

Quarterly Scientific Journal of Human Resources &  
Capital Studies

Online ISSN: 2783-3984

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/l/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

**The Effective Factors in Strategic Policy of  
Outsourcing Public Services based on Karmic  
Model (Case study: State Organization for  
Registration of Property and Deeds)**

**Vadood Javan Amani**

Assistant Professor, Department of Business  
Administration, Islamic Azad University of Firuzkooch  
Branch, Tehran, Iran

**Hamid Akbari**

Phd Candidate, Department of Public Administration,  
Payame Noor University, High Education Center,  
Tehran, Iran.

**Date of receipt: 25/02/1401**

**Date of acceptance: 18/03/1401**

**Review**

Today many organizations have realized that presence in global markets requires the acquisition and maintenance of a core competency strategy of specialized skills and knowledge that creates a competitive advantage for the organization. Outsourcing as a strategic and sensitive decision, by developing the organization and improving productivity in the form of downsizing, has expanded the ability of organizations and achieving the strategy of core competencies in the global business environment. Outsourcing, if done right, has numerous benefits for the organization. In this regard, the present study was conducted to investigate the factors affecting the decision to adopt a strategic policy of outsourcing government services in the State Property and Deeds Registration Organization. The statistical population includes 100 employees and managers of this organization. The present research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of survey method. Data collection tools were performed in two ways, primary and secondary. In the initial method, the questionnaire with Likert scale has 5 options and 4 hypotheses have been formulated based on the model variables, i.e. strategy factor, cost factor, activity factor and environmental factor. The research hypotheses were examined according to descriptive and inferential statistics. The validity test of the questionnaire was performed by content method, ie expert opinion and reliability test by SPSS software and 50 questionnaires were pre-tested. The result of the analysis was more than 80% reliability and the overall analysis of the research was performed by Lisrel software and all 4 hypotheses were confirmed .

**Keywords:** Strategy, Policy Making, Decision Making,  
Outsourcing, Public Services.

## بررسی عوامل مؤثر در برون سپاری خدمات دولتی بر اساس مدل کرمیک (مورد

### مطالعه: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور)

ودود جوان امانی

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، تهران، ایران

حمید اکبری

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۵

#### چکیده :

امروزه بسیاری از سازمان‌ها برون‌سپاری را امری ضروری و حتی نجات‌دهنده می‌دانند. برون‌سپاری در صورتی که به درستی صورت پذیرد منافع بی‌شماری را برای سازمان به همراه دارد. تحقیق حاضر در خصوص بررسی عوامل مؤثر بر اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور انجام گرفت. در این تحقیق ۱۰۰ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی می باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها به دو روش اولیه و ثانویه انجام گرفت. ابزار روش اولیه پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای است و ۴ فرضیه بر مبنای متغیرهای مدل یعنی عامل استراتژی، هزینه، عامل مربوط به فعالیت و عامل محیطی تدوین شده است. تحقیق با توجه به آمارهای توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار گرفت و روایی پرسشنامه با روش محتوایی یعنی دیدگاه خبرگان انجام گرفت و تست پایایی نیز توسط نرم افزار SPSS انجام و ۵۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و نتیجه تحلیل پایایی بیش از ۸۰ درصد بود و تحلیل کلی تحقیق توسط نرم افزار Lisrel انجام و هر ۴ فرضیه تایید شدند.

واژگان کلیدی : استراتژی، متغیر، تصمیم‌گیری، برون سپاری، خدمات دولتی

## مقدمه :

در سال های اخیر، شرکت ها برون سپاری را به عنوان یکی از استراتژی های مهم به کار گرفته اند، زیرا رشد روزافزون جهانی سازی و پیشرفت های فناوری اطلاعات، موجب شد که شرکت ها نه تنها فعالیت های تولیدی بلکه فرآیندهای خدماتی خود را نیز به تأمین کنندگان خارجی برون سپاری کنند (Cronin et al., 2004). در واقع، کاهش راهبردی هزینه ها، ارتقای سطح کیفیت خدمات یا محصولات، افزایش رضایت مشتریان، بهبود عملکرد، افزایش اثربخشی، بهبود پاسخگویی و افزایش انعطاف پذیری در مقابل نوسانات بازار و تقاضاهای متنوع مشتریان، دستیابی به مهارت ها و فناوری های خارج از سازمان، آزادسازی منابع برای تمرکز بر قابلیت های کلیدی سازمان و موارد دیگر، از جمله دلایلی است که سازمان ها را به سوی برون سپاری فعالیت های خود سوق می دهد (Mehregan et al., 2011).

این راهبرد، با توجه به استراتژیک بودن تصمیمات برون سپاری، می تواند منشأ تغییرات عمیق در سازمان شود. در عین حال، باید توجه داشت که برون سپاری به معنای سلب مسئولیت از سازمان واگذارنده (خریدار) نیست و صرفاً به معنای واگذاری فعالیت ها به افراد یا شرکت های متخصص خارج از سازمان با هدف دست یابی به کارایی بهتر، پاسخگویی مناسب تر و کاهش هزینه ها و نه واگذاری مسئولیت مربوط به آنهاست (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۳). برون سپاری زمانی رخ می دهد که یک سازمان با سازمان دیگری قرارداد می بندد تا محصولی را تولید یا خدمتی را عرضه نماید. کاری که قبلاً در داخل شرکت انجام می شد، به تأمین کننده خارجی منتقل می شود و کارکنان سازمان مبدأ اغلب به سازمان تأمین کننده منتقل می شوند (Bagheri et al., 2015).

برون سپاری به شرکت ها این امکان را می دهد که به طور استراتژیک از تأمین کنندگان خارجی برای تکمیل و انجام فعالیت های خدماتی خود استفاده نمایند (دری نوکورانی و سبحانی فرد، ۱۳۹۰). این در حالی است که قبلاً همه این فعالیت ها در داخل شرکت انجام می گرفت و جزء فعالیت های داخلی شرکت محسوب می شد (برومند و کیخاونی موسی، ۱۳۸۹). شرکت ها دریافته اند که فعالیت های خدماتی و پشتیبانی نظیر تکنولوژی اطلاعات، منابع انسانی یا فعالیت های حسابداری خود را می توانند از طریق تأمین کنندگان خارجی به انجام برسانند و این موضوع می تواند منجر به کاهش هزینه، افزایش کیفیت خدمات، رضایت مشتریان، تأثیر کمتر محیط های خارجی بر عملکرد شرکت، تمرکز فعالیت شرکت بر کارهای محوری، دست یافتن به چشم انداز و ماموریت شرکت از طریق اجرای مناسب استراتژی ها شود (Bagheri et al., 2016).

تحقیقات نشان می دهد که ۴ عامل استراتژی، هزینه، فعالیت های مربوطه و عامل محیطی در اتخاذ تصمیم برون سپاری و موفقیت آن نقش به سزایی دارند و منجر به کاهش هزینه، افزایش کیفیت خدمات، رضایت مشتریان، تأثیر کمتر محیط های خارجی بر عملکرد شرکت، تمرکز فعالیت شرکت بر کارهای محوری، دست یافتن به چشم انداز و ماموریت شرکت از طریق اجرای مناسب استراتژی ها و... شود (Kremic et al., 2006). در سال های اخیر، شرکت ها برون سپاری را به عنوان یکی از استراتژی های مهم به کار گرفته اند، زیرا رشد روزافزون جهانی سازی و پیشرفت های تکنولوژی اطلاعات، موجب شد که شرکت ها نه تنها فعالیت های تولیدی بلکه فرآیندهای خدماتی خود را نیز به تأمین کنندگان خارجی برون سپاری کنند. بنابراین، تصمیم گیری راجع به این که کدام یک از فعالیت های خدماتی را برون سپاری کنیم، در موفقیت شرکت ها

نقش بسزایی دارد (Adeleye et al., 2004).

مسأله مهمی که مدیران سازمان ها با آن مواجه هستند، این است که چگونه این سازمان تصمیم بگیرد کدام یک از فعالیت های خدماتی را برون سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد و در فرآیند این تصمیم گیری چه متغیرهایی را باید مدنظر قرار دهد. بنابراین، تا وقتی که شرکت ها با افزایش فرصت های برون سپاری مواجه هستند، نیاز به توسعه رهنمودهایی برای تصمیم گیری نیز وجود خواهد داشت (شیری و غرابی، ۱۳۹۳).

این تحقیق در پی آن است که به این سؤال پاسخ دهد که عوامل اثرگذار بر اتخاذ تصمیمات برون سپاری خدمات در سازمان های دولتی کدامند؟ لذا، هدف ما در این تحقیق پیدا کردن میزان تاثیر هر یک از متغیر و شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶) در تصمیم گیری برون سپاری خدمات از دیدگاه کارشناسان و مدیران است. تا راهکارهای لازم به مدیران جهت اتخاذ تصمیم برون سپاری ارائه دهیم تا منجر به مزایای حاصل از برون سپاری شود که در بالا اشاره شد. با توجه عوامل اثرگذار بر برون سپاری و مزایای حاصله، این تحقیق در پی آن است که به این سؤال اساسی و ضروری مدیران پاسخ دهد که عوامل اثرگذار بر اتخاذ تصمیمات برون سپاری خدمات کدامند؟ تا بتوانیم با اجرای این تحقیق و براساس نتایج به دست آمده از آن راهکارهایی را برای مدیران دولتی ارائه دهیم.

