

## تدوین استراتژی‌های برون سپاری خدمات (شرکت فولاد هرمزگان)

صدیقه پرون<sup>۱</sup>، صدیقه بلوکی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>گروه کشاورزی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران sparoon@pnu.ac.ir

<sup>۲</sup>گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران bolouki\_sedighe@yahoo.com

### چکیده

برون‌سپاری فعالیت‌ها یکی از مهم‌ترین مسائلی است که شرکت‌ها در عصر حاضر با آن مواجه‌اند. صنایع مختلف با توجه به ماهیت خود و گستره کاری که دارند، از این امر مستثنی نیستند. انتخاب پیمانکار بر مبنای کمترین قیمت پیشنهادی، نه تنها نتوانسته است از مخاطرات پیش‌روی کارفرمایان و سرمایه‌گذاران این صنعت بکاهد، بلکه با وجود توسعه روش‌های پیش‌ارزیابی، همچنان از جمله عوامل اصلی در ناکامی پروژه‌ها و تشدید ریسک‌های سرمایه‌گذاری در این حوزه است. این تحقیق با هدف تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات مبتنی بر رویکرد واسپاس صورت گرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه برای روش SWARA استفاده شده است. جامعه آماری این مطالعه شامل مدیران و کارشناسان ارشد شرکت فولاد هرمزگان است. براساس نتایج به دست آمده: شاخص بهبود کیفیت خدمات ارائه شده با وزن ۰/۱۴۴ در اولویت نخست، شاخص تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی با وزن ۰/۱۲۵ در اولویت دوم، شاخص بهره‌مندی از نیروهای متخصص با وزن ۰/۰۹۵ در اولویت سوم قرار دارند و جزء ۳ شاخص بااهمیت محسوب می‌شوند. همچنین شاخص قدرت چانه‌زنی در انتخاب تامین‌کننده با وزن ۰/۰۰۷ در اولویت بیست و سوم، شاخص دسترسی به آخرین فناوری‌ها و خدمات با وزن ۰/۰۰۵ در اولویت بیست و چهارم، شاخص کاهش توان تخصصی درون سازمانی با وزن ۰/۰۰۵ در اولویت بیست و پنجم قرار دارند و جزء ۳ شاخص کم‌اهمیت محسوب می‌شوند.

### واژه‌های کلیدی

برون‌سپاری، خدمات، SWOT، شرکت فولاد هرمزگان

## ۱. متن مقاله

برون‌سپاری به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی، روز به روز کاربردهای بیشتری پیدا می‌کند. دیگر الزامی وجود ندارد سازمان‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را دراستخدام خود داشته باشند بلکه به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج مناسبی را بدست می‌آورند، زیرا تنها فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند و کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به ریزه‌کاری‌های آن آشنا هستند. بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمان‌ها به شرکت‌های دیگر واگذار می‌شود که در انجام آن متخصص می‌باشند [۱۴].

از دیرباز بیشتر سازمان‌ها، برون‌سپاری را به عنوان یک کارکرد پشتیبانی تلقی می‌کردند و نه یک کارکرد اصلی، لذا همواره به عنوان جایگزینی برای بخش‌های داخلی سازمان مطرح بوده است. از نظر بسیاری از شرکت‌ها، برون‌سپاری فعالیتی نیست که تحت مدیریت مستقیم آنها انجام شود، بلکه فعالیتی است که می‌توانند از متخصصین بیرون سازمان دریافت کنند. شیوه دریافت این خدمات نیز می‌تواند تاثیر مهمی بر کارایی و کیفیت جامع زنجیره تامین شرکت داشته باشد [۱۳].

برون‌سپاری و اهمیت آن در چابکی سازمان و تخصصی شدن خدمات، اهمیت بسیار بالایی دارد اما مساله مهم‌تری که مدیران با آن روبرو هستند انتخاب راهبردی است که باید فعالیت‌ها را برون‌سپاری کند که در این میان شناسایی شاخص‌هایی که قادرند بر انتخاب راهبردها تاثیرگذار باشند. اولویت‌بندی این شاخص‌ها، نقش مهم و تعیین کننده‌ای در انتخاب راهبردهای مناسب جهت افزایش بهره‌وری سازمان و یا شرکت مربوطه خواهد داشت. در این راستا، به علت تنوع و تعدد سناریوهای بالقوه، که دارای شرایط و ویژگی‌های لازم جهت برون‌سپاری پروژه هستند، مساله مهم آن است که کدام سناریو باید انتخاب شود. پس به ناچار، باید ابتدا سناریوهای مختلف را ارزیابی، رتبه‌بندی و پس از آن انتخاب نمود تا اجرای پروژه به بهترین نحو تضمین گردد [۱۵].

