

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکز

دانشکده مدیریت _ گروه مدیریت صنعتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: تولید

عنوان:

تاثیر برون سپاری استراتژیک بر رضایت مشتریان

(مطالعه موردی در سه دانشکده دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز)

استاد راهنما:

دکتر عبدالله کولوبندی

پژوهشگر:

فهیمه غیائی

پائیز ۱۳۹۳



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Central Tehran Branch

Faculty Of Management- Department of Industrial Management

"M . A" Thesis

On : “ Production ”

Subject :

Strategic outsourcing impact on customer satisfaction
(The case study of Three colleges Islamic Azad university Tehran
Central Branch)

Advisor :

Abdolah Kolobandi(Ph.D)

By :

Fahimeh Ghiassi

Autumn 2014

مشکر و قدردانی:

پاس بی کران پروردگار یکتا را که، هستی مان بخشید و به طریق علم و دانش، رهنمونان شد و به همنشینی رهروان علم و دانش
مفتخرمان نمود و خوشه چینی از علم و معرفت را روزیایمان ساخت.

بر خود فرض می دانم از استاد گرامی دکتر عبدالمنه کولوندی به پاس رهنمودهای ایشان پاس گزاری نمایم و
همچنین از اساتید گرامی، جناب آقای دکتر ادب و سرکار خانم دکتر علیعلی که قبول زحمت فرمودند و جلسه دفاعیه
اینجانب را با حضور خویش پربارتر نمودند، و کلیه اساتیدی که در دوره تحصیل مرا راهنمایی فرمودند، کمال امتنان را دارم.

تقدیم بہ:

این پایان نامہ را ضمن تشکر و سپاس بیکران و در کمال افتخار و اتقان تقدیم می نمایم بہ:

- خدایی کہ آفرید، جهان را، انسان را، عقل را، علم را، معرفت را و عشق را

- محضر ارز شمنیدر و مادر عزیزم بہ خاطر تمام زحمات بی دریغشان

- ہمسرمہ بانم بہ خاطر ہمراہی و ہمدلی ہمیشگی اش

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات طرح

- ۱-۱ بیان مسأله..... ۴
- ۲-۱ هدفهای تحقیق..... ۶
- ۳-۱ اهمیت موضوع تحقیق و انگیزش انتخاب آن ۶
- ۴-۱ سوالات و فرضیه های تحقیق..... ۷
- ۵-۱ مدل تحقیق ۷
- ۶-۱ تعاریف علمی متغیرها و واژه های کلیدی..... ۸
- ۷-۱ روش تحقیق..... ۸
- ۸-۱ قلمرو تحقیق..... ۹
- ۹-۱ جامعه و حجم نمونه..... ۹
- ۱۰-۱ محدودیت ها و مشکلات تحقیق..... ۱۰

فصل دوم: مطالعات نظری

مقدمه

| | |
|----|--|
| ۱۳ | ۱-۲ مفهوم برون سپاری..... |
| ۱۶ | ۲-۲ اهداف برون سپاری..... |
| ۱۶ | ۳-۲ موانع برون سپاری..... |
| ۱۷ | ۴-۲ فرآیند برون سپاری..... |
| ۱۹ | ۱-۴-۲ سیکل فرآیند برون سپاری..... |
| ۲۰ | ۲-۴-۲ کنترل فرآیند برون سپاری..... |
| ۲۰ | ۵-۲ عوامل موثر در اجرای اثر بخش برون سپاری..... |
| ۲۲ | ۶-۲ عوامل درون سازمانی موثر بر تصمیم برون سپاری..... |
| ۲۷ | ۷-۲ عوامل برون سازمانی موثر بر تصمیم برون سپاری..... |
| ۳۰ | ۸-۲ انواع برون سپاری..... |
| ۳۱ | ۹-۲ برون سپاری استراتژیک..... |

| | |
|----|---|
| ۳۳ |عناصر اصلی برون سپاری استراتژیک |
| ۳۴ |مدل های برون سپاری |
| ۳۴ |مدل برون سپاری براساس فرآیندهای کسب و کار یا مدل BPO |
| ۳۴ |مدل برون سپاری براساس موقعیت |
| ۳۵ |مدل برون سپاری براساس تامین منابع |
| ۳۶ |مدل برون سپاری گائینی |
| ۳۶ |مدل برنامه استراتژیک برون سپاری یا مدل SOP |
| ۳۸ |رضایت مشتریان |
| ۴۱ |مفهوم کیفیت |
| ۴۲ |کیفیت خدمات به عنوان مقدمه رضایت مشتری |
| ۴۳ |انتظارات مشتری |
| ۴۴ |مفهوم فرهنگ |
| ۴۵ |پیشینه تحقیق |

