

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه سمنان

دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری

گروه مدیریت بازرگانی

پایان نامه:

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی

عنوان:

ارزیابی میزان اثربخشی استراتژی برون سپاری در شرکت مخابرات

(مطالعه موردی شرکت مخابرات شهرستان سمنان)

استاد راهنما:

دکتر عظیم زارعی

استاد مشاور:

دکتر حسین دامغانیان

پژوهش گر:

سیده راضیه موسوی چاشمی

شهریور ماه ۱۳۹۰

استفاده از مفاد و نتایج پروژه بدون

مجوز کتبی دانشگاه سمنان ممنوع است.

تقدیم به

پدر و مادر عزیز و مهربانم

برای تمامی لحظات زندگی ام

و تمامی زحمات بی دریغ شان

## اینجانب : سیده راضیه موسوی چاشمی

متعهد می‌شوم که محتوای علمی این پایان‌نامه با عنوان " ارزیابی میزان اثربخشی استراتژی برون‌سپاری در شرکت مخابرات (مطالعه موردی شرکت مخابرات شهرستان سمنان) " در مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژی به گروه مدیریت بازرگانی دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه سمنان ارائه شده دارای اصالت پژوهشی بوده و حاصل فعالیت‌های اینجانب می‌باشد .

در صورتی که خلاف ادعای فوق در هر زمانی محرز شود کلیه حقوق معنوی متعلق به پایان‌نامه از اینجانب سلب شده و موارد قانونی مترتب به آن نیز از طرف مراجع ذیربط قابل پیگیری است .

نام و نام‌خانوادگی : سیده راضیه موسوی

شماره دانشجویی : ۸۷۱۱۲۱۴۰۰۸

امضاء :

## تشکر و قدردانی

سپاس و منت خدای را که با لطف بی‌کران خویش مرا در انجام این پژوهش و دوره تحصیلی یاری نمود، که اول اوست و دانش برگرفته از ذات یگانه‌ی اوست.

در این‌جا فرصت را مغتنم شمرده و بر خود لازم می‌دانم از کسانی که مرا در راستای انجام این پژوهش یاری نموده‌اند قدردانی کنم:

از استاد راهنمای گرانقدر، جناب آقای "دکتر عظیم زارعی"، که در طول پژوهش مرا از راهنمایی‌های ارزشمند خود بهره‌مند نمودند، کمال تشکر را دارم.

از استاد مشاور ارجمند، جناب آقای "دکتر حسین دامغانیان"، که رهنمودهای ایشان باعث بهبود کیفیت بیشتر پژوهش شد، قدردانی می‌نمایم.

در پایان نیز از جناب آقای مهندس لطفعلی قائم مقام وقت شرکت مخابرات استان سمنان و تمامی استادان و دوستان عزیزم که با کمک‌ها و راهنمایی‌های خود در تکمیل این پروژه یاری‌رسان اینجانب بوده‌اند سپاسگزاری می‌نمایم.

سیده راضیه موسوی

شهریورماه ۱۳۹۰



**Semnan University**

Faculty of Economics, Management and Administrative sciences

**Thesis Title:**

**Evaluate the Effectiveness of the Outsourcing Strategy in the  
Telecommunications Company (Case Study of Semnan Telecom)**

Thesis Submitted for the degree:

**Postgraduate of Executive Management (EMBA)**

Supervisor:

**Azim Zarei. Ph.D.**

Advisor:

**Hussein Damghanian. Ph.D.**

By:

