

بررسی رابطه برون سپاری بر اثربخشی سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی

پیمان فیضی

رشته: مدیریت

peymanfezyi69@yahoo.com

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت مقاله: زمستان ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش مقاله: زمستان ۱۴۰۰

واژگان کلیدی

برون سپاری

اثربخشی سازمانی

شرکت گاز استان آذربایجان غربی

چکیده

امروزه در سازمان ها برای دستیابی به سود بیشتر نیاز به کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها وجود دارد. در این میان، سازمان ها به طور روزافزونی سعی دارند تا از روش های نوآورانه برای افزایش اثربخشی و قابلیت سازمان هایشان استفاده کنند برون سپاری یکی از این روش های نوآورانه است که در سال های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمان ها و شرکت ها قرار گرفته است که در صورت اجرای درست آن بر مبنای مقتضیات موجود می تواند اثر مثبت و مطلوبی بر میزان بهره وری شرکت ها بگذارد. بر همین اساس هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه برون سپاری بر اثربخشی سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی می باشد. روش تحقیق توصیفی و از لحاظ هدف کاربردی می باشد. داده های پژوهش از طریق اسناد و مدارک واز طریق دو پرسشنامه برون سپاری و اثربخشی، که پایایی هر یک از آنها به ترتیب با ضریب آلفای کرونباخ ۸۱ و ۸۵ درصد تأیید شده و داده ها از طبق روش لیکرت جمع آوری گردیده است. جامعه آماری پژوهش ۷۰ نفر از مدیران اداره کل شرکت گاز شهرستان ارومیه بوده که حجم نمونه ۷۰ نفر بوده که به دلیل کم بودن حجم جامعه به روش کل شمار انتخاب شده اند و مورد آزمون قرار گرفت. از امار توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف اسمیرنوف، آزمون همبستگی) برای تحلیل داده ها استفاده شد. از طریق داده های به دست آمده از تحلیل فرضیه های پژوهش هر ۵ فرضیه مورد نظر مورد تجزیه و تحلیل واقع شد. نتایج کلی حاصل نشان می دهد که بین برون سپاری با اثربخشی سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری وجود دارد همچنین بین برون سپاری با نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی نیز تفاوت معنی داری وجود داشت. در پایان پژوهش پیشنهاداتی نیز ارائه شده است

نحوه ارجاع به این مقاله:

پ. فیضی، بررسی رابطه برون سپاری بر اثربخشی سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی، فصلنامه رهیافتی در مدیریت نفت و گاز، دوره ۲، شماره ۸، زمستان ۱۴۰۰، ص ۱-۲۱.

۱. مقدمه

برون سپاری ویژگی اساسی تجدید ساختار سازمانی محسوب میشود که به طور چشمگیری مرزهای سنتی سازمان ها را تغییر داده است. برون سپاری را میتوان از بزرگترین جابه جایی های ساختاری سازمان و صنعت در قرن نامید. برون سپاری عقد قرارداد با خارج از سازمان در مورد انجام فعالیت هایی است که بیشتر درون سازمان اجرا میشوند. این اصطلاح همچنین برای تشریح سپردن فعالیتهای یک کشور به کشور دیگر که بعضی مواقع به آن برون سپاری - خارج از کشور می گویند استفاده میشود. امروزه مقوله برون سپاری نیز همپای رشد سازمانها دچار پیچیدگی شده است به طوری که نه تنها از دیدگاه صرفه جویی مالی بلکه از دیدگاههای متفاوت از جمله بازار رقابتی، بالا رفتن انتظارات مشتریان و مخاطبین مطرح است و برون سپاری به یک نیاز الزام و رساله ی مرجع برای سازمانها تبدیل شده است.

بر اساس آمار جهانی بیش از ۹۰ درصد شرکت ها حداقل یکی از فعالیت های خود را برون سپاری می کنند و بر اساس آخرین گزارش حدود ۳۰ درصد آنها پس از ۲ سال از برون سپاری خود ابراز نارضایتی کرده اند (طالبی، داوود، محمد کریمی، یوسف، ۱۳۸۹) با توجه به اجرای این فرآیند در سازمانهای مختلف، علیرغم دستاوردهای مثبت، متأسفانه به دلایلی برخی از موارد این امر باعث بروز مشکلات و مسائلی گردیده است. در تحقیقاتی که با موضوع عارضه یابی برون سپاری صورت گرفته است، عوارضی در مباحث نیروی انسانی، سود آوری، تعامل با شرکت کارفرما و پیمانکاری، نظارت شرکت کارفرما بر نحوه هزینه کردها، ارزیابی کارفرما از عملکرد شرکت ها، قوانین و مقررات، ارزیابی شرکت پیمانکاری و متن قرارداد شناسایی شده است.

امروزه اکثر شرکت ها باور دارند که به منظور رقابت جهانی، باید به کارآمدی و محدود کردن هزینه رسیدگی کنند تا اینکه فقط به افزایش درآمد استناد نمایند. چون شرکت ها به دنبال ارتقاء جایگاه رقابتی خود در بازار جهانی هستند، پی می برند که با استفاده بیشتر از ارائه دهندگان خدمات خارجی برای فعالیت هایی که برای تجارت اصلی آنها مکمل در نظر گرفته می شوند، هزینه ها را کم کرده و کیفیت را حفظ نمایند. ارائه دهندگان منابع خارجی بطور فزاینده ای در حال گرفتن مسئولیت در حوزه هایی هستند که بطور سنتی در درون سازمان انجام می شده است، مثل استراتژی بنگاه، مدیریت اطلاعات، سرمایه گذاری تجاری و ابتکارات مربوط به کیفیت داخلی. اگرچه اکثر اقدامات مربوط به برون سپاری که قبلاً صورت گرفته توسط تجارت های بزرگ بوده است، این سلطه شروع به تغییر کرده زیرا شرکت های کوچکتر نیز به منظور تشخیص مزایای برون سپاری در حال حرکت به سوی اجرای این استراتژی هستند. برخی شرکت ها برون سپاری را به عنوان سیستم فشرده سازی زمان پروژه ای برای نفوذ در محدوده های جدید می بینند تا گرایشی برای آینده. با این حال بازم دیگران برون سپاری را راهی برای افزایش تمرکز بر شایستگی های اصلی می بینند (الموتی و همکاران، ۲۰۱۰)

۲. بیان مسئله

توسعه و تکامل اشکال مختلف زندگی در جوامع انسانی، سازمان های متنوع و متعددی را به وجود آورده است توسعه نیازمندی های متعددی که منشا آن تکامل و تغییر شکل زندگی انسان در جوامع مختلف می باشد بر اهمیت سازمان افزوده است. از این رو، تنوع و تعدد وظایف محوله باعث می شود که سازمان طبق اصول و موازینی تشکیل گردد (حسین زاده، ۱۳۹۵). سازمان، سیستمی از فعالیت ها با تلاش های یک یا چند فرد است که به صورت آگاهانه هماهنگ شده است. به عبارت دیگر، سازمان، یک سیستم مشارکتی است که افراد در آن گرد هم می آیند و رسماً توافق می کنند تلاش های خود را برای تحقق یک مقصود مشترک ترکیب کنند (احمدی، ۱۳۹۵).

طی چند دهه اخیر یکی از روش های بکار رفته در همه عرصه ها، استراتژی تأمین منابع از برون سپاری می باشد که مکانیسم جدیدی از کاهش حضور دولت و افزایش حضور مردم در عرصه های اجتماعی همراه با افزایش رقابت و در نتیجه برنده شدن پشتکار و خلاقیت است (زئو، ۲۰۱۶). سازمان ها به دلایل مختلفی سعی می کنند فعالیت های داخلی سازمان را به بیرون واگذار کرده و تا حد امکان بدنه خود را کوچک سازند. عمده ترین دلایل برون سپاری فعالیت ها را می توان این گونه نام برد: امکان توجه بیشتر به فعالیت

های حیاتی کاهش هزینه، اثر بخشی ضعیف واحدهای داخلی، حیاتی نبودن فعالیت هایی که به برون سپاری واگذار می شود، کیفیت مناسب تر، هزینه و نیز زمان کمتر برای انجام فعالیت توسط برون سپاری، تخصص ناکافی در داخل سازمان برای ارائه خدمت یا تولید یک محصول، فقدان کنترل بالقوه روی انجام فعالیت در داخل سازمان، وجود خدمات و فعالیت هایی که در بلندمدت به سازمان مربوط نیستند، کسب موفقیت های قبلی در واگذاری فعالیت ها به برون سپاری، ایجاد زمینه مناسب برای تغییرات داخلی، محدودیت منابع مالی و سرمایه های مورد نیاز جهت سرمایه گذاری فنی جدید (رفیع پور، ۱۳۹۴).

اما باید توجه داشت که از طرفی، اغلب سازمانها و صنایع به منظور بقاء در بازارهای رقابتی خود، تصمیم به یکپارچه سازی عمودی با تولید کنندگان مواد اولیه و شرکت های توزیع کننده محصول می گرفتند به طوری که با گسترش مرزهای سازمانی خود به سوی اینگونه شرکتها، نوسانات بازار را کنترل نموده و از این طریق بقاء خویش را تضمین نمایند (رانک، ۲۰۱۵). این مساله از یک طرف باعث می شد، تا صنایع به مرور از نظر اندازه رشد کنند و بزرگ شوند، به تبع آن نیز، هزینه های سازمانی افزایش پیدا کنند و از طرف دیگر، مدیریت چنین سازمانهایی همواره با مسائل و چالشهای مختلفی روبرو بوده، به طوری که مدیریت از تمرکز بر روی قابلیت های اصلی سازمان که ضامن رشد و بقای سازمان هستند تا حد زیادی دور نگه داشته می شد و بیشتر وقت مدیریت صرف مسائلی می شد که ارزش افزوده چندانی برای صنایع یاد شده ایجاد نمی کردند (سید جوادین، ۱۳۹۳).

