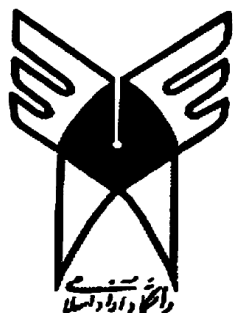




Archive of SID



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت - گروه مدیریت بازرگانی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: "مدیریت بیمه"

عنوان:

بررسی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران

استاد راهنما:

دکتر لیلا فرجو

استاد مشاور:

دکتر احمد رضا کسرای

پژوهشگر:

محسن معنوی

تابستان ۱۳۹۴

تقدیم به پدر و مادرم  
که از نگاهشان صلابت  
از رفتارشان محبت  
و از صبرشان ایستادگی را آموختم

وتقدیم به همسر و فرزند دلبندم

Archive of SID

## سپاسگزاری

به مصداق «من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق» بسی شایسته است از استاتید فرهیخته و فرزاونه سرکار خانم دکتر لیلا فرجو و جناب آقای دکتر احمدرضا کسرائی که با کرامتی چون خورشید، سرزمین دل را روشنی بخشیدند و گلشن سرای علم و دانش را با راهنمایی‌های کار ساز و سازنده بارور ساختند؛ تقدیر و تشکر نمایم.

(و یزکیهم و یعلمهم الكتاب و الحکمه).

معلما مقامت ز عرش برتر باد  
همیشه توسن اندیشه ات مظفر باد  
به نکته‌های دلاویز و گفته‌های بلند  
صحیفه‌های سخن از تو علم پرور باد

Archive of SID

## تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

- اینجانب محسن معنوی دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی ۹۱۱۰۶۲۴۴۷ در رشته مدیریت بازرگانی-مدیریت بیمه که در تاریخ ۹۴/۷/۲۷ از پایان نامه خود تحت عنوان: بررسی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران با کسب نمره ۲۰ و درجه ممتاز دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:
- ۱- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه، کتاب، مقاله و...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه های موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.
  - ۲- این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.
  - ۳- چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.
  - ۴- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی: محسن معنوی  
تاریخ و امضاء



بسمه تعالی

در تاریخ ۹۴/۷/۲۷  
دانشجوی کارشناسی ارشد آقای محسن معنوی از رساله خود دفاع نموده و با نمره ۲۰ بحروف بیست و  
با درجه ممتاز مورد تصویب قرار گرفت.

امضاء استاد راهنما

Archive of SID

بسمه تعالی

دانشکده .....

(این چکیده به منظور چاپ در پژوهش نامه دانشگاه تهیه شده است)

نام واحد دانشگاهی: تهران مرکزی کد واحد: ۱۰۱	کد شناسایی پایان نامه:
عنوان پایان نامه: بررسی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران	
نام و نام خانوادگی دانشجو: محسن معنوی شماره دانشجویی: ۹۱۱۰۶۲۴۴۷ رشته تحصیلی: مدیریت بازرگانی - مدیریت بیمه	تاریخ شروع پایان نامه: تاریخ اتمام پایان نامه:
استاد / استادان راهنما: دکتر لیلا فرجو استاد/استادان مشاور:	
آدرس و شماره تلفن:	
<p>چکیده</p> <p>در دنیای پر رقابت امروزی سازمانهای مختلف یک یا دو فعالیت خود را که از قابلیت کلیدی در عرصه تجارت برخوردار می باشد و از آن طریق برای مشتریان خود فراتر از رقبا ارزش آفرینی می کند، برای خود حفظ نموده و مابقی فعالیتها را از طریق کسب و کارهای دیگری که در آن فعالیتها قابلیت کلیدی ندارند، از طریق خرید خدمات و برون سپاری انجام می دهند. در چنین ساختار مدونی، مجموعه ای از کسب و کارها که هر یک با قابلیت کلیدی شان شناخته می شوند، در روابطی به شکل برد- برد در کنار هم و در شبکه ای از فعالیتها قرار می گیرند و در نهایت مشتریان (و بلکه تمامی گروه های ذینفع)، از هم افزایی که این شبکه در تعامل با یکدیگر ایجاد می کند، بیش از پیش بهره مند می شوند. به منظور سرمایه گذاری در زمینه برون سپاری و شناخت عوامل مرتبط با برون سپاری، باید بر روی عوامل مؤثر بر روی آن اطلاعات دقیقی داشت.</p> <p>هدف از تحقیق حاضر بررسی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران بوده است که بدین منظور ۷۰ نفر از کارکنان بخش ستاد مرکزی سازمان بیمه سلامت ایران در شهر تهران به روش تمام شمار، به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده و به سوالات پرسشنامه تحقیق پاسخ گفتند. روایی محتوایی این پرسشنامه به تأیید خبرگان این حوزه رسیده و میزان پایایی آن نیز به کمک آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. در پایان نتایج حاصل از پرسشنامه های تحقیق به کمک آزمون مدل معادلات ساختاری در محیط نرم افزار لیزرل ۸,۷۱ مورد تحلیل قرار گرفته و نتایج نشان داد که موانع ساختاری، رفتاری و زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر (<math>p &lt; 0/01</math>) دارد.</p> <p>کلیدواژه ها: موانع ساختاری، موانع رفتاری، موانع زمینه ای، برون سپاری، خدمات بیمه ای.</p>	

مناسب است

تاریخ و امضاء:

مناسب نیست

نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش نامه دانشگاه

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل اول: کلیات تحقیق</b>
۲	مقدمه
۲	۱-۱- بیان مسأله
۳	۲-۱- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۴	۳-۱- اهداف تحقیق
۴	۴-۱- فرضیه های تحقیق
۵	۵-۱- چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق
۹	۶-۱- تعاریف متغیرها و اصطلاحات تحقیق
۱۴	۷-۱- ساختار تحقیق
	<b>فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق</b>
۱۶	مقدمه
۱۷	بخش اول- مبانی نظری تحقیق
۱۷	۱-۲- مفهوم برون سپاری
۱۹	۲-۲- تاریخچه برون سپاری
۲۴	۳-۲- قیاس تطبیقی برون سپاری با اصول اقتصادی
۲۴	۴-۲- تئوری عاملیت «کارگزاری»
۲۷	۵-۲- برون سپاری چیست؟
۲۸	۶-۲- ویژگی‌های استراتژی برون سپاری
۲۹	۷-۲- سطوح برون سپاری
۳۱	۸-۲- فرایند اجرایی برون سپاری
۳۶	۹-۲- برون سپاری خدمات
۴۱	۱۰-۲- برون سپاری استراتژیک
	۱۱-۲- عناصر اصلی برون سپاری استراتژیک ۴۴
۴۵	۱۲-۲- فرایند برون سپاری استراتژیک
۴۹	۱۳-۲- مدل‌های برون سپاری
۴۹	۱-۱۳-۲- مدل تصمیم برون سپاری فرایندهای تجاری
۵۱	۲-۱۳-۲- مدل تصمیم برون سپاری موقعیت مکانی
۵۲	۱-۲-۱۳-۲- زیرساخت‌ها:
۵۳	۲-۲-۱۳-۲- ریسک کشور:
۵۳	۳-۲-۱۳-۲- خط‌مشی دولت:



۵۴	.....	ارزش سرمایه انسانی: ۲-۱۳-۲-۴
۵۵	.....	فاکتورهای مشخصه شرکت: ۲-۱۳-۲-۵
۵۶	.....	فاکتورهای مشخصه موقعیت: ۲-۱۳-۲-۶
۵۷	.....	مدل تصمیم تأمین منابع ۲-۱۳-۳
۵۸	.....	مدل فرایند برون سپاری ۲-۱۳-۴
۵۹	.....	مدل برون سپاری استراتژیک ۲-۱۳-۵
۶۰	.....	مدل برون سپاری خدمات عمومی ۲-۱۳-۶
۶۱	.....	مدل تامین استراتژیک ۲-۱۳-۷
۶۲	.....	۱۴-۲- نظریات مرتبط با برون سپاری
۶۳	.....	۲-۱۴-۱- اقتصاد هزینه مبادله
۶۴	.....	۲-۱۴-۲- نظریه شایستگی های (قابلیت ها) اصلی
۶۴	.....	۲-۱۴-۳- نظریه رابطه ای
۶۵	.....	۲-۱۴-۴- نظریه مبتنی بر منابع
۶۶	.....	۲-۱۴-۵- نظریه اقتصاد تکاملی
۶۶	.....	۲-۱۴-۶- دیدگاه دانش محور
۶۷	.....	۲-۱۴-۷- نظریه نمایندگی
۶۷	.....	۲-۱۴-۸- نظریه اقتصادی نئوکلاسیک
۶۸	.....	۲-۱۴-۹- نظریه مبادله اجتماعی
۶۸	.....	۲-۱۴-۱۰- اقتصاد نظریه اطلاعات
۶۸	.....	۲-۱۵- چارچوب نظری و مدل تحقیق
۷۱	.....	بخش دوم- پیشینه تحقیق
۷۱	.....	۲-۱۶- تحقیقات داخلی:
۷۳	.....	۲-۱۷- تحقیقات خارجی:
۸۰	.....	۲-۱۸- تاریخچه بیمه سلامت
<b>فصل سوم: روش شناسی تحقیق</b>		
۸۵	.....	۳-۱- مقدمه
۸۵	.....	۳-۲- روش شناسی تحقیق
۸۵	.....	۳-۳- فرآیند تحقیق
۸۶	.....	۳-۴- روش و ابزار گرد آوری اطلاعات
۸۶	.....	۳-۵- جامعه، نمونه آماری و روش نمونه گیری
۸۶	.....	۳-۶- قلمرو تحقیق
۸۷	.....	۳-۷- ابزار سنجش
۸۷	.....	۳-۷-۱- بخش سنجش موانع ساختاری

۸۸	بخش سنجش موانع رفتاری	۲-۷-۳
۸۸	بخش سنجش موانع زمینه ای	۳-۷-۳
۸۸	اعتبار و روایی ابزار تحقیق	۸-۳
۹۰	روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات	۹-۳
<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها</b>		
۹۲	مقدمه	
۹۲	آمار توصیفی	۱-۴
۹۲	یافته‌های مربوطه به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق	۱-۱-۴
۹۲	وضعیت تأهل	۱-۱-۴
۹۳	سن	۲-۱-۴
۹۴	تحصیلات:	۳-۱-۴
۹۵	جنسیت	۴-۱-۴
۹۶	سابقه خدمت	۵-۱-۴
۹۷	آمار توصیفی متغیرهای تحقیق	۲-۱-۴
۹۸	آزمون نرمال بودن داده‌های آماری	۲-۴
۱۰۰	آمار استنباطی	۳-۴
۱۰۰	تحلیل عاملی تاییدی متغیر مکنون مرتبه دوم موانع ساختاری	۱-۳-۴
۱۰۰	ضرایب استاندارد	۱-۱-۳-۴
۱۰۱	معناداری ضرایب استاندارد	۲-۱-۳-۴
۱۰۳	شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر مرتبه دوم موانع ساختاری	۳-۱-۳-۴
۱۰۴	نتایج بررسی فرضیه های فرعی اول، دوم و سوم پژوهش	۴-۱-۳-۴
۱۰۵	تحلیل عاملی تاییدی متغیر مکنون مرتبه دوم موانع رفتاری	۲-۳-۴
۱۰۵	ضرایب استاندارد	۱-۲-۳-۴
۱۰۷	معناداری ضرایب استاندارد	۲-۲-۳-۴
۱۰۹	شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر موانع رفتاری	۳-۲-۳-۴
۱۱۰	بررسی فرضیه های فرعی چهارم، پنجم و ششم پژوهش	۴-۲-۳-۴
۱۱۱	تحلیل عاملی تاییدی متغیر مکنون مرتبه دوم موانع زمینه ای	۳-۳-۴
۱۱۱	ضرایب استاندارد	۱-۳-۳-۴
۱۱۲	معناداری ضرایب استاندارد	۲-۳-۳-۴
۱۱۳	شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر موانع زمینه ای	۳-۳-۳-۴
۱۱۵	بررسی فرضیه های فرعی هفتم، هشتم و نهم پژوهش	۴-۳-۳-۴
۱۱۵	تحلیل عاملی تاییدی متغیر مکنون موانع برون‌سپاری (آزمون فرضیه های اصلی پژوهش)	۴-۳-۴
۱۱۵	ضرایب استاندارد	۱-۴-۳-۴

۱۱۶	..... معناداری ضرایب استاندارد	۲-۴-۳-۴
۱۱۷	..... شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر موانع برون‌سپاری	۳-۴-۳-۴
۱۱۹	..... بررسی فرضیه‌های اصلی پژوهش	۴-۴-۳-۴
۱۱۹	..... اولویت‌بندی متغیرهای مکنون تحقیق	۴-۴-۳-۴
۱۲۱	..... خلاصه فصل چهارم	۵-۴

### فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

۱۲۳	..... مقدمه	
۱-۵	یافته‌های حاصل از آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق ۱۲۳	
۱۲۳	..... یافته‌ها و نتایج حاصل از آمار استنباطی	۲-۵
۱۲۴	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه اصلی اول	۱-۲-۵
۱۲۴	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه اصلی دوم	۲-۲-۵
۱۲۴	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه اصلی سوم	۳-۲-۵
۱۲۵	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی اول	۴-۲-۵
۱۲۶	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی دوم	۵-۲-۵
۱۲۶	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی سوم	۶-۲-۵
۱۲۶	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی چهارم	۷-۲-۵
۱۲۷	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی پنجم	۸-۲-۵
۱۲۹	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی ششم	۹-۲-۵
۱۲۹	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی هفتم	۱۰-۲-۵
۱۲۹	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی هشتم	۱۱-۲-۵
۱۳۰	..... یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی نهم	۱۲-۲-۵
۱۳۰	..... پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های پژوهش	۳-۵
۱۳۲	..... مشکلات و محدودیت‌های پژوهش	۴-۵
۱۳۴	..... فهرست منابع و مأخذ	
۱۳۴	..... منابع فارسی:	
۱۳۶	..... منابع انگلیسی:	
۱۴۰	..... پیوست‌ها و ضمائم	
۱۸۱	..... چکیده انگلیسی	

## فهرست جدول ها

عنوان	صفحه
جدول ۱-۱- جدول عملیاتی سازی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای	۱۳
جدول ۱-۲- ابعاد چهارگانه‌ی حوزه‌ی کسب و کار و مرزهای شرکت	۲۲
جدول ۲-۲- تقسیمات برون سپاری برحسب معیارهای مدیریتی	۴۱
جدول ۳-۲- ویژگی‌های اجزای برون سپاری استراتژیک	۴۵
جدول ۴-۲- خلاصه پیشینه تجربی تحقیق	۷۷
جدول ۵-۲- رؤسای بیمه سلامت شهر تهران در سالهای مختلف	۸۱
جدول ۱-۳- طیف لیکرت	۸۷
جدول ۲-۳- بخش موانع ساختاری	۸۷
جدول ۳-۳- بخش موانع رفتاری	۸۸
جدول ۴-۳- بخش موانع زمینه ای	۸۸
جدول ۵-۳- جدول میزان پایایی پرسشنامه تحقیق	۸۹
جدول ۱-۴- تحلیل جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس وضعیت تاهل	۹۳
جدول ۲-۴- تحلیل جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس سن	۹۳
جدول ۳-۴- پراکنش جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس سطح تحصیلات	۹۴
جدول ۴-۴- تحلیل جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت	۹۵
جدول ۵-۴- تحلیل جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس سابقه خدمت	۹۶
جدول ۶-۴- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق	۹۷
جدول ۷-۴- نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده ها	۹۹
جدول ۸-۴- بررسی شاخصهای نیکویی برازش	۱۰۳
جدول ۹-۴- نتیجه بررسی فرضیه های فرعی اول، دوم و سوم پژوهش	۱۰۴
جدول ۱۰-۴- بررسی شاخصهای نیکویی برازش	۱۰۹
جدول ۱۱-۴- نتیجه بررسی فرضیه های فرعی چهارم، پنجم و ششم پژوهش	۱۱۰
جدول ۱۲-۴- بررسی شاخصهای نیکویی برازش	۱۱۳
جدول ۱۳-۴- نتیجه بررسی فرضیه های فرعی هفتم، هشتم و نهم پژوهش	۱۱۵
جدول ۱۴-۴- بررسی شاخصهای نیکویی برازش	۱۱۸
جدول ۱۵-۴- نتیجه بررسی فرضیه های اصلی اول، دوم و سوم پژوهش	۱۱۹
جدول ۱۶-۴- نتایج آزمون فریدمن جهت بررسی اولویت هر یک از نه مانع فرعی برون سپاری	۱۲۰
جدول ۱۷-۴- نتایج آزمون فریدمن جهت بررسی اولویت موانع اصلی برون سپاری	۱۲۰

Archive of SID

## فهرست نمودارها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۹۳.....	نمودار (۱-۴): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس وضعیت تأهل
۹۴.....	نمودار (۲-۴): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سن
۹۵.....	نمودار (۳-۴): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سطح تحصیلات
۹۶.....	نمودار (۴-۴): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت
۹۷.....	نمودار (۵-۴): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سابقه فعالیت در صنعت

Archive of SID

فصل اول:

کلیات تحقیق

Archive of SID

## مقدمه

در دنیای پر رقابت امروزی سازمانهای مختلف یک یا دو فعالیت خود را که از قابلیت کلیدی در عرصه تجارت برخوردار می باشند و از آن طریق برای مشتریان خود فراتر از رقبا ارزش آفرینی می کند، برای خود حفظ نموده و مابقی فعالیتها را از طریق کسب و کارهای دیگری که در آن فعالیتها قابلیت کلیدی ندارند، از طریق خرید خدمات و برون سپاری انجام می دهند. در چنین ساختار مدونی، مجموعه ای از کسب و کارها که هر یک با قابلیت کلیدی شان شناخته می شوند، در روابطی به شکل برد- برد در کنار هم و در شبکه ای از فعالیتها قرار می گیرند و در نهایت مشتریان (و بلکه تمامی گروه های ذینفع)، از هم افزایی که این شبکه در تعامل با یکدیگر ایجاد می کند، بیش از پیش بهره مند می شوند (محقق و همکاران، ۱۳۹۰).

بسیاری از برون سپاری هایی که در گذشته انجام گرفته، بنا به ملاحظات سیاسی بوده است. در بسیاری از کشورها برون سپاری به دلیل نبود یک ساختار جایگزین مناسب برای ارائه خدمات، بوجود آمده است. در برخی از کشورها با تشخیص محدودیت های دولت مرکزی، برون سپاری به منظور بهبود ارائه خدمات به گروه بزرگی از جمعیت، انجام گرفته است. اگرچه به نظر می رسد در بسیاری از موارد برون سپاری بدون برنامه ریزی و طراحی قبلی انجام می گیرد، ولی موضوعات متعددی در این ارتباط وجود دارد تاثیر برون سپاری بر بازدهی، عدالت و برابری در دسترسی به خدمات، و تداوم ارائه خدمات را تحت تاثیر قرار می دهد. تصمیم گیری آگاهانه، توجه به اولویت های محلی، تامین منابع و پاسخگویی به نیازها و انتظارات محلی موفقیت برون سپاری را تضمین خواهند کرد. از آنجا که، شرایط کشورها اغلب بطور پیچیده ای از هم متفاوت هستند، باید سیاستگذاری و برنامه ریزی در مورد تمرکززدایی با شرایط خاص هر کشور سازگاری داشته باشد (ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۸۸). که در تحقیق حاضر موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران مورد بررسی قرار می گیرد.

در این فصل به بررسی کلیات تحقیق پرداخته می شود. ابتدا مساله اصلی تحقیق بیان می گردد، سپس اهمیت و ضرورت تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد و در ادامه به اهداف اساسی تحقیق، سوالات و فرضیه های تحقیق، مدل تحقیق، جنبه جدید بودن و نوآوری تحقیق و تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی تحقیق پرداخته شده و در انتها نیز ساختار تحقیق ذکر شده است.

## ۱-۱- بیان مسأله

به منظور افزایش کارایی نظام سلامت و پاسخگوتر کردن آن به مردم، قانون گذار طی مواد ۸۹۶ قانون برنامه توسعه سوم و ۱۱ برنامه چهارم موضوع واگذاری واحدهای ارائه خدمات سلامت به بخش غیر دولتی را پیش بینی کرده است. هر چند با توجه به نارسایی های بازار سلامت اجرای این مواد قانونی می تواند پی آمدهای



نامطلوبی را برای نظام سلامت به دنبال داشته باشد و بخشی از دستاوردهای نظام دولتی را بر باد دهد. ولی تا کنون در دیگر بخش های کشور و سازمان های دولتی موضوع واگذاری تا اندازه ای از مشکلات آنها کاسته و نقش و مشارکت مردم تجلی بهتری داشته باشد (ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۸۸).

ویژگیهای خاص و ابعاد مختلف مراقبتهای بهداشتی، برون سپاری در بخش بهداشت را پیچیده تر و در مقایسه با سایر بخش ها دشوارتر کرده است. از آنجاکه، برون سپاری در بخش بهداشت اغلب به دنبال تصمیمات سیاسی اتفاق می افتد، منافع نظری آن بیش از نتایج واقعی مورد توجه قرار گرفته است. اگر تمرکززدایی بدون برنامه ریزی صحیح و نادیده گرفتن درسهایی که سایر کشورها آموخته‌اند، اجرا شود می‌تواند مایوس کننده و حتی خطرناک باشد.

هر یک از انواع برون سپاری می تواند در شرایط مناسب، مشارکت در فعالیت های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مردم در کشورهای در حال توسعه را گسترش دهد. تمرکززدایی در صورت موثر بودن، قادر است گلوگاه های تصمیم گیری، برنامه ریزی و مدیریت خدمات عمومی، که از سیاست های متمرکز دولت ناشی می شود، را برطرف نماید. برون سپاری می تواند به ساده تر شدن روش های پیچیده ناشی از دیوان سالاری و نیز حساس شدن مسوولان دولتی به شرایط و نیازها و انتظارات محلی کمک کند. علاوه بر آن، تمرکززدایی به دولت کمک می کند جمعیت بیشتری را تحت پوشش خدمات عمومی قرار دهد. موجب مشارکت نمایندگان سیاسی، نژادی، مذهبی و فرهنگی مختلفی در تصمیم گیری ها شود و مدیران ارشد را از اجرا رها سازد تا به تولید و سیاست گذاری بپردازند. و بالاخره، برون سپاری با فراهم کردن شرایط کسب تجربه و یادگیری به ایجاد برنامه های مبتنی بر خلاقیت و نوآوری و پاسخگویی نیازها و انتظارات مردم، کمک می کند (محقق و همکاران، ۱۳۹۰).

متأسفانه تاکنون در خصوص برون سپاری بازار سلامت، مشتریان سلامت و نحوه مشارکت مردم در سلامتی مطالعات و مقالاتی دیده نشده است و دست اندرکاران نظام سلامت و محققین و پژوهشگران همه به اتفاق بر این عقیده اند که نظام سلامت کنونی ناکارآمد است. نظام سلامت نیازمند تغییرات جدی در بُعد ساختار، تامین منابع مالی و گردش آن، برنامه های سلامت و نرم افزارهای مدیریتی و... است که در تحقیق حاضر به بررسی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران پرداخته می‌شود. بنابراین سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که:

موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران کدامند؟

## ۱-۲- اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

اهمیت نظری:

تحقق جامعه توسعه یافته در گرو وجود انسان های سالم، پویا و با نشاط است و ارائه خدمات جامع بهداشتی درمانی نقش مهمی در ارتقای سلامت جامعه دارد. سلامت یکی از مهمترین ارکان پایداری و ثبات اجتماعی در جوامع امروز است و بطور مستقیم و غیرمستقیم بر دیگر ارکان و عوامل ثبات و پایداری اجتماعی و پیشرفت و توسعه جامعه اثر می گذارد به همین دلیل تامین سلامت آحاد جامعه یکی از سه مسئولیت حاکمیت نظام در کنار امنیت و آموزش است. این امر حیاتی در کشورهای توسعه یافته با محوریت حاکمیت و مشارکت همه شرکای

اجتماعی اداره و تامین می گردد. در این جوامع به سلامت انسانها بعنوان سرمایه و ثروت و پیش نیاز دستیابی به رفاه اجتماعی نگریده و با ارتقاء آن به اهدافی همچون رشد تولید ناخالص ملی، افزایش امنیت، اشتغال و بهره وری دست یافته اند.

در این میان بیمه های اشخاص یکی از سنجه های شناخته شده رفاه و تامین اجتماعی مردم هر کشوری است و در جوامعی که افراد آن به فراخور نیاز خود از این تامین برخوردارند با اطمینان و اعتماد بیشتری در برنامه ریزی و توسعه کشور مشارکت می نمایند. شرکتهای بیمه نیز با ارائه بیمه نامه های اشخاص ضمن برآورده نمودن امنیت خاطر و تامین نیازهای انسانی، با گردآوری سرمایه ها و انباشت ذخایر، شکوفایی گردش اقتصادی و در نهایت افزایش سطح تولید ملی را موجب شده اند. چرا که توسعه نظام بیمه سلامت کشور همانا یکی از مهمترین فرامین مورد تاکید در سیاستهای کلی مقام معظم رهبری، قانون برنامه پنجم توسعه و یکی از اهداف اصلی سازمان بیمه سلامت ایران می باشد. با تشکیل این سازمان، یکی از بزرگترین اصلاحات نظام رفاه اجتماعی کشور به عهده آن نهاده شده است (تورانی و همکاران، ۱۳۸۸).  
اهمیت کاربردی:

بیمه سلامت زمینه تحقق اهداف بلندی چون عدالت محوری، ارتقاء سطح کیفیت در ارائه خدمات سلامت، کاهش پرداخت از جیب بیمه شدگان، رفع همپوشانی بیمه ای و بسط و گسترش برنامه پزشک خانواده و نظام ارجاع در سراسر کشور را فراهم گردانیده است (تورانی و همکاران، ۱۳۸۸). امروزه برون سپاری یکی از مداخلاتی است که جهت اصلاح نظام مالی سلامت مورد توجه سیاست گذاران قرار گرفته است. مدافعان این استراتژی معتقدند که برون سپاری با ایجاد رقابت در بین تامین کنندگان و ایجاد محرکهای اقتصادی، باعث بهبود عملکرد ارائه خدمات و ارتقای اهداف نظام سلامت می گردد (کاووسی و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به اهمیت موضوع در مطالعه حاضر، موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۳-۱- اهداف تحقیق

اهداف تحقیق به شرح زیر می باشد:

۱. تعیین اثر موانع ساختاری بر برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران.
۲. تعیین اثر موانع رفتاری بر برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران.
۳. تعیین اثر موانع زمینه ای بر برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران.
۴. تعیین اولویت هر یک از موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران.

### ۴-۱- فرضیه های تحقیق

فرضیه های تحقیق به شرح زیر می باشند:

فرضیه های اصلی:

۱. موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.
۲. موانع رفتاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

۳. موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

فرضیه های فرعی:

۱-۱. بوروکراسی پیچیده به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

۲-۱. دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

۳-۱. عدم وجود سیستم نظارتی به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

۱-۲. عوامل مدیریتی به عنوان یکی از موانع رفتاری برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

۲-۲. فقدان سیستم شایستگی به عنوان یکی از موانع رفتاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

۳-۲. ترس از نتایج برون سپاری به عنوان یکی از موانع رفتاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

۱-۳. مشکلات حقوقی - قانونی به عنوان یکی از موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

۲-۳. مشکلات اقتصادی به عنوان یکی از موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

۳-۳. مسائل سیاسی به عنوان یکی از موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

#### ۵-۱ - چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

تحقیق یک فرایند پردازش اطلاعات است در یک نظام خاص، متعلق به یک گستره با هویت جمعی که به نوآوری در آن گستره می انجامد. اگر این تعریف از تحقیق را مد نظر قرار دهیم، می بینیم که اصلاً روشمند بودن مقوم هویت تحقیق است؛ یعنی فرق تحقیق با مطالعات پراکنده - به عنوان مثال - به این روشمندی است. و ضمناً این تعریف، روش تحقیق را هم برای ما تعریف می کند. روش تحقیق از نظر ما انتظامی است که این انتظام شامل چارچوب نظری معین اصول، فنون، روی آوردها، شیوه های آزمون و ابزارهای سنجش می شود (قراملکی، ۱۳۹۱: ۷۷). همچنین هر تحقیقی باید دارای انتظام باشد و انتظام حاصل مؤلفه هایی است. یکی از این مؤلفه ها چارچوب نظری است. این چارچوب نظری از گستره و دانشی به دست می آید که تحقیق به آن دانش متعلق است؛ مثلاً چارچوب نظری مطالعات فلسفی، چارچوب نظری مطالعات روان شناختی و مانند آن. بعد از چارچوب نظری، مؤلفه دیگر روی آور است. هر محقق برای تقرب به تحقیق، برای فرضیه ساختن و برای

تنظیم فرضیه یک روی آوردی دارد. مؤلفه سوم، شیوه‌هایی هستند که این فرضیه‌ها را به آزمون می‌گذارند. در این شیوه‌ها، ما به ابزارهای سنجش و فنون و تکنیک‌های پردازش نیاز خواهیم داشت. از آنجا که تحقیق نوعی پردازش است و هر پردازشی هم محتاج روش‌مندی است و هم محتاج این مؤلفه‌ها، ما از همه مؤلفه‌ها در مجموع به انتظام تحقیق تعبیر می‌کنیم، و این همان روش‌مندی تحقیق است (قراملکی، ۱۳۹۱: ۷۸). از دیگر سو نظریه‌ها ابزاری هستند که با آن‌ها می‌توانیم دنیا را ببینیم. نظریه‌ها بیان‌کننده روابط احتمالی بین متغیرها هستند و تا زمانی که رد نشده باشند همواره ماهیت احتمالی دارند و تثبیت‌کننده محتوای مفاهیم هستند و ما را به موضوع تحقیق نزدیک می‌کنند. چارچوب نظری تحقیق که از آن با عناوین دیگری چون طرح نظری مسئله تحقیق، الگوی تبیینی تحقیق، الگوی تبیینی نظری تحقیق و چارچوب مرجع یا چارچوب داوری نیز یاد شده، در گفتار صاحب‌نظران با عبارتهای متفاوتی تعریف شده است. می‌توان این اصطلاح را با بیانی ساده‌این‌گونه تعریف کرد: «چارچوب نظری تحقیق عبارت است از نظریه‌ای که از سوی پژوهشگر، مناسب با مسئله پژوهش تشخیص داده شده و طبعاً توسط وی جهت تحلیل داده‌ها بر اساس اصول و قواعد آن نظریه، انتخاب شده باشد». با وجود این، امروز تعریف‌هایی که پژوهشگران عرصه علوم اجتماعی برای چارچوب نظری تحقیق ارائه کرده‌اند، می‌تواند افق دید ما را به این موضوع وسعت بخشد، از این رو با مرور مواردی از تعریف‌های ارائه شده در این زمینه، در پایان با یک جمع‌بندی، بحث خود را به پایان می‌بریم (کیوی و کامپنهود، ۱۳۹۲: ۹). اما نخست، به مرور تعریف‌های ارائه شده برای چارچوب نظری پرداخته شده است. بر اساس برخی تعریف‌ها، چارچوب نظری عبارت است از: «شیوه خاصی از نگرستن به زندگی انسان که طی آن، فرض‌های خاصی درباره ماهیت واقعیت اجتماعی (روابط اجتماعی) عرضه می‌شود» (حافظ نیا، ۱۳۹۰: ۳۱). برخی نیز گفته‌اند: «طرح نظری مسئله تحقیق، نگرش یا چشم‌انداز نظری است که تصمیم گرفته می‌شود برای بررسی مسئله‌ای که در پرسش آغازی سؤال اصلی تحقیق طرح شده است، پذیرفته شود». اندیشمند دیگری چارچوب نظری تحقیق را این‌گونه معرفی کرده است: «عینکی برای نگرستن و تفسیر کردن حوادث در جهان اجتماعی». محقق دیگری چارچوب نظری تحقیق را «منطق علم نوین» شمرده است. پژوهشگری دیگر، طرح نظری را هر نظریه‌ای می‌داند که آموزه‌ها و مفاهیم آن به صورتی واضح تعریف شده، صورت کلی و عام به خود گرفته، قابل استناد باشد. در فرهنگ علوم اجتماعی نیز این اصطلاح با عنوان چارچوب مرجع یا چارچوب داوری، این‌گونه تعریف شده است (کیوی و کامپنهود، ۱۳۹۲: ۱۱). بنابراین چارچوب نظری تحقیق در واقع ابتدا و انتهای تحقیق و یک منبع هدایت‌کننده است، درست به مانند یک پروژکتور. از آنجا که چارچوب نظری تحقیق باید بتواند رابطه منسجم و معنی‌داری میان مفاهیم و فرضیه‌های تحقیق برقرار نماید تا بدان وسیله محقق را به سمت پاسخ‌ها هدایت نماید، از اینرو برای ساخت چنین چارچوبی پیمودن مراحل زیر لازم می‌باشد:

اول (تعریف مسئله تحقیق؛ دوم) طرح سؤالات تحقیق؛ سوم) ذکر متغیرهای مؤثر در هریک از سؤالات تحقیق؛ چهارم) صورت‌بندی فرضیه‌های هریک از سؤالات تحقیق؛ پنجم) تدوین مدل تحقیق (کیوی و کامپنهود، ۱۳۹۲: ۱۲). بنابراین با توجه به موارد مطرح شده، پژوهش حاضر به دنبال بررسی موانع برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران می‌باشد.

محقق در انتخاب مدل تحقیق از تکنیک دلفی و نظر خبرگان استفاده نموده است تا مناسب‌ترین مدل را در تحقیق به کار برد. به همین منظور محقق بعد از بررسی مطالعه مقالات و پایان‌نامه‌های موجود در حوزه مورد

مطالعه و مشورت با اساتید محترم و متخصصین محقق در سازمان های دولتی و خصوصی و بویژه افرادی که با محیط سازمان ها و شرکت های بیمه ای و بویژه سازمان بیمه سلامت ایران آشنایی کافی دارند به بررسی مدل های استاندارد جهت سنجش متغیر های تحقیق نمود. شایان ذکر است نتیجتاً خبرگان چنین پیشنهاد دادند که برای سنجش متغیرها از مدل سه شاخگی دکتر میرزایی اهرنجانی، به دلیل همخوانی بیشتر با جامعه مورد پژوهش استفاده شود. شایان ذکر است این مدل مفهومی مبتنی بر سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه ای است که در این تحقیق، موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران، برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای بررسی و تجزیه و تحلیل می شود.

#### شاخه ساختاری<sup>۱</sup>:

علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می دهند؛ آسیب های ساختاری نامیده می شوند. ساختارهای سازمانی مسیره‌ها، کانالها و ظرفی هستند که فرآیندها و عملیات سازمانی در آنها جاری می شوند. شاخه ساختاری در برگیرنده همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان میباشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی سازمان را می سازند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱: ۸).

#### شاخه محتوا یا رفتار<sup>۲</sup>:

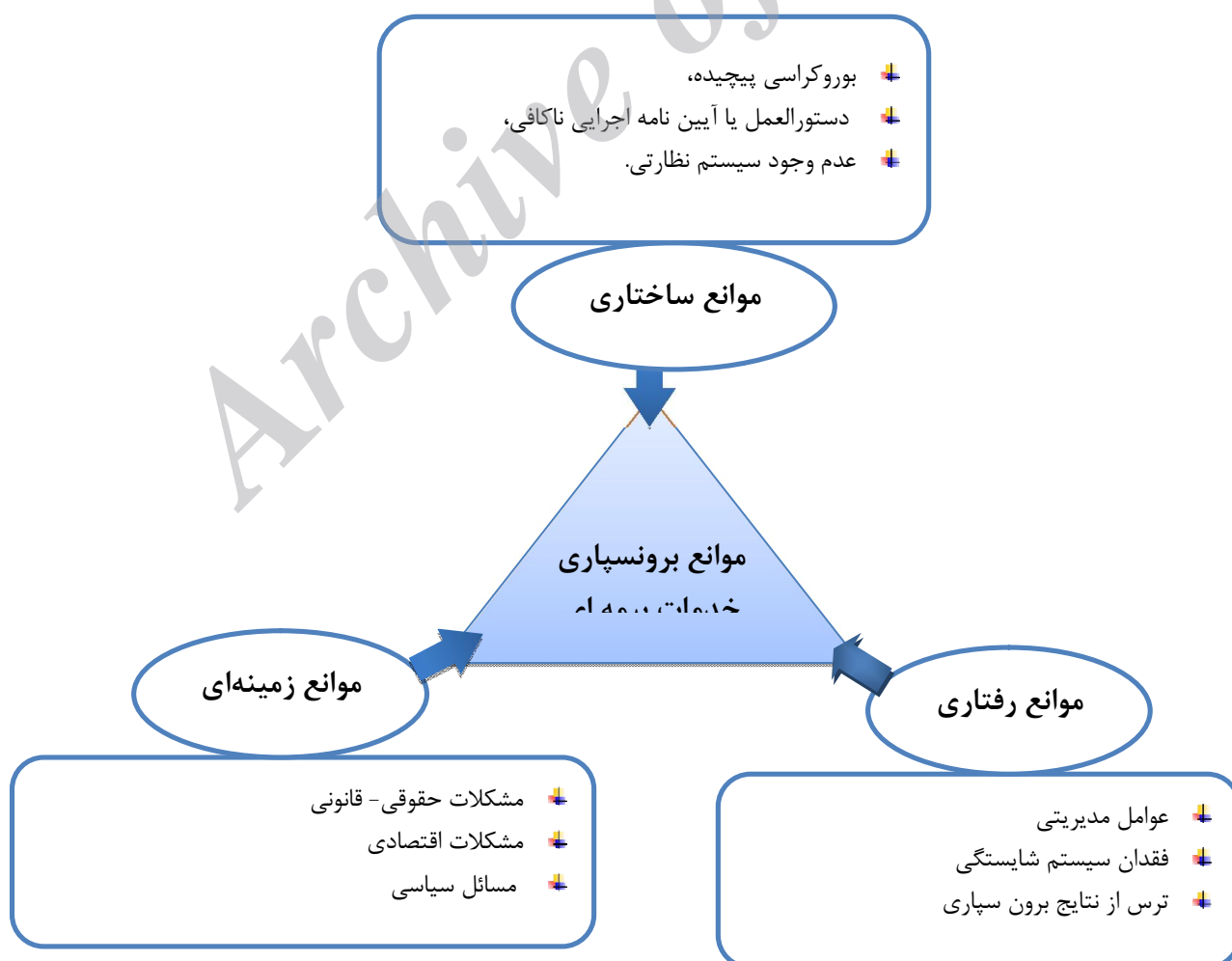
همانطور که اشاره شد ساختار به مثابه ظرف فعالیتها و حرکات سازمانی است. محتوا یا ماده های که در ظرف سازمان می ریزد، همان کار یا رفتار انسانهاست. بنابراین محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل میدهد و فعالیتها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می پذیرند، برآیند کار و انرژی انسان و اهداف و ساختارهای سازمان در کارکردها یا وظایف اصلی سازمان تبلور پیدا می کند. در شناخت آسیب های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسانها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می زنند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می دارند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱: ۹).

#### شاخه زمینه یا محیط<sup>۳</sup>:

شاخه زمینه در تئوری سه شاخگی و در آسیب شناسی سازمانی جایگاه خاص دارد. اولاً مهمترین ویژگی، اهمیت وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه های ساختار و محتوا است. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر وجود و پیدا شدن خود را وابسته به شاخه محیط می دانند. مفهوم زمینه که در تئوری سیستمی معادل و مترادف مفهوم محیط است، به قدری مهم است که از سطح مفهوم به سطح تئوری ارتقاء یافته و امروزه محققین و تئوری پردازان نظریه های سازمانی، تئوری های مهمی درباره محیط ارایه داده اند. اصلی ترین کار عوامل زمینه یا محیطی تنظیم روابط سازمان با سیستم های بالاتر از خود است. چون هر سیستم یا سازمانی در جایگاه خاص خودش همواره با سیستم های بالاتر از خودش درکنش و واکنش دایمی است و نسبت به سیستم

- 
- 1 - Structure
  - 2 - Content, behavior
  - 3 - Context

های بالاتر سیستم فرعی محسوب می شود. بنابراین، همه علل و عواملی که موجبات برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم های اصلی تر را فراهم می آورند، زمینه یا محیط نامیده می شوند. بنابراین، آسیب های زمینه ای یا محیطی آسیب هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم های همجوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می نمایند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱: ۱۰). مدل تحقیق را می توان به صورت مدل مفهومی زیر ترسیم نمود:



۱-۶- تعاریف متغیرها و اصطلاحات تحقیق

تعریف مفهومی متغیرهای تحقیق:

سلامت:

سلامت جامعه عبارت است از رضایتمندی جامعه و مردم از شرایط و موقعیتی اطمینان بخش که بتوانند سالم زندگی کنند (ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۸۸).  
برون‌سپاری<sup>۱</sup>:

به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب و کار به یک تأمین‌کننده خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می‌شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیت‌ها یا فرایندهای کسب و کار خود را به عرضه‌کننده‌ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد این عمل را برون‌سپاری می‌نامند. در بسیاری موارد در برون‌سپاری، حق تصمیم‌گیری و عوامل تولید هم به سازمان دیگر واگذار می‌شود (ویکی‌پدیای فارسی).  
شاخه ساختاری<sup>۲</sup>:

شاخه ساختاری در برگرفته همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان می‌باشد که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی بهم پیوسته و چارچوب و قالب فیزیکی و مادی. سازمان را می‌سازند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱).

شاخه محتوا یا رفتار<sup>۳</sup>:

در شناخت آسیب‌های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردهاست و باید آن دسته از عواملی بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسانها را از حالت طبیعی منحرف کرده و به اثربخشی آنها به قدری صدمه می‌زند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به طور کلی از رشد سالم باز می‌دارند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱).

شاخه زمینه یا محیط<sup>۴</sup>:

- 
- 1 - Outsourcing
  - 2 - Structure
  - 3 - Content, behavior
  - 4 - Context

آسیب های زمینه‌ای یا محیطی آسیب هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم های همجوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می نمایند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱).

بوروکراسی:

بوروکراسی به معنای توزیع قدرت در بین مقامات سازمانی در ساختار بروکراتیک می باشد. به اعتقاد ماکس وبر، اثربخش و کاراترین سازمانها، آنهایی هستند که دارای ساختار مبتنی بر سلسله مراتب هستند. در این سازمانها، کارکنان در انجام کارهایشان براساس یک سری مقررات و دستورالعملها هدایت می شوند. ویژگیهای کلی بروکراسی عبارت است از تقسیم کار وجود سلسله مراتب سازمانی تعریف شده روابط غیر شخصی در انجام امور انتصاب بر اساس شایستگی برقراری نظام پیشرفت شغلی برای کارکنان جدائی صاحبان سازمانها از آنها قدرت و جنبه مثبت بروکراسی در وجود استاندارد کردن تهیه دستورالعملها مقررات و رویه ها شرح وظایف(دفت، ۱۳۸۹).

دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی:

دستورالعمل، نوشته ای است که چگونگی اجرای کار و وظیفه رده های پایین تر را در ادای وظایف اداری و مأموریت ها بیان می کند. دستورالعمل، بررسی جزئیات و مسؤلیت ها و طریق اجرای آنهاست. دستورالعمل در حقیقت، دستور و شیوه چگونگی اجرا کردن آیین نامهها و مقررات اداری است. ناگفته نماند که ترکیب "دستور" (فارسی) با "عمل" (عربی) درست نیست، لکن این ترکیب سال هاست به کار می رود و دیگر نمی توان آن را از زبان فارسی بیرون راند. فارسی این کلمه "دستور کار" است که به لحاظ معنا، جامع نیست. همچنین آیین نامه، مجموعه مقرراتی است که هر مؤسسه اعم از عمومی یا خصوصی به منظور تنظیم امور مؤسسه خود تهیه و تدوین می کند. همچون آیین نامه های مؤسسات دولتی، انجمن های محلی، احزاب، شرکتها، آموزشگاهها و جز آن(حسینی، ۱۳۸۹).

سیستم نظارتی:

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می گردد به طوری که بدون توجه به این جز سایر اجزا مدیریت، از قبیل برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد. همچنین نظارت یا کنترل عبارت است از فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت ها، به منظور حصول اطمینان از این که آن ها همان گونه که برنامه ریزی شده اند، انجام می پذیرند و نیز اصلاح انحرافات قابل ملاحظه و مهم مشاهده شده در طی این فرایند می باشد(رضائیان، ۱۳۹۱).

عوامل مدیریتی:

منظور از عوامل مدیریتی، پارامترهایی است که به سطوح مدیریت مربوط شده است. شایان ذکر است مدیران با توجه به میزان تاثیرگذاری بالا بر حیطة های مختلف چنانچه تصمیمی اتخاذ نمایند و یا برنامه ریزی توسط آنها صورت پذیرد دیگران ملزم به اجرای آن می باشند. همچنین می توان ادعا نمود که توافق مدیران و درگیر



شدن آنان در امور، ریسک پذیری و توانمندی های آنان بر حوزه های متفاوت اخذ تصمیم و اجرای کارآمد آن موثر است (اکبری، ۱۳۹۱).

سیستم شایستگی:

واژه شایستگی در اصطلاح خاص برای نشان دادن توانایی بالقوه یک فرد (یا گروه) جهت کنترل موقعیت های ویژه با انجام موفقیت آمیز یک کار یا شغل بکار برده می شود. شایستگی، دانش، مهارت ها و نگرش هایی را دربرمی گیرد که یک شخص دارا می باشد یا به منظور انجام یک کار یا ایفای یک نقش بطور شایسته باید داشته باشد. از نظر ویرتانن<sup>۱</sup> شایستگی ها یکی از ویژگی های کارکنان محسوب می شوند که به یک نوع سرمایه انسانی یا نوعی از منابع انسانی اشاره دارد، که می تواند به بهره وری تبدیل شود، در حالیکه صلاحیت<sup>۲</sup> به معنای برخورداری از مهارت های مورد نیاز برای انجام یک کار معین می باشد. (Virtanen, 2003)

نتایج برون سپاری:

پیتر دراگر در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید: "چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمانهای جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستانها و دانشگاههای بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را بدست می آورند، زیرا تنها بر فعالیت هایی تمرکز می کنند که به خاطر آنها ماموریت یافته اند، کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می شناسند و به ریزه کاریهای آن آشنايند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهادهای بیرونی واگذار می شود." لازم به ذکر است موفقیت سازمان در گروهی عوامل متعددی است که از جمله این عوامل کیفیت و نتایج برون سپاری است که می تواند کارآمد باشد و یا بالعکس (عیسایی و همکاران، ۱۳۸۹).

مشکلات حقوقی - قانونی:

مشکلات حقوقی - قانونی عبارتست از کلیه قوانین، سیاستها و خطمشی های دولتی که تنظیم کننده رفتار انسان است. اما چنانچه این قوانین و سیاستها مبهم بوده و در برخی موارد نیز مشخص نباشند، منجر به ایجاد خلل در یک فعالیت و یا فرآیندی گردد (حسن زاده، ۱۳۸۷).

مشکلات اقتصادی:

عوامل اقتصادی عبارتست از سطح دستمزدها، نرخ بهره، تولید ناخالص ملی، شاخص عمومی قیمت اقلام عمده (زمین، مواد اولیه و ...)، سیاست بازار (باز، بسته، نیمه باز) و سیاست پولی عوامل مهمی هستند که بر سبک مدیریت بهینه تاثیر می گذارند. همچنین در تعریف سیستم حقوق و دستمزد<sup>۳</sup> می توان اینگونه بیان نمود که به مجموعه اجزا به هم پیوسته در داخل یک مؤسسه که داده های مربوط به سهم نیروی کار را در تولید

1. virtanen  
2. Qualification  
3 payroll system

محصولات یا ارائه خدمات به صورت اطلاعات حقوق و دستمزد تبدیل می نماید یک سیستم حقوق و دستمزد گفته می شود (محمدزاده، ۱۳۷۸).

مسائل سیاسی:

عوامل سیاسی اثرگذار بر فعالیت شرکت به مفهوم بررسی آن دسته از عوامل است که از طریق حرکات سیاسی در کشور می تواند بر فرایند فعالیت های مختلف همچون اقتصادی شرکت اثر بگذارد (احمدپور و مقیمی، ۱۳۸۹)

تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق:

موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران بر مبنای مبنای نظری احصاء شده ، سپس به تایید متخصصین و خبرگان رسیده است. سپس عوامل فوق در مدل سه شاخگی دسته بندی شده اند و در جدول ۱-۱ تعریف عملیاتی آنها آمده است:

جدول ۱-۱: جدول عملیاتی سازی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای

نام ابعاد	مولفه	شاخص ها	منابع
شاخه ساختاری	پوروکراسی پیچیده	سلسله مراتب سازمانی بیش از حد نیاز.	(کسرای و علی رحیمی، ۱۳۸۸)
		قوانین، مقررات و دستورالعمل های نامشخص.	(دفت، ۱۳۸۸).
		تصمیم گیری های فردی و عدم مشارکت افراد در تصمیم گیری ها.	(کسرای و علی رحیمی، ۱۳۸۸).
		عدم انعطاف پذیری ساختار سازمانی.	(ملکی، ۱۳۹۱).
	دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی	وجود دستورالعمل های دست و پاگیر.	(برنا، ۱۳۹۱).
		بیش از حد آرمانی بودن آیین نامه های اجرایی.	(اسدی کمال، ۱۳۹۰).
		نبود شفافیت در قوانین دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی	(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).
		وجود تناقض بین قوانین و دستورالعمل ها	(ملکی، ۱۳۹۱).
		دستورالعمل های نامرتب و نامناسب.	(برنا، ۱۳۹۱).
		آیین نامه های اجرایی نامناسب.	(غیاثوند، ۱۳۹۰).
مبهم بودن برخی از آیین نامه های اجرایی.		(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).	
عدم وجود آیین نامه اجرایی در همه موارد.		(اسدی کمال، ۱۳۹۰).	
عدم وجود سیستم نظارتی	عدم وجود سیستم کنترل درونی (نبود خودکنترلی).	(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).	
	عدم وجود سیستم کنترل بیرونی	(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).	
	استفاده ناکارآمد از ابزارهای نظارتی و کنترلی	(اسدی کمال، ۱۳۹۰).	
	وجود کنترل شدید و بیش از حد.	(برنا، ۱۳۹۱).	
	نبود مهارت های نظارت در بین کارکنان.	(غیاثوند، ۱۳۹۰).	
شاخه رفتاری	عوامل مدیریتی	حمایت نکردن مدیران ارشد	(کیانی، ۱۳۹۱)
		عدم وجود توافق مدیران ارشد نسبت به برنامه ها و خط مشی های برون سپاری	(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).
		درگیر نشدن مدیران ارشد در فعالیت های برون سپاری	(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).
		مهارت ناکافی مدیران	(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).
شاخه رفتاری	فقدان سیستم شایستگی	عدم وجود آزمون های استخدامی مناسب.	(باسی و ماکوریر، ۲۰۰۸)
		سیاست ها و رویه های نامناسب جذب و انتخاب کارکنان.	(چاتمن، ۱۹۹۱).
		تخصص و مهارت ناکافی کارکنان	(بایرز و رو، ۲۰۰۸)
		نبود برنامه های پیشرفت و موفقیت کارکنان.	(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).

		نبود سیاست ها و رویه های مناسب ارتقاء شغلی کارکنان. (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).
		ضعف مدیریت مسیر شغلی (نبود مجموعه ای از تجربیات مرتبط با شغل یک فرد در خلال زندگی کاری وی). (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).
شاخه زمینه ای	برون سپاری	ریسک پذیر نبودن مدیران (برنا، ۱۳۹۱).
		نامشخص بودن خروجی ها و نتایج حاصل از برون سپاری (غیاثوند، ۱۳۹۰).
		مسئولیت پذیر نبودن کارکنانی که وظایف و فعالیت ها به آنها سپرده می شود. (اسدی کمال، ۱۳۹۰).
مشکلات حقوقی - قانونی	وجود موانع قانونی جهت برون سپاری. (غیاثوند، ۱۳۹۰).	
	عدم وجود قوانین حقوقی مرتبط با برون سپاری. (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).	
	نبود سیاست ها و خط مشی های دولتی مرتبط با برون سپاری. (اسدی کمال، ۱۳۹۰).	
	وجود موانع حقوقی محدود کننده مرتبط با برون سپاری. (غیاثوند، ۱۳۹۰).	
	شفاف نبودن و دوپهلوی بودن دستورالعمل های قانونی در صورت بروز مشکل در برون سپاری. (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).	
مشکلات اقتصادی	میزان تغییرات زیاد حقوق و دستمزدها در سطح جامعه. (حبیبی، ۱۳۷۵).	
	وجود سوء استفاده های مالی. (اسدی کمال، ۱۳۹۰).	
	عدم وجود داده های آماری اقتصادی درست و دقیق (نظیر نرخ بهره، نرخ اشتغال و...). (اسدی کمال، ۱۳۹۰).	
سیاسی مسائل	بالا بودن میزان مالیات بر حقوق و دستمزدها. (برنا، ۱۳۹۱).	
	اقدامات سیاسی تاثیرگذار مربوطه. (غیاثوند، ۱۳۹۰).	
	عدم وجود ثبات در سیاست های دولتی مربوطه. (برنا، ۱۳۹۱).	
	عدم وجود سازگاری و هماهنگی بین سیاست های دولتی مربوطه. (برنا، ۱۳۹۱).	

۷-۱ - ساختار تحقیق

پژوهش حاضر در پنج فصل تنظیم و ارائه گردیده است.