**Razie Mousavi**

**September 2011**

## چکیده

امروزه ارزیابی استراتژی‌های مورد استفاده در سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا روند فعالیت‌های آتی سازمان‌ها را مشخص می‌سازد. به همین دلیل هدف از انجام این پژوهش ارزیابی میزان دستیابی به اهداف مورد انتظار از اجرای استراتژی برون‌سپاری در شرکت مخابرات شهرستان سمنان است. به این منظور در قالب چارچوب مفهومی پژوهش از دو دیدگاه درون سازمان و برون سازمان به بررسی موضوع در قالب تحقیقی توصیفی و کاربردی پرداخته شده است. اعضای جامعه آماری در دیدگاه درون سازمانی شامل مدیران، کارشناسان و ناظرین شرکت مخابرات شهرستان سمنان است، اهداف مورد انتظار از اجرای استراتژی برون‌سپاری در قالب پرسش‌نامه‌ی اول با استفاده از نظرات استادان و کارشناسان مربوط تهیه و توزیع شد، پایایی ابزار مورد استفاده با احراز میزان ۹۱٪ برای ضریب آلفای کرونباخ، مورد تایید قرار گرفت. برای پاسخ به سوالات تحقیق از آزمون t استفاده شده است. نتایج بدست آمده نشان دهنده عدم اثربخشی کلی در بعد درون سازمانی است و تنها در برخی شاخص‌ها برای مثال رضایت‌مندی ذی‌نفعان؛ کاهش زمان؛ کوچک‌سازی و ...، اثربخشی حاصل شده است. اعضای جامعه آماری در دیدگاه برون سازمانی شامل مشتریانی است که خدمات شرکت مخابرات را از طریق دفاتر خدمات ارتباطی شرکت مخابرات دریافت می‌کنند، برای سنجش اثربخشی خدمات ارائه شده از مدل سروکوال استفاده شده است و پرسش‌نامه‌ی دوم (سروکوال) نیز با استفاده از نظرات استادان محترم تهیه و توزیع شد، پایایی این پرسش‌نامه نیز با احراز میزان ۹۰٪ برای ضریب آلفای کرونباخ، مورد تایید قرار گرفت. برای پاسخ به سوالات تحقیق از آزمون t و کفایت و برتری خدمات استفاده شده است. نتایج بدست آمده در بعد برون سازمانی نیز نشان دهنده عدم اثربخشی کلی و یا به عبارت دیگر عدم رضایت مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده در دفاتر خدمات ارتباطی مخابرات است. با توجه به نتایج بدست آمده برای رسیدن به اثربخشی در اجرای استراتژی برون‌سپاری، ضرورت داشتن نگاه دقیق‌تر در انتخاب پیمانکاران به‌منظور بهبود در شرایط و رسیدن به اهداف برون‌سپاری احساس می‌شود.

**کلمات کلیدی:** اثربخشی؛ استراتژی برون‌سپاری.



فصل اول : کلیات پژوهش

۲	(۱-۱) مقدمه
۴	(۱-۲) بیان مسئله
۶	(۱-۳) اهمیت و ضرورت پژوهش
۷	(۱-۴) اهداف پژوهش
۷	(۱-۵) سوالات پژوهش
۷	(۱-۵-۱) سوالات اصلی تحقیق
۸	(۱-۵-۲) سوالات فرعی تحقیق
۸	(۱-۶) فرضیات تحقیق
۹	(۱-۷) استفاده کنندگان از پژوهش
۱۰	(۱-۸) قلمروی پژوهش
۱۰	(۱-۹) تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها و اصطلاحات تخصصی پژوهش
۱۳	(۱-۱۰) سازماندهی پژوهش و چگونگی ارتباط مباحث
۱۴	(۱-۱۱) جمع بندی

فصل دوم : ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش

۱۶	(۲-۱) مقدمه
۱۷	(۲-۲) تعریف اثربخشی
۱۸	(۲-۳) عوامل مؤثر بر اثربخشی
۱۹	(۲-۴) تفاوت اثربخشی و کارایی
۲۰	(۲-۵) رویکردهای سنتی سنجش اثربخشی
۲۳	(۲-۶) رویکردهای نوین سنجش اثربخشی
۲۶	(۲-۷) مقایسه رویکردهای مختلف سنجش اثربخشی سازمان
۲۷	(۲-۸) مشتریان و سنجش رضایت آنها
۲۷	(۲-۸-۱) مشتری و رضایت مشتری
۲۸	(۲-۸-۲) انتظارات مشتریان
۳۰	(۲-۸-۳) ابزارهای اندازه‌گیری رضایت مشتری
۳۰	(۲-۸-۳-۱) مقیاس کیفیت خدمات
۳۴	(۲-۹) برون‌سپاری
۳۵	(۲-۱۰) تعاریف برون‌سپاری

