

## Evaluating the relationship between IT outsourcing and strategic planning (Case of study: Islamic Azad University)

**Masoud Samadzadeh:** PhD Student in Public Administration, Department of Public Administration, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**\*Hasan Givarian**(Corresponding Author): Associate Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Givarian2020@gmail.com

**MohammadReza Rabiee Mandejin:** Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**GholamReza Hashemzadeh Khorasgani:** Associate Professor, Department of Industrial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 31/05/2022

Accepted: 27/07/2022

### Abstract

**Purpose:** This research has been done to investigate relationships in information technology outsourcing in strategic policy with an interactive approach at Islamic Azad University.

**Methodology:** The present research is in terms of the library-field environment, in terms of practical purpose, in terms of the time of cross-sectional data collection, in terms of the descriptive-survey research implementation method, and is correlational and causal. The statistical community of the research in the qualitative part includes 16 professors, managers, and senior experts in the field of information technology as well as professors, managers, and senior experts in the field of investment and development of Islamic Azad University and the quantitative part it includes all employees, managers and senior experts in the field of information technology and The Vice President of Development and Investment of the Islamic Azad University of Tehran was 260 people, which was calculated based on the Cochran formula, the sample size was 155 people. A simple random method was used to select the samples. Structured interview tools and a researcher-made questionnaire were used to collect data. The reliability of the questionnaire was calculated based on Cronbach's alpha coefficient of 0.733.

**Findings:** The research findings showed that There is a positive and meaningful relationship between IT system performance, system support services, information technology, information technology application gap, strategic importance, organization and project characteristics, and supplier and project characteristics.

**Conclusion:** According to the results of this study, it can be said that IT outsourcing can increase organizational effectiveness, provide better services and reduce costs.

**Keywords:** strategic policy, outsourcing, information technology, interactive approach

*Conflicts of Interest:* Not reported.

*Funding:* Did not have a financial sponsor.

### How to cite this article

**APA:** Samadzadeh, M, Givarian, H, Rabiee Mandejin, MR, Hashemzadeh Khorasgani .GR. (2022). Evaluating the relationship between IT outsourcing and strategic planning(Case of study: Islamic Azad University).*Human Information Interaction*, 9(3); 39-50. (Persian)

**Vancouver:** Samadzadeh, M, Givarian, H, Rabiee Mandejin, MR, Hashemzadeh Khorasgani .GR.Evaluating the relationship between IT outsourcing and strategic planning(Case of study: Islamic Azad University).*Human Information Interaction*.2022: 9(3); 39-50. (Persian)

## ارزیابی رابطه بین برون سپاری فناوری اطلاعات با خطمشی گذاری استراتژیک (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی)

**مسعود صمدزاده:** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
**\*حسن گیوریان** (نویسنده مسئول): دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
[Givarian2020@gmail.com](mailto:Givarian2020@gmail.com)

**محمد رضا ربیعی مندجین:** استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
**غلامرضا هاشم زاده خوراسگانی:** دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

**زمینه و هدف:** این پژوهش با هدف ارزیابی رابطه بین برون سپاری فناوری اطلاعات با خطمشی گذاری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی به انجام رسیده است.

**روش پژوهش:** روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی - کاربردی برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی - کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، پیمایشی است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل اساتید، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه فناوری اطلاعات و همچنین اساتید، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه سرمایه گذاری و توسعه دانشگاه آزاد اسلامی است. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به تعداد ۱۶ نفر استفاده شده است. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه فناوری اطلاعات و معاونت توسعه و سرمایه گذاری دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران به تعداد ۱۵۶ نفر است که به روش سرشماری همه اعضا جامعه آماری مورد مطالعه قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از ابزارهای مصاحبه ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. پایایی پرسش‌نامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳۳ محاسبه گردید.

**نتایج:** در بخش کیفی تجزیه و تحلیل و تدوین خطمشی، اجرای خطمشی گذاری استراتژیک و ارزیابی خطمشی استراتژیک به عنوان ابعاد خطمشی گذاری استراتژیک و عملکرد سیستم فناوری، ارائه خدمات پشتیبانی سیستمی فناوری اطلاعات سبز، شکاف کاربردی فناوری اطلاعات، اهمیت استراتژیک، ویژگی‌های سازمان و پروژه و ویژگی‌های تأمین کنندگان و پروژه به عنوان ابعاد برون سپاری فناوری اطلاعات شناسایی شدند. یافته‌های پژوهش در بخش کمی نیز نشان داد بین برون سپاری فناوری اطلاعات با عملکرد سیستم فناوری اطلاعات، ارائه خدمات پشتیبانی سیستم، فناوری اطلاعات، شکاف کاربردی فناوری اطلاعات، اهمیت استراتژیک، ویژگی‌های سازمان و پروژه و ویژگی‌های تأمین کنندگان و پروژه رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد.

**نتیجه گیری:** باتوجه به نتایج این پژوهش می‌توان گفت برون سپاری فناوری اطلاعات می‌تواند باعث اثربخشی سازمانی، ارائه خدمات بهتر و کاهش هزینه‌ها شود.

**کلمات کلیدی:** خطمشی گذاری استراتژیک، برون سپاری، فناوری اطلاعات، رویکرد تعاملی

تعارض منافع: گزارش نشده است.

منبع حمایت کننده: حامی مالی نداشته است.

**شيوه استناد به این مقاله**

**APA:** Samadzadeh, M, Givarian, H, Rabiee Mandejin, MR, Hashemzadeh Khorasgani .GR. (2022). Evaluating the relationship between IT outsourcing and strategic planning(Case of study: Islamic Azad University).*Human Information Interaction*, 9(3); 39-50. (Persian)

**Vancouver:** Samadzadeh, M, Givarian, H, Rabiee Mandejin, MR, Hashemzadeh Khorasgani .GR.Evaluating the relationship between IT outsourcing and strategic planning(Case of study: Islamic Azad University).*Human Information Interaction*.2022: 9(3); 39-50. (Persian)

