

شناسایی چالش‌های برون سپاری در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان چهارمحال و بختیاری

علی منصوری^۱
فرهاد فرهادی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۶/۳۰

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و رتبه بندی چالش‌های برون سپاری در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان چهارمحال و بختیاری بوده است. پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی می‌باشد و از نظر روش انجام یک پژوهش کیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را جمعی از خبرگان و شاغلین در کمیته امداد امام خمینی ره و جمعی از اساتید دانشگاهی که تعداد آن‌ها ۱۲ نفر می‌باشد تشکیل داده است و از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد و نمونه آماری برابر با تمام اعضای خبره منتخبی بوده است که از قابلیت قضاوت در مورد مؤلفه‌های مورد بررسی برخوردارند. لذا تمامی حجم جامعه آماری ۱۲ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته براساس مبانی نظری در بخش دلفی و پرسشنامه مقایسات زوجی در بخش رتبه‌بندی بوده است بصورتی که پرسشنامه باتوجه به شاخص‌های نهایی تأیید شده در بخش دلفی بصورت زوجی طراحی شده و در اختیار خبرگان قرار گرفته است. روایی پرسشنامه‌ها به تأیید اساتید و خبرگان رسید و نرخ ناسازگاری نیز محاسبه شده است و مناسب بوده است. سؤالات پژوهش نیز با استفاده از تکنیک دلفی شناسایی شد. باتوجه به بررسی‌های پژوهشگر ۵ معیار اصلی و ۳۳ زیرمعیار به عنوان چالش‌های برون سپاری در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان چهارمحال و بختیاری شناسایی شد و با کمک نتایج تکنیک دلفی در طی سه راند در نهایت در ۵ معیار اصلی و ۲۵ زیرمعیار به اجماع نظر رسیدند.

واژگان کلیدی

شناسایی، چالش، برون سپاری، کمیته امداد امام خمینی (ره)

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، موسسه آموزش عالی نور هدایت شهرکرد، شهرکرد، ایران.
۲. دکترای مدیریت صنعتی، مدرس موسسه آموزش عالی نور هدایت شهرکرد، شهرکرد، ایران.

مقدمه

برون‌سپاری فرآیندی است که در آن خدمات یا کارکردهای موردنظر سازمان از سوی شخص ثالث انجام می‌شود. برون‌سپاری مزایای متعددی دارد که از آن جمله می‌توان به هزینه‌های پایین (به علت صرفه جویی در مقیاس یا کاهش میزان کار)، افزایش بهره‌وری، تمرکز بیشتر بر روی راهبرد، واگذاری ریسک‌ها، دسترسی به مهارت‌ها یا منابعی که خود شرکت ندارد، دسترسی به آخرین فناوری‌ها و مالکیت معنوی اشاره کرد (استرانگ و مگنانی^۱، ۲۰۱۹).

امروزه برون‌سپاری به عنوان یکی از موضوعات نوین در مدیریت منابع انسانی، مورد تاکید قرار گرفته است. دلایل اصلی این امر در سازمان‌ها را می‌توان موضوعاتی از قبیل صرفه جویی مالی و کاهش هزینه‌های پرسنلی، تمرکز روی موضوع‌های استراتژیک، بهبود خدمات، دست‌یابی به تکنولوژی و مهارت‌های تخصصی و... جست و جو نمود. از طرف دیگر ممکن است برون‌سپاری اثر جدی روی روحیه کارکنان داشته باشد، به گونه‌ای که در تعارض با امنیت شغلی کارکنان بوده و بر فرهنگ و تعهد سازمانی آن‌ها تأثیرات منفی بگذارد (مرادی و شایسته پور، ۱۳۹۴).

برون‌سپاری ابزاری قدرتمند است که در صورت استفاده درست می‌تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت جهانی به همراه داشته باشد. اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی‌شود بلکه آسیب‌ها و خسارات جبران‌ناپذیری بر منافع سازمان وارد می‌شود. در تصمیمات برون‌سپاری در کنار مسائل راهبردی، ارزیابی مالی، ابعاد کارایی و ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین‌کننده، قابلیت اطمینان زمان‌های تحویل نیز مد نظر قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی یک تصمیم اشتباه منجر به صرف هزینه‌های بیشتر، از دست دادن فرصت‌ها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کل شرکت شود (آوه و همکاران^۲، ۲۰۱۸). یکی از نتایج منفی برون‌سپاری و فرامرز سپاری، بیکار شدن کارکنان می‌باشد. در واقع سازمان‌ها با برون‌سپاری فعالیت‌های خود و کاهش هزینه‌ها به صادرات شغل‌ها و فعالیت‌های سازمان پرداخته و این امر منجر به افزایش بیکاری و سطح استاندارد زندگی کارمندان خواهد شد. اگرچه طبق تئوری‌های اقتصادی، برون‌سپاری در بلندمدت منجر به کاهش تولید و میزان استخدام کارکنان نمی‌شود اما در کوتاه مدت این امر اتفاق می‌افتد. در کنار مزیت‌های متعدد برون‌سپاری، این فرآیند مخاطرات و چالش‌هایی را نیز با خود برای صاحبان کسب و کار به همراه دارد. کمبود دانش توسط شرکت اصلی که منجر به سختی کنترل و در مواقعی حتی عدم کنترل می‌شود، زبان و موانع فرهنگی، تفاوت‌های منطقه‌ای زمانی (در موارد برون‌سپاری خارج از کشور)، تضعیف روحیه کارکنان مقیم، از جمله چالش‌های احتمالی برون‌سپاری محسوب می‌شود.

برون‌سپاری یک فرآیند است که در سال‌های اخیر توجهی خاص به آن شده است. اگرچه برون‌سپاری مزایای زیادی دارد، ولی شرکت‌های استفاده‌کننده از این فرآیند، زنجیره تأمین خود را پیچیده کرده و مدیریت آنرا مشکل‌تر می‌-

¹ Strange & Magnani

² Awe et al.

