

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲

از صفحه ۱۳ الی ۲۸

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت
سال سیزدهم/ شماره چهل و ششم/ تابستان ۱۴۰۱

وضعیت سنجی برون‌سپاری در دستگاه‌های اجرایی استان مازندران

فاضل زارعیان باغگاه^۱ - سعید امامقلی‌زاده^۲ - مهرداد متانی^۳

چکیده

زمینه: پدیده برون‌سپاری امری جدید در امور سازمانی و نظام‌های اداری می‌باشد، لذا هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌ها و وضعیت سنجی برون‌سپاری در دستگاه‌های اجرایی استان مازندران می‌باشد. روش: جامعه‌ی آماری بخش کیفی شامل خبرگان شامل رؤسا، مدیران و ناظرین پروژه‌های برون‌سپاری دستگاه‌های اجرایی استان مازندران و جامعه‌ی آماری بخش کمی نیز شامل مدیران ارشد، مدیران میانی و دست‌اندرکاران و کارمندان دستگاه‌های اجرایی استان مازندران بود. تعداد افراد نمونه در بخش کیفی تعداد ۱۱ نفر و در بخش کمی تعداد ۲۲۸ نفر انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل محتوا، تکنیک دلفی و آزمون t تک نمونه‌ای در نرم افزار Spss استفاده شد.

یافته‌ها: با توجه برای کلیه شاخص‌ها بجز شاخص‌های اتخاذ تدابیر لازم جهت برون‌سپاری در سازمان، انعطاف‌پذیری سازمان در زمینه نحوه ارائه خدمات برون‌سپاری، حفظ دانش فنی سازمان در برون‌سپاری، انتقال دانش جدید فنی از سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر به سازمان طی برون‌سپاری و ایجاد ظرفیت بالا با برون‌سپاری خدمات، عدم تغییر میزان هزینه پرداختی شهروندان برای ارائه خدمات برون‌سپاری و شاخص بررسی مکان برون‌سپاری در قرارداد، در وضعیت مناسبی قرار دارند.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان بیان داشت که دستگاه‌های اجرایی استان مازندران آمادگی لازم را از لحاظ انجام برون‌سپاری تا حدی زیادی دارا می‌باشند.

کلید واژه‌ها: شاخص‌های برون‌سپاری، وضعیت سنجی، دستگاه‌های اجرایی، استان مازندران

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی (تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی)، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم

شهر، ایران. fazelzareian39@gmail.com

^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران و استادیار گروه مدیریت دانشگاه شمال آمل

(نویسنده مسول) sgholizadeh@ut.ac.ir

^۳ استادیار گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. mehrdadmatani@yahoo.com

مقدمه

امروزه بسیاری از کسبوکارها اعم از خصوصی، دولتی، انتفاعی، خیریه و مؤسسات آموزشی و پژوهشی به واسطه مزایای موجود در امر برون‌سپاری، استراتژی برون‌سپاری را در تمامی ابعاد سازمانی جزو اهداف کلان خود قرار داده اند (باقری و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به موفقیت بخش خصوصی در زمینه فعالیت‌های تجاری به علت انعطاف‌پذیری مناسب و عدم وجود قوانین دست و پا گیر نسبت به سازمان‌های دولتی، شرايطی فراهم شده که بیشتر سازمان‌های دولتی نیز تمایل دارند فعالیت‌های اقتصادی خود را در قالب مؤسسات و یا واگذاری به بخش خصوصی انجام دهند، تا با آزادی عمل بیشتری فعالیت‌های تجاری خود را باهدف کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد و کوچک سازی ساختار نیروی انسانی پیش برده و اثر بخش‌تر نمایند. در اجرای یک برون‌سپاری عوامل و ملاحظات مختلفی هستند که سازمان باید به خوبی آن‌ها را مورد توجه قرار دهد تا مدیریت بتواند برای دستیابی به عملکرد بالاتر بر آن‌ها متمرکز شود. شناسایی درست این عوامل می‌تواند اطلاعات کلیدی مهمی را که مورد نیاز مدیران ارشد سازمان است فراهم سازد (ابطحی و رضایی، ۱۳۹۵).

اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، دولت را صراحتاً موظف به «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور» دانسته است. در همین راستا تلاش‌های فراوان و متعددی از سوی مقامات و مسولان برای اصلاح و کارآمدتر شدن ساختار دولت به عمل آمده است. با وجود این تلاش‌ها، دولت نتوانسته است به صورت موثر این وظیفه اساسی را عملیاتی نماید. باید در نظر داشت ارتقای کارآمدی ساختار اداری دولت نیازمند سلسله تصمیمات و اقداماتی منسجم در جهت اصلاح نظام اداری است. در همین راستا شورای عالی اداری در یکصد و شصت و دومین جلسه خود در راستای تحقق سیاست‌های کلان نظام

اداری به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری را بر پایه نقشه راه اصلاح نظام اداری ارائه نمود. نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور در هشت برنامه شامل مهندسی نقش و ساختار دولت، توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی، خدمات عمومی در فضای رقابتی، مدیریت سرمایه انسانی، فناوری‌های مدیریتی، توسعه فرهنگ سازمانی، صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری، نظارت و ارزیابی تدوین شد. همانطور که از مفاد این سند پیداست بسیاری از بندهای آن به صورت مستقیم و غیرمستقیم به ضرورت برون‌سپاری فعالیت‌ها اشاره دارند و بند آخر از این نقشه راه نیز به صراحت بر لزوم نظارت و ارزیابی بر امور جاری در نظام‌های اداری تاکید می‌نماید. بی شک گام اول در دستیابی به هدف اصلاح و بهبود نظام اداری محقق کردن برنامه‌های موجود و عملیاتی کردن روش‌های توصیه شده در آنها می‌باشد. از این رو محقق با تاکید بر پدیده برون‌سپاری و پرداختن به ضرورت نظارت در روند انجام این کار سعی بر ارائه مدلی برای عینیت بخشیدن به برخی اهداف و برنامه‌های کلان در بهبود نظام اداری دولت دارد (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۶).

برخی سازمان‌های دولتی به واسطه قوانین و بخشنامه‌های صادرشده، برون‌سپاری فعالیت‌های خود را در دستور کار قرار داده اند. با توجه به اهداف و سیاست‌های کلان دولتی و تحولات پیش روی سازمان‌ها (خصوصی سازی و کوچک سازی بخش دولتی، قانون خدمات کشوری، چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، برنامه پنجم توسعه و جهانی شدن)، برون‌سپاری فرآیندها و فعالیت‌های سازمان و تغییر و تحولات در این جهت، همسو با سیاست‌های کلان و اهداف کلی سازمان‌ها است. بر مبنای اصل ۴۴، یکی از سیاست‌های اصلی سازمان‌های دولتی در جهت چابک سازی، تمرکز بر مأموریت‌های اصلی و برون‌سپاری فعالیت‌ها با استفاده از ظرفیت‌های

آسیب‌ها و اهمال‌هایی همراه باشد. عدم وجود سیستم صحیح می‌تواند راه را برای بروز مشکلات و خسارات مختلف در هر یک از مراحل برون سپاری و در جوانب مختلف آن هموار سازد. آشنایی با معیارهای صحیح و در اختیار داشتن مدلی مطمئن می‌تواند نقش مهمی در حل چالش برون سپاری داشته باشد.

