



Mental Patterns about Outsourcing of Organizational Activities of Public Organizations Using Q Method

Ardeshir Shiri

***Corresponding Author:** Associate professor, Department of Management, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mali: a.shiri@ilam.ac.ir

Nusrat Alsadat Ghorabi

MSc. Department of Human Resource Development, University of Ilam, Ilam, Iran.
E-mali: n.m.ghorabi95@gmail.com.

Abstract

The purpose of outsourcing is productivity and it is accomplished through assigning tasks to out of the organization. There are different factors including the perspective of the managers which would effect the success of the outsourcing. To be aware of the perspective of the managers who are related to outsourcing would facilitate the whole process. The purpose of this study was to identify managers, view in outsourcing organizational activities of organizations in the Ahwaz city by examining the mentalities of the participants. The research method is applied in terms of the purpose and the method of data collection, which is used in the methodology of Q. The participants of the study included 11 managers of public organizations in Ahwaz, who had direct relevance to the research. The discourse space of the present study was gathered from a variety of sources. After evaluating and summarizing the discourse space by the expert, 32 sentences were selected as examples of phrases Q. After collecting the data from Q sorting, this information was analyzed by Q factor analysis. The results showed that four distinct mental patterns can be identified among managers of government organizations regarding the outsourcing of organizational activities, which accounts for .72 of the total variance explained. These four mental patterns were named with titles "utilitarianism", "organizational agility", "empowerment and competitiveness, respectively.

Keywords

Outsourcing, Q Methodology, Utilitarianism, Organizational Agility, Competitiveness, Empowerment.

Citation: Shiri, A. & Ghorabi, N. A. (2020). "Mental Patterns about Outsourcing of Organizational Activities of Public Organizations Using Q Method." *Public Organizations Management*, 9(1), 61-75. (in Persian)

(DOI): [10.30473/ipom.2020.54202.4156](https://doi.org/10.30473/ipom.2020.54202.4156)

Received: (21/July/2020)

Accepted: (27/Sep/2020)

الگوهای ذهنی مدیران پیرامون برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش‌شناسی کیو

اردشیر شیری

*نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

E-mali: a.shiri@ilam.ac.ir

نصرت السادات غرابی

کارشناس ارشد، گروه مدیریت توسعه منابع انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

E-mali: n.m.ghorabi95@gmail.com.

چکیده

برون‌سپاری با هدف بهره‌وری و از طریق واگذاری وظایف به خارج از سازمان انجام می‌شود. عوامل مختلفی از جمله دیدگاه مدیران بر اجرای موفقیت‌آمیز برون‌سپاری اثرگذار است. آگاهی از ذهنیت مدیران پیرامون این موضوع به تسهیل فرایند کمک می‌کند. هدف اصلی این پژوهش، تعیین دیدگاه مدیران در مورد برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر اهواز با بررسی ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از جهت شیوه گردآوری داده‌ها آمیخته با استفاده از روش کیو است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل ۱۱ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی اهواز بودند که با موضوع پژوهش ارتباط مستقیم داشتند. فضای گفتمان پژوهش حاضر از منابع گوناگونی جمع‌آوری گردید. پس از ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان توسط خبرگان، ۳۲ عبارت به‌عنوان عبارات کیو، انتخاب شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات حاصل از مرتب‌سازی کیو، این اطلاعات با روش تحلیل عاملی کیو تحلیل گردید. نتایج نشان داد که می‌توان ۴ الگوی ذهنی متمایز را در میان مدیران سازمان‌های دولتی در مورد برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی شناسایی کرد که حدود ۷۲ درصد از واریانس کل را تبیین کردند. این ۴ الگوی ذهنی به ترتیب با عناوین «امنعت‌گرایی»، «چابکی سازمانی»، «رقابت‌مندی» و «توان‌افزایی» نام‌گذاری گردید.

واژه‌های کلیدی

برون‌سپاری، منفعت‌گرایی، چابکی سازمانی، رقابت‌مندی، توان‌افزایی، روش کیو.

استناد: شیری، اردشیر و غرابی، نصرت السادات (۱۳۹۹). «الگوهای ذهنی مدیران پیرامون برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش‌شناسی کیو». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹(۱)، ۶۱-۷۶.

(DOI): 10.30473/ipom.2020.54202.4156

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۴/۲۳)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۷/۰۶)

مقدمه

در این فضای پُر تنش و متلاطم جهانی، نمی‌توان با بهره‌گیری از راهکارها و توانمندی‌های موجود در سازمان، امید به ماندگاری سازمان‌ها داشت (کزاری و همکاران، ۱۳۹۳). تنها راه تداوم سازمان‌ها در بازار کسب‌وکار شناخت درست و کاربرد صحیح راهبرد موفق و کارا است (قاندیل و اوگانسیانتز، ۲۰۱۴). یکی از راه‌هایی که در عملکرد سازمانی برای بقا و موفقیت سازمان پیشروی مدیران قرار دارد، برون‌سپاری است (اسدی و همکاران، ۱۳۹۴) که گریور^۲ در قرن نوزده آن را به‌عنوان یک رهیافت بیرونی برای مدیریت چالش‌های پیش‌آمده در سازمان قلمداد کرد (عشوری، ۱۳۹۵). در برداشتی کلی، برون‌سپاری را مترداف با واگذاری فعالیت‌های غیر اصلی سازمان می‌دانند. در سازمانی که برون‌سپاری صورت می‌گیرد، مدیران تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری انجام امور غیرضروری سازمان را به دیگران واگذار می‌کنند تا بر فعالیت‌هایی تمرکز کنند که با اهداف سازمانی آن‌ها مرتبط است (تقوی رضانی و گروسی، ۱۳۹۶). بالطبع در چنین سازمانی تحولی بنیادین و راهبردی در ساختار سازمانی جهت انعطاف‌پذیری در ساختار مدیریت و توسعه اقتصادی صورت می‌گیرد (نظری علی آبادی، ۱۳۹۵). در بخش دولتی برون‌سپاری شامل حیطه گسترده‌ای از وظایف تصدی‌گری و خدماتی سازمان‌ها می‌شود. عوامل مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر تصمیم‌گیری مدیران برای برون‌سپاری فعالیت‌ها اثرگذار است، نگرش مدیران پیرامون اثرات برون‌سپاری بر آینده سازمان و همچنین دیدگاه سیاسی و ایدئولوژیک مدیران بر نوع و حیطه برون‌سپاری تأثیر دارد (گرمشو و دیگران^۳، ۲۰۱۵). شکل‌گیری ذهنیت مدیران بر فرایند برون‌سپاری، استمرار و اجرای موفقیت‌آمیز این فرایند مؤثر است، در همین راستا پژوهش حاضر با تأکید بر میزان اهمیت دیدگاه مدیران بر اجرای این فرایند تمرکز نموده و در ادامه این مهم مورد کاوش قرار گرفته است.

با وجود اهمیت زیاد مسئله برون‌سپاری، تاکنون پژوهشی در حوزه شناخت ذهنیت مدیران نسبت به برون‌سپاری، انجام نشده است. در باب پژوهش‌های انجام شده نیز طرح‌های برون‌سپاری با اهداف کاهش هزینه‌ها (گوناسکارانا و همکاران، ۲۰۱۵^۴)، بالا بردن بهره‌وری (نعمتیان و همکاران، ۱۳۹۶)، تمرکز بر شایستگی‌ها (اخوان‌خرازیان و همکاران،

۱۳۹۶)، دست‌یابی به فناوری نوین (ارسطوزاده و ترابی‌پور، ۱۳۹۶) و کاهش مخاطرات و تسهیم ریسک (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۳) و غالباً به شیوه کمی اجرا شده است، در نتیجه، خلأ علمی پژوهش درباره شناسایی ذهنیت مدیران نسبت به برون‌سپاری، ضرورت بررسی این پژوهش را نمایان می‌سازد. همچنین می‌توان با شناسایی ذهنیت مدیران نسبت به برون‌سپاری در سازمان‌ها، راهبرد اجرای بهینه فرایند برون‌سپاری را تدوین و مورد استفاده قرار داد. سازمان‌های دولتی نیز با شناخت ذهنیت مدیران نسبت به برون‌سپاری می‌توانند هدف‌گذاری‌های غیر اثربخش را کاهش دهند و برآوردن نیازهای مشتریان جایگزین نیازهای بوروکراسی کنند تا مفهوم مردم‌داری نهادینه شود و خود در مسیر رشد و تعالی قرار گیرند. با توجه به نقش مدیران در تصمیم‌گیری و روند تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی و بوروکراسی گونه سازمان‌های دولتی (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۸) و عصر برون‌سپاری، موضوع این پژوهش انتخاب شد. هدف اصلی این پژوهش شناخت الگوهای ذهنی مدیران سازمان‌های دولتی شهر اهواز در ارتباط با برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی است. پژوهش با مقدمه‌ای که شکاف پژوهش‌های پیشین، دلیل انتخاب موضوع و اهمیت پژوهش در حال انجام را بیان می‌کند، شروع می‌شود و با نتیجه‌گیری و پیشنهادهای حاصل از گردآوری و تحلیل داده‌ها پایان می‌یابد. در بین این دو بخش، بخش مبانی نظری که موضوع پژوهش را از صاحب‌نظران مختلف تبیین می‌کند و همچنین خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع در خود گنجانیده و بخش روش‌شناسی پژوهش که شامل نوع و ماهیت روش، از نظر هدف، شیوه گردآوری و جامعه و نمونه آماری را مشخص می‌کند، ساماندهی شده است. در ادامه پژوهش الگوهای ذهنی مدیران پیرامون برون‌سپاری شناسایی و ارائه گردیده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برون‌سپاری زمانی رخ می‌دهد که سازمان بعضی امور خود را به خارج از سازمان واگذار نماید (کریث و دیگران^۵، ۲۰۱۳، ۱۸۷؛ پاکانی^۶، ۲۰۰۸). ذکر این نکته ضروری است که اغلب برون‌سپاری و پیمان‌کاری را یکی می‌دانند، در حالی که این دو با هم تفاوت دارند، مهم‌ترین تفاوت بین برون‌سپاری و پیمان‌کاری این است که در برون‌سپاری واگذاری فعالیت‌های

1. Qandil & ugansatz
2. Greaver
3. Grimshaw & et al
4. Gunasekarana & at el

5. Caruth & et al
6. Potkany

حسنی، ۱۳۹۸).