## سوالات تحقیق

عوامل مؤثر بر اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی کدامند؟

برای پاسخ به این سوال اصلی ابتدا باید به سوالات فرعی زیر پاسخ داده شود:

- ۱) آیا عامل استراتژی در اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی مؤثر است؟
- ۲) آیا عامل هزینه در اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی مؤثر است؟
- ۳) آیا عوامل مرتبط با فعالیت در اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی مؤثر است؟
- ۴) آیا عامل محیطی در اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات مؤثر است؟

## اهداف تحقیق

هدف اصلی از انجام تحقیق، بررسی عوامل مؤثر بر اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی می باشد. برای رسیدن به

این هدف اصلی ابتدا باید اهداف فرعی زیر دنبال شود:

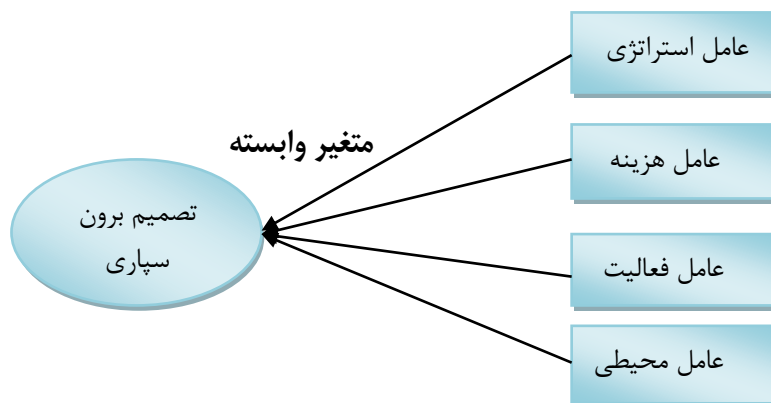
- بررسی تأثیر عامل استراتژی بر اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی
- بررسی تأثیر عامل هزینه بر اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی
- بررسی تأثیر عوامل مرتبط با فعالیت بر اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی
- بررسی تأثیر عامل محیطی بر اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی

## مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری الگویی است که پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط بین عوامل ایجاد کننده مساله مهم تشخیص داده می‌شوند به نظریه پردازی اقدام می‌نماید. چارچوب نظری یک شبکه توسعه یافته و توصیف شده بین متغیرهایی است که از طریق مصاحبه، مشاهده و بررسی ادبیات موضوعی فراهم آمده است. در این میان تحقیقات پیمایشی، رویه ای منطقی برای ایجاد چارچوب نظری شکل می‌دهد. به عبارتی متغیرهایی را که ممکن است در یافته های تحقیقات پیشین مهم تشخیص داده شده باشند، را شناسایی و ارتباط مفهومی بین آنها را در قالب چارچوب نظری پیشنهاد می‌دهد ( Oshri et al., 2015).

چارچوب نظری تحقیق حاضر بر مبنای مدل کرمیک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تدوین شده است. همان طور که در مدل مفهومی (نمودار ۱) آمده است که در آن چهار عامل استراتژی، هزینه، عامل مربوط به فعالیت و عامل محیطی بر اتخاذ تصمیم برون سپاری نقش دارند.

## متغیرهای مستقل



نمودار ۱. مدل مفهومی عوامل مؤثر بر اتخاذ تصمیم برون سپاری (Kremic et al., 2006)

## فرضیات تحقیق

- ۱) عامل استراتژی در اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور مؤثر است.
- ۲) عامل هزینه در اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور مؤثر است.
- ۳) عوامل مربوط به فعالیت ها در اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور مؤثر

<sup>1</sup>. Kremic et al. (2006)

است.

۴) عامل محیطی در اتخاذ تصمیم برون سپاری خدمات دولتی در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور مؤثر است.

## پیشینه نظری پژوهش

### تعاریف

برون سپاری به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب و کار به یک تأمین کننده خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می‌شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیت‌ها یا فرایندهای کسب و کار خود را به عرضه‌کننده‌ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد این عمل را برون سپاری می‌نامند (Heywood, 2002).

عوامل استراتژیک آن دسته عوامل هستند که در ارتباط با عواملی همچون محوری بودن، دانش کلیدی و کمبود منابع داخلی و کیفیت و انعطاف پذیری فعالیتی که در مورد برون سپاری آن باید تصمیم گیری شود مطرح می‌شود. برای مثال، آیا آن فعالیت شامل دانش کلیدی می‌شود که در نهایت به ایجاد مزیت رقابتی بینجامد یا خیر، در دسته عوامل استراتژیک بررسی می‌شود؛ زیرا اگر شرکت فعالیتی که موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود را برون سپاری کند، در واقع با تهدید بسیار جدی مواجه می‌شود و نباید به هیچ عنوان دانش کلیدی سازمان به سازمانی دیگر برون سپاری شود (Arnold, 2000).

عوامل هزینه ای شامل مواردی همچون نسبت هزینه های تولید به خرید خدمت، تبدیل هزینه های ثابت به متغیر هزینه مبادلات می شود. برای مثال، شرکت در مورد یک فعالیت (غیر کلیدی و استراتژیک) برای انجام باید نسبت هزینه تولید به خرید را محاسبه نموده و در صورتی که هزینه تولید توسط شرکت بیش از هزینه خرید شود، باید برای برون سپاری آن اقدام نماید (Cronin et al., 2004).

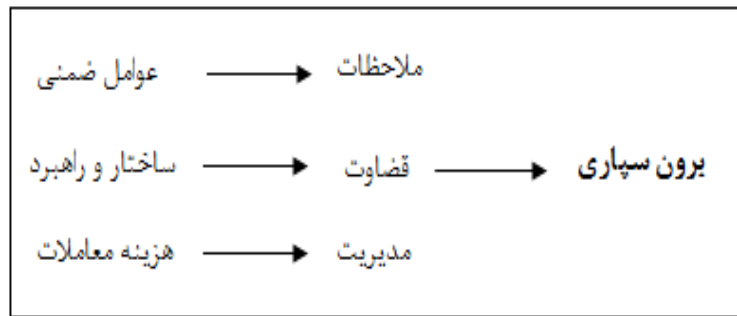
عوامل مربوط به ویژگی فعالیت ها شامل مواردی همچون پیچیدگی، یکپارچگی، میزان اختصاصی بودن دارایی ها، ساختار و اثرات برون سپاری بر کارکنان (Heywood, 2002)، و عوامل محیطی شامل وجود مهارت‌های لازم در خارج از سازمان، سیاست‌های داخلی، ترجیحات مدیریت، موارد قانونی، فعالیت‌های رقبا و تعارض علائق و درجه عدم اطمینان می‌شود (Ferreira & Merchant, 1992).

### مدل های تصمیم گیری برون سپاری

فیل و ویسر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) چارچوب ترکیبی تصمیم برون سپاری را ارائه نمودند (شکل ۲). این چارچوب سه جزء اصلی دارد: جزء اول، در جستجوی بهره برداری از عوامل ضمنی مرتبط با تصمیم است. جزء دوم، مفاهیم راهبردی را لحاظ می‌کند و جزء سوم، جنبه‌های سنتی هزینه را بررسی می‌کند. این چارچوب جهت تصمیم برون سپاری بخشی از تسهیلات تولیدی یک سازمان مهندسی به کار گرفته شد (Fill & Visser, 2000). برای انجام این کار، پرسش نامه ای که از طیف لیکرت

<sup>1</sup>. Fill & Visser

استفاده کرده بود را بین ۵ مدیر ارشد استفاده شد که مرتبط با تصمیم برون سپاری آن قسمت بود و تأکید کردند که نتایج حاصل از تحقیق، ابزاری مفید در اتخاذ تصمیم برون سپاری است (Franceschini et al., 2003).



شکل ۱. چارچوب ترکیبی تصمیم برون سپاری (Fill & Visser, 2000)

بر اساس ماتریس سهم فعالیت در کسب و کار و مزیت رقابتی، تصمیم گیری (شکل ۲) برای انتخاب موفق فعالیت باید در دو بعد سهم فعالیت در انجام کارها (کسب و کار) و تأثیر آن بر موقعیت رقابتی شرکت، به شکل زیر ارزیابی لازم به عمل آید (Goldsmith, 2003).

