



دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز  
دانشکده ی مدیریت

# خدمات فن آوری اطلاعات و برون سپاری تاثیر فن آوری اطلاعات بر سازمان و مدیریت

ارائه دهندگان :

فاطمه رنجبر

آیدا خدیوی

روغنیان

ارائه شده به :

خانم دکتر عرفانی

آذرماه ۹۴

# فهرست مطالب:

✓مقدمه

✓مفاهیم برون سپاری، درون سپاری و Co-courcing

✓اهداف برون سپاری

✓دلایل برون سپاری و منافع مورد انتظار

✓دلایل عمده عدم برون سپاری

✓مزایای برون سپاری

✓ریسک های برون سپاری

✓مواردی از برون سپاری های مطرح

✓خدمات فن آوری اطلاعات

✓مخاطرات برون سپاری خدمات مرتبط با فناوری اطلاعات

✓برون سپاری ایجاد و عملیات فناوری اطلاعات

✓برون سپاری راهبری و کنترل فناوری اطلاعات

✓ملاحظات ضروری در برون سپاری فناوری اطلاعات

✓نتیجه گیری



## مقدمه:

❖ در حال حاضر سازمان ها برای کسب مزیت های رقابتی پایدار در بازارهای جهانی و حوزه های فعالیت شان و کاهش ریسک ها و مخاطرات سرمایه گذاری های خود، استراتژی برون سپاری فعالیت های سازمانی را در پیش گرفته اند. برون سپاری مفهوم جدیدی در دنیای صنعت و کسب و کار محسوب می شود و مزایا و اهمیت روزافزون آن بحثی است که به تازگی در محیط های کسب و کار به آن توجه زیادی شده است. برون سپاری معمولاً به عنوان روشی برای واگذاری بخشی از فعالیت ها به واحدهای خارج از سازمان و سازمان های دیگر یا به داخل سازمان به صورت پیمانکاری مطرح است. استراتژی برون سپاری علاوه بر مزایایی که دارد می تواند مانند بسیاری از روش ها و استراتژی های دیگر ریسک ها و زیان هایی برای سازمان به دنبال داشته باشد.



# مفاهیم:

## مفهوم برون سپاری

- معمولاً هنگامی به کار برده میشود که شرکتها اقدام به تجزیه فعالیتهای می کنند. توجه خاص این روش به مزایای نسبی واگذارکننده و تأمین کننده ها می باشد. در این روش، واگذاری فعالیت ها در یک چارچوب انجام می شود و این چارچوب عبارت است از افزایش بهره وری از طریق اموری که تأمین کننده ها دارای مزیت نسبی نسبت به شرکت واگذارکننده هستند.
- در ادبیات مدیریتی به معنی انتقال بخشی از زنجیره ارزش یک سازمان /شرکت /بنگاه اقتصادی به خارج از سازمان است.

## مفهوم درون سپاری

- درون سپاری نقطه مقابل برون سپاری است؛ هنگامیکه سازمان کار خود را به نهاد دیگری، که در عین حال درون سازمان است، اما بخشی از این سازمان نیست، واگذار می کند، درون سپاری اتفاق می افتد. این نهاد داخلی معمولاً دارای یک تیم تخصصی است که توانایی انجام کار محوله را به بهترین شکل دارد.

## مفهوم Co-courcing

- Co-courcing تلفیقی از برون سپاری و درون سپاری است؛ زمانیکه یک فعالیت، توسط نیروهای داخلی و امکانات و منابع بیرونی صورت می گیرد. مثلاً زمانیکه یک سازمان برای انجام یک فعالیت، از یک تیم مشاوره تخصصی و یا امکانات یک مؤسسه تخصصی استفاده می نماید.



