

میزان اثر بخشی طرحهای برون‌سپاری دانشگاه آزاد اسلامی بعنوان یک نهاد فرهنگی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب)

دکتر سید احمد حسینی گل افشانی
استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب
Sgolafshan20@yahoo.com
عبدالرحیم رحیمی
عضو هیات علمی دانشکده دانشگاه آزاد
اسلامی، واحد تهران جنوب (مسئول مکاتبات)
arahimi_k@yahoo.com

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: امروزه سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی مدرن می‌توانند اغلب کارهای غیرآموزشی را با عقد قرارداد به شرکت‌های پیمانکاری خارج از موسسه واگذار نمایند که اصطلاحاً این عمل به برون‌سپاری¹ معروف است. در این راستا دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بعنوان مطالعه موردی و تحت عنوان یک نهاد فرهنگی، برخی از فعالیت‌های غیرآموزشی و غیراستراتژیک خود را برون‌سپاری نموده است. هدف این پژوهش آن است که میزان اثر بخشی برون‌سپاری را در این واحد دانشگاهی مشخص نماید.

روش پژوهش: این پژوهش از روش پیمایشی استفاده نموده است. جامعه آماری شامل کلیه مسئولین دست‌اندر کار فعالیت‌های واگذار شده به پیمانکاران، (دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب) می‌باشد که در این ارتباط از روش سرشماری استفاده شد. داده‌ها توسط پرسشنامه و انجام مصاحبه جمع‌آوری شده، برای تجزیه تحلیلی اطلاعات نیز از آمار توصیفی (نمودار، درصد، میانگین، ...) و آزمون آماری *T-Test* استفاده شده است.

یافته‌ها: برون‌سپاری باعث سرعت انجام کار، کنترل بهتر فعالیت‌ها، افزایش کیفیت خدمات، استفاده از مهارت فنی، آزاد شدن سرمایه، کاهش نیروی انسانی و صرفه‌جویی در وقت مدیران در دانشگاه می‌شود.

نتیجه‌گیری: سیاست برون‌سپاری در دانشگاه تا حدود زیادی به اهدافی که در منابع علمی به عنوان منافع حاصل از برون‌سپاری مطرح شده رسیده است، و مسئولین به کارایی این روش اعتقاد دارند. البته در راستای اثر بخشی بیشتر برون‌سپاری فعالیت‌های دانشگاه هنوز ضعف‌هایی در اجرا وجود دارد که می‌توان با تشکیل بانک اطلاعاتی، مکانیزم و شاخص‌های استاندارد برای انتخاب اصلح پیمانکاران، انتخاب صحیح فعالیت‌ها برای واگذاری و ارزیابی‌های مستمر توسط شاخص‌های عینی، این موانع را رفع نمود.

سازمانی می‌سپارند. انجام کارهای غیر مهم توسط پیمانکاران را اصطلاحاً «Outsourcing» یا برون‌سپاری می‌نامند. از اینرو کاملاً معقول و منطقی بنظر می‌رسد که سازمانها و نهادها اعم از آموزشی، فرهنگی، اقتصادی و موارد مشابه به منظور افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر، همه کارهای معمولی و غیر اساسی خود، یعنی آن دسته از کارهایی که واحدهای خصوصی (حقیقی و حقوقی) دیگر نیز می‌توانند انجام دهند، از طریق عقد قرار داد به پیمانکار واگذار شود. زیرا این پیمانکاران با توجه به نوع تخصص مربوطه به لحاظ اقتصادی می‌توانند آن را بهتر و با هزینه‌ای کمتر انجام دهند.

چارلز هندی در این ارتباط می‌گوید: «پیل پیکران باید دریابند که یک سازمان نیاز ندارد تا همه چیز را خودش انجام دهد، به ویژه هنگامی که دیگرانی همچون پشه‌های چابک هستند که می‌توانند در سایه تخصص خود کارها و خدمات مورد نیاز را بهتر و ارزان‌تر انجام دهند». (طلوع 1380، 116)

بیان مسئله

در دهه اخیر سازمانها و نهادها دچار تحولات گوناگونی در ابعاد مختلف شده‌اند که این تحولات نیز موجب تغییرات سریع در شیوه‌های مدیریتی را فراهم نموده است. بعنوان نمونه، در گذشته یک شرکت یا موسسه همه کارهای خود را با استخدام نیروی انسانی و عموماً با ساختار وظیفه‌ای انجام می‌داد در حالی

مقدمه

سازمانهای امروزی را دیگر نمی‌توان با دانش و ذهنیت گذشته اداره نمود. ساختار جدید سازمانهای هزاره سوم موجبات تغییر در شیوه‌های مدیریتی را فراهم نموده است که مهمترین ویژگی‌های مشترک آنها برون‌سپاری² است. برون‌سپاری در عمده‌ترین شکل خود اشاره به خرید محصول و خدماتی دارد که قبلاً در شرکت ساخته یا فراهم می‌شد. (روثری و دیگران 1995)

