

# ارائه ساختار نظام مند عوامل استراتژیک موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی

سمیه عربی مرقی<sup>۱</sup>

ناصر حمیدی<sup>۲</sup>

## چکیده :

از سال ۱۳۶۴ توسعه ی آموزش عالی غیر دولتی به عنوان یک نیاز اجتماعی در کشور مد نظر قرار گرفته است . پس از سه دهه این موسسات با مشکلات عدیده ای مواجهند. که مهمترین آن ظرفیت خالی و اتلاف منابع است . برون سپاری از رویکردهای موفق در مواجهه با این گونه شرایط است . برون سپاری خدمات آموزشی موسسات آموزش عالی غیر دولتی می تواند برای برون رفت از وضع موجود موثر باشد . از ۲۳ موسسه مستقر در استان قزوین استفاده و ۲۱ عامل موثر در برون سپاری شناسایی شده بومی سازی و ۱۴ عامل موثر تایید قرار گرفت . با تکنیک دیمتل خاکستری ساختار نظام مند حاکم بر عوامل بدست آمد . نتایج دلالت بر آن دارد که عوامل ریسک وابستگی به

---

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت و حسابداری ، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

۲. دانشیار گروه مدیریت ، دانشکده مدیریت و حسابداری ، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

تامین کننده ، ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده ، ریسک از دست دادن شایستگی ها و دانش کلیدی و استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده دارای بیشترین تاثیر گذاری و عوامل کاهش انعطاف پذیری در استراتژیهای سازمان و کاهش هزینه و صرفه جویی منابع می باشند . تعیین ساختار می تواند در تدوین و انتخاب سناریوهای برون سپاری مورد استفاده ی تصمیم گیران و برنامه ریزان قرار گیرد . اولویت های بدست آمده با اولویت های بدست آمده با تکنیک فرآیند تحلیل شبکه خاکستری یکسان بودند . برابر اولویت بندی عوامل ریسک وابستگی به تامین کننده ، ریسک عدم انجام تعهدات تامین کننده ، ریسک از دست دادن شایستگی ها و دانش کلیدی ، استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده و کاهش میزان کنترل و پایش موسسه در اولویت اول تا پنجم قرار داشته و در مقابل بهبود کیفیت خدمات ، امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی و همراستایی با استراتژی های سازمان اولویت های آخر را بخود اختصاص دادند .

**واژه های کلیدی :** موسسات آموزش عالی غیر دولتی، برون سپاری، تحلیل خاکستری، ، فرآیند تحلیل شبکه خاکستری، دیمتل خاکستری ، استان قزوین .

## مقدمه

با توجه به اهمیت گسترش آموزش عالی برای توسعه ی ملی ، افزایش تقاضای عمومی برای استفاده از خدمات آموزش عالی و محدودیت‌های مالی دولت در تامین هزینه ی دانشگاه‌های دولتی ، با تصویب قوانین جدید و فعال نمودن بخش خصوصی حرکت جدیدی برای توسعه ی آموزش عالی غیر دولتی به عنوان یک نیاز اجتماعی آغاز و در سال ۱۳۶۴ آیین نامه تاسیس موسسات آموزش عالی غیر دولتی در شورای انقلاب فرهنگی با اهداف زیر تصویب شد (وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری، ۱۳۸۷) :

- ارتقای سطح دانش و فرهنگ جامعه،
- تامین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه،
- گسترش آموزش عالی برای پاسخگویی به تقاضای جامعه،
- کمک به بسیج و استفاده از همه مدرسان و اعضای هیات علمی در آموزش عالی و
- ایجاد زمینه ی مشارکت مردم در اعتلای دانش و پژوهش.

در حال حاضر ۳۶۸ دانشگاه غیرانتفاعی در کشور وجود دارد. استان‌های مازندران، اصفهان، خراسان رضوی و قزوین بیشترین تعداد و استان‌های ایلام، چهارمحال و بختیاری و بوشهر کمترین تعداد موسسات آموزش عالی غیر دولتی را دارند. این موسسات حدود ۴۰۰ هزار دانشجوی شاغل به تحصیل دارند (خبرگزاری پانا، ۱۳۹۲). مهمترین مشکلات پیش روی این موسسات عبارتند از:

- ظرفیت خالی: با حذف کنکور سراسری در سال ۱۳۹۲ و امکان پذیرش بدون کنکور در بهمن ماه این سال، تنها ۲۲ درصد ظرفیت کاردانی و ۲۰ درصد ظرفیت کارشناسی موسسات آموزش عالی غیر دولتی تکمیل شد.
- تامین مالی و بودجه: جمعیت دانشجویی حدود ۴۰ درصد از موسسات آموزش عالی غیر دولتی زیر ۵۰۰ نفر است که موسسات را با مشکلات مالی مواجه نموده و بعضاً در مرز ورشکستگی قرار داده است (وب سایت موسسه آموزش عالی مهراوند به نقل از دکتر آهون منش، ۱۳۹۲).
- سرمایه‌گذاری‌های جدید: موسسان موسسات غیر دولتی برای فراهم کردن زیر ساخت‌های اساسی موسسه، نیازمند سرمایه قابل توجه هستند. اما به دلیل عدم واگذاری اختیارات کامل در رابطه با سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از آن، توسعه‌ی موسسات غیر دولتی به کندی انجام می‌شود (اقبالی، ۱۳۸۷).
- محدودیت‌های قانونی: مشکل دیگر این موسسات، محدودیت‌هایی است که در خصوص رشته‌ها، سهمیه ثبت نام، گزینش دانشجو، شهریه و ... دارند. جذب نیروی متخصص برای آنها دشوار است، زیرا در بین استادان دانشگاه‌های دولتی، علاقه‌ای برای کار در دانشگاه‌های غیر دولتی وجود ندارد. دانشگاه‌های غیر دولتی قادر به پرداخت حق الزحمه و حق التدریس متناسب با فعالیت آنان نیستند، در نتیجه نمی‌توانند انگیزه‌ی مالی ایجاد کنند (نجفی، ۱۳۸۷).
- نرخ شهریه: معضل دیگر این موسسات تعیین نرخ شهریه از سوی دولت است که محدودیت زیادی برای موسسات ایجاد کرده است. پایین بودن میزان شهریه‌هایی که این موسسات از دانشجویان دریافت می‌کنند نه تنها امکان تامین هزینه‌های جاری را فراهم نمی‌کند بلکه پاسخگوی نیازهای آموزشی، خدماتی و رفاهی دانشجویان نیست (رستمی نسب، ۱۳۸۴).
- وجود منابع مختلف بلا استفاده مانند: نیروی انسانی کارآمد و متخصص، ساختمان، آزمایشگاه و کارگاه.

ضروری است برای این مشکلات روبه تزیاید تدبیری اندیشیده شود. یکی از تصمیماتی که در مواجهه با این گونه مشکلات اتخاذ می گردد انتخاب استراتژی برون سپاری است (گاندولفی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در چنین شرایطی موسسات آموزش عالی غیر دولتی می توانند به سمت تخصصی شدن تغییر مسیر دهند تا امکان بقای خود را تضمین نمایند. (مهرگان و همکاران، ۱۳۹۰). برون سپاری یعنی واگذاری بخشی از فعالیت های محوری یا غیر محوری سازمان بر مبنای تصمیمات اخذ شده، که منجر به بهره وری سازمان می گردد. برون سپاری زمانی رخ می دهد که کارها، وظایف و فرآیندهایی که پیش از این در داخل سازمان انجام می شدند بر مبنای همکاری بلند مدت، به یک تامین کننده بیرونی محول می شود که در زمینه ی مورد نظر دارای تخصص خاصی است (صادقی و همکاران، ۲۰۱۲).

یانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) پنج عامل استراتژی، کیفیت، مدیریت، اقتصاد و فن آوری را بعنوان عوامل تأثیر گذار در موفقیت برون سپاری معرفی کرده است. آلدرد<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) صرفه جویی مالی، تمرکز راهبردی، دسترسی به تکنولوژی پیشرفته، ارائه خدمات پیشرفته، دستیابی به مهارت ها و تخصص های جدید و خطمشی های سازمانی را شش دلیل عمده استفاده از استراتژی برون سپاری معرفی می کند (پیران نژاد<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). اهداف اصلی برون سپاری را ترکیبی از ۵ عامل: افزایش عملکرد، کاهش هزینه، افزایش کیفیت، موعد تحویل و سرعت انجام کارها می دانند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۳). تصمیم جهت برون سپاری یک فعالیت، یکی از پیچیده ترین تصمیمات سازمانی به شمار می رود. اتخاذ این تصمیم، به عنوان بخش نخست فرآیند برون سپاری، مستلزم شناسایی کلیه عوامل تأثیرگذار است. منافع برون سپاری از یک سو و خطرپذیری ها و موانع موجود از سوی دیگر، بررسی همه جانبه و دقیق این تصمیم را اجتناب ناپذیر ساخته است. با توجه به موارد مذکور این تحقیق با هدف شناسایی، اولویت بندی و ساختار بخشی نظام مند به عوامل تأثیر گذار بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی انجام پذیرفته تا برای تصمیم گیری مدیران موسسات و برنامه ریزان مورد استفاده قرار گیرد.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

آموزش عالی موجبات ترویج دانش از یکسو و ایجاد دانش جدید از سوی دیگر می شود و آن را موضوع آموزش نظریه ها و آزمون هایی می دانند که بسیار جوان و ویژه اند (قانع بصیری، ۱۳۷۳).