فصل سوم: روش شناسائی تحقیق (متدولوژی)

مقدمه

| | |
|----|---------------------------------------|
| ۴۹ | روش تحقیق ۱-۳ |
| ۵۰ | جامعه آماری ۲-۳ |
| ۵۱ | حجم نمونه و روش اندازه گیری ۳-۳ |
| ۵۴ | ابزار جمع آوری اطلاعات ۴-۳ |
| ۵۴ | روش تجزیه و تحلیل داده ها ۵-۳ |

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

مقدمه

| | |
|----|--|
| ۵۹ | بیان مدل ۱-۴ |
| ۵۹ | ارزیابی تناسب مدل ۲-۴ |
| ۶۲ | بررسی مفروضات مدل یابی معادلات ساختاری ۳-۴ |
| ۶۳ | تحلیل یافته های تحقیق ۴-۴ |

| | |
|----|---|
| ۶۳ | ۱-۴-۴ تحلیل عاملی |
| ۶۵ | ۲-۴-۴ معادلات ساختاری |
| ۶۶ | ۵-۴ تفسیر و تعبیر مدل |
| ۶۷ | ۶-۴ پاسخ به فرضیات با روش معادلات ساختاری |

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

مقدمه

| | |
|----|--|
| ۷۵ | ۱-۵ نتیجه گیری |
| ۷۸ | ۲-۵ پیشنهادات |
| ۷۸ | ۱-۲-۵ پیشنهادات حاصل تحقیق |
| ۷۸ | ۲-۲-۵ پیشنهادات برای محققین بعدی |
| ۸۰ | پیوست |
| ۸۳ | منابع و ماخذ |

فهرست جداول

- ۱-۲ چگونگی بوجود آوردن بازارهای برون سپاری..... ۳۰
- ۲-۲ انواع برون سپاری..... ۳۱
- ۳-۲ ویژگی های اجزای برون سپاری استراتژیک..... ۳۴
- ۴-۲ تحقیقات انجام شده..... ۴۵
- ۵-۲ تحقیقات خارجی انجام شده..... ۴۶
- ۱-۴ نمادهای استاندارد در نرم افزار آموس..... ۵۸
- ۲-۴ معیارهای نیکویی برازش مدل..... ۶۱
- ۳-۴ وضعیت نرمال بودن متغیرها..... ۶۲
- ۴-۴ برآوردهای ضرایب مسیر میان متغیر پنهان برون سپاری استراتژیک و متغیرهای قابل مشاهده
مربوطه..... ۶۳
- ۵-۴ برآوردهای ضرایب مسیر میان متغیر پنهان رضایت و متغیرهای قابل مشاهده مربوطه..... ۶۴

۶-۴ معیارهای نیکویی برازش مدل..... ۶۶

۷-۴ برآورد ضریب مسیر میان متغیرهای پنهان و نتیجه فرضیه تحقیق..... ۶۷

۸-۴ برآورد ضریب مسیر غیرمستقیم فرضیه های فرعی و نتیجه فرضیه تحقیق..... ۶۸

فهرست نمودارها

- ۱-۲ زمینه های مختلف برون سپاری..... ۱۵
- ۲-۲ مدل برنامه استراتژیک برون سپاری..... ۳۷
- ۱-۴ نمایش مراحل اساسی تحلیل معادلات ساختاری..... ۵۸
- ۲-۴ مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد..... ۶۵
- ۱-۵ مدل نهایی تحقیق..... ۷۶

