



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی ۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

بررسی فرصت ها و تهدید های برون سپاری IT در مسیر رسیدن به کلاس جهانی

تکار السادات میرزاده^{۱*}، آناهیتا یزدانی^۲، گلناز آسایش^۳، نیره رجایی اسفند آباد^۴

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی استراتژیک، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی استراتژیک، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران
۴. دبیر آموزش و پرورش، سازمان آموزش و پرورش، بیضا، فارس

چکیده

پیش از تجاری شدن عرصه فناوری اطلاعات، اغلب شرکت ها از فناوری هایی که درون شرکت ساخته و مدیریت می شد استفاده می کردند، امروزه استفاده از تیم های جهانی برای مدیریت نرم افزاری و سخت افزاری تحت عنوان "برون سپاری نرم افزار به خارج"^۱ به سرعت رو به رشد است. برون سپاری به پایداری هزینه های تولید و اجرای سیستم کمک کرده و منجر به تولید بیشتر سیستم های اطلاعاتی و افزایش تقاضا برای کارمندان سطح بالای فناوری اطلاعات^۲ میشود. صرفه جویی های ناشی از این واگذاری را میتوان هم به مشتریان منتقل نمود و هم در گسترش کسب و کار و ایجاد مشاغل جدید ارزش افزا به کار بست. اگرچه برون سپاری دارای منافع فوق است اما هزینه های پنهانی اعم از هزینه های منابع انسانی داخلی و خارجی، فرهنگی، انتقال دانش و ... را هم در بر دارد. سازمان ها برای ورود به بازار رقابتی ملزم به کاهش هزینه ها و بالا بردن کیفیت تولید و خدمات خود شده و شانس بقای بیشتری را خواهند داشت. ما در این مقاله با به بررسی فرصت ها و چالش های پیش روی سازمانها در برون سپاری بخش فناوری اطلاعات پرداخته و برای رسیدن به سطح کلاس جهانی راهکارهایی را بیان نموده ایم.

کلمات کلیدی: فناوری اطلاعات (IT)، کلاس جهانی، برون سپاری

۱. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی یزد، دانشکده مدیریت، Negarmirzadeh1393@gmail.com

۲. Offshore outsourcing
۳. Information technology



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مقدمه

با گسترش بیش از اندازه در حوزه فناوری اطلاعات، عدم یکپارچگی و اعمال هزینه های سربار سازمانی باید دقت کرد که فناوری اطلاعات به جای ابزاری برای رسیدن به اهداف راهبردی به اشتباه به عنوان یک هدف قرار نگرفته و سازمان را از مسیر اصلی خود منحرف نسازد. لذا سازمانها برآند تا حد امکان بسیاری از کارکردهای خود را به خارج برون سپاری کنند تا علاوه بر جلوگیری از بروز مشکلات بیان شده از توانمندی و قابلیت های سازمانها پی که در حوزه فناوری اطلاعات غنی هستند بهره جویند.

از زمان انقلاب صنعتی، شرکت ها همواره در صدد بوده اند تا مزیت رقابتی خود را برای افزایش سود آوری و سهم بازار ارتقا دهند. مدل و نگرش حاکم بر صنایع پس از جنگ جهانی دوم، یک شرکت بزرگ یکپارچه بود که هم مالک دارایی هایش بود و هم مدیریت و کنترل فعالیت ها را شخصا بر عهده داشت. در آن دوره، متفکران متعددی در عمل، جنبه های مثبت عملکرد اقتصادی صنایع بزرگ و تولید انبوه را مورد تاکید قرار میدادند و مدیران را با ادغام و یکپارچه سازی در همه ابعاد آن ترغیب میکردند. شرکتها در ادامه تلاش خود و در شرایط رقابت برای تصرف بازارهای جهانی در دهه ۱۹۷۰ به این موضوع رسیدند که فاقد چابکی لازم برای رقابت پذیری هستند و با یک ساختار مدیریتی متورم و لخت مواجهند. (۱)

برونسپاری در بسیاری از شرکتهای بزرگ، متوسط و حتی کوچک به عنوان یکی از راهکارها برای کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها تلقی میشود. برونسپاری فناوری اطلاعات و خدمات آن از موارد بسیار مهم و پر طرفدار در استراتژی های سازمانی است که کمبود نیروی متخصص، انتقال دانش به روز به سازمان، تمرکز بر روی فعالیت ها و خدمات اصلی شرکت از جمله دلایل آن است. (۲)

امروزه روابط برونسپاری در حوزه خدمات فناوری اطلاعات در سازمانهای محلی نه یک گزینه بلکه یک ضرورت استراتژیک محسوب می شود تا سازمانها بتوانند بر وظایف اصلی خود تمرکز نمایند و با کاهش هزینه های عملیاتی و ریسک فناوری، منابع برون سازمانی را در خدمت اهداف سازمانی خود قرار دهند.

یکی از مفاهیمی که در صنعت فناوری اطلاعات امروزه بسیار به چشم می خورد، مفهوم برون سپاری است. برون سپاری را می توان به نوعی سپردن کار به کاردان در نظر گرفت. در دنیایی که مدیران شرکتهای و سازمانها مشتری مداری را سرلوحه خود قرار می دهند، تمرکز بر فعالیت اصلی سازمان از یک طرف و بهره گیری همه جانبه و مناسب از فناوری های اطلاعاتی به روز، آنها را به سمت برون سپاری فناوری سوق می دهد. (۳)

فناوری اطلاعات میتواند فرآیندها و تصمیمات سنتی مدیران را با تکنولوژی روز جهانی تلفیق و به روز نماید. بزرگترین مزیت فناوری اطلاعات از بین بردن قوانین موجود و ایجاد تغییرات جدید در شیوه ی کسب و کار که همانا شکستن قوانین سنتی و بومی سازی تکنولوژی های جهانی است. (۴)

افزایش سرعت تغییر فناوری اطلاعات در حوزه سیستم های اطلاعاتی باعث شده است که دیدگاه های کوتاه مدت هرچند که جامع و سازمان نگر باشند، کارایی لازم را برای بهره گیری مناسب از فناوری اطلاعات نداشته باشند. ایجاد سیستم های اطلاعاتی با استفاده از متدولوژی های برنامه ریزی سیستم های اطلاعاتی گاه تا چندین سال طول می کشد. در طول این دوره، محیط سازمانها در حال تغییر و تحول هستند، فناوری نیز به سرعت در حال تغییر است. در چنین اوضاع و احوالی وجود یک برنامه کاملا کلان و به دور از جزئیات برای مشخص کردن سیر حرکت سازمان در مسیر توسعه سیستم های اطلاعاتی ضروری است. چنین مشکلی برای پروژه های فناوری اطلاعات با تدوین طرح برنامه ریزی راهبردی سیستم های اطلاعاتی در قالب طرح های جامع رفع می گردد. در بسیاری از موارد طرح های تفصیلی در سازمان های دولتی تهیه شده است ولی اجرا نشده و برای سازمان نتایجی دربر نداشته است. طرح تفصیلی و جامع فناوری اطلاعات یک برنامه کلان است که به دور از جزئیات اجرایی تهیه می شود و هدف آن هماهنگ نمودن توسعه سیستم های اطلاعاتی در راستای برنامه های کلان سازمان است. برنامه راهبردی سیستم های اطلاعاتی باید بتواند اهداف زیر را برآورده نماید:

- با محیط و فرهنگ آن سازمان تطابق داشته باشد.
- بر اساس منابع موجود در سازمان باشد.
- بتواند با استراتژی های کسب و کار سازمان منطبق باشد. (۵)

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

شاید در سیستم های سنتی، بیرون رفتن اطلاعات امری غیر عادی و دور از امنیت برای سازمان محسوب میشد اما امروزه مدیران عملیات های برون مرزی را در جهت پیشرفت هر چه بیشتر عملکرد خویش پیش گرفته اند و برون سپاری را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی میدانند به گونه ایی که با بکارگیری خدمات از شرکت های خارجی و یا داشتن پرسنل برون سازمانی حجم فرآیند های کاری خود را کاهش و تمرکز نیروهای انسانی خود را معطوف به اولین هدف های سازمانی نموده اند. در بیشتر کشورهای توسعه یافته دنیا امر برون سپاری کاملاً پذیرفته گردیده و راهی تضمین شده در رسیدن به رقابت های جهانی و حرکتی همسو با برترین سازمانهای موفق دنیا محسوب میشود. با برون سپاری وضعیت مالی و بهره وری سازمان رو به بهبودی رفته و مخاطرات و ریسک های سرمایه گذاری در کسب و کار کاهش میابد. مسئله ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون سپاری نیست، بلکه تعیین فعالیتی است که باید برون سپاری شود. تصمیم گیری در مورد اینکه چه فعالیتی جهت برون سپاری انتخاب شود نیازمند لحاظ نمودن صدها عامل شاخص و مؤلفه است.

بنابراین مبین نقش فناوری اطلاعات در سازمانهای جدید به اندازه های پررنگ است که بسیاری از نظریه پردازان سازمانها را به اتخاذ استراتژی مرتبط با این فناوریها در جهت گریهای آینده سازمانی توصیه می کنند. برخی از صاحب نظران فناوری اطلاعات را به عنوان گردآوری، سازماندهی، ذخیره و نشر اطلاعات، اعم از صوت، تصویر، متن یا عدد میدانند که با استفاده از ابزار رایانه ای و مخابراتی صورت می پذیرد. ما در این مقاله بر آن شدیم تا نقش برون سپاری را در حیطه ی عملکرد های سازمانی بررسی و با مزایا و چالش هایی که در این مسیر پیش می آید آشنا شویم. و در نهایت بینیم برای رسیدن به راهبردهای کلاسهای جهانی چه اصولی را بایستی پیش گرفت.

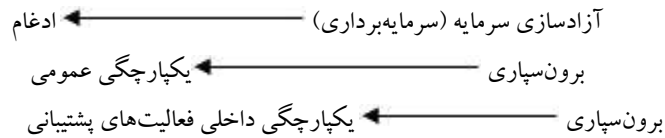
۱. تاریخچه ی برون سپاری

در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی ناکارآمدی علم مدیریت با شروع رکود اقتصاد جهانی همراه شد، این اعتقاد توسعه پیدا کرد که علت ناکارآمدی شرکتها، پیوند و گسترش های همه جانبه آنهاست. بنابراین اجماعی حاصل شد که راهبردهای شرکتها سمت و سوی معکوس پیدا نموده و در جهت افزایش انعطاف پذیری و خلاقیت، توان و تلاش خود را تنها بر تعداد محدودی فعالیت متمرکز نمایند.

برون سپاری عبارت است از واگذاری برخی فعالیت های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم گیری شرکت، به پیمانکاران خارج از آن در قالب یک قرارداد یا تفاهم نامه. مفهوم این عبارت، این است که نه تنها خود فعالیتها واگذار می گردند، بلکه غالباً عوامل تولیدی و اختیارات تصمیم گیری مرتبط با آن نیز واگذار می شوند. یک تصمیم تجاری آگاهانه و مبتنی بر تفکر برای انتقال کار داخلی به یک تأمین کننده خارجی است. باید توجه داشت که برون سپاری مترادف با کوچک سازی نیست، چرا که با شناسایی شایستگی های محوری ممکن است نیاز باشد در این سطوح، تعداد کارکنان افزایش یابند.

اگرچه برخی از یافته های اقتصاددانان به طور تلویحی به رویکرد برون سپاری اشاره دارد، با این حال، تغییرات حاصل شده در زمینه راهبرد شرکتها بیشتر تفکرات پیشگامان علم مدیریت همچون تام پیترز^۴ ۱۹۸۲ بود که تفکر جدیدی را پایه گذاری کرد. وی بر این موضوع تأکید داشت که شرکتها بر تجارت اصلی شان متمرکز شوند. به این ترتیب، مفهومی تحت عنوان «شایستگی محوری» مطرح شد و توسعه یافت. برخی شرکتها سازماندهی مجدد را آغاز کردند. آنها سعی داشتند فعالیت هایی را که فاقد توانایی رقابتی در آنها می باشند. به شرکت های واجد صلاحیت واگذار نمایند. این مسئله، مسلزم شناسایی و تفکیک فرآیندهای کلیدی از سایر فرآیندها و تلاش برای برون سپاری سایر فرآیندها بود.

⁴ Tom Peters (American writer)



شکل ۱- تأثیر تفکر جدید "تمرکز بر تجارت محوری" بر رویه های تجاری

از آنجا که قدرت بازار، هرگز به عنوان یک تفکر غیرمنطقی در نزد صاحبان تجارت مطرح نشد، رویکرد فکری جدید تأثیر چندانی بر تلاش شرکت ها برای یکپارچگی افقی نداشت. در کنار مسائل حوزه بازار و تجارت، سیاست برخی دولت ها نیز بر اشاعه رویکرد برون سپاری تأثیر گذاشت. در دهه ۱۹۸۰ میلادی، برخی دولت های غربی با هدف کوچک سازی بخش دولتی و کاهش تصدی گری، اقدام به واگذاری برخی از فعالیت های خود به بخش خصوصی و پیمانکاران بیرونی نمودند. این دگرگونی و اصلاح ساختار به دو صورت بر رویکرد برون سپاری تأثیر گذاشت:

- اول اینکه، نتایج اقدام فوق این باور را تقویت کرد که پیمانکاران می توانند خدماتی را با کارآمدی و اثربخشی بیشتر نسبت به بخش های داخلی، به سازمان های دولتی ارائه کنند.
 - دومین تأثیر این بود که برون سپاری خدمات بخش دولتی در بسیاری از حوزه های خدماتی، موجب توسعه و رونق بازار این گونه خدمات گردید و سبب ایجاد و رشد شرکت های بزرگ خدماتی شد.
- در همین راستا، استفاده از شبکه تأمین کنندگان که از دهه ۱۹۴۰ میلادی مورد استفاده خودروسازان ژاپنی قرار گرفته بود، از سوی خودروسازان غربی تقلید شد که دهه ۱۹۸۰، با تغییری در سبک مدیریت پدیدار شد، بدین صورت که در راهبردهای تجاری، ایده «تجارت محوری» به ایده غالب تبدیل شد و مشاوران، مدیران شرکت ها را ترغیب به استفاده از این خط مشی کردند.
- برون سپاری دارای تاریخچه ای طولانی است، وجود ضربالمثل هایی نظیر «کار را به کاردان بسپارید» مصداقی از برون سپاری است. اگرچه کاربرد واژه برون سپاری در حوزه تولید و صنعت سابقه زیادی ندارد، اما موضوع جدیدی نیست و در گذشته به کرات مورد استفاده قرار گرفته است. به عقیده آندرو و نادا کاکابادسه^۵، واگذاری فعالیت جمع آوری مالیات به پیمانکاران (توسط دولت)، در زمان رومی ها نخستین شکل برون سپاری بوده است. در قرون ۱۸ و ۱۹ میلادی، در انگلستان عملیات نگهداری چراغ های خیابان ها، مدیریت زندان ها، نگهداری بزرگراه ها و جمع آوری مالیات، از فعالیت های واگذار شده به پیمانکاران بوده است.
- تقریباً در همین زمان در آمریکا و استرالیا، تحویل محموله های پستی و در فرانسه، ساخت و مدیریت خطوط راه آهن و توزیع منابع آب، برون سپاری شده اند. همچنین، از قدیم مرسوم بوده که کشاورزان، گروهی از کارگران مهاجر را در زمان برداشت محصول استخدام می کردند. شرکت های ساختمانی با عقد قراردادهای فرعی، برخی امور ساختمانی را به شرکت های تخصصی مربوط واگذار و دولت ها برای تولید تجهیزات نظامی، از شرکت هایی که با آنها همکاری و شراکت راهبردی ایجاد کرده بودند، استفاده می کردند. بنابراین، می توان نتیجه گرفت که قبل و همچنین در خلال دوران انقلاب صنعتی، صورت هایی از برون سپاری اجرا شده است.

اگرچه واژه برون سپاری برای نخستین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت کداک جهت واگذاری انجام فعالیت های فناوری اطلاعات خود به یکی از شرکت های تابعه آی.بی.ام به عنوان یک راهبرد تجاری

⁵ Andrew and nada kakabadse

⁶ Kodak (Photography. Company)

⁷ IBM (Computer manufacturing company)



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دبیرخانه اولین کنفرانس بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

به کار رفت، اما با این حال، قبل از آن هم بسیاری از شرکت‌ها، تمام فعالیت‌هایشان را خودشان انجام نمی‌دادند و فعالیت‌های با امکان رقابتی کمتر را به پیمانکاران بیرونی محول می‌کردند. (۱)

به این ترتیب نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند بلکه ممکن است عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری هم واگذار شود. و در واقع برون‌سپاری تحول بنیادین در ساختار سازمان است. در گذشته برون‌سپاری زمانی مورد استفاده قرار می‌گرفت که سازمان‌ها نمیتوانستند خوب عمل کنند، در رقابت ضعیف بودند، مشکل مالی داشتند یا از نظر فناوری و تکنولوژی از دنیا عقب بودند. لذا امروزه سازمان برون‌سپاری را به عنوان یکی از استراتژی‌های موفق در جهت توسعه سازمانی در اولویت کارهای خود قرار میدهند.

تاریخچه برون‌سپاری حاکی از وجود سه موج اصلی در پیدایش فعالیت‌های برون‌سپاری بوده است: موج اولیه، ورود تکنولوژی، موج برون‌سپاری و موج آخر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است تا جایی که امروزه شرکت‌ها فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی خود از استخدام کارکنان تا توسعه رهبری، نظارت اجرایی و بازنشستگی را نیز برون‌سپاری می‌کنند. برون‌سپاری میتواند فرایندهای مسئله‌دار، عدم بهره‌وری، ترک شغل کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلندمدت حل کند. بر این اساس اقدام برون‌سپاری زمانی کارآمد است که با استراتژی‌های بلندمدت سازمان همراستا شده، منافع برون‌سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد.

پیتر دراگر^۸ در ارتباط با برون‌سپاری و آثار آن می‌گوید: چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمانهای جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستانها و دانشگاههای بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل‌اعتنایی را بدست می‌آورند، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که مأموریت اصلی سازمان است و دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مرتبط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به ریزه‌کاریهای آن آشنایند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می‌کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شود.

۲. روش‌های اجرای برون‌سپاری:

همانگونه که بیان شد برون‌سپاری عبارت است از واگذاری بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان، به پیمانکاران بیرونی بر اساس قرارداد یا تفاهم‌نامه. مفهوم این عبارت این است که نه تنها خود فعالیت‌ها واگذار می‌گردند، بلکه غالباً عوامل تولیدی و اختیارات تصمیم‌گیری مرتبط با آن نیز واگذاری می‌گردند. عوامل تولید منابعی هستند که موجب بروز فعالیت‌ها می‌شوند. این عوامل عبارتند از: کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارایی‌ها.

⁸ Peter Drucker American-Austrian management consultant



برون‌سپاری، یک فرآیند ارتباطی است که در یک سوی آن، سازمان برون‌سپار (کارفرما یا خریدار) و در سوی دیگر آن تأمین‌کننده (پیمانکار یا فروشنده) قرار دارد و حلقه واسط بین این دو، فعالیت مورد نظر برای واگذاری است. لذا می‌توان اجزای اصلی تشکیل دهنده برون‌سپاری را سه جزء زیر نامید:

- خریدار (سپارنده خدمت)

- تأمین‌کننده (تدارک‌کننده)

- فعالیت مورد برون‌سپاری

اجرای هر تصمیمی نیاز به سازوکار، رویه و نظام دارد، تا بتوان آن را به‌درستی پیش برد. از این رو اجرای تصمیمات برون‌سپاری در یک بنگاه اقتصادی، نیاز به فرآیند و سازوکار دارد.