براساس مطالعات انجام شده داخلی و خارجی و مروری بر مبانی نظری و ادبیات پژوهش فهرستی از مهم‌ترین عوامل موثر بر تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات تهیه شده است. این عوامل در قالب نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها قابل دسته‌بندی است. فهرست عوامل شناسایی شده در این مطالعه در جدول ۱ به صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول ۱. عوامل موثر بر تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات

منبع	زیرمعیارها	عوامل داخلی و خارجی
[۱۴]	افزایش چابکی سازمانی	نقاط قوت
[۱۲]	بهبود کیفیت خدمات ارائه شده	
[۳]	صرفه‌جویی مالی	
[۶]	نارضایتی ناشی از تعدیل نیرو	نقاط ضعف
[۴]	کاهش توان تخصصی درون سازمانی	
[۱]	عدم ثبات مالی	
[۹]	بهره‌مندی از نیروهای متخصص	فرصت‌ها
[۱۱]	کاهش هزینه‌های انجام خدمات	
[۷]	ارائه خدمات تخصصی	
[۱۶]	دستیابی به استانداردهای بالا	تهدیدها
[۲]	وابستگی به پیمانکاران	
[۵]	عدم تعهد به انجام امور	
[۸]	نبود قوانین حمایتی منسجم	

نظر به اهمیت موضوع در این پژوهش به ارزیابی و انتخاب راهبردهای مناسب جهت برون‌سپاری خدمات در شرکت فولاد هرمزگان پرداخته شده است. یک موضوع بسیار مهم در حوزه مدیریت راهبردی، بحث مدل برنامه‌ریزی استراتژیک کمی است. یکی از جدیدترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری تکنیک SWARA<sup>1</sup> است که در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته است.

### ۱.۱. مواد و روش‌ها

برون‌سپاری: برون‌سپاری در واقع سپردن برخی مسئولیت‌ها به یک شرکت یا یک شخص ثالث، و بستن قرارداد با آنهاست تا برخی کارها را انجام دهند. به بیانی دیگر برون‌سپاری در مفهوم اولیه خود بدین معناست که بخشی از فعالیت‌های یک شرکت به بیرون سپرده شود و در حقیقت خود شرکت از فرایند خارج شود و کارها توسط شخص ثالث انجام شود [۱۴].

مدیریت استراتژیک: برای ارزیابی و سنجش عوامل موثر بر برون‌سپاری خدمات، از منظرهای چهارگانه کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. یعنی منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری.

تحلیل SWOT<sup>2</sup>: تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین‌طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است. حروف SWOT که آن را به شکل‌های دیگر مثل TOWS هم می‌نویسند، ابتدای کلمات Strength به معنای قوت، Weakness به معنای ضعف، Opportunity به معنای فرصت و Threat به معنای تهدید است. ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می‌شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است.

ماتریس ارزیابی عوامل کمی: برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE<sup>3</sup>) ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می‌دهیم. در اینصورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک باشد. این وزن می‌تواند با استفاده از تکنیک AHP محاسبه شود.

به هر یک از این عامل‌ها نمره ۱ تا ۴ می‌دهیم. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل می‌باشد.

جامعه آماری این مطالعه شامل مدیران و کارشناسان ارشد شرکت فولاد هرمزگان است.

گروه انتخابی مورد نظر جهت تصمیم‌گیری عبارتند از مدیران و کارشناسانی که سالها در مشاغل مختلف مرتبط با مباحث برون‌سپاری خدمات سابقه کار داشتند و در رابطه با مدیریت تولید و خدمات شاخص‌های موثر در زمینه برون‌سپاری، با تجربه و صاحب‌نظر بودند. افراد مزبور با مراجعه به شرکت فولاد هرمزگان و مصاحبه با کارشناسان ذیربط انتخاب شدند. بر این اساس در این مطالعه از دیدگاه ۳۰ نفر از خبرگان شرکت فولاد هرمزگان استفاده شده است.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است.