1Gandolfi

2Young

3Alder

4Pirannejad

آموزش عالی، معرف نوع مهمی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقاء بخشیدن دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان ارشد فنی، حرفه‌ای، مدیریتی به توسعه اقتصادی کمک می‌کند. دانشگاه‌ها و سایر موسسات آموزش عالی سهمی مضاعف در اقتصاد دارند. اقتصاددانان آموزش را به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری می‌دانند (شیرازی بهشتی، ۱۳۷۳). برابر نظر شولتز<sup>۱</sup> (۱۹۶۱) و دنیسون<sup>۲</sup> (۱۹۶۲) آموزش با انتقال دادن و بهبود بخشیدن مهارت‌ها و توان تولیدی کارگران می‌تواند به طور مستقیم به رشد درآمد ملی و توسعه اقتصادی کمک کند (وودها<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲).

تقاضا برای آموزش عالی تابع نظریه‌های تقاضای اجتماعی، تقاضای اضافی، تقاضای گوناگون و سرمایه‌انسانی است. نظریه‌ی تقاضای اجتماعی معتقد است پذیرش زیاد بیش از آنکه ناشی از نیاز بازار کار باشد، واکنش در مقابل فشارهای شدید مردمی بوده است. بموجب این نظریه آموزش عالی به بهبود چشم اندازهای شغلی و درآمدهای بالاتر مادام‌العمر می‌انجامد (وودها<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). نظریه‌ی تقاضای اضافی برای آموزش عالی به این می‌پردازد که ظرفیت دانشگاه‌های دولتی کمتر از متقاضی ادامه تحصیل بوده و امکان تحصیل در دانشگاه رایگان یا کم هزینه دولتی برای همه فراهم نیست. در نظریه‌ی تقاضای گوناگون آموزش عالی خصوصی پاسخ به سلیقه‌های گوناگون درباره‌ی نوع آموزش عالی مورد درخواست است (جیمز، ۱۳۸۰). نظریه سرمایه‌انسانی پایه تحلیل اقتصادی گسترش آموزش عالی است و مدعی تبیین سرمایه‌گذاری در آموزش عالی به عنوان کارکردی از تلاش اساسی انسان برای دستیابی به امنیت اجتماعی و توانمندی است (هویت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷، ولف<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳، صالحی عمران و همکاران، ۱۳۸۹).

مطالعات سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) نشان داده کشورها در تلاش‌اند تا نظام تامین مالی آموزش عالی خود را به گونه‌ای بازآفرینی کنند که اهداف توسعه را هر چه بهتر و بیشتر تحقق بخشند. گزینش سازوکار مناسب برای تامین مالی آموزش عالی نیازمند در نظر گرفتن مجموعه‌ای از معیارهای اقتصادی و اجتماعی است (جونگبلود<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷، جانستون و مارکوچی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). بیشتر اقتصاددانان در اقتصاد بخش عمومی بر این باورند که در هر تصمیم دولتی برای تامین

1 Shultz

2 Denision

3 Woodhall

4 Hewitt

5 Wolf

6 OECD

7 Jongbloed

8 Johnstone & Marcucci

مالی و تخصیص منابع باید دو معیار کارایی و برابری را در نظر گرفت (استیگلitz، ۲۰۰۰). در بخش آموزش عالی این دو معیار را می‌توان به چهار معیار دسترسی به آموزش عالی، دسترسی برابر به آموزش عالی، کارایی و توسعه‌ی بخش خصوصی بسط داد. (انتظاری و محبوب، ۱۳۹۲). خصوصی سازی در آموزش عالی، بر فرآیند یا گرایشی اطلاق می‌شود که در آن دانشگاه‌ها و مدارس عالی (اعم از دولتی و خصوصی) منش‌ها و هنجارهای عملی مربوط به بخش خصوصی را پیش بگیرند (جانستون، ۱۳۸۳) و هر چه می‌توانند از سرمایه‌گذاری دولتی دورتر و به سرمایه‌گذاری خصوصی نزدیکتر شوند (نی، ۲، ۲۰۰۴). یونسکو ویژگی‌های دانشگاه‌های خصوصی را برمی‌شمرد. سطح بالاتر تجهیزات و امکانات، توانایی پاسخ به نیازهای بازار در زمان مناسب و لازم، بهره‌گیری از رویکرد فردی برای تدریس، استفاده از بهترین استادان دانشگاه‌های دولتی، استفاده از روش‌های آموزش موثر، اداره به صورت دموکراتیک و ارائه آموزش با کیفیت برای زندگی متعالی نمونه‌هایی از این ویژگی‌ها هستند (یونسکو، ۲۰۰۲).

انتخاب برون سپاری به عنوان یک استراتژی، یعنی موسسه قصد دارد با بهره‌گیری از توان موجود در منابع خارجی به اهداف استراتژیک خود دست پیدا کند و در محدوده‌ای وسیع‌تر به منابع موجود برای اجرای استراتژی‌های خود بیندیشد. مانند همه‌ی استراتژی‌ها، برون سپاری در شرایط خاصی قابل اجرا بوده و دارای نقاط ضعف و قوت خاص خود است. برون سپاری زمانی جنبه استراتژیک به خود می‌گیرد که یک فعالیت بتواند به شکلی بهتر یا ارزان‌تر توسط متخصصان خارج سازمان انجام شود. لازم به ذکر است که بزرگترین خطر برون سپاری آن است که یک شرکت فعالیت‌هایی را به اشتباه برون سپاری کند و به دنبال آن، کاستی‌هایی را در توانمندی خود ایجاد کند. اغلب شرکت‌ها نسبت به این خطر هوشیار هستند و اقداماتی را انجام می‌دهند تا اسیر تامین‌کنندگان بیرونی نشوند (تامپسون و گمبل، ۱۳۹۱).

مراحل فرآیند برون سپاری علاوه بر سایر محققان توسط حسنین و السعادی (۲۰۰۵) بشکل زیر ارائه شده است: شناخت فرآیندهای مشمول برون سپاری، ارزیابی برون سپاری خدمات، تنظیم قراردادهای برون سپاری، وضع رویه‌ای برای انتقال فعالیت‌ها و وضع رویه‌ای برای مدیریت قرارداد. سازمان‌ها سه رویکرد نسبت به برون سپاری دارند. برابر رویکرد استراتژیک، مدیران ارشد به دخالت مستقیم در ایجاد و تقویت مزایای رقابتی توسط عوامل درون سازمانی علاقه نشان می‌دهند

---

1 Stiglitz

2 Nia

3 Hassanain, & AL-Saadi,S

(رودریگز و روباینا، ۲۰۰۴). اقدام برون سپاری زمانی استراتژیک خواهد شد، که با استراتژی‌های بلندمدت سازمان همراستا باشد. منافع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد (زیدانی، ۱۳۸۷). در رویکرد انتقالی، موسسه جهت ایجاد فضای خلاقانه و نوآورانه، از میان برترین تامین کنندگان بهترین را انتخاب نموده و طی تعامل با آن، نوآوری را جستجو می‌کند. (زیدانی، ۱۳۸۷). در رویکرد تاکتیکی، موسسه حد اقتصادی و به صرفه بودن واگذاری عملیات سازمانی را محک می‌زند و با بررسی کلیه زوایای برون سپاری، نسبت به انجام آن تصمیم می‌گیرد. واگذاری عملیات و مأموریت‌های یک سازمان به شرط به صرفه و اقتصادی بودن، اولین منظری است که مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد. (روبرنیک و براداک، ۲۰۰۶).

به منظور تصمیم‌گیری برای انجام برون سپاری، به معیارها و ملاک‌هایی نیاز است. هیل در مدل خود بر عوامل قابلیت و توانمندی سازمان و میزان اهمیت تاکید کرده‌اند. منظور از قابلیت و توانمندی سازمان، مجموعه‌ای از منابع و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری است که برای انجام یک وظیفه ضروری هستند. میزان اهمیت به حساسیت و نقشی که فعالیت مورد نظر در کارآمدی و موفقیت سازمان دارد، اشاره می‌کند. (هاله، ۳، ۲۰۰۶). کریگ نیز الگویی مبتنی بر دو عنصر اساسی اهمیت راهبردی فعالیت و توانایی سازمان در انجام فعالیت برای انتخاب انواع راهبرد برون سپاری ارائه کرده‌اند (کریگ، ۴، ۱۹۹۶).

