

# ارزیابی وضعیت مدیریت برون- سپاری مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت تبریز

نویسندگان: دکتر هوشنگ تقی زاده\*<sup>۱</sup> و زین العابدین صادقی باروجی<sup>۲</sup>

۱. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

\*Email:taghizadeh@iaut.ac.ir

## چکیده

در این مقاله وضعیت مدیریت برون سپاری در شرکت پالایش نفت تبریز مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. به همین منظور، بعد از مطالعات نظری، مؤلفه‌هایی جهت ارزیابی وضعیت مدیریت برون سپاری شناسایی و فرضیه‌های تحقیق تدوین شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و کارکنان شاغل در حوزه برون سپاری شرکت پالایش نفت تبریز است که تعداد کل آنها ۴۵ نفر می‌باشد. بر اساس جدول مورگان تعداد ۴۲ نفر بعنوان نمونه انتخاب شده است. جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده و پس از تعیین روایی و پایایی ابزار ساخته شده، پرسشنامه مذکور در بین اعضای جامعه آماری توزیع شده است. سپس پرسشنامه‌ها جمع‌آوری و داده‌های مربوطه استخراج و تجزیه و تحلیل گردیده است. بر اساس مجموع یافته‌های تحقیق نتیجه‌گیری شده است که وضعیت مدیریت برون سپاری شرکت با لحاظ نمودن مؤلفه‌های نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، منابع انسانی و نظام ارزیابی، در حد متوسط و حول میانگین می‌باشد. در نهایت پیشنهادهاى عملی برای بهبود وضعیت مدیریت برون سپاری در حوزه چهار مؤلفه مذکور ارائه گردیده است.

**واژه‌های کلیدی:** برون سپاری، مدیریت برون سپاری، نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، نظام ارزیابی

این پژوهش با حمایت مالی شرکت پالایش نفت تبریز انجام گرفته است.

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۸/۸/۱۶

• پذیرش مقاله: ۹۰/۸/۲۳

*Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 50  
Dec. Jan 2011-12*

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۵۰  
دی ۱۳۹۰

## مقدمه

سازمان‌ها همواره راه‌حل‌ها و راهبردهای جدیدی را برای توسعه و افزایش مزیت رقابتی خود جستجو می‌کنند. برون‌سپاری (Outsourcing) یکی از این راهبردها است که می‌تواند از طریق کاهش و کنترل هزینه‌های عملیاتی، استفاده از مهارت‌های متخصصین بیرون از سازمان، تمرکز سازمان بر توانمندی‌های محوری، بهبود کیفیت کالا و خدمات و ... به رقابت‌پذیری بیشتر سازمان منجر شود [۱]. شرکت کرایسلر در سال ۱۹۹۷ توانست از طریق برون‌سپاری، ۳۲۵ میلیون دلار به سود سالیانه خود بیافزاید و بالغ بر ۱/۲ میلیارد دلار صرفه‌جویی نماید [۲]. دیدگاه اصلی و کلی در مورد بکارگیری ظرفیت‌های بخش خصوصی این است که یک شرکت خصوصی می‌تواند خدمات مشخصی را با اثربخشی و کارایی مناسب و هزینه کمتر از نهادهای دولتی انجام دهد. همچنین محدود بودن منابع سرمایه‌ای و سطح درآمد و معضل پایین بودن سطح بهره‌وری و انگیزش نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی به همراه رشد سریع جمعیت و نیازهای مرتبط و بالا رفتن سطح توقعات مردم، نیاز به سرمایه‌گذاری بالا در حفظ تاسیسات دولتی و تسریع در پاسخگویی به مشتریان را دو چندان می‌کند [۳]. برای سازمان‌ها تصمیم برون‌سپاری به دلیل الزامات راهبردی آن، با ملاحظات بسیاری همراه است. چنین تصمیمی می‌تواند عامل مهمی در سودآوری سازمان بشمار رود و لذا سهم مهمی در سلامت مالی شرکت داشته باشد [۴]. از طرفی مدیران تجاری و صنعتی در حالی که می‌کوشند از استراتژی برون‌سپاری استفاده کنند اما در عمل با مسائل و موضوع‌های مفهومی متنوعی روبرو هستند. هم مدیران و هم مشاوران آنان سعی در شناسایی این مسائل دارند تا بتوانند به گونه‌ای مؤثرتر از این ساز و کار استفاده کنند [۳]. برون‌سپاری نیاز به یک تفکر سیستمی و مدیریت منسجم دارد تا با مدیریت صحیح فرایند خصوصی‌سازی همراه با توسعه منابع انسانی در جهت افزایش بهره‌وری گام‌های مؤثری برداشته شود [۵]. تحقیقات قبلی مؤید آنست که مدیریت صحیح بر فرایند برون‌سپاری و انجام مطالعات امکان‌سنجی قبل از

بکارگیری آن می‌تواند تضمین‌کننده موفقیت سازمان‌ها در استفاده از این استراتژی باشد. در واقع مدیریت صحیح و کارآمد بر فرایند برون‌سپاری می‌تواند موجب تحقق اهداف طراحی شده برای آن گردد. برون‌سپاری که این روزها به عنوان یک روش واگذاری بخشی از کارها به خارج سازمان یا داخل سازمان به صورت پیمانکاری مطرح است، مانند هر روش دیگری همانطور که می‌تواند مفید باشد، اگر دارای شرایط و استانداردهای تعریف شده و شفاف نباشد و مدیریت صحیح و کارآمدی بر فرایند آن وجود نداشته باشد، ممکن است ضرر و زیان‌های بسیاری را به همراه داشته باشد. از اینرو این پژوهش بر آن است تا ضمن مشخص نمودن مؤلفه‌های مدیریت برون‌سپاری، چگونگی وضعیت آن را در شرکت پالایش نفت تبریز مورد مطالعه و بررسی قرار دهد.

واقعیت از طریق تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از انجام تحقیق نتایج در قالب مفاهیم و گفتارهایی ارائه می‌شود. این اصطلاحاً همان تبیین واقعیت و کشف روابط بین پدیده‌هاست. معمولاً تبیین واقعیت در قالب نظریه تبلور می‌یابد. به همین منظور در ادامه سعی بر آنست ضمن بررسی مبانی نظری و علمی پژوهش و پیشینه آن، مبنائی برای تشریح و توجیه سایر بخش‌های تحقیق باشد.