## ۱. مقدمه

است و نیاز به انعطاف در قراردادهای برون سپاری احساس می شود (بوهم، لیمستر، ریدل، کرچمار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). موضوع برون سپاری به ویژه در دهه های اخیر توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است. افزایش نوسان ها و بی اطمینانی نسبت به فضای کسب و کار از یک سو و کوتاه شدن دوره عمر محصولات و خدمات از سوی دیگر موجب شده است در بسیاری موارد نسبت به مزیت های هزینه ای انجام کار در سازمان تردید شود. (آگراوال و سینگ<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۶) در سال ۲۰۱۱ بیش از ۸۲ درصد شرکت های کوچک و متوسط فعالیت هایشان را برون سپاری کرده اند که برون سپاری فناوری اطلاعات با ۳۹ درصد رتبه اول پروژه های برون سپاری را به خود اختصاص داده است. (داویس و همکاران<sup>۷</sup>؛ ۲۰۱۵). سازمان های امروزی فناوری اطلاعات را یکی از کارکردهای مهم سازمانی می دانند. پذیرش و استفاده از فناوری اطلاعات یکی از مهم ترین عوامل پژوهش های سیستم های اطلاعاتی است. مشکل مهمی که امروز سازمان ها در این زمینه با آن مواجه اند افزایش چالش اجرا و پشتیبانی کامل کارکردها و وظایف فناوری اطلاعات در سازمان است؛ زیرا در بیشتر سازمان ها فناوری اطلاعات کارکرد محوری سازمان نیست و توجه بیش از اندازه به آن سازمان را از تمرکز به کارکردهای اصلی دور می کند (ونکاتش<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱). مهم ترین دلیل برای برون سپاری فناوری اطلاعات، توجه به سازمان ها به شایستگی های هسته ای است، دلایل دیگر شامل کنترل کردن سرمایه گذاری ها، به دست آوردن قابلیت انعطاف فناوریانه، کاهش مشکلات پرسنلی و کپی برداری سریع شیوه رشد در فناوری اطلاعات و ارتباطات است (کوستا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱). طبق نظر چو و شائو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)، خدمات فناوری اطلاعات به ارائه و پشتیبانی از عملیات و فعالیت های فناوری اطلاعات به منظور برآوردن نیازهای تجاری و مدیریت زیرساخت های فناوری اطلاعات برای سازمان ها اشاره دارد. هاتونن و اریکسون<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) سه دوره مختلف را در تکامل برون سپاری فناوری اطلاعات و ارتباطات مشخص کردند. دوره بیگ بنگ بین دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ رخ داد. این دوره با تصمیم انقلابی کداک آغاز شد و در درجه اول روی اقدامات کاهش هزینه متمرکز بود. دوره باندواگون<sup>۱۲</sup> از دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۰۰ طول کشید، و بسیاری از شرکت هایی که از برون سپاری فناوری اطلاعات استفاده می کردند، این کار را به منظور کاهش هزینه ها، افزایش قابلیت ها و بهبود فرایندها انجام

برون سپاری فناوری اطلاعات، بهره گیری از یک پیمانکار خارجی برای ارائه خدمات فناوری اطلاعات درون سازمان است. یکی از مهم ترین انگیزه های برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات کاهش هزینه عملیاتی ارائه خدمات فناوری اطلاعات توسط شرکت پیمانکار است. این امر نیز به خاطر تخصص پیمانکار در زمینه فناوری اطلاعات است. پیمانکار خدمات فناوری اطلاعات از آنجاکه کسب و کار آنها فناوری اطلاعات بوده، بر اساس قانون صرف به مقیاس می تواند خدمات فناوری اطلاعات را با هزینه کمتری ارائه نمایند. پیمانکاران خدمات فناوری اطلاعات می توانند سخت افزارها را در مقیاس زیاد با هزینه کمتری تهیه نموده و در خصوص نرم افزار نیز از قدرت چانه زنی خود با فروشندگان نرم افزار استفاده نموده و تجهیزات فناوری اطلاعات را با هزینه کمتری تهیه و نصب نمایند. چنین قابلیت هایی باعث شده است تا شرکت ها به برون سپاری به عنوان یک راهکار مناسب برای کاهش هزینه های فناوری اطلاعات بنگرند. گرچه برخی از سازمان ها، با بهره گیری از خدمات پیمانکاران بیرونی، هزینه های فناوری اطلاعات خود را کاهش داده اند. لیکن برخی نیز در مواجهه با برون سپاری با مشکلاتی روبرو بوده اند. در این حالت برخی از سازمان ها قراردادهای خود را با یک پیمانکار فسخ نموده و با پیمانکار دیگری قرارداد جدید را منعقد نموده اند. که هزینه همین فسخ قرارداد و عقد قرارداد جدید می تواند قابل توجه باشد (داونپورت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

سلمان<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) برون سپاری فناوری اطلاعات را این گونه تعریف کرده است: «تحویلی عملیات کامپیوتری یک شرکت، عملیات شبکه، توسعه و نگهداری نرم افزار یا سایر عملکردها یا خدمات فناوری اطلاعات به یک ارائه دهنده برای مدت زمان مشخص». مورایس، کوستا و دی آلمیدا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز بر این باورند که روند خدمات برون سپاری فناوری اطلاعات، حرکت نوآوری های فناوری و تغییرات در حاکمیت فناوری اطلاعات را دنبال کرده است. دِلن، پیترز، ورهوف، ون ولیمین<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نیز معتقدند برون سپاری در حال تبدیل شدن به جایگزینی برای توسعه و نگهداری داخلی برای فناوری اطلاعات است.

برون سپاری سیستم های اطلاعاتی فناوری اطلاعات یکی از موضوعات مهم در مدیریت سیستم های اطلاعاتی است. امروزه قراردادهای برون سپاری فناوری اطلاعات به سرعت در حال تغییر

<sup>7</sup> Davies et al

<sup>8</sup> Venkatesh

<sup>9</sup> Costa et al

<sup>10</sup> Chou & Shao

<sup>11</sup> Hatonen and Eriksson

<sup>12</sup> Bandwagon

<sup>1</sup> Dawenport

<sup>2</sup> Salman

<sup>3</sup> Morais-Costa, De Almeida

<sup>4</sup> Delen, Peters, Verhoef, Van Vlijmen

<sup>5</sup> Bohm, Leimeister, Riedl, Krcmar

<sup>6</sup> Agrawal & Murtaza

هزینه‌ها را کاهش می‌دهند. در این حالت پیمانکار با پرداخت هزینه‌های خرید، پشتیبانی و به‌روزرسانی نرم‌افزار و به اشتراک گذاردن آن بین مجموعه مشتریان، هزینه‌های خود را بین آنها سرشکن می‌کنند (هادی‌زاده، ۱۳۸۹).