فصل اول: در این فصل مفاهیم کلی درخصوص طرح پژوهش، تعریف مسأله، اهمیت موضوع، اهداف و فرضیه های پژوهش و تعریف متغیرها و اصطلاحات تحقیق ارائه گردیده است.

فصل دوم: در این فصل مبانی نظری و مبانی عملی در دو بخش به شرح زیر گنجانده می شود:

بخش اول: مبانی تئوریک متغیرهای تحقیق.

بخش دوم: مبانی عملی.

فصل سوم: در فصل سوم، روش پژوهش، نحوه جمع آوری اطلاعات و تهیه پرسشنامه، جامعه آماری مورد پژوهش، روش نمونه گیری، حجم نمونه و تکنیک آماری مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده ها به تفصیل تشریح می گردد.

فصل چهارم: در این فصل پس از بیان مقدمه، تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده مربوط به تحقیق حاضر در قالب جداول جداگانه و نمودارهای مربوط، ارائه می شود.

فصل پنجم: در این فصل به نتیجه گیری پرداخته و همچنین پیشنهادهای و رهنمودهای لازم با توجه به نتایج بدست آمده و محدودیت های موجود در اجرای تحقیق بیان شده و در آخر نیز پیشنهادهای برای پژوهش های آینده ارائه می گردد.

## فصل دوم:

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

Archive of SID

مقدمه

در فصل اول به بیان کلیات تحقیق توجه شد، در این فصل محقق بر آن است که با توجه به موضوع که مبتنی بر " بررسی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران " است، به بیان مفاهیم، نظرات، مفاهیم مرتبط و پیشینه از منظر محققان این حوزه پردازد.

لذا در این فصل مبانی نظری و پیشینه پژوهش در دو بخش به شرح ذیل گنجانده شده است:  
بخش اول: مبانی نظری رهبری تحقیق.  
بخش دوم: پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه برون سپاری خدمات، در دو بخش پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور و پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

#### بخش اول - مبانی نظری تحقیق

##### ۱-۲ - مفهوم برون سپاری

امروزه بسیاری از شرکت‌ها برای پیشبرد مقاصد تجاری خود ناگزیر به برون سپاری روی آورده‌اند؛ چرا که تنها به وسیله‌ی این رویکرد می‌توانند نسبت به تغییرات حاصل از فشارهای رقابتی و اقتصادی بازار پاسخگو باشند. همان گونه که اشاره شد، در طول چند دهه‌ی پس از جنگ جهانی دوم، شرکت‌ها با تنوع بخشیدن به تولیدات خود، به مقابله با ریسک‌های تجاری می‌پرداختند. این چند دهه دوران زرین شکل‌گیری شرکت‌های بزرگ، به ویژه در آمریکا بود. اما از اوایل دهه‌ی ۱۹۷۰ میلادی، مجموعه‌ای از رویدادهای سیاسی و اقتصادی بر فضای اقتصاد و بازار سایه افکند، که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به شوک‌های نفتی سال‌های ۷۴-۱۳۷۳ و ۸۰-۱۹۷۹ میلادی و به تبع آن، افزایش نرخ‌های تورم و بهره، پیدایش نرخ‌های بالای بیکاری در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup> در طول دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی و نیز افزایش کسری بودجه‌ی برخی کشورهای اروپایی اشاره کرد.

---

1. OECD

آنچه در این چند دهه به وقوع پیوست، چیزی فراتر از ریسک‌های متعارف در عرصه‌ی اقتصاد بود که به تعبیری، نشان از افزایش عدم اطمینان در عرصه‌ی اقتصاد جهانی داشت. در این سال‌ها، افزایش عدم اطمینان، در کنار افزایش رقابت، نیاز به انعطاف‌پذیری بالا را بیش از پیش نشان داد.

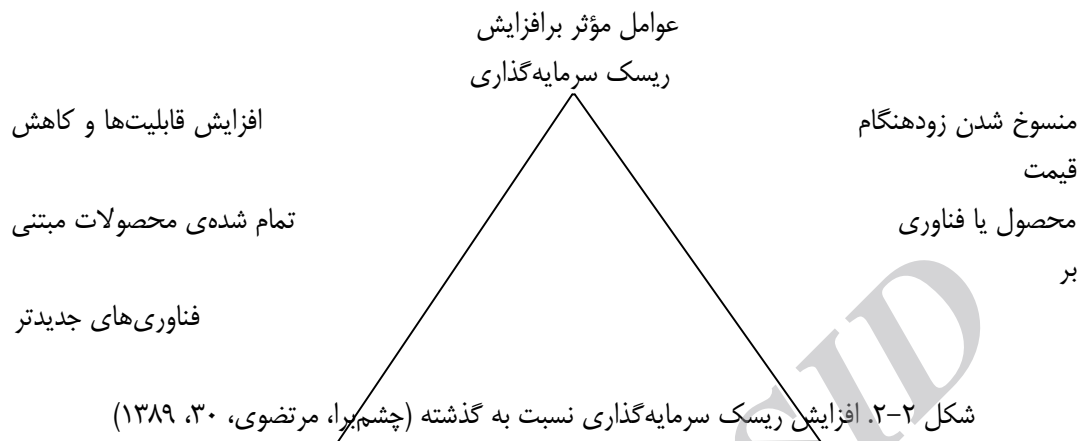
از این رو، دیگر مانند گذشته، بزرگی شرکت‌ها به خودی خود مزیت رقابتی محسوب نمی‌شد، زیرا صنایع کوچک به دلیل انعطاف‌پذیری بیشتر، بیش از صنایع بزرگ قادر به مقابله با عدم اطمینان هستند، ضمن اینکه صنایع بزرگ نیز می‌توانند با کوچک‌تر کردن ابعاد یا تمرکز بر تولیدات اساسی و شایستگی‌های محوری خود، پیامدهای ناخوشایند محتمل وقوع را دفع یا تحمل کنند.

یکی دیگر از دلایل عمده‌ی شرکت‌ها در برون سپاری فعالیت‌های زنجیره‌ی تامین اصلی، هزینه‌های بسیار سنگین روزآمد ماندن در گستره‌ی وسیعی از فعالیت‌های زنجیره است، که برای بسیاری از شرکت‌ها امکان چنین سرمایه‌گذاری وجود ندارد. این مساله در شرایطی که فناوری با سرعت حیرت‌آوری در حال پیشرفت است، تشدید می‌شود. به همین دلیل عجیب نیست که تعدادی از پیشگامان برون سپاری، اولین بار برای بخش فناوری اطلاعات خود، از این رویکرد استفاده کرده‌اند.

در کنار مسائل هزینه‌ای، ریسک سرمایه‌گذاری نیز نسبت به گذشته افزایش یافته است. دانش فنی پیشرفته به رغم گران بودن، همیشه انتظارات سازمان را برآورده نمی‌کند. گو اینکه امروزه تنوع فناوری‌های کاربری با یکسان یا مشابه افزایش یافته است. در زمان سرمایه‌گذاری برای یک فناوری جدید، همواره این سؤال مطرح است که سازمان در تشخیص درست نیازمندی خود تا چه حد مسیر صحیح را پیموده است. آیا سازمان با توجه به ویژگی‌ها و فرهنگ سازمانی خود قادر خواهد بود تا فناوری جدید را به شکل کارآمد و اثربخش به خدمت گیرد؟ علاوه بر این همان‌گونه که اشاره شد، فناوری به سرعت در حال پیشرفت است و روند این پیشرفت نیز به گونه‌ای است که علاوه بر افزایش قابلیت‌ها، کارایی آن‌ها نیز پیوسته در حال بهبود می‌باشد. بنابراین، فناوری‌های قدیمی‌گر چه ممکن است به سرعت منسوخ نشوند با این حال توانایی رقابت با فناوری‌های جدید را «چه به لحاظ کیفیت تولیدات و چه قیمت تمام شده‌ی محصولات» ندارند. علاوه بر تغییرات فناوری، شرایط و نیازهای بازار و مشتریان نیز دائماً در حال تغییر است. سازمان‌ها امروزه در محیطی قرار گرفته‌اند که از جمله‌ی ویژگی‌های آن می‌توان به تنوع در محصولات و افزایش سطح توقع مشتریان اشاره کرد. محصولات در حالی که باید از کیفیت مطلوب برخوردار باشند، تنها زمان کوتاهی در بازار می‌مانند و باید جای خود را به محصولاتی بدهند که با آخرین ذائقه، سلیقه یا نیاز مشتریان سازگار هستند. بی‌توجهی به خواست مشتری و یا قصور در تحویل به موقع، ممکن است بسیار گران تمام شود. هزینه‌های بالا، زمان پیشبرد طولانی و تحویل نامناسب مانع رقابت می‌شود. از این رو سرمایه‌گذاری بر منابعی که مشابه آن‌ها در بیرون سازمان وجود دارد و یا در راستای توانمندی‌ها و فعالیت‌های کلیدی سازمان نیست، عقلایی به نظر نمی‌رسد.



## ابهام در پاسخ به انتظارات



علاوه بر ریسک سرمایه‌گذاری، پیچیدگی کارها هر روزه در حال افزایش است؛ به طوری که انجام آن‌ها نیاز به تخصص و خبرگی‌های ویژه دارد. حتی فعالیت‌های پشتیبانی و خدماتی نیز از این امر مستثنی نیست. گرچه، توانمندسازی کارکنان یا به کارگیری تمام وقت نیروهای متخصص نیازمند الزامات و هزینه‌های زیاد است؛ با این حال، کسب تمامی این خبرگی‌های رو به تزاید هم برای سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست و هم فاقد توجیه منطقی است.

در کنار شرایط فوق باید به این موضوع نیز توجه داشت که امروزه، بسیاری از شرکت‌ها سعی در توسعه‌ی بازارهای خود، فراتر از مرزهای ملی‌شان و ورود به بازارهای جهانی دارند. از آنجا که رقابت در چنین بازارهایی به مراتب مشکل‌تر از بازارهای داخلی است، شرکت‌ها ناچار به تخصصی شدن فعالیت‌هایشان روی می‌آورند. در واقع، شرکت، تولیدکننده‌ی کالاهایی خواهد شد که در تولید آن‌ها دارای مزیت نسبی و رقابتی بوده، و به تبع آن از رقابت‌پذیری بالایی برخوردار باشد.

## ۲-۲- تاریخچه برون سپاری

از زمان انقلاب صنعتی، شرکت‌ها همواره درصدد بوده‌اند تا مزیت‌های رقابتی‌شان را برای افزایش سودآوری و سهم بازار ارتقاء دهند. مدل و نگرش حاکم بر صنایع در دوره‌ی پس از جنگ جهانی دوم، یک شرکت بزرگ یکپارچه بود که هم مالک دارایی‌هایش بود و هم مدیریت و کنترل فعالیت‌ها را خود رأساً بر عهده داشت. در آن دوره، متفکران متعددی همچون مارکس، کینز و گالبرایت در نظریه‌های اقتصادی خود و مدیران برجسته‌ای چون هنری فورد در عمل، جنبه‌های مثبت عملکرد اقتصادی بزرگ و تولید انبوه را مورد تأکید قرار می‌دادند و

مدیران را به مجموعه‌سازی مختلط<sup>۱</sup> و یکپارچه‌سازی<sup>۲</sup> در همه‌ی ابعاد آن ترغیب می‌کردند. چهار انگیزه‌ی اصلی در ورای این استراتژی‌ها وجود داشت: اول آن که، این استراتژی‌ها به طور بالقوه، امکان استفاده از مزایای اقتصاد مقیاس<sup>۳</sup> را برای شرکت فراهم می‌کردند. دوم این که، یکپارچگی افقی فرصت بهره‌مندی از یک قدرت بازار بزرگ‌تر را فراهم می‌نمود. سومین علت این بود که مجموعه‌سازی مختلط با افزایش دامنه و تنوع محصولات، به طور بالقوه امنیت و اطمینان خاطر بیشتری را برای شرکت فراهم می‌نمود؛ و نهایتاً اینکه یکپارچگی عمودی، کنترل بیشتر شرکت را بر مواردی همچون منابع مواد خام یا کانال‌های توزیع امکان‌پذیر می‌کرد. به همین سبب در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، نگرش مشترک عبارت بود از تنوع‌بخشی به محصولات، گسترش شرکت، و بهره‌مندی از مزایای اقتصادی مقیاس. تنوع‌بخشی و گوناگونی محصولات می‌توانست آن‌ها را به حفظ سودشان امیدوار کند. گسترش شرکت، افزایش لایه‌های مدیریت را ایجاب می‌کرد. (چشم‌براه، مرتضوی، ۱۷، ۱۳۸۹)

شرکت‌ها در ادامه‌ی تلاش خود و در شرایط رقابت برای تصرف بازارهای جهانی در دهه‌ی ۱۹۷۰، به این موضوع رسیدند که فاقد چابکی لازم برای رقابت‌پذیری هستند، و با یک ساختار مدیریتی متورم مواجهند. شرکتها با فشارهای رقابتی شدیدی همچون تغییرات تکنولوژی و جهانی‌سازی روبرو شدند. (Ktabe, M, Mol, M, 2009, 205)

بسیار به این موضوع اذعان شده است که شرکت‌های بزرگ و جهانی، در بازار ناکارآمد می‌باشند. در نتیجه برخی مطالعات، معطوف به بررسی علل این امر گردید. زمانی که در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی این ناکارآمدی با شروع رکود اقتصاد جهانی همراه شد، این اعتقاد توسعه پیدا کرد که علت ناکارآمدی شرکت‌ها، پیوندها و گسترش‌های آن‌ها است. بنابراین اجماعی حاصل شد که استراتژی‌های شرکتی باید سمت و سویی معکوس پیدا کنند و شرکت‌ها برای افزایش انعطاف‌پذیری و خلاقیت، بهتر است توان و تلاش خود را تنها بر تعداد محدودی فعالیت متمرکز نمایند.

در سال ۱۹۳۷ میلادی، اقتصاددانی به نام رونالد کاوز<sup>۴</sup> مقاله‌ای تحت عنوان «طبیعت شرکت»<sup>۵</sup> نوشت. کاوز در مقاله خود این پرسش را مورد بررسی قرار داد که چرا شرکت‌ها اقدام به تعدیل ساختار انتخابی خود می‌کنند؟ او نتیجه گرفت که این موضوع با توازن بین هزینه‌های دسترسی به بازار<sup>۶</sup> و مسأله‌ای غیر اقتصادی بودن مقیاس<sup>۷</sup> مرتبط است، و اغلب زمانی پیش می‌آید که سازمان‌ها بیش از اندازه رشد می‌کنند. یافته‌های کاوز تا دهه‌ی ۱۹۷۰ میلادی مورد استقبال قرار نگرفت. ویلیامسون<sup>۸</sup> در حدود سال‌های دهه ۱۹۸۰ میلادی مفهومی را تحت عنوان «شفافیت دارایی‌ها»<sup>۹</sup> توسعه داد و تئوری‌ای را بنیان نهاد که مبتنی بر نیاز شرکت‌ها به صرفه‌جویی در

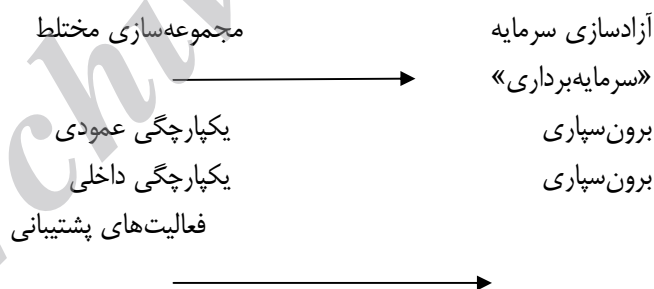
1. Conglomeration
2. Integration
3. Economy of Scale
4. Ronald Caose
5. The nature of the firm
6. costs of accessing the market
7. diseconomies of scale
8. Williamson
9. asset specificity

هزینه‌های تبادل<sup>۱</sup> بود. بر اساس این دیدگاه، هزینه‌ی تبادل بر اساس ویژگی کالاهای مبادله شده و نیز سرمایه‌گذاری شرکت مادر در شرکت تامین کننده تعیین می‌شود. هر چه هزینه‌ی تبادل در یک صنعت بیشتر باشد، تمایل شرکت‌ها برای روابط پیمانکاری کم‌تر شده، و سازمان‌ها بزرگ‌تر می‌شوند. از سوی دیگر، افزایش هزینه‌ی دیوان‌سالاری در داخل شرکت و کاهش انعطاف‌پذیری، از بزرگ شدن بیش از حد شرکت‌ها جلوگیری کرده و آن‌ها را به همکاری با شرکت‌های دیگر ترغیب می‌کند. موازنه‌ی بین هزینه‌های ناشی از مبادله و هزینه‌های ناشی از بزرگ شدن شرکت، اندازه‌ی مناسب شرکت را تعیین می‌کند؛ بنابراین هر چه مسائل فرهنگی و فضای حاکم بر روابط بین شرکت‌ها مبتنی بر همکاری و اعتماد باشد، هزینه‌های تبادل کاهش یافته و شرکت‌ها تمایل دارند به جای انجام کلیه‌ی فرایندهای تولید در داخل شرکت، بخشی از آن‌ها را به تأمین‌کنندگان واگذار کنند.

اگرچه برخی یافته‌های اقتصاددانان به طور تلویحی به رویکرد برون‌سپاری اشاره دارد، با این حال، تغییرات حاصل شده در زمینه‌ی استراتژی شرکت‌ها بیشتر حاصل تفکرات پیشگامان علم مدیریت همچون تام پیترز<sup>۲</sup> بود، که تفکر جدیدی را پایه‌گذاری کرد. این تفکر که در سال ۱۹۸۲ میلادی مطرح شد، بر این موضوع تاکید داشت که شرکت‌ها بر تجارت اصلی‌شان متمرکز شوند.

به این ترتیب، مفهومی تحت عنوان «شایستگی محوری» مطرح شد و توسعه یافت. برخی شرکت‌ها سازماندهی مجدد را آغاز کردند. آن‌ها سعی داشتند فعالیت‌هایی را که فاقد توانایی رقابتی در آن‌ها می‌باشند، به شرکت‌های واجد صلاحیت واگذار نمایند. این مسأله، مستلزم شناسایی و تفکیک فرایندهای کلیدی از سایر فرایندها، و تلاش برای برون‌سپاری سایر فرایندها بود.

به این ترتیب رویکرد تفکری جدید، حوزه‌ی کسب و کار و ابعاد عملکردی شرکت‌ها را دستخوش تغییر کرد. از چهار جنبه‌ی حوزه‌ی کسب و کار شرکت‌ها، مجموعه‌سازی مختلط، یکپارچگی عمودی و یکپارچگی داخلی فعالیت‌های پشتیبانی تحت تاثیر تفکر جدید «تفکر بر تجارت محوری» قرار گرفتند.



شکل ۱-۲ تاثیر تفکر جدید «تفکر بر تجارت محوری» بر رویه‌های تجاری (چشم‌براه، مرتضوی، ۱۳۸۹، ۲۰)

از آنجا که قدرت بازار بیشتر، هرگز به عنوان یک تفکر غیرمنطقی در نزد صاحبان قدرت مطرح نشد، رویکرد فکری جدید تاثیر چندانی بر تلاش شرکت‌ها برای یکپارچگی افقی نداشت. در کنار مسایل حوزه‌ی بازار و

1. Transaction Cost  
2. Tom Peters

تجارت، سیاست برخی دولت‌ها نیز بر اشاعه‌ی رویکرد برون‌سپاری تاثیر گذاشت. در دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی، برخی دولت‌های غربی با هدف کوچک‌سازی بخش دولتی و کاهش تصدی‌گری، اقدام به واگذاری برخی از فعالیت‌های خود به بخش خصوصی و پیمانکاران بیرونی نمودند. این دگرگونی و اصلاح ساختار به دو صورت بر رویکرد برون‌سپاری تاثیر گذاشت: اول این که، نتایج اقدام فوق این باور را تقویت می‌کرد که پیمانکاران می‌توانند خدماتی را با کارآمدی و اثربخشی بیشتر نسبت به بخش‌های داخلی سازمان‌های دولتی ارائه کنند.

جدول ۱-۲: ابعاد چهارگانه‌ی حوزه‌ی کسب و کار و مرزهای شرکت (چشم‌بِرا، مرتضوی، ۲۱، ۱۳۸۹)

مجموعه‌سازی مختلط	مجموعه‌سازی مختلط زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت با شرکت‌های دیگری «که نه در سطوح دیگر از همان زنجیره‌ی تأمین هستند و نه در همان سطح زنجیره به عنوان رقیب شرکت مطرح می‌باشند»، ادغام شده یا آن‌ها را به تملک خود درآورد. حوزه‌ی کسب و کار شرکت در چنین حالتی تعدیل می‌شود «با لحاظ شدن عناصری که به طور کلی جدید بوده و غالباً ارتباطی با زنجیره‌ی تأمین شرکت ندارند».	از اوائل دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی این‌گونه شرکت‌ها به آزاد کردن خود از تجارت‌هایی که به طور آشکار از نظر منطقی در درون حوزه‌ی کسب و کارشان جایی ندارد، ترغیب شده‌اند.
یکپارچه‌سازی افقی	یکپارچه‌سازی افقی اشاره به ادغام دو یا چند شرکت است که در یک سطح از زنجیره‌ی تأمین فعالیت می‌کنند «ادغام شرکت‌هایی که رقیب هم می‌باشند». در اینجا، ممکن است در حوزه‌ی کسب و کار شرکت تغییری رخ ندهد، اما اندازه‌ی شرکت افزایش پیدا می‌کند.	تشدید رقابت و افزایش هزینه‌ی نوآوری‌های فناوری، منجر به افزایش آهنگ و سرعت تملک و فعالیت‌های ادغامی در صنایعی همچون نفت، خدمات مالی و خودرو شد. در این حوزه‌ها در سال‌های اخیر ادغام‌های کلانی به وقوع پیوسته است.
یکپارچه‌سازی عمودی	تغییر در میزان یکپارچگی عمودی شرکت زمانی اتفاق می‌افتد که حوزه‌ی کسب و کار شرکت تنها در محدوده‌ی زنجیره‌ی تأمین اصلی آن جابجا شود. این به مفهوم آن است که شرکت برای تهیه و تدارک محصولات یا خدماتی که در جریان بالا دستی یا پایین دستی زنجیره‌ی تأمین اصلی‌اش قرار دارند، یک حرکت رو به عقب یا به جلو داشته باشد.	روندی در دهه‌ی ۱۹۹۰ میلادی، مبنی بر برون‌سپاری فعالیت‌های زنجیره‌ی تأمین اصلی مشاهده می‌شود، اما این روند به اندازه‌ی برون‌سپاری فعالیت‌ها و امور پشتیبانی عمومیت ندارد.
یکپارچه‌سازی داخلی	چنانچه یکپارچه‌سازی عمودی بر زنجیره یا زنجیره‌های تأمین اصلی شرکت اشاره دارد،	تغییری بنیادین در ارتباط با تفکر شرکت‌ها درباره‌ی تأمین و تدارک

فعالیت‌های پشتیبانی	دسته‌بندی دیگری مستلزم این است که چگونه شرکت‌ها حوزه‌ی کسب و کار خود را با برون سپاری یا تأمین درونی فعالیت‌های پشتیبانی تغییر دهند. این فعالیت‌ها متعلق به زنجیره‌های ثانویه‌ی شرکت می‌باشند؛ نظیر آن دسته از فعالیت‌هایی که برای وظایف شرکت مورد نیاز است، اما به عنوان بخشی از زنجیره‌ی تأمین که به بازار عرضه می‌شود، نیستند.	فعالیت‌های پشتیبانی وجود داشته است. مدیریت تسهیلات رشد قابلیت توجهی داشته و هم‌اکنون، شرکت‌های بزرگی در زمینه‌هایی مانند نظافت، رستوران و ... فعالیت می‌کنند. با این حال در مورد برون‌سپاری فعالیت‌هایی همچون خدمات فناوری اطلاعات یا خدمات لجستیکی مباحث بحث‌انگیز و جنجالی وجود دارد.
---------------------	---	---

دومین تأثیر این بود که برون سپاری خدمات بخش دولتی در بسیاری از حوزه‌های خدماتی موجب توسعه و رونق بازار این‌گونه خدمات گردید، و سبب ایجاد و رشد شرکت‌های بزرگ خدماتی شد.

به این ترتیب، در دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی، تغییری در سبک مدیریت پدیدار شد؛ بدین صورت که در استراتژی‌های تجاری، ایده «تجارت محوری» به ایده‌ی غالب تبدیل شد و مشاوران، مدیران شرکت‌ها را ترغیب به استفاده از این خط مشی کردند. علی‌رغم این که بسیاری از شرکت‌ها، این رویکرد را تنها برای فعالیت‌های پشتیبانی خود مورد استفاده قرار دادند، با این حال از اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی گرایش و تمایل عمومی شرکت‌ها، به ویژه در برخی حوزه‌های بازار، در راستای کاهش میزان یکپارچگی عمودی بوده است. در همین راستا، استفاده از شبکه‌ی تأمین کنندگان که از دهه‌ی ۱۹۴۰ میلادی مورد استفاده‌ی خودروسازان ژاپنی قرار گرفته بود، از سوی خودروسازان غربی تقلید شد. صنایع داروسازی نیز از جمله صنایعی بود که اقدام به کاهش سطوح یکپارچگی عمودی‌شان کردند و تمرکز خود را بر فعالیت‌های تحقیق و توسعه و نیز توسعه‌ی برخی مراحل فرایند تولید معطوف نمودند، که از ارزش آفرینی بالاتری نسبت به سایر فعالیت‌ها برخوردار بود. صنایع الکترونیکی نیز از جمله صنایعی بودند که در این مسیر گام برداشتند. (چشم‌براه، مرتضوی، ۲۲-۱۳۸۹، ۱۸)

اگرچه کاربرد واژه‌ی برون سپاری در حوزه‌ی تولید و صنعت سابقه‌ی زیادی ندارد، اما موضوع جدیدی نیست و در گذشته به کرات مورد استفاده قرار گرفته است. به عقیده‌ی آندریو و نادا کاکابادسه<sup>۱</sup> واگذاری فعالیت جمع‌آوری مالیات به پیمانکاران «توسط دولت»، در زمان رومی‌ها نخستین شکل برون سپاری بوده است. در قرون هجدهم و نوزدهم میلادی، در انگلستان عملیات نگهداری چراغ‌های خیابان‌ها، مدیریت زندان‌ها، نگهداری بزرگراه‌ها و جمع‌آوری مالیات‌ها، فعالیت‌های واگذار شده به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان در آمریکا و استرالیا، تحویل محموله‌های پستی و در فرانسه، ساخت و مدیریت خطوط راه‌آهن و توزیع منابع آب برون سپاری شده‌اند. همچنین، از قدیم مرسوم بوده که کشاورزان گروهی از کارگران مهاجر را در زمان برداشت محصول استخدام می‌کردند؛ شرکت‌های ساختمانی با عقد قراردادهای فرعی، برخی امور ساختمانی را به شرکت‌های تخصصی مربوط واگذار می‌کردند؛ و دولت‌ها برای تولید تجهیزات نظامی از شرکت‌هایی که با آنها همکاری و شراکت استراتژیک ایجاد کرده بودند، استفاده می‌کردند، بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که قبل و همچنین در خلال دوران انقلاب صنعتی، صورت‌هایی از برون سپاری اجرا شده است.

1. Andrew Nada kakabadse

اگر چه واژه‌ی برون سپاری برای نخستین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم شرکت کداک جهت واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری اطلاعات خود به یکی از شرکت‌های تابعه‌ی آی بی ام به عنوان یک استراتژی تجاری به کار رفت، اما با این حال، قبل از آن هم بسیاری از شرکت‌ها تمام فعالیت‌هایشان را خودشان انجام نمی‌دادند و فعالیت‌های با امکان رقابتی کمتر را به پیمانکاران بیرونی محول می‌کردند.

#### ۲-۳- قیاس تطبیقی برون سپاری با اصول اقتصادی

مفاهیم مربوط به رویکرد برون سپاری، از یک سو با برخی از اصول اقتصاد کلاسیک، و از سوی دیگر با پاره‌ای از اصول جدید اقتصادی سازگاری دارد. به عنوان مثال، برون سپاری با «اصل تقسیم کار»<sup>۱</sup> که آدام اسمیت «از رهبران اقتصاد کلاسیک» آن را تعریف کرد و در واقع، همین اصل، سبب پیدایش سلسله مراتب عمودی در سازمان‌ها شد، دارای شباهت مفهومی است. از یک نگاه، می‌توان گفت که برون سپاری هم نوعی تقسیم کار است؛ با افزودن این نکته که حدود آن به مرز سازمان محدود نمی‌شود و فراتر از مرزهای یک سازمان، جنبه‌ی فراسازمانی به خود می‌گیرد. یا به عنوان مثال دیگر، با ظهور و گسترش برون سپاری، امکان تحقق اقتصاد مقیاس بهتر فراهم شده است.

در حوزه‌ی اقتصاد جدید نیز رویکردهایی مانند کوچک‌سازی<sup>۲</sup> و دست‌یابی به ساختارهای نوین سازمانی مانند سازمان تخت<sup>۳</sup> و سازمان پاسخ سریع<sup>۴</sup> با توسل به برون سپاری تحقق پیدا می‌کند. (همان منبع، ۳۱-۲۸).

#### ۲-۴- تئوری عاملیت «کارگزاری»

«تئوری عاملیت»<sup>۵</sup> به روابط کارگزاری که در همه جا وجود دارد، معطوف است. رابطه کارگزاری گویای آن است که یک طرف «کارفرما، صاحب سرمایه یا شخص دارای مسئولیتی مهم» کاری را به دیگری ارجاع می‌دهد یا تفویض می‌کند (مانند کارگزار یا مرئوس)، طبعاً کسی که کار به او ارجاع شده است، آن را به نمایندگی از طرف کارفرما انجام می‌دهد. تئوری کارگزاری رابطه بین کارفرما و کارگزار را با استفاده از استعاره قرارداد کارگزاری توضیح می‌دهد. «تئوری کارگزاری درصدد حل دو مشکل است که می‌توانند در روابط کارگزاری بروز کنند. اولین مشکل وقتی ظاهر می‌شود که تمایلات کارفرما با کارگزار او تضاد پیدا می‌کنند و همچنین پی بردن به اینکه آیا کارگزار واقعاً کاری را که می‌گوید انجام می‌دهد یا خیر؟»

دومین مورد بحث تسهیم ریسک است؛ این مسئله زمانی رخ می‌دهد که کارفرما و نماینده او «کارگزار» درباره چگونگی تقسیم کردن ریسک اختلاف نظر پیدا می‌کنند. مسئله از آنجا ناشی می‌شود که امکان دارد کارگزار و کارفرما به دلیل میل به ریسک‌پذیری‌های مختلف خواهان اقداماتی متفاوت باشند. با توجه به فرض‌های موجود درباره انسان‌ها «مانند نفع طلبی، محدودیت خردگرایی، ریسک‌گریزی»، سازمان‌ها «مانند اختلاف هدف‌های افراد» و در زمینه اطلاعات «مانند قابل خرید و فروش بودن اطلاعات» و از آنجا که واحد تجزیه و تحلیل،

1. Devison labour
2. downsizing
3. flat organization
4. fast response organization
5. Agency theory

قرارداد حاکم بر روابط فیما بین کارفرما و کارگزار است، این نظریه تعیین بهترین نوع قرارداد واسط بین کارفرما – کارگزار را هدف قرار می‌دهد. همچنین این سؤال مطرح می‌شود که آیا قراردادی رفتارمدار «کنترل روش‌های انجام کار» می‌تواند کارآمدتر از قراردادهای نتیجه مدار «کنترل نتایج حاصل از انجام کار» باشد یا خیر؟ ساختار کارگزاری زمینه‌های گوناگون، از امور کلی و کلان گرفته «مانند سیاست‌گذاری» تا سطوح جزئی یا خرد «پدیده‌هایی مانند توییح، مدیریت اثرگذاری، دروغ‌گویی و دیگر مظاهر نفع‌طلبی» را در بر می‌گیرد. در مجموع می‌توان گفت، قلمرو تئوری کارگزاری روابطی است که ساختار اساسی رابطه بین کارفرما یا صاحب کار را از یک سو و کارگزار یا عامل را از سوی دیگر نشان می‌دهد.

جینیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) این نگرش نظری را با مطرح کردن این سؤال که «چرا برخی روابط، قراردادی ظهور می‌کنند؟» بیان می‌کند. او دو اصل را برای نمایاندن ساز و کارهای اعمال کنترل بیان می‌کند: اصل اول: هنگامی که قرارداد بین کارفرما و کارگزار بر نتیجه مبتنی باشد، به احتمال زیاد کارگزار به شکلی که منافع کارفرما را تأمین کند عمل خواهد کرد.

اصل دوم: اگر کارفرما اطلاعات لازم برای تحت نظر قراردادن رفتارهای کارگزار را در اختیار داشته باشد به احتمال زیاد کارگزار در جهت منافع کارفرما گام برخواهد داشت.

محققان کارگزاری – کارفرمایی به عرضه یک تئوری عمومی درباره رابطه کارفرما و کارگزار علاقه نشان می‌دهند. آنها مایلند تئوری را که درباره رابطه بین رئیس و مرئوس، وکیل و موکل، خریدار و فروشنده و سایر مواردی که کارگزاری درباره آنها می‌تواند به کار رود، صورت‌بندی کنند. تئوری نظام‌مند مشتمل بر مجموعه عناصر مربوط به رابطه کارفرما – کارگزار مستلزم تشریح مفروضات اولین آن است و به دنبال تشریح مفروضات، استقرای منطقی و اثبات ریاضی می‌آید. تحقیقات کارفرما – کارگزار به تعیین بهترین قرارداد و روابط بین دو طرف تأکید دارند. چارچوب ساده این نظریه تعارض میان کارفرما و کارگزار را می‌پذیرد و به سادگی نتیجه این تعارض‌ها را می‌سنجد، مانند کارگزاری که ریسک‌گریزتر از کارفرماست. «تفکر نهفته در پس وجود کارگزار ریسک‌گریز این است که کارگزاری که قادر به ایجاد تنوع در نوع فعالیت‌های خود نیستند باید در مقایسه با کارفرمایان خود ریسک‌گریزتر باشند و این امر بخصوص درباره کارفرمایانی که می‌توانند سرمایه‌گذاری‌های خود را در زمینه‌های مختلف انجام دهند و لاجرم نسبت به ریسک بی‌تفاوت باشند حائز اهمیت است.» رویکرد مدل ساده را می‌توان در قالب، مثال‌هایی نشان داد.

مورد اول، کارفرما تمامی اطلاعات مورد نیاز را در اختیار دارد و می‌داند که کارگزار چه کرده است یا چه می‌کند. با فرض آنکه کارفرما بتواند رفتار کارگزار را کنترل کند قراردادی که بر رفتار مبتنی باشد، بهترین است. مورد دوم، کارفرما به درستی نمی‌داند که کارگزار چه می‌کند. در این حالت با فرض نفع‌طلبی کارگزار، معلوم نیست که آیا عامل به صورتی که توافق شده است عمل می‌کند؟ در این وضعیت مسئله کارگزاری بروز می‌کند زیرا کارگزار و کارفرما هدف‌های متفاوتی دارند، همچنین کارفرما نمی‌تواند مطمئن باشد که آیا کارگزار به درستی عمل کرده است یا خیر؟

در اینجا دو جنبه کارگزاری مطرح می‌شود، ضایعه اخلاقی که به عدم تلاش کارگزار برمی‌گردد. در اینجا استدلال می‌شود که بعید نیست کارگزار مقدار تلاش توافق شده برای انجام کار کارفرما را به کار نبرد. به عبارت

---

1. Jennings



دیگر این وضعیتی است که به اصطلاح می‌توان گفت کارگزار کم می‌گذارد. گزینش معیوب که به برداشت کارگزار از توانایی‌هایش برمی‌گردد. اگر کارگزاری هنگام قرارداد، مدعی شود که توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی دارد و کارفرما نتواند آن توانایی‌ها را بیازماید، گزینش معیوب رخ داده است.

درباره رفتار غیرقابل مشاهده «در اثر ضایعه اخلاقی یا گزینش معیوب» دو گزینش فوق پیش روی کارفرما قرار می‌گیرد. باید تلاش شود تا رفتار کارگزار از طریق سرمایه‌گذاری در سامانه‌های اطلاعاتی مانند سامانه‌های بودجه‌بندی، رویه‌های گزارش‌دهی، جلسات هیئت مدیره و سطوح اضافی مدیریت کشف شود. این سرمایه‌گذاری‌ها، رفتار کارگزار را برای کارفرما آشکار می‌کنند.

اصل سوم: سامانه‌های اطلاعاتی با قراردادهای رفتارمدار رابطه‌ای مستقیم و با قراردادهای نتیجه مدار رابطه‌ای معکوس دارند. قراردادهای نتیجه مدار با هماهنگ کردن علایق کارگزار با کارفرما رفتارهای خاصی را برمی‌انگیزند، اما این هزینه را از طریق انتقال ریسک به کارگزار ارسال می‌کنند.

بحث ریسک ناشی از آن است که نتایج فقط تا حدودی تابع رفتارها هستند. سیاست‌های دولت، شرایط اقتصادی، اقدامات رقبا، تغییر در فناوری و مواردی از این قبیل می‌تواند نتایج را غیرقابل پیش‌بینی کند. وقتی ابهام نتیجه کم باشد، هزینه انتقال ریسک به کارگزار نیز پایین است و در نتیجه قراردادهای نتیجه مدار، مؤثر خواهند بود. به رغم فواید انگیزشی قراردادهای مبتنی بر نتیجه، با افزایش نامعلومی‌ها، ابهام‌های انتقال ریسک به شدت افزایش می‌یابد.

اصل چهارم: ابهام در نتیجه با قراردادهای رفتارمدار رابطه‌ای مثبت و با نتیجه‌مدار رابطه‌ای منفی دارد. محققان مختلف چارچوب ساده کارگزاری را به شکل‌های گوناگون توضیح داده‌اند، اما روح حاکم بر تئوری کارگزار - کارفرما، ایجاد مصالحه بین هزینه سنجش رفتار از یک طرف و هزینه سنجش نتایج و انتقال ریسک به کارگزار از طرف دیگر می‌باشد. یکی از راه‌ها دست کشیدن از فرض وجود کارگزار ریسک‌گریز است. تحقیقات بیانگر آن هستند که افراد نگرش‌های متفاوتی نسبت به ریسک دارند. هر قدر کارگزار کمتر ریسک‌گریز باشد، ریسک پذیرتر می‌شود. انتقال ریسک کارگزار با استفاده از قرار نتیجه مدار بهتر جلوه خواهد کرد، به عکس هر قدر کارگزار ریسک‌گریزتر باشد هزینه انتقال ریسک به کارگزار به شدت بالا می‌رود.

اصل پنجم: ریسک‌گریزی کارگزار با قراردادهای رفتارمدار رابطه‌ای مثبت و با نتیجه مدار رابطه‌ای منفی دارد. به همین شکل هر قدر کارفرما ریسک‌گریزتر شود انتقال ریسک به کارگزار مفیدتر خواهد بود.

اصل ششم: ریسک‌پذیری کارفرما با قراردادهای رفتارمدار رابطه‌ای مثبت و با نتیجه مدار رابطه‌ای منفی دارد. بعد دیگر بسط تئوری می‌تواند با رد این فرض که کارگزار و کارفرما هدف‌های متمایزی را دنبال می‌کنند، شکل گیرد. اگر هدف کارگزار و کارفرما در تضاد نباشد، کارگزار مطابق میل کارفرما رفتار خواهد کرد. هر قدر زمینه تضاد هدف محدودتر شود، انگیزه برای بستن قرارداد نتیجه مدار بیشتر خواهد بود.

اصل هفتم: تضاد منافع کارفرما و کارگزار با قراردادهای رفتارمدار رابطه‌ای منفی و با قراردادهای نتیجه مدار رابطه‌ای مثبت دارد. گروه دیگر از مفروضات این مقوله به وظیفه کارگزار مربوط می‌شود. برای مثال، این احتمال وجود دارد که قابلیت برنامه‌ریزی وظیفه کارگزار، بر سهولت یا دشواری سنجش رفتار اثر بگذارد.

قابلیت برنامه‌ریزی وظیفه «کار»، قابلیت تعیین چارچوب‌های مشخص است برای آن که کارگزار رفتار خود را شخصاً در آن چارچوب انجام دهد. برای مثال، کار صندوقدار بخش خرده‌فروشی یک بنگاه، از وظایف کارآفرینی



که به امر فناوری بالا اهتمام دارد، بیشتر قابلیت برنامه‌ریزی را دارد. می‌توان استدلال کرد که رفتار کارگزارانی که درگیر کارهای قابل برنامه‌ریزی هستند، راحت‌تر قابل مشاهده و ارزشیابی است. بنابراین هر قدر کار بیشتر قابل برنامه‌ریزی باشد، قراردادهای رفتارمدار مناسب‌تر و اطلاعات مربوط به رفتار کارگزار به سادگی قابل تشخیص و شناسایی خواهند بود. در فعالیتهای اداری با قابلیت بالای برنامه‌ریزی، رفتار کارگزار به سادگی قابل افشا است و این وضعیت به جریان اطلاعات کامل برمی‌گردد. فروشندگان در خرده‌فروشی‌ها بهتر می‌توانند بر مبنای قراردادهای رفتارمدار دستمزد بگیرند، در حالی که جبران خدمات کارآفرینان بر اساس قراردادهای نتیجه مدار منطقی‌تر خواهد بود.

اصل هشتم: قابلیت برنامه‌ریزی وظیفه با قراردادهای رفتارمدار رابطه مثبت و با نتیجه‌مدار رابطه‌ای منفی دارد. ویژگی دیگر کار قابلیت سنجش نتیجه آن است. چارچوب ساده قابل به این فرض است که نتایج کارها را می‌توان سنجش کرد، اما کارهایی که برای نتیجه دادن وقت زیادی احتیاج دارند نیز موجود هستند. وقتی سنجش نتایج، دشوار باشد، قراردادهای نتیجه محور مطلوب‌تر نخواهند بود.

اصل نهم: قابلیت سنجش نتایج با قراردادهای رفتارمدار رابطه منفی و با قراردادهای نتیجه‌مدار رابطه مثبت دارند. به نظر می‌آید هرگاه کارفرمایان و کارگزاران رابطه بلند مدتی داشته باشند؛ احتمال اینکه کارفرما با کارگزار آشنایی زیادی پیدا کند، بیشتر بوده و ساده‌تر می‌تواند رفتار او را بسنجد. عکس این قضیه نیز صادق است، به طوری که اگر مدت رابطه کارفرما - کارگزار کوتاه باشد، به احتمال زیاد عدم تقارن اطلاعاتی بین این افراد زیاد خواهد بود و قراردادهای نتیجه‌مدار مطلوب‌تر خواهد شد.

اصل دهم: مدت رابطه بین کارفرما و کارگزار با قراردادهای رفتارمدار رابطه‌ای مثبت و با قراردادهای نتیجه‌مدار رابطه‌ای منفی دارد. (طالبی و کریمی، ۱۳۸۹).

## ۲-۵- برون سپاری چیست؟

برون سپاری عبارت است از: واگذاری برخی فعالیت‌های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم‌گیری شرکت، به پیمان‌کاران خارج از آن در قالب یک قرارداد یا تفاهم‌نامه. مفهوم این عبارت این است که نه تنها خود فعالیت‌ها واگذار می‌گردند، بلکه غالباً عوامل تولیدی و اختیارات تصمیم‌گیری مرتبط با آن نیز واگذار می‌گردند. (چشم‌پرا، مرتضوی، ۳۵، ۱۳۸۹)

برون سپاری فرآیندی است که در خلال آن، کاری که پیشتر توسط شرکت یا سازمان انجام می‌شد، به یک شرکت یا سازمان بیرونی سپرده می‌شود. (عیسایی، بیطرف، مردانی، ۱۳۸۹، ۸۵)

برون سپاری، یک فرایند ارتباطی است که در یک سوی آن، سازمان برون سپار «کارفرما یا خریدار یا واگذارنده‌ی خدمت»<sup>۱</sup> و در سوی دیگر آن تامین کننده «پیمانکار یا فروشنده یا تدارک کننده‌ی خدمت»<sup>۲</sup> قرار دارد و حلقه‌ی واسط بین این دو، فعالیت مورد نظر برای واگذاری است. لذا می‌توان اجزای اصلی تشکیل دهنده‌ی برون سپاری را سه جزء زیر نامید:

۱. خریدار «واگذارنده‌ی خدمت»

1. buyer

2. Supplier, service provider, contractor

۲. تامین کننده «تدارک کننده‌ی خدمت»

۳. فعالیت مورد برون سپاری (چشم‌بر، مرتضوی، ۳۶، ۱۳۸۹)

در عمده‌ترین شکل خود اشاره به خرید محصول و خدماتی دارد که قبلاً در داخل شرکت ساخته یا فراهم می‌شده است.

تعریف دیگر برون سپاری چنین است: دادن حق‌الزحمه برای تدارک خدمات به سازمانی دیگر، به جای آن که اعضاء خود سازمان به ارایه آن خدمت بپردازند.

بر اساس تعریف دیگر، برون سپاری یا پیمان سپاری به خارج از سازمان، تلاشی است در جهت غلبه بر مشکلات مالی سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری و کارایی آن‌ها. (الوانی، شرف‌زاده، ۱۳۸۷، ۱۵)

برون سپاری یعنی توانائی‌های بدست آمده از واگذاری تولید کالا یا خدماتی که در گذشته در خود سازمان انجام گرفته است. (kakabadse and kakabadse, 2000, 670)

برون سپاری فرایند قراردادی نمودن یک وظیفه تجاری به یک تامین کننده خارجی است. (kutlu, 2012, 1601)

برون سپاری وکالت خدمت یا وظیفه است که در حالت عادی (نه برای همیشه) در درون شرکت انجام گرفته و به طور قراردادی به یک تامین کننده خارجی سپرده می‌شود. (Nicholson and Espenlaub, 2006, 238)

برون سپاری فراساحل زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها فعالیت‌های زنجیره ارزش خود را به خارج از کشور و تامین کنندگانی مستقل واگذار کنند. (Hahn and Doh, 2008, Doh, 2005, Bunyaratavaej) تحقیقات پیچیده این موضوع تأکید می‌کند که این تامین کنندگان همکاران مهمی در مکانیزم خلق ارزش سازمان می‌باشند. (Kedia and Mokherjee, 2009, Zaheer, Lahjm and Subramani, 2009) و موفقیت برون سپاری به عملکرد این پیمانکاران وابسته است. (Lahiri, Kedia, Mukherjee, 2012).

۲-۶- ویژگی‌های استراتژی برون سپاری

در اغلب سازمان‌های تولیدی و خدماتی دو نوع عمومی از برون سپاری بیشتر به چشم می‌خورد.

۱. برون سپاری حاشیه‌ای

۲. برون سپاری اصلی.

نوع اول هنگامی روی می‌دهد که شرکت‌ها از لحاظ راهبردی فعالیت‌های حاشیه‌ای را از تامین کنندگان خارجی کسب می‌کنند. نوع دوم نیز زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌ها فعالیت‌هایی را از تامین کنندگان خارجی کسب می‌کنند که نسبت به موفقیت در دراز مدت قویا دارای اهمیت هستند. به طور کلی، فعالیت اصلی و یا حاشیه‌ای در هر شرکت با توجه به ارزیابی میزان کارایی فعالیت و راهبردی که برای تعقیب کردن آن در نظر گرفته شده، تعیین می‌گردد. بنابراین، اگرچه امکان دارد که بعضی از شباهت‌ها درون یک صنعت وجود داشته باشد، با وجود این دورنمای قابل ملاحظه‌ای برای تنوع در میان شرکت‌ها در درون یک صنعت وجود دارد.

افزون بر این، باید آگاه بود که هر یک از این گونه راهبردهای برون سپاری یک مفهوم تک بعدی به شمار نمی‌آیند. در مقابل، راهبردهای برون سپاری را می‌توان به صورت داشتن دو ویژگی بنیادی پهنا و عمق مفهوم‌بندی کرد. پهنا<sup>۱</sup> در اینجا به عنوان شمار فعالیت‌های برون سپاری شده که به عنوان درصدی از شمار کلی فعالیت‌هایی که در آن شرکت می‌تواند درگیر باشد، تعریف می‌شود.

راهبردهای برون سپاری در پهنای خودشان به طور وسیعی تفاوت دارند. به بیان دیگر، بسیاری از شرکت‌ها گزینه درونی کردن بسیاری از فعالیت‌های خود را حفظ می‌کنند و بنابراین دارای راهبردهای برون سپاری باریکی از لحاظ پهنا هستند. چنین شرکت‌هایی ممکن است تصمیم بگیرند که شمار اندکی از فعالیت‌ها را برون سپاری کنند، اما بر بسیاری دیگر از فعالیت‌ها کنترل شدید داشته باشند. در مقابل، سایر شرکت‌ها به وسیله برون سپاری بسیاری از فعالیت‌های حاشیه‌ای و بعضی از فعالیت‌های بسیار نزدیک‌تر به توانمندی‌های اصلی یک راه‌کار سریع‌تر را نسبت به راهبردهای برون سپاری خود، انتخاب می‌کنند.

بعد دوم از راهبردهای برون سپاری «عمق»<sup>۲</sup> است. در صورتی که شرکت‌ها شمار زیادی از فعالیت‌ها را برون سپاری کنند سطوح بالاتری از پهنا ارزیابی می‌شوند و آن دسته از شرکت‌هایی که درصد بیشتری از هر یک از فعالیت‌ها را به تأمین‌کنندگان بیرونی برون سپاری کنند، از عمق بیشتری در برون سپاری برخوردارند. بنابراین با فرض اینکه یک فعالیت برون سپاری شده، عمق، میزانی است که نسبت به آن، یک شرکت قسمت بالاتری از آن فعالیت را به طور متوسط برون سپاری می‌کند. پیشنهاد می‌شود در این قسمت ابعاد پهنا و عمق با یکدیگر ترکیب شوند تا یک راهبرد برون سپاری کلی برای سازمان تشکیل شود. زمانی که برای وابستگی یک شرکت به راهبردهای برون سپاری از آزمودن یکی از همبازی‌های پهنا یا عمق استفاده می‌کنیم معنای کمتری دارند تا زمانی که آنها را به طور همزمان مورد آزمون قرار می‌دهیم. وابستگی یک شرکت به برون سپاری را نمی‌توانیم به وسیله شمار فعالیت‌هایی که آن شرکت برون سپاری می‌کند، اندازه‌گیری کنیم. در واقع، آزمودن سطح برون سپاری یک شرکت فقط بر اساس پهنا، یک جنبه مهم از برون سپاری را، میزانی که نسبت به آن هر فعالیت به وسیله تأمین‌کننده خارجی فراهم می‌شود، از نظر دور داشته است. فقط هنگامی که پهنا و عمق برون سپاری یک شرکت با یکدیگر ترکیب می‌شوند یک تصویر دقیق از وابستگی شرکت به برون سپاری آشکار می‌شود. با ضرب پهنا و عمق در یکدیگر یک شاخص مجزا از سطح برون سپاری تشکیل می‌شود. این ساختار ترکیب شده «شدت برون سپاری»<sup>۳</sup> نامیده می‌شود و بیانگر وابستگی کلی شرکت روی برون سپاری است.

$$\text{پهنا} \times \text{عمق} = \text{شدت برون سپاری}$$

## ۲-۷- سطوح برون سپاری

در یک تقسیم‌بندی، برون سپاری را می‌توان در دو حوزه‌ی «محصولات» «ساخت و تولید» و «خدمات» امور پشتیبانی مورد بررسی قرار داد. در حوزه‌ی ساخت و تولید، امور تدوین تکنولوژی، ساخت قطعات، اجزاء و زیر

1. breadth
2. depth
3. Outsourcing intensity

مجموعه‌ها می‌توانند برای تولید، به یک تامین کننده واگذار گردند. برون سپاری خدمات می‌تواند در امور مانند موارد زیر نیز انجام شود:

۱. خدمات پشتیبانی: نگهداری و امنیت، سرایدار، خدمات غذا و ...
۲. خدمات و سرویس‌های اطلاعاتی
۳. برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
۴. تدارکات
۵. امور حقوق کارکنان «لیست حقوق»
۶. خدمات رفاهی «تأسیسات و ...»
۷. امور نیروی کار موقت
۸. انبارداری و مدیریت موجودی
۹. خدمات مسافرتی
۱۰. خدمات رضایت مشتری

اما از منظری دیگر می‌توان برون سپاری را به سطوح زیر تفکیک کرد:

۱. فردی<sup>۱</sup> «نظیر واگذاری وظایف یک حسابدار یا فرز کار»
۲. وظیفه‌ای<sup>۲</sup> «نظیر واگذاری وظایف بخش جوشکاری یا حسابداری»
۳. فرایند<sup>۳</sup> «نظیر واگذاری کل فرایند تولید یک قطعه یا ...»

برون سپاری فعالیت‌های فردی جایجایی و انتقال موقعیت «پست» مشخص و خاصی را به خارج از سازمان ایجاد می‌کند. این می‌تواند یک پست مدیریتی یا یک موقعیت فنی «برای مثال یک ممیز سیستم‌های اطلاعاتی» باشد که کارکنان در زمان نقل و انتقال معمولاً با مشکل روبرو می‌شوند. سازمان‌ها نوعاً بر مبنای مراکز هزینه‌ای وظیفه‌ای «ساختار وظیفه‌ای» ساختاردهی شده‌اند که هر وظیفه، دانش و مسئولیت‌های ویژه‌ی خود را دارد.

فرایند چگونگی جریان یافتن واقعی محصولات یا خدمات در بین سازمان تعریف می‌شود. زمانی که ما فعالیت‌های هم‌سنخی را که برای ایجاد یک خروجی در راستای منافع مشتریان انجام می‌شوند با یکدیگر مرتبط می‌کنیم، از فرایند صحبت می‌شود.