در عصر تغییر، سازمانها مجبورند خود را با محیط خویش و دنیای در حال تغییر بطور مداوم تغییر دهند تا بتوانند اثربخشی³ و کارایی خود را بالا ببرند. امروزه دیگر، سازمانهای عریض و طویل گذشته چابکی لازم را برای انطباق با محیط دارا نیستند. دنیای متحول امروز احتیاج به سازمانهایی دارد که بتوانند بسرعت نسبت به تغییرات محیطی عکس‌العمل نشان داده و تغییر کنند. اگرچه سازمانهای سنتی بیش از حد بزرگ و تنبل هستند و حتی ممکن است برای محیط تقریباً با ثبات گذشته مناسب باشند اما برای دنیای جدید که احتیاج به انعطاف پذیری زیادی می‌باشد، راهکار مناسبی نخواهد بود. بدیهی است در حال حاضر سازمان‌های جدید، فعالیت‌های اصلی که باید خود انجام دهند را توسط افراد کلیدی به انجام می‌رسانند و بقیه فعالیت‌های غیر مهم را که افراد خارج از سازمان نیز توانایی انجام آنها را دارند، به پیمانکاران برون

سازمانهای هزاره سوم

با توجه به دگرگونی سازمانها طی دهه‌های اخیر روند مدیریتی نیز در این راستا تعدیل شده است و به خصایصی نظیر ابداع و نوآوری، تاکید بر اطلاعات، دانش و انعطاف‌پذیری بیشتر روی آورده‌اند. بدیهی است در این ارتباط سازمانهای گوناگون شکل گرفته‌اند که می‌توان به برخی از مهمترین آنها از قبیل سازمانهای شبدری، سازمان دوناتی و سازمانهای ستاره‌ای شکل یا خوشه‌ای اشاره نمود.

سازمانهای شبدری: این

سازمان سه وجهی را برای اولین بار چارلز هندي در سال 1989 معرفی کرد. سازمانهای شبدری شبیه ساقه‌های شبدر هستند که به هریک از ساقه‌هایش سه برگ چسبیده است که هریک نشان دهنده نوعی فعالیت جداگانه می‌باشند. ضمن اینکه به ساقه اصلی یعنی هسته مرکزی نیز چسبیده‌اند. (نفیسی 1376) در سازمانهای شبدری به جای یک نیروی کار سه نیروی کار وجود دارد. نخستین برگ شبدر نمایشگر کارکنان اصلی است که هسته متخصص⁴ سازمان را تشکیل می‌دهد برگ دوم شبدر را پیمانکاران و مقاطع کاران تشکیل می‌دهند. اینها متخصصانی هستند که کارهایشان غیر اساسی تلقی می‌گردد، سازمان ترجیح می‌دهد این نوع کارها را افراد دیگری خارج از سازمان انجام دهند. زیرا این کارها دامنه‌ای گسترده دارند و از کارهای نظامی تا کارهای نیازمند تخصص بالا را شامل می‌شوند. (ایران زاده 1381، 49) سومین برگ شبدر، نیروی کار انعطاف‌پذیر یا کلیه کارگران پاره وقت و موقتی هستند که کارهای

که امروزه بخاطر تغییرات شدید محیطی و لزوم عکس‌العمل سریع سازمانها و نهادها نسبت به متغیرهای محیط، در این ارتباط ساختارهای جدیدی شکل گرفته است که بر این اساس سازمانها و نهادها فعالیت‌های غیر استراتژیک خود را به شرکت‌های پیمانکاری واگذار می‌نمایند. بنابراین بسیاری از سازمانها برای دستیابی به کارایی بیشتر احتیاج مبرم به برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های غیر ضروری در قالب واگذاری به پیمانکاران دارند. در این راستا دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بعنوان یک نهاد فرهنگی-آموزشی برخی از فعالیت‌های غیر استراتژیک (غیرآموزشی) خود را مانند نظافت، بوفه، خدمات، طراحی و اجرای بعضی از فعالیت‌های عمرانی و مشابه آن را برون‌سپاری نموده است. اینکه چنین موسسات و نهادهای فرهنگی به طور کلی در انجام برون‌سپاری چقدر موفق بوده‌اند، نتایج حاصل از بررسی‌ها و مطالعات جهانی در این خصوص، متناقض است. بطور کلی گزارشات مربوطه، حکایت از موفقیت برخی موسسات و در مقابل عدم موفقیت برخی دیگر دارد. حال این سوال بعنوان مسئله اصلی در این پژوهش مطرح است که برون‌سپاری برخی فعالیت‌های غیرآموزشی (غیراستراتژیک) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب از نظر اثر بخشی تا چه حدی موفق بوده و چه موانع یا مشکلات در این راستا وجود دارد؟ لذا این پژوهش درصدد است تا با طرح پرسشنامه و انجام مصاحبه با مسئولین و دست‌اندرکاران برون‌سپاری فعالیت‌های مربوطه، میزان موفقیت دانشگاه آزاد را در این ارتباط مورد بررسی قرار دهد.

است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستانها و دانشگاه‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. بلکه این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را بدست می‌آورند، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که به خاطر آنها ماموریت یافته‌اند، کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به ریزه کاری‌های آن‌ها آشنا هستند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند، به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می‌کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهاد‌های بیرونی واگذار می‌شود.»