باتوجه به دیدگاه و نظریاتی که در بالا بدان‌ها اشاره رفت باید گفت که برون‌سپاری می‌تواند فوائد و مزایای ذیل را برای سازمان‌ها و شرکت‌ها به دنبال داشته باشد:

- صرفه‌جویی در هزینه مالی و زمان شرکت‌ها و سازمان‌ها
- همراهی و همگامی با آخرین تحولات حوزه فناوری اطلاعات
- نظارت کلی سازمان‌ها و شرکت‌ها بر فعالیت‌های سازمانی خود بدون نیاز به پشتیبانی سیستم‌ها
- کاهش ریسک و آسودگی خاطر به جهت انجام عملیات فناوری بر اساس خواسته‌های سازمان
- افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمانی با بهره‌گیری از توان فناوری خارج از سازمان

فضای رقابتی فرصت آزمون و خطا در فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها را به سازمان‌ها نمی‌دهد و شرکت‌ها باید با برآوردی صحیح پیش‌بینی مناسب و سرمایه‌گذاری بهینه مسیر خود را در بازار متلاطم رقابتی پیدا کنند. روابط برون‌سپاری در حوزه خدمات فناوری اطلاعات در سازمان‌ها یک ضرورت محسوب می‌شود تا سازمان‌ها بتوانند به وظایف اصلی خود تمرکز نمایند و با کاهش هزینه‌های عملیاتی و ریسک فناوری منابع برون‌سپاری را در خدمت اهداف سازمانی خود قرار دهند. به همین دلیل است که گرایش سازمان‌ها به استفاده از برون‌سپاری فناوری اطلاعات جهت پاسخ مؤثر به محیط به طور چشمگیری افزایش یافته است. باتوجه به اهمیت برون‌سپاری فناوری اطلاعات در سالیان اخیر، مطالعات و پژوهش‌های متعدد و مختلفی در رابطه با ابعاد گوناگون این موضوع انجام شده است که در اینجا به نتایج برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

میرزا مرادی، ماجدی و نصیری فارسانی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان: "شناسایی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی با رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره و ارائه راهبردهای اجرای آن" به این نتیجه رسیدند که عامل "اهمیت استراتژیک" به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل در برون‌سپاری و عامل "کیفیت"

دادند. در طول این دوره، تمرکز برون‌سپاری فناوری اطلاعات حول عوامل تعیین‌کننده، استراتژی‌ها، و کاهش خطرات آن بود (لاستی، خان، ویلکاکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). دوره سازمان‌های "بدون مانع" از اوایل سال ۲۰۰۰ آغاز شد و امروزه نیز ادامه دارد. این دوره، دوره‌ای است که تحول سازمانی در آن مورد توجه قرار گرفته است. چو و چو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) سه مرحله مختلف از چرخه حیات برون‌سپاری فناوری اطلاعات، را شناسایی کردند: مرحله پیش از قرارداد، فاز قرارداد، و مرحله پس از قرارداد. مرحله پیش‌قرارداد شامل شناسایی نیازهای برون‌سپاری، برنامه‌ریزی استراتژیک، و انتخاب ارائه‌دهنده خدمات است. مرحله قرارداد شامل فرایند عقد قرارداد، فرایند انتقال، و اجرای پروژه برون‌سپاری است. مرحله پس از قرارداد شامل ارزیابی پروژه برون‌سپاری است. در طول این مرحله، سازمان‌های مشتری بر ارزیابی و نظارت بر نتایج ترتیب برون‌سپاری تمرکز می‌کنند. نتایج در ترتیبات موفق برون‌سپاری فناوری اطلاعات ممکن است شامل سطح خدمات یا بهبود کیفیت، کاهش هزینه، و اینکه آیا فناوری اطلاعات برون‌سپاری شده اهداف مدیریت مشتری را برآورده می‌کند یا خیر. این مرحله نهایی همچنین به‌عنوان پایه‌ای عمل می‌کند که قرارداد برون‌سپاری بعدی از آن تعیین می‌شود. فاز پس از قرارداد همچنین به مشتری کمک می‌کند تا تعیین کند که آیا رابطه خود را با فروشنده فعلی ادامه دهد یا اینکه فروشنده دیگری را برای ترتیبات برون‌سپاری آینده انتخاب کند.

امروزه، سازمان‌ها برون‌سپاری فناوری اطلاعات را به‌عنوان تصمیمی راهبردی مورد توجه قرار می‌دهند. برون‌سپاری می‌تواند مزایای قابل توجهی برای سازمان‌ها داشته باشد که از آن جمله می‌توان به کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات و دسترسی به متخصصان فناوری اطلاعات، تمرکز روی شایستگی، افزایش دسترسی به تکنولوژی‌های جدید و صرفه‌جویی اشاره کرد. باین‌حال، در برخی شرایط، برون‌سپاری با مخاطره مواجه می‌شود و نتایج نامطلوب و غیرمنتظره‌ای به بار می‌آورد و می‌تواند سازمان را از مسیر راهبردی خود منحرف کند و حتی آن را به ورطه نابودی بکشاند. (حیدری، ۱۳۹۵). از آن جا که برون‌سپاری پروژه‌های فناوری اطلاعات در ایران روزبه‌روز در حال گسترش است، پیمانکاران می‌توانند با بهره‌گیری از تخصص‌های لازم و با ارائه نرم‌افزارها و برنامه‌های کاربردی روز و مناسب هزینه‌های بهره‌گیری از یک برنامه کاربردی را برای مشتریان کاهش دهند. زیرا هر یک از مشتریان برای بهره‌گیری از برنامه کاربردی نیازمند پرداخت هزینه‌های توسعه، پیاده‌سازی، پشتیبانی و به‌روزرسانی هستند که پیمانکاران با پیروی از سیاست صرفه به مقیاس این

<sup>1</sup> Lacity, , Khan, Willcocks

<sup>2</sup> Chou and Chou

در برون سپاری فناوری اطلاعات در شرکت برق منطقه‌ای باختر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

متسویی، موکونا و موئی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان: تأثیر برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات بر عملیات تجاری به این نتیجه دست یافتند که برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات برای سازمان هم تأثیر منفی و هم تأثیر مثبت دارد. نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که فناوری اطلاعات و کیفیت ارائه خدمات تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد.

پنکوسکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان: "زنجیره برون سپاری فناوری اطلاعات: بررسی ادبیات و پیامدهای آن" برای توسعه هماهنگی توزیع شده نشان داد که برون سپاری فناوری اطلاعات در شبکه‌ها و زنجیره‌های مشارکتی توسعه یافته است. بعضی از مکانیزم‌های موجود در ادبیات برای مدیریت زنجیره‌های برون سپاری، پایداری، هماهنگی و هماهنگی فعالیت‌های میان زنجیره‌ای مشخص شده است. پیچیدگی روابط برون سپاری ارائه شده در میان پرونده‌ای فرعی و خارجی باعث تحریک به دنبال مدل‌های کسب‌وکار جدید می‌شود. علاوه بر این، تحقیقات زنجیره‌ای برون سپاری، از بحث در مورد نظریه‌های مبتنی بر استراتژی، مدل‌سازی روابط و مدیریت پروژه سود می‌برد. ادبیات پژوهش با هدف ارائه زنجیره‌های برون سپاری در ابعاد مختلف، یعنی پویایی و چابکی، ارتباطات در زنجیر، جبران و تطابق، قرارداد، ذی‌نفعان، مدل تصمیم‌گیری، مشکلات اداری، ادغام، اندازه‌گیری عملکرد، مدیریت پروژه و توسعه استراتژی است. اشری و کوتلارسکی و گرباسی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان: "نقش نوآوری استراتژیک برون سپاری فناوری اطلاعات در روابط و قراردادهای شرکت بر مبنای فازی" نشان دادند که ارتباط بین مشتریان و تأمین‌کنندگان در راستای تأمین کیفیت بالا ممکن است در دستیابی به نوآوری استراتژیک از طریق برون سپاری کمک کند. با این حال، در طیف قراردادهای مختلف برون سپاری، تنها مشارکت قرارداد، در قرارداد مشتری است که در کنار قیمت ثابت، زمان و مواد و یا ترکیبی از آنها، تأثیر مثبتی بر مدیریت حاکم دارد و احتمال دارد موجب تقویت تأثیر مثبت کیفیت روابط مشتری و تأمین‌کننده در نوآوری استراتژیک گردد. پلاگ و جانسن (۲۰۱۳) در پژوهشی به "بررسی مدیریت فرایندهای برون سپاری چندگانه: هماهنگی و مشاهده وابستگی منابع" پرداختند. یافته‌های پژوهش سه زمینه اصلی را پوشش می‌دهد. اول، هماهنگی خدمات فناوری اطلاعات بین مشتری و فروشندگان که به هم پیوند خورده‌اند. و به همین ترتیب، بسیار وابسته به یکدیگر هستند. در مرحله دوم، مطالعه نشان می‌دهد

به‌عنوان تأثیرپذیرترین عامل در برون سپاری سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت ورزشی سازمان تربیت‌بدنی نزا شناخته شد. شعبانی و احتشام رای (۱۳۹۸) با در پژوهشی با عنوان: "بررسی رابطه کیفیت روابط مشتری - تأمین‌کننده و احتمال دستیابی نوآوری استراتژیک از طریق برون سپاری فناوری اطلاعات" نشان دادند که بین کیفیت روابط مشتری - تأمین‌کننده و احتمال دستیابی نوآوری استراتژیک با برون سپاری فناوری اطلاعات رابطه وجود دارد.

امیری (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان: "بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برون سپاری پروژه‌های فناوری اطلاعات در شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان" به این نتیجه دست یافت که کیفیت خدمات، قابلیت فروشنده و کیفیت رابطه بر موفقیت برون سپاری پروژه‌های فناوری اطلاعات در شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان تأثیرگذارند. رضی‌نژاد (۱۳۹۶) در پژوهشی به ارائه یک مدل شناسایی، رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برون سپاری فناوری اطلاعات پرداخت. نتیجه این پژوهش نشان داد که شاخص کلیدی مسائل مدیریتی بیشترین اولویت و زیرشاخص افزایش گردش مالی بیشترین اولویت برخوردار بودند. در حقیقت با اجرای نظام‌ها و فنون موردنظر (که با در نظر گرفتن همه جوانب بررسی شده‌اند) به اهداف و مأموریت خود دست خواهد یافت و پیاده‌سازی آن‌ها موجب یکپارچگی، روان‌سازی و حذف فرایندهای فاقد ارزش در سازمان خواهد شد. سازمان برای پیاده‌سازی طرح‌های پذیرفته شده با محدودیت‌های بودجه، کمبود کارشناس و متخصص و نبود فرهنگ و زیرساخت مناسب مواجه بود. به‌طور کلی، ارائه چنین مدل‌هایی گام مهمی در ارتقای بهره‌وری سیستم‌های تولیدی و خدماتی ایفا می‌کند و مدیران را در ارتقای بهره‌وری سازمان کمک می‌کند.

فیروز بخت و فقیهی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان: "عوامل مؤثر بر برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات" به این نتیجه دست یافتند که در بخش عملکرد سیستم فناوری اطلاعات، کیفیت اطلاعات و فناوری اطلاعات سبز و در بخش ارائه خدمات پشتیبانی، کیفیت سطح خدمات بیشترین تأثیر را بر برون سپاری خدمات ICT داشته‌اند. جبریایی شکوهی، نوری و کیوان پور (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان: "بررسی عوامل مؤثر بر توفیق برون سپاری فناوری اطلاعات به این نتیجه رسیدند که بین عوامل هفت‌گانه معرفی شده (حیطه و محدوده کار، گروه‌بندی تأمین‌کنندگان، مقیاس مالی، چارچوب قیمت‌گذاری، مدت‌زمان قراردادها، مالکیت منابع و روابط تجاری) و موفقیت

<sup>3</sup> Oshri, Kotlarsky & Gerbasi

<sup>1</sup> Mtswen, Mokwena, Moet

<sup>2</sup> Pankowska

روش پژوهش ترکیبی (آمیخته) است؛ مطالعه کیفی، جهت شناسایی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فناوری اطلاعات از طریق مصاحبه انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۶ نفر از اساتید، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه فناوری اطلاعات و همچنین اساتید، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه سرمایه‌گذاری و توسعه دانشگاه آزاد اسلامی است. روش نمونه - گیری در این بخش به شکل هدفمند بوده است. و در بخش کمی جامعه شامل کلیه کارکنان، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه فناوری اطلاعات و معاونت توسعه و سرمایه‌گذاری دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران به تعداد ۲۶۰ نفر بوده است که بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۱۵۵ نفر تعیین شد. برای انتخاب نمونه‌ها از روش تصادفی ساده و برای گردآوری داده‌های موردنیاز پژوهش از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسش‌نامه بر اساس نتایج مستخرج از مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران در بخش کیفی که به روش دلفی انجام گرفت و همچنین ادبیات و مبانی نظری پژوهش برای سنجش مؤلفه‌های (تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی، اجرای خط‌مشی‌گذاری استراتژیک، ارزیابی خط‌مشی استراتژیک، عملکرد سیستم فناوری اطلاعات، ارائه خدمات پشتیبانی سیستم، شکاف کاربردی فناوری اطلاعات، اهمیت استراتژیک، ویژگی‌های سازمان و پروژه و ویژگی‌های تأمین‌کنندگان و پروژه) در سه شاخص در قالب ۷۱ گویه در طیف لیکرت طراحی گردید. پایایی پرسش‌نامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰.۷۳۳ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS21 و Lisrel مورد استفاده قرار گرفت