در هر یک تقسیم‌بندی دیگر برون سپاری را می‌توان به دو سطح عملیاتی و استراتژیک تقسیم کرد. به طور کلی، برون سپاری زمانی استراتژیک محسوب می‌گردد که با استراتژی‌های بلند مدت سازمان همسو بوده و بر آن اساس تنظیم گردد «یا منافع برون سپاری چندین سال سازمان را متأثر کند و نتایج حاصل از برون سپاری، چه مثبت و چه منفی برای سازمان مهم تلقی شود».

به عبارت بهتر، زمانی بحث برون سپاری استراتژیک مطرح می‌شود که تعامل تنگاتنگ و معنادار بین برون سپاری و موارد زیر به شکلی جدی مورد نظر باشد:

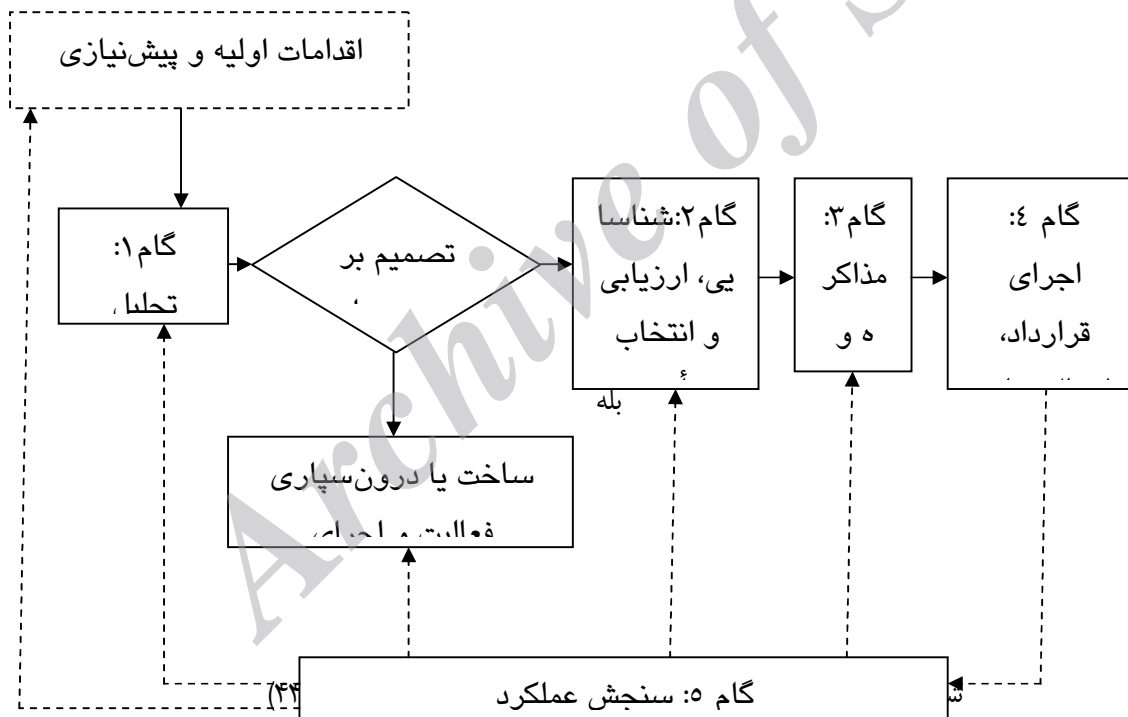
- 
1. individual
  - 2 . tasks
  - 3 . process

۱. نگرش و چشم‌انداز آینده‌ی آن
۲. صلاحیت‌های بنیادی حال و آینده
۳. ساختار حال و آینده
۴. عملکرد حال و آینده
۵. مزیت‌های رقابتی حال و آینده

## ۲-۸- فرایند اجرایی برون سپاری

### ۱. الگوی اجرایی

اجرای هر تصمیمی نیاز به ساز و کار، رویه و نظام دارد، تا بتوان آن را به درستی پیش برد. هر چه حوزه‌ی تأثیرگذاری تصمیمات بزرگ‌تر باشد، اهمیت این موضوع نیز بالاتر می‌رود. تصمیمات برون سپاری نیز از این امر مستثنی نیستند. از این رو اجرای تصمیمات برون سپاری در یک بنگاه اقتصادی، نیاز به فرایند و ساز و کار دارد. الگوی اجرایی برون سپاری که تصویر کلی آن در شکل زیر آمده، مشتمل بر پنج گام اصلی و یک گام به عنوان اقدامات اولیه و پیش‌نیازی است که هم در اجرای هر یک از گام‌ها، و هم در حین انتقال از هر گام به گام بعد ملاحظات ویژه‌ای مورد نیاز خواهد بود.



### ۲. اقدامات اولیه و پیش‌نیازی

برای آغاز اجرای فرایند برون سپاری در هر سازمانی، انجام مجموعه‌ای از اقدامات اولیه، الزامی و اجتناب‌ناپذیر است. نتیجه‌ی انجام این اقدامات، فراهم کردن بستری مناسب برای اجرای فرایند برون سپاری خواهد بود. اهم این اقدامات به ترتیب زیر قابل بحث هستند:

۳. خواست و عزم قاطع مدیریت ارشد

مهم‌ترین اقدامات اولیه در راستای استقرار فرایند برون‌سپاری در یک سازمان، خواست و عزم قاطع مدیر ارشد سازمان یا هیئت مدیره مبنی بر لزوم و ضرورت برون سپاری برخی از «یا همگی» فعالیت‌های سازمان و ترسیم مزایای بالقوه‌ی منتج از اجرای آن است. طبعاً هر حرکتی در سازمان که مدیر ارشد حامی و پشتیبان آن نباشد، حرکتی عبث و منجر به شکست خواهد بود و قاعدتاً هیچ یک از مدیران میانی یا عملیاتی سازمان، بدون جلب حمایت مدیریت ارشد سازمان، مجاز به برون سپاری فعالیت‌های حیضه‌ی نظارت خود نخواهند بود.

۴. انتخاب شورای راهبری و مسوول شورا

یکی از مهم‌ترین اقدامات لازم در زمینه‌ی فراهم آمدن بستر مناسب اجرای برون سپاری اثربخش، انتخاب «شورای راهبری برون سپاری» است. وظایف عمده‌ی این کمیته که تشکیل آن بر عهده‌ی مدیریت ارشد سازمان است، به صورت زیر بیان می‌شود:

۱. سیاست‌گذاری کلان در زمینه‌ی تعیین حدود برون‌سپاری و مشخص کردن نامزدهای اصلی

۲. تعیین سیاست‌ها، استراتژی‌ها و چارچوب‌های کلان تصمیم‌سازی در مقولات ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان، مفاد قراردادهای شیوه‌ی اتخاذ تصمیمات برون سپاری و سایر نکات مربوط

۳. تعیین اعضای کمیته‌ی اجرایی برون سپاری

۴. نظارت بر چگونگی اجرای برون سپاری و تعاملات با تامین کنندگان.

۵. هدف‌گذاری شفاف

یکی از اقدامات اولیه و اساسی جهت بسترسازی اجرای برون سپاری، هدف‌گذاری روشن است. هدف‌گذاری کلان در این ارتباط توسط مدیریت ارشد و شفاف‌سازی این اهداف به صورت اهداف قابل عملیاتی شدن توسط شورای راهبری انجام می‌شود. این اقدام می‌تواند با پاسخ به سؤالات زیر محقق شود:

۱. با اجرای برون‌سپاری در سازمان ما، چه مسائلی از سازمان حل می‌شود؟

۲. به طور روشن و معین، برای اجرای برون سپاری در سازمان چه ضرورت‌ها و دلایلی وجود دارد؟

۳. برای حل مسائل مورد نظر غیر از برون سپاری، چه گزینه‌های دیگری قابل بررسی است؟

۴. نتایج مورد انتظار از اجرای برون سپاری چیست؟

۵. موانع و محدودیت‌های اجرای برون سپاری در سازمان ما کدام‌اند؟

۶. طراحی فرایند اجرایی و تقسیم وظایف و مسوولیت‌ها

در این قسمت، لازم است وظایف و مسوولیت‌های شورای راهبری، تیم اجرایی، هر یک از اعضای آن‌ها و نیز هر یک از بخش‌های سازمان «اعم از تولید، طراحی، انبار، تضمین کیفیت، مالی، خرید، برنامه‌ریزی و ...» در قبال فرایند برون‌سپاری روشن و معین گردد.

۷. ایجاد زبان مشترک بین افراد و گروه‌های درگیر در فرایند هم‌شورای راهبری و هم‌تیم‌جایی باید تلاش خود را بر پدید آوردن زبان و برداشت مشترک از اهداف، الزامات و چگونگی فرایند برون‌سپاری متمرکز کند، ضمن این‌که در مورد کارکنانی که احتمالاً ممکن است تحت تأثیر اجرای برون‌سپاری، شرایط شغلی آن‌ها تغییر کند، باید ظرافت و دقت کافی داشته باشند.

۸. تعیین شایستگی‌های محوری سازمان هر سازمانی باید شایستگی‌های محوری خود را بشناسد و از واگذاری آن‌ها به پیمانکاران بیرونی پرهیز کند. برون‌سپاری را بر فعالیت‌های غیراصلی متمرکز سازد و از ظرفیت آزاد شده جهت تقویت و بسط شایستگی‌های محوری و کسب بهتر مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرد. این وظیفه نیز باید توسط شورای راهبری برون‌سپاری و با الهام از دیدگاه‌های مدیریت ارشد و نیز نظر مشاوران مدیریت استراتژیک سازمان انجام پذیرد.

۹. تعیین حدود و استراتژی‌های برون‌سپاری و ملاحظات استراتژیک شورای راهبردی برون‌سپاری باید حدود برون‌سپاری را شفاف و فعالیت‌های کاندیدا را تعیین نماید، یا به عبارت دیگر، خطوط قرمز واگذاری فعالیت‌ها را مشخص کند، ضمن اینکه لازم است در مورد جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌سپاری در هر دسته از فعالیت کاندیداها تصمیمی اتخاذ شود «عم از منبع‌یابی مفرد یا چندگانه برای آن‌ها، منبع‌یابی محلی، منطقه‌ای یا جهانی، تأمین سطح یا چند لایه، نوع و مدت قراردادهای، نوع ارتباط با تأمین‌کنندگان، خطوط کلی ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان و موارد دیگر».

در جایی که با انجام یک تحلیل استراتژیک به استفاده از رویکرد برون‌سپاری روی آورده باشیم، اغلب وظایف و اموری که به طور مستقیم با فعالیت تجاری اصلی سازمان رابطه ندارند، در نقش پشتیبان و بنابراین نامزد برون‌سپاری تلقی می‌شوند.

غیر از مواردی که در حوزه شایستگی‌های محوری حال و آینده‌ی شرکت قرار دارند، مواردی نیز وجود دارد که تیم راهبردی تصمیم می‌گیرد در این گونه موارد تأمین به شکل درونی صورت گرفته و برون‌سپاری بررسی نشود. به هر حال، تعیین‌کننده‌ی اصلی حوزه‌ی برون‌سپاری در وهله‌ی اول، اهداف ما از بررسی این رویکرد، و در مرحله‌ی بعد محدوده‌ی شایستگی‌های محوری حال و آینده‌ی سازمان است. مناسب است نتایج تحلیل و بررسی تعیین حوزه‌ی برون‌سپاری، به شکل یک ساختار و فلوچارت «نمودار» تهیه شود و در اختیار تیم اجرایی برون‌سپاری قرار گیرد.

ارزیابی ریسک‌ها

اگر برون‌سپاری به درستی مورد استفاده قرار گیرد، ابزاری قدرتمند است که می‌تواند کامیابی سازمان را در عرصه‌ی رقابت شدید تجاری به همراه داشته باشد، اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها ممکن است هیچ‌یک از منافع مورد انتظار حاصل نشود، بلکه می‌تواند آسیب‌ها و خسارات جبران‌ناپذیری بر منافع «بلند - مدت» سازمان وارد کند. بر این مبنا لازم است شورای راهبری قبل از آغاز برون‌سپاری ریسک‌ها و مخاطرات کلی این شمشیر دودم را در مورد سازمان خود تحلیل نموده و در صورتی که مخاطرات و مضار احتمالی برون‌سپاری بیش از منافع مورد انتظار برآورد شود، هشدارهای لازم را اعلام نموده و اقدامات پیشگیرانه‌ی لازم را طراحی و اجرا نماید. بندرت ممکن است این تحلیل ریسک‌های کلان، بکلی سازمان را از برون‌سپاری بر حذر دارد.

#### ۱۰. تامین منابع و امکانات

اجرای فرایند برون سپاری نیز مانند هر فرایند دیگری نیازمند مجموعه‌ای از منابع و امکانات است که در ابتدای فرایند، این موضوع باید مورد دقت نظر قرار گیرد. این منابع می‌تواند شامل بودجه‌ی مورد نیاز «به ویژه برای راه‌اندازی و استقرار فرایند»، زیر ساخت‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی، ساختار اجرایی، گزارش‌دهی و ثبت مستندات و موارد دیگری از این قبیل باشد.

با انجام اقدامات فوق، زمینه برای پیاده‌سازی رویکرد برون سپاری در سازمان فراهم خواهد شد و بدین ترتیب می‌توان نسبت به اجرای فرایند برون سپاری برای کاندیداهای مورد نظر اقدام نمود.

گام اول: تحلیل ساخت / خرید

پس از تعیین فعالیت کاندیداها برای برون سپاری، لازم است تا تجزیه و تحلیل‌های دقیق‌تری جهت اخذ تصمیم نهایی در مورد نگهداری یا واگذاری این فعالیت‌ها صورت پذیرد. در این گام، معیارهایی مانند تأمین کنندگان بالقوه در بازار و ویژگی‌ها و توانایی‌های آن‌ها، معیارهای هزینه‌ای، معیارهای عملکردی مانند کیفیت و تحویل، ریسک تأمین، ظرفیت تولید یا ارائه‌ی خدمت، اکتساب مهارت‌های فنی و مدیریتی از تأمین کنندگان بیرونی و ... می‌تواند در اتخاذ تصمیم نهایی ساخت یا خرید دخیل شود. نکته‌ی مهم این‌که به جز دو گزینه‌ی ساخت و خرید، گزینه‌ی سوم به نام مشارکت وجود دارد که ماهیت آن نسبت به دو گزینه‌ی قبلی، ماهیتی بینابینی است و خود دارای انواع مختلف است.

به دلیل تفاوت‌های ذاتی فعالیت‌های مختلف در زنجیره ارزش، تحلیل‌های متعددی از تصمیمات خرید / ساخت بر فعالیت‌های محدود متمرکز است. مانند تولید (Leiblein et al., 2002)، خدمات (murry and kotabe, 1999)، فن‌آوری اطلاعات (poppo and zinger, 1998)، یا خورده فعالیت‌ها (kaipia and tanskanen, 2003)

چنان که نشان داده شد، در صورتی که تصمیم بر ساخت یا به عبارت بهتر، نگهداری فعالیت در درون سازمان باشد، بدیهی است که سازمان باید مسیر بهبود و تعالی را در این حوزه‌ها جدی‌تر از گذشته ببیند، و در حالتی که جمع‌بندی نتایج، مبنی بر واگذاری فعالیت و برون‌سپاری آن باشد. نوبت به شناسایی و ارزیابی تأمین کنندگان بالقوه و انتخاب یک یا تعدادی از آن‌ها می‌رسد.

گام دوم: شناسایی، ارزیابی و انتخاب تأمین کنندگان

در این گام، باید تأمین کنندگان بالقوه‌ی شناسایی شده را مورد ارزیابی قرار داده و از بین آن‌ها یکی یا تعدادی را انتخاب کرد. عموماً دسته معیارهای زیادی برای ارزیابی و انتخاب تأمین کنندگان استفاده می‌شود که مواردی مانند قابلیت‌های فنی، مدیریتی و کیفی تأمین کننده، ساختار هزینه و نحوه‌ی قیمت‌گذاری وی بر خدماتش، پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر و حرکت تأمین کننده به سمت تعالی، توان دخالت تأمین کننده در مراحل اولیه‌ی تکوین محصول، توانایی و ثبات مالی، تبعیت از قوانین، سیستم زمان‌بندی تولید و توانایی‌های اطلاعاتی «اعم از زیرساخت‌ها و سیستم‌ها» از این جمله هستند.

معمولاً با استفاده از روش‌های متفاوت، اطلاعات مربوط به هر یک از دسته معیارها، جمع‌آوری و به کمک تحلیل آن‌ها به هر یک از تأمین کنندگان، امتیازهایی تعلق می‌گیرد که به این طریق می‌توان تأمین کنندگان برتر را شناسایی کرد. اما سوال این است که اگر هیچ یک از تأمین کنندگان، قادر به تأمین حداقل نیازمندی‌ها و



سطوح انتظارات سازمان نباشند چه باید کرد؟ پاسخ به این پرسش و نکات مربوط به چگونگی شناسایی، ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان مورد بحث قرار خواهد گرفت.

گام سوم: مذاکره و عقد قرارداد

پس از مشخص شدن تامین کنندگان برگزیده، نوبت به انجام مذاکره با تامین کنندگان و عقد قرارداد با آنها می‌رسد. معمولاً در انجام مذاکره بین خریدار و تامین کننده اهداف زیر دنبال می‌شود:

۱. روشن کردن دامنه‌ی عملیاتی و حوزه‌ی خدمات مورد انتظار از تامین کننده
  ۲. مشخص کردن ساز و کارهای شفاف و اثربخش برای ارزیابی عملکرد تامین کننده و نحوه‌ی نظارت بر فعالیت وی «در حین اجرای قرارداد»
  ۳. روشن کردن نحوه‌ی قیمت‌گذاری بر خدمات تامین کننده و حصول توافق نهایی بر قیمت
  ۴. تعیین زمان‌بندی تحویل‌ها و چگونگی تایید کار
  ۵. تعیین شرایط خاتمه یا فسخ قرارداد
- با توجه به اهداف ذکر شده، گام‌های مذاکره و عقد قرارداد در فرایند برون سپاری را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

۱. آگاه ساختن تامین کنندگان برگزیده
۲. تهیه‌ی فهرست موارد مطرح شده در قرارداد و نکات نیازمند گفتگو
۳. برنامه‌ریزی برای مذاکره
۴. اداره و هدایت مذاکره
۵. انعقاد نهایی قرارداد

گام چهارم: اجرای قرارداد و مدیریت روابط

در گام چهارم، نتیجه‌ی تمامی گام‌های قبلی محقق خواهد شد. در این گام، عملاً ممکن است برخی از منابع مربوط به فعالیت‌های واگذار شده به تامین کننده اعم از نیروی انسانی، تجهیزات و حتی دانش فنی مربوط به او منتقل گردد. در ضمن، روابط با تامین کننده به نحوی اثربخش باید مدیریت شود. روابط سازمان خریدار با تامین کنندگان، بر حسب شرایط قرارداد و نیز اهمیت فعالیت یا قطعه یا زیر مونتاز برون سپاری شده متغیر است. این روابط ممکن است مبتنی بر روابط رسمی و دیوان سالارانه متداول، روابط مرسوم در بازار داد و ستد، یا مبتنی بر اعتماد متقابل و بده - بستان شریکانه باشد، که هر یک از این سه نوع رابطه، نیازمند مدیریت ویژه خود می‌باشد. در نهایت، امید است که قرارداد با توفیق لازم روبرو شده و خروجی‌های مورد توافق، در زمان و مکان تعیین شده و با کیفیت قابل قبول ارائه شوند.

در صورتی که قرارداد بلند - مدت باشد، طبیعی است که این جریان تا زمان خاتمه‌ی آن ادامه خواهد یافت و در صورتی که کوتاه مدت باشد، ممکن است موضوع در همین جا پایان یافته و احتمالاً در تکرارهای بعدی، تامین کنندگان جدیدی جایگزین تامین کننده‌ی فعلی شوند «در مورد اقلام کم اهمیت این اتفاق محتمل الوقوع است».

شایان ذکر است که ممکن است قرارداد پیش از خاتمه‌ی نهایی در اثر عوامل مختلفی چون ضعف فنی و مالی تامین کننده، کمبود ظرفیت او، سوق یافتن او به سمت قرارداد با بنگاه دیگر، نارضایتی سازمان خریدار و موارد

دیگر، به فسخ و احیاناً ارجاع به مرجع حل اختلاف بینجامد. بنابراین لازم است در قرارداد امضاء شده، اتفاقاتی از این قبیل مورد پیش‌بینی قرار گرفته و راهکارهای برون رفت از آن‌ها در متن قرارداد تعبیه شده باشد.

گام پنجم: سنجش عملکرد تامین کنندگان

سنجش تامین کننده شامل روش‌ها و معیارهایی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به اندازه‌گیری و رتبه‌بندی عملکرد «واقعی» تامین کنندگان در یک بازه‌ی زمانی پیوسته است. در این حالت، برخلاف فاز ارزیابی و انتخاب اولیه‌ی تامین کننده، بحث جمع‌آوری اطلاعات مربوطه نه به روش مصاحبه و بازدید مکان و بررسی سوابق، که از طریق اندازه‌گیری مستقیم عملکرد واقعی تامین کننده انجام می‌شود. هدف از این سنجش، بررسی صحت ادعاهای اولیه‌ی تامین کننده و ارزیابی صورت گرفته و نیز فراهم شدن امکان تصمیم‌گیری در مورد چگونگی ادامه‌ی روند برون سپاری محصول یا خدمت مورد نظر «ادامه‌ی همکاری با تامین کننده‌ی فعلی، جایگزینی تامین کننده، واگذاری انجام فعالیت به بخش‌های داخلی سازمان و ...» است. در آخرین گام فرایند، لازم است باز خوردهای ناشی از اجرای تمام مراحل فرایند جمع‌آوری شده و مورد تحلیل و دقت قرار گیرد؛ ضمن این که نتایج این تحلیل‌ها باید به تمامی اجزای درگیر در فرایند برون سپاری، جهت بهتر شدن فرایند و احیاناً تصحیح تصمیمات یا رویه‌های نادرست انتقال یابد. این اجزاء شامل تمامی ارکان مرتبط در درون سازمان خریدار مشتمل بر کمیته‌ی راهبری، کمیته‌ی اجرایی و همه‌ی بخش‌های درگیر و نیز تمامی تامین کنندگان طرف قرارداد سازمان خریدار است. (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۹).

#### ۹-۲- برون‌سپاری خدمات

بررسی برون سپاری از دو بعد برنامه استراتژیک سازمان و بار مالی، برای مدیران از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد در شکل (۴-۲) که از دیدگاه سازمان سپارنده خدمت ترسیم شده است برون سپاری خدمات را از دو بعد «اهمیت استراتژیک»<sup>۱</sup> و «بار مالی»<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود در این تقسیم‌بندی برون سپاری فعالیت‌ها به چهار دسته تقسیم شده است که به طور مجزا توضیح داده می‌شوند.

زیاد	فعالیت‌های کلیدی	فعالیت‌های استراتژیک
	فعالیت‌های اهرمی	فعالیت‌های کارکردی
	زیاد	کم
	بار مالی	کم

شکل ۴-۲: تقسیم‌بندی برون‌سپاری فعالیت‌ها (الوانی، اشرف‌زاده، ۱۳۴، ۱۳۸۷)

1. Strategic Importance
2. Financial Impact

## ۱. برون سپاری فعالیت‌های کارکردی<sup>۱</sup>:

این دسته از برون سپاری‌ها بار مالی و همچنین اهمیت استراتژیک آنها کم است. خدمات و محصولات این دسته از برون سپاری‌ها از مشخصه استانداردپذیری بالایی برخوردارند. به سادگی توسط تأمین کنندگان خدمات قابل ارایه بوده و به مهارت کمی نیاز دارند. لذا میزان سرمایه‌گذاری و همچنین ابداع نوآوری اندکی را از تأمین کنندگان می‌طلبند. مشتری (سازمان سپارنده خدمت) مایل است خدمات مطابق مشخصه‌های تأمین شده در قرارداد، بدون مشکل و با کمترین منابع صرف شده تحویل داده شود. ارتباطات مورد نیاز حداقل بوده و مقدار مبادله اطلاعات در قرارداد مشخص است.

در این دسته از برون سپاری‌ها نیازی به رابطه عمیق میان مشتریان و تأمین کنندگان خدمات نمی‌باشد و با اندکی اطلاعات از سوی مشتری، خدمات مورد نیاز دریافت می‌گردد. این دسته از برون سپاری‌ها ریسک پذیر نبوده و حدود ارایه خدمات در قرارداد مشخص است.

مدیریت این دسته از برون سپاری‌ها ساده بوده و بدون نیاز به ابزار کنترلی پیچیده، به سادگی می‌توان از نظر کمی و کیفی خدمات ارایه شده را سنجید. با این وجود مشارکت بین دو طرف نباید به طور کامل قطع شود و برای اطمینان از هماهنگی همواره به اندکی مشارکت نیاز می‌باشد.

در این دسته از برون سپاری‌ها هزینه تعویض تأمین کنندگان خدمات اندک است از این رو قدرت چانه‌زنی برای سپارنده‌های خدمات زیاد می‌باشد. عملکرد سازمان سپارنده بر روی عملکرد سازمان تأمین کننده خدمات تاثیری نداشته از این رو همبستگی، هماهنگی سیستماتیک و مسئولیت و اطمینان دو طرفه موردی است. از این رو رفتار دو طرف فرصت طلبانه می‌باشد. مثال‌های این نمونه برون سپاری‌ها عبارت‌اند از: انبارداری، سرایداری، سرویس‌های نظافتی.

مشخصه‌های خدمت در برون سپاری فعالیت‌های کارکردی عبارت‌اند از:

ناملموسی کم، تفکیک‌ناپذیری کم، استانداردپذیری زیاد، پیچیدگی کم، شدت رقابت زیاد، اصلی نبودن خدمت، تعداد تأمین کنندگان زیاد، اهمیت کم فعالیت.

بر طبق آنچه در فصل اول کتاب توضیح داده شد مقدار مشخصه‌های خدمت در این حالت تمایل به برون سپاری را افزایش می‌دهد و بر اساس آنچه در فصل دوم اشاره شد با توجه به مقدار کمی مشخصه‌های خدمت (از جمله استانداردپذیری بالا و تعداد تأمین کنندگان زیاد) موفقیت عملکرد برون سپاری در این حالت «ساز و کار مرآوده مبتنی بر منافع هر طرف مستقل از دیگری» را ایجاب می‌کند.

## ۲. برون سپاری فعالیت‌های اهرمی<sup>۲</sup>:

این دسته از برون سپاری‌ها اهمیت استراتژیک آنها کم اما بار مالی آنها زیاد است. آنها بیشتر بر روی عملیات متمرکز هستند این دسته از برون سپاری‌ها بر روی فعالیت‌های ساده (خدمات یا محصولات استاندارد) یا بر روی خدمات پیچیده فنی<sup>۳</sup> متمرکز هستند این فعالیت‌ها مانند اهرم عمل می‌کنند به طوری که تغییر کم آنها موجب تغییرات زیاد در نتایج می‌شود. در این برون سپاری‌ها قیمت نقش اول را بازی می‌کند. از دید مشتری (سپارنده

---

1 . Functional Outsourcing

2. Leverage Outsourcing

3 . Technically Complex Activities

خدمت)، فعالیت خدماتی از اهمیت خاصی برخوردار نیست و مهمترین مسئله ارایه خدمت با پایین‌ترین قیمت می‌باشد. به عبارت دیگر مهمترین عامل برون‌سپاری در این حالت جلوگیری از اتلاف وقت و منابع است. در این گونه برون‌سپاری‌ها رقابت بین تامین‌کنندگان زیاد است و برای ارایه فعالیت‌های ساده تعداد زیادی تامین‌کننده وجود دارد. حتی برای ارایه خدمات پیچیده مهارتی با وجود تعداد محدود تامین‌کننده، آنها بر روی مشخصه‌های جدید محصول و همچنین قیمت رقابت می‌کنند.

رقابت زیاد، تامین‌کنندگان خدمت را به ابداع و نوآوری وا می‌دارد تا هزینه‌ها را کاهش دهند از طرف دیگر تامین‌کنندگان خدمت معمولاً در این گونه برون‌سپاری‌ها به یک مشتری خاص وابسته بوده که این باعث احساس عدم ثبات و پایداری در آنها می‌شود. به دلیل رقابت زیاد بین تامین‌کنندگان هزینه تغییر شرکت تامین‌کننده برای سازمان سپارنده کننده پایین است. با اینکه برخی از تامین‌کنندگان صاحب تکنولوژی منحصر بفرد هستند اما از قدرت چانه‌زنی (و مذاکره) کمی برخوردارند.

به دلیل ماهیت رقابت زیاد و سود خالص کم، مدت زمان این‌گونه قراردادها کوتاه است. از دید مشتری این‌گونه برون‌سپاری‌ها از ریسک و عدم اطمینان کمی برخوردار می‌باشد. زمان تماس بین تامین‌کننده و سپارنده خدمت و همچنین سطح تبادل اطلاعات کم است. با اینکه تامین‌کنندگان به تعداد کمی مشتری وابسته هستند اما برون‌سپاری راحت و روان باعث افزایش اعتبار و تجدید قرارداد می‌شود. مثالی از این دست برون‌سپاری‌ها عبارتند از: قطعات استاندارد که به حجم بالای تولید نیاز دارد و محصولات خرده ریز.<sup>۱</sup>

مشخصه‌های خدمت در حالت برون‌سپاری اهرمی عبارتند از:

ناملموسی نسبتاً کم، تفکیک‌ناپذیری کم، استانداردپذیری زیاد، پیچیدگی نسبتاً زیاد، شدت رقابت زیاد، عدم اطمینان تقاضا کم، اصلی بودن خدمت کم، تعداد تامین‌کنندگان زیاد، اهمیت فعالیت کم. بر طبق آنچه توضیح داده شد مقدار کمی مشخصه‌های خدمت در این حالت (صرفنظر از مشخصه پیچیدگی) تمایل به برون‌سپاری را افزایش می‌دهد و بر اساس آنچه در فصل دوم اشاره شد با وجود استانداردپذیری بالا و تعداد تامین‌کنندگان زیاد به دلیل ماهیت نسبتاً پیچیده خدمات در این حالت توصیه می‌شود که به منظور موفقیت عملکرد خدمت برون‌سپاری شده «ساز و کار مرآوده مبتنی بر منافع طرفین» استفاده گردد. گرچه در برخی از موارد که گزینه پیچیدگی خدمت محسوس نیست «ساز و کار مرآوده مبتنی بر منافع هر طرف مستقل از دیگری» منافع بیشتری را برای سپارندگان خدمات به همراه خواهد داشت.

۳. برون‌سپاری فعالیت‌های استراتژیک:

در این دسته از برون‌سپاری‌ها اهمیت استراتژیک زیاد و بار مالی کم است. آنها بیشتر بر روی فعالیت‌های مهم متمرکز هستند که عدم ارایه آنها محدودیت‌های اساسی در ارایه خدمات شرکت ایجاد می‌کند یا فعالیت‌هایی که برای سازمان مزایای رقابتی در بر دارد. انجام این‌گونه برون‌سپاری‌ها وقتی توجیه دارد که مشتری اطمینان حاصل کند که این فعالیت‌ها به نحو کاملاً بهتری در خارج از سازمان ارایه می‌شوند.

برون‌سپاری فعالیت‌های استراتژیک به دلیل نیاز به تکنولوژی و مهارت‌های خاص منجر به ایجاد اندکی سازمان‌های تامین‌کننده می‌شود. از این رو ارایه دهندگان خدمت در مذاکره برای انعقاد قرارداد از قدرت بالا و

- 
1. Production of a Small Item
  2. Strategic Outsourcing

در مقابل مشتریان از قدرت مذاکره و چانه‌زنی کمی برخوردارند. به دلیل اهمیت خدمات استراتژیک سازمان‌های سپارنده با تقبل هزینه بیشتر تمایل دارند از انجام دقیق کار اطمینان حاصل نمایند.

برون‌سپاری فعالیت‌های استراتژیک در ارتباط با اهداف بلند مدت مطرح می‌باشد از این رو مدت این قراردادها بلندمدت است. لازم به ذکر است که عبور از مرحله تطبیق در شروع قرارداد (با مشارکت طرفین) از اهمیت خاصی برخوردار است. به دلیل اهمیت این‌گونه برون‌سپاری‌ها، سپارندگان خدمت با برقراری ارتباط مستمر با فروشندگان<sup>۱</sup> خواهان همکاری بیشتر به منظور ارایه مطلوب خدمت می‌باشند.

ارتباط قوی میان طرفین در این برون‌سپاری‌ها وجود دارد و موفقیت این‌گونه برون‌سپاری‌ها فقط با هماهنگی و همکاری دو طرف و همچنین تشکیل تیم‌های مشترک برای حل مسائل خاص حاصل می‌شود. ماهیت این نوع برون‌سپاری صداقت دو سویه (دو جانبه) عمیقی را می‌طلبد. به طور مثال از این دسته برون‌سپاری‌ها می‌توان از برون‌سپاری تدارکات<sup>۲</sup> کالا در شرکتی که به ساخت قطعه مبادرت می‌ورزد نام برد.

مشخصه‌های خدمت در برون‌سپاری فعالیت‌های استراتژیک عبارت‌اند از:

ناملموسی نسبتاً کم، تفکیک‌ناپذیری زیاد، استانداردپذیری کم، پیچیدگی نسبتاً زیاد، شدت رقابت کم، اصلی بودن خدمت زیاد، تعداد تامین‌کنندگان کم، اهمیت فعالیت زیاد.

بر طبق آنچه توضیح داده شد مقدار کمی مشخصه‌های خدمت در این حالت تمایل به برون‌سپاری را کاهش می‌دهد و بر اساس آنچه در فصل دوم اشاره شد در این حالت با توجه به استانداردپذیری کم و همچنین تعداد کم تامین‌کنندگان از یک طرف و همچنین اهمیت فعالیت و اصلی بودن آن از طرف دیگر می‌بایست به منظور موفقیت عملکرد خدمت برون‌سپاری شده از «ساز و کار مرآوده مبتنی بر منافع طرفین» استفاده شود.

#### ۴. برون‌سپاری فعالیت‌های مهم و کلیدی<sup>۳</sup>:

این دسته از برون‌سپاری‌ها علاوه بر بالا بودن اهمیت استراتژیک بار مالی آنها نیز زیاد است. فعالیت‌هایی خدماتی که در این دسته قرار می‌گیرند معمولاً خیلی نزدیک به صلاحیت اصلی<sup>۴</sup> و کلیدی سازمان سپارنده خدمت (مشتری) قرار دارند. این فعالیت‌ها در راستای استراتژی بلند مدت مشتری قرار داشته و نتایج آن در طی سال‌های بعد مشخص می‌شود. دلیل متوسل شدن مشتریان به این‌گونه برون‌سپاری‌ها نتایج بهتر خدمت از سوی تامین‌کنندگان می‌باشد و با استفاده از مهارت تامین‌کنندگان در ارایه فعالیت‌های تخصصی، مشتریان نیازی به صرف منابع بیشتر به منظور کسب صلاحیت‌های اصلی خود ندارند. این دسته از برون‌سپاری‌ها شامل فعالیت‌ها پیچیده و غیرمعمولی هستند که نیاز بالایی به پاسخ‌گویی به نیاز خاص (سفارشی کردن)<sup>۵</sup> دارند. ضمناً این دسته از فعالیت‌ها خیلی تحت تأثیر وقایع غیرقابل پیش‌بینی<sup>۶</sup> (از قبیل مشکلات داخلی تا مشکلات مشتری

- 
1. Vendor
  2. Provision
  3. Critical Outsourcing
  4. Core-Competencies
  5. High Level of Customization
  6. unpredictable event

و از مسائل کوچک عملیاتی یا تاکتیکی تا مسائل و تغییرات استراتژیک) قرار دارند. از این رو چنین فعالیت‌هایی به منظور تسهیل در پاسخ سریع به اهداف و نیازهای جدید مشتری برون سپاری می‌شوند. در حقیقت یک هم‌زمانی بین فعالیت‌های تامین کننده و تجارت مشتری وجود دارد. چنین برون سپاری‌هایی معمولاً توسط یک تامین کننده ارایه می‌شوند و مشارکت خیلی نزدیک دو طرف را به همراه دارند. مدیریت چنین مشارکت تنگاتنگی در صورت داشتن بیش از یک تامین کننده علاوه از به هدر رفتن منابع، باعث بروز عدم تطابق و ایجاد مشکل بین دو طرف می‌شود.

موفقیت در این گونه برون سپاری‌ها به دلیل نامشخص بودن مرز مسئولیت‌های میان دو طرف، ارتباط عمیق صادقانه را می‌طلبد. تامین کنندگان در این برون‌سپاری‌ها همانند یک شریک استراتژیک رفتار می‌کنند آنها علاوه بر آنکه فعالیت‌های مورد درخواست را برآورده می‌کنند بلکه در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نیز شرکت دارند. هر دو طرف به منظور دستیابی به اهداف برون سپاری همکاری می‌کنند. این گونه برون سپاری‌ها نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجه طرفین دارد که قابل انتقال به موقعیت دیگری نیست. از این رو این گونه برون سپاری‌ها بلند مدت است زیرا فقط در این حالت است که طرفین می‌تواند سرمایه‌گذاری صورت گرفته را مستهلک نمایند. پرداخت در این برون سپاری‌ها بر اساس سطوح خدمت توافق شده<sup>۱</sup> صورت می‌گیرد و بر اساس عملکرد خدمت انجام شده پرداخت می‌گردد.

در این گونه برون سپاری‌ها تامین کنندگان ملزم به داشتن واحد تحقیق و توسعه کارآمد و قوی به منظور پاسخ‌گویی سریع به نیازها و خواسته‌های مشتری می‌باشند. برای موفقیت در این گونه برون سپاری‌ها نیاز است که مشتری از نزدیک بر روی تامین کننده کنترل و مدیریت داشته باشد که این نظارت به رشد و پیشرفت تامین کننده کمک زیادی می‌کند. علاوه بر این لازم است که یک تیم کوچک از افراد متخصص مشتری (سپارنده خدمت) با سازمان تامین کننده برای انجام فعالیت همکاری داشته باشند. حضور این افراد، مبادله تجربه و فوت و فن‌های لازم از مشتری به تامین کننده را تضمین می‌کند. از طرف دیگر نظارت بر برون سپاری موجب کمک به حل مشکلات، تکمیل فعالیت‌های توسعه‌ای تامین کننده و اطمینان از پیوستگی فعالیت‌ها می‌شود. بدیهی است که عدم نظارت دقیق موجب بروز اشتباه و در نهایت تعویض تامین کننده یا درون سپاری فعالیت می‌شود. از طریق مذاکرات منطقی و تشریح مساعی می‌توان از بروز اختلاف و تعارض جلوگیری نمود. برون سپاری همه وظایف مربوط به تعمیرات<sup>۲</sup> در یک شرکت که فرآیند صنعتی را ارایه می‌دهد مثال خوبی برای این دسته از برون سپاری‌ها می‌باشد.

مشخصه‌های خدمت در برون سپاری فعالیت‌های کلیدی:

ناملموسی زیاد، تفکیک ناپذیری زیاد، استانداردپذیری کم، پیچیدگی زیاد، شدت رقابت کم، اصلی بودن خدمت زیاد، تعداد تامین کنندگان کم، اهمیت فعالیت زیاد.

بر طبق آنچه توضیح داده شد با توجه به مقدار کمی مشخصه‌های خدمت در این حالت تمایل به برون‌سپاری بسیار کم است و از طرف دیگر بر اساس آنچه در فصل دوم اشاره شد مقدار کمی کلیه مشخصه‌های خدمت به

- 
1. Service Level Agreements
  2. Maintenance Function

گونه‌ای است که می‌بایست به منظور موفقیت عملکرد خدمت برون سپاری شده الزاماً از «ساز و کار مرآوده مبتنی بر منافع طرفین» استفاده گردد. (الوانی، اشرف زاده، ۱۳۸۷)

جدول ۲-۲: تقسیمات برون سپاری برحسب معیارهای مدیریتی (الوانی، اشرف‌زاده، ۱۳۸۷، ۱۴۱)

مشخصات برون سپاری	کارکردی	اهرمی	استراتژیک	کلیدی
اهمیت استراتژیک	کم	کم	زیاد	زیاد
بار مالی	کم	زیاد	کم	زیاد
نوع فعالیت	ساده در مقدار کم	ساده در مقدار زیاد و خیلی تکنیکی	گلوگاهی یا مزیت رقابتی در آینده	نزدیک به صلاحیت اصلی
نوع مشارکت	ساده	مبتنی بر احترام متقابل	فشرده	نزدیک
نوع ارتباط (طرفین)	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد

#### ۲-۱۰- برون سپاری استراتژیک

برون سپاری استراتژیک نسبت به برون سپاری سنتی در جایگاه بالاتری قرار دارد. مزیت‌های رقابتی با تمامی وظایف تجاری شرکت در ارتباطند، بنابراین شایستگی‌های دارند که باید مزیت رقابتی را برای شرکت، چه در داخل و چه در خارج، فراهم آورند.

برخلاف برون سپاری سنتی، در برون سپاری استراتژیک موانعی که حول فعالیت‌های اصلی شرکت می‌چرخند «فعالیت‌هایی که به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا ظرفیت نوآوری خود را به واسطه بهره‌گیری از بخش فعال یک اقتصاد شبکه افزایش دهند» وجود ندارد.

به این معنی که به جای داشتن قراردادهای قطعی یا یک یا تعداد کمی تامین کننده خدمات در دوره‌های زمانی بلند مدت که فقط راه‌حل‌های از پیش تعیین شده را اجرا خواهند کرد، قراردادهای تامین استراتژیک با چندین شریک تجاری مختلف در دوره‌های زمانی کوتاه مدت و با امکان تمرکز بیشتر روی فعالیت‌های اصلی شرکت است.

در این دیدگاه یک نوع تناقض وجود دارد و آن این است که چنین روابطی به سطح اعتماد بالایی نیاز دارند تا ریسک حاصل از این روابط کاهش پیدا کند همچنین، ایجاد شرایط برای اعتماد ریشه‌ای به زمان زیادی نیاز



دارد. به طور کلی، برون سپاری سنتی در مقایسه با برون سپاری استراتژیک، از تعهد کمتر و درجه ریسک بالاتری برخوردار است. در اینجا ریسک فقط کمبود اطلاعات مهم تجاری نیست بلکه، ریسک زمانی افزایش می‌یابد که شرکت با چند شریک بیرونی ارتباط برقرار کند.

همچنین باید توجه داشت که مزیت‌های رقابتی مانند دانش، تخصص و توانمندی‌ها به تأمین کنندگان بیرونی وابسته خواهند بود. بنابراین، خطر اصلی اینجاست که سازمان‌ها با به کارگیری برون سپاری استراتژیک ممکن است ظرفین جذب مورد نیاز برای شناسایی و در برگرفتن فرصت‌های جدید را توسط خود از دست بدهند. بنابراین مهارت‌های کاربردی یا شایستگی‌های سازمانی می‌توانند توسط یکسری پیمان‌ها، مدیریت و توسعه یابند و از طرف دیگر کالاها و خدماتی که ارزش استراتژیک کمی دارند می‌توانند از بازار بیرونی خریداری شوند.

تحقیقات نشان داده است که قابلیت‌های اصلی شرکت و مهارت‌های ویژه مرتبط با مزیت‌های رقابتی نیازی نیست که به خارج شرکت واگذار شوند. به عبارت دیگر، مهارت‌های اصلی می‌تواند از یک بخش دیگر در خارج از شرکت یاد گرفته و به داخل شرکت که منتقل شود. از طرف دیگر همین مهارت‌ها می‌تواند توسط شرکای شرکت جذب شود که در این فرایند مزیت رقابتی منحصر به فرد شرکت از دست می‌رود.

از نگاه دیگر، ما در حال تجزیه کردن حرکت به سوی یک اقتصاد جهانی با تغییرات سریع تکنولوژی و افزایش نیاز برای تسهیم اطلاعات و تحقیق و توسعه هستیم، بنابراین روابط قطعی بلند مدت بین خریداران و تأمین کنندگان خدمات، هزینه‌های جبران ناپذیری را به ما - به دلیل عدم امکان ورود تأمین کننده دیگر، وارد می‌کند، که می‌تواند به طور جدی مانع نوآوری شود. از نگاه کنترل ریسک ممکن است روابط قطعی با مرزهای سازمانی تعریف شده قابل قبول باشد، اما هزینه‌های حاصل از محدود کردن تبادل اطلاعات میان تأمین کنندگان خدمات در شبکه‌ها و محدود شدن خود شرکت به ایجاد رابطه فنی فقط با یک شرکت دیگر می‌تواند مهم باشد. بنابراین، همچنان که در بالا بحث شد، زمانی که چنین روابطی به وسیله یک سیستم بوروکراسی «به جای نگرش بر پای اعتماد متقابل» مدیریت و کنترل شده باشد، می‌تواند فاقد بهره‌وری یا از بهره‌وری کمی برخوردار باشد. بنابراین در اینجا چالش، یافتن راه‌هایی برای انجام وظایف اصلی تجاری است که می‌تواند با تسهیم دانش تأمین کنندگان خدمت بیرونی به عنوان یک صنعت شبکه‌ای، بدون ترس از دادن قابلیت‌های اصلی عرضه شود. این امر می‌تواند به عنوان نتیجه حاصل از اعتماد زیاد به تأمین کنندگان بیرونی یا به واسطه تقلید از رقبا به عنوان نتیجه‌ای از کمبود اطلاعات تلقی شود.

در یک اقتصاد شبکه‌ای<sup>۱</sup>، ایجاد ارتباط نزدیک با یک یا چند تأمین کننده خدمت، سخت خواهد بود. اگر یک صنعت، ارتباطات شبکه‌ای نزدیک‌تری را میان شرکت‌ها توسعه بدهد و اگر هر تأمین کننده خدمت، به تنهایی روابط بیشتر و کوتاه‌تری را با توجه به رقابت شرکت‌های خریدار خدمت قبول کند، آنگاه مرزهای اطلاعاتی گسترش می‌یابند و تعهد حاصل از روابط بلند مدت کاهش خواهند یافت. با پذیرفتن چندین رابطه به جای یک رابطه با تأمین کنندگان خدمت بیرونی، شرکت‌های خریدار خدمت، اطمینان کمتری را نسبت به زمانی که رابطه قبلی بلند مدت‌تری وجود داشت تجربه می‌کنند. در این حالت، حداقل شانس کسب منافع حاصل از یک صنعت با مرزهای وسیع وجود دارد. دلیل این ممکن است مزایای حاصل از مهارت‌های اصلی در درون صنعت را تعدیل و از طرفی مزیت‌های رقابتی آن صنعت را فرسوده کند. در این مبحث از نگاه شرکت‌های خصوصی این سؤال

---

## 1. Network economic



مطرح است که چگونه می‌توان تعهدی نسبت به رازداری و قابلیت اعتماد به چندین تامین کننده که با سود شرکت در صنعت سهام هستند را نگهداری کرد؟

مسئله کمبود اطلاعات به طور ذاتی در همه روابط برون سپاری وجود دارد، اما اهمیت این مسئله زمانی افزایش می‌یابد که روابط دوگانه به واسطه ایجاد رابطه با چندین تامین کننده و قراردادهای شبکه‌ای جایگزین می‌شوند. بعضی شواهد نشان دهنده این است که شرکت‌های قدرتمند ممکن است حساسیتشان در حفظ اطلاعات نسبت به دیگر شرکت‌های ضعیف‌تر بیشتر باشد. این نتیجه خیلی روشن نیست و ممکن است به واسطه قابلیت مدیریت آن شرکتها، مؤثر واقع نشود.

تعیین مرز بین دانش حرفه‌ای مشاوران خصوصی صنعت و مرزی که عملکرد شرکت نیاز به روز شدن دارد نامشخص است و هر چه پیشرفت تکنولوژی بیشتر باشد این مرزها نامشخص‌تر خواهد شد.

برون سپاری راهبردی در ماورای برون سپاری سنتی به این معناست که مزیت‌های رقابتی از طریق بازگشایی کامل تمامی فعالیت‌های اقتصادی - حتی فعالیت‌های اصلی برای هر کسی که می‌تواند بهترین راه حل دریافت شده داخلی یا خارجی را فراهم آورد، حاصل می‌شود. در این قسمت خلاف برون سپاری سنتی، هیچ‌گونه مرز حفاظت کننده‌ای حول فعالیت‌های اصلی، به امید آنکه سازمان‌ها بتوانند ظرفیت نوآوری خود را به وسیله فعال بودن در یک اقتصاد شبکه‌ای به حداکثر برسانند، وجود ندارد. این بدان معناست که به جای داشتن روابط انحصاری با یک یا تعداد اندکی از تامین کنندگان خدمات در دوره‌های زمانی طولانی مدت که انتظار می‌رود راه حل حاضر و آماده را فراهم کنند، با چندین شرکت در دوره زمانی کوتاه مدت‌تری این قرارداد منعقد شود. در این بخش یک دوگانگی ذاتی وجود دارد:

۱. سطح بسیار بالایی از اعتماد برای چنین روابطی ضروری است، زیرا ریسک‌های موجود قابل ملاحظه هستند و همزمان شرایط برای اعتمادسازی به وسیله یک جهت‌گیری کوتاه مدت و همراه با درگیری کمتر در مقایسه با روابط برون سپاری سنتی دچار آسیب می‌شود. این خطرها در مقایسه با روابط برون سپاری سنتی قابل ملاحظه هستند زیرا هنگامی که شرکت با چندین طرف همکاری می‌کند خطر نشت اطلاعات حساس وجود دارد.

۲. هسته اصلی مزیت رقابتی مانند دانش، تخصص‌ها و توانمندی‌ها به شرکت‌های خارجی وابسته می‌شود. خطر موجود در این قسمت مربوط به سازمان‌هایی است که برون سپاری راهبردی را دنبال می‌کنند و این امکان وجود دارد که حتی به وسیله خود ظرفیت جذب، بازشناسی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید را از دست بدهند. به نظر می‌رسد در اینجا یک توافق نظر عمومی وجود دارد به طوری که مهارت‌های تکمیلی یا کارآیی سازمانی را می‌توانیم به وسیله مشارکت در شبکه برون سپاری و بازگشایی کامل مرزها به سوی همکاری توسعه دهیم. از طرف دیگر می‌توانیم کالاها و خدماتی را که ارزش راهبردی کمتری دارند در بازار آزاد خریداری کنیم. بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که کارایی مرتبط با فعالیت‌های اصلی و بسیاری از مهارت‌های ویژه مرتبط با مزیت رقابتی باید در داخل سازمان نگهداری شوند.

از دیدگاه کنترل ریسک، روابط انحصاری با مرزهای سازمانی مشخص و تعریف شده، ممکن است مطلوب باشد، اما این امکان وجود دارد که هزینه ناشی از محدود کردن تبادل اطلاعات در بین تامین کنندگان خدمات در شبکه‌ها و محدود کردن یک شرکت صرفاً به یک گروه تخصصی قابل ملاحظه باشد. افزون بر این، چنان که

پیش‌تر گفته شد، چنین روابط انحصاری وقتی به جای راهکار مبتنی بر اعتماد بر اساس دیوانسالاری مدیریت شوند، بهره‌وری نخواهند داشت. بنابراین، چالش اصلی اینجاست که راهکاری پیدا کنیم تا بسیاری از عملکردهای اقتصادی «و نه تمامی آنها» بتوانند در آن بر پایه آگاهی مشترک تامین کنندگان خدمات خارجی، به عنوان شبکه‌ای صنعت بدون از دست دادن مزیت اصلی رقابتی به اجرا درآیند.

در یک اقتصاد شبکه‌ای گزینه‌های زیادی برای یک شرکت به منظور ایجاد روابط نزدیک یا بیشتر از یک تامین کننده خدمات وجود دارد. اگر یک صنعت روابط نزدیک شبکه‌ای را در بین شرکت‌های خود ایجاد کند و از طرف دیگر، اگر هر شرکت تامین کننده، به طور مجزا روابط بیشتر و کوتاه مدت‌تری را با شرکت‌های رقابت کننده به وجود آورد، در نتیجه «مرزهای اطلاعاتی»<sup>۱</sup> گشوده می‌شوند و تلاش‌ها برای ایجاد روابط بلند مدت کاهش می‌یابند. در این گونه مواقع، شرکت خریدار خدمت، هنوز نسبت به روابط انحصاری قبلی خود دارای اطمینان کمتری است، اما می‌تواند از این شانس برخوردار شود تا از فرصت‌های موجود در صنعت به بهترین شیوه استفاده کند. در این حالت، ممکن است به بهبود مزیت رقابتی اصلی در درون آن صنعت و بهره‌مند شدن همه تامین کنندگان از مزیت‌های آن صنعت منجر شود و این در حالی است که مزیت رقابتی بعضی از اعضای آن صنعت دچار فرسایش می‌شود. ممکن است این پرسش برای یک شرکت مستقل مطرح شود که یک شرکت چگونه می‌تواند اسرار و اطلاعات محرمانه خود را از شرکت‌های تامین کننده خدمات محفوظ نگه دارد در حالی که در مزیت‌های بهترین شیوه موجود در آن صنعت شریک است.

از نظر بسیاری از نویسندگان، برون سپاری دارای اهمیت راهبردی است و همانند هر تصمیم راهبردی دیگر در برون سپاری نیز باید اثرات آن روی مزیت رقابتی، سازگاری و محتوایی آن با سایر تصمیمات راهبردی سازمان مورد توجه قرار گیرد و با مطالعه و در نظر گرفتن جمیع جهات باید نسبت به آن اقدام کرد. به عبارت دیگر برون سپاری را باید به عنوان بخشی از راهبرد سازمان تلقی کرد و مدیران در تصمیم‌گیری برای برون سپاری، باید دو متغیر اساسی هزینه و کیفیت را همیشه مدنظر داشته باشند. از نظر گریر<sup>۲</sup> «۲۰۰۲» برون سپاری تصمیمی است که باید توسط سطوح عالی سازمان اتخاذ شود و در این تصمیم‌گیری عواملی مانند چشم‌انداز آینده سازمان، شایستگی‌های اصلی، ساختار، هزینه‌ها و مزیت‌های رقابتی باید مورد توجه قرار گیرند. بنابراین، برون سپاری موضوعی است که باید در چارچوب مدیریت استراتژیک سازمان و با توجه به پیامدهای احتمالی و گوناگون مورد توجه قرار گیرد.