برون‌سپاری چیست

برون‌سپاری در عمده‌ترین شکل خود اشاره به خرید محصول و خدماتی دارد که پیشاپیش در شرکت ساخته یا فراهم می‌شد. (Rothery, 1995 Brarin & obertson) اما این تفکر در شرکت‌های گوناگون مشاهده می‌شود که برون‌سپاری به خرید هر نوع خدمت صرف نظر از اینکه قبلاً توسط شرکت انجام می‌شده یا خیر اشاره دارد. تعاریف دیگر برون‌سپاری چنین است: دادن حق‌الزحمه برای تدارک خدمات به سازمان دیگر، به جای آنکه اعضای خود سازمان به ارائه آن بپردازند. (الوانی 1383، 13) بنا به تعریف دیگر، برون‌سپاری یعنی تدارک و تهیه محصولات و خدمات از منابعی که خارج از سازمان هستند. (ملنک فورد 1999، 31)

متفرقه سازمان را در مواقعی که حجم کار در سازمان در اوج خود قرار دارد انجام می‌دهند. (منوریان 1378)

سازمان دوناتی: دونات

نوعی نان شیرینی آمریکایی است که سوراخی در وسط دارد و غیردونات انگلیسی به جای سوراخ مربا دارد بنابراین دونات مورد نظر ما، دوناتی خیالی است که برای فکر کردن است نه برای خوردن. استعاره دونات در واقع حالتی خیالی برای مرتبط کردن وظیفه با یک مسئولیت مهمتر در هر موسسه، سازمان یا گروه در جامعه است.

سازمانهای ستاره‌ای شکل یا خوشه‌ای:

ساختار ستاره‌ای شکل دارند دائماً هسته خود را مهندسی مجدد و منسجم می‌سازند و بدین وسیله سرمایه‌ها و ظرفیت‌های معنوی مهم خود را حفظ می‌کنند. این ساختارها متناسب با شرکتها و سازمان‌هایی هستند که شایستگی‌ها و قابلیت‌های محوری بسیار گرانبها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای مستقل هستند. در این سازمانها، موسسه مرکزی با مراکز کوچک پایین دستی پیمان‌هایی می‌بندد تا بدین وسیله از مراکز کوچک با دانش، مهارت‌ها و منابع محوری خود حمایت کرده تا هر یک از این مراکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره‌ای از امور را به دیگران واگذار کنند. (دوعایی 1384، 90)

همانطوری که اشاره گردید مهمترین ویژگی‌های مشترک ساختارهای فوق برون‌سپاری است. پدیده در اکثر ارتباط با برون‌سپاری و آثار آن می‌گوید: «چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمانهای جهان فردا

اینکه چرا شرکتها فعالیت های خود را برون سپاری می کنند، به این نتیجه رسید که ده مزیت بالقوه در نتیجه استفاده از برون سپاری وجود دارد که عبارتند از:

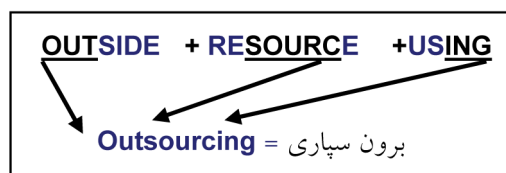
- 1) تقسیم ریسک؛
- 2) تزیق وجوه نقد به شرکت؛
- 3) دسترسی به منابع (داخلی)؛
- 4) کاهش و کنترل هزینه عملیات؛
- 5) آزاد کردن منابع برای اهداف دیگر؛
- 6) قابلیت دسترسی در سطوح جهانی؛
- 7) در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه؛
- 8) افزایش تمرکز شرکت بر فعالیت خاص؛
- 9) مدیریت کردن وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر؛
- 10) تسریع در بهره گیری از مزایای ناشی از تجدید ساختار.

برخی از این موارد ممکن است همزمان مطرح شود. به طور کلی این موارد می توانند سود برون سپاری را نشان دهند. موارد نامبرده نه تنها سود برون سپاری را در کاهش هزینه ها نشان می دهند بلکه در برخی موارد حتی ممکن است اهمیت آنها مهم تر از کاهش هزینه باشد.

دلایل عمده برون سپاری

- برخی از مهمترین دلایل برون سپاری عبارتند از:
- 1) بدست آوردن ایده های جدید و نوآور؛
 - 2) تغییر هزینه های ثابت به هزینه های متغیر؛
 - 3) کاهش سرمایه گذاری روی دارائیه و استفاده بهتر برای سایر اهداف؛

برون سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت های داخلی يك سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در حقیقت و در عمل در برون سپاری نه تنها فعالیتها منتقل می شوند، بلکه عوامل تولید و حق تصمیم گیری نیز در اغلب موارد واگذار می گردد.



منافع حاصل از برون سپاری

پژوهش ها نشان می دهد که استفاده از برون سپاری سبب کاهش هزینه ها و افزایش تمرکز شرکت روی فعالیت اصلی خود می شود. (مجله بیزنس 1994، 16) علاوه بر آن استفاده از فرصت برون سپاری منافع دیگری نیز به دنبال دارد. بطور کلی منافع و مزایایی که تصمیم موسسات و شرکتها را برای استفاده از برون سپاری تحت تاثیر قرار می دهد عبارتند از:

- بهبود خدمات مشتری؛
 - کاهش کارکنان شرکت؛
 - دسترسی بهتر به تخصصی که در شرکت موجود نیست؛
 - صرفه جویی در وقت برای انجام فرآیندهای داخلی سازمان؛
 - کاهش ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن؛
 - ایجاد حس رقابت خصوصا در قسمت های مختلف شرکت که ناکارآمدی محسوس وجود دارد.
- موسسه Outsourcing در یک سری از مطالعات خود با بررسی بیش از 1200 شرکت به منظور درک صحیح

