

# تدوین و تحلیل مولفه‌های برون‌سپاری در بخش دولتی

نویسندگان: دکتر علی رجب زاده<sup>۱\*</sup>، دکتر عادل آذر<sup>۲</sup> و علی حسینی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشگاه تربیت مدرس

۲. استاد دانشگاه تربیت مدرس

۳. دانشجوی دوره دکتری دانشگاه شهید بهشتی

\* Email: Alirajabzadeh@modares.ac.ir

## چکیده

در این مطالعه بررسی و تحلیل مولفه‌های اصلی برون‌سپاری در بخش دولتی ایران صورت گرفته است. با بررسی مبانی نظری پژوهش و با مطالعه اسناد و مدارک مرتبط اقدام به تدوین و احصاء مولفه‌ها شده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی می‌باشد و استراتژی آن پیمایشی بوده است. مولفه‌های مختلف بدست آمده از نقطه نظر خبرگان بررسی شده و نتیجه آنها تحلیل شده است. از بین مولفه‌های مختلف شامل کاهش هزینه، بهبود تمرکز کاری در سازمان، کسب قابلیت‌های کلاس جهانی و ... مدیریت بهتر کارویژه‌های سازمان به عنوان اصلی‌ترین معیار برون‌سپاری انجام شده است و مولفه‌هایی مانند پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری نیز میانگین بالایی را به خود اختصاص داده‌اند. از بین موانع برون‌سپاری قوانین و مقررات دولتی با عنوان مهمترین مانع ارزیابی شده است. نهایتاً اولویت‌گذاری مولفه‌ها و موانع با ارائه توصیه‌های سیاستی در این حوزه صورت گرفته است.

**کلید واژه‌ها:** برون‌سپاری، بخش دولتی، مولفه‌های برون‌سپاری

## راهبردهای بازرگانی

دانشور رفتار

## Commercial strategies

• دریافت مقاله: ۸۸/۵/۱۲

• پذیرش مقاله: ۸۹/۱۱/۲۰

*Journal of  
Commercial  
strategies  
Shahed University  
Nineteenth Year  
No.02, Autumn &  
Winter 2012- 2013*

دو فصلنامه

دانشگاه شاهد

سال نوزدهم - دوره جدید

شماره ۲

پاییز و زمستان ۱۳۹۱

## مقدمه

بروز و ظهور ایدئولوژی لیبرال نوین و نقد آن بر انحصار طلبی و ناکارآمدی بوروکراسی بخش دولتی که در آخر نیز به رویکرد سیاسی راست نوین منجر شده بود (۱۹۹۷-۱۹۷۹) مباحث مربوط به خصوصی سازی و کوچک سازی دولت را پایه گذاری نموده است (۱). این ایدئولوژی در دو قالب شبه بازارها (۲) و نیز قالب های مربوط به دولت های پست بروکراتیک یا دولت پیمانی (۳) به مرثه ظهور رسیده است. در واقع نتیجه این تغییر و تحولات ترکیبی از خصوصی سازی مستقیم خدمات دولتی و اصول بازار محور مدیریت دولتی نوین به روابط پیمان محوری مبدل گردیده که خود به عنوان جایگزینی برای اصول اساسی ساختارهای بروکراتیک تلقی می گردند. هر چند برخی اندیشمندان نیز رویکرد هزینه معاملات را در این مبحث دخیل می دانند (۴).

از نقطه نظر سازمانی نیز رویکرد خصوصی سازی از محدودیت های دولت های بزرگ در ارائه خدمات مناسب به مردم قرن بیستم نشأت می گیرد. قرن اخیر با شیوع تفکر غالب مبتنی بر دولت اصلاح شده و کنش های جمعی تعدیل یافته از آمریکا گرفته تا جمهوری سوسیالیست روسیه آغاز گردید. این قرن با شناخت کامل و جامع نسبت به الگوهای ناکارآمد جستجوی قدرت و ناتوانی بروکراسی ها در ارائه ستادهایی که از اهداف آن نیز به شمار می آمدند خاتمه یافت (۲۰).

مبحث زیر نیز در پاسخ به چنین شناختی مطرح می گردد و فرض را نیز بر آن می دارد که نیروهای بازار در یک محیط رقابتی قادر خواهند بود تا ارزشهای کارکردی بالاتری را نسبت به بروکراسی دولت های پیشین عرضه نمایند. بر همین اساس مطابق با آنچه که اکثر (۱۴) بحران مالی دولت ها عنوان ساخته بسیاری هنوز بر این باورند که رقابت های ایدئولوژیک میان تفکرات اقتصادی بازار آزاد در ۱۹۸۰ موجبات پدیدآوری چنین اصلاحاتی (که به عدم توانایی دولت ها در حل مشکلات اقتصادی صحه می گذاشت) شده است. به عقیده هبدون و واریان (۳) نیز فشارهای محیطی، ظهور فنون نوین مدیریتی در اداره سازمانها و از همه مهمتر گستردگی احساسات مبتنی بر کوچک سازی دولت بستر مناسبی را

برای انجام اقدامات شکل دهنده خصوصی سازی در دهه نو شکل داده است. به عقیده بری و والش (۱۹۹۸) (۱۲) نیز خصوصی سازی از محدودیت های دولت های بزرگ سرچشمه می گیرد و در واقع این واژه بیانگر حرکت از کنش های جمعی به کنترل خصوصی است. در این بین برخی نیز بر این باورند که خصوصی سازی یک رویداد ساده نیست چرا که نیازمند توزیع گسترده نقش های بخش خصوصی و دولتی است.

نکته جالب توجه در این خصوص نیز به موقعیت کشورهای کمونیست در امر خصوصی سازی بر می گردد که بر اساس مطالعات صورت گرفته به چگونگی سنجش مدیریت دولتی در تفویض اختیارات، سازماندهی نقل و انتقالات مربوط به جایگزینی درآمدهای تجاری با مالیات، به کارگیری سیستم های نوین حسابداری و بودجه ریزی، بسط و گسترش زیر ساختهای قانونی و تولیدی از قبیل تصویب قوانین مربوط به بیکاری و ایجاد رویکردهای نوین در کارویژه های خاص ایمنی در مقابل اقلامی چون بیکاری و عدم برابری درآمد بر می گردد. از نقطه نظر برخی نیز بازآفرینی دولت<sup>(۱)</sup> بر روی عمل رقابت آنها در قالب مکانیزمی جهت شکل دهی مجدد دولت تأکید دارد. اما در واقع تغییر این عبارت در عمل به فرآیند خصوصی سازی برخواهد گشت. در این مقاله با رویکردی جامع به بررسی برون سپاری در بخش دولتی ایران با مطالعه موردی وزارت امور اقتصادی و دارایی پرداخته شده است. بابررسی ابعاد مختلف ساختار برون سپاری در سازمان و عنوان نمودن مولفه های مربوط به هر یک از این ابعاد به ارزیابی سطوح معنی داری هر یک از آنها (با توجه به شرایط موجود) و اولویت بندی آنها (با توجه به شرایط مطلوب) اشاره شده است. بطور خلاصه در این بررسی هدف پاسخ به دو سوال ذیل می باشد:

الف) وضعیت مولفه های مورد نظر در وزارت امور اقتصادی و دارایی چگونه است؟

ب) از بین مولفه ها کدامیک بعنوان عامل مهم و با اهمیت می توانند مدنظر قرار بگیرند؟ فرایند اصلی برون سپاری چگونه باید باشد؟

<sup>۱</sup>- Reinventing Government

## پیشینه تحقیق

## تعاریف و مفاهیم برون‌سپاری

اندیشمندان مختلف تعابیر کمابیش متفاوتی از مقوله برون‌سپاری داشته‌اند. جنسن (۷) خصوصی‌سازی را تصمیم به انتقال مالکیت دارایی‌ها از بخش دولتی به بخش خصوصی تعریف و چنانچه دولت بخواهد مالکیت آنها را همچنان حفظ نماید و در مقابل مسئولیت مدیریت آنها را به بخش خصوصی انتقال دهد آنگاه فرآیند مذکور به برون‌سپاری تعبیر خواهد شد. لذا برون‌سپاری به انتقال مدیریت خدمات از بخش دولتی به یک سازمان خارجی (که البته معمولاً بخش خصوصی است اما ممکن است که تیم داخلی هم باشد) اطلاق می‌گردد.

واریان و ژولیت (۱۵) برون‌سپاری را با فرآیند پیمانکاری (و نه خصوصی‌سازی) مد نظر قرار می‌دهند و آنرا انتقال مسئولیت کاری که پیش از این توسط کارکنان خود شرکت صورت می‌گرفته (یا می‌توانسته صورت بگیرد) و هم اکنون به پیمانکاران واگذار گردیده است می‌دانند. به عقیده او واژه خصوصی‌سازی مفاهیم گسترده‌تری را در برخواهد داشت و مشتمل بر فروش دارایی‌های سازمان، چینش مجدد بازار داخلی و روابط نوین و کارکردی دولت و بخش خصوصی و آزادسازی بازارهای دولتی است. تعریف کوتاهتری نیز توسط لوئیز وینیک (۹) مطرح شده که مطابق با آن برون‌سپاری به عنوان کاتالیزوری در جهت نیل به اهداف خصوصی‌سازی عمل خواهند نمود.