## برون‌سپاری

برون‌سپاری را می‌توان طراحی فعالیت‌ها بوسیله ارکان ثالث، قرارداد بستن کارا و سیستماتیک با سازمان‌های بیرونی برای خرید فعالیت و یا درجه پایینی از یکپارچه‌سازی عمودی در یک زنجیره تأمین تعریف نمود [۶]. به عبارت دیگر، برون‌سپاری ساخت‌دهی مجدد قابلیت‌های اصلی و روابط خارجی سازمان است [۷]. مهمترین اهداف سازمان‌ها از برون‌سپاری عبارتند از: (۱) کسب مزیت رقابتی، (۲) کاهش هزینه‌های عملیاتی، (۳) دسترسی به منابع سرمایه‌ای، (۴) دسترسی به فناوری کلیدی، (۵) تمرکز بر اهداف اصلی و (۶) کاهش مخاطره و

تسهیم ریسک [۸]. اگر چه واژه برون‌سپاری برای نخستین کداک (Kodak) جهت واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری اطلاعات خود به یکی از شرکت‌های تابعه آی‌بی‌ام (IBM) به عنوان یک استراتژی تجاری به کار رفت، اما با این حال، قبل از آن هم بسیاری از شرکت‌ها تمام فعالیت‌هایشان را خودشان انجام نمی‌دادند و فعالیت‌های با امکان رقابتی کمتر را به پیمانکاران بیرونی محول می‌کردند [۹]. نتایج یک بررسی که در سال ۱۹۹۶ میلادی توسط استروبینگ (Struebing) انجام شد، نشان داد که ۸۵ درصد از شرکت‌های مورد بررسی، تمام یا بخشی از حداقل یک وظیفه تجاری خود را برون‌سپاری کرده بودند. در این بررسی، به ترتیب امور حقوقی با ۵۹ درصد، حمل و نقل دریایی ۴۱ درصد، سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری ۳۶ درصد، تولید و ساخت ۳۶ درصد و امور مالی شرکت‌ها با ۲۶ درصد، فعالیت‌های برون‌سپاری شده از سوی شرکت‌ها عنوان گردیدند [۱۰]. لاسیتی و کاکس (Locity and Will Cocks) نیز طی انجام مصاحبه با ۲۷۱ نفر از مدیران و مشاوران مربوط به ۷۶ سازمان مستقر در آمریکا، اروپا و استرالیا در سال ۲۰۰۱ میلادی، روند برون‌سپاری در آنها را بررسی کردند. زمینه فعالیت این شرکت‌ها حوزه‌های مختلفی از قبیل بانک‌داری، نظامی، مالی، صنعتی، معدنی، نفتی و حمل و نقل بوده است [۱۱].

بیلی و همکاران (۲۰۰۲)، کمبل (۱۹۹۵)، یوانس (۲۰۰۱)، لوری (۱۹۹۸ و ۲۰۰۲) و ویدن باوم (۲۰۰۵) به بیان مزایا و معایب برون‌سپاری پرداخته‌اند. بیلی و همکاران (۲۰۰۲)، در بررسی خود که بر روی سازمان‌ها و کارخانجات منطقه ادینبرگ و لوتیان در اسکاتلند انجام داده بودند، بیان می‌کنند که ۷۰ درصد از سازمان‌ها فعالیت‌هایی نظیر نگهداری و تعمیرات، تمیزکاری و تدارک مواد را برون‌سپاری می‌نمایند و هدف اصلی آنها کاهش هزینه‌ها و ارتقاء کیفیت است [۱۲]. در ادامه ویدن باوم (۲۰۰۵)، واکنش سازمان‌های آمریکایی در قبال مساله برون‌سپاری و میزان بکارگیری و تاثیر این مساله در بخش‌های مختلف صنعت و بازار آمریکا را مورد بررسی

بار در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت قرار داده است و در این میان به مشکلات، پیچیدگی‌ها و محدودیت‌هایی که علیرغم جذابیت‌های همه‌گیر برون‌سپاری وجود دارد، اشاره نموده است [۱۳]. لوری (۱۹۹۸)، علت شکست برون‌سپاری فعالیت‌های نت را در مورد یک سازمان بررسی کرده و راهکارهای جدیدی را برای رفع مشکلات ارائه نموده است. در واقع مشکل اصلی در سازمان مذکور این بوده که به بهانه کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، فعالیت‌های محوری خود را برون‌سپاری کرده بودند. علت دیگر رخداد مشکلات، از دست دادن کارکنان با تجربه و متعهد خود، که سال‌ها در زمینه تخصصی سازمان دارای مهارت بودند، در اثر بازنشستگی و یا ترک سازمان بود [۱۴]. اتی و همکاران (۲۰۰۶) و تی‌سنگ (۲۰۰۲)، در پژوهش‌های متفاوت، عواملی نظیر رهبری هوشمند، روابط مناسب و درک درست و عوامل مربوط به نیروی انسانی را مؤثر بر جنبه‌های استراتژیک برون‌سپاری فعالیت‌ها می‌دانند [۱۵ و ۱۶]. در بررسی دیگری که توسط گایوس و رابینویس (۲۰۰۳)، انجام گرفته به بررسی مساله برون‌سپاری از دیدگاه دانش درون سازمان و دانش خارج سازمان پرداخته شده و مدلی برای اتخاذ استراتژی مناسب برای برون‌سپاری ارائه شده است تا علاوه بر حفظ دانش درون سازمان، امکان ارتقای آن و استفاده از دانش خارج سازمان نیز در راستای رسیدن سازمان به اهداف خود میسر شود [۱۷]. مکایور و همکارانش (۱۹۹۷) نیز نقش فناوری‌های سیستم‌های مبتنی بر دانش و تجزیه و تحلیل چند معیاره را در ارزیابی قابلیت‌های داخلی و تامین کنندگان بیرونی مطرح کردند؛ بدون آنکه نیاز به جزئیات کافی در مورد چگونگی تجزیه و تحلیل هزینه در فرایند تصمیم‌گیری باشد [۱۸]. در ادامه حفیظ و همکاران (۲۰۰۶)، با ارائه مدلی مبتنی بر AHP، فعالیت‌های غیرمحوری سازمان را برای برون‌سپاری تعیین می‌کنند. در این انتخاب، عواملی نظیر رقابت‌پذیری، میزان دانش و دارایی‌های درگیر در فعالیت‌ها و فرایندهای مورد نظر و قابلیت‌های عمومی و منحصر بفرد سازمان در آن حوزه

مورد بررسی قرار می‌گیرد [۱۹]. کمبل (۱۹۹۵)، نیز پس از بررسی میزان آمادگی سازمان و اینکه چه فرایندها و نگهداری و تعمیرات را دارای بیشترین پتانسیل برای برون‌سپاری عنوان کرده است [۲۰].

تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری از جمله مسائلی است که باید کلیه ملاحظات سازمانی، موارد پیش‌نیازی و شرایط آمادگی سازمان و مراحل بکارگیری و مدیریت و کنترل فرآیند در مورد آن کانون توجه قرار گیرد [۲۱]. در واقع سازمان‌های امروز برای استفاده از فرصت‌های زودگذر و کم‌ثبات، در عصر حاضر ناگزیر به ایجاد ساختاری منعطف و نیز بهره‌مندی بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمان‌ها هستند. برون‌سپاری در شرایطی که سیستم کنترلی مناسبی تعبیه گردد و برنامه استراتژیک مناسبی تدوین گردد و همچنین با تجدید ساختار می‌تواند مفید و اثربخش واقع شود [۳]. توجه به زیرساخت‌های انسانی، سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و ساختارهای سیستمی در برون‌سپاری فعالیت‌ها یکی از ضروریات برون‌سپاری است [۲۲]. همچنین برون‌سپاری به عنوان یک روش مناسب با شرط دارا بودن ویژگی‌های لازم و مدیریت صحیح می‌تواند ابزار مفیدی برای صرفه‌جویی در وقت و هزینه و ارتقای کیفیت و آزادسازی منابع باشد [۲۳].

بر اساس موارد ذکر شده، می‌توان نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و نظام ارزیابی را بعنوان مؤلفه‌های مطرح در بررسی وضعیت مدیریت برون‌سپاری مورد مطالعه قرار داد. از اینرو در ادامه به تشریح هریک از این مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود.