در نهایت می‌توان گفت: برون‌سپاری عبارت است از واگذاری برخی فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تأمین‌کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به تأمین‌کننده بیرونی براساس قرارداد. در واقع، در برون‌سپاری علاوه بر واگذاری فعالیت‌ها، عوامل تولید (کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارایی‌ها) و اختیار تصمیم‌گیری (مسئولیت و حق تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌ها) نیز در اغلب موارد واگذار می‌شود (فانی و شیرینی، ۱۳۹۸: ۲۷۰).

در ادامه به پیشینه پژوهش مربوط به موضوع برون‌سپاری اشاره می‌شود. در جدول ۱ تعدادی از پژوهش‌های داخلی و خارجی آمده است.

غیرراهبردی به ذی‌نفعان بیرون به‌منظور تجدید ساختار در فعالیت‌ها است در حالی که در پیمان‌کاری تجدید ساختار صورت نمی‌گیرد و قسمتی از فعالیت‌های سازمان انجام می‌شود (نرگسیان و همکاران، ۱۳۹۶). به تعبیری دیگر، در برون‌سپاری تمام فعالیت به خارج از سازمان واگذار می‌شود (لوزیور و هندون، ۲۰۱۹: ۴۴۹)، در حالی که در پیمان‌سپاری بخشی از فعالیت به بیرون از سازمان واگذار می‌شود. نخستین شکل برون‌سپاری در قرن نوزده با واگذاری فعالیت جمع‌آوری مالیات انگلستان به پیمان‌کاران بوده است. طبق نظر گریور برون-سپاری تفویض فعالیت‌های غیرمحموری سازمان به یک‌نهاد خارجی متخصص تعریف می‌شود (گورانی و غیوری‌ثالث، ۱۳۹۶). در تعریف دیگری، به تصمیم اتخاذ شده سازمان جهت ارائه خدمات به سازمان دیگر برون‌سپاری گفته می‌شود که طرف قرارداد متعهد به مدیریت خدمات می‌گردد (حاجی

جدول ۱. پیشینه برون‌سپاری

نویسنده	سال	هدف	روش‌شناسی	نمونه	روش تحلیل	نتایج
سعیدپور و همکاران	۱۳۹۸	بررسی عوامل مؤثر اجرای برون-سپاری در بیمارستان از دیدگاه مدیران	کمی	سرشماری از مدیران ۱۵ بیمارستان تهران	رابطه سنجی، توصیفی - همبستگی	برای اجرای موفق برون‌سپاری در بیمارستان‌ها، باید موارد تشکیل تیم راهبردی برون‌سپاری، بررسی کیفیت خدمات برون‌سپاری شده، نظارت دقیق و تسلط مدیران به اصول برون‌سپاری مدنظر قرار گیرد.
کاتب	۱۳۹۹	طراحی مدل جهت ارزیابی پیمان‌کاران برون-سپاری پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران	کیفی - کمی	۲۲ نفر	فازی و اولویت‌بندی و وزن‌دهی،	خبرگان شهرداری در انتخاب پیمان‌کار برون-سپاری باید دید جامعی داشته باشند و بر اساس شاخص‌های مختلف نسبت به انتخاب پیمانکار برای برون‌سپاری اقدام نمایند.
حاجی‌حسنی	۱۳۹۸	شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار بر شبکه تحقیقات دفاعی به‌منظور برون-سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه آینده	کیفی - کمی	مصاحبه با ۳۵ نفر خبره و توزیع پرسشنامه	معادلات ساختاری	در این پژوهش ۳۳ شاخص در قالب ۹ عامل مورد شناسایی و روابی محتوایی آن‌ها توسط خرگان مورد تأیید قرار گرفت و با استفاده از معادلات ساختاری مورد برآزش قرار گرفت که در نهایت شاخص‌ها تأیید و مشخص گردید معیارهای کیفیت، مالی، اطمینان و منابع سازمان پیمانکار به ترتیب بیشترین اهمیت را در ارزیابی‌ها به خود اختصاص داده‌اند.
خمسه و رجیبی	۱۳۹۶	هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل راهبردی در صنایع دفاعی طی ده سال آینده	کیفی - کمی	مصاحبه هدفمند با ۴۲ نفر	آینده‌پژوهی و تحلیل عاملی	در این پژوهش ۷ عامل راهبردی مؤثر بر برون‌سپاری به همراه ۳۲ شاخص شناسایی و تأیید گردید که توجه به همه آن‌ها دارای اهمیت است. با توجه به نظر خبرگان و نتایج فرآیند تحلیل شبکه‌ای، عامل استراتژیک در اولویت اول، مدیریت دانش در اولویت دوم، سپس عامل فناوریانه، مدیریت تأمین‌کنندگان، عامل سیستمی، عامل مالی، عامل زیرساخت شبکه‌ای تأثیرگذار هستند

نویسنده	سال	هدف	روش‌شناسی	نمونه	روش تحلیل	نتایج
آساتیانی و همکاران ^۱	۲۰۱۹	تأثیر ویژگی‌های فرآیند حسابداری بر برون‌سپاری حسابداری مقایسه کاربران اطلاعات حسابداری	آمیخته	فاز دلفی ۱۶ نفر و در بخش کمی ۷۹۷ شرکت کوچک و متوسط	تکنیک دلفی و رابطه سنجی و رگرسیون لجستیک	با تمرکز بر برون‌سپاری فرآیندهای حسابداری در میان شرکت‌های کوچک و متوسط، تأثیر پنج ویژگی فرآیندهای کسب‌وکار (تکرار، ویژگی‌های دارایی انسانی، عدم قطعیت، کثرت اطلاعات و نیاز به تماس با مشتری) بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری را بررسی و نتایج نشان می‌دهد که تکرار فرآیندها تأثیر منفی ضعیفی بر تصمیم برون‌سپاری دارد
یانگ و همکاران ^۲	۲۰۲۰	تأثیر ویژگی‌های مبادله بر موفقیت برون‌سپاری تدارکات	کمی	۲۵۰ شرکت از صنایع مختلف چین	رگرسیون و با نقش تعدیلگر	مدیریت ارشد نقش مهمی را به‌عنوان یک متغیر میانجی در اثرگذاری ویژگی‌های مبادله‌ای بر موفقیت برون‌سپاری لجستیک ایفا می‌کند. با این حال، چنین ساز و کارهای میانجیگری تنها زمانی مفید است که جایگزین قابل‌اعتمادی برای تأمین‌کنندگان شخص ثالث در بازار موجود باشد. برای بررسی مدل پژوهش، داده‌ها از ۲۵۰ شرکت تولیدی در چین جمع‌آوری گردید.
کی‌او و همکاران ^۳	۲۰۱۸	نامتقارنی شرکت و برون‌سپاری استراتژی	کمی	۷۴۷ نفر مسافر شرکت‌های هواپیمایی ژاپن	رابطه سنجی	تولیدکننده کالاهای نهایی ممکن است تولید ورودی (مواد اولیه) را به یک تأمین‌کننده خارجی برون‌سپاری کند حتی اگر تولیدکننده کالاهای نهایی دارای یک فناوری پیشرفته تولید در مقایسه با تأمین‌کننده خارجی باشد. چنین برون‌سپاری ممکن است مازاد مصرف و رفاه اجتماعی را کاهش دهد. همچنین با برون‌سپاری، نوآوری توسط شرکتی که برون‌سپاری را انجام می‌دهد برای کاهش هزینه تولید داخلی و کاهش ضریب ورودی در تولید کالاهای نهایی ممکن است پیامدهای قابل‌توجهی برای مصرف‌کنندگان و جامعه داشته باشد.
آنیکیو یون ^۴	۲۰۱۷	ظرفیت جذب و برون‌سپاری پژوهش و توسعه	کمی	۱۳۴۳ شرکت تولیدی در مهر و موم‌های الی ۱۹۹۰ الی ۱۹۹۴ در اسپانیا	رگرسیون و نقش مداخله‌گر	شرکت‌هایی که با مشتریان خارجی کار می‌کنند و با تأمین‌کنندگان خارجی ظرفیت جذب بالقوه را افزایش می‌دهند، ظرفیت جذب، توانایی درک دانش خارجی جدید و پیچیده که برای یکپارچه‌سازی آن با دانش داخلی را دارند و شرکت‌هایی که کارکنان ماهر بیشتری دارند و بیشتر در تحقیق و توسعه داخلی سرمایه‌گذاری می‌کنند و ظرفیت جذب بالاتری دارند و توانایی آن‌ها برای استفاده و انتقال دانش خارجی بیشتر است، در زمینه برون‌سپاری تحقیق و توسعه بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کنند