امروزه در سازمان ها برای دستیابی به سود بیشتر نیاز به کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها وجود دارد. در این میان، سازمان ها به طور روزافزونی سعی دارند تا از روش های نوآورانه برای افزایش اثربخشی و قابلیت سازمان هایشان استفاده کنند (اعتداری، ۱۳۹۰)، برون سپاری یکی از این روش های نوآورانه است که در سال های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمان ها و شرکت ها قرار گرفته است که در صورت اجرای درست آن بر مبنای مقتضیات موجود می تواند اثر مثبت و مطلوبی بر میزان بهره وری شرکت ها بگذارد (هنری، ۲۰۱۴).

گریور در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید: "برون سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت های داخلی یک 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 فعالیت ها منتقل می شوند، بلکه عوامل تولید و حق تصمیم گیری نیز در اغلب موارد واگذار می شود (نایب زاده و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین با توجه به ویژگی های مثبت و منفی برون سپاری، برون سپاری می تواند نقش کلیدی در بهبود و اثربخش بودن سازمان داشته باشند. اثربخشی، اندازه ای است که یک سازمان به اهدافش تحقق می بخشد (ملاحسینی و همکاران، ۱۳۹۴).

در واقع اثربخشی سازمانی یعنی تحقق اهداف سازمان (ملاحسینی و همکاران، ۱۳۹۴). اثر بخشی سازمانی موضوعی اصلی در نظریه های سازمانی است و یکی از ملاک های ارزیابی سازمانی به شمار می رود. اثربخشی سازمانی، محور تئوریک همه مدل های سازمانی و متغیر وابسته نهایی در بیشتر مطالعات سازمانی به شمار می رود (ایران نژاد، ۱۳۹۲). رویکرد های تئوریک متعددی برای سنجش و اندازه گیری اثربخشی سازمانی توسعه پیدا کرده اند. اما جهت بررسی اثربخشی، نخستین قدم باید شناسایی همه متغیرها در قلمرو اثربخشی باشد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۳). در این زمینه پارسونز معتقد است، بقای سیستم اجتماعی به اثربخشی چهار کارکرد حساس بستگی دارد و همه ی سیستم های اجتماعی، باید به این چهار کارکرد دست یابند یعنی: ۱- انطباق، ۲- هدف گزینی، ۳- کسب هدف یگانگی و ۴- حفظ الگوها. انطباق به نیاز سیستم برای کنترل محیط خود مربوط است؛ مثل: نوآوری و خلاقیت کسب هدف، به منزله ی پاداش برای سیستم اهداف است (نایب زاده و همکاران، ۱۳۹۶).

این سیستم، مقاصد خود را تعیین می کند و منابع خود را مانند تعهد سازمانی برای کسب اهدافش، بسیج می نماید یگانگی، به انسجام و وحدت اجتماعی در داخل سیستم اشاره می کند (ایران نژاد، ۱۳۹۲) مثل: رضایت شغلی. حفظ الگوها: عبارت است از حفظ سیستم ارزشی مانند الگوهای انگیزشی و فرهنگی سیستم در این راستا پیشنهاد هوی و میسکل آن است که برای انجام کارهای

پژوهشی در مورد بررسی اثربخشی سازمانی، می توان از مدل ترکیبی رویکرد کارکردهای چهارگانه ی نظام اجتماعی پارسونز متشکل از نو آوری ، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی استفاده نمود(زئو، ۲۰۱۶). بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر برون سپاری بر اثربخشی سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی می باشد که به تفصیل در متن پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۳. اهمیت و ضرورت تحقیق

شرکتها امروزه به دلیل واگذاری بخش قابل توجهی از فعالیتهایشان به طرفهای قرارداد و شرکای استراتژیک خود مرزهایشان منقبض شده و بدنه کارکنان مرکزی خود را که دارای قابلیت های محوری هستند روی فعالیتهای ارزش آفرین و راهبردی متمرکز کرده اند و کوچکتر شده اند. شرکت اصلی در این وضعیت به تدریج به یک هماهنگ کننده تبدیل شده و با استفاده از تکنولوژی های ارتباطی نوین یک سازمان مجازی شکل می گیرد. (طالبی و کریمی، ۱۳۸۹) در بازارهای اقتصاد جهانی، برون سپاری یکی از مهمترین ارکان برقراری روابط راهبردی میان سازمان هاست و حرکتی غیرقابل اجتناب بوده و صرفه جویی در هزینه ها، افزایش انعطاف پذیری، کیفیت برتر و دسترسی آسانتر به فناوری های جدید، برای سازمان در پی دارد. برون سپاری به ویژه در بخش خدمات توجه روز افزونی را در ادبیات مدیریت به خود اختصاص داده است که در آن بیشترین توجه معطوف به کاستن از هزینه های عملیاتی است. شرکت های مشهوری با واگذاری فعالیت های خود به یک شریک خارجی در بسیاری از موارد در هزینه ها صرفه جویی کرده اند. برونسپاری فناوری اطلاعات در دهه ۱۹۹۰ به منزله ابزاری برای بازسازی سازمانها ظهور کرد. شرکت موفق چون مایکروسافت تقریباً همه چیز را برون سپاری می کند، از تولید نرم افزارها تا توزیع محصولات و خود فقط بر روی سودبخش ترین زمینه تمرکز دارد، یعنی نوشتن کد نرم افزار. به اعتقاد بسیاری بازار برون سپاری بیش از ۳۰ درصد از سرمایه موجود در بخش فناوری اطلاعات را جذب نموده است. سازمانی که در یک فعالیت مشخص مثلاً تکنولوژی با افزایش هزینه های بالاتر از سطح رقابت مواجه است، از برون سپاری استفاده می کند و یا شرکتی با ساختار بدهی بالا، در حوزه مشخصی چون فناوری اطلاعات که پیوسته در حال تغییر است سرمایه گذاری نکرده، بلکه از استراتژی برون سپاری برای اجاره آن بهره می گیرد.

برون سپاری مفهوم جدیدی در دنیای صنعت و خدمات نیست، بلکه آنچه جدید است بیشتر شدن اهمیت و سودمندی آن در محیط امروز کسب و کار است. در گذشته، برون سپاری زمانی مورد استفاده قرار می گرفت که سازمانها نمی توانستند خوب عمل کنند، در رقابت ضعیف بودند، کاهش ظرفیت داشتند، با مشکل مالی روبه رو بودند و یا از نظر فن آوری عقب مانده و شکست خورده بودند(ملاحسینی و همکاران، ۱۳۹۴). امروزه سازمان هایی که کاملاً موفق هستند نیز از این ابزار استفاده می کنند و مدیران این سازمانها به عنوان یک موضوع حیاتی درک کرده اند که ایجاد قابلیت های کلیدی برای برآورده کردن نیازهای مشتری ضروری است و باید در این راه تلاش کنند(نایب زاده و همکاران، ۱۳۹۶).

از طرفی اغلب شرکت های پیشرو در دنیا، برون سپاری را نیز به عنوان یکی از راهبرد های بنیادین کسب و کار انتخاب کرده اند زیرا برون سپاری نه تنها باعث بهبود کیفیت محصولات می شود بلکه کاهش قیمت ها و همچنین انعطاف پذیری بیشتر در تولید محصول را در برداشته و در نتیجه بازار مناسبی را برای محصولات شرکت ها به وجود می آورد ، در واقع برون سپاری یک مسیر بالقوه برای کاهش قیمت ها و افزایش انعطاف پذیری است و به شرکت اجازه می دهد بهای ثابت را به هزینه های متغیر تبدیل کند و صرفه جویی در هزینه ها را افزایش دهد(محمودی و همکاران، ۱۳۹۳).

۴. اهداف تحقیق

هدف اصلی

✓ تعیین رابطه برون سپاری بر اثر بخشی سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی.

اهداف فرعی

- ✓ تعیین رابطه برون سپاری در نوآوری شرکت گاز استان آذربایجان غربی .
- ✓ تعیین رابطه برون سپاری در تعهد سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی .
- ✓ تعیین رابطه برون سپاری در رضایت شغلی شرکت گاز استان آذربایجان غربی .
- ✓ تعیین رابطه برون سپاری در سلامت سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی.

۵. فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی

- ✓ برون سپاری با اثربخشی سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.

فرضیه های فرعی

- ✓ برون سپاری با نوآوری شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.
- ✓ برون سپاری با تعهد سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.
- ✓ برون سپاری با رضایت شغلی شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.
- ✓ برون سپاری با سلامت سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.

۶. چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

بسیاری سازمان‌ها تنها با در نظر گرفتن ملاک هزینه - در تصمیم برون‌سپاری فعالیت‌ها - و نادیده گرفتن بسیاری ملاک‌های کیفی دیگر زمینه شکست خود را فراهم نموده‌اند. هرچند برون‌سپاری دارای مزایای بسیاری است، ولی خطرپذیری‌های متعددی نیز به همراه دارد که باید در تصمیم‌گیری لحاظ شوند. در مدل ارائه شده تاثیر برون سپاری بر اثربخشی سازمان در دو وجه مختلف با توجه به مدل رهنورد ۱۳۸۷ و پارسونز نگریسته می‌شوند.