۲.۱. روش برون‌سپاری «روتوری و روبرتسون»^۹

این دو نویسنده در کتاب "حقیقت برون‌سپاری" شش فاز را برای برون‌سپاری این چنین تعیین می‌کنند:

- فاز صفر. آغاز پروژه

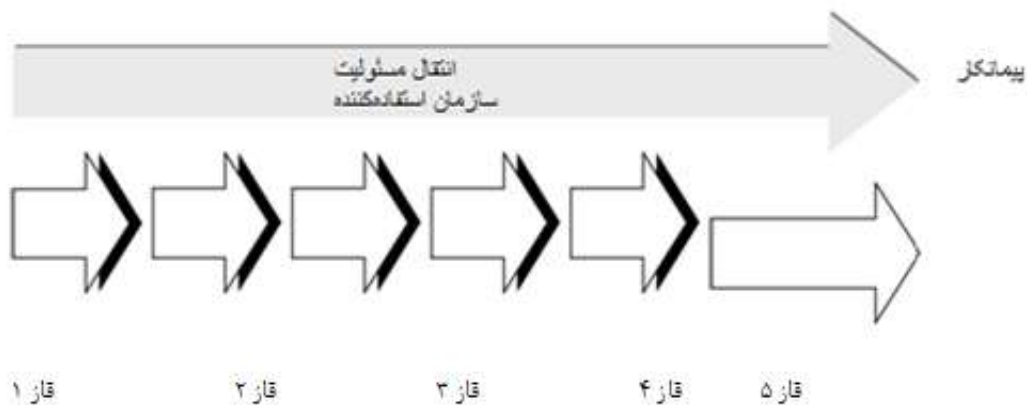
- فاز ۱. ارزیابی

- فاز ۲. برنامه‌ریزی

- فاز ۳. قرارداد

- فاز ۴. انتقال

- فاز ۵. مدیریت (شکل زیر این فرآیند را نشان می‌دهد). (۱)



جهت برون‌سپاری موفق، مدیران ارشد سازمان باید مفاهیم و مبانی برون‌سپاری را بدقت بشناسند. مدیران میانی و کارشناسان آموزش‌های لازم را طی کنند و سازمان از دلایل و منافع برون‌سپاری شناخت مناسبی پیدا کند. در غیر این صورت اجرای آن بصورت سعی و خطا و بدون اتخاذ یک روش علمی و

⁹ rotory and rabinson



دبیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

سیستماتیک صورت خواهد گرفت. هر سازمانی برای برون سپاری موثر، به استراتژی و زیرساخت‌های لازم و اتخاذ یک رویکرد جامع برای پیاده‌سازی اش نیاز دارد. شناسایی و انتخاب پیمانکاران و برگزاری مناقصه قدم بعدی است. اسناد مناقصه باید دارای شرح کار روشن و واضح باشد و تمام پیمانکارانی که به لحاظ فنی تایید اولیه شده‌اند، حتی المقدور باید درک یکسانی از شرایط مناقصه داشته باشند. دسترسی به پیمانکاران با تجربه و دارای صلاحیت و ارزیابی اولیه آنان اموری مهم برای یک برون سپاری مناسب به شمار می‌روند. قیمت فعالیت‌هایی که قرار است واگذار شوند موضوع مهمی دیگری است که باید بدانیم ابهام در قیمت‌ها به ضرر هر دو طرف خواهد بود. قیمت‌ها باید به نحوی تعیین گردد که دو طرف بشکل برد - برد در کنار هم قرار گیرند. تخمین قیمت تمام شده برای هر فعالیت مستلزم کار گروهی منسجم و دقیقی است. ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های برون سپاری شده بر اهداف مالی با اعمال سیستم صحیح سیستم کنترل هزینه ممکن خواهد شد. از آنجایی که ارتباط مابین شرکت‌ها و پیمانکاران جزء از طریق قرارداد و نظارت برقرار میشود. قراردادهای باید شفاف و با رعایت حقوق دو طرف بسته شوند. هیچ قرارداد یک طرفه‌ای قابل دوام و پایداری نیست. هرچه فعالیت‌ها روش‌تر و مشخص‌تر باشد برون سپاری آنها مشکلات کمتری خواهد شد. با افزایش پیچیدگی فعالیت‌ها احتمال بروز مشکلات برون سپاری بیشتر می‌شود. به عنوان یک اصل کلی بهتر است که فعالیت‌های اصلی سازمان برون سپاری نشود. سازمان‌ها باید بر ماموریت و هسته اصلی و وجودی خود متمرکز شوند. مدیران ارشد باید اطمینان یابند که پرسنل اصلی شرکت وظیفه و ماموریت محوری شرکت دارند و مزیت رقابتی آن را می‌شناسند و می‌دانند که چه چیزی نقطه ضعف و قوت سازمان در قیاس با شرکت‌های دیگر است.

قبل از تصمیم‌گیری در مورد برون سپاری، بهتر است افرادی که باید مسئولیت مدیریت پروژه برون سپاری و ارتباط با پیمانکار را به عهده بگیرند، انتخاب و صلاحیت خود را به وضوح اعلام نمایند. این افراد باید وارد تیم مذاکره کننده و تهیه کننده قرارداد شوند تا درک مسایل مختلف برون سپاری بصورت مستقیم برای آنان حاصل شود.

آموزش افراد درگیر در مدیریت روابط برون سپاری در جهت توسعه کیفی ضروری است. فرآیند آموزش باید شامل درک اهداف تجاری قرارداد، فعالیت‌های واگذار شده، نقش افراد، وظایف، اختیارات و ساختار گزارش دهی باشد. بدین طریق هر فردی دلایل نیاز به واگذاری کار و انتظارات کلی طرح برون سپاری را درک خواهد کرد.

نتیجه‌ی عملکرد در روابط برون سپاری، اهمیت ویژه‌ای دارد. معیار نتیجه باید روشن، کمی، قابل اندازه‌گیری و قابل مقایسه با اهداف از پیش برنامه ریزی شده و قابل انتظار باشند. بدون این معیارها، هیچ ضابطه هدف‌گرایی برای مدیریت روابط در برون سپاری وجود نخواهد داشت. واضح است که انتخاب معیارها به عوامل زیادی بستگی دارد و مدیران هر پروژه باید با در نظر گرفتن شرایط خاص پروژه خود آنها را مشخص سازند.

۲.۲. برون سپاری در سازمانها

در پی فرآیند برون سپاری به پیدا کردن ارائه دهنده‌ی خدمات و روش‌های جدیدی هستیم که بتوان با اطمینان خاطر کار خویش را را به آنها واگذار کرد. در تعریفی دیگر برون سپاری را واگذاری برنامه ریزی، مدیریت، اجرا و عملیات فعالیت‌های مشخص به شخص ثالث مستقل میخوانند.