در رابطه تفاوت‌های برون‌سپاری و خصوصی‌سازی موارد زیر مد نظر است:

اول اینکه فرآیند برون‌سپاری برای همیشه صورت نخواهد پذیرفت و دوره زمانی محدودی خواهد داشت در حالیکه خصوصی‌سازی (همانگونه که عنوان گردید) انتقال دارایی‌های سازمان به یک یا چند شرکت خصوصی است. دوم آنکه برون‌سپاری بر خلاف خصوصی‌سازی لزوماً انتقال دارایی‌های فیزیکی سازمان را در بر نخواهد داشت بلکه ارائه خدمات نیز قابل برون‌سپاری‌اند. اما در مقابل برخی نیز از جنبه‌های کارکردی به مسأله نگریده‌اند و در این راه نیز سه شاخص بارز را برشمرده‌اند:

۱- میزان پرداخت: که بیان می‌دارد میزان پرداخت بخش خصوصی به کارکنان نسبت به پرداخت بخش دولتی مشابه به کارکنان خود بیشتر است که البته خود این موضوع انگیزه‌های بالایی را برای کارکنان بخش دولتی برای پیوستن به بخش خصوصی فراهم می‌آورد و در مقابل انگیزه بالایی را نیز برای شرکت‌های خصوصی آنها در قبال جذب نیروهای زبده و خلاق بخش دولتی در اختیار آنها قرار می‌دهد (گاندرسون و ریدل) (۱۰)

۲- سازمان کار که البته خود این عنوان به عناوین مشخص تری نظیر ساختار شغل و نقش کاری قابل تجزیه است. ساختار شغل اشاره به آن دارد که برخی فعالیت‌ها در ذات خود قابلیت برون‌سپاری دارند و به عبارت دیگر بهتر است جهت کارا تر شدن برون‌سپاری گردند. نقش کاری نیز به نقش فعالیت‌های مربوطه در جهت نیل به اهداف عالی سازمان بر می‌گردد مبنی بر اینکه یک سازمان فرضی در جهت دستیابی به اهداف خود به چه میزان به این فعالیت وابسته است.

۳- امنیت شغلی: این شاخص نیز به نوبه خود سهم بسزایی در تغییر و تحولات کنونی و پیمان داشته است چون امنیت شغلی یکی از معیارهایی است که نقش بسزایی را در فرآیند انتخاب افراد بازی می‌کند.

## دلایل برون‌سپاری

عواملی همچون هجوم تفکرات سیاسی و اقتصادی در غرب در جهت کوچک‌سازی دولت‌ها و بیانات مبتنی بر ناکارآمدی دولت‌های بزرگ خصوصاً در ارائه کارآمد خدمات دولتی و از همه مهمتر تشکیل انحصارات دولتی از مهمترین شاخص‌های اساسی در جهت به‌کارگیری و بروز فرآیند برون‌سپاری به شمار می‌روند. اما با نگاهی ظریف‌تر نقش عواملی همچون افزایش انعطاف‌پذیری، اطمینان‌یافتن از کیفیت مطلوب محصولات و نیز برآورد نمودن انتظارات مشتریان را نیز در این بین پررنگ‌تر خواهیم دید. هود (۱۹۹۱) (۵) عواملی همچون افزایش قابلیت رقابت‌پذیری، عدم (کاهش) بروکراسی سازمانی و افزایش نوآوری را در بروز و ظهور برون‌سپاری دخیل می‌داند. از طرفی وی تأثیر برون‌سپاری و یا فرآیندهای مشابه بر ایجاد تحول درون سازمانی، به همراه افزایش حس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را از جمله عوامل



در این رابطه تفاوتی که مدل BOT با مدل BOOT دارد در میزان مالکیت محصول یا خدمت در دسترس نهفته است و پس از گذران عمر مفید محصول یا خدمت مورد نظر مدیریت آنها را به بخش دولتی انتقال خواهد داد. اما این پایان ماجرا نیست و اساساً بخش خصوصی از آنجا که به دنبال حداکثر ساختن میزان بازگشت سرمایه خود است، لذا بدیهی است تا ترجیح دهد که کل سیستم را بدون واگذاری به بخش دولتی تحت اختیار کامل خود درآورد. به بیان بهتر این همان معنای پیمانکاری و اصطلاحاً خصوصی‌سازی است.

### عوامل موفقیت‌آمیز در اجرای فرآیند برون‌سپاری

مورفی (۱۳) مشتری محوری، قابلیت تداوم‌پذیری پیمان، توان مطابقت‌سازی و عملکرد به موقع را از جمله عوامل تأثیر گذار در جهت کسب موفقیت در اینچنین فرآیندهایی می‌داند. ضمناً در این رابطه عنوان شده است که قابلیت تداوم پیمان هم به پتانسیل‌های درونی تأمین کننده برخواهد گشت و هم اینکه پتانسیل‌های درونی مشتری را نیز مد نظر قرار خواهد داد. اما مشتری محوری و به عبارتی دیگر مشتری‌سازی همچنان نکته اتکاء بسیاری از سازمانها در جهت حفظ بقاء خود در جامعه پر تلاطم جهان امروز است. جدا از این مسائل نوع نگرش، بینش و شخصیت ذاتی مدیران نیز نقش بسزایی جهت هر چه موفقیت‌آمیز تر شدن به کارگیری فرآیند برون‌سپاری را ایفاء خواهد نمود. یوسیم و هاردر (۱۱) پنج ویژگی کلیدی مدیران سازمانی برای موفقیت آنها در انجام فرآیند برون‌سپاری را بدین شرح برشمرده‌اند:

- برخورداری از گونه تفکر راهبردی
- قابلیت ایجاد و برقراری ارتباطات مناسب و کارآمد
- ارزیابی درست و به موقع قرارداد
- مدیریت تغییر
- کاواگو (۸) سه عامل:
- بسط و تکوین مکانیزم‌های بازار

BT بیان کننده آن است که بخش دولتی و اصطلاحاً دولت، سفارشی را نسبت به ارائه محصول یا خدمتی به بخش خصوصی می‌دهد و بخش خصوصی نیز پس از انجام اقدامات مربوطه به طراحی و ساخت در قبال دریافت هزینه مجدداً نمونه تکمیل یافته محصول یا خدمت مورد نظر را به دولت باز می‌گرداند اما در BLT اوضاع اندکی تفاوت دارد. در این حالت همان فرآیندهای مربوط به ساخت و انتقال محصولات و خدمات صورت می‌گیرد اما فرآیند انتقال در یک آن صورت نخواهد پذیرفت و تدریجی است؛ به نحوی که به ازای دریافت بودجه لازم و زمانیکه طراحی آن نیز تکمیل گردید به بخش دولتی تحویل داده خواهد شد. به همین ترتیب اوضاع در حالت ساخت، انتقال و به‌کارگیری یا طراحی ساخت و به‌کارگیری نیز اندکی با بقیه تفاوت خواهد داشت به گونه‌ای که در این نوع مبادلات بخش خصوصی که البته عموماً تأمین بودجه اجرای فرآیند را نیز به عهده می‌گیرند محصول یا خدمات مورد نظر را طراحی (تولید) نموده و پس از به‌کارگیری آن در طول یک دوره زمانی مشخص (بر اساس آنچه که در زمان عقد قرارداد مقرر گردیده) بطور کامل در اختیار بخش دولتی قرار خواهد گرفت. البته در تمامی قالب‌هایی که در بالا بدان‌ها اشاره گردید منابع بخش دولتی نیز دخالت دارند به گونه‌ای که بخش دولتی گوشه‌ای از منابع تحت اختیار خود را (البته برای مدت زمان مشخصی) به بخش غیردولتی واگذار می‌نماید. هم‌اکنون این مدل در ایالات متحده آمریکا هواداران بی‌شماری آنها از صنایع گوناگون تولیدی و خدماتی اعم از دولتی و غیردولتی را به خود اختصاص داده‌است.

در BOT بخش بزرگی از تأمین بودجه توسط خود بخش خصوصی صورت می‌گیرد و پس از به‌کارگیری آن در مدت زمان مشخصی و پس از آنکه بهره‌برداری‌های لازم را از آن به عمل آورد، آنرا در اختیار بخش دولتی قرار خواهد داد.

از این میان آنچه که کمتر بدان اشاره گردیده به موضوع حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی بر می‌گردد. این موضوع از آن جهت حائز اهمیت است که پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی برنامه‌ها را با اقتدار و توان هر چه بیشتر به پیش خواهد برد.

### محدودیت‌های در پیش روی فرآیند برون‌سپاری و راهکارهای مقابله با آنها

از دیدگاه هو (۱۹۹۷) (۶) اساسی‌ترین مانع بر سر راه اجرای فرآیند برون‌سپاری از باور سخت نسبت به قبول آنکه فرد دیگری کار را انجام دهد و آن را بر عهده بگیرد نشأت می‌گیرد که خود این همان عدم انعطاف‌پذیری سازمانهای پیشین را یادآور می‌سازد که از بروز هرگونه تغییری در نحوه روند انجام فعالیت‌ها جلوگیری می‌نماید. البته شاید بتوان از منظر دیگری هم به این موضوع نگریست، خصوصاً زمانی که بحث اعتماد مطرح می‌گردد. شاید این نگرش مدیران از عدم اعتماد نسبت به طرف مقابل خود نشأت بگیرد که البته این موضوع در جایگاه خود راه‌حل‌هایی دارد نظیر آنکه نیازمند آن است که ارتباطات مناسب و باز برقرار گردد، ارزیابی‌های جامع و کاربردی در خلال انجام فعالیتها صورت پذیرند و مواردی از این قبیل که پیش از این نیز به آنها اشاره گردید.