-برون سپاری (متغیر مستقل)

شامل واگذاری اختیار انجام یک مسئولیت یا وظیفه سازمانی به سایر عوامل برون سازمانی است که دوره‌های زمانی طولانی را در بر گرفته و منجر به کاهش نیروی انسانی شرکت و یا ایجاد امکان جابجایی نیرو به بخش‌ها و پروژه‌های مهمتر می‌گردد. همچنین برون سپاری به عنوان استراتژی است که سازمان آن را برای دستیابی به اهداف خود بکار گرفته است.

برون سپاری با توجه به مدل (رهنورد، ۱۳۸۷) شامل متغیرهای زیر است:

۱- جنبه مالی

در این وجه به مقایسه هزینه تامین داخلی فعالیت در مقابل هزینه برون‌سپاری آن پرداخته می‌شود. هر قدر منافع حاصل از برون‌سپاری فعالیت بیشتر باشد، تمایل به برون‌سپاری بیشتر است. این وجه بطور کامل در مدل کمی برون‌سپاری بیان می‌شود

۲- جنبه مشتری

اطمینان عمومی و اعتماد مشتریان مهم ترین پیش نیاز برای بقا و حفظ اعتبار و شهرت سازمان است. بنابراین در این وجه، بر منافع و خواسته‌های مشتریان تمرکز شده است.

۳- جنبه فرایندهای داخلی

این وجه بر چگونگی انجام داخلی فعالیت متمرکز است. نوع فناوری یا تجهیزات مورد استفاده و میزان وابستگی فعالیت مورد نظر با سایر فعالیت‌های سازمان در این وجه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۴- جنبه یادگیری

منظور تغییر در رفتار است. به سخن دیگر نتایج یادگیری همواره باید قابل انتقال به رفتار مشاهده پذیر باشد. پس از یادگیری، یادگیرنده قادر به انجام کاری خواهد بود که پیش از یادگیری نمی‌توانست آن را انجام دهد

- اثربخشی (متغیر وابسته)

اگر اهداف را به صورت وضع مطلوب سازمان در آینده تعریف کنیم، اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمانها به هدفهای مورد نظر خود نائل می‌آیند به عبارتی ساده تر در یک مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه گیری می‌شود. منظور از اثربخشی در پژوهش حاضر، تحقق مجموعه اهداف و کسب منافع حاصل از اجرای یک استراتژی مشخص در سازمان است و سازمان با توجه به این اهداف و منافع به اجرای استراتژی پرداخته است.

اثربخشی با توجه به مدل پارسونز در پژوهش حاضر شامل متغیرهای زیر می‌باشد:

۱- نوآوری

نوآوری، فرآیندی پیوسته است که طبق تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی «OECD» و کمیسیون اروپا، عبارت است از «پیاده‌سازی یا بهبود یک محصول، کالا، ایده و یا روش جدید بازاریابی، یا یک روش سازمانی جدید در امور تجاری، محیط کاری و روابط خارج سازمانی». این تعریف، به‌خوبی دامنه وسیع نوآوری و موارد تحت پوشش را نشان می‌دهد. فرآیند نوآوری را می‌توان متشکل از مجموعه‌ای از مفاهیم مختلف، شامل آموزش، تحقیق و توسعه، ساختارهای پشتیبانی، انتقال فناوری، مدیریت، بازاریابی و سرمایه‌گذاری دانست که عدم دقت به هر یک از حلقه‌های فوق، موجب می‌شود تا نوآوری و ایجاد یک محصول یا فناوری مبتنی بر ایده‌ای خلاقانه، با شکست مواجه شود.

۲- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، تعلق خاطر است هر یک از کارکنان نسبت به سازمانی که در آن مشغول به کار هستند احساس می‌کند. تعهد سازمانی را می‌توان با میزان آمادگی افراد یک سازمان به درونی کردن ارزش‌های سازمان اندازه‌گیری کرد. علاوه بر این تعهد سازمانی را می‌توان بر حسب درجه‌ی تکمیل مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان مورد ارزیابی قرار داد. اندازه‌گیری تعهد سازمانی با مشاهده‌ی رفتار افراد در محل کار نیز امکان‌پذیر است

۳- رضایت شغلی

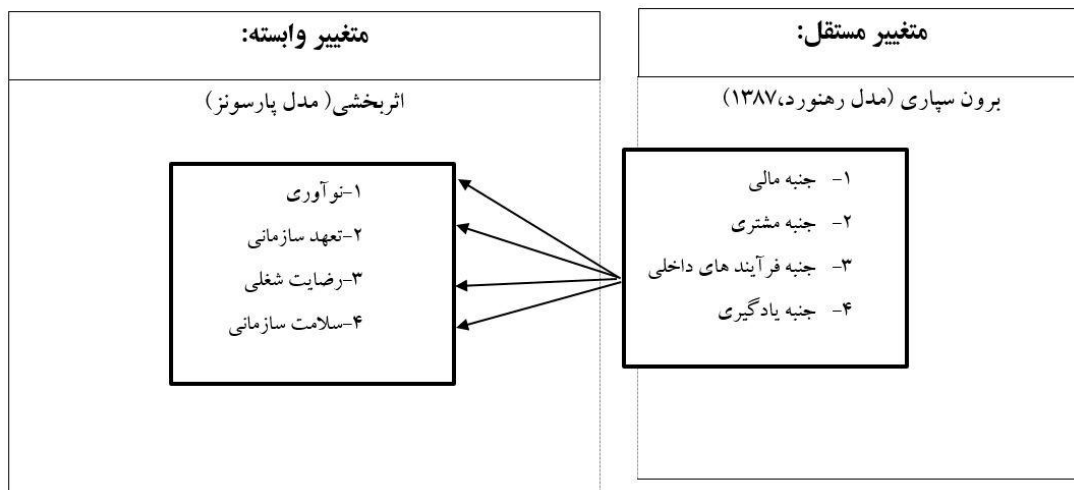
رضایت شغلی به عنوان یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های سنجش نگرش در سازمان‌ها و از عواملی است که می‌توان به وسیله آن وضعیت یک سازمان را ارزیابی کرد. این اهمیت به دلیل نقشی است که این سازه در پیشرفت و بهبود سازمان و نیروی کار دارد. رضایت شغلی با تعاریف و مفهوم‌سازی‌های متعدد، محل تلاقی بسیاری از حوزه‌های معرفت بشری همچون جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، آموزش و پرورش، مدیریت، اقتصاد و سیاست بوده است و از موضوعاتی است که بیشتر مطالعات و بررسی‌ها را در

زمینه کار و سازمان‌ها به خود اختصاص داده است و موضوع مورد علاقه‌ای هم برای افرادی که در سازمان کار می‌کنند و هم برای مطالعه‌کنندگان سازمان‌ها به حساب می‌آید.

۴- سلامت سازمانی

سلامت سازمانی را مایلز در سال ۱۹۶۹ تعریف کرد و ضمن پیشنهاد طرحی برای سنجش سلامت سازمانها، خاطرنشان کرد که سازمان همیشه سالم نخواهد بود. به نظر او سلامت سازمانی اشاره می‌کند به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر.

۷. مدل مفهومی تحقیق



مدل مفهومی براساس تلفیق مدل برون سپاری (رهنورد، ۱۳۸۷) و اثربخشی (پارسونز)

قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی: بررسی رابطه برون سپاری بر اثربخشی سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی.

قلمرو زمانی: سال ۱۳۹۸

قلمرو مکانی: شرکت گاز استان آذربایجان غربی

- تعریف واژه‌ها بصورت مفهومی و عملیاتی

تعاریف مفهومی

برون سپاری:

فرایند واگذاری بخشی از امور غیراصلی شرکت به شرکت‌های متخصص تأمین‌کننده بیرونی با انعقاد قرارداد بین طرفین (الفت و براتی، ۱۳۸۹)

اثربخشی:

میزان تحقق اهداف یا همان میزان ستانده به نهاده که به آن راندمان نیز می گویند (طاهری ، ۱۳۸۰).

- تعاریف عملیاتی

برون سپاری (متغیر مستقل):

منظور از برون سپاری در پژوهش حاضر، مجموعه ای از فعالیت هایی است که شرکت گاز استان آذربایجان غربی اجرای آنها را به بخش خصوصی، یعنی پیمانکاران طرف قرارداد برای مدت معینی واگذار کرده است جهت بررسی برون سپاری ، از پرسشنامه برون سپاری (رهنورد، ۱۳۸۷)، استفاده شد.

اثربخشی سازمانی (متغیر وابسته):

جهت بررسی اثربخشی سازمانی، از پرسشنامه نظام اجتماعی پارسونز، استفاده خواهد شد.

الگوی فرایند برون سپاری

با اقتباس از الگویی که حسنین والسعادی برای برون سپاری خدمات دارایی طراحی کرده اند، می توان فرایند برون سپاری را به شرح زیر نشان داد:

۱. شناخت فرایندهای مشمول برون سپاری

۲. ارزیابی برون سپاری خدمات

۳. تنظیم قراردادهای برون سپاری

۴. وضع رویه ای برای انتقال فعالیت ها

۵. وضع رویه ای برای مدیریت قرارداد.

مرحله اول شامل تحلیل وظایف درون سازمانی و فرایندهای کاری است. محک زنی فعالیت این امکان را فراهم می سازد که فعالیت های مشمول برون سپاری از فعالیت های خانگی تمیز داده شود.