از باب نظری، برون سپاری وظایف و مسئولیت‌های سازمان همواره از مباحث چالش برانگیز پیش روی یک سازمان بوده و علیرغم تجارب عملی و تلاش‌های تحقیقاتی صورت گرفته در این زمینه همچنان تردیدها و پرسش‌های مختلفی در این حوزه مطرح می‌باشد. به نظر می‌رسد کارهای علمی و تحقیقاتی موجود نتوانسته تمام جوانب این پدیده سازمانی را به درستی بسنجد و با ترسیم تصویری جامع و ارائه راهبردی صحیح به سازمان‌ها در برون سپاری وظایف خود اطمینان عینی و عملی دهد. از سوی دیگر تجارب گاه ناموفق و ناکارآمد و عدم دستیابی به اهداف و نیات مورد نظر و حتی آسیب‌هایی جانبی برون سپاری، باعث دلسردی نهادها و سازمان‌ها و بی سرانجام ماندن طرح‌ها و برنامه‌های توسعه در این سازمان‌ها شده است. نگاهی دقیق‌تر به پیشینه تحقیقات انجام شده در حوزه برون سپاری نشان می‌دهد حجم وسیعی از توان علمی و تحقیقاتی صرف تعیین ضرورت برون سپاری و توزیع وظایف و شناسایی چالش‌ها و ریسک‌های پیش رو شده است. متأسفانه در این بین توجه چندانی بر ضرورت نظارت مستمر بر عملکرد و ارزیابی سطح کیفی خدمات نشده است. تصور رایج بر این بوده که با پیشبینی آسیب‌ها و سنجش ضرورت برون سپاری و شناسایی کاندیدهای مناسب برا کسب مسئولیت سایر مراحل پیش رو در برون سپاری به خودی خود در مسیر پیشبینی شده به پیش خواهد رفت. با وجود چنین تصویری ضرورت نظارت بر حسن انجام وظایف و حفظ سطح کیفی خدمات غالباً نادیده نگاشته شده است. تحقیق پیش رو

تحقیقاتی و صنعتی کشور می‌باشد. بنابراین، یکی از مسائلی که همواره پیش روی سازمان‌های دولتی است، مساله برون سپاری بخشی از فعالیت‌ها و نظارت بر حسن انجام پروژه‌های برون سپاری می‌باشد.

باید توجه داشت که پدیده برون سپاری با وجود تمام قابلیت‌ها و مزیت‌هایی که می‌تواند برای سازمان به ارمغان بیاورد در صورت عدم رعایت موازین سازمانی و مدیریتی نه تنها نخواهد توانست گام موثری در جهت تعالی عملکرد سازمان بردارد بلکه می‌تواند آسیب‌های فراوانی در سطوح مختلف سازمان در بر داشته باشد. یکی از مهمترین عوامل مخرب در ان زمینه عدم وجود نظارت صحیح و نظام مند بر فرآیندهای برون سپاری می‌باشد. ازین روی تهیه و ارائه مدلی مدون در زمینه برون سپاری می‌تواند گام موثری در ارتقای فرآیندهای جاری نظام اداری کشور در حوزه برون سپاری باشد.

اگرچه سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور در چند سال اخیر توجه بیشتری به برون سپاری داشته و رفته رفته برخی وظایف را به پیمانکاران مختلف محول کرده اند، هنوز شناخت صحیحی از این پدیده وجود ندارد، و مدیران غالباً برونسپاری را به عنوان شیوه ای برای کاهش هزینه‌های سازمان می‌دانند و به ندرت دید راهبردی، رویکردی هدفمند و یا سیستم نظام مندی در فرایند برون سپاری به کار می‌بندند. بدون وجود برنامه ریزی صحیح و فراهم ساختن راهبرد و نظام مدون، برون سپاری می‌تواند به تحمیل هزینه‌های گزاف به شرکت برونسپارنده، عدم امکان کنترل کیفیت خدمات، کاهش اعتماد در بین مخاطبین و کاربران آن سازمان و از دست دادن مزیت‌های رقابتی آن سازمان بیانجامد. بخش عمده ای از چالش‌های برونسپاری، به نحوه نظارت شرکت برونسپارنده یا کارفرما بر عملکرد پیمانکار و مراحل و فرآیندها و عناصر اصلی برونسپاری مربوط می‌شود. در هر شرایطی، برونسپاری می‌تواند با کاستی‌ها، اشتباهات،

بیشتری برخوردار است. چرا که از یکسو آسیب‌های مالی یا اداری به چنین نهادهایی مستقیماً اضرار مختلف جامعه را مورد تأثیر قرار می‌دهد. از سوی دیگر ارائه خدمات ناکارآمد در روند برون سپاری باعث نارضایتی عمومی و احساس دل‌سردی و عدم اعتماد در بین افراد و حتی نهادهای دیگر نسبت به نهادهای دولتی و در سطح وسیع تر طرح‌ها و برنامه‌های دولتی می‌شود. در چنین مواردی مخاطبین این سازمان‌ها به ندرت بین نهاد اصلی و سازمان‌هایی که بواسطه برون سپاری با آن همکاری می‌کنند تمایزی قائل می‌شوند و غابا این سازمان اصلی یا برون سپار است که متحمل آسیب جدی و بلند مدت می‌گردد. لذا الگوی که در روند این تحقیق بدست آید می‌تواند دارای آثار مفیدی برای نهادهای مختلف بویژه نهادهای دولتی داشته باشد. همچنین به نظر می‌رسد در نهادهای خصوصی نسبت به نهادهای دولتی به واسطه سرمایه گذاری افراد حقیقی بخودی خود سخت گیری بیشتری وجود دارد و خلا برنامه بیشتر در سازمان‌های دولتی به چشم می‌خورد.

اگرچه پدیده برون سپاری امری جدید در امور سازمانی و نظام‌های اداری نمی باشد ولی نگاه عمیق تر به روندهای جاری در این حوزه نشان می‌دهد تا نهادهای شدن این مسئله در ارکان نظام‌های اداری و پیاده سازی اصولی و تمام عیار آن راه زیادی وجود دارد. به نظر می‌رسد بواسطه رشد سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری‌های جدید سازمان‌ها به تدریج آمادگی بیشتری برای برون سپاری وظایف پیدا می‌کنند. حال که آمادگی پذیرش این پدیده بیش از هر زمانی بوجود آمده است ارائه الگویی صحیح برای نظارت بر فرآیندهای موجود از اهمیت بالایی قائل است تا بتوان از آسیب‌های احتمالی جلوگیری شده و مسیر مطمئن تری و چارچوب مدونی برای اقدام به برون سپاری ارائه کرد. ممکن است بواسطه امکانات ارتباطی و تعاملاتی و فناوری‌های نو ظهور تصویری خیالی از

بواسطه پرداختن به این جنبه حیاتی از فرآیند برون سپاری ضمن تکمیل و توسعه تئوری‌های موجود در این حوزه می‌تواند یافته‌های نوین و ارزشمندی به بدنه ادبیات موجود بیفزاید و با نگاهی متفاوت به پدیده برونسپاری و پرداختن به زوایای دیگر این مساله دید وسیع تر و به تبع آن نتایج کاربردی تری به همراه داشته باشد. از باب عملی با کسب شناخت کامل تر از پدیده برون سپاری و در دست داشتن الگو و چارچوبی مدون و تعاریف عینی از چگونگی عملیات برون سپاری، سازمان‌ها می‌توانند با شناخت کامل تر و اطمینان بیشتر اقدام به امر برون سپاری و بهره مندی از فواید سازمانی کنند. در اختیار داشتن چنین الگویی سازمان‌ها را قادر می‌سازد با رعایت موازین صحیح و اصولی همواره بر روند برون سپاری نظارت صحیح داشته باشند و از این طریق به اهداف از پیش ترسیم شده خود به شکل کامل تر دست یابند.

بعلاوه از این طریق ریسک برون سپاری کاهش پیدا کرده و سازمان‌ها تمایل و رغبت بیشتری به تقسیم مسئولیت‌ها خواهند داشت. در دست داشتن ابزار مشخص مشوق اصلی سازمان‌ها در برون سپاری وظایف و محرک اصلی رشد و پیشرفت سازمان‌ها می‌باشد.