گاسپارنینه و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی عواملی موثر بر تصمیم‌گیری برون سپاری در بخش خدمات در بخش عمومی و خصوصی پرداختند. این عوامل شامل عوامل مالی، عوامل استراتژیک سایر عوامل همانند رضایت مشتری، پیروی از مد، کاهش روحیه کارکنان و مشکلات امنیت می‌باشند. اوینگان و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای عنوان می‌کنند انتخاب تامین کنندگان برون سپاری که تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد. معیارهای انتخاب در این تحقیق: مهارت شرکت در خصوص پروژه، تجربه شرکت، مهارت‌های سازمانی شرکت، توانایی‌های مالی شرکت و زیر ساخت‌های شرکت بودند.

---

1 Rodriguez&Robaina

2 Rebernik &Bradac

3 Hale

4 Crige

5Gaspareniene

6Uygun



سانگ ۱ (۲۰۱۰) فرصت ها و چالش های برون سپاری در دانشگاه های کنیا را مورد بررسی قرار داد. نتایج دلالت بر آن دارد که دانشگاه ها با برون سپاری خدماتشان توانسته اند هزینه ها را کاهش دهند، بهره وری را افزایش دهند و تقاضا برای خدمات را بالا ببرند. فنگ لی ۲ و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که تصمیم گیری بر روی معیارهای انتخاب منبع برون سپاری یک بحث فازی است و قطعی نمی باشد. بنابراین در مطالعه خود جهت انتخاب منبع برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات یک مدل تصمیم گیری فازی را ارائه داده اند. جین و ناتاراجان ۳ (۲۰۱۱) در بررسی خود به این نتیجه رسیدند که ریسک درک شده، مزایای درک شده، موانع درک شده و بحران های درک شده در تصمیم گیری برون سپاری در بخش خدمات بانکی اهمیت دارد.

گوناسکاران ۴ و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه ای به این نتیجه رسیدند که تصمیم برون سپاری تحت تاثیر معیارهای کاهش هزینه دارایی، تسهیل صلاحیت های اصلی به منظور کاهش هزینه های تولید، انعطاف پذیری استراتژیک و کاهش هزینه های اداری انجام می شود. تصمیم برون سپاری خدمات با توجه به مسائل و ریسک هایی چون به خطر انداختن شایستگی های کلیدی، رفتار فرصت طلبانه تامین کننده، افزایش هزینه های معامله و هماهنگی ها با تامین کننده برون سپار و محدود بودن نوآوری با شکست مواجه شود.

گلدشتاین ۵ و همکاران (۱۹۹۳) و گیلمر ۶ (۱۹۹۷) در خصوص برون سپاری آموزش عالی تحقیق نموده اند و به این نتیجه رسیدند که برون سپاری در دانشگاه ها به طور سنتی در خصوص خدمات کتابفروشی و سرویس غذایی استفاده می شد. ولی در حال حاضر تنوع خدمات برون سپاری در دانشگاه ها افزایش یافته است و شامل برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات، امنیت، مهد کودک، خوابگاه ها، بیمارستان های آموزشی، کلاس های تقویتی و حتی کل مدیریت دانشگاه می باشد.

برابر تحقیق انجام پذیرفته در مرکز تحقیقات لوئیزیانا (۲۰۰۲) با هدف طراحی مدلی جامع برای ارزیابی امکان برون سپاری فعالیت ها، عوامل متعددی را شناسایی کردند. ماموریت سازمان، وجود منفعت تامین کننده بخش خصوصی، نارضایتی زیاد مشتریان و وجود پیشینه موفق از خصوصی سازی، نقاط قوت بازار رقابتی، کیفیت خدمات، ریسک، موانع قانونی، مقاومت سیاسی، تاثیر بر کارکنان دولتی، منابع و کارایی هزینه، اثربخشی سازمانی و استراتژیک، عملیات و

---

1Sang

2Feng Li

3Jain & Natarajan

4Gunasekaran

5Goldstein

6Gilmer

سیستم‌های سازمانی، هزینه و کارایی هزینه، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی نمونه‌ای از این عوامل هستند.

دوبهم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) به مطالعه ریسک‌های مهم وابسته به برون سپاری مدیریت تجهیزات در نیجریه پرداختند و به این نتیجه رسیدند که برون سپاری خدمات مدیریت تجهیزات با ریسک‌های عدم تجزیه و تحلیل مهارت‌های لازم، احتمال تقلب برون سپار، ورشکستگی مالی برون سپار، فرصت طلبی برون سپار و پایین آمدن روحیه کارکنان همراه می‌باشد. اوفویانا آفاند و ماینا (۲۰۱۵) به مطالعه عوامل موثر بر اثربخشی برون سپاری خدمات در بیمارستان‌های کنیا پرداختند و نتیجه گرفتند که اغلب خدمات فناوری اطلاعات، منابع انسانی، مدیریت ساختمان‌ها، حسابداری و حسابداری، خدمات نظافت، خدمات مراقبت از بیمار، خدمات امنیتی، تعمیر و نگهداری سیستم فناوری اطلاعات و تجهیزات بیمارستان برون سپاری را می‌توان برون سپاری کرده و از مزایای برون سپاری برای خدمات: انعطاف‌پذیری در نیروی انسانی با توجه به تغییرات محیطی، کاهش مشکلات روابط کار، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه استفاده کرد.

کزازی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به شناسایی و اولویت بندی معیارهای موثر در انتخاب تامین کنندگان برون سپار پرداختند. آن‌ها در این تحقیق از ساختار سودها، فرصت‌ها، هزینه‌ها و ریسک‌ها (مدل BOCR) برای تعیین و الویت بندی شاخص‌های موثر بر تصمیم‌گیری مدیران برای انتخاب تامین کننده برون سپار استفاده نمودند.

صادقی یزدان آباد و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای ضمن بررسی روند تصمیمات برون سپاری، مدلی دو مرحله‌ای برای تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب تامین‌کننده با رویکرد فرآیند تحلیل شبکه (ANP) ارائه می‌دهند. در مرحله‌ی اول میزان همراستایی فعالیت برای واگذاری توسط مکعب استراتژی بنگاه تعیین می‌گردد. مرحله‌ی دوم مربوط به منافع واگذاری و انتخاب مناسب‌ترین تامین‌کننده است. در این مرحله از معیارهای استراتژی محصول، استراتژی کیفیت، استراتژی مالی و هزینه، استراتژی فناوری و دانش و استراتژی مدیریت زنجیره‌ی تامین و پشتیبانی برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. انوری و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره و فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) مدلی را ارائه می‌کنند که برای تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌های قابل برون سپاری و تعیین استراتژی مناسب جهت برون سپاری کاربرد دارد. در این تحقیق معیارهای اصلی را که بر تصمیم برون سپاری تاثیر می‌گذارند را عوامل مسائل مدیریتی (کنترل مدیریت، تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی، همراستایی با استراتژی‌های شرکت)، مسائل

مربوط به محصول (کاهش هزینه‌ها، کیفیت خدمات شرکت طرف قرارداد، قابلیت انعطاف و سرعت) و مسائل محیطی (امنیت اطلاعات، وابستگی استراتژیک) می‌دانند.

الف و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ی خود مدلی برای تصمیم برون سپاری ارائه نمودند. مدل ارائه شده این تحقیق از سه منظر امکان پذیری، تناسب کیفی و تناسب هزینه‌ای برون سپاری را با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره ارزیابی می‌کند. مهرگان و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای برای ارائه مدل با عنوان "ارائه یک مدل تصمیم‌گیری چند شاخصه جهت برون سپاری فرآیندهای کسب و کار با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای"، ۱۹ معیار تاثیرگذار بر انتخاب تامین‌کننده در فرآیند برون سپاری معرفی کردند. از میان این معیارها، ۴ معیار سازگاری، هزینه، کیفیت و شهرت و اعتبار تامین‌کننده به دلیل اهمیت بالای آن‌ها مبنای مطالعه و انتخاب استراتژی برون سپاری شدند. ملک محمدی (۱۳۸۸) در مطالعه خود به این نتیجه رسید که عوامل استراتژیک بیشترین اهمیت و عوامل هزینه‌ای کمترین اهمیت را در تصمیم‌گیری برای انتخاب خدمات بازاریابی قابل برون سپاری دارند.

### روش تحقیق

این تحقیق با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیردولتی با رویکرد استراتژیک می‌باشد. عواملی که مدیران موسسات آموزش عالی غیردولتی بایستی در فرآیند تصمیم‌گیری برای برون سپاری خدمات مد نظر قرار دهند تعیین شده و رتبه‌بندی شده‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند برای مدیران و دست‌اندرکاران موسسات آموزش عالی غیردولتی در تصمیم‌گیری برای حداقل‌سازی ریسک ناشی از برون سپاری و حداکثر سازی کیفیت فرآیند برون سپاری موثر باشد. بر حفظ موقعیت رقابتی موسسات آموزش عالی غیر دولتی کمک کند و اتلافات این موسسات را به حداقل برساند. برای تحقیق انجام یافته اهداف زیر مد نظر بوده است:

- هدف آرمانی: بهبود مزیت رقابتی و به حداقل رساندن اتلاف‌ها در موسسات آموزش عالی غیردولتی.
- اهداف ویژه:

۱. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی.

۲. ارائه ساختار حاکم بر عوامل موثر شناسایی شده بر برون سپاری در موسسات

آموزش عالی غیر دولتی .