فهرست شکل ها

۱-۱ مدل مفهومی تحقیق ۷

۱-۲ خط مشی های کلی برون سپاری ۱۸

۲-۲ سیکل فرآیند برون سپاری ۱۹

چکیده

برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان ها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی، در سالهای اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان ها قرار گرفته و عبارت است از کالاها و خدماتی که قبلا در داخل سازمان تهیه می شد، از دیگران خریداری شود و از خدمات آنها استفاده گردد. نگاه امروز سازمان ها به مشتریان تنها یک مصرف کننده صرف نیست، مشتریان در سازمان های امروزی در تولید کالا و ارائه خدمات، رویه های انجام امور و فرآیندها، توسعه دانش و توان رقابتی، همراه و همگام اعضای سازمان هستند بنابراین نظریه پردازان مدیریتی رضایت مشتریان را عامل حرکت به سوی کمال و بقا سازمان و حفظ جامعه هدف می دانند. با توجه به اینکه برون سپاری غالبا به صورت کلی ارائه شده و انجام آن به صورت استراتژیک و تاثیر آن بر رضایت مشتریان که از عوامل مهم بقای سازمان ها می باشد صورت نگرفته است، هدف از نگارش مقاله حاضر بررسی تاثیر برون سپاری استراتژیک بر رضایت مشتریان است. پنج شاخص از برون سپاری استراتژیک و پنج شاخص از رضایت مشتریان را از طریق بررسی ادبیات موضوع، در قالب یک مدل تهیه نموده و تلاش کردیم روابط موجود میان عناصر مذکور را مطالعه کنیم. در این تحقیق گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه بدست آمده، پایایی پرسشنامه بر مبنای آلفای کرونباخ است. فرضیه ها به روش مدل یابی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار آموس آزمون شد. آمار بدست آمده نشان می دهد که می توان از طریق مولفه های اثرگذار و الویت بندی آنها در جهت کمال و بقا سازمان و حفظ جامعه هدف گام برداشت.

کلید واژه : برون سپاری استراتژیک^۱، رضایت مشتریان^۲

¹ Strategic outsourcing

² Customer satisfaction

مقدمه:

برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان ها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی، در سالهای اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان ها قرار گرفته و به صورت های مختلف به اجرا درآمده است. تاکنون موضوع برون سپاری غالباً به صورت کلی ارائه شده و مورد ارزیابی قرار می گرفته ولی انجام آن به صورت استراتژیک و تاثیر آن بر روی رضایت مشتریان که از عوامل مهم بقای سازمان ها می باشد، صورت نگرفته است.

با توجه به رقابتی شدن بازارها، مساله ی اصلی سازمان های امروزی این است که چگونه می توانند علاوه بر این که مشتریان خود را حفظ می کنند مشتریان جدید را نیز جذب کنند و به حیات خود ادامه دهند.

هدف تحقیق پیشرو این است که ببینیم تا چه میزان می توانیم با اجرای برون سپاری استراتژیک رضایت مشتریان را فراهم کنیم. دلیل انتخاب برون سپاری این است که، برون سپاری علاوه بر این که هزینه هارا کاهش و کیفیت تولید و کیفیت خدمات را افزایش می دهد سبب می شود تا سازمان بتواند بر فعالیت های کلیدی خود تمرکز کند تا بدین وسیله بتواند رضایت مشتریان را فراهم کند.

این تحقیق با بررسی برون سپاری های چند دانشگاه سعی دارد تا نقش این عامل را، بر رضایت مشتریان بررسی نماید .

فصل اول

۱-۱) بیان مسئله :

جهانی شدن تجارت و اقتصاد و پویاتر شدن رقابت ، نقش مشتریان را در سازمان ها تغییر داده است نگاه امروز سازمان ها به مشتریان تنها یک مصرف کننده صرف نیست. مشتریان در سازمان های امروزی در تولید کالا و ارائه خدمت ، رویه های انجام امور و فرآیند ها ، توسعه دانش و توان رقابتی، همراه و همگام اعضای سازمان هستند. بنابراین مدیریت مؤثر و کارآمد رابطه با مشتری و خلق و ارائه ارزش به او از مهمترین مباحث مورد علاقه و توجه محققان و مدیران سازمان ها محسوب می شود .