که هنگامی که فروشندگان متعدد در ارائه خدمات فناوری اطلاعات دخیل هستند، موقعیت مکانی هر سازمانی و روش‌های ارتباطی واضح باید توسط مکانیسم‌های اجرایی مورد توجه قرار گیرد. در نهایت، قراردادهای نه‌تنها باید شامل توافق‌نامه‌های خدمات بین مشتری و فروشندگان، بلکه بین فروشندگان باشند. یافته‌های پژوهش وانگ، گوبو، وانگ و ژو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) با عنوان: پیامدهای برون‌سپاری فناوری اطلاعات: مطالعه تجربی عملکرد شرکت پس از تصمیمات برون‌سپاری نشان می‌دهد که اثرات مثبت برون‌سپاری فناوری اطلاعات بیشتر در سطح فرایند ظاهر می‌شود نه در سطح شرکت. علاوه بر این، مشخص شد که سطح ارزش کسب‌وکار ایجاد شده توسط برون‌سپاری فناوری اطلاعات مشروط به قابلیت اصلی فناوری اطلاعات شرکت‌ها است. باتوجه به آنچه گفته شد هدف این پژوهش ارزیابی رابطه بین برون‌سپاری فناوری اطلاعات با خط‌مشی‌گذاری استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی است.

سوالات پژوهش:

- ۱- ابعاد خط‌مشی‌گذاری استراتژیک در برون‌سپاری فناوری اطلاعات کدامند؟
- ۲- ابعاد برون‌سپاری فناوری اطلاعات در خطی مشی‌گذاری استراتژیک کدامند؟
- ۳- ابعاد برون‌سپاری فناوری اطلاعات چه تأثیری بر مدیریت استراتژیکی دانشگاه آزاد اسلامی دارند؟

## ۲. روش پژوهش

جدول ۱. ویژگی‌های خبرگان در بخش کیفی

میزان تحصیلات	مسئولیت/پست سازمانی	سابقه کاری	جنسیت	رشته تحصیلی	تعداد
کارشناسی/کارشناسی ارشد	کارشناس/مدیران	حداقل ۱۰ سال	مرد/زن	کامپیوتر /فناوری اطلاعات	۶
دکتری	اساتید هیئت‌علمی دارای تألیفات	حداقل ۱۵ سال	مرد	مدیریت	۱۰
جمع					۱۶

<sup>۱</sup> Wang, Gwebu, Wang & Zhu

جدول ۲. مقدار آلفای کروناخ متغیرهای پژوهش

نوع متغیرها	متغیرها	آلفای کروناخ پیش‌آزمون	آلفای کروناخ نهائی
خط‌مشی گذاری استراتژیک	تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی	۰.۷۱۵	۰.۷۳۶
	اجرای خط‌مشی گذاری استراتژیک	۰.۸۱۴	۰.۸۳۸
	ارزیابی خط‌مشی استراتژیک	۰.۷۴۶	۰.۷۹۹
برون سپاری فناوری اطلاعات	عملکرد سیستم IT	۰.۷۵۳	۰.۷۹۴
	ارائه خدمات پشتیبانی سیستم	۰.۸۱۹	۰.۸۳۶
	فناوری اطلاعات سبز	۰.۸۰۳	۰.۸۲۵
	شکاف کاربردی فناوری اطلاعات	۰.۷۶۹	۰.۷۷۴
	اهمیت استراتژیک	۰.۷۴۵	۰.۸۶۱
	ویژگی‌های سازمان و پروژه	۰.۸۹۱	۰.۸۱۷
	ویژگی‌های تأمین‌کنندگان و پروژه	۰.۸۴۹	۰.۷۹۴

### ۳. یافته‌ها:

پاسخ به اولین سؤال پژوهش:  
- ابعاد خط‌مشی گذاری استراتژیک در برون سپاری فناوری اطلاعات کدام‌اند؟

جدول ۲. ابعاد خط‌مشی گذاری استراتژیک

مؤلفه‌ها	شاخص	خط‌مشی گذاری استراتژیک
برون سپاری فعالیتی که بیشترین ارزش را برای سازمان دارد	تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی گذاری استراتژیک	خط‌مشی گذاری استراتژیک
نحوه برون سپاری و گام‌های آن به‌خوبی شناسایی می‌شود	اجرای خط‌مشی گذاری استراتژیک	خط‌مشی گذاری استراتژیک
انجام سیاست‌گذاری مختص خود سازمان	ارزیابی خط‌مشی گذاری استراتژیک	خط‌مشی گذاری استراتژیک

سازمان) ب: اجرای خط‌مشی گذاری استراتژیک (پذیرش خط‌مشی توسط افراد دخیل در برون سپاری، چگونگی واگذاری مسئولیت اجرا به پیمانکار، اجرای چارچوب‌های قانونی برای شکل‌گیری برون سپاری) ج: ارزیابی خط‌مشی گذاری استراتژیک (بررسی توانمندی‌های بخش اجرایی در خط‌مشی گذاری، سنجش میزان تحقق اهداف خط‌مشی گذاری در برون سپاری، گزینش در برون سپاری فناوری اطلاعات).  
پاسخ به دومین سؤال پژوهش:  
- ابعاد برون سپاری فناوری اطلاعات کدام‌اند؟

براساس آن چه در جدول (۳) آمده است نتیجه مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران در رابطه با ابعاد خط‌مشی گذاری استراتژیک منجر به استخراج ۳ شاخص (تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی گذاری استراتژیک، اجرای خط‌مشی گذاری استراتژیک، ارزیابی خط‌مشی گذاری استراتژیک) گردید که برای هر یک از این شاخص‌ها نیز مؤلفه‌هایی تعیین گردید: الف: تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی گذاری استراتژیک (برون سپاری فعالیتی که بیشترین ارزش را برای سازمان دارد، نحوه برون سپاری و گام‌های آن به‌خوبی شناسایی می‌شود، انجام سیاست‌گذاری مختص خود