۳۶	۲-۱۱) اهمیت و جایگاه برون‌سپاری
۳۷	۲-۱۲) مراحل موفقیت در برون‌سپاری و چرخه عمر برون‌سپاری
۳۹	۲-۱۳) عوامل موثر بر برون‌سپاری تولید محصول یا ارائه خدمت
۴۰	۲-۱۴) انواع برون‌سپاری
۴۱	۲-۱۵) نحوه انتخاب فعالیت‌های قابل واگذاری سازمان در برون‌سپاری
۴۳	۲-۱۶) برون‌سپاری از دیدگاه‌های مختلف
۴۳	۲-۱۶-۱) برون‌سپاری و مدیریت زنجیره تأمین
۴۳	۲-۱۶-۲) برون‌سپاری از دیدگاه بهره‌وری
۴۴	۲-۱۶-۳) برون‌سپاری از دیدگاه بازاریابی
۴۵	۲-۱۷) رویکردهای برون‌سپاری
۴۵	۲-۱۷-۱) مدل و چارچوب برون‌سپاری مامه-ولبی
۴۶	۲-۱۷-۲) مدل برون‌سپاری سازمان مدیریت صنعتی ایران IAP
۴۹	۲-۱۷-۳) مدل برون‌سپاری با روش ISPDE برای کاهش مخاطرات
۵۳	۲-۱۷-۴) مدل ماتریس برون‌سپاری
۵۴	۲-۱۸) روش‌های برون‌سپاری
۵۶	۲-۱۹) فرآیند برون‌سپاری
۵۸	۲-۲۰) دلایل عمده برون‌سپاری
۵۹	۲-۲۰-۱) دلایل عمده عدم تمایل به برون‌سپاری
۶۰	۲-۲۱) مزایا و معایب برون‌سپاری
۶۰	۲-۲۱-۱) مزایا برون‌سپاری
۶۲	۲-۲۱-۲) معایب برون‌سپاری
۶۳	۲-۲۲) استراتژی برون‌سپاری و جهت‌گیری‌های آینده
۶۴	۲-۲۳) پیشینه تحقیق در بحث اثربخشی
۸۲	۲-۲۴) تحقیقات پیشین در بحث برون‌سپاری
۱۰۲	۲-۲۵) چارچوب مفهومی تحقیق
۱۱۳	۲-۲۶) جمع بندی

### فصل سوم : روش تحقیق

۱۱۵	۳-۱) مقدمه
۱۱۶	۳-۲) روش تحقیق
۱۱۷	۳-۳) جامعه‌ی آماری

۱۱۸	۳-۴) نمونه‌ی آماری
۱۱۸	۳-۴-۱) روش نمونه‌گیری و برآورد حجم نمونه
۱۱۹	۳-۵) ابزار گردآوری اطلاعات
۱۲۲	۳-۶) متغیرهای تحقیق
۱۲۳	۳-۷) سنجش روایی پرسش‌نامه
۱۲۳	۳-۸) سنجش پایایی پرسش‌نامه
۱۲۵	۳-۹) روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۲۶	۳-۱۰) جمع‌بندی

### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱۲۸	۴-۱) مقدمه
۱۲۹	۴-۲) تجزیه و تحلیل داده‌های درون‌سازمانی
۱۲۹	۴-۲-۱) بررسی ویژگی‌های جمعیتی پاسخ‌دهندگان
۱۳۲	۴-۲-۲) محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن
۱۳۸	۴-۲-۳) آزمون فرضیات
۱۳۸	۴-۲-۳-۱) آزمون سوال اصلی تحقیق
۱۳۹	۴-۲-۳-۲) آزمون سوالات فرعی تحقیق
۱۴۴	۴-۲-۳-۳) آزمون سوالات فرعی تحقیق بر اساس گروه‌های خاص
۱۴۴	۴-۲-۳-۴) رتبه‌بندی عوامل درون‌سازمانی برون‌سپاری
۱۴۵	۴-۳) تجزیه و تحلیل داده‌های برون‌سازمانی
۱۴۵	۴-۳-۱) بررسی ویژگی‌های جمعیتی پاسخ‌دهندگان
۱۴۶	۴-۳-۲) محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن
۱۴۸	۴-۳-۳) آزمون کیفیت خدمات فرضیات
۱۴۹	۴-۳-۳-۱) آزمون کیفیت خدمات سوال اصلی تحقیق
۱۵۰	۴-۳-۳-۲) آزمون کیفیت خدمات سوالات فرعی تحقیق
۱۵۷	۴-۳-۳-۳) آزمون سوالات فرعی تحقیق بر اساس گروه‌های خاص
۱۵۷	۴-۳-۳-۴) رتبه‌بندی اهمیت ابعاد کیفیت خدمات
۱۵۸	۴-۴) جمع‌بندی

## فصل پنجم : نتیجه گیری

۱۶۰	(۵-۱) مقدمه
۱۶۱	(۵-۲) نتایج پژوهش
۱۶۱	(۵-۲-۱) نتایج ؛ بحث و نتیجه گیری بخش درون سازمانی (برون سپاری)
۱۶۱	(۵-۲-۱-۱) نتایج فرضیات تحقیق
۱۶۳	(۵-۲-۱-۲) بحث و نتیجه گیری در عوامل درون سازمانی
۱۶۶	(۵-۲-۲) نتایج ؛ بحث و نتیجه گیری بخش برون سازمانی (سروکوال)
۱۶۶	(۵-۲-۲-۱) نتایج فرضیات تحقیق
۱۶۷	(۵-۲-۲-۲) بحث و نتیجه گیری در عوامل برون سازمانی
۱۷۱	(۵-۳) پیشنهادات تحقیق
۱۷۳	(۵-۴) پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۱۷۳	(۵-۵) محدودیت های پژوهش
۱۷۴	(۵-۶) جمع بندی
۱۷۶	فهرست منابع
۱۸۵	پیوست ها