بعلاوه مجهز ساختن دستگاه‌های اجرایی به امکانات نقش مهمی در پیشگیری از هدررفت منابع ارزشمند و اتلاف هزینه و انرژی فراوان می‌گردد. در نبود این چنین معیارها و الگوهای برون سپاری سازمان‌ها عموماً یا به پیش بینی ریسک‌ها و اندیشیدن تمهیدات متقابل بسنده می‌کنند و یا مجبور خواهند بود به ارزیابی‌های مقطعی یا پایان دوره اکتفا کنند. برخی سازمان‌ها نیز متوسل به ابزارهای نامطمئن با پایایی و برد پایین می‌شدند. شناسایی کارامدی این ابزارها نیز غالباً از طریق آزمون و خطا و در موارد متعدد به قیمت تحمل خسارات جدی و تحمیل هزینه‌های گزاف امکان پذیر می‌باشد. معرفی مدل برون سپاری بویژه برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی اهمیت

از مقدار متوسط ۳ بوده است ($P < 0/001$) و نشان می‌دهد عامل محیطی از فاکتورهای موثر در برون سپاری خدمات بیمارستانی می‌باشد.

دهقانی پوده و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود به تعیین ابعاد و مؤلفه‌های مدل برون سپاری در توسعه محصولات با فناوری بالا پرداختند. نتیجه فرضیه‌های مدل نشان داد که ویژگی‌های این پروژه‌ها، تعیین‌کننده‌ی نیازمندی‌های سازمان هستند و نیازمندی‌ها هم شایستگی‌های لازم برای توسعه محصولات را تبیین می‌کنند، اما رابطه مستقیم و معناداری بین ویژگی پروژه‌ها با شایستگی وجود ندارد. نتایج پژوهش می‌توانند مدیران سازمان‌های مرتبط با توسعه این‌گونه محصولات را در انتخاب پروژه‌های مناسب برای برون‌سپاری و ایجاد شایستگی در سازمان برای همکاری بلندمدت با تأمین‌کنندگان یاری رسانند. این مدیران همچنین می‌توانند در انتخاب تأمین‌کنندگانی که پاسخ‌گوی نیازمندی‌های سازمان باشند؛ از نتایج این تحقیق بهره ببرند.

نویدی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به ارائه مدلی برای پیش‌بینی برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی پرداختند. یافته‌های پژوهش پیش‌بینی نمود جهت موفقیت برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی باید عوامل سازمانی، مدیریتی، فنی و ساختاری و همچنین عوامل مرتبط با پیمانکار در فرایند برون‌سپاری در نظر گرفته شود.

فلورا و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، در پژوهشی به تحقیق، توسعه و مدیریت مدل برون سپاری کسب و کار در سیستم بهبود بهره‌وری سازمان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که اعتماد، فرهنگ توسعه، حفظ موقعیت کنونی، چارچوب پشتیبانی، هزینه خدمات برون سپاری شده و سامانه‌های اطلاعاتی از مولفه‌های مدل برون سپاری به شمار می‌روند.

سهولت و پیگیری بر برون سپاری وجود داشته باشد ولی پیچیدگی‌های موجود در فرآیند برون سپاری به ضرورت تلاش برای دستیابی به نظام صحیح اشاره می‌کند. در نظام‌های اداری کشور ما علیرغم ظاهر مدرن آن هنوز نظام‌های فکری سنتی حداقل در سطح باور دست اندرکاران جاریست. ورود به عرصه برون سپاری بدون در اختیار داشتن الگوهایی مدوون و شیوه‌های منسجم و صرفاً با تکیه بر تجارب شخصی و سازمانی امری بسیار پرمخاطره بر نظام‌های اداری خواهد بود.

با توجه به مطالب بیان شده و اهمیتی که برون سپاری برای دستگاه‌های اجرایی دارد، در این پژوهش به شناسایی شاخص‌ها و وضعیت سنجی برون سپاری در دستگاه‌های اجرایی استان مازندران پرداخته شده است.

فرهنگی فارغانی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به ارزیابی مدل برون‌سپاری فعالیت‌های بخش خدمات مشترکان شرکت آب و فاضلاب استان هرمزگان با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم پرداختند. یافته‌ها نشان داد که برون‌سپاری موجب کاهش تعداد کارکنان شرکت، کاهش مدت زمان ارائه خدمات و کاهش هزینه‌ها در بخش خدمات مشترکان شرکت مورد بررسی شده است. همچنین محققان در این پژوهش شاخص‌های تعداد کارکنان شرکت، مدت زمان ارائه خدمات، هزینه کل شرکت، سیاست‌های بهبود و اعتبار تأمین‌کنندگان را در ارزیابی مدل برون سپاری مد نظر قرار دادند.

نظری و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به تدوین مدل عوامل محیطی موثر جهت برون سپاری خدمات در بیمارستان‌های دولتی ایران پرداختند. یافته‌ها نشان داد عوامل محیطی موثر بر برون سپاری خدمات به ترتیب اهمیت، عامل سیاسی با میانگین $3/67$ ، ارزیابی ریسک $3/38$ ، ارزیابی پیمانکاران $3/33$ ، زمینه‌ای $3/25$ و توسعه‌ای $2/83$ تعیین گردیدند. میانگین نمره کل تأثیر عوامل محیطی برابر $3/21$ بوده و بطور معنی‌داری بیشتر

تجربه برون سپاری قبلی، فشار خارجی، نوسانات بازار و قدرت تأمین کنندگان) بر تصمیم گیری برون سپاری خدمات بانکی الکترونیکی تأثیر می‌گذارد.

روش تحقیق

این تحقیق در حوزه تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و با توجه به اینکه برای آزمون فرضیات حقیق از اطلاعات میدانی استفاده می‌شود در گروه تحقیقات توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه‌ی آماری بخش کیفی شامل خبرگان (روئسا، مدیران و ناظرین پروژه های برون سپاری دستگاه‌های اجرایی استان مازندران و نیز کارشناسان و خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت) می‌باشند که شرایط زیر را داشته باشند:

(۱) حداقل در یکی از پروژه‌های برون سپاری سازمان، سمت اجرایی داشته‌اند.

(۲) بیشتر از ۲۰ سال سابقه مرتبط داشته‌اند.

(۳) اساتیدی که به نوعی حداقل در یک پروژه برون سپاری در ادارات دولتی یا خصوصی سابقه داشته باشند.

جامعه‌ی آماری بخش کمی این پژوهش نیز شامل مدیران ارشد، مدیران میانی و دست اندازکاران و کارمندان دستگاه‌های اجرایی استان مازندران که در امر برون سپاری بیشتر دخیل هستند می‌باشد که تعداد آنها ۵۶۰ نفر می‌باشد. در بخش کیفی پژوهش روش نمونه گیری گلوله برفی است. ضمن اینکه از واحدهای نمونه مورد مطالعه خواسته می‌شود تا اطلاعاتی در مورد خود ارائه دهند، از آنها خواسته می‌شود تا نمونه‌های آگاه در زمینه موضوع پژوهش را برای انجام مصاحبه بعدی معرفی کنند. جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم، از فرمول کوکران استفاده گردید. با توجه به فرمول کوکران حداقل حجم مورد نیاز برای این پژوهش که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شده است برابر با ۲۲۸ نفر می‌باشد. همچنین نمونه‌های مورد نظر با روش تصادفی ساده از این جامعه انتخاب می‌شود.

همکه^۲ (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی مدل برون سپاری CDMO پرداختند. نتایج نشان داد صرفه جویی در هزینه و یا صرفه جویی در وقت، دسترسی به فناوری‌ها، مهارت‌ها، تخصص علمی یا ظرفیت؛ دلایل زیادی برای برون سپاری CDMO می‌باشند.