1. Asatiani
2. Yuang
3. Cao & et al
4. Annique

برون‌سپاری روشی نوین و مهم در سازمان‌ها است که هر یک از مدیران دیدگاه متفاوتی نسبت به آن دارند، با توجه به اینکه برای طراحی الگو نیاز به واکاوی ذهنیت افراد است، روش کیو برای این پژوهش مناسب تشخیص داده شد، به این دلیل که روش کیو فنی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و ثانیاً به دسته‌بندی گروه‌های افراد براساس ادراکاتشان بپردازد (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۱۰). در این پژوهش از چهار مرحله تعیین موضوع پژوهش، گردآوری داده‌ها؛ مرور ادبیات موضوع از منابع مختلف و مصاحبه مشارکت‌کنندگان جهت ایجاد فضای گفتمان استفاده شد، پس از ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان عبارات برای نمونه کیو انتخاب شد. بعد از این مرحله دسته‌بندی کیو و انتخاب مشارکت‌کنندگان برای مرتب‌سازی کیو صورت گرفت و درنهایت مرحله تحلیل آماری یا همان تحلیل عاملی کیو و مرحله تفسیر یافته‌ها اجرا شد.

یافته‌های پژوهش

بخش اول) استخراج عبارات کیو

فضای گفتمان ترکیبی از مبانی نظری مطالعات پیشین درزمینه برون‌سپاری و مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان است. در ادامه پژوهش مراحل آن را توضیح خواهیم داد:

مرحله اول) استخراج گزاره‌های از ادبیات موضوع

این مرحله از مطالعه ادبیات پژوهش‌های مشابه موضوع برون‌سپاری صورت گرفته که در جدول ۲ آمده است.

این پژوهش با مرور ادبیات برون‌سپاری و بررسی آن در سازمان‌های دولتی دنبال کشف دیدگاه مدیران در مورد برون‌سپاری است و به دنبال پاسخ به سؤالات زیر است.
مدیران سازمان‌های دولتی چه دیدگاه‌های (عبارات کیو) برای برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی دارند؟
دسته‌بندی ذهنیت مدیران سازمان‌های دولتی شهر اهواز در مورد برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

چارچوب فلسفی این پژوهش پارادایم تفسیری اثبات‌گرایی و به لحاظ جهت‌گیری در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. شیوه‌ی انجام پژوهش از نوع ترکیبی است که با گردآوری نظرات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، نقش کیفی (اکتشافی) و با تحلیل عاملی کیو نقش کمی خود را توجیه می‌کند. داده‌های نظری گردآوری شده از منابع موجود درزمینه برون‌سپاری و داده‌های لازم برای شناسایی ذهنیت، از نظرات مشارکت‌کنندگان گردآوری شد. براساس الگوی نمونه‌برداری روش کیو ۱۱ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی شهر اهواز که ارتباط خاص با موضوع پژوهش داشتند با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. روایی روش کیو، جامعیت عبارات گردآوری شده از منابع مختلف درزمینه موضوع موردنظر است. روایی پژوهش با نظرخواهی از صاحب‌نظران تأیید شد. همچنین پایایی آن با آزمون بازآزمایی با ۲۵٪ مشارکت‌کنندگان با ضریب آزمون ۹۰٪/ اندازه‌گیری شد. در انتها به معرفی روش کیو و مراحل آن می‌پردازیم. روش کیو شیوه‌ای است که ذهنیت افراد مورد مطالعه و از نقطه نظرات ذهنی آن‌ها را با دیدگاه‌های متفاوت گونه‌شناسی می‌کند. موضوع مورد مطالعه برون‌سپاری است.

جدول ۲. عبارات برگرفته از پژوهش‌های پیشین

منبع	عبارات استخراج شده	منبع	عبارات استخراج شده
جمشیدی‌چناری و همکاران (۱۳۹۴)	کنترل بر کارها را کاهش و زمینه خلاقیت و نوآوری را گسترش می‌دهد.	عشوری (۱۳۹۵)	مدیران بدون دغدغه فکری به مسائل اصلی‌تر هم‌راستا اهداف سازمانی می‌پردازند.
تورینگتون و دیگران ^۱ (۲۰۱۴) عوض زاده تازیانی (۱۳۹۴)	اصلاح ساختار تشکیلاتی با توجه به وضع جدید سازمان.	کاتب (۱۳۹۹) یکتایی و رنجبرنوشری (۱۳۹۵)	دسترسی به افراد کارآزموده و متخصص را فراهم می‌کند.
کاولینگ و دیگران ^۲ (۲۰۱۹) روغنیان و مجیبیان (۱۳۹۳)	سازمان قادر به افزایش راندمان کار و ارتقای بهره‌وری است.	سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸) رضاییان و همکاران (۱۳۹۳)	دستیابی به فناوری جدید و پیدایش تخصص‌های لازم.

منبع	عبارت استخراج شده	منبع	عبارت استخراج شده
دسلر ^۱ و دیگران (۲۰۱۷) باقری و همکاران (۱۳۹۴)	افزایش انعطاف‌پذیری برای پاسخ به نیازهای متغیر ذی‌نفعان است.	نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶)	بار مسئولیت مدیران و کارکنان را کاهش می‌دهد.
عشوری (۱۳۹۵)	به دلیل وجود اعتماد متقابل طرفین، سازمان‌ها با کمترین خطر مواجه می‌شوند.	یکتایی و رنجبرنوشی (۱۳۹۵)	مدیریت محیط‌های نامطمئن و پذیرش تغییرات احتمالی محیطی را فراهم می‌کند.
دسلر و دیگران (۲۰۱۷) حمیدی و همکاران (۱۳۹۴)	کاهش کنترل‌های مدیریتی و پایش بر عملکرد بخش برون‌سپاری وجود دارد.	جمشیدیان و محمودی (۱۳۹۳)	فرصتی تجاری برای توسعه بارزگانی در سطح گسترده.
سبحانی‌فرد و محمدی (۱۳۹۳)/ارابینسون ^۲ (۲۰۱۶)	تزریق وجوه نقد به سازمان برای دستیابی به ارزش و سود است.	جمشیدی چناری و همکاران (۱۳۹۴)	مهم‌ترین هدف سازمان از برون‌سپاری کسب مزیت رقابتی است.
نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳) سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸)	پرداخت هزینه‌های مبتنی بر زمان انجام کار با صرفه‌تر از پرداخت هزینه‌های ثابت است.	علیمردانی و همکاران (۱۳۹۶)	یکی از فوونی که برای بهبود و افزایش موقعیت رقابتی نسبت به سازمان‌های دیگر است.
جاویدی و شیرازی (۱۳۹۳) رضاییان و همکاران (۱۳۹۳)	افزایش سهم شهروندان در انجام امور سازمانی است.	پور، دیسوزا بونیفازی ^۳ (۲۰۰۶) علیمردانی و همکاران (۱۳۹۶)	ایجاد ساختاری انعطاف‌پذیر و کاهش دهندهٔ پیچیدگی آن‌هاست.
فضلی و رشیدی‌آستانه (۱۳۹۵)	با ایجاد فرآیندهای ارتباطی و تسهیم می‌تواند با یکدیگر تعامل برقرار کنند.	علیمردانی و رمضان‌زاده (۱۳۹۶)	هماهنگی لازم با سازمان‌های مشابه، برای استفاده از ابزار و امکانات آن‌هاست.
صادقی‌مال‌امیر و همکاران (۱۳۹۴)	تشویق برون‌سپاری و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید است.	علیمردانی و همکاران (۱۳۹۶)	سیاست اجتناب‌ناپذیر به‌منظور ارتقای کیفیت فعالیت‌هاست.
سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸)	ایجاد اطمینان از کارآمدی و اثربخشی خدمات‌رسانی است.	نعمتیان و همکاران (۱۳۹۶) حمیدی و همکاران (۱۳۹۵)	به کاهش زمان انتظار دسترسی به خدمات کمک می‌کند.
علیمردانی و رمضان‌زاده (۱۳۹۶)	باعث کاهش تعداد کارکنان و عرضه خدمات بیشتر می‌شود.	اسدی و همکاران (۱۳۹۴)	مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان و ایجاد‌کننده مزیت رقابتی است.
نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳)	احساس امنیت شغلی را در کارکنان کاهش می‌دهد.	نادری‌خورشیدی و همکاران (۱۳۹۳) نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳)	موجب توانمندی کارکنان می‌شود.
حمیدی و همکاران (۱۳۹۵)	تحویل سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ مناسب است.	نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶)	در بهبود فرآیند تجزیه و تحلیل شغل به مدیران یاری می‌رساند.

