

جاذبه ایران در اکتساب منابع جهانی حاصل از برون‌سپاری

مرتضی فرجی *

استادیار دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران

یاسر علی‌دادی تلخستانی **

کارشناسی ارشد مدیریت زنجیره تأمین (آماد) دانشگاه امام حسین (ع)، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۰/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۳/۱۰

چکیده

سازمان‌های امروزه برای بهره‌مندی از فرصت‌های زودگذر عصر حاضر ناچار به ایجاد ساختاری منعطف و همچنین بهره‌مندی بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمان هستند. این امر ضرورتی راهبردی در جهت قاعده رقابت یعنی ایجاد ارزش بهتر از رقیب برای مشتری است. فرآیند برون‌سپاری استفاده از تفکر و اندیشه برای به‌کارگیری بهتر از منابع در اختیار یک مؤسسه تشریح می‌کند. در این پژوهش سعی شده وضعیت فرآیند برون‌سپاری، به‌عنوان یک منبع ایجاد ارزش، بررسی شود. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و انجام آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی است. تعداد ۵۷ نفر از استادان دانشگاه‌های تهران به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج نشان می‌دهد وضعیت جذب منابع برون‌سپاری در کشور نامطلوب است و نیز مؤلفه افزایش قیمت‌ها دارای بیشترین اهمیت و بعد از آن مؤلفه جغرافیای سیاسی و سایر مؤلفه‌ها نظیر ساختار زیربنایی، انتقال منابع، فرهنگ، فاصله زمانی، عینیت برون‌سپاری و درک تعارضات موجود در کشور، مهارت نیروی کار، امنیت و در نهایت نظارت بر سایت تولیدی در رتبه‌های بعدی از نظر اهمیت هستند. همچنین میان تمامی مؤلفه‌های برون‌سپاری (بجز مؤلفه‌های مهارت نیروی انسانی و فاصله زمانی) رابطه معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: برون‌سپاری، اقتصاد، جذابیت مالی، برون‌سپاری خارجی

طبقه‌بندی JEL: G31, F40, K20, L00, P20

مسئول مکاتبات، پست الکترونیکی: farajim39@yahoo.com

پست الکترونیکی: yasseralidadi@gmail.com

1. مقدمه

برون‌سپاری¹ به‌عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روزه‌روز کاربردهای بیشتری پیدا می‌کند. مدیران تجاری و صنعتی درحالی که می‌کوشند از راهبرد برون‌سپاری استفاده کنند اما در عمل با مسائل و موضوع‌های مفهومی متنوعی روبه‌رو هستند. آنان سعی در شناسایی این مسائل دارند تا بتوانند به‌گونه‌ای مؤثرتر از برون‌سپاری استفاده کنند. واژه برون‌سپاری معمولاً هنگامی به‌کار برده می‌شود که شرکت‌هایی اقدام به تجزیه فعالیت‌ها یا تجزیه عمودی می‌کنند. این واژه در پایان دهه 1980 درباره‌ی مقاطعه‌کار (پیمانکار) فرعی سیستم اطلاعات مدیریت ابداع و بکار گرفته شد. اگرچه در گذشته بسیاری از خدمات پیمانکار مربوط به تولید قطعات یا سیستم اطلاعات می‌شد، در سال‌های اخیر بسیاری از وظایف دیگر در بخش‌های مختلف از قبیل خدمات اداری، ارتباط از راه دور، خدمات مشتری، لجستیک و حتی امنیت، برون‌سپاری شده است.² واژه برون‌سپاری در بسیاری از موارد مترادف با تصمیم‌گیری درباره‌ی خارج کردن امور به‌کار رفته است. اصطلاحاتی چون "ساخت یا خرید"، "ادغام یا تجزیه فعالیت‌ها" اشاره به برون‌سپاری دارند.³ امروزه واژه برون‌سپاری جایگزین مفهوم سنتی مقاطعه‌کار فرعی شده است؛ با وجود این برخی از نویسندگان بین این دو اصطلاح تفاوت قائل هستند.

از نظر اقتصادی کشورهای بسیاری در جهان به‌دنبال استفاده از فرصت برون‌سپاری کشورهای پیشرفته و پرهزینه هستند. ایجاد فرصت‌های شغلی زیاد، عدم فرار مغزها، امکان افزایش صادرات، به‌دست‌آوردن فناوری‌های جدید، جذب سرمایه‌های خارجی، افزایش تولید ناخالص داخلی و نظایر آنها از مزایای بی‌حد جذب برون‌سپاری است. کشورهای زیادی به‌دنبال جذب و استفاده از شرایط کشورهایی نظیر امریکا در سیاست کاهش هزینه تولید هستند. در ایران نیز برون‌سپاری به تازگی مطرح شده و کارهایی در این زمینه صورت گرفته اما این برون‌سپاری‌ها داخلی بوده و ما جذب از خارج برای تأمین به مفهوم واقعی نداشته‌ایم.

در این پژوهش ابتدا بر اساس ادبیات موضوع و وضعیت جغرافیایی توزیع برون‌سپاری خارجی، تحلیلی از این پدیده جدید ارائه می‌شود و بر همین مبنا، با برشماری امتیازات کشورها در جذب منابع حاصل از برون‌سپاری، ایران بر اساس آنها مطالعه شده است.

¹ Outsourcing

² Greaveret et al. (2004)

³ Harrigan (1985)

2. ادبیات تحقیق

دراکر¹ (1994) درباره برون‌سپاری می‌گوید: «چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فرداست. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، ادارات دولتی و دانشگاه‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل مؤسسات به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل‌اعتنایی را به‌دست می‌آورند، زیرا کارهایی انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است». از نظر گریور² (1999) برون‌سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در واقع در عمل در برون‌سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند. بلکه عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد. عوامل تولید عبارتند از: کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارایی‌ها. حق تصمیم‌گیری نیز عبارت است از: مسئولیت برای تصمیم‌گیری بر روی اجزای اصلی فعالیت‌های منتقل شده.

مؤسسه برون‌سپاری (2008) در مطالعات خود با بررسی بیش از 1200 شرکت به‌منظور درک صحیح از اینکه چرا شرکت‌ها فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند، به این نتیجه رسید که 10 مزیت بالقوه در استفاده از برون‌سپاری وجود دارد که عبارتند از: افزایش تمرکز شرکت بر یک فعالیت خاص؛ قابلیت دسترس در سطح جهانی؛ در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه؛ تسریع در کسب مزایای ناشی از تجدید ساختار؛ تقسیم ریسک؛ آزادکردن منابع برای دیگر اهداف؛ تزریق وجوه نقد به شرکت؛ کاهش و کنترل هزینه عملیات؛ دسترس به منابع (غیرداخلی)؛ مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر. اما برخی از منتقدان نیز دلایل عمده‌ای برای فقدان برون‌سپاری دارند که به‌شرح زیر است: هزینه‌های فعلی به‌خوبی درک نشده‌اند. ارائه‌دهندگان خدمتی که در مقایسه با واحد داخلی فعلی خیلی برجسته باشند، وجود ندارند. کاهش کنترل بر روی ارائه‌دهنده خدمت. وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت. ارائه‌دهندگان خدمت می‌توانند در کسب‌وکار مورد نظر توسعه یابند (رقیب باشند). ممکن است برون‌سپاری به وفاداری کارکنان صدمه بزند.³

برون‌سپاری بر حسب سطح تصمیم‌گیری، حجم، میزان ادغام، روابط ویژه، سطح کنترل اداری و نیز نوع مالکیت به انواع مختلفی تقسیم‌بندی می‌شود. در این مقاله بر اساس نوع روابط ویژه، برون‌سپاری به دو نوع برون‌سپاری داخلی و خارجی تقسیم شده است. براساس نوع کار و