کیازولو و همکاران^۳ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی آگاهی از زمینه، مدل اجماع زبان شناختی فازی خالص ارزش، تقویت یادگیری، فرآیندهای کسب و کار برون سپاری پرداختند. این پژوهش چارچوبی را برای بهبود برون سپاری فرایند تجاری با معرفی پشتیبانی تصمیم گیری گروهی که متکی به یک مدل اجماع زبانی فازی است، پیشنهاد کرده است. علاوه بر این، برای یادگیری و تعیین وزنهای مختلف به تصمیم گیرندگان با توجه به شرایط و زمان شرکت در تصمیم گیری گروه چارچوب الگوریتم‌ها را پیاده سازی می‌کند. این چارچوب با توصیف یک مثال عددی برای یک شرکت کفش ایتالیایی اعمال می‌شود.

فونتاین و لانگار^۴ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به مدل سازی اطلاعات ساختاری برون سپاری در بین پیمانکاران عمومی پرداختند. نتایج حاکی از آن است که پاسخ دهندگان، مدل سازی اطلاعات ساختاری برون سپاری را نسبت به اجرای آن دارای کارایی کمتری می‌دانند. با این وجود، استفاده مداوم از برون سپاری برای توابع مدل سازی اطلاعات ساختاری برون سپاری، علی رغم خطرات احتمالی، سازگاری صنعت را در مواجهه با چالش‌ها و پذیرش فن آوری‌های جدید از طریق روش‌های جایگزین نشان می‌دهد.

حنفی زاده و لواسان (۲۰۱۸)، در پژوهشی به ارائه یک مدل تحلیل تجربی در مورد تصمیم برون سپاری: مورد خدمات بانکداری الکترونیکی پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از میان ۱۱ عامل فرضی نه نفر (یعنی پیچیدگی درک شده، هزینه درک شده، مشاهده خدمات به مشتری، تناسب فرهنگی بین مشتری و تأمین کننده، از دست دادن دانش سازمانی،

جدول ۱: مقادیر آزمون CVR

شماره	درصد CVR مربوط	شماره	درصد CVR مربوط
سؤالات	به هر سؤال	سؤالات	به هر سؤال
۱	%۹۲	۲۷	%۶۰
۲	%۶۰	۲۸	%۹۲
۳	%۵۲	۲۹	%۸۴
۴	%۹۲	۳۰	%۹۲
۵	%۶۸	۳۱	%۶۰
۶	%۹۲	۳۲	%۶۸
۷	%۸۴	۳۳	%۶۰
۸	%۸۴	۳۴	%۵۲
۹	%۶۸	۳۵	%۹۲
۱۰	%۴۴	۳۶	%۸۴
۱۱	%۵۲	۳۷	%۶۸
۱۲	%۸۴	۳۸	%۹۲
۱۳	%۸۴	۳۹	%۸۴
۱۴	%۵۲	۴۰	%۹۲
۱۵	%۶۸	۴۱	%۵۲
۱۶	%۸۴	۴۲	%۸۴
۱۷	%۴۴	۴۳	%۸۴
۱۸	%۸۴	۴۴	%۶۸
۱۹	%۹۲	۴۵	%۶۰
۲۰	%۹۲	۴۶	%۵۲
۲۱	%۹۲	۴۷	%۴۴
۲۲	%۵۲	۴۸	%۶۰
۲۳	%۶۸	۴۹	%۸۴
۲۴	%۶۰	۵۰	%۸۴
۲۵	%۹۲	۵۱	%۶۸
۲۶	%۶۰		

مهمترین روش‌های آوری اطلاعات در این تحقیق مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی می‌باشد. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای از کتب، مقاله‌ها و پایان نامه‌های داخلی و خارجی بهره گرفته شد. در بخش تحقیقات میدانی از مصاحبه و ابزار پرسشنامه طی چند مرحله بهره گرفته شد. در ابتدا از طریق مصاحبه حضوری به منظور یادداشت کردن نقطه نظرات خبرگان در زمینه برون‌سپاری و شاخص‌های آن استفاده شد. در بخش بعد با استفاده از نتایج تحلیل محتوای انجام شده، پرسشنامه دلفی تدوین و در اختیار خبرگان قرار گرفت و طی چهار مرحله سعی در تایید یا رد شاخص‌های برون سپاری شد. پس از شناسایی شاخص‌ها، معیارها و ابعاد مدل برون سپاری، پرسشنامه‌ای کمی به منظور انجام تحلیل عاملی تاییدی و طراحی مدل نهایی برون سپاری طراحی شد.

روایی صوری پرسشنامه دلفی توسط اساتید راهنما و مشاور صورت پذیرفت. روایی محتوایی پرسشنامه کمی توسط نظرات خبرگان و شاخص CVR مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی سازه پرسشنامه توسط تحلیل عاملی تاییدی در نرم افزار SPSS انجام شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از معیار آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت که نتایج شاخص CVR در جدول شماره ۱ ارائه گردید که با توجه به مقدار قابل پذیرش برای درستی آزمون CVR می‌توان نتیجه گرفت که مقدار بدست آمده برای کلیه سؤالات بزرگتر از مقدار قابل قبول ۳۷ درصد است، بنابراین روایی محتوایی پرسشنامه بر اساس آزمون CVR مورد تایید قرار گرفت.

با توجه به جدول شماره ۲ که مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ می‌باشد، ملاحظه می‌شود که ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق بزرگتر از ۰/۷ به دست آمده است. که این اعداد نشان دهنده این هستند که پرسشنامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌ها در چهار بخش انجام شده است. در بخش اول به تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده پرداخته شده است. در ابتدای این بخش مصاحبه‌های انجام شده ذکر گردیده و در ادامه شاخص‌ها، معیارها و ابعاد طی سه مرحله شناسایی و طبقه بندی شدند. در بخش دوم به بیان نتایج حاصل از تکنیک دلفی پرداخته شد. در این بخش نتایج حاصل از تحلیل محتوا در قالب پرسشنامه دلفی در اختیار کارشناسان و خبرگان جهت تایید

جدول ۲: نتایج آلفای کروتباخ

بعد	مؤلفه	آلفای کرونباخ	وضعیت
۱	برنامه ریزی	۰,۸۶۱	تایید
	تحلیل استراتژیک	۰,۸۴۲	تایید
	تحلیل هزینه	۰,۸۵۲	تایید
	مذاکرات و الزامات	۰,۸۷۹	تایید
۲	روش برون سپاری	۰,۸۲۴	تایید
	اهداف برون سپاری	۰,۸۵۶	تایید
	انگیزه‌های برون سپاری	۰,۸۷۱	تایید
	مکان برون سپاری	۰,۸۶۹	تایید
۳	حفظ دانش فنی	۰,۸۳۲	تایید
	امنیت اطلاعات	۰,۸۷۶	تایید
	انعطاف پذیری	۰,۷۹۹	تایید
	ظرفیت	۰,۸۲۷	تایید
۴	فرهنگ سازمانی	۰,۸۲۳	تایید
	امنیت سازمانی	۰,۸۷۷	تایید
	فرآیندهای داخلی	۰,۸۷۰	تایید
	منابع و زیرساخت	۰,۸۶۸	تایید
	همسویی راهبردی	۰,۸۷۵	تایید

شاخص‌ها، معیارها و ابعاد شناسایی شده قرار گرفت و طی چهار مرحله تجزیه و تحلیل دلفی صورت پذیرفت. در بخش سوم به بیان آمار توصیفی مربوط به افراد نمونه پرداخته شده و از جدول‌های فراوانی و نمودارهای میله‌ای استفاده شده است. در این بخش با استفاده از آزمون‌های آماری کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، تحلیل عاملی تاییدی به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه و آزمون t تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت در نرم افزارهای SPSS استفاده شد.