سازند. در این چند ساله، شرکت‌های بزرگ و حتی شرکت‌های کوچک، بدلائیل زیادی به برونسپاری بخشی از فعالیت‌های خدماتی، تولید، فرآیند و ... پرداخته و این موضوع روز به روز در حال افزایش می‌باشد تا آنجا که برخی سازمان‌ها به خصوص سازمان کمیته امداد در تصمیم‌گیری‌های کلان و استراتژیک خود به این موضوع توجه دارند که مهمترین عامل آن، ایجاد توانایی در پاسخگویی موثر به محیط در فعالیت‌های مختلف بوده است. مساله‌ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون سپاری نیست، بلکه آن چیزی است که باید برون سپاری شود. سازمانی که تصمیم‌گیری می‌گیرد تعدادی از فعالیت‌های خدماتی خود را برون سپاری نماید ابتدا باید چالش‌های پیش رو را شناسایی نمود.

در کشور ایران امتناع از برونسپاری در سازمان‌های دولتی طی دهه‌های اخیر باعث افزایش حجم دولت و محدود شدن فضای رقابتی برای بخش خصوصی شده و امکان توسعه بخش غیردولتی و استقرار عدالت اجتماعی را دشوار کرده است. برخی از نهادهای انقلابی نظیر «کمیته امداد امام خمینی (ره)» برای رفع فقر و نیز محرومیت زدایی از جامعه تأسیس شده‌اند. با توجه به اینکه این نهاد عهده دار امور عمومی است، به سبب وظایف و مسئولیت‌هایی که برعهده دارد، بدون تردید نیازمند منابع مالی و انسانی است که در راستای انجام وظایف محوله باید در اختیار آن قرار گیرد. کمیته امداد امام خمینی کشور نیز به نوبه خود درگیر مسائلی چون بزرگ شدن سازمان، کاهش سرعت انجام خدمت‌رسانی، هزینه‌های زیاد حقوق و دستمزد کارکنان و غیره شده. در چند سال گذشته این سازمان بدنبال برونسپاری در سازمان خود است که متأسفانه هنوز بوقوع نپیوسته و دلیل آن چالش‌های بیشمار در این مسیر است. از مشکلاتی که باعث شده است این پژوهش در کمیته امداد امام بررسی شود وجود مشکلاتی از قبیل کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت‌های برون سپاری شده که می‌تواند منجر به کاهش کیفیت محصولات و خدمات شود، وابستگی به ارائه دهندگان خدمت، کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه ماهر که به وفاداری و روحیه کارکنان صدمه خواهد زد به همین رو بررسی و شناسایی چالش‌های برون سپاری در این سازمان اهمیت خاصی دارد تا با شناسایی این موانع و چالش‌ها مسیر هموارتری برای برونسپاری این سازمان مهیا شود لذا سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه چالش‌های برونسپاری در کمیته امداد امام خمینی (ره) کدام موارد هستند و چگونه رتبه بندی می‌شوند.

پیشینه پژوهش

- مفهوم برون سپاری

برون سپاری یک روش تجاری است که در آن یک شرکت شخص ثالثی را برای انجام وظایف، رسیدگی به عملیات یا ارائه خدمات برای شرکت استخدام می‌کند. شرکت خارجی که به عنوان ارائه‌دهنده خدمات یا ارائه‌دهنده شخص ثالث شناخته می‌شود، ترتیبی می‌دهد تا کارگران یا سیستم‌های رایانه‌ای خود وظایف یا خدمات را در محل یا در تأسیسات خود شرکت استخدام‌کننده یا در مکان‌های خارجی انجام دهند. امروزه شرکت‌ها می‌توانند تعدادی کار یا خدمات را برون سپاری کنند. آنها اغلب خدمات فناوری اطلاعات از جمله برنامه نویسی و توسعه اپلیکیشن و همچنین پشتیبانی فنی

را برون سپاری می کنند (اسکار و کلوسوسکی^۳، ۲۰۱۹). آنها اغلب خدمات مشتری و تماس با توابع خدمات را برون سپاری می کنند. آنها می توانند انواع دیگر کار را نیز برون سپاری کنند، از جمله فرآیندهای تولید، وظایف منابع انسانی و عملکردهای مالی مانند حسابداری و پردازش حقوق و دستمزد. شرکت ها می توانند کل بخش ها، مانند کل بخش فناوری اطلاعات، یا فقط بخش هایی از یک بخش خاص را برون سپاری کنند. برون سپاری توابع کسب و کار گاهی اوقات، انعقاد قرارداد یا برون سپاری فرآیند کسب و کار نامیده می شود. برون سپاری به یک روش معمول برای کسب و کارهایی تبدیل شده است که به دنبال ساده سازی عملیات خود، کاهش هزینه ها و تمرکز بر شایستگی های اصلی خود هستند. و شامل واگذاری وظایف یا عملکردهای خاص به ارائه دهندگان خدمات خارجی است که در آن زمینه ها تخصص دارند. با درک مفهوم برون سپاری، کسب و کارها می توانند تصمیمات آگاهانه ای در مورد اینکه کدام فرآیندها را برون سپاری کنند و چگونه به طور موثر آن روابط را مدیریت کنند (دویم و همکاران^۴، ۲۰۱۴).

برون سپاری به اعمال واگذاری وظایف یا فرآیندهای خاص به ارائه دهندگان خدمات خارجی به جای رسیدگی به آنها در داخل اشاره دارد. که می تواند شامل طیف گسترده ای از فعالیت ها، مانند پشتیبانی مشتری، خدمات فناوری اطلاعات، حسابداری، بازاریابی و غیره باشد. با برون سپاری کارکردهای غیر اصلی، کسب و کارها می توانند بر شایستگی های اصلی خود تمرکز کنند و منابع را به طور مؤثرتری تخصیص دهند. برون سپاری می تواند نقش مهمی در به حداکثر رساندن کارایی در یک سازمان ایفا کند. و به کسب و کارها اجازه می دهد تا از تخصص و منابع تخصصی استفاده کنند که ممکن است در داخل در دسترس نباشد. همچنین شرکت ها را قادر می سازد تا به راه حل های مقرون به صرفه دسترسی پیدا کنند، زیرا ارائه دهندگان برون سپاری اغلب با هزینه نیروی کار کمتر فعالیت می کنند. علاوه بر این، برون سپاری می تواند به کسب و کارها کمک کند تا عملیات خود را آسان تر و سریع تر انجام دهند، زیرا می توانند به ارائه دهندگان خارجی برای رسیدگی به حجم کاری افزایش یافته تکیه کنند (علیزاده و ترابی پور^۵، ۲۰۱۹).