¹ Dracker

² Greaver

³ Masoumi et al. (2005)

راهبردهای موجود در هر سازمان می‌تواند، از مقیاس‌های تقسیم‌بندی چندگانه زیر استفاده کرد. انواع برون‌سپاری از نظر معیارهای مختلف در جدول 1 آمده است:

جدول 1. انواع برون‌سپاری

نوع برون‌سپاری	معیار طبقه‌بندی
برون‌سپاری راهبردی؛ برون‌سپاری تاکتیکی یا سنتی	سطح تصمیم‌گیری
برون‌سپاری کلی؛ برون‌سپاری انتخابی یا بخشی	حجم برون‌سپاری
برون‌سپاری؛ نیمه برون‌سپاری	میزان ادغام
برون‌سپاری گروهی یا داخلی؛ برون‌سپاری غیرگروهی یا خارجی	روابط ویژه
برون‌سپاری عملکرد؛ برون‌سپاری منابع	سطح کنترل اداری
برون‌سپاری بخش خصوصی؛ برون‌سپاری بخش دولتی	نوع مالکیت

مأخذ: راس و همکاران¹ (2005)

مگم² (1999) مقطعه‌کار را به‌دست آوردن اقلام (اعم از محصول، قطعه یا خدمت) می‌داند که خود شرکت نیز می‌تواند آن را تولید کند و برون‌سپاری را به‌دست آوردن اقلامی می‌داند که شرکت نمی‌تواند نسبت به تولید آن اقدام نماید. اما افرادی مانند شاو و فر³ (1997) لاست و هرشم⁴ (1993) و روتر و رابرتسون⁵ (1995) برون‌سپاری را شکلی از فعالیت پیمانکاری می‌دانند که قبلاً در شرکت انجام می‌شده و اکنون انجام آن امور به دیگران واگذار شده است. از نظر گیلی و همکاران⁶ (2004) برون‌سپاری عبارت است از عقد قرارداد با عرضه‌کننده بیرونی برای انجام فعالیت‌هایی که قبلاً در شرکت انجام می‌شد؛ یا انجام فعالیت‌هایی که کاملاً جدید هستند. در مطالعات مختلف مسئله برون‌سپاری از جنبه‌های مختلفی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. هارکینز⁷ (1995) و لوری⁸ (2005) به بررسی دلایل برون‌سپاری از منظر نیروی انسانی و میزان فعالیت‌های واگذار شده به بیرون می‌پردازند و فرآیند تصمیم‌گیری در این زمینه را بررسی می‌کنند. میرکویسترا و همکاران⁹ (2000) بخش‌های عمده ساختار برون‌سپاری را فاکتورهای سازمانی، استراتژیک (راهبردی)، فرهنگی و تاریخی دانسته و فعالیت‌های مورد نیاز برای حصول

¹ Ross et al. (2005)

² Mieghem

³ Shaw and Fair

⁴ Lacity and Hirschheim

⁵ Rothery and Robertson

⁶ Gilley et al.

⁷ Harkins

⁸ Levery

⁹ Meer-Kooistra et al.

اطمینان از انجام صحیح و رضایت بخش امور را در قالب گام‌های مشخص ارائه نموده‌اند. گابوس و همکاران¹ (2003) به بررسی مسئله برون‌سپاری از دیدگاه دانش درون سازمان و خارج سازمان پرداخته و مدلی برای اتخاذ راهبرد مناسب برای برون‌سپاری ارائه نموده تا علاوه بر حفظ دانش سازمانی، امکان ارتقا و استفاده از دانش خارج سازمان نیز در جهت رسیدن به اهداف میسر شود. بیلی و همکاران² (2002)، کمبل³ (1995)، لوری⁴ (1998 و 2001) و ویدن باوم⁵ (2005) به بیان مزایا و معایب برون‌سپاری پرداخته‌اند. ویدن باوم (2005) واکنش سازمان‌های امریکایی در قبال برون‌سپاری و میزان به‌کارگیری و تأثیر آن را در بخش‌های مختلف صنعت و بازار امریکا بررسی کرده است. برتراند و همکاران⁶ (2001) به مسئله تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها و فرآیندها در سازمان‌هایی که از روش ساخت طبق سفارش استفاده می‌کنند، پرداخته و اذعان می‌دارند می‌توان با پیروی قوانین ساده‌ای که با توجه به پارامترهای مختلف سیستم تعیین می‌شوند، کارایی مطلوبی برای سازمان به ارمغان آورد. راس و همکاران⁷ (2005) برون‌سپاری را از منظر هزینه‌ها بررسی کرده و تایلز و دراری⁸ (2001) مبحث بودجه‌بندی سرمایه را در این حوزه مطرح نمودند و آن را درجهت راهبردهای مرتبط برای ساخت یا خرید و برون‌سپاری می‌دانند و معتقدند راهبرد اتخاذ شده برای برون‌سپاری باید در جهت راهبردهای کلان سازمان باشد. از طرفی، هوی و تی سنگ⁹ (2004) به روش‌هایی از قبیل درون‌سپاری و تخصیص وظایف به بیرون، اشاره دارند که چارچوبی برای اتخاذ هر یک از این راهبردها در شرایط مشخص بیان می‌کند. اعتبارسنجی این چارچوب‌ها با انجام مصاحبه‌ها و عملی کردن آنها در برخی سازمان‌ها صورت پذیرفته است. پارک و کیم¹⁰ (2005) به بررسی تأثیر برون‌سپاری نظام‌های اطلاعاتی بر کیفیت خدمات و فعالیت‌های نت پرداخته و اظهار داشتند که برون‌سپاری لزوماً منجر به بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی در درازمدت نمی‌شود. حفیظ و همکاران¹¹ (2006) با ارائه مدلی مبتنی بر AHP، فعالیت‌های غیرمحموری سازمان را برای برون‌سپاری تعیین می‌کنند. در این انتخاب، عواملی نظیر رقابت‌پذیری، میزان دانش و دارایی‌های درگیر در

¹ Gavius et al.

² Bailey et al.

³ Campbell

⁴ Lavery

⁵ Weidenbaum

⁶ Bertrand et al.

⁷ Ross et al.

⁸ Tayles and Drary

⁹ Hui and Tsang

¹⁰ Park and Kim

¹¹ Hafeez et al.

فعالیت‌ها و فرآیندهای مورد نظر و قابلیت‌های عمومی و منحصر به فرد سازمان در آن حوزه بررسی می‌شود. ماینارد¹ (2004) در مقاله خود فرآیند RFP² را برای اجرای مراحل برون‌سپاری مورد نظر قرار می‌دهد. سازمان مدیریت صنعتی، برای ارائه خدمات مشاوره‌ای برون‌سپاری، روش‌شناسی خاص خود را با عنوان روش‌شناسی IAP توسعه داده است. IAP شامل 3 فاز، 8 مرحله و 57 گام اجرایی است.