### نظام برنامه‌ریزی

برنامه عبارت از تعیین هدف و پیش‌بینی راه رسیدن به آن است؛ در واقع برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف، محسوب می‌شود [۲۴]. برنامه‌ریزی عبارت از تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن است [۲۵]. در سنوات اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده است، مدیران به فراست

فعالیت‌هایی مستعد برای برون‌سپاری هستند، در مطالعه موردی خود، بخش مربوط به مدیریت فعالیت‌های دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر برسانند. سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط خود واکنش‌های مناسب‌تری نشان می‌دهد. از این رو استفاده از برنامه‌ریزی به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح گردیده است. به کمک برنامه‌ریزی، مدیریت قادر می‌شود جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه‌ریزی به مدیر کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف‌های آن بدست دهد و فعالیت‌های سازمان را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد [۲۶]. برنامه‌ریزی ممکن است برای کل سازمان انجام شود یا برای بخشی از آن؛ برنامه‌ریزی ممکن است برای کل تولیدات سازمان صورت پذیرد یا برای یک محصول معین آن [۲۷]. در واقع نیاز به برنامه‌ریزی از این مساله ناشی می‌شود که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، متصد آنند که منابع محدود خود را برای نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید [۲۵]. به عقیده صاحب‌نظران مراحل عمده برنامه‌ریزی شامل ۱) شناسایی مقتضیات موجود (فرصت‌ها و محدودیت‌ها)، ۲) تعیین اهداف کوتاه‌مدت، ۳) کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های ضروری، ۴) طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات، ۵) ارائه فرضیه‌هایی بر مبنای پیش‌بینی وضعیت آینده، ۶) جستجوی بدیل‌ها و برنامه‌های جایگزین، ۷) ارزیابی بدیل‌های گوناگون، ۸) انتخاب بدیل مناسب، ۹) تدوین برنامه‌های فرعی و پشتیبانی، ۱۰) تنظیم توالی فعالیت‌ها و جداول زمانبندی (به طور تفصیلی)، ۱۱) بیان کردن برنامه‌ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی و ۱۲) ارزیابی میزان پیشرفت کار می‌باشد [۲۸]. همچنین برنامه‌ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و فراخور هر وضعیت به گونه متناسب با آن شکل

می‌گیرند. دو نوع برنامه‌ریزی که کاربرد بیشتری دارد، عبارتند از: برنامه‌ریزی جامع (Strategic planning) و برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی) [۲۸]. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است در جریان تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی. در برنامه‌ریزی عملیاتی نیز هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می‌آید و طریق رسیدن به هدف جزء به جزء بیان می‌گردد [۲۶].

### سازماندهی و ساختار سازمانی

سازماندهی عبارت از تقسیم وظیفه کلی، تعیین مسئولیت‌ها، اختیارات و تعیین ارتباطات می‌باشد [۲۶]. در واقع سازماندهی فرایندی سه مرحله‌ای است: (۱) طراحی کارها و فعالیت‌ها، (۲) دسته‌بندی فعالیت‌ها به پست‌های سازمانی و (۳) برقراری رابطه میان پست‌ها به منظور کسب هدف مشترک [۲۸]. در این رابطه رابی (Robey) سازمان را بعنوان سیستم نقش‌ها تعریف می‌کند و معتقد است سازمان متشکل از بخش‌هایی است که به طریقی با یکدیگر مرتبط هستند. به این طرح که قسمت‌های مزبور را به یکدیگر متصل می‌سازد، ساختار سازمان گفته می‌شود. سنگ زیرین ساختار، همان نقش است و الگوی روابط میان نقش‌ها نیز یک سیستم سازمانی را تدارک می‌بیند. بنابراین ساختار را می‌توان انتظار موجود از هر نقش و ارتباطات میان آنها دانست [۲۹]. ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توانایی آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است. ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد [۳۰]. به عبارت دیگر، ساختار در برگیرنده طریقی است که طی آن، وظایف افراد سازمان تقسیم‌بندی و هماهنگ می‌گردد. ساختار مورد بحث بوسیله می‌تواند با توجه به آنها، ساختار مناسب و مطلوب را پی‌ریزی کنند. این مکانیزم‌ها عبارتند از: سازگاری رویاروی، سرپرستی مستقیم، استاندارد کردن فرایند کار، استاندارد کردن بازده کار و مهارت‌های شغل. باید توجه داشت که

یکپارچگی سازمان به این عناصر وابسته است [۳۲]. ساختار اسکلت سازمان و هسته متمایز کننده سازمان- هاست. در ساختار سازمانی تصریح می‌شود که وظایف چگونه تخصیص داده شوند؟ چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟ رابینز ساختار را به عنوان یکی از اجزاء سازمان متشکل از سه عنصر: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تعریف می‌نماید. پیچیدگی (Complexity) به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند. پیچیدگی را می‌توان از مجرای سه بعد مورد سنجش قرار داد: تفکیک افقی، تفکیک عمودی و تفکیک جغرافیایی. رسمیت (Formalization) به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند اشاره می‌کند؛ از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌ها مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرآیند کار در سازمان وجود دارند و بالعکس [۳۰].

تمرکز (Centralization) در سلسله مراتب اختیارات، به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمانی گرفته شود آن سازمان را متمرکز می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پائین‌تر سازمان تفویض گردد می‌گویند که سازمان غیر متمرکز است [۳۳].

### مدیریت منابع انسانی

سازمان‌های پیشرو در دنیای امروز بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای آنها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان با کیفیت است و تنها همین انسان‌ها هستند که سازمان را در صحنه رقابت پیشتاز نگه داشته و کلیدی طلایی در آن عرصه به شمار می‌روند [۳۴]. هر یک از سازمان‌ها بخشی از فعالیت‌ها و وظایف مرتبط با رشد و توسعه جوامع را انجام می‌دهند. «تردیدی نیست که اداره مطلوب سازمان‌ها بیش از هر چیز در گرو نحوه عملکرد

## نظام ارزیابی

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر نبود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون‌سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کهنوت و در نهایت مرگ سازمان است [۴۱]. ارزیابی سنجش ارزش یک برنامه برای تعیین میزان تأثیر سودمندی آن می‌باشد. از نظر استافل بیم و همکاران ارزیابی عبارت از فرآیند آزمون، قضاوت حرفه‌ای و پژوهش تجربی در مورد یک سیستم یا برنامه می‌باشد [۴۲]. کنترل مبین ارزیابی و اندازه‌گیری موفقیت عملیات انجام شده در مقایسه با معیار برنامه‌های تعیین شده و اصلاح انحرافات برای حصول اطمینان از تحقق اهداف برنامه‌های مورد نظر است. بنابراین می‌توان گفت کنترل یکی از وظایف اصلی مدیران است، با این توضیح که هر چه سطح مدیریت بالاتر باشد، اهمیت و تاثیر ارزیابی و کنترل بر حیات و توفیق سازمان بیشتر است [۴۳]. نظام ارزیابی برون‌سپاری موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند:

- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی اجرا شده‌اند یا خیر.
- با اندازه‌گیری نتایج مورد نظر سازمانی و همچنین اندازه‌گیری رضایت کارکنان و مشتریان می‌توان دریافت سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر [۴۴].