۳. ارائه ی اولویت عوامل موثر شناسایی شده بر برون سپاری در موسسات آموزش

عالی غیر دولتی .

سوالات تحقیق بشرح زیر می باشند :

۱. عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی کدامند؟
۲. ساختار حاکم بر عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی به چه شکل می باشد؟
۳. اولویت بندی عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی به چه شکل است؟

این تحقیق بر اساس هدف کاربردی و بر اساس روش میدانی-اکتشافی و علی-همبستگی می باشد. روش جمع آوری اطلاعات جهت پاسخگویی به سوالات تحقیق میدانی می باشد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد. پرسشنامه در دو مرحله بین خبرگان تحقیق توزیع گردید . جامعه آماری تحقیق کلیه ی اعضای هیات رئیسه و هیات موسس موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی حدود ۴۰۰۰ نفر می باشد . استان قزوین به عنوان نمونه در دسترس با ۲۳ موسسه غیر دولتی برای مطالعه انتخاب و از تمامی اعضای هیات ریسه و هیات موسس پرسش شد . از ۲۳۵ پرسشنامه ارسالی در مرحله اول ۲۲۰ پرسشنامه کامل قابل بررسی دریافت و برابر اطلاعات آن ها اقدامات بعدی انجام پذیرفت . در مرحله دوم پرسشنامه دیمتل خاکستری نیز برای تمامی افراد مرحله اول ارسال و ۲۰۱ پرسشنامه جمع آوری و ساختار بدست آمد . تکنیک های مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده ها ی تحقیق در محیط خاکستری بشرح زیر می باشند :

عدم قطعیت خاکستری : برای تحلیل و بررسی سیستم ها در شرایط عدم قطعیت ، شناخت نوع عدم قطعیت ضروری است . یکی از انواع عدم قطعیت ، عدم قطعیت خاکستری است . زمانی از این نظریه استفاده می شود که اطلاعات ناقص وجود دارد . این نظریه بر اصول بدیهی : تمایز اطلاعاتی ، عدم یکتایی ، حداقل اطلاعات ، مبنایی شناخت ، اولویت اطلاعات جدید و خاکستری بودن مطلق استوار است . (رضوی و همکاران ، ۱۳۹۳) . رکن اساسی این نظریه را اعداد خاکستری تشکیل می دهد . عدد خاکستری را می توان عددی با اطلاعات نامطمئن در نظر گرفت . عدد

خاکستری ، عددی است که مقدار دقیق آن مشخص نبوده اما بازه ای که این عدد در آن قرار می گیرد ، قابل پیش بینی است . تمامی عملیات جبری بر روی اعداد خاکستری تعریف شده است . تکنیک دلفی خاکستری : برای تایید و بومی سازی مولفه های اخلاق کسب و کار مورد استفاده قرار گرفت . برای استفاده از این تکنیک مولفه ها در قالب پرسشنامه اول و در محیط عدم قطعیت خاکستری به خبرگان داده شد و تمامی شرایط کار در تکنیک دلفی ملحوظ گردید . پس از جمع آوری و تجمیع میانگین و انحراف معیار مولفه ها مشخص و پرسشنامه تعدیل شد . برای نوبت دوم پرسشنامه تعدیل شده توزیع ، جمع آوری و عملیات تجمیع انجام پذیرفت . با همین ترتیب نوبت سوم توزیع پرسشنامه پس از تعدیل انجام پذیرفت . در نهایت مولفه های مورد توافق جمعی برای مرحله بعد انتخاب شد .

تکنیک دیمتل خاکستری : رویکرد دیمتل برای یافتن و حل مشکلات پیچیده مورد استفاده قرار می گیرد . این رویکرد دارای شش مرحله می باشد : ساخت ماتریس اخذ نظرات خبرگان (پرسشنامه) ، ساخت ماتریس تصمیم گیری اولیه ، محاسبه ماتریس اثر اولیه ، استخراج ماتریس کامل اثر مستقیم و غیر مستقیم ، تعیین ارزش آستانه و به دست آوردن نقشه ارتباط - اثر و تحلیل . (رضوی و همکاران ، ۱۳۹۳)

تجزیه و تحلیل داده ها

سوال اول تحقیق به شناسایی عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی مربوط می شد . برای پاسخ به این سوال از مطالعه ی مقالات و تحقیقات مربوطه عوامل اصلی استخراج گردید . این عوامل مستخرج از منابع اوفویانا آفاند و ماینا (۲۰۱۵) ، گاسپارین و همکاران (۲۰۱۴) ، موگیر و گاکور (۲۰۱۴) ، جین و نا تاراجان (۲۰۱۱) ، دونالد و همکاران (۲۰۰۲) ، کزازی و همکاران (۱۳۹۳) ، انوری و همکاران (۱۳۹۱) ، مهرگان و همکاران (۱۳۹۰) عبارتند از :

- بهبود سودآوری
- کاهش هزینه و صرفه جویی منابع
- کاهش نیاز به سرمایه گذاری
- امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی
- همراستایی با استراتژی های سازمان
- بهبود کیفیت خدمات
- بهبود مشکلات روابط کار

- کاهش رضایت کارکنان
- کاهش انگیزه کارکنان
- کاهش انعطاف پذیری در استراتژیهای موسسه
- کاهش میزان کنترل و پایش موسسه
- کاهش امنیت اطلاعات در موسسه
- ریسک از دست دادن شایستگی ها و دانش کلیدی
- ریسک وابستگی به تامین کننده
- ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده
- کیفیت پایین تامین کننده
- کاهش رضایت مشتریان
- افزایش توان رقابت با رقبا و مزیت رقابتی آنها
- افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات تقاضای خدمات
- افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات قوانین و سیاستهای دولت
- استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده
- افزایش هزینه های غیر منتظره بواسطه تامین کننده برونسپار
- تسهیم ریسک با تامین کننده

برای یافتن جایگاه عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی با رویکرد استراتژیک محیط داخلی و محیط خارجی مورد توجه و عوامل بشرح جدول شماره ۱ دسته بندی شدند :

جدول شماره ۱- عوامل موثر در برون سپاری خدمات رویکرد محیط داخلی و خارجی

محیط داخلی	محیط خارجی
سودآوری	تسهیم ریسک با تامین کننده
هزینه ها و مصرف منابع	رقابت با رقبا و مزیت رقابتی آنها
میزان سرمایه گذاری	انعطاف پذیری در برابر تغییرات تقاضای خدمات
میزان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی	انعطاف پذیری در برابر تغییرات قوانین و سیاستهای دولت
همراستا بودن با استراتژی های سازمان	استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده
کیفیت خدمات	هزینه‌های غیر منتظره بواسطه تامین کننده برونسپار
روابط کار و مشکلات آن	ریسک از دست دادن شایستگی‌ها و دانش کلیدی
رضایت کارکنان	ریسک وابستگی به تامین کننده
انگیزه کارکنان	ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده
میزان انعطاف پذیری در استراتژیهای سازمان	کیفیت پایین تامین کننده
میزان کنترل و پایش موسسه	رضایت مشتریان
امنیت اطلاعات در موسسه	

در مطالعه محیط درونی سازمان منابع داخلی شامل دروندادها، فرآیندها، برون‌دادها و بازخورها مد نظر قرار گرفته است. محیط بیرونی سازمان، دربردارنده مجموعه‌ای از عوامل است که بر رسالت و اهداف سازمان تاثیر می‌گذارند و از عملکرد سازمان نیز کم و بیش تاثیر می‌پذیرند، ولی سازمان کنترل چندانی بر آنها ندارد. ابعادی که به شناسایی عوامل خارجی کمک می‌کنند عبارتند از بوم شناسی (اجتماعی و فرهنگی)، اقتصادی، سیاسی، حقوقی و امنیتی، جغرافیا و محیط زیست (طبیعی، انسانی و صنعتی) و فناوری (سخت افزاری و نرم افزاری) که تمامی آن‌ها در بررسی مد نظر بوده اند. پس از انجام تحلیل‌ها، ماتریس SWOT برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی بشکل مندرج در جدول شماره ۲ بدست آمد.