## دلایل برون سپاری:

### دلایل سازمانی



### دلایل مرتبط با امور مالی و هزینه ها



### دلایل مرتبط با نیروی انسانی



## دلایل سازمانی



## دلایل مرتبط با امور مالی و هزینه ها



## دلایل مرتبط با نیروی انسانی



# دلایل برون سپاری:

- ✓ بهبود و افزایش تمرکز بر صلاحیت های بنیادی
- ✓ دستیابی به توانمندی ها و امکانات در کلاس جهانی
- ✓ افزایش انعطاف پذیری در بلندمدت
- ✓ گام برداشتن سریع و شتاب گرفتن مزایای مهندسی مجدد
- ✓ افزایش بخش ها و وظایف
- ✓ توسعه فروش و امکانات تولیدی در گذر زمان
- ✓ کسب فرصت ها و موقعیت های تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید
- ✓ بهبود عملکرد عملیاتی
- ✓ دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و کسب مهارت های جدید
- ✓ افزایش و شتاب بخشیدن به توسعه
- ✓ دسترسی به خدمات جدید.
- ✓ بهبود مدیریت و کنترل
- ✓ بهبود مدیریت ریسک
- ✓ تحصیل و کسب ایده های نوآورانه
- ✓ کسب وجه تجاری به واسطه همکاری با پیمانکاران پیشرو





# دلایل برون سپاری:

دلایل سازمانی



دلایل مرتبط با امور مالی و هزینه ها



دلایل مرتبط با نیروی انسانی



- ✓ کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده محصولات به واسطه دستیابی به تأمین کننده با عملکرد و ساختار هزینه های پایین تر
- ✓ ایجاد نقدینگی
- ✓ تغییر هزینه های ثابت به متغیر



- ✓ بهره مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران
- ✓ متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت های محوری
- ✓ حل مشکل (مثل مشکل پرسنلی و غیره)

دلایل سازمانی



دلایل مرتبط با امور مالی و هزینه ها



دلایل مرتبط با نیروی انسانی



## دلایل عدم برون سپاری:

- ✓ هزینه های فعلی به خوبی درک نشده اند.
- ✓ ارائه دهندگان خدمتی که در مقایسه با واحد داخلی فعلی خیلی برجسته باشند، وجود ندارند.
- ✓ کاهش کنترل بر روی ارائه دهنده خدمت
- ✓ وابستگی به ارائه دهندگان خدمت
- ✓ ارائه دهندگان خدمت می توانند در کسب و کار ما توسعه پیدا کنند. (رقیب ما باشند)
- ✓ ممکن است برون سپاری به وفاداری کارکنان صدمه بزند.

## مزایای برون سپاری:

- ✓ کاهش هزینه ها:
- ✓ تمرکز استراتژیک:
- ✓ استفاده از فناوری های نوین
- ✓ بهبود کیفیت
- ✓ مهارت های ویژه
- ✓ القا نقدینگی به شرکت
- ✓ نوسازی فرهنگ شرکت





## ریسک های برون سپاری:



ریسک انجام وظیفه

ریسک به وجود آمدن رقیب

تضعیف روحیه کارمندان داخل شرکت

کاهش ارزش سازمان

ریسک کاهش کنترل

ریسک از دست دادن دانش فنی در ارتباط با کشفیات جدید تکنولوژیکی

ریسک ها و پیامدهای منفی برون سپاری

مواردی از برون سپاری های  
منطرح:



کامپک



نایک



بوئینگ



شرکت های ساپکو و سازه گستر شرکت صنعتی بوتان



# سطوح برون سپاری

در سطح قطعات و اجزاء  
**component parts**

در سطح فرد  
**individual**

در سطح وظیفه  
**functional**

در سطح فرآیند  
**process**





## خدمات فن آوری اطلاعات

## خدمات مرتبط با فن آوری اطلاعات

برنامه ریزی راهبردی برای سیستمهای اطلاعاتی	بکارگیری و اجرای سیستم
ایجاد برنامه های کاربردی	برنامه نویسی و ایجاد / خرید نرم افزار
پشتیبانی فنی	مدیریت پروژه
نصب و نگهداری فناوری	مدیریت روابط با فروشندگان و عرضه کنندگان
بایگانی اطلاعات	آموزش
آزمون نرم افزارها	حفظ برنامه های کاربردی و کنترل تغییرات
مدیریت مجوز ورود به سیستم	پشتیبانی از کاربران / حل مشکلات
تجزیه و تحلیل تجاری / کارشناسی	راهنمایی (Help Desk)
ارزیابی بسته نرم افزار	مدیریت تغییرات
نگهداری سخت افزارها	تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم ها
نگهداری شبکه	نصب کامپیوتر های شخصی، سرورها و کابل ها
برنامه ریزی و تامین منابع برای فناوری اطلاعات	ارزیابی فناوری های جدید به عنوان گزینه های مختلف
کنترل امنیت و دستیابی	.....