## ۲-۱۱- عناصر اصلی برون سپاری استراتژیک

نگاه استراتژیک به مسئله برون سپاری، اطلاعاتی را درباره فعالیت‌های اصلی که پتانسیل برون سپاری شدن را دارند ارائه می‌دهد. از نگاه مدیران، سیاست‌های برون سپاری می‌توانند به واحدهای تجاری برای به دست آوردن مزایای حاصل از تخصص، که می‌تواند به وسیله تامین کنندگان خدمات یا متخصصان داخلی به دست آید، کمک کنند. مدیران قادرند در خصوص سیاست‌های مختلف برون سپاری شرکت را به گونه‌ای آماده کنند که خدمات مناسبی را که واحدهای تجاری یا فعالیت‌های پشتیبانی کننده از آن نشأت می‌گیرند، متمرکز کند.

1. Information boundaries
2. Greer

مدیران با فراهم آوردن خطوط راهنمایی برای تجارتشان و به حساب آوردن تغییرات تدریجی در دارایی‌های رقابتی، اقدام به نگهداری و توسعه آنها می‌کنند. مدیران در خصوص جستجوی موقعیت منابع و پروراندن دارایی‌های رقابتی در عرصه شرکت نقشی را ایفا می‌کنند.

برون سپاری با ارائه راهکارهای بهینه بیشتر و اجتناب از سرمایه‌گذاری‌های غیرقابل برگشت، برای مدیران ابزاری را در کاهش ریسک فراهم می‌آورد. با وجود این، تصمیمات برون سپاری از نظر هزینه‌ای، قابل برگشت هستند. در همین خصوص، اهمیت و پیچیدگی قرارداد برون سپاری استراتژیک را با ریسکی که نتیجه از دست دادن فعالیت‌های تجاری اصلی است مواجه می‌کند.

با توجه دقیق به انگیزه‌های برون سپاری و ارزیابی ریسک‌های آن مبنایی برای اجرا و کنترل آن فراهم می‌آید. هدف چارچوب استراتژیک شرکت، بررسی دقیق مشخصات سازمان به واسطه مطالعه در ساختار، افراد و مهارت‌ها، وظایف، روابط غیررسمی یا نقشه‌های ذهنی آنان است. ویژگی‌های اجزای برون سپاری استراتژیک در جدول ذیل نشان داده شده است.

جدول ۲-۳: ویژگی‌های اجزای برون سپاری استراتژیک (طالبی، کریمی، ۳۶، ۱۳۸۹)

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- ارتباط نزدیک بین فرایندهای برون سپاری و فاکتورهای کلیدی موفقیت شرکت در صنعت</li><li>- انتقال مالکیت یک فعالیت تجاری که پیش تر در داخل انجام می‌شده و غالباً شامل انتقال دارایی‌های انسانی و فیزیکی به پیمانکاران است.</li><li>- یک قرارداد جهانی بلند مدت‌تر و کلان‌تر نسبت به ترتیبات قراردادی سنتی.</li><li>- تعهد بلند مدت بین مشتری و تامین کننده خدمت</li><li>- تعریف قراردادی از سطوح خدمات و تعهدات طرفین</li></ul> |
|--|

## ۲-۱۲- فرایند برون سپاری استراتژیک

مدیران شرکت‌ها به شیوه‌های مختلفی می‌توانند بر تجارت تأثیرگذار باشند، اما غالباً آنها به واسطه خطوط راهنمای عمومی قادر به این کار نیستند که این مسئله برای برون سپاری نیز صادق است. در راستای انعقاد قراردادهای برون سپاری پیچیده در سطح شرکت، اگر تصمیم بر استراتژی تمرکز و سفارشی کار کردن باشد، راه مفید، ترسیم چارچوب قرارداد برای مدیریت با هدف مذاکره با تامین کنندگان خدمت است. چارچوب قرارداد می‌تواند به واحد تجاری در ارزیابی اقتصادی هزینه‌های معامله همچون هزینه‌های مرتبط با یافتن تامین کنندگان و مذاکرات جهت توافق کمک کند و ابزاری را برای دستیابی به کنترل پایدار در شرکت فراهم آورد. سؤالات درباره برون سپاری فعالیت‌ها زمانی که سرمایه‌گذاری‌های مرتبط با آن در حجم وسیع انجام می‌شود، افزایش می‌یابد. تصمیم گرفتن برای این گونه سرمایه‌گذاری‌ها باید در مرحله اول از نگاه استراتژی‌ها و الزامات رقابتی شرکت مورد ملاحظه قرار گیرد. اولین گام تجزیه و تحلیل نیاز است که مدیران مسیرهای استراتژیک خود را ارزیابی می‌کنند. این مسئله غالباً زمان و تلاش زیادی را از سطوح متفاوت در شرکت نیاز دارد.

دومین گام در تجزیه و تحلیل، ارزیابی مناسب ظرفیت‌های داخلی مورد نیاز، نگهداری و توسعه داده شده یا حتی از بین رفته است. برون سپاری غالباً نتیجه بازبینی مجدد شرکت از محدودیت‌های آن برای انعطاف‌پذیری، کنترل و رقابت‌پذیری است. این نوع تجزیه و تحلیل برای مدیریت بسیار مشکل است. از آنجایی که دپارتمان‌های داخلی تمایل دارند به فعالیت خود ادامه دهند، در اغلب مواقع هزینه انجام آن توسط تامین کنندگان بیرونی کمتر است.



ایجاد چالش می‌شود.

گام چهارم به اجرا اشاره دارد. مدیران شرکت باید قادر باشند مذاکرات را برای حجم وسیعی از قراردادها اداره و خطوط راهنما را برای تجارتشان فراهم کنند. آنها همچنین باید قادر به فراهم آوردن چارچوب قراردادها برای تضمین سطح بالایی از همبستگی در سازمانشان باشند.

برون‌سپاری را می‌توان طراحی فعالیت‌ها به واسطه اصول سه‌گانه، عقد قرارداد به شیوه سیستماتیک و کارا با سازمان‌های بیرونی برای خرید فعالیت یا درجه پایینی از یکپارچه‌سازی عمودی در یک زنجیره تامین تعریف کرد.

محققان گام‌ها و فازهای مختلفی را برای پیاده‌سازی فرایند برون سپاری برشمرده‌اند. جانسون<sup>۱</sup> «۱۹۹۹»، فرایند برون سپاری را بر شش فاز تقسیم‌بندی کرده است که عبارتند از:

۱. تحلیل استراتژیک
۲. تعیین بهترین کاندید
۳. تعریف نیازمندی‌ها
۴. انتخاب تامین کننده
۵. انتقال عملیات
۶. مدیریت روابط، گیلی<sup>۲</sup> به شش مرحله برنامه‌ریزی مقدماتی، استخراج ملاحظات استراتژیک، تحلیل هزینه یا عملکرد، انتخاب تامین کننده، مذاکره، انتقال منابع و مدیریت روابط برون سپاری فعالیت‌ها اشاره کرده است. مامه<sup>۳</sup> «۲۰۰۲» نیز برون سپاری را شامل گام‌های تحلیل قابلیت، ارزیابی و تصدیق، مذاکرات قرارداد، پروژه اجرا و انتقال، مدیریت روابط و خاتمه قرارداد دانسته است. به طور کلی، فرایند برون سپاری را می‌توان مشتمل بر مراحل زیر دانست.

۱. تعیین واحد تصمیم گیرنده مناسب
۲. تعیین فعالیت‌های قابل برون سپاری
۳. انتخاب پیمانکار
۴. تنظیم قرارداد برون سپاری
۵. مدیریت و کنترل فرایند
۶. تصمیم‌گیری در خاتمه روابط برون سپاری

به عنوان گام اول در هر فرایند برون سپاری، ابتدا باید مرجع تصمیم گیرنده انتخاب شود. این مرجع، مسئولیت تصمیم‌گیری در خصوص تمامی زیر فعالیتهای فرایند برون سپاری را بر عهده خواهد داشت. با توجه به ماهیت کلان و استراتژیک فرایند برون سپاری، تصمیم‌گیری درباره فرایند برون سپاری در سطوح بالای هرم سازمانی شکل می‌گیرد.

گام دوم در فرایند برون سپاری، تعیین فعالیت‌های قابل برون سپاری است. در این فاز مشخص می‌شود که کدام یک از فعالیتها باید در داخل سازمان پیاده و چه فعالیت‌هایی باید برون سپاری شوند. محققان برای تصمیم‌گیری درباره انجام فعالیت داخل سازمان یا برون سپاری، مدل‌های مختلفی را ارائه داده‌اند. از جمله مهم‌ترین مدل‌ها می‌توان به هزینه اقتصادی معامله<sup>۴</sup> اشاره کرد. این مدل بیان می‌کند که برای تصمیم‌گیری در خصوص برون سپاری یا انجام فعالیت داخل سازمان، باید میان هزینه این دو گزینه مقایسه‌ای شکل گیرد. چنانچه هزینه انجام فعالیت داخل سازمان کمتر از هزینه برون سپاری باشد، فعالیت داخل سازمان و در غیر این صورت برون سپاری می‌شود. از روش‌های دیگر برای تصمیم‌گیری، تحلیل «قابلیت هسته‌ای»<sup>۵</sup> است. بر این اساس، قابلیت‌های

- 
1. Johnson
  2. Gilley
  3. Momme
  4. Transaction economic cost
  5. Core competency

هسته‌ای باید داخل سازمان نگه داشته و سایر فعالیت‌ها برون سپاری شوند. «قابلیت‌های هسته‌ای» یک منبع ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان به شمار می‌روند که برای تجارت ارزشمند و در صحنه رقابت منحصر به فرد هستند. به عبارت دیگر، قابلیت‌های هسته‌ای، منابع ارزشمندی به شمار می‌روند که به وسیله رقبا قابل تقلید و کپی برداری نیستند و همچنین غیرقابل جایگزینی و عامل کلیدی موفقیت در صنعت محسوب می‌شوند. ماتریس «اهمیت - توانایی» نیز مدلی برای تصمیم‌گیری درباره انجام فعالیت داخل سازمان یا برون سپاری آن به تامین کننده بیرونی ارائه می‌دهد. در این مدل از دو معیار «اهمیت استراتژیک فعالیت» و میزان توانایی سازمان در پیاده سازی فعالیت استفاده می‌شود. مطابق شکل ۲-۶ فعالیت‌هایی که اهمیت زیادی برای سازمان داشته و توانایی سازمان برای پیاده‌سازی آن بالا باشد، قابلیت هسته‌ای است که باید داخل سازمان اجرا شود. سایر نواحی ماتریس نیز فعالیت‌های قابل برون سپاری را نشان می‌دهند. (Kakabadse, kakabadse, 2002, 89-198)



شکل ۲-۶: ماتریس (اهمیت - توانایی) برای تصمیم برون سپاری (طالبی، کریمی، ۱۳۸۹، ۴۷)

گام سوم فرایند برون سپاری، انتخاب پیمانکار است. انتخاب پیمانکار یک مسئله تصمیم‌گیری چند معیاره، چند هدفی و چند مشخصه‌ای است که در آن آلترناتیوها، پیمانکاران مختلف و معیارها و اهداف، همان معیارهای انتخاب پیمانکار «هزینه، زمان، کیفیت و ...» هستند. فرایند انتخاب پیمانکار را می‌توان در یک طبقه‌بندی کلی به دو دسته فرایند تک مرحله‌ای و چند مرحله‌ای تقسیم کرد. در فرایند انتخاب تک مرحله‌ای، همه معیارها به طور همزمان برای تمامی پیمانکاران در فرایند تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرند. در فرایند انتخاب چند مرحله‌ای، در هر مرحله یک یا چند معیار در نظر گرفته می‌شود و بر اساس آن تعدادی از پیمانکاران برای مرحله بعدی پذیرش و گروهی از فرایند تصمیم‌گیری حذف می‌شوند.

گام چهارم فرایند برون سپاری، تنظیم قرارداد برون سپاری است. قرارداد ابزار قانونی برای تثبیت و به رسمیت بخشیدن روابط برون سپاری است. قرارداد منعقد باید به اندازه کافی جامع باشد تا تمامی شرایط را در بر گیرد و

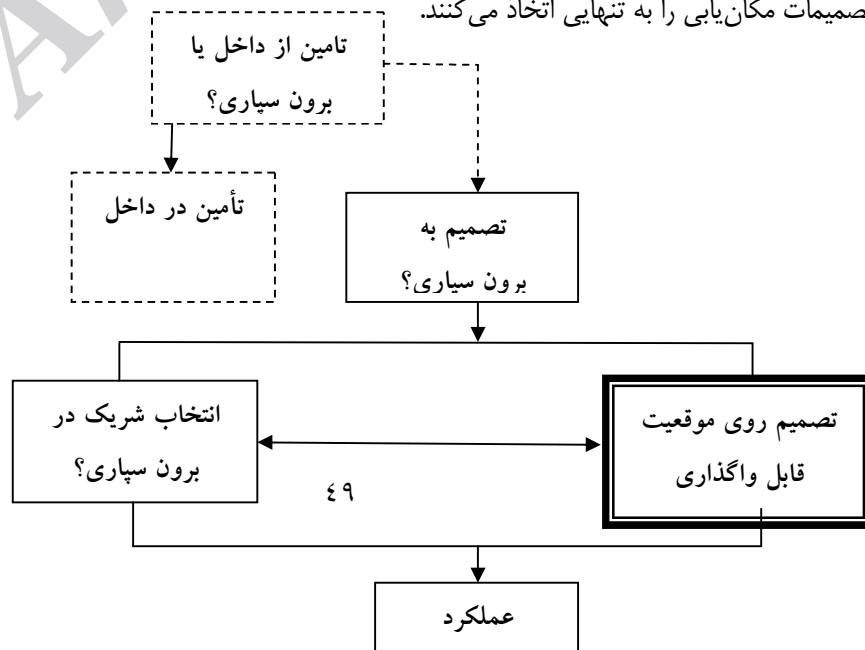
از سویی تا اندازه‌ای انعطاف‌پذیری داشته باشد که با تغییرات در تجارت، انطباق و سازگاری خود را حفظ کند. قراردادهای عمدتاً با دو محوریت کلی اطلاعات ناقص و عدم قطعیت مواجه هستند. گام پنجم در فرایند برون سپاری که باید به طور جدی به آن پرداخته شود، مدیریت و کنترل فرایند برون سپاری است، که در ادامه به طور تفصیلی موضوع مدیریت و کنترل فرایند برون سپاری مورد بررسی قرار خواهد گرفت. گام نهایی فرایند برون سپاری، تصمیم‌گیری هنگام خاتمه روابط برون سپاری است. در این مرحله سازمان یکی از سه گزینه زیر را برای انتخاب پیش رو خواهد داشت:

۱. انجام فعالیت در داخل سازمان: در پروژه‌های انتقال فناوری که از طریق واگذاری اجرا می‌شود، معمولاً پس از یک دوره برون سپاری فعالیت و یادگیری سازمانی، فعالیت به داخل سازمان منتقل می‌شود.
۲. برون سپاری فعالیت به پیمانکار جدید: معمولاً در شرایطی که از پیمانکار فعلی رضایت کافی وجود نداشته و سازمان همچنان به برون سپاری تمایل داشته باشد، این گزینه انتخاب می‌شود.
۳. برون سپاری فعالیت به پیمانکار فعلی: ادامه همکاری با پیمانکار فعلی، یکی از آلت‌رناتیوهای است که هنگام خاتمه روابط می‌توان از آنها استفاده کرد.

۱۳-۲ - مدل‌های برون سپاری

### ۲-۱۳-۱ - مدل تصمیم برون سپاری فرایندهای تجاری

در این مدل تمرکز روی موقعیتی مکانی است که سازمان تصمیم به برون سپاری آن دارد. تصمیم مکان‌یابی از تصمیمات مهم برون سپاری است که باید به آن توجه خاصی شود. در هر فرایند تجاری، شرکت‌ها باید اول تصمیم بگیرند که «چگونه» تامین منابع کنند. آیا فرایند تجاری را خودشان در داخل مدیریت کنند یا آن را به یک شرکت بیرونی واگذار کنند؟ در تصمیمات برون سپاری یک فرایند تجاری، شرکت باید شریک تجاری خود را انتخاب و سپس ماهیت این روابط تجاری را برای خود مشخص کند. شرکت همچنین باید در خصوص موقعیت مکانی عملیات‌های فرایند تجاری تصمیم بگیرد، زیرا موقعیت‌یابی و انتخاب شریک تجاری به طور ویژه‌ای با یکدیگر در ارتباطند. اگر شرکت علاقمند است در یک موقعیت مکانی خاص فعالیت کند، تنها شرکای با تجربه خود را در آن موقعیت مورد توجه قرار خواهد داد. در بعضی حالات، شرکت یک شریک تجاری را انتخاب می‌کند و از تخصص آن برای تصمیم مکان‌یابی نهایی بهره خواهد برد، اما شرکت‌های کمی وجود دارند که تصمیمات مکان‌یابی را به تنهایی اتخاذ می‌کنند.



شکل ۲-۷): مدل تصمیم برون‌سپاری فرایندهای تجاری (طالبی، کریمی، ۱۳۸۹، ۵۲)

هدف ما درک صحیح تصمیمات مکان‌یابی و ارتباط آن با برون‌سپاری فرایند تجاری<sup>۱</sup> به واسطه تئوری و تحقیقات گذشته روی موقعیت مورد نظر است. تحقیقات آکادمیک کمی در زمینه تصمیم مکان‌یابی بین‌المللی برای شرکت‌های خدماتی به انجام رسیده است. ریچاردسون و مارشال در سال ۱۹۹۹، هشت عامل اصلی را در ملاحظات مکان‌یابی مورد توجه قرار داده‌اند که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. قابلیت دسترسی به ارتباطات تلفنی پیشرفته
۲. هزینه‌های ارتباط تلفنی
۳. کیفیت مورد نظر نیروی کار
۴. هزینه‌های نیروی کار
۵. مشوق‌های مالی دولت
۶. جذابیت محیط زندگی
۷. هزینه‌های اشتغال پایین
۸. دسترسی به خدمات حمل و نقل مناسب

همچنین عوامل دیگری همچون نیروی کار، زیرساختار و هزینه‌های مرتبط با مکان توسط دیگر محققان بررسی شده است. بعضی از محققان در سال ۲۰۰۰، چندین مانع برای مراکز تلفن بین‌المللی از جمله فشار رقابتی، هک شدن و دیگر خطرات تجاری و تفاوت‌های فرهنگی را مورد بحث قرار دادند. نتیجه تحقیقات نشان داد که توجه بیشتر روی نیروی کار باعث می‌شود که ما به کارگرانی که به زبان‌ها و لهجه‌های محلی کشورهای مختلف تسلط دارند، دست یابیم.

هنگامی که ملاحظات از مشاهده وضعیت موجود نشئت می‌گیرد، یک نقطه برای شروع فراهم می‌شود. هر چند ملاحظات مکان‌یابی، بسیار شناور و تحت تأثیر شرایط محیطی قرار دارند، اما باید این ملاحظات را برای ایجاد یک مبنای تئوریک مورد توجه قرار دهیم. در همین خصوص، برای توسعه تئوری و به دست آوردن اطلاعات مدیریتی بیشتر در سطح بین‌المللی، همکاری بسیاری از شرکت‌ها نیاز است.

دانیلگ<sup>۲</sup> در فاصله سال‌های ۱۹۸۸-۱۹۸۰، ساختار تئوریک قابل قبولی را برای بررسی ملاحظات مکان‌یابی در برون‌سپاری فرایند تجاری از نگاه تولید بین‌المللی ارائه کرد. وی در سال ۱۹۸۸ سه بعد مکان‌یابی را شناسایی و تعریف کرد. این سه بعد زیرساخت‌ها، ریسک کشور و سیاست دولت را در بر می‌گیرند. ساختار دانیلگ در سال

---

1. Business process outsourcing 'BPO'  
2. Dunning



۱۹۸۸ ابعاد انسانی را شامل نمی‌شود، در حالی که نقش منابع انسانی در بخش تولید از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است.

در بررسی مدل تصمیم مکان‌یابی برون سپاری فرایند تجاری، بعد انسانی به ساختار دانینگ افزوده و اثرات تعدیلی فاکتورهای مشخص شرکت همچون اهداف برون سپاری شرکت، تجربه و فاکتورهای مشخصه موقعیت مانند ماهیت فرایند تجاری و انتظارات مشتری به این ساختار اضافه می‌شود. با لحاظ کردن سرمایه انسانی، فاکتورهای مشخصه شرکت و موقعیت، مدل نهایی می‌تواند ما را در تشریح واکنش سهامداران برای تصمیمات برون سپاری موقعیت‌های مکانی شرکت و تصمیمات آن در تغییر از یک موقعیت مکانی به موقعیت دیگر کمک کند.

## ۲-۱۳-۲- مدل تصمیم برون سپاری موقعیت مکانی

زمانی شرکت‌ها در حال تصمیم‌گیری برای تعیین موقعیت مکانی هستند که عملیات‌های مرتبط با آن موقعیت برون سپاری شده است. آنها کل ابعاد موقعیت‌های جغرافیایی مختلف را ارزیابی می‌کنند. به طور کلی، جذابیت موقعیت می‌تواند به واسطه میزان خدمات برون سپاری عرضه شده در آن موقعیت اندازه‌گیری شود. این معیار مالی برای نواحی و کشورهای مختلف از منابع دولتی و خصوصی قابل دسترسی است. در سطح شرکت، سوالی که مطرح می‌شود این است که چه چیزی جذابیت موقعیت را تعیین می‌کند؟ مدل تصمیم برای برون سپاری موقعیت مکانی - تلاشی برای شناسایی عوامل تعیین کننده در جذابیت موقعیت است.

دانینگ در سال ۱۹۸۸، چارچوب تئوریک اولیه را برای توضیح و تحلیل انتخاب جایگاه، با توجه به شناسایی زیرساخت‌ها، ریسک کشور و سیاست دولت تحت عنوان سه تعیین کننده اصلی ارائه کرد. به دلیل ماهیت برون سپاری فرایند تجاری و با توجه به داد و ستدهایی که در تکنولوژی و تخصص انسانی وجود دارد، مدل تصمیم برون سپاری موقعیت مکانی، تا حدی ملاحظات سرمایه انسانی را نیز شامل می‌شود. فاکتورهای مشخصه شرکت و موقعیت، اثر مستقیم این چهار دسته از عوامل تعیین کننده را تعدیل می‌کند. در ادامه متغیرها به طور تفصیلی تشریح شده‌اند.



شکل ۲-۸: مدل تصمیم برای برون‌سپاری موقعیت مکانی (طالبی، کریمی، ۱۳۸۹، ۵۵)

### ۲-۱۳-۲- زیرساخت‌ها:

اهمیت زیرساخت‌ها به عنوان یک عامل تعیین کننده برای سرمایه‌گذاری در یک موقعیت مکانی خاص آشکار است. اهمیت زیرساخت‌ها به الزامات مشخص در صنعت برای تولید بستگی دارد. به واسطه این تعریف، فرایندهای تجاری متکی بر IT، به کیفیت، قابلیت دسترسی و هزینه زیرساخت‌ها برای ارتباطات تلفنی و

خدمات ارتباط تلفنی بستگی دارد. قابلیت دسترسی زیرساخت‌ها و هزینه رقابتی ارتباطات تلفنی شرایط مهمی هستند که موقعیت‌های مکانی مختلف به منظور تبدیل شدن به یک موقعیت مکانی برتر نیاز دارند. تحقیقات انجام شده در زمینه زیرساخت‌ها نتایج زیر را در بر داشته است:

۱. کیفیت و قابلیت دسترسی زیرساخت‌های IT در موقعیت مکانی مقصد، با میزان برون سپاری فرایند تجاری رابطه مثبتی دارد.

۲. هزینه زیرساخت‌های IT در موقعیت مکانی مقصد، با میزان برون سپاری فرایند تجاری رابطه منفی دارد.

۳. فاصله جغرافیایی با میزان برون سپاری فرایند تجاری رابطه منفی دارد.

### ۲-۱۳-۲- ریسک کشور:

مدیران، ریسک کشور را برای تصمیمات استراتژیک به منظور ورود به بازارهای بین‌المللی ارزیابی می‌کنند. ریسک کشور شامل ریسک اقتصادی و سیاسی است. و هر دو در زمینه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی<sup>۱</sup> و تجارت بررسی می‌شوند. اگر ریسک کشور بالا باشد شرکت‌ها برای کاهش ریسک منابع خود را در آن کشور محدود می‌کند. ریسک اقتصادی شامل معیارهایی همچون میزان باز بودن سیستم اقتصادی، نرخ تورم و نوسانات نرخ داد و ستد، امکان بازگشت سرمایه و ... است. با یک فرض کلی هر چه تغییرات بیشتر باشد، ریسک بیشتر خواهد بود. ریسک سیاسی جنبه‌هایی همچون ناپایداری سیاسی، شدت تعارض بین ملت‌ها و احتمال تغییرات در قوانین محیطی و نیروی کار و مقرراتی که روی تجارت تاثیر می‌گذارند را در بر می‌گیرد. با توجه به اینکه موافقت‌نامه عمومی روی تجارت در خدمات<sup>۲</sup>، در پایان سال ۲۰۰۲ با هدف حذف مشکلات و موانع تبعیض‌آمیز برای تجارت خدمات و افزایش سرمایه‌گذاری بازار، به اجرا گذاشته شده است، اما هنوز نتوانسته تغییرات مفیدی را ایجاد کند. شرایط سیاسی و اقتصادی، قابلیت بحث و ملاحظه بیشتری دارند، به طوری که تحقیقات نشان داده است که اهمیت تفاوت بین مشخصه‌های کشورها در فاکتورهای سیاسی و نهادی به عنوان تعیین کننده‌های جریان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به شمار می‌روند. ارزیابی ریسک کشور شامل ریسک اقتصادی و سیاسی است. نقش ریسک کشور، برای تصمیمات برون سپاری موقعیت‌های مکانی، به طور جامع مورد تحقیق قرار نگرفته است. برای مثال مک کینزی<sup>۳</sup> '2007'، از داده‌های سطح محصول برای بررسی فعالیت‌های تامین منابع از بازار محلی در مقابل بازار خارجی ایالات متحده در کمک به شرکت‌های چند ملیتی خارجی استفاده کرد. تحقیقات انجام شده در این زمینه نیز نتایج زیر را به دنبال داشته است:

۱. ریسک اقتصادی جایگاه مکانی مقصد با میزان برون سپاری فرایندهای تجاری، رابطه منفی دارد.

۲. ریسک سیاسی جایگاه مکانی مقصد با میزان برون سپاری فرایندهای تجاری، رابطه منفی دارد.

### ۲-۱۳-۳- خط‌مشی دولت:

نگرش و خط‌مشی دولت در خصوص سرمایه‌گذاری خارجی طی سال‌ها به تدریج تغییر کرده است و احتمالاً در آینده نیز بیشتر تغییر خواهد کرد. این در حالی است که، مشوق‌های بزرگ سرمایه‌گذاری به صورت یک عرف

---

1. FDI  
2. GATS  
3. Mckinsey

درآمده و خطمشی دولت با این موضوع مخالفت دارد. دولت‌ها توانایی تاثیرگذاری روی وسعت و شکل سرمایه‌گذاری خارجی روی صنایع خدماتی، به واسطه تحمیل مشکلات و موانع قانونی یا فراهم آوردن مشوق‌های سرمایه‌گذاری را دارند.

لیزا<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۸، به این نتیجه رسید که متغیرهای سیاسی نسبت به غیرسیاسی در تغییرات اثربخش، از افق زمانی کوتاهتری برخوردارند. سیاسی مالیاتی فاکتور مهمی است که شاید باعث جذابیت یک کشور برای سرمایه‌گذاری شود. طبق تحقیقات به عمل آمده، اثر متغیرهای سیاسی روی تصمیمات برون سپاری فرایندهای تجاری، به صورت نتایج زیر نشان داده شد. (Ellram, Tate, Billington, 2008. 148-163)

۱. سطح مالیات در جایگاه مکانی مقصد با برون سپاری فعالیت‌های تجاری، رابطه منفی دارد.
۲. زمینه جذب سرمایه‌گذاری جایگاه مکانی مقصد با میزان برون سپاری فعالیت‌های تجاری، رابطه مثبتی دارد.

### ۲-۱۳-۲-۴- ارزش سرمایه انسانی:

نلور<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، پیشنهاد می‌کند که فقدان سرمایه انسانی، اثر منفی روی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای توسعه نیافته دارد. ویلیام<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، اهمیت وجود نیروی کار ماهر را در کشور میزبان برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مورد تاکید قرار می‌دهد. برون سپاری فرایندهای تجاری یک تعادل بین تکنولوژی‌های اطلاعات و تخصص انسانی را شامل می‌شود. در مدل، پنج بعد ارزش سرمایه انسانی را برای «برون سپاری فرایندهای تجاری» شناسایی می‌کنیم که عبارتند از: قابلیت دسترسی، تجربه، کیفیت، سطح جبران خدمات و تفاوت فرهنگی.

در بعد اول، انتخاب‌های مربوط به جایگاه مکانی به واسطه حجم نیروی کار موجود محدود می‌شود. این در حالی است که به حجم بالایی از نیروی کار در دسترس برای برآورده کردن ساعات عملیاتی مراکز برون سپاری نیاز است. تحقیقات در این زمینه به نتیجه زیر دست یافته است: (Zepfer, bogl, 2008, 980-996).

«قابلیت دسترسی نیروی کار در جایگاه مکانی مقصد با میزان برون سپاری فرایندهای تجاری رابطه مثبت دارد.»

در بعد دوم، تخصص نیروی کار در برون سپاری فرایند تجاری مورد نظر است. در قرن اخیر، جایگاه مکانی مشخصی برای تولید کالاها و خدمات خاص فراهم شده است. یک جایگاه مکانی مناسب می‌تواند موقعیت دستیابی به منابع باارزش از جمله نیروی کار ماهر را فراهم و فرصت‌های باارزشی را از دیگر شرکت‌ها به واسطه جریان‌های اطلاعاتی به دست آورد. از تحقیقات به عمل آمده در این زمینه نتیجه زیر بدست آمده است.

تجربه برون سپاری فرایندهای تجاری در خصوص حجم نیروی کار در مکان مشخص شده، با میزان برون سپاری فرایندهای تجاری رابطه مستقیم دارد.

بعد سوم، به این مسئله می‌پردازد که منابع انسانی نیاز دارند از کیفیت مناسبی برای برآورده کردن نیازهای مشتری برخوردار باشند.

---

1. Lisa  
2. Nellore  
3. William

استون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، به این نتیجه رسید که قابلیت دسترسی به حجم نیروی کار با کیفیت مناسب، یک عامل تعیین کننده اصلی در انتخاب جایگاه مکانی مناسب است. کیفیت نیروی انسانی یک ساختار چند بعدی دارد که شامل تخصص‌های فنی، جنبه‌های درون شخصیتی همچون شایستگی در زبان و قابلیت درک زبان است. از تحقیقات به عمل آمده نتیجه زیر به دست آمده است.

«کیفیت نیروی کار که با مهارت‌های فنی و زمانی تعیین می‌شود، در جایگاه مکانی مقصد با برون سپاری فرایندهای تجاری رابطه مثبت دارد.»

بعد چهارم، نشان می‌دهد که در جایگاه رقابتی، سطح جبران خدمات کارکنان روی انتخاب جایگاه مکانی، برون سپاری تاثیر می‌گذارد. رودریگوز<sup>۲</sup> در سال '2004'، به این نتیجه رسید که هزینه نیروی کار برای جذب جریان‌های سرمایه‌گذاری بسیار مهم است. تحقیقات در این زمینه نتیجه زیر را به دنبال داشته است:

«سطح جبران خدمات نیروی کار در جایگاه مکانی مقصد با میزان برون سپاری فرایندهای تجاری رابطه مثبت دارد.»

در نهایت، مجموعه تحقیقات اثر تفاوت فرهنگی را روی تصمیمات برون سپاری فرایندهای تجاری با توجه به نقش موثر آن در حالت تصمیمات نشان داده شده است. فرهنگ، در شکل دادن نگرش کارکنان نسبت به تکنولوژی، مشتریان و روابط بین فردی نقشی را ایفا می‌کند. فرهنگ همچنین روی ادراک کارکنان نیز تاثیرگذار است. به طوری که، هنجارها در نحوه ارائه خدمات به مشتری در سطح کشورها و موقعیت‌های مکانی مختلف متفاوتند. برای مثال، اگر فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی باشد، خدمت به مشتری ممکن است از کیفیت لازم برخوردار نباشد. شرکت‌ها از تفاوت‌های فرهنگی بزرگ نگران هستند، زیرا این تفاوت‌ها ممکن است به نارضایتی مشتری منجر شود و این موضوع به از دست دادن مزیت رقابتی و ضعف در عملکرد مالی شرکت بینجامد. بر اساسی تحقیقات شکل گرفته در این زمینه نتیجه زیر به دست آمد:

تفاوت فرهنگی اثر منفی روی میزان برون سپاری فعالیت‌ها دارد.

## ۲-۱۳-۲-۵- فاکتورهای مشخصه شرکت:

تمامی تصمیمات برون سپاری فرایندهای تجاری، از اهداف یکسانی نشأت نمی‌گیرند. تحقیقات گذشته در این زمینه چهار هدف اصلی را پیشنهاد می‌کند. که عبارتند از:

۱. کاهش هزینه
۲. بهبود فرایندهای تجاری
۳. قابلیت‌های تجاری
۴. قابلیت‌های پیشرفت. شرکت‌ها ممکن است عملیاتشان را با هدف کاهش هزینه‌های درون سازمانی برون سپاری کنند یا اگر درگیر مسائلی برای بهبود کیفیت فرایندهای درونی هستند، ترغیب می‌شود تا از برون سپاری برای بهبود کیفیت فرایند استفاده کنند.

---

1. Steven  
2. Rodriguez

بعضی اوقات شرکت در جذب و نگهداری کارکنان شایسته ناتوان است و در نتیجه نمی‌تواند خدماتی با کیفیت بالا را فراهم کند. در این حالت ممکن است آن خدمات را به یک شرکت دیگر به منظور بهره‌گیری از دانش آن برای بهبود خدمات، برون سپاری کند. بعضی از شرکت‌ها روابط برون سپاری را به منظور یادگیری از پیمانکاران در نظر می‌گیرند. تجربه یکی دیگر از مباحث مورد توجه است طوری که تجربه بین‌المللی و برون سپاری هر دو می‌توانند در انتخاب جایگاه‌های مکانی برای BPO مؤثر باشند.

جانسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، بحث می‌کند که دانش کسب شده از طریق تجربه عملیات‌های تجاری در یک حوزه مشخص از بازار، به فرصت‌های تجاری جدید منجر می‌شود. در زمینه برون سپاری فرایندهای تجاری، فقدان چنین دانش تجربی ممکن است مانع بسیاری مهمی برای برون سپاری بین‌المللی باشد.

ما انتظار داریم که تجارب برون سپاری و بین‌المللی شرکت یک نقش تعدیل کننده را بازی کند. همچنین شرکت‌هایی که تجربه بیشتری نسبت به شرکت‌های کم‌تجربه دارند، در ارزیابی اهمیت زیرساخت‌ها، ریسک کشور، خطمشی دولت و سرمایه انسانی، از تفاوت قابل ملاحظه‌ای برخوردارند. همچنین، ما انتظار داریم که تجربه به طور خاص، تفاوت‌هایی را در اهمیت فاصله جغرافیایی و فرهنگی تشریح کند. تحقیقات انجام گرفته در این زمینه به حصول نتایج زیر منجر شده است:

۱. اهداف برون سپاری شرکت اثر سرمایه انسانی را روی میزان برون سپاری فعالیت‌های تجاری، تعدیل می‌کند.
۲. سطح تجربه شرکت اثر زیرساخت‌ها، ریسک کشور، خط مشی دولت و سرمایه انسانی را روی میزان برون سپاری فرایندهای تجاری تعدیل می‌کند.

## ۲-۱۳-۶- فاکتورهای مشخصه موقعیت:

دومین مجموعه از فاکتورهای تعدیلی شامل ماهیت فرایند تجاری و انتظارات مشتری است. بعضی از فرایندهای تجاری نسبت به دیگر فرایندها از اهمیت استراتژیک بیشتری برخوردارند. بنابراین، اهمیت استراتژیک فرایند می‌تواند برای شرکت یک فاکتور تعدیل کننده باشد. ریسک کشور نیز ممکن است برای فرایندهایی که از اهمیت استراتژیکی بیشتری برخوردارند مهم‌تر باشد. همچنین، فرایندهای تجاری در درجه استانداردسازی فرایند و میزان سرمایه مورد نیاز، متفاوتند. آنها در میزان شفافیتشان برای مشتریان «عملیات‌های پشت پرده با جلوی دید مشتری یکسان است» با یکدیگر تفاوت دارند. همچنین انتظار می‌رود که انتظارات مشتری نیز نقش تعدیل کننده را ایفا کند. درجه تعاملات بین فردی در تفاوت فرایندهای تجاری مؤثر است. برای بعضی از فرایندهای تجاری همچون خدمات پشتیبانی فنی، تعاملات بین فردی بیشتر با مشتری مورد انتظار است، در حالی که برای عملیات‌های مربوط به پرداخت یا صورتحساب، تعاملات بین شخصی با مشتریان به ندرت مورد نیاز است. انتظارات مشتریان از تسهیلات در تفاوت بین فرایندها مؤثر است. تسهیلات در اینجا به عنوان زمان و تلاشی که برای یک مشتری صرف می‌شود. هر کدام از اینها می‌توانند اهمیت ابعاد سرمایه انسانی و کیفیت زیر ساخت‌های IT را تحت تأثیر قرار دهند. تحقیقات انجام گرفته در این زمینه نشان می‌دهد که:

۱. ماهیت فرایند تجاری اثر زیرساخت‌ها، ریسک کشور، خطمشی دولت و سرمایه انسانی را روی میزان برون سپاری فرایندهای تجاری تعدیل می‌کند.

---

1. Johnson

۲. سطح تجربه شرکت اثر زیرساخت‌ها، ریسک کشور، خط مشی دولت و سرمایه انسانی را روی میزان برون سپاری فرایندهای تجاری تعدیل می‌کند.

### ۲-۱۳-۳- مدل تصمیم تأمین منابع

تاکید بر فرایند تصمیم، توسعه و ادغام آن با استراتژی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در مدل تصمیم تأمین منابع، باکس‌ها برای سهولت در پیگیری متن شماره‌گذاری شده‌اند. مدل، تصمیمی را ایجاد نمی‌کند، بلکه یک منطق تصمیم‌گیری را توسعه می‌دهد. مدل به دنبال مکانیزه کردن فرایند تصمیم‌گیری نیست بلکه، مباحث گسترده‌تری را، که در روش منطقی مورد توجه قرار گرفته است، لحاظ می‌کند، به طوری که، فرایند تصمیم شفاف می‌شود و تفکر استراتژیک آن به مرحله عمل می‌رسد.

نقطه شروع فرایند تصمیم برون سپاری با این سؤال آغاز می‌شود که آیا فرایند، استراتژیک است یا خیر؟ جایی که فرایند از نگاه استراتژیک مورد بازنگری قرار می‌گیرد. سوال منطقی دیگر به هزینه خرید یا ساخت مربوط می‌شود که آیا هزینه ساخت از هزینه خرید کمتر است یا خیر؟ سوال بعدی درباره سرمایه‌گذاری است که آیا، اینجا نیاز به صرف سرمایه است یا خیر؟ اگر سرمایه‌گذاری مورد نیاز نیست، شرکت باید خود شروع به ساخت کند اما اگر سرمایه‌گذاری مورد نیاز است باید برای شرکت توجیه مالی داشته باشد. تصمیمات استراتژیک از افق زمانی بلندتری برخوردارند بنابراین، شرکت بر این باور است که استفاده از تجزیه و تحلیل NPV بیشتر مناسب است. «زمانی که بازگشت سرمایه‌گذاری خوب است، بنابراین شرکت باید سرمایه‌گذاری کند و خود بسازد.» در مورد سرمایه‌گذاری‌هایی که در دستیابی به نرخ بازگشت مناسب شکست می‌خورند شرکت باید بررسی کند که آیا اضافه کردن حجم سرمایه‌گذاری می‌تواند باعث افزایش نرخ بازگشت سرمایه شود؟ در غیر این، سوال منطقی دیگر این است که آیا تأمین کننده بیرونی در دسترس است یا خیر؟ اگر این طور نیست، پس سؤال منطقی دیگر این است که آیا تأمین کننده بیرونی در دسترس است یا خیر؟ جایی که هیچ گزینه‌ای برای تأمین از بیرون وجود ندارد، بنابراین، شرکت باید خود شروع به ساخت کند. اگر یک تأمین کننده بیرونی در دسترس است باید موقعیت استراتژیک فرایند به طور مجدد بازرسی شود. این عوامل باعث می‌شود که فرایند تصمیم به یک حلقه بازخورد تبدیل شود که تضمین می‌کند سرمایه‌گذاری‌ها واقعاً استراتژیک هستند و برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. در صورتی که فرایند در دوره زمانی دوم این حلقه دوباره استراتژیک شناخته شد، شرکت باید سرمایه‌گذاری و ساخت را برگزیند.

اگر فرض بر این باشد که فرایند تحت بررسی، استراتژیک نیست، سؤال منطقی دیگر تعیین این است که آیا فرایندهای شرکت قابلیت انجام پروسه مورد نظر را دارند؟ در شرایطی که این توانایی را ندارد باید بررسی کند که آیا تأمین کننده‌ای وجود دارد که بتواند نیازهای شرکت را از نظر کمیت، کیفیت، تحویل وضعیت برآورده کند؟ با فرض پاسخ مثبت، شرکت باید این خدمات را خریداری کند، اگر تأمین کننده‌ای برای برآورده کردن نیازهای شرکت وجود نداشته باشد، لازم است مشخصات فرایند برای تعیین اینکه آیا پس از انجام تعدیلات فرایندها می‌توانند به مرحله اجرا درآیند، مورد بازمینی و ارزیابی مجدد قرار گیرند. مسئله بسیار مهم اینست که شرکت ارزیابی کند آیا انجام بازمینی مجدد روی مشخصات می‌تواند در تولید داخلی قطعه‌ای که نیاز شرکت را برآورد

می‌کند مؤثر باشد؟ شرکت‌ها این مسئله را مهم می‌دانند که؛ همه هزینه‌ها و مشخصات در فرایند تصمیم‌گیری به طور منظم مورد آزمایش قرار گیرند.

اگر قابلیت انجام فرایند یا ساخت محصول در داخل شرکت وجود دارد، سوال دیگر مشخص کردن ظرفیت موجود در داخل شرکت است. اگر منابع در دسترس و از کاربرد به صرفه هستند شرکت باید فرایندها را به مرحله اجرا درآورد. ظرفیت، عبارت است از قابلیت دسترسی به منابع که شامل نیروی کار، سرمایه، کارخانه، تجهیزات و زمان می‌شود. اگر هیچ کدام از منابع در دسترس نیستند و هزینه خرید نیز از هزینه ساخت کمتر است، بنابراین این سوال مطرح می‌شود که آیا منابع از دست رفته قابلیت احیا ندارند؟ پیش اینکه منابع احیا شوند باید تمامی مفاهیم مرتبط با نیازها با توجه به مفهوم منبع، کمیابی و اینکه آیا احیا منابع موجود، منابع دیگر را از بین نمی‌برد، مورد توجه قرار گیرند.

در اینجا، بحث داد و ستد<sup>۱</sup> غیرقابل اجتناب است و باید به دقت بررسی شود. این عوامل فرایند تصمیم را به یک حلقه بازخور تبدیل می‌کنند، به این منظور که این اطمینان حاصل شود که منابع تا حد ممکن به صورت بهینه به کار گرفته شده‌اند. تحویل منابع فقط پس از دوره زمانی دوم حلقه که داد و ستد برخلاف فرصت‌های دیگر سرمایه‌گذاری ارزیابی شده است، رخ خواهند داد. مشخصات جدیدی که به مدل اضافه شده‌اند عبارتند از: حلقه کنترل یا بازخور برای بازنگری سریع استراتژی «آیا تولید کننده‌ای نمی‌تواند به واسطه یک تامین کننده مورد حمایت قرار گیرد» یا بازنگری مورد تجاری «داد و ستد با دیگر فرصت‌های سرمایه‌گذاری» پیش از اینکه هیچ تصمیمی برای سرمایه‌گذاری به مرحله تأیید برسد.

## ۲-۱۳-۴- مدل فرایند برون سپاری

چهارچوب ارائه شده در این مدل به عنوان یک ابزار کمکی در هدایت ما از طریق تصمیمات ضروری و عملیات‌های مرتبط با فرایند عمل می‌کند. به عبارت دیگر، مبنای دانش ما را روی پروژه‌های برون سپاری در سازمان تسهیل می‌کند. برای این نوع از چارچوب، اطلاعات مرتبط با محصول و پایگاه‌های داده بیشتر مورد نیاز است. بنابراین لیستی از فعالیت‌ها و تجارب کلیدی را در سطوح عملیاتی و تاکتیکی فراهم می‌آورد. در این مدل شش فاز عملیاتی در فرایند برون سپاری مشخص شده است. در هر فاز تعداد زیادی از فعالیت‌های کلیدی یا معیارهای عملکرد مرتبط و خروجی مورد انتظار تعریف شده‌اند. شش فاز و متغیرهای تصمیم از چهار فاز استراتژیک SOP گرفته‌اند، که در این قسمت مدل شش مرحله‌ای را که تفکر قابلیت اصلی شرکت را با برون سپاری ارتباط می‌دهد، همراه با ایده‌های عملیاتی ارائه می‌دهیم. ایده مفهومی چارچوب برون سپاری از تحقیق آقا و خانم لادون<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۸ روی مدل‌سازی سیستم‌های باز نشات گرفته است. آقا و خانم «لادون» پس از طراحی مجدد مدل پراکتر و گمبل، روی فرایند سفارش تاکید کردند. پس از جزء به جزء کردن فرایند مدیریت سفارش به قدم‌های به هم پیوسته یا فعالیت‌ها و فرایند اصلی آنها، آنان توانستند اندازه کارایی را توسعه دهند و میزان بخش فرایند را بهبود بخشند.

1. Trade-off
2. Laudon and laudon

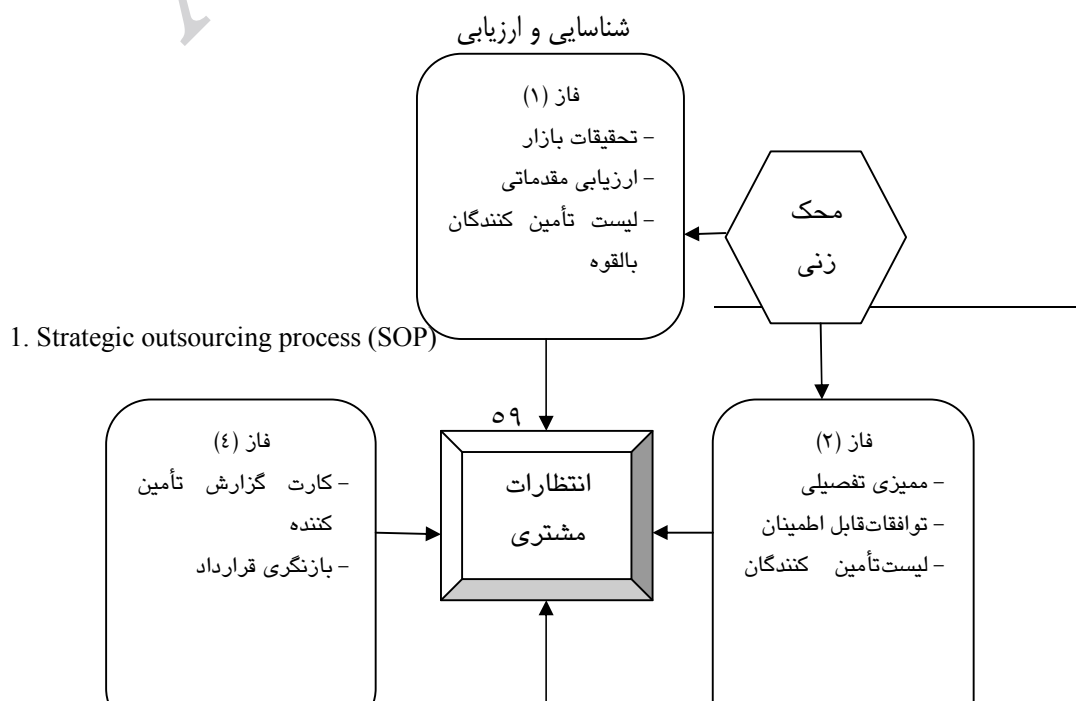


چارچوب McIvor بر مبنای اینکه چه فعالیتی را چگونه و چرا برون سپاری کنیم قرار گرفته است. بنابراین، عناصر تشکیل دهنده این دو مدل به نوعی با یکدیگر در ارتباطند. او همچنین بیان می‌کند که این چارچوب شامل قدم‌های پیوسته و منطقی است که با نگاه ساختاری تمرینی برای فرایند تصمیم به شمار می‌رود. این نکات در چارچوب برون سپاری اثرگذار هستند.

## ۲-۱۳-۵- مدل برون سپاری استراتژیک

فرایند برون سپاری استراتژیک<sup>۱</sup> ما را در شناسایی، ارزیابی و انتخاب تأمین کنندگان با بهترین شایستگی برای کمک به تولید داخلی و فعالیت‌های پشتیبانی مرتبط با آن راهنمایی می‌کند. «فرایند برون سپاری استراتژیک» شامل طیف وسیعی از ابزارهای چند وظیفه‌ای و تکنیک‌هایی برای تحقیق در زمینه تأمین کنندگان بالقوه، ممیزی تأمین کننده، تأیید تأمین کننده، اجرای پروژه و مدیریت روابط است. توسعه این ابزارها و تکنیک‌ها حاصل تلاش مشترک بین اعضای تیم برون سپاری خواهد بود که این فرصتی را برای ما به وجود می‌آورد تا در گام اول موانع و عوامل پیشرفت را بهتر درک کنیم. فلسفه «فرایند برون سپاری استراتژیک»، برآورده کردن تعهدات نسبت به الزامات مشتریان است. به طور خلاصه، تصمیمات در زمینه برون سپاری استراتژیک بر مبنای ملاحظات زیر است:

۱. شرکت منابع تولیدی و قابلیت‌هایی را که حیاتی هستند و به نظارت مستقیم نیاز دارند، در داخل تأمین می‌کند.
  ۲. فقط زمانی فعالیت‌ها به تأمین کنندگان برون سپاری می‌شوند که دارای مزیت رقابتی و فقط از ساختار هزینه پایین‌تر برخوردار باشند.
- فرایند برون سپاری استراتژیک، برون سپاری را به واسطه تمرکز بیشتر روی حوزه‌های تجاری اصلی داخلی به عنوان یک راه برای بهبود عملکرد تولیدی، افزایش تعهد کارکنان و نهایتاً افزایش رقابت‌پذیری و قابلیت سوددهی به کار می‌گیرد.



## اجرای پروژه

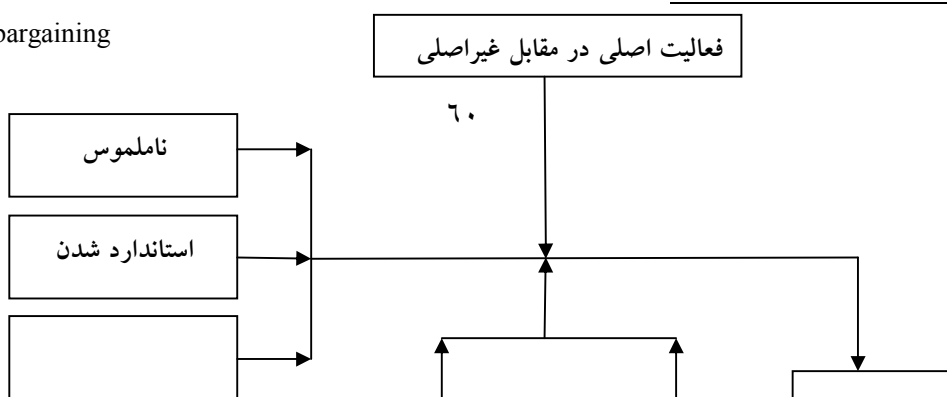
شکل ۲-۹: مدل برون سپاری استراتژیک (طالبی، کریمی، ۱۳۸۹، ۷۹)

### ۲-۱۳-۶- مدل برون سپاری خدمات عمومی

همانطور که پیش تر نیز توضیح داده شد، تعداد زیاد تأمین کنندگان خدمات در برون سپاری‌های خدمات عمومی، یک امتیاز محسوب می‌شود و به شرکت امکان می‌دهد از میان تأمین کنندگان خدمت یکی را انتخاب کند. از طرف دیگر، متغیرهای مستقل نشان می‌دهند که این گونه برون سپاری‌ها به طور معمول ملموس و استانداردپذیر هستند و میزان تغییرات تقاضای آنها طی زمان قرارداد ثابت است. همچنین، این دسته از خدمات از موقعیت رقابتی خوبی در بازار برخوردارند، بدین معنی که شرکت می‌تواند از فرصت «چانه‌زنی»<sup>۱</sup> برای تأمین منافع خود بهره گیرد. نتایج حاصل از تحقیق در خصوص مشخصه‌های خدمت به شرح زیر است:

۱. هر چه خدمت «ملموس‌تر» و «استانداردپذیرتر» باشد، تمایل به برون سپاری افزایش می‌یابد.
  ۲. هر چه خدمت از «عدم اطمینان تقاضای» کمتری برخوردار باشد، تمایل به برون سپاری افزایش می‌یابد.
  ۳. هر چه خدمت از «موقعیت رقابتی» خوبی در بازار برخوردار باشد، تمایل به برون سپاری افزایش می‌یابد.
- تمایل به برون سپاری خدمات ناملموس کم است، بنابراین این نوع فعالیت‌ها قاعده‌تاً باید توسط خود سازمان انجام شوند، اما در بسیاری از سازمان‌ها، مشاوره و آموزش مدیران از طریق مؤسسات بیرونی انجام می‌گیرد. دلیل این تضاد آشکار، به نقش تعدیلی تمایز، بین «اصلی و غیراصلی» و «اهمیت یا حساسیت» فعالیت خدماتی باز می‌گردد.