تعریف برون سپاری

در اصل، برون سپاری عملی است برای استخدام یک طرف خارجی برای انجام وظایف یا وظایف خاصی که قبلاً به صورت داخلی انجام می پذیرفته است. این وظایف می تواند از خدمات مشتری و پشتیبانی فناوری اطلاعات تا تولید و تدارکات را شامل شود. برون سپاری به کسب و کارها اجازه می دهد تا از تخصص، تخصصی بهره ببرند، به فناوری های پیشرفته دسترسی داشته باشند و از صرفه جویی در هزینه های مرتبط با صرفه جویی در مقیاس بهره مند شوند (ایواسچنکو و همکاران^۶، ۲۰۱۶).

³ Scur & Kolososki

⁴ Dubem

⁵ Alizadeh and Torabipour

⁶ Ivaschenko et al.

دلایل برون سپاری

شرکت‌ها اغلب به عنوان راهی برای کاهش هزینه‌ها، بهبود کارایی و افزایش سرعت، برون سپاری می‌کنند. شرکت‌هایی که تصمیم به برون سپاری می‌کنند برای به دست آوردن چنین مزایایی به تخصص ارائه دهندگان شخص ثالث در انجام وظایف برون سپاری شده متکی هستند. اصل اساسی این است که از آنجایی که ارائه دهنده شخص ثالث روی آن کار خاص تمرکز می‌کند، می‌تواند آن را بهتر، سریع‌تر و ارزان‌تر از شرکت استخدام کننده انجام دهد (یائو و همکاران^۷، ۲۰۱۸).

با توجه به چنین مزایایی، شرکت‌ها اغلب تصمیم می‌گیرند کارکردهای حمایتی را در کسب و کارشان برون سپاری کنند تا بتوانند منابع خود را به طور خاص بر شایستگی‌های اصلی خود متمرکز کنند و از این طریق به آنها کمک می‌کنند مزیت‌های رقابتی در بازار به دست آورند. با این حال، برخی از شرکت‌ها به دلایل دیگری تصمیم به برون سپاری می‌کنند. به عنوان مثال، آنها برون سپاری می‌کنند زیرا قادر به استخدام کارمندان داخلی و تمام وقت با مهارت‌ها و تجربه تخصصی مورد نیاز برای انجام برخی مشاغل نیستند. شرکت‌ها گاهی اوقات برون سپاری را به عنوان راهی برای انتقال الزامات یا تعهدات قانونی به ارائه دهنده شخص ثالث ترجیح می‌دهند. علاوه بر این، شرکت‌ها به ارائه دهندگان برون سپاری به عنوان مراکز نوآوری نگاه می‌کنند (وان تای و همکاران^۸، ۲۰۲۱).

چالش‌های برونسپاری

موانع فرهنگی و شناختی

تفاوت در نوع نگرش طرفین نسبت به زمینه و هدف همکاری در بخش برونسپاری سازمان‌ها، منجر به برونسپاری ضعیف خواهد شد (هورث و تروت؛ ۲۰۱۵).

وابستگی صنعت به فناوری‌های وارداتی و کم توجهی به دانش داخلی و عدم باور به شرکت‌های پیمانکار موجب چالش در برونسپاری خواهد گردید (علیزاده و ترابی پور، ۱۳۹۷).

عدم اجرای دوره‌های برونسپاری در سازمان‌ها و دانش ناکافی طرفین از فرآیندها و ضوابط کاری موجب عدم اجرای برونسپاری خواهد گردید (هورث و تروت؛ ۲۰۱۵).

ناهمواربودن مسیر ورود نخبگان به اداره کمیته امداد که به عنوان مدیر کسب و کار و انتقال دانش این افراد به سازمان برای بهتر انجام شدن برونسپاری خواهد شد (علیزاده و ترابی پور، ۱۳۹۷).

⁷ Yao et al.

⁸ Van Thai et al.

چالش ها و موانع قانونی

عدم شفافیت قوانین، تغییر در موضوع قراردادها، نقض قانونی در شاخص های انتخاب پیمانکار، فقدان مجموعه قوانین جامع برای توسعه بخش خصوصی در خدمات سازمان، نقض در قراردادها، مقررات ضعیف، فقدان قوانین تنبیهی در زمینه نقض تعهدات.

چالش ها و موانع مالی

نقض در مکانیزم پرداخت به پرسنل کمیته امداد، عدم تخصیص بودجه مناسب به واحدهای برونسپاری شده و اتکا به بودجه اهداکنندگان، عدم اطمینان از وضعیت اقتصادی کشور، رقابتی نبودن بازار ایران، ریسک زیاد مالیات و سرمایه گذاری، هزینه های نظارتی، مدیریت داده های مالی، عدم تعیین سازوکارهای تأمین مالی در واگذاری، فقدان منابع کافی، کاهش حقوق و دستمزد کارکنان، ضعف در پرداخت به پیمانکاران، نبود دیدگاه در ارزیابی خط و سهم ریسک

ناکافی بودن بودجه جهت انتخاب تأمین کنندگان و انتخاب پیمانکار از موانع برونسپاری می باشد (هورث و تروت؛ ۲۰۱۵).

سرمایه گذاری ناکافی در بخش صنعت، موجب پایین آمدن بودجه عملیاتی سازمان ها می گردد که از انجام برونسپاری باز می دارد (رجبی مسرور، توفیق و قاضی زاده، ۱۳۹۳).

کمبود امکانات و تجهیزات جهت اجرای برونسپاری و پشتیبانی از تیم برونسپاری یکی از موانع برونسپاری است (پورمعلم، ۱۳۹۰).

فقدان چارچوب مناسب برای هزینه کردن بودجه های تحقیقاتی برای انتخاب بهترین تأمین کننده در اجرای برونسپاری از موانع کلیدی این بخش است (هورث و تروت؛ ۲۰۱۵).

ناکافی بودن بودجه و عدم تخصیص بودجه مناسب برای انجام برونسپاری از چالش های سازمان ها می باشد (پورمعلم، ۱۳۹۰).

چالش ها و موانع ساختاری - سازمانی

عدم وجود مؤسسه نظارتی مستقل برای ارزشیابی واحدهای برونسپاری شده، از دست دادن قابلیت های اصلی سازمانی، دور شدن سازمان از رسالت اصلی خود، عدم قابلیت همکاری، پیچیدگی و فراگیری فعالیت در ساختار سازمان، ظرفیت محدود داخلی سازمان، نبود زیرساخت های لازم، استانداردسازی فرآیند، کاهش امنیت شغلی کارکنان، ظهور فرهنگ سازمانی جدید، عدم وجود سیستم های نظارتی مناسب، عدم وجود الگوی مناسب و بومی برونسپاری، نهادینه نشدن فرهنگ برونسپاری، مشکلات پرداخت حقوق کارکنان، دخالت عوامل سیاسی، بروکراسی های زمانبر و پیچیده برونسپار ی، کاهش تعداد کارکنان، تفاوت شرایط کاری کارکنان (طوطیان و همکاران، ۱۴۰۰).

چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی

عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد برای نهادینه سازی برونسپاری خدمات کمیته امداد، نبودن بانک اطلاعاتی از پیمانکاران، نداشتن برنامه راهبردی مناسب، عدم تخصص مدیران در زمینه برونسپاری، عدم تعهد نیروهای شرکتی در انجام درست وظایف، تبدیل شدن واگذاری به هدف، عدم اصلاح باورهای غلط مسئولین، عدم اختیار کامل حق تصمیم‌گیری در مسائل سازمان، از دست دادن کنترل فرآیندها، عدم توانایی در انتقال دانش، عدم مشارکت دارندگان فرآیند در برنامه ریزی برای خدمات برونسپاری، ضعف سیستم کنترل و نظارت بر بخش خصوصی در جلوگیری و اصلاح انحرافات، اعتماد بین پیمانکار و مدیران کمیته امداد، تعداد محدود ارائه دهندگان خدمات، مداخله سیاسی در طول فرآیند و مسائل قراردادی، کیفیت خدمات ارائه شده، مشخص نبودن نحوه و زمان ایفای تعهدات در قراردادهای مشارکتی، معیارهای انتخاب پیمانکار، عدم ثبت، نگهداری و گزارش مستندات برونسپاری، عدم وجود شاخص‌ها و استانداردهای دقیق، عدم هماهنگی، نداشتن انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی، نداشتن تجربه و دانش اجرایی، شفاف نبودن وظایف کارفرما و پیمانکار، عدم هدف‌گذاری صحیح، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم تناسب بین ابزار و اهداف.

عدم ثبات مدیریت برای اجرای طرح‌های عملیاتی، موجب بی‌رغبتی پیمانکاران نسبت به پروژه‌های سازمانی خواهد شد که به دنبال آن برونسپاری مناسب انجام نخواهد شد (پورمعلم، ۱۳۹۰).

عدم گرایش مدیران به انجام تحقیقات در زمینه تأمین‌کنندگان یکی از چالش‌های برونسپاری محسوب می‌شود (رجبی مسرور، توفیق و قاضی زاده، ۱۳۹۳).

عدم ایجاد جو رقابتی توسط مدیران برای همکاری و تعامل با سایر سازمان‌ها برای اجرای برونسپاری یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها می‌باشد (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۹).

روند طولانی برونسپاری پروژه‌ها از سوی برخی پیمانکاران موجب افزایش هزینه برای سازمان‌ها می‌گردد که از دلایل اصلی موانع برونسپاری است و مستلزم مدیریت و نظارت بیشتر می‌باشد (پورمعلم، ۱۳۹۰).

- چارچوب نظری پژوهش

امروزه، مسائلی چون افزایش فشارهای رقابتی، دشواری‌های کسب و کار، محدودیت منابع، پیچیدگی‌های تکنولوژیک و تخصصیتر شدن کارها، شتاب تحولات محیطی، عدم اطمینان به آینده، افزایش هزینه‌ها، بزرگ شدن بیش از اندازه برخی از سازمان‌ها (بویژه در بخش عمومی) و نیز محدودیت‌های قانونی سبب شده است تا سازمان‌ها در الگوهای مدیریتی خود تجدید نظر کرده و برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی در دنیای کنونی کسب و کار، به استراتژی‌های جدیدی روی آورند. یکی از این استراتژی‌ها تمرکز بر شایستگی‌های اصلی و واگذاری انجام بسیاری از فعالیت‌ها به منابع خارج از سازمان (برونسپاری) است. به همین رو هدف از انجام این پژوهشگر نیز بررسی چالش‌های اجرای

برونسپاری در اداره کمیته امداد امام خمینی می باشد و پژوهشگر با بررسی در ادبیات و پیشینه پژوهش در نهایت موارد زیر را به عنوان چالشهای برونسپاری معرفی کرده است این معیارها در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱ چالش های برونسپاری

ردیف	معیار	زیرمعیار	منابع
۱	موانع فرهنگی و شناختی	- تفاوت در نوع نگرش طرفین نسبت به زمینه و هدف همکاری در بخش برونسپاری سازمان ها - عدم اجرای دوره های برونسپاری در سازمان ها و دانش ناکافی - ناهموار بودن مسیر ورود نخبگان به کمیته امداد امام خمینی - عدم شناخت صحیح مشکلات - اعتماد نداشتن کمیته امداد امام خمینی به توان پژوهشی	دولتی (۱۳۹۹) فیروزبخت و فقیهی (۱۳۹۵)
۲	چالش ها و موانع قانونی	- نبودن یک سازمان مشخص و قوی برای هدایت مستمر تحقیقات در زمینه برونسپاری - نارسائی آیین نامه ها و مقررات به منظور تسهیل ارتباط بین کمیته امداد و پیمانکاران - عدم ثبات در سیاستگذاری تحقیقات - وجود قوانین دست و پاگیر در برقراری روابط بین کمیته امداد و پیمانکاران - فقدان قوانین تنبیهی در زمینه نقض تعهدات - نقص قانونی در شاخص های انتخاب پیمانکار - عدم شفافیت قوانین در موضوع قراردادها	ارغیش و همکاران (۱۳۹۸) طوطیان و همکاران (۱۴۰۰)
۳	چالش ها و موانع مالی	- نقص در مکانیزم پرداخت به پرسنل کمیته امداد - عدم تخصیص بودجه مناسب به واحدهای برونسپاری شده و اتکا به بودجه اهداکنندگان - عدم تعیین سازوکارهای تأمین مالی در واگذاری - ضعف در پرداخت به پیمانکاران - کمبود امکانات و تجهیزات - ناکافی بودن بودجه تخصیص یافته برای برونسپاری	فقیهی و همکاران (۲۰۲۳) طوطیان و همکاران (۱۴۰۰)
۴	چالش ها و موانع ساختاری - سازمانی	- عدم وجود مؤسسه نظارتی مستقل برای ارزشیابی واحدهای برونسپاری شده - عدم قابلیت همکاری - پیچیدگی و فراگیری فعالیت در ساختار سازمان کمیته امداد	محمدزاده و همکاران (۱۳۹۵)