1. Dessler & et al

2. Robinson

3. Power, Desouza & Bonifazi

مصاحبه‌ها و بازبینی دقیق گزاره‌ها به تعداد ۳۰ عبارت رسیدند که آن‌ها را به صورت جملات کوتاه درآورده و در جدول ۳ به نمایش گذاشته شد.

مرحله دوم) استخراج گزاره‌ها از مصاحبه‌ها
با مطالعه ادبیات پژوهش‌های درزمینه برون‌سپاری مسیر مصاحبه برای یافتن اطلاعات هموار شد. پس از انجام

جدول ۳. گزاره‌های کلیدی برگرفته از مصاحبه‌ها

۱. سهم شدن در چالش‌های پیشروی با سازمان‌های مشابه است.	۲. بهترین خدمات در کوتاه‌ترین زمان به مشتری ارائه می‌شود.
۳. فناوری جدید که در سازمان‌های دولتی وجود ندارند با برون‌سپاری به دست می‌آید.	۴. سود و زیان سازمان اگر شخصی به خود بگیرد مدیریت به جیب خود نگاه می‌کند و از زیان‌دهی جلوگیری می‌کند.
۵. فساد اداری رایج در سازمان‌های دولتی را کاهش می‌دهد.	۶. فرصتی برای ایجاد مشاغل جدید است.
۷. سازمان‌ها نمی‌تواند تمام تخصص‌ها را داشته باشد با بهره‌گیری از برون‌سپاری می‌تواند از تخصص و تجربه‌های دیگران استفاده کنند.	۸. نظارت دقیق بر منابع انسانی، کالبد فیزیکی با در نظر گرفتن کنترل‌های استاندارد امور سازمانی خواهد داشت.
۹. در سازمان‌های دولتی کلان شهرها رقابت نامحسوس است ولی با برون‌سپاری محسوس‌تر می‌شود.	۱۰. بهبود مدیریت برای اثربخشی و کارایی سازمان، باعث آرامش روانی کارکنان می‌شود.
۱۱. افزایش انگیزه در کارکنان برای تعهد نسبت به سازمان است.	۱۲. پست‌های سازمان به‌وسیله افراد کار بلد و متخصص اشغال می‌شوند.
۱۳. فرصتی برای تمرکز در برنامه‌ریزی فعالیت‌های اصلی و رهایی از فعالیت‌های فرعی است.	۱۴. پذیرفتن مدیریت فعالیت سازمانی، سازمان‌های دیگر، نوعی مبادله بازرگانی و تجاری به شمار می‌آید.
۱۵. کاهش حجم وظایف محوله باعث بهبودی نحوه مدیریت مسئولیت‌پذیر می‌شوند.	۱۶. منبع درآمدزا و تجاری برای افزایش سود و بهره‌ی سازمان-هاست.
۱۷. خلق ارزش جدید و افزودن ارزش به خدمات، نقش پیشگام یا پیشتاز ایفا می‌کند.	۱۸. برون‌سپاری گامی سریع و با شتاب برای مهندسی مجدد است.
۱۹. تأمین نیروی توانمند به صورت قراردادی به‌نوعی کاهش امنیت شغلی است.	۲۰. با کاهش بار مسئولیت می‌توان سریع‌تر کار ارباب‌رجوع را انجام داد.
۲۱. گزینه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابت که در سازمان‌های دولتی هیچ‌وقت رقابت وجود ندارد.	۲۲. در برون‌سپاری فقط بهای خدمت می‌پردازیم در درون‌سپاری قیمت تمام شده می‌پردازیم.
۲۳. ایده برای محصول برتر، پیشنهاد و راهکاری بهتر برای تولید محصول برتر است.	۲۴. سازمان‌ها با آهنگ تغییرات جهانی و محیطی پیش می‌روند.
۲۵. فرآیندی برای کاهش و کوچک کردن بدنه سازمان‌های دولتی است.	۲۶. حاکمیت و امور اجرایی را کم می‌کند و در مقابل آن پویایی و چابکی سازمان را نمایان می‌کند.
۲۷. کارها سریع‌تر و بهتر صورت می‌گیرند و رضایت مشتریان فراهم می‌شود.	۲۸. افزایش مشارکت مردمی و ایجاد اطمینان از کارآمدی سیستم را فراهم می‌سازند.
۲۹. فلسفه‌ی رقابتی بازار در بین سازمان‌های دولتی چنان جایگاه مطلوبی ندارد با برون‌سپاری پرنرگ می‌شود.	۳۰. بهره‌گیری از امکانات و تجهیزات لازم سازمان‌های مشابه برای ارائه خدمات با کیفیت است.

شده، عبارات نمونه کیو به تعداد ۳۲ عبارت که بیانگر ذهنیت‌های متفاوت مشارکت‌کنندگان است، انتخاب شدند.

مرحله سوم) تشکیل دسته کیو و مراحل مرتب‌سازی
گزاره‌های این مرحله حاصل انتخاب عباراتی از دو مرحله فوقانی توسط خبرگان امر است. پس از اصلاح و ویرایش عبارات تدوین

جدول ۴. عبارات نهایی کیو

نمونه کیو	منبع	نمونه کیو	منبع
مأموریت‌گرایی	جاویدی و شیرازی (۱۳۹۳) اکثر مصاحبه‌ها	کارآفرینی و ارزش‌آفرینی	جمشیدی‌چناری و همکاران (۱۳۹۱) مصاحبه (۸،۱۱،۵،۳)
دستیابی به افراد متخصص	کاتب (۱۳۹۹) یکتایی و رنجبرنوشری (۱۳۹۵) (مصاحبه، ۴۶)	تقسیم مهندسی گونه	تورینگتون و دیگران (۲۰۱۴) روغنیان و مجیبیان (۱۳۹۳) عوض‌زاده تازیانی (۱۳۹۴) مصاحبه (۲،۱۰،۵)
دستیابی به فناوری نوین	سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸)، رضاییان و همکاران (۱۳۹۳)، مصاحبه (۱۰،۲،۵)	افزایش بهره‌وری	ارسطوزاده و ترابی‌پور (۱۳۹۵) سعیدپور و همکاران (۱۳۹۸)، مصاحبه (۱)
کاهش بار مسئولیت	نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶) مصاحبه (۲،۵،۳،۹،۱۰،۱)	سودآوری	رابینسون (۲۰۱۶)، مصاحبه (۷، ۴،۲،۳)
تجاری‌سازی	جمشیدیان و محمودی (۱۳۹۳) مصاحبه (۱۰،۷،۳)	کاهش مخاطرات و ریسک بازار	عشوری (۱۳۹۵)، مصاحبه (۵)
کسب مزیت رقابتی	جمشیدی‌چناری و همکاران (۱۳۹۴) مصاحبه (۳،۷،۹)	افزایش نظارت و پویایی	حمیدی و همکاران (۱۳۹۴)، مصاحبه (۲،۱۰،۸)
افزایش توان رقابت	علم‌دانی و همکاران (۱۳۹۶) مصاحبه (۱۰)	برطرف‌کننده نیازهای مشتریان و ایجاد حس خوشایند	روغنیان و مجیبیان (۱۳۹۳) مصاحبه (۱،۳،۴،۶،۸)
افزایش انعطاف-پذیری و چابکی	پور، دیسوزا بونیفازی (۲۰۰۶) علم‌دانی و همکاران (۱۳۹۶) دسلر و دیگران (۲۰۱۷) مصاحبه (۷، ۱۰)	کاهش هزینه‌ها	نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳) اکثر مصاحبه‌ها
بهره‌گیری از امکانات و تجهیزات	علیمردانی و رمضان‌زاده (۱۳۹۶) مصاحبه (۶،۳،۷)	مشارکت مردم	رضاییان و همکاران (۱۳۹۳) مصاحبه (۱،۱۱،۹)
ارتقای کیفیت	(علیمردانی و همکاران ۱۳۹۶) اکثر مصاحبه‌ها/	توسعه روابط همکاری با سازمان‌های مشابه	فضلی و رشیدی آستانه (۱۳۹۵)
صرفه‌جویی در زمان	نعمتیان و همکاران (۱۳۹۶) حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) اکثر مصاحبه‌ها	اشتغال‌زایی	صادق‌مال‌امیری و همکاران (۱۳۹۴) مصاحبه (۱۰،۱،۸)
توسعه سازمان	اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، مصاحبه (۴،۷)	کاهش حجم تصدی‌گری	علیمردانی و رمضان‌زاده (۱۳۹۶) مصاحبه (۲،۳،۴،۷)
توانمندسازی کارکنان	نادری‌خورشیدی (۱۳۹۳) نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳)،	کاهش امنیت شغلی	نشاط و باغی‌کشتان (۱۳۹۳) مصاحبه (۹،۶،۳،۱)
تناسب شغل و شاغل	نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶) مصاحبه (۵،۳)	افزایش قدرت پاسخ‌گویی به مشتریان	دسلر و دیگران (۲۰۱۷) حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) مصاحبه (۷،۱۰،۹،۲،۵،۳)
افزایش تعهد فردی	مصاحبه (۱۱،۴،۳،۷)	کاهش فساد اداری	مصاحبه (۳،۸،۱۱،۵،)

امتیازدهی هر کدام از مشارکت‌کنندگان به عبارات نمونه کیو بر روی نمودار کیو، طراحی گردیده بود، داده‌های موردنظر جمع‌آوری و در نرم‌افزار SPSS21 وارد گردید تا تحلیل آماری داده‌های حاصل از مرتب‌سازی محاسبه شود.