#### 1. bargaining



(-)

(+)

(-)

(+)

شکل ۲-۱۰): مدل برون سپاری خدمات (طالبی، کریمی، ۸۷، ۱۳۸۹)

## ۲-۱۳-۷- مدل تامین استراتژیک

تمرکز بر ساخت به معنی یاد گرفتن چگونه نساختن اقلام است، چگونه نساختن قطعاتی که تامین کنندگان می‌توانند با کارایی بیشتر بسازند. هدف از این مدل انجام درست عمل برون سپاری، متناسب با یک استراتژی درباره محصولات دارای دانش بالای مهندسی است. این رویکرد بر اساس اصول ساده زیر بنا شده است:

۱. تمرکز بر قطعاتی که در محصول بحرانی هستند و شرکت در ساخت آنها شاخص است.
۲. برون سپاری قطعاتی که تامین کنندگانی با مزیت نسبی شاخص‌تر، مقیاس گسترده‌تر، ساختار هزینه پایین‌تر و عملکرد بهتری دارند.
۳. استفاده از برون سپاری به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد تعهد در کارکنان به منظور بهبود عملکرد ساخت. زیر سیستم‌ها باید زمانی در طبقه استراتژیک قرار گیرند که: (Aksin, masini, 2008, 239-256)
  ۱. روی مهم‌ترین ویژگی‌های محصول از نظر مشتری اثر مهمی داشته باشند. «برای مثال هزینه»
  ۲. به مهارت‌های طراحی، ساخت و دارایی‌های فیزیکی خاص نیاز دارند که تامین کنندگان توانمند کمی در این رابطه موجودند.
  ۳. تکنولوژی نسبتاً انعطاف‌پذیر و احتمال بالایی برای کسب پیشتازی تکنولوژی «مزیت» داشته باشند.اگر این سیستم‌ها دارای اهمیت استراتژیک باشند دو سوال بحرانی‌تر باید پاسخ داده شود:
  ۱. قابلیت‌های طراحی و ساخت تامین کنندگان در مقایسه با شرکت در چه حدی است؟
  ۲. جلب کردن بهترین تامین کنندگان چه هزینه‌ای خواهد داشت و آیا شرکت بضاعت آن را دارد؟

بین تولید یک زیرسیستم در داخل و کنترل طراحی و ساخت که می‌توان آن را «دانش معماری»<sup>۱</sup> نامید، فرق بسیار مهمی وجود دارد. دانش معماری عبارت است از توانایی بررسی نیازمندی‌های مشتری و تولید مجدد آنها به زبان مشخصات عملکردی زیرسیستم. این دانش برای هر شرکتی منحصر به فرد است که در اثر عملکرد تیم‌های استراتژی، طراحی و بازاریابی ایجاد شده و توسعه داده می‌شود. (Zepfel, bogl, 2008, 980-996)

هنگامی که در تامین کنندگان زیر سیستم توانمندی وجود دارد، داشتن قابلیت طراحی و ساخت داخلی چندان مهم نیست و در این حالت قابلیت تعیین و کنترل مشخصات عملکردی زیر سیستم اهمیت بیشتری دارد. البته، بی‌توجهی در برون سپاری زیر سیستم‌ها می‌تواند به از دست دادن دانش معماری در تولید یک محصول اختصاصی منجر شود. همیشه برگرداندن دانش معماری از دست رفته دشوار و امروزه تقریباً غیرممکن است. شاید بهترین روش برخورد با خانواده‌هایی که تامین کنندگان زیادی دارند، آن باشد که فهرست قطعاتشان به خانواده‌هایی بر اساس مشخصات فرایند، فرایندهای ساخت، مواد، حجم تولید و ... تقسیم شوند، سپس این خانواده‌ها بر اساس مقدار سرمایه مورد نیاز برای رسیدن به مزیت رقابتی و بازگشت سرمایه مورد انتظار، طبقه‌بندی می‌شوند. بر اساس این تحلیل، خانواده‌های قطعات در سه رنگ قرمز، زرد و سبز طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. سبز: منبع داخلی کاملاً رقابتی و برتری هزینه نسبت به تامین کننده ۱۵ درصد یا بیشتر است. فرایندهای ساخت کارا هستند و نرخ بهبود بالاست.

۲. قرمز: منبع داخل کاملاً غیررقابتی است. برتری هزینه ۱۵ درصد یا بیشتر را می‌توان به وسیله برون سپاری کسب کرد. بازسازی فرایندهای ساخت، سرمایه و منابع مهندسی ساخت قابل توجهی نیاز خواهد داشت.
۳. زرد: منبع داخلی تا حدودی رقابتی و حدود ۱۵ درصد بهتر از قیمت تامین کننده است. در عین حال دارایی‌های فیزیکی و تجهیزات نیز کارا هستند. در اینجا بهبود قابل توجهی در بهره‌وری نیروی کار لازم است، اما این مورد می‌تواند از طریق آموزش، بهبود فرایندها و پرسنل درگیر به جای سرمایه‌گذاری عمده انجام شود. (طالبی، کریمی، ۹۰-۱۳۸۹، ۲۹)

#### ۲-۱۴- نظریات مرتبط با برون سپاری

برون سپاری از ساختار بسیار پیچیده‌ای برخوردار است، که متشکل از فعالیت‌ها و کارکردهای بی شماری است که منجر به ایجاد شماری از تنگناهای مدیریتی و اجرایی می‌شود. شماری از نظریه‌ها برای کمک به دانشمندان برای درک ماهیت این عملیات‌ها و فعالیت‌ها و نیز کمک به مدیران شرکت‌ها سازمان‌ها برای مدیریت این فرایندها به یک شیوه موثر به کار رفته‌اند.

به طور رایج پذیرفته شده است که هر پدیده‌ای را می‌توان از طریق یک سری از چارچوب‌های نظری مبتنی بر رویکردهای متناظر توضیح داد. طبیعتاً، برون سپاری نیز با استفاده از یک سری از نظریه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است که اغلب منجر به ایجاد سردرگمی در میان محققان می‌شود (باسی و مک ایور، ۲۰۰۸).

---

#### 1. Architect knowledge

<sup>۱</sup> مطالعه حاضر، با استثنای چند مورد، بر روی مدل های منتشر شده در طی ۲۵ سال گذشته تمرکز دارد، به این دلیل که این مدل ها حاوی دانش استوار و محکم بدست آمده از محققان پیشین می باشند.

## ۲-۱-۱- اقتصاد هزینه مبادله

نظریه اقتصاد هزینه معامله (TCE) به طور سنتی و رایج یکی از رایج ترین نظریه های به کار رفته در خصوص برون سپاری است. چنین در نظر گرفته می شود که نظریه TCE بهترین ابزارهای تصمیم گیری را برای کمک به سازمان ها در اتخاذ تصمیم های مربوط به عملیات هایی که باید برون سپاری شوند می دهد و از این رو و به آنها کمک می کند تا خودشان را به منظور اجرای تغییرات سازمانی مورد نیاز و ضروری ناشی از برون سپاری آماده کنند.

مشخصات این مدل امکان اجرای این مدل را هم در فاز مدیریت روابط و هم در فاز بازنگری فراهم می کند. یک دیگر از ویژگی های بسیار مفید این نظریه این است که می توان از آن برای تحلیل و انتخاب قراردادهای توافق نامه های برون سپاری استفاده کرد که اغلب از پیچیدگی بسیاری برخوردارند.

شماری از محققان پدیده برون سپاری را با استفاده از نظریه TCE بررسی و مطالعه کرده اند. اول از همه، لاسیتی و ویلکاکس (۱۹۹۵)<sup>۳</sup>، در تحقیق خود در خصوص تصمیم گیری برون سپاری عملیات ها نسبت به بررسی فازهای آماده سازی، انتخاب فروشنده، مدیریت روابط و بازنگری از دیدگاه نظریه TCE اقدام کرده اند. اوبرت، ریوارد و پاتری (۱۹۹۶)<sup>۴</sup>، نیز مدلی پیشنهاد کرده اند که نظریه TCE را با نظریه قراردادهای ناکامل به منظور ارائه مدلی که فازهای آماده سازی و مدیریت روابط را توضیح دهد، ترکیب می کند. هشت سال بعد، مجدداً اوبرت و همکاران (۲۰۰۴)<sup>۵</sup> با یک مدل جدید باز می گردند که مجدداً دو نظریه مذکور را برای تفسیر منحصراً فاز آماده سازی برون سپاری ترکیب می کند.

اولست (۱۹۹۶)<sup>۶</sup> در تحقیق خود به بررسی نقش تحقیق و توسعه در فرایند برون سپاری بر اساس نظریه TCE پرداخته و در عین حال بر این مسئله تاکید کرده است که سازمان ها باید نسبت به حفاظت از مالکیت معنوی ثبت اختراعات خود اقدام کنند. مدل وی نسبت به تحلیل فازهای آماده سازی، انتخاب فروشنده و مدیریت روابط اقدام می کند. در یک تلاش تحقیقاتی دیگر، براندس، لیلی اکریوتز و برگ (۱۹۹۷)<sup>۷</sup> نسبت به بررسی عوامل تعیین کننده موفقیت یک تلاش برون سپاری اقدام کرده اند. مدل ارائه شده در این تحقیق مبتنی بر نظریه TCE بوده و فازهای آماده سازی، مدیریت روابط و بازنگری را مورد بررسی قرار می دهد. محققان در این تحقیق به این نتیجه گیری رسیده اند که زمانی که تصمیم برون سپاری مبتنی بر نظریه TCE است، نتیجه کار بهتر می شود، درست مانند زمانی که یک فروشنده نسبت به ایجاد ی پایه تولید قوی و محکم اقدام می کند.

1 Busi & Mclvor, 2008

2 Transaction Cost Economics (TCE)

3 Lacity and Willcocks (1995)

4 Aubert et al., 1996

5 Aubert et al., 2004

6 Ulset (1996)

7 Brandes, Lilliecreutz and Brege (1997)

## ۲-۱۴-۲ - نظریه شایستگی های (قابلیت ها) اصلی<sup>۱</sup>

نظریه قابلیت های اصلی مبتنی بر نظریه منابع است و از این رو نوعی نظریه تکاملی می باشد. پراهالاد و هامل (۱۹۹۰)<sup>۲</sup> قابلیت های اصلی را به عنوان دانش جمعی یک سازمان تعریف می کنند، که خصوصاً مربوط به روش های ترکیب مهارت های تولیدی و روش های یکپارچه فن آوری های گوناگون و مختلف می باشد. تحلیلی از قابلیت های یک فروشنده، بر اساس نظریه قابلیت های اصلی، عوامل اصلی و عمده ای است که تعیین کننده موفقیت یک قرارداد یا توافق نامه است. نظریه قابلیت های اصلی همچنین برای بررسی فازهای مدیریت روابط و بازنگری نیز به کار رفته است.

این نظریه دومین رویکرد مشهور و معروف در تحقیقات دانشگاهی و آکادمیک مرتبط با برون سپاری به شمار می رود. پینینگتون و وولکاک (۱۹۹۵)<sup>۳</sup> از نظریه قابلیت های اصلی به منظور بررسی این مسئله استفاده کرده اند که آیا برون سپاری عملیات های کسب و کار مرتبط با سیستم های فن آوری اطلاعات یک سازمان می توان منجر به بهبود مهارت های سازمانی آن شود یا خیر. این تحقیق بر فازهای آماده سازی و بازنگری تمرکز دارد.

بادن - فولر، تارگت و هانت (۲۰۰۰)<sup>۴</sup> در تحقیق خود یک مدل تصمیم گیری برای فاز آماده سازی مبتنی بر نظریه قابلیت های اصلی پیشنهاد کرده اند که هدف آن بهبود رقابت پذیری یک سازمان است. آرنولد (۲۰۰۰)<sup>۵</sup> نیز در مقاله خود از نظریه TCE و قابلیت های اصلی استفاده کرده است که نظریه قابلیت های اصلی دومین ستون نظری تحقیق وی محسوب می شود.

لازم به ذکر است که گات شالک و سولی - ساتر (۲۰۰۵) نیز در تحقیق خود به بررسی فازهای آماده سازی، مدیریت روابط و بازنگری اقدام کرده اند و به این نتیجه رسیده اند که نظریه قابلیت های اصلی یکی از دو رویکردی است که به بهترین وجه ممکن عوامل موفقیت فرایند برون سپاری را نشان می دهد.

## ۲-۱۴-۳ - نظریه رابطه ای<sup>۶</sup>

نظریه رابطه ای توضیحاتی را در خصوص این مسئله ارائه می کند که چگونه سازمان ها می توانند نسبت به اکتساب و حفظ یک مزیت رقابتی در خصوص روابط خود با دیگر سازمان ها اقدام کنند (مک ایور، ۲۰۰۵)<sup>۷</sup>. این مدل برای بررسی فازهای گذار، مدیریت روابط و بازنگری به کار رفته است. از این رو، نظریه رابطه ای تنها رویکرد و روشی است که می تواند برای بررسی تمامی فازهای فرایند برون سپاری به کار گرفته شود.

ویکاکس و چویی (۱۹۹۵)<sup>۸</sup> نسبت به بررسی امکان آماده کردن زمینه های لازم، از طریق برنامه ریزی مناسب، برای تبدیل فرایند برون سپاری از یک مشارکت ساده به یک اتحاد استراتژیک اقدام کرده اند. با استفاده از نظریه رابطه ای، آنها نسبت به بررسی عواملی اقدام کرده اند که می توان از آنها برای تصمیم گیری در فازهای

1 Core Competencies Theory

2 Prahalad and Hamel (1990)

3 Pinnington and Woolcock (1995)

4 Baden-Fuller, Targett and Hunt (2000)

5 Arnold (2000)

6 Relational Theory

7 McIvor, 2005

8 Willcocks and Choi (1995)

آماده سازی و حفظ رابطه با هدف مشارکت در ایجاد اتحادهای استراتژیک استفاده کرد. اسپینو-رودریگوئز و رودریگوئز و دیاز (۲۰۰۸)<sup>۱</sup> در تحقیق خود یک مدل رابطه ای پیشنهاد کرده اند که هدف آن تحلیل تاثیرات توانایی و قابلیت یک سازمان برای توسعه رابطه با یک فروشنده در فازهای انتخاب فروشنده و حفظ رابطه برای توسعه و ایجاد مزیت رقابتی بر اساس فن آوری می باشد (ساکاس، ولاچوس، ناسیوپولوس، ۲۰۱۴).<sup>۲</sup> یاهن هونگ (۲۰۱۱) یک مدل برون سپاری را بر اساس نظریه رابطه ای تشریح کرده است که هدف این مدل تفسیر فازهای آماده سازی، انتخاب فروشنده و حفظ رابطه می باشد. این تحقیق به این نتیجه رسیده است که مزیت های فرایند برون سپاری توسط کیفیت رابطه در زمان برقراری رابطه و توسط توجه طرفین قرارداد به توسعه رابطه تعیین می شود.

## ۲-۱۴-۴- نظریه مبتنی بر منابع

اصلی ترین فرض این نظریه این است که منابع و قابلیت ها می توانند از تفاوتی قابل توجه در سازمان های مختلف برخوردار باشند و اینکه این تفاوت ها ثابت باقی می ماند (بارنی و هسترلی، ۱۹۹۶).<sup>۳</sup> هنگامی که منابع و قابلیت های یک شرکت ترکیب شده و به شیوه ای مناسب مورد استفاده قرار می گیرند، می توانند نسبت به خلق مزیت رقابتی برای شرکت اقدام کنند. این نظریه عمدتاً در فاز آماده سازی فرایند، با هدف شناسایی عملیات هایی که باید برون سپاری شوند، و فاز انتخاب فروشنده، که امکان انتخاب فروشنده با مناسب ترین منابع را فراهم می کند، کاربرد دارد. این نظریه همچنین برای توضیح تصمیم های اتخاذ شده توسط یک سازمان در طی فازهای مدیریت روابط و بازنگری نیز به کار می رود (کوتسیکوس و منتزاس، ۲۰۱۱).<sup>۴</sup> یک تحقیق اجرا شده در سال ۲۰۱۰ (آلوارز - سوئسکان، ۲۰۱۰)<sup>۵</sup> مدلی را پیشنهاد کرده است که نظریه مبتنی بر منابع را با نظریه TCE به منظور تفسیر اجرای فرایندهای برون سپاری در خصوص عملیات های فن آوری اطلاعات ترکیب می کند. این مدل عمدتاً بر روی فاز گذار تمرکز دارد و پیشنهاد می کند که نظریه مبتنی بر منابع مناسب ترین روش برای تفسیر آن است. تحقیق (روی و اوبرت، ۲۰۰۱)<sup>۶</sup> از نظریه مبتنی بر منابع به منظور توسعه یک مدل استفاده کرده است که هدف مدل مذکور شناسایی عوامل تاثیرگذار بر روی موفقیت یا شکست برون سپاری در فاز آماده سازی است. (بارتلمی و کوئلین، ۲۰۰۶)<sup>۷</sup> نسبت به پیشنهاد مدلی اقدام کرده است که عمدتاً مبتنی بر نظریه مبتنی بر منابع بوده و به میزان کمی هم مبتنی بر نظریه TCE است و به کمک این مدل نسبت به توضیح فازهای آماده سازی، مدیریت روابط و بازنگری اقدام کرده است.

1 Espino-Rodríguez and Rodríguez- Díaz (2008)

2 Sakas, Vlachos, Nasiopoulos, 2014

3 (Barney & Hesterly, 1996)

4 Kutsikos & Mentzas, 2011

5 Alvarez-Suescun, 2010

6 Roy & Aubert, 2001

7 Barthelemy & Quelin, 2006

## ۲-۱۴-۵- نظریه اقتصاد تکاملی

علیرغم اینکه این نظریه برای اولین بار در قرن ۱۹ ظهور کرده است، علاقه به نظریه اقتصاد تکاملی بعد از انتشار تحقیقی توسط نلسون و وینتر در ۱۹۸۲ احیا شده است. ستون اصلی فرض های این نظریه، بر اساس اندرسون (۱۹۹۴) متشکل از یک سری ششگانه از فرضیات پایه است. اولین فرض بیان می کند که افراد و سازمان ها هرگز نمی توانند به طور کامل مطلع و آگاه باشند و اینکه باید همیشه نسبت به تعدیل و بهینه سازی عملکرد خود در سطح داخلی به جای سطح جهانی اقدام کنند.

دومین فرض بیان می کند که فرایند تصمیم گیری افراد و سازمان ها تابعی از قوانین، هنجارها و سنت ها است. سومین فرض بیان می کند که افراد و سازمان ها می توانند نسبت به تقلید، یا یک میزان و سطح خاص، از رفتار و قوانین پیروی شده توسط هم رده های خود به منظور دستیابی به دانش مخصوص به خود و خلق نوآوری اقدام کنند.

چهارمین فرض مرتبط با این واقعیت است که فرایندهای تقلید و نوآوری، تا حدود زیادی، پایدار، مستمر و تجمعی می باشند. با این حال، می توان آنها را توسط اختلالات گاه به گاه به دلیل شرایط و وضعیت های استثنایی تفسیر کرد. پنجمین فرض بر این واقعیت تمرکز دارد که تعامل بین افراد و سازمان ها به یک شیوه غیر متوازن رخ می دهد. از این رو، موفقیت یا عدم موفقیت آن تحت تاثیر عوامل خارجی، افراد دخیل و روش های به کار رفته توسط آنها می باشد.

در آخر، فرایندهای تغییر رخ داده در یک چارچوب توسط ۵ فرض فوق تعیین می شوند. این فرضیات چارچوبی را ایجاد می کنند که در آن تغییرات دارای نتایجی غیر قابل پیش بینی می باشند؛ و برگشت ناپذیر هم می باشند. ماهنکه (۲۰۰۱)<sup>۱</sup> از اقتصاد تکاملی به منظور توسعه یک مدل گسترده استفاده کرده است، که مدل مذکور تلاش می کند تا چهار مورد از پنج فاز فرایند برون سپاری را توضیح دهد، یعنی فازهای آماده سازی، گذار، مدیریت روابط و بازنگری. میرانی (۲۰۰۶)<sup>۲</sup> در تحقیق خود یک مدل نظری بر اساس نظریه ریاضیات تکاملی ارائه کرده است که هدف آن توضیح و تبیین فاز مدیریت روابط است.

## ۲-۱۴-۶- دیدگاه دانش محور

دیدگاه دانش محور درکی در خصوص چگونگی همکاری افراد برای تولید کالا و تامین خدمات ارائه می کند. این دیدگاه دو روش برای به اشتراک گذاری دانش در میان شرکا ارائه می کند (ناسیوپولوس، ساکاس، و لاکوس، ۲۰۱۴)<sup>۳</sup>.

این دو روش خلق دانش و به کارگیری دانش است. دیدگاه دانش محور در خصوص برون سپاری به منظور نشان دادن این مسئله به کار می رود که به اشتراک گذاری دانش در فاز مدیریت روابط فرایند برون سپاری رابطه ای مثبت با موفقیت قراردادها و توافق نامه های برون سپاری دارد (ساکاس و کاتسیوکوس، ۲۰۱۴)<sup>۴</sup> (کاتسیوکوس و منتزاس، ۲۰۱۲).

1 Mahnke (2001)

2 Mirani (2006)

3 Nasiopoulos, Sakas, Vlachos, 2014

4 (Sakas & Kutsikos, 2014) (Kutsikos & Mentzas, 2012)



دیدگاه دانش محور پایه و اساس مدل پیشنهادی توسط (لی، ۲۰۰۱) است که تلاش می کند تا مدیریت روابط بین دو طرف عقد کننده قرارداد فرایند برون سپاری را توضیح دهد. این مدل، که همچنین از نظریه قابلیت های اصلی نیز استفاده می کند، به این نتیجه گیری می رسد که به اشتراک گذاری دانش یکی از عوامل موفقیت یک فرایند برون سپاری است.

## ۲-۱۴-۷- نظریه نمایندگی

در ابتدا، این نظریه متمرکز بر روی رابطه بین مدیریت یک سازمان و تمامی دیگر ذینفعان (نماینده ها) بوده است (جنسن و مکلینگ، ۱۹۷۶)<sup>۱</sup>. با این حال، این مفهوم بعدها برای توضیح روابط بین سازمان های مختلف توسعه داده شده است.

این نظریه بر روی برون سپاری به منظور تفسیر رابطه بین سازمان و فروشنده به کار رفته است. این نظریه پیشنهاد می کند که استفاده از نظارت مستمر و تقویت روابط بین دو سازمان (بارنی و هسترلی، ۱۹۹۶)<sup>۲</sup> می تواند هر مشکل ایجاد شده در این خصوص را برطرف ساخته و حل کند (ارو، ۱۹۸۵)<sup>۳</sup>.

علاوه بر مدیریت روابط، این نظریه برای بررسی فاز آماده سازی و، بالاخص، مرحله ای که در آن سازمان تمامی فروشندگان بالقوه را در نظر می گیرد و اتخاذ تصمیم در خصوص نوع رابطه دلخواه خود با آنها، به کار رفته است. این نظریه همچنین در یک سطح پایین تری برای تحلیل فاز بازنگری نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

## ۲-۱۴-۸- نظریه اقتصادی نئوکلاسیک

بر اساس هاجسون (۱۹۹۴)، نظریه اقتصادی نئوکلاسیک دارای سه مشخصه است. اول، این فرض که افراد و سازمان به طور منطقی به منظور به حداکثر رسانی سود خود عمل می کنند و همیشه بر اساس اولویت های خود عمل می کنند. دوم، تاکید در این نظریه بر روی ایجاد توازن یا حرکت مستمر به سوی توازن تمرکز دارد. در آخر، این نظریه مسئله عدم حضور یا غیبی اطلاعات کافی افراد یا سازمان ها را به رسمیت نمی شناسد. این نظریه با انتقاد شدیدی به دلیل عدم توانایی آن برای توضیح و تبیین عملیات های کسب و کارهای مدرن مواجه شده است.

به طور خاص، فرضیات خرد گرایی و غیبی مشکل جدی و مزمن کمبود و عدم وجود اطلاعات کافی به عنوان فرضیاتی غیر واقعی و منسوخ مورد انتقاد قرار گرفته اند. با این حال، گات شالک و سولی - ساتر (۲۰۰۵)<sup>۴</sup> نشان داده اند که نظریه اقتصادی نئوکلاسیک را می توان برای توضیح و تبیین عوامل موفقیت بحرانی فرایند برون سپاری در طی فاز بازنگری به کار برد.

1 Jensen & Meckling, 1976

2 Barney & Hesterly, 1996

3 Arrow, 1985

4 Gottschalk and Solli-Sæther (2005)

## ۲-۱۴-۹- نظریه مبادله اجتماعی

نظریه مبادله اجتماعی روابط معاملاتی بین فردی توسط استفاده از تحلیل هزینه - سود اقتصادی را به عنوان الزامی برای مشارکت اجتماعی و مبادله اجتماعی تفسیر می کند. این نظریه چنین فرض می کند که به اشتراک گذاری منابع (مادی یا اجتماعی - نامشهود) شکلی اساسی از تعامل انسانی است. از این رو، مبادله اجتماعی یک فرایند تکرار مستمر است که در آن اعمال افراد یا سازمان ها بستگی به واکنش های پاداش دهنده ای دارند که از دیگران دریافت می کنند (گات شالک و سولی - ساتر، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup> این نظریه در ترکیب با نظریه TCE به منظور تفسیر رفتار سازمان ها در فاز بازنگری به کار رفته است. تحقیق ویتن و ویکفیلد (۲۰۰۶)<sup>۲</sup> مبتنی بر نظریه مبادله اجتماعی و تا حدی نیز مبتنی بر نظریه TCE است و هدف آن ارائه و پیشنهاد مدلی است که فاز بازنگری در فرایند برون سپاری را تفسیر کند. رویکرد و روش مبادله اجتماعی همچنین در تحقیق نظری گات شالک و سولی - ساتر (۲۰۰۵؛ ۲۰۰۶) نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

## ۲-۱۴-۱۰- اقتصاد نظریه اطلاعات

به طور گسترده پذیرفته شده است که در دنیای واقعی، در مقابل فرضیات نظریه اقتصادی کلاسیک، اطلاعات هرگز کامل یا بی نقص نیست. در نتیجه این امر، مدل های اقتصادی جدیدی ظهور کرده اند که هدف آنها تفسیر شرایطی است که در آن طرفین یک معامله یا تبادل دارای اطلاعات نابرابر هستند یا یکی از طرفین دارای هیچ اطلاعاتی نیست.

یکی از اولین نمونه این مدل ها توسعه نظریه جستجو (استیگلار، ۱۹۶۱) می باشد. تصمیم فروشندگان و قیمت های پیشنهادی آنها تنها یکی از نمونه های میزان و اهمیت جستجوی اطلاعات در نظریه و رویه اقتصادی است.

یک مفهوم پایه ای دیگر از اقتصاد نظریه اطلاعات " سیگنالینگ " است. این مفهوم توسط اسپنس (۱۹۷۳)<sup>۳</sup> توسعه داده شده است و بر نفوذ سیگنال ها (علامت های) انتقال داده شده از کل بازار یا سازمان های فردی در خصوص فرایند تصمیم گیری دیگران تمرکز دارد.

## ۲-۱۵- چارچوب نظری و مدل تحقیق

از زمان انقلاب صنعتی، شرکت ها همواره درصدد بوده اند تا مزیت های رقابتی شان را برای افزایش سودآوری و سهم بازار ارتقاء دهند. مدل و نگرش حاکم بر صنایع در دوره ی پس از جنگ جهانی دوم، یک شرکت بزرگ یکپارچه بود که هم مالک دارایی هایش بود و هم مدیریت و کنترل فعالیت ها را خود رأساً بر عهده داشت. در آن دوره، متفکران متعددی همچون مارکس، کینز و گالبرایت در نظریه های اقتصادی خود و مدیران برجسته ای چون هنری فورد در عمل، جنبه های مثبت عملکرد اقتصادی بزرگ و تولید انبوه را مورد تأکید قرار می دادند و

1 Gottschalk and Solli-Sæther, 2005

2 Whitten and Wakefield (2006)

3 Spence (1973)

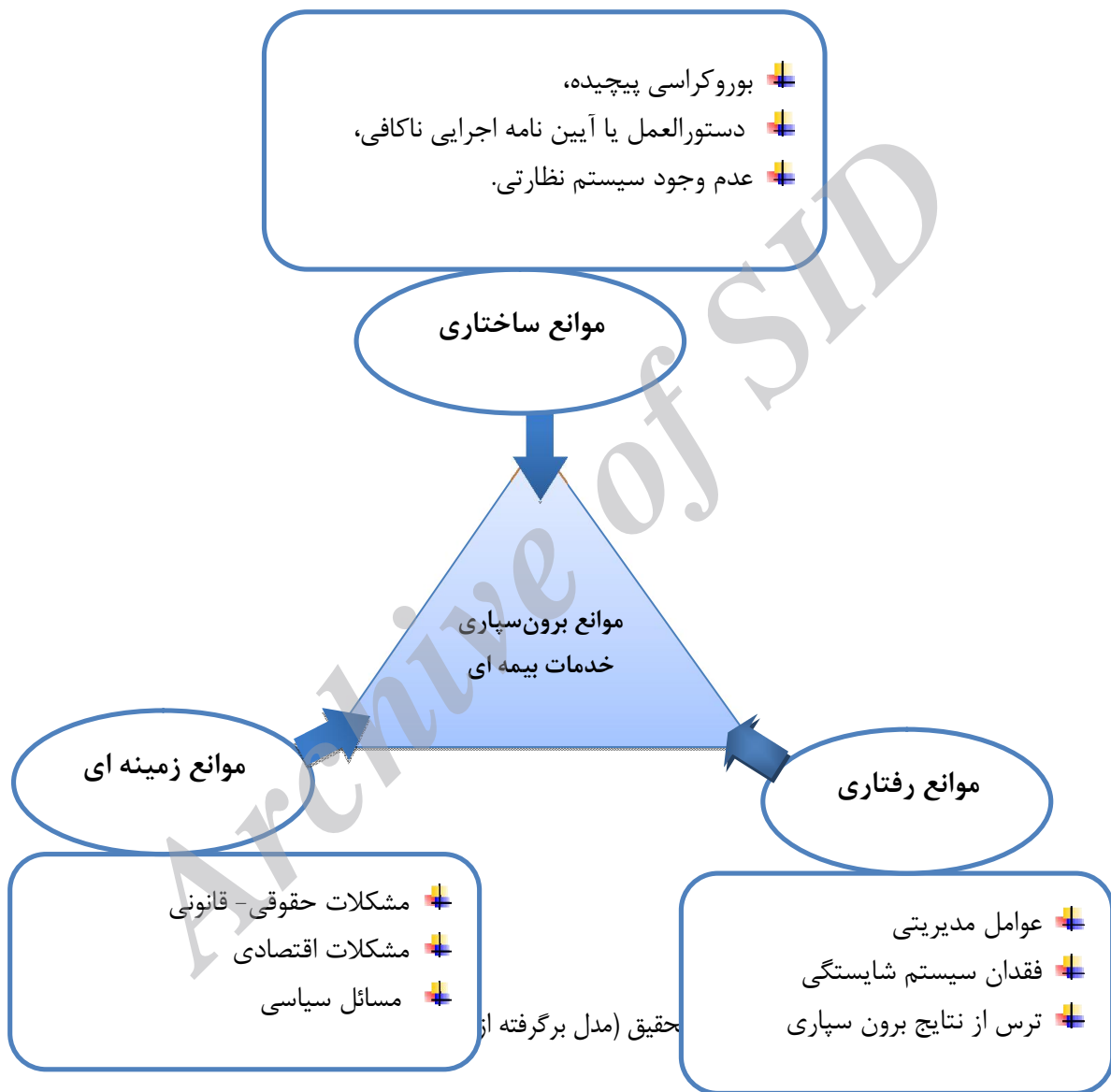
مدیران را به مجموعه‌سازی مختلط ۱ و یکپارچه‌سازی ۲ در همه‌ی ابعاد آن ترغیب می‌کردند. چهار انگیزه‌ی اصلی در ورای این استراتژی‌ها وجود داشت: اول آن که، این استراتژی‌ها به طور بالقوه، امکان استفاده از مزایای اقتصاد مقیاس ۳ را برای شرکت فراهم می‌کردند. دوم این که، یکپارچگی افقی فرصت بهره‌مندی از یک قدرت بازار بزرگ‌تر را فراهم می‌نمود. سومین علت این بود که مجموعه‌سازی مختلط با افزایش دامنه و تنوع محصولات، به طور بالقوه امنیت و اطمینان خاطر بیشتری را برای شرکت فراهم می‌نمود؛ و نهایتاً اینکه یکپارچگی عمودی، کنترل بیشتر شرکت را بر مواردی همچون منابع مواد خام یا کانال‌های توزیع امکان‌پذیر می‌کرد. به همین سبب در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، نگرش مشترک عبارت بود از تنوع‌بخشی به محصولات، گسترش شرکت، و بهره‌مندی از مزایای اقتصادی مقیاس. تنوع‌بخشی و گوناگونی محصولات می‌توانست آن‌ها را به حفظ سودشان امیدوار کند. گسترش شرکت، افزایش لایه‌های مدیریت را ایجاب می‌کرد. (چشم‌براه، مرتضوی، ۱۳۸۹، ۱۷).

شرکت‌ها در ادامه‌ی تلاش خود و در شرایط رقابت برای تصرف بازارهای جهانی در دهه‌ی ۱۹۷۰، به این موضوع رسیدند که فاقد چابکی لازم برای رقابت‌پذیری هستند، و با یک ساختار مدیریتی متورم مواجهند. شرکت‌ها با فشارهای رقابتی شدیدی همچون تغییرات تکنولوژی و جهانی‌سازی روبرو شدند (کتاب و مول<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۲۰۵).

بسیار به این موضوع اذعان شده است که شرکت‌های بزرگ و جهانی، در بازار ناکارآمد می‌باشند. در نتیجه برخی مطالعات، معطوف به بررسی علل این امر گردید. زمانی که در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی این ناکارآمدی با شروع رکود اقتصاد جهانی همراه شد، این اعتقاد توسعه پیدا کرد که علت ناکارآمدی شرکت‌ها، پیوندها و گسترش‌های آن‌ها است. بنابراین اجماعی حاصل شد که استراتژی‌های شرکتی باید سمت و سویی معکوس پیدا کنند و شرکت‌ها برای افزایش انعطاف‌پذیری و خلاقیت، بهتر است توان و تلاش خود را تنها بر تعداد محدودی فعالیت متمرکز نمایند که در این راستا بحث برون سپاری مطرح شده و در طول تاریخ فرازونشیب‌هایی را داشته است. بیمه سلامت که در چند سال اخیر مورد توجه مسئولان قرار گرفته است، چند سالی است که در راستای برون سپاری قدم‌هایی را برداشته است که به نظر می‌رسد با توجه به سعی و تلاش‌هایی که در این حوزه صورت می‌گیرد، فرایند برون سپاری از موفقیت‌های چندانی برخوردار نبوده است که باید در مورد موانع آن به مطالعه پرداخته شود که در این راستا در تحقیق حاضر نیز بر این هستیم که به بررسی موانع برون سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران، بر اساس مدل سه شاخگی پرداخته شود.

هدف تحقیق حاضر بررسی موانع برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران می‌باشد. از جمله دلایل استفاده از مدل سه شاخگی برای بررسی این عنوان می‌توان اینگونه ادعا نمود که این مدل چارچوبی جدید در بین مدل‌های آسیب‌شناسی و بررسی موانع و مشکلات ارائه می‌نماید. از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد موانع و مشکلات اجرایی مدل کاملی به حساب می‌آید. همچنین این مدل قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد. متغیرهای تحقیق در قالب شکل ۲-۱۱ ترسیم شده است:

1. Conglomeration
2. Integration
3. Economy of Scale
- 4 - Ktabe & Mol



۲-۱۶- تحقیقات داخلی:

۱. قاسمی پیربلوطی و همکاران (۱۳۹۲) مطالعه ای تحت عنوان ارائه چارچوبی برای ارزیابی و الویت بندی ریسک های برون سپاری پروژه های شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری انجام داده اند که چکیده این کار به شرح زیر می باشد:

هدف از انجام این پژوهش ارائه چارچوب مناسبی جهت شناسایی ریسک های برون سپاری پروژه های شرکت و الویت بندی آنها با استفاده از تکنیک FMEA است. بدین منظور با بررسی مطالعات انجام شده ریسک های عمده و فاکتورهای موثر بر آنها شناسایی و با توجه به شاخص های کیفیت، هزینه و تحویل به موقع دسته بندی شدند. سپس با بهره گیری از تکنیک FMEA و بر اساس درجه الویت ریسک حاصل از شدت، میزان وقوع و احتمال کشف اقدام به کمی نمودن و الویت بندی فاکتورهای شناسایی شده و ارائه اقدامات اصلاحی در جهت کنترل و کاهش ریسک ها گردید. در این پژوهش نظرسنجی با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه با هفت نفر از مدیران رده بالای شرکت که با مساله مورد بررسی به طور مستقیم در ارتباطند، انجام شد. بر اساس نتایج بدست آمده عیوب ساختاری، عیوب عملکردی و تاخیر در شروع و اجرای پروژه اهمیت بیشتری در برون سپاری پروژه ها دارند و فاکتورهای نوسانات موجود در تبادلات پولی، عدم اطمینان به تغییرات تکنولوژی و نیازهای مشتری، فقدان تجربه، مهارت و دانش در زمینه برون سپاری و کمبود مهارت های مورد نیاز برای اجرای پروژه ها در سطح بالا بوده و نیازمند اعمال کنترل های مدیریتی بالاتری می باشند.

۲. سلمانی و همکاران (۱۳۹۲) مطالعه ای تحت عنوان ارزیابی تجربه برون سپاری خدمات بهداشتی در شهر: امکانات و خدمات ارائه شده در پایگاه های بهداشتی دولتی و برون سپاری شده تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام داده اند که چکیده این کار به شرح زیر می باشد:

گسترش بخش دولتی برای ارائه خدمات بهداشتی در شهرها به دلیل ممنوعیت ایجاد واحدهای جدید، نبودن منابع برای تملک، احداث یا خرید ساختمان و استخدام نیرو، دشوار است. خرید خدمت از بخش غیردولتی (برون سپاری خدمت) می تواند بستر لازم را برای بهره مندی جمعیت از خدمات استاندارد فراهم کند. هدف این مطالعه مقایسه امکانات ارائه خدمت در پایگاه های برون سپاری شده و پایگاه های دولتی بود. روش کار: در این مطالعه مقطعی، در دی ماه ۱۳۸۸ کلیه پایگاه های بهداشتی تحت پوشش دانشگاه بررسی شدند. پرسشنامه ای با ۲۶ سوال با حضور فرد آوری کننده در پایگاه تکمیل شد. پس از ورود داده ها به نرم افزار، تحلیل های آماری تک متغیره صورت گرفت. یافته ها: از مجموع ۷۴ پایگاه موجود، ۴۸ پایگاه برون سپاری شده و ۲۶ پایگاه دولتی بودند. در ۴۳٫۷٪ پایگاه های برون سپاری، مسوولیت با پزشک و در ۴۵٫۸٪ با ماما بود. ۷۳٪ پایگاه های دولتی توسط ماما و ۲۳٪ توسط کارشناس بهداشتی مدیریت می شدند. ۶۱٫۵٪ پایگاه های دولتی و ۷۷٫۱٪ پایگاه های برون سپاری شده در ساختمان مناسب مستقر بودند. ۹۲٫۵٪ از مراجعان، مسیر منزل تا پایگاه را پیاده طی می

کردند. میانگین جمعیت تحت پوشش پایگاه های دولتی ۸۹۵۴ نفر و پایگاه های برون سپاری شده ۱۲۱۵۸ نفر بود. بین دانش برنامه ای پرسنل پایگاه های دولتی و برون سپاری شده اختلاف معناداری وجود نداشت.

۳. طباطبایی مزداآبادی (۱۳۹۱) مطالعه ای تحت عنوان تجزیه و تحلیل وضعیت مالی یک بخش درمانی (دولتی) جهت تصمیم گیری مدیریت، راهبردی بمنظور برون سپاری به بخش خصوصی انجام داده اند که چکیده این کار به شرح زیر می باشد:

امروزه بسیاری از سازمان های جهانی برون سپاری را بعنوان یکی از راهکارهای کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها تلقی می کنند. هدف تحقیق برون سپاری بخش دیالیز یک بیمارستان دولتی با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل مالی می باشد. روش تحقیق پیمایشی و نوع مطالعه موردی و توصیفی می باشد. بررسی های مالی که برای ۱۰ ماهه اول سال ۹۰ جهت تصمیم گیری مدیر ارشد سازمان بمنظور برون سپاری بخش انجام شد، نشان می دهد که تراز مالی بخش منفی بوده و بیمارستان قادر به پوشش هزینه های این بخش نمی باشد. دلیل اصلی آن نیز بالا بودن هزینه های پرسنلی علیرغم کمبود پرسنل جهت فعال نمودن ۲۴ ساعته بخش می باشد. در نتیجه تجزیه و تحلیل مالی، مدیر ارشد بیمارستان با توجه به گزارش مالی، محاسن و معایب برون سپاری، ارائه خدمات با کیفیت بخش را در گرو برون سپاری بخش دیده و بخش دیالیز را با تعیین یک سری الزامات و اهداف ویژه که پیمانکار موظف به رعایت و دستیابی به آن هاست، واگذار نمود.

۴. محمدکریمی و همکاران (۱۳۹۱) مطالعه ای تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر تصمیمات استراتژیک برون سپاری انجام داده اند که چکیده این کار به شرح زیر می باشد:

هدف از تحقیق حاضر پاسخگویی به چالش جدید پیش روی مدیران سازمان های تولیدی امروز با این عنوان که آیا برون سپاری انجام شود یا انجام نشود؟ این سوالی است که تقریباً ذهن تمامی مدیران اجرایی سطح عالی سازمان را به خود مشغول ساخته است. برون سپاری در عین حال اینکه دارای منافع ثابت شده برای سازمان ها می باشد، اما یکسری نتایج منفی را نیز برای آنان به دنبال دارد. این درحالیست که بسیاری از سازمانها برون سپاری را به عنوان یک فعالیت معمول سازمانی به اجرا می گذارند ولی تنها تعداد کمی از آنها معنای واقعی برون سپاری را می دانند و یا اینکه از چگونگی اجرای اثربخش آن آگاهی دارند. همچنین، بسیاری از تامین کنندگان بر گستردگی و رشد روزافزون بازار برون سپاری واقفند و برای کسب منافع حاصل از فرصت های آن تمایل دارند ولی به طور کامل از چگونگی آن اطمینان ندارند. به همین منظور، در تحقیق حاضر سعی شده که علاوه بر شناساندن ابعاد مختلف برون سپاری، میزان اثرگذاری عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی بر تصمیم استراتژیک برون سپاری از دیدگاه مدیران سطح عالی شرکت های تولیدی استان تهران مورد بررسی قرار گیرد و نتایج حاصل از تحقیق بیانگر موثر تر بودن عوامل درون سازمانی بر تصمیم استراتژیک برون سپاری می باشد.

۵. کرامتی و همکاران (۱۳۹۱) مطالعه ای تحت عنوان ارائه چارچوبی برای ارزیابی و الویت بندی فاکتورهای ریسک برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات: دیدگاه خبرگان طراحی سیستم های اطلاعاتی انجام داده اند که چکیده این کار به شرح زیر می باشد:

برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات دارای مزیت هایی مانند: کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت سرویس دهی، ایجاد سودهای رقابتی و ... است. عدم توجه به ریسک ها در هنگام برون سپاری این پروژه ها، باعث

تحقق نیافتن منافع پیش بینی شده و در نتیجه شکست پروژه می شود. با توجه به روند رو به گسترش استفاده از برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات در ایران، هدف از انجام این پژوهش شناسایی ریسک های برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات و سپس الویت بندی آنها با استفاده از دیدگاه خبرگان طراحی سیستم های اطلاعاتی است. بدین منظور با مرور مقاله های کلیدی، لیست جامعی از دوازده فاکتور ریسک شناسایی شد. برای الویت بندی آنها ساختار فرآیند تجزیه و تحلیل شبکه ای فازی تهیه و فاکتورهای ریسک در آن قرار گرفت. سپس با استفاده از پرسشنامه، نقطه نظر سیزده خبره در این زمینه گردآوری شد. نتایج این پژوهش نشان می دهد، فاکتور «تامین-کننده» و زیرفاکتور «فقدان مهارت تامین کننده در عملیات فناوری اطلاعات» دارای مهم ترین الویت در موفقیت و شکست برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات از دیدگاه خبرگان طراحی سیستم های اطلاعاتی محسوب می شوند.

عالم تبریز و شایسته (۱۳۹۰) مطالعه ای تحت عنوان ارزیابی و اولویت بندی برون سپاری فرآیندهای کاری مالیات ستانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد TOPSIS فازی انجام داده اند که چکیده این کار به شرح زیر می باشد:

دولتها برای اعمال تغییر مناسب در سازمانهای بخش دولتی ناگزیرند، خط مشی هایی را وضع کنند که ناظر بر تغییرات بنیادی یا اصلاحی یا هر دو آنها در سازمانها باشد. سازمان امور مالیاتی کشور نیز از این تغییر و تحولات در امان نبوده و ناگزیر برای دستیابی به اهداف سازمانی، نیازمند توجه به تغییرات است. برون سپاری یکی از مباحث کلیدی و مهمی است که امروزه در بسیاری از سازمانها جایگاه ویژه ای پیدا کرده است و اهمیت به کارگیری آن روز به روز بیشتر می شود. با توجه به اهداف و سیاست های کلان دولتی و تحولات پیش روی سازمان، «خصوصی سازی و کوچک سازی بخش دولتی، قانون خدمات کشوری، اصل ۴۴ قانون اساسی و جهانی شدن» برون سپاری فرایندهای سازمان و تغییر و تحولات در این جهت منطبق با سیاستهای بلند مدت، استراتژی و اهداف سازمان است.

## ۲-۱۷- تحقیقات خارجی:

۱. باتاچاریا و همکاران (۲۰۱۵)<sup>۱</sup> تحقیقی با عنوان " عوامل تعیین کننده رفتار فرصت جویانه خریدار در روابط برون سپاری " انجام دادند که در مقاله حاضر این عدم توازن توسط ارائه عوامل تعیین کننده فرصت جویی خریدار و استراتژی هایی برای مدیریت آن مورد بررسی و مطالعه قرار می گیرد. بر اساس نظریه اقتصاد هزینه مبادله، تحقیق حاضر مدلی را متشکل از سه عامل که می توانند باعث ایجاد رفتار فرصت جویانه در خریدار شوند را ارائه می کند. داده های دوتایی مورد نیاز از ۵۱ توافق نامه یا قرارداد برون سپاری بین شرکت های قرار گرفته در استرالیا جمع آوری شده اند. نتایج حاصل از تحقیق حاضر حاکی از این است که تنها یک عامل تعیین کننده، دفعات مبادله، دارای تأثیری معنی دار و مثبت بر روی رفتار فرصت جویانه خریدار است. دو عامل دیگر، یعنی سرمایه گذاری انجام شده توسط تامین کنندگان و عدم قطعیت، از تاثیر معنی داری برخوردار نمی باشند. این یافته ها حاکی از این هستند که، در مقایسه با نتایج به دست آمده در تحقیقات پیشین در خصوص تامین

1 Ananya Bhattacharya, Prakash J. Singh, Alka Ashwini Nand, 2015



کنندگان، تنها یک عامل باعث ایجاد رفتار فرصت جویانه در خریدار می شود. نتایج حاصل حاکی از این است که رفتار فرصت جویانه خریداران را می توان توسط کنترل تعداد دفعات مبادله های صورت گرفته کنترل کرد. دلالت های نظری و عملی در خصوص روابط برون سپاری در انتهای تحقیق ارائه می شوند.

۲. شن، لیانگ و یانگ (۲۰۱۵)<sup>۱</sup> تحقیقی با عنوان "سرمایه گذاری با کیفیت تعاونی (مشترک) در برون سپاری" انجام دادند که مقاله حاضر به اهمیت برخورداری از یک استراتژی سرمایه گذاری با کیفیت تعاونی (CQI) اشاره می کند و یک برنامه به اشتراک گذاری سرمایه گذاری متناسب ساده در برون سپاری یک زنجیره تامین ارائه می کند که متشکل از یک تولید کننده قرارداد (CM)، تامین کننده) و دو تولید کننده تجهیزات اصلی رقابتی (OEM، خریداران) است که تقاضاهای آنها هم نسبت به قیمت و هم نسبت به کیفیت محصول حساسیت دارد. یک چارچوب بازی نظری دینامیک سه مرحله ای برای شرح تصمیم های اتخاذ شده هر هویت به کار گرفته شده است. خصوصاً، تحقیق حاضر نسبت به تجزیه و تحلیل سه ساختار تصمیم گیری ممکن برای گزینه کیفیت اقدام می کند: CM به طور بهینه کیفیت محصول را تعیین می کند؛ و دو OEM به طور مشترک یا غیر مشترک کیفیت محصول را تعیین می کنند. با استفاده از رویکرد استقراء رو به عقب، ما به راه حل های تعادل تحلیلی برای هر سناریوی تصمیم گیری دست می یابیم. ما تعیین می کنیم که سهم CM از هزینه های سرمایه گذاری با کیفیت به اندازه کافی بزرگ و زیاد است و استراتژی CQI می تواند برای تقویت و بهبود کیفیت بدون توجه به اینکه چه هویتی تعیین کننده سطح کیفیت است، مفید باشد. در خصوص بازده تعادل، تحقیق حاضر نشان می دهد که CM همیشه ترجیح می دهد تا کنترل کامل در خصوص انتخاب کیفیت، هنگامی که استراتژی CQI اجرا می شود، را در اختیار داشته باشد، در حالیکه OEM ها همیشه از این استراتژی آسیب می بینند، به استثنای زمانی که با یک سهم CM نسبتاً بزرگ در خصوص کیفیت تصمیم گیری می کنند. علاوه بر این، کل بازده و سود زنجیره تامین می تواند توسط به کارگیری استراتژی CQI بهبود یابد. علاوه بر این، تحقیق حاضر به طور صریح شرایط لازم برای تحقق این بهبود را نیز ارائه می کند.

۳. پینگ لو (۲۰۱۴)<sup>۲</sup> تحقیقی با عنوان "برون سپاری بین المللی، شکاف دستمزد و رفاه" انجام دادند که همیان نمودند در مقایسه با دیگر کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، "اقتصاد ژاپن به نظر می رسد که هنوز به طور کامل نسبت به بهره گیری از برون سپاری بین المللی اقدام نکرده است" (تومیورا، ۲۰۰۸).<sup>۳</sup> آیا طرز نگرش های مختلف به سوی استراتژی برون سپاری بین المللی باعث ایجاد تفاوتی در رفاه اقتصادی در کل می شود؟ به منظور بررسی این سوال، مقاله حاضر یک مدل سه کشوری ارائه می کند که استدلال می کند که کشوری که دخیل در برون سپاری بین المللی است، با فرض ثابت بودن عوامل دیگر، از نرخ دستمزد بالاتری در مقایسه با

1 Jingxian Chen, Liang Liang, Feng Yang, 2015

2 Chu-Ping Lo, 2014

3 Tomiura, 2008



کشورهای دیگر برخوردار است، یعنی کشورهایی که دخیل در برون سپاری نیستند. با انتشار مزیت های برون سپاری بین المللی رفاه در تمامی کشورها بهبود و افزایش یافته است. با این حال، تاثیر این انتشار با مقیاس نسبی کشور برون سپار و غیر برون سپار افزایش می یابد.

۴. جورگنسن (۲۰۱۴)<sup>۱</sup> تحقیقی با عنوان "عوامل شکست طرح های کوچک نرم افزاری در یک بازار برون سپاری جهانی" انجام دادند که مقاله حاضر با هدف ارائه درک بهتری از زمان و دلیل شکست و عدم موفقیت طرح های کوچک نرم افزاری در یک بازار برون سپاری جهانی اجرا شده است. تحلیل و تجزیه انجام شده در تحقیق حاضر مبتنی بر یک سری داده متشکل از ۳۲۵، ۷۸۵ طرح/کار محول شده تکمیل شده در vWorker.com می باشد. یک مدل رگرسیون لجستیک باینری (دوتایی) که صرفاً مبتنی بر اطلاعات معلوم در زمان شروع یک طرح است، به درستی ۷۴٪ از شکست طرح ها و ۶۷٪ از عدم شکست طرح ها را پیش بینی می کند. احتمال شکست پیش بینی شده توسط مدل مطابقت خوبی با فراوانی واقعی شکست ها برای اکثر سطوح ریسک شکست دارد. این مدل حاکی از این است که عوامل مرتبط با قوی ترین کاهش در ریسک شکست مرتبط با مشارکت پیشین بین مشتری و تامین کننده می باشد و همچنین نرخ پایین شکست طرح های پیشین تکمیل شده توسط تامین کننده. تحقیق حاضر به این نتیجه رسیده است که مشخصات مشتری نیز از تقریباً اهمیت برابر با مشخصات تامین کننده در توضیح و تبیین شکست طرح برخوردار است و اینکه ریسک شکست طرح با افزایش تاکید مشتری بر روی قیمت پایین و با افزایش سایز طرح افزایش می یابد. روابط پیش بینی شده به نظر می رسد که به طور منطقی در تمامی طبقه بندی های سایز طرح های مطالعه شده پایدار و باثبات باشد.