در تمام نظام‌های ارزیابی به طور عام چهار جزء دیده می‌شود که عبارتند از: (۱) جمع‌آوری اطلاعات، (۲) ارزیابی

نیروی انسانی آنهاست» [۳۵]. همچنین امروزه به عقیده صاحب‌نظران حوزه‌های مختلف دانش مدیریت، عمده‌ترین عامل استراتژیک هر سازمان و هر سیستم اجتماعی، منابع انسانی آن است. منابع انسانی از عوامل پیشرفت و توسعه هر جامعه و سازمان‌های آن است. بی‌تردید رشد و بالندگی هر سازمانی وابسته به نیروی انسانی آن می‌باشد ولی صرف داشتن منابع انسانی، کافی و مورد قبول به نظر نمی‌رسد؛ بلکه نحوه جذب، شیوه بکارگیری، کیفیت و کارائی، استفاده بهینه، بهره‌وری، نگهداشت، ارزیابی عملکرد و به روز کردن علم و دانش و بازده محصول آنان مهم و با ارزش است [۳۶]. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است [۳۷]. مدیریت منابع انسانی کارساز و اثربخش بر این شناخت استوار است که نیروی کار سازمان، برای دستیابی به هدف‌های سازمان اهمیت حیاتی و بنیادی دارد. مدیریت منابع انسانی برای اطمینان یافتن از اینکه منابع انسانی در راه بهره‌مندی افراد، سازمان و جامعه به گونه‌ای اثربخش و عادلانه بکار گرفته می‌شود پنج وظیفه و فعالیت اصلی را بر عهده دارد؛ از جمله: برنامه‌ریزی و پیش‌بینی منابع انسانی، جذب و تامین نیروی انسانی، آموزش و بهسازی، ارزیابی رفتار، جبران خدمات کارکنان و نگهداری نیروی کار [۳۸ و ۳۹]. از آنجا که گرانباترین عنصر هر سازمان را انسان، و به بیان دقیق‌تر، نیروی انسانی آن تشکیل می‌دهد، تردیدی نیست که مدیریت منابع انسانی با جایگاه خطیری که دارد می‌تواند عنصر انسانی را به گونه‌ای تامین، بهسازی و نگهداری کند که هر گونه همگامی با نیازها و چالش‌های کنونی و آتی را در کلیه واحدهای سازمان میسر سازد. کاربرد درست منابع انسانی نیز برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ساختار سازمانی کارآمد و همخوانی شغل و شاغل را طلب می‌کند تا سازمان دستخوش کندکاری، کژکاری، اشتغال ناقص، بی‌انگیزگی و ناشایستگی کارکنان نشود [۴۰].

[۴۶]، ۴۲ نفر بعنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شده است.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت مسأله و هدف، تحقیق کاربردی و از نظر روش یک تحقیق توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. در این تحقیق، برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است، بنابراین از نظر روش گردآوری داده‌ها، تحقیق حاضر یک تحقیق میدانی به شمار می‌رود.

### چگونگی انتخاب و بررسی وضعیت هریک از

#### مؤلفه‌ها

انتخاب هر یک از مؤلفه‌ها بعد از بررسی مطالعات نظری و تئوری‌های موجود در زمینه موضوع مورد بررسی، صورت گرفته است. به منظور بررسی وضعیت مؤلفه‌های نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و نظام ارزیابی نیاز به شناسایی گویه‌های مربوطه است. برای انجام این کار از روش تحلیل عاملی (Factor Analysis) استفاده شده است. این روش برای اولین بار توسط چارلز اسپیرمن (Charles Spearman) بکار گرفته شد. روش تحلیل عاملی که برای مقایسه بکار می‌رود، متغیرها و یا شاخص‌های مقایسه‌ای مورد نظر را برای هر یک از اعضای مورد مقایسه جمع‌آوری می‌کند و ماتریسی به نام ماتریس داده‌های اولیه را تشکیل داده سپس ماتریس همبستگی بین اعضا را محاسبه می‌نماید که حاصل آن ماتریس بالا مثلثی یا پایین مثلثی است. در این ماتریس برخی متغیرها از همبستگی بالایی با یکدیگر برخوردار بوده و تشکیل یک گروه می‌دهند. لذا حداقل یک گروه و حداکثر به تعداد متغیرها گروه می‌تواند شکل بگیرد. متغیرهای موجود در هر گروه با متغیرهای گروه-های دیگر از همبستگی پایین برخوردار هستند. در هر کدام از این گروه‌ها اگر متغیرها یا شاخص‌های مقایسه‌ای به درستی شناخته شده و بکار رفته باشند، دارای ویژگی-های مشترکی هستند که در تحلیل عاملی به عامل مشترک

و سنجش، ۳ اقدام اصلاحی و ۴ شبکه ارتباطی [۴۱]. همچنین اهداف نظام ارزیابی شامل کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری، شناسایی نقاط ضعف، قوت و مشکلات سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها، بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده سازمان، بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه‌های مصوب، ارتقای پاسخگویی در مورد عملکرد برنامه‌ها، ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات و رقابت‌پذیری در فضای ملی و بین‌المللی می‌باشد [۴۵].

در هر یک از معیارهای فوق فرض بر این است که اگر گویه‌ای دارای میانگین بالاتر از ۵۰ درصد باشد به عنوان نقطه قوت و گویه‌های دارای میانگین ۵۰ درصد و کمتر از آن به عنوان نقاط ضعف تلقی شوند.

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق به شرح زیر است:

وضعیت مدیریت برون‌سپاری در شرکت پالایش نفت در حد متوسط است.

فرضیه‌های جزئی تحقیق نیز به شرح زیر می‌باشد:

۱. وضعیت نظام برنامه‌ریزی برون‌سپاری در حد متوسط است.
۲. وضعیت ساختار سازمانی برون‌سپاری در حد متوسط است.
۳. وضعیت منابع انسانی برون‌سپاری در حد متوسط است.
۴. وضعیت نظام ارزیابی برون‌سپاری در حد متوسط است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارکنان حوزه برون‌سپاری شرکت را شامل می‌شود که تعداد کل آنها ۴۵ نفر می‌باشد. از بین ۴۵ نفر مذکور با استفاده از جدول مورگان

معروف است و آن عامل‌های مشترک را شناسایی کرده و حذف می‌کنیم [۴۷]. در این مقاله نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی گویه‌ها شناسایی شده و نتایج درجدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های ارزیابی وضعیت مدیریت برون‌سپاری

امتیاز	گویه‌های مربوطه	مؤلفه مورد ارزیابی	ردیف
(۷-۳۵)	شناسایی و تعیین اهداف بلندمدت برون‌سپاری، تدوین استراتژی‌های برون-سپاری، شناسایی و لحاظ نمودن اهداف کوتاه‌مدت برون‌سپاری، وجود سیاست‌های روشن برون‌سپاری، تعیین و انتخاب روش‌های مناسب در برون‌سپاری فعالیت‌ها، شناسایی و تعیین شایستگی‌های کلیدی و محوری سازمان، وجود رویه‌های واضح و شفاف در برون‌سپاری	نظام برنامه‌ریزی	۱
(۸-۴۰)	طراحی چارت سازمانی متناسب با برون‌سپاری، تشکیل کمیته راهبردی برون‌سپاری، وجود یک واحد مستقل متولی امور برون‌سپاری، وجود قوانین و دستورالعمل‌های مصوب در خصوص برون‌سپاری، استفاده از نیروهای متخصص و مشاوران در امر تصمیم‌گیری، وجود تقسیم کار لازم در حوزه برون‌سپاری، تعیین حیطه نظارت افراد در فرایند برون‌سپاری، وجود هماهنگی‌های لازم بین واحدهای فعال در حوزه برون‌سپاری	ساختار سازمانی	۲
(۷-۳۵)	تعریف حداقل‌های لازم جهت تصدی پست‌های مربوط به برون‌سپاری، تدوین شرح وظایف روشن برای پست‌های مربوطه، جذب و نگهداری نیروهای مستعد و توانمند در حوزه برون‌سپاری، توجه به کارکنان به عنوان یکی از مشخصه‌های کلیدی مکانیسم برون‌سپاری، وجود مشاوران علمی جهت راهنمایی پرسنل، برگزاری آموزش‌های لازم جهت پرسنل مربوطه، تخصص‌گرایی در انتخاب و جذب نیروهای انسانی	منابع انسانی	۳
(۸-۴۰)	تعریف معیارهای مصوب برای ارزیابی، طراحی ابزارهای ارزیابی، تعیین واحد و یا گروه‌های مسئول جهت ارزیابی، وجود نظام داده‌ها و اطلاعات (پالایش و تحلیل)، شناسایی و اصلاح نقاط قوت و ضعف برون‌سپاری، ارائه گزارش‌های منظم به مراجع ذیربط از نتایج ارزیابی، وجود دستورالعمل‌های مکتوب برای انجام ارزیابی، وجود رویه‌های ارزیابی (دوره‌ای، محصولات، تامین‌کننده و ...)	نظام ارزیابی	۴