مرحله دوم شناخت هدف های برون سپاری، پیش بینی و ارزیابی مخاطرات و مزایای برون سپاری فعالیت هایی است که برای واگذاری به بیرون از سازمان مناسب تشخیص داده شده اند.

مرحله سوم شامل فراخوانی برای برون سپاری، ارزیابی درخواست ها و مذاکره برای تنظیم قرارداد است.

مرحله چهارم وضع رویه ای برای برون سپاری فعالیت هاست و شامل طراحی برنامه انتقال، اجرا و ارزشیابی برنامه انتقال است.

و بالاخره، مرحله پنجم مدیریت قراردادها را در بر می گیرد و شامل پایش اثربخشی، بهبود کیفیت خدمات و ارزشیابی است (سلیمانی سه دهی، داورزنی، ۱۳۸۹: ۱۵).

از دیدگاهی دیگر می توان فرآیند برون سپاری را بدین صورت توضیح داد: با توجه به پیچیدگی های موجود در ارزیابی آمادگی برای برون سپاری در سازمان، تحلیل و بررسی گزینه ها و حرکت در فرایند برون سپاری، استفاده از رویکردی سیستماتیک سودمند به نظر می رسد. یک رویداد عملی و سودمند اغلب مشتمل بر ۶ گام است. این مسأله مشتمل بر مواردی نظیر دامنه فعالیت ها، مسائل مربوط به هزینه و قیمت، تغییرات و فسخ قرارداد و ساختار تیم مذاکره کنندگانه است (سلیمانی سه دهی، داورزنی، ۱۳۸۹: ۱۷ و ۱۸).

جدول ۱-۲: گام های فرایند برون سپاری (کمپل، ۱۹۹۵: ۲۴)

<p>۴) ارزیابی گزینه های برون سپاری برحسب فعالیت ها و عملیات</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ترسیم سازمان برحسب فعالیت ها ✓ تحلیل و بررسی فعالیت ها و گزینه ها ✓ تعیین گام های موقتی برای برون سپاری فعالیت ها ✓ طرح اولیه ✓ پیشنهادات نهایی 	<p>۱) آیا برون سپاری گزینه مناسبی است؟</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ جمع آوری داده های مرتبط با فعالیت موردنظر ✓ جمع آوری داده های مرتبط با برون سپاری فعالیت موردنظر ✓ مصاحبه با مدیریت ✓ ارزیابی اولیه ✓ گزارش نهایی
<p>۵) درخواست اطلاعات از تأمین کنندگان</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تعیین فاکتورها ✓ تعیین سوابق و مشخصات تأمین کنندگان ✓ تعیین نیازمندیهای اطلاعاتی ✓ تعیین معیارهای کارایی ✓ درخواست اطلاعات ✓ ارزیابی اطلاعات ✓ درخواست ارائه طرح پیشنهادی ارزیابی ✓ درخواست طرح پیشنهادی 	<p>۲) آیا اهداف از طریق برون سپاری قابل دستیابی هستند؟</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ بررسی تأثیر بر استراتژی جاری سازمان ✓ بررسی اهداف هزینه ای ✓ بررسی اهداف سازمانی ✓ بررسی اهداف وضعیت گذار و تحول ✓ بررسی اهداف توسعه اقتصادی . ✓ بررسی اهداف دستیابی، کنترل و ریسک . ✓ ارزیابی اولیه . ✓ گزارش نهایی
<p>۶) انتخاب تأمین کنندگان و مذاکرات توافقی</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ انتخاب تأمین کنندگان ✓ معاملات و مذاکرات ✓ شروع ✓ مدیریت تأمین کننده ✓ فسخ قرارداد ✓ بررسی قابلیت اطمینان کیفیت وضعیت گذار و تحول ✓ سازمان برنامه ریزی و کنترل) ✓ انجام بازدیدهای دوره ای 	<p>۳) آیا سازمان آمادگی برون سپاری دارد؟</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ بررسی نمودار عملیاتی سازمان ✓ نیاز سنجی برای یکپارچگی عملیات ✓ بررسی کارکنان در برابر سبک مدیریت فعالیت ها ✓ گزارش اولیه ✓ گزارش نهایی

برون سپاری در بخش دولتی

اگرچه دعوت به کاربرد نیروهای بازار در بخش دولتی در اواخر دهه ۱۹۸۰ شروع شد، برون سپاری فعالیت های سازمان های بخش دولتی زمانی بطور جدی آغاز شد که ایده باز آفرینی دولت مطرح شد، که بر ارائه خدمات مؤثر و کارآمد به شهروندان تأکید دارد. کشورهایی مانند استرالیا، نیوزلند، آمریکا و انگلستان از طریق وضع قوانین افزودن بر خصوصی سازی سعی کردند فعالیت های متنوعی را در شکل برون سپاری اداره کنند که بطورسنتی در انحصار دولت بودند. برای دستیابی به بهترین عملکرد در سازمان های بخش دولتی سازمان ها را وادار می ساخت تا از طریق مزایده به عقد قراردادهایی روی بیاورند تا امکان خرید خدمات از بخش

غیردولتی و تأمین مشارکت با مدیریت واحدهای سازمانی عرضه کنندگان غیر دولتی را فراهم آورند (سلیمانی سه دهی، داورزنی، ۱۳۸۹: ۲۳).

هر چند برون سپاری فعالیت های غیر راهبردی، مزایای زیادی را از قبیل صرفه جویی در هزینه های رقابتی کردن انجام امور و کاهش نیروی انسانی بخش دولتی در پی داشت، نگرانی هایی را نیز موجب شد. به رغم تأکید بر استانداردهای کیفیت در قراردادهای منعقد، نبود مهارت های کافی برای بازرسی، پایش و مدیریت قراردادها باعث شد نارسایی های زیادی از نظر کیفیت در ارائه خدمات مبتنی بر بخش غیردولتی بروز کند (سلیمانی سه دهی، داورزنی، ۱۳۸۹: ۲۳).

- برون سپاری و اندازه سازی دولت

به موازات هدایت قابلیت ها و مهارت های داخلی با ارزش به فعالیت های ارزش افزوده، بحث های مربوط به برون سپاری از چرایی برون سپاری به چگونگی و زمینه های برون سپاری معطوف شده است. پژوهشگران و مجریانی که دیدگاه راهبردی را برگزیده اند، بر این نظرند که فعالیت های اصلی باید در داخل سازمان باقی بماند، در حالیکه فعالیت های غیر اصلی را می توان به بیرون از سازمان منتقل کرد. بعضی از اندیشمندان مدعی اند که تصمیم های برون سپاری باید بر مبنای ماهیت قراردادها اتخاذ شود. در هر حال محصول برون سپاری، نیازمند سازماندهی مجدد سازمان دولت است که در مفهوم ساختار شبکه ای تجلی می یابد (سلیمانی سه دهی، داورزنی، ۱۳۸۹).

ساختار شبکه ای معرف گونه ای جدید از سازماندهی است که فعالیت های اصلی در درون مرزهای آن و فعالیت های غیر راهبردی در بیرون از مرزهای آن به صورت خوشه ای به هم مرتبط دیده می شوند. دولت ها از طریق برون سپاری می توانند اندازه خود را کاهش دهند و به مدیریت بیرون از درون روی بیاورند. در این صورت مدیریت شبکه ای جایگزین مدیریت سنتی سلسله مراتبی می شود. در مدیریت شبکه ای روابط سلسله مراتبی جای خود را به روابط همکاری در درون شبکه می دهد. دولت می تواند بخش خصوصی و بخش سوم را در ایفای وظایف امور عمومی بکار گیرد و در عین حال هسته کوچک ولی کارآمد داشته باشد (سلیمانی سه دهی، داورزنی، ۱۳۸۹: ۲۳).

دلایل برون سپاری و منافع موردانتظار

درباره استفاده از رویکرد برون سپاری در شرکت ها، دلایل و علل مختلفی بیان شده است. این تعجب آور نیست که شرکت های مختلف به علل متفاوت به این رویکرد روی آورده اند، چراکه شرایط شرکت های مختلف باهم متفاوت بوده و هر یک از این علت های عمده، به شرایط ویژه هر شرکت وابسته است. علل استفاده شرکت ها از این رویکرد را می توان در دسته بندی زیر مورد استفاده قرارداد (چشم براه، مرتضوی، ۱۳۸۶).

➤ دلایل برون سپاری

- بهبود و افزایش تمرکز بر صلاحیت های بنیادی: سازمان ها امروزه به برون سپاری به دید یک استراتژی تجاری می نگرند. این موضوع در مورد شرکت های صاحب تکنولوژی پیشرفته نظیر میکروسافت و هیولت پاکارد ملموس تر است. آنها تمرکزشان را بر روی تکنولوژی های کلیدی معطوف کرده و سایر امور را به شرکت هایی که به خوبی آنها را پشتیبانی می کنند، سپرده اند.

- دستیابی به توانمندی ها و امکانات در کلاس جهانی: امروزه شرکت ها تمرکز خود را به تکنولوژی ها و توانمندی های مطرح در کلاس جهانی، معطوف نموده اند. هدف آنها دسترسی به توانمندی های جهانی بدون پذیرش ریسک توسعه، در همه زمینه های مرتبط است.

- انعطاف پذیری در بلندمدت: افزایش انعطاف پذیری برای مواجه شدن و پاسخگویی بهتر به تغییر شرایط بازار، تقاضای محصولات و خدمات و تکنولوژی، از ملاحظات کلیدی اغلب شرکت ها بشمار می آید.