۵. اسپیت هوون و تیرلینک (۲۰۱۴)<sup>۲</sup> تحقیقی با عنوان "قابلیت های داخلی، منابع شبکه ای و مکانیزم های تخصیص دهی به عنوان عوامل تعیین کننده برون سپاری خدمات تحقیق و توسعه" انجام دادند که مقاله حاضر با هدف اجرای یک ارزیابی تجربی از برون سپاری خدمات تحقیق و توسعه توسط یکپارچه سازی نفوذ و تاثیر قابلیت های داخلی، منابع شبکه ای و مکانیزم های تخصیص دهی صورت گرفته است. قابلیت های داخلی اشاره به تحقیق و توسعه داخلی و سرمایه انسانی دارند. منابع شبکه ای اشاره به تصمیم های مربوط به برون سپاری خدمات تحقیق و توسعه دارد که بستگی به سربزهای دانش ورودی غیر رسمی دارد. این تحقیق تجربی به بررسی عوامل تعیین کننده برون سپاری خدمات رسمی و غیر رسمی دارد. این تحقیق تجربی به بررسی عوامل تعیین کننده برون سپاری خدمات تحقیق و توسعه با توجه به نظریه های مختلف شرکتی می پردازد که این نظریه ها تکمیل کننده یکدیگر هستند.

۶. گاناسکاران و همکاران (۲۰۱۴)<sup>۳</sup> تحقیقی با عنوان "معیارهای عملکرد در تصمیم گیری های برون سپاری: مروری برای تحقیقات و کاربردها" انجام دادند که برون سپاری، یک استراتژی عملیات ها

1 Magne Jørgensen, 2014

2 André Spithoven & Peter Teirlinck, 2014

3 Angappa Gunasekaran, Zahir Irani, King-Lun Choy, Lionel Filippi, 2014

که بر روی عملکرد یک زنجیره تامین تاثیر می گذارد، تبدیل به یک جزء و عنصر مهم از مدیریت عملیات های جهانی شده است. یک استراتژی برون سپاری موثر کلی به شرکت ها در مدیریت جریان قطعات و محصولات تکمیل شده آنها در برطرف سازی نیازهای بازارهای داخلی و خارجی کمک می کند. برون سپاری باعث کاهش هزینه دارایی ها شده، باعث تسهیل قابلیت های اصلی برای کاهش هزینه های تولید شده، منجر به انعطاف پذیری استراتژیک شده و هزینه های اجرایی و بالاسری را کاهش می دهند. برخی از دلایل شرکت ها برای مخالفت با برون سپاری عبارت است از: چالش های یکپارچه سازی، قربانی کردن پایه و اساس رقابتی آنها، رفتار فرصت جویانه، افزایش هزینه های معاملاتی و هماهنگی، نوآوری محدود و هزینه های تدارکات بالاتر. علیرغم این معایب، برون سپاری کماکان نقش مهمی را در تقویت رقابت پذیری سازمانی ایفا می کند. بنابراین، در تحقیق حاضر تلاش شده است تا مروری از ادبیات برون سپاری و بالاصح معیارهای سنجش و اندازه گیری عملکرد (PMM) به کار رفته در رسیدن به تصمیمات برون سپاری ارائه شود. هدف اصلی مقاله حاضر ارائه یک طبقه بندی از PMM ها در تصمیمات برون سپاری در فازها و مرحله های قبل برون سپاری، در حین برون سپاری و بعد از برون سپاری است. همچنین، بر اساس مرور و تحلیل ادبیات مورد نظر، در مقاله حاضر تلاش شده است تا لیستی از ابزارها و تکنیک های خاص برای PMM ها در برون سپاری ارائه شود. در آخر، محدودیت ها و جهت های تحقیقات آتی ارائه می شوند.

۷. ییلدیز و دیمیرل (۲۰۱۳)<sup>۱</sup> تحقیقی با عنوان " مزیت ها، ریسک ها و تاثیرات عملکرد برون سپاری: مطالعه ای تطبیقی از هتل های فصلی و دائمی " انجام دادند که هدف تحقیق حاضر بررسی این مسئله است که آیا مزیت ها، ریسک ها و تاثیرات عملکرد برون سپاری و دپارتمان های برون سپاری شده در میان هتل های فصلی و دائمی متفاوت است یا خیر. ابزار به کار رفته در این تحقیق برای جمع آوری داده های مورد نیاز پرسشنامه می باشد و نمونه تحقیق متشکل از ۹۱ هتل است. یافته های حاصل از تحقیق حاضر نشان می دهند که هتل های فصلی، در مقایسه با هتل های دائمی، از مزیت ها و عملکرد بهتری برخوردارند، با این حال ریسک های تجربه شده توسط این هتل ها، یعنی هم فصلی و هم دائمی، تفاوتی با یکدیگر ندارد. علاوه بر این، در حالیکه خدمات سونا و بدنسازی، تعمیر و نگهداری فنی، سالن ضیافت، خشکشویی و نظافت اتاق ها اکثراً جزو دپارتمان هایی می باشند که به طور گسترده در هتل های فصلی برون سپاری می شوند؛ خدمات ضد عفونی سازی، خشکشویی، تعمیرات و نگهداری فنی، خدمات امنیتی، نظافت اتاق ها و سالن ضیافت جزو دپارتمان هایی هستند که اکثراً در هتل های دائمی برون سپاری می شود. همچنین، در حالیکه هتل های فصلی، در مقایسه با هتل های دائمی، اکثراً ترجیح می دهند تا خدمات کامپیوتری، سونا و بدنسازی خود را برون سپاری کنند؛ هتل های دائمی در مقایسه با هتل های فصلی بیشتر ترجیح می دهند تا نسبت به برون سپاری خدمات تامین امنیت، خشکشویی و ضد عفونی سازی خویش اقدام کنند. داده های نظر سنجی سوم و چهارم نوآوری انجمن اروپا برای بلژیک حاکی از رابطه

---

1 Sebahattin Yıldız, Zümrüt Hatun Demirel, 2013

مثبت و قوی تحقیق و توسعه داخلی و برون سپاری خدمات تحقیق و توسعه است که خود بر ظرفیت جذب و ماهیت تکمیلی خدمات تحقیق و توسعه داخلی و برون سپاری شده تاکید دارد. منابع شبکه ای نیز همچنین رابطه ای مثبت با برون سپاری خدمات تحقیق و توسعه دارند که حاکی از این است که شرکت های دخیل در ترکیبی از شبکه های رسمی و غیر رسمی تمایل به برون سپاری میزان به نسبت بیشتری از تحقیق و توسعه خود دارند. در خصوص مکانیزم های تخصیص دهی، رابطه ای مثبت با محافظت رسمی و غیر رسمی مشاهده شده است، که اکثر آن از طریق پیچیدگی طراحی اعمال می شود.

۸. تیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) اظهار کرد که شرکت هایی که خدمات خود را برون سپاری خارجی می نمایند باید بدانند که برون سپاری یک استراتژی سازمانی که هدفش صرفاً کاهش هزینه هاست نبوده، بلکه برون سپاری بوجود آورنده مزایای استراتژیکی همچون افزایش کیفیت و سهم بازار آن خدمات می باشد.

۹. دابهیلکار (۲۰۰۹) مطالعه تجربی در خصوص تشخیص عوامل بهبود عملکرد در ۱۳ کارخانه سوئدی که تولیدات خود را برون سپاری نمودند بعمل آورد و دریافت که بیشتر آنها محرک های برون سپاری را بالادرنگ بکار بسته اند و فاکتورهای بهبود عملکرد همچون اقتصاد مقیاس یا تولید در کشورهای کم هزینه می تواند ابعاد عملکردی شرکت مانند هزینه محصول، سرعت و نوآوری در تولید را افزایش دهد.

جدول ۲-۴- خلاصه پیشینه تجربی تحقیق

ردیف	عنوان	مؤلف	سال	نتیجه
۱	ارائه چارچوبی برای ارزیابی و الویت بندی ریسک های برون سپاری پروژه های شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری	قاسمی پیربلوطی و همکاران	۱۳۹۲	عیوب ساختاری، عیوب عملکردی و تاخیر در شروع و اجرای پروژه اهمیت بیشتری در برون سپاری پروژه ها دارند
۲	ارزیابی تجربه برون سپاری خدمات بهداشتی در شهر: امکانات و خدمات ارائه شده در پایگاه های بهداشتی دولتی و برون سپاری شده تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران	سلمانی و همکاران	۱۳۹۲	از مجموع ۷۴ پایگاه موجود، ۴۸ پایگاه برون سپاری شده و ۲۶ پایگاه دولتی بودند. در ۴۳٫۷٪ پایگاه های برون سپاری، مسوولیت با پزشک و در ۴۵٫۸٪ با ماما بود. ۷۳٪ پایگاه های دولتی توسط ماما و ۲۳٪ توسط کارشناس بهداشتی مدیریت می شدند.
۳	تجزیه و تحلیل وضعیت مالی یک بخش درمانی (دولتی)	طباطبایی مزدآبادی	۱۳۹۱	تراز مالی بخش منفی بوده و بیمارستان قادر به پوشش هزینه های این بخش

1 . tate

			جهت تصمیم گیری مدیریت، راهبردی بمنظور برون سپاری به بخش خصوصی
نمی باشد. دلیل اصلی آن نیز بالا بودن هزینه های پرسنلی علیرغم کمبود پرسنل جهت فعال نمودن ۲۴ ساعته بخش می باشد.			
عوامل درون سازمانی بر تصمیم استراتژیک برون سپاری تأثیر معنی داری دارند.	۱۳۹۱	محمدکریمی و همکاران	بررسی عوامل موثر بر تصمیمات استراتژیک برون سپاری
فاکتور «تامین-کننده» و زیرفاکتور «فقدان مهارت تامین کننده در عملیات فناوری اطلاعات» دارای مهم ترین الویت در موفقیت و شکست برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات از دیدگاه خبرگان طراحی سیستم های اطلاعاتی محسوب می شوند.	۱۳۹۱	کرامتی و همکاران	ارائه چارچوبی برای ارزیابی و الویت بندی فاکتورهای ریسک برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات
با توجه به اهداف و سیاست های کلان دولتی و تحولات پیش روی سازمان، «خصوصی سازی و کوچک سازی بخش دولتی، قانون خدمات کشوری، اصل ۴۴ قانون اساسی و جهانی شدن» برون سپاری فرایندهای سازمان و تغییر و تحولات در این جهت منطبق با سیاستهای بلند مدت، استراتژی و اهداف سازمان است.	۱۳۹۰	عالم تبریز و شایسته	ارزیابی و اولویت بندی برون سپاری فرآیندهای کاری مالیات ستانی در سازمان امور مالیاتی با رویکرد TOPSIS فازی
تنها یک عامل تعیین کننده، دفعات مبادله، دارای تأثیری معنی دار و مثبت بر روی رفتار فرصت جویانه خریدار است.	۲۰۱۵	باتاچاریا و همکاران	عوامل تعیین کننده رفتار فرصت جویانه خریدار در روابط برون سپاری
کل بازده و سود زنجیره تامین می تواند توسط به کارگیری استراتژی CQI بهبود یابد.	۲۰۱۵	شن، لیانگ و یانگ	سرمایه گذاری با کیفیت تعاونی (مشترک) در برون سپاری
با انتشار مزیت های برون سپاری بین المللی رفاه در تمامی کشورها بهبود و افزایش یافته است. با این حال، تاثیر این انتشار با مقیاس نسبی کشور برون سپار و	۲۰۱۴	پینگ لو	برون سپاری بین المللی، شکاف دستمزد و رفاه

غیر برون سپار افزایش می یابد.				
ریسک شکست طرح با افزایش تاکید مشتری بر روی قیمت پایین و با افزایش سایز طرح افزایش می یابد.	۲۰۱۴	جورگنسن	عوامل شکست طرح های کوچک نرم افزاری در یک بازار برون سپاری جهانی	۱۰
قابلیت های داخلی از عوامل تعیین کننده برون سپاری خدمات تحقیق و توسعه می باشند.	۲۰۱۴	اسپیت هوون و تیرلینک	قابلیت های داخلی، منابع شبکه ای و مکانیزم های تخصیص دهی به عنوان عوامل تعیین کننده برون سپاری خدمات تحقیق و توسعه	۱۱
برخی از دلایل شرکت ها برای مخالفت با برون سپاری عبارت است از: چالش های یکپارچه سازی، قربانی کردن پایه و اساس رقابتی آنها، رفتار فرصت جویانه، افزایش هزینه های معاملاتی و هماهنگی، نوآوری محدود و هزینه های تدارکات بالاتر	۲۰۱۴	گاناسکاران و همکاران	معیارهای عملکرد در تصمیم گیری های برون سپاری: مروری برای تحقیقات و کاربردها	۱۲
هتل های فصلی، در مقایسه با هتل های دائمی، از مزیت ها و عملکرد بهتری برخوردارند، با این حال ریسک های تجربه شده توسط این هتل ها، یعنی هم فصلی و هم دائمی، تفاوتی با یکدیگر ندارد.	۲۰۱۳	بیلدیز و دیمیرل	مزیت ها، ریسک ها و تاثیرات عملکرد برون سپاری: مطالعه ای تطبیقی از هتل های فصلی و دائمی	۱۳
برون سپاری بوجود آورنده مزایای استراتژیکی همچون افزایش کیفیت و سهم بازار آن خدمات می باشد.	۲۰۰۹	تیت	نتایج برون سپاری	۱۴
فاکتورهای بهبود عملکرد همچون اقتصاد مقیاس یا تولید در کشورهای کم هزینه می تواند ابعاد عملکردی شرکت مانند هزینه محصول، سرعت و نوآوری در تولید را افزایش دهد.	۲۰۰۹	دابهلکار	تشخیص عوامل بهبود عملکرد	۱۵

بیمه کارکنان دولت تا قبل از سال ۱۳۴۳ زیر نظر شرکت بیمه ایران اداره می شده است. از اواسط سال ۱۳۴۳ از شرکت بیمه ایران منفک گردیده و زیر مجموعه وزارت بهداشتی شده است. در اواسط سال ۱۳۴۴ آقای دکتراسدی (دندانپزشک) بعنوان اولین رئیس خدمات درمانی منصوب گردید و آقای دکتر بامداد ریاست مرکز پزشکی تهران را بر عهده داشتند. تا قبل از سال ۱۳۴۴ ادارات تامین اجتماعی و کارکنان دولت به عنوان دو اداره مستقل از هم فعالیت می کردند. که در سال ۱۳۴۴ اداره بیمه کارکنان دولت با اداره تامین اجتماعی ادغام گردید که اداره مرکزی آن در خیابان آبان جنوبی واقع شده بود. رئیس سازمان در آن زمان آقای دکتر ابوالفضل رحمانی بودند که بنام سازمان تامین خدمات درمانی آغاز به کار نمود.

در این ایام وزارتی بنام وزارت رفاه اجتماعی نیز تشکیل شد که در خیابان فخر رازی واقع شده بود. در سال ۱۳۵۵ مدیر عامل سازمان تامین خدمات درمانی آقای دکتر آرام بودند. خانم دکتر سیملیان (متخصص چشم) بعنوان معاون اداره کل فعالیت می نمودند. در سال ۱۳۵۶ خانم دکتر سیملیان ریاست اسناد پزشکی واقع در خیابان جمهوری را بر عهده گرفتند. در این سالها نیز وزارت رفاه اجتماعی زیر نظر وزارت بهداشتی منحل گردید.

اداره بیمه کارکنان دولت به دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی زیر نظر سازمان منطقه ای بهداشتی استان تهران تبدیل گردید. اداره بیمه دارای سه درمانگاه و یک انبار دارویی به شرح زیر بوده است:

۱- درمانگاه مرکزی واقع در خیابان ایرانشهر

۲- درمانگاه واقع در خیابان اکباتان

۳- درمانگاه واقع در خیابان کاخ وزارت دارایی

۴- انبار دارویی واقع در خیابان صفی علیشاه

در سال ۱۳۵۶ گروهی از افراد امریکایی بنام شرکت EDS در اداره بیمه کارکنان دولت مستقر شدند. هدف این شرکت مکانیزه کردن اداره در همه سطوح و راه اندازی شبکه کامپیوتری بود. پس از پیروزی انقلاب اسلامی این شرکت منحل گردید و این اقدام ناتمام ماند:

جدول ۲-۵- مدیران عامل سازمان بیمه سلامت ایران

دکتر احمد خالق نژاد	۱۳۷۴-۱۳۷۸
دکتر محمدرضا واعظ مهدوی	۱۳۷۸-۱۳۸۰
دکتر سید ابوالقاسم موسوی	۱۳۸۰-۱۳۸۵
دکتر شمس اردکانی	۱۳۸۵-۱۳۸۶
دکتر رجایی	۱۳۸۶-۱۳۸۷
دکتر سعید کار آموز	۱۳۸۷-۱۳۸۹
دکتر رحمت الله حافظی	۱۳۸۹
دکتر محمد باقر هداوند	۱۳۸۹-۱۳۹۱
مهندس احمد عمادی	۱۳۹۱
دکتر محمد باقر هداوند	۱۳۹۱-۱۳۹۲
دکتر انوشیروان محسنی بندپی	۱۳۹۳-۱۳۹۴
دکتر محمدجواد کبیر	۱۳۹۴

باگذشت یک و نیم دهه از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، دستاوردی با عظمت و ارمغانی شگفت هدیه ملت معزز ایران شد. مجلس شورای اسلامی در آبان ماه یکهزار و سیصد و هفتاد و سه هجری شمسی قانون بیمه همگانی خدمات درمانی کشور را به تصویب رساند و پس از تأیید شورای نگهبان آن را جهت اجرا به هیئت وزیران ابلاغ نمود.

بر اساس این قانون مترقی، دولت مکلف گردید حداکثر ظرف پنج سال پوشش همگانی بیمه خدمات درمانی را عملی ساخته و در این طریق تمهیدات لازم را برای ترویج و رونق نظام بیمه خدمات درمانی فراهم آورد. متعاقب تصویب قانون، سازمان بیمه خدمات درمانی بنابر صراحت قانون و آیین نامه های هیئت دولت تشکیل شد و از اول مهر ماه سال یکهزار و سیصد و هفتاد و چهار هجری شمسی اجرای قانون بیمه همگانی خدمات درمانی را رسماً آغاز نمود.

سازمان در شرایطی مبادرت به انجام وظایف خود کرد که بیش از شصت درصد مردم مملکت از امکانات و مزایای بیمه درمان محروم بودند.

بر مبنای قانون، تکفل بیمه درمان اقشار مختلف جامعه نظیر کارکنان دولت، روستائیان، عشایر کوچ رو، خویش فرمایان، خانواده های معظم شهدا، آزادگان جانبازان، روحانیون، طلاب حوزه های علمیه و دانشجویان به سازمان بیمه خدمات درمانی محول گردید.

تاریخچه سازمان بیمه سلامت ایران:

توسعه نظام بیمه سلامت کشور یکی از مهمترین فرامین مورد تاکید در سیاست های کلی سلامت ابلاغی مقام معظم رهبری در قانون برنامه پنجم توسعه بوده و یکی از اهداف اصلی حوزه رفاه اجتماعی و سازمان بیمه سلامت ایران می باشد. با تشکیل این سازمان، گام بزرگی در راستای انجام اصلاحات در نظام رفاه اجتماعی کشور برداشته شد. از این رو بر اساس ابلاغ اساسنامه سازمان در تاریخ ۱۳۹۱/۵/۲۲ و همچنین ماده ۳۸ قانون برنامه پنجم توسعه، با تجمیع بخش های بیمه درمانی صندوق های بیمه ای در سازمان بیمه خدمات درمانی، سازمان بیمه سلامت ایران تشکیل شد تا خدمات بیمه پایه سلامت به طور یکسان به تمامی مردم توسط یک سازمان واحد ارائه شود. به این ترتیب تمامی جمعیت کشور از یک بیمه پایه سلامت برخوردار می شوند و دیگر فردی فاقد پوشش بیمه درمان در کشور نخواهد بود. بر همین اساس از اول مهر ماه ۱۳۹۱ سازمان بیمه سلامت ایران رسماً فعالیت خود را آغاز کرد و مأموریت یافت اقدامات لازم را به منظور تمرکز کلیه امور بیمه سلامت در سازمان از طریق تجمیع بخش بیمه درمانی کلیه صندوق های موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۵ قانون محاسبات عمومی کشور با رعایت مفاد ماده ۳۸ قانون برنامه پنجم توسعه به انجام رساند تا به این ترتیب اهداف عالیه مدنظر قانون گذار از جمله تجمیع منابع مالی سلامت، رفع همپوشانی بیمه های درمانی، برقراری عدالت اجتماعی در بخش سلامت، تامین پوشش کامل بیمه سلامت، یکسان سازی سیاست ها و روش های اجرایی حوزه بیمه سلامت، تشکیل پرونده سلامت، فعال سازی نظام ارجاع و پزشک خانواده، خرید راهبردی خدمات سلامت و کاهش سهم مردم از هزینه های درمان به ۳۰ درصد و یا کمتر محقق شود.

لازم به ذکر است در تمام مدت تشکیل بیمه کارکنان دولت در سالهای قبل از ۱۳۵۷ تمامی بیمارستان های خصوصی و دولتی در استان تهران طرف قرارداد بیمه خدمات درمانی بوده اند. صرفاً ده درصد جمع هزینه صورت حساب بستری از بیمه شدگان اخذ شده و هیچ نوع هزینه دیگری تحت عنوان ما به التفاوت وجود نداشت. ضمناً مبالغ دریافتی عیناً در صورت حساب بیماران درج می شد.

ساختمان این اداره کل در سال ۱۳۴۳ بنا شده است. در ابتدا این ساختمان در اختیار سپاه بهداشت قرار داشت. بعد از آن در سال ۱۳۵۳ در اختیار مرکز تنظیم خانواده زیر نظر وزارت بهداشت با ریاست آقای دکتر سرداری اداره می شده است. در سال ۱۳۵۵ به اداره بیمه کارکنان دولت زیر نظر وزارت بهداشت اختصاص داده شده است که تاکنون به فعالیت خود ادامه داده است.

با گذشت یک و نیم دهه از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، دستاوردی با عظمت و ارمغانی شگرف هدیه ملت معزز ایران شد. مجلس شورای اسلامی در آبان ماه یکهزار و سیصد و هفتاد و سه هجری شمسی قانون بیمه همگانی خدمات درمانی کشور را به تصویب رساند و پس از تایید شورای نگهبان آن را جهت اجراء به هیات وزیران ابلاغ نمود.

بر اساس این قانون مترقی، دولت مکلف گردید حداکثر ظرف پنج سال پوشش همگانی بیمه خدمات درمانی را عملی ساخته و در این طریق تمهیدات لازم را برای ترویج و رونق نظام بیمه خدمات درمانی فراهم آورد. متعاقب تصویب قانون، سازمان بیمه خدمات درمانی بنا بر صراحت قانون و آیین نامه های هیات دولت تشکیل شد و از اول مهر ماه سال یکهزار و سیصد و هفتاد و چهار هجری شمسی اجرای قانون بیمه همگانی خدمات درمانی را رسماً آغاز نمود.



سازمان در شرایطی مبادرت به انجام وظایف خود کرد که بیش از شصت درصد مردم مملکت از امکانات و مزایای بیمه درمان محروم بودند.

بر مبنای قانون، تکفل بیمه درمان اقشار مختلف جامعه نظیر کارکنان دولت، روستائیان، عشایر کوچ رو، خویش فرمایان، خانواده های معظم شهداء، آزادگان، جانبازان، روحانیون، طلاب حوزه های علمیه و دانشجویان به سازمان بیمه خدمات درمانی محول گردید.

توسعه نظام بیمه سلامت کشور یکی از مهمترین فرامین مورد تاکید در سیاستهای کلی سلامت ابلاغی مقام معظم رهبری در قانون برنامه پنجم توسعه بوده و یکی از اهداف اصلی حوزه رفاه اجتماعی و سازمان بیمه سلامت ایران می باشد. با تشکیل این سازمان، گام بزرگی در راستای انجام اصلاحات در نظام رفاه اجتماعی کشور برداشته شد. از این رو براساس ابلاغ اساسنامه سازمان در تاریخ ۱۳۹۱/۵/۲۲ و همچنین ماده ۳۸ قانون برنامه پنجم توسعه، با تجمیع بخش های بیمه درمانی صندوق های بیمه ای در سازمان بیمه خدمات درمانی، سازمان بیمه سلامت ایران تشکیل شد تا خدمات بیمه پایه سلامت به طور یکسان به تمامی مردم توسط یک سازمان واحد ارائه شود. به این ترتیب تمامی جمعیت کشور از یک بیمه پایه سلامت برخوردار می شوند و دیگر فردی فاقد پوشش بیمه درمان در کشور نخواهد بود. بر همین اساس از اول مهر ماه ۱۳۹۱ سازمان بیمه سلامت ایران رسماً فعالیت خود را آغاز کرد و مأموریت یافت اقدامات لازم را به منظور تمرکز کلیه امور بیمه سلامت در سازمان از طریق تجمیع بخش درمانی کلیه صندوق های موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۵ قانون محاسبات عمومی کشور با رعایت مفاد ماده ۳۸ قانون برنامه پنجم توسعه به انجام رساند تا به این ترتیب اهداف عالی مد نظر قانون گذار از جمله تجمیع منابع مالی سلامت، رفع همپوشانی بیمه های درمانی، برقراری عدالت اجتماعی در بخش سلامت، تامین پوشش کامل بیمه سلامت، فعال سازی نظام ارجاع و پزشک خانواده، خرید راهبردی خدمات سلامت و کاهش سهم مردم از هزینه های درمان به ۳۰٪ و یا کمتر محقق شود.

فصل سوم:

روش شناسی تحقیق

پژوهش را می‌توان علمی منظم دانست که در نتیجه آن پاسخ‌هایی برای سوال‌های مورد نظر مطرح شده پیرامون موضوع پژوهش بدست می‌آید. همچنین روش پژوهش به عنوان فرایندی نظام‌مند برای یافتن پاسخی به پرسش یا راه‌حلی برای مسأله‌ای قلمداد شده است. در این فصل روش پژوهش، روش گردآوری اطلاعات، جامعه آماری، ابزار سنجش، روایی و پایایی پرسش‌نامه، روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه و روش‌های آماری که در انجام این پژوهش بکارگرفته شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۳-۲ - روش شناسی تحقیق

در انتخاب نوع روش تحقیق حتماً باید در نظر داشت که چه کسانی در ارتباط با تحقیق تصمیم‌گیرنده به حساب می‌آیند؛ و اینکه کاربردهای تحقیق برای چه افرادی و با چه دیدگاه‌هایی است، تا تحقیق با مشکل عدم کارآمدی مواجه نشود (احمدی و نهایی، ۱۳۸۶). ویژگی‌های این تحقیق به طور خلاصه به شرح زیر است:

این پژوهش با هدف کاستن از مشکلات سازمان بیمه سلامت در برون سپاری خدمات تدوین شده است، بنابراین جزء تحقیقات کاربردی است. همچنین نوع این تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی است، به این صورت که پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه تصویری از وضعیت موجود ارائه می‌دهد. در این تحقیق با توجه به نظر محققین و همچنین کارشناسان شاغل در سازمان بیمه سلامت ایران برای برون سپاری سه مانع اصلی و نه مانع فرعی به عنوان پایه تحقیق معرفی شده و مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### ۳-۳ - فرآیند تحقیق

این تحقیق به صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفته، و با انجام مراحل زیر به فرضیات تحقیق پاسخ داده شده است:

- ۱) بررسی تحقیقات مشابه
- ۲) مطالعات علمی پیرامون موضوع با استفاده از کتب و مقالات فارسی و لاتین
- ۳) تعیین روش تحقیق و تعیین اندازه نمونه
- ۴) تهیه و تنظیم پرسشنامه بر اساس ادبیات موضوع
- ۵) جمع‌آوری اطلاعات
- ۶) تجزیه و تحلیل داده‌های آماری با استفاده از نرم افزار Spss
- ۷) نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات لازم.

### ۳-۴- روش و ابزار گردآوری اطلاعات

روش‌های گردآوری اطلاعات به طور کلی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) روش‌های کتابخانه‌ای: در این پژوهش، جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای با ابزار-های: کتب، پایان‌نامه‌های دانشگاهی، مقالات علمی-پژوهشی و مجلات و پایگاه‌های اینترنتی استفاده شده است.

ب) روش‌های میدانی: در این پژوهش به منظور تحلیل کمی اطلاعات و نیز آگاهی از نگرش کارشناسان شاغل در ستاد مرکزی سازمان بیمه سلامت ایران درباره موضوع مورد مطالعه از طریق ابزار پرسش‌نامه، اطلاعات جمع‌آوری شده است.

### ۳-۵- جامعه، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. صفت مشترک صفتی است که بین همه عناصر جامعه آماری مشترک و متمایز کننده جامعه آماری از سایر جوامع باشد. (آذر و مومنی، ۱۳۸۷). جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان بخش ستاد مرکزی سازمان بیمه سلامت ایران در شهر تهران بوده و تعداد آنها معین می‌باشد که تعداد آنها برابر با ۷۰ نفر می‌باشد. لذا جامعه آماری دارای ساختاری متجانس و یکپارچه می‌باشد. با توجه به اندک بودن تعداد جامعه آماری از شیوه سرشماری (تمام شمار) برای تعیین حجم نمونه استفاده می‌شود. بنابراین حجم جامعه آماری و نمونه آماری هر دو یکسان و برابر با ۷۰ نفر می‌باشد. به منظور بررسی کفایت نمونه نیز از آزمون کیسر-میر و الکین<sup>۱</sup> استفاده شد. میزان عددی بالای ۰/۶۰ در این آزمون نشان از کفایت حجم نمونه دارد که نتایج حاصل از این آزمون به شکل جدول ۳-۱ بوده است:

جدول ۳-۱- آماره‌های کفایت حجم نمونه

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.782
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	2535.104
Sphericity df	903
Sig.	.000

### ۳-۶- قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق حاضر بدین شرح است که:

- الف: قلمرو مکانی: قلمرو مکانی ستاد مرکزی سازمان بیمه سلامت ایران می‌باشد.
- ب: قلمرو زمانی: زمان توزیع پرسشنامه تحقیق حاضر در خرداد ماه سال ۱۳۹۴ بوده است.
- ج: قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی در حیطه مباحث بازرگانی می‌باشد.

<sup>1</sup> - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

### ۳-۷- ابزار سنجش

ابزار سنجش وسایلی هستند که پژوهشگر به کمک آنها قادر است اطلاعات موردنیاز خود را گردآوری، ثبت و کمی نمایند. انواع ابزارهای گردآوری عبارتند از: پرسشنامه، مشاهده و مصاحبه، بررسی اسناد و مدارک. در این پژوهش از ابزارهای بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه برای جمع آوری پاسخ‌های جامعه مورد پژوهش استفاده شد. پرسش‌نامه مجموعه سوالات مکتوبی است، که حول متغیرهای یک مسأله پژوهش تنظیم می‌شود که به شکل حضوری یا غیرحضوری، مستقیم یا غیرمستقیم توسط پاسخگو تکمیل می‌گردد. در این پژوهش، پرسش-نامه سوالات با استفاده از مقیاس‌های اسمی و ترتیبی اندازه‌گیری شد. مقیاس‌های اندازه‌گیری واحدهایی هستند که برای سنجش کیفیت‌ها در ابزارهای گردآوری اطلاعات بکار می‌روند (حافظ نیا، ۱۳۷۳).

پرسشنامه شامل ۲ بخش عمده می‌باشد:

۱- نامه همراه: در این قسمت هدف از گردآوری داده‌ها به وسیله پرسش‌نامه و ضرورت همکاری پاسخ‌دهنده در عرضه‌ی داده‌های مورد نیاز، بیان شده است. برای این منظور بر با ارزش بودن داده‌های حاصل از پرسش‌نامه تأکید گردیده تا پاسخ‌دهنده به طور مناسب پاسخ سوال‌ها را عرضه کند.

۲- سوالات پرسش‌نامه: این بخش از پرسش‌نامه شامل ۲ قسمت است:

الف) متغیرهای جمعیت شناختی: در این قسمت سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری گردد. سوالات جمعیت شناختی شامل چهار سوال جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان می‌باشد.

ب) سوالات تخصصی: سوالات اختصاصی شامل سوالات مرتبط با متغیرهای تحقیق (موانع ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) می‌باشد. طراحی پرسشنامه در این بخش به صورت بسته می‌باشد در این بخش‌ها، از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است تا نظر خود را از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم در پاسخنامه‌ای که بصورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم گردیده است، مشخص نمایند (جدول ۳-۲).

جدول ۳-۲ طیف لیکرت

گزینه انتخابی	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

### ۳-۷-۱- بخش سنجش موانع ساختاری

این بخش از پرسشنامه موانع ساختاری در برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای را از دیدگاه کارشناسان شاغل در ستاد مرکزی سازمان سازمان بیمه سلامت ایران بر اساس مدل استاندارد سه شاخگی دکتر اهرنجانی مورد سنجش قرار می‌دهد. مشخصه‌های این بخش از پرسش‌نامه به همراه تعداد سنج‌های آن در جدول ۳-۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳-۳- بخش موانع ساختاری

عنوان	تعداد سنج‌ها	مقیاس	شکل پاسخ
-------	--------------	-------	----------

1 Likert

طیف پنج سطحی لیکرت	ترتیبی	۱۷	موانع ساختاری
--------------------	--------	----	---------------

### ۳-۷-۲ - بخش سنجش موانع رفتاری

این بخش از پرسشنامه موانع رفتاری در برون‌سپاری خدمات بیمه ای را از دیدگاه جامعه مورد مطالعه بر اساس مدل استاندارد سه شاخگی دکتر اهرنجانی مورد سنجش قرار می‌دهد. مشخصه‌های این بخش از پرسش‌نامه به همراه تعداد سنج‌های آن در جدول ۳-۴ ارائه گردیده است.

جدول ۳-۴ - بخش موانع رفتاری

عنوان	تعداد سنج‌ها	مقیاس	شکل پاسخ
موانع رفتاری	۱۴	ترتیبی	طیف پنج سطحی لیکرت

### ۳-۷-۳ - بخش سنجش موانع زمینه ای

این بخش از پرسشنامه موانع زمینه ای در برون‌سپاری خدمات بیمه ای را از دیدگاه مدیران و کارشناسان شاغل در ستاد مرکزی سازمان سازمان بیمه سلامت ایران بر اساس مدل استاندارد سه شاخگی دکتر اهرنجانی مورد سنجش قرار می‌دهد. مشخصه‌های این بخش از پرسش‌نامه به همراه تعداد سنج‌های آن در جدول ۳-۵ ارائه گردیده است.

جدول ۳-۵ - بخش موانع زمینه ای

عنوان	تعداد سنج‌ها	مقیاس	شکل پاسخ
موانع زمینه ای	۱۲	ترتیبی	طیف پنج سطحی لیکرت

### ۳-۸ - اعتبار و روایی ابزار تحقیق

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر پژوهش، مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری آن است. زیرا اطلاعات و داده‌های لازم جهت تجزیه و تحلیل نتیجه‌گیری نهایی بوسیله ابزار اندازه‌گیری به دست می‌آید. ابزار اندازه‌گیری باید از روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> لازم برخوردار باشد تا پژوهشگر بتواند داده‌های متناسب با پژوهش را گردآوری نماید و از طریق داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها فرضیه‌های مورد نظر را بیازماید و به سوالات پژوهش پاسخ دهد. ابزار سنجش استاندارد معمولاً از روایی و پایایی مناسبی برخوردارند (حافظ نیا، ۱۳۸۳). ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسش‌نامه است. برای سنجش میزان مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری دو مولفه روایی و پایایی سنجیده می‌شود تا

1 Validity  
2 Reliability

صحت و درستی ابزار مذکور تایید شود که در تحقیق حاضر روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن نیز به کمک آزمون آلفای کرونباخ مورد مطالعه قرار خواهد گرفت.

جدول ۳-۶- جدول میزان پایایی پرسشنامه تحقیق

متغیر	تعداد سؤال	تعداد سؤال	میزان آلفای کرونباخ	منابع
شاخه ساختاری	۱۷	۱ الی ۱۷	۰/۸۲۷	میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱
بوروکراسی پیچیده	۴	۱ الی ۴	۰/۷۳۴	(کسرایی و علی رحیمی، ۱۳۸۸). (دفت، ۱۳۸۸). (ملکی، ۱۳۹۱).
دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی	۸	۵ الی ۱۲	۰/۸۲۴	(برنا، ۱۳۹۱). (غیاثوند، ۱۳۹۰). (اسدی کمال، ۱۳۹۰). (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰). (ملکی، ۱۳۹۱).
عدم وجود سیستم نظارتی	۵	۱۳ الی ۱۷	۰/۷۰۷	(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰). (اسدی کمال، ۱۳۹۰). (برنا، ۱۳۹۱). (غیاثوند، ۱۳۹۰). (کیانی، ۱۳۹۱)
شاخه رفتاری	۱۴	۱۸ الی ۳۱	۰/۹۱۷	میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱
عوامل مدیریتی	۵	۱۸ الی ۲۲	۰/۸۸۴	(مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).
فقدان سیستم شایستگی	۶	۲۳ الی ۲۸	۰/۸۵۰	(باسی و ماکوریر، ۲۰۰۸). (چاتمن، ۱۹۹۱). (بایرز و رو، ۲۰۰۸). (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).
ترس از نتایج برون سپاری	۳	۲۹ الی ۳۱	۰/۸۷۱	(برنا، ۱۳۹۱). (غیاثوند، ۱۳۹۰). (اسدی کمال، ۱۳۹۰).
شاخه زمینه ای	۱۲	۳۲ الی ۴۳	۰/۷۹۱	میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۱
مشکلات حقوقی- قانونی	۵	۳۲ الی ۳۶	۰/۷۳۵	(غیاثوند، ۱۳۹۰). (اسدی کمال، ۱۳۹۰). (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).
مشکلات اقتصادی	۴	۳۷ الی ۴۰	۰/۸۳۶	(حبیبی، ۱۳۷۵). (اسدی کمال، ۱۳۹۰). (برنا، ۱۳۹۱).
مسائل سیاسی	۳	۴۱ الی ۴۳	۰/۷۴۵	(برنا، ۱۳۹۱).

۰/۸۷۸	۴۳ الی ۱	۴۳	کل پرسشنامه
-------	----------	----	-------------

۳-۹- روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از تحقیق حاضر شامل دو بخش به شرح زیر می باشد:

الف. آمار توصیفی:

به منظور توصیف یافته‌ها، از جداول و نمودارهای فراوانی استفاده خواهد شد. ضمن این که به منظور توصیف بهتر داده‌ها از شاخص‌های مرکزی و همچنین شاخص‌های پراکندگی بهره گرفته خواهد شد.

ب. آمار استنباطی:

آزمون‌های آمار استنباطی مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از:

آزمون کلموگروف اسمیرونوف: به منظور مطالعه نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیرونوف استفاده شد.

آزمون مدل معادلات ساختاری: به منظور مطالعه برازش مدل مفهومی تحقیق از آزمون مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

آزمون فریدمن: به منظور اولویت بندی موانع برون‌سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران از آزمون فریدمن استفاده شد



فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل داده ها

Archive of SID

#### مقدمه

پژوهشگران جهت یافتن پاسخ مسائل، سؤالات و تأیید یا رد فرضیه‌های که در پی آنان پدید آمده است، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز کرده و آن‌ها را با استفاده از تکنیک‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. زیرا در این صورت است که تئوری‌ها و فرضیات در قالب مسائل آماری به صورت کمی درآمد و مدل نظری تحقیق را قابل سنجش می‌کند. از اینرو در این پژوهش برای دستیابی به نتایج قابل اتکا سعی گردیده علاوه بر روش‌های مناسب پژوهش، از طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل درست داده‌ها و تکنیک‌های آماری مناسب استفاده گردد.

در این فصل به تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از پرسشنامه در دو سطح توصیفی و استنباطی پرداخته خواهد شد. در ابتدا ویژگی‌های نمونه آماری به صورت توصیفی بیان می‌گردد. سپس با استفاده از آزمون‌های مختلف آماری از جمله تحلیل عاملی تأییدی مدل مفهومی پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و فرضیات مربوط به آن آزمون خواهند شد.

#### ۴-۱-۱- آمار توصیفی

آمار توصیفی برای تبیین وضعیت پدیده، مسئله یا موضوع مورد مطالعه استفاده می‌گردد، یا در واقع ویژگی‌های موضوع مورد مطالعه به زبان آمار تصویرسازی و توصیف می‌شود (حافظ نیا، ۱۳۸۹). در این پژوهش بررسی توصیفی نمونه آماری شامل دو بخش تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی و آمار توصیفی متغیرهای تحقیق می‌باشد.

#### ۴-۱-۱-۱ یافته‌های مربوطه به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق

در این بخش به تجزیه تحلیل وضعیت مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری که متشکل از کلیه کارکنان بخش ستاد مرکزی سازمان بیمه سلامت ایران در شهر تهران می‌باشند، پرداخته شده است. این مشخصات شامل وضعیت تاهل، سن، تحصیلات، جنسیت و سابقه خدمت می‌باشند که چگونگی توزیع آنها در بین پاسخگویان به پرسشنامه برحسب فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی تجمعی، و درصد فراوانی تجمعی طبقه‌بندی و ارائه شده‌اند.

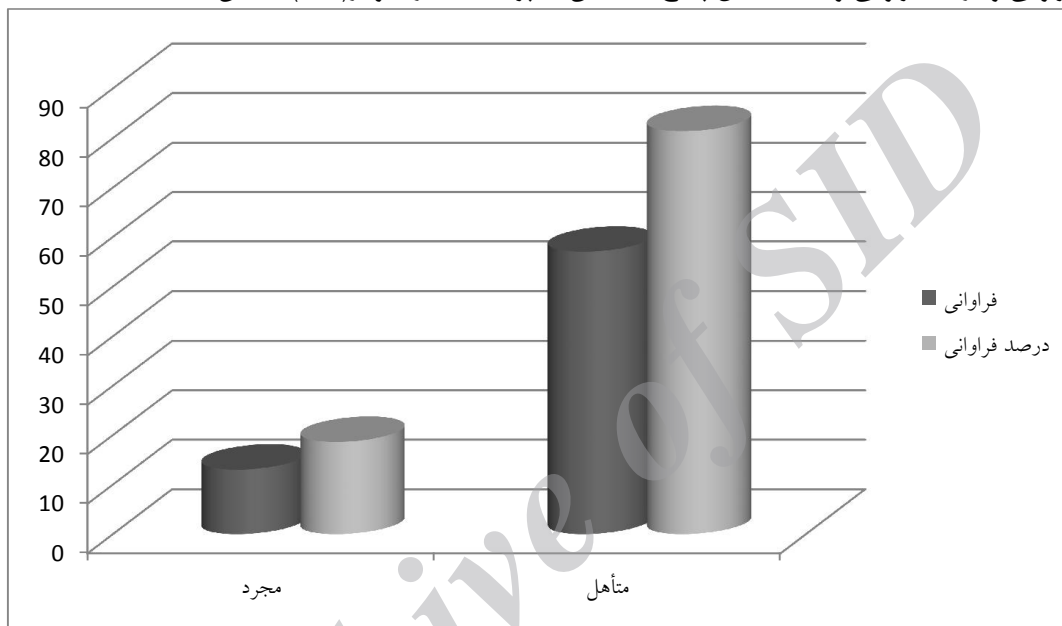
#### ۴-۱-۱-۱-۱ وضعیت تاهل

با توجه به یافته‌های ارائه شده در جدول (۴-۱) مربوط به آمار توصیفی داده‌ها ۱۸٫۶ درصد از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه مجرد و ۸۱٫۶ درصد از آن‌ها متأهل هستند.

جدول ۴-۱: تحلیل جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس وضعیت تاهل

وضعیت تاهل	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی تجمعی
مجرد	13	18.6	۱۳	۱۸,۶
متاهل	57	81.4	۷۰	۱۰۰
مجموع	۷۰	100	-	-

فراوانی و درصد فراوانی وضعیت تاهل پاسخ دهندگان به پرسشنامه در نمودار (۴-۱) نمایش داده شده است



نمودار (۴-۱): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس وضعیت تاهل

#### ۴-۱-۱-۲- سن

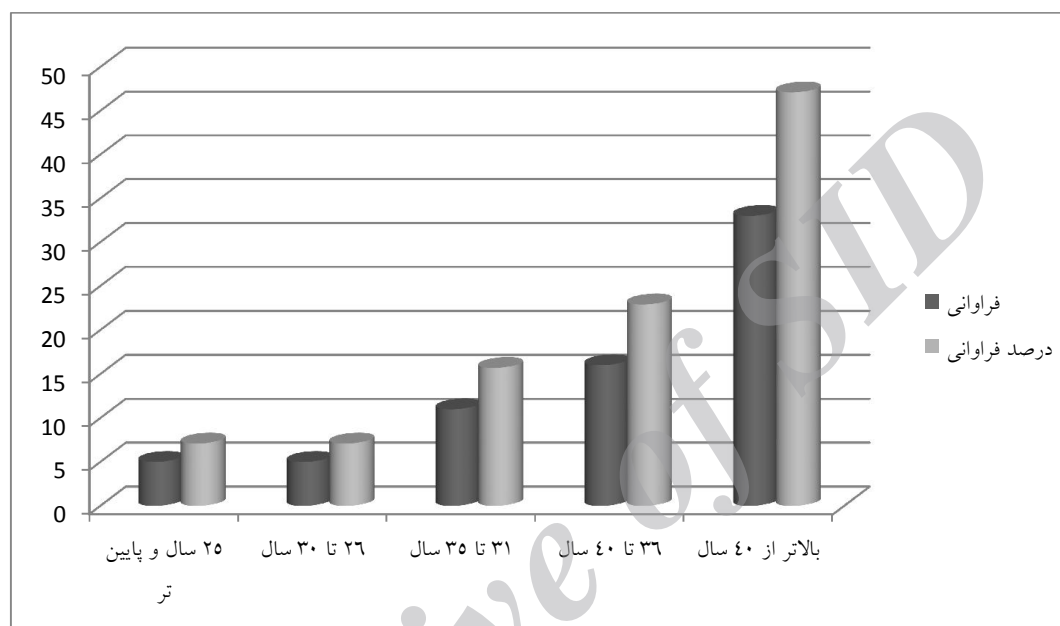
با توجه به نتایج ارائه شده در جدول (۴-۲) مربوط به گروههای سنی پاسخ دهندگان به پرسشنامه این پژوهش مشاهده می شود که از میان آنها بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی بالاتر از ۴۰ سال با درصد فراوانی ۴۷,۱ است.

جدول (۴-۲): تحلیل جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی تجمعی
۲۵ سال و پایین تر	5	7.1	۵	۷,۱
۲۶ تا ۳۰ سال	5	7.1	۱۰	۱۴,۲

۲۹,۹	۲۱	15.7	11	۳۱ تا ۳۵ سال
۵۲,۸	۳۷	22.9	16	۳۶ تا ۴۰ سال
۱۰۰	۷۰	47.1	33	بالتر از ۴۰ سال
-	-	100	۷۰	مجموع

فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان به پرسشنامه بر اساس رده سنی آن ها مطابق نمودار (۲-۴) است:



نمودار (۲-۴): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سن

#### ۴-۱-۱-۳- تحصيلات:

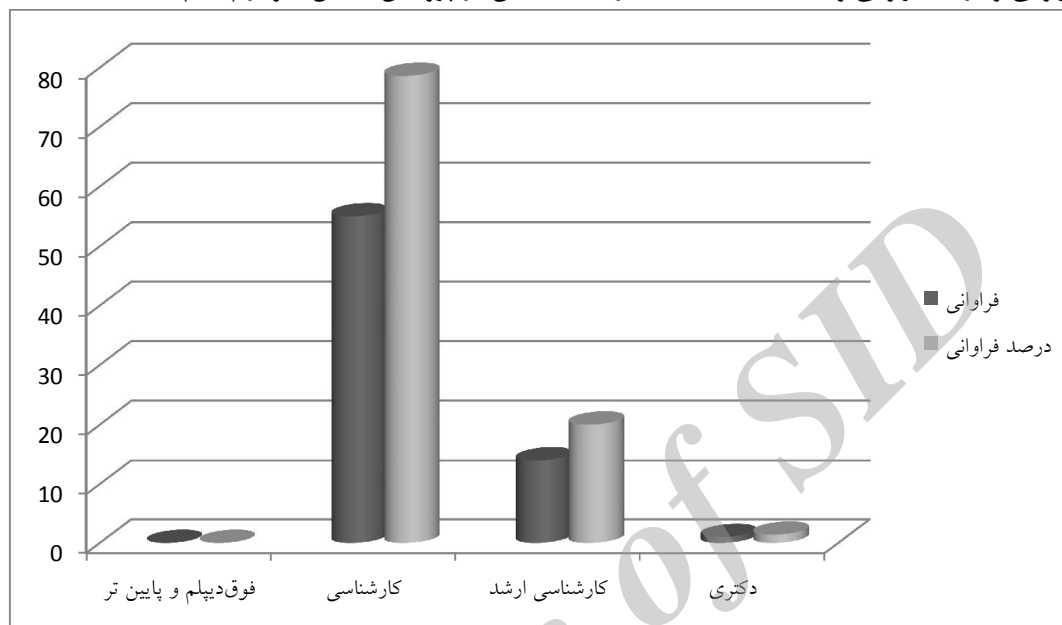
تحصيلات پاسخ دهندگان اولين ويژگي جمعيت شناختي مورد بررسي در اين پژوهش است كه پاسخ دهندگان را به ۴ گروه طبقه بندي مي كند. با توجه به اطلاعات جدول (۳-۴) كه نشان دهنده پراكندگي وضعيت تحصيلات مشاركت كننده گان در پژوهش است، مشاهده مي شود بيشترين فراواني مربوطه به افراد گروه داراي تحصيلات كارشناسي با درصد فراواني ۷۸,۶ مي باشد.

جدول (۳-۴): پراكندگي جمعيت شناختي پاسخ دهندگان بر اساس سطح تحصيلات

تحصيلات	فراواني	درصد فراواني	فراواني جمعي	درصد فراواني جمعي
فوق ديپلم و پايين تر	0	0	0	0
كارشناسي	55	78.6	55	78.6

98.6	69	20.0	14	کارشناسی ارشد
۱۰۰	70	1.4	1	دکتری
-	-	100	70	مجموع

فراوانی و درصد فراوانی وضعیت تحصیلات مشارکت کنندگان در پژوهش مطابق نمودار (۳-۴) است:



نمودار (۳-۴): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سطح تحصیلات

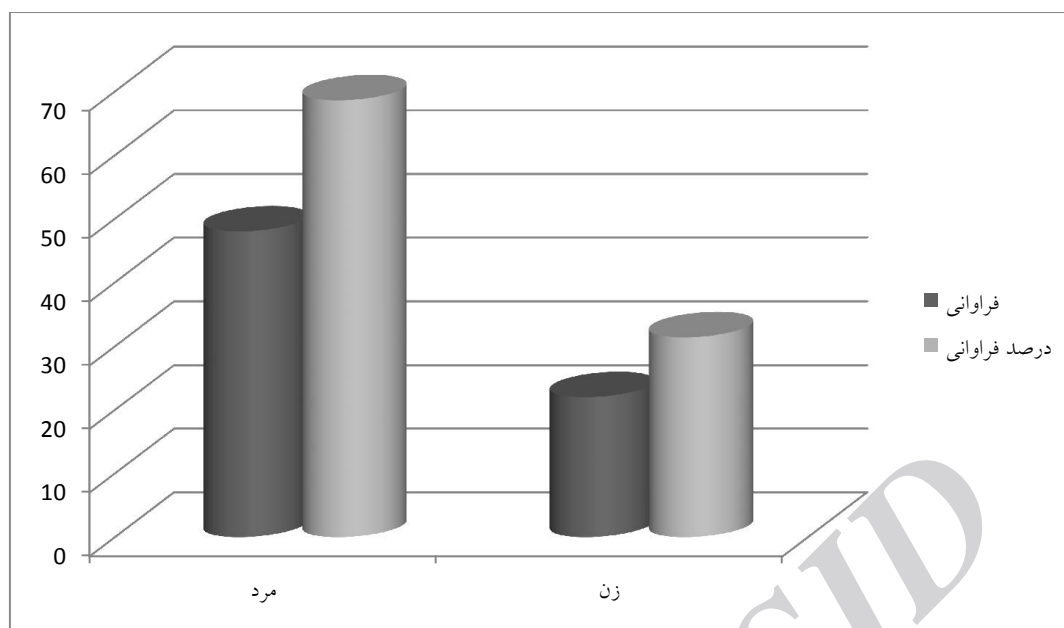
#### ۴-۱-۱-۴- جنسیت

همانطور که در جدول (۴-۴) مشاهده می شود از مجموع نمونه جمع آوری شده ۶۸٫۶ درصد مرد و ۳۱٫۴ درصد زن بوده اند.