برون‌سپاری است از دو واژه 'out' و 'Sourcing' ساخته شده است که به معنای یافتن منبع است. تعریف یافتن منبع، اشاره به عمل انتقال کار، مسئولیتها و حقوق تصمیم‌گیری به شخص دیگر دارد. از علل مشارکت مدیران در برون‌سپاری وجود منابعی در خارج از سازمان است که میتواند ارزانتر، سریعتر، بهتر کار کند و با آزاد سازی منابع بر امور مهم تر و باارزش تر می‌پردازند. امروزه، برون‌سپاری به سمت اشکال پیچیده تر از کار، از جمله توسعه نرم افزار یا تحقیق و توسعه پیش می‌رود. (۶)

امروزه در بسیاری از سازمانها، طرح‌های برون سپاری و واگذاری فعالیت‌ها با هدف تمرکز بر قابلیت‌های پایه‌ای، کوچک سازی، دستیابی به بهترین عملکرد و کنترل و شفاف سازی هزینه‌ها پیگیری می‌گردد. از طرفی با مطرح شدن فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل کلیدی موفقیت، سازمانها با تمرکز بر این فعالیتها، تلاش در کسب مزیت رقابتی بین رقبای خود دارند و فعالیت‌های این حوزه یکی از پرطرفدارترین فعالیت‌هایی است که سازمانها اقدام به برون سپاری آن می‌نمایند. در کشور ما هم برون سپاری پروژه‌های فناوری اطلاعات یکی از مباحثی است که در سالهای اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است و منافع و مزایای آن باعث ایجاد جاذبه دافعه نسبت به این موضوع شده است. (۷)



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

همزمان با پیچیده تر شدن و تخصصی تر شدن فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، روند رو به رشدی به سوی برون سپاری ایجاد فناوری اطلاعات در شرکت ها به چشم می خورد. منظور از برون سپاری، تکیه بر نیروهای برون سازمانی برای انجام فعالیت های دارای ارزش افزوده است. (۸)

دلایل بسیاری وجود دارد که شرکت ها اقدام به برون سپاری می کنند. در اینجا برخی از دلایل را با هم مرور می کنیم:

- ✓ کاهش و کنترل هزینه ها: هنگامی که شما برون سپاری می کنید، هزینه های مرتبط با استخدام یک کارمند حذف می شود، مانند نظارت مدیریتی، آموزش، بیمه درمانی، مالیات، بازنشستگی و غیره.
- ✓ بهبود تمرکز شرکت بر صلاحیتهای اصلی: این نه عملی است و نه امکان پذیر که همه کارها توسط یک شرکت انجام شود و در همه زمینه ها فعالیت داشته باشد. برون سپاری به شما اجازه می دهد تا بر صلاحیتهای اصلی شرکت تمرکز کنید و باقی کارها را به شرکت های دیگر بسپارید.
- ✓ دسترسی به قابلیت های استثنایی: زمانی که شما به شرکت هایی که در زمینه های مورد نیاز شما متخصص هستند برون سپاری می کنید، بازگشت سرمایه به شما بسیار بیشتر می شود. به جای استفاده از آگاهی و دانش یک نفر، شما می توانید از تجربه یک تیم از متخصصان بهره مند شوید. شرکت های برون سپاری معمولاً به کارکنانی نیاز دارند که آموزش لازم را دیده باشند و گواهی نامه معتبر دریافت کرده باشند.
- ✓ استفاده از منابع داخلی برای مقاصد دیگر: شما ممکن است در دفتر خود فردی را داشته باشید که به خوبی حسابداری می کند یا با کامپیوتر کار می کند، اما به احتمال زیاد این کارها شغلی نبوده که وی به خاطر آن استخدام شده است. اگر آنها وقت خود را با انجام این کارها بگذرانند، پس کارهایی که آنها برای انجامشان استخدام شده بودند چه می شود؟ برون سپاری اجازه می دهد تا شما از کارکنان خود به بهترین نحو استفاده کنید، و وقت آنها را بر روی کارهایی که ممکن است کسانی که در این زمینه خاص آموزش دیده اند، سریعتر انجام دهند تلف نکنید.
- ✓ زمانی که منابع داخلی در دسترس نیستند: شاید شما در شرکت کسی را نداشته باشید که نیازهای شما را مدیریت کند. این مسئله را هم می دانید که استخدام یک کارمند نیازمند بودجه لازم است. برون سپاری می تواند به صورت موقت و یا در دراز مدت یک جایگزین مناسب باشد.
- ✓ به حداکثر رساندن منافع حاصل از بازسازی: هنگامی که شما بمنظور بهبود در هزینه ها، کیفیت، خدمات، و یا سرعت، شرکت خود را بازسازی می کنید، عملکردهای فرعی کسب و کار شما ممکن است کنار گذاشته شوند. با این حال کارهای فرعی هنوز هم نیاز دارند تا به کار گرفته شوند و برون سپاری یک راه مطلوب برای انجام این کار است. در دسترس قرار دادن سرمایه: با برون سپاری عملکردهای فرعی کسب و کار، شما می توانید سرمایه خود را در مواردی که به طور مستقیم به محصول و یا مشتریان شما مربوط می شوند، خرج کنید.
- ✓ کاهش خطر: شروع و اجرای یک کسب و کار معمولاً گران و وقت گیر است. از آنجا که افرادی که برون سپاری می کنند، با مشتریان مختلف کار می کنند و نیاز دارند به بهترین شیوه خود را در صنعت حفظ کنند، پس معمولاً آنچه را که درست و یا غلط است را به خوبی می شناسند. در واقع دانش و تجربه آنان به طور چشمگیری خطر اجرای یک تصمیم اشتباه و پرهزینه را کاهش می دهد.
- ✓ دسترسی به آخرین تکنولوژی: چگونه کارمندان خود را به روز نگه می دارید؟ برون سپاری به شما این امکان را می دهد که بیش از یک کارمند حرفه ای داشته باشید. هر چه کارمندان حرفه ای بیشتری داشته باشید، می توانید توصیه هایی بیشتری را در مورد کسب درآمد از آنها دریافت کنید
- ✓ کارکنان متخصص: شرکت هایی که برون سپاری می کنند، کارکنانی را استخدام می کنند که شرایط خاص و گواهی نامه معتبر در اختیار داشته باشند. اگر کارکنان تمام وقت استخدام کنید، نمی دانید که آیا آنها از تخصص لازم برخوردار هستند یا خیر، بنابراین شما ممکن است فرد اشتباهی را برای کار استخدام کنید

تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com: رگاه اطلاع رسانی



انعطاف پذیری: افرادی که کار شما را خارج از شرکت به عهده می گیرند منابع متعددی را در اختیار دارند، در حالی که کارمندان داخلی ممکن است منابع و قابلیت های محدودی داشته باشند. (۳)



۳. مزایا و معایب برون سپاری فناوری اطلاعات

سازمان ها با بدست آوردن فناوری اطلاعات انتظار به دست آوردن منافع متنوعی همانند صرفه جویی اقتصادی، افزایش انعطاف پذیری، بهبود کیفیت و دستیابی بهتر به فناوری جدید را در سر می پروراندند. برون سپاری فناوری بخشی از هزینه های ثابت را به متغیر تبدیل نموده و بر نحوه ی عملکرد و مدیریت سازمان، اثرات راهبردی و بلند مدت نیز خواهد داشت.