کریس هرپس³ (2008) طی مقاله‌ای 11 عامل را برای برون‌سپاری به کشورها بیان می‌کند که این عوامل نقش مهمی در جذب منابع مالی از خارج را ایفا می‌کنند که عبارتند از: زیر بنا (ساختار پایه‌ای)، امنیت، مهارت/ کیفیت نیروی کار، واقعیت و عینیت برون‌سپاری (درک تعارضات موجود در کشور هدف)، شرایط جغرافیای سیاسی، فرهنگ، تفاوت فاصله زمانی، دشواری نظارت و بازدید از سایت کشور مورد نظر، دشواری انتقال منابع، روند افزایش‌پذیری قیمت‌ها، واکنش‌های نیروی کار. کوتلارسکی و همکاران⁴ (2008) در زمینه عوامل جذب برون‌سپاری از کشورها، بیشترین تمرکز را بر روی تفاوت فرهنگی گذاشته‌اند. مطالعات آنها نشان می‌دهد که تفاوت فرهنگی میان مشتریان و تیم‌های داخلی و خارجی سپاری می‌تواند منجر به فقدان ادراک و ارتباط ما بین این دو شود و مزیت‌های برون‌سپاری را تحت تأثیر قرار دهد. آنها فرهنگ را با شاخص‌هایی چون تبحر در زبان، هنجارها و نرم‌های موجود در کشور هدف، میزان اجتماعی‌سازی و ... مورد بررسی قرار داده‌اند. ثیرناوکاراسو و همکاران⁵ (2004) یک الگوی پویا برای پاسخگویی به این سؤال که چه عواملی باعث برون‌سپاری می‌شوند؟ ارائه دادند. آنها در سه سطح به ارائه این الگو پرداختند که این سطوح بدین ترتیب‌اند: سطح سازمانی با زیرمعیارهای هزینه‌ها، عوامل راهبردی و ملاحظات مقیاسی. سطح صنعتی با زیرمعیارهای تغییرات تکنولوژیکی (فناورانه‌ای) و رقابت و ساختار بازار و سرانجام عوامل سطح کشوری شامل پدیدار شدن بازارهای چندملیتی، بازسازی مؤسسات، رقابت جهانی، کاهش تورم، جمعیت جهانی، مردم و فرهنگ، محیط زیربنایی، و وجود حلقه‌های بازخور از برون‌سپاری برای سرمایه‌گذار هستند. عوامل سطح کشوری معیارهایی برای برون‌سپاری خارجی ارائه داده است. دی هونت و همکاران⁶ (2008) عوامل تأثیرگذار بر موفقیت برون‌سپاری خارجی را شامل میزان پیش‌بینی صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای، هزینه انتقال و مدیریت، پیامدهای احتمالی و قانونی، پذیرش

¹ Maynard

² Request for Proposal

³ Chris Harris

⁴ Kotlarsky et al.

⁵ Thirunavukkarasu et al.

⁶ Dehondt et al.

مشتریان، دانش سیستمی سازمان، کاهش اعتماد کارمندان، تطابق فرهنگی و در نهایت مهارت پرسنل کشور هدف، دانسته‌اند. آنها دو کلید اصلی موفقیت برون‌سپاری را شامل دستیابی به مجموعه مهارت‌های مورد نیاز و انعطاف‌پذیری سازمان پذیرنده برون‌سپاری، دانسته‌اند. رمیوس و همکاران¹ (2009) با بررسی داده‌های مرتبط با برون‌سپاری در سازمان‌های مختلف، در نهایت ماتریسی چهار بعدی برای تصمیم‌گیری درباره چگونگی برون‌سپاری ارائه نموده‌اند. دو بعد داخلی و خارجی در مقابل دو بعد ثبات و پویایی در این ماتریس بررسی شده‌اند. این ماتریس در شکل تشریح شده است. مؤسسه‌ای تی‌کرنی نیز علاوه بر مطالعات وسیع پیرامون شرایط سازمانی و پیش‌بینی‌های آماری از برون‌سپاری، به تحلیل فاکتورهای اثرگذار بر روی مقصد برون‌سپاری پرداخته است. این مؤسسه ضمن معرفی بررسی فاکتورهای تأثیرگذار بر برون‌سپاری، شاخص‌های مرتبط با هر فاکتور را تشریح کرده است. این عوامل اصلی طی طبقه‌بندی هزینه‌های عمومی، کیفیت نیروی کار و محیط تجاری بررسی شده‌اند.

11 عاملی را که به اعتقاد کریس هریس در جذب منابع مالی از خارج نقش کلیدی ایفا می‌کنند، با ترکیب دو عامل نیروی کار، به مؤلفه‌های ده‌گانه‌ای تبدیل نمودیم تا به سنجش توان ایران در جذب برون‌سپاری از خارج بررسی شود. این 10 عامل ضمن برخورداری از جامعیت، در مجموع با شرایط کشورمان نیز بیشترین همخوانی را دارد و نیز الگویی را به‌وجود می‌آورد که در سطح جهانی مورد قبول عناصر اصلی برون‌سپاری به خارج، یعنی سرمایه‌گذاران و تولیدکنندگان است. این الگو به صورت 7 درجه‌ای تنظیم شده است.

نمودار 1. قابلیت‌های برون‌سپاری به ایران (با توجه به عوامل برون‌سپاری کریس هریس)



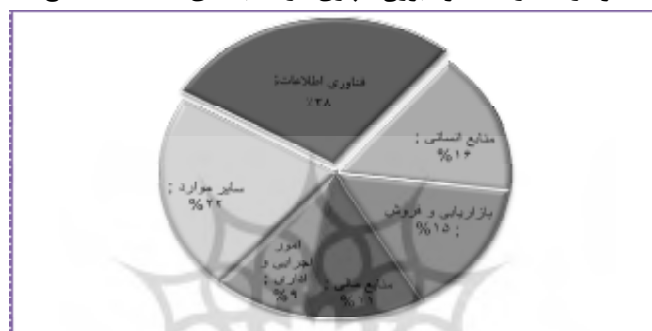
3. اقدامات و تجربه برون‌سپاری

برون‌سپاری ابتدا به‌عنوان عملی اجباری به‌وسیله مدیران ناراضی اجرا شد، اما اکنون فرصتی

¹ Remus et al.

طلایی برای شرکت‌های مختلف است.¹ بررسی‌ها نشان می‌دهد حدود 40 درصد فعالیت‌های 500 شرکت معتبر (مانند مایکروسافت، موتورولا، اوراکل، لیوسنت و نظایر آنها) تحت نفوذ برون‌سپاری هستند. الگوی مناسب برون‌سپاری می‌تواند 50 تا 70 درصد هزینه‌های سازمان را کاهش دهد. جنبه‌های مختلفی از صنایع تحت نفوذ آن هستند اما بیشترین نفوذ را IT با 28 درصد و بعد از آن منابع انسانی با 16 درصد، بازاریابی و فروش با 15 درصد، منابع مالی با 11 درصد، امور اجرایی با 9 درصد و سایر موارد با 22 درصد داشته‌اند.²

نمودار 2. درصد نفوذ برون‌سپاری در جنبه‌های مختلف صنایع



مأخذ: مؤسسه برون‌سپاری⁷ (2008)

طبق مطالعات کرنی³ (2007) 50 کشور در سراسر دنیا بر اساس شاخص‌های جذب سرمایه مالی مقایسه شده‌اند. آنچه در واقع هند و چین را از بقیه کشورها جدا می‌کند، اصولاً امتیاز وجود نیروی انسانی فراوان و ماهر در آنهاست. هر چند شاخص‌های دیگری نیز برای بررسی مطلوبیت برون‌سپاری به کشورهای مختلف وجود دارد که مشتمل بر 43 شاخص است و این مطالعات به بررسی آنها پرداخته و برای چهارمین سال متوالی بیش از 50 کشور مهیا کننده خدمات IT و پشتیبانی، مراکز تماس و پشتیبان خدمات دفتری را رتبه‌بندی کرده است که بر اساس آن جذابیت مالی، نیروی انسانی در دسترس و محیط کاری آنها تعیین شد.