یافته‌ها پژوهش

به منظور شناسایی شاخص‌های برون سپاری در دستگاه‌های اجرایی از تکنیک تحلیل محتوا و دلفی استفاده شد. در بخش تحلیل محتوا به استناد به مصاحبه انجام شده از ۱۱ نفر از خبرگان دستگاه‌های اجرایی و اساتید دانشگاهی، تعداد ۶۱ شاخص شناسایی شد. پس از انجام تکنیک دلفی، تعداد ۱۰ شاخص کم اهمیت حذف شده و تعداد ۵۱ شاخص در غالب ۴ بعد و ۱۷ مؤلفه شناسایی شده است.

جدول ۳: شاخص‌های شناسایی شده در مدل برون سپاری

ردیف	ابعاد	معیارها	شاخص‌ها
۱			فرهنگ‌سازی لازم جهت برون سپاری در سازمان
۲	بعد سازمانی	فرهنگ سازمانی	کنار آمدن کارکنان و مدیران سازمان با مسئله برون سپاری
۳			مورد قبول بودن مسئله برون سپاری خدمات توسط مدیران سازمان
۴			عدم خطرآفرینی برون سپاری برای امنیت شغلی کارکنان
۵	امنیت سازمانی		عدم تزلزل جایگاه شغلی مدیران
۶			عدم ایجاد ذهنیت منفی برون سپاری در مورد سازمان در جامعه
۷			انعطاف پذیری فرآیندهای داخلی سازمان به منظور برون سپاری
۸	بعد سازمانی	فرآیندهای داخلی	بسترسازی مورد نیاز جهت برون سپاری در سازمان
۹			کاهش اختلال در فرآیندهای داخلی سازمان
۱۰			مهیا بودن منابع مورد نیاز جهت برون سپاری در سازمان
۱۱	بعد سازمانی	منابع و زیرساخت	مهیا بودن زیرساخت‌های مورد نیاز جهت برون سپاری
۱۲			اتخاذ تدابیر لازم جهت برون سپاری در سازمان
۱۳		همسویی برنامه برون سپاری با برنامه‌های استراتژیک سازمان	
۱۴		تعیین جایگاه برون سپاری در اهداف راهبردی سازمان	

ردیف	ابعاد	معیارها	شاخص‌ها
۱۵			تدوین استراتژی برون سپاری سازمان بر اساس نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌ها
۱۶			حفظ دانش فنی سازمان در برون سپاری
۱۷		حفظ دانش فنی	اضافه شدن دانش جدیدی به سازمان با برون سپاری
۱۸			انتقال دانش جدید فنی از سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر به سازمان طی برون سپاری
۱۹			حفظ اطلاعات سازمان در برون سپاری
۲۰		امنیت اطلاعات	بالا بودن سطح امنیتی سیستم مورد استفاده جهت برون سپاری
۲۱			استفاده از تجهیزات و امکانات بروز با سیستم امنیتی قوی جهت برون سپاری
۲۲		بعد فنی	بالا رفتن توان انعطاف پذیری سازمان با برون سپاری
۲۳			انعطاف پذیری سازمان در زمینه نحوه ارائه خدمات برون سپاری
۲۴			انعطاف پذیری سازمان با برون سپاری خدمات نسبت به آسیب‌های احتمالی
۲۵			ایجاد ظرفیت بالا با برون سپاری خدمات سازمان
۲۶		ظرفیت	افزایش توان خدمات رسانی سازمان با برون سپاری
۲۷			شکوفایی ظرفیت‌های مخفی در سازمان با برون سپاری
۲۸			نقش برنامه ریزی در اجرای صحیح برون سپاری
۲۹		برنامه ریزی	عدم موفقیت برون سپاری بدون برنامه ریزی مناسب
۳۰			پیشبرد صحیح اهداف سازمان با برون سپاری
۳۱			تجزیه و تحلیل اطلاعات استراتژیک در برون سپاری
۳۲		تحلیل استراتژیک	داشتن دیدگاه استراتژیک و راهبردی جهت برون سپاری
۳۳			تشریح الزامات مورد نیاز جهت برون سپاری در قرارداد فی مابین
۳۴		بعد مدیریتی	تحلیل هزینه‌های مادی و غیر مادی و واگذاری خدمات به پیمانکار
۳۵			عدم تغییر میزان هزینه پرداختی شهروندان برای ارائه خدمات پس برون سپاری
۳۶			تحلیل صحیح هزینه‌های واگذاری خدمات به بخش برون سپاری
۳۷		مذاکرات و الزامات	مذاکرات صحیحی به منظور یک برون سپاری موفق
۳۸			مذاکره سازمان با پیمانکار به طور شفاف در مورد برون سپاری
۳۹			تشریح الزامات مورد نیاز جهت برون سپاری در قرارداد فی مابین
۴۰		روش برون سپاری	تعیین روش برون سپاری بر مبنای قوانین اداری سازمان
۴۱			استفاده از روش‌های برون سپاری موفق سایر سازمان‌ها
۴۲			انتخاب روش صحیح برون سپاری در سازمان
۴۳		اهداف برون سپاری	همسویی اهداف برون سپاری با اهداف بلندمدت سازمان
۴۴			تبیین جایگاه برون سپاری در اهداف راهبردی سازمان
۴۵			تشریح اهداف برون سپاری در قرارداد فی مابین سازمان و بخش پیمانکار
۴۶		بعد ساختاری	بررسی انگیزه‌های برون سپاری خدمات در کارگروه سازمان
۴۷			تشریح انگیزه برون سپاری به منظور شکل‌گیری اهداف برون سپاری
۴۸			داشتن انگیزه مناسب جهت برون سپاری به منظور کاهش هزینه‌های اضافی و غیر اثربخش
۴۹		مکان برون سپاری	انتخاب مکان برون سپاری متناسب با دسترسی شهروندان
۵۰			انتخاب مکان برون سپاری خدمات بر اساس نیاز سازمان
۵۱			بررسی مکان برون‌سپاری در قرارداد توسط کارشناسان

پس از اتمام فرآیند تحلیل محتوا و به منظور ارزیابی نتایج حاصل و ارتقای روایی معیارها و ابعاد، از پرسشنامه استفاده شده است. در این مرحله با استفاده از ابزار پرسشنامه به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پرداخته شده است. پرسشنامه دارای ۲ بخش است که در بخش اول، اطلاعات مربوط به پاسخ‌دهندگان

شامل جنسیت، تجربه کاری، سن و غیره و در بخش دوم، ۴ بعد نهایی حاصل از فاز کیفی پژوهش، توسط ۵۱ مورد سوال مورد سنجش قرار گرفته است. این پرسشنامه در واقع به بررسی وضعیت برون سپاری در ادارات دولتی استان مازندران استفاده شده است. نمونه بخش کیفی متشکل از خبرگان ۱۱ سازمان دولتی شامل (اداره مخابرات، دانشگاه‌های دولتی، جهاد کشاورزی، اداره برق، اداره صنعت معدن و تجارت، اداره آب و فاضلاب، اداره راه و شهرسازی، اداره گاز، اداره آموزش و پرورش، استانداری مازندران، سازمان اداره ثبت اسناد و املاک) انتخاب شد. نمونه آماری بخش کمی نیز مجموعاً ۲۲۸ نفر از متخصصین و مجربین آشنا با حوزه برون سپاری هستند که دارای حداقل ۲۰ سال سابقه خدمت مرتبط می‌باشند، انتخاب شدند. از بین افراد نمونه ۲۱/۴۹٪ زن و ۷۸/۵۱٪ زن بوده اند، ۳۹/۰۴٪ لیسانس، ۵۴/۸۲٪ فوق لیسانس، ۶/۱۴٪ دکترا، ۳۹/۰۴٪ زیر ۱۰ سال، ۶۳/۱۶٪ بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۳/۶۸٪ بیشتر از ۲۰ سال سابقه داشته اند، ۵/۲۶٪ کمتر از ۳۰ سال، ۳۹/۰۴٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۲/۹۸٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۲/۷۲٪ بالای ۵۰ سال سن داشته اند.