ردیف	معیار	زیر معیار	منابع
		• ظرفیت محدود داخلی سازمان کمیته امداد • نبود زیرساخت‌های لازم کمیته امداد • عدم وجود سیستم‌های نظارتی مناسب • عدم وجود الگوی مناسب و بومی برونسپاری • بروکراسی‌های زمانبر و پیچیده برونسپاری	
۵	چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی	• عدم گرایش مدیران به انجام تحقیقات • نبود مراکز علمی و تحقیقاتی • روند طولانی برونسپاری پروژه‌های تحقیقاتی • عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد برای نهادینه سازی برونسپاری خدمات کمیته امداد • نداشتن برنامه راهبردی مناسب • عدم تخصص مدیران در زمینه برونسپاری • عدم اعتماد بین پیمانکار و مدیران کمیته امداد	تقی زاده و دیوان بیگی (۱۴۰۰) عیدی و همکاران (۱۳۹۵)

روش شناسی پژوهش

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و رتبه بندی چالش‌های برون سپاری در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان چهارمحال و بختیاری بوده است. پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی می‌باشد و از نظر روش انجام یک پژوهش کیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را جمعی از خبرگان و شاغلین در کمیته امداد امام خمینی ره و جمعی از اساتید دانشگاهی که تعداد آن‌ها ۱۲ نفر می‌باشد تشکیل داده است و از روش نمونه گیری قضاوتی استفاده شد و نمونه آماری برابر با تمام اعضای خبره منتخبی بوده است که از قابلیت قضاوت در مورد مؤلفه‌های مورد بررسی برخوردارند. لذا تمامی حجم جامعه آماری ۱۲ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته براساس مبانی نظری در بخش دلفی و پرسشنامه مقایسات زوجی در بخش رتبه‌بندی بوده است بصورتی که پرسشنامه باتوجه به شاخص‌های نهایی تأیید شده در بخش دلفی بصورت زوجی طراحی شده و در اختیار خبرگان قرار گرفته است. روایی پرسشنامه‌ها به تأیید اساتید و خبرگان رسید و نرخ ناسازگاری نیز محاسبه شده است و مناسب بوده است. سؤالات پژوهش نیز با استفاده از تکنیک دلفی شناسایی شد.

یافته های پژوهش

تکنیک دلفی

طبق روش دلفی تک تک معیارها توسط خبرگان حوزه مورد بررسی که از ۱۲ کارشناس انتخاب شده بودند مورد بررسی قرار گرفت. سپس برای غربال اولیه معیارهای شناسایی شده امتیازات تخصیص داده شده بین ۱ تا ۹ بوده است و

معیارهای با امتیاز زیر ۷ حذف شدند. تکنیک دلفی معیارها برای هر متغیرها بصورت جداگانه در ۳ راند ادامه یافت و در راند دوم با دستیابی به توافق نهائی متوقف شده است در مرحله دوم تکنیک دلفی از دیدگاه خبرگان ۳ زیرمعیاری که اهمیت کمتری داشته اند حذف شده است و سه معیار جدید که پرسشنامه اضافه شده است مورد بررسی قرار گرفت و دو زیر معیار آن نمره حدنصاب را کسب نموده است و در مرحله سوم مجدداً پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفته شد تا نظرسنجی صورت پذیرد نتایج در جدول زیر قید شده است.

جدول ۲- خلاصه نتایج راند سوم تکنیک دلفی

معیار	زیرمعیارها	۱ کارشناس	۲ کارشناس	۳ کارشناس	۴ کارشناس	۵ کارشناس	۶ کارشناس	۷ کارشناس	۸ کارشناس	۹ کارشناس	۱۰ کارشناس	۱۱ کارشناس	۱۲ کارشناس	میانگین
موانع فرهنگی و شناختی	تفاوت در نوع نگرش طرفین نسبت به زمینه و هدف همکاری در بخش برونسپاری سازمان ها	۸	۷	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۸	۸	۷	۸	۷,۶۷
	عدم اجرای دوره های برونسپاری در سازمان ها و دانش ناکافی	۸	۷	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۸	۹	۷	۹	۷,۸۳
	ناهمواربودن مسیر ورود نخبگان به کمیته امداد امام خمینی	۷	۶	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۸	۷	۷	۸	۷,۰۸
	اعتماد نداشتن کمیته امداد امام خمینی به توان پژوهشی	۹	۷	۸	۸	۸	۷	۸	۷	۹	۷	۷	۹	۷,۸۳
	تفاوت در نوع نگرش طرفین نسبت به زمینه و هدف همکاری در بخش برونسپاری	۸	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷,۴۲

معیار	زیرمعیارها	۱ کارشناس	۲ کارشناس	۳ کارشناس	۴ کارشناس	۵ کارشناس	۶ کارشناس	۷ کارشناس	۸ کارشناس	۹ کارشناس	۱۰ کارشناس	۱۱ کارشناس	۱۲ کارشناس	میانگین
چالش‌ها و موانع قانونی	نبودن یک سازمان مشخص و قوی برای هدایت مستمر تحقیقات در زمینه برون سپاری	۸	۹	۶	۷	۷	۹	۸	۷	۷	۸	۷	۷	۷,۵۰
	نارسائی آیین نامه ها و مقررات به منظور تسهیل ارتباط بین کمیته امداد و پیمانکاران	۹	۶	۹	۷	۷	۷	۸	۷	۷	۸	۷	۸	۷,۵۰
	عدم ثبات در سیاستگذاری تحقیقات	۷	۹	۸	۸	۷	۶	۷	۷	۷	۸	۸	۷	۷,۴۲
	وجود قوانین دست و پاگیر در برقراری روابط بین کمیته امداد و پیمانکاران	۷	۷	۸	۷	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۹	۷,۸۳
	عدم شفافیت قوانین در موضوع قراردادهای	۸	۷	۸	۸	۶	۶	۶	۶	۷	۶	۷	۸	۷,۰۸
چالش‌ها و موانع مالی	نقض در مکانیزم پرداخت به پرسنل کمیته امداد	۸	۸	۸	۷	۸	۹	۷	۷	۷	۷	۷	۸	۷,۵۸
	عدم تخصیص بودجه مناسب به واحدهای برونسپاری شده و اتکا به بودجه اهداکنندگان	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۹	۷	۷	۸	۹	۸	۷,۶۷

