

## عارضه‌یابی برون‌سپاری

### مقدمه

تجربه نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها، پیش از بررسی دقیق، به اشتباه پروژه‌های متفاوتی را برای کنترل یا بهینه‌سازی شرایط، برون‌سپاری می‌کنند. این تصمیمات معمولاً هزینه‌های بسیار و بدون بازدهی را به سازمان‌ها تحمیل می‌کند و گاه آن‌ها را تا مرز بازگرداندن دوباره فعالیت به سازمان پیش می‌برد [۱].

الگوهای عارضه‌یابی، روشی مناسب برای شناسایی نقاط قوت، نقاط بحران ساز و نقاط مستعد بحران است و می‌تواند به شناسایی آسیب‌های موجود در فعالیت‌های برون‌سپاری شده کمک کند و در نهایت به بهبود فعالیت‌ها در آینده بیانجامد [۲ و ۳].

### عارضه‌یابی برون‌سپاری چیست؟

عارضه‌یابی برون‌سپاری، فرایند شناسایی نشانه‌های مساله، یافتن علل بروز آن و پیشنهاد راهکارهایی برای حل موثر مساله است [۴]. با استفاده از عارضه‌یابی و با توجه به مولفه‌های مختلف (شکل ۱) می‌توان مشخص کرد که:

- \* آیا فعالیت یا فرایند مورد نظر درست عمل می‌کند؟
- \* آیا سازمان به اهداف حاصل از برون‌سپاری دست یافته است؟
- \* مهمترین عارضه‌های برون‌سپاری در فعالیت‌های مختلف چیست و اساساً برای بهبود آن از چه راهکارهایی می‌توان بهره گرفت؟

با پاسخ به این پرسش‌ها می‌توان تا حدود زیادی فعالیت‌های برون‌سپاری شده را در مسیر اصلی آن هدایت کرد و به اهداف دست یافت.



شکل (۱) واحدها و اجزای عارضه‌یابی [۲]



# برون‌سپاری کلید ارتقای سازمانی است.

# عارضه‌یابی ترسیم‌کننده نقشه راه و مسح‌کننده فضای حاکم بر برون‌سپاری است.

## هدف عارضه‌یابی برون‌سپاری چیست؟

هدف اصلی از انجام پروژه عارضه‌یابی برون‌سپاری فعالیت‌ها، بررسی کلی شرایط و وضعیت فعلی واحدهای مختلف سازمان و تعیین عارضه‌های اصلی موجود در نحوه اجرای فعالیت‌های برون‌سپاری شده است. در این شرایط با استفاده از فرم بازبینی استاندارد، مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان و بررسی نتایج عملکرد فعالیت‌های برون‌سپاری شده از یک سو و نیز مصاحبه با شرکت‌های طرف قرارداد واحدهای مختلف، تمامی جوانب فعالیت‌ها موشکافانه و علمی بررسی می‌شود. در این بررسی، کلیه نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود (متدولوژی SWOT) شناسایی می‌شود [۵ و ۶]. سرانجام، پروژه‌ها و راه‌حل‌های مناسب معرفی می‌شوند.

## منافع عارضه‌یابی برون‌سپاری کدامند؟

مهمترین منافع عارضه‌یابی برون‌سپاری عبارتند از [۵]:

۱. شناخت نقاط ضعف فعالیت‌های برون‌سپاری شده سازمان
۲. شناخت نقاط قوت و فرصت‌های موجود
۳. شناسایی و تحلیل محیط موجود برای بررسی عملکرد فعالیت‌های برون‌سپاری شده سازمان
۴. شناخت راهکارهای علمی حل مشکلات در حوزه فعالیت‌های برون‌سپاری شده
۵. تعریف آموزش‌ها و پروژه‌های کاربردی
۶. جلوگیری از اتلاف منابع مالی سازمان در پروژه‌های غیر کاربردی
۷. کاهش هزینه آموزش‌های غیر موثر



دگرگونی رانمی‌توان مہسا کرد ولی می‌توان از آن پیش‌اقدام.

# اگر خواهان تغییر باشید، شما باید خود تغییر باشید.

حوزه‌های کلیدی بهبود عبارتند از:

۱. اثربخشی (انجام کارهای درست): بررسی درصد تحقق اهداف از پیش تعیین شده برای ارزیابی اثربخشی.
۲. کارایی (انجام درست کارها): سنجش میزان منابع مصرف شده با میزان پیش‌بینی شده (استاندارد) برای تولید.
۳. بهره‌وری (انجام درست کارهای درست): اندازه‌گیری میزان توان سیستم در متناسب سازی معقول، منطقی و اقتصادی داده‌ها با ستاندها که نتیجه دو مولفه اثربخشی و کارایی است.