همان‌طور که در نمودار 2 مشاهده می‌شود موقعیت کشورها از نظر شاخص‌های مختلف و رتبه‌بندی آنها آورده شده است. در ادامه این بررسی صورت گرفت که آیا نیروی انسانی و مهارت آنان، تعیین‌کننده برندگان جاذب برون‌سپاری است؟ یا عوامل دیگری نیز نقش تعیین‌کننده دارند. جواب به این سؤال بدین ترتیب است که اگر چه این دو عامل بسیار مهم هستند اگر نمودار 3 مشاهده شود، کشورهایی که مطلوبیت زیادی در هزینه دارند، فاقد محیط کاری و بازاری

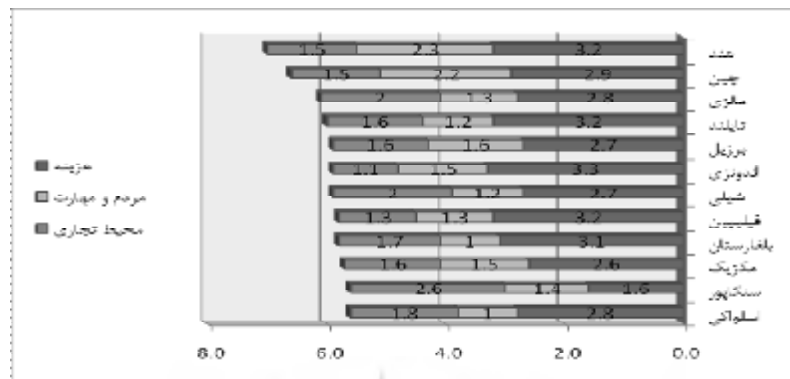
¹ RTTS (2008)

² Outsourcing Institute (2008)

³ Kearney

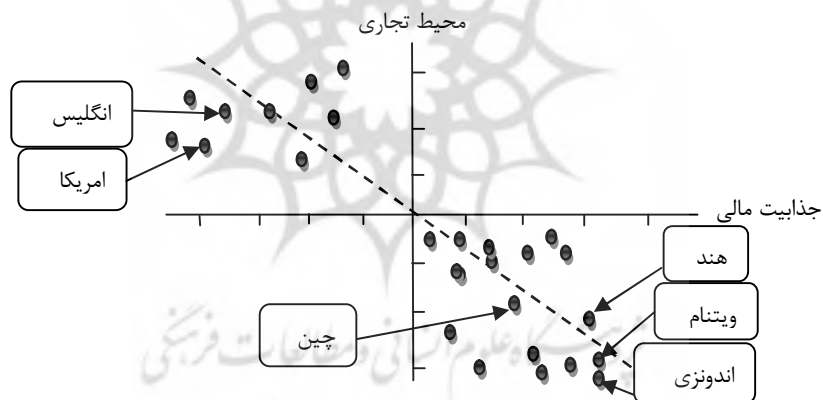
مناسب هستند. در واقع، همبستگی میان جذابیت مالی و محیط کاری 0/81- است. این بدان معناست که محیط کاری و محیط مالی یکدیگر را خنثی می‌کنند.

نمودار 3. مزیت کشورها در جذب برون‌سپاری صنایع



مأخذ: سایت ای‌تی‌کرنی¹ (2007)

نمودار 4. تحلیل جذابیت مالی و محیط تجاری برون‌سپاری



مأخذ: سایت ای‌تی‌کرنی (2007)

به نظر می‌رسد مطلوبیت تأمین خارجی فرآیندها و افراد ماهر در تعادل با پرداخت‌ها باشد. ریسک محیط کاری نامناسب به‌طور مشخصی بر فرصت مالی، برای شرکتی که در جست‌وجوی تأمین خارجی است، اثر دارد. ایده کاهش رهبری هزینه، می‌تواند سدی برای شرکت‌هایی باشد که به سوی دیگر کشورها هدایت می‌شوند (محدودیت تجارت آزاد، اعتبار و اجرای قرارداد و ...). بر اساس مطالعات سایت پلانکت² میزان 500 میلیارد دلار در جهان به منافع حاصل از

¹ Kearney (2007)

² Plunkett's Outsourcing and Offshoring Industry

برون‌سپاری اختصاص دارد و این نشان دهنده رشد وسیع این پدیده است، ضمن اینکه سایر اطلاعات به صورت جزئی‌تر در جدول 2 آمده است.

جدول 2. نگاهی به برون‌سپاری جهانی

منبع	سال	واحد پول	مقدار	توضیحات
PRE	2007	میلیارد دلار	500	منافع جهانی برون‌سپاری
قراردادهای جهانی برون‌سپاری				
TPI	2007	میلیارد دلار	80/4	کل ارزش قراردادهای بیش از 25 میلیون دلار
TPI	2007	میلیارد دلار	35/9	داخل امریکا
TPI	2007	میلیارد دلار	33/4	به اروپا، خاور میانه و آفریقا
TPI	2007	میلیارد دلار	9/5	آسیای میانه
TPI	2007	سال	5/55	متوسط مدت قراردادهای بیش از 25 میلیون دلار
متوسط کل ارزش قراردادهای برون‌سپاری مقاطعه کاری				
TPI	2007	میلیون دلار	135/4	قراردادهای برون‌سپاری فناوری اطلاعات
TPI	2007	میلیون دلار	182/5	قراردادهای برون‌سپاری فرآیند کسب‌وکار
TPI	2007	میلیون دلار	165/7	قراردادهایی با حوزه های جدید
TPI	2007	میلیون دلار	166/8	قراردادهای ساختار مجدد
TPI	2007	میلیون دلار	139/7	داخل امریکا
TPI	2007	میلیون دلار	186/1	به اروپا، خاور میانه و آفریقا
TPI	2007	میلیون دلار	175/7	آسیای میانه
متوسط کل ارزش قراردادهای برون‌سپاری مقاطعه کاری در حوزه صنعت				
TPI	2007	میلیون دلار	8/5	خدمات بازرگانی / سایر
TPI	2007	میلیون دلار	6/3	انرژی
TPI	2007	میلیون دلار	23/6	خدمات مالی
TPI	2007	میلیون دلار	4/6	دارو سازی، پزشکی، و بهداشتی
TPI	2007	میلیون دلار	11/5	مونتاز
TPI	2007	میلیون دلار	4/4	تفریحات و سرگرمی
TPI	2007	میلیون دلار	3/5	فروش و تعمیر
TPI	2007	میلیون دلار	13/2	ارتباطات تلفنی
TPI	2007	میلیون دلار	4/7	سفر، حمل و نقل و ایمنی
میزان صادرات خدمات برون‌سپاری هند سال 2008				
NASSCOM	2008	میلیارد دلار	18	صادرات خدمات IT هند
NASSCOM	2008	میلیارد دلار	8/4	صادرات برون‌سپاری فرآیندهای کسب‌وکار و خدمات توانمندسازی IT

مأخذ: مؤسسه برون‌سپاری، 2008

شکل 1. ماتریس مدل رمیوس از ابعاد تأثیرگذار بر برون سپاری داخلی و خارجی (2009)

پویایی	ثبات	
فاکتورهای مدیریت داخلی (IMF)	فاکتورهای مناسب داخلی (ISF)	داخلی
تعریف واضح اهداف پروژه	حمایت مدیریت تحمل پذیر	
آماده سازی مشخصات جزئی پروژه	فرآیندهای مستند و استاندارد شده	
تعریف استانداردهای پروژه	ساختار سازمانی داخلی اثربخش	
مدیریت تغییر داخلی سریع	دانش فنی سازمانی که مناسب باشد	
انتخاب یک ترکیب نرم افزاری مناسب	تجربه کامل از برون سپاری پروژه ها	
ایجاد حساسیت فرهنگی میان کارکنان	فرهنگ شرکتی بین المللی	
توسعه یک کسب و کار جامع		
فاکتورهای مدیریت خارجی (EMF)	فاکتورهای مناسب خارجی (ESF)	خارجی
کنترل مداوم نتایج پروژه	کارکنان با کیفیت بالا	
اطمینان از جریان ارتباطی مداوم	تسلط کارکنان به زبان انگلیسی	
ایجاد یک تیم پروژه مناسب	ثبات مالی شرکت پذیرنده	
ایجاد زیربنایی اثربخش	استاندارد و مستند بودن فرایندها در شرکت پذیرنده	
ایجاد یک ارتباط شراکت گونه	ثبات سیاسی و حقوقی (قانونی) کشور هدف	
کسب اطمینان از جریان دو طرفه دانش	دانش جامع صنعتی شرکت پذیرنده	
تعریف یک قرارداد دقیق	مناسب بودن اندازه شرکت پذیرنده	
ملاقات چهره به چهره با پیمانکار	نزدیکی جغرافیایی شرکت پذیرنده	