از پاسخ دهندگان خواسته شد که وضعیت فعلی هر یک از گزاره‌ها (ابعاد) را در سازمان خود که در آن مشغول به کار هستند را بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه ای بیان کنند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

بعد	معیار	شاخص	اختلاف میانگین	آماره آزمون	سطح معناداری	
فرآیندهای داخلی	فرهنگ سازی	فرهنگ سازی لازم جهت برون سپاری در سازمان	۰/۴۹۶	۷/۶۱۹	۰/۰۰۰	
		کنار آمدن کارکنان و مدیران سازمان با مسئله برون سپاری	۰/۲۷۶	۴/۱۴۹	۰/۰۰۰	
	امنیت شغلی	مورد قبول بودن مسئله برون سپاری خدمات توسط مدیران سازمان	۰/۱۹۳	۳/۰۳۳	۰/۰۰۳	
		عدم خطرآفرینی برون سپاری برای امنیت شغلی کارکنان	۰/۳۰۳	۴/۸۶۷	۰/۰۰۰	
		عدم تزلزل جایگاه شغلی مدیران	۰/۴۶۹	۷/۴۲۵	۰/۰۰۰	
	فرآیندهای خارجی	منابع و زیرساخت	عدم ایجاد ذهنیت منفی برون سپاری در مورد سازمان در جامعه	۰/۱۳۲	۲/۰۶۵	۰/۰۴۰
			انعطاف پذیری فرآیندهای داخلی سازمان به منظور برون سپاری	۰/۰۷۹	۱/۲۴۴	۰/۰۰۲
		همسویی راهبردی	بسترسازی مورد نیاز جهت برون سپاری در سازمان	-۰/۰۶۶	-۱/۰۰۰	۰/۰۰۳
			کاهش اختلال در فرآیندهای داخلی سازمان	۰/۴۸۲	۷/۲۲۳	۰/۰۰۰
			مهیا بودن منابع مورد نیاز جهت برون سپاری در سازمان	۰/۲۹۸	۴/۴۵۷	۰/۰۰۰
حفظ دانش فنی	امنیت اطلاعات	مهیا بودن زیرساخت‌های مورد نیاز جهت برون سپاری	۱/۰۰۴	۱۶/۹۸۴	۰/۰۰۰	
		اتخاذ تدابیر لازم جهت برون سپاری در سازمان	۰/۴۱۷	۶/۲۵۸	۰/۰۰۰	
	حفظ دانش فنی	همسویی برنامه برون سپاری با برنامه‌های استراتژیک سازمان	۰/۵۱۸	۸/۲۲۵	۰/۰۰۰	
		تبیین جایگاه برون سپاری در اهداف راهبردی سازمان	۰/۷۲۸	۱۱/۵۶۵	۰/۰۰۰	
امنیت اطلاعات	حفظ دانش فنی	تدوین استراتژی برون سپاری سازمان بر اساس نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت ها	۱/۱۰۱	۱۹/۶۳۶	۰/۰۰۰	
		حفظ دانش فنی سازمان در برون سپاری	۰/۱۱۴	۱/۷۶۱	۰/۰۸۰	
	امنیت اطلاعات	اضافه شدن دانش جدیدی به سازمان با برون سپاری	۰/۶۲۷	۱۰/۱۵۸	۰/۰۰۰	
		انتقال دانش جدید فنی از سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر به سازمان طی برون سپاری	۰/۰۹۶	۱/۵۱۵	۰/۰۱۰	
امنیت اطلاعات	حفظ اطلاعات سازمان در برون سپاری	حفظ اطلاعات سازمان در برون سپاری	۰/۸۰۳	۱۲/۹۰۸	۰/۰۰۰	
		بالا بودن سطح امنیتی سیستم مورد استفاده جهت برون سپاری	۰/۳۸۲	۵/۸۵۵	۰/۰۰۰	

بعد	معیار	شاخص	اختلاف میانگین	آماره آزمون	سطح معناداری
		استفاده از تجهیزات و امکانات بروز با سیستم امنیتی قوی جهت برون سپاری	-۰/۰۴۸	-۰/۷۸۷	۰/۰۰۰
		بالا رفتن توان انعطاف پذیری سازمان با برون سپاری	۰/۰۵۲۶	۷/۸۱۳	۰/۰۰۰
	انعطاف پذیری	انعطاف پذیری سازمان در زمینه نحوه ارائه خدمات برون سپاری	۰/۶۱۸	۹/۴۹۰	۰/۰۰۰
		انعطاف پذیری سازمان با برون سپاری خدمات نسبت به آسیب‌های احتمالی	۱/۱۰۵	۱۸/۴۶۳	۰/۰۰۰
		ایجاد ظرفیت بالا با برون سپاری خدمات سازمان	۰/۸۸۶	۱۵/۷۸۵	۰/۰۰۰
	ظرفیت	افزایش توان خدمات رسانی سازمان با برون سپاری	۰/۸۱۶	۱۳/۹۰۰	۰/۰۰۰
		شکوفایی ظرفیت‌های مخفی در سازمان با برون سپاری	۰/۶۵۴	۱۱/۳۴۹	۰/۰۰۰
		نقش برنامه ریزی در اجرای صحیح برون سپاری	۰/۶۴۰	۱۰/۴۴۵	۰/۰۰۰
	برنامه ریزی	عدم موفقیت برون سپاری بدون برنامه ریزی مناسب	۰/۶۱۴	۹/۵۴۸	۰/۰۰۰
		پیشبرد صحیح اهداف سازمان با برون سپاری	۰/۶۶۷	۱۰/۰۷۴	۰/۰۰۰
	تحلیل استراتژیک	تجزیه و تحلیل اطلاعات استراتژیک در برون سپاری	۱/۱۴۵	۲۱/۳۹۱	۰/۰۰۰
		داشتن دیدگاه استراتژیک و راهبردی جهت برون سپاری	۰/۸۰۳	۱۳/۱۷۴	۰/۰۰۰
		تشریح الزامات مورد نیاز جهت برون سپاری در قرارداد فی مابین	۰/۸۱۱	۱۳/۸۰۱	۰/۰۰۰
		تحلیل هزینه‌های مادی و غیر مادی و آگذاری خدمات به پیمانکار	-۰/۱۲۳	-۲/۰۰۳	۰/۰۴۶
	تحلیل هزینه	عدم تغییر میزان هزینه پرداختی شهروندان برای ارائه خدمات پس برون سپاری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
		تحلیل صحیح هزینه‌های و آگذاری خدمات به بخش برون سپاری	۰/۳۲۵	۵/۰۷۱	۰/۰۰۰
	مذاکرات و الزامات	مذاکرات صحیحی به منظور یک برون سپاری موفق	۰/۲۳۷	۳/۶۰۶	۰/۰۰۰
		مذاکره سازمان با پیمانکار به طور شفاف در مورد برون سپاری	۰/۳۰۳	۵/۲۱۸	۰/۰۰۰
		تشریح الزامات مورد نیاز جهت برون سپاری در قرارداد فی مابین	۰/۷۸۱	۱۳/۰۵۷	۰/۰۰۰
	روش برون سپاری	تعیین روش برون سپاری بر مبنای قوانین اداری سازمان	۰/۵۷۰	۸/۲۷۲	۰/۰۰۰
		استفاده از روش‌های برون سپاری موفق سایر سازمان‌ها	۰/۷۱۵	۱۱/۰۰۴	۰/۰۰۰
		انتخاب روش صحیح برون سپاری در سازمان	۰/۴۳۹	۶/۶۳۵	۰/۰۰۰
	اهداف برون سپاری	همسویی اهداف برون سپاری با اهداف بلندمدت سازمان	۰/۷۱۱	۱۱/۰۲۷	۰/۰۰۰
		تبیین جایگاه برون سپاری در اهداف راهبردی سازمان	۰/۵۴۴	۸/۴۰۸	۰/۰۰۰
		تشریح اهداف برون سپاری در قرارداد فی مابین سازمان و بخش پیمانکار	۰/۷۴۱	۱۱/۵۸۹	۰/۰۰۰
	انگیزه‌های برون سپاری	بررسی انگیزه‌های برون سپاری خدمات در کارگروه سازمان	۰/۵۹۶	۹/۴۸۱	۰/۰۰۰
		تشریح انگیزه برون سپاری به منظور شکل‌گیری اهداف برون سپاری	۰/۶۰۱	۹/۴۶۳	۰/۰۰۰
		داشتن انگیزه مناسب جهت برون سپاری به منظور کاهش هزینه‌های اضافی و غیر اثربخش	۰/۲۲۴	۳/۳۸۸	۰/۰۰۱
	مکان برون سپاری	انتخاب مکان برون سپاری متناسب با دسترسی شهروندان	۰/۰۴۴	-۰/۶۵۳	۰/۰۱۰
		انتخاب مکان برون سپاری خدمات بر اساس نیاز سازمان	۰/۲۳۷	۳/۵۲۸	۰/۰۰۰
		بررسی مکان برون‌سپاری در قرارداد توسط کارشناسان	۰/۳۰۳	۴/۵۰۰	۰/۰۰۰