دانشگاهها رسالتی بزرگ در جهت تربیت نیروی انسانی کارآمد، متخصص و متعهد دارند. سنجش دیدگاه دانشجویان یکی از ارکان مهم و لازم است و نتایج بدست آمده عامل مهمی در بهبود کارکرد آینده می باشد. این نکته را هم باید در نظر داشته باشیم که رضایت یا عدم رضایت افراد در هر زمینه ای وابسته به متغیرهای گوناگون از قبیل فرهنگ قومی، میزان انتظارات، دستیابی فرد به اهداف مربوطه، کیفیت خدمات و... است. مجموعه این عوامل نوع نگرش به نتیجه کار را آشکار می کند. لذا تعیین میزان رضایت در هر زمینه کمک شایانی به بررسی و رفع معضلات و کاستی های موجود خواهد کرد.

امروزه اصل رضایت استفاده کنندگان از خدمات، اصلی مورد قبول در سطح جهان است زیرا موضع استفاده کننده در مقابل خدمات دریافت شده می تواند به طور منطقی بیان کننده کارایی خدمات ارائه شده باشد. نظریه پردازان مدیریتی بررسی رضایت کاربران را باعث ایجاد معیارهایی در زمینه و نوع خدمات واقعی دریافت شده و عامل حرکت به سوی کمال و بقا سازمان و حفظ جامعه هدف می دانند.

رضایتمندی مشتریان اهمیت زیادی دارد جمال و ناصر رضایتمندی مشتری را به عنوان احساس یا نگرش یک مشتری نسبت به یک محصول یا خدمت بعد از استفاده از آن تعریف می کنند. با توجه به اهمیت رضایت مشتریان این تحقیق یکی از راه های رضایتمندی مشتریان را از طریق برون سپاری استراتژیک می داند که در زیر توضیح مختصری درباره ی برون سپاری استراتژیک داده می شود.

برون سپاری به عنوان یکی از ابزارها توسعه سازمان ها و ارتقا بهره‌وری در قالب کوچک سازی در سال های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان ها قرار گرفته و بصورت های مختلف به اجرا در آمده است اما تاکنون موضوع برون سپاری غالباً بصورت کلی ارائه شده و مورد ارزیابی قرار می گرفته و الگوی مشخصی جهت برون سپاری ارائه نگردیده است (همچنین نقش آن را در نیل سازمان به اهدافی از قبیل رضایت مشتریان بهبود خدمات و... در نظر گرفته شده) این که برون سپاری بشود یا نه؟ سوالی است که تقریباً ذهن تمامی مدیران اجرایی سطح عالی سازمان را به خود مشغول ساخته است برون سپاری در عین حال اینکه دارای منافع ثابت شده برای سازمان ها می باشد

ولی از طرف دیگر یک سری نتایج منفی را نیز به دنبال دارد این در حالی است که بسیاری از سازمان‌ها برون‌سپاری را به عنوان یک فعالیت معمول سازمان به اجرا می‌گذارند ولی تنها تعداد کمی از آنها معنای واقعی آن را می‌دانند و یا اینکه از چگونگی اجرای اثربخش آن آگاهی داشته باشد.

در تحقیق حاضر سعی شده که علاوه بر شناساندن ابعاد مختلف برون‌سپاری استراتژیک و تفاوت‌های آن با برون‌سپاری معمولی، تاثیر آن را بر رضایت مشتریان تبیین نماید. وجود سوالاتی از قبیل (چه عواملی باید در برون‌سپاری مورد توجه قرار گیرد؟ چه کارهایی می‌شود برون‌سپاری شود و چه کارهایی نمی‌شود؟ آیا در تحت واگذاری کارها به پیمان کاران اهداف بلندمدت در نظر گرفته شده یا اهداف کوتاه مدت؟) در بحث مدیریت استراتژیک سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی از یک طرف و توجه ویژه به بحث برون‌سپاری به منظور کاهش هزینه‌ها و کوچک سازی فیزیکی و بزرگ‌سازی مرزهای مجاری سازمان و همچنین افزایش تمایل بسیاری از مدیران تولیدی و خدماتی کشور جهت درک علمی و کاربردی مقوله برون‌سپاری از اهم اهداف و علل انتخاب موضوع برون‌سپاری استراتژیک و نقش آن در رضایت مشتریان می‌باشد. با مطالعه شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ درمی‌یابیم که در بسیاری از این سازمان‌ها و شرکت‌ها برون‌سپاری استراتژیک زمینه‌ای برای تمرکز هر چه بیشتر قابلیت‌های اصلی رقابتی خویش فراهم آورده‌اند. آنان با کاهش اندازه‌ی سازمان درگیری ذهن مدیریت را با مسائلی که جزء زنجیره ارزش سازمان نیست کاهش داده‌اند که در این حالت مدیریت می‌تواند با فراغ بال بیشتری بر روی مزیت‌های اصلی رقابتی شرکت و چشم‌انداز استراتژیک آن برنامه‌ریزی کند.