# خدمات فن آوری اطلاعات



## ویژگی های مشترک خدمات مرتبط با پردازش، دستیابی و نظارت بر اطلاعات

- ✓ خدمات مرتبط با اطلاعات، که کم و بیش نامشهودند
- ✓ فرایند ارائه خدمات که نیازمند فعالیت و همکاری افراد بسیاری است.
- ✓ عدم امکان ذخیره سازی
- ✓ بسیاری از خدمات مربوط به اطلاعات را نمی توان به سادگی ترسیم کرد، نشان داد، یا اطلاعات آن را به دیگران منتقل کرد

## خدمات تشکیل دهنده سبد فناوری اطلاعات را به چهار طبقه زیر تقسیم می شود



• برای دستیابی به مزیت رقابتی

راهبردی

• برای ارائه اطلاعات به مدیریت

اطلاعاتی

• برای پردازش مبادلات و کاهش هزینه ها

مبادلاتی

• برای ارائه نرم افزارهایی که ظرفیت استفاده از فناوری اطلاعات را گسترش می دهد.

زیر ساختی

# خدمات فن آوری اطلاعات

کاهش هزینه ها

تمرکز سازمان بر فعالیتهای اصلی

غلبه بر مشکل در دسترس نبودن نیروهای متخصص در فناوری اطلاعات

بهبود کیفیت خدمات فناوری اطلاعات

مزایای برون سپاری  
فناوری اطلاعات

بروز مشکلات مالی

ناخرسندی از میزان صرفه جویی یا بهبود کارایی

نامرغوب بودن کیفیت خدمات ارائه شده

رقابتی بودن بازار و افت قیمتها همراه با تنوع و بهبود خدمات

تغییر در برنامه راهبردی سازمان

مشکلات برون سپاری  
فن آوری اطلاعات



# خدمات فن آوری اطلاعات

## مخاطرات برون سپاری

محدودیت های  
شناختی انسانها

• مانع از تصمیم گیری درست می شود

سودجویی های  
احتمالی

• مبالغه در بیان توانمندی ها یا نا آگاهی خریدار

## عوامل مخاطره آفرین در برون سپاری فناوری اطلاعات

عامل مخاطره	منشاء مخاطره
اختصاصی بودن دارایی	معامله
تعداد محدود عرضه کنندگان	
عدم اطمینان	
وابستگی	
مشکلات اندازه گیری	
تخصص در فناوری اطلاعات	مشتری
تخصص در برون سپاری	
تخصص در فناوری اطلاعات	عرضه کننده
تخصص در برون سپاری	

# خدمات فن آوری اطلاعات

برون سپاری محلی یا درون مرزی

برون سپاری فرامرزی

انواع برون سپاری

ویژگی های مثبت برون سپاری فرامرزی

- ✓ محدود بودن تعداد متخصصان فن آوری اطلاعات
- ✓ استفاده از مهارتها و امکانات متنوع موجود در سایر نقاط جهان

ریسک های برون سپاری فرامرزی

- ✓ ریسک تغییر پذیری بازار
- ✓ ریسک مشخصات و شرایط ناکامل و ناقص در قرارداد
- ✓ ناتوانی در اندازه گیری و ارزیابی عملکرد و عوامل خاص چون تفاوت های فرهنگی
- ✓ مشکل آموزش نیروهای سازمان به دلیل تفاوت های زبان
- ✓ مشکل در برقراری ارتباط و بیان صحیح نیازها
- ✓ ناآشنایی عرضه کننده با شرایط و نیازهای محیطی
- ✓ مشکل در درک ارزشهای سازمانی و قوانین محلی
- ✓ صرف هزینه بیشتر برای آموزش طرفین
- ✓ فاصله جغرافیایی

# خدمات فن آوری اطلاعات

## برون سپاری ایجاد و اجرای فناوری اطلاعات





# خدمات فن آوری اطلاعات

به دلیل تعدد خدمات تشکیل دهنده سبد فناوری اطلاعات، برون سپاری ایجاد و اجرای آن می تواند طیفی از برون سپاری را تشکیل دهد