روش SWARA یکی از روش‌های جدید در تصمیم‌گیری چندمعیاره می‌باشد که در سال ۲۰۱۰ توسط کرسولین و همکاران<sup>۴</sup> معرفی شد. از این روش برای محاسبه وزن معیارها استفاده می‌شود.

در روش SWARA ابتدا کارشناسان معیارها را به ترتیب اهمیت مرتب می‌کنند. مهمترین معیار ابتدا قرار گرفته و امتیاز یک را می‌گیرد.

گام اول: مرتب کردن معیارها

در ابتدا معیارهای مورد نظر براساس میزان اهمیت به ترتیب نوشته می‌شوند. مهمترین معیارها در رده‌های بالاتر و معیارهای کم اهمیت‌تر در رده‌های پایین‌تر قرار می‌گیرند.

گام دو: تعیین اهمیت نسبی هر معیار (S<sub>j</sub>)

در این گام اهمیت نسبی هر معیار نسبت به معیارهای قبلی مشخص می‌شود. در فرایند روش SWARA این مقدار با S<sub>j</sub> نشان داده می‌شود.

<sup>1</sup> Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis, SWARA

<sup>2</sup> SWOT: Strength, Weakness, Opportunity & Threat

<sup>3</sup> Internal Factor Evaluation

<sup>4</sup> Keršulienė et al



## ۲. نتایج و بحث

این پژوهش براساس دیدگاه ۳۰ نفر از خبرگان شرکت فولاد هرمزگان انجام شده است. ۲۳ نفر از خبرگان مرد و ۷ نفر زن می‌باشند. ۱۷ نفر از خبرگان بالای ۴۵ سال سن دارند و ۹ نفر نیز بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن دارند. همچنین ۲۱ نفر از خبرگان کارشناسی ارشد بوده و ۹ نفر نیز مدرک تحصیلی دکتری دارند. براساس میزان تجربه ۱۱ نفر بین ۵ تا ۱۵ سال سابقه کاری مرتبط دارند و ۱۹ نفر نیز بیش از ۱۵ سال تجربه در حیطه کاری مرتبط دارند.

عوامل تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات به دو دسته تقسیم می‌شوند:

## عوامل داخلی

**نقاط قوت:** افزایش چابکی سازمانی، بهبود کیفیت خدمات ارائه شده، صرفه‌جویی مالی، افزایش انعطاف‌پذیری درون‌سازمانی، تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی، کاهش فرسودگی شغلی کارکنان

**نقاط ضعف:** نارضایتی ناشی از تعدیل نیرو، کاهش توان تخصصی درون سازمانی، عدم ثبات مالی، تضعیف روحیه کارکنان، ریسک امنیت و کنترل، ریسک کیفیت

## عوامل خارجی

**فرصت‌ها:** بهره‌مندی از نیروهای متخصص، کاهش هزینه‌های انجام خدمات، ارائه خدمات تخصصی، دسترسی به آخرین فناوری‌ها و خدمات، امکان انتخاب بین پیمانکاران، قدرت چانه‌زنی در انتخاب تامین‌کننده، دستیابی به استانداردهای بالا

**تهدیدها:** وابستگی به پیمانکاران، عدم تعهد به انجام امور، اعمال محدودیت به سازمان، نبود قوانین حمایتی منسجم، عدم امکان مدیریت مستقیم تامین‌کنندگان، عدم درک صحیح از نیازهای سازمان.

برای شناسایی عوامل داخلی و خارجی جهت تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات از روایی محتوایی (CVR) استفاده شده است. در این مطالعه جهت اطمینان از درستی شاخص‌های انتخاب شده از دیدگاه ۳۰ نفر از خبرگان استفاده شده است بنابراین حداقل مقدار CVR قابل قبول ۰/۳۳ می‌باشد. سوالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند به علت اینکه بر اساس شاخص روایی محتوایی قابل قبول نیستند. نتایج روایی محتوایی شاخص‌ها در جدولهای ۲ و ۳ ارائه شده است.