ضریب برای سوال‌های مربوط به پرسشنامه برابر  $\alpha = 0.9671$  بدست آمده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت پرسشنامه حاضر دارای پایایی لازم بوده است.

#### محاسبه میانگین داده‌ها برحسب درصد

بیان میانگین به درصد، وضعیت هر یک از مؤلفه‌های چهارگانه و همچنین مدیریت برون‌سپاری را به صورت شفاف نشان می‌دهد. بنابراین میانگین بدست آمده برای

بطور کلی، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه مدیریت برون‌سپاری استفاده شده است. پرسشنامه مذکور از نوع محقق ساخته و شامل ۳۰ سوال بسته پاسخ بود. روایی پرسشنامه با استفاده از مبانی نظری برای انتخاب معیارهای مناسب سنجش و اخذ نظرات اصلاحی در مرحله مقدماتی مورد بررسی قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS و بر اساس ضریب پایایی آلفای کرونباخ تعیین شده است. این



## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق برای آگاهی از نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک بعدی، برای آزمون فرضیه-های تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه ( $\mu_x$ ) و برای رتبه‌بندی و مقایسه مؤلفه‌های چهارگانه مدیریت برون-سپاری نیز از تحلیل فریدمن استفاده شده است.

## آزمون نرمال بودن داده‌ها

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج این آزمون برای شاخص‌های نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، نظام ارزیابی و همچنین مدیریت برون‌سپاری در جدول (۲) آورده شده است.

هریک از مؤلفه‌های چهارگانه و همچنین مدیریت برون-سپاری بر اساس فرمول زیر به درصد تبدیل شده است.

حداقل - نمره (امتیاز)

$$\mu = \frac{\text{دامنه}}{100} \times 100 \quad (1)$$

بعنوان مثال مؤلفه برنامه‌ریزی که دارای ۷ گویه است و اگر همه افراد به هر ۷ گویه مربوطه امتیاز خیلی ضعیف (نمره ۱) بدهند، حداقل نمره‌ای که برای مؤلفه مذکور بدست می‌آید عدد ۷ می‌باشد. اما اگر همه افراد به هر ۷ گویه مربوطه امتیاز عالی (نمره ۵) بدهند، حداکثر نمره‌ای که برای مؤلفه مذکور بدست می‌آید عدد ۳۵ می‌باشد. حال اگر نمره بدست آمده از ۷ گویه برای مؤلفه مذکور عدد ۷ (حداقل امتیاز) باشد آنگاه میانگین برابر ۰ درصد است ( $0\% = \frac{7-7}{28} \times 100$ ).

همچنین اگر نمره بدست آمده از ۷ گویه برای مؤلفه مذکور عدد ۳۵ (حداکثر امتیاز) باشد آنگاه میانگین برابر ۱۰۰ درصد است ( $100\% = \frac{21-7}{28} \times 100$ ).

جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک بعدی					
	نظام ارزیابی	منابع انسانی	ساختار سازمانی	نظام برنامه‌ریزی	مدیریت برون‌سپاری
تعداد	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲
میانگین	۴۴/۱۲	۴۶/۲۵	۴۵/۳۱	۵۵/۸۶	۴۷/۶۷
انحراف معیار	۲۲/۰۷	۲۳/۲۱	۲۱/۷۱	۱۷/۴۷	۱۸/۵۷
مقدار Z	۰/۷۹۶	۰/۸۴۰	۰/۹۱۰	۰/۸۹۱	۰/۹۲۱
سطح معنی‌داری	۰/۵۵۱	۰/۴۸۰	۰/۳۷۹	۰/۴۰۵	۰/۳۶۵

بر اساس اطلاعات جدول (۲) ملاحظه می‌شود که سطح معنی‌داری برای آزمون توزیع پراکندگی نمره‌ها برای نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، نظام ارزیابی و همچنین مدیریت برون‌سپاری بالاتر از ۰/۰۵ است. بنابراین توزیع نمرات برای نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، نظام ارزیابی و مدیریت برون‌سپاری نرمال است.

در این تحقیق جهت آزمون هر یک از فرضیه‌ها و در نهایت فرضیه اصلی تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه (T-test) استفاده شده است. میانگین مورد انتظار در این آزمون برابر ۵۰ درصد می‌باشد؛ زیرا بعنوان مثال، در مؤلفه برنامه‌ریزی که از ۷ گویه تشکیل شده، بر اساس طیف لیکرت عدد ۳ حد متوسط بحساب می‌آید. بنابراین با تبدیل آن به درصد طبق فرمول (۱) عدد ۵۰ حاصل می‌شود ( $50\% = \frac{3-1}{4} \times 100$ ). نتایج این آزمون در جدول (۳) ارائه شده است.

بر اساس اطلاعات جدول (۲) ملاحظه می‌شود که سطح معنی‌داری برای آزمون توزیع پراکندگی نمره‌ها برای نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، نظام ارزیابی و همچنین مدیریت برون‌سپاری بالاتر از ۰/۰۵ است. بنابراین توزیع نمرات برای نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، نظام ارزیابی و مدیریت برون‌سپاری نرمال است.

## آزمون فرضیه‌های تحقیق

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه آزمون	Sig. (2-tailed)	t	نماد	فرضیه
$H_1$ رد می‌شود	.035	2.176	$H_0 : \mu_x = 50$ $H_1 : \mu_x \neq 50$	وضعیت نظام برنامه‌ریزی برون‌سپاری در حد متوسط است.
$H_1$ پذیرفته می‌شود	.169	-1.399	$H_0 : \mu_x = 50$ $H_1 : \mu_x \neq 50$	وضعیت ساختار سازمانی برون‌سپاری در حد متوسط است.
$H_1$ پذیرفته می‌شود	.302	-1.045	$H_0 : \mu_x = 50$ $H_1 : \mu_x \neq 50$	وضعیت منابع انسانی برون‌سپاری در حد متوسط است.
$H_1$ پذیرفته می‌شود	.092	-1.725	$H_0 : \mu_x = 50$ $H_1 : \mu_x \neq 50$	وضعیت نظام ارزیابی برون‌سپاری در حد متوسط است.
$H_1$ پذیرفته می‌شود	.423	-.810	$H_0 : \mu_x = 50$ $H_1 : \mu_x \neq 50$	وضعیت مدیریت برون‌سپاری در شرکت پالایش نفت در حد متوسط است.