جداول

۱۷	جدول ۲-۱) تعاریف اثربخشی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف
۲۵	جدول ۲-۲) شاخص‌های سنجش اثربخشی در روش مبتنی بر تامین رضایت گروه‌های ذینفع
۲۶	جدول ۲-۳) مقایسه رویکردهای مختلف سنجش اثربخشی سازمان
۳۱	جدول ۲-۴) ابعاد مختلف کیفیت خدمات
۴۱	جدول ۲-۵) طبقه بندی انواع برون سپاری
۴۸	جدول ۲-۶) گام‌ها و مراحل اجرایی متدلوژی IAP
۵۷	جدول ۲-۷) گام‌های فرایند برون‌سپاری
۸۲	جدول ۲-۸) خلاصه تحقیقات پیشین در بخش سروکوال
۸۳	جدول ۲-۹) مرور ادبیات منتخب برون‌سپاری از جنبه‌های مختلف
۸۴	جدول ۲-۱۰) برخی مطالعات در حوزه برون‌سپاری و نتایج آن
۱۰۱	جدول ۲-۱۱) خلاصه تحقیقات پیشین در بخش برون‌سپاری
۱۰۳	جدول ۲-۱۲) نواحی مختلف عملیاتی و با سطوح نفوذ برون‌سپاری
۱۰۵	جدول ۲-۱۳) شاخص‌های سنجش‌کننده متناظر چارچوب مفهومی تحقیق
۱۲۱	جدول ۳-۱) شاخص‌های اندازه‌گیری هر بعد و همچنین سوالات متناظر با هر شاخص
۱۲۲	جدول ۳-۲) ابعاد مدل سروکوال و شاخص‌های اندازه‌گیری هر بعد و همچنین سوالات متناظر با هر شاخص
۱۲۴	جدول ۳-۳) آزمون اعتمادپذیری پرسش‌نامه برون‌سپاری
۱۲۵	جدول ۳-۴) آزمون اعتمادپذیری پرسش‌نامه سروکوال
۱۳۲	جدول ۴-۱) همبستگی اسپیرمن بین ابعاد درون سازمانی چارچوب مفهومی
۱۳۳	جدول ۴-۲) همبستگی اسپیرمن بین شاخص‌های بعد انگیزه
۱۳۴	جدول ۴-۳) همبستگی اسپیرمن بین شاخص‌های بعد یادگیری
۱۳۵	جدول ۴-۴) همبستگی اسپیرمن بین شاخص‌های بعد همکاری‌های بین سازمانی
۱۳۶	جدول ۴-۵) همبستگی اسپیرمن بین شاخص‌های بعد ریسک
۱۳۷	جدول ۴-۶) همبستگی اسپیرمن بین شاخص‌های بعد مدیریت
۱۳۸	جدول ۴-۷) نتایج آزمون T ابعاد درون سازمانی
۱۳۹	جدول ۴-۸) نتایج آزمون T بعد انگیزه
۱۴۰	جدول ۴-۹) نتایج آزمون T بعد یادگیری
۱۴۱	جدول ۴-۱۰) نتایج آزمون T بعد همکاری‌های بین سازمانی
۱۴۲	جدول ۴-۱۱) نتایج آزمون T بعد ریسک
۱۴۳	جدول ۴-۱۲) نتایج آزمون T بعد مدیریت

۱۴۴	جدول ۴-۱۳) نتایج آزمون فریدمن ابعاد درون سازمانی
۱۴۷	جدول ۴-۱۴) همبستگی اسپیرمن ابعاد برون سازمانی(اهمیت عوامل)
۱۴۷	جدول ۴-۱۵) همبستگی اسپیرمن ابعاد برون سازمانی(حداقل انتظارات)
۱۴۸	جدول ۴-۱۶) همبستگی اسپیرمن ابعاد برون سازمانی(عملکرد کنونی)
۱۴۹	جدول ۴-۱۷) نتایج کیفیت خدمات در همه ابعاد
۱۵۰	جدول ۴-۱۸) نتایج آزمون T همه ابعاد برون سازمانی
۱۵۱	جدول ۴-۱۹) نتایج کیفیت خدمات در بعد ملموسات
۱۵۱	جدول ۴-۲۰) نتایج آزمون T در بعد ملموسات
۱۵۲	جدول ۴-۲۱) نتایج آزمون T در بعد قابلیت اطمینان
۱۵۳	جدول ۴-۲۲) نتایج کیفیت خدمات در بعد قابلیت اطمینان
۱۵۳	جدول ۴-۲۳) نتایج کیفیت خدمات در بعد پاسخ‌گویی
۱۵۴	جدول ۴-۲۴) نتایج آزمون T در بعد پاسخ‌گویی
۱۵۴	جدول ۴-۲۵) نتایج کیفیت خدمات در بعد تضمین
۱۵۵	جدول ۴-۲۶) نتایج آزمون T در بعد تضمین
۱۵۶	جدول ۴-۲۷) نتایج کیفیت خدمات در بعد همدلی
۱۵۶	جدول ۴-۲۸) نتایج آزمون T در بعد همدلی
۱۵۷	جدول ۴-۲۹) نتایج آزمون فریدمن ابعاد برون سازمانی
۱۶۳	جدول ۵-۱) مقایسه نتایج پژوهش‌ها در بخش درون سازمانی
۱۶۸	جدول ۵-۲) مقایسه نتایج پژوهش‌ها در بخش برون سازمانی