- گام برداشتن سریع و شتاب گرفتن مزایای مهندسی مجدد: شرکت هایی که اقدام به مهندسی مجدد می کنند، غالباً در می یابند که برون سپاری، مزایا و اهدافی را که آنها در پی آن هستند حاصل خواهد کرد. ضمن اینکه برون سپاری ابزاری جهت تسهیل در اجرای مهندسی مجدد به شمار می آید.

- افزایش بخش ها و وظایف (دگرگونی و تحول در سازمان): در زمانیکه شرکت اقدام به تغییر حوزه کسب و کار خود می نماید، برون سپاری شرکت را قادر می سازد تا با کمترین تأثیرات بر منابع داخلی، بخش ها و فعالیت های جدیدی را به حوزه کسب و کار خود اضافه کند.

- توسعه فروش و امکانات تولیدی در گذر زمان: هنگامی که امکان فراهم کردن منابع مالی جهت چنین توسعه ای فراهم نباشد: در برخی موقع تقاضا برای محصولات شرکت افزایش می یابد، اما توان تولیدی موجود شرکت، اجازه پاسخگویی به حجم بالای تقاضا را نمی دهد. در نتیجه ممکن است شرکت ترجیح دهد تا برای حفظ بازار رو به رشد خود در کوتاه مدت از برون سپاری استفاده نموده و با تقویت تدریجی ظرفیت های تولیدی خود، توانایی پاسخگویی بهتر به تقاضای آینده را افزایش دهد.

- کسب فرصت ها و موقعیت های تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید، بواسطه دسترسی به شبکه تأمین کنندگان (گستره مناسبی از قابلیت های گوناگون و متنوع).

- بهبود اثربخشی عملیاتی (همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره وری، زمان پیشبرد کوتاه تر، استفاده بهتر از تجهیزات، افزایش خروجی ها و سود بیشتر).

- دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و کسب مهارت های جدید: انتخاب تأمین کنندگانی که دارای توانمندی های فنی برجسته هستند، اهرم و عاملی است که با افزایش مهارت و دانش در هر دو شرکت سبب افزایش مزیت رقابتی و برتری های فنی آنها می گردد.

- افزایش و شتاب بخشیدن به توسعه از طریق بهره برداری و نفوذ در سیستم ها، فرایندها و توانمندی های توسعه یافته می تأمین کننده (نگاه به برون سپاری به عنوان یک رویکرد یادگیری و الگو گیری). - دسترسی به خدمات جدید: دستیابی به خبرگی، مهارت ها و تکنولوژی هایی که دستیابی به آنها از طریق دیگر غیر ممکن یا دشوار است .

- بهبود مدیریت و کنترل

- بهبود مدیریت ریسک

- تحصیل و کسب ایده های نوآورانه: برون سپاری اجازه می دهد تا سازمان، نوآوری ها و ایده های سازمان های دیگر را در تبادل با آنها فرا گرفته و از آنها در ارزش افزایی محصولات جدید و رضایت مندی مشتری نهایی بهره گیرد. - کسب وجهه تجاری مناسب بواسطه همکاری با پیمانکاران پیشرو (چشم براه، مرتضوی، ۱۳۸۶).

- دلایل مرتبط با امور مالی و هزینه ها

- کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده ی محصولات بواسطه دست یابی به تأمین کننده با اثربخشی بهتر و ساختار هزینه های پائین تر: برون سپاری کالاها و خدمات به سازمان اجازه می دهد تا از مزایایی همچون تجربه خبرگی تأمین کننده و مزیت اقتصادی مقیاس استفاده کرده و در زمان کوتاه تر و هزینه کمتر اقدام به تأمین آنها نماید .

- ایجاد نقدینگی: ایجاد نقدینگی با واگذاری دارایی ها به تأمین کننده یا کاهش سرمایه گذاری در دارایی ها و آزادسازی منابع برای اهداف دیگر.

- تغییر هزینه های ثابت به متغیر (در مورد برخی فعالیت ها و وظایف) (چشم براه، مرتضوی، ۱۳۸۶).

- دلایل مرتبط با نیروی انسانی

- بهره مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران

- متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت های محوری

- حل یک مشکل (مثلا مشکل پرسنلی و...) (چشم براه، مرتضوی، ۱۳۸۶: ۳۲ تا ۳۵).

- مخاطرات برون سپاری

همانطور که گفتیم برون سپاری برخی فعالیت ها، فرصت های بزرگی را در اختیار سازمان قرار می دهد؛ در عین حال سازمان را با مخاطراتی مواجه می سازد. دغدغه های اصلی مدیریت را می توان در سه مورد ذیل خلاصه کرد: (سلیمانی سه دهی، داورزنی، ۱۳۸۹)

- فقدان مهارت های کلیدی و اساسی در سازمان: برای مثال سازمانی که برخی از فعالیت های خود را برون سپاری کرده، پس از مدتی متوجه می شود که تأمین کننده قادر به برآوردن انتظارات وی نیست

- از این پس سازمان فاقد مهارت و دانش لازم برای انجام امور ضروری مرتبط با فعالیت برون سپاری شده خواهد بود. بنابراین شناخت قابلیت ها و نیازمندی های اساسی برای انجام فعالیت های مدنظر ضروری است.

- فقدان ارتباطات و یکپارچگی بین فعالیت ها، فرایندها و عملیات سازمان: امکان دارد ارتباط بین افراد متخصص و با مهارت در بخش ها و قسمت های مختلف سازمان در اثر برون سپاری برخی فعالیت ها دچار خدشه و مشکل شود. علاوه بر این ممکن است ظرفیت های انتقال مهارت در داخل سازمان و همچنین انعطاف پذیری سازمان کاهش یابد. - فقدان کنترل بر تأمین کنندگان: ممکن است تأمین کننده ای پس از بالا بردن توان تخصصی خود (با استفاده از پشتیبانی های سازمان، اقدام به ارائه دانش خود به رقبا کند. واضح است که سازمان باید نسبت به تعهد و اعتبار تأمین کنندگان اطمینان حاصل کند و در عین حال باید رضایت تأمین کننده را نیز جلب نماید) (سلیمانی سه دهی، داورزنی، ۱۳۸۹: ۲۰ تا ۲۲).

تصمیم گیری در مورد بکار گیری برون سپاری در شرکت ها

برخی از شرکت ها که فکر می کنند برون سپاری رفتار بخردانه ای نشان خواهد داد، جوانب مثبت و منفی را تجزیه و تحلیل می کنند و سپس تصمیم می گیرند که بهتر است این روند را اجرا کنند یا خیر که در صورت بررسی دقیق و تصمیم گیری درست، برون سپاری منجر به بهبود اثربخشی سازمانی آنها می شود. اما، برخی شرکت ها با چشمانی بسته از این استراتژی استفاده می کنند، در این حالت ممکن است در اثربخشی سازمانی آنها بهبودی مشاهده نشود. دلیل اینکه چرا برخی شرکت ها با چشمانی بسته این استراتژی را بکار می گیرند این است که این شرکت ها به منظور اینکه موفق به نظر برسند، شرکت های مشابه دیگر را به عنوان مدل در بخش خود بکار می گیرند که در این روش فعالیت های این شرکت ها مطابق با الگوی رفتاری گروهی که به آن تعلق دارند شکل می گیرد، نه الگوی متناسب با خود شرکت. چنین رفتارهایی از شرکت ها می تواند وابسته به چندین دلیل باشد: (۱) برخی از شرکت های بزرگ می توانند روی عرضه کنندگان فشار وارد کنند و روش ها، سیاست ها و رهنمودهای آنها را تحت تأثیر قرار دهند. در نتیجه چنین فشاری شرکت ها تصمیم می گیرند از برون سپاری استفاده کنند. مثلا شرکت ها با فشارهایی از طرف سازمان های دولتی یا نظارتی که با آنها ارتباط دارند، مواجه می شوند و بنابراین سعی می کنند روش ها و رفتارهای سازمانی خود را مطابق با شرکت های دیگری که در آن گروه هستند، اتخاذ کنند (بولات و دیگران، ۲۰۰۹).

دلیل بعدی، تقلید از شرکت هایی که در گروه مشابه موفق هستند، می تواند باشد. این کاربرد در موارد خاصی ممکن است باعث اتخاذ عقیده یا اجرایی شود که موفقیت آمیز به نظر می رسد و یا بدون بررسی یا تحقیق مناسب به طور بالقوه موفقیت آمیز گمان شود (بولات و دیگران، ۲۰۰۹).

اخیر، جامعه تخصصی (سازمان های تخصصی، مؤسسات مشاوره، دانشگاه ها) احتمال دارد برون سپاری را به برنامه ای استاندارد برای سازمان ها تبدیل کنند. این سازمان ها ادعا می کنند که برون سپاری از برنامه های دیگر سازمانی که استاندارد شده اند، بهتر است. مشکل اینجاست که با استاندارد شدن این استراتژی ممکن است تصمیم گیری بدون در نظر گرفتن رابطه بین اثربخشی سازمانی و برون سپاری صورت گیرد، در نتیجه در حالیکه پیشرفت های مثبت خاصی می تواند در اثربخشی سازمانی برخی شرکت ها بدست آید، گاهی چنین برنامه هایی می توانند به شکست کلی برخی سازمان های دیگر منجر شوند. این شکست به دلیل این است که استراتژی های مدیریتی مشابه بدون تحقیقات کافی بکار گرفته شوند (بولات و دیگران، ۲۰۰۹: ۱۸).