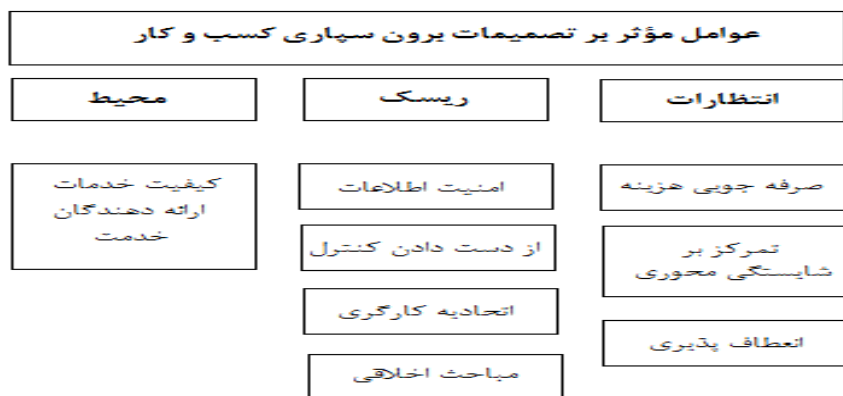


شکل ۲. ماتریس سهم فعالیت در کسب و کار و مزیت رقابتی (Goldsmith, 2003)

برخی محققان عوامل مؤثر بر تصمیمات برون سپاری را مطابق (شکل ۳) به سه دسته تقسیم نمودند. آنها سه معیار انتظارات سازمان از برون سپاری، ریسک‌های موجود در برون سپاری و محیط را به عنوان معیارهای اصلی و برای هر یک تعدادی زیرمعیار شناسایی نمودند. انتظارات سازمان می‌تواند شامل صرفه جویی در هزینه ها، تمرکز بر شایستگی محوری سازمان و انعطاف پذیری بیشتر سازمان باشد (Eckersley & Ferry, 2019). ریسک‌هایی نیز که می‌تواند بر این تصمیم‌گیری تأثیرگذار باشد، شامل حفظ امنیت اطلاعات سازمان، کم شدن امکان کنترل فرآیند، فشارهای اتحادیه کارگری



برای اخراج کارکنان و یک سری مباحث اخلاقی می‌شود. افزون بر این، کیفیت خدماتی که تأمین‌کنندگان فعالیت ارائه می‌دهند، تأثیر بسزایی بر تصمیم مدیران دارد (Yang et al., 2007).



شکل ۳. ساختار برون سپاری (Yang et al., 2007)

مدل دیگری برای برون سپاری فعالیت‌های تحقیق و توسعه و تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدامیک از فعالیت‌های تحقیق و توسعه قابل برون سپاری هستند، با نام «مدل مکعب» توسعه یافت. این مدل بیان می‌کند که همه فعالیت‌های تحقیق و توسعه و پروژه‌های تولید محصول جدید به سه بعد، قابل بررسی هستند (Sasse et al., 2020):

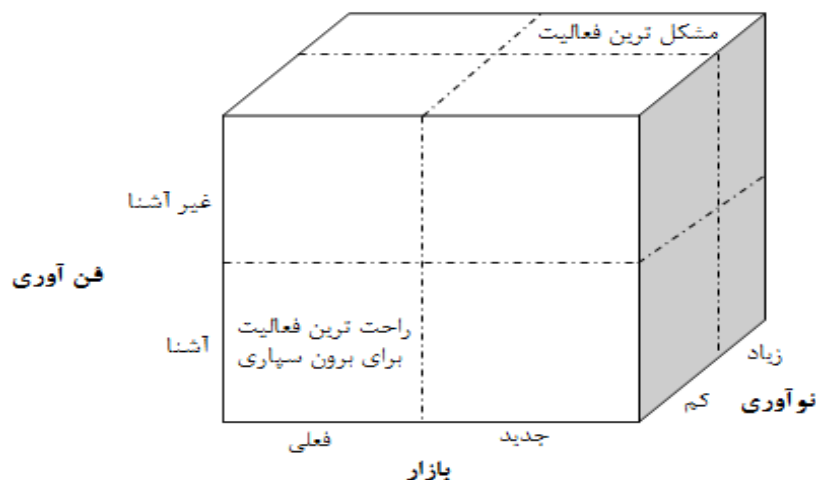
۱. نوآوری (کم یا زیاد)

۲. فن آوری (آشنا یا غیر آشنا)

۳. بازار (موجود یا جدید)

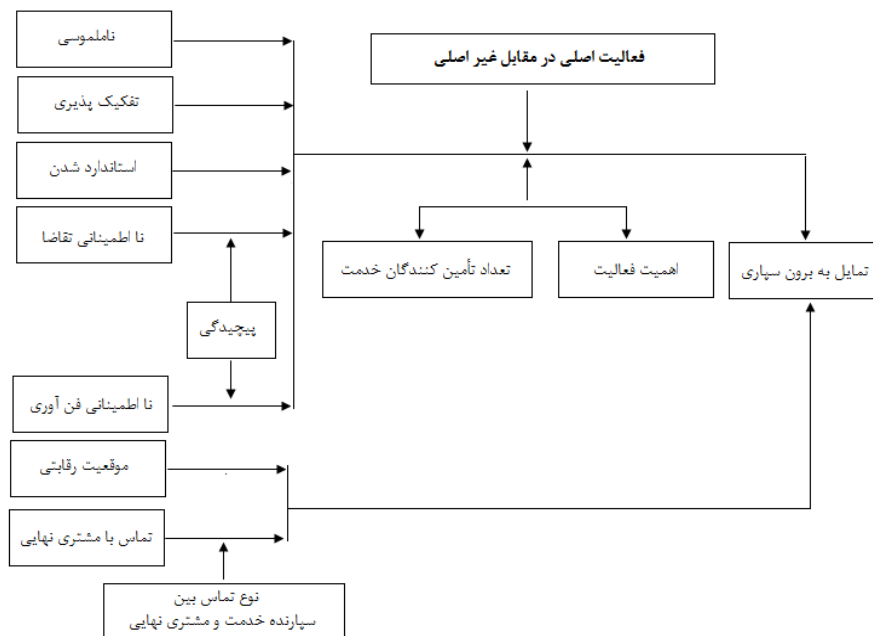
همان گونه که در شکل (۴) نیز مشاهده می‌شود، اگر فعالیت‌های تحقیق و توسعه مربوط به توسعه یک محصول جدید برای بازار موجود باشد، با یک فن آوری که برای شرکت آشنا می‌باشد و با کمی نوآوری، قابل برون سپاری است. از طرف دیگر، فعالیت‌هایی که مربوط به یک محصول جدید در بازاری جدید هستند و به سطح بالایی از نوآوری نیاز دارند. از طرف دیگر، چون فن آوری آن نیز جزء فن آوری‌های شناخته شده نیست، بهتر است در داخل سازمان اجرا گردند (Lommerud et al., 2009).





شکل ۴. چارچوبی برای برون سپاری (Gainey et al., 2002)

الوانی و اشرف زاده (۱۳۸۷) مدلی جهت تصمیم گیری برای واگذاری فعالیت های خدماتی به پیمانکاران در شرکت ملی نفت ایران ارائه نمود (شکل ۵). او در این مدل یک سری عوامل را اصلی و چهار عامل دیگر را نیز تعدیلگر می داند. آنها برای پیدا نمودن اولویت ها، از پرسش نامه هایی با طیف لیکرت که به تصادف بین ۳۰ کارشناس توزیع شده بود، استفاده کرد. او با استفاده از عوامل شناسایی شده، نتایجی را استخراج کرده است که در ادامه به آنها اشاره شده است (Alvani & Ashrafzadeh, 2008).



شکل ۵. مدل برون سپاری خدمات (Tadbir et al., 2009)

## پیشینه عملی پژوهش

غلامی و همکاران (۱۴۰۱) به شناسایی و الویت بندی معیارهای برون سپاری خدمات در اداره کل راه و شهرسازی مازندران پرداخته اند. نتایج حاکی از آن بود که معیارهای برون سپاری خدمات شامل: ارزیابی و مدیریت، تصمیم گیری و برنامه ریزی می باشد و همچنین معیار ارزیابی و مدیریت دارای نه زیرمعیار و تصمیم گیری و مدیریت هرکدام دارای هشت زیرمعیار بودند که وزن و درجه اهمیت معیارهای برون سپاری خدمات در این اداره کل دولتی به ترتیب شامل ارزیابی و مدیریت، تصمیم گیری و برنامه ریزی می باشد.

ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۰) الگویی مفهومی ارائه می دهند که بتواند در سازمان های بخش عمومی به کار گرفته شود تا شکاف بین تدوین و اجرای استراتژی پر شود. جامعه مورد نظر پژوهش کلیه مدیران، سرپرستان و مجریان و کارمندان درگیر در طرح های اجرایی سازمان قوه قضاییه می باشد. بدین منظور با ۲۴ نفر از مدیران ارشد، مدیران اجرایی و معاونین و افراد کلیدی اجرای طرح برون سپاری خدمات قضایی که در اجرای راهبرد مورد نظر پژوهش مشارکت داشته اند. در نهایت، ۱۰ مؤلفه مؤثر در قالب چهار مقوله اصلی شامل عوامل محتوایی، فرایندی، زمینه ای و انطباقی، مفهوم سازی و طبقه بندی شده است.