جدول ۲. عوامل داخلی تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات

عوامل داخلی	زیرمعیارها	نماد	CVR	نتیجه
نقاط قوت	افزایش چابکی سازمانی	S1	۰/۸۳	پذیرش
	بهبود کیفیت خدمات ارائه شده	S2	۰/۸۳	پذیرش
	صرفه‌جویی مالی	S3	۰/۶۷	پذیرش
	افزایش انعطاف‌پذیری درون‌سازمانی	S4	۰/۸۷	پذیرش
	تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی	S5	۰/۹۳	پذیرش
	کاهش فرسودگی شغلی کارکنان	S6	۰/۸۳	پذیرش
نقاط ضعف	نارضایتی ناشی از تعدیل نیرو	W1	۰/۶۷	پذیرش
	کاهش توان تخصصی درون سازمانی	W2	۰/۶۷	پذیرش
	عدم ثبات مالی	W3	۰/۸۰	پذیرش
	تضعیف روحیه کارکنان	W4	۰/۴۷	پذیرش
	ریسک امنیت و کنترل	W5	۰/۵۳	پذیرش
	ریسک کیفیت	W6	۰/۶۷	پذیرش

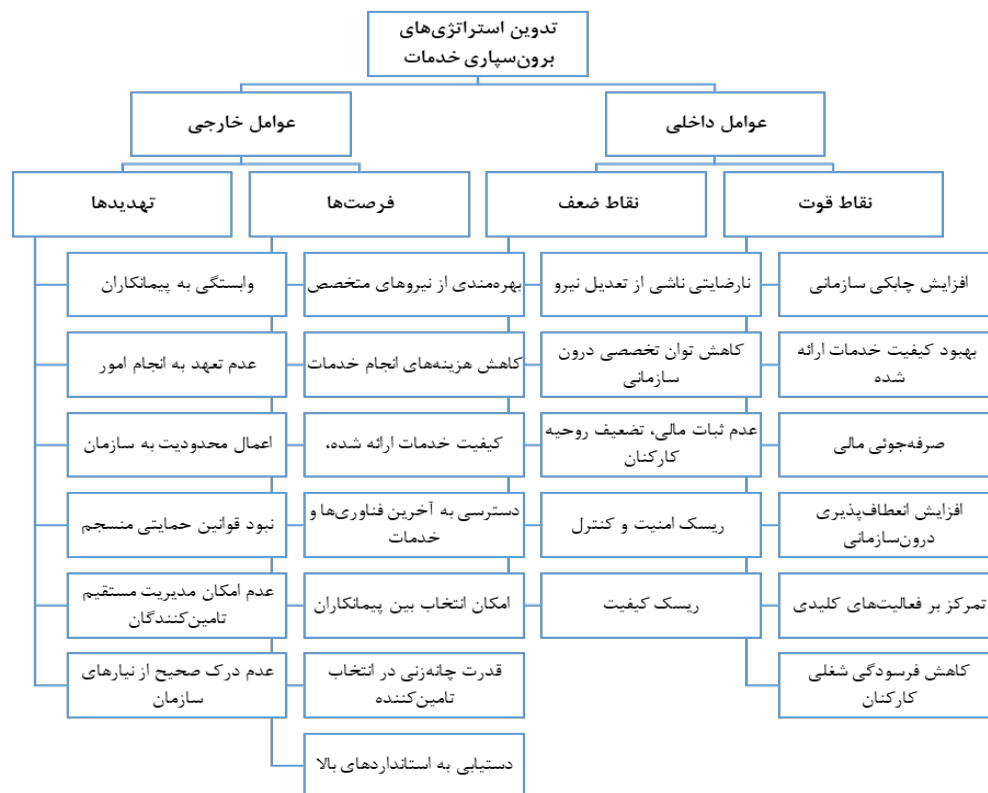
(منبع: یافته‌های تحقیق)