تجهیزات و لوازم بخش برق و الکترونیک به فعالیت اشتغال دارند و مسئولیت ساخت بیش از 80 درصد قطعات و کالاهای صنعتی مورد نیاز صنایع بزرگ نیز بر دوش این واحدها قرار دارد. حال به منظور آرایه مثالی درخصوص استفاده از استراتژی Outsourcing، می‌توان شرکت «بوئینگ» را نام برد که با استفاده از منابع برون سازمانی توانسته است فقط با استفاده از 58 درصد کارگر کارخانه‌ای، دونمونه از هواپیمای جنگنده به نام جی.اس.اف. تولید کند.

همچنین بوئینگ طی قراردادی با چند شرکت، تامین ابزار و تجهیزات فنی مورد نیاز خود را به پیمانکار واگذار نموده و بدین ترتیب توانسته است تعدادی از ابزارهای خود را تعطیل کند. که بدین ترتیب بخش اعظم کار بوسیله دیگران انجام شد. بوئینگ با استفاده از مدل سازیهی رایانه‌ای، فعالیت صدها سازنده اجرای این دوهواپیما را هماهنگ می‌کرد و با خیال آسوده به کار اصلی خود یعنی کم و زیاد کردن طراحی‌ها و تجدید نظر در وقت و هزینه می‌پرداخت.

به هرحال در دهه اخیر Outsourcing با ابعاد وسیعی توسط سازمانهای بزرگ بکار گرفته شده است. شرکتهای نظیر «تی اند تی»، «آی تی تی»، «دان اند برادستریت»، «سه ام»، «گریس اند کاپی»، به کوچک کردن خود پرداختند. حتی در بخش عمومی دولت‌های مختلف در سرتاسر دنیا از ایالات متحده و بریتانیا گرفته تا فیلیپین همه مشغول تجدید نظر در ساختار خود و کوچک کردن خویش، خصوصی سازی بنگاهها و خدمات بزرگ شده‌اند، شکی نیست که این دگرگونیها ادامه

4) بدست آوردن سهم بازار و فرصتهای کسب و کار از طریق شبکه ارائه دهندگان؛

5) افزایش اثربخشی از طریق تمرکز روی آنچه سازمان در انجام دادن آن بهترین است؛

6) بدست آوردن تخصصها، مهارتها و تکنولوژی‌هایی که قبلاً قابل دستیابی نبوده است.

تمایل شرکتهای برای استفاده از برون‌سپاری در فعالیتهای خدماتی برای استفاده از انواع ظرفیتهای بالقوه مالی و دیگر اهداف استراتژیک رو به افزایش می‌باشد. تجربه شرکتهایی که فعالیتهای خدماتی خود را برون‌سپاری کرده‌اند نیز قابل توجه و حائز اهمیت و بررسی است.

تجربه برون‌سپاری سازمان‌های بزرگ

یکی از سیاست‌های بسیار موفق و سرنوشت‌ساز در توسعه اقتصادی و صنعتی در کشورهای پیشرو و در حال توسعه توجه خاص به ایجاد و گسترش پیمانکاری فرعی صنایع کوچک و متوسط با صنایع بزرگ داخلی و خارجی است. واحدهای کوچک صنعتی واحدهایی هستند که عموماً دارای سرمایه محدود و پراکنده در جامعه هستند که با حداقل وابستگی ارزی و بهره‌گیری از ابزار و ماشین‌آلات، و اکثراً با اشتغالهای کمتر از 50 نفر در مناطق مختلف در کشورهای صنعتی و در حال توسعه ایجاد شده و یا ایجاد می‌شوند. گسترش این واحدها تا بدانجا پیشرفته که در کشورهای کره جنوبی، ژاپن، هندوستان، تایوان، سنگاپور، به ترتیب بیش از 87، 67، 49، 80 و 75 درصد، از واحدهای کوچک و متوسط آن کشورها در زنجیره تولید با صنایع بزرگ در زمینه ساخت قطعات خودرو و

افزوده محصولات و خدمات ارائه شده آنها، توسط بیرون سازمان انجام می‌شود.

فایده و هدف پژوهش

در راستای انجام برون‌سپاری، دانشگاه آزاد اسلامی به طور کلی و واحد تهران جنوب بطور اخص بخشی از فعالیت‌های غیر استراتژیک خود مانند نظافت، بوفه، خدمات، طراحی و اجرای بعضی از فعالیت‌های عمرانی و غیره را برون‌سپاری نموده است. لیکن با توجه به روند افزایشی بودجه‌های اختصاص یافته به امور پیمان‌کاری و قراردادی تا کنون هیچگاه نتایج حاصل از این برون‌سپاری‌ها بررسی نشده است. این درحالی است که این مهم از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار بوده و می‌تواند فواید زیادی را از جهت کاهش هزینه و اثربخشی و ارتقای کارایی فعالیت‌های دانشگاه داشته باشد. همچنین بررسی و آگاهی مدیریت از میزان اثربخشی این طرح‌ها نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها ایفا می‌کند و به آنها در اتخاذ خط‌مشی صحیح سازمانی کمک می‌رساند. در این پژوهش در نظر است وضعیت موجود با وضعیت مطلوب که در مبانی نظری آمده است مورد مقایسه قرار گیرد. تا میزان اثر بخشی آن معلوم گردد.