تصمیم به برون سپاری به وضوح بر ساختار هزینه های و شرایط رقابتی بلند مدت اثرگذار است و میتواند باعث تغییر ماهیت ریسک های مواجه شده با سازمان شود..

یکی از مزایای برون سپاری فناوری اطلاعات را کاهش هزینه ها، تمرکز سازمان بر فعالیت های اصلی، غلبه بر مشکل در دسترس نبودن نیروهای متخصص در فناوری اطلاعات و بهبود کیفیت خدمات فناوری اطلاعات برمی شمارد. هر چند این برون سپاری اغلب این مزایا را به همراه دارد، اما اجرای ناموفق آن می تواند نتایج ناگواری را برای سازمان ها به بار آورد.

از پیامدهای آن میتواند ارائه خدمات بی کیفیت باشد. گاه کیفیت خدمات دریافت شده چنان پایین است که سازمان ها ناچار به دوباره کاری توسط نیروهای درون سازمانی هستند. یکی دیگر از پیامدهای نامطلوب برون سپاری، عدم صرفه جویی و کاهش در مخارج است.

مویسلوویچ و همکاران مشکلات احتمالی پیش روی برون سپاری فناوری اطلاعات را در قالب موارد زیر بیان نموده اند:

(۱) بروز مشکلات مالی و عدم امکان پرداخت کل مبلغ

(۲) ناخرسندی از میزان صرفه جویی یا بهبود کارایی عملیات در مقایسه با میزان مورد انتظار

(۳) نامرغوب بودن کیفیت خدمات ارائه شده

(۴) رقابتی بودن بازار و افت قیمت ها همراه با تنوع و بهبود خدمات و



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

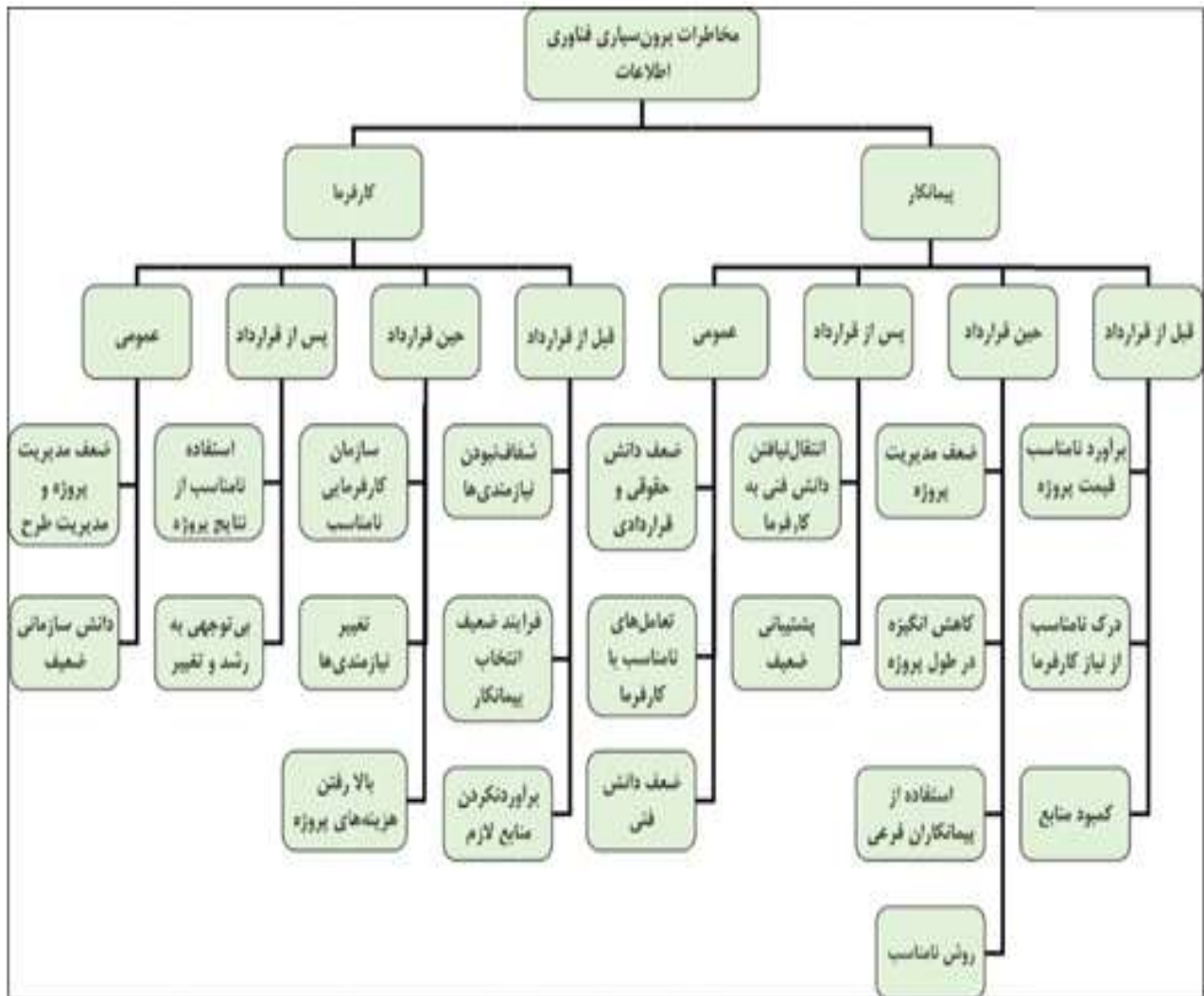
موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

(۵) تغییر در برنامه های راهبردی سازمان (۹)

طی تحقیقات انجام شده و بر اساس شناسایی حوزه های ابتدایی مخاطرات، چارچوب اولیه ای کاری در حوزه فناوری اطلاعات، به ویژه پروژه های زیرساخت، مخاطراتی را معرفی کنند که طی فرایند برون سپاری فعالیت ها به شرکت های بیرونی (شرکت های فعال در حوزه زیرساخت فناوری اطلاعات) با آنها برخورد داشته اند. در این تحقیق محقق تلاش کرد افراد بتوانند آزادانه تمام موارد مد نظرشان را مطرح کنند. نتایج تحلیل محقق از جمع آوری و یکسان سازی پاسخ های مشابه، به شکل گیری فهرستی شامل 26 مخاطره اصلی انجامید که در چهار گروه مخاطرات پیش از قرارداد، در حین قرارداد، پس از قرارداد و مخاطرات عمومی طبقه بندی شد. نکته مهم اینکه پس از مصاحبه پنجم مخاطره جدیدی در مصاحبه های ششم و هفتم مطرح نشد و بر این اساس برای محقق کفایت مخاطرات از دیدگاه خبرگان تأیید شد و جلسه های مصاحبه خاتمه یافت.