هر کدام از عبارات جداول فوق، با کد مربوط بر روی یک کارت به نام کارت کیو که از نظر ظاهری یکسان بودند، نوشته شدند. سپس در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفتند تا براساس دستورالعمل مرتب‌سازی کیو به قرار دادن کارت‌ها بر روی نمودار کیو اقدام کنند. پس از مرحله مرتب‌سازی کارت‌ها از فرم مخصوصی که برای

همبستگی میان افراد به جای متغیرها سنجیده می‌شوند، استفاده شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۶). عامل‌های استخراجی با چرخش واریماکس دوران یافته و مقدار واریانس کل تبیین شده در جدول ۵ نمایان است.

بخش دوم) تحلیل آماری داده‌های حاصل از مرتب‌سازی تحلیل عاملی کیو

برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو به منظور شناسایی ذهنیت‌های مشابه بین مشارکت‌کنندگان پژوهش از روش تحلیل عاملی کیو که همان تحلیل عاملی اکتشافی با این تفاوت که

جدول ۵. واریانس کل تبیین شده

الگوهای ذهنی	مجموع محذورات دوران یافته		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی
چابکی سازمانی	۲/۴۵۲	۲۲/۲۸۶	۲۲/۲۸۶
منفعت‌گرایی	۲/۳۱۵	۲۱/۰۴۴	۴۳/۳۳۲
توان‌افزایی	۱/۷۲۱	۱۵/۶۴۷	۵۸/۹۸۰
رقابت‌مندی	۱/۴۶۴	۱۳/۳۰۶	۷۲/۲۸۶

ذهنی رقابت‌مندی با ۰/۱۱/۳۰۶ از ۰/۷۲/۴۲۸۶ واریانس کل را تشکیل داده‌اند. ترسیم نمودار سنگریزه اسنادی برای جدول و مطب فوق است.

جدول ۵ نشان‌دهنده تعداد الگوهای ذهنی با مقادیر ویژه بالای یک و تغییرپذیری ذهنیت مشارکت‌کنندگان است. الگوی ذهنی چابکی سازمانی با ۰/۲۲/۲۸۶، الگوی ذهنی منفعت‌گرایی با ۰/۲۱/۰۴۴، الگوی ذهنی توان‌افزایی با ۰/۱۵/۶۴۷ و الگوی



شکل ۱. نمودار سنگریزه

جدول ۶ ماتریس چرخش یافته عامل‌ها نشان‌دهنده مدیرانی که ذهنیت مشابه به فرآیند برون‌سپاری در سازمان دارند.

جدول ۶. ماتریس چرخش یافته عامل‌ها

الگوهای ذهنی				مشارکت‌کننده‌ها
رقابت‌مندی	توان‌افزایی	منفعت‌گرایی	چابکی سازمانی	
۰.۱۹۰	۰.۳۶۰	۰.۰۲۵	۰.۵۹۸	مشارکت‌کننده ۱۰
۰.۱۳۱	-۰.۱۰۸	۰.۰۲۳	۰.۷۰۱	مشارکت‌کننده ۵
-۰.۱۳۳	۰.۱۳۴	۰.۰۵۱	۰.۸۴۸	مشارکت‌کننده ۱۱
۰.۰۹۷	۰.۱۶۳	۰.۲۹۷	۰.۸۶۳	مشارکت‌کننده ۴
۰.۰۰۷	۰.۳۳۵	۰.۸۱۲	۰.۰۹۷	مشارکت‌کننده ۱
۰.۱۸۰	-۰.۰۲۶	۰.۸۵۹	۰.۱۷۵	مشارکت‌کننده ۲
۰.۲۷۴	-۰.۱۲۶	۰.۷۳۶	۰.۳۱۴	مشارکت‌کننده ۹
-۰.۰۶۷	۰.۸۷۰	-۰.۰۶۰	-۰.۰۶۲	مشارکت‌کننده ۷
۰.۰۲۷	۰.۸۴۳	۰.۱۳۴	-۰.۰۳۵	مشارکت‌کننده ۸
۰.۸۴۸	۰.۰۳۰	۰.۱۲۲	-۰.۲۲۳	مشارکت‌کننده ۳
۰.۷۲۴	-۰.۱۳۶	-۰.۱۲۸	۰.۲۵۵	مشارکت‌کننده ۶

نمایش آرایه‌های عاملی در قالب نمودار کیو مشارکت‌کنندگان شماره ۱۱، ۱۰، ۵، ۴ به‌طور مشترک ذهنیت چابکی سازمانی، مشارکت‌کنندگان شماره ۹، ۲ و ۱ مشترک‌الذمیت منفعت‌گرایی، مشارکت‌کنندگان شماره ۷، ۸، ذهنیت توان‌افزایی و مشارکت‌کنندگان ۳ و ۶ ذهنیت رقابت‌مندی هستند.

تمام دیدگاه‌های مدیران نسبت به انجام فرآیند برون‌سپاری استخراج‌شده و در قالب نمودار کیو با بیشترین و کمترین امتیاز که به خود اختصاص می‌دهند مهم‌ترین و کم‌رنگ‌ترین دیدگاه نسبت به الگوی ذهنی شناسایی شده، هستند.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۹	۵	۲۳	۱	۸	۳	۱۲	۴	۷
	۸	۲۹	۲	۱۴	۱۵	۲۱	۱۰	
	۳۱	۳۰	۲۰	۱۷	۱۶	۲۲	۱۱	
		۳۲	۲۴	۱۸	۱۳	۲۳		
			۲۶	۲۵	۱۹			
				۲۷				

نمودار ۲. آرایه الگوی ذهنی چابکی سازمانی در قالب نمودار کیو

مدیران سازمان ۱۱، ۱۰، ۵، ۴ که ذهنیت چابکی سازمانی مشترک دارند، شاخص‌های ۴، ۱۱، ۱۰ و ۷ با بیشترین امتیاز و شاخص‌های ۹، ۸، ۵ با کمترین امتیاز به ترتیب مهم‌ترین و کم‌اهمیت دیدگاه شناسایی شده‌اند.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۶	۲۰	۴	۱	۲	۵	۱۳	۱۲	۱۷
	۲۴	۹	۸	۳	۷	۱۵	۱۴	
	۳۲	۱۰	۱۶	۱۱	۲۹	۱۷	۲۱	
		۲۲	۲۳	۱۸	۲۶	۲۵		
			۲۸	۱۹	۳۱			
				۳۰				

نمودار ۳. آرایه الگوی ذهنی منفعت‌گرایی در قالب نمودار کیو

مدیران سازمان ۱، ۲ و ۹ که در شناسایی الگوی ذهنی منفعت‌گرایی مشترک هستند، شاخص‌های ۱۷، ۱۲، ۱۴ و ۲۱ مهم‌ترین شاخص‌ها و شاخص ۲۰ از کم‌رنگ‌ترین شاخص‌ها شناسایی کرده‌اند.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۲۸	۱۸	۱۳	۸	۱	۶	۱۲	۲	۳۰
	۳۱	۱۶	۱۹	۳	۷	۱۵	۴	
	۳۲	۲۰	۲۳	۵	۱۴	۲۲	۱۱	
		۲۱	۲۵	۹	۱۷	۲۹		
			۲۶	۱۰	۲۴			
				۲۷				

نمودار ۴. آرایه الگوی ذهنی توان‌افزایی در قالب نمودار کیو

مدیران سازمان ۱۰، ۷ که ذهنیت توان‌افزایی دارند بیشترین امتیاز را به شاخص ۳۰ و به شاخص‌های ۳۱ و ۳۲ کم‌ترین امتیاز اختصاص داده‌اند.

-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴
۸	۱۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱۰	۲۶
	۱۸	۹	۱۱	۶	۱۳	۱۶	۱۴	
	۲۳	۲۰	۱۵	۷	۱۷	۲۹	۲۲	
		۲۸	۲۱	۲۴	۱۹	۳۱		
			۲۵	۲۷	۳۰			
				۳۲				

نمودار ۵. آرایه الگوی ذهنی رقابت‌مندی در قالب نمودار کیو

مدیران سازمان ۳ و ۶ که ذهنیت رقابت‌مندی دارند، شاخص‌های ۲۶ و ۲۲ را به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها و شاخص ۲۳ از کم‌رنگ‌ترین شاخص شناسایی نموده‌اند. جدول ۷ نشان‌دهنده امتیازهای شاخص‌ها (همان جایگاه آن‌ها در نمودار کیو)، به ترتیب اهمیت آن در الگوهای ذهنی چهارگانه است.