جدول ۳. عوامل خارجی تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات

عوامل خارجی	زیرمعیارها	نماد	CVR	نتیجه
فرصت‌ها	بهره‌مندی از نیروهای متخصص	O1	۰/۸۰	پذیرش
	کاهش هزینه‌های انجام خدمات	O2	۰/۶۰	پذیرش
	ارائه خدمات تخصصی	O3	۰/۹۳	پذیرش
	دسترسی به آخرین فناوری‌ها و خدمات	O4	۰/۶۷	پذیرش
	امکان انتخاب بین پیمانکاران	O5	۰/۹۳	پذیرش
	قدرت چانه‌زنی در انتخاب تامین‌کننده	O6	۰/۶۷	پذیرش
	دستیابی به استانداردهای بالا	O7	۰/۶۰	پذیرش
تهدیدها	وابستگی به پیمانکاران	T1	۰/۹۳	پذیرش
	عدم تعهد به انجام امور	T2	۰/۵۳	پذیرش
	اعمال محدودیت به سازمان	T3	۰/۶۰	پذیرش
	نبود قوانین حمایتی منسجم	T4	۰/۹۳	پذیرش
	عدم امکان مدیریت مستقیم تامین‌کنندگان	T5	۰/۸۷	پذیرش
	عدم درک صحیح از نیازهای سازمان	T6	۰/۸۷	پذیرش

(منبع: یافته‌های تحقیق)

از آنجا که مقدار شاخص CVR برای همه شاخص‌ها از ۰/۳۳ بزرگتر بدست آمده است بنابراین تمامی شاخص‌ها برای رتبه‌بندی نهایی استفاده خواهند شد.



شکل ۲. عوامل داخلی و خارجی تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات

در ادامه جهت انجام تحلیلی مقایسه‌ای و برای اطمینان از نتایج اولویت‌بندی، عوامل تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات با روش سوارا تعیین اولویت شده است. در روش سوارا ابتدا کارشناسان، معیارها را به ترتیب اهمیت مرتب می‌کنند. مهمترین معیار ابتدا قرار می‌گیرد و امتیاز یک را می‌گیرد. در نهایت عوامل تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات براساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی رتبه‌بندی می‌شوند. سپس اهمیت نسبی هر معیار نسبت به معیارهای قبلی مشخص شده است. این مقادیر در ستون «متوسط اهمیت نسبی» در جدول ۴ درج شده است که همان  $(S_i)$  می‌باشد.

جدول ۴. اولویت‌بندی مولفه‌ها با روش SWARA

عوامل	متوسط اهمیت نسبی	Kj	وزن اولیه	وزن نرمال
بهبود کیفیت خدمات ارائه شده	۱	۱	۱	۰/۱۴۴
تمرکز بر فعالیتهای کلیدی	۰/۱۶	۱/۱۶	۰/۸۶۲	۰/۱۲۵
بهره‌مندی از نیروهای متخصص	۰/۳۱	۱/۳۱	۰/۶۵۸	۰/۰۹۵
کاهش هزینه‌های انجام خدمات	۰/۰۵	۱/۰۵	۰/۶۲۷	۰/۰۹۱
ریسک امنیت و کنترل	۰/۱۹	۱/۱۹	۰/۵۲۷	۰/۰۷۶
صرفه‌جویی مالی	۰/۲۷	۱/۲۷	۰/۴۱۵	۰/۰۶
افزایش چابکی سازمانی	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۳۷۴	۰/۰۵۴
وابستگی به پیمانکاران	۰/۰۵	۱/۰۵	۰/۳۵۶	۰/۰۵۱
عدم ثبات مالی	۰/۰۹	۱/۰۹	۰/۳۲۷	۰/۰۴۷
تضعیف روحیه کارکنان	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۲۹۲	۰/۰۴۲
ریسک کیفیت	۰/۲۱	۱/۲۱	۰/۲۴۱	۰/۰۳۵
افزایش انعطاف‌پذیری درون‌سازمانی	۰/۱۸	۱/۱۸	۰/۲۰۴	۰/۰۲۹
ارائه خدمات تخصصی	۰/۲۵	۱/۲۵	۰/۱۶۳	۰/۰۲۴
عدم تعهد به انجام امور	۰/۱۸	۱/۱۸	۰/۱۳۸	۰/۰۲
اعمال محدودیت به سازمان	۰/۳۱	۱/۳۱	۰/۱۰۵	۰/۰۱۵
نبود قوانین حمایتی منسجم	۰/۰۴	۱/۰۴	۰/۱۰۱	۰/۰۱۵
عدم امکان مدیریت مستقیم تامین‌کنندگان	۰/۱۱	۱/۱۱	۰/۰۹۱	۰/۰۱۳
عدم درک صحیح از نیازهای سازمان	۰/۲۱	۱/۲۱	۰/۰۷۵	۰/۰۱۱
امکان انتخاب بین پیمانکاران	۰/۰۹	۱/۰۹	۰/۰۶۹	۰/۰۱
دستیابی به استانداردهای بالا	۰/۰۱۳	۱/۰۱۳	۰/۰۶۸	۰/۰۱
کاهش فرسودگی شغلی کارکنان	۰/۰۹	۱/۰۹	۰/۰۶۲	۰/۰۰۹
نارضایتی ناشی از تعدیل نیرو	۰/۱۲	۱/۱۲	۰/۰۵۵	۰/۰۰۸
قدرت چانه‌زنی در انتخاب تامین‌کننده	۰/۲۲	۱/۲۲	۰/۰۴۵	۰/۰۰۷
دسترسی به آخرین فناوری‌ها و خدمات	۰/۳۱	۱/۳۱	۰/۰۳۴	۰/۰۰۵
کاهش توان تخصصی درون سازمانی	۰/۰۷	۱/۰۷	۰/۰۳۲	۰/۰۰۵
جمع کل			۶/۹۲۱	۱/۰۰۰