در مطالعات صورت گرفته دو مانع بزرگ دیگر نیز مطرح گردیده که یکی از آنها وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر و دیگری نیز نحوه برخورد اتحادیه‌ها و تشکلهای کارگری در این خصوص است.

در رابطه با قوانین و مقررات در بسیاری از کشورها و خصوصاً کشورهای جهان سوم شاهد وجود قوانین و مقررات دست و پاگیری در خصوص واگذاری امور به بخش غیر دولتی هستیم. قوانینی که با مواد و تبصره‌های خود به‌تنهایی مانع بزرگی بر سر راه انجام فرآیندهای اینچنینی به شمار می‌رود. در این بین وجود ابهاماتی در خصوص واگذاری نیز به این نوع مشکلات می‌افزاید و لذا لزوم بازبینی هر چه بیشتر را در این زمینه ضروری می‌سازد. قوانین و مقررات امروزی باید کاملاً منطبق با نحوه عملکرد مکانیزم‌های بازار تدوین گردند و به تناسب بروز تغییرات در آن نیز بروز رسانی شوند تا

• فراهم آوردن پشتیبانی در جهت بهبود و ارتقاء شغلی افراد و

• شناسایی و البته معرفی قراردادهای واگذاری را از اهم موارد مربوطه در مبحث واگذاری امور از بخش دولتی به بخش خصوصی می‌داند. او به بسط و تکوین مکانیزم‌های بازار اشاره نموده و آنرا از عوامل تأثیرگذار در باب موفقیت اجرای فرآیند برون‌سپاری می‌داند.

آوری (۱) نیز همچنان بازبینی و کنترل فرآیندها را اساسی‌ترین عامل تضمین موفقیت در اجرای فرآیند برون‌سپاری بر می‌شمارند. او علاوه به ذکر این مطلب تعیین دقیق زمان به اجرا درآوردن فرآیند مذکور را نیز خاطر نشان می‌سازد و عنوان می‌دارد که تعیین زمان اجرای فرآیند برون‌سپاری خود به دو عامل ۱- ریسک و ۲- هزینه بستگی خواهد داشت. در این میان شاید ارزیابی میزان ریسک موجود بتواند سازمان را اندکی به چالش آورد لذا آوری سه راهکار در جهت تعیین میزان ریسک موجود را بر شمرده است که عبارتند از:

۱- شناسایی محدودیت‌ها، ۲- بازبینی کار ویژه‌ها، ۳- شناسایی راهکارها

حال با تشخیص این سه مورد می‌توان ریسک موجود در راه اجرای فرآیندهای مطروحه را تخمین زد و با برآورد هزینه محاسبه شده می‌توان تعیین نمود که آیا الان بهترین زمان برای اجرای فرآیند برون‌سپاری هست یا خیر و چنانچه پاسخ به این پرسش منفی باشند. زمان دقیق اجرای آن کدامست؟

اهم عوامل تأثیرگذار بر موفقیت‌آمیز بودن فرآیند برون‌سپاری برخوردار از درک صحیحی نسبت به اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان، طرح‌ریزی بر مبنای نگرش راهبردی، پیمانکاری قابل اعتماد، مدیریت لحظه به لحظه روابط (ایجاد یک تعامل همه جانبه میان سازمانها و نهادهای خصوصی و دولتی)، حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی، توجه و رسیدگی دقیق به عوامل انسانی، برخورداری از توجیه مالی، به کارگیری کارشناسان خارجی، تشریح نقش‌های مرتبط با خریدار و فروشنده، ارزیابی اثربخشی عملکرد پیمانکار، رقابت‌پذیری، مشتری‌محوری، تعیین دقیق حوزه‌های عقد قرارداد، شناسایی شایستگی‌های کلیدی سازمان می‌باشند.

داده دولت بزرگ دهه‌های پیشین به یک دولت کوچک که هیچ، یک دولت مجازی<sup>(۱)</sup> مبدل گردیده که همان نقش‌های نظارتی را با بهره‌وری بسیار بالاتری به انجام می‌رساند. در واقع با بکارگیری این رویکرد ما با یک تیر دو نشان خواهیم زد. اول اینکه مشکلات مربوط به بیکاری کارکنانمان را حل نموده‌ایم و از طرف دیگر به خوبی توانسته‌ایم از حجم کارکنان خود بکاهیم. البته نباید از نظر دور نگاه داشت که خود این نوع تعاملات نیازمند هماهنگی‌های لازم است. نباید کارمندان دولت را بی‌جهت در میان خیل عظیم شرکت‌های خصوصی رها کرد بلکه باید برای تک‌تک آنها برنامه‌ریزی نمود تا از این پس نیز در جایگاه مناسب خود قرار گیرند. در خصوص راهکار دوم نیز نکته قابل ذکر آن است که این رویکرد در آن صورت مطرح می‌گردد که یا ظرفیت بخش خصوصی در آن مقطع و در آن سطح تکمیل شده باشد و یا اینکه کارکنان مورد نظر از توانایی‌های لازم برخوردار نباشند. لذا اگر بتوان در بخش‌های دیگر دولت به نحو کاراتری از آنها بهره‌جست - با وجود آنکه منافع حاصل از رویکرد اول را به دنبال نخواهد داشت - اما به هر حال با این کار میزان کارایی آنان و نیز سازمان افزایش خواهد یافت. بازنشستگی زودرس نیز از جمله راه‌حل‌های دیگری است که می‌تواند مطرح گردد. بدیهی است که این راه‌حل یکی از پرهزینه‌ترین آنها و در عین حال آسانترین آنها هم می‌باشد. در واقع ما با اجرای این راه‌حل مسأله را دور خواهیم زد و اساساً با مسأله رو در رو نمی‌شویم. این نحوه عملکرد البته از جنبه محافظه‌کارانه<sup>(۲)</sup> به قضیه وارد شدن است که یقیناً کاربری رویکردهای گذشته را به دنبال نخواهد داشت.

### ابعاد اصلی مطروحه در برون‌سپاری

در این بخش ابعاد اصلی موجود و قابل توجه در فرایند برون‌سپاری مد نظر قرار می‌گیرد. این مولفه‌ها با استناد به استخراج و بررسی تحلیلی ادبیات نظری موضوع شناخت اجمالی از وضعیت برون‌سپاری و وزارت امور اقتصاد دارایی بدست آمده است.

بهره‌وری اجرای برون‌سپاری را بیش از پیش تضمین نمایند.

در خصوص مسأله برخورد با اتحادیه‌های کارگری دومین مانع به برخورد اتحادیه‌های کارگری و تشکل‌های کارمندی برمی‌گردد زیرا با وجود اجرای فرآیندهایی نظیر خصوصی‌سازی و برون‌سپاری یقیناً بسیاری از کارکنان سازمان شغل خود را از دست خواهند داد و بهمین دلیل دست به اعتراض، تحسن، اغتشاش، و از این دست اعمال می‌زنند. هنوز هم دولتمردان بزرگ غریبی نتوانسته‌اند به طور کامل این مشکل را حل نموده و با این موضوع کنار بیایند با این حال دست از تلاش و کوشش بر نمی‌دارند. از این رو تاکنون راهکارهایی را هم پیشنهاد نموده‌اند که در ذیل بدانها اشاره خواهیم داشت:

- انتقال کارکنان از بخش‌های غیر کلیدی سازمان به بخش خصوصی
  - بازنشستگی زودرس
  - تغییر مشاغل
  - ارتقاء شغل‌ها با بکارگیری فرآیندهای آموزشی.
- در اینجا به تفصیل در خصوص هر یک از این موارد سخن خواهیم راند تا ابعاد مختلف آنها را از زوایای گوناگون باز بشناسیم.

در خصوص اولین راهکار نکته جالب توجه آن است که اساساً هدف از اجرای آن چیست؟ اگر قرار باشد تا ما حجم نیروهای خودی را کم کنیم و از آن طرف آنها را به بخش خصوصی تحمیل نمائیم پس چه توفیقی حاصل شده است. توجیهی که برای این عمل وارد است میزان کارایی بالای بخش خصوصی در مقابل بخش دولتی است چون بخش خصوصی هنوز به دردهای دولت مبتلا نشده و لذا قابلیت‌های بیشتری را نیز در ارتباط با اجرای فعالیت‌های روزمره خود خواهد داشت اما هدف از انجام اینچنین کاری چیست؟ تا دولت بتواند از حجم فعالیت‌های خود بکاهد و کارهایی را که جز و شایستگی‌های کلیدی او به شمار نمی‌روند را (به همان دلیلی که در بخش‌های ابتدایی بدان‌ها اشاره شد) به بخش خصوصی واگذار نماید (۱۹). دولت امروز باید تنها نقش ناظر را ایفا نماید. همچنان که در برخی کشورها نظیر سوئیس (که بر اساس مطالعات اخیر صورت گرفته کوچکترین دولت را به لحاظ حجم در اختیار دارد) رخ

<sup>1</sup>- E-Government

<sup>2</sup>- Conservative

۱. ارائه راهکارهای اجرایی کلی: ارائه راهکارهای اجرایی در قالب فرآیند برون سپاری انجام شده است که این فرآیند به صورت موارد تحلیل (الف) هدفگذاری (ب) ارزیابی و انتخاب پیمانکاران (ج) نظارت بر فعالیتهای مورد نظر (د) بررسی تحلیل نتایج موضوع ارائه شده است.