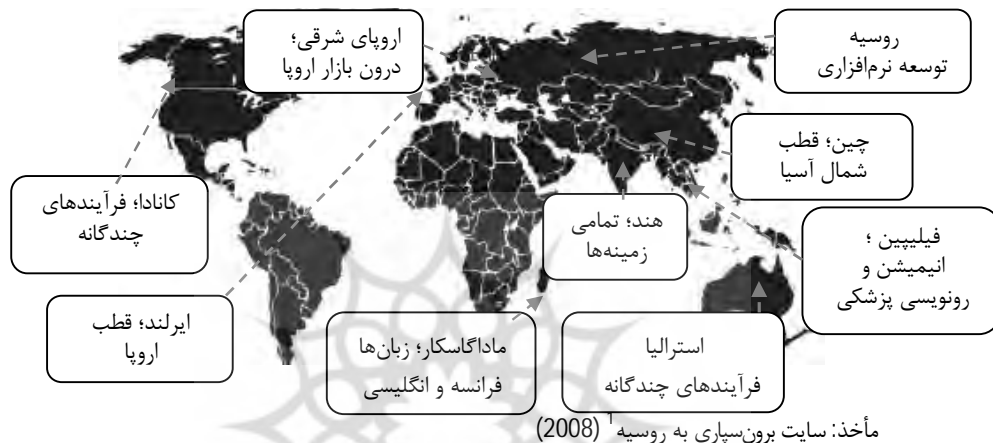
جدول 3. عوامل مؤثر بر جذابیت مقصد برون سپاری

شاخص‌ها	فاکتور (عامل)
هزینه‌های عمومی 40 درصد	
متوسط حقوق در آن کشور - متوسط حقوق کارکنان در بخش های تولیدی و مراکز تلفن و ...	حقوق و دستمزد
سیستم های الکترونیکی و ارتباطی - فاصله مراکز مهم با مشتریان	ساختار زیربنایی
فشار مالیاتی مرتبط، فساد و تغییرات در مسیر معامله خارجی	مالیات و قانون
کیفیت نیروی کار 30 درصد	
اندازه بازار و فرآیند کسب و کار - کیفیت IT - کیفیت مدیریتی و آموزشی	دانش کسب شده از کار
تعداد کل نیروی انسانی - تعداد کارکنان واجد شرایط	حضور نیروی کار
نتایج تست زبان و امتحان استاندارد از میزان تحصیلات	تحصیلات و دانش زبان
ارتباط رشد فرآیند کسب و کار و سطح (نرخ) بیکاری	نوسان و تغییر
محیط کسب و کار 30 درصد	
ارزیابی سرمایه گذاران و آنالیز محیط اقتصادی و سیاسی - بروکراسی - حمایت دولتی	محیط سیاسی و اقتصادی
با مطالعه منابع اطلاعاتی از جهانی شدن	شباهت فرهنگی (تطابق)
ارزیابی های صورت گرفته از سرمایه گذاران قبلی در مورد محافظت از سرمایه های فکری	حفظ دارایی های فکری

مأخذ: مؤسسه ای تی کرنی 2009

در حال حاضر هند و چین بیشترین منابع برون‌سپاری را جذب کرده‌اند. ایرلند در اروپا، کشورهای جنوب شرق آسیا، افریقای جنوبی، روسیه، اوکراین و کشورهای حوزه بالتیک، رقابت بر سر جذب منابع مالی برون‌سپاری را دشوار و رقابتی کرده‌اند. در اینجا ایران در اقتصاد و برون‌سپاری با کشورهای هند، چین، روسیه و اوکراین مقایسه شده است.

شکل 2. جغرافیای کامل برون‌سپاری در سطح جهانی



هند با رشد اقتصادی متوسط 8 درصد به یک قدرت اقتصادی تبدیل شده است. بر اساس برابری قدرت خرید، اقتصاد هند چهارمین اقتصاد بزرگ جهان به‌شمار می‌آید و درآمد سرانه 720 دلار آمریکا است. مشکلات زیربنایی همچنان در هند ادامه دارد. مدت‌هاست که سرمایه‌گذاری‌های عظیم خارجی در این کشور امری عادی به‌شمار می‌آید و فروش کالاهای هندی در بازارهای جهان به شدت افزایش یافته است. کارشناسان سرآغاز پیشرفت‌های اقتصادی هند را سال 1991 می‌دانند. از آن زمان به بعد به تدریج قوانین مالیاتی دست‌وپاگیر لغو شدند، قوانین صادرات و واردات کشور تعدیل شدند، امکان سرمایه‌گذاری خارجی فراهم آمد و امنیت سرمایه‌های داخلی تأمین شد. آغاز عصر دیجیتال و خیل جمعیت تحصیل کرده و مسلط به زبان انگلیسی، اقتصاد این کشور را برای آن دسته از شرکت‌ها که خدمات به مشتریان و پشتیبانی فنی خود را برون‌سپاری می‌کنند به یک مقصد مهم تبدیل کرده است. هند از مهم‌ترین صادرکنندگان نیروی کار متخصص در زمینه‌های خدمات مالی و نرم‌افزاری است. از آغاز سال 1979 چین سیاست‌های اصلاحات و درهای باز را که تنگ شیائوپنگ مطرح

¹ Outsourcing to Russia

کرد، به اجرا گذارد. پس از اجرای سیاست‌های اصلاحات و درهای باز به این طرف، توسعه اقتصاد ملی و اجتماعی چین به دستاوردهای چشمگیری نایل آمده است. برخی ویژگی‌های اقتصادی چین عبارت است از:

- وجود یک بخش دولتی وسیع. این بخش قلب و مرکز اقتصاد را در اختیار دارد.
- یک بخش «تعاونی و مجموعه‌ای» که ضعیف‌تر و چند وجهی است (تعاونی‌ها، شرکت‌های اقتصادی مختلط و ...)
- یک بخش سرمایه‌داری که کمتر از یک پنجم تولید ملی را نمایندگی می‌کند؛
- یک بخش اقتصادی که عمدتاً اقتصاد بدهکاری است که در اختیار بانک‌هاست
- نظام برنامه‌ریزی که نام آن را به «نظارت اقتصاد کلان» تغییر داده‌اند. این نظام در بخش کالایی متکی به ابزارهای غیرمستقیم است (انواع گوناگون نرخ مالیات بر مؤسسات و مصرف، اعتبار و ...)
- بخش خدمات عمومی که بودجه اعظم آن را دولت تأمین می‌کند.
- یک سیاست اقتصادی اراده‌گرایانه. مثلاً عدم استقلال بانک مرکزی؛
- مالکیت عمومی زمین. زمین‌های کشاورزی تحت بهره‌برداری خانوارهاست که نیمی از جمعیت را تشکیل می‌دهند.

الگوی چین از آن جهت قابل بررسی است که به کار گرفتن آن، موجب نارضایتی صاحبان ثروت نمی‌شود و هر دو طرف از این کار سود می‌برند. در حال حاضر چین از بزرگ‌ترین کشورهای جذب کننده منابع مالی برون‌سپاری است.