معیار	زیرمعیارها	۱ کارشناس	۲ کارشناس	۳ کارشناس	۴ کارشناس	۵ کارشناس	۶ کارشناس	۷ کارشناس	۸ کارشناس	۹ کارشناس	۱۰ کارشناس	۱۱ کارشناس	۱۲ کارشناس	میانگین
	عدم تعیین سازوکارهای تأمین مالی در واگذاری	۷	۹	۹	۹	۷	۶	۴	۷	۷	۸	۷	۷	۷,۲۵
	ضعف در پرداخت به پیمانکاران	۷	۷	۷	۸	۸	۹	۸	۷	۷	۷	۷	۶	۷,۳۳
	کمبود امکانات و تجهیزات	۷	۷	۷	۸	۸	۹	۷	۷	۸	۹	۷	۸	۷,۶۷
	عدم منابع مالی لازم جهت پشتیبانی از تیم برونسپاری	۹	۷	۷	۷	۷	۸	۸	۹	۸	۷	۹	۸	۷,۸۳
چالشها و موانع ساختاری - سازمانی	عدم وجود مؤسسه نظارتی مستقل برای ارزشیابی واحدهای برونسپاری شده	۷	۷	۸	۸	۸	۷	۷	۹	۷	۷	۷	۷	۷,۴۲
	پیچیدگی و فراگیری فعالیت در ساختار سازمان کمیته امداد	۹	۸	۸	۸	۸	۹	۹	۹	۷	۷	۷	۷	۸,۰۰
	نبود زیرساختهای لازم کمیته امداد	۸	۸	۹	۷	۹	۷	۷	۷	۹	۷	۷	۸	۷,۷۵
	عدم وجود الگوی مناسب و بومی برونسپاری	۷	۹	۷	۷	۷	۷	۹	۹	۸	۹	۸	۸	۷,۹۲
	بروکراسی های زمانبر و پیچیده برونسپاری	۶	۶	۷	۸	۸	۸	۷	۷	۸	۹	۷	۶	۷,۲۵

معیار	زیرمعیارها	۱ کارشناس	۲ کارشناس	۳ کارشناس	۴ کارشناس	۵ کارشناس	۶ کارشناس	۷ کارشناس	۸ کارشناس	۹ کارشناس	۱۰ کارشناس	۱۱ کارشناس	۱۲ کارشناس	میانگین
چالشها و موانع اجرایی - مدیریتی	نبود مراکز علمی و تحقیقاتی	۸	۸	۸	۹	۷	۷	۷	۶	۹	۸	۷	۹	۷,۷۵
	روند طولانی برونسپاری پروژه های تحقیقاتی	۹	۷	۷	۹	۸	۹	۷	۷	۹	۹	۷	۹	۸,۰۸
	عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد برای نهادهای سازی برونسپاری خدمات کمیته امداد	۸	۹	۹	۸	۹	۷	۷	۹	۷	۷	۷	۷	۷,۸۳
	عدم تخصص مدیران در زمینه برونسپاری	۸	۸	۸	۷	۹	۹	۸	۸	۷	۹	۷	۹	۸,۰۸

نتایج آلفای کریپندورف دلفی

بررسی آلفای کریپندورف دلفی محقق به منظور بررسی توافق با رویکرد دلفی از ضریب توافق آلفای کریپندورف استفاده نمود بدین صورت که در ابتدا ۳۳ گویه در اختیار ارزیابان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا مشخص کنند که هر یک از این ۳۳ گویه ها آیا با چالش های برونسپاری همخوانی دارند یا خیر؟ پس از آن که گویه ها توسط ارزیابان پاسخ داده شد نتایج با استفاده از ضریب آلفای کریپندورف مورد ارزیابی قرار گرفت و مقدار آلفا کمتر از مقدار ۰,۷ بوده و بایستی سؤال هایی که ضریب توافق را کاهش داده اند حذف شوند نتایج نشان داده اند که ۸ گویه در این مرحله بین ارزیابان دارای توافق واحدی نبوده است به همین دلیل این سؤال ها حذف شد و برای ۲۵ گویه باقی مانده آلفای کریپندورف گرفته شد که مقدار آلفا ۰,۰۳ محاسبه شد که به دلیل این که کمتر از ۰,۷ بود گویه ها مجدداً در اختیار ارزیابان قرار گرفت که نتایج آن پس از تحلیل CVR و حذف ۲ گویه فاقد توافق واحد، مقدار ضریب آلفای کریپندورف را ارائه داد که بیشتر از ۰,۷ بوده و نشان دهنده ی پایان راند تکنیک دلفی بوده است.

جدول ۳: نتایج آلفای کریپندورف دلفی

تعداد ارزیابان	تعداد گویه ها	آلفا
۱۲	۲۸	۰,۷۹۵

ضریب هماهنگی کندال

ضریب هماهنگی کندال یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. این ضریب با نماد W نشان داده می‌شود و مقداری بین ۰ و ۱ است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد.

جدول ۴- نتایج ضریب کندال

تعداد تکرار	تعداد ارزیابان	تعداد گویه‌ها	ضریب کندال	نتیجه
راند اول دلفی	۱۲	۳۳	۰,۶۲۹	عدم اتفاق نظر
راند دوم دلفی	۱۲	$۲۵+۳=۲۸$	۰,۸۰۰	عدم اتفاق نظر
راند سوم دلفی	۱۲	۲۵	۰,۸۰۴	اتفاق نظر

دلایل توقف تکنیک دلفی

پس از سه راند از انجام تکنیک دلفی این عمل در راند سوم به پایان رسیده است و از دلایل خاتمه یافتن این روند می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- در راند سوم اکثر پاسخ دهندگان امتیاز بالاتر از حدنصاب را به معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده داده‌اند و میانگین بالاتر از ۰,۷ کسب نمودند.
- نتایج آزمون آلفای کرپیندورف دلفی نیز بیشتر از حد نصاب و به مقدار ۰,۷۹۵ به دست آمده است که مورد تأیید بوده است.
- میزان ضریب هماهنگی کندال نیز بیشتر از حد متوسط و مقدار ۰,۸۰۴ به دست آمده است که نزدیک به عدد ۱ بوده و نشان از اجماع نظر دارد. تفاوت ضریب کندال در دور دوم و دور سوم برابر با مقدار ۰,۰۰۴ بوده است که نشان می‌دهد اتفاق نظر در دور دوم و سوم رشد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد و بایستی فرایند خاتمه یابد.