یکی از طبقه بندی های خبرگان که در ادبیات پژوهش نیز شناسایی شده بود، تقسیم بندی مخاطرات از لحاظ منشأ آنها بود که بر این اساس مخاطرات به دو بخش مخاطرات کارفرمایی و پیمانکاری تقسیم شد. بر مبنای زمان وقوع مخاطرات نیز مصاحبه شوندگان با سه دوره زمانی پیش از قرارداد، حین قرارداد و پس از قرارداد، توافق داشتند. همچنین مصاحبه شوندگان با افزودن دسته دیگری در خصوص مخاطرات عمومی (مخاطراتی که در تمام دوره های زمانی اثرگذار است یا به یکی از سه زمان فوق محدود نیست) توافق کردند که در این پژوهش به دسته بندی زمانی اضافه شد. (۱۰)





دیرخانه اولین کنگره بین المللی

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

عوامل مختلفی، نظیر مخارج غیر منتظره انتقال و مدیریت می تواند موجب افزایش هزینه ها گردد. لذا بر مخاطره ترین ویژگی برون سپاری تحمیل هزینه های سنگین به شرکت برون سپارنده، از دست دادن کنترل بر کیفیت خدمات، کاهش امنیت اطلاعات و از دست دادن مزیت های رقابتی در این زمینه برای سازمان ها می انجامد. بخشی از چالش های برون سپاری، به نحوه تنظیم وظایف و مسئولیت های شرکت برون سپارنده (کارفرما) و پیمانکار I به مثابه عناصر اصلی فرایند برون سپاری مربوط می شود. در این زمینه، قراردادهای برون سپاری بیانگر سازوکار اصلی اطمینان طرفین است که به منظور ایجاد رابطه ای مناسب میان پیمانکار و کارفرما بسته می شود

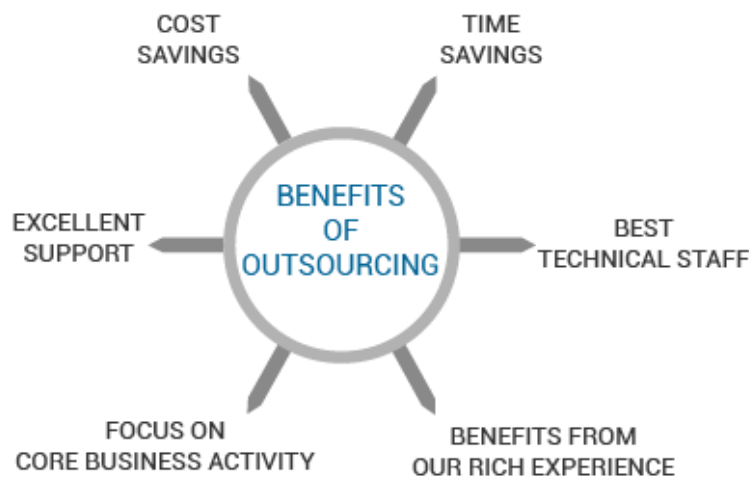
۴. برون سپاری فناوری اطلاعات

برون سپاری فن اوری اطلاعات عبارت است از مشارکت قابل توجه یک عامل خارجی (یک شرکت و واحد خارج از سازمان) در تامین منابع فیزیکی و یا انسانی مرتبط با فناوری اطلاعات. امروزه یکی از مهمترین عوامل پیشرو در سازمان ها واحد فناوری اطلاعات می باشد. بدلیل تحولات هرروزه و سریع اطلاعات در عصر حاضر و حجم تغییرات وسیع در این زمینه، سازمان ها در هر لحظه باید آماده به دگر دسی باشند. مدیران موظف به بروز کردن واحد اطلاعاتی خود و بهره وری هر چه بیشتر از این دپارتمان خود هستند. فناوری اطلاعات در سازمان ها وسیله ای کلیدی و اصلی برای رسیدن به اهداف راهبردی و ورود به بازار رقابتی محسوب می شوند. بخش تحقیق و توسعه هر سازمان موظف به شناسایی بازار کلاس جهانی و چگونگی ورود موفقیت آمیز سازمان به آن است. لذا مهم ترین راهکار برای ورود به کسب و کار جهانی و ایجاد مزیت رقابتی، کاهش هزینه ها و افزایش کیفیت بوده که یکی از راهکار های کاهش هزینه ها حذف هزینه های سربار سازمان از طریق برون سپاری واحدهای مستقل علی الخصوص واحد تخصصی و پر هزینه فناوری اطلاعات است.

فاکتور های مهم در تصمیم گیری جهت برون سپاری فناوری اطلاعات را می توان چنین بر شمرد:

- گستردگی و پیچیدگی سرویس های فناوری اطلاعات
- عدم تسلط افراد بر تمامی مباحث

برون سپاری فناوری اطلاعات راهی برای گذر از حاشیه های جانبی است که یک کسب و کار را از اهداف اصلی خود منحرف و دور می سازد و کمک شایانی به چابکی سازمان در فضای رقابت جهانی خواهد کرد. (۱۱)



تهران: خیابان ولیعصر (ج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، فاکس: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱، وبسایت: www.wcmcongress.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

برون سپاری، به ویژه برون سپاری IT یکی از پدیده های رو به گسترش در صنایع و رشته های مختلف و در جهان امروزی می باشد. این پدیده یعنی بهره گیری از منابع برون سازمانی در صنعت فناوری اطلاعات نیز به عنوان بخش جدایی ناپذیر فعالیت های این حوزه شناخته شده است. سازمان های امروزی با استفاده از تکنولوژیهای متعدد و متاثر از نقش فن آوری اطلاعات در آنها برخوردی اجتناب ناپذیر با امر برون سپاری فعالیت های IT داشته و دارند. در صورت عدم شناخت کافی و یا تصمیم گیری های ناصحیح مدیران در امور مربوط به برون سپاری می توان شاهد رویارویی سازمان با چالش های جدی و خطر آفرین بود. سازمانهای امروزی فناوری اطلاعات را یکی از کارکردهای مهم سازمانی میدانند. پذیرش و استفاده از فناوری اطلاعات، یکی از مهمترین عوامل پژوهش های سیستمهای اطلاعاتی است. (۱۲)

۵. برون سپاری در سطح کلاس جهانی

واحد تکنولوژی و فناوری اطلاعات به همان اندازه که برای رشد و بقای سازمان ضروری است به همان میزان پر هزینه و تخصصی می باشد و اگر با توجه به تغییرات پیاپی و سریعی که در دنیای تکنولوژی بوجود میاید سازمان قادر به استفاده صحیح و کاربردی از آن نباشد نه تنها ورود به بازار جهانی کسب و کار نمیکند بلکه قدم به قدم به انزوا و انحلال کشیده میشود.