روسیه از جمله کشورهایی است که به موضوع برون‌سپاری علاقه فراوانی نشان می‌دهد. این کشور در سایت برون‌سپاری به روسیه (2008) موقعیت خود را چنین آورده است:

- استعداد؛ روسیه منبعی بیکران از نیروهای خبره (با نظم‌پذیری بالا) با تجربه‌ای مفید (بین 5 تا 15 سال) و ماهر در برخورد با مشکلات و با هزینه کم دستمزد، در اختیار دارد.
- فرهنگ؛ اخلاق کاری و فرهنگ مردمان روسیه، اروپایی و بسیار شبیه به امریکایی‌هاست.
- زیر بنا؛ عرضه بدون محدودیت نفت و گاز، هزینه ارتباطی ارزان و شبکه ثابت و قدرتمند مبتنی بر فناوری‌های مختلف و به روز.
- جغرافیای سیاسی؛ حکومت دموکراتیک با ثبات سیاسی و بدون دشمن خارجی. پرواز مستقیم تا مسکو از بیشتر شهرهای امریکا، بین 8 تا 10 ساعت زمان می‌برد.

- مشوق‌های بازرگانی؛ معافیت از تمامی عوارض مصرف و مالیات بر درآمد، بدون مالیات بر ارزش افزوده برای صادرات خدمات IT و بدون عوارض وارداتی برای تجهیزات IT.
 - اوکراین تبلیغات وسیعی را برای جذب منابع برون‌سپاری انجام می‌دهد. مشخصات این کشور به شرح زیر است:
 - رشد بازار برون‌سپاری IT در سطح جهانی در سال 2005-2006 برابر با 11 درصد بوده اما این برای اوکراین، در سال 2003 معادل 40 درصد بوده است.
 - تسهیلات تولیدی و مؤسسات تحقیقاتی آن (مقیاس بین‌المللی) هستند.
 - شبکه دانشگاهی در حال توسعه است. از هر هزار نفر 107 نفر دانشجو هستند و تحقیقات در بیش از 300 دانشگاه اعتباری در سطح 3 تا 4 دارند. حدود 60 درصد از دانشگاه‌های این منطقه درجه‌بندی شده هستند.
 - متخصصان: متخصصان جدید اوکراین افرادی هدف محور، فعال، با انگیزه و نزدیک استانداردهای غربی کار هستند.
 - هزینه بازار: هزینه نیروی کار کمی بیشتر از هند و کمتر از روسیه است و بسیاری از شرکت‌های برون‌سپاری محور، تأمین خدمات از اوکراین را مفید تشخیص داده‌اند.¹
- اقتصاد ایران مبنی بر صادرات گاز و نفت، تولیدات صنعتی، کشاورزی و صنایع دستی است. در سال 2007 میلادی، تولید ناخالص داخلی ایران از لحاظ برابری قدرت خرید² در حدود 852/6 میلیارد دلار بوده (رده 17 جهانی) و تولید ناخالص داخلی ایران از لحاظ میزان تبادل³ در حدود 194/8 میلیارد دلار (رده 36 جهان) بود. با وجود آنکه مجلس و دولت امنیت سرمایه‌گذاری خارجی را تأیید کرده‌اند، ایران در میان 15 کشور خاورمیانه از این لحاظ رتبه 14 را در اختیار دارد.⁴ با وجود نیروی کار متخصص و ارزان فراوان، تورم موجود در پرداخت حقوق آنها نیز از چالش‌های موجود است. در کشور آمریکا تورم کمتر از 3 درصد است، حال آنکه تورم در ایران همواره در سال‌های اخیر دو رقمی بوده است. برون‌سپاری داخلی در کشور زیاد انجام می‌شود. به‌طور نمونه شرکت‌های ایساکو و ساپکو به مقدار زیاد تأمین قطعات خود را برون‌سپاری کرده‌اند و نیز شرکت بوتان انجام تمامی خدمات پس از فروش خود را برون‌سپاری نموده است. هنوز مشخص نیست که آیا راهبرد مناسبی برای برون‌سپاری در میان سازمان‌های

¹ Logicaster

² Power Purchasing Parity

³ Exchange Rate

⁴ WTO (2009)

داخلی وجود دارد یا خیر؟ در برون‌سپاری از خارج به‌طور مشخص آماری وجود ندارد هر چند برخی شرکت‌ها مانند ایران خودرو و سایپا در زمینه پروژه تندر 90 با شرکت رنو فرانسه قراردادی برای تأمین درصدی از فروش خارجی آنها داشته‌اند، چگونگی اجرا و اعتبار قرارداد بر ما پوشیده است. در حال حاضر می‌توان در تولید قطعات خودرو، تأمین منابع انسانی و فنی و مهندسی، تولید ادوات کشاورزی، صنایع مونتاژ و نظایر آنها با تأمین‌کنندگان خارجی همکاری داشت. وجود استعداد در نیروی انسانی، امکان بهره‌وری در بیشتر زمینه‌ها را فراهم کرده است اما این امر باید به‌صورت کاملاً نظام‌مند صورت گیرد.

4. روش تحقیق

این تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل استادان دانشگاه امام حسین (ع) و دانشگاه تهران به تعداد 110 نفر است. برای انتخاب نمونه 57 نفر از استادان با استفاده از فرمول زیر و بر اساس $Z = 1/96$ و انحراف معیار $0/25$ و در سطح خطای $0/1$ انتخاب شدند.

$$n = \frac{N Z \frac{d}{a} \frac{d}{x}}{e^2 (N - 1) + Z \frac{d}{a} \frac{d}{x}}$$

با توجه به فهرست اعضای جامعه آماری، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بدون جایگزینی مورد استفاده قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه (با 45 سؤال) استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق اظهار نظر 15 تن از استادان دانشگاه‌های تهران تأیید شد و ضریب آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه برابر $92/2$ درصد به‌دست آمد. نمره‌گذاری این پرسشنامه‌ها در مقیاس پنج درجه‌ای 1 تا 7 صورت گرفت. به‌منظور تحلیل داده‌های برون‌سپاری و مؤلفه‌های آن، با توجه به انجام آزمون کولموگروف و اسمیرنوف (KS) و تأیید نرمال بودن توزیع در پاسخ‌گویی به سؤالات، از آزمون آماری t و همچنین برای بیان رابطه میان متغیرهای برون‌سپاری و وضعیت کشورمان در جذب منابع مالی حاصل از آن، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها نیز از آزمون فریدمن استفاده شد.

5. یافته‌های تحقیق

همان‌گونه جدول 4 نشان می‌دهد، در نمونه آماری تمامی افراد دارای تحصیلات دکتری هستند. سابقه خدمت افراد، به تفکیک کمتر از 5 سال 1 نفر، 5 تا 15 سال 5 نفر و بیشتر از 15 سال 46 نفر بود. ضمن اینکه تمام جامعه آماری مردان تشکیل داده‌اند.

جدول 4. فراوانی نمونه‌های تحقیق بر اساس جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه کار

جنسیت (مرد زن)	مدرک تحصیلی (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری)	سابقه کار (زیر 5 - 5 تا 15 - بالای 15)	
0 57	0 57	1 5 46	استادان هر دو دانشگاه

- این پژوهش، دو فرضیه اصلی دارد که بر اساس آزمون، یافته‌های زیر به دست آمد:
- فرضیه اصلی 1: ایران در جذب منابع برون‌سپاری جهانی ناموفق بوده است.
 - فرضیه 1-1: عامل قیمت و افزایش‌پذیری آن جهت برون‌سپاری در ایران نامطلوب است.
 - فرضیه 1-2: وضعیت عوامل نظارتی جهت برون‌سپاری در ایران نامطلوب است.
 - فرضیه 1-3: وضعیت عوامل انتقال منابع جهت برون‌سپاری در ایران نامطلوب است.
 - فرضیه 1-4: تفاوت و فاصله زمانی ایران با غرب جهت برون‌سپاری نامطلوب است.
 - فرضیه 1-5: وضعیت عامل جغرافیای سیاسی جهت برون‌سپاری در ایران نامطلوب است.
 - فرضیه 1-6: وضعیت عوامل زیربنایی جهت برون‌سپاری در ایران نامطلوب است.
 - فرضیه 1-7: وضعیت عوامل فرهنگی جهت برون‌سپاری در ایران نامطلوب است.
 - فرضیه 1-8: وضعیت عوامل امنیتی جهت برون‌سپاری در ایران نامطلوب است.
 - فرضیه 1-9: وضعیت مهارت نیروی کار جهت برون‌سپاری در ایران نامطلوب است.
 - فرضیه 1-10: وضعیت عوامل واقعیت و عینیت جهت برون‌سپاری در ایران نامطلوب است.