نتایج

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های برون‌سپاری در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان چهارمحال و بختیاری بوده است. با توجه به بررسی‌های پژوهشگر ۵ معیار اصلی و ۳۳ زیرمعیار به عنوان چالش‌های برون‌سپاری در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان چهارمحال و بختیاری شناسایی شد و با کمک نتایج تکنیک دلفی در طی سه راند در نهایت در ۵ معیار اصلی و ۲۵ زیرمعیار به اجماع نظر رسیدند. این زیرمعیارها با توجه به دسته‌بندی معیارهای اصلی به شرح زیر عبارتند:

موانع فرهنگی و شناختی (تفاوت در نوع نگرش طرفین نسبت به زمینه و هدف همکاری در بخش برون‌سپاری)

سازمان‌ها، عدم اجرای دوره‌های برون‌سپاری در سازمانها و دانش ناکافی، ناهمواربودن مسیر ورود نخبگان به کمیته امداد امام خمینی، اعتماد نداشتن کمیته امداد امام خمینی به توان پژوهشی).

چالش‌ها و موانع قانونی (نبودن یک سازمان مشخص و قوی برای هدایت مستمر تحقیقات در زمینه برون‌سپاری،

نارسائی آیین نامه‌ها و مقررات به منظور تسهیل ارتباط بین کمیته امداد و پیمانکاران، عدم ثبات در سیاستگذاری تحقیقات، وجود قوانین دست و پاگیر در برقراری روابط بین کمیته امداد و پیمانکاران، عدم شفافیت قوانین در موضوع قراردادها).

چالش‌ها و موانع مالی (نقض در مکانیزم پرداخت به پرسنل کمیته امداد، عدم تخصیص بودجه مناسب به واحدهای برونسپاری شده و اتکا به بودجه اهداکنندگان، عدم تعیین سازوکارهای تأمین مالی در واگذاری، ضعف در پرداخت به پیمانکاران، کمبود امکانات و تجهیزات).

چالش‌ها و موانع ساختاری - سازمانی (عدم وجود مؤسسه نظارتی مستقل برای ارزشیابی واحدهای برونسپاری شده، پیچیدگی و فراگیری فعالیت در ساختار سازمان کمیته امداد، نبود زیرساخت‌های لازم کمیته امداد، عدم وجود الگوی مناسب و بومی برونسپاری، بروکراسی‌های زمانبر و پیچیده برونسپاری).

چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی (نبود مراکز علمی و تحقیقاتی، روند طولانی برونسپاری پروژه‌های تحقیقاتی، عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد برای نهادینه سازی برونسپاری خدمات کمیته امداد، عدم تخصص مدیران در زمینه برونسپاری).

در راستای نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر به مدیران و مسئولان کمیته امداد امام خمینی (ره) ارائه شده است:

۱. آموزش لازم به تامین کننده جهت افزایش کارایی و بهره‌وری
۲. استفاده هر چه بیشتر از رسانه‌های جمعی برای تبلیغات و افزایش تقاضای بخش خصوصی؛
۳. ایجاد گروه‌های تحقیقاتی در زمینه شناسایی فعالیت‌های قابل برونسپاری با ریسک پایین در سازمان؛
۴. ایجاد تیم‌های پژوهشی برای محاسبات هزینه‌ها و ریسک‌های برونسپاری؛
۵. دقت در انعقاد قرارداد، بدون هر گونه ابهام و ایجاد ضمانت اجرایی؛
۶. شناسایی، ارزیابی و انتخاب تامین کنندگانی که قادر به فعالیت‌های با کیفیت بالا و مشتری پسند باشند؛
۷. ایجاد جو اعتماد و همکاری متقابل و ارتباط خوب با تامین کنندگان
۸. ایجاد جو رقابتی و سیاست‌های جذب تامین کنندگان؛

منابع و مآخذ

احمدی زاده، الهه؛ تاجور، مریم؛ احمدی، اکبر؛ احمدی، بتول، (۱۳۹۷)، چالش‌های برون‌سپاری در بیمارستان‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی تهران و ارائه راهکار، **نشریه پژوهش‌های سلامت محور**، ۴(۱)، ۱-۱۷.

ارغیش، امید؛ شکوهی، طاهره؛ کوهستانی، نرجس، (۱۳۹۸)، **شناسایی و اولویت بندی عوامل راهبردی موثر بر برون سپاری در صنعت بانک داری شهر گچساران**، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و توسعه، ۱-۱۱.

پرون، صدیقه؛ بلوکی، صدیقه، (۱۴۰۲)، **تدوین استراتژیهای برون سپاری خدمات (شرکت فولاد هرمزگان)**، هشتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت و اقتصاد در علوم انسانی، تهران، ۱-۱۰.

تقی زاده، هوشنگ؛ دیوان بیگی، علی، (۱۴۰۰)، **بررسی عوامل موثر بر تصمیم برون سپاری در شرکت آبفای مشهد**، **فصلنامه مدیریت عملیات**، ۱(۱)، ۱-۲۲.

ریاحی، علی اصغر، (۱۳۹۹)، **عوامل موثر در برون سپاری خدمات شهری (مورد مطالعه: وظایف ایجاد و نگهداری فضای سبز)**، ششمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای نوین در عمران، معماری، مدیریت شهری و محیط زیست، کرج، ۱-۲۰.

زکی زاده، احمد؛ دهقان دهنوی، حسن، (۱۳۹۷)، **شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر برون سپاری خدمات در شرکت سنگ آهن مرکزی ایران**، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و توسعه، ۱-۱۴.

خمسه، عباس؛ رجبی، مهدی، (۱۳۹۶)، **شناسایی و اولویت بندی عوامل راهبردی موثر بر برون سپاری پروژه های R&D در صنایع دفاعی با رویکرد آینده پژوهی**، **فصلنامه آینده پژوهی دفاعی**، ۲(۴)، ۱-۲۴.

جوان امانی، ودود؛ اکبری، حمید، (۱۴۰۱)، **بررسی عوامل موثر در سیاست راهبردی برون سپاری خدمات دولتی بر اساس مدل کرمیک (مطالعه موردی: سازمان ثبت اسناد و املاک کشور)**، **فصلنامه منابع و سرمایه انسانی**، ۲(۳)، ۱-۲۵.