### نوع تحقیق

پژوهش مورد نظر از نقطه نظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای و از نقطه نظر اجرا تحلیلی- توصیفی است که به صورت اکتشافی به تدوین مولفه‌های مورد نظر پرداخته است.

### ابزار تحقیق

در این پژوهش ابزار مورد استفاده بررسی اسناد و مدارک برون‌سپاری و روند کلی آن در ایران و نیز پرسشنامه جهت کسب نقطه نظرات گروهی از متخصصان جهت تدوین وضعیت اهمیت مولفه‌های مورد توجه آن بوده است.

پرسشنامه طراحی شده شامل ۶۸ مورد سوال بوده است که هر کدام از سوالات طراحی شده مبتنی بر بررسی تحلیلی اهداف، معیارهای ارزیابی، بررسی تحلیلی الگوهای استفاده شده، وضعیت دسترسی به اطلاعات، معیارهای انتخاب پیمانکار، محدودیت‌های برون سپاری، عوامل تأثیرگذار بر فرایند برون سپاری بوده است. در واقع طراحی نظام جدید برون‌سپاری بر مبنای این مولفه‌ها و وضعیت آنها می‌تواند باشد.

دلیل استفاده از پرسشنامه آن است که در شرایط کنونی رویه جامع ارزیابی وجود ندارد و یا در این رویه به طور عمده مولفه‌ها طبق نظرات کارشناسی و به صورت کیفی مد نظر قرار می‌گیرند لذا به بررسی و تحلیل پرسشنامه اقدام شده است.

برای بررسی روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه مورد نظر در اختیار حدود ۱۰ نفر از متخصصین ذیربط در دانشگاه که آگاه به مسائل برون سپاری بوده‌اند و نیز تعدادی از مدیران عالی وزارتخانه مذکور قرار گرفت. علاوه بر آن در پایلوت مورد نظر نیز بررسی پرسشنامه‌های بازگشتی نیز صورت پذیرفت و اشکالات مورد نظر بررسی شده و

این عوامل در این مقاله از این جهت مورد توجه قرار می‌گیرند آیا این موارد در وزارتخانه مذکور رعایت می‌شوند یا خیر؟ همچنین کدامیک از مولفه‌ها با توجه به نوع سازمان اهمیت پیدا می‌کند.

آنچه در تحلیلهای مختلف برون‌سپاری (واگذاری فعالیتهای به امور غیردولتی) با بررسی تحلیلی ادبیات نظری پژوهش و با در نظر گرفتن ساختار کنونی نظام برون سپاری کشور ج.ا.ا. در وزارت امور اقتصاد دارایی مورد توجه قرار گرفته است بشرح موارد ذیل است:

- اهداف
  - نتایج فعالیتهای (کیفیت ارائه خدمات)
  - معیارهای ارزیابی عملکرد پیمانکاران
  - الگوها
  - فاصله زمانی ارزیابی عملکرد
  - معیارهای انتخاب پیمانکاران
  - موانع و مشکلات برون سپاری
  - عوامل مؤثر بر موفقیت برون سپاری
- تحلیل‌های انجام شده با توجه به این مولفه‌ها صورت گرفته و هدفگذاری، مراحل، ارزیابی نظام برون سپاری را شامل می‌شود. تحلیل‌ها و متدولوژی پژوهش به صورت زیر ارائه شده است:

### روش شناسی تحقیق

در رابطه با نحوه پژوهش انجام گرفته موارد زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

۱. بررسی تحلیلی ادبیات نظری پژوهشی:
۲. بررسی تحلیلی داده‌های وزارت امور اقتصادی دارائی:

بررسی تحلیلی داده‌های مورد نظر در دو قالب داده‌های کمی و کیفی انجام گرفته است. داده‌های کمی شامل آمار و اطلاعات مرتبط با موضوعات مختلفی است که برون‌سپاری در مورد آنها انجام شده است و داده‌های کیفی شامل کسب نظرات از مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر بوده است. در مورد استخراج داده‌های کمی به میزان تقریبی حداقل ۳۵ مصاحبه صورت گرفته و در خصوص داده‌های کیفی، مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر نمونه ۴۵ نفره از صاحب‌نظران وزارت مذکور را شامل شده است که شامل نمونه در دسترس بوده است.



## بررسی تحلیلی اهداف کوتاه مدت و بلند

### مدت برون‌سپاری

مؤلفه‌های مورد توجه در اهداف بلند مدت و کوتاه مدت به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- کاهش هزینه ۲- بهبود تمرکز سازمان ۳- کسب قابلیت‌های کلاس جهانی ۴- آزادسازی منابع ۵- تشدید منافع حاصل از مهندسی مجدد ۶- تسهیم ریسک ۸- افزایش انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات ۹- پاسخ به تقاضاهای متنوع مشتریان ۱۰- بومی‌سازی بیشتر ۱۱- پاسخ به تغییرات گسترده در نحوه عمل بازار ۱۲- مدیریت بهتر کارویژه‌های سازمان

با توجه به طیف ۵ گزینه‌ای داده شده گروه‌بندی انجام شده بصورت  $\leq 3$  و  $> 3$  می‌باشد. با استفاده از این توزیع سطح معنی‌داری را مشخص کرده و سپس نتیجه‌گیری می‌شود که هر کدام از مؤلفه‌ها بعنوان هدف در برون‌سازی تلقی می‌شوند یا خیر. این اطلاعات بشرح جدول زیر می‌باشند.

در خصوص وضع موجود برون‌سپاری نتیجه بدست آمده در مورد اهداف به شرح جدول (۱) ارائه شده است. در این جدول نتایج وضع موجود و میزان توجه به اهمیت هر عامل مشخص شده است.

اشکالات مورد نظر بر طرف گردید. پایایی پرسشنامه مورد نظر نیز با استناد به ضریب تحلیل واریانس کرونباخ حاصل گردید که میزان آن بالاتر از  $0/8$  بوده است که بیانگر پایایی بالا برای هردسته از مؤلفه‌های مختلف می‌باشد.

جامعه آماری در نظر گرفته شده برای پاسخگویی به سوالات مورد نظر خبرگان و صاحب‌نظران وزارت امور اقتصاد دارائی را شامل شده است و پرسشنامه مذکور در اختیار ۵۰ نفر از کارشناسان و خبرگان برون‌سپاری وزارت امور اقتصاد دارائی کشور ج.ا.ا. قرار گرفته است. از تعداد ۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده تعداد ۴۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده لذا نرخ بازگشت ۸۰ درصد بوده است. نوع نمونه‌گیری مورد نظر نمونه‌گیری قضاوتی و بر مبنای نمونه در دسترس خبرگان بوده است. در تحلیل‌های انجام شده، استفاده از آزمون K-S<sup>(۱)</sup> برای بررسی وضعیت نرمال بودن داده‌ها بوده‌اند صورت گرفته است و سپس از آزمون‌های آماری توزیع دو جمله‌ای (باینومیل) و آزمون آماری فریدمن برای بررسی نتایج مورد نظر استفاده شده است. شایان ذکر است که استفاده از تحلیل عاملی برای دسته‌بندی یک گروه مؤلفه‌ها صورت می‌گیرد که در این پژوهش بدلیل آنکه نیازی به دسته‌بندی مؤلفه‌ها نبوده است از این روش تحلیلی بهره گرفته نشده است. نتایج حاصل از آزمون K-S نیز به شرح ذیل است:

سطح معنی‌داری (P-Value)	تعداد داده‌ها
۰/۰۰۰۲	۴۰

### نتایج آزمون نرمال‌سازی داده‌ها

جهت کسب دوهدف فوق، ازدو آزمون توزیع دو جمله‌ای (باینومیل) و آزمون فریدمن استفاده شده است.

<sup>۱</sup>- kolomogrov - smirnov

<sup>۲</sup> P-Value < 0/05

جدول ۱. نتایج تحلیلی مربوط به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت

اهمیت اهداف			وضع موجود			نام مؤلفه
سطح معنی‌دار	تعداد نتایج	گروه‌بندی	سطح معنی‌دار	تعداد نتایج	گروه‌بندی	
۰/۰۰۱	۱۳	$\leq 3$	۰/۰۵۵	۱۸	$\leq 3$	۱- کاهش هزینه
	۲۵	$> 3$		۲۱	$> 3$	
۰/۰۱۹	۱۵	$\leq 3$	۰/۲۸۴	۲۰	$\leq 3$	۲- بهبود تمرکز سازمان
	۲۱	$> 3$		۱۷	$> 3$	
۰	۹	$\leq 3$	۰/۱۳۴	۲۶	$\leq 3$	۳- کسب قابلیت‌های کلاس جهانی
	۲۷	$> 3$		۱۱	$> 3$	
۰/۰۰۱	۱۲	$\leq 3$	۰/۰۹۲	۲۶	$\leq 3$	۴- آزادسازی منابع
	۲۴	$> 3$		۱۰	$> 3$	
۰/۰۰۷	۱۳	$\leq 3$	۰/۳۲	۲۱	$\leq 3$	۵- افزایش منافع حاصل از مهندسی مجدد
	۱۶	$> 3$		۱۱	$> 3$	
۰/۴۳۲	۲۲	$\leq 3$	۰/۰۰۴	۳۰	$\leq 3$	۶- تسهیم ریسک
	۱۳	$> 3$		۶	$> 3$	
۰	۸	$\leq 3$	۰/۰۲۸	۱۶	$\leq 3$	۷- افزایش انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات
	۲۸	$> 3$		۲۱	$> 3$	
۰	۵	$\leq 3$	۰/۳۸۰	۲۳	$\leq 3$	۸- پاسخ به تقاضای متنوع مشتریان
	۳۱	$> 3$		۱۳	$> 3$	
۰/۰۸۲	۱۷	$\leq 3$	۰/۰۹۲	۲۶	$\leq 3$	۹- بومی‌سازی بیشتر
	۱۹	$> 3$		۱۰	$> 3$	
۰	۷	$\leq 3$	۰/۱۲۰	۱۶	$\leq 3$	۱۰- مدیریت بهتر کارویژه‌های سازمان
	۲۵	$> 3$		۱۷	$> 3$	