رجب پور و همکاران (۱۴۰۰) به شناسایی و اولویت بندی معیارهای مؤثر در برون سپاری فرایند آموزش منابع انسانی پرداخته اند. یافته های پژوهش نشان می دهد که از بین ابعاد بررسی شده، بعد «مزایا» بیشترین وزن و از بین مؤسسه های آموزشی، مؤسسه «A2» بالاترین امتیاز را به دست آورده است. افزون بر این، استفاده از تکنیک تصمیم گیری چندمعیاره مارکوس در حوزه مدیریت منابع انسانی، یکی از دستاوردهای بسیار مهم این پژوهش است.

ذبیح سرمامی و همکاران (۱۴۰۰) فرصت ها و چالش های مدیریتی برون سپاری به بخش خصوصی در سازمان های ورزشی دولتی را بررسی می کنند. یافته های پژوهش نشان داد که مدیران ورزشی می توانند با بررسی دقیق فرصت ها و چالش های برون سپاری و اجرای صحیح این راهبرد موجب بهبود عملکرد و همچنین افزایش بهره وری سازمان های ورزشی و در نتیجه رشد ورزش کشورمان گردند

سرابی آسیاب و همکاران (۱۴۰۰) مروری نظام یافته درباره پیامدهای اقتصادی برون سپاری در بیمارستان های دولتی در ایران انجام داده اند. نتایج نشان داد که برون سپاری در بسیاری از بخش ها و خدمات بیمارستان های دولتی موفقیت هایی بسیاری از نظر اقتصادی داشته است. اما در برخی از موارد برون سپاری ها سبب افزایش هزینه ها شده است. بنابراین، بررسی وسیع تر جهت شناسایی عوامل تأثیرگذار و پیامدهای منفی برون سپاری و راهکارهای مقابله با آن باید مورد توجه مدیران بیمارستان و سیاست گذاران سلامت قرار گیرد.

باقری و همکاران (۱۳۹۹) به شناسایی الزامات و دستاوردهای راهبرد برون سپاری جذب و آموزش و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداخته اند. یافته حاکی است که برون سپاری جذب و آموزش کارکنان می تواند به کاهش هزینه ها، تسهیل فرایند استخدام و ایجاد زمینه های کارآفرینی یاری رساند و با ارتقای اثربخشی این کارکردها

توانمندسازی کارکنان را تسهیل کند.

قنبری و همکاران (۱۳۹۹) به شناسایی، ارزیابی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر برون‌سپاری نگهداری و تعمیرات در آمد و پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان همدان با رویکرد تحلیل سلسه‌مراتبی می‌پردازند. پنج عامل اصلی، شامل مدیریتی با ۲۸/۷ درصد، فرآیندی با ۲۴/۴ درصد، محیطی با ۱۳/۱ درصد، ارزیابی و نظارت با ۲۲/۴ درصد و درنهایت ارتباطات و قراردادهای با ۱۱/۴ درصد شناسایی شدند که در این میان عامل مدیریتی بیشترین اهمیت و ارتباطات و قراردادهای کم‌ترین اهمیت را به خود اختصاص دادند.

رهایی و همکاران (۱۳۹۹) با مطالعه ادبیات تحقیقات مختلف، ۶ عامل اصلی و ۳۹ عامل فرعی برای عوامل کلیدی موفقیت فعالیت‌های برون‌سپاری خدمات نت دانشگاه سمنان شناسایی نمودند. نتایج پژوهش نشان داد مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت به ترتیب عبارتند از: مشارکت و حمایت از طرف مدیران ارشد، وجود برنامه ارتباطات مؤثر، واضح و شفاف، وجود یک تیم ویژه و آموزش دیده برای اجرای برون‌سپاری، قابلیت مدیریت تغییر، وجود نیروی کار متخصص، مهندسی مجدد فرآیندها، پایداری جو سیاسی، در دسترس بودن برای اشتراک‌گذاری دانش، شایستگی‌ها و نوآوری‌ها.

فرهنگی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی میزان تحقق اهداف برون‌سپاری و بهبود وضعیت برون‌سپاری در بخش خدمات مشترکان شرکت آب و فاضلاب استان هرمزگان پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که برون‌سپاری موجب کاهش تعداد کارکنان شرکت، کاهش مدت زمان ارائه خدمات و کاهش هزینه‌ها در بخش خدمات مشترکان شرکت مورد بررسی شده است.

حاجی حسینی (۱۳۹۸) شاخص‌های تأثیرگذار بر شبکه تحقیقات دفاعی را با روش معادلات ساختاری شناسایی کرده‌اند. در این پژوهش ۳۳ شاخص در قالب ۹ عامل مورد شناسایی و روایی محتوایی آنها توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفت که در نهایت مشخص گردید معیارهای کیفیت، مالی، تعهد، اطمینان و منابع سازمان پیمانکار به ترتیب بیشترین اهمیت را در ارزیابی‌ها به خود اختصاص می‌دهند.

دهقانی پوده و همکاران (۱۳۹۶) با مرور ادبیات موضوع و مصاحبه‌های اکتشافی، با نظرسنجی از ۳۵ نفر از خبرگان سازمان مورد مطالعه (صنایع هوایی) در قالب پرسشنامه دلفی فازی، ۲۱ شاخص مرتبط و مؤثر در زمینه برون‌سپاری این پروژه‌ها شناسایی شدند. نتایج رتبه‌بندی نشان می‌دهند که "کاهش هزینه"، "توانایی سازمان در حفاظت از نتایج و مالکیت معنوی پروژه" و "ساختار منعطف سازمان برای برون‌سپاری" به ترتیب حائز بیشترین تأثیر در تصمیم برای برون‌سپاری یا توسعه داخلی این محصولات است.

آراگانو و فونتانا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) استراتژی‌های برون‌سپاری در خدمات عمومی و روابط آن‌ها با تداوم و انعطاف‌پذیری کسب‌وکار در طول محدودیت‌های بودجه در سازمان‌های دولتی برزیل را بررسی کرده‌اند. یافته‌ها نشان داد که در دوره‌های کاهش بودجه، در کوتاه‌مدت، به دلیل فوریت تصمیم‌گیری، معمولاً خدمات برون‌سپاری شده ابتدا دچار کاهش یا وقفه می‌شوند که

1. Aragão & Fontana

مستقیماً بر تداوم خدمات عمومی تأثیر می‌گذارد

توماس (۲۰۲۱) تأثیر برون سپاری بر عدالت اداری در خدمات عمومی بریتانیا را بررسی کرده اند. کیفیت عدالت اداری ارائه شده از طریق دولت برون سپاری تحت تأثیر عوامل مختلفی است: مقیاس و پیچیدگی سازمانی خدمات عمومی. دانش حرفه ای مورد نیاز برای اداره آنها؛ مکانیسم هایی که توسط آن دولت به پیمانکاران پاداش می دهد. توانایی دولت برای نظارت بر پیمانکاران؛ تمرکز بر نیازها و دیدگاه های کاربران؛ و توازن بین ارزش هایی مانند کارایی هزینه و هنجارهای عدالت اداری.

واو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی اثربخشی قوانین اطلاعات فعلی و شیوه های اجرایی برای پاسخگویی خدمات عمومی برون سپاری شده می پردازند. این مقاله یافته‌های مربوط به عدم انطباق را از یک آزمایش میدانی جامع با استفاده از درخواست‌های آزادی اطلاعات در مدل برون‌سپاری طرح مالی خصوصی ارائه می‌کند و محدودیت‌های آزادی اطلاعات را به‌عنوان ابزاری برای پاسخگویی نشان می‌دهد. نتایج حاکی است که اصلاحات قانونی و نظارتی برای فعال کردن نظارت عمومی مناسب از خدمات عمومی برون‌سپاری مورد نیاز است.

اندرسون و همکاران (۲۰۱۹) شرایط امکان عقد قرارداد سازمان های دولتی با بخش خصوصی، هزینه و کیفیت برون سپاری خدمات دولتی را واکاوی کرده اند. به باور آنها، ما در مورد میزان برون سپاری خدمات عمومی اطلاعات کافی نداریم. نتایج تجربی نشان می دهد که شرکت های بزرگ برون سپاری مشکلات مالی جدی را تجربه می کنند و سازمان‌های دولتی باید تصویر دقیق تری از روابط قراردادی خود ایجاد کنند تا سیاست‌گذاری‌های آینده را آگاه کنند.