جدول ۴

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

«حفظ دانش فنی سازمان در برون سپاری، انتقال دانش

جدید فنی از سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر به سازمان طی برون سپاری و ایجاد ظرفیت بالا با برون سپاری خدمات» از بعد فنی، شاخص «عدم تغییر میزان هزینه پرداختی شهروندان برای ارائه خدمات برون سپاری» از

با توجه به جدول ۴، برای کلیه معیارها بجز شاخص‌های «اتخاذ تدابیر لازم جهت برون سپاری در سازمان و انعطاف پذیری سازمان در زمینه نحوه ارائه خدمات برون سپاری» از بعد سازمانی، شاخص‌های

فرد (۱۳۹۰)، از لحاظ معیارهای برنامه‌ریزی، تحلیل استراتژیک، تحلیل هزینه، مذاکرات و الزامات همسو می‌باشد. نتایج حاصله همچنین با نتایج تحقیق الفت (۱۳۹۰)، از لحاظ مولفه فرهنگ سازمانی همسو می‌باشد. نتایج بدست آمده با نتایج تحقیقات فلورا و همکاران (۲۰۱۹)، همکه (۲۰۱۹) و حنفی زاده و لواسان (۲۰۱۸) از لحاظ مولفه‌های فرهنگ و تحلیل هزینه همسو می‌باشد. در تبیین نتایج حاصله می‌توان بیان داشت، با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی و درونی سازمان دولتی مورد نظر، لزوم بازمهندسی در راهبردهای کلان و فرآیندهای دستیابی به اهداف خودنمایی می‌کند. تولید محصولات برتر در سریع‌ترین زمان، با بالاترین کیفیت و با کمترین هزینه، بدون ایجاد تغییر در نوع نگاه ها، رویه‌ها و فرآیندهای مدیریتی و راهبردی به راحتی امکان پذیر نیست و یکی از راهکارهای دستیابی به این امر استفاده از برون سپاری می‌باشد. برای یک سازمان، کاهش هزینه‌های بالاسری نسبت به مزایای دیگر فوق‌الذکر (افزایش کارایی و اعمال کنترل بیشتر) باید در اولویت پایین‌تر قرار گیرد. در صورتی که در کشور ما غالباً هدف اصلی از برون سپاری بخشی از خدمات، کاهش هزینه‌ها می‌باشد، اگرچه بعضاً محاسبات دقیق نتیجه برون‌سپاری‌ها، نشان دهنده افزایش هزینه‌ها و حتی خسارات سنگین ناشی از ناکارآمدی موسسه ارائه‌کننده خدمات می‌باشد. لذا نباید «چرتکه» ابزار محاسبه هزینه‌های انجام یک خدمت باشد، بلکه باید افق نگرش را وسیع‌تر کرده منافع کلان شرکت را در نظر گرفت. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود به منظور برون سپاری صحیح و کارآمد در دستگاه‌های اجرایی ابتدا منابع لازم در زمینه برون سپاری در سازمان تهیه شود و زیرساخت‌های مورد نیاز مهیا شود. پیشنهاد می‌شود فرهنگ‌سازی لازم در زمینه برون سپاری و ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان به منظور همراهی با طرح‌های برون سپاری در سازمان انجام

بعد «مدیریتی و شاخص بررسی مکان برون‌سپاری» در قرارداد از بعد ساختاری «سطح معنی-داری» $>0,05=0,000$ است و همچنین اختلاف میانگین‌ها عددی مثبت است.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به شناسایی شاخص‌ها و وضعیت سنجی برون سپاری در دستگاه‌های اجرایی استان مازندران پرداخته است. با توجه به نتایج تعداد ۵۱ شاخص در غالب ۴ بعد و ۱۷ مولفه شناسایی شده است. همچنین وضعیت برون سپاری از بعد سازمانی از لحاظ کلیه شاخص‌ها بجز شاخص‌های اتخاذ تدابیر لازم جهت برون سپاری در سازمان و انعطاف پذیری سازمان در زمینه نحوه ارائه خدمات برون سپاری در ادارات دولتی استان مازندران مطلوب است. بنابراین می‌توان بیان داشت که دستگاه‌های اجرایی استان مازندران آمادگی لازم را از لحاظ انجام برون سپاری تا حدی زیادی دارا می‌باشند. با توجه به نتایج بدست آمده، می‌توان نتایج حاصله را با نتایج پژوهش نویدی و همکاران (۱۳۹۷) از لحاظ ابعاد مدیریت، فنی و ساختاری همسو می‌باشد. همچنین نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیق حبیبی و همکاران (۱۳۹۶) از لحاظ مولفه‌های امنیت سازمانی، فرآیندهای داخلی سازمان، منابع و زیرساخت‌های سازمان، کارآمدی یا بهره‌وری سازمانی، همسویی راهبردی و محیط بیرون از سازمان همسو می‌باشد. نتایج حاصله همچنین با نتایج تحقیق باقری و همکاران (۱۳۹۴)، از لحاظ مولفه انگیزاننده‌ها و بازدارنده‌های برون‌سپاری همسو می‌باشد. نتایج حاصله همچنین با نتایج تحقیق کریمی گوارشکی و همکاران (۱۳۹۲)، از لحاظ شاخص‌های اهمیت راهبردی، حفظ دانش فنی، امنیت اطلاعات، هزینه، کیفیت، انعطاف پذیری همسو می‌باشد. نتایج حاصله همچنین با نتایج تحقیق باقری و همکاران (۱۳۹۴)، از لحاظ درنی نوکورانی و سبحانی

تقی‌زاده هوشنگ، صادقی باروجی زین‌العابدین. ارزیابی وضعیت مدیریت برون-سپاری مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت تبریز. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی- دانشور رفتار سابق- ۱۳۹۰؛ ۹ (۵۰): ۱۹۱-۲۰۶

حبیبی، نیک بخش، فرهادی، علی، بابایی، محمد رضا. (۱۳۹۶). برون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی در سازمان‌های نظامی (مورد مطالعه: نیروی هوایی). علوم و فنون نظامی، ۱۳ (۴۰)، ۲۹-۵۱.