### بررسی تحلیلی معیارهای ارزیابی عملکرد

نتایج تحلیل معیارهایی که در شرایط کنونی به عنوان معیارهای عملکرد برون سپاری مد نظر قرار می‌گیرند، به شرح جدول (۲) گزارش شده است: در خصوص نتایج فوق عمدتاً سطح معنی‌دار (p-value) از حدود خطای  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است. لذا به تعداد گروه‌بندی‌ها استناد شده است. در واقع در شرایط کنونی معیارهای ارزیابی برون‌سپاری موارد عملکرد به موقع، کیفیت خروجی‌ها، دقت در انجام امور، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی و امنیت کاری را شامل شده است ولی افزایش یا کاهش انگیزه در کارکنان و نیز دقت در بودجه‌ریزی چندان ملاک بررسی نمی‌باشد.

با توجه به جدول (۱) در شرایط کنونی افزایش انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات به عنوان یکی از اهداف اصلی برون‌سپاری مد نظر است ولی در رابطه با خیلی از مولفه‌ها در شرایط کنونی چنین نیست. بدین معنی که از نقطه نظر کارشناسان و مدیران هدفمندی دقیقی وجود ندارد. از نقطه نظر اهمیت نیز با توجه به جدول فوق، اهداف مذکور به عنوان اهداف اصلی برون‌سپاری مورد تأکید هستند. در واقع خبرگان بر این نکته تأکید دارند که اهداف فوق را می‌توان به عنوان اهداف اصلی برون‌سپاری مد نظر قرار داد. در این رابطه تأکید به برون‌سپاری برای دستیابی به اهداف فوق بوده است و مولفه تسهیم ریسک قابل توجه نمی‌باشد.

جدول ۲. معیارهای مربوط به عملکرد پیمانکار

وضعیت اهمیت معیارها			وضع موجود			نام مؤلفه
سطح معنی‌دار	تعداد نتایج	گروه‌بندی	سطح معنی‌دار	تعداد نتایج	گروه‌بندی	
۰	۴	≤ ۳	۰	۱۲	≤ ۳	۱- عملکرد به موقع
	۳۴	> ۳		۲۷	> ۳	
۰	۷	≤ ۳	۰	۱۱	≤ ۳	۲- کیفیت محصول
	۳۰	> ۳		۲۸	> ۳	
۰	۹	≤ ۳	۰/۰۷۷	۱۸	≤ ۳	۴- دقت در بودجه‌ریزی
	۲۷	> ۳		۲۰	> ۳	
۰	۵	≤ ۳	۰/۰۱۲	۱۶	≤ ۳	۵- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
	۳۳	> ۳		۲۳	> ۳	
۰	۱۴	≤ ۳	۰/۴۸۷	۲۴	≤ ۳	۶- افزایش یا کاهش انگیزه در کارکنان
	۲۴	> ۳		۱۵	> ۳	
۰	۹	≤ ۳	۰/۰۱۸	۱۶	≤ ۳	۷- امنیت کاری
	۲۸	> ۳		۲۲	> ۳	

### بررسی تحلیلی الگوهای استفاده شده

در این بخش این موضوع بررسی می‌شود که در انجام فرآیند برون‌سپاری تا چه میزان از الگوهای تعریف شده استفاده می‌شود. الگوهایی که در برون‌سپاری عمدتاً از آنها استفاده شده است شامل الگوبرداری از مطالعات و بررسیهای علمی، الگوبرداری از صنایع خصوصی و الگوبرداری از قراردادی که توسط شرکتها و پیمانکاران خصوصی و ... پیشنهاد شده است. در جدول (۳) نتایج نقطه نظرات کارشناسی در این خصوص ارائه شده است.

با توجه نتایج جدول (۲) مؤلفه‌هایی که بعنوان هدف اهمیت دارند شامل موارد اصلی عملکرد به موقع، کیفیت محصول، دقت در بودجه‌ریزی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، افزایش یا کاهش انگیزه در کارکنان، امنیت کاری می‌باشند. یعنی پاسخ دهندگان بر این موضوع تأکید دارند که معیارهای فوق را می‌توان به عنوان معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد بکار گرفت.

جدول ۳. الگوهای برون‌سپاری

نام مؤلفه	گروه بندی	تعداد نتایج	سطح معنی‌دار	نتیجه‌گیری
۱- الگوبرداری از مطالعات و بررسیهای علمی صورت گرفته توسط دانشگاهها	≤ ۳ > ۳	۲۸ ۴	۰/۰۰۱	الگوی مورد نظر به میزان کم مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۲- الگوبرداری صنایع خصوصی و غیردولتی و استفاده از شاخص‌های اساسی عملکرد آنها	≤ ۳ > ۳	۲۵ ۶	۰/۰۱۵	الگوی مورد نظر به میزان کم مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۳- الگوبرداری از اهداف و معیارهایی که در مجلات تجاری و وب‌سایتها راجع به آنها بحث شده است.	≤ ۳ > ۳	۳۰ ۱	۰	الگوی مورد نظر به میزان کم مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نام مؤلفه	گروه بندی	تعداد نتایج	سطح معنی دار	نتیجه گیری
۴- بهره‌گیری از تاریخچه قراردادهای گذشته سازمان	$\leq 3$ $> 3$	۲۰ ۱۴	۰/۵۱۴	الگوی مورد نظر به میزان کم مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۵- الگوهایی که توسط شرکتها و پیمانکاران خصوصی پیشنهاد می‌گردند.	$\leq 3$ $> 3$	۲۰ ۱۳	۰/۵۴۲	الگوی مورد نظر به میزان زیادی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۶- بهره‌گیری از اهداف تعیین شده دولت	$\leq 3$ $> 3$	۱۴ ۲۰	۰/۱۹	الگوی مورد نظر به میزان زیادی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بنابراین می‌توان گفت که الگوها در فرآیند برون‌سپاری از مطلوبیت و تنوع بالایی برخوردار نمی‌باشند.  
 در یک بررسی دیگر مسأله دیگر افزایش دسترسی است. هدف از این بخش بررسی این مسأله است که آیا با انجام فرآیند برون‌سپاری میزان دسترسی به اطلاعات افزایش داشته است یا خیر. اطلاعات بشرح جدول زیر می‌باشند.

با توجه به نتایج جدول (۳) می‌توان دریافت که تنها الگویی که در فرآیند مورد استفاده قرار می‌گیرد بهره‌گیری از اهداف تعیین شده دولت می‌باشد و تا حدودی از دو الگوی زیر نیز استفاده می‌شود:

- بهره‌گیری از تاریخچه قراردادهای گذشته سازمان
- الگوهایی که توسط شرکتها و پیمانکاران خصوصی پیشنهاد می‌گردند.

جدول ۴. میزان دسترسی به اطلاعات

نام مؤلفه	گروه بندی	تعداد نتایج	سطح معنی دار	نتیجه گیری
میزان افزایش در دسترسی به اطلاعات	$\leq 3$ $> 3$	۲۶ ۵	۰/۰۰۶	میزان دسترسی به اطلاعات به میزان زیادی افزایش یافته است.

### بررسی تحلیلی معیارهای انتخاب پیمانکار

در این بخش معیارهایی که در انتخاب پیمانکار مهم تلقی می‌شوند بررسی شده‌اند. نتیجه تحلیل آزمون توزیع دوجمله‌ای در رابطه با این معیارها بشرح جدول (۵) گزارش شده است:

با توجه به جدول (۴) می‌توان دریافت که در این سازمان پس از فرآیند برون‌سپاری میزان دسترسی به اطلاعات افزایش چشمگیری داشته است.

جدول ۵. معیارهای انتخاب پیمانکاران

نام مؤلفه	گروه بندی	تعداد نتایج	سطح معنی دار	نتیجه گیری
۱- ثبات مالی	$\leq 3$ $> 3$	۶ ۳۳	۰	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی مهم تلقی می‌شود.
۲- قابلیت‌های تجاری و میزان تخصص در انجام امور	$\leq 3$ $> 3$	۴ ۳۷	۰	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی مهم تلقی می‌شود.
۳- شهرت و تجربیات پیشین	$\leq 3$ $> 3$	۱۲ ۲۹	۰	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی مهم تلقی می‌شود.