جدول شماره ۲ - ماتریس عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی

نقاطضعف (W)	نقاطقوت (S)
<p>W1- کاهش رضایت کارکنان</p> <p>W2- کاهش انگیزه کارکنان</p> <p>W3- کاهش انعطاف پذیری در استراتژیهای سازمان</p> <p>W4- کاهش میزان کنترل وپایش موسسه</p> <p>W5- کاهش امنیت اطلاعات در موسسه</p>	<p>S1- بهبود سودآوری</p> <p>S2- کاهش هزینه و صرفه جویی منابع</p> <p>S3- کاهش نیاز به سرمایه گذاری</p> <p>S4- امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی</p> <p>S5- همراستایی با استراتژیهای موسسه</p> <p>S6- بهبود کیفیت خدمات</p> <p>S7- بهبود مشکلات روابط کار</p>
تهدیدها (T)	فرصتها (O)
<p>T1: افزایش هزینه های غیر منتظره بواسطه تامین کننده برونسپار</p> <p>T2: ریسک از دست دادن شایستگی ها و دانش کلیدی</p> <p>T3: ریسک وابستگی به تامین کننده</p> <p>T4- ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده</p> <p>T5- کیفیت پایین تامین کننده</p> <p>T6: کاهش رضایت مشتریان</p>	<p>O1- تسهیم ریسک با تامین کننده</p> <p>O2- افزایش توان رقابت با رقبا و مزیت رقابتی آنها</p> <p>O3- افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات تقاضای خدمات</p> <p>O4- افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات قوانین و سیاستهای دولت</p> <p>O5- استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده</p>

عوامل موثر شناسایی شده بر برون سپاری خدمات در اختیار هیات های موسس و رئیسه ی موسسات آموزش عالی غیر دولتی به عنوان نمونه های مورد مطالعه قرار گرفت تا در خصوص معتبر بودن آن ها اظهار نظر نمایند ( پرسشنامه اول تحقیق ) . نتایج دلالت بر تایید ۲۱ عامل با میانگین بیش از ۳ از ۵ ( متوسط از بسیار زیاد ) داشت . دو عامل کیفیت پایین تامین کننده با میانگین ۲.۸۲ و کاهش رضایت مشتریان با میانگین ۱.۸۷ کنار گذاشته شدند . برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده و نتایج آزمون دلالت بر رد فرض صفر دارد . لذا از آزمون نا پارامتری دو جمله ای استفاده شد . برابر آزمون فرضیات انجام پذیرفته در سطح خطای ۰.۰۵ از بین ۲۱ عامل باقی مانده در مرحله قبل ۱۴ عامل پذیرفته شد و با توجه به آن ها ماتریس SWOT مجدداً شرح جدول شماره ۳ ارائه شد . شاید بنوعی گفت که این ماتریس عوامل بومی شده استان



قزوین است و می توان با اخذ نظرات سایر استان ها برای هر استان ماتریس بومی شده آن را نیز ارائه نمود .

جدول شماره ۳- ماتریس بومی شده ی عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
S1 - بهبود سودآوری S2 - کاهش هزینه و صرفه جویی منابع S3 - کاهش نیاز به سرمایه گذاری S4 - امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی S5 - همراستایی با استراتژی های موسسه S6 - بهبود کیفیت خدمات	W1 - کاهش انعطاف پذیری در استراتژیهای سازمان W2 - کاهش میزان کنترل وپایش موسسه W3 - کاهش امنیت اطلاعات در موسسه
نقاط فرصت (O)	نقاط تهدید (T)
O1 - افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات تقاضا O2 - استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده	T1 - ریسک از دست دادن شایستگی ها و دانش کلیدی T2 - ریسک وابستگی به تامین کننده T3 - ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده

سوال دوم تحقیق برای ساختار دهی به عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در موسسات آموزش عالی غیر دولتی می باشد . برای تعیین ساختار از تکنیک دیمتل خاکستری استفاده شد . برای اخذ نظرات خبرگان در محیط خاکستری از متغیرها و اعداد خاکستری مندرج در جدول شماره ۴ استفاده گردید :

جدول شماره ۴- مقادیر اعداد خاکستری

ارزش متناظر	متغیر زبانی	اعداد خاکستری
۰	بدون تاثیر (N)	[۰, ۰]
۱	تاثیر خیلی کم (VL)	[۰, ۰.۲۵]
۲	تاثیر کم (L)	[۰.۲۵, ۰.۵]
۳	تاثیر زیاد (H)	[۰.۵, ۰.۷۵]
۴	تاثیر خیلی زیاد (VH)	[۰.۷۵, ۱]

پرسشنامه طراحی شده برای بررسی اثرات علی - معلولی عوامل به روش دیمتل خاکستری برای خبرگان ارسال شد. پس از اخذ نظرات از خبرگان و تلفیق آن ها ، ماتریس های مربوطه تشکیل گردید . در این ماتریس ها :

$$\otimes x_{ij}^k = (\overline{\otimes} x_{ij}^k, \underline{\otimes} x_{ij}^k)$$

اعداد خاکستری می باشند و همچنین :

$$\otimes x_{ii}^k = (i = 1, 2, 3, \dots, n)$$

به صورت عدد خاکستری در نظر گرفته می شوند . برای نرمال سازی ماتریس به دست آمده از رابطه ی زیر استفاده می شود:

$$H \otimes x_{ij} = \frac{\otimes x_{ij}}{r} = \left( \frac{\overline{\otimes} x_{ij}}{r}, \frac{\underline{\otimes} x_{ij}}{r} \right)$$

که  $r$  از رابطه زیر به دست می آید و ماتریس نرمالیزه شده را نشان می دهد:

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} (\sum_{j=1}^n \overline{\otimes} x_{ij})$$

ماتریس روابط کل خاکستری از رابطه زیر به دست می آید:

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} ((\otimes x_{ij}^1) \oplus (\otimes x_{ij}^2) \oplus \dots \oplus (\otimes x_{ij}^k))$$

که هر درایه آن عدد خاکستری به صورت :

$$\otimes x_{ij}^t = (\underline{\otimes} x_{ij}^t, \overline{\otimes} x_{ij}^t)$$

است و به صورت زیر محاسبه می شود:

$$[\underline{\otimes} x_{ij}^t] = H_t \times (I - H_t)^{-1}$$

$$[\bar{\otimes} x_{ij}^t] = H_m \times (I - H_m)^{-1}$$

در این فرمول‌ها I ماتریس یکه و  $H_1, H_m$  هر کدام ماتریس  $n \times n$  هستند که درایه‌های آن را به ترتیب عدد پایین و عدد بالایی اعداد خاکستری ماتریس H تشکیل می‌دهد. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به رابطه‌های زیر به دست می‌آوریم.

$$\otimes D = (D)_{n \times 1} = [\sum_{j=1}^n \otimes D]_{n \times 1}$$

$$\otimes R = (R)_{1 \times n} = [\sum_{i=1}^n \otimes R]_{1 \times n}$$

که  $\otimes D$  و  $\otimes R$  به ترتیب ماتریس  $n \times 1$  و  $1 \times n$  هستند.

مرحله بعدی میزان اهمیت شاخص‌ها  $(D_i + R_i)$  و رابطه بین معیارها  $(D_i - R_i)$  مشخص می‌گردد. اگر  $D_i + R_i > 0$  باشد معیار مربوطه اثرگذار و اگر  $D_i - R_i < 0$  باشد معیار مربوطه اثرپذیر است. اعداد خاکستری  $D_i + R_i$  و  $D_i - R_i$  به دست آمده از مرحله قبلی طبق روابط زیر قطعی می‌شوند.

$$\otimes \bar{x}_{ij}^k = (\otimes x_{ij}^k - \min \otimes x_{ij}^k) / \Delta_{ij}^k$$

$$\bar{\otimes} \bar{x}_{ij}^k = (\bar{\otimes} x_{ij}^k - \min \bar{\otimes} x_{ij}^k) / \Delta_{ij}^k$$

$$\Delta_{ij}^k = \max \bar{\otimes} x_{ij}^k - \min \otimes x_{ij}^k$$

$$Y_{ij}^k = \frac{\otimes \bar{x}_{ij}^k (1 - \bar{\otimes} \bar{x}_{ij}^k) + \bar{\otimes} \bar{x}_{ij}^k * \bar{\otimes} \bar{x}_{ij}^k}{1 - \otimes \bar{x}_{ij}^k + \bar{\otimes} \bar{x}_{ij}^k}$$

B قطعی شده عدد خاکستری است.

با توجه به تعداد زیاد ماتریس‌ها و عملیات بر روی آن‌ها، در اینجا فقط نتایج نهایی قطعی شده در جداول تاثیرات علت و معلولی عوامل آورده شده است. برای هر ماتریس میزان امتیاز یا برتری  $(D_i + R_i)$  و رابطه  $(D_i - R_i)$  مشخص گردید. اگر  $D_i + R_i > 0$  باشد دلالت بر اثرگذاری یا علت بودن عامل و اگر  $D_i - R_i < 0$  باشد دلالت بر اثرپذیری یا معلول بودن عامل مورد بررسی دارد. بر اساس رتبه‌های مشخص شده می‌توان تاثیر گذارترین و تاثیر پذیرترین عامل در هر بخش و کل ماتریس تعیین کرد. رتبه‌ها در کنار مقادیر علت و معلول آورده شده‌اند.