جدول ۷. الگوهای ذهنی در خصوص فرآیند برون‌سپاری

رقابت‌مندی	توان‌افزایی	منفعت‌گرایی	چابکی سازمانی	گزاره‌های به دست آمده
-۲	۰	-۱	-۱	۰۱ کاهش حجم تصدی‌گری
۲	۳	۰	-۱	۰۲ افزایش نظارت و پویایی
۱	۰	۰	۱	۰۳ مأموریت‌گرایی
۰	۳	-۲	۳	۰۴ افزایش تعهد فردی
-۱	۰	۱	-۳	۰۵ افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی
۰	۱	-۴	-۱	۰۶ کاهش بار مسئولیت
۰	۱	۱	۴	۰۷ کاهش فساد اداری
-۴	-۱	-۱	۰	۰۸ تناسب شغل و شاغل
-۲	۰	-۲	-۴	۰۹ کاهش امنیت شغلی
-۱	۰	-۲	۳	۱۰ تقسیم‌کار مهندسی گونه
-۱	۳	۰	۳	۱۱ مشارکت مردمی
۳	۲	۳	۲	۱۲ کاهش هزینه‌ها
۱	-۲	۲	۱	۱۳ تجاری‌سازی
۳	۱	۳	۰	۱۴ افزایش بهره‌وری
-۱	۲	۲	۱	۱۵ ارتقای کیفیت
۲	-۲	-۱	۱	۱۶ بهبود عملکرد
۱	۱	۴	۰	۱۷ اشتغال‌زایی
-۳	-۳	۰	۰	۱۸ تأمین نیازهای مشتریان
۱	-۱	۰	۱	۱۹ افزایش قدرت پاسخگویی
-۲	-۲	-۳	-۱	۲۰ صرفه‌جویی در زمان
۱	-۲	-۳	۲	۲۱ سودآوری
۳	۲	-۲	۲	۲۲ دستیابی به فناوری نوین
-۳	-۱	-۱	-۲	۲۳ بهره‌گیری از امکانات و تجهیزات سازمان‌های دیگر
۰	۱	-۳	-۱	۲۴ کاهش مخاطرات و ریسک بازار

امتیازبندی گزاره‌ها در الگوهای ذهنی			
گزاره‌های به دست آمده	چابکی سازمانی	منفعت‌گرایی	توان‌افزایی
۲۵. توانمندسازی کارکنان	۰	۲	۳
۲۶. دستیابی به افراد متخصص	-۱	۱	۲
۲۷. ایجاد مزیت رقابتی	۰	۱	۰
۲۸. افزایش توان رقابتی	۲	-۱	-۴
۲۹. افزایش ارزش‌آفرینی و کارآفرینی	-۲	۱	۲
۳۰. افزایش پویایی و سازگاری با محیط	-۲	۰	۴
۳۱. توسعه روابط و همکاری با سازمان‌های مشابه	-۳	۱	-۳
۳۲. کسب مزیت رقابتی	-۲	-۳	-۳

بحث و نتیجه‌گیری

هریک از پرسش‌های حاضر براساس نتایج حاصله و نیز استنتاج و تفسیر پژوهشگر به آن‌ها پاسخ داده خواهد شد. روش کیو یک روش -شناسی آمیخته که با ایجاد فضای گفت‌وگو حاصل از مرور ادبیات موضوع و مصاحبه‌ها که پس از ارزیابی و جمع‌بندی درنهایت ۳۳ دیدگاه مدیران نسبت به برون‌سپاری شناسایی شده در اختیار ۱۱ مدیر قرار گرفت که پس از تحلیل اطلاعات کسب شده مشخص شد مدیران چهار الگوی ذهنی: منفعت‌گرایی، چابکی سازمانی، رقابت-مندی و توان‌افزایی در مورد برون‌سپاری دارند.

براساس ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی **منفعت‌گرایی**، هر سازمان علاوه بر توجه به منابع انسانی و ساختار و تشکیلات سازمانی خود هم‌راستای منافع خود حرکت می‌کند. در درون‌سپاری، فرآیندها زمان‌بر و طولانی هستند و موجب نارضایتی مشتریان است. در مقابل، برون‌سپاری به فرآیندها سرعت می‌بخشد، به طوری که در مدت‌زمان کوتاه خدمات با کیفیت ارائه می‌شوند و همچنین می‌تواند اثر مثبت بر سطوح رضایت مشتریان داشته باشد. رسالت اصلی سازمان‌های دولتی رضایت مشتریان است تحقق این رسالت نشان از بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری است. با واگذاری فعالیت‌های سازمانی به سازمان مربوط در حقیقت یک معامله تجاری با درآمدهای عالی و بدون هزینه منعقد می‌شود و از طرفی زمینه اشتغال فراهم می‌شود.

مفهوم چابکی سازمانی از ویژگی‌های عملکرد یک سازمان چابک است و ریشه در دو مفهوم سازگاری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی دارد (مایلز و کرما، ۲۰۲۰: ۶). مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی **چابکی سازمانی**، بر این باورند که سازمان‌های دولتی با انجام برون‌سپاری متناسب با شغل و نیاز واقعی خود نیروی کار جذب می‌کنند و به نحو شایسته‌ای مردم را مشارکت می‌دهند. برون‌سپاری

تحولی بنیادین در ساختار و تشکیلات سازمان است که موجب کاهش بار مسئولیت، فساد اداری و امنیت شغلی و افزایش قدرت نظارت و پویایی و انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان می‌شود. برون-سپاری با کاهش بار مسئولیت، فرد را مأموریت‌گرا پرورش می‌دهد.

در حال حاضر سازمان‌ها با جهانی‌سازی، تغییرات سریع محیطی، رقابت شدید و نیازهای پیچیده مشتریان مواجه هستند، این تمایل به تغییر مداوم و رقابت در بازار در حال تغییر سازمان‌ها را به رقابت وا می‌دارد (زانیگا-کولازوز^۲ و دیگران، ۲۰۱۹: ۱۹۶). براساس ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی **رقابت‌مندی**، داشتن مزیت رقابتی سازمان‌ها را از هم‌دیگر متمایز می‌کند. برای غلبه بر اوضاع پیچیده و پویا و بقا در میدان رقابت داشتن منابع توانمند و آموزنده و متخصص با دانش و مهارت موردنیاز است. سازمان علاوه بر اهمیت سرمایه انسانی به‌عنوان بزرگ‌ترین دارایی سازمان، به دارایی فیزیکی و فناوری نوین نیاز دارد تا از طریق دارایی‌های انسانی و فیزیکی، توانایی پذیرش ریسک بازار را بالا ببرند.

براساس ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی **توان‌افزایی**، تغییر و تحولات و رقابت‌ها سازمان‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، سازمان منفعل به دلیل عدم پویایی و سازگاری با محیط نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد و از گردونه خارج می‌شود. سازمان باید برای حفظ مزیت رقابتی خود در محیط پویا و متغیر تلاش کند. میدان رقابت یک نوع رابطه و همکاری سازمان در دهکده جهان است که با ایجاد رقابت سازمان‌ها سعی در کسب مزیت رقابت و ارزش‌آفرین و کارآفرین هستند. گستره دسترسی به این توانمندی‌ها برون‌سپاری است.

از دیدگاه نویسندگان و اندیشمندان مختلف، برون‌سپاری در سازمان‌ها بررسی شده که هر کدام به مزایایی خاص آن اشاره کرده‌اند،

2. Zuniga-Collazos

1. Mills & Keremah

انجام امور سازمانی بالای بهره‌وری سازمان با پژوهش جاویدی و شیرازی ۱۳۹۳ هم‌راستا شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان اذعان داشت که مدیران سازمان‌های دولتی برون‌سپاری را با ذهنیت چابکی سازمانی و تا حدودی منفعت‌گرایی ولی پژوهش‌های پیشین با ذهنیت توان-افزایی و رقابت‌مندی انجام می‌دهند. مدیران سازمان‌های دولتی بایستی برون‌سپاری را علاوه بر ذهنیت چابکی سازمانی و منفعت-گرایی با ذهنیت توان‌افزایی هم انجام دهند. نبود رقابت در بین سازمان‌های دولتی، انگیزه‌های پیشرفت را کور می‌کند و سازمان به وضع موجود بسنده می‌کند. در صورتی که سازمان‌ها گرایش به انعطاف با تغییرات محیطی دارند (روشنی و بخت‌آزمای‌بناب، ۱۳۹۸).

پیشنهادهای

در پایان ضمن بیان محدودیت‌ها، پیشنهادهایی ارائه می‌کنیم. این پژوهش همانند سایر پژوهش‌های علوم اجتماعی در فرایند اجرا با محدودیت‌هایی مواجه بوده است، از عمده محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- مهم‌ترین محدودیت پژوهش؛ پیدا کردن افراد صاحب‌نظر و مسلط به موضوع که ضمن تمایل به مصاحبه، وقت کافی را در اختیار مصاحبه‌گر قرار دهند.

- محدودیت بعدی اضطراب ذاتی و ترس از آینده مصاحبه‌شوندگان برای بیان دیدگاه واقعی خود پیرامون موضوع بود که این محدودیت با مذاکره و اطمینان از محرمانه بودن اسامی مصاحبه‌شوندگان تا حدودی رفع شد.

- محدودیت بعدی، عدم آشنای بعضی از مشارکت‌کنندگان در فرایند پژوهش، به خصوص در مرحله مرتب‌سازی عبارات کیو بود که این مورد نیز با آموزش محققین مرتفع گردید.