## روش و ابزار تحقیق

طبقه بندی های گوناگونی از انواع روش تحقیق از دیدگاه صاحب نظران انجام گرفته است. یکی از این طبقه بندی ها، طبقه بندی بر مبنای هدف و طبقه بندی بر اساس روش است. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است، به این دلیل که پس از انجام آزمون‌های آماری و بحث و نتیجه گیری می توان عوامل مؤثر بر تصمیم برون سپاری توسط مدیران را مورد بررسی قرار داد و با ارایه راهکار تصمیم گیری مدیران را بهبود بخشید. مطالعه حاضر از نظر روش جمع آوری اطلاعات جزء تحقیقات توصیفی - پیمایشی می‌باشد.

متغیر مستقل متغیری است که بر متغیر وابسته اثر می گذارد. بنابراین، در این تحقیق با توجه به مدل تحقیق و تعاریف ارائه شده متغیر مستقل این تحقیق عبارتند از: استراتژی، محیط، هزینه و ویژگی فعالیت. متغیر وابسته میانجی متغیری است که هم تحت تاثیر متغیر مستقل قرار می‌گیرد و هم بر متغیر دیگری (وابسته) اثر می‌گذارد. با توجه به مدل تحقیق، متغیر وابسته میانجی وجود ندارد. متغیر وابسته نهائی متغیری است که فقط تحت تاثیر سایر متغیرها قرار می‌گیرد. طبق مدل

<sup>1</sup>. Waugh

تحقیق متغیر تصمیم گیری برون سپاری متغیر وابسته نهایی تحقیق می‌باشد (Sinha et al., 2011). بخشی از جامعه که معرف آن جامعه است، نمونه نامیده می‌شود. هرچه نسبت نمونه به کل بیشتر باشد، آن نمونه بهتر می‌تواند ویژگی‌های جمعیت مورد نظر را توصیف کند و در نتیجه اعتبار علمی بالایی دارد (Sinha et al., 2011). جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارشناسان و تصمیم گیرندگان برون سپاری در سازمان ثبت اسناد و املاک کشور می‌باشند. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی ساده به منظور مطالعه مباحث نظری مرتبط با موضوع تحقیق و نیز بررسی ادبیات موضوعی و پیشینه تحقیق از اطلاعات و مکتوب در این تاثیر شامل کتاب های تخصصی بازاریابی، اینترنت، مجلات و مقاله های بازاریابی، پایان نامه های مشابه و سایر کتاب ها و بروشورها و کاتالوگ های مربوط استفاده شده است. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات اولیه از پرسشنامه استفاده شده است که پرسشنامه بین کارشناسان توزیع گردید. سوالات پرسشنامه استاندارد بوده و قبلاً در تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته اند. بنابراین، ابتدا سوالات پرسشنامه به زبان فارسی ترجمه و بومی سازی شدند و مجدد از طریق ۵ نفر از مدیران ارشد تصمیم گیرندگان برون سپاری سازمان دولتی مربوطه روایی آن مجدد مورد بررسی قرار گرفت.

## تجزیه و تحلیل داده ها

پرسشنامه تحقیق حاضر شامل دو بخش اصلی می باشد:

الف) سوالات عمومی یا دموگرافیک که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخ دهنده را در نظر می‌گیرد. این بخش شامل ۴ سؤال است.

ب) سوالات تخصصی که شامل تعداد ۲۳ سوال مربوط به شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶) می‌باشد.

جدول ۲. سوالات اختصاصی به هر متغیر در پرسشنامه طبق شاخص های مدل کرمیک و همکاران

(۲۰۰۶)

متغیرهای مورد بررسی	شماره سؤالات در پرسشنامه	منبع شاخص های پرسشنامه
استراتژی	۱-۵	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
هزینه	۶-۸	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
فعالیت	۹-۱۳	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
محیط	۱۴-۲۰	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
تصمیم برون سپاری	۲۱-۲۳	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)

سوالات جدول فوق برای سنجش ابعاد برون سپاری طراحی شده است و هر یک از سوالات در یک پیوستار ۵ گزینه‌ای از خیلی مخالفم تا خیلی موافقم قرار دارد.

روایی پرسشنامه نشان دهنده آن است که آیا پرسش‌هایی که ما برای سنجش سازمان بکار بردیم معرف خصیصه های

است که قصد اندازه گیری آنها را داریم. به طور معمول روایی محتوا را بر اساس داوری های متخصصین و افراد مجرب مورد سنجش قرار می دهند. لذا روش تعیین روایی پرسشنامه در این تحقیق روایی محتوایی می باشد. سوالات پرسشنامه بر اساس شاخص های تحقیق و مطالعه تحقیقات پیشین تعیین شده و به تایید ۳ نفر از اساتید دانشگاه رسیده است. لذا از روایی لازم برخوردار است. همچنین پرسشنامه در اختیار ۵ نفر از مدیران سازمان دولتی مربوطه قرار داده شد و نظر آنها نیز لحاظ گردید. پایایی پرسشنامه عبارت است از کسب نتایج یکسان از پرسشنامه در شرایط مختلف. در این تحقیق با استفاده از نرم افزار اسپس اس ضریب آلفای کرونباخ اندازه گیری شد و بین ۵۰ نفر از اعضای جامعه آماری دو هفته قبل از توزیع نهایی قرار گرفت. مقدار آلفای کرونباخ در این تحقیق برابر ۰.۸۹ محاسبه گردید که این عدد نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه طراحی شده است. جدول ذیل نتایج آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق را نشان می دهد:

#### جدول ۲. ضرایب اعتبار پرسشنامه تحقیق بر اساس ضریب آلفای کرونباخ

متغیرهای مورد بررسی	شماره سئوالات در پرسشنامه	منبع شاخص های پرسشنامه
استراتژی	۱-۵	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
هزینه	۶-۸	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
فعالیت	۹-۱۳	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
محیط	۱۴-۲۰	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
تصمیم گیری برون سپاری	۲۱-۲۳	شاخص های مدل کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)

همان طور که در جدول (۲) مشاهده می شود، مقدار آلفای کرونباخ برای مولفه ها که از مقدار لازم آن که ۰/۷۰ است بالاتر است یا نزدیک به ۰/۷۰ می باشد که می توان گفت که اجزای درونی (یعنی تمام گویه های) مقیاس دارای همبستگی قابل قبولی با همدیگر هستند. به منظور این که داده ها باید نرمال باشند با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف مورد تحلیل قرار گرفته است که نتایج آن به شرح جدول زیر آمده است:

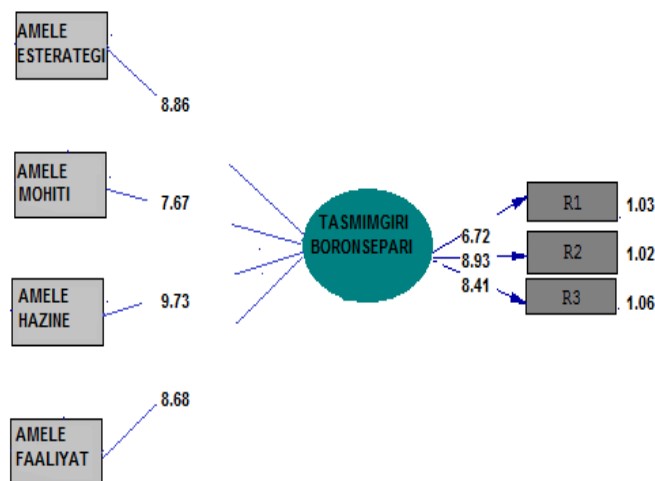
جدول ۳. آماره های مربوط به آزمون کولموگروف اسمیرنوف

آماره آزمون	تصمیم گیری	ویژگی های فعالیت	عامل هزینه	عامل محیطی	عامل استراتژی
Z	۴.۷۸۵	۵.۸۵۴	۵.۶۲۳	۴.۹۲۵	۲.۸۶۲
سطح معنی داری	۰.۱۸۲	۰.۱۶۱	۰.۱۲۲	۰.۲۴۱	۰.۲۳۰

#### یافته های پژوهش

جهت برآزش مدل ساختاری فرضیه اصلی تحقیق نیز از تعدادی از شاخص های نیکوئی برآزش استفاده شده است. جدول زیر نشان می دهند که الگوی مفهومی پژوهش جهت تبیین و برآزش از وضعیت مناسبی برخوردار است. نتایج نشان داد میزان NFI برابر با ۰/۹۲، CFI برابر با ۰/۸۸، مقدار IFI برابر با ۰/۷۹ می باشد. همچنین میزان RMR برابر با ۰/۰۱۳ و GFI برابر با ۰/۹۳ گزارش گردید که این نتایج بیانگر مناسب بودن برآزش است. مدل نهایی تحقیق بر اساس متغیرهای اصلی تحقیق و معیارهای هر کدام در نمودار مشخص شده است. این مدل با اقتباس از برون داد نرم افزار لیزرل ترسیم شده است. بر اساس مدل نهایی تحقیق، به وضوح دیده می شود که رابطه بین تمامی مولفه ها که در مدل ابتدایی تحقیق آمده بود مثبت و معنادار است. لذا، مدل نهایی تحقیق تایید می گردد.