(منبع: یافته‌های تحقیق)

درگام سوم از روش سوارا ضریب  $(K_i)$  محاسبه شده است. میزان ضریب  $(K_i)$  برای شاخص «بهبود کیفیت خدمات ارائه شده» که از بیشترین اهمیت برخوردار است، یک می‌باشد. برای سایر مولفه‌های عملکرد مالی نیز این مقدار محاسبه شده است. برای محاسبه وزن اولیه هر معیار، از رابطه زیر محاسبه شده است.

$$Q_i = \frac{Q_{i-1}}{K_i}$$

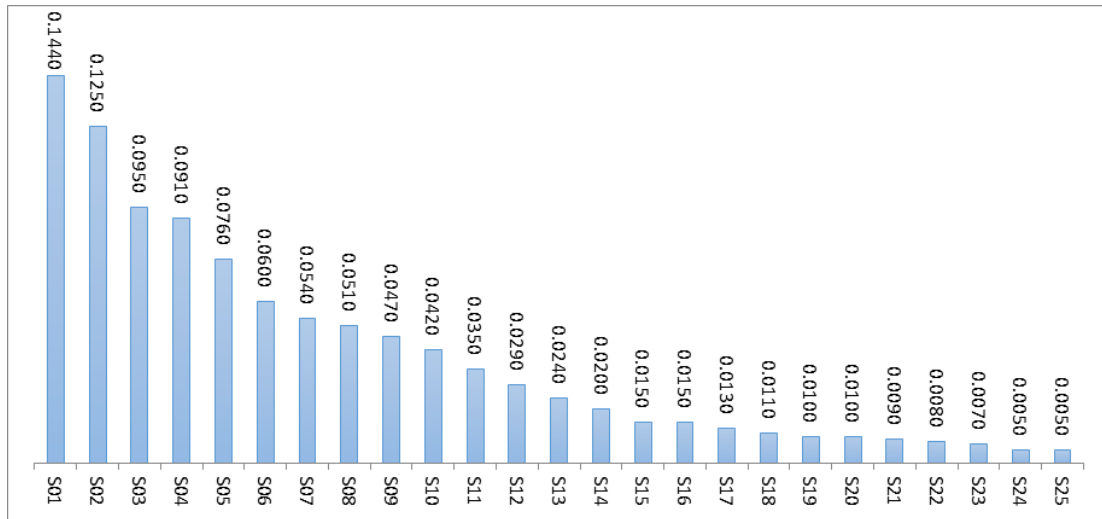
$$Q_1 = 1$$

$$Q_2 = \frac{Q_1}{K_2} = \frac{1}{1/16} = 0/162$$



$$Q_T = \frac{Q_T}{K_T} = \frac{0.1862}{1/31} = 0.1658$$

این مقادیر در ستون «وزن اولیه» در جدول ۴ درج شده است. برای محاسبه وزن نهایی از روش نرمال کردن خطی مطابق رابطه (۳) استفاده شده است. به این ترتیب وزن نهایی هر عنصر به دست آمده است.