جدول ۳. ابعاد برون‌سپاری فناوری اطلاعات بر اساس نتایج مستخرج از مصاحبه با خبرگان

مؤلفه‌ها	شاخص	برون‌سپاری فناوری اطلاعات
-قابلیت اطمینان -ارتقای بهره‌وری در ارائه خدمات - بهره‌مندی از نوآوری‌های روز -بهبود فرایندهای رفع مشکل -ارائه خدمات شبانه‌روزی -ارتقای حفظ و بازیابی اطلاعات - برآورده‌ساختن نیازهای اطلاعاتی کاربران	عملکرد سیستم فناوری اطلاعات  ارائه خدمات پشتیبانی سیستم  فناوری اطلاعات سبز	
- تجهیزیات رایانه‌ای با قابلیت فناوری اطلاعات سبز - رایانش ابری سبز برای مجازی‌سازی و بهبود مرکز داده - تثبیت و تقویت فضای مجازی توسط تیم برون‌سپار -بسترسازی برای آموزش فناوری اطلاعات - دسترسی کافی به تجهیزات IT -چابک‌سازی سازمان -مدیریت امنیت اطلاعات - تحقق اهداف اصلی سازمان	شکاف کاربردی فناوری اطلاعات  اهمیت استراتژیک  ویژگی‌های سازمان و پروژه	
- عوامل زمینه‌ای انسانی، مالی، فرهنگی و ... مؤثر در برون‌سپاری - ریاست‌های مدیریتی سازمان - تدوین خط‌مشی و تنظیم وظایف -رعایت قوانین مالکیت معنوی -پوشش تعهدات - انعطاف‌پذیری	ویژگی‌های تأمین‌کنندگان پروژه	

خدمات شبانه‌روزی، ارتقای حفظ و بازیابی اطلاعات، برآورده‌ساختن نیازهای اطلاعاتی کاربران) ج: فناوری اطلاعات سبز (تجهیزات رایانه‌ای با قابلیت فناوری اطلاعات سبز، رایانش ابری سبز برای مجازی‌سازی و بهبود مرکز داده، تثبیت و تقویت فضای مجازی توسط تیم برون‌سپار) د: شکاف کاربردی فناوری اطلاعات (بسترسازی برای آموزش فناوری اطلاعات، دسترسی کافی به تجهیزات)، ه: اهمیت استراتژیک (چابک‌سازی سازمان، مدیریت امنیت اطلاعات، تحقق اهداف اصلی سازمان)، و: ویژگی‌های سازمان و پروژه عوامل زمینه‌ای (انسانی، مالی و مؤثر در برون‌سپاری، ریاست مدیریتی سازمان تنظیم وظایف).

بر اساس آنچه در جدول (۴) آمده است نتیجه مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران در رابطه با برون‌سپاری فناوری اطلاعات منجر به استخراج ۸ شاخص (عملکرد سیستم فناوری اطلاعات، ارائه خدمات پشتیبانی سیستم، فناوری اطلاعات سبز، شکاف کاربردی فناوری اطلاعات، اهمیت استراتژیک، ویژگی‌های سازمان و پروژه، ویژگی‌های تأمین‌کنندگان پروژه) گردید که برای هر یک از این شاخص‌ها نیز مؤلفه‌هایی تعیین گردید: الف: عملکرد سیستم فناوری اطلاعات (قابلیت اطمینان، ارتقای بهره‌وری در ارائه خدمات، بهره‌مندی از نوآوری‌های روز) ب: ارائه خدمات پشتیبانی سیستم (بهبود فرایندهای رفع مشکل، ارائه



جدول ۴. مشخصه‌های آماری مولفه‌های استخراجی برای خط‌مشی‌گذاری استراتژیک برون‌سپاری فناوری اطلاعات

سازه‌ها	مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشی‌دگی
خط‌مشی‌گذاری استراتژیک	تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی اجرای خط‌مشی‌گذاری استراتژیک	۳.۲۵	۰.۹۴	-۰.۱۸	۰.۱۲
برون‌سپاری فناوری اطلاعات	ارائه خدمات پشتیبانی سیستم	۳.۵۸	۱.۰۳	-۰.۴۶	-۰.۳۰
	فناوری اطلاعات سبز	۳.۳۹	۰.۹۴	-۰.۰۸	۰.۰۳
	شکاف کاربردی فناوری اطلاعات	۲.۹۳	۱.۰۸	-۰.۰۱	-۰.۲۶
	اهمیت استراتژیک	۳.۲۳	۰.۹۶	-۰.۱۴	-۰.۰۳
	ویژگی‌های سازمان و پروژه	۲.۸۵	۱.۱۰	-۰.۰۸	-۰.۴۷
	ویژگی‌های تأمین‌کنندگان و پروژه	۳.۱۹	۱.۰۰	-۰.۰۵	-۰.۲۶

قرار دارند، می‌توان فرض نرمال بودن داده‌ها را مطرح کرده و پذیرفت.

پاسخ به سومین سوال پژوهش:

ابعاد برون‌سپاری و خط‌مشی‌گذاری چه تأثیری بر خط‌مشی‌گذاری استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی دارند؟

اطلاعات جدول (۵) مشخصه‌های آماری همچون میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشی‌دگی را برای مؤلفه‌های استخراجی خط‌مشی‌گذاری استراتژیک در برون‌سپاری فناوری اطلاعات نشان می‌دهد. همچنین، با توجه به مقادیر چولگی و کشی‌دگی که در بازه معقولی برای حدس بر نرمال بودن داده‌ها

جدول ۵. جدول همبستگی ابعاد برون‌سپاری و خط‌مشی‌گذاری

متغیرها	همبستگی	همبستگی
خط‌مشی‌گذاری استراتژیک	تجزیه و تحلیل و تدوین خط‌مشی	۰.۷۹۱**
	اجرای خط‌مشی‌گذاری استراتژیک	۰.۷۶۵**
	ارزیابی خط‌مشی استراتژیک	۰.۷۶۱**
برون‌سپاری فناوری اطلاعات	عملکرد سیستم فناوری اطلاعات	۰.۷۳۶**
	ارائه خدمات پشتیبانی سیستم	۰.۷۵۳**
	فناوری اطلاعات سبز	۰.۷۱۵**
	شکاف کاربردی فناوری اطلاعات	۰.۷۴۴**
	اهمیت استراتژیک	۰.۸۲۴**
	ویژگی‌های سازمان و پروژه	۰.۷۱۵**

منافع اقتصادی سازمان مشخص گردد. منابع سازمان برای طرح‌های برون‌سپاری مشخص گردد و پیامدهای کسب موفقیت در این طرح‌ها پیش‌بینی شود، چارچوب‌های قانونی لازم برای این قبیل طرح‌ها در نظر گرفته شود. زیرساخت‌های لازم اطلاعاتی و ارتباطی سازمان محیا شود و دیدگاه مثبتی نسبت به خطمشی‌گذاری‌های سازمان وجود داشته باشد و ارزش‌های سازمان در این گونه طرح‌ها حفظ شود.