جدول شماره ۵- تاثیرات علت و معلولی نقاط S,W,O,T

رتبه	Di-Ri	رتبه	Di+Ri	Ri	Di	
۲	0.231	۲	2.451	1.110	1.341	S
۳	-0.156	۱	4.116	2.136	1.980	W
۱	0.255	۳	1.585	0.665	0.920	O
۴	-0.482	۴	1.258	0.870	0.388	T

جدول شماره ۶- تاثیرات علت و معلولی نقاط قوت

رتبه	Di-Ri	رتبه	Di+Ri	Ri	Di	
۱	0.711	۲	2.805	1.047	1.758	S1 - بهبود سودآوری
۳	0.353	۱	3.003	1.350	1.653	S2 - کاهش هزینه و صرفه جویی منابع
۶	-0.115	۵	1.955	1.035	0.920	S3 - کاهش نیاز به سرمایه گذاری
۵	0.113	۶	1.757	0.822	0.935	S4 - امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی
۴	0.202	۳	2.438	1.118	1.320	S5 - همراستایی با استراتژی‌های موسسه
۲	0.506	۴	2.306	0.895	1.411	S6 - بهبود کیفیت خدمات

جدول شماره ۷- تاثیرات علت و معلولی نقاط ضعف

رتبه	Di-Ri	رتبه	Di+Ri	Ri	Di	
۱	0.966	۲	2.972	1.003	1.969	W1- کاهش انعطاف پذیری در استراتژیهای سازمان
۲	0.948	۳	2.820	0.936	1.884	W2- کاهش میزان کنترل وپایش موسسه
۳	0.349	۱	3.475	1.563	1.912	W3- کاهش امنیت اطلاعات در موسسه

جدول شماره ۸- تاثیرات علت و معلولی نقاط فرصت

رتبه	Di-Ri	رتبه	Di+Ri	Ri	Di	
۲	-0.318	۲	1.658	0.988	0.670	O1- افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات تقاضا
۱	-0.145	۱	2.187	1.166	1.021	O2- استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده

جدول شماره ۹- تاثیرات علت و معلولی نقاط تهدید

رتبه	Di-Ri	رتبه	Di+Ri	Ri	Di	
۲	0.211	۲	2.245	1.017	1.228	T1: ریسک از دست دادن شایستگیها و دانش کلیدی
۳	-0.171	۳	2.059	1.115	0.944	T2: ریسک وابستگی به تامین کننده
۱	0.292	۱	2.264	0.986	1.278	T3- ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده

جدول شماره ۱۰- تاثیرات علی و معلولی کلیه عوامل

رتبه	Di-Ri	رتبه	Di+Ri	مولفه	
2	1.227	7	2.546	W1- کاهش انعطاف پذیری در استراتژیهای سازمان	W
8	0.958	5	2.880	W2- کاهش میزان کنترل وپایش موسسه	
10	0.559	8	2.220	W3- کاهش امنیت اطلاعات در موسسه	
4	1.151	9	2.011	S1 - بهبود سودآوری	S
11	0.669	10	1.890	S2- کاهش هزینه و صرفه جویی منابع	
6	1.006	11	1.546	S3- کاهش نیاز به سرمایه گذاری	
14	0.289	13	1.176	S4- امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی	
12	0.448	14	0.945	S5- همراستایی با استراتژیهای موسسه	
۳	1.189	12	1.342	S6 - بهبود کیفیت خدمات	
7	0.967	6	2.644	O1- افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات تقاضا	O
1	1.321	4	2.967	O2- استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده	
۱۳	0.307	3	3.008	T1: ریسک از دست دادن شایستگیها و دانش کلیدی	T
9	0.936	1	3.781	T2: ریسک وابستگی به تامین کننده	
5	1.125	2	3.110	T3- ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده	

در بخشی از این تحقیق اولویت عوامل موثر بر برون سپاری آموزش در موسسات آموزش عالی غیر دولتی استان قزوین با تکنیک فرآیند تحلیل شبکه ای بدست آمد. نتایج تکنیک دیمتل خاکستری منطبق بر یافته های فرآیند تحلیل شبکه ای خاکستری می باشد. جدول ۱۱ نتایج این تکنیک را نمایش می دهد:

جدول شماره ۱۱ - وزن نهایی عوامل موثر بر برون سپاری خدمات آموزش عالی

اولویت عامل	وزن نهایی	عامل موثر بر برون سپاری	اختصار
۹	۰.۰۵۹	بهبود سودآوری	S1
۱۰	۰.۰۳۹	کاهش هزینه و صرفه جویی منابع	S2
۱۱	۰.۰۳۶	کاهش نیاز به سرمایه گذاری	S3
۱۳	۰.۰۳۲	امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی	S4
۱۴	۰.۰۳۲	همراستایی با استراتژی های سازمان	S5
۱۲	۰.۰۳۴	بهبود کیفیت خدمات	S6
۷	۰.۰۸۲	کاهش انعطاف پذیری در استراتژی های موسسه	W1
۵	۰.۰۹۲	کاهش میزان کنترل و پایش موسسه	W2
۸	۰.۰۵۶	کاهش امنیت اطلاعات در موسسه	W3
۶	۰.۰۸۳	افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات تقاضای خدمات	O1
۴	۰.۱۱۰	استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده	O2
۳	۰.۱۱۴	ریسک از دست دادن شایستگی ها و دانش کلیدی	T1
۱	۰.۱۲۲	ریسک وابستگی به تامین کننده	T2
۲	۰.۱۱۸	ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده	T3

### نتیجه گیری و پیشنهادها

پس از تایید عوامل استراتژیک به اولویت بندی آن ها پرداخته شد. با دو تکنیک دیمتل خاکستری و فرآیند تحلیل شبکه خاکستری این عملیات انجام پذیرفت. اولویت بندی به ترتیب عبارت است از: ریسک وابستگی به تامین کننده، ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده، ریسک از دست دادن شایستگی ها و دانش کلیدی، استفاده از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده،

کاهش میزان کنترل و پایش موسسه ، افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات تقاضای خدمات ، کاهش انعطاف پذیری در استراتژی های موسسه ، کاهش امنیت اطلاعات در موسسه ، بهبود سودآوری ، کاهش هزینه و صرفه جویی منابع ، کاهش نیاز به سرمایه گذاری ، بهبود کیفیت خدمات ، امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی و همراستایی با استراتژی های سازمان . موسسات آموزش عالی غیر دولتی دلیل مشکل جذب دانشجو بایستی از استراتژی برون سپاری استفاده کنند . برون سپاری زمانی اثربخش است که با استراتژی های بلندمدت سازمان همراستا شود و با تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی محیط مشخص شود چه چیزی و در برابر بدست آوردن چه منفی، باید برون سپاری شود؟

می توان در تحلیل و دسته بندی عوامل داخلی به نقاط قوت و ضعف زیر اشاره نمود :

- برون سپاری در موسسات خدماتی با توجه به افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های ارائه خدمات، باعث افزایش سودآوری می‌شود. بنابراین در تصمیم برون سپاری خدمات نقطه قوت افزایش سودآوری مطرح است.
- برون سپاری در موسسات خدماتی باعث کاهش هزینه‌ها و کاهش مصرف منابع می‌شود. بنابراین در تصمیم برون سپاری خدمات برای سازمانهای خدماتی نقطه قوت صرفه‌جویی در هزینه‌ها و مصارف منابع مطرح است.
- برون سپاری در موسسات خدماتی باعث کاهش نیاز به سرمایه‌گذاری بخصوص سرمایه‌های ثابت می‌باشد. بنابراین در تصمیم برون سپاری خدمات برای سازمانهای خدماتی نقطه قوت کاهش نیاز به سرمایه گذاری مطرح است.
- برون سپاری در موسسات خدماتی باعث کاهش تعداد فرآیندهای تحت نظارت می‌شود و بنابراین این امکان را به سازمان می‌دهد که بر فرآیندهای کلیدی خود تمرکز داشته باشند. با توجه به موارد مذکور در تصمیم برون سپاری خدمات برای سازمانهای خدماتی نقطه قوت امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی مطرح است.
- با توجه به اینکه اقدام به برون سپاری خدمات با هدف دستیابی به نتایج مثبت آن، یک اقدام استراتژیک است. در تصمیم به برونسپاری خدمات نقطه قوت همراستایی با استراتژی سازمان مطرح می باشد.
- در برون سپاری خدمات فعالیت‌ها به تامین کنندگان با صلاحیت داده می‌شود و امکان تمرکز در فرآیندهای کلیدی بوجود می آید . این مهم بعنوان نقطه ی قوت بهبود کیفیت خدمات مطرح می‌باشد.