### جدول و نمودار

۱۲۹	جدول و نمودار ۴-۱) توزیع افراد جامعه بر حسب جنسیت
۱۲۹	جدول و نمودار ۴-۲) توزیع افراد جامعه بر حسب سن
۱۳۰	جدول و نمودار ۴-۳) توزیع افراد جامعه بر حسب سطح تحصیلات
۱۳۰	جدول و نمودار ۴-۴) توزیع افراد جامعه بر حسب سابقه شغلی
۱۳۱	جدول و نمودار ۴-۵) توزیع افراد جامعه بر حسب سمت سازمانی
۱۳۱	جدول و نمودار ۴-۶) توزیع افراد جامعه بر حسب شرکت محل کار
۱۴۵	جدول و نمودار ۴-۷) توزیع افراد جامعه مشتریان بر حسب جنسیت
۱۴۵	جدول و نمودار ۴-۸) توزیع افراد جامعه مشتریان بر حسب سن
۱۴۶	جدول و نمودار ۴-۹) توزیع افراد جامعه مشتریان بر حسب سطح تحصیلات

## نمودارها

- ۲۰ نمودار (۲-۱) ترکیب‌های مختلف کارایی و اثربخشی سازمان
- ۲۴ نمودار (۲-۲) چهار الگوی ارزش‌های اثربخشی بر اساس ساختار و کانون توجه

## شکل‌ها

- ۲۱ شکل (۲-۱) روش مبتنی بر هدف در سنجش اثربخشی
- ۲۲ شکل (۲-۲) روش مبتنی بر تامین منابع در سنجش اثربخشی
- ۲۲ شکل (۲-۳) روش مبتنی بر فرایند درونی در سنجش اثربخشی
- ۲۵ شکل (۲-۴) روش تامین رضایت گروه‌های ذینفع در سنجش اثربخشی
- ۳۸ شکل (۲-۵) چرخه حیات برون‌سپاری گارتنر
- ۴۶ شکل (۲-۶) مدل چهار مرحله‌ای مامه-ولبی
- ۴۷ شکل (۲-۷) مدل برون‌سپاری IAP
- ۵۲ شکل (۲-۸) مدل برون‌سپاری با روش ISPDE
- ۵۳ شکل (۲-۹) تصمیم‌گیری بر مبنای ماتریس دو در دو
- ۱۰۴ شکل (۲-۱۰) چارچوب مفهومی تحقیق
- ۱۶۱ شکل (۵-۱) چارچوب مفهومی تحقیق

## ۱-۱) مقدمه

ایجاد آمادگی برای ارائه واکنش سریع‌تر به‌منظور بهره‌گیری از فرصت‌های زودگذر و کم‌ثبات، یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر حاضر است. در واقع سازمان‌های امروزی برای استفاده از این‌گونه فرصت‌ها ناگزیر به ایجاد ساختاری منعطف و نیز بهره‌مندی بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمان‌ها هستند. حرکت از جامعه صنعتی به‌سوی جامعه اطلاعاتی، از اقتصاد ملی به‌سمت اقتصاد جهانی، از تمرکزگرایی به تمرکززدایی و بالاخره از ساختار سلسله‌مراتبی به‌سوی نظام شبکه‌ای از نشانه‌های آشکار روند تحولات اساسی در محیط امروز است که بی‌شک پاسخ‌گویی به آن‌ها نیازمند راه‌حل‌ها و راهکارهای جدید می‌باشد. یکی از این راه‌حل‌ها برون‌سپاری است که هر روز دامنه وسیع‌تری به‌خود می‌گیرد، به‌طوری که نه‌تنها دولت‌ها بلکه بخش خصوصی کشورها نیز از این رویکرد استقبال گرمی به‌عمل آورده‌اند. باتوجه به نقش عمده برون‌سپاری در توسعه و ارتقای مهارت‌ها و بازارهای مختلف، پیش‌بینی مراکز علمی و آماری معتبر حاکی از آن است که در سال‌های اخیر میلادی حجم بازار برون‌سپاری جهانی به بیش از یک تریلیون دلار رسیده است. (ثقفی و همکاران، ۱۳۸۷)