در پاسخ به دومین سؤال پژوهش می‌توان گفت طبق نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها هفت مؤلفه عملکرد سیستم فناوری اطلاعات، ارائه خدمات پشتیبانی سیستم، فناوری اطلاعات سبز، شکاف کاربردی فناوری اطلاعات، اهمیت استراتژیک، ویژگی‌های سازمان و پروژه و ویژگی‌های تأمین‌کنندگان پروژه برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات استخراج گردیدند. در مؤلفه عملکرد سیستم بهره‌مندی نوآوری در ارائه خدمات برای مؤلفه ارائه خدمات پشتیبانی شاخص برآورده ساختن نیازهای اطلاعاتی کاربران؛ برای مؤلفه فناوری اطلاعات سبز شاخص رایانش ابری سبز برای مجازی‌سازی و بهبود مرکز داده؛ برای مؤلفه شکاف کاربردی فناوری اطلاعات شاخص ارائه دسترسی کافی به تجهیزات فناوری اطلاعات؛ برای مؤلفه اهمیت استراتژیک شاخص چابک‌سازی و برای مؤلفه ویژگی‌های سازمان و پروژه تدوین خطمشی مناسب و تنظیم وظایف و برای مؤلفه ویژگی‌های تأمین‌کنندگان و پروژه شاخص پوشش تعهدات جزو شاخص‌های برجسته در این پژوهش نسبت به مطالعات بررسی شده است.

در پاسخ به سومین سؤال پژوهش می‌توان گفت با افزایش هر یک از مؤلفه‌های دو سازه اصلی، خطمشی‌گذاری استراتژیک یا برون‌سپاری فناوری اطلاعات نیز افزایش می‌یابند. همچنین خطمشی‌گذاری استراتژیک نیز تأثیر مثبتی بر برون‌سپاری فناوری اطلاعات دارد، به عبارت دیگر اگر دانشگاه خطمشی‌گذاری استراتژیک مناسبی برای برون‌سپاری داشته باشد، آن‌گاه برون‌سپاری فناوری اطلاعات نیز عملکرد بهتری خواهد داشت. خطمشی استراتژیک، مسائل و مشکلات عمومی دانشگاه را مورد توجه قرار می‌دهد و ارزش‌های دانشگاه را در نظر دارد و با دید کاهش هزینه و افزایش عملکرد موجب می‌شود که تیم خارج از سازمان برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات در نظر گرفته شود. با استفاده از برون‌سپاری مدیران می‌توانند با فراغ‌بال بیشتر بر فعالیت‌های اصلی، اهداف بلندمدت و فرصت‌های متنوع تمرکز داشته باشند. بدون تردید در جهان امروز فناوری اطلاعاتی نقش مهم و غیرقابل‌انکاری در ارتقای جایگاه سازمان و پیشبرد امور

همان‌طور که از جدول (۶) مشخص است، علامت \*\* نشان‌دهنده وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰.۰۰۱ را نشان می‌دهد. یعنی، بین ابعاد رابطه مستقیم وجود دارد. چنان‌چه در جدول فوق نیز قابل‌مشاهده است بین خطمشی‌گذاری استراتژیک با تجزیه و تحلیل و تدوین خطمشی به میزان ۰.۷۹۱، بین خطمشی‌گذاری استراتژیک با اجرای خطمشی‌گذاری استراتژیک به میزان ۰.۷۶۵، بین خطمشی‌گذاری استراتژیک با ارزیابی خطمشی استراتژیک به میزان (۷۶۱) در سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. از جانب دیگر بین برون‌سپاری فناوری اطلاعات با عملکرد سیستم فناوری به میزان ۰.۷۳۶، برون‌سپاری اطلاعات با ارائه خدمات پشتیبانی سیستم به میزان (۷۵۳)، بین برون‌سپاری اطلاعات با فناوری اطلاعات سبز به میزان ۰.۷۱۵، بین برون‌سپاری اطلاعات با شکاف کاربردی فناوری اطلاعات به میزان ۰.۷۴۴، بین برون‌سپاری با اهمیت استراتژیک به میزان ۰.۸۲۴، بین برون‌سپاری با ویژگی‌های سازمان و پروژه به میزان ۰.۷۱۵ و برون‌سپاری با ویژگی‌های تأمین‌کنندگان و پروژه به میزان ۰.۷۹۳ در سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

#### ۴. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارزیابی رابطه بین برون‌سپاری فناوری اطلاعات با خطمشی‌گذاری استراتژیک به روش آمیخته اجرا شده است. در پاسخ به اولین سؤال پژوهش می‌توان گفت خطمشی‌گذاری استراتژیک دارای مؤلفه‌های "تجزیه و تحلیل و تدوین خطمشی، اجرای خطمشی‌گذاری استراتژیک و ارزیابی خطمشی استراتژیک است. نقطه قوت پژوهش حاضر نسبت به مطالعات و تحقیقات که در ذیل آمده است توجه ویژه به انجام سیاست‌گذاری مختص خود سازمان در امر برون‌سپاری است. در مطالعات صورت پذیرفته توسط میرزا مرادی، ماجدی و نصیری فارسانی (۱۳۹۸)، شعبانی و احتشامی‌رائی (۱۳۹۷)، امیری (۱۳۹۷)، رضی نژاد (۱۳۹۶)، فیروز بخت و فقهی (۱۳۹۵)، متسوینی، موکونا، موئی (۲۰۲۱)، پنکوونسکا (۲۰۱۹)، اشری، کونلارسکی و گرباسی (۲۰۱۵)، پلاگ و جانسن (۲۰۱۳) و وانگ، گوپو، واگ و ژو (۲۰۰۸) شاخص‌هایی برای مؤلفه تجزیه و تحلیل و تدوین خطمشی در نظر گرفته شد که عبارتند از: طرح مسئله برون‌سپاری بایستی مورد توجه مدیران قرار گیرد. محتوای خطمشی به‌دقت تعیین و سازوکارهای آن مشخص گردد. برنامه‌های اقتصادی سازمان با کمی‌سازی هزینه‌ها و تدوین نقشه