مراحل انجام عارضه‌یابی برون‌سپاری چیست؟

- مراحل انجام عارضه‌یابی فعالیت‌های برون‌سپاری شده به طور کلی به شرح زیر است [۷]:
۱. طرح موضوع و بیان مساله یا مسایل سازمان در حوزه فعالیت‌های برون‌سپاری شده
  ۲. کسب موافقت مدیر ارشد سازمان برای اجرای پروژه عارضه‌یابی برون‌سپاری
  ۳. انتخاب مشاوران کارآزموده
  ۴. تشکیل گروه عارضه‌یابی به منظور ایجاد تفاهم و کسب حمایت و همکاری مدیران
  ۵. انجام آموزش‌های اولیه، توجیه و ایجاد اعتقاد در مدیران و سایر اعضا
  ۶. تهیه برنامه و عارضه‌یابی (علت‌یابی) فعالیت‌های برون‌سپاری شده
  ۷. ارائه راهکارهای بهبود در فعالیت‌های برون‌سپاری شده
  ۸. تدوین و ارائه گزارش نهایی عارضه‌یابی
- انواع عارضه‌یابی برون‌سپاری چیست؟ [۷]**
- عارضه‌یابی سریع و سطحی: در این نوع عارضه‌یابی اطلاعات کلی فعالیت‌های برون‌سپاری شده سازمان از راه‌های مصاحبه، پرسشنامه، بازدید و مطالعه مستندات جمع‌آوری می‌شود و سپس محاسبات لازم برای سنجش شاخص‌های بهره‌وری و سودآوری سازمان صورت می‌گیرد.
- عارضه‌یابی دقیق و تفصیلی: این نوع ارزیابی شامل ۷ مرحله است که پس از تصویب پروژه عارضه‌یابی برون‌سپاری اجرا می‌شود. مراحل مختلف این فرایند به ترتیب زیر است:
۱. بررسی مأموریت، چشم انداز، اهداف و راهبردهای سازمان
  ۲. بررسی ساختار، نظام‌های اطلاعاتی، فرایندها و نتایج آن در حوزه‌های ۹ گانه (شکل ۲) درون سازمان و همچنین گستره کاری آن.
  ۳. تحلیل نتایج بررسی‌ها، ارزیابی‌ها و جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
  ۴. شناخت نقاط قوت و ضعف
  ۵. اولویت‌بندی مشکلات
  ۶. تعیین حوزه‌های کلیدی بهبود با توجه به مشکلات اولویت‌بندی شده و ارائه راهکارهای بهبود
  ۷. تدوین گزارش



شکل ۲) روند نمای کلی عارضه‌یابی در سازمان [۲]

هنر مشرفیت آن است که نظم را در میان تغییر و تغییر را در میان نظم حفظ کنیم

# هیچ‌چیزی پایدار نیست مگر تغییر



شکل ۳) روندنمای کلی مراحل اجرای عارضه‌یابی برون‌سپاری [۲]

۴. سودآوری: توانمندی سازمان در ایجاد سود با استفاده از منابع و سرمایه سازمان در فعالیت‌های برون‌سپاری شده.
۵. کیفیت زندگی کاری سازمان: ارزیابی عملکرد هر سازمان در ایجاد رضایت کاری کارکنان (ایمنی، محیط مناسب، امنیت شغلی و ایجاد عوامل انگیزشی).
۶. کیفیت: بررسی عملکرد سازمان در تولید خدمات مورد نیاز مشتری در پنج مرحله برای کسب اطمینان از کیفیت خدمات ارزیابی می‌شود. این مراحل شامل کنترل کیفیت سیستم‌های بالادست، کنترل کیفیت منابع و داده‌ها، کنترل کیفیت سیستم‌های سازمانی (فرایندهای اصلی و فرعی سازمان)، کنترل کیفیت ستاندها (کالا یا خدمات) و ارتباط با مشتریان، مصرف‌کنندگان و نظیر آنان می‌باشد.
۷. نوآوری: اندازه‌گیری میزان هماهنگی محصولات با تغییرات تقاضا و نیازهای جدید مشتریان با هدف توسعه و افزایش سهم بازار.
۸. قابلیت انعطاف: بررسی عملکرد سازمان در زمینه تغییرات ضروری محیطی.
۹. مسئولیت اجتماعی: بررسی عملکرد سازمان در باره مسایل زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی محیطی که در آن فعالیت می‌کنند. در شکل ۳ نمودار کلی عارضه‌یابی برون‌سپاری ارائه شده است.

## منابع

- ۱) <http://irantpm.ir/2008/05/14/manager>
- ۲) قربانی، م. ۱۳۸۸. عارضه‌یابی شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی و ارائه الگو برای آن. طرح پژوهشی.
- ۳) <http://www.csr.ir/departments.aspx?lng=fa&abtId=۰۵&depId=۶۲&semId=۲۵۱>
- ۴) [http://asredaneshco.com/fa/index.php?option=com\\_content&task=view&id=۵۲&Itemid=۸۷](http://asredaneshco.com/fa/index.php?option=com_content&task=view&id=۵۲&Itemid=۸۷)
- ۵) <http://www.fspars.com/index۴-۲.html>
- ۶) <http://www.mgtsolution.com/olib/۹۷۵۶۸۲۴۰۳.aspx>
- ۷) <http://www.naftepars.ir/official/2961/view.asp?ID=3۰۶۷۸>

نشانی: سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، معاونت طرح و برنامه  
تلفن: ۰۵۱۱-۸۸۰۲۳۰۰

E-Mail: vpb@um.ac.ir

تدوین: معاونت طرح و برنامه  
با همکاری: مهدی مهدیان فر - احسان سالاری  
مشاور علمی: دکتر محمد قربانی  
ویراستار ادبی: جعفر چهارمحالی