- از آنجا که با برون سپاری خدمات ، حجم فعالیت‌های زمان‌بر و بی‌ارزش کم می‌گردد و همچنین دوباره‌کاری‌ها کاهش می‌یابد پیش‌بینی می‌شود که در تصمیم برون سپاری خدمات ، بهبود مشکلات روابط کار مطرح گردد .
- در برون سپاری خدمات از آنجا که کارکنان احساس خطر کرده و در واقع به این فکر می‌کنند که سازمان با برون سپاری هر چه بیشتر خدمات به استخدام کمتر کارکنان نیاز داشته بنابراین در تصمیم برون سپاری خدمات، نقطه ضعف کاهش رضایت کارکنان و کاهش انگیزه کارکنان مطرح است.
- با برون سپاری خدمات ، مدیریت برخی از فرایندها از دست سازمان خارج شده وامکان اعمال نظر بر آنها کم شده و در صورت لازم در راستای تغییر استراتژیها امکان تغییر در آنها کمتر می‌شود. لذا در تصمیم برون سپاری خدمات نقطه ضعف کاهش انعطاف پذیری در استراتژی‌های سازمان مطرح است.
- با توجه به تفویض برخی از فرآیندها، در برون سپاری خدمات، در تصمیم برون سپاری خدمات نقطه ضعف کاهش میزان کنترل و پایش موسسه مطرح می‌شود .
- در خصوص امنیت اطلاعات در سازمان از آنجا که در فرآیند برونسپاری خدمات، شرکت بایستی با افراد و شرکتهای بیرونی تبادل و تسهیم اطلاعات داشته باشد، لذا در تصمیم برون سپاری خدمات، کاهش امنیت اطلاعات مطرح است .
- در تحلیل عوامل خارجی نتایج زیر قابل توجه هستند :
- در تصمیم برون سپاری خدمات برای سازمان خدماتی این فرصت وجود دارد که ریسک‌های مربوط به نوع فعالیت با تامین کننده تسهیم شود.
- با تأثیراتی که تصمیم برون سپاری خدمات بر نقاط قوت سازمان می‌گذارد و باعث ایجاد فرصتهایی برای سازمان می‌شود، باعث می‌گردد که فرصت افزایش توان رقابت با رقبای و مزیت رقابتی آنها ایجاد شود.
- با برون سپاری خدمات این فرصت برای سازمان بوجود می‌آید که در برابر تغییرات تقاضای خدمات انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد.
- با برون سپاری خدمات این فرصت برای سازمان بوجود می‌آید که در برابر تغییرات قوانین و سیاست‌های دولت انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد.
- با برون سپاری خدمات این فرصت برای سازمان بوجود می‌آید که از سرمایه و تکنولوژی تامین کننده استفاده نماید.

- در برون سپاری خدمات این تهدید وجود دارد که بواسطه تامین کننده، هزینه‌های غیر منتظره ایجاد گردد.
- در برون سپاری خدمات این تهدید و ریسک وجود دارد که تامین کننده بواسطه ارتباطاتی که با سازمان و اسناد آن دارد به شایستگی‌ها و دانش کلیدی سازمان دست یابد.
- در برون سپاری خدمات بویژه برون سپاری فرآیندهای اصلی موسسه در بلند مدت این ریسک و تهدید برای سازمان وجود دارد که به تامین کننده وابسته شود.
- در برون سپاری خدمات همیشه این تهدید وجود دارد که تامین کننده به تعهدات خود عمل نکند.
- در برون سپاری این تهدید وجود دارد که تامین کننده خدمات را با کیفیت پایین ارائه دهد.
- با توجه به عدم ارائه خدمات توسط سازمان، این تهدید را برای سازمان بوجود می‌آورد که مشتریان احساس نمایند کنترل کمی بر کیفیت ارائه خدمات وجود دارد و بنابراین رضایت مشتریان کاهش می‌یابد.

نقاط ضعف و یا تهدیدات برون سپاری نباید به عدم برون سپاری منجر شود. موسسات آموزش عالی غیر دولتی بایستی به مباحثی چون بحران‌ها، چالش‌ها و تهدیدات دیدگاه مثبت داشته و منافع نه تنها در ظرفیت‌ها و نقاط قوت و فرصت بلکه در تهدیدات و نقاط ضعف ببینند و در واقع به دنبال حداکثر نمودن منافع تصمیم برون سپاری باشند. لازم به ذکر است که بعداز تصمیم به برون سپاری خدمت در موسسات، موسسات بایستی به شناسایی و انتخاب گزینه خود برای تامین کننده برون سپاری اقدام نمایند. این گزینه البته بایستی با توجه به منافع مورد نظر موسسه ارزیابی و انتخاب شوند. همچنین بعد از انتخاب تامین کننده برون سپار، بایستی با وضع رویه‌های مناسب توسط موسسات آموزش عالی، فعالیت‌ها به نحو احسن انتقال داده شده و پس از انتقال بایستی فرآیندهای نظارتی و ارزیابی برای تامین شرایط مورد نظر توسط تامین کننده، استقرار و اجرایی شود.

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق پیشنهاد می‌گردد:

۱. فعالیتی بایستی برون سپاری شود که باعث بهبود سودآوری، کاهش هزینه و صرفه جویی منابع، کاهش نیاز به سرمایه‌گذاری، امکان تمرکز بر فرآیندهای کلیدی و همراستایی با استراتژی‌های سازمان و بهبود کیفیت خدمات شود و همچنین برای انتخاب تامین کننده‌ی

- برون سپاری از میان گزینه‌های تامین ، تامین کننده‌ای باید انتخاب شود که حداکثر توانایی را برای بهبود شاخص‌های مذکور داشته باشد.
۲. در برون سپاری فعالیت‌ها بایستی برنامه‌های لازم را برای حداقل نمودن و همچنین راهکارهای مقابله در برابر خطرات احتمالی ایجاد شده برای موسسه همانند خطر کاهش انعطاف پذیری موسسه در برابر استراتژی های موسسه ، میزان کاهش میزان کنترل و پایش شرکت بر فرآیند و میزان خطر کاهش امنیت اطلاعات تعریف و اجرا شود.
۳. بایستی فعالیتی برون سپاری شود که باعث انعطاف پذیری موسسه در برابر تغییرات تقاضای خدمات شود
۴. بایستی از تامین کنندگانی در برون سپاری استفاده شود که دارای سرمایه و تکنولوژی مناسب بوده و موسسه بتواند از آنها به نحو احسن در ارائه خدمات با کیفیت خود استفاده کند.
۵. موسسات آموزش عالی غیر دولتی بایستی تامین کنندگانی انتخاب کنند که امکان ایجاد ریسک از دست دادن شایستگی‌ها و دانش کلیدی ، ریسک وابستگی به تامین کننده و ریسک عدم انجام تعهدات توسط تامین کننده با مشارکت فعال با آنها در حداقل باشد .

## منابع :

- آذر ، عادل و فرزانه خسروانی و رضا جلالی (۱۳۹۲) ، تحقیق در عملیات نرم ، سازمان مدیریت صنعتی ، چاپ اول .
- آقازاده، هاشم، (۱۳۸۲) مطالعه تطبیقی مدل های برنامه ریزی استراتژیک، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۰.
- انتظاری ، یعقوب (۱۳۸۹)، شصت سال آموزش عالی تحقیقات و فناوری در ایران، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، وزارت علوم تحقیقات و فناوری.
- انوری، علی، مشتاقبان، حجت، زارع ، محمد رضا، زارع، فاطمه (۱۳۹۱)، ارائه یک مدل تصمیم گیری برای تعیین فعالیت های قابل برون سپاری و انتخاب استراتژی برون سپاری با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) مورد مطالعه؛ شرکت توزیع نیروی برق شیراز، بیست و هفتمین کنفرانس بین المللی برق.

- انتظاری، یعقوب، محجوب، حسن (۱۳۹۲)، انتخاب ساز و کار و روش مناسب برای تخصیص منابع عمومی به آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۸، صفحه ۴۹ تا ۶۹.
- تامپسون، آرتور ای، گمبل، جان ای، (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک، اصول و شیوه های عمل، ترجمه محمد علی عبدالوند، نیکومرام، هاشم، تهران، انتشارات مبلغان، چاپ دوم.
- الفت، لعیا، براتی، مسعود (۱۳۹۱)، مدلی برای تصمیم برون سپاری در بانک صنعت و معدن (تامین و پشتیبانی دستگاه های خود پرداز)، دو فصلنامه دانشگاه شاهد، سال نوزدهم، دوره جدید، شماره ۲.
- توکلی مقدم، رضا، وفایی فر، زهرا، مقدم ضیابری، سید مهرداد، یوسف پور، اسماعیل، غلامی، بختیار (۱۳۹۳)، عارضه یابی برون سپاری فعالیت های واگذاری شده و ارائه مدل در شرکت آب و فاضلاب استان مازندران، طرح پژوهشی .
- جانستون، بروس (۱۳۸۳)، خصوصی سازی آموزش عالی، ترجمه حمید رضا آراسته، دایره المعارف آموزش عالی، انتشارات بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- جونز، دی آر (۱۳۸۳)، خصوصی سازی در آموزش عالی، ترجمه هادی شیرازی بهشتی، گزیده مقالات دایره المعارف آموزش عالی، انتشارات موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، صص ۴۸۹ تا ۵۰۵.
- جعفر نژاد، احمد، باقرزاده آذر، محمد (۱۳۹۱)، انتخاب تامین کننده با استفاده از روش تحلیل روابط خاکستری، فصلنامه علمی و ترویجی مدیریت زنجیره تامین، سال چهاردهم، شماره ۳۷، صفحه ۵۱ تا ۵۹.
- رضوی، سید حسن، هاشمی، شیده سادات، عموزاد مهدیرخی، حنان (۱۳۹۳)، تصمیم گیری چند شاخصه در شرایط اطمینان و عدم اطمینان، تهران، انتشارات ترمه .
- روشن، احمد رضا (۱۳۸۸)، خصوصی سازی آموزش عالی در ایران، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران.
- زیدانی، سید حمید (۱۳۸۷)، برون سپاری دروازه چابکی و استراتژی آن، نشریه مدیریت، سال نوزدهم، شماره ۱۳۶-۱۳۵، صفحه ۲۴ تا ۲۷ .
- صالحی عمران، ابراهیم، قربانعلی ابراهیمی، حسین زاده، ملیحه (۱۳۸۹)، بررسی عوامل و انگیزه های پیدایش و گسترش دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی غیر دولتی - غیر انتفاعی در ایران، مجله مطالعات اجتماعی ایران، سال چهارم، شماره ۳.