جدول ۴-۴: تحلیل جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی تجمعی
مرد	48	68.6	48	48
زن	22	31.4	70	100
مجموع	70	100	-	-

همان طور که مشاهده می شود اکثریت حجم نمونه مورد مطالعه را مردان تشکیل می دهند. فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان به پرسشنامه بر اساس جنسیت آن ها مطابق نمودار (۴-۴) است:



نمودار (۴-۴): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت

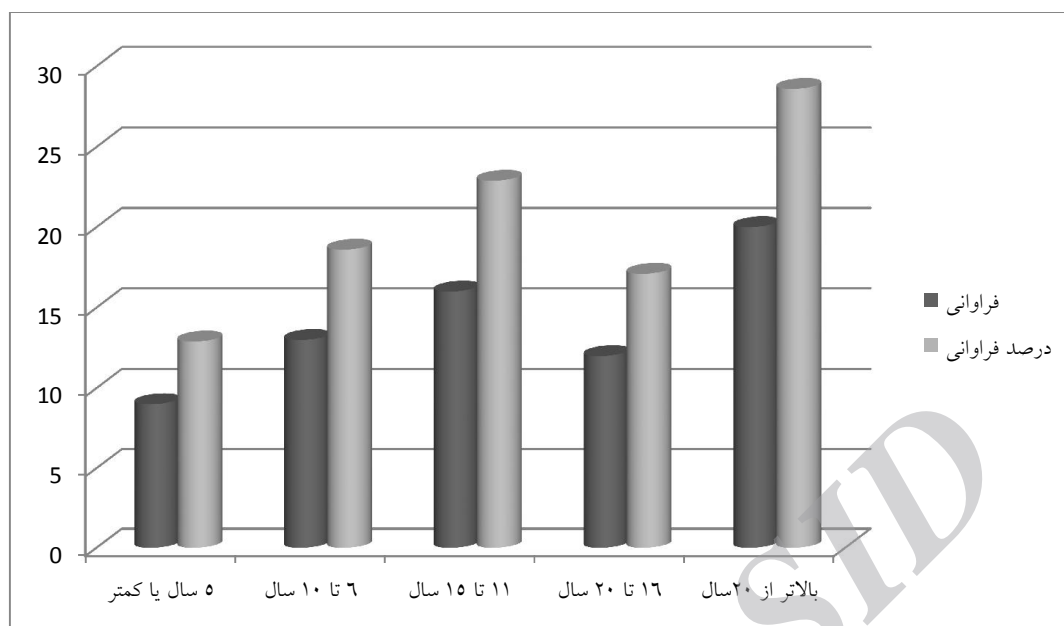
#### ۴-۱-۱-۵- سابقه خدمت

نمونه آماری مورد مطالعه پژوهش بر اساس سابقه خدمت در سه گروه طبقه‌بندی شدند که نتایج به دست آمده از آمار توصیفی آن در جدول (۴-۵) گزارش شده است. که از میان آنها گروه افراد دارای ۲۰ سال سابقه خدمت یا بالاتر از آن بیشترین فراوانی را با ۲۸٫۶ درصد دارند.

جدول (۴-۵): تحلیل جمعیت شناختی پاسخ دهندگان بر اساس سابقه خدمت

سابقه فعالیت در صنعت	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی تجمعی
۵ سال یا کمتر	9	12.9	9	12.9
۶ تا ۱۰ سال	13	18.6	22	31.4
۱۱ تا ۱۵ سال	16	22.9	38	54.3
۱۶ تا ۲۰ سال	12	17.1	50	71.4
بالاتر از ۲۰ سال	20	28.6	70	100
مجموع	70	100	-	-

فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان به پرسشنامه بر اساس سابقه فعالیت در صنعت آن‌ها مطابق نمودار (۴-۵) است:



نمودار (۴-۵): فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سابقه فعالیت در صنعت

#### ۴-۱-۲- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

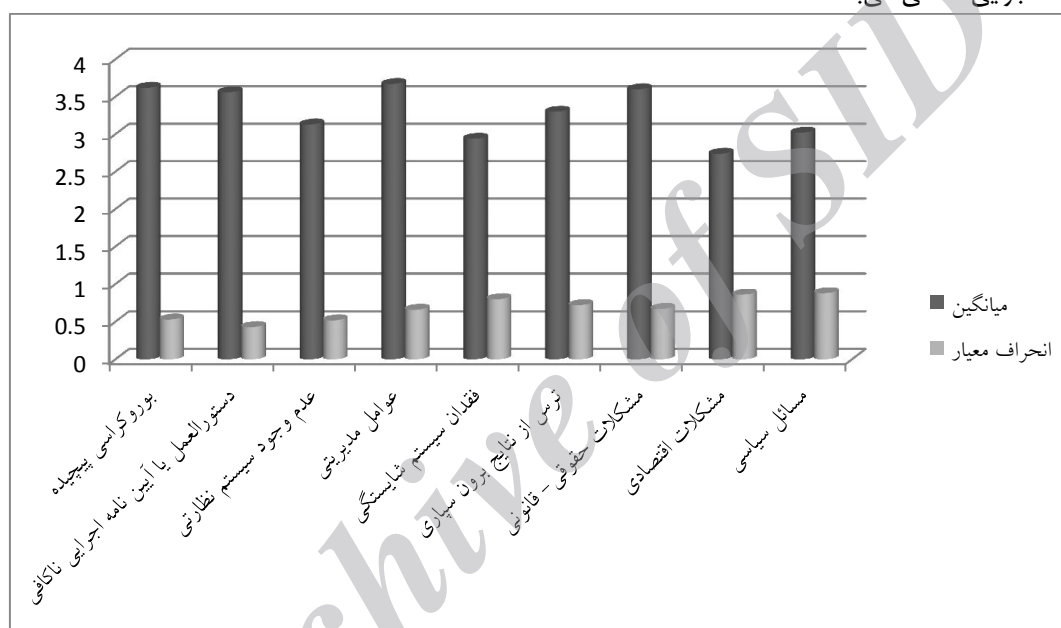
در این بخش از آمار توصیفی، شاخص‌های مرکزی و پراکنندگی از جمله میانگین، انحراف معیار و واریانس مربوط به هر متغیر از طرف پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفته است. که نتایج حاصل از آن در جدول (۴-۶) گزارش گردیده است.

جدول ۴-۶- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر اصلی	متغیرهای فرعی (ابعاد)	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
موانع ساختاری	بوروکراسی پیچیده	70	2.2	4.75	3.62	0.53	0.28
	دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی	70	2.7	4.63	3.56	0.43	0.18
	عدم وجود سیستم نظارتی	70	1.8	4.20	3.13	0.52	0.27
موانع رفتاری	عوامل مدیریتی	70	2.4	5.00	3.67	0.66	0.44
	فقدان سیستم شایستگی	70	1.1	4.50	2.94	0.80	0.65
	ترس از نتایج برون سپاری	70	1.6	4.67	3.30	0.72	0.52

					7		
0.46	0.67	3.60	5.00	1.80	70	مشکلات حقوقی - قانونی	موانع زمینه
0.74	0.86	2.74	4.75	1.00	70	مشکلات اقتصادی	
0.78	0.88	3.02	5.00	1.33	70	مسائل سیاسی	

با توجه به نتایج بدست آمده مشخص گردید که در بین متغیرها، بالاترین میانگین مربوط به متغیر عوامل مدیریتی با مقدار ۳,۶۷ بوده و کمترین میانگین را متغیر مشکلات اقتصادی با مقداری برابر ۲,۷۴ دارا می‌باشد. همچنین بیشترین و کمترین میزان پراکندگی به ترتیب متعلق به متغیرهای مسائل سیاسی و دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی می‌باشد.



نمودار ۴-۶: میانگین متغیرهای مکنون در نمونه مورد بررسی

#### ۲-۴- آزمون نرمال بودن داده‌های آماری

از آنجایی که در این پژوهش جهت آزمون فرضیات از روش تحلیل عاملی تاییدی که از زیرمجموعه‌های معادلات ساختاری مبتنی بر کواریانس<sup>۱</sup> (CBSEM) (استفاده از نرم افزار LISREL) است استفاده گردیده است. لذا باید پیش فرض‌های استفاده از این روش مورد بررسی و تایید قرار گیرد. پیش فرض استفاده از روش های مبتنی بر کواریانس، نرمال بودن توزیع داده ها و وجود متغیرهای فاصله‌ای است (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). از اینرو جهت استفاده از نرم افزار لیزرل ضروری است که نرمال بودن توزیع داده های گرد آوری شده مورد بررسی قرار گیرد. جهت بررسی نرمال بودن داده ها از روش آزمون کولموگروف اسمیرنوف (KS) استفاده گردید. که

1. Covariance – based Structural Equation Modeling



نتایج حاصل از آن‌ها که با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه و در جدول (۴-۷) گزارش گردیده است. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می‌کنیم. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰.۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمالیت فرض‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

$H_0$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است

$H_1$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست

جدول ۴-۷- نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر اصلی	متغیرهای فرعی (ابعاد)	کولموگروف-اسمیرنوف	آماره	معنی‌داری
موانع ساختاری	بوروکراسی پیچیده		1.082	0.193
	دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی		0.993	0.278
	عدم وجود سیستم نظارتی		1.112	0.169
موانع رفتاری	موانع ساختاری		0.662	0.773
	عوامل مدیریتی		0.902	0.39
	فقدان سیستم شایستگی		0.86	0.45
	ترس از نتایج برون سپاری		0.916	0.371
موانع زمینه	موانع رفتاری		0.59	0.877
	مشکلات حقوقی- قانونی		1.108	0.171
	مشکلات اقتصادی		1.038	0.231
	مسائل سیاسی		0.79	0.561
	موانع زمینه		0.569	0.903

با توجه به جدول فوق و مقادیر سطح معناداری فرض نرمال بودن متغیرهای اصلی و فرعی پژوهش تایید گردید. بنابراین با تایید نرمال بودن داده‌های آماری این پژوهش، برای آزمون فرضیه‌ها و تحلیل داده‌ها مجاز به استفاده از روش‌های مبتنی بر کواریانس (CBSEM) از جمله لیزرل می‌باشیم. همچنین در ادامه به نتایج آزمون کفایت نمونه پرداخته شده است:

جدول ۴-۸- کفایت حجم نمونه

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.782
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	2535.104

Sphericity	df	903
	Sig.	.000

#### ۳-۴- آمار استنباطی

پس از بررسی توصیفی نمونه آماری، جهت تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از آمار استنباطی بهره خواهیم جست. در تحلیل‌های آمار استنباطی همواره نظر بر این است که نتایج حاصل از مطالعه گروه کوچکی به نام نمونه چگونه به گروه بزرگ‌تری به نام جامعه تعمیم داده شود (حافظ نیا، ۱۳۸۹). بدین ترتیب، به منظور آزمون فرضیات پژوهش از روش تحلیل عاملی تاییدی بهره خواهیم جست. تحلیل عاملی تاییدی هم در ساخت و رواسازی پرسش نامه و هم در آزمون ساختار عاملی مفروض یک سازه (متغیر مکنون) نظری استفاده می شود. در این مرحله با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی به ارزیابی ساختار عاملی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران جهت آزمون فرضیات پژوهش پرداخته شد. لازم به ذکر است صحت سنجش سازه‌ها توسط شاخص‌های (سنجه‌ها یا پرسش‌های) مربوط به آن یا به عبارت دیگر این نکته که آیا سؤالات طراحی شده در هر سازه (متغیر مکنون) واقعا می تواند سازه مورد نظر را بسنجد، نیز در مراحل این تحلیل‌های عاملی تاییدی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. برای انجام این مهم از نرم افزار LISREL 8.80 استفاده شده است.

#### ۳-۴-۱) تحلیل عاملی تاییدی<sup>۱</sup> متغیر مکنون مرتبه دوم موانع ساختاری (آزمون فرضیات فرعی اول، دوم و سوم)

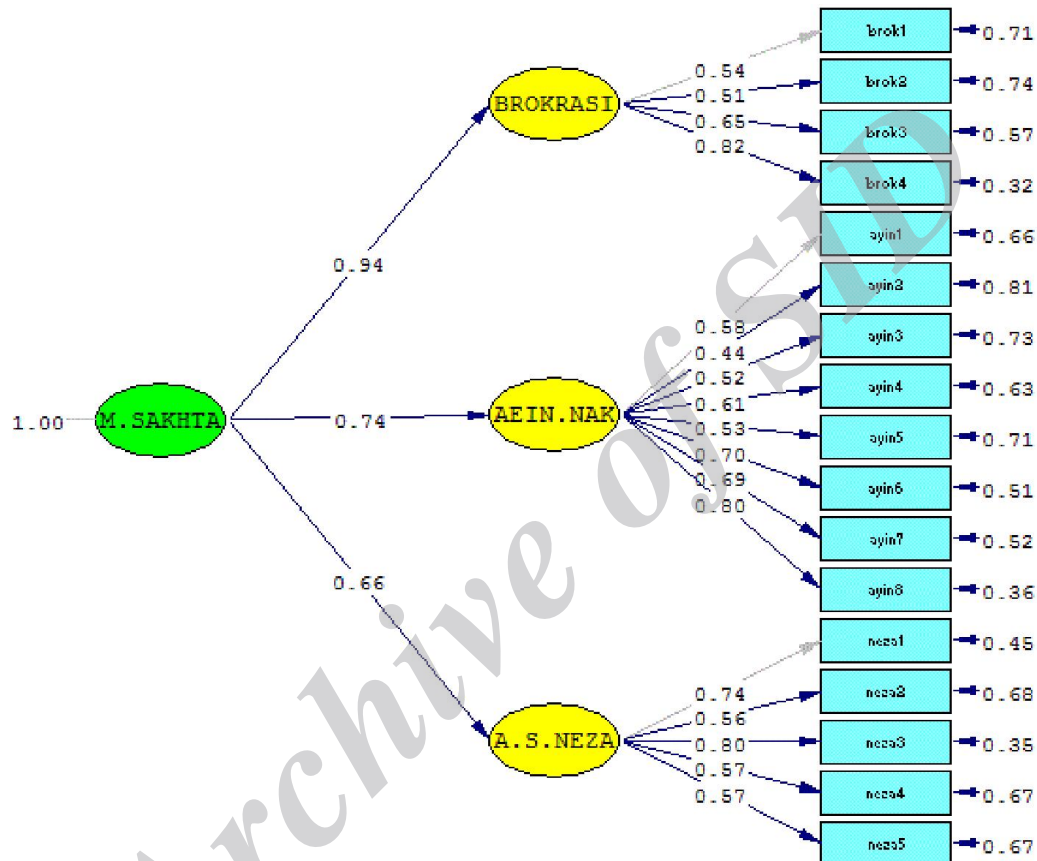
در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی متغیر مکنون موانع ساختاری جهت آزمون فرضیات فرعی اول، دوم و سوم مورد استفاده قرار گرفته است. موانع ساختاری یک متغیر از نوع مرتبه دوم بوده و از سه بعد بوروکراسی پیچیده، دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی و عدم وجود سیستم نظارتی تشکیل شده است؛ که هر کدام از آنها متغیر مستقل فرضیه‌های فرعی پژوهش هستند.

#### ۳-۴-۱-۱) ضرایب استاندارد

این ضرایب در واقع نشان دهنده ضرایب مسیر یا بارهای عاملی بین متغیرهای مکنون و سؤالات مربوطه (متغیرهای پنهان و مشاهده پذیر) می‌باشند. از مدل اندازه‌گیری ضرایب استاندارد می‌توان این برداشت را نمود که بین متغیرهای مکنون مربوطه و شاخص‌های متناظر با آن‌ها، چه میزان همبستگی وجود دارد. همچنین تحلیل عاملی مرتبه دوم میزان روابط بین متغیر مکنون مرتبه اول و متغیر مکنون مرتبه دوم را نشان می‌دهد که در اینجا همان فرضیات فرعی تحقیق می‌باشند. در صورتی که ضریب روابط بالاتر از  $0/3$  باشد، می‌توان گفت سؤالات مورد نظر از قدرت تبیین مناسب متغیر مکنون مرتبه اول و متغیر مکنون مرتبه اول نیز از قدرت

1 . Confirmatory Factor Analysis

تبيين مناسب متغير مکنون مرتبه دوم برخوردار است. همان طور که در شکل (۴-۱) ملاحظه می شود بار عاملی تمامی سوالات مدل اندازه گیری متغير مکنون موانع ساختاری مقادير بالاتر از ۰,۳ را اختيار نموده که بر این اساس می توان گفت تمامی سوالات مورد نظر از قدرت خوبی جهت تبیین متغيرهای مکنون مرتبه اول (بوروکراسی پیچیده، دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی و عدم وجود سیستم نظارتی) برخوردار هستند. همچنین مقادير بالاتر از ۰,۳ برای روابط بین متغير مکنون مرتبه اول و مرتبه دوم نشان دهنده این است که متغيرهای بوروکراسی پیچیده، دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی و عدم وجود سیستم نظارتی (متغيرهای مکنون مرتبه اول) قدرت بالایی در تبیین متغير موانع ساختاری (مکنون مرتبه دوم) دارد.



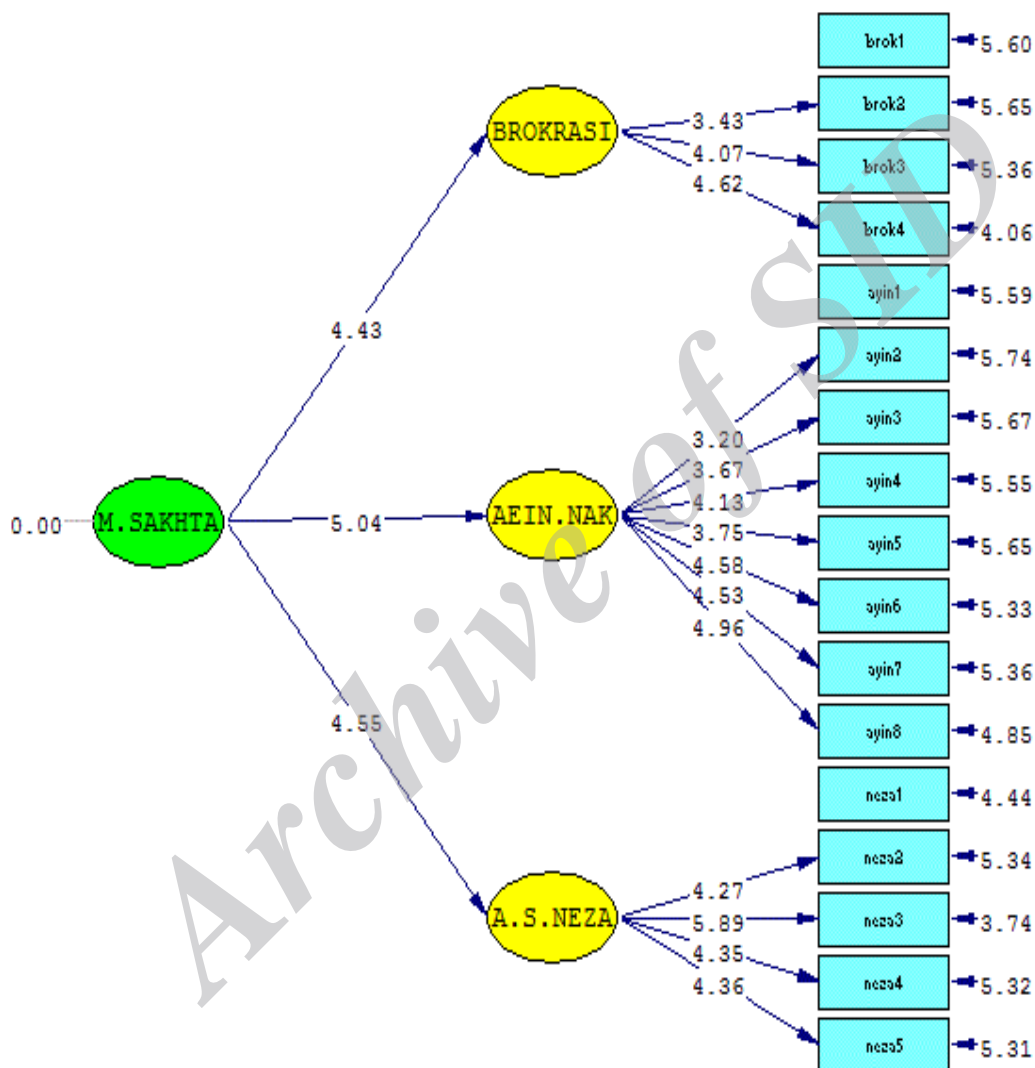
Chi-Square=193.56, df=116, P-value=0.00000, RMSEA=0.098

شکل ۴-۱ مدل اندازه گیری متغير مرتبه دوم موانع ساختاری در حالت تخمین استاندارد

#### ۴-۳-۱-۲- معناداری ضرایب استاندارد

مدل تخمین استاندارد بدین جهت ارائه می شود که با داشتن ضرایب همبستگی دوتایی امکان مقایسه بین شاخص (سوالات یا سنجه)ها و متغيرهای مکنون مرتبه اول، و بین متغير مکنون مرتبه اول و مرتبه دوم را فراهم می گردد؛ اما در باب معناداری این ضرایب، نمی توان براساس بزرگی یا کوچکی آنها تصمیم گیری کرد، بلکه

باید از شاخص تی جهت تعیین معناداری این ضرایب مسیر استفاده نمود. مدل اعداد معناداری به این دلیل ارائه می‌شود که بدانیم آیا رابطه بین سازه(متغیر مکنون مرتبه دوم) و بعد(متغیر مکنون مرتبه اول) و رابطه بین بعد و شاخص(سنجه یا سوالات پرسش نامه) معنادار است یا خیر. مدل اعداد معناداری یا همان T-value که در شکل(۴-۲) نمایش داده شده است میزان معنادار بودن هر یک از پارامترها را نشان می‌دهد و چنانچه مقدار آن بزرگتر از قدر مطلق عدد ۱,۹۶ باشد، پارامترهای مدل معنادار هستند. همانطور که در شکل زیر مشخص است تمام اعداد معناداری مدل حاضر بزرگتر از ۱,۹۶ بوده، بنابراین تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.



Chi-Square=193.56, df=116, P-value=0.00000, RMSEA=0.098

شکل ۴-۲: مدل اندازه گیری متغیر مرتبه دوم موانع ساختاری در حالت معناداری

### ۴-۳-۱-۳ شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر مرتبه دوم موانع ساختاری

قبل از استفاده از نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تاییدی باید از مناسب بودن و برازش مطلوب مدل اطمینان حاصل نمود (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۲)؛ به عبارت دیگر برای رد یا پذیرش این مطلب که مدل تدوین شده توسط محقق برمبنای چارچوب نظری و پیشینه تئوریک آن تا چه میزان با واقعیت و داده‌های گردآوری شده انطباق دارد معیارهایی تحت عنوان شاخصهای برازش مدل مد نظر قرار می‌گیرد (قاسمی، ۱۳۸۸). مدل حاضر در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم بر اساس مهم‌ترین شاخصهای برازش مورد ارزیابی قرار گرفت و نتیجه حاصل که در جدول (۴-۹) آورده شده است.

جدول ۴-۹- بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش	
$\chi^2 / df$	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۶۷	برازش عالی
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۹۸	برازش خوب
Normed Fit Index (NFI)	شاخص برازش نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۳	برازش خوب
Non-Normed Fit Index (NNFI)	شاخص برازش غیر نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۰	برازش خوب
Comparative Fit Index (CFI)	شاخص برازش مقایسه‌ای	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۲	برازش خوب
Incremental Fit Index (IFI)	شاخص برازش افزایشی	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۲	برازش خوب
Goodness of Fit Index (GFI)	شاخص نیکویی برازش	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۳	برازش خوب
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	$\geq 0.8$	$\geq 0.9$	۰/۸۵	برازش خوب
Root Mean Square Residual (RMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۴۳	برازش عالی

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده	$\leq 0/08$	$\leq 0/05$	$0/078$	برازش خوب
---	--	-------------	-------------	---------	-----------

همان‌طور که از مقادیر ارائه شده در جدول مشخص است همه‌ی معیارهای کلی نیکویی برازش تحلیل عاملی تاییدی، حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان دهنده برازش خوب مدل اندازه‌گیری متغیر موانع ساختاری می‌باشد؛

❖ با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از  $0/3$  (کلاین، ۱۳۸۰) می‌باشد که نشان دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد  $1/96$  بزرگتر است. در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مطلوب مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر مرتبه دوم موانع ساختاری را نتیجه گرفت.

#### ۴-۳-۱-۴) نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی اول، دوم و سوم پژوهش

پس از گزارش ضرایب استاندارد شده، ضرایب معنی‌داری و همچنین شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر مرتبه دوم موانع ساختاری که نشان دهنده برازش مناسب مدل بودند، به بررسی نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی اول، دوم و سوم پژوهش خواهیم پرداخت. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی متغیر موانع ساختاری که جهت بررسی این سه فرضیه مورد نیاز است، در جدول (۴-۱۰) گزارش گردیده است.

جدول ۴-۱۰- نتیجه بررسی فرضیه‌های فرعی اول، دوم و سوم پژوهش

نتیجه	بار عاملی (معناداری)	مسیر فرضیه‌ها	فرضیه
تأیید	0.94*** (4.43)	بوروکراسی پیچیده به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	H <sub>1-1</sub>
تأیید	0.74*** (5.04)	دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	H <sub>2-1</sub>
تأیید	0.66*** (4.55)	عدم وجود سیستم نظارتی به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	H <sub>3-1</sub>

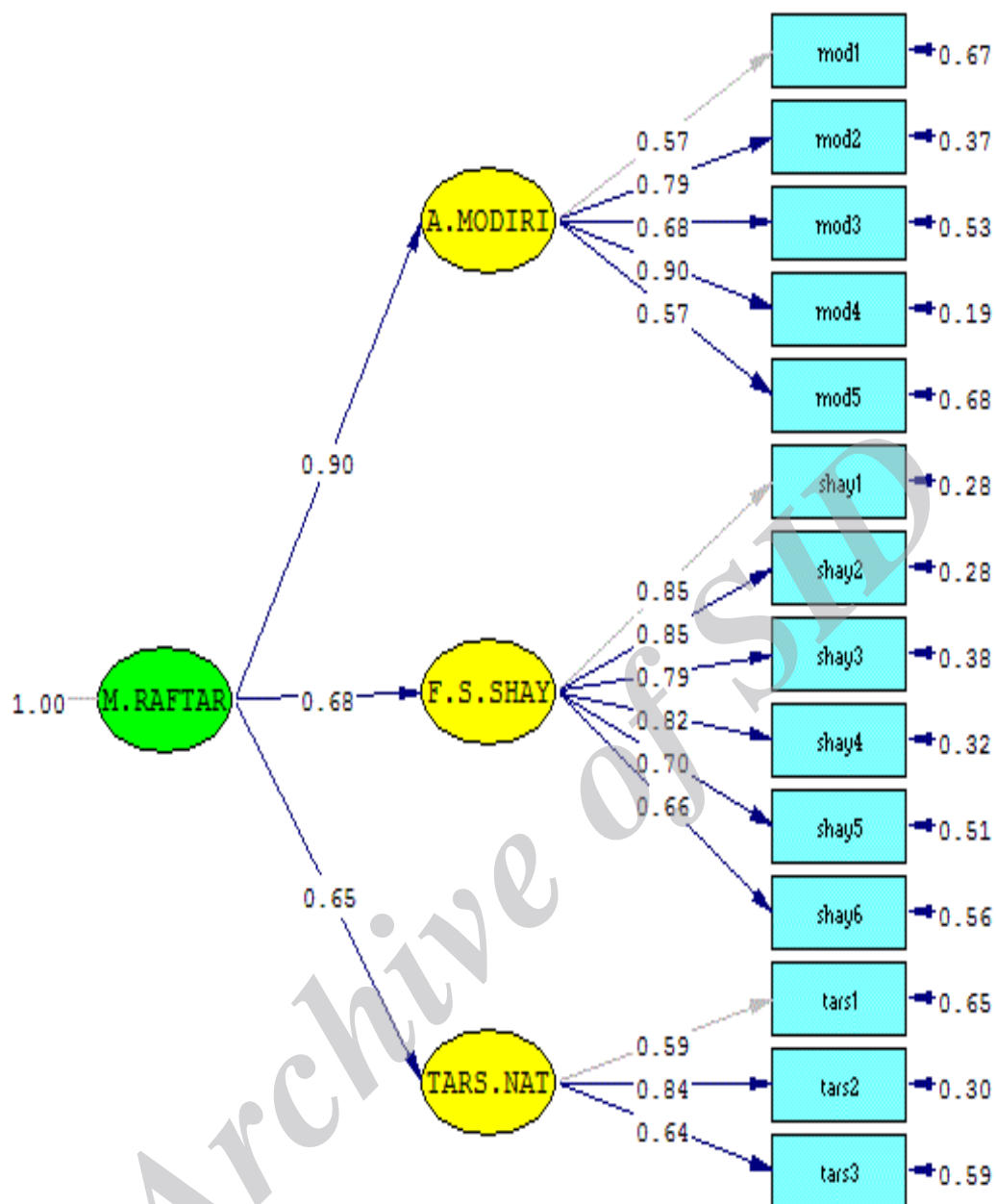
ns = nonsignificant. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$

#### ۴-۳-۲- تحلیل عاملی تأییدی متغیر مکنون مرتبه دوم موانع رفتاری (آزمون فرضیات فرعی چهارم، پنجم و ششم)

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی متغیر مکنون موانع رفتاری جهت آزمون فرضیات فرعی چهارم، پنجم و ششم مورد استفاده قرار گرفته است. موانع رفتاری یک متغیر از نوع مرتبه دوم بوده و از سه بعد عوامل مدیریتی، فقدان سیستم شایستگی و ترس از نتایج برون سپاری تشکیل شده است؛ که هر کدام از آنها متغیر مستقل فرضیه های فرعی پژوهش هستند.

#### ۴-۳-۲-۱ ضرایب استاندارد

این ضرایب در واقع نشان دهنده ضرایب مسیر یا بارهای عاملی بین متغیرهای مکنون و سؤالات مربوطه (متغیرهای پنهان و مشاهده پذیر) می باشند. از مدل اندازه گیری ضرایب استاندارد می توان این برداشت را نمود که بین متغیرهای مکنون مربوطه و شاخص های متناظر با آنها، چه میزان همبستگی وجود دارد. همچنین تحلیل عاملی مرتبه دوم میزان روابط بین متغیر مکنون مرتبه اول و متغیر مکنون مرتبه دوم را نشان می دهد که در اینجا همان فرضیات فرعی تحقیق می باشند. در صورتی که ضریب روابط بالاتر از  $0/3$  باشد، می توان گفت سؤالات مورد نظر از قدرت تبیین مناسب متغیر مکنون مرتبه اول و متغیر مکنون مرتبه اول نیز از قدرت تبیین مناسب متغیر مکنون مرتبه دوم برخوردار است. همان طور که در شکل (۳-۴) ملاحظه می شود بار عاملی تمامی سؤالات مدل اندازه گیری متغیر مکنون موانع رفتاری مقادیر بالاتر از  $0/3$  را اختیار نموده که بر این اساس می توان گفت تمامی سؤالات مورد نظر از قدرت خوبی جهت تبیین متغیرهای مکنون مرتبه اول (عوامل مدیریتی، فقدان سیستم شایستگی و ترس از نتایج برون سپاری) برخوردار هستند. همچنین مقادیر بالاتر از  $0/3$  برای روابط بین متغیر مکنون مرتبه اول (عوامل مدیریتی، فقدان سیستم شایستگی و ترس از نتایج برون سپاری) و مرتبه دوم (موانع رفتاری) نشان دهنده این است که متغیرهای عوامل مدیریتی، فقدان سیستم شایستگی و ترس از نتایج برون سپاری (متغیرهای مکنون مرتبه اول) قدرت بالایی در تبیین متغیر موانع رفتاری (مکنون مرتبه دوم) دارد.



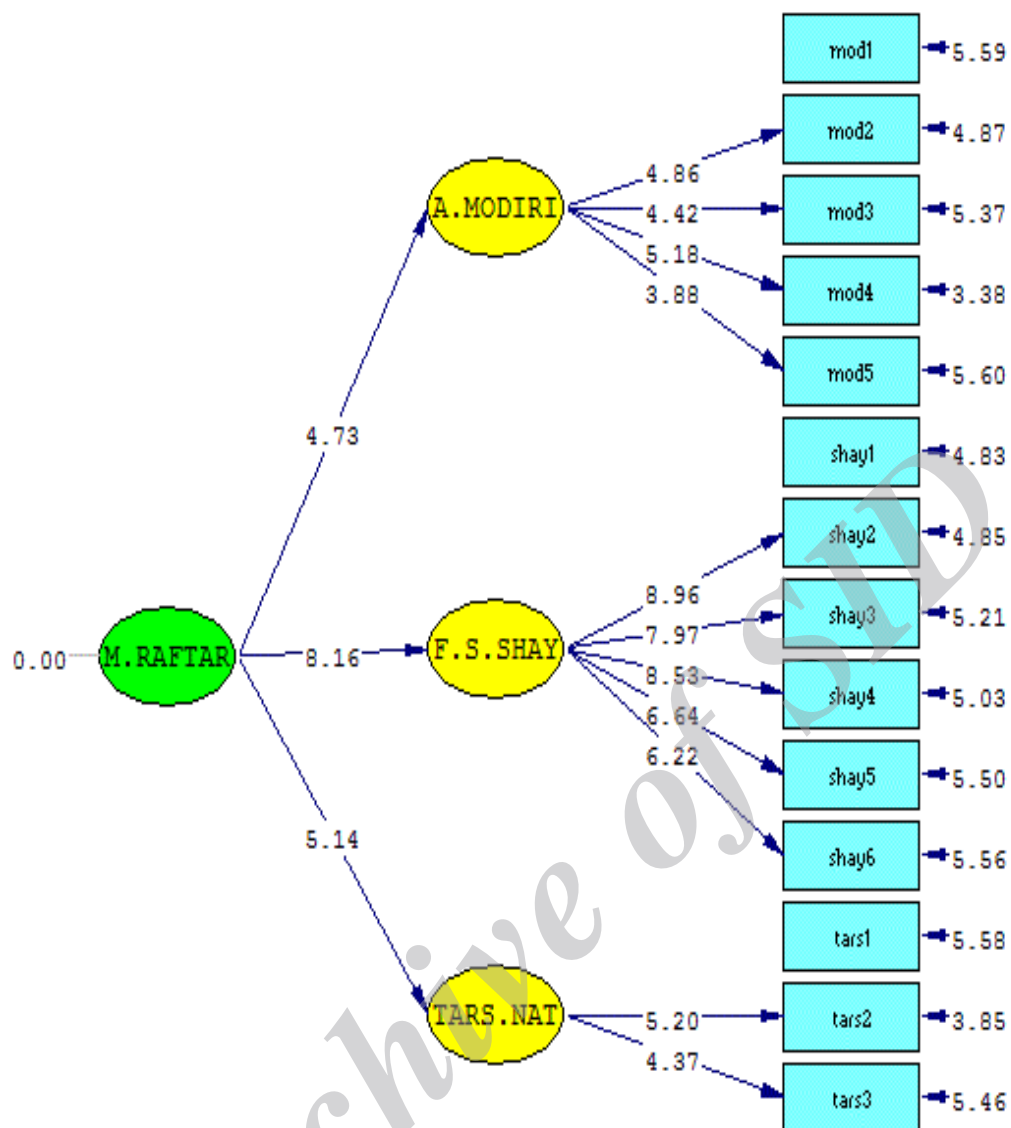
Chi-Square=104.18, df=74, P-value=0.01193, RMSEA=0.077

شکل ۳-۴: مدل اندازه گیری متغیر مرتبه دوم موانع رفتاری در حالت تخمین استاندارد



#### ۴-۳-۲) معناداری ضرایب استاندارد

مدل تخمین استاندارد بدین جهت ارائه می‌شود که با داشتن ضرایب همبستگی دوتایی امکان مقایسه بین شاخص (سوالات یا سنجه)ها و متغیرهای مکنون مرتبه اول، و بین متغیر مکنون مرتبه اول و مرتبه دوم را فراهم می‌گردد؛ اما در باب معناداری این ضرایب، نمی‌توان براساس بزرگی یا کوچکی آن‌ها تصمیم‌گیری کرد، بلکه باید از شاخص تی جهت تعیین معناداری این ضرایب مسیر استفاده نمود. مدل اعداد معناداری به این دلیل ارائه می‌شود که بدانیم آیا رابطه بین سازه (متغیر مکنون مرتبه دوم) و بعد (متغیر مکنون مرتبه اول) و رابطه بین بعد و شاخص (سنجه یا سوالات پرسش نامه) معنادار است یا خیر. مدل اعداد معناداری یا همان T-value که در شکل (۴-۴) نمایش داده شده است میزان معنادار بودن هر یک از پارامترها را نشان می‌دهد و چنانچه مقدار آن بزرگتر از قدر مطلق عدد ۱,۹۶ باشد، پارامترهای مدل معنادار هستند. همانطور که در شکل زیر مشخص است تمام اعداد معناداری مدل حاضر بزرگتر از ۱,۹۶ بوده، بنابراین تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.



Chi-Square=104.18, df=74, P-value=0.01193, RMSEA=0.077

شکل ۴-۴: مدل اندازه گیری متغیر مرتبه دوم موانع رفتاری در حالت معناداری

### ۳-۲-۳-۴ شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر موانع رفتاری

قبل از استفاده از نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تاییدی باید از مناسب بودن و برازش مطلوب مدل اطمینان حاصل نمود (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۲)؛ به عبارت دیگر برای رد یا پذیرش این مطلب که مدل تدوین شده توسط محقق بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تئوریک آن تا چه میزان با واقعیت و داده‌های گردآوری شده انطباق دارد معیارهایی تحت عنوان شاخصهای برازش مدل مد نظر قرار می‌گیرد (قاسمی، ۱۳۸۸). مدل حاضر در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم بر اساس مهم‌ترین شاخصهای برازش مورد ارزیابی قرار گرفت و نتیجه حاصل که در جدول (۴-۱۱) آورده شده است.

جدول ۴-۱۱- بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص‌های برازش		مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
$\chi^2/df$	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۴۱	برازش عالی
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۷۷	برازش عالی
Normed Fit Index (NFI)	شاخص برازش نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۳	برازش خوب
Non-Normed Fit Index (NNFI)	شاخص برازش غیر نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۷	برازش عالی
Comparative Fit Index (CFI)	شاخص برازش مقایسه‌ای	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۷	برازش عالی
Incremental Fit Index (IFI)	شاخص برازش افزایشی	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۷	برازش عالی
Goodness of Fit Index (GFI)	شاخص نیکویی برازش	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۲	برازش خوب
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	$\geq 0.8$	$\geq 0.9$	۰/۸۵	برازش خوب
Root Mean Square Residual (RMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۵۱	برازش خوب
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۶۰	برازش خوب

همان‌طور که از مقادیر ارائه شده در جدول مشخص است همه‌ی معیارهای کلی نیکویی برازش تحلیل عاملی تأییدی، حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان دهنده برازش خوب مدل اندازه‌گیری متغیر موانع رفتاری می‌باشد؛

❖ با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از  $0/3$  (کلاین، ۱۳۸۰) می‌باشد که نشان دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد  $1/96$  بزرگتر است. در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مطلوب مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر مرتبه دوم موانع رفتاری را نتیجه گرفت.

#### ۴-۳-۲-۴) بررسی فرضیه‌های فرعی چهارم، پنجم و ششم پژوهش

پس از گزارش ضرایب استاندارد شده، ضرایب معنی‌داری و همچنین شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر مرتبه دوم موانع رفتاری که نشان دهنده برازش مناسب مدل بودند، به بررسی نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی چهارم، پنجم و ششم پژوهش خواهیم پرداخت. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی متغیر موانع رفتاری که جهت بررسی این سه فرضیه مورد نیاز است، در جدول (۴-۱۲) گزارش گردیده است.

جدول ۴-۱۲- نتیجه بررسی فرضیه‌های فرعی چهارم، پنجم و ششم پژوهش

نتیجه	بار عاملی (معناداری)	مسیر فرضیه‌ها	فرضیه
تأیید	0.90***(4.73) )	عوامل مدیریتی به عنوان یکی از موانع رفتاری برون سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	H <sub>1-2</sub>
تأیید	0.68***(8.16 )	فقدان سیستم شایستگی به عنوان یکی از موانع رفتاری در برون سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	H <sub>2-2</sub>
تأیید	0.65***(5.14)	ترس از نتایج برون سپاری به عنوان یکی از موانع رفتاری در برون سپاری خدمات	H <sub>3-2</sub>

		بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	
--	--	--	--

ns = nonsignificant. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*

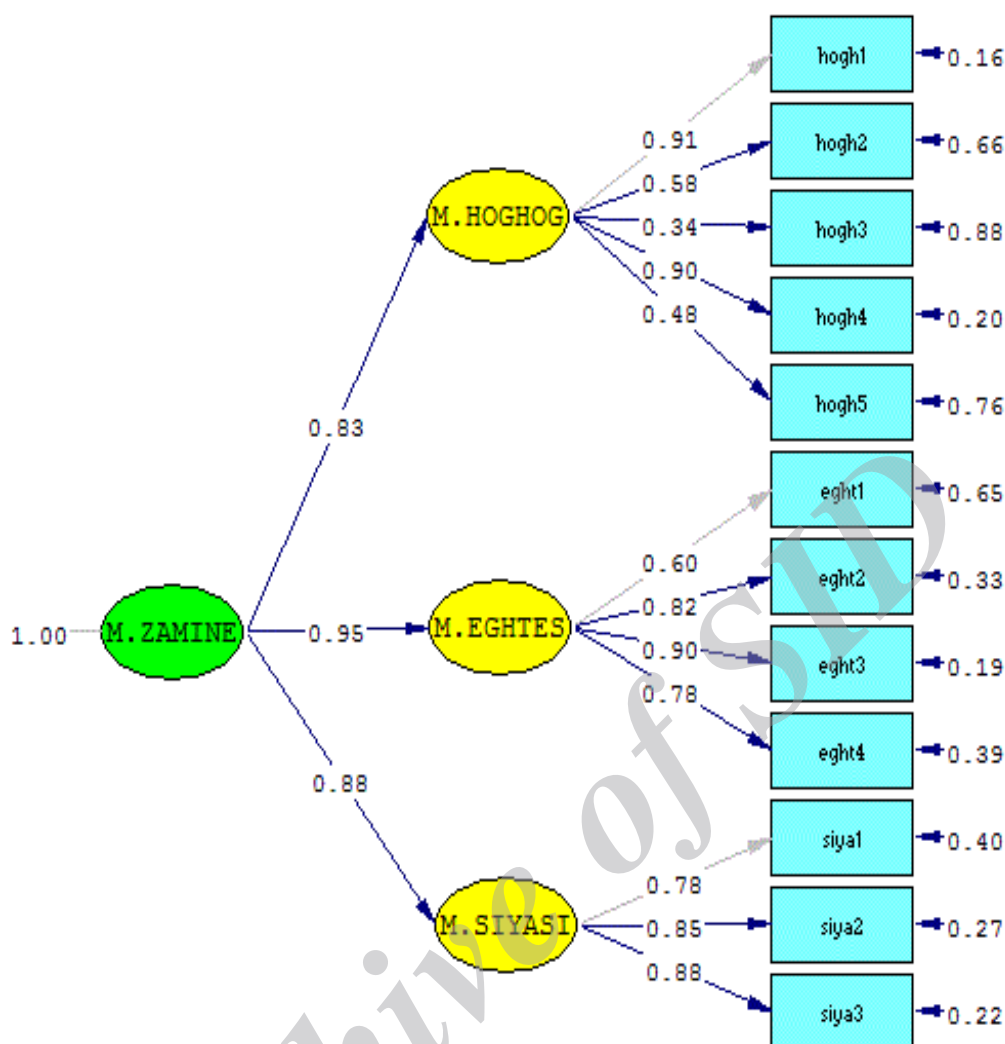
$p < .001$

#### ۴-۳-۳- تحلیل عاملی تأییدی متغیر مکنون مرتبه دوم موانع زمینه ای (آزمون فرضیات فرعی هفتم، هشتم و نهم)

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی متغیر مکنون موانع رفتاری جهت آزمون فرضیات فرعی هفتم، هشتم و نهم مورد استفاده قرار گرفته است. موانع زمینه ای متغیری از نوع مرتبه دوم بوده و از سه بعد مشکلات حقوقی- قانونی، مشکلات اقتصادی و مسائل سیاسی تشکیل شده است؛ که هرکدام از آنها متغیر مستقل فرضیه های فرعی پژوهش هستند.

#### ۴-۳-۳-۱ ضرایب استاندارد

این ضرایب در واقع نشان دهنده ضرایب مسیر یا بارهای عاملی بین متغیرهای مکنون و سؤالات مربوطه (متغیرهای پنهان و مشاهده پذیر) می باشند. از مدل اندازه گیری ضرایب استاندارد می توان این برداشت را نمود که بین متغیرهای مکنون مربوطه و شاخص های متناظر با آنها، چه میزان همبستگی وجود دارد. همچنین تحلیل عاملی مرتبه دوم میزان روابط بین متغیر مکنون مرتبه اول و متغیر مکنون مرتبه دوم را نشان می دهد که در اینجا همان فرضیات فرعی تحقیق می باشند. در صورتی که ضریب روابط بالاتر از  $0/3$  باشد، می توان گفت سؤالات مورد نظر از قدرت تبیین مناسب متغیر مکنون مرتبه اول و متغیر مکنون مرتبه اول نیز از قدرت تبیین مناسب متغیر مکنون مرتبه دوم برخوردار است. همان طور که در شکل (۴-۵) ملاحظه می شود بار عاملی تمامی سؤالات مدل اندازه گیری متغیر مکنون موانع زمینه ای مقادیر بالاتر از  $0/3$  را اختیار نموده که بر این اساس می توان گفت تمامی سؤالات مورد نظر از قدرت خوبی جهت تبیین متغیرهای مکنون مرتبه اول (مشکلات حقوقی- قانونی، مشکلات اقتصادی و مسائل سیاسی) برخوردار هستند. همچنین مقادیر بالاتر از  $0/3$  برای روابط بین متغیر مکنون مرتبه اول (مشکلات حقوقی- قانونی، مشکلات اقتصادی و مسائل سیاسی) و مرتبه دوم (موانع زمینه ای) نشان دهنده این است که متغیرهای مشکلات حقوقی- قانونی، مشکلات اقتصادی و مسائل سیاسی (متغیرهای مکنون مرتبه اول) قدرت بالایی در تبیین متغیر موانع زمینه ای (مکنون مرتبه دوم) دارد.



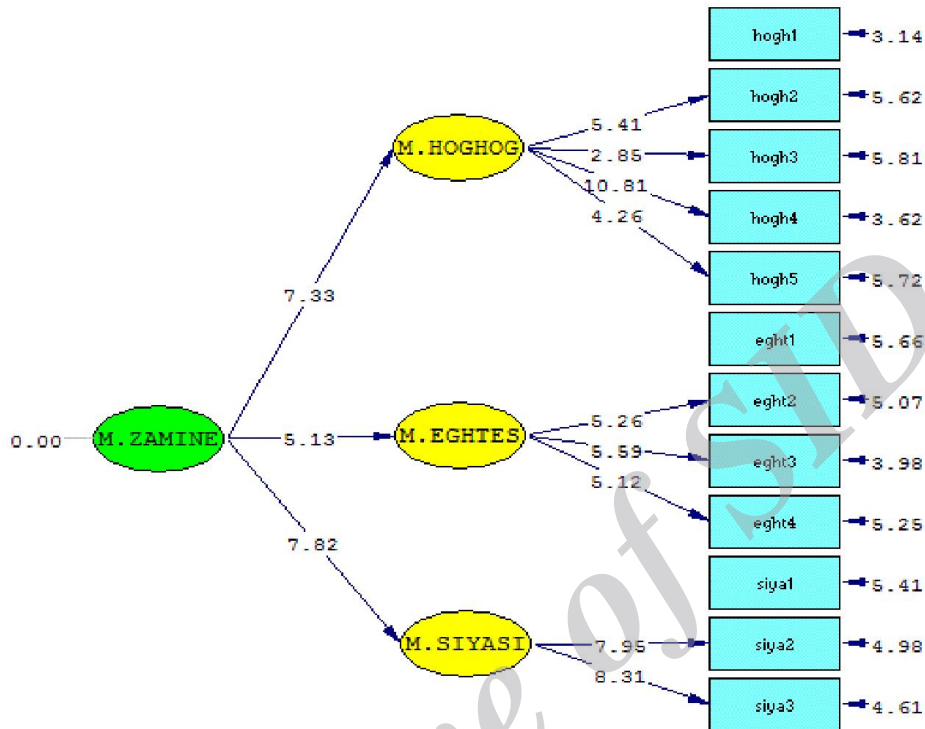
Chi-Square=85.67, df=51, P-value=0.00004, RMSEA=0.099

شکل ۴-۵: مدل اندازه گیری متغیر مرتبه دوم موانع زمینه ای در حالت تخمین استاندارد

#### ۴-۳-۳-۲) معناداری ضرایب استاندارد

مدل تخمین استاندارد بدین جهت ارائه می شود که با داشتن ضرایب همبستگی دوتایی امکان مقایسه بین شاخص (سوالات یا سنجه)ها و متغیرهای مکنون مرتبه اول، و بین متغیر مکنون مرتبه اول و مرتبه دوم را فراهم می گردد؛ اما در باب معناداری این ضرایب، نمی توان براساس بزرگی یا کوچکی آنها تصمیم گیری کرد، بلکه باید از شاخص تی جهت تعیین معناداری این ضرایب مسیر استفاده نمود. مدل اعداد معناداری به این دلیل ارائه می شود که بدانیم آیا رابطه بین سازه (متغیر مکنون مرتبه دوم) و بعد (متغیر مکنون مرتبه اول) و رابطه بین بعد و شاخص (سنجه یا سوالات پرسش نامه) معنادار است یا خیر. مدل اعداد معناداری یا همان T-value که در

شکل (۴-۶) نمایش داده شده است میزان معنادار بودن هر یک از پارامترها را نشان می‌دهد و چنانچه مقدار آن بزرگتر از قدر مطلق عدد ۱,۹۶ باشد، پارامترهای مدل معنادار هستند. همانطور که در شکل زیر مشخص است تمام اعداد معناداری مدل حاضر بزرگتر از ۱,۹۶ بوده، بنابراین تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.



Chi-Square=85.67, df=51, P-value=0.00004, RMSEA=0.099

شکل ۴-۶: مدل اندازه‌گیری متغیر مرتبه دوم موانع زمینه‌ای در حالت معناداری

#### ۴-۳-۳-۳ شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر موانع زمینه‌ای

قبل از استفاده از نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تاییدی باید از مناسب بودن و برازش مطلوب مدل اطمینان حاصل نمود (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۲)؛ به عبارت دیگر برای رد یا پذیرش این مطلب که مدل تدوین شده توسط محقق بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تئوریک آن تا چه میزان با واقعیت و داده‌های گردآوری شده انطباق دارد معیارهایی تحت عنوان شاخص‌های برازش مدل مد نظر قرار می‌گیرد (قاسمی، ۱۳۸۸). مدل حاضر در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم بر اساس مهم‌ترین شاخص‌های برازش مورد ارزیابی قرار گرفت و نتیجه حاصل که در جدول (۴-۱۳) آورده شده است.

جدول ۴-۱۳- بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

نتیجه برازش	مقادیر	مقادیر	مقادیر	شاخص‌های برازش
-------------	--------	--------	--------	----------------

		مناسب	عالی	پژوهش	
$\chi^2/df$	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۶۸	برازش عالی
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۹۹	برازش خوب
Normed Fit Index (NFI)	شاخص برازش نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۳	برازش خوب
Non-Normed Fit Index (NNFI)	شاخص برازش غیر نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۵	برازش عالی
Comparative Fit Index (CFI)	شاخص برازش مقایسه ای	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۶	برازش عالی
Incremental Fit Index (IFI)	شاخص برازش افزایشی	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۶	برازش عالی
Goodness of Fit Index (GFI)	شاخص نیکویی برازش	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۰	برازش خوب
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	$\geq 0.8$	$\geq 0.9$	۰/۸۰	برازش خوب
Root Mean Square Residual (RMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۶۸	برازش خوب
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۷۵	برازش خوب

همان‌طور که از مقادیر ارائه شده در جدول مشخص است همه‌ی معیارهای کلی نیکویی برازش تحلیل عاملی تاییدی، حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان دهنده برازش خوب مدل اندازه‌گیری متغیر موانع زمینه ای می‌باشد؛

❖ با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از ۰/۳ (کلاین، ۱۳۸۰) می‌باشد که نشان دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مطلوب مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر مرتبه دوم موانع زمینه ای را نتیجه گرفت.



#### ۴-۳-۳-۴) بررسی فرضیه های فرعی هفتم، هشتم و نهم پژوهش

پس از گزارش ضرایب استاندارد شده، ضرایب معنی داری و همچنین شاخص های برازش مدل اندازه گیری متغیر مرتبه دوم موانع زمینه ای که نشان دهنده برازش مناسب مدل بودند، به بررسی نتایج آزمون فرضیه های فرعی هفتم، هشتم و نهم پژوهش خواهیم پرداخت. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی متغیر موانع زمینه ای که جهت بررسی این سه فرضیه مورد نیاز است، در جدول (۴-۱۴) گزارش گردیده است.