پیشینه پژوهش

وقتی محقق یک کار تحقیقی را شروع می‌کند احتمالضعیفی وجود دارد که همان کار را به طور جزئی یا غیر مستقیم، محقق دیگری انجام نداده باشد. هر کار تحقیقی در پیوستاری قرار می‌گیرد. بدین معنا که از کارهای تحقیقی قبلی تاثیر پذیرفته و در کارهای بعدی نیز تاثیر گذار می‌باشد. بنابراین طبیعی است که یک محقق با کارهای

داشته و حتی پرشتابتر خواهند شد. در همین راستا مطابق آخرین آمار از حدود 120 میلیارد دلار صادرات صنعتی کره جنوبی در سال 1994، بیش از 45 میلیارد دلار آن متعلق به تولیدات صنایع کوچک ومتوسط است. (گلداسمیت 1999)

«نایک» بزرگ‌ترین فروشنده کفشهای ورزشی در جهان، مالک هیچ کارخانه، دستگاه، ابزار، یا مستغلات عمده‌ای نیست. آنچه دارد، نظام اطلاعات گسترده‌ای است که به هم می‌آمیزد و از آنها بهره‌برداری می‌کند.

«کام‌پک» رایانه‌ها را خود طراحی می‌کند ولی تولید آنرا به شرکتی در کالیفرنیا سپرده است. در نظام اطلاعاتی ایجاد رابطه با تولیدکننده و همچنین بازاریابی نیز بعهده کام‌پک می‌باشد که البته از کارگزارانی بهتر از خود در این زمینه‌ها استفاده می‌کند.

در داخل کشور نیز می‌توان نمونه‌های موفقی از برون‌سپاری را ذکر نمود از جمله آنه شرکت صنعتی بوتان است که تعداد پرسنل خود را از 900 نفر به حدود 200 نفر کاهش داد ولی میزان فروش آن چندین برابر افزایش یافت. حدود 120 پیمانکار و بیش از هزار سرویس‌گر خدماتی و به همین تعداد نماینده فروش در شبکه این شرکت کار تولید و فروش محصولات و همچنین ارائه خدمات را بعهده دارند. شرکتهای ساپکو و سازه‌گستر نیز از جمله نمونه‌های تولیدکننده بدون کارخانه در ایران می‌باشند.

در حال حاضر برندهای تولیدی در کشورهای صنعتی، غالباً شرکتهای مونتاژ هستند. مطالعات انجام شده توسط بعضی سازمانها در ابتدای دهه 90 نشان می‌دهد که 80 درصد ارزش

سازمان در شرکت سهامی تولی پرس» موضوع برون‌سپاری را برای طرح‌ها و پروژه‌های قابل واگذاری در این شرکت را مطالعه نموده است. (کیامهر 1383)

شایان ذکر است که شرکت تولی پرس در جهت اجرای استراتژی برون‌سپاری، فعالیت‌های خدماتی و تولیدی خود از قبیل تولید صابون آرایشی و بهداشتی، خمیر دندان شامپو و پودر 150 گرمی و 400 گرمی را به پیمانکار واگذار نموده است در نتیجه این عمل باعث کاهش هزینه، بهبود نظارت و کنترل، پرداختن به کار اصلی سازمان گردیده است. نتیجه مجموعه پژوهش‌های انجام شده مذکور این است که Outsourcing یا استفاده از منابع برون سازمانی اگر با مطالعه انجام شود باعث کاهش هزینه‌های تولید، افزایش کیفیت، رضایت کارکنان، افزایش اشتغال و در نهایت باعث بهره‌وری سازمان و منابع آن می‌گردد.

روش پژوهش

پرسش‌آغازین در رابطه با انجام این پژوهش این است که، طرح‌های برون‌سپاری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب تا چه حدی اثربخش بوده است؟ در جواب موقتی به این سوال یک فرضیه اصلی، و چندین فرضیه فرعی دیگر مطرح گردیده است.

روش پژوهش حاضر توصیفی و میدانی می‌باشد برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه و مصاحبه و برای تجزیه تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی (نمودار، در صد، میانگین، ...) و آزمون آماری T-Test (در قالب نرم افزار spss) استفاده شده است. آنچه که در مبانی نظری برون‌سپاری آمده است (کاهش

تحقیقاتی قبلی که درباره موضوعات مشابه صورت گرفته است، آشنایی پیدا می‌کند و نسبت به وجوه مشابهت یا مفارقت کار خود با این جریانات فکری آگاهی پیدا کند. (هودکامپن و همکاران 1380، 121)

با توجه به مطالعه و بررسی بعمل آمده توسط نگارندگان این مقاله، به برخی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه در ایران بشرح زیر اشاره می‌شود:

مهدی الوانی و فرزاد اشرف زاده، با نوشتن کتابی تحت عنوان: «برون‌سپاری، راهنمایی برای تصمیم‌گیری مدیران در برون‌سپاری خدمت» در این خصوص موضوع برون‌سپاری را مورد بررسی و مطالعه قرار داده‌اند. (الوانی 1383) این دو پژوهشگر همچنین در جدیدترین مطالعات خود، با انجام پژوهشی در زمینه برون‌سپاری در شرکت ملی نفت ایران، مسئله برون‌سپاری برخی از طرح‌ها و پروژه‌های این شرکت را مورد بررسی قرار داده‌اند. (الوانی 1384)

رفیعی، یکی دیگر از پژوهشگران با انجام مطالعه‌ای تحت عنوان: «آرا نه چارچوب مفهومی بهره‌گیری از منابع برون‌سازمانی در صنعت کامپیوتر» در دانشگاه تربیت مدرس، برون‌سپاری را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. (رفیعی 1383)

نجف‌آبادی‌فراهانی در پژوهشی با عنوان: «بررسی سیستم پیمانکاری مدیریت» موضوع برون‌سپاری را در قالب سیستم پیمانکاری در کشور مورد مطالعه قرار داده است.

(نجف‌آبادی‌فراهانی 1382) در همین ارتباط، کیا مهر در پایان‌نامه‌ای تحت عنوان «بهره‌گیری از منابع برون

همچنین آزمون آماری در دو سطح انجام پذیرفت. که عبارتند از:

- 1) آزمون و تجزیه و تحلیل فرضیه؛
- 2) آزمون و تجزیه و تحلیل کلیه سوالات به تفکیک.

خلاصه یافته‌های پژوهش

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش، فرضیه اصلی پژوهش یعنی «برون‌سپاری در دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب اثر بخش بوده است» با میانگین $3/4$ (از 5) با انجام آزمون آماری *T-Test* مورد تأیید قرار گرفت و فرضیه مخالف آن رد شد. همانطور که اشاره شد، فرضیه اثربخشی طرح‌های برون‌سپاری مورد تأیید قرار گرفت اما اثر همه آیتم‌ها یکسان نبود. برخی نقش کم رنگ‌تر و بعضی دیگر نقش موثرتری داشته‌اند. براساس جواب پاس‌بخش دهندگان، برون‌سپاری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب آثار مثبت زیر را بدنبال داشته است و این آثار در قالب هفت عامل اثر بخش به ترتیب دارای بالاترین میانگین بوده‌اند:

- 1) سرعت انجام کار؛
- 2) کنترل بهتر فعالیت‌ها؛
- 3) افزایش کیفیت خدمات؛
- 4) استفاده از مهارت فنی؛
- 5) آزاد شدن سرمایه‌های دانشگاه؛
- 6) کاهش نیروی انسانی در دانشگاه؛
- 7) صرفه جویی در وقت مدیران دانشگاه.

هزینه‌ها، افزایش تمرکز شرکت روی فعالیت اصلی خود، صرفه‌جویی در وقت مدیران، بهبود خدمات مشتری، دسترسی بهتر به تخصصی که در شرکت موجود نیست، کاهش کارکنان شرکت، ایجاد حس رقابت) مورد پرسش قرار گرفت. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه مسئولین دست‌اندرکار فعالیت‌های واگذار شده به پیمانکاران (حدود 40 نفر) است که بخاطر تعداد کم آنها از روش سرشماری استفاده شده است. همچنین در این سرشماری تعدادی از پرسشنامه‌ها برگشت داده نشد. برای سنجش نظر مسئولین و آزمون فرضیه‌های پژوهش، اقدام به تهیه پرسشنامه بی‌نام به روش لیکرت گردید. پرسشنامه مورد نظر شامل 19 سوال درطیف پنج‌گزینه‌ای با پاسخ‌های (هیچ، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) می‌باشد. همچنین دو سوال سه‌گزینه‌ای و یک سوال باز مطرح شده است. برای اعتبار و روایی پرسشنامه نیز به ترتیب مراحل زیر انجام شده است.

- 1) طراحی سئوالات براساس مطالعات تئوریک؛
- 2) سنجش اولیه پیرامون کیفیت سئوالات پرسشنامه؛
- 3) نظرسنجی از اساتید و کارشناسان خبره راجع به سئوالات پرسشنامه؛
- 4) محاسبه مقدار ضریب الفای کرباخ به منظور بررسی پایایی پرسشنامه؛

جدول 1: خلاصه نظرات جامعه آماری به ترتیب الویت میانگین

انحراف معیار	ن	(برحسب درصد)					شرح سئوالات	ن
		هیچ	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
0/5	3/91	0	9/1	90/9	0	0	سپردن کارها به پیمانکار (OUTSOURCING) باعث سرعت انجام کارها می‌شود؟	13