- صادقی یزدان آباد، محمد، سلیمانی، فرشته، میرشکاری، محمد جواد (۱۳۹۲)، الگویی برای تصمیم گیری برون سپاری با استفاده از تکنیک های مکعب استراتژی بنگاه و ANP، فصلنامه علمی - ترویجی مدیریت زنجیره تامین، سال پانزدهم، شماره ۱۴.
- عباسی، محمد رضا، شیره پزآرانی (۱۳۹۰)، سیاستگذاری کیفیت آموزش عالی، چالش ها و چشم اندازها، پنجمین همایش ارزیابی کیفیت در نظام دانشگاهی، دانشگاه تهران، پردیس دانشکده های فنی.
- قهرمانی، محمد، حسن مرادی، نرگس (۱۳۸۶)، تدوین الگوی برون سپاری آموزش سازمانی، پیام مدیریت، شماره ۲۵، صص ۱۵۱ تا ۱۷۸.
- قارون، معصومه (۱۳۸۳)، برآورد تقاضای اجتماعی ورود به آموزش عالی، موسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی.
- قلی پور، رحمت اله، طهماسبی آشتیانی، مجتبی (۱۳۸۵)، تحلیل رابطه پاسخگویی عمومی و برون سپاری در سازمانهای عمومی (مطالعه موردی)، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم، صفحه ۱۱۳ تا ۱۴۹.
- کمال آبادی، نعی، باقری، محمد رضا، (۱۳۸۷)، ارائه یک مدل تصمیم گیری برون سپاری فعالیت های تولیدی به کمک تکنیک های ANP و DEMATEL در محیط فازی، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، سال سوم، شماره ۵، صفحه ۲۷ تا ۴۶.
- کزازی، ابوالفضل، الفت، لعیا، بهرامی، ابوالفضل (۱۳۹۳)، انتخاب تامین کنندگان مناسب برای برون سپاری بر مبنای مدل BOCR، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، سال دوازدهم، شماره ۳۵، صفحه ۲۷ تا ۶۰.
- مهرگان، محمدرضا، سلامی، هادی، خواجه، مصطفی (۱۳۹۰)، ارائه یک مدل تصمیم گیری چند شاخصه جهت برون سپاری فرآیندهای کسب و کار با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه ای، مجله مدیریت توسعه و تحول، صفحه ۱۷ تا ۳۰.
- مهرگان، محمدرضا، دهقان نیری، محمود (۱۳۸۸)، مدل راهبردی ارزیابی موسسات آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۲، صص ۵۵ تا ۷۹.
- ملک محمدی، مهران (۱۳۸۸)، عوامل موثر بر تصمیم گیری جهت برون سپاری خدمات بازاریابی در شرکت ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، گرایش بازرگانی بین الملل، دانشکده علامه طباطبایی

- محمودی، وحید (۱۳۷۵)، امکان سنجی خصوصی سازی آموزش عالی با توجه به وضعیت توزیع درآمد و مصرف در کشور، طرح پژوهشی معاونت پژوهشی دانشگاه شاهد.
- نجفی، محمد علی (۱۳۸۷)، ایران دانشگاه خصوصی ندارد، روزنامه دنیای اقتصاد، ش ۱۶۵۹، ص ۹ تا ۱۰.
- وودهال، ام (۱۳۸۰)، گذشته و حال اقتصاد آموزش و پرورش، ترجمه مرتضی امین فر، دانشنامه اقتصاد آموزش و پرورش، پژوهشکده تعلیم و تربیت، صص ۳۸-۱۳.
- وودهال، م (۱۳۷۶)، توسعه اقتصادی و آموزش عالی، ترجمه هادی شیرازی بهشتی، مندرج در گزیده مقالات دایره المعارف آموزش عالی، جلد اول، ناشر موسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی .
- Alder, D. (2003). "Making the HR .outsourcing decision", MIT Sloan Management Review, 59(1), 53- 60.
- Bayazit, O. (2006). "Use of analytic network process in vendorselection decisions", Benchmarking An International journal, Vol.13 No. 5, pp. 566-79.
- Barr.N (2004), "Higher education funding" ,Oxford review of economicpolicy ,Vol. 20, No. 2.
- Cao Q & Wang Q. (2007). "Optimizing vendor selection in a twostageoutsourcing process", Computers & Operations Research 34,3757 – 3768.
- Council for Aid to Education (2010), "Contributions to Colleges andUniversities"
- Feng Li, Deng, Wan, Shu-Ping (2014), Fuzzy heterogeneous multiattribute decision making method for outsourcing provider selection, Expert Systems with Applications 41 , 3047–3059
- Gaspareniene, L., Remeikiene,R., Startiene, G, (2014), Factors Determining Employment Outsourcing in Public and Private Sectors, IE-EEng. J, 25(2), 203–210.
- Gibbs,P (2001), "Higher education as a market: a problem orsolution?", studies in higher education,Vol.26 ,No.1, PP. 85-94.
- Gibson,V.M.(1996),outsorcing can save money and increase efficiency Benefits administration , March , P.19.
- Gunasekarana,A ., Iranib, Z., Choyc,K, Filippid,K , Filippid,L, Papadopoulouse,T., (2015), Performance measures and metrics in

- outsourcing decisions: A review for research and applications, *International Journal of Production Economics*, Volume 161, Pages 153–166
- Gilley.Matthew , Greer.charles ,(2002), Human resourceoutsourcing and Organizational performance inmanufacturing Firms ", Oklahoma state University.
  - Gandolfi F. Unravelling downsizing–what do we know about the phenomenon? *Rev Int Comp Manage.* 2009;10(3):414-26.
  - Hassanain, M.A. AND AL-Saadi,S.,(2005),A framework Model for outsourcing Asset Management Services, Facilities,Vol,23 NO.1/2.pp81.
  - Hale,Judith A.(2006),Outsorcing Training and Development,Factor for Success,John Wiley and Sons Inc., Published by Pfeiffer an Imprint of Wiley.
  - Jain,R, Natarajan,R, (2011), Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India, *Strategic Outsourcing: An International Journal* Vol. 4 No. 3, 2011pp. 294-322.
  - Johnstone, D. B., & Marcucci, P. (2010). *Financing higher education ininternational perspective: Who pays? Who should pay?*. Baltimore: TheJohns Hopkins University Press.
  - Jongbloed, B. (2007). Creating public-private dynamics in highereducation funding: A discussion of three options, in enders. In Jongbloed,J. and B. (EDS.) *Public-private dynamics in higher education*, TranscriptVerlag, Bielefeld,113-138
  - Mogire,E, Gakure, P, (2014), Factors Influencing Outsourcing Of Logistics Services By Manufacturing Firms Listed In The Nairobi Securities Exchange, *Researchjournali's Journal of Management* Vol. 2 | No. 3 April | 2014 ISSN 2347-8217
  - Marcucci, P. N. and Johnstone, D. B. (2007), "Tuition Fee Policies in aComparative Perspective: Theoretical and Political Rationales", *Journalof Higher Education Policy and Management.* Vol.29, No. 1, PP. 40 – 25.
  - Neale P (1995),*The truth about outsourcing*,Brian Roherty and ian Robertson,Gower,Aldershot and Brookfield VT.

- Pirannejad A & H. Salami & A. Mollae (2010). "Outsourcing priorities of government functions: Analytic network process" Africa journal of business management, vol. 4(8),pp.1723-35
- Rodriguez, T., Robaina,V.;"(2004), Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary". Hospitality Management, 23 , 287-306
- Strehl.F, Reisinger .S., Kalatschan.M,(2007) Funding systems and their effects on higher education systems, OECD education working papers.No.6.OECD Publishing.
- Sang, James K(2010) Outsourcing in Kenyan Universities: An Examination of Challenges and Opportunities, International Journal of Business and Social Science, Vol. 1 No. 2
- Unesco.(2002). Higher education in 21st century, "World conference of higher education", Paris:Unesco.
- Uygun,O., Kaçamak,H., Atakan Kahraman,U., (2014), An integrated DEMATEL and Fuzzy ANP techniques for evaluation and selection of outsourcing provider for a telecommunication company, Computers & Industrial Engineering.
- Woody, Josh (2004), Business Process Outsourcing, The New Market Trend, Florida:St. Lucie Press. Delray Beach.
- Zhang,W., Zhang,X., Fu, X, Liu, Y (2009), A Grey Analytic Network Process (ANP) Model to Identify Storm Tide Risk, Proceedings of 2009 IEEE International Conference on Grey Systems and Intelligent Services, November 10-12, 2009, Nanjing, China