طبق مطالعه گروه تحقیقاتی گارتنر؛ بازار جهانی برون سپاری فناوری اطلاعات در سال ۲۰۰۸ معادل ۲۵۳٫۱ میلیارد دلار امریکا بوده و هر ساله ۷٫۲٪ رشد خواهد داشت. و براساس آمار جهانی، بیش از ۹۰٪ شرکتها حداقل یکی از فعالیتهای خود را برون سپاری می کنند و بر اساس آخرین گزارشات حدود ۳۰٪ آنها پس از ۲ سال، از برون سپاری خود ابراز نارضایتی کرده اند. واگذاری توان های بالقوه معیار اصلی اندازه گیری است که این امر نشان دهنده آن است که چگونه شرکتها تلفیقی منطقی از برنامه ریزی و اجرا را ارائه می نمایند. اندازه گیری و شیوه های بکارگیری برون سپاری در شرکت های مشهور مانند « جنرال الکتریک، جنرال موتورز، آی بی ام، دیسنی، فایزر و مایکروسافت » مؤید این امر است. (مهرآئین، ۱۳۸۰)

بر اساس آمارهای منتشر شده در گزارش سال ۲۰۰۵ موسسه Cyber Futuristics بیشترین درصد از فعالیتهای برون سپاری شده (۲۸٪) مربوط به فناوری اطلاعات بعد از آن به ترتیب مربوط به منابع انسانی (۱۵٪)، بازاریابی و فروش (۱۴٪)، خدمات مالی (۱۱٪) و ۳۲٪ باقیمانده مربوط به فرآیندهای مختلف درون سازمانی همچون خدمات اداری می باشد.

حجم برون سپاری جهانی به میزان ۳۵۰ میلیارد دلار با بیش از ۲ میلیارد قرارداد در سال ۲۰۰۲ برآورد شده که حدود ۶۰٪ استفاده کنندگان از آن رضایت داشته اند. همچنین این گزارش نشان می دهد شرکت هایی که برای دستیابی به بهره وری و کارایی از برون سپاری استفاده کرده اند، برخی موفق و برخی ناموفق بوده اند. محققان حدس می زنند که بیش از ۳ میلیون شغل های مدیریتی تا سال ۲۰۱۵ در امریکا از بین خواهد رفت و به کشورهای هندوستان، چین، روسیه و فیلیپین منتقل خواهد شد. (منبع: [www.cyfuture.com](http://www.cyfuture.com))

سازمان ها از دهه اول قرن بیستم با نگرش صرفه جویی مالی فعالیتهای خود را برون سپاری می کردند و دنبال این مساله بودند که با کاهش بهای تمام شده تولیدات و خدمات، بتوانند سود بیشتری به سازمان خود منتقل کنند. بعداً با رشد و تکامل تدریجی سایر مباحث مدیریتی، برون سپاری هم از پیچیدگی های خاصی برخوردار شد. به طوری که نه تنها از دیدگاه صرفه جویی مالی بلکه از دیدگاه های متفاوت از جمله حفظ بازار رقابتی، ضرورت پیوستن به بازارهای جهانی، بالا رفتن انتظارات مشتریان و رقابتی شدن بازار مطرح است و برون سپاری به یک نیاز و الزام و مسأله مبرم برای سازمانها تبدیل شده است (تدبیر، ۱۳۸۴، ش ۱۶۶).

در ایران نیز از آنجا که دستگاه های اجرایی اهمیت سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت را فدای اقدامات اجرایی نموده اند و با خطاهای به وجود آمده، باعث هدر رفتن منابع شده و از عرصه رقابت و پیشرفت دور مانده-

اند. لذا طی چند دهه اخیر یکی از روش‌های به کار رفته در همه عرصه‌ها، استراتژی تامین منابع از خارج سازمان (برون‌سپاری) می‌باشد که مکانیسم جدیدی از کاهش حضور دولت و افزایش حضور مردم در عرصه‌های اجتماعی همراه با افزایش رقابت و در نتیجه برنده شدن پشتکار و خلاقیت است.