فناوری اطلاعات و ارتباطات در کارایی کسب و کارها نقش استراتژیکی بسزایی ایفا می کند. خلاقیت و نوآوری سازمانها در توسعه سیستمهای اطلاعاتی، به موضوعی طبیعی در کسب و کار تبدیل شده است. کمبودهای پروژههای توسعه سیستمی که سالهای متمادی صنعت فناوری اطلاعات را دچار رکود و شکست کرده اند، یکی از دلایل اصلی تمایل سازمانها به برون سپاری وظایف فناوری اطلاعات و واگذاری مسئولیت آن به شرکت های تخصصی است.

تکنولوژی عامل مزیت رقابتی سازمانی است. سازمانها با بالا بردن بهره وری و کیفیت با کاهش هزینه و افزایش سود آوری روبرو و از رقابتی خویش پیشی خواهند گرفت و با گذر از نسل سوم (فناوری اطلاعات یا پیشرفته) و ورود به نسل چهارم (فوق پیشرفته) پیش بینی میشود مدیریت استراتژیک تبدیل به تفکر استراتژیک گردد و این بدین معنا است که دیگر پیش بینی اثر بخش نیست، بلکه سازمانها ملزم به تصور خود در آینده اند. لذا به مراتب کاربرد تکنولوژی و فناوری اطلاعات در سازمانها بیشتر و تخصصی تر می شود.

باید اذعان داشت که که تنها بوسیله تکنولوژی نمیتوان به مزیت رقابتی نااثل گشت اما فناوری اطلاعات و آموزش استفاده از آن به منابع انسانی را میتوان مهم ترین عامل ورود به میدان رقابت و کلاس جهانی دانست. با توجه به تفکرات استراتژیک سازمان که غایت آن ورود به عرصه کلاس جهانی است، در جهت استفاده از فناوری اطلاعات در سطح وسیع، برون سپاری امری ضروری در اولویت های عملکردی سازمان محسوب میگردد.

نتیجه:

مقصود تفکر استراتژیک کسب و کار، رسیدن به مزیت اقتصادی پایدار و هدف استراتژیک تکنولوژی، دستیابی به مزیت رقابتی است و مدیریت تکنولوژی زمانی موفق است که این دو هدف با یکدیگر ادغام کند. در این مقاله، انگیزه های مدیریت سازمان برای برون سپاری فناوری اطلاعات و رسیدن به اهداف ذکر شده شرح داده شد. این انگیزه ها، عمدتاً کاهش هزینه ها، تمرکز سازمان بر فعالیت های اصلی، غلبه بر مشکل در دسترس نبودن نیروهای متخصص در فناوری اطلاعات، و بهبود کیفیت خدمات فناوری اطلاعات می باشد، اما با وجود مزایای قابل توجه



**دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی**

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

برون‌سپاری فناوری اطلاعات، بروز برخی موارد می‌تواند سازمان را چنان از اهداف اصلی خود دور نماید که به یک تصمیم‌گیری ضد راهبردی تبدیل گردد. برخی عوامل ایجادکننده مخاطره، روشن نبودن مفاد قرارداد برون‌سپاری، عدم آشنایی طرفین قرارداد با فناوری اطلاعات و نداشتن تجربه و دانش کافی در برون‌سپاری، تفاوت‌های فرهنگی و در نظر نگرفتن قوانین، بی توجهی به امنیت اطلاعات هنگام انتقال آن و دستیابی کارکنان شرکت عرضه‌کننده خدمات به اطلاعات حیاتی و استراتژیک سازمان است. سازمان باید پیش از اقدام به برون‌سپاری فناوری اطلاعات، مخاطرات احتمالی آن را مد نظر قرار دهد و راهبردهای مناسب را به منظور کاهش ریسک این تصمیم بکارگیرد. یکی از ملاحظات سودمند در برون‌سپاری فناوری اطلاعات، استفاده اشتراکی از خدمات فناوری اطلاعات به جای خرید آن است. بدین ترتیب سازمان با افزایش اثر بخشی خود مبتنی بر تفکرات استراتژیک مسیر ورود به جهان کسب و کار را هموار ساخته و به اهداف غایی خود می‌رسد.

مراجع

۱. تعیین شاخص‌های مؤثر در برون‌سپاری فعالیت‌ها-نویسندگان: مسعود مصدق خواه-غلام حسین نیکوکار-تاریخ دریافت ۱۳۸۹/۹/۱۵
2. Walid Al-Ahmad a, Abedallah Al-Oqaili, toward a unified model for successful implementation of outsourcing and reversibility of information systems, Science direct, 2013
۳. <https://www.partnet.ir> برون-سپاری-فناوری-اطلاعات
۴. آناهیتا یزدانی، رضا زارعی، نگار السادات میرزاده، بررسی نقش فناوری اطلاعات و مهندسی مجدد در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دیگر مقاله ارائه شده در همین همایش
۵. شناسایی چالش‌های طرح‌های جامع فناوری اطلاعات در سازمان‌ها ، فرزاد حبیبی پور رودسری، مریم وحید، علیرضا سعادت‌مندی، پژوهشکده فناوری اطلاعات مرکز تحقیقات مخابرات ایران
6. Mark J. Power , Kevin C. Desouza , Carlo Bonifazi, The outsourcinghandbookHow to Implement a Successful Outsourcing Process, Kogan Page (February 1,2006)
۷. هادیزاده، ع (۱۳۹۳) بررسی و اولویتبندی عوامل ریسک تاثیرگذار بر برون‌سپاری فناوری اطلاعات در شرکتهای ارتباطات سیار در ایران (مطالعه موردی: شرکت ایرانسل)، به راهنمایی دکتر فریبا لطیفی و مشاوره دکتر محمد سلطانی دلگشا، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ، دانشکده اقتصاد و حسابداری ، دانشگاه الزهرا(س)، تهران.
8. - Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). "Outsourcing: assessing therisks and benefits for organizations, sectors and nations". International journal of Operation and,Production Management, Vol. 25, No.9, pp. 831-850
۹. مجله حابرسی-شماره ۵-حسابرسی برون سپاری فناوری اطلاعات :مصلحت یا ضرورت-دکتر محمد عرب مازار یزدی . افسانه رفیعی-تابستان ۹۰
۱۰. بررسی و اولویت‌بندی مخاطرات برون‌سپاری پروژه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)- (مطالعه موردی: پروژه‌های زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات)-سید احسان خوانساریزاده^۱، مهدی شیرمحمدی^۲



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

11. <https://www.pirasys.com/outsourcing/>
12. Venkatesh, V., Thong, J. Y. & Xu, X. (2112). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. MIS quarterly, 36(1): 15

تهران: خیابان ولیعصر (خیابان زرشک غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - فاکس ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - وبسایت www.wcmcongress.com - آگهی اطلاع رسانی