شکل ۳. وزن نهایی عوامل تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات

- شاخص بهبود کیفیت خدمات ارائه شده (S2) با وزن ۰/۱۴۴ در اولویت نخست قرار دارد.
- شاخص تمرکز بر فعالیتهای کلیدی (S5) با وزن ۰/۱۲۵ در اولویت دوم قرار دارد.
- شاخص بهره‌مندی از نیروهای متخصص (O1) با وزن ۰/۰۹۵ در اولویت سوم قرار دارد.
- شاخص کاهش هزینه‌های انجام خدمات (O2) با وزن ۰/۰۹۱ در اولویت چهارم قرار دارد.
- شاخص ریسک امنیت و کنترل (W5) با وزن ۰/۰۷۶ در اولویت پنجم قرار دارد.
- شاخص صرفه‌جویی مالی (S3) با وزن ۰/۰۶ در اولویت ششم قرار دارد.
- شاخص افزایش چابکی سازمانی (S1) با وزن ۰/۰۵۴ در اولویت هفتم قرار دارد.
- شاخص وابستگی به پیمانکاران (T1) با وزن ۰/۰۵۱ در اولویت هشتم قرار دارد.
- شاخص عدم ثبات مالی (W3) با وزن ۰/۰۴۷ در اولویت نهم قرار دارد.
- شاخص تضعیف روحیه کارکنان (W4) با وزن ۰/۰۴۲ در اولویت دهم قرار دارد.
- شاخص ریسک کیفیت (W6) با وزن ۰/۰۳۵ در اولویت یازدهم قرار دارد.
- شاخص افزایش انعطاف‌پذیری درون‌سازمانی (S4) با وزن ۰/۰۲۹ در اولویت دوازدهم قرار دارد.
- شاخص ارائه خدمات تخصصی (O3) با وزن ۰/۰۲۴ در اولویت سیزدهم قرار دارد.
- شاخص عدم تعهد به انجام امور (T2) با وزن ۰/۰۲ در اولویت چهاردهم قرار دارد.
- شاخص اعمال محدودیت به سازمان (T3) با وزن ۰/۰۱۵ در اولویت پانزدهم قرار دارد.
- شاخص نبود قوانین حمایتی منسجم (T4) با وزن ۰/۰۱۵ در اولویت شانزدهم قرار دارد.
- شاخص عدم امکان مدیریت مستقیم تامین‌کنندگان (T5) با وزن ۰/۰۱۳ در اولویت هفدهم قرار دارد.
- شاخص عدم درک صحیح از نیازهای سازمان (T6) با وزن ۰/۰۱۱ در اولویت هیجدهم قرار دارد.
- شاخص امکان انتخاب بین پیمانکاران (O5) با وزن ۰/۰۱ در اولویت نوزدهم قرار دارد.



شاخص دستیابی به استانداردهای بالا (O7) با وزن ۰/۰۱ در اولویت بیستم قرار دارد.  
شاخص کاهش فرسودگی شغلی کارکنان (S6) با وزن ۰/۰۰۹ در اولویت بیست و یکم قرار دارد.  
شاخص ناراضی‌ناشی از تعدیل نیرو (W1) با وزن ۰/۰۰۸ در اولویت بیست و دو قرار دارد.  
شاخص قدرت چانه‌زنی در انتخاب تامین‌کننده (O6) با وزن ۰/۰۰۷ در اولویت بیست و سه قرار دارد.  
شاخص دسترسی به آخرین فناوری‌ها و خدمات (O4) با وزن ۰/۰۰۵ در اولویت بیست و چهارم قرار دارد.  
شاخص کاهش توان تخصصی درون سازمانی (W2) با وزن ۰/۰۰۵ در اولویت بیست و پنجم قرار دارد.