در این تحقیق نیز با توجه به این که شرکت مخابرات در راستای استفاده بهینه از منابع، کاهش هزینه‌ها و خدمت رسانی بهتر به مشتریان در بخش‌های وسیعی از سازمان از استراتژی برون‌سپاری استفاده کرده است و از این طریق اداره می‌شود سعی داریم اثربخشی این استراتژی را در شرکت مخابرات و همچنین میزان اثربخشی آن را اندازه‌گیری کرده که آیا با توجه به مزایا و معایب استراتژی برون‌سپاری، استفاده از آن به صرفه بوده است؟

## ۲-۱) بیان مسئله :

دردنیای امروز با توجه به پیشرفت‌های انجام‌گرفته، تخصصی‌شدن کارها، محدودیت منابع و اصل استفاده بهینه از منابع محدود، شرکت‌ها دیگر قادر به انجام همه کارهای مربوط به خود نیستند و در نتیجه طی سال‌های اخیر با مسایلی چون شتاب تحولات محیطی، عدم اطمینان به آینده، افزایش هزینه‌ها، بزرگ‌شدن بیش‌از اندازه و نیز محدودیت‌های قانونی، سبب شده است تا سازمان‌ها در الگوهای فکری‌شان تجدید نظر نمایند. سازمان‌ها ناگزیرند برای دستیابی به مزیت‌رقابتی در دنیای کنونی کسب و کار به استراتژی‌های نوین روی آورند. یکی از این استراتژی‌ها برون‌سپاری فعالیت‌هاست. برون‌سپاری فعالیت‌ها به معنی انتقال فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان براساس قرارداد است.

امروزه اکثر شرکت‌ها توجه ویژه‌ای به مسأله برون‌سپاری دارند. شرکت‌ها منابع محدودی دارند و نمی‌توانند بضاعت مالی داشتن تمام تکنولوژی‌ها در درون خودشان را داشته باشند. نتیجه این امر افزایش آگاهی نسبت به اهمیت تصمیمات برون‌سپاری شده است. تصمیمات برون‌سپاری مقداری از منابع و سرمایه را جهت صرف در موارد دیگر آزاد می‌سازد. سازمان‌ها در سراسر جهان به دنبال تکنیک‌ها و روش‌هایی برای حفظ و توسعه‌ی مزایای رقابتی خود هستند. برون‌سپاری در سال‌های اخیر خود را به عنوان یکی از این رویکردها معرفی کرده است. بعضی از شرکت‌ها در سال‌های اخیر به منظور بهبود کیفیت خدمات و محصولات، کاهش هزینه و زمان تولید، تمرکز بر روی مزیت‌های اصلی رقابتی و به طور کلی افزایش اثربخشی سازمان، اقدام به برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها نموده‌اند و چنین به نظر می‌رسد که شرکت‌ها با برون‌سپاری فعالیت‌های خود به سازمان‌های تخصصی دیگر، بهتر می‌توانند بر روی فعالیت‌هایی که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کنند، تمرکز کرده و بدین طریق

اثر بخشی فعالیت‌های خود را به حداکثر برسانند. تحقیقات نشان می‌دهد که افزایش برون‌سپاری می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها شده و نیاز به سرمایه‌گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات و نیروی انسانی را پایین بیاورد. از سوی دیگر شواهدی نیز حاکی از این است که افزایش برون‌سپاری می‌تواند نوآوری و کنترل بر روی کارها را کاهش دهد.

واژه برون‌سپاری معمولاً هنگامی به کار برده می‌شود که شرکت‌ها اقدام به تجزیه فعالیت‌ها یا تجزیه عمودی می‌کنند. این واژه در پایان دهه ۱۹۸۰ درباره مقاطعه‌کاری (پیمانکاری) فرعی سیستم‌های اطلاعات مدیریت ابداع و به کار گرفته شد. اگرچه در گذشته بسیاری از خدمات پیمانکاری مربوط به تولید قطعات یا سیستم‌های اطلاعاتی می‌شد، اما در سال‌های اخیر بسیاری از وظایف دیگر در بخش‌های مختلف از قبیل خدمات اداری، فعالیت‌های نیروی انسانی، ارتباط از راه دور، خدمات مشتری، لجستیک و حتی امنیت، برون‌سپاری شده است. (گریور<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)

یک علت عمده در افزایش به‌کارگیری فرایند برون‌سپاری، تغییر و تحولات محیطی و تاثیر آن بر دانش و عملکرد سازمان است. سازمان‌ها ناگزیرند برای موفقیت در دنیای کسب و کار امروز، بر مزیت‌های رقابتی خود تکیه کنند؛ برای این منظور، استراتژی برون‌سپاری به‌عنوان راه‌کاری خواهد بود که امکان استفاده سازمان از منابع، تسهیلات و تخصص‌های سایر سازمان‌ها را بدون این‌که سازمان مالکیتی بر منابع و تسهیلات داشته باشد فراهم می‌آورد. همچنین، گاهی سازمان‌ها با وجود داشتن دانش و منابع مورد نیاز، فعالیت‌هایی را برون‌سپاری می‌کنند تا بتوانند با آزادسازی نیروی متخصص خود، توان سازمان را در تمرکز و تقویت فعالیت‌های اصلی و محوری و مزیت‌های رقابتی افزایش دهند.