- برون سپاری و اثربخشی سازمانی

برون سپاری به دلیل اینکه برخی از ابعاد اثربخشی سازمانی را بهبود می بخشد، برای مدیران ارشد جذاب است (لیلی و همکاران، ۲۰۰۵: ۵۷). طی تحقیقات انجام شده توسط واحد هوشمند اقتصاددان، دو سوم پاسخگویان موافق این موضوع بودند که شرکت ها در صورتی که بدانند چطور استراتژی برون سپاری را مدیریت کنند می توانند اثربخشی سازمان خود را ارتقا بخشند و به سطح بالایی از رضایت دست یابند (لاسی و بلومبرگ، ۲۰۰۵: ۱۷).

جیلی و رشید (۲۰۰۰) پیشنهاد کردند که اثربخشی سازمانی به سه دلیل بهبود می بخشد:

ابتدا؛ تمرکز زیاد روی شایستگی های اصلی شرکت بهبود می یابد (دس و همکاران، ۱۹۹۵: ۱۰).

رونالد کاس (۱۹۳۷) در مقاله ای کلاسیک مطرح کرد که اگر شریک بیرونی می تواند کار را موثرتر و ارزانتر از خود شرکت انجام دهد، پس شریک بیرونی باید آنرا انجام دهد. اگر کارمندان شرکت می توانند کار را بهتر انجام دهند، کار باید در شرکت باقی بماند (بهلی و همکاران، ۲۰۰۲: ۶). برون سپاری فعالیت های غیر اصلی به شرکت اجازه می دهد که توجه مدیران و تخصیص منابع را در کارهایی که به بهترین وجه انجام می دهند، افزایش دهد و برای سرپرستی کارهایی که شرکت در شرایط نامساعد نسبی است، به تیم های مدیریتی شرکت های دیگر استناد کند. این تمرکز می تواند با اجازه دادن به شرکت برای اینکه در آن فعالیت ها موثرتر، خلاق تر و ماهرتر باشد، نتایج را بهبود بخشد.

دوماً؛ افزایش برون سپاری فعالیت های غیر اصلی می تواند کیفیت خدمات را بهبود بخشد (دس و همکاران، ۱۹۹۵: ۱۱).

شرکتی که خدمات به آن برون سپاری شده بهتر می تواند این کار را انجام دهد زیرا فعالیت مورد نظر در محدوده کسب و کار اصلی اوست (جیلی و رشید، ۲۰۰۰: ۷۶۸).

خیلی وقت ها بهبود قابلیت های عرضه کننده، نتیجه سرمایه گذاری وسیع در تکنولوژی، روش شناسی و منابع انسانی است که در طول زمان صورت گرفته است. در بسیاری از موارد قابلیت های عرضه کننده شامل دانش تخصصی در صنعت است که با کار کردن با مشتریان زیاد بدست آمده است (اسپینو و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۶).

دانش عرضه کننده می تواند به شرکت برون سپار منتقل شود و ملزومات مشتری را با مهارت ها، فرایندها یا تکنولوژی خودشان ارضا کند. به همه دلایل بالا کیفیت خدمات برون سپاری شده بهتر از زمانی است که در شرکت اصلی انجام شود (اسپینو و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۶).

علاوه بر این، در نتیجه فعالیت های واگذار شده به عرضه کننده، چون سازمان زمان بیشتری را صرف دیگر فعالیت های باقیمانده می کند، افزایش چشمگیری در کیفیت فعالیت های انجام شده می توان مشاهده کرد (اسپینو و همکاران، ۲۰۰۵).

نهایتاً؛ برون سپاری فعالیت هایی با ارزش استراتژیک پایین می تواند منجر به کاهش هزینه ها و بهبود نتایج سازمانی شود (اسپینو و همکاران، ۲۰۰۵).

شرکت ها بطور فزاینده ای استراتژی برون سپاری را روشی برای کاهش و کنترل هزینه می بینند (اسمیت و همکاران، ۱۹۹۸: ۶۳).

احتمالاً عرضه کنندگان از صرفه جویی های تولید انبوه، کنترل شدیدتر کمک های جانبی و دسترسی به منابع کاری کم هزینه تر و کارشناسی متمرکز تر بر مدیریت خدمات بهره می گیرند (دانی و همکاران، ۱۹۹۵: ۴۰).

علاوه بر این، اقدامات برون سپاری نیاز به دارایی های سرمایه ای را کاهش می دهد و این کاهش سرمایه گذاری هزینه های ثابت را کم می کند و منجر به نقطه سر به سری پایین تر می شود (جیلی و ورشید، ۲۰۰۰: ۷۶۸).

برون سپاری نه تنها منجر به افزایش سوددهی می شود، بلکه اختلاف بهره وری بین شرکت های برون سپار و عرضه کننده ها را شدیدتر می کند (جیانگ و کورشی، ۲۰۰۶: ۴۷).

همچنین تحقیقاتی در زمینه رابطه بین رشد بهره وری و برون سپاری وجود دارد. آبراهام و تیلور (۱۹۹۶) دریافتند که شرکت ها با هدف هموارسازی چرخه های تولید و سود بردن از تخصص، خود را از خدمات رها می کنند. را و ولف (۲۰۰۱) دریافتند که رابطه مثبتی بین نرخ برون سپاری و رشد بهره وری وجود دارد (جیانگ و کورشی، ۲۰۰۶: ۴۷).

بطور خلاصه، هدف شرکت هایی که هر نوع فعالیتی را برون سپاری می کنند، این است که برون سپاری منجر به افزایش اثربخشی خواهد شد (لیلی و همکاران، ۲۰۰۵: ۵۷).

تصمیم گیری در مورد بکار گیری برون سپاری در شرکت ها

برخی از شرکت ها که فکر می کنند برون سپاری رفتار بخردانه ای نشان خواهد داد، جوانب مثبت و منفی را تجزیه و تحلیل می کنند و سپس تصمیم می گیرند که بهتر است این روند را اجرا کنند یا خیر که در صورت بررسی دقیق و تصمیم گیری درست، برون سپاری منجر به بهبود اثربخشی سازمانی آنها می شود. اما، برخی شرکت ها با چشمانی بسته از این استراتژی استفاده می کنند، در این حالت ممکن است در اثربخشی سازمانی آنها بهبودی مشاهده نشود. دلیل اینکه چرا برخی شرکت ها با چشمانی بسته این استراتژی را بکار می گیرند این است که این شرکت ها به منظور اینکه موفق به نظر برسند، شرکت های مشابه دیگر را به عنوان مدل در بخش خود بکار می گیرند که در این روش فعالیت های این شرکت ها مطابق با الگوی رفتاری گروهی که به آن تعلق دارند شکل می گیرد، نه الگوی متناسب با خود شرکت. چنین رفتارهایی از شرکت ها می تواند وابسته به چندین دلیل باشد: ۱) برخی از شرکت های بزرگ می توانند روی عرضه کنندگان فشار وارد کنند و روش ها، سیاست ها و رهنمودهای آنها را تحت تأثیر قرار دهند. در نتیجه چنین فشاری شرکت ها تصمیم می گیرند از برون سپاری استفاده کنند. مثلاً شرکت ها با فشارهایی از طرف سازمان های دولتی یا نظارتی که با آنها ارتباط دارند، مواجه می شوند و بنابراین سعی می کنند روش ها و رفتارهای سازمانی خود را مطابق با شرکت های دیگری که در آن گروه هستند، اتخاذ کنند (بولات و دیگران، ۲۰۰۹).

دلیل بعدی، تقلید از شرکت هایی که در گروه مشابه موفق هستند، می تواند باشد. این کاربرد در موارد خاصی ممکن است باعث اتخاذ عقیده یا اجرایی شود که موفقیت آمیز به نظر می رسد و یا بدون بررسی یا تحقیق مناسب به طور بالقوه موفقیت آمیز گمان شود بولات و دیگران، ۲۰۰۹).

اخیر، جامعه تخصصی (سازمان های تخصصی، مؤسسات مشاوره، دانشگاه ها) احتمال دارد برون سپاری را به برنامه ای استاندارد برای سازمان ها تبدیل کنند. این سازمان ها ادعا می کنند که برون سپاری از برنامه های دیگر سازمانی که استاندارد شده اند، بهتر است. مشکل اینجاست که با استاندارد شدن این استراتژی ممکن است تصمیم گیری بدون در نظر گرفتن رابطه بین اثربخشی سازمانی و برون سپاری صورت گیرد، در نتیجه در حالیکه پیشرفت های مثبت خاصی می تواند در اثربخشی سازمانی برخی شرکت ها بدست آید، گاهی چنین برنامه هایی می توانند به شکست کلی برخی سازمان های دیگر منجر شوند. این شکست به دلیل این است که استراتژی های مدیریتی مشابه بدون تحقیقات کافی بکار گرفته شوند (بولات و دیگران، ۲۰۰۹: ۱۸).

۷. روش تحقیق

با توجه به اینکه نتایج این تحقیق می تواند مورد استفاده شرکت های گاز و دیگر شرکت های رسمی و غیر رسمی قرار گیرد این موضوع کاربردی بودن پژوهش را می رساند. بنابراین این پژوهش از نوع کاربردی و روش تحقیق آن توصیفی - پیمایشی خواهد بود بطوریکه در این پژوهش محقق سعی دارد تا آنچه هست یا وضعیت موجود را بدون هیچ دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش داده و نتایج عینی از موقعیت را بیان نماید. بنابراین با توجه به ماهیت پژوهش، روش به کار رفته در این پژوهش توصیفی از نوع زمینه یابی (پیمایشی) خواهد بود در مهمترین قسمت از این پژوهش و پس از تحلیل های آماری، نتایج بدست آمده، بر اساس مبانی نظری و با عنایت به ویژگی های جامعه مورد بررسی، تبیین و تفسیر شدند. در پایان نیز پیشنهادات کاربردی حاصل از این پژوهش ارائه می شود.