برون‌سپاری روشی است که طی آن سازمان برخی از فعالیت‌های خود را برای اجرا به دیگران می‌سپارد یا روشی است که طی آن شرکت کارهای تدارکاتی خود را به شرکت‌های دیگر که خارج از سازمان محسوب می‌شود می‌سپارد تا از این طریق کالاها و یا خدمات مورد نیاز خود را که تاکنون بخش‌های داخلی خود سازمان انجام می‌داده‌اند انجام دهد. (Quinn, 1999)

هدف اصلی مبادلات سازمان‌ها به برون‌سپاری افزایش کارایی و عملکرد سازمانی می‌باشد که از طریق کوچک کردن سازمان (در بخش‌هایی که کارایی کم دارند) و تمرکز روی کارهای اصلی سازمان و کاهش هزینه این مهم محقق می‌شود.

موضوع دیگری که در بحث برون‌سپاری قابل بحث است این است که آیا بر فرض این که انجام برون‌سپاری بطور صحیح و در زمان مناسب موجب افزایش کارایی سازمان باشد آیا این اجرا موجب رضایت برای مشتریان خواهد شد؟

تحقیق پیشرو باعث خواهد شد تا سازمان‌ها از نگاه تک بعدی به برون سپاری خارج شده آن را از نظرات مشتریان نیز تحلیل نمایند چرا که هدف اصلی سازمان‌ها از برون سپاری تاکنون کاهش هزینه و افزایش سود بوده است.

۲-۱) هدفهای تحقیق:

اهدافی که در این تحقیق مد نظر می باشد تعیین عوامل موثر در برون سپاری استراتژیک یک دانشگاه، تعیین اثرات برون سپاری استراتژیک بر رضایت مشتریان در یک دانشگاه و تعیین عوامل موثر بر سطح رضایت مشتریان در یک دانشگاه می باشد.

۳-۱) اهمیت موضوع تحقیق و انگیزش انتخاب آن:

با توجه به اینکه برون سپاری غالباً به صورت کلی ارائه شده و انجام آن به صورت استراتژیک و تاثیر آن بر روی رضایت مشتریان که از عوامل مهم بقای سازمان‌ها می باشد، صورت نگرفته است و اینکه اهمیت رضایت مشتریان تا حدی است که موجب رقابتی شدن سازمان می شود، هدف این تحقیق این است که ببینیم تا چه میزان می توانیم با اجرای برون سپاری استراتژیک رضایت مشتریان را فراهم کنیم. این تحقیق سعی دارد تاثیر این عامل را بر رضایت مشتریان بررسی نماید. می دانیم که میزان رضایت مشتریان معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار سازمانها است.

دلیل انتخاب برون سپاری این است که، برون سپاری علاوه بر این که هزینه هارا کاهش و کیفیت تولید و کیفیت خدمات را افزایش می دهد سبب می شود تا سازمان بتواند بر فعالیت های کلیدی خود تمرکز کند تا بدین وسیله بتواند رضایت مشتریان را فراهم کند.

موضوع مهمی که برای دست اندر کاران کسب و کار در استفاده از برون سپاری مطرح است، آن است که یک شرکت تصمیم بگیرد چه فعالیتی را برون سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد؟ مسئله‌ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون سپاری نیست، بلکه تعیین فعالیتی است که باید برون سپاری شود و این موضوع نیازمند آن است که استراتژی‌های برون سپاری به روشنی معین شوند. اینجا سعی شده تا یک دانش کاربردی ارائه شود، بطوری که مدیریت از طریق آن بتواند بر راحتی در رابطه با نوع، میزان و نحوه واگذاری فعالیت‌ها به پیمانکاران تصمیم بگیرد و همچنین تعیین کند چه فعالیت‌هایی باید برون سپاری شده و چه فعالیت‌هایی باید در خود سازمان انجام شود.

(Jennings, 1997)