به‌منظور تبیین بیشتر موضوع و واکاوی نقش مدیران در برون‌سپاری و ضرورت آگاهی از نقش مؤثر مدیران در فرایند برون‌سپاری پیشنهاد می‌شود:

- مفاهیم مرتبط با برون‌سپاری و پیمان‌سپاری در دستورالعمل ویژه‌های خاص سازمان‌های دولتی تدوین و فرایند، مزایا، معایب، پیامدها و آسیب‌های برون‌سپاری به مدیران آموزش داده شود. همچنین بستری فراهم شود، نتایج پژوهش‌های میدانی و مطالعات موردی برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان‌های دولتی در اختیار سایر سازمان‌ها قرار گیرد و به محققان پیشنهاد می‌شود:

- با روش‌های مختلف کیفی پژوهش در زمینه برون‌سپاری در سازمان‌های دولتی نگارش شود و یا این که با همین روش این موضوع را در سازمان‌های دولتی مورد کاوش قرار دهند.

اما هیچ‌کدام به بررسی ذهنیت مدیران در این زمینه نپرداخته‌اند. می‌توان گفت که بررسی در راستای این موضوع در هدفمند شدن برون‌سپاری جهت استفاده بهینه از راهبرد اجرایی و دستیابی به برتری‌های استراتژی سازمان گام مؤثری باشد.

پژوهش حاضر دنبال شناسایی و دسته‌بندی دیدگاه مدیران پیرامون برون‌سپاری در سازمان‌های دولتی شهر اهواز بوده است که با استفاده از روش کیو ۱۱ نفر از مدیران آشنا با موضوع پژوهش و شاغل در سازمان‌های دولتی انتخاب و ذهنیت آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت ۳۲ دیدگاه مدیران نسبت به برون‌سپاری شناسایی شده در اختیار ۱۱ مدیر قرار گرفت که پس از تحلیل اطلاعات کسب شده مشخص شد مدیران چهار الگوی ذهنی: منفعت‌گرایی، چابکی سازمانی، رقابت‌مندی و توان‌افزایی در مورد برون‌سپاری دارند.

از بین الگوهای به دست آمده الگوی ذهنی اول و چهارم به ترتیب کم‌ترین و بیش‌ترین درصد واریانس کل تبیین شده را تشکیل می‌دهند. در میان این دو الگو شاخص‌های افزایش بهره‌وری و دستیابی به افراد متخصص است. در این باره می‌توان این‌چنین استدلال کرد که شهرت و عظمت سازمان‌ها به سبب نیروی کار با دانش و مهارت است که با همت مضاعف میزان بهره‌وری را بالا می‌برند (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۷) همچنین به اثر مثبت برون-سپاری در میزان بالای بهره‌وری سازمان با پژوهش یکتایی و رنجبرنوشری (۱۳۹۵) هم‌راستا است.

شاخص برجسته‌ای که در دسته اول نمایان است، شاخص کاهش فساد اداری هست. به طوری که اکثر مصاحبه‌ها آن را مهم‌ترین عامل می‌دانند و بیان می‌کنند که فساد اداری در بخش‌های دولتی بسیار رایج است به دلیل اینکه مدیران منابع مالی سازمان را سرمایه خود می‌دانند و جهت منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. نکته مهم‌تر این است در پژوهش‌های پیشین این شاخص نادیده گرفته شده است.

الگوهای ذهنی دوم و سوم بیش از ۴۴ درصد واریانس کل تبیین شده را تشکیل می‌دهند. در میان الگوی ذهنی اول و دوم شاخص‌های تقسیم‌کار مهندسی‌گونه و کاهش هزینه‌ها است. همان‌طور که در بیان مسئله اشاره شده برون‌سپاری حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌ها است و سازمان‌ها می‌توانند به جای تحمل هزینه‌های سازمان دست به برون‌سپاری بزنند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش محمدی و غیوری‌ثالث (۱۳۹۳) هم‌راستا هستند.

در میان الگوی ذهنی اول و سوم شاخص‌های افزایش مشارکت مردم و توسعه روابط و همکاری با سازمان‌های مشابه، سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز و پویا است که به برقراری ارتباط با سازمان‌های دیگر نیاز دارند (فضلی و رشیدی آستانه، ۱۳۹۵) همچنین به نقش برون‌سپاری در افزایش سهم شهروندان در

- آسیب‌شناسی برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد کاوش و تجزیه و تحلیل شود.
- میزان دستیابی به اهداف برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان‌های دولتی و شرکت‌های دولتی و بخش خصوصی بررسی و مقایسه شود.
- میزان دستیابی به اهداف برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان‌های

منابع

- اخوان‌خرازیان، مریم؛ شهبازی، محمدمهدی و فاتحی، محمد (۱۳۹۶). «ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی واحد تحقیق و توسعه در شرایط برون‌سپاری». *فصلنامه مدیریت تولید و عملیات*، ۱(۱۴)، ۱۳۹-۱۵۶.
- ارسطوزاده، فاطمه و ترابی‌پور، امین (۱۳۹۶). «مقایسه کیفیت خدمات آزمایشگاه بالینی برون‌سپاری شده و برون‌سپاری نشده در بیمارستان‌های آموزشی اهواز در سال ۱۳۹۵». *فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان*، ۸(۲)، ۱۰۶-۱۱۶.
- اسدی، حسن؛ فرزینی، فاتح؛ فراهانی، ابوالفضل و یوسفی، حسینعلی (۱۳۹۴). «اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش». *فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۱(۵۴)، ۹۰-۹۸.
- باقری، مسلم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و کیانی، مهرداد (۱۳۹۴). «طراحی الگوی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها شرکت صنایع اپتیک اصفهان». *نشریه بهبود مدیریت*، ۳(۲۹)، ۱۳۷-۱۶۶.
- تقوی رضانی، فاطمه و گروسی، امیر (۱۳۹۶). «تأثیر برون‌سپاری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های مهندسی مشاور خراسان‌رضوی». *فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، ۱(۲۴)، ۱۰۳-۱۲۸.
- جاویدی، امین و شیرازی، علی (۱۳۹۳). «اثر اعتماد درک شده بر وفاداری با تأکید بر نقش واسطه تعهد رابطه‌ای در برون‌سپاری فعالیت‌ها در هتل‌های شهر مشهد». *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱(۱۱)، ۱۱۲-۱۳۰.
- جمشیدیان، هادی و محمودی، اسلام (۱۳۹۳). «ارزیابی و اولویت‌بندی فرصت‌ها و چالش‌های امنیتی برون‌سپاری در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح». *فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی و امنیتی*، ۱(۷)، ۵۹-۷۶.
- جمشیدی‌چناری، احمد؛ موحدی، مسعود و علیاری، شهرام (۱۳۹۴). «ارائه الگوی ارزیابی میزان موفقیت برون‌سپاری نرم‌افزارهای لجستیکی؛ با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی». *فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین*، ۱(۴۹)، ۵۴-۶۵.
- حاجی حسینی، فرزانه (۱۳۹۸). «شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار بر شبکه تحقیقات دفاعی به‌منظور برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه آینده». *آینده‌پژوهی دفاعی*، ۱(۱۴)، ۱۱۳-۸۷.
- حمیدی، حجت‌الله؛ روغنیان، عماد و کمانکش، علی (۱۳۹۵). «مدل تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات به‌منظور بهبود پشتیبانی فناوری اطلاعات سازمان‌ها». *فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین*، ۱(۵۱)، ۷۱-۸۶.
- خمسه، عباس و رجبی، مهدی (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری پروژه‌های R & D در صنایع دفاعی با رویکرد آینده‌پژوهی». *آینده‌پژوهی دفاعی*، ۲(۴)، ۶۳-۸۶.
- خوشگویان فرد، علیرضا (۱۳۹۶). *روش‌شناسی کیو*، تهران: انتشارات مرکز تحقیقات صدا و سیما.
- دانایی فرد، حسن؛ حسینی، سید یعقوب و شیخ‌ها، روزبه (۱۳۹۲). *روش‌شناسی کیو: سالداده‌های نظری و چارچوب انجام پژوهش*، تهران: صفار.
- رضاییان، علی؛ فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ رجبی‌نهوجی، میثم و لطفی‌فروشان، نیما (۱۳۹۳). «مدل‌سازی پویای مسائل برون‌سپاری پروژه‌های سیستم‌های اطلاعاتی شرکت خدمات انفورماتیک». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۸(۲)، ۵۵-۸۴.
- رنجبر، رحمان؛ نادر پور، بابک؛ حسینی‌نیا، غلامحسین و هوشیمندیار، نادر (۱۳۹۸). «ترسیم الگوی مفهومی دولت کارآفرین در ایران با رویکرد فرا تحلیل کیفی». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۱)، ۳۳-۵۰.
- روشنی، سمیه و بخت‌آزازی بناب، محمد (۱۳۹۸). «پایش اثربخشی پارانیوید سازمانی از رهبری معنوی با میانجی‌گری تعهد سازمانی». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۷(۴)، ۱۲۹-۱۴۰.
- روغنیان، عماد و مجیبیان، فاطمه (۱۳۹۳). «ارزیابی خطرپذیری فرآیند برون‌سپاری طرح‌های شهری با استفاده از ابزارهای تصمیم‌گیری چند معیاره در محیط فازی». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۸(۲)، ۸۵-۱۰۶.
- سبحانی فرد، یاسر و محمدی، مهدی (۱۳۹۳). «طراحی مدل اثرات برون‌سپاری موفق بر کیفیت خدمات مشتریان دانشجویان دانشگاه‌های تهران». *فصلنامه مدیریت کسب‌وکار*، ۱(۲۳)، ۸۳-۱۰۴.