اعتبار و پایایی

روایی و پایایی متغیرهای تحقیق نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد. نتایج آن به قرار زیر بوده است.

جدول ۳-۳: ضرایب آلفای کرونباخ در تعیین همسانی درونی ابعاد پرسشنامه ها برون سپاری و اثربخشی

متغیرها	ابعاد	آلفای کرونباخ	نتیجه
برون سپاری	جنبه مالی	۰/۸۹۲	پایا
	جنبه مشتری	۰/۷۴۹	پایا
	جنبه فرآیندهای داخلی	۰/۶۸۳	پایا
	جنبه یادگیری	۰/۹۵۰	پایا
اثربخشی سازمان	نوآوری	۰/۷۶۹	پایا
	تعهد سازمانی	۰/۸۶۳	پایا
	رضایت شغلی	۰/۸۹۶	پایا
	سلامت سازمانی	۰/۹۱۸	پایا

(منبع: یافته های پژوهش)

۹. آزمون فرضیه های پژوهش

آزمون همبستگی

برای اطمینان از وجود همبستگی معنی دار بین متغیرهای پژوهش از تحلیل همبستگی استفاده می شود. جدول زیر، نتیجه ی آزمون همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می دهد:

شرح	اثربخشی سازمانی	نوآوری	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	سلامت سازمانی
ضریب همبستگی	۰/۶۲۹	۰/۳۶۱	۰/۶۱۵	۰/۴۷۱	۰/۲۶۰
سطح معنی داری	۰/۰۰۵	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۹	۰/۰۰۰

۱- همبستگی فرضیه اصلی :

فرضیه اصلی چنین بیان می کند که برون سپاری با اثربخشی سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.

جهت بررسی فرضیه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است، نتایج تحلیل این فرض در جدول زیر ارائه گردیده است:

جدول ۴-۷: آزمون همبستگی فرضیه اصلی

شرح	اثربخشی سازمانی
ضریب همبستگی	۰/۶۲۹
سطح معنی داری	۰/۰۰۵

همان گونه که از جدول فوق پیداست ضریب همبستگی بین برون سپاری و اثربخشی سازمانی برابر با ۰,۶۲۹ محاسبه گردیده؛ از آن جایی که سطح معنی داری آن کمتر از ۵٪ است (۰/۰۰۵)، می توان چنین بیان نمود که بین این متغیرها یک رابطه ی مثبت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض اصلی مورد تایید قرار می گیرد.

۲- همبستگی فرضیه فرعی اول :

فرضیه فرعی اول چنین بیان می کند که برون سپاری با نوآوری شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.

جهت بررسی فرضیه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است، نتایج تحلیل این فرض در جدول زیر ارائه گردیده است:

جدول ۴-۸: آزمون همبستگی فرضیه اول

شرح	نوآوری
ضریب همبستگی	۰/۳۶۱

۰/۰۰۲	سطح معنی داری
-------	---------------

همان گونه که از جدول فوق پیداست ضریب همبستگی بین برون سپاری و نوآوری سازمانی برابر با ۰,۳۶۱ می باشد؛ از آن جایی که سطح معنی داری آن کمتر از ۵٪ است (۰/۰۰۲)، می توان چنین بیان نمود که بین این متغیرها یک رابطه ی مثبت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض فرعی اول مورد تایید قرار می گیرد.

۳- همبستگی فرضیه فرعی دوم :

فرضیه فرعی دوم چنین بیان می کند که برون سپاری با تعهد سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.

جهت بررسی فرضیه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است، نتایج تحلیل این فرض در جدول زیر ارائه گردیده است:

جدول ۴-۹: آزمون همبستگی فرضیه دوم

تعهد سازمانی	شرح
۰/۶۱۵	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

همان گونه که از جدول فوق پیداست ضریب همبستگی بین برون سپاری و تعهد سازمانی برابر با ۰,۶۱۵ می باشد؛ از آن جایی که سطح معنی داری آن کمتر از ۵٪ است (۰/۰۰۰)، می توان چنین بیان نمود که بین این متغیرها یک رابطه ی مثبت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرض فرعی دوم مورد تایید قرار می گیرد.

۴- همبستگی فرضیه فرعی سوم :

فرضیه فرعی سوم چنین بیان می کند که برون سپاری با رضایت شغلی شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.

جهت بررسی فرضیه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است، نتایج تحلیل این فرض در جدول زیر ارائه گردیده است:

جدول ۴-۱۰: آزمون همبستگی فرضیه فرعی سوم

رضایت شغلی	شرح
------------	-----

۰/۴۷۱	ضریب همبستگی
۰/۰۰۹	سطح معنی داری

همان گونه که از جدول فوق پیداست ضریب همبستگی بین برون سپاری و رضایت شغلی برابر با ۰,۴۷۱ می باشد؛ از آن جایی که سطح معنی داری آن کمتر از ۵٪ است (۰/۰۰۹)، می توان چنین بیان نمود که بین این متغیرها یک رابطه‌ی مثبت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه فرعی سوم مورد تایید قرار می گیرد.

۵- همبستگی فرضیه فرعی چهارم :

فرضیه فرعی چهارم چنین بیان می کند که برون سپاری با سلامت سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی رابطه معنی داری دارد.

جهت بررسی فرضیه از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است نتایج تحلیل این فرضیه در جدول زیر ارائه گردیده است:

جدول ۴-۱۱: آزمون همبستگی فرضیه فرعی چهارم

شرح	سلامت سازمانی
ضریب همبستگی	۰/۲۶۰
سطح معنی داری	۰/۰۳۰

همان گونه که از جدول فوق پیداست ضریب همبستگی بین برون سپاری و سلامت سازمانی برابر با ۰,۲۶۰ می باشد؛ از آن جایی که سطح معنی داری آن کمتر از ۵٪ است (۰/۰۳۰)، می توان چنین بیان نمود که بین این متغیرها یک رابطه‌ی مثبت معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه فرعی چهارم مورد تایید قرار می گیرد.

جدول ۴-۱۲: خلاصه‌ای از بررسی فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه	نتیجه
فرضیه اصلی	برون سپاری با اثربخشی سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی تاثیر معنی داری دارد.	تأیید
فرضیه فرعی اول	برون سپاری با نوآوری شرکت گاز استان آذربایجان غربی تاثیر معنی داری دارد.	تأیید
فرضیه فرعی دوم	برون سپاری با تعهد سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی تاثیر معنی داری دارد.	تأیید
فرضیه فرعی سوم	برون سپاری با رضایت شغلی شرکت گاز استان آذربایجان غربی تاثیر معنی داری دارد.	تأیید
فرضیه فرعی چهارم	برون سپاری با سلامت سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی تاثیر معنی داری دارد.	تأیید

خلاصه تحقیق

این تحقیق به دنبال بررسی رابطه برون سپاری بر اثربخشی سازمانی در شرکت گاز استان آذربایجان غربی می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و شامل تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی می باشد که به صورت میدانی انجام شده است. داده های این تحقیق به وسیله پرسشنامه در پاییز ۱۳۹۸ برای مدیران شرکت گاز ارومیه، جمع آوری شده است. حجم نمونه جامعه آماری

تحقیق شامل ۷۰ نفر می باشد، که پرسشنامه از طریق حضوری در میان آنها توزیع شد، سپس داده ها جمع آوری شده، ویژگی های جمعیت شناختی از طریق آمار توصیفی و فرضیات تحقیق از طریق آمار استنباطی مورد بررسی قرار گرفته است، که نتایج آن در ادامه بیان می شود.

نتایج به دست آمده از داده های توصیفی نشان می دهد که بیشترین پاسخ دهندگان ۷۴ درصد (۵۲ نفر)، مرد و بقیه زن هستند. داده های مربوط به گروه سنی نشان می دهد که بیشترین پاسخگویان ۳۹ درصد (۲۷ نفر)، در گروه سنی ۴۰-۵۰ سال قرار دارند. و گروه زیر ۳۰ سال با ۱۱ درصد (۸ نفر) در اقلیت می باشد. داده های مربوط به تحصیلات نشان می دهد که بیشترین پاسخگویان ۵۴ درصد (۳۸ نفر)، در گروه تحصیلات کارشناسی قرار دارند داده های مربوط به سابقه کاری نشان می دهد که بیشترین پاسخگویان ۴۰ درصد (۲۸ نفر)، که سابقه کاری بالاتر از ۱۰ سال دارند. همچنین تحقیق حاضر شامل ۱ فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی، می باشد.

۱۰. بحث و نتیجه گیری

امروزه در سازمان ها برای دستیابی به سود بیشتر نیاز به کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها وجود دارد. در این میان، سازمان ها به طور روزافزونی سعی دارند تا از روش های نوآورانه برای افزایش اثربخشی و قابلیت سازمان هایشان استفاده کنند، برون سپاری یکی از این روش های نوآورانه است که در سال های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمان ها و شرکت ها قرار گرفته است که در صورت اجرای درست آن بر مبنای مقتضیات موجود می تواند اثر مثبت و مطلوبی بر میزان بهره وری شرکت ها بگذارد از این رو، اغلب شرکت های پیشرو در دنیا، برون سپاری را به عنوان یکی از راهبرد های بنیادین کسب و کار انتخاب کرده اند؛ زیرا برون سپاری نه تنها باعث بهبود کیفیت محصولات می شود بلکه کاهش قیمت ها و همچنین انعطاف پذیری بیشتر در تولید محصول را در برداشته و در نتیجه بازار مناسبی را برای محصولات شرکت ها به وجود می آورد در واقع برون سپاری یک مسیر بالقوه برای کاهش قیمت ها و افزایش انعطاف پذیری است و به شرکت اجازه می دهد بهای ثابت را به هزینه های متغیر تبدیل کند و صرفه جویی در هزینه ها را افزایش دهد.