ممکن است ایجاد و اجرای خدمات فناوری اطلاعات به طور کامل برون سپاری شود یا به طور کامل به صورت خانگی و درون سازمانی انجام گیرد، یا بخشی از آن به صورت خانگی و بخشی به صورت برون سازمانی و از طریق برون سپاری ایجاد یا اجرا گردد  
شش وضعیت برای توصیف انواع وضعیتهای ممکن، روی طیفی قرار داده شد



## خدمات فن آوری اطلاعات

## برو نسیاری راهبری و کنترل فناوری اطلاعات

مزایا و مخاطرات برو نسیاری راهبری فناوری اطلاعات	مزایا	مخاطرات
مسئولیت	مسئولیت راهبری فناوری اطلاعات قابل برون سپاری نیست	
رهبری و هدایت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رهبری فکری</li> <li>• استقلال</li> <li>• انرژی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ناهمسوایی و ناهماهنگی فرهنگی</li> <li>• مقاومت درون سازمانی</li> <li>• مواجه شدن با دارایی ها و استراتژی های ذهنی</li> </ul>
ساختارهای سازمانی	• اداره موثرتر و ساده تر امور	• کم
فرایندها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغییر عرضه برای متناسب شدن با تقاضا</li> <li>• بکارگیری سریع</li> <li>• برتری عملیاتی</li> </ul>	• کم

# خدمات فن آوری اطلاعات

ملاحظات ضروری درون پاری فن آوری اطلاعات به منظور کاهش مخاطرات و هزینه های پروژه ها

راهبرد سازمانی

مشارکت مدیران ارشد

مهارت های تیم

مدیریت متمرکز

وابستگی پروژه ها

اولویت بندی، همسو سازی و انتخاب

محدودیتها

انجام پروژه ها در قالب سبد





## نتیجه گیری

بی شک، در محیط های متلاطم و فرار، راهبرد برون سپاری یک ضرورت استراتژیک در حیات سازمانهای دولتی و غیر دولتی محسوب می شود تا در زمینه های که از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نیستند به منابع برون سازمانی تکیه کنند . یکی از این زمینه ها خدمات فناوری اطلاعات است که به دلیل تغییرات سریع در این نوع فناوری، سازمان ها عموماً بر برون سپاری این گونه خدمات تمایل بیشتری نشان می دهند، و سازمان های دولتی ایران (اعم از سطوح ملی و محلی ) نیز از این قاعده مستثنی نیستند . بنابراین، توجه ویژه ای به ایجاد شراکت بهینه بین ارائه کننده خدمات فناوری اطلاعات و سازمان های دریافت کننده خدمات معطوف گشته است .



۱. مقاله - برون سپاری: مزایا و ریسکها؛ محسن میجانی و حسین جلیلیان؛ دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی دانشگاه علامه طباطبائی
۲. مقاله - طراحی نظام مدیریت انسانی با رویکرد استفاده از تواناییها و ظرفیت کارکنان در تشکلهای خصوصی مرتبط با فعالیت های دولتی بازرگانی (مبانی برون سپاری و تجارب داخلی و خارجی) - دکتر علی بنیادی نائینی - اسفند ۸۹؛ دانشگاه شهید بهشت
۳. برون سپاری استراتژیک؛ پاور پوینت؛ مریم معصومی، فرامرز شاه محمدی، بهنام فیض آبادی، سازمان مدیریت صنعتی؛ ۱۳۸۴
۴. مقاله - حسابرسی برون سپاری فن آوری اطلاعات. مصلحت یا ضرورت؟ دکتر محمد عربمازار یزدی / دانشیار حسابداری دانشگاه شهید بهشتی افسانه رفیعی / کاندیدای دکتری حسابداری دانشگاه تهران

5- <http://zar.ir>

6- [www.tahghigh.net](http://www.tahghigh.net)

7- [www.mbaforum.ir](http://www.mbaforum.ir)

8- <http://h-r-management.mihanblog.com>

9- [www.hrworld.com](http://www.hrworld.com)