۲. تعیین مقدار آماره آزمون:

$$\chi^2 = \frac{12}{nk(k+1)} \sum_{j=1}^k R_j^2 - 3n(k+1) = 28/671$$

۳. تعیین مقدار بحرانی: مقدار بحرانی با  $\alpha = 0/05$  و

$$df = 3 \text{ برابر است با: } \chi^2_{7/8147}$$

۴. تصمیم‌گیری: چون مقدار آماره آزمون بیشتر از مقدار

بحرانی می‌باشد لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان گفت وضعیت عوامل چهارگانه برون‌سپاری یکسان نیست. میانگین رتبه مؤلفه‌های مدیریت برون‌سپاری مطابق جدول (۴) می‌باشد.

جدول ۲. میانگین رتبه مؤلفه‌های مدیریت برون‌سپاری

ردیف	مؤلفه	متوسط رتبه
۱	نظام برنامه‌ریزی	۳/۳۷
۲	ساختار سازمانی	۲/۲۶
۳	منابع انسانی	۲/۴۲
۴	نظام ارزیابی	۱/۹۵

### محاسبه میانگین گویه‌ها

(۱) میانگین مورد انتظار ۵۰ درصد است.

$$(\frac{3-1}{4} \times 100 = \%50)$$

### مقایسه عوامل مربوط به مدیریت برون-سپاری (آزمون فریدمن)

در این تحقیق به منظور نشان دادن چگونگی وضعیت هر یک از شاخص‌های چهارگانه تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شده است؛ مراحل انجام کار به شرح زیر است:

#### ۱. تعیین نمودن فرض‌ها:

$H_0$ : وضعیت نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، منابع انسانی و نظام ارزیابی برون‌سپاری یکسان است.  
 $H_1$ : وضعیت نظام برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، منابع انسانی و نظام ارزیابی برون‌سپاری یکسان نیست.

جدول (۵) میانگین مربوط به هر یک از گویه‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد. در این جدول براساس فرمول

بهمین ترتیب میانگین سایر گویه‌ها محاسبه شده است. ضمناً بر اساس پیش فرض ذکر شده، گویه‌هایی که دارای میانگین بالاتر از ۵۰ درصد می‌باشند به عنوان نقاط قوت و گویه‌های دارای میانگین ۵۰ درصد و پایین‌تر از آن به عنوان نقاط ضعف تلقی می‌شوند.

همچنین میانگین هر گویه نیز با استفاده از فرمول (۱) محاسبه شده است. بعنوان نمونه، شیوه محاسبه میانگین (به درصد) گویه اول برابر است با:

$$\frac{3/1 - 1}{4} \times 100 = 52/5\%$$

جدول ۵. نتایج مربوط به میانگین گویه‌های پرسشنامه

گویه	مربوط به مؤلفه	میانگین مورد انتظار (درصد)	میانگین (درصد)	نتیجه	گویه	مربوط به مؤلفه	میانگین مورد انتظار (درصد)	میانگین (درصد)	نتیجه
۱	برنامه-ریزی	۵۰	۴۵/۵	نقطه ضعف	۱۶	منابع انسانی	۵۰	۵۲/۵	نقطه قوت
۲		۵۰	۴۰	نقطه ضعف	۱۷		۵۰	۵۴	نقطه قوت
۳		۵۰	۴۵/۵	نقطه ضعف	۱۸		۵۰	۶۳	نقطه قوت
۴		۵۰	۵۵	نقطه قوت	۱۹		۵۰	۵۰	نقطه ضعف
۵		۵۰	۵۰	نقطه ضعف	۲۰		۵۰	۶۱/۵	نقطه قوت
۶		۵۰	۴۲/۵	نقطه ضعف	۲۱		۵۰	۶۰	نقطه قوت
۷		۵۰	۴۵	نقطه ضعف	۲۲		۵۰	۵۰	نقطه ضعف
۸	ساختار سازمانی	۵۰	۳۸	نقطه ضعف	۲۳	نظام ارزیابی	۵۰	۳۵	نقطه ضعف
۹		۵۰	۴۷/۵	نقطه ضعف	۲۴		۵۰	۳۷/۵	نقطه ضعف
۱۰		۵۰	۴۶	نقطه ضعف	۲۵		۵۰	۴۲/۵	نقطه ضعف
۱۱		۵۰	۳۵	نقطه ضعف	۲۶		۵۰	۵۷/۵	نقطه قوت
۱۲		۵۰	۴۵	نقطه ضعف	۲۷		۵۰	۴۷/۵	نقطه ضعف
۱۳		۵۰	۵۰/۵	نقطه قوت	۲۸		۵۰	۴۵	نقطه ضعف
۱۴		۵۰	۵۳/۵	نقطه قوت	۲۹		۵۰	۵۲/۵	نقطه قوت
۱۵		۵۰	۳۷/۵	نقطه ضعف	۳۰		۵۰	۴۵	نقطه ضعف

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

الف) نتیجه‌گیری

می‌باشد؛ یعنی وضعیت مدیریت برون‌سپاری به لحاظ ساختار سازمانی در حد متوسط و حول میانگین است.

- بر اساس یافته‌های مربوط به فرضیه سوم تحقیق نتیجه-گیری می‌شود میانگین مدیریت منابع انسانی مقدار ۴۶/۲۵ درصد را به خود اختصاص داده است؛ یعنی وضعیت مدیریت برون‌سپاری به لحاظ منابع انسانی در حد متوسط و حول میانگین است.
- بر اساس یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات گویه‌های مربوط به فرضیه چهارم تحقیق

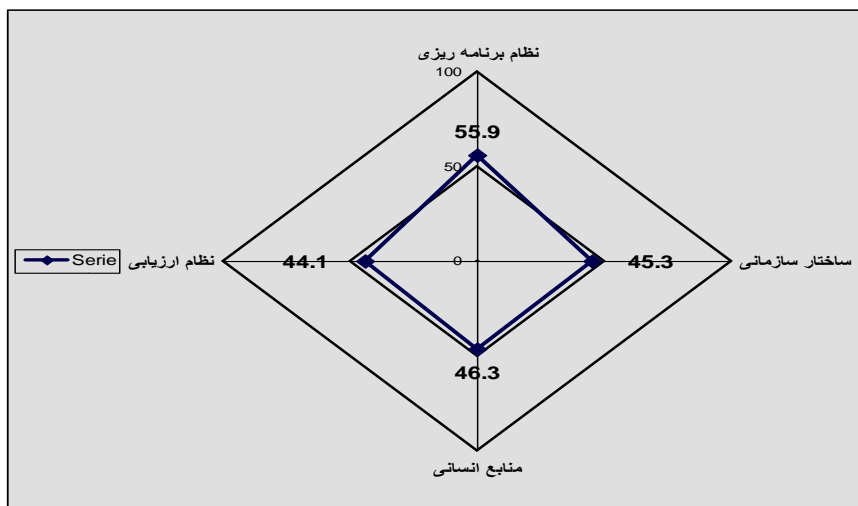
- بر اساس یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات گویه‌های مربوط به فرضیه اول تحقیق نتیجه-گیری می‌شود میانگین نظام برنامه‌ریزی ۵۵/۸۶ درصد می‌باشد؛ یعنی به لحاظ برنامه‌ریزی، مدیریت برون-سپاری تقریباً در حد قابل قبولی است.
- بر اساس یافته‌های مربوط به فرضیه دوم تحقیق نتیجه-گیری می‌شود میانگین ساختار سازمانی ۴۵/۳۱ درصد

بدست آمده فقط معیار نظام برنامه‌ریزی نمره بالاتر از میانگین را کسب کرده است و معیارهای نظام ارزیابی، ساختار سازمانی و مدیریت منابع انسانی به ترتیب اولویت حائز کمترین نمره میانگین از دید ارزیابان می‌باشند.