برای استفاده از منابع ذخیره شده، پویایی و تقویت کیفیت روابط با مشتری می‌شود همسو و هم‌راستا بوده است.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان برون سپارنده در امر برون‌سپاری به انجام سیاست‌گذاری مختص سازمان خود بپردازد. که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در مقوله برون‌سپاری فناوری اطلاعات باتوجه به پراکندگی و شرایط متفاوت حاکم بر سازمان‌ها است. خصوصاً دانشگاه آزاد اسلامی که از پراکندگی بسیار بالایی برخوردار است. تأکید بر بهره‌مندی از نوآوری‌های روز و ارتقای بهره‌وری در ارائه خدمات متناسب با استانداردهای روز دنیا. در اینجا ایجاد یک تیم توانمند فناوری اطلاعات در داخل سازمان و ارتباط مستمر با تأمین‌کنندگان را ضروری می‌سازد. تأکید تیم برون‌سپاری به ارائه دسترسی کافی به تجهیزات فناوری اطلاعات به صورتی که در سالیان آینده سیستم سازمان دارای سیستم نوینی از فناوری اطلاعات بوده و نیازی به به‌روزرسانی جامع نداشته باشد نیز از دیگر پیشنهاداتی است که باتوجه به نتایج پژوهش می‌توان بر آن تأکید نمود.

آن دارد و زمینه را برای موفقیت هر چه بیشتر سازمان هموار می‌سازد. علی‌رغم نگرانی‌هایی که پیرامون امنیت اطلاعات در بحث برون‌سپاری وجود دارد با این حال برون‌سپاری نه تنها باعث کاهش و مدیریت هر چه بهتر هزینه‌ها می‌شود؛ بلکه سبب می‌شود تا سازمان از آخرین نسخه‌های فناوری اطلاعات برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان و کاربران خود استفاده کند که دانشگاه آزاد اسلامی نیز از این قاعده مستثنی نیست.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های رضی نژاد (۱۳۹۶)، عربی و حمیدی (۱۳۹۵)، باقری و همکاران (۱۳۹۴)، کین (۲۰۱۹)، سامسون (۲۰۱۹)، پنکوسکا (۲۰۱۹)، کائو و همکاران (۲۰۱۸)، اشری و همکاری (۲۰۱۵) و پلاگ و جانسون (۲۰۱۳) که در مطالعات خود نشان دادند برون‌سپاری فناوری اطلاعات موجب افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات، امکان تمرکز بر فرایندهای کلیدی و هم‌راستایی با استراتژی‌های سازمان، افزایش انعطاف‌پذیری سیستم‌های اطلاعاتی، استفاده از فناوری‌های روز، افزایش قدرت پاسخگویی به مشتریان، افزایش فروش محصولات و خدمات، کاهش هزینه‌ها، ایجاد ظرفیت شرکت

## References

- Arabi Marghi S, Hamidi N. (2015). Presenting the systematic structure of strategic factors affecting service outsourcing in non-governmental higher education institutions, *Journal: Behavioral Sciences*, (29), 131-162. (in persian).
- Bagheri M., Ebrahimi A., Kayani M. (2014). Designing a model of influencing factors on decision-making for outsourcing activities (Case study: Isfahan Optical Industries Company), *Management Improvement Journal*, 9(3), 137-166. (in persian)
- Davies, L., White. G., Plant, E. & Lee. C. (2015). Measuring Outsourcing Efficacy: An Examination of Performance in the Aerospace Sector. *Strategic Change*. 24(4), 339-350.
- Agrawal, S., Singh, R. K. & Murtaza. Q. (2016). Outsourcing decisions in reverse logistics: Sustainable balanced score card and graph theoretic. *Resources, Conservation and Recycling*. 108:41 – 53.
- Bohm, M., Leimeister, S., Riedl, C. & Krcmar, H. (2011). Cloud computing-outsourcing 2.0 or a new business model for IT provisioning? In Keuper, F. Oecking, C. & Degenhardt, A. (eds.) *Application management*, Springer Gabler, Wiesbaden, Germany. 31-56.
- Cao J, Mukherjee A, Sinha UB. (2018). Firm-asymmetry and strategic outsourcing, *International Review of Economics and Finance* (53), 16–24.
- Chou, D.C. & Chou, A.Y. (2009). "Information systems outsourcing life cycle and risks analysis," *Computer Standards & Interfaces*, (31), 1036-1043.
- Costa. J. C., Dewes, d.F., & Carlos, A.M. (2011). IT Outsourcing as a Source of Open Innovation. *AMCIS 2011 proceeding – All Submission Paper 303*. [http://aisel.aisnet.org/amcis2011\\_submissions/303](http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/303)
- Hadizadeh A. (2009). Investigating and prioritizing risk factors affecting IT outsourcing in Irancell Company, Master's thesis in Information Technology Management, Al-Zahra University. (in persian).
- Hatonen, J. & Eriksson, T. (2009). "30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future, *Journal of International Management*, (15), 142-155.
- Lacity, M.C., Khan, S.A., & Willcocks, L.P. (2009). "A review of the IT outsourcing literature: insights for practice," *Journal of Strategic Information Systems*, 18, pp. 130-146.
- Mtsweni, p., Mokwena., Moeti. M.N. (2021), The impact of outsourcing information technology services on business operations, *South African of information Management*, 23(1), 2-7.

- Oshri I, Kotlarsky J, Gerbasi A.(215). Strategic Innovation Through Outsourcing: The Role of Relational and Contractual Governance, *Journal of Strategic Information Systems*. 21(3), 1-36.
- Pankowska M, (2019), Information Technology Outsourcing Chain: Literature Review and Implications for Development of Distributed Coordination, *Sustainability*, 11(5), 1460.
- Qin Zh,(2019) Disruption and Strategic Outsourcing to the Competitor in the Common Market, *International Journal of Operations Research and Information Systems* .10(1),1-20.
- Razi Nejad M, Jokar A. (2016). Presenting an identification model, ranking factors affecting information technology outsourcing with an emphasis on the integration of FTOPSIS, FANP, DE MATEL techniques (case study: Parsian Bank, Mazandaran province), Master's Thesis, Payam Noor University, Tehran Province, Payam Noor Center West Tehran.( in persian)
- Rivard. S. & Aubert. B. A. (2015). *Information technology outsourcing*. Routledge.
- Samson. K. (2019), Outsourcing vs. In-House Production: A Strategic Decision to Increase a Firm's Product Innovation and Internationalization, Samson, Kouame, *Outsourcing vs. In-House Production: A Strategic Decision to Increase a Firm's Product Innovation and Internationalization* , 1-28.
- Venkatesh, V.T., James Y.L., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*. 36(1).157-178.