نام مؤلفه	گروه‌بندی	تعداد نتایج	سطح معنی‌دار	نتیجه‌گیری
۳- جهت‌گیری استراتژیک	$\leq 3$ $> 3$	۱۷ ۲۱	۰/۰۴۰	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی مهم تلقی می‌شود.
۴- هزینه پیشنهادی	$\leq 3$ $> 3$	۱۴ ۲۷	۰/۰۰۱	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی مهم تلقی می‌شود.
۵- کیفیت ارائه خدمات	$\leq 3$ $> 3$	۳ ۳۷	۰	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی مهم تلقی می‌شود.
۶- نگرشها و دیدگاههای پیمانکار	$\leq 3$ $> 3$	۱۸ ۲۱	۰/۰۵۵	مؤلفه مورد نظر تا حدودی مهم تلقی می‌شود.
۷- اندازه شرکت پیمانکار	$\leq 3$ $> 3$	۲۵ ۱۴	۰/۳۶۰	مؤلفه مورد نظر تا حدودی مهم تلقی می‌شود.
۸- سایر قراردادهای تجاری مشابه شرکت پیمانکار	$\leq 3$ $> 3$	۱۷ ۲۲	۰/۰۲۷	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی مهم تلقی می‌شود.

بررسی میزان اثرگذاری هر یک از این عوامل در برون‌سپاری می‌باشد. محدودیتهای بررسی شده و وضعیت کنونی آنها در شرایط کنونی به صورت جدول (۶) ارائه شده است.

مطابق با نتایج جدول (۵) ثبات مالی، قابلیت‌های تجاری، شهرت و تجربیات قبلی، هزینه‌های پیشنهادی، کیفیت ارائه خدمات و سایر قراردادهای مشابه می‌توانند به عنوان معیارهای انتخابی پیمانکاران مدنظر قرار گیرند.

### بررسی تحلیلی محدودیتهای برون‌سپاری

در فرآیند واگذاری امور به بخشهای خصوصی عمدتاً موانع و محدودیتهای وجود دارند. هدف از این بخش

جدول ۶. بررسی نتایج بدست آمده در مورد محدودیتهای برون‌سپاری

نام مؤلفه	گروه‌بندی	تعداد نتایج	سطح معنی‌دار	نتیجه‌گیری
۱- محدودیت ناشی از قوانین دولتی	$\leq 3$ $> 3$	۱۳ ۲۸	۰	این عامل به میزان زیادی تأثیرگذار است.
۲- محدودیت ناشی از امکان مسأله‌تراشی کارکنان	$\leq 3$ $> 3$	۲۲ ۱۷	۰/۳۸۴	این عامل تا حدودی تأثیرگذار می‌باشد.
۳- کیفیت پایین کار	$\leq 3$ $> 3$	۲۴ ۱۴	۰/۴۰۸	این عامل تا حدودی تأثیرگذار می‌باشد.
۴- میزان کنترل بر ستاده‌ها	$\leq 3$ $> 3$	۲۴ ۱۲	۰/۲۵۹	این عامل تا حدودی تأثیرگذار می‌باشد.
۵- میزان و حجم کار سازمان	$\leq 3$ $> 3$	۱۸ ۲۰	۰/۰۷۷	این عامل تا حدودی تأثیرگذار می‌باشد.
۶- وجود یا عدم وجود متخصصین	$\leq 3$ $> 3$	۱۶ ۲۲	۰/۰۱۸	این عامل بر میزان زیادی تأثیرگذار است.
۷- کنترل / حوزه / اندازه پروژه	$\leq 3$ $> 3$	۱۷ ۱۷	۰/۱۵۵	این عامل تا حدودی تأثیرگذار می‌باشد.

با توجه به نتایج جدول (۶) محدودیتهایی که در برون‌سپاری وجود دارند شامل محدودیت ناشی از قوانین دولتی، وجود یا عدم وجود متخصصین می‌باشند و همچنین محدودیتهایی که تا حدودی تأثیرگذارند شامل محدودیت ناشی از امکانات مسأله تراشی کارکنان، کیفیت پایین کار، میزان کنترل بر ستاده‌ها، میزان و حجم کار سازمان، کنترل/ حوزه/ اندازه پروژه می‌باشند.

### بررسی تحلیلی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت فرآیند

در این بخش عوامل چندی ارائه شده و میزان تأثیر هر یک بر موفقیت فرآیند برون‌سپاری بررسی شده است. این عوامل بشرح جدول (۷) نمایش داده شده‌اند.

جدول ۷. بررسی عوامل کسب موفقیت در برون‌سپاری

نام مؤلفه	گروه بندی	تعداد نتایج	سطح معنی‌دار	نتیجه‌گیری
۱- درک اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان	$\leq 3$ $> 3$	۶ ۳۴	.	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی تأثیرگذار است.
۲- دانش نگرش استراتژیک و راهبردی	$\leq 3$ $> 3$	۶ ۳۴	.	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی تأثیرگذار است.
۳- انتخاب پیمانکار قابل اعتماد	$\leq 3$ $> 3$	۸ ۳۳	.	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی تأثیرگذار است.
۴- مدیریت لحظه به لحظه روابط	$\leq 3$ $> 3$	۹ ۳۱	.	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی تأثیرگذار است.
۵- بهره‌مندی از یک قرارداد کاملاً ساختارمند	$\leq 3$ $> 3$	۸ ۳۳	.	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی تأثیرگذار است.
۶- حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی	$\leq 3$ $> 3$	۶ ۳۵	.	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی تأثیرگذار است.
۷- بکارگیری کارشناسان خارج از سازمان	$\leq 3$ $> 3$	۲۴ ۱۵	۰/۴۸۷	مؤلفه مورد نظر تا حدودی تأثیرگذار است.
۸- ارزیابی مداوم فرآیند	$\leq 3$ $> 3$	۱۰ ۳۰	.	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی تأثیرگذار است.
۹- شناسایی کارویژه‌های اساسی و حیاتی سازمان	$\leq 3$ $> 3$	۱۱ ۲۷	.	مؤلفه مورد نظر به میزان زیادی تأثیرگذار است.

### بررسی تحلیلی اولویت‌بندی عوامل مورد توجه در برون‌سپاری و تعیین و اهمیت عوامل

#### بررسی تحلیلی اولویت میزان اهمیت اهداف کوتاه مدت و بلند مدت

با توجه به آزمون اولویت‌بندی فریدمن انجام گرفته جهت اولویت بندی میزان اهمیت اهداف کوتاه مدت و بلند مدت از آنجا که سطح معنی‌دار (P value) از حدود

با بررسی نتایج جدول فوق می‌توان دریافت که تمام عوامل برشمرده فوق بجز به کارگماری کارشناسان خارج از سازمان در موفقیت برون‌سپاری تأثیرگذارند.

جدول ۸. معناداری اولویت بندی

تعداد	۲۴
آماره کای اسکور	۴۸/۳۹۶
درجه آزادی	۱۱
سعی معنی‌دار	۰

خطای  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است لذا عوامل قابلیت اولویت‌بندی را دارند. معناداری اولویت عوامل مربوط به میزان اهمیت کوتاه مدت و بلند مدت در جدول (۸) مشخص شده است و همچنین اولویت عوامل بشرح جدول (۹) ارائه شده است.

جدول ۹. اولویت بندی عوامل مربوط به میزان اهمیت اهداف

عنوان مؤلفه	اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن
• مدیریت بهتر کار ویژه‌های سازمان	اول	۸/۳۸
• افزایش انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات	دوم	۷/۸۸
• آزادسازی منابع	سوم	۷/۶۹
• پاسخ به تقاضاهای متنوع مشتریان	چهارم	۷/۶۳
• بهبود تمرکز سازمان	پنجم	۷/۱۷
• کاهش هزینه	ششم	۶/۷۵
• کسب قابلیت‌های کلاس جهانی	هفتم	۶/۷۳
• تشدید منافع حاصل از مهندسی مجدد	هشتم	۵/۹۲
• پاسخ به تغییرات گسترده در نحوه عمل بازار	نهم	۵/۱۷
• سرریز وجه نقد	دهم	۵/۱۳
• بومی‌سازی بیشتر	یازدهم	۴/۹۸
• تسهیم ریسک	دوازدهم	۴/۶۰

معناداری اولویت عوامل مربوط به میزان اهمیت عوامل ارزیابی عملکرد در جدول (۱۰) مشخص شده است و همچنین اولویت عوامل بشرح جدول (۱۱) ارائه شده است.

با توجه به جدول (۹) می‌توان بر اساس اولویت‌بندی نتیجه شده از جدول، میزان اهمیت اهداف را به ترتیب موارد فوق می‌توان رتبه‌بندی کرد.

### بررسی تحلیلی اولویت میزان اهمیت عوامل

#### ارزیابی عملکرد

با توجه به آزمون اولویت‌بندی فریدمن انجام گرفته جهت اولویت‌بندی میزان اهمیت عوامل ارزیابی عملکرد از آنجا که سطح معنی‌دار (Pvalue) از حدود خطای  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است لذا عوامل قابلیت اولویت‌بندی را دارند.