به صورت کلی منظور از این تحقیق ارائه راهکارهایی است که در صورت رعایت آن در موضوع برون سپاری فعالیت های غیر استراتژیک، عملکرد سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان غربی از اثربخشی و بهره وری بالاتری برخوردار خواهد شد به نحوی که در موضوع رقابت پذیری بین المللی و کاهش قیمت تمام شده محصول دارای مزیت نسبی می شود. بدین ترتیب بین استراتژیهای برون سپاری و اثربخشی سازمان از یک طرف و از طرف دیگر بین اثربخشی سازمان با نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، سلامت سازمانی نوعی رابطه همبستگی قابل تصور است.

ارائه پیشنهادها بر مبنای یافته های تحقیق

پیشنهادات این تحقیق با توجه به نتایج و اهداف در نظر گرفته شده، به قرار زیر است:

- با توجه به فرضیه اول پژوهش و تاثیر برون سپاری بر اثربخشی سازمان، پیشنهاد می گردد مدیران شرکت های دولتی از جمله شرکت گاز ارومیه زمینه لازم را جهت مشارکت گروه های سازمانی (برون سپاری) در تصمیم گیری های سازمانی و همکاری آنها با سازمان را فراهم نمایند
- با توجه به فرضیه دوم تحقیق مبنی بر رابطه برون سپاری با نوآوری سازمان، پیشنهاد می شود مدیران و کارکنان سازمانها نحوه استفاده و همکاری با گروه های سازمانی خارج از سازمان (برون سپاری) جهت پیشبرد اهداف خود و دستیابی به نوآوری ها و کار آفرینی در سازمان را آموزش ببینند.

- با توجه به فرضیه سوم تحقیق مبنی بر رابطه برون سپاری با تعهد سازمانی سازمان، پیشنهاد می شود به مدیران و سازمان با انجام تبلیغات مناسب و انتشار اخبار و انتقال اطلاعات در زمینه اهمیت برون سپاری، ضرورت مشارکت آنها با سازمان رسمی زمینه را جهت همسو شدن اهداف مدیران با اهداف سازمان و ارتقای کیفی عملکردها و فعالیت ها را فراهم سازد.
- با توجه به فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر رابطه برون سپاری با رضایت شغلی سازمان، پیشنهاد می شود مدیران با بهره گیری از برون سپاری در سازمان میزان رضایت شغلی کارکنان و زیر دستان خود رو افزایش داده و از طرفی باعث ارتقاء کیفی و کمی عملکرد سازمان گردند.
- با توجه به فرضیه پنجم تحقیق مبنی بر رابطه برون سپاری با سلامت سازمان، پیشنهاد می شود مدیران برون سپاری را گزینه ای جهت بالابردن سطح سلامت سازمان در نظر گیرند بطوریکه برون سپاری با ایجاد روابط دوستانه و نزدیک با کارکنان می تواند سبب افزایش همکاری های تیمی، افزایش روحیه کاری و تعهد به شغل و سلامت سازمان گردد که بر عملکرد و پیشرفت سازمان نیز به طور محسوسی اثرگذار است.

منابع و مراجع

۱. احمدی، مسعود. (۱۳۹۵) مبانی سازمان و مدیریت، ساری، انتشارات پژوهش های فرهنگی، چاپ سیزدهم.
 ۲. ایران نژاد، مهدی. (۱۳۹۲). اصول و مبانی مدیریت، تهران، انتشارات: پایدار، چاپ اول.
 ۳. چشم براه، محسن؛ مرتضوی، سید محسن (۱۳۸۶)، مدیریت برون سپاری اثربخش، تهران: کتاب مهربان نشر.
 ۴. رفیع پور، سعید. (۱۳۹۴). ارزیابی اثربخشی عملکرد شهرداری قاین از دیدگاه شهروندان، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۲۶.
 ۵. سلیمانی سه دهی، مجتبی؛ داورزنی، هدی (۱۳۸۹)، خصوصی سازی و برون سپاری: نمونه های موفق و ناموفق، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
 ۶. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۹۳). مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، چاپ چهارم.
 ۷. الفت، لعیا؛ براتی، مسعود (۱۳۸۹)، درآمدی بر برون سپاری با تمرکز بر مؤسسات مالی و بانکی، تهران: پژوهش کیوان.
 ۸. محمودی میمند، محمد، رحمانی، زین العابدین و بصیرت نیا، مهدی (۱۳۹۳)، " بررسی اثر استراتژی برون سپاری بر بهره وری صنعت بانکداری، مطالعه موردی شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران"، فصلنامه مدیریت صنعتی. دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج شماره ۱۳، صص ۷۳-۷۱.
 ۹. ملاحسینی، دکتر علی، ارسلان، احسان. (۱۳۹۴). بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی در ادارات و سازمانهای دولتی شهرستان رفسنجان، مجله توسعه و سرمایه، شماره ۵.
 ۱۰. نایب زاده شهناز، مروتی شریف آبادی علی، گلشن مریم، (۱۳۹۶)، " بررسی نقش واحد سازمانی حسابداری در اتخاذ تصمیمات برون سپاری سازمان مطالعه موردی: شرکت های فعال در صنعت نساجی شهرستان یزد"، فصلنامه - علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، سال ششم، شماره نوزدهم.
 ۱۱. رهنورد، فرج الله، سیف الهی، علی بابا، (۱۳۹۰)، مدیریت برون سپاری، نویسنده عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
 ۱۲. عبدالهی، بیژن. (۱۳۹۱). بررسی رابطه باور های خوداثر بخشی و توانمند سازی با عملکرد شغلی. مجله تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، دوره ۶، شماره ۱، صص ۱۳۷ - ۱۵۰.
 ۱۳. عرب زاده، رابعه، اسفند ماه (۱۳۹۰)، عوامل کلیدی موفقیت برون سپاری صنعت خودرو در ایران، دانشگاه تربیت مدرس.
 ۱۴. قاسملو، زهرا، ۱۳۹۰، آسیب شناسی فرآیند برونسپاری در شرکت های برق استان زنجان، دانشگاه آزاد واحد نراق.
 ۱۵. قربانی، محمد و مختار، محمدرضا، اردیبهشت، (۱۳۹۰)، طرح تحقیقات عرضه یابی برون سپاری و ارائه مدل در شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی.
16. Bahli B.(2002), "An assessment of information, technology outsourcing risks", PhD thesis Universite' de Montre'al, Montreal.
 17. Blumburg D.F.(1998), Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. Managing service Quality 8 1, pp. 5-18.

18. Bolat T. Yilmaz O.(2009), " The relationship between outsourcing and organizational performance", www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm.
19. Coe N.M.(2000), The externalization of producer services debate: the UK computer services sector, The services Industries Journal 20 2, pp. 64-81.
20. Dess G. Rasheed A. McLaughlin K. and Priem R. (1995), "The new corporate architecture", The Academy of Management Executive, Vol. 9 No. 3, pp. 7-20.
21. Dessler, Gray. (2005). **Human behavior, improving performance at work prentice**. Hall inc
22. Downey J.M.(1995), " Risks of outsourcing – applying risk management techniques to staffing - methods", Facilities, Vol. 13 Nos 9/10, pp. 38-44.
23. Espino F.T. and Padrón V.(2004), article" Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands", International Journal of Hospitality Management , Volume 23, Issue 3, Pages 287-306.
24. Espino-Rodríguez T.F. and Gil-Padilla A.M.(2005), "Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: an empirical study", International Journal of Tourism Research, Vol. 7, pp. 35-47.
25. Espino-Rodríguez T.F. and Gil-Padilla A.M.(2005), "Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: an empirical study", International Journal of Tourism Research, Vol. 7, pp. 35-47.
26. Greaver, M. F. (1999). Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. Amacom Books.
27. Henri, J.F.(2014).Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap. Managerial Finance Journal, Vol۳۰, p.۹۸.
28. Jiang B. and Qureshi A.(2006), "Research on outsourcing results: current literature and future opportunities", Management Decision, Vol. 44 No. 1, pp. 44-55.
29. Jiang, W., Chen, J., Hong, H., & Kubik, J. D. (2013). Outsourcing mutual fund management: Firm boundaries, incentives, and performance. The Journal of Finance, 68(2), 523-558.
30. Kroes, J.R, & Ghosh, S, (2010). «Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance», Intl. J. Operations Management, VOL.28, PP.124-143
31. Lacey K. and Blumberg D.(2005), "Marketing methods improving business performance with - outsourcing", Journal of Medical Marketing, Vol. 5 No.
32. Lilly J.D. Gray D. and Virick M.(2005), "Outsourcing the human resource function: environmental and organizational characteristics that affect HR performance", Journal of Business Strategies, Vol. 22 No. 1, pp. 55-73.
33. Rank O.N .(2015). Formal structures and informal networks:Structural analysis in organizations, Scand J. Mgmt; 24: 145-161.
34. Zhou KZ, Li CB .(2016)." How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies". J Bus Res 2016;63(3):224-31.