- سعیدیپور، جلال؛ فریدفر، نیلوفر و قاضی، عسگر (۱۳۹۸). «عوامل مؤثر اجرای برون‌سپاری در بیمارستان از دیدگاه مدیران در دانشگاه علوم پزشکی تهران». *مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران*، ۲(۱۳)، ۱۵۰-۱۴۲.
- سید نقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله و افکانه، محمد (۱۳۹۷). «الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶(۲)، ۲۶-۱۱.
- صادقی‌مال امیری، منصور؛ احمدوند، علی‌محمد؛ خوش‌چهره، محمد و خوشزاد، سید رضا (۱۳۹۳). «طراحی نظامی برای برون‌سپاری فعالیت‌های پلیس آگاهی ناجا با بهره‌گیری از فرآیند تصمیم‌گیری چند معیاره». *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱(۴)، ۶۷۱-۶۹۳.
- عربی‌مرقی، سمیه و حمیدی، ناصر (۱۳۹۵). «ارائه ساختار نظام‌مند عوامل استراتژیک مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی». *فصلنامه علوم رفتاری*، ۱(۲۹)، ۱۳۱-۱۶۲.
- عشوری، مونا (۱۳۹۵). «آسیب‌شناسی عوامل مختلف در نظام برون‌سپاری خدمات شهری شهرداری تهران». *ماهنامه پژوهش ملی*، شماره ۱۱، آبان ماه، ۱۰۱-۱۱۵.
- علیمردانی، اکرم و رمضان‌زاده، سعید (۱۳۹۶). «رتبه‌بندی دروس مهارتی رشته مرزبانی، با قابلیت برون‌سپاری، با استفاده از تکنیک تاپسیس (TOPSIS)». *فصلنامه علوم و فنون مرزی*، ۱(۲۲)، ۱۸۵-۲۱۷.
- علیمردانی، اکرم؛ آراسته، حمیدرضا و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۶). «شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری به‌منظور برون‌سپاری فعالیت‌های آموزش انتظامی با استفاده از روش دلفی فازی». *فصلنامه دانش انتظامی*، ۱(۷۴)، ۱۵۱-۱۸۴.
- علیمردانی، اکرم؛ آراسته، حمیدرضا؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا و محبی، علی (۱۳۹۶). «امکان‌سنجی برون‌سپاری آموزش مهارت‌های رشته مبارزه با مواد مخدر با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره». *فصلنامه پژوهش‌های اطلاعاتی و جنایی*، ۱(۴)، ۳۳-۵۲.
- عوض‌زاده تازیانی، مهدی (۱۳۹۴). «برون‌سپاری؛ نوآوری در مرز مدیریت استراتژیک»، *کلید سرمایه*، ۱(۱۴)، ۱۳۳-۱۳۳.
- فانی، علی اصغر و شیرینی، اردشیر (۱۳۹۸). *برنامه‌ریزی منابع انسانی*، تهران: انتشارات سمت.
- فضلی، صفر و رشیدی آستانه، متین (۱۳۹۵). «نقش تسهیم میان شرکتی دانش در برون‌سپاری خدمات لجستیک شهرک‌های صنعتی استان گیلان». *فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین*، ۱(۵۴)، ۴۱-۵۴.
- فیروز بخت، مهشید و فقیهی، مهدی (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری کرج». *فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱(۲۴)، ۷۷-۹۲.
- کاتب، غزاله (۱۳۹۹). «طراحی مدل جهت ارزیابی پیمان‌کاران برون‌سپاری پروژه‌های عمرانی شهرداری منطقه ۳ تهران». *نشریه نخبگان علوم و مهندسی*، ۱(۱۲۲)، ۶۷-۵۱.
- کزازی، ابوالفضل؛ الفت، لعی و بهرامی، ابوالفضل (۱۳۹۳). «انتخاب تأمین‌کنندگان مناسب برای برون‌سپاری با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای (NAP) و بر مبنای مدل ((BOCR) شرکت آذین تته». *فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی*، ۱(۳۵)، ۲۷-۶۰.
- گورانی، محمد و غیوری ثالث، مجید (۱۳۹۶). «روشی برای اطمینان از نتایج پرس‌وجوها روی پایگاه داده برون‌سپاری شده مبتنی بر نظریه بازی». *مجله پدافند الکترونیکی و سایبری*، ۵(۲)، ۱-۱۷.
- محمدی، محمد و غیوری ثالث، مجید (۱۳۹۳). «ارائه یک طبقه‌بندی جدیدی از تهدیدات برون‌سپاری پایگاه داده با رویکرد پدافند غیرعامل». *فصلنامه پدافند غیر عامل*، ۱(۱۷)، ۱-۱۰.
- نادری‌خورشیدی، علی‌رضا؛ درویش‌زاده، فریدون و حاجی‌علی‌اکبری، کاوه (۱۳۹۳). «طراحی نظام برون‌سپاری نوسازی بافت‌های فرسوده شهر تهران». *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۱(۷)، ۱۰۱-۱۱۶.
- نرگسیان، عباس؛ پورعزت، علی‌اصغر و رسولی پرشکوه، آزاده (۱۳۹۶). «مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری فرآیند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱(۱۸)، ۷۹-۹۰.
- نشاط، نرگس و باغی‌کشتان، معصومه (۱۳۹۳). «برون‌سپاری فعالیت‌های کتابخانه‌های در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران: تأثیرات بر بهبود عملکرد و چالش‌های فرارو». *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات*، ۱(۹۹)، ۵۹-۷۸.
- نظری‌علی‌آبادی، فاطمه (۱۳۹۵). «برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی به بخش خصوصی و بررسی اثرات آن در سازمان تأمین اجتماعی استان قزوین». *فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، ۱(۱۶)، ۱۹۷-۲۲۰.

- نعمتیان، محمود؛ مطور، محمد و صالحی، بیژن (۱۳۹۶). «برون‌سپاری مزایا و ریسک‌ها». فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، (کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، اشتغال و تولید، زمستان)، ۳۴۱ - ۳۵۲.
- یکتایی، محمدحسین و رنجبرنوشتری، اعظم (۱۳۹۵). «ارائه مدل پذیرش رایانش ابری در برون‌سپاری فناوری اطلاعات». فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۱(۱۰۷)، ۱-۱۱.
- Annique, C. (2017). "Absorptivecapacity and R&D outsourcing". *Journal of Engineering and Technology Management*, 43(1), 34-47.
- Asatiani, A., Apte, U., Penttinen, E., Rönkkö, M., & Saarinen, T. (2019). Impact of accounting process characteristics on accounting outsourcing-Comparison of users and non-users of cloud-based accounting information systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 34, 100419.
- Cao, J. Mukherjee, A., & Sinha, B. U. (2018). "Firm- asymmetry and strategic outsourcing". *Journal Intertional Review of Economics and Finance*, 53 (1),16-24.
- Caruth, D. L., Pane Haden, S. & Caruth, G. (2013). Critical Factors in Human Resource Outsourcing. *Journal of Management Research*, 13(4), 187-195.
- Collings, D. G., W0d, G. T. & Szamosi, L. T. (2019). *Human Resource Management A Critical Approach*. Routledge.
- Dessler, G., Sutherland, G., & Cole, N. D. (2005). *Human resources management in Canada*. Pearson Education Canada.
- Grimshaw, D., Rubery, J., Anxo, D., Bacache-Beauvallet, M., Neumann, L., & Weinkopf, C. (2015). Outsourcing of public services in Europe and segmentation effects: The influence of labour market factors. *European Journal of Industrial Relations*, 21(4), 295-313.
- Gunasekarana, A., Iranib, Z., Choyc, K., Filippid, K., Filippid, L., Papadopoulose, T. (2015). "Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications". *International Journal of Production Econ mics*, 161(1), 153-166.
- Lussier, R. N. & Hendon, J. R. (2019). *Human resource management, Functions, Applications, and Skill Development 3td edition*. SAGE Publications, Inc.
- Mills, R. B., & Keremah, O. (2020). "Crisis Management And Organisational Agility: A Theoretical Review". *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 7 (5), 1-12.
- Potkany, M. (2008). *Personnel Outsourcing Processes, Ekonomika Management*, 4, 53-62.
- Power, M. J., Desouza, K. C. & Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. Kogan Page Limited.
- Qandile, Y. A., & Oganesyants, N. (2014). "Positioning for international market segments in higher education: Evidence from Saudi Arabia". *Business Education & Accreditation*, 6(2), 61-69.
- Robinson, J. R. (2016). Role of Outsourcing in Stress and Job Satisfaction of Information Technology Professionals.
- Torrington, D; Hall, L. & Taylor, S. (2014). *human resource management, ninth edition*, Pearson Education Limited.
- Yuang, Y., Chu, Z., Lai, F. & Wu, H. (2020). "The impact of transaction attributes on Logistics outsourcing success: A moderated mediation model". *Journal of production Economics*, 219(1), 54-65.
- Zuniga-Collazos, A. et al, (2019). "Organizational Competitiveness: The Conceptualization and Its Evolution". *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1), 195-211.