جدول ۱۰. معناداری اولویت بندی

تعداد	۳۶
آماره کای اسکور	۲۶/۴۱۲
درجه آزادی	۶
سطح معنی‌دار	۰

جدول ۱۱. اولویت بندی عوامل مربوط به میزان اهمیت مؤلفه های ارزیابی عملکرد

عنوان مؤلفه	اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن
• مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	اول	۴/۵۸
• دقت در انجام امور	دوم	۴/۴۹
• عملکرد بموقع	سوم	۴/۳۲
• کیفیت محصول	چهارم	۴/۱۷

عنوان مؤلفه	اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن
• امنیت کاری	پنجم	۳/۷۴
• دقت در بودجه‌ریزی	ششم	۳/۵۸
• افزایش یا کاهش انگیزه در کارکنان	هفتم	۳/۱۳

جدول ۱۲. معناداری اولویت بندی

تعداد	۳۰
آماره کای اسکور	۴۵
درجه آزادی	۵
سعی معنی دار	۰

عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد پیمانکاران به ترتیب اهمیت به شرح جدول (۱۱) قابل اولویت بندی هستند. بررسی تحلیل اولویت استفاده از الگوهای برون سپاری معناداری اولویت بندی این عوامل در جدول (۱۲) و اولویت عوامل مورد بررسی در جدول (۱۳) ارائه شده است.

جدول ۱۳. اولویت بندی عوامل مربوط به الگوهای استفاده شده

عنوان مؤلفه	اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن
• بهره‌گیری از اهداف تعیین شده دولت	اول	۴/۷۲
• الگوهایی که توسط شرکتها و پیمانکاران خصوصی پیشنهاد می‌گردند.	دوم	۴/۱۰
• بهره‌گیری از تاریخچه قراردادهای گذشته سازمان	سوم	۳/۹۰
• الگوبرداری از صنایع خصوصی و غیردولتی و استفاده از شاخص‌های اساسی عملکرد آنها	چهارم	۳/۳۷
• الگوبرداری از مطالعات و بررسیهای علمی صورت گرفته دانشگاهها	پنجم	۲/۷۰
• الگوبرداری از اهداف و معیارهایی که در مجلات تجاری و وب سایت آنها راجع به آنها بحث شده	ششم	۲/۲۲

پیمانکاران در جدول (۱۴) مشخص شده است و همچنین اولویت عوامل بشرح جدول (۱۵) ارائه شده است.

با توجه به جدول فوق می‌توان الگوهای مورد استفاده در فرآیند برون‌سپاری را بر حسب میزان استفاده از آنها بشرح موارد فوق مد نظر قرار داد.

جدول ۱۴. معناداری اولویت بندی

تعداد	۳۵
آماره کای اسکور	۶۳/۲۶۷
درجه آزادی	۸
سعی معنی دار	۰

### بررسی تحلیلی اولویت معیارهای انتخاب پیمانکار

با توجه به آزمون اولویت بندی فریدمن انجام گرفته جهت اولویت بندی معیارهای با اهمیت در انتخاب پیمانکار از آنجا که سطح معنی دار (P-value) از حدود خطای ۰/۵ =  $\alpha$  کوچکتر است لذا عوامل قابلیت اولویت بندی را دارند. معناداری اولویت عوامل مربوط معیارهای انتخاب

جدول ۱۵. اولویت بندی عوامل مربوط به معیارهای انتخاب پیمانکاران

عنوان مؤلفه	اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن
• قابلیت‌های تجاری	اول	۶/۸۰
• کیفیت ارائه خدمات	دوم	۶/۶۴
• ثبات مالی	سوم	۵/۶۷



عنوان مؤلفه	اولویت	میانگین رتبه‌ای فریدمن
• هزینه پیشنهادی	چهارم	۵/۰۶
• سایر قراردادهای تجاری مشابه شرکت پیمانکار	پنجم	۴/۵۰
• شهرت و تجربیات پیشین	ششم	۴/۴۷
• نگرشها و دیدگاههای پیمانکار	هفتم	۴/۴۴
• جهت‌گیری استراتژیک	هشتم	۴/۱۰
• اندازه شرکت پیمانکار	نهم	۳/۳۱

در رابطه با اولویت عوامل و میانگین رتبه‌ای فریدمن ذکر شده، از بررسی و تحلیل این جداول می‌توان در تعیین اوزان نسبی عوامل و کامل نمودن الگوریتم برون‌سپاری استفاده نمود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

آنچه در این مقاله ارائه شده است بررسی تحلیلی واگذاری امور مربوط به بخش‌های خدماتی و پشتیبانی وزارت اقتصاد و دارایی با تأکید بر داده‌های کمی و کیفی بوده است. در مورد تحلیل اهداف مربوط به واگذاری امور به بخش غیر دولتی در وضعیت کنونی با توجه به ارزیابی‌های آماری صورت گرفته مشخص شده است که هم اکنون و با توجه به نظر کارشناسان، مدیران و معاونین کاهش هزینه را در قالب مطرح‌ترین هدف از جمله اهداف واگذاری امور به بخش غیر دولتی مد نظر قرار گرفته داده اند. البته در ادامه اهدافی همچون مدیریت بهتر کارویژه‌های سازمان افزایش انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات و بهبود تمرکز سازمان را می‌توان عنوان نمود. کاهش هزینه را می‌توان از زمره اهداف اصلی سازمان در خصوص اتخاذ چنین سیاست‌هایی به شمار آورد. در حال حاضر و بر خلاف اهداف فوق‌الذکر تسهیم ریسک، و کسب قابلیت‌های کلاس جهانی را می‌توان از جمله کم اهمیت‌ترین اهداف مربوط به واگذاری امور به بخش غیر دولتی تلقی نمود که خود این موضوع جای بحث دارد که چرا هدفی همچون کسب قابلیت‌های کلاس جهانی را نباید از جمله اهداف عالی سازمان آنهم در خصوص سیاست استراتژیکی همچون برون‌سپاری به شمار آورد با همه این تفاسیر و با توجه به میزان اهمیت عوامل مطرحه لزوم بازبینی مجدد در خصوص اتخاذ اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان در این رابطه بیش از

پیش احساس می‌شود. اما در خصوص بررسی تحلیلی میزان اهمیت این اهداف نکته‌ای که جالب توجه است آن است که بر خلاف آنچه که در خصوص اهداف کنونی عنوان گردید، مدیریت بهتر کارویژه‌های سازمان (از نقطه نظر پاسخ‌دهندگان) مهمترین هدف به شمار می‌رود و البته اهدافی همچون پاسخ به تقاضاهای متنوع مشتریان به همراه کسب قابلیت‌های کلاس جهانی که پیش از این و در شرایط کنونی جز مهمترین اهداف که هیچ، در زمره کم اهمیت‌ترین آنها قرار گرفته بودند با میانگینی بالا (همانگونه که در جداول مربوطه آمده است) در مقابل با اهمیت‌ترین اهداف مد نظر قرار گرفته‌اند. در خصوص کیفیت انجام فعالیت‌ها توسط بخش خصوصی نیز با وجود انحراف معیار بالای پاسخ‌ها نتیجه قابل اعتمادی بدست نیامده است. بدین معنا که با وجود آنکه پاسخ‌ها بیانگر این موضوع است که کیفیت انجام کارها پس از واگذاری حالت برابری با آنچه که پیش از این و توسط نیروهای خودی صورت می‌گرفته داشتند اما با توجه به این نکته که انحراف معیار بالایی میان پاسخ‌ها وجود دارد لذا چنین نتیجه‌ای قابلیت اطمینان بالایی نخواهد داشت. اما در مورد بررسی تحلیلی معیارهای ارزیابی عملکرد پیمانکاران است، که با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته دقت در انجام امور پیمانکاران در قالب اساسی‌ترین معیار ارزیابی پیمانکاران مد نظر قرار گرفته است. این نتیجه با نتایج بدست آمده در سایر مطالعات مشابه مطابقت دارد. این مطالعات با آوری (۲۰۰۷) در خصوص مولفه‌ها بجز مدیریت بهتر کارویژه‌های سازمان هم‌خوانی دارد. البته مواردی از قبیل کیفیت محصول، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به همراه دقت در بودجه‌ریزی را نیز می‌توان از زمره مهمترین معیارهای ارزیابی پیمانکاران به شمار آورد. اما از طرف دیگر در مبحث میزان اهمیت آنها از

نوآوری هم‌خوانی دارد با این تفاوت که در مطالعه حاضر این موارد در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

مطالعات یوسیم و هارد (۱۱) نیز به موفقیت فرایند برون‌سپاری پرداخته است و در این مطالعه نیز به آنها پرداخته شده است. از نظر مولفه‌شناسی نیز با مطالعات هود (۱۹۹۷) و آوری (۱۹۹۷) نیز تطبیق دارد. محدودیت قوانین و مقررات نیز در این مطالعه مهمترین مانع تلقی شده است که نسبت به پروژه‌های فعلی متفاوت است. تسهیم و مدیریت ریسک در پروژه‌های قبلی به عنوان یکی از مهمترین مولفه‌ها مد نظر قرار گرفته است ولی در این پروژه به دلایل عدم توجه دقیق به آن در اولویت‌های آخر قرار گرفته است.