- نمودار (۳)، نمودار راداری مربوط به مؤلفه‌های چهارگانه مدیریت برون‌سپاری را بهمراه میانگین مربوطه نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری می‌شود که میانگین نظام ارزیابی ۴۴/۱۲ درصد می‌باشد. یعنی وضعیت مدیریت برون‌سپاری به لحاظ نظام ارزیابی در حد متوسط و حول میانگین است.

- بر اساس اطلاعات و یافته‌های تحقیق در مجموع نتیجه‌گیری می‌شود که میانگین وضعیت مدیریت برون‌سپاری مقدار ۴۷/۶۷ را به خود اختصاص داده است که طبق آزمون میانگین یک جامعه در حد متوسط می‌باشد. یعنی در کل وضعیت مدیریت برون‌سپاری از دید کارشناسان و متخصصین امر در حد متوسط و حول میانگین است.
- نتایج بدست آمده از بررسی و تحلیل داده‌ها و اطلاعات مربوط به سوالات پرسشنامه مؤید آنست که از بین معیارهای مدیریت برون‌سپاری طبق یافته‌های



نمودار ۳. نمودار راداری مؤلفه‌های مدیریت برون‌سپاری

است. لذا بایستی سیاست‌های واضح و روشن در حوزه برون‌سپاری به توسط مدیریت ارشد و کمیته راهبردی برون‌سپاری تعیین و تدوین شوند. اهداف بلندمدت برون‌سپاری شناسائی و تعیین گردند. محورها، اهداف و مأموریت‌های اصولی سازمان تبیین شوند. هر چیزی غیر از موارد اصولی سازمان را می‌توان برون‌سپاری کرد؛ لذا می‌باید مدیران ارشد سازمانی برون‌سپاری همه فعالیت‌ها بغیر از فعالیت‌های اصلی و محوری سازمان را در دستور کار قرار دهند و تجزیه و تحلیل‌های خود را بر روی برون‌سپاری اینگونه فعالیت‌ها متمرکز کنند.

همانطور که در نمودار (۳) نشان داده شده است، در بین مؤلفه‌های مذکور فقط نظام برنامه‌ریزی میانگین بالاتر از ۵۰ درصد را کسب نموده است.

ب) پیشنهادات اجرایی

بر اساس یافته‌های پژوهشی و مبانی نظری پیشنهادهای زیر می‌تواند در حوزه‌های ذیل مفید باشد.

### ۱) در حوزه برنامه‌ریزی

یکی از اقدامات اولیه و اساسی جهت بسترسازی اجرای برون‌سپاری، تعیین سیاست‌های روشن در این حوزه

## ۲) در حوزه ساختار سازمانی

یکی از مهم‌ترین اقدامات لازم در زمینه فراهم آمدن بستر مناسب اجرای برون‌سپاری اثربخش، انتخاب «کمیته راهبردی برون‌سپاری» است. پس بایستی کمیته‌ای شامل معاونان سازمان و مسئولان بخش‌ها و خبرگان سازمان ایجاد شود. این امر مستلزم آن است که در نمودار سازمانی شرکت، واحد یا قسمت خاصی که بتواند امور مربوط به برون‌سپاری را انجام دهد، طراحی و تعبیه گردد. همچنین پیشبرد موفقیت آمیز مقوله برون‌سپاری مستلزم وجود یک تیم اجرایی قوی و مستقل است. لذا بایستی واحد مستقلی که اعضای آن توسط کمیته راهبردی انتخاب می‌شود جهت رسیدگی به امور مربوط به برون‌سپاری شرکت ایجاد شود. از وجود مشاوران در پروژه برون‌سپاری جهت تحلیل همراستایی استراتژی‌های سازمان و اهداف برون‌سپاری، تحلیل ریسک، تحلیل ارزش فرایندهای کسب و کار، تحلیل قابلیت‌های کلیدی، تحلیل هزینه و عملکرد، ارزیابی ارائه دهندگان خدمت، بررسی وجوه قانونی و ... استفاده به عمل آید. همچنین جهت هماهنگی بیشتر بین قسمت‌های مختلف و مشخص شدن الگوهای تعاملی، حیطه نظارت هر یک از افراد در فرایند برون‌سپاری بدرستی تعیین و مشخص شود.

## ۳) در حوزه منابع انسانی

اگر منابع انسانی سازمان‌ها به نحو مطلوبی آموزش دیده و با پیشرفت‌های علمی، تکنولوژیکی و فنی جدید در حوزه مربوطه آشنا شوند، با اتکا به مهارت‌های حرفه‌ای خود وظایف محوله را با شایستگی انجام خواهند داد. در همین

راستا بایستی جهت استفاده کاراتر از منابع انسانی موجود در حوزه برون‌سپاری آموزش‌های لازم به افراد مذکور ارائه شود. انتخاب افراد آگاه و صاحب‌نظر در زمینه مربوطه به مفهوم تخصص‌گرایی است. لذا در انتخاب و جذب نیروهای انسانی به بحث تخصص‌گرایی دقت نظر کافی وجود داشته باشد. همچنین جهت کارایی و اثربخشی هر چه بیشتر پروژه برون‌سپاری از وجود نیروهای مستعد و توانمند در زمینه ارتباط با تامین‌کننده، آنالیز قیمت، امور مهندسی و ساخت، امور قرارداد و ... استفاده بعمل آید.

## ۴) در حوزه نظام ارزیابی

انجام عمل ارزیابی بدون رویه‌های مشخص و معین چندان موفقیت‌آمیز نخواهد بود. لذا بایستی رویه‌های مشخص و مستمری جهت انجام ارزیابی تدوین شود. از طرفی در جریان ارزیابی باید شاخص‌ها و معیارهایی وجود داشته باشد تا بوسیله آنها بتوان میزان نیل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار داد. همچنین بایستی نظام داده‌ها و اطلاعات منسجمی شامل اطلاعات مشخصات تامین‌کنندگان بالقوه و بالفعل، فعالیت‌های برون‌سپاری شده و قابل برون‌سپاری، نحوه تعاملات با تامین‌کنندگان، اطلاعات خرید و تامین، اطلاعات مالی تامین‌کنندگان، نتایج حاصل از ارزیابی‌های انجام گرفته در موارد مختلف و ... در حوزه برون‌سپاری ایجاد شود. در نهایت تهیه گزارش‌های دقیق، بموقع و مؤثر از نتایج ارزیابی جهت ارائه به مسئولان ذیربط، می‌تواند مدیران و مسئولان مربوطه را در تصمیم‌گیری‌های بعدی و انجام اقدامات اصلاحی احتمالی یاری نماید.