مسئله اصلی سازمان‌ها امروزه استفاده از استراتژی برون‌سپاری نیست زیرا با توجه به مزایای آن شرکت‌ها ناگزیر از استفاده از این استراتژی هستند، بلکه بحث بر سر این موضوع است که آیا در بخش‌هایی از سازمان که از استراتژی برون‌سپاری استفاده شده اثر بخشی لازم را برای سازمان در پی داشته است و شرکت را به اهداف از پیش تعیین شده خود رسانده است یا خیر؟

---

<sup>۱</sup> Griver

### ۳-۱) اهمیت و ضرورت پژوهش:

بنگاه‌هایی که به دنبال دیگران برای انجام بخشی از فرآیندهای عملیاتی خود بوده‌اند چه ضرورت‌هایی را حس می‌کردند؟ پاسخ این پرسش در وهله نخست بسیار واضح به نظر می‌رسد. اما کمی تامل در این ضرورت‌ها نکات اساسی زیر را روشن می‌سازد. (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۹، ص ۳۶)

چنانچه به هر علت، عوامل بیرون از بنگاه بتوانند هریک از مراحل زنجیره‌ارزش آن‌را، با حفظ دیگر عوامل از قبیل کیفیت، کارکرد، شرایط تحویل، سفارشی بودن، با هزینه پایین‌تری عهده‌دار شوند، برون‌سپاری عملی عاقلانه است. به نظر می‌رسد که تنها علت و عامل روی آوردن به برون‌سپاری را باید در زمینه اقتصادی جستجو کرد. اما آیا می‌توان ادعا کرد که همه موقعیت‌های مناسب و تمامی سودها و زیان‌ها توسط مدیران شرکت در هر لحظه قابل شناسایی است و ما همواره بهترین انتخاب‌ها را در این زمینه انجام داده و می‌دهیم. اگر این‌طور است، چگونه می‌توان تاثیر مثبت تغییر مدیریت را در برخی موارد در بنگاه‌ها تعبیر کرد؟

بررسی شرکت‌ها و بنگاه‌های مختلف که با تغییر مدیریت دچار تغییرات اساسی گشته‌اند بیانگر این است که همواره همه مدیران بر عوامل سود یا ضرر بنگاه آگاهی و وقوف کامل نداشته‌اند. پاسخ به این پرسش که آیا بنگاه می‌تواند مزیت اقتصادی کلیه مراحل فعالیت‌های زنجیره ارزش خود را تشخیص داده و در صورت لزوم، بخشی از آن‌را به دیگران بسپارد، نیاز به اشراف بر شرایط مشخص زمینه فعالیت بنگاه، آشنایی با قابلیت‌های درونی، شناسایی متغیرهای موقعیت و بازار، تشخیص عملیات تشکیل دهنده زنجیره ارزش و عوامل اقتصادی دارد. اما در مواردی مشاهده می‌شود که یک بنگاه اصرار بر عهده‌دار شدن فعالیت خاصی در زنجیره ارزش خویش و در واقع ادامه فعالیت در ساختار عمومی را دارد، در شرایطی که دلایل اقتصادی برای این جهت‌گیری وجود ندارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که با توجه به مجموعه انتظارات مدیران بنگاه‌ها، نیروی اصلی موجد افزایش تمایل مدیریت به تصدی هرچه بیشتر مراحل یا عملیات در زنجیره ارزش بنگاه، اطمینان خاطر از دوری از مخاطرات و مواجهه با عوامل یا شرایط ناخواسته است. چنین تفکری به‌طور واضح حاکی از آن است که بنگاه خود را به‌عنوان بهترین و برترین در برآوردن و انجام عملیات تولیدی می‌شناسد. در این شرایط باید با این سؤال روبرو باشیم که چگونه می‌توان اطمینان خاطر مورد نظر مدیران فوق الذکر را تامین نمود؟

با این شرایط، نکته مهمی خودنمایی می‌کند و آن تعریف ساز و کار و مدل منطقی، صحیح، علمی، اجرایی و سالم سپردن پیمان به‌دیگری است. با فرض توانمندی سازمان برای تعریف نیاز خود و علم به آن چه می‌خواهد