در واقع پژوهش حاضر تکمیل کننده تمام پژوهش‌های پیشین با ملاحظه تمام ابعاد و مولفه‌های تأثیرگذار و تأثیرپذیر برون‌سپاری بوده است که تحلیل این ابعاد و مولفه‌ها و وضعیت آنها در این پژوهش صورت گرفته است. اما نکته آخر در خصوص فرآیند برون‌سپاری که لازم است تا عنوان گردند موارد زیر را در بر می‌گیرند و عبارتند از:

۱. تعریف مشخصی از واگذاری امور به بخشهای غیر دولتی در وزارت امور اقتصادی نشده
۲. اطلاع‌رسانی شفاف صورت نگرفته است.
۳. ابتدا کارفرما باید با تحلیل هزینه فایده واگذاری یا عدم واگذاری را مشخص کند.
۴. پیمانکار انتخاب شده باید پرسنل متخصص را داشته باشد.
۵. از جایگزینی روابط به جای ضوابط جلوگیری شود.
۶. به عملکرد گذشته بخش خصوصی مورد نظر توجه شود.
۷. در بررسی و انتخاب پیمانکار گزینه‌های متعدد در نظر گرفته شود.
۸. با همکاری بیشتر با پیمانکاران تعهد آنان افزایش داده شود.
۹. استفاده مناسب از نظام پیشنهادات و انتقادات.
۱۰. پرهیز از سلیقه‌ای فکر کردن
۱۱. دولت باید نهادهای مدنی از جمله اتحادیه‌ها و انجمن‌ها و ... را ایجاد و تقویت کند.
۱۲. دولت صرفاً نظارت کلی و قانونمند کردن را بر

نقطه نظر پاسخ‌دهندگان باز هم دقت در انجام امور درجات نخست اهمیت قرار گرفت البته موردی به نام عملکرد به موقع که پیش از این در رده‌های میان معیارها قرار گرفته بود در زمره با اهمیت‌ترین معیارها تلقی می‌گردد. اما از همه مهمتر مبحث پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری است که با بیشترین میانگین عنوان اساسی‌ترین معیار ارزیابی را به خود اختصاص داده است. یعنی در حال حاضر سازمان مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال انجام وظایف محوله خود را از زمره مهمترین معیارهای ارزیابی پیمانکاران قرار می‌دهد. که خود این موضوع جای بحث فراوانی دارد که در اینجا فرصت طرح آن نیست. نتایج این مطالعه با مطالعات بن و دیگران و مطالعات باب هم‌خوانی دارد. نتایج بعدی در خصوص الگوهای به کار رفته در انجام فعالیت‌های مربوط به واگذاری امور به بخش غیر دولتی است که بهره‌گیری از اهداف تعیین شده توسط دولت به همراه بهره‌گیری از تاریخچه قراردادهای گذشته سازمان را می‌توان عنوان نمود. اما عنوان مهم دیگری که شایان ذکر می‌نماید تا در نتیجه‌گیری کلی مطرح گردد موضوع بررسی تحلیلی معیارهای انتخاب پیمانکاران است که مطابق با مطالعات علمی صورت گرفته در خصوص فعالیت‌های مشابه در سایر کشورها یکی از مهمترین مباحث مطروحه در این رابطه بوده است. در این میان قابلیت تجاری و میزان تخصص در انجام امور از زمره اساسی‌ترین معیار انتخاب پیمانکاران تلقی می‌گردد. که خود این موضوع به طور قطع مواردی همچون کیفیت ارائه خدمات را نیز در بر خواهد گرفت اما مبحث آخر به بررسی تحلیلی موانع و مشکلات فرآیند برون‌سپاری برخواهد گشت که سعی شد تا تمرکز بیشتری بر این موضوع صورت بگیرد و با توجه به پرسشنامه‌های مطروحه (و البته مطابق با آنچه که پیش از این نیز پیش‌بینی شده بود و در ادبیات تحقیق نیز به تفضیل در آن خصوص سخن رانده شد) محدودیت ناشی از قوانین و مقررات دولتی مهمترین مانع بر سر راه به کارگیری فرآیند برون‌سپاری تلقی می‌گردد. اما در این رابطه بین عدم وجود متخصصین امر را نیز نباید دور از ذهن نگاه داشت. این مطالعه با مطالعات هود (۱۹۹۱) در خصوص تأثیر قابلیت‌های رقابت‌پذیری و کاهش بوروکراسی و افزایش

دست رفته و نارضایتی مشتری که خود موجبات از دست دادن برخی درآمدها خواهد شد).

عهده داشته باشد.

۱۳. هماهنگ کردن ضوابط گزینشی کارکنان غیر دولتی با کارکنان دولتی.

۱۴. در صورت اتمام قرارداد با یک شرکت پیمانکاری نیروهای آن هم از سازمان خارج شوند و شرکت جدید با نیروهای خویش وارد عرصه شود.

۱۵. پیشنهادات کلی در زمینه برون‌سپاری به شرح زیر می‌باشند:

- تعیین خدمات به طور دقیق، شفاف و قابل پیگیری
- مشارکت همه جانبه میان تأمین کنندگان و مشتریان در جهت آگاهی یافتن از جنبه‌های مختلف کار
- مطابقت ساختن مشخصات کلیدی برنامه با اهداف مورد نظر
- به کارگیری استانداردهای طیف - صنعت و نیز استانداردهای فرآیندهای مبتنی بر برون سپاری
- انتخاب گونه پیمان مطابق با خصیصه‌های شناخته شده با توجه نوع خدمات و بازار
- در نظر گرفتن گونه مناسب نظام پاداش و تنبیه
- برخورداری از روابط باز و درخور شایسته
- ارزیابی ریسک‌های موجود بر سر راه عقد قرارداد و شناسایی رویکرد مدیریت آنها
- استفاده از رویکرد چند مرحله‌ای (چند فازی) در اجرای قرارداد و به کارگیری چک لیستی در خصوص ارزیابی نحوه پیشبرد کار در هر مرحله
- اختصاص زمان کافی جهت آماده‌سازی برنامه
- مد نظر قرار دادن حوزه اطلاعاتی مورد نیاز
- انتشار برنامه زمانبندی نحوه ارزیابی پیمانکاران (در صورت لزوم)
- شناسایی هزینه‌های ناشی از انجام معاملات و نمایش نحوه ارزیابی آنها
- مشخص ساختن معیارهای انتخاب پیمانکاران
- آگاه ساختن پیمانکاران در خصوص پیشرفت کلی فرآیند برون سپاری
- ارزیابی جامع فعالیت‌های کلیدی و غیر کلیدی سازمان و در نتیجه باز شناسایی آنها
- مدیریت به موقع ارتباطات
- در نظر داشتن کلیه هزینه‌ها (اعم از هزینه‌های دیداری و غیردیداری نظیر هزینه‌های مربوط به فرصت از

## منابع و مأخذ

1. Avery, George, (2000) Outsourcing Public Health Laboratory Services? For Determining whether to Privatize & How, Arkansas Department of Health, Public Administration Review, (2000), Vol, 60, No. 4.
2. Behn, Robert D. and Peter A. Kant. "Strategies for Avoiding the Pitfalls of Performance Contracting." Public Productivity & Management Review, Vol. 22, No. 4, (1999), pp. 470-489.
3. Bob Hebdon, Peter Warrian, Coercive Bargaining: Public Sector Restructuring under the Ontario Social Contract, (1993-1996), Industrial and Labor Relations Review, Vol. 52, No. 2 (Jan., 1999), pp. 196-212 doi:10.2307/2525162
4. Eger, Robert et al, Evaluation of Transportation organization Outsourcing: Decision Making Criteria for Outsourcing Opportunities, Midwest Regional Center of transportation University, (2002).
5. Hood, Christopher, A public Management for all Seasons? Public Administration, 1991 Vol 69.
6. Hood, Christopher, Which Contract state? Four respective on Over- Outsourcing for public Service, Australian Journal of public Administration, (1997), Vol 56, Issue 3.
7. Jensen, Paul H. et al. The Efficiency of Public Sector Outsourcing Contracts: A Literature Review. Melbourne Institute working paper (2004), No. 20/04.
8. Kawagoe, heita, Privatization of public Service: Agenda & Expectations. NRI Papers, (2003), No. 40.
9. Louis Winnick, Privatization: Implications For Public Management, From IPA Report, Spring (1996)
10. M Gunderson, WC Riddell, The Changing Nature of Work: Implications for Public Policy, Adapting Public Policy to a Labor Market in Transition, (2000)
11. M Useem, J Harder, Leading Laterally in Company Outsourcing, Sloan Management Review, (2000)
12. Mark Bray, Pat Walsh (1998) ,Different Paths to Neo-Liberalism? Comparing Australia and New Zealand Industrial Relations 37 (3), 358-387.

- privatepartnerships National Council for public-private partnerships. (2007), 120-125.
18. Stewart H. Holmes, Outsourcing Versus Retaining In-House Capability to Fulfill Naval Postgraduate School's Family Housing Maintenance Requirements, Master's thesis, (2007), 58-65.
۱۹. قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، (۱۳۸۳).
۲۰. دانایی فرد، حسن، استراتژی تحول در بخش دولتی ایران: آیا مدیریت دولتی نوین استراتژی مناسبی است؟ دو فصلنامه دانشور رفتار(۱۳۸۳).
13. Morphy, E. A small world after all. *Export Today*, (1999). 15(1): 38-42.
14. O'Connor, James, (2001) 'Introduction to (2001) Edition of Fiscal Crisis of the State', *Capitalism Nature Socialism*, 12:1, 99 - 114
15. Patrice Jalette, Peter Warrian, (2008), Contracting-Out Provisions in Canadian Collective Agreements-A Moving Target, *Workplace Gazette*, Vol. 5, No. 1.
16. Roth, Lenny, Privatization of prisons, Background paper, 3/ (2004). *Distribution*, October. (1989), pp. 18-22.
17. Seader, David, The United state, Experience with Outsourcing, Privatization & Public