همان‌گونه که از جدول 5 مشاهده می‌شود برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، مقدار آماره t در سطح معناداری $P=0/000$ بین $-15/615$ تا $-24/386$ به دست آمده است که نشان می‌دهد میانگین سؤالات پرسشنامه در هر مؤلفه به‌طور معناداری کمتر از میانگین فرضی جامعه در آن مؤلفه است

جدول 5. نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای سؤالات پرسشنامه بر مبنای الگوی مفهومی

متغیر	میانگین	تعداد	آماره t	سطح معناداری
افزایش قیمت‌ها	2/378	57	-18/418	0/000
نظارت	3/307	57	-22/991	0/000
انتقال منابع	2/631	57	-17/865	0/000
فاصله زمان	2/864	57	-18/267	0/000
جغرافیای سیاسی	2/389	57	-17/275	0/000
زیربنا	2/715	57	-15/615	0/000
فرهنگ	2/796	57	-22/764	0/000
امنیت	3/092	57	-22/179	0/000
مهارت نیروی کار	3/210	57	-24/386	0/000
عینیت برون‌سپاری	3/110	57	-16/795	0/000
همه متغیرها (برون‌سپاری)	2/849	57	-24/516	0/000

و از نظر جمیع مؤلفه‌ها نیز مقدار آماره t در سطح معناداری $P=0/000$ برابر $-24/516$ به دست آمده‌است که نشان می‌دهد میانگین سؤالات پرسشنامه در تمامی مؤلفه‌ها به‌طور معناداری کمتر از میانگین فرضی جامعه در حالت کلی است در نتیجه ایران وضعیت مناسبی در جذب منابع حاصل از برون‌سپاری در سطح جهان از نظر تأمین مؤلفه‌های مورد نظر ندارد.

فرضیه اصلی 2: مؤلفه‌های ده‌گانه برون‌سپاری با یکدیگر رابطه دارند.

فرضیه آماری مربوط به فرضیه‌های بخش دوم پژوهش به شکل زیر است:

بین عوامل شناسایی شده (عوامل ده‌گانه) در برون‌سپاری رابطه وجود ندارد: H_0

بین عوامل شناسایی شده (عوامل ده‌گانه) در برون‌سپاری رابطه وجود دارد: H_1

بر اساس جدول 6 از آنجایی که سطح معناداری برای تمامی مؤلفه‌ها (بجز مؤلفه‌های مهارت نیروی انسانی و فاصله زمانی) کمتر از 0/05 است، فرض H_0 رد می‌شود و همبستگی بین تمامی متغیرها تأیید می‌گردد. در بیشتر این رابطه‌ها، این همبستگی در سطح خطای 1 درصد نیز معنادار است. بنابراین در این بخش وجود رابطه میان تمامی عوامل برون‌سپاری کریس هریس مورد تأیید می‌شود.

جدول 6. همبستگی میان تمامی مؤلفه‌های برون سپاری با یکدیگر به صورت متقابل

قیمت‌ها	نظارت	انتقال	زمان	سیاسی	زیربنا	فرهنگ	امنیت	مهارت	عینیت		
0/508** 0/000	0/411** 0/001	0/526** 0/000	0/359** /003	0/491** 0/000	0/395** /001	0/641** 0/000	0/591** 0/000	0/520** 0/000	1/000	ضریب همبستگی سطح معناداری	عینیت
0/409** /001	0/366** /003	0/233* 0/041	0/121** /001	0/389** /001	0/367** /003	0/419** /001	0/393** /001	1/000		ضریب همبستگی سطح معناداری	مهارت
0/606** 0/000	0/683** 0/000	0/604** 0/000	0/539** 0/000	0/755** 0/000	0/700** 0/000	0/765** 0/000	1/000			ضریب همبستگی سطح معناداری	امنیت
0/791** 0/000	0/716** 0/000	0/680** 0/000	0/500** 0/000	0/878** 0/000	0/674** 0/000	1/000				ضریب همبستگی سطح معناداری	فرهنگ
0/678** 0/000	0/835** 0/000	0/578** 0/000	0/524** 0/000	0/742** 0/000	1/000					ضریب همبستگی سطح معناداری	زیربنا
0/924** 0/000	0/773** 0/000	0/794** 0/000	0/704** 0/000	1/000						ضریب همبستگی سطح معناداری	سیاسی
0/767** 0/000	0/546** 0/000	0/852** 0/000	1/000							ضریب همبستگی سطح معناداری	زمان
0/883** 0/000	0/673** 0/000	1/000								ضریب همبستگی سطح معناداری	انتقال
0/697** 0/000	1/000									ضریب همبستگی سطح معناداری	نظارت
1/000										ضریب همبستگی سطح معناداری	قیمت‌ها

* ضریب همبستگی در سطح 0/05 معنادار است ** ضریب همبستگی در سطح 0/01 معنادار است.

به منظور درک بهتر مؤلفه‌ها و اهمیت آنها، در جدول زیر به بررسی اولویت آنها برای سیاست‌گذاران و مدیران کشورمان پرداخته‌ایم که نتایج بدین شرح است:

اولویت عوامل شناسایی شده (عوامل ده گانه) در برون سپاری یکسان است: H_0

اولویت عوامل شناسایی شده (عوامل ده گانه) در برون سپاری متفاوتند: H_1

همان‌طور که از جدول 7 مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از 5 درصد است فرض H_0 رد می‌شود و ادعای یکسان بودن رتبه‌ها رد می‌شود و بنابراین، بیشترین اهمیت را در میان مؤلفه‌ها افزایش قیمت‌ها و بعد از آن مؤلفه جغرافیای سیاسی دارند و سایر مؤلفه‌ها در رتبه‌های بعدی از نظر اهمیت هستند.

جدول 7. اولویت مؤلفه‌های برون‌سپاری و توانایی جذب منابع حاصل از آن در کشور

میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها
3/87	افزایش قیمت‌ها
3/97	جغرافیای سیاسی
4/55	ساختار زیربنایی
5/08	انتقال منابع
5/26	فرهنگ
5/71	فاصله زمانی
6/05	عینیت برون‌سپاری
6/39	مهارت نیروی کار
6/47	امنیت
7/63	نظارت بر سایت تولیدی
0/000	سطح معناداری
86/101	آماره کای دو χ^2

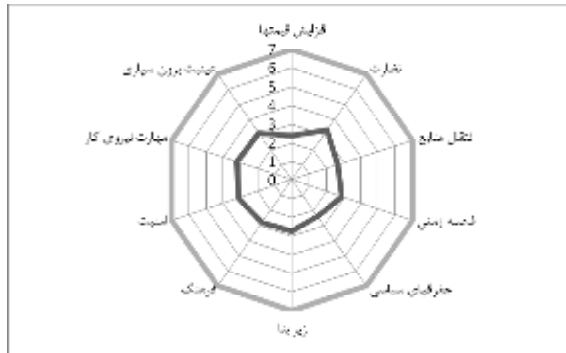
6. نتایج و پیشنهادها

با توجه به اینکه در این پژوهش تمامی نمونه‌ها (استادان دانشگاه) دارای تحصیلات دانشگاهی بوده‌اند و بیش از 98 درصد از کل جامعه آماری، بیش از 5 سال سابقه فعالیت در این زمینه را داشته‌اند بنابراین نتایج پژوهش در مورد وضعیت برون‌سپاری در کشور قابل اتکاست. به دلیل بررسی مؤلفه‌های بسیار مدیریتی و اقتصادی در این پژوهش بطبع از این استادان برای تکمیل پرسشنامه‌ها استفاده شد. بسیاری از این استادان در بخش‌های اقتصادی به‌عنوان مجری یا مشاور حضور دارند و بدین سبب ترکیب مناسبی برای آزمون فرضیات فراهم آوردند.