منابع و ماخذ

11. Lacity, M.C. & Willcocks, L. (2001) Outsourcing, (on-line). Available: www.umist.ac.uk/construction.
12. Bailey W., Masson R. & Raeside R. (2002) "Outsourcing in Edinburgh and the Lothians", European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol.8, No.2, pp: 83-95.
13. Weidenbaum M. (2005) "Outsourcing: Pros and cons", Business Horizons, Vol.48, No.4, pp: 311-315.
14. Lavery M. (1998) "Outsourcing Maintenance: A Question of Strategy", Engineering Management Journal, Vol.18, No.8, pp: 1-8.
15. Eti M. C., Ogaji S.O.T. & Probert S.D. (2006) "Strategic maintenance-management in Nigerian industries", Applied Energy, Vol.83, No.3, pp: 211-227.
16. Tsang A. H.C. (2002) "Strategic dimensions of maintenance management", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol.8, No.2, pp: 7-39.
17. Gavius A. & Rabinowitz G. (2003) "Optimal knowledge outsourcing model", Omega, Vol.31, No.6, pp: 31, 451- 457.
18. McIvor, Ronan, et al. (1997) A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision, Management Decision, Vol. 35, No.2, pp: 261-285.
19. Hafeez K., Malak N. & Zhang Y.B. (2006) "Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process", Computers & Operations Research, Vol.34, No.12, pp: 3592-3608.
20. Campbell J. D. (1995) "Outsourcing in maintenance management: A valid alternative to selfprovision", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol.1, No.3, pp: 18-24.
۲۱. اکرمی، هادی و کریمی، بهروز (۱۳۸۵) "برون‌سپاری؛ بررسی مطالعات منتخب در زمینه‌های مختلف و ارائه
1. Bertolini, M. (2004) An analytical method for maintenance outsourcing service selection, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 7, pp: 772-788.
2. Handy, C. (1995) "Trust & virtual organization". Harvard Business Review, 73 (may-june), pp: 40-50.
۳. دانشی، فرهاد (۱۳۸۶) اثرات برون‌سپاری بخش اتفاقات و عملیات در رضایتمندی مشترکین شرکت توزیع نیروی برق، ماهنامه اقتصاد و توسعه، شماره ۲۵ و ۲۶، صفحه ۴۱.
۴. الفت، لعیا و براتی، مسعود (۱۳۸۶) تامین پیمان‌های: چرا و چگونه؟ مطالعه موردی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۶، صفحه ۲.
۵. چشم براه، محسن و مرتضوی، سید محسن (۱۳۸۶) مدیریت برون‌سپاری اثربخش، مهربان نشر، صفحه ۱۲.
6. Moomme, J. (2002) Outsourcing Manufacturing to Suppliers – a conceptual framework, The fourth SME international conference, Aalborg University, Available: www.iprod.auc.dk sme2001.com
7. Corbett, M.F. (1999) "Multiple Factors Spur Outsourcing Growth", available at: www.outsourcing-journal.com/jan. 1-6.
8. Hoffman, W.H. & Schillosser, R. (2001) "Success Factors Strategic Alliances in Small and Medium-sided Enterprises-An Empirical Survey", Long Range Planning, Vol. 34, No.3, pp: 357-381.
9. Lonsdale, C. & Cox, A. (2000) "The historical development of Outsourcing: the latest fad?", Industrial management and data systems, Vol.100, No.9, pp: 89-112.
10. Lanhford, W.M. & Parsa, F. (1999) "Outsourcing: a primer", management decision, Vol.37, No.4, pp: 162-189.

۳۳. دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۸) تئوری و طراحی سازمان، جلد اول و دوم، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.

34. Eghbal F. (2008) assessment of human resource management performance at Isfahan Medical Science based on European Foundation for Quality Management [M.Sc. Thesis]. Isfahan: Isfahan University, Faculty of Education and Psychology; [Persian].

۳۵. ساکی، رضا (۱۳۷۷) اثربخشی اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت آموزشی بردانش، عملکرد مدیران آموزشی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۳ و ۴، صفحه ۸.

۳۶. خدیوی، اسداله و اشرفیان، ارسلان (۱۳۸۶) تدوین مدلی برای مدیریت منابع انسانی مدیران مدارس عجشیر، فصلنامه علوم مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد تبریز، سال اول، شماره ۱، صفحه ۱۱۵.

37. Eskildsen J. & Kangi G. (1998) Identifying the Vital few using the European Foundation for Quality Management Model. Total Quality Management, Vol.25, No.6, pp:50-92.

38. Linder, J.R. (2001) Competency assessment and human resource management performance of county extension chairs in ohio. Journal of Agricultural Education, Vol.42, No.4, pp: 21-30.

39. Singer, M.G. (1990), Human resource management. Boston: Pws-kent Publishing Co, p:5.

40. Scarpello, V.G. & Ledvinka, J. (1986), Personnel/ Human Resource Management. Pws-kent, PP: 7-13.

۴۱. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۲) «تیین مفهوم، جایگاه قانونی و ساختار ارزیابی عملکرد مدیریت»، دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، صفحه ۳.

چارچوب نظری و روش سیستماتیک و یک مطالعه موردی"، تهران، دومین کنفرانس ملی لجستیک و زنجیره تامین، صفحه ۱.

۲۲. نخعی مقدم، غلامرضا (۱۳۸۵) "بررسی، تعیین، اولویت-بندی و ارائه روش‌های برون‌سپاری فعالیت‌های شرکت توزیع برق مشهد"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو، صفحه ۱۲.

۲۳. شهرکی، محمد رضا (۱۳۸۵) "برون‌سپاری، ابزار موفقیت و کار آفرینی"، تهران، دومین کنفرانس ملی لجستیک و زنجیره تامین، صفحه ۱.

24. Koontz, Harold and Others (1988) Management, 8th ed., New York: McGraw-Hill, Inc. p:104

25. Bedeian G. Arthur (1986) Management, New York: The Dryden Press, p:100

۲۶. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۴) مدیریت عمومی، تهران، انتشارات نی.

27. Steiner, G.A. (1962) The creative organization, Chicago: The University of Chicago, Graduate School of Business Administration, p:12.

۲۸. رضائیان، علی (۱۳۸۳) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت.

29. Robey, D. (1998) Designing Organization, 2nd Edition, Newjersey: Prentise-Hall, p:18.

۳۰. رایبیز، استیفن (۱۳۷۶) تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه حسن دانائی فرد، انتشارات صفار.

31. Kast, F. M. & Rosenwieg, J. E. (1985) Organization and Management, 4th Edition, New York, MC Graw-Hill, p:115.

۳۲. مینتزربرگ، هنری (۱۳۷۷) سازماندهی: پنج الگوی کارساز، ترجمه فقیهی و وزیرری سابق، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

42. Stufflebeam, D. L. (1972), The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *SRIS Quarterly*, Vol.5, No.1, pp: 27-41.

۴۳. چمران، محمد هادی (۱۳۷۸) اصول مدیریت، تهران، انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.

۴۴. الهی، شعبان (۱۳۷۸) مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقاله‌های همایش "ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور"، کمیسیون ارزیابی عملکرد، صفحات ۵۲ الی ۵۳.

۴۵. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۷۹) راهنمای ارزیابی عملکرد موثر، دفتر ارزیابی عملکرد، صفحات ۲ الی ۳.

۴۶. تقی‌زاده، هوشنگ و تاری، غفار (۱۳۸۶) الگوی گرافیکی روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات حفیظ، صفحه ۴۷.

۴۷. هوشمند، محمود و همکاران (۱۳۸۷) رتبه‌بندی صنایع فهرست شده در بورس اوراق بهادار تهران بر اساس میزان برخورداری از شاخص‌های مطلوب، مجله دانش و توسعه، سال پانزدهم، شماره ۲۴، صفحه ۱۹۷.