Chi-Square=386 , df=54 , P-Value , 00000000 , RMSE=0.141

### شکل ۷. آماره t-value

نتایج تأیید مدل نهائی تحقیق در جدول زیر خلاصه نتایج فرضیه‌های تحقیق آمده است:

### جدول ۴. خلاصه نتایج فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	t	نتیجه	ضریب $\beta$ استاندارد شده
۱- عامل استراتژی در اتخاذ تصمیم برون سپاری تأثیر دارد.	۸.۸۶	تایید	۰/۸۲۳**
۲- عامل محیط در اتخاذ تصمیم برون سپاری تأثیر دارد.	۷.۶۷	تایید	۰/۸۶**
۳- عامل هزینه در اتخاذ تصمیم برون سپاری تأثیر دارد.	۹.۷۳	تایید	۰/۶۹۱**
۴- عامل ویژگی فعالیت در اتخاذ تصمیم برون سپاری تأثیر دارد.	۸.۶۸	تایید	۰/۷۵۹**

\*\* در سطح آلفای ۱ درصد معنادار، \* در سطح آلفای ۵ درصد معنادار

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه ۱/ عامل استراتژی در اتخاذ تصمیم برون سپاری تأثیر دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها عامل عامل استراتژی در اتخاذ تصمیم برون سپاری تأثیر داشته است.

نتایج این تحقیق با یافته های (Adeleye et al., 2004)، (Franceschini et al., 2003)، (Sinha et al., 2011) نیز همسو می باشد. به طوری که این پژوهشگران نشان دادند، عامل استراتژی در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر داشته است.

#### جدول (۵). نتایج محاسبه تاثیر شاخص های عامل استراتژی بر اتخاذ تصمیم برون سپاری

متغیر مستقل (یا واسطه)	جهت تاثیر	متغیر وابسته (یا واسطه)	ضریب $\beta$ استاندارد شده	t	نتیجه
عامل هزینه	----	اتخاذ تصمیم برون سپاری	۰/۸۲۳	۸.۹۹	تائید

فرضیه دوم: عامل هزینه در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده ها عامل هزینه در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر داشته است. نتایج این تحقیق با یافته های (Ferreira et al., 1992) و (Gainey et al., 2002) همسو است. این پژوهشگران نشان داده اند که عامل هزینه در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر دارد.

#### جدول (۶). نتایج محاسبه تاثیر شاخص های عامل هزینه در اتخاذ تصمیم برون سپاری

متغیر مستقل (یا واسطه)	جهت تاثیر	متغیر وابسته (یا واسطه)	ضریب $\beta$ استاندارد شده	t	نتیجه
عامل هزینه	----	تصمیم برون سپاری	۰/۶۹۱	۸.۲۲	تائید

فرضیه سوم: عامل ویژگی فعالیت در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده ها عامل فعالیت در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر داشته است. نتایج این تحقیق با یافته های (Heywood, 2002) همسو است، به طوری که این پژوهشگران نشان داده اند که عامل فعالیت در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر دارد (Hancox & Hackney, 2000).

#### جدول (۷). نتایج محاسبه تاثیر شاخص های عامل فعالیت بر اتخاذ تصمیم برون سپاری

متغیر مستقل (یا واسطه)	جهت تاثیر	متغیر وابسته (یا واسطه)	ضریب $\beta$ استاندارد شده	t	نتیجه
عامل فعالیت	----	تصمیم برون سپاری	۰/۷۵۹	۶.۵۲	تائید

فرضیه چهارم: عامل محیط در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده ها عامل محیط در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر داشته است.

نتایج این تحقیق با یافته‌های های (Eckersley & Ferry, 2020)، (Sasse et al., 2020)، (Sinha et al., 2011)، (Adeleye et al., 2004) و (Franceschini et al., 2003) نیز همسو است، به طوری که این پژوهشگران نشان داده‌اند که عامل محیط در اتخاذ تصمیم برون سپاری تاثیر دارد.

### جدول (۸). نتایج محاسبه تاثیر شاخص های عامل محیط بر اتخاذ تصمیم برون سپاری

متغیر مستقل (یا واسطه)	جهت تاثیر	متغیر وابسته (یا واسطه)	ضریب $\beta$ استاندارد شده	t	نتیجه
عامل فعالیت	----	تصمیم برون سپاری	۰/۸۶۲	۷.۶۶	تائید

### نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از شاخص ها و سئوالات استاندارد عوامل استراتژیک کرمیک و همکاران (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که مدیران همگی اذعان داشتند که عوامل استراتژیک در تصمیم‌گیری برون سپاری آنها مهمترین نقش را داشته است و این متغیر نسبت به سایر متغیرهای برون سپاری یعنی عوامل هزینه ای، ویژگی فعالیت و عوامل محیطی رتبه اول را به دست آورد. بنابراین، جهت اتخاذ تصمیم برون سپاری در خصوص عوامل متغیر استراتژیک پیشنهاد می‌شود که مدیران به موارد ارایه شده در زیر توجه نمایند که با توجه به شاخص ها و سئوالات استاندارد عوامل استراتژیک کرمیک و همکاران (۲۰۰۶) ارایه شده و آنها نیز در پاسخ به سئوالات تایید کردند. پیشنهاد می‌شود مدیران به ۱. کمبود منابع داخل سازمان مانند امکانات فنی و انسانی در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۲. به محرمانه بودن اطلاعات، در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۳. به محوری بودن خدمات جهت کسب شایستگی محوری یا ایجاد مزیت رقابتی در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۴. به کیفیت انجام خدمات در خارج از سازمان توسط تأمین کنندگان در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۵. به تأثیرات ناشی از برون سپاری خدمات مانند امکان پاسخگویی به موقع به مراجعه کنندگان در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند.

در رابطه با متغیر عوامل هزینه ای پیشنهاد می‌شود که مدیران ۱. به نسبت هزینه‌های تولید خدمات در داخل سازمان به خرید آن از تأمین کننده، در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند که گرانتر از تولید در داخل نشود. ۲. به هزینه مبادلات (هزینه مربوط به تلاش سازمان برای پیدا نمودن تأمین کننده، بستن قرارداد و به کارگیری برون سپاری) در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۳. به امکان تبدیل هزینه‌های ثابت سازمان (که در صورت تولید خدمات در داخل سازمان، هر ماه برای سازمان ایجاد می‌شود) به هزینه‌های متغیر (که در صورت برون سپاری، به نسبت میزان خدمات دریافتی از تأمین کننده، ایجاد می‌شود) در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند.

در رابطه با متغیر عوامل مربوط به ویژگی فعالیت ها، پیشنهاد می شود که مدیران ۱. به پیچیدگی فعالیت های موجود در خدمات، هنگام تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۲. به یکپارچه بودن خدمات با یکدیگر و تفکیک آن جهت برون سپاری، در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۳. به عدم استفاده مجدد از دارایی هایی که پیش از برون سپاری مورد استفاده قرار می گرفتند و حال کنار گذاشته می شوند، در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۴. به امکان تفکیک پذیر بودن فعالیت ها در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۵. به تأثیر برون سپاری بر کارکنان سازمان مانند امکان جابجایی یا بیکار شدن آنان در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند.

در رابطه با متغیر عوامل محیطی، پیشنهاد می شود مدیران ۱. به وجود تأمین کنندگان ماهر و واجد شرایط در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۲. به سیاست های دولت مانند سیاست های تشویقی یا محدود کننده دولت در برون سپاری، در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۳. به سیاست های داخلی سازمان، در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۴. به ترجیحات مدیریت برای نگهداری فعالیت ها در سازمان یا برون سپاری آنها به هر دلیلی مانند قدرت طلبی، عدم تمایل به تغییر در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند. ۵. به عدم اطمینان محیطی مانند عدم تخمین صحیح هزینه ها، منابع و تجهیزات مورد نیاز برای انجام خدمات جهت تعیین شرایط و مفاد قرارداد در تصمیم برون سپاری خدمات توجه نمایند.