بر مبنای الگوی پژوهش نتایج نشان داد که وضعیت جذب منابع برون‌سپاری در کشور نامطلوب است. مؤلفه افزایش قیمت‌ها دارای بیشترین اهمیت و بعد از آن مؤلفه جغرافیای سیاسی و سایر مؤلفه‌ها نظیر ساختار زیربنایی، انتقال منابع، فرهنگ، فاصله زمانی، عینیت برون‌سپاری و درک تعارضات موجود در کشور، مهارت نیروی کار، امنیت و در نهایت نظارت بر سایت تولیدی در رتبه‌های بعدی از نظر اهمیت هستند. همچنین میان تمامی عوامل برون‌سپاری رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج به‌دست آمده از تحقیق بر روی نمودار 5 نشان داده شده که نمایانگر وجود ضعف در تمامی مؤلفه‌هاست (مقیاس از 1 تا 7 است).

نمودار 5. وضعیت فعلی ایران از نظر قابلیت‌های جذب برون‌سپاری به داخل کشور



پیشنهادهای زیر در این جهت ارائه می‌شود: سرعت بخشید به عضویت کامل ایران در سازمان تجارت جهانی، اجرای سیاست‌های مطمئن در زمینه امنیت سرمایه‌گذاری خارجی در ایران، اجرای سیاست‌های مؤثر اقتصادی در زمینه کاهش تورم، معرفی شرایط واقعی ایران در سراسر دنیا با راهبردهای تبلیغاتی مناسب، سرعت بخشی به حل مسئله هسته‌ای کشور با استفاده از تفکرات و نظریات خلاقانه، آموزش نیروهای کار در کشور به لحاظ یادگیری زبان دوم و آموزش‌های تخصصی لازم، تسهیل مبادلات بانکی با حرکت به سوی بانکداری الکترونیکی (به صورت واقعی).

در پایان نیز به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود موارد زیر را بررسی نمایند: آسیب‌شناسی سرمایه‌گذاری خارجی در ایران، بررسی آسیب‌شناسی تورم در کشور و هزینه فرصت‌های از دست رفته آن، سنجش کیفیت مهارتی نیروی کار در مقایسه با نیروی کار سایر کشورها برای برون‌سپاری شدن به داخل، بررسی سند چشم‌انداز 20 ساله کشور و تطابق آن با کشش در جذب برون‌سپاری خارجی به کشور.

مآخذ

- Bailey, W., Masson, R., & Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the lothians, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2), 83-95.
- Bertrand, J. W. M., & Sirdharan, V. (2001). A study of simple rules for subcontracting in make-to-order manufacturing. *European Journal of Operational Research*, 128(3), 509-531.
- Campbell J.D, (1995); Outsourcing in maintenance management :A valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Management Engineering* , 1(3), 18-24 .
- Chris, H. Global Services Location Index(GSLI)for (2007). Retrieved from www.atkearney.com.
- Chris, H. (2008). Venture firms will ask you about outsourcing. Retrieved from www.inventureglobal.com
- Dehondt.G., & Knapp, D. (2008). Offshore systems development: Factors affecting success, *The journal of Decision Science Institute*.
- Gavious, A., & Rabinowitz, G. (2003). Optimal knowledge outsourcing model. *Omega* , 31(6), 451-457.
- Geography of offshoring is shifting global services location. Retrieved from <http://www.atkearney.com>
- Gilley, K.M, Greer, C.R., & Rasheed, A.A. (2004). HR outsourcing & organization performance in manufacturing firm, *Journal of Business Research*, 57(3),232-240
- Hafeez, K., Malak, N., & Zhang, Y. B. (2006). Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers & Operations Research*, ARTICLE IN PRESS.
- Harkins,P.H.(1995). Farm out and reap a rich harvest. *HR Magazine*, December,75-9
- Harrigan, K. (1985). Strategic for intrafirm transfers and outside sourcing. *Academy of Management Journal*, 28(4),914-925
- Hui, E.Y.Y, & Tsang, A.H.C. (2004). Sourcing strategic of facilities management. *Journal of Quality in Management Engineering*, 10(2), 85-92.
- Kotlarsky,J, & Oshri,I.(2008). Country attractiveness for offshoring & offshore outsourcing, additional consideration, *Journal of Information Technology*, 23(1),228-231.
- Lacity, M., & Hirschheim, R. (1993). *The information system analysis: Myths, metaphors and realities* ; New York, John Willey & sons.
- Leverly, M. (2005). Motivating maintenance craftsmen – do we know what we are doing?, *IEE's Engineering Management Magazine*, June /Jully, 1- 21.

- Masoumi, M., ShahMohammadi, F., & Feizabadi, B. (2003). Strategic outsourcing, industrial management organization. First National Conference on outsourcing, Tehran
- Maynard, A. B., (2004). Selecting an outsourcing provider-art or Science. Retrieved from www. Technologyevaluation.com
- Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. D. (2000). Management control of inter-firm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance , *Journal of Accounting, organizations and Society*, 25(1),51-77
- MF Greaver II,(1999), Strategic outsourcing: A structural approach to outsourcing decisions and initiatives ; New York : Amacon ,ISBN-10:0-8144-0434-0
- Nikookar, G. H., & Gorbantzadeh, V. (2002). Design a decision expert system for business Outsourcing, First Annual Logistic & supply chain Conference.
- Park, J., & Kim, J. (2005). The impact of IS sourcing type on service quality and maintenance efforts. *Information & Management*, 42(2), 261-274.
- Remus, U., & Wiener, M. (2009). Critical success factor for management offshore software development, *Journal of global Information Technology Management*, 12(1), 6-29.
- Rodriguez, T. F. E., & Robaina, V. P. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Island. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306
- Ross, J. R., Dalsace, F., & Anderson, E. (2005). Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the standard analysis. *Business Horizons*, 48(1), 23-36.
- Rothery, B., & Robertson, I. (1995). *The trust about outsourcing* UK, Hampshire: Gower Publishing, ISBN-10: 0566075156
- Shaw, S., & Fair, H. (1997). Outsourcing HR function-personal threat or valuable opportunity? *Strategic change*, 6(8), 459-468.
- Statistics Related to Offshore Outsourcing. (2008). Retrieved from www.rtts.com .
- Tayles, M., & Drary, C. (2001). Moving from make/buy to strategic sourcing :the outsource decision process, *Long Range Planning*, 34(5), 605-622.
- Thirunavukkarasu, A., & Rajamanickam, M. (2004). Dynamic model of outsourcing for MNEs, Annual meeting Knoxville.
- Ukrainian IT outsourcing services market development. (2008). Retrieved from www. Logicaster.com
- VanMieghem, J. A. (1999). Coordinating investment; Production and subcontracting, *Management Science*, 45(7), 954-971
- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and cons. *Business Horizons*, 48(4), 311-315.

Web Site: Retrieved from www.Offshoreoutsourcingservice.com, IT leading as most active area of outsourcing. (2008).

Web Site: Retrieved from www.Offshoreitoutsourcing.com, Soft Outsourcing. (2008).

Web Site: Retrieved from www.outsourcingrussia.com, Outsourcing to Russia. (2011).

Web Site: Retrieved from www.planketresearch.com, Outsourcing & Offshoring Industry Overview, (2008). Plunkett Research Ltd,

Web Site: Retrieved from www.wto.org, (2009)

Web Site: Retrieved from www.wikipedia.org, (2011)