مرادی، مرضیه و شایسته پور، جواد، (۱۳۹۴)، **برون سپاری منابع انسانی و چالش های پیش روی نیروی کار**، کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی، مشهد، ۱-۱۳.

Abdullahi, Muhammad & Sallau, Abubakar. (2019). Benefits and Challenges of Outsourcing on Service Delivery: **Lessons for Nigerian Public Organisations**. 4. 26-31.

Abbasov, Abbas & Botasheva, Lyudmila. (2023). Analysis of outsourcing development in Russia: problems and prospects. *Russian journal of resources, conservation and recycling*. 10. 10.15862/21ECOR123.

Awe, O. A., Kulangara, N., & Henderson, D. F. (2018). Outsourcing and firm performance: A metaanalysis. *Journal of Strategy and Management*, 11(3), 37.

Alizadeh Z., Torabipour A. (2019). Obstacles to outsourcing in educational hospitals: a qualitative study. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*. 7 (2): 204-213. (In Persian)

Andersson, F., Jordahl, H., & Josephson, J. (2019). Outsourcing public services: Contractibility, cost, and quality. *CESifo Economic Studies*, 65(4), 349-372

- Austin-Egole, I. S., & Iheriohanma, E. B. J. (2021). Outsourcing as a leveraging strategy for organizational productivity in Covid-19 era. **European Journal of Business and Management**, 13(6), 133–139.
- Antonietti, R., Ferrante, M. R., & Leoncini, R. (2016). Local market size, social capital and outsourcing: Evidence from Emilia Romagna. **Small Business Economics**, 47(1), 243–260.
- Barati, O; Najibi, M; Yusefi, A. R; Dehghan, H & Delavari, S (2019). "Outsourcing in Shiraz University of Medical Sciences; a before and after study", **Journal of the Egyptian Public Health Association**, 94(1): 1-13
- Dubem, I. I., Stephen, O. O., and Boateng, P. (2014). Determinants of outsourcing decision for facilities management (FM) services provision. **Facilities**, 32(9/10), 472- 489.
- Ensslin L. (2020), Management support model for information technology outsourcing // **Journal of Global Information Management (JGIM)**. 28(3). 123–147.
- Gossler, T., Sigala, I. F., Wakolbinger, T., & Buber, R. (2019). Applying the Delphi method to determine best practices for outsourcing logistics in disaster relief. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, 9(3), 438-474.
- Gvichia, Malkhaz & Kharbedia, Lali. (2022). Benefits and Problems of Outsourcing Services. **Economics**. 105. 117-125. 10.36962/ECS105/1-2/2022-117.
- Huynh, Vu & Long, Pham. (2023). Total factor productivity and outsourcing: the case of Vietnamese small and medium sized enterprises Total factor productivity and outsourcing. **Fulbright Review of Economics and Policy**. 10.1108/FREP-04-2023-0015.
- Ivaschenko, A., Lednev, A., Diyazitdinova, A., & Sitnikov, P. (2016), September). Agent-based outsourcing solution for agency service management. **In Proceedings of SAI Intelligent Systems Conference (pp. 204-215)**. Springer, Cham
- Karimi Gavarehshki, H. Hosnavi ,R (2019). **Determining and prioritizing the factors influencing the outsourcing of Complex Product Systems R&D projects employing ANP and grey-DEMATEL method (case study: Aviation Industries Organization, Iran)**.
- Karimi-Alagheband F., Rivard S.(2020), IT outsourcing success: A dynamic capability-based model // **The Journal of Strategic Information Systems**. 29(1). 101599.
- Leo, E., Bui, Q. N., & Adelakun, O. (2022). Outsourcing for Sustainable Performance: Insights from Two Studies on Achieving Innovation through Information Technology and Business Process Outsourcing. **Sustainability**, 14(4), 2102.
- Luo, J., Yang, Z., Zhang, Q. & Pan, R. (2022). Service outsourcing strategy decision for value creation in manufacturing firms. **Journal of Management Science and Engineering**, 7(2), 1-15.
- Montaseb, M. M; Ragheb, M. A; Ragab, A. A & Moussa Elsamadicy, A (2018). "The Affect factors of SMEs' Outsourcing Decision Making", **The Business and Management Review**, 9(3): 271-278
- Modiri ,Ansari .F (2016), Improving a Class Decision Making Model in Business Outsourcing (IT) Process Using Multi-Criteria Decision Making Approach, **Quarterly Journal of Management and Transformation. (in paersian)**
- Momeni, H, Pouya; M, Azad, N (2017), **The Outsourcing Process of Strategies for Managing and Evaluating Publications of Islamic Azad University, South Tehran Branch. (in paersian)**

- Mclover, R. (2015) The outsourcing process, strategies for evaluation and management .US, CAMBRIDGE
- Scur, G & Kolososki, C (2019). "Outsourcing and supplier development: capability development process in the Brazilian sports apparel industry", **Gestão & Produção**, 26(2): 1-13
- Strange, R., & Magnani, G. (2019), The performance consequences of manufacturing outsourcing: review and recommendations for future research. In T. Pedersen, A. Camuffo, T. Devinney, & L. Tihanyi (Eds), Breaking up the global value chain: Opportunities and challenges. 30, 217–244, **Advances in International Management, London: Emerald.**
- Sayed, Z. & Agndal, H. (2022). Offshore outsourcing of R&D to emerging markets: information systems as tools of neo-colonial control. **Critical Perspectives on International Business**, 18(3), 1-10.
- Skipworth H., Delbufalo E., Mena C.(2020), Logistics and procurement outsourcing in the healthcare sector: A comparative analysis // **European Management Journal**. 38(3). 518–532.
- Suweero, K., and Moungnoi, W. (2016). **Outsourcing decision factors of building operation and maintenance services in hospital business**. doi:10.14456/kkuenj.2016.150
- Taybi, F (2017) Scientific outsourcing of the means of achieving the organization to the world, **Rouh Monthly**, 8th.99. (in paersian)
- Van Thai, V., Rahman, S., & Tran, D. M. (2021). Revisiting critical factors of logistics outsourcing relationship: a multiple-case study approach. **The International Journal of Logistics Management**, 33(1), 165-189.
- Veerakul, Nichakorn. (2023). Factors Affecting Outsourcing Decisions for Facility Management Services. **International Journal of Application on Economics and Business**. 1. 1295-1306.