## منابع

- ابراهیمی، م.، قاسمی شمس، م.، اکبری، م. (۱۴۰۰). طراحی الگویی جهت پیاده سازی استراتژی در بخش عمومی نمونه مورد بررسی: برون سپاری دفاتر خدمات الکترونیک قضایی در قوه قضاییه. *مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی*، ۱۱(۴۴)، ۳۱-۶۰. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.24234621.1400.11.44.2.1>
- باقری، ع.، صابونچی، ر.، فروغی پور، ح. (۱۳۹۹). تحلیل راهبرد برون سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ج.ا. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۱۳۲-۱۰۵. <https://dx.doi.org/10.22034/jhrs.2020.233175.1426>
- برومند، ز.، و کیخاونی موسی، ش. (۱۳۸۹). برون سپاری فعالیت های خدماتی شرکت ها. مدیریت کسب و کار، ۲(۷)، ۳۷-۶۰. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22520104.1389.2.7.10.9>
- پورذبیح سرحمامی، خ.، دوستی، م.، رضوی، م. (۱۴۰۰). بررسی فرصت ها و چالش های مدیریتی برون سپاری به بخش خصوصی در سازمان های ورزشی دولتی. *پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۱۱(۲۱)، ۶۷-۸۶. <https://dx.doi.org/10.22084/smms.2021.21020.2523>
- حاجی حسنی، ف. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه ها و شاخص های تأثیرگذار بر شبکه تحقیقات دفاعی به منظور برون سپاری پروژه های تحقیق و توسعه آینده. *آینده پژوهی دفاعی*، ۴(۱۴)، ۸۷-۱۱۳. <https://dx.doi.org/10.22034/dfs.2019.37987>
- دری نوکورانی، ب.، سبحانی فرد، ی. (۱۳۹۰). طراحی مدل اثرات برون سپاری موفق بر فعالیت های سازمانی. *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۲(۴)، ۱۲۳-۱۳۷.
- دهقانی پوده، ح.، چشم براه، م.، ترابی، ح.، کریمی گوارشکی، م.، حسنی، ر. (۱۳۹۶). تعیین و اولویت بندی شاخص های

مؤثر بر برونسپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه محصولات با سامانه های پیچیده (مورد مطالعه: سازمان صنایع هوایی). فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۵(۳)، ۱۳۹-۱۶۸.

<https://dx.doi.org/10.22104/jtdm.2018.2699.1910>

دهقانی پوده، ح.، چشم براه، م.، ترابی، ح.، کریمی گوارشکی، م.، حسنوی، ر. (۱۳۹۷). تعیین ابعاد و مؤلفه های برون سپاری در توسعه محصولات با فناوری بالا. بهبود مدیریت، ۱۲(۲)، ۵۸-۲۷.

رجب پور، ا.، شاهبندرزاده، ح.، شهایی، ف. (۱۴۰۰). بهینه‌سازی برون‌سپاری آموزش و توسعه منابع انسانی با تکنیک مارکوس (نمونه‌پژوهی: شرکت برق و انرژی صبا). فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۴)، ۹۶-۷۴.

<https://dx.doi.org/10.22034/JHRS.2022.143766>

رمضانی، ی.، نعمت زاده، م.، ایرانی بابایلو، ک. (۱۳۹۳). برون سپاری، مزایا و معایب آن بر عملکرد سازمان. کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار، تبریز.

رهابی، ن.، شفیع نیک آبادی، م.، زارعی، ع. (۱۳۹۹). رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت فعالیت‌های برون‌سپاری خدمات نگهداری و تعمیرات دانشگاه‌ها با استفاده از رویکرد فازی (مورد مطالعه: دانشگاه سمنان). نشریه صنعت و دانشگاه، ۴۳(۱۲)، ۶۳-۸۰.

<http://jiu.ir/fa/Article/9874>

سرابی آسیابار، ع.، اعظمی آغداش، ص.، رضاپور، ع.، علائی، ر.، تقی زاده، س.، عمو زاده، س.، و همکاران. (۱۴۰۰). پیامدهای اقتصادی تجارب برون‌سپاری در بیمارستان‌های دولتی در ایران: مرور نظام‌یافته. فصلنامه مدیریت سلامت، ۲۴(۱)، ۶۸-۸۳.

<http://jha.iuums.ac.ir/article-1-3442-fa.html>

شیری، ا.، غرابی، ن. (۱۳۹۹). الگوهای ذهنی مدیران پیرامون برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش‌شناسی کیو. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۱)، ۷۶-۶۱.

<https://dx.doi.org/10.30473/ipom.2020.54202.4156>

غلامی، م.، طبری، م.، غلامی اواتی، ر. (۱۴۰۱). شناسایی و الویت بندی عوامل برون سپاری خدمات (مطالعه موردی: اداره کل راه و شهرسازی مازندران). نشریه مدیریت فردا، ۶۷(۲۰)، ۲۱۲-۱۹۹.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286047.1400.20.67.10.2>

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

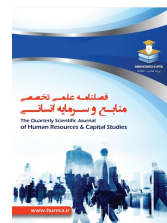
<https://dx.doi.org/10.22059/imj.2019.273428.1007545>

قنبری، ش.، برزگر، ت.، حاجی زاده اصل، ع. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر برون‌سپاری نگهداری و تعمیرات در آمداد و پشیمانی فرماندهی انتظامی استان همدان با رویکرد AHP. مطالعات فرهنگی پلیس، ۷(۴)، ۵۳-۴۳.

<https://dx.doi.org/10.22034/hpsj.2021.95886>

Adeleye, B.C., Annansingh, F., & Nunes, M. B. (2004). Risk management practices in IS outsourcing: an investigation into commercial banks in Nigeria. *International Journal of Information Management*, 24(2): 167-180.

Ahmadi, A., Baneshi, A., Mohtaram Felani, R. (2012). Exploration of influencing factors on hotel activities outsourcing, using specific assets feature in Transactions



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

بررسی عوامل مؤثر در برون سپاری خدمات دولتی بر اساس مدل کریمیک (مورد مطالعه: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور)  
کدمقاله: HRC-2205-1042

---

Cost Economics theory (TCE). *Tourism Management Studies*, 6(16): 1-23.  
<https://dx.doi.org/10.22054/tms.2012.5089>. (In Persian)

Alsadat Ghorabi, N., Ghorabi, N. (2020). Mental Patterns about Outsourcing of Organizational Activities of Public Organizations Using Q Method. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 9(1), 61-76. <https://dx.doi.org/10.30473/ipom.2020.54202.4156>. (In Persian)

Alwani, M., & Ashrafzadeh, F. (2008). Outsourcing Management is a Path to Development. Mobtakeran Press, 1rd edition, Tehran. (In Persian)

Andersson, F., Jordahl, H., & Josephson, J. (2019). Outsourcing public services: Contractibility, cost, and quality. *CESifo Economic Studies*, 65(4), 349-372. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifz009>

Aragão, J. P. S., & Fontana, M. E. (2022). Outsourcing Strategies in Public Services under Budgetary Constraints: Analysing Perceptions of Public Managers. *Public Organization Review*, 22(1), 61-77. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00517-5>

Aris, S.R., Arshad, N.H., & Mohamed, A. (2008). Conceptual framework on risk management in IT outsourcing projects. *management*, 36: 37-38.

Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1): 23-29.

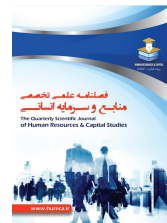
Bagheri, A., Saboonci, R., Foroughipour, H. (2020). Analysis of Outsourcing Strategy of Recruiting and Training of Human Resources and Its Effects on Staff Empowerment in Ministry of Sports and Youth of I.R.I. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 105-132. <https://dx.doi.org/10.22034/jhrs.2020.233175.1426>. (In Persian)

Bagheri, M., Ebrahimi, A., Kiani, M. (2015). Designing the Pattern of the Influencing Factors of Decision Making for Activities Outsourcing (Case Study: Isfahan Optics Industries Co.). *Journal of Management Improvement*, 9(3): 137-166. (In Persian)

Bagheri, M., Ebrahimi, A., Kiani, M. (2015). Providing a developed model for decision making to outsource activities in organizations based on existing models. International Conference of Management Elites, Tehran. (In Persian)

Beyhl, T., Berg, G., & Giese, H. (2013). Why innovation processes need to support traceability. In *Traceability in Emerging Forms of Software Engineering (TEFSE), 2013 International Workshop on*, IEEE.





فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱

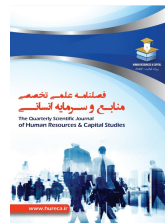
ISSN : 2783-3984

بررسی عوامل مؤثر در برون سپاری خدمات دولتی بر اساس مدل کرمیک (مورد مطالعه: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور)

کدمقاله: HRC-2205-1042

- Brumand, Z., & Keikhavandi Mousa, S. (2010). The Study and Design a Framework for Decision-making of Service Outsourcing Activities in Distributive in Distributive Companies of Tehran and Suburb in Tavanir. *Journal of Business Management*, 2(7), 37-60. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22520104.1389.2.7.10.9>
- Cronin, B., Catchpole, L., & Hall, D. (2004). Outsourcing and offshoring. In *CESifo Forum*, 5(2); Institut für Wirtschaftsforschung (Ifo).
- Dari Nokorani. B., Sobhani Fard, Y. (2011). Designing a model of the effects of successful outsourcing on organizational activities. *Public Administration Perspaective*, 2(4), 137-123.
- Dehghani Poudeh, H., Cheshmberah, M., Torabi, H., Karimi Gavareshki, M., Hosnavi, R. (2018). Determining the Dimensions and Components of the Outsourcing the Development of High-Tech Products (Case Study: The Projects of Iranian Aviation Industries Organization). *Journal of Management Improvement*, 12(2), 27-58. (In Persian)
- Dehghani Poudeh, H., Cheshmberah, M., torabi, H., Karimi Gavareshki, M., Hosnavi, R. (2017). Determining and prioritizing the influence indices for the CoPS R&D projects outsourcing (A study on Aviation Industries Organization, Iran). *Journal of Technology Development Management*, 5(3), 139-168. <https://dx.doi.org/10.22104/jtdm.2018.2699.1910>. (In Persian)
- Ebrahimi, M., Qasemi shams, M., Akbari, M. (2021). Design Pattern For Implementation Of Public Sector Strategy Case Study: Outsourcing Of Judicial Electronic Services Offices In The Judiciary. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 11(44), 60-31. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.24234621.1400.11.44.2.1>. (In Persian)
- Eckersley, P., & Ferry, L. (2020). Public service outsourcing: the implications of 'known unknowns' and 'unknown unknowns' for accountability and policy-making. *Public Money & Management*, 40(1), 72-80. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1660096>
- Farhangi, N., Abbasnejad, T., Ghafournia, M. (2019). Evaluation of Outsourcing Activities of the Subscribers Services Sector of Water and Wastewater Company based on the System Dynamic Approach: Hormozgan Province. *Industrial Management Journal*, 11(1), 111-132. <https://dx.doi.org/10.22059/imj.2019.273428.1007545>. (In Persian)

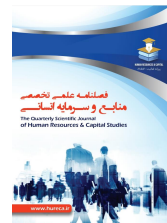




فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

بررسی عوامل مؤثر در برون سپاری خدمات دولتی بر اساس مدل کریمیک (مورد مطالعه: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور)  
کدمقاله: HRC-2205-1042

- Ferreira, L. D., & Merchant, K. A. (1992). Field research in management accounting and control: a review and evaluation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(4): 17.
- Fill, C. & Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision, *Management Decision*, 38(1): 43-50.
- Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A., & Varetto, M. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An International Journal*, 10 (3): 246-260.
- Gainey, T.W., Klaas, B.S., & Moore, D. (2002). Outsourcing the training function: Results from the field. *People and Strategy*, 25(1): 16.
- Gavious, A., & Rabinowitz, G. (2003). Optimal knowledge outsourcing model. *Omega*, 31(6): 451-457.
- Ghanbari, S., Barzegar Vajhi Abadi, T., Hajizadeh Asl, A. (2021). Identifying and Ranking the Effective Factors of Outsourcing, Maintenance and Repairs in the Logistics of Hamadan Police Command Based on Analytic Hierarchy Approach. *Police Cultural Studies*, 7(4), 43-53. <https://dx.doi.org/10.22034/hpsj.2021.95886>. (In Persian)
- Gholami, M., Tabari, M., Gholami Avati, R. (2022). Identifying and prioritizing the factors of service outsourcing (Case study: General Department of Roads and Urban Development of Mazandaran). *Modiriat-e- Farda Journal*, 67(20), 199-212. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286047.1400.20.67.10.2>. (In Persian)
- Goldsmith, N.M (2003). Outsourcing trends: The Canada Conference Board.
- Haji hassani, F. (2019). Identification Effective Indexes on Defense Research Network for Outsourcing R&D in the Future. *Defensive Future Study Researches Journal*, 4(14), 87-113. <https://dx.doi.org/10.22034/dfs.2019.37987>. (In Persian)
- Hancox, M., & Hackney, R. (2000). IT outsourcing: frameworks for conceptualizing practice and perception. *Information Systems Journal*, 10(3): 217-237.
- Hemmati, A., Moradi, H., Torabi, H. (2012). Identifying barriers to outsourcing human resource education in universities. *Magazine of Labor and Society*, 149: 33-26. (In Persian)
- Heywood, J.B. (2002). *El dilema del outsourcing: la búsqueda de la competitividad*. Pearson Educación, SA.



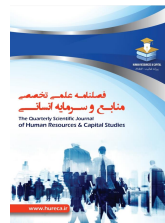
فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱

ISSN : 2783-3984

بررسی عوامل مؤثر در برون سپاری خدمات دولتی بر اساس مدل کرمیک (مورد مطالعه: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور)

کدمقاله: HRC-2205-1042

- Karimi Govareshaki, M., Elyasi, M., Abedi Jozam, R. (2013). A Model for Outsourcing the Decisions of Manufacturing in a Governmental Organization. *Innovation Management Journal*, 1(2): 83-106. (In Persian)
- Kremic, T., Tukel, Oya, I., Walter, O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors, *International Journal Supply Chain Management*, 11(6): 467-482.
- Lommerud, K.E., Meland, F., & Straume, O. R. (2009). Can deunionization lead to international outsourcing?. *Journal of International Economics*, 77(1): 109-119.
- Mehregan, M., Salami, H., Khajeh, M. (2011). Presenting a Multi Attribute Decision Making Model: Outsourcing the Business Processes with Employing Analytical Network Process (ANP). *Journal of Development & Evolution Management*, (6):17-30. (In Persian)
- Mohammad Karimi, Y., Behrang, G., Rasoul Dasht, Y. (2012). The Study of Effective Factors in Outsourcing Strategic Decisions. *Journal of Industrial Management*, 7(19): 25-36. (In Persian)
- Nik Maram, S., & Mahmoudzadeh, Ahad. (2016). Challenges of outsourced contracts in East Azerbaijan Water and Sewerage Company, The First International Conference on New Paradigms of Business and Organizational Intelligence Management, Tehran. (In Persian)
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2015). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring 3rd edition*. Springer.
- Pourzabih Sarhamami, K., Dousti, M., Razavi, S. (2021). Investigating the opportunities and management challenges of outsourcing to the private sector in government sports organizations. *Contemporary Studies on Sport Management*, 11(21), 67-86. <https://dx.doi.org/10.22084/smms.2021.21020.2523>. (In Persian)
- Rahae, N., Shafiei Nikabadi, M., & Zarei, A. (2020). Ranking of the key success factors of outsourcing activities of universities maintenance and repair services using the Fuzzy approach (Case: Semnan University). *Journal of Industry and University*, 43(43), 80-63. <http://jiu.ir/fa/Article/9874>. (In Persian)
- Rajabpour, E., Shahbandarzadeh, H., Shahabi, F. (2022). Optimization of Outsourcing of Human Resources Training and Development with Marcos Technique: A Case study of Saba Electricity and Energy Company. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 74-96. <https://dx.doi.org/10.22034/JHRS.2022.143766>. (In Persian)



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱  
ISSN : 2783-3984

بررسی عوامل مؤثر در برون سپاری خدمات دولتی بر اساس مدل کرمیک (مورد مطالعه: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور)  
کدمقاله: HRC-2205-1042

- Ramezani, Y., Nematzadeh, M., Irani Babayloo, K. (2014). Outsourcing, its advantages and disadvantages on organizational performance. National Conference on New Approaches to Business Management, Tabriz. (In Persian)
- Sadeghi Yazdan Abadi, M., Soleimani, F., Mirshekari, M.J. (2013). A Model for Outsourcing Decisions by Using of Organization Strategy Cube Techniques and ANP. *Iranian Journal Of Supply Chain Management*, 15(41): 32-39. (In Persian)
- Sarabi Asiabar A, Azami-Aghdash S, Rezapour A, Alaei Kalajahi R, Taghizadeh S, Amuzadeh S et al . (2021). Economic Consequences of Outsourcing in Public Hospitals in Iran: A Systematic Review. *Jha*, 24 (1): 68-83. <http://jha.iums.ac.ir/article-1-3442-fa.html>. (In Persian)
- Sasse, T., Nickson, S., Britchfield, C., & Davies, N. (2020). Government Outsourcing: when and how to bring public services back into government hands.
- Sinha, P., Akoorie, M. E., Ding, Q., & Wu, Q. (2011). What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(1): 67-88.
- Tadbir, A.A., Ashraf, M. J., & Sardari, Y. (2009). Prognostic significance of stromal eosinophilic infiltration in oral squamous cell carcinoma. *Journal of Craniofacial Surgery*, 20(2): 287-289. (In Persian)
- Thomas, R. (2020). Does outsourcing improve or weaken administrative justice? A review of the evidence. *Public Law (Forthcoming)*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3725810>.
- Waugh, M. I., & Hodkinson, S. N. (2021). Examining the Effectiveness of Current Information Laws and Implementation Practices for Accountability of Outsourced Public Services. *Parliamentary Affairs*, 74(2), 253-275. <https://doi.org/10.1093/pa/gsaa001>.
- Yang, C., & Huang, J.B. (2000). A decision model for IS outsourcing. *International Journal of Information Management*, 20(3): 225-239.
- Yang, D.H., Kim, S., Nam, C., and Min, J. W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing, *Computers & Operations Research*, 34(12): 3769–3778.