دهقانی پوده، حسین، چشم براه، محسن، ترابی، حسن، کریمی گوارشکی، محمدحسین، حسنوی، رضا. (۱۳۹۷). تعیین ابعاد و مؤلفه های برون سپاری در توسعه محصولات با فناوری بالا. بهبود مدیریت. ۱۲ (۲): ۵۸-۲۷.

الفت، لعیا، براتی، مسعود، ولدی، محمد رضا. (۱۳۹۱). چارچوبی برای تصمیم برون سپاری راهبردی. مطالعات مدیریت صنعتی، ۹ (۲۵)، ۲۷-۵۰.

الفت، لعیا. براتی، مسعود. (۱۳۹۱). مدلی برای تصمیم برون سپاری در بانک صنعت و معدن تامین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز. راهبردهای بازرگانی، ۲۰ (۱). ۲۵-۴۰.

فرهنگی، نسیم، عباس نژاد، طیبه، غفورنیا، محمد. (۱۳۹۸). ارزیابی برون‌سپاری فعالیت‌های بخش خدمات مشترکان شرکت آب و فاضلاب استان هرمزگان با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم. مدیریت صنعتی. ۱۱ (۱): ۱۳۲-۱۱۱.

قربانی، محمد و محمدرضا مختارنظیف، (۱۳۹۰). طرح تحقیقاتی عارضه یابی برون سپاری و ارائه مدل در شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی، کنفرانس بین المللی آب و فاضلاب، تهران، شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور.

کریمی گوارشکی، محمد حسین. الیاسی، مهدی. عابدی جوزم، رضا. صادقی یزدان آباد، محمد (۱۳۹۲). الگویی برای تصمیمات برون سپاری تولید

شود. پیشنهاد می‌شود چگونگی برون‌سپاری فعالیت‌های گذشته در سازمان‌ها از طریق استفاده از مورد کاوی و گزارش مورد بررسی قرار گیرد و فرهنگ، استراتژی، چشم انداز و ... مناسب در برون سپاری آموزش و پژوهش اتخاذ گردد. پیشنهاد می‌شود جلساتی جهت بالا بردن سطح آگاهی کارکنان در زمینه برون سپاری ایجاد شود تا کارکنان فعالیت‌های برون سپاری را متناقض امنیت شغلی خود نپندارند و با آن همراهی کنند. پیشنهاد می‌شود مذاکرات لازم با سازمان‌ها و تشکل‌های مرتبط با امر برون سپاری انجام شود تا کمترین تداخل و موازی کاری در امر برون سپاری ایجاد شود. پیشنهاد می‌شود چگونگی برون-سپاری فعالیت‌های گذشته در سازمان‌ها از طریق استفاده از مورد کاوی و گزارش مورد بررسی قرار گیرد و فرهنگ، استراتژی، چشم انداز و ... مناسب در برون سپاری آموزش و پژوهش اتخاذ گردد. پیشنهاد می‌شود جلساتی جهت بالا بردن سطح آگاهی کارکنان در زمینه برون سپاری ایجاد شود تا کارکنان فعالیت‌های برون سپاری را متناقض امنیت شغلی خود نپندارند و با آن همراهی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مذاکرات لازم با سازمان‌ها و تشکل‌های مرتبط با امر برون سپاری انجام شود تا کمترین تداخل و موازی کاری در امر برون سپاری ایجاد شود.

منابع و ماخذ

ابطحی، معصومه السادات. رضایی، علی (۱۳۹۵). بررسی راهبرد برون سپاری اقلام بلااستفاده خدمتی در راستای بهبود عملکرد (مطالعه موردی مرکز فروش ناجا). فصلنامه علمی ترویجی اندیشه آماد. دوره ۱۵، شماره ۵۷، ص ۵۱-۸۵.

باقری، مسلم. ابراهیمی، ابوالقاسم. کیانی، مهرداد (۱۳۹۴)، طراحی الگوی عوامل موثر بر تصمیمگیری جهت برونسپاری فعالیتها (مورد مطالعه: شرکت صنایع آپتیک اصفهان)، بهبود مدیریت ۹ (۳)، ۱۳۷-۱۶۶.

در یک سازمان دولتی. مدیریت نوآوری، ۱ (۲۰).
۸۳-۱۰۶.

نظری مرتضی، ریاحی لیلا، طیبی سیدجمال‌الدین،
محمودی مجدآبادی فراهانی محمود. (۱۳۹۷). تدوین
الگوی عوامل محیطی موثر جهت برون سپاری خدمات
در بیمارستان‌های دولتی ایران. نشریه علمی پژوهشی
دانشگاه علوم پزشکی البرز. ۷(۴): ۳۳۳-۳۴۴.

نویدی، امیر، تقی پور ظهیر، علی، احمدی، سیدعلی
اکبر. (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای پیش‌بینی برون‌سپاری
فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی.
آینده پژوهی مدیریت. ۲۹(۲): ۸۶-۷۱.

نویدی، امیر. تقی پورظهیر، علی. احمدی، سیدعلی
اکبر. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای برون سپاری
فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی
(مورد: شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ).
مدیریت بر آموزش سازمان. ۶(۱)، ۱۷۹-۲۱۰.

Bertolini, M. (2004) An analytical method for
maintenance outsourcing service selection,
International Journal of Quality & Reliability
Management, Vol. 21, No. 7, pp: 772-788.

.Al-Salim, B. (2007). "Decision models for
manufacturing outsourcing", Ph.D Dissertation,
University of Nebraska.

.Meng, H. (2005). "A decision Framework For
Product Global outsourcing in small and

Aubert, B. Rivard, S. Patry, M. (2004). "A
transaction cost model of IT outsourcing",
Information & Management, Vol. 24, No.۷, pp.
70-688.

decision making: A Balanced Scorecard-Based
Analytic Network Process Model",

Gray, J.V. (2006) "Essays on Manufacturing
Outsourcing.

یادداشت‌ها

¹ Flora

² Hammeke

³ Ciasullo

⁴ Fountain & Langar



Identification of Indicators and Status of Outsourcing in the Executive Organs of Mazandaran Province

Fazel Zareian Baghgah¹ - Saeed Emamgholizadeh^{2*} - Mehrdad Matani³

Abstract

Background: The phenomenon of outsourcing is a new thing in organizational affairs and administrative systems, so the purpose of this study is to identify the indicators and status of outsourcing in the executive organs of Mazandaran province.

Method: The statistical population of the qualitative section included experts including the heads, managers and supervisors of outsourcing projects of the executive organs of Mazandaran province and the statistical population of the quantitative part also included senior managers, middle managers and managers and employees of the executive organs of Mazandaran province. The sample size was 11 in the qualitative section and 228 in the quantitative section. In order to analyze the data, Spss software were used.

Findings: Considering all the indicators except the criteria for taking necessary measures for outsourcing in the organization, the flexibility of the organization in providing outsourcing services, maintaining the technical knowledge of the organization in outsourcing, transferring new technical knowledge from other organizations and companies to the organization during outsourcing and creating high capacity With outsourcing of services, the citizens do not change the amount of money they pay to provide outsourcing services and the index of checking the place of outsourcing in the contract is in a good position.

Conclusion: According to the obtained results, it can be stated that the executive bodies of Mazandaran province are fully prepared in terms of outsourcing.

Keywords: Outsourcing indicators, status assessment, executive bodies, Mazandaran province

¹ PhD Student, Department of Public Administration, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran. fazelzareian39@gmail.com

² Assistant Professor of Management Department, North Amol University. (Corresponding author) sgholizadeh@ut.ac.ir

³ Assistant Professor, Department of Management,, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran. mehrdadmatani@yahoo.com