### ۱.۲. نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات مبتنی بر رویکرد واسپاس صورت گرفته است. بنابراین از نظر هدف یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. براساس ماهیت داده‌های تحقیق یک پژوهش کمی محسوب می‌شود. همچنین داده‌های پژوهش در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده است بنابراین یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که شاخص بهبود کیفیت خدمات ارائه شده با وزن ۰/۱۴۴ در اولویت نخست، شاخص تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی با وزن ۰/۱۲۵ در اولویت دوم، شاخص بهره‌مندی از نیروهای متخصص با وزن ۰/۰۹۵ در اولویت سوم قرار دارند و جزء ۳ شاخص بااهمیت محسوب می‌شوند. همچنین شاخص قدرت چانه‌زنی در انتخاب تامین‌کننده با وزن ۰/۰۰۷ در اولویت بیست و سوم، شاخص دسترسی به آخرین فناوری‌ها و خدمات با وزن ۰/۰۰۵ در اولویت بیست و چهارم، شاخص کاهش توان تخصصی درون سازمانی با وزن ۰/۰۰۵ در اولویت بیست و پنجم قرار دارند و جزء ۳ شاخص کم‌اهمیت محسوب می‌شوند. نتایج حاصل با مطالعات [۱]، [۵]، [۱۴]، [۳] و مطالعه [۸] همخوانی دارد.

### منابع

- [1] دهدشتی، زهره؛ پریشان، فاطمه؛ تقوی‌زاده، فرهاد. (۱۳۹۴)، شناسایی عوامل کلیدی موثر بر برون سپاری خدمات، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی.
- [۲] دهدشتی شاهرخ، زهره؛ پریشان، فاطمه؛ تقوی‌زاده، فرهاد. (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل کلیدی موثر بر برون سپاری خدمات، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی.
- [۳] رضایی دولت آبادی، حسین؛ زارع، جلال. (۱۳۹۶)، تحلیل میزان تاثیرگذاری استراتژیهای برون سپاری بر عملکرد برون سپاری با توجه به نقش کنترل‌های سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی اصفهان). چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری.
- [۴] فغانی، علی اصغر. (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر استراتژی برون سپاری بر عملکرد راه آهن (شمال). اولین کنگره علمی پژوهشی سراسری توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی، جامعه شناسی و علوم فرهنگی اجتماعی ایران.
- [۵] کاوسی، زهرا؛ ستوده زاده، فاطمه؛ خوارزمی، عرفان؛ خبیری، رقیه؛ روانگرد، رامین؛ رحیمی، حامد. (۱۳۹۶)، بررسی سطح تمایل به برون سپاری بر اساس ویژگی‌های واحدهای مختلف بیمارستانی از دیدگاه مدیران و کارکنان در بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی شیراز، بیمارستان ۹.۱.
- [۶] نخعی، مهدی؛ اکبری، معصومه. (۱۳۹۵)، ارائه مدلی جهت ارزیابی و انتخاب پیمانکاران پروژه‌های EPC در صنعت پتروشیمی با بهره‌گیری از AHP فازی. دومین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت.

- [8] Ibadov, D. (2019) "Performance outcomes of behavioral attributes in buyer-supplier relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Iss: 7
- [9] Izogo , E., Ogba , I., Chukwuma, K. (2019) "Correlates of the determinants of relationship marketing in the retail sector: the Nigerian case", *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 7 Iss: 1
- [10] Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis(SWARA). *Journal of business economics and management*, 11(2), 243-258.
- [11] Kumar , V., Amorim , A., Bhattacharya , A., Garza-Reyes , J. (2018) "Managing reverse exchanges in service supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 21 Iss: 2
- [12] Neumüller , C., Lasch , R., Kellner , F. (2017) "Integrating sustainability into strategic supplier portfolio selection", *Management Decision*, Vol. 54 Iss: 1
- [13] Roy , R., Rabbane , F., Sharma , P. (2016) "Antecedents, outcomes, and mediating role of internal reference prices in pay-what-you-want (PWYW) pricing", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 34 Iss: 1
- [14] Stephen C.H. Ng, Wenwen Z, Zhiqiang W, Xiande Z,(2017), The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing, *International Journal of Production Economics*, Volume 188, , Pages 29-40.
- [15] Teller, C., Kotzab , H., Grant , D., Holweg , C. (2016) "The importance of key supplier relationship management in supply chains", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44 Iss: 2
- [16] Zhu, X.(2016), Managing the risks of outsourcing: Time, quality and correlated costs, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 90, Pages 121-133.