0/11	3/73	0	0	36/4	54/5	9/1	سپردن کارها به پیمانکار باعث کنترل بهتر فعالیتها می‌شود؟	14
0/13	3/7	0	9/1	18/2	63/6	9/1	واگذاری امور به پیمانکار، باعث افزایش کیفیت خدمات می‌گردد؟	2
0/09	3/64	0	0	36/4	63/6	0	سپردن کارها به پیمانکار باعث استفاده از مهارت فنی و بهره برداری از همیاری‌های فنی می‌شود؟	15
0/15	3/6	60	20	20	0	0	واگذاری امور به پیمانکار، موجب آزاد شدن سرمایه و امکانات دانشگاه برای اهداف مهمتر می‌گردد؟	12
0/16	3/5	0	2/18	27/3	45/5	9/1	واگذاری امور به پیمانکار، موجب کاهش نیروی انسانی شاغل در دانشگاه می‌گردد؟	4
0/19	3/5	0	2/18	36/4	18/2	27/3	واگذاری امور به پیمانکار، موجب صرفه جویی در وقت مدیران و آزاد شدن ذهن مدیران بر انجام امور اساسی تر می‌گردد؟	5
0/10	3/3	0	9/1	54/5	36/4	0	تا چه حدی می‌توان به استمرار کار پیمان کاران برای انجام خدمات در دانشگاه اعتماد نمود؟	17
0/13	3/3	0	9/1	63/6	18/2	9/1	تا چه حدی میزان اطلاعات پیمان کاران در زمینه کاری، بیش از نیروی دانشگاه است؟	3
0/10	3/27	0	9/1	54/5	36/4	0	تا چه حدی پیمانکار در انتخاب وسایل کار به کیفیت نظر دارد؟	10
0/10	3/18	0	9/1	63/6	27/3	0	تا چه حدی پیمانکار در انتخاب افراد تا چه حدی دقت کافی مینماید و گزینش صحیح بعمل می‌آورد؟	9
0/10	3/18	0	9/1	63/6	27/3	0	تا چه حدی تعهد و حساسیت نسبت به اهداف دانشگاه در نیروهای پیمانکار وجود دارد؟	11
0/14	3/1	0	9/1	63/6	27/3	0	واگذاری امور به پیمانکار تا چه حدی (در مقایسه با انجام آن در دانشگاه) هزینه کمتری دارد؟	1
0/14	2/9	0	4/36	36/4	27/3	0	سپردن کارها به پیمانکار، تا چه حدی نیازمند وقت و تلاش بیشتر است؟	16
0/15	2/9	0	40	30	30	0	تا چه حدی شرایط و متخصص کاری واجد شرایط و متخصص در جامعه برای انتخاب اصلح از میان آنها وجود دارد؟	19
0/20	2/7	20	20	30	30	0	واگذاری امور به پیمانکار، تا چه حدی موجب محدودیت اختیارات مدیر و قدرت مانور در استفاده از نیروها خواهد شد؟	6

0/17	2/5	18/2	4/36	27/3	18/2	0	براي نظارت مديريت برنبروهاي پيمانكار، تا چه حدي احتياج به نيروي جديد است؟	7
0/15	2	27/3	5/54	9/1	9/1	0	واگذاري امور به پيمانكار، تا چه حدي به استاندارديكاري لطمه مي زند؟	8

ماخذ: يافته هاي پژوهش، 1388.

نتيجه گيري

پيمانكاري توانمند زيادي در جامعه ندارد، لذا براي استفاده بهينه از امكانات موجود، توصيه مي گردد كه بانك اطلاعاتي در اين زمينه ايجاد شود تا شركت هاي پيمانكاري قوي و موفق شناسايي شوند و امكان استفاده بهتر از آنها فراهم گردد.

دوم اينكه از نظر جامعه آماري مورد مطالعه، شركت هاي پيمانكاري متخصص و واجد شرايط در جامعه به منظور انتخاب اصلح از ميان آنها وجود ندارد. همين امر مي تواند طرح هاي برون سپاري را با مشكل مواجه سازد، بنابر اين توصيه مي شود براي انتخاب صحيح پيمانكارن از تحليل شايستگي استفاده گردد. در اين زمينه لازم است فرم ارزيابي پيمانكاران تهيه و براساس شاخص هاي عيني امتياز داده شود و آنگاه پيمانكاران براساس امتياز در ليست قرار گيرند در نهايت پيمانكاراني كه حداكثر امتياز را كسب نموده اند انتخاب گردند.

در نهايت اينكه پيشنهاده مي شود به منظور انتخاب صحيح فعاليتهاي براي واگذاري به پيمانكاران، يك كار مطالعاتي دقيقتي انجام گيرد. زيرا معيارهاي زيادي در اين زمينه وجود دارد، كه لازم است معيارهاي مناسبتي بخاطر فعاليتهاي خاص دانشگاه تعيين گردد، تا بتوان با استفاده از آن مدل، فعاليتهاي قابل واگذاري را مشخص نمود و در طي فعاليت پيمان كاران (دوره هاي

مطالعات بعمل آمده نشان مي دهد كه، نتايج اين پژوهش با مباني نظري برون سپاري، مبني بر اين كه برون سپاري باعث سرعت انجام كار، كنترل بهتر فعاليتها، افزايش كيفيت خدمات، استفاده از مهارت فني، آزاد شدن سرمايه، کاهش نيروي انساني و صرفه جويي در وقت مديران مي شود، منطبق است. به عبارت ديگر طرح هاي برون سپاري در دانشگاه اثربخش بوده و در اين راستا تا حدود زيادي به اهدافي كه در منابع علمي در خصوص منافع حاصل از برون سپاري مطرح شده، دست يافته است. لذا مديران و مسئولين به كارايي اين روش اعتقاد دارند اما روش اجرايي آن بايد ارتقا يابد. در اين پژوهش اگر چه فرضيه اثربخش بودن برون سپاري مورد تائيد قرار گرفت، ليكن هنوز نقاط ضعف زيادي در مكانيزم اجرايي آن وجود دارد. برخي از مشكلات عمده مطرح شده در اين ارتباط عبارتند از: 1) كمبود شر كتهاي پيمانكاري واجد شرايط و متخصص در جامعه به منظور انتخاب اصلح از ميان آنها؛ 2) انتخاب پيمان كاران بدون اعمال نظر بوده؛ 3) ضعف نظارت كافي بر عملکرد پيمانكاران؛ 4) انتخاب ناصحيح فعاليتهاي قابل واگذاري. حال به منظور مرتفع نمودن اين نقاط ضعف به ترتيب پيشنهادهاي زير توصيه مي گردد:

اول اينكه كشور ما در زمينه برون سپاري تازه كار است از اينرو شر كتهاي

استراتژیک در مدیریت
وسازمان. تبریز: انتشارات
مرکز آموزش مدیریت دولتی.

رفیعی، رضوان. (1383). (4)

ارائه چارچوب مفهومی بهره
گیری از منابع بیرون
سازمانی در صنعت
کامپیوتر. پایان نامه
مهندسی صنایع سیستم های
اقتصادی و اجتماعی. تهران:
دانشگاه تربیت مدرس.

دعایی. حبیب الله، عالی، (5)

مرضیه. (1384). سازمانها
در بستر جهانی شدن. تهران:
بیان هدایت نور.

فرنج، درک و ساورد، (6)

هیشتر. (1385). فرهنگ
مدیریت. ترجمه صائبی.
تهران: مرکز آموزش مدیریت
دولتی.

کیا مهر، محمد رضا. (7)

(1383). بررسی
(OUTSOURCING) یا بهره
گیری از منابع بیرون
سازمان در شرکت سهامی
تولی پرس. پایان نامه
کارشناسی ارشد. دانشگاه
تربیت مدرس.

نجف آبادی فراهانی، رضا. (8)

(1382). بررسی سیستم
پیمانکاری مدیریت. پایان
نامه کارشناسی ارشد
مدیریت پروژه و ساخت.
دانشگاه تربیت مدرس.

نفیسی، عبدالحسین. (9)

(1376). آموزش و پرورش
ایران 1400. چاپ اول.
تهران: پژوهشکده تعلیم
و تربیت، واحد انتشارات
آموزش و پرورش تهران.

منوریان، عباس. (10)

سازمان های متناسب با عصر
اطلاعات. مجله مدیریت دولتی
شماره 45.

هندي، چارلز. (1384). (11)

پیل
ویشه. ترجمه عبدالرضا
رضایی نژاد. چاپ
اول. تهران: نشر افرا.

ارزیابی های مستمر توسط
شاخص های عینی، برای
تصمیم گیری در پایان دوره جهت
ادامه یا خاتمه همکاری با
پیمانکاران صورت گیرد.

موضوعات پیشنهادی برای انجام پژوهش های آتی

(1) ارائه چارچوب کلی برای

استفاده از بیرون سپاری در
کلیه واحدهای دانشگاه
آزاد اسلامی در سراسر
کشور؛

(2) تعیین معیارهای

تصمیم گیری برای واگذاری
فعالیت ها غیر اساسی در
کلیه واحدهای دانشگاه
آزاد اسلامی.

سپاسگزارى

این مقاله نتیجه یکی از
طرحهای مصوب دانشگاه آزاد
اسلامی واحد تهران جنوب است
که با حمایت مالی معاونت
پژوهشی این دانشگاه در
دانشگاه آزاد اسلامی واحد
تهران جنوب به اجرا درآمد.
مولفین بدین وسیله مراتب
قدردانی خود را از معاونت
محترم پژوهشی دانشگاه آزاد
اسلامی واحد تهران جنوب ابراز
میدارند.

منابع و ماخذ

(1) الوانی، سید مهدی.

(1384). بیرون سپاری در شرکت
ملی نفت ایران. تهران:
وزارت نفت.

(2) الونی، سید مهدی و فرزاد

شیرف زاده. (1383).
بیرون سپاری، راهنمایی برای
تصمیم گیری مدیران در
بیرون سپاری خدمات. تهران:
نشر قصیده سرا.

(3) ایران زاده. سلیمان.

(1380). جهانی شدن و تحولات

- 12) هندي چارلز. (1380). اينجا جاي ما نيست، عصر تضاد و تناقض. ترجمه محمود طلوع. تهران: انتشارات موسسه فرهنگي رسا.
- 13) هود، كامپن و همكاران. (1380). روش پژوهش در علوم اجتماعي. ترجمه عبدالحسين نيك گهر.
- 14) Rothery, Brarin, and Ian Robertson (1995) *The Truth About Outsourcing*. Hampshire, England: Gower Publishing Company.
- 15) W. M. Lankford, F. Parsa (1999) *Outsourcing: a primer* Management Decision. vol. 37 No 4.
- 16) Business; Feb. 26. 1997. Accountancy; May; 1996; Bankmarketing Oct 1995 .
- 17) Paul goldsmith (1999) *The Decision to Outsource* Magazine Computing Japan.

يادداشت

¹ OUTSOURCING

² Outsourcing = Outside + Resource + Using

³ Effectiveness اثر بخشي: عبارت است از درجه و ميزاني كه يك اقدام يا فعاليت به هدف پيش بيني شده نائل مي شود

³ Professional core