جدول ۴-۱۴- نتیجه بررسی فرضیه های فرعی هفتم، هشتم و نهم پژوهش

فرضیه	مسیر فرضیه ها	بار عاملی (معناداری)	نتیجه
H <sub>1-3</sub>	مشکلات حقوقی- قانونی به عنوان یکی از موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	0.83*** (7.33)	تأیید
H <sub>2-3</sub>	مشکلات اقتصادی به عنوان یکی از موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	0.95*** (5.13)	تأیید
H <sub>3-3</sub>	مسائل سیاسی به عنوان یکی از موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	0.88*** (7.82)	تأیید

ns = nonsignificant. \* p < .05. \*\* p < .01. \*\*\* p < .001

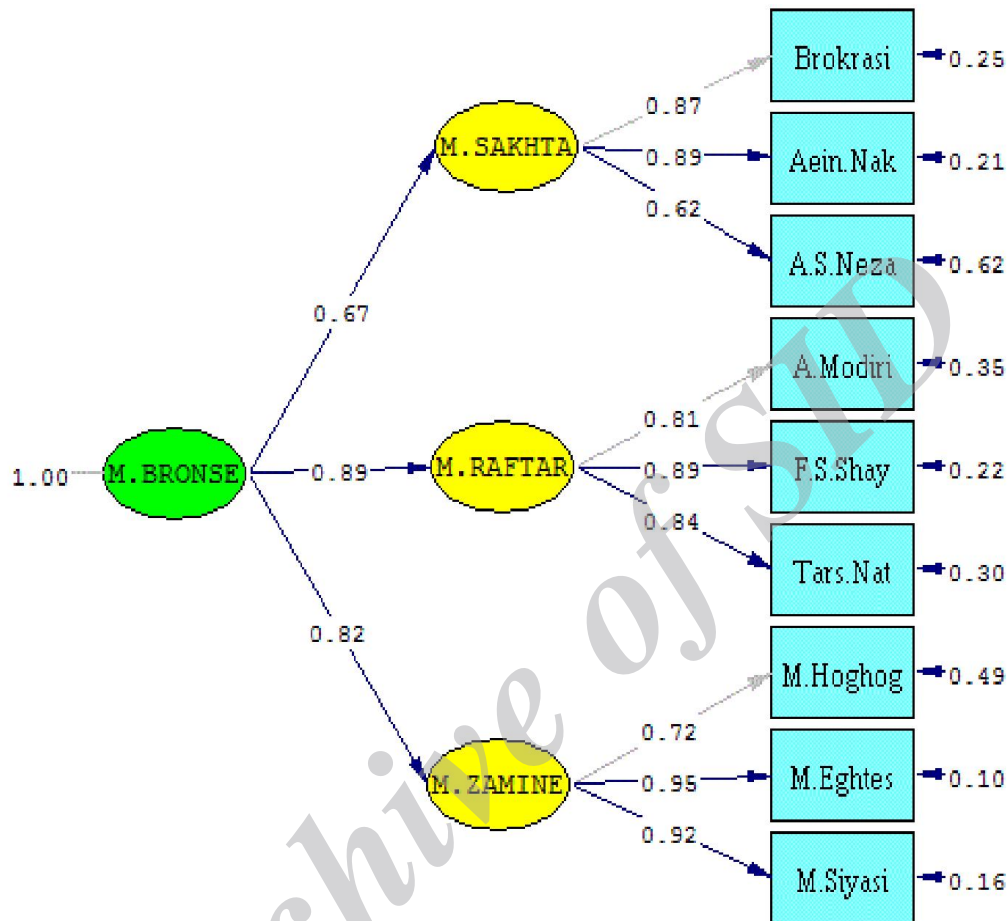
#### ۴-۳-۴) تحلیل عاملی تاییدی متغیر مکنون موانع برون سپاری (آزمون فرضیه های اصلی پژوهش)

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی متغیر مکنون موانع برون سپاری جهت آزمون فرضیه های اصلی مورد استفاده قرار گرفته است. موانع برون سپاری از سه بعد موانع ساختاری، موانع رفتاری و موانع زمینه ای تشکیل شده است؛ که هر کدام از آنها متغیر مستقل فرضیه های اصلی پژوهش هستند.

#### ۴-۳-۴-۱) ضرایب استاندارد

این ضرایب در واقع نشان دهنده ضرایب مسیر یا بارهای عاملی بین متغیرهای مکنون و سؤالات مربوطه (متغیرهای پنهان و مشاهده پذیر) می باشند. از مدل اندازه گیری ضرایب استاندارد می توان این برداشت را نمود که بین متغیرهای مکنون مربوطه و شاخص های متناظر با آنها، چه میزان همبستگی وجود دارد. همچنین تحلیل عاملی مرتبه دوم میزان روابط بین متغیر مکنون مرتبه اول و متغیر مکنون مرتبه دوم را نشان می دهد که در اینجا همان فرضیات اصلی تحقیق می باشند. در صورتی که ضریب روابط بالاتر از ۰/۳ باشد، می توان گفت سؤالات مورد نظر از قدرت تبیین مناسب متغیر مکنون مرتبه اول و متغیر مکنون مرتبه اول نیز از قدرت

تبيين مناسب متغير مکنون مرتبه دوم برخوردار است. همان طور که در شکل (۴-۷) ملاحظه می شود مقادير بالاتر از ۰,۳ برای روابط بين متغير مکنون مرتبه اول (موانع ساختاری، موانع رفتاری و موانع زمينه ای) و مرتبه دوم (موانع برون سپاری) نشان دهنده این است که متغيرهای موانع ساختاری، موانع رفتاری و موانع زمينه ای (متغيرهای مکنون مرتبه اول) قدرت بالایی در تبیین متغير موانع برون سپاری (مکنون مرتبه دوم) دارند.



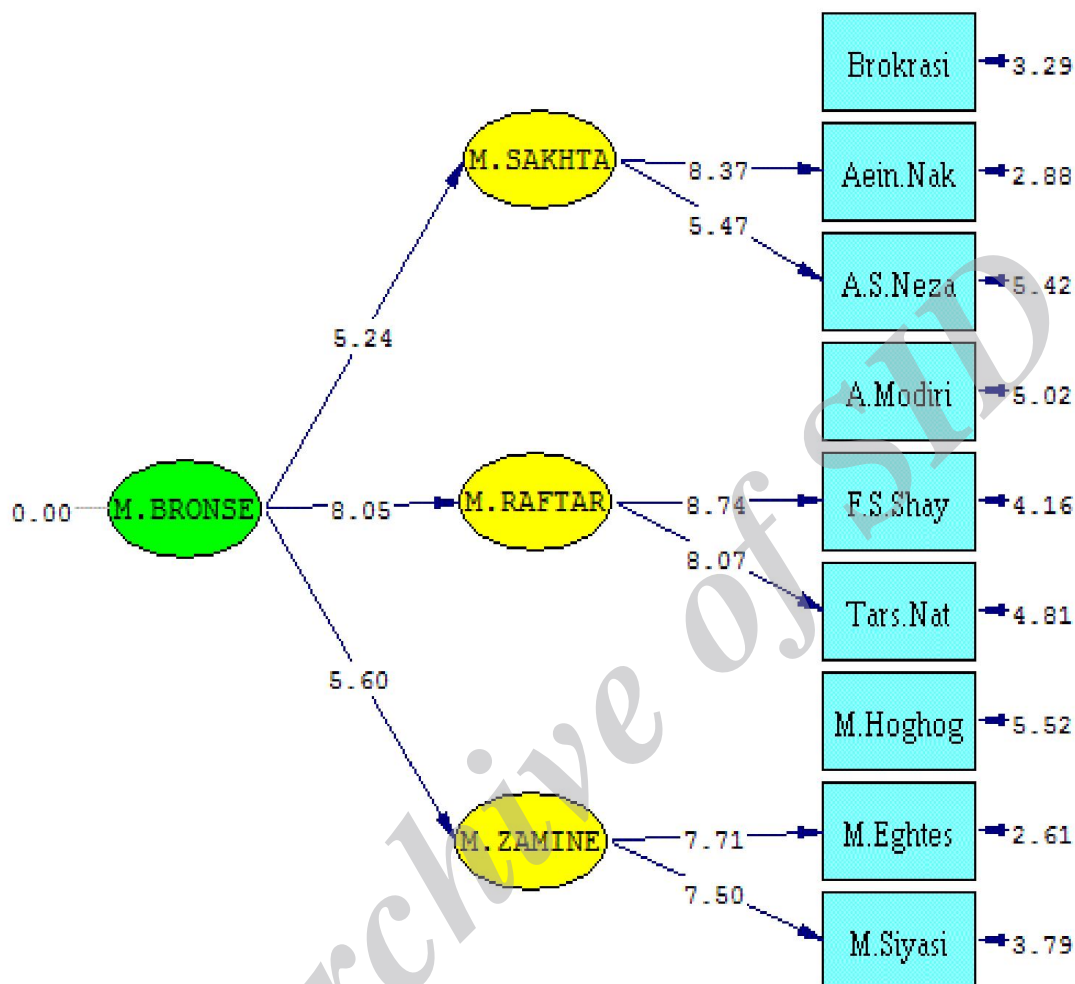
Chi-Square=39.23, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.096

شکل ۴-۷: مدل اندازه گیری متغير موانع برون سپاری در حالت تخمین استاندارد

#### ۴-۳-۲) معناداری ضرایب استاندارد

مدل تخمین استاندارد بدین جهت ارائه می شود که با داشتن ضرایب همبستگی دوتایی امکان مقایسه بین شاخص (سوالات یا سنجه)ها و متغيرهای مکنون مرتبه اول، و بین متغير مکنون مرتبه اول و مرتبه دوم را فراهم می گردد؛ اما در باب معناداری این ضرایب، نمی توان براساس بزرگی یا کوچکی آن ها تصمیم گیری کرد، بلکه باید از شاخص تی جهت تعیین معناداری این ضرایب مسیر استفاده نمود. مدل اعداد معناداری به این دلیل ارائه می شود که بدانیم آیا رابطه بین سازه (متغير مکنون مرتبه دوم) و بعد (متغير مکنون مرتبه اول) و رابطه بین بعد و شاخص (سنجه یا سوالات پرسش نامه) معنادار است یا خیر. مدل اعداد معناداری یا همان T-value که در

شکل (۴-۸) نمایش داده شده است میزان معنادار بودن هر یک از پارامترها را نشان می‌دهد و چنانچه مقدار آن بزرگتر از قدر مطلق عدد ۱,۹۶ باشد، پارامترهای مدل معنادار هستند. همانطور که در شکل زیر مشخص است تمام اعداد معناداری مدل حاضر بزرگتر از ۱,۹۶ بوده، بنابراین تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر مدل معنادار می‌باشند.



Chi-Square=39.23, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.096

شکل ۴-۸: مدل اندازه‌گیری متغیر موانع برون‌سپاری در حالت معناداری

#### ۳-۴-۳-۴ شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر موانع برون‌سپاری

قبل از استفاده از نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تاییدی باید از مناسب بودن و برازش مطلوب مدل اطمینان حاصل نمود (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۲)؛ به عبارت دیگر برای رد یا پذیرش این مطلب که مدل

تدوین شده توسط محقق بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تئوریک آن تا چه میزان با واقعیت و داده‌های گردآوری شده انطباق دارد معیارهایی تحت عنوان شاخصهای برازش مدل مد نظر قرار می‌گیرد (قاسمی، ۱۳۸۸). مدل حاضر بر اساس مهم‌ترین شاخصهای برازش مورد ارزیابی قرار گرفت و نتیجه حاصل که در جدول (۴-۱۵) آورده شده است.

جدول ۴-۱۵- بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص‌های برازش		مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
$\chi^2/df$	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	$\leq 3$	$\leq 2$	۱/۷۳	برازش عالی
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$\leq 0.1$	$\leq 0.08$	۰/۰۹۶	برازش خوب
Normed Fit Index (NFI)	شاخص برازش نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۳	برازش خوب
Non-Normed Fit Index (NNFI)	شاخص برازش غیر نرم	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۳	برازش خوب
Comparative Fit Index (CFI)	شاخص برازش مقایسه‌ای	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۵	برازش عالی
Incremental Fit Index (IFI)	شاخص برازش افزایشی	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۵	برازش عالی
Goodness of Fit Index (GFI)	شاخص نیکویی برازش	$\geq 0.9$	$\geq 0.95$	۰/۹۲	برازش خوب
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	$\geq 0.8$	$\geq 0.9$	۰/۸۶	برازش خوب
Root Mean Square Residual (RMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۳۲	برازش عالی
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده	$\leq 0.08$	$\leq 0.05$	۰/۰۷۹	برازش خوب

همان‌طور که از مقادیر ارائه شده در جدول مشخص است همه‌ی معیارهای کلی نیکویی برازش تحلیل عاملی تاییدی، حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان دهنده برازش خوب مدل اندازه‌گیری متغیر موانع برون‌سپاری می‌باشد؛

❖ با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از  $0/3$  (کلاین، ۱۳۸۰) می‌باشد که نشان دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد  $1/96$  بزرگتر است. در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مطلوب مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر موانع برون‌سپاری را نتیجه گرفت.

#### ۴-۳-۴) بررسی فرضیه‌های اصلی پژوهش

پس از گزارش ضرایب استاندارد شده، ضرایب معنی‌داری و همچنین شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر موانع برون‌سپاری که نشان دهنده برازش مناسب مدل بودند، به بررسی نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی اول، دوم و سوم پژوهش خواهیم پرداخت. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی متغیر موانع برون‌سپاری که جهت بررسی این سه فرضیه مورد نیاز است، در جدول (۴-۱۶) گزارش گردیده است.

جدول ۴-۱۶- نتیجه بررسی فرضیه‌های اصلی اول، دوم و سوم پژوهش

نتیجه	بار عاملی (معناداری)	مسیر فرضیه‌ها	فرضیه
تأیید	0.67*** (5.24)	موانع ساختاری در برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	H <sub>1</sub>
تأیید	0.89*** (8.05)	موانع رفتاری در برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	H <sub>2</sub>
تأیید	0.82*** (5.60)	موانع زمینه‌ای در برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.	H <sub>3</sub>

ns = nonsignificant. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$

#### ۴-۴) اولویت‌بندی متغیرهای مکنون تحقیق

برای این منظور از آزمون فریدمن استفاده شده است. موانع اصلی برون‌سپاری (موانع ساختاری، موانع رفتاری و موانع زمینه‌ای) و همچنین ابعاد نه‌گانه‌ی آنها به صورت جداگانه اولویت‌بندی شدند. با توجه به نتایج گزارش

شده در جدول های (۱۷-۴) و (۱۸-۴) مربوط به آزمون فریدمن، اولاً با توجه به مقادیر  $Sig=0.00$  در هر دوجدول در سطح معناداری ۵٪ فرض یکسان بودن میانگین رتبه‌ها در هر دو رتبه بندی رد می‌شود. نتایج جدول (۱۷-۴) نشان می‌دهد که در میان موانع فرعی برون‌سپاری، "عوامل مدیریتی" و "پس از آن" بوروکراسی پیچیده "بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده است. و "مشکلات اقتصادی" دارای کمترین اولویت است. همچنین با توجه به نتایج موجود در جدول (۱۸-۴) از نظر پاسخ دهندگان در میان موانع اصلی برون‌سپاری، "موانع ساختاری" دارای بالاترین میزان اولویت و "موانع زمینه" نیز دارای کمترین اولویت می‌باشد.

جدول ۱۷-۴- نتایج آزمون فریدمن جهت بررسی اولویت هر یک از نه مانع فرعی برون‌سپاری

اولویت	میانگین رتبه	متغیرها
۱	6.89	عوامل مدیریتی
۲	6.51	بوروکراسی پیچیده
۳	6.34	مشکلات حقوقی - قانونی
۴	6.22	دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی
۵	5.13	ترس از نتایج برون‌سپاری
۶	4.19	عدم وجود سیستم نظارتی
۷	3.86	مسائل سیاسی
۸	3.39	فقدان سیستم شایستگی
۹	2.47	مشکلات اقتصادی
$\chi^2 = 192.715$		d.f = 8
Sig = 0.000		

جدول ۱۸-۴- نتایج آزمون فریدمن جهت بررسی اولویت موانع اصلی برون‌سپاری

اولویت	میانگین رتبه	متغیرها
۱	2.29	موانع ساختاری
۲	2.14	موانع رفتاری
۳	1.58	موانع زمینه
$\chi^2 = 19.505$		d.f = 2
Sig = 0.000		

در این فصل به تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش پرداخته شد. در ابتدای فصل، برای توصیف اطلاعات مربوط به ویژگی‌های عمومی پاسخگویان، از شاخص‌های آمار توصیفی مانند فراوانی، درصد و درصد تجمعی استفاده شد. سپس به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها پرداخته شد و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. نهایتاً نیز با استفاده از آزمون فریدمن به اولویت بندی موانع برون‌سپاری پرداخته شد.

Archive of SID

فصل پنجم:

نتیجه گیری و پیشنهادات

Archive of SID



#### مقدمه

می‌توان گفت مهم‌ترین بخش یک کار تحقیقی و مطالعه علمی نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی است که می‌تواند به‌صورت کاربردی مشکلاتی را در جامعه مورد مطالعه، حل نماید؛ زیرا اهداف هر کار تحقیقاتی ارائه نتایجی مرتبط با فرضیه‌های پژوهش و نتایج حاصل از هر فرضیه مبنایی برای ارائه پیشنهادهایی جدید است. این نتایج و پیشنهادهای اگر بر اساس تجزیه و تحلیل مناسب و صحیح جامعه آماری مورد مطالعه باشد، خواهد توانست به اهداف مورد نظر پژوهش و حل مسئله مورد نظر آن دست یابد. در عین حال این نتایج و اهداف می‌تواند شالوده‌ای برای سایر تحقیقات باشد. مطالب این فصل به ارائه و بررسی نتایج و یافته‌های پژوهش، محدودیت‌های پژوهش و ارائه پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی در این حوزه اختصاص یافته است؛ بنابراین در ابتدا پس از بیان نتایج حاصل از بررسی هر یک از فرضیات پژوهش، نتایج به دست آمده با سایر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه مقایسه شده و بر این اساس پیشنهادهایی کاربردی و مطالعاتی از سوی محقق ارائه می‌شود.

۵-۱- یافته‌های حاصل از آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق پرسشنامه تحقیق حاضر در بین کارکنان بیمه سلامت شهر تهران توزیع شده و پاسخ دهندگان به طور یکنواخت مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که ۷۸,۷ درصد (۵۷ نفر) از کارکنان جامعه پژوهش متأهل و ۲۱,۳ درصد (۱۳ نفر) نیز مجرد بوده‌اند. ۷,۱ درصد (۵ نفر) از کارکنان جامعه پژوهش ۲۵ سال یا کمتر، ۷,۱ درصد (۵ نفر) بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۱۵,۷ درصد (۱۱ نفر) بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۲۲,۹ درصد (۱۶ نفر) بین ۳۶ تا ۴۰ سال و ۴۷,۱ درصد (۳۳ نفر) نیز بیشتر از ۴۰ سال سن داشته‌اند. هیچ‌کدام از کارکنان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم و پایین تر نبوده‌اند، ۷۸,۶ درصد (۵۵ نفر) کارشناسی، ۲۰ درصد (۱۴ نفر) نیز دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۱,۴ درصد (۱ نفر) نیز دارای مدرک دکتری بوده‌اند. ۶۸,۶ درصد (۴۸ نفر) از پاسخگویان را مردان و ۳۱,۴ درصد (۲۲ نفر) از آن‌ها را زنان تشکیل می‌دهند. یافته‌های حاصل از سابقه خدمت کارکنان نمونه پژوهش نیز نشان داد که ۱۲,۹ درصد (۹ نفر) کارکنان کمتر از ۵ سال، ۱۸,۶ درصد (۱۳ نفر) آنها ۶ تا ۱۰ سال، ۲۲,۹ درصد (۱۶ نفر) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۷,۱ درصد (۱۲ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۸,۶ درصد (۲۰ نفر) آنها نیز بیشتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند.

۵-۲- یافته‌ها و نتایج حاصل از آمار استنباطی

### ۱-۲-۵ یافته های حاصل از تحلیل فرضیه اصلی اول

✓ موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد. با توجه به اطلاعات جدول (۴-۱۵) فرضیه اصلی اول پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد موانع ساختاری با بار عاملی برابر 0.67 و با ارزش  $T=5.24$ ،  $(P\text{-Value} = 0.001)$  از عوامل معنادار موانع برون سپاری است. در نتیجه فرضیه اصلی اول تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات قاسمی پیربلوطی و همکاران (۱۳۹۲)، تیت (۲۰۰۹) و دابهیلکار (۲۰۰۹) همسو می باشد. در دنیای پر رقابت امروزی سازمانهای مختلف یک یا دو فعالیت خود را که از قابلیت کلیدی در عرصه تجارت برخوردار می باشند و از آن طریق برای مشتریان خود فراتر از رقبا ارزش آفرینی می کند، برای خود حفظ نموده و مابقی فعالیتها را از طریق کسب و کارهای دیگری که در آن فعالیتها قابلیت کلیدی ندارند، از طریق خرید خدمات و برون سپاری انجام می دهند. در چنین ساختار مدونی، مجموعه ای از کسب و کارها که هر یک با قابلیت کلیدی شان شناخته می شوند، در روابطی به شکل برد- برد در کنار هم و در شبکه ای از فعالیتها قرار می گیرند و در نهایت مشتریان (و بلکه تمامی گروه های ذینفع)، از هم افزایی که این شبکه در تعامل با یکدیگر ایجاد می کند، بیش از پیش بهره مند می شوند. اما در این راه موانعی نیز وجود دارد که نتایج تحقیق حاضر نشان داد که موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

### ۲-۲-۵ یافته های حاصل از تحلیل فرضیه اصلی دوم

✓ موانع رفتاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد. با توجه به اطلاعات جدول (۴-۱۵) فرضیه اصلی دوم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد موانع رفتاری با بار عاملی برابر ۰,۸۹ و با ارزش  $T=8.05$ ،  $(P\text{-Value}=0.001)$  از عوامل معنادار موانع برون سپاری است. در نتیجه فرضیه اصلی دوم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات قاسمی پیربلوطی و همکاران (۱۳۹۲) و بیلدیز و دیمیرل (۲۰۱۳) همسو می باشد. تحقق جامعه توسعه یافته در گرو وجود انسان های سالم، پویا و با نشاط است و ارائه خدمات جامع بهداشتی درمانی نقش مهمی در ارتقای سلامت جامعه دارد. سلامت یکی از مهمترین ارکان پایداری و ثبات اجتماعی در جوامع امروز است و بطور مستقیم و غیرمستقیم بر دیگر ارکان و عوامل ثبات و پایداری اجتماعی و پیشرفت و توسعه جامعه اثر می گذارد. به همین دلیل تامین سلامت آحاد جامعه یکی از سه مسئولیت حاکمیت نظام در کنار امنیت و آموزش است. این امر حیاتی در کشورهای توسعه یافته با محوریت حاکمیت و مشارکت همه شرکای اجتماعی اداره و تامین می گردد. در این جوامع به سلامت انسانها بعنوان سرمایه و ثروت و پیش نیاز دستیابی به رفاه اجتماعی نگریده و با ارتقاء آن به اهدافی همچون رشد تولید ناخالص ملی، افزایش امنیت، اشتغال و بهره وری دست یافته اند. دلیل اهمیت این امر، دوبعدی بودن آن است که می تواند باعث بهبود و یا کندی حرکت سازمان در راستای اهداف خود باشد.

### ۳-۲-۵ یافته های حاصل از تحلیل فرضیه اصلی سوم

✓ موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

با توجه به اطلاعات جدول (۴-۱۵) فرضیه اصلی سوم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد موانع زمینه‌ای با بار عاملی برابر ۰,۸۲ و با ارزش  $T=5.60$ ,  $(P\text{-Value}=0.001)$  از عوامل معنادار موانع برون‌سپاری است. در نتیجه فرضیه اصلی سوم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات قاسمی پیربلوطی و همکاران (۱۳۹۲) و گاناسکاران و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد. ویژگی‌های خاص و ابعاد مختلف مراقبت‌های بهداشتی، برون‌سپاری در بخش بهداشت را پیچیده‌تر و در مقایسه با سایر بخش‌ها دشوارتر کرده است. از آنجاکه، برون‌سپاری در بخش بهداشت اغلب به دنبال تصمیمات سیاسی اتفاق می‌افتد، منافع نظری آن بیش از نتایج واقعی مورد توجه قرار گرفته است. اگر تمرکززدایی بدون برنامه ریزی صحیح و نادیده گرفتن درسهایی که سایر کشورها آموخته‌اند، اجرا شود می‌تواند مایوس‌کننده و حتی خطرناک باشد. هر یک از انواع برون‌سپاری می‌تواند در شرایط مناسب، مشارکت در فعالیت‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مردم در کشورهای در حال توسعه را گسترش دهد. تمرکززدایی در صورت موثر بودن، قادر است گلوگاه‌های تصمیم‌گیری، برنامه ریزی و مدیریت خدمات عمومی، که از سیاست‌های متمرکز دولت ناشی می‌شود، را برطرف نماید. برون‌سپاری می‌تواند به ساده‌تر شدن روش‌های پیچیده ناشی از دیوان‌سالاری و نیز حساس شدن مسوولان دولتی به شرایط و نیازها و انتظارات محلی کمک کند. علاوه بر آن، تمرکززدایی به دولت کمک می‌کند جمعیت بیشتری را تحت پوشش خدمات عمومی قرار دهد و موجب مشارکت نمایندگان سیاسی، نژادی، مذهبی و فرهنگی مختلفی در تصمیم‌گیری‌ها شود و مدیران ارشد را از اجرا رها سازد تا به تولید و سیاست‌گذاری بپردازند. و بالاخره، برون‌سپاری با فراهم کردن شرایط کسب تجربه و یادگیری به ایجاد برنامه‌های مبتنی بر خلاقیت و نوآوری و پاسخگویی نیازها و انتظارات مردم، کمک می‌کند که در این زمینه هر نوع مانع زمینه‌ای می‌تواند به عنوان مشکلی در سر راه بروز سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران تلقی شود.

#### ۴-۲-۵. یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی اول

✓ بوروکراسی پیچیده به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد. با توجه به اطلاعات جدول (۴-۹) فرضیه فرعی اول پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد بوروکراسی پیچیده با بار عاملی برابر ۰,۹۴ و با ارزش  $T=4.43$ ,  $(P\text{-Value}=0.001)$  از عوامل معنادار موانع ساختاری در برون‌سپاری است. در نتیجه فرضیه فرعی اول تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات سلمانی و همکاران (۱۳۹۲) و اسپیت هوون و تیرلینک (۲۰۱۴) همسو می‌باشد.

بیمه‌های اشخاص یکی از سنج‌های شناخته شده رفاه و تامین اجتماعی مردم هر کشوری است و در جوامعی که افراد آن به فراخور نیاز خود از این تامین برخوردارند با اطمینان و اعتماد بیشتری در برنامه ریزی و توسعه کشور مشارکت می‌نمایند. شرکتهای بیمه نیز با ارائه بیمه نامه‌های اشخاص ضمن برآورده نمودن امنیت خاطر و تامین نیازهای انسانی، با گردآوری سرمایه‌ها و انباشت ذخایر، شکوفایی گردش اقتصادی و در نهایت افزایش سطح تولید ملی را موجب شده‌اند. چرا که توسعه نظام بیمه سلامت کشور یکی از مهمترین فرامین مورد تاکید

در سیاست‌های کلی مقام معظم رهبری، قانون برنامه پنجم توسعه و یکی از اهداف اصلی سازمان بیمه سلامت ایران می باشد. با تشکیل این سازمان، یکی از بزرگترین اصلاحات نظام رفاه اجتماعی کشور به عهده آن نهاد شده است که باید در این راه بوروکراسی های اداری روشن تر و آن را کم نمود.

#### ۵-۲-۵. یافته های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی دوم

✓ دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

با توجه به اطلاعات جدول (۴-۹) فرضیه فرعی دوم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی با بار عاملی برابر ۰,۷۴ و با ارزش  $T=5.04$ ،  $(P-Value=0.001)$  از عوامل معنادار موانع ساختاری در برون سپاری است. در نتیجه فرضیه فرعی دوم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۱) و جورگسن (۲۰۱۴) همسو می باشد.

بخشنامه و یا دستورالعمل به دستوراتی گفته می شود که وزیران (رؤسای دستگاه ها) خطاب به همکاران قلمرو مأموریت خود، در مقام تفسیر و بیان شیوه اجرای قوانین و مقررات و یا به منظور حسن اجراء و تنظیم امور داخلی صادر می نمایند. بخشنامه که به آن متحدالعمل می گویند یعنی تعلیم و تعلیمات کلی و یکنواخت به صورت مکتوب، که از طرف مقام اداری به مرئوسین برای ارشاد به مدلول و طرز تطبیق قانون یا آیین نامه داده می شود و نباید مخالف قانون یا آیین نامه باشد و اگر مخالف صریح قانون نباشد از سوی مرئوس لازم الاتباع است. در وضع آیین نامه ها باید به تمامی جوانب امر توجه شده و به درستی تبیین شوند که هر گونه نقص در آن می تواند به عنوان مشکل و مانع قلمداد شود.

#### ۵-۲-۶. یافته های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی سوم

✓ عدم وجود سیستم نظارتی به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

با توجه به اطلاعات جدول (۴-۹) فرضیه فرعی سوم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد عدم وجود سیستم نظارتی با بار عاملی برابر ۰,۶۶ و با ارزش  $T=4.55$ ،  $(P-Value=0.001)$  از عوامل معنادار موانع ساختاری در برون سپاری است. در نتیجه فرضیه فرعی سوم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات محمدکریمی و همکاران (۱۳۹۱) همسو می باشد.

سیستم نظارتی به عنوان متولی تضمین کیفیت فرایندها می تواند تأثیر غیرقابل انکاری بر روی روندهای کاری داشته باشد و می توان گفت که اگر سیستم نظارتی مناسب و دقیق در کشور ایجاد شود، ما شاهد کاهش فساد اداری در ارکان دولتی خواهیم بود.

#### ۵-۲-۷. یافته های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی چهارم

✓ عوامل مدیریتی به عنوان یکی از موانع رفتاری برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

با توجه به اطلاعات جدول (۴-۱۱) فرضیه فرعی چهارم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد عوامل مدیریتی با بار عاملی برابر ۰,۹۰ و با ارزش  $T=4.73$ ,  $(P\text{-Value}=0.001)$  از عوامل معنادار موانع رفتاری در برون سپاری است. در نتیجه فرضیه فرعی چهارم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات محمدکریمی و همکاران (۱۳۹۱)، جورگنسن (۲۰۱۴) و دابهیلکار (۲۰۰۹) همسو می باشد.

مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه های بارز تمدن بشری است و به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص هر جامعه هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است که عملکرد آن بر روی فرایندهای کاری سازمان تأثیرگذار خواهد بود که نتایج تحقیق حاضر را نیز می توان در همین راستا دانست.

#### ۵-۲-۸. یافته های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی پنجم

✓ فقدان سیستم شایستگی به عنوان یکی از موانع رفتاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

با توجه به اطلاعات جدول (۴-۱۱) فرضیه فرعی پنجم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد فقدان سیستم شایستگی با بار عاملی برابر ۰,۶۸ و با ارزش  $T=8.17$ ,  $(P\text{-Value}=0.001)$  از عوامل معنادار موانع رفتاری در برون سپاری است. در نتیجه فرضیه فرعی پنجم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات کرامتی و همکاران (۱۳۹۱) همسو می باشد. نقطه آغاز هر گونه ارزیابی، شایستگی است. دقت و جامعیت در تعریف شایستگیها و طراحی مدل شایستگی از مهم ترین عوامل اعتبار ارزیابی می باشد.

در نگاه کلی، شایستگی را به دو مقوله فنی و رفتاری تقسیم می کنند. شایستگی فنی بیشتر با دانش فنی انجام کار ارتباط داشته و به عبارت دیگر به چه بودن کار می پردازد. از این رو فهرست شایستگیهای فنی بسیار طولانی بوده و در شغل های مختلف با یکدیگر تفاوت فراوانی دارند. به عکس، شایستگیهای رفتاری به چگونگی انجام کار نظر دارند و در شغل های متفاوت تا حد زیادی مشابه هستند. به عنوان مثال، مشتریمداری نوعی رفتار است که در شغل های متفاوت می تواند تعریفی یکسان داشته باشد. به همین دلیل فهرست شایستگیهای رفتاری کوتاه تر می باشد. شایستگیهای فنی، مواردی است که از درون شرح شغل های مرسوم سازمانها قابل استخراج بوده و با دوره های آموزشی قابل بهبود می باشند. مثلاً، آشنایی با تکنیکها از جمله شایستگیهای فنی به شمار می رود. البته نمی توان این دو نوع شایستگی - فنی و رفتاری - را کاملاً از یکدیگر مجزا دانست. باید توجه داشت که رفتار آدمی از دانش و ویژگیهای فنی تأثیر می پذیرد. به عنوان مثال، شناخت از محیط، سازمان، مکانیسمهای بازار و سایر موارد مرتبط، بر شیوه رفتار با مشتری تأثیر به سزایی دارد. مراکز

ارزیابی بیشتر رویکرد رفتاری به شایستگی داشته و سعی در اندازه‌گیری چنین شایستگی‌هایی دارند که این مهم نشان از اهمیت و ضرورت مطلوبیت سیستم شایستگی دارد که باید در این راستا قدم برداشت.

Archive of SID

#### ۹-۲-۵. یافته های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی ششم

✓ ترس از نتایج برون سپاری به عنوان یکی از موانع رفتاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

با توجه به اطلاعات جدول (۴-۱۱) فرضیه فرعی ششم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد ترس از نتایج برون سپاری با بار عاملی برابر ۰,۶۵ و با ارزش  $T=5.14$ ,  $(P-Value=0.001)$  از عوامل معنادار موانع رفتاری در برون سپاری است. در نتیجه فرضیه فرعی ششم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات عالم تبریز و شایسته (۱۳۹۰) همسو می باشد. عدم اعتماد و باور به نتایج فرایندهای سازمانی نتیجه مطلوبی در پی نخواهد داشت که نتایج تحقیق حاضر را نیز می توان در همین راستا دانست.

#### ۱۰-۲-۵. یافته های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی هفتم

✓ مشکلات حقوقی - قانونی به عنوان یکی از موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

با توجه به اطلاعات جدول (۴-۱۳) فرضیه فرعی هفتم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد مشکلات حقوقی - قانونی با بار عاملی برابر ۰,۸۳ و با ارزش  $T=7.33$ ,  $(P-Value=0.001)$  از عوامل معنادار موانع زمینه ای در برون سپاری است. در نتیجه فرضیه فرعی هفتم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات باتاچاریا و همکاران (۲۰۱۵)، پینگ لو (۲۰۱۴) همسو می باشد. به منظور افزایش کارایی نظام سلامت و پاسخگوتر کردن آن به مردم، قانون گذار طی مواد ۸۹۶ قانون برنامه توسعه سوم و ۱۱ برنامه چهارم موضوع واگذاری واحدهای ارائه خدمات سلامت به بخش غیر دولتی را پیش بینی کرده است. هر چند با توجه به نارسایی های بازار سلامت اجرای این مواد قانونی می تواند پی آمدهای نامطلوبی را برای نظام سلامت به دنبال داشته باشد و بخشی از دستاوردهای نظام دولتی را بر باد دهد. ولی تا کنون در دیگر بخش های کشور و سازمان های دولتی موضوع واگذاری تا اندازه ای از مشکلات آنها کاسته و نقش و مشارکت مردم تجلی بهتری داشته باشد. در این راه نقش عوامل و مشکلات حقوقی - قانونی را نباید از نظر دور داشت.

#### ۱۱-۲-۵. یافته های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی هشتم

✓ مشکلات اقتصادی به عنوان یکی از موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

با توجه به اطلاعات جدول (۴-۱۳) فرضیه فرعی هشتم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد مشکلات اقتصادی با بار عاملی برابر ۰,۹۵ و با ارزش  $T=5.13$ ,  $(P-Value=0.001)$  از عوامل معنادار موانع زمینه ای در برون سپاری است. در نتیجه فرضیه فرعی هشتم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات باتاچاریا و همکاران (۲۰۱۵)، شن، لیانگ و یانگ (۲۰۱۵) و دابهیلکار (۲۰۰۹) همسو می باشد. هر برنامه ای نیازمند زیرساخت ها و منابع اقتصادی لازم می باشد که هر نوع کاستی در آن باعث شکست برنامه خواهد شد که نتایج تحقیق حاضر را نیز می توان در همین راستا دانست.

### ۵-۲-۱۲. یافته های حاصل از تحلیل فرضیه فرعی نهم

✓ مسائل سیاسی به عنوان یکی از موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد.

با توجه به اطلاعات جدول (۴-۱۳) فرضیه فرعی نهم پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد مسائل سیاسی با بار عاملی برابر ۰,۸۸ و با ارزش  $T=7.82$ ,  $(P-Value=0.001)$  از عوامل معنادار موانع زمینه ای در برون سپاری است. در نتیجه فرضیه فرعی نهم تحقیق با اطمینان ۹۹,۹ درصد مورد تایید قرار گرفته است. این یافته با نتایج مطالعات شن، لیانگ و یانگ (۲۰۱۵) و پینگ لو (۲۰۱۴) همسو می باشد. بسیاری از برون سپاری هایی که در گذشته انجام گرفته، بنا به ملاحظات سیاسی بوده است. در بسیاری از کشورها برون سپاری به دلیل نبود یک ساختار جایگزین مناسب برای ارائه خدمات، بوجود آمده است. در برخی از کشورها با تشخیص محدودیت های دولت مرکزی، برون سپاری به منظور بهبود ارائه خدمات به گروه بزرگی از جمعیت، انجام گرفته است. اگرچه به نظر می رسد در بسیاری از موارد برون سپاری بدون برنامه ریزی و طراحی قبلی انجام می گیرد، ولی موضوعات متعددی در این ارتباط وجود دارد. تاثیر برون سپاری بر بازدهی، عدالت و برابری در دسترسی به خدمات، و تداوم ارائه خدمات را تحت تاثیر قرار می دهد. تصمیم گیری آگاهانه، توجه به اولویت های محلی، تامین منابع و پاسخگویی به نیازها و انتظارات محلی موفقیت برون سپاری را تضمین خواهند کرد. از آنجا که، شرایط کشورها اغلب بطور پیچیده ای از هم متفاوت هستند، باید سیاستگذاری و برنامه ریزی در مورد تمرکززدایی با شرایط خاص هر کشور سازگاری داشته باشد که نتایج تحقیق حاضر را نیز می توان در همین راستا دانست.

### ۵-۳- پیشنهادهای مبتنی بر یافته های پژوهش

پیشنهادهای کاربردی پژوهش:

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می شود که:

سلسله مراتب سازمانی در حد نیاز و اهداف سازمانی مورد نظر باشد (مبتنی بر سؤال ۱ پرسشنامه تحقیق).

از وضع آیین نامه های اجرائی به صورت آرمانی دوری شود (مبتنی بر سؤال ۶ پرسشنامه تحقیق).

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که موانع رفتاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می شود که:

مدیران ارشد سعی کنند که از فرایندهای مورد نظر سازمان حمایت کنند (مبتنی بر سؤال ۱۸ پرسشنامه تحقیق).



جذب کارکنان بر اساس نتایج آزمون های استخدامی معتبر باشد (مبتنی بر سؤال ۲۳ پرسشنامه تحقیق).  
نتایج تحقیق حاضر نشان داد که موانع زمینه ای در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می شود که:

قوانین مورد نظر برون سپاری شفاف و روشن شوند (مبتنی بر سؤال ۳۶ پرسشنامه تحقیق).  
سیاست ها و خط مشی های دولتی مرتبط با برون سپاری، تبیین شوند (مبتنی بر سؤال ۳۴ پرسشنامه تحقیق).  
نتایج تحقیق حاضر نشان داد که بوروکراسی پیچیده به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می شود که:  
تصمیم گیری های فردی کاهش یافته و مشارکت مدیران در تصمیم گیری ها جلب شود (مبتنی بر سؤال ۳ پرسشنامه تحقیق).

ساختار سازمان انعطاف پذیر گردد (مبتنی بر سؤال ۴ پرسشنامه تحقیق).  
نتایج تحقیق حاضر نشان داد که دستورالعمل یا آیین نامه اجرایی ناکافی به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می شود که:  
تناقض بین قوانین و دستورالعمل ها رفع شود (مبتنی بر سؤال ۸ پرسشنامه تحقیق).  
دستورالعمل های نامرتبط و نامناسب حذف شوند (مبتنی بر سؤال ۹ پرسشنامه تحقیق).  
نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عدم وجود سیستم نظارتی به عنوان یکی از موانع ساختاری در برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می شود که:  
از ابزارهای نظارتی و کنترلی به موقع و مناسب استفاده شود (مبتنی بر سؤال ۱۵ پرسشنامه تحقیق).  
کنترل سازمانی درونی و بیرونی بهینه و دقیق شود (مبتنی بر سؤال ۱۴ و ۱۶ پرسشنامه تحقیق).  
نتایج تحقیق حاضر نشان داد که عوامل مدیریتی به عنوان یکی از موانع رفتاری برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می شود که:  
توافق مدیران عالی نسبت به برنامه ها و خط مشی های برون سپاری جلب شود (مبتنی بر سؤال ۱۹ پرسشنامه تحقیق).

در فرایند برون سپاری از مدیران کارآمد و متعهد استفاده شود (مبتنی بر سؤال ۲۱ و ۲۲ پرسشنامه تحقیق).  
نتایج تحقیق حاضر نشان داد که فقدان سیستم شایستگی به عنوان یکی از موانع رفتاری برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می شود که:  
سیاست ها و رویه های نامناسب جذب و انتخاب کارکنان حذف و تعدیل شوند (مبتنی بر سؤال ۲۴ پرسشنامه تحقیق).

سیاست ها و رویه های مناسب ارتقاء شغلی کارکنان برای تمامی کارکنان برابر باشد (مبتنی بر سؤال ۲۷ پرسشنامه تحقیق).

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که ترس از نتایج برون سپاری به عنوان یکی از موانع رفتاری برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می شود که:  
خروجی ها و نتایج حاصل از برون سپاری به اطلاع کارکنان و مدیران برسد (مبتنی بر سؤال ۳۰ پرسشنامه تحقیق).

مسئله‌ی که وظایف و فعالیت‌ها به آنها سپرده می‌شود از بین افراد مسؤلیت‌پذیر انتخاب گردند (مبتنی بر سؤال ۳۱ پرسشنامه تحقیق).

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مشکلات حقوقی- قانونی به عنوان یکی از موانع زمینه‌ای در برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود که: قوانین حقوقی مرتبط با برون‌سپاری، به روز وضع شوند (مبتنی بر سؤال ۳۲ پرسشنامه تحقیق). موانع حقوقی محدود‌کننده مرتبط با برون‌سپاری مورد بررسی و اصلاح قرار گیرند (مبتنی بر سؤال ۳۵ پرسشنامه تحقیق).

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مشکلات اقتصادی به عنوان یکی از موانع زمینه‌ای در برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود که: از تغییرات مستمر حقوق و دستمزدها جلوگیری شده و مزایای کارکنان بر اساس شایستگی و توانایی آنها باشد (مبتنی بر سؤال ۳۷ پرسشنامه تحقیق).

داده‌های آماری اقتصادی (نظیر نرخ بهره، نرخ اشتغال و...) درست و دقیق گشته و در دسترس مدیران قرار داشته باشند (مبتنی بر سؤال ۳۹ پرسشنامه تحقیق).

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که مسائل سیاسی به عنوان یکی از موانع زمینه‌ای در برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران اثر دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود که:

ثبات در سیاست‌های دولتی مربوط به برون‌سپاری افزایش یابد (مبتنی بر سؤال ۴۲ پرسشنامه تحقیق). سازگاری و هماهنگی بین سیاست‌های دولتی مربوط به برون‌سپاری افزایش یابد (مبتنی بر سؤال ۴۳ پرسشنامه تحقیق).

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی:

پیشنهاد می‌شود که بر روی مزایای برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران مطالعه‌ای صورت پذیرد.

پیشنهاد می‌شود که بر روی تخصص مدیران در خصوص فرایند برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران مطالعه‌ای صورت پذیرد.

پیشنهاد می‌شود که بر روی تأثیر برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای بر روی عملکرد سازمان بیمه سلامت ایران مطالعه‌ای صورت پذیرد.

پیشنهاد می‌شود که بر روی انتظارات مدیران و شهروندان از برون‌سپاری خدمات بیمه‌ای در سازمان بیمه سلامت ایران مطالعه‌ای صورت پذیرد.

#### ۴-۵ - مشکلات و محدودیت‌های پژوهش

در انجام هر پژوهشی با توجه به ماهیت ویژه‌ای که داراست محدودیت‌های خاصی وجود خواهد داشت. در طی انجام این پژوهش نیز محقق با محدودیت‌هایی مواجه گردید. این محدودیت‌ها می‌توانند بر روند کار تأثیر گذاشته و حتی تا حدودی بر نتایج مطالعه تأثیرگذار باشند. در زیر به تعدادی از محدودیت‌ها و موانعی که محقق در طی انجام مراحل پژوهش با آن مواجه گشته اشاره شده است:

- با توجه به این که تحقیقات در علوم اجتماعی و انسانی و مدیریت، با بررسی و درک فعالیت‌های انسانی مرتبط است و با توجه به پیچیدگی رفتار و فعالیت‌های بشری، همواره مشکل جمع‌آوری اطلاعات از افراد به دلیل تأثیر پذیری آن‌ها از عوامل خارج از کنترل محقق، مطرح بوده است. این مشکل در جامعه ما که روحیه تحقیق و پژوهش در آن نهادینه نشده است، مضاعف می‌گردد.
- این پژوهش از نظر چارچوب نظری محدود به پیشینه موجود است؛ بنابراین محدودیت‌هایی در خصوص جستجوی منابع فارسی و همچنین فقدان چارچوبی منسجم و جامع در کتب و مقالات فارسی و لاتین در حوزه موردنظر از دیگر دشواری‌هایی بود که در انجام این پژوهش با آن مواجه شدیم.
- عدم همکاری تعدادی از پاسخ دهندگان در پاسخگویی کامل به گویه‌های پرسشنامه.
- از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش که از ویژگی‌های خاص پژوهش‌های علوم انسانی است، تأثیر متغیرهایی است که کنترل آن‌ها خارج از دسترس پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آن‌ها بر نتایج پژوهش وجود دارد.
- کمبود پژوهش‌های مشابه در خصوص پژوهش حاضر در این زمینه، لذا امکان استفاده از تحقیقات و تجربیات قبلی و همچنین پیشنهاد‌های آن پژوهش‌ها، چندان وجود نداشت.
- یافته‌های این تحقیق ممکن است قابل تعمیم به سازمان‌های دیگر نباشد.

## فهرست منابع و مآخذ

### منابع فارسی:

- ۱- ابوالحسنی، سید رحیم (۱۳۸۸)، تعیین و سنجش مؤلفه های هویت ایران ی، پژوهشکده ت حقیقات استراتژیک، چاپ اول.
- ۲- احمد پور داریانی، م. و مقیمی، س. م. (۱۳۸۹). مبانی کارآفرینی. تهران: نشر فراندیش.
- ۳- احمدی، علیرضا و نهایی، وحید، (۱۳۸۶)، "توصیفی جامع از روش های تحقیق (پارادایمها، استراتژیها، طرحها و رویکردهای کمی، کیفی و ترکیبی)، تهران، تولید دانش .
- ۴- آذر، عادل و مومنی، منصور، (۱۳۸۷)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، تهران، انتشارات سمت.

- ۵- اکبری، حسن، (۱۳۹۱). رابطه‌ی مدیریت دانش و خلاقیت در میان کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر تهران، نشریه مدیریت اطلاعات سلامت، ۲(۵)، صص ۷۹-۹۱.
- ۶- بازرگان، عباس، سرمد، زهره و الهه حجازی، (۱۳۹۱)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری - انتشارات آگاه.
- ۷- تورانی سوگند، ملکی محمدرضا، قدوسی مقدم سارا، گوهری محمدرضا، (۱۳۸۸)، "مقایسه‌ی کارایی و اثربخشی داروخانه‌ی مرکز آموزشی درمانی فیروزگر پیش و پس از برون‌سپاری"، نشریه مدیریت سلامت، جلد ۱۲ شماره ۳۸؛ صص ۷۰-۵۹.
- ۸- چشم‌براه محسن، مرتضوی سید محسن "مدیریت برون‌سپاری اثر بخش ناشر موسسه. کتاب مهربان نشر، چاپ اول، ۸۶.
- ۹- حافظ‌نیا، محمدرضا، (۱۳۷۳)، "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، ناشر: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- ۱۰- حافظ‌نیا، محمدرضا؛ (۱۳۹۰). جغرافیای سیاسی فضای مجازی، تهران: سمت.
- ۱۱- حسن زاده، ع.ر. (۱۳۸۷)؛ مقدمه‌ای بر ارتباطات یکپارچه بازاریابی (IMC) و نرم افزار شبیه سازی Adsim، تهران: انتشارات سمت.
- ۱۲- حسینی، سید مهدی؛ (۱۳۸۹)؛ شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت، شماره ۱۸.
- ۱۳- دفت، ریچارد ال، (۱۳۸۹)؛ مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
- ۱۴- رضائیان، علی؛ (۱۳۹۱)، مدیریت رفتار سازمانی - چاپ اول - تهران - دانشگاه تهران، ص ۲۶۶.
- ۱۵- عیسیایی، م. افضلی، ح. ضیام. (۱۳۸۹) "ارائه پارپوبی برای ارزیابی سطح و میزان بلوغ از منظر مدیریت دانش در سطح بین سازمانی: بازسازی واحدهای مسکونی در شهرستان بم"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۹، ص ۸۱-۱۰۲.
- ۱۶- غیاثوند، احمد، (۱۳۹۰). تحلیل جامعه‌شناختی میزان اعتماد شهروندان به عملکرد شهرداری تهران، نخستین همایش علمی شهرداری به منزله نهاد اجتماعی.
- ۱۷- فرامرزی قراملکی، احد (۱۳۹۱). روش‌شناسی مطالعات دینی. ویراست دوم. مشهد: دانشگاه علوم انسانی رضوی.
- ۱۸- کاووسی زهرا، ستوده زاده فاطمه، خوارزمی عرفان، خبیری رقیه، روانگرد رامین، رحیمی حامد. (۱۳۹۱)، " بررسی سطح تمایل به برون‌سپاری بر اساس ویژگی‌های واحدهای مختلف

- بیمارستانی از دیدگاه مدیران و کارکنان در بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی شیراز"، نشریه بیمارستان، دوره ۱۱، شماره ۱ (مسلسل ۴۰)؛ صص ۹-۱۸.
- ۱۹- کسرای، احمدرضا؛ علی رحیمی، محمدمهدی، (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین ساختار سازمانی در سازمان بازنشستگی کشوری از منظر کارکنان، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴.
- ۲۰- کیوی، ریمون - کامپنهود، لوک وان. (۱۳۹۲) روش تحقیق در علوم اجتماعی. ترجمه: دکتر عبدالحسین نیک گوهر، انتشارات توتیا، چاپ چهارم.
- ۲۱- محقق بهرام، اسدیگی محسن، براتی مارنانی احمد، بیرجندی مهدی، (۱۳۹۰)، "تاثیر برون سپاری خدمات دارویی مراکز بهداشتی درمانی روستائی بر رضایت‌مندی بیماران"، نشریه بیمارستان، دوره ۱۰، شماره ۳ (مسلسل ۳۸)، صص ۱-۱۰.
- ۲۲- محمدزاده، پرویز. (۱۳۷۸). برآورد تقاضای خوراک جامعه شهری ایران به روش تحلیل سیستم پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی. (AIDS) تقاضای تقریباً ایده آل.
- ۲۳- مقیمی، سید محمد و رمضان، مجید، (۱۳۹۰)، پژوهشنامه مدیریت، جلد سوم، تهران: انتشارات راهدان.
- ۲۴- ملکی کیومرث. ۱۳۹۱، ارزیابی و تحلیل آسیب‌پذیری کاربری های حساس شهر تبریز از منظر پدافند غیر طرح تحقیقاتی همکاران بخش دفاع سازمان، GIS عامل با تأکید بر بحران زلزله با استفاده از جغرافیائی نیروهای مسلح.
- ۲۵- میرزایی اهرنجاتی، حسن (۱۳۷۱) پژوهش های کاربردی (۱). فصلنامه دانش مدیریت، دوره بازیابی از- ۵، شماره ۱۷- <http://journals.ut.ac.ir/page/download-NQhoHIXkqeA.artdl>.
- ۲۶- میرزایی اهرنجانی، ح (۱۳۷۱). پژوهش های کاربردی ۱. دانش مدیریت. (پاییز ۱۳۷۱). شماره ۱۱
- ۲۷- الوانی، سید مهدی، اشرف زاده، فرزاد، مدیریت برون‌سپاری اثربخش راهی به سوی توسعه، ۱۳۸۷، چاپ اول، تهران، کلمه‌پرداز
- ۲۸- ویکیپدیای فارسی.

#### منابع انگلیسی:

- [1] Aksin. Zeynep, Masini. Andrea, "Effective Strategies for internal Outsourcing and off shoring of business services: An empirical investigation". Journal of Operations Management, no.p.239-256.2008.

- [2] Alvarez-Suescun, E. (2010). Geographical Agglomeration as an Alternative to Vertical Integration. *Review of Industrial Organization*, 36(4), 373-389.
- [3] Arrow, Kenneth J. (1985), 'The Potentials and Limits of the Market in Resource Allocation', in Feiwel, G.R. (ed.), *Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare*, London, The Macmillan Press, 107-124.
- [4] Barney J.B., Hesterly W., (1996). "Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis", in Clegg S.R., Hardy C., Nord W.R. (Eds.) *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London.
- [5] Barthelemy J, Quelin B (2006) Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: an empirical investigation. *J Manag Stud* 43:1775–1797.
- [6] Bunyaratavej, K., Hahn, E.d., & Doh, J.p. (2008). Multinational investment and host country developmentL Location effiviencies for services offshoring. *Journal of world Business*, 43(1): 227-242.
- [7] Byars, L. L., & Rue, L. W. (2008). *Human resource management (9th ed)*. New York: McGraw Hill Irwin.
- [8] Ellram. Lisa M. Tate. Wendy L., Billington. Corey, "Offshore Outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective", *Journal of Operations Management*, vol. 26,p.148-163,2008.
- [9] Gottschalk P., Solli-Sæther H. (2005). "Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study", *Industrial Management & Data Systems*, 105, 6, pp. 685-702.
- [10] Jensen, Michael C. and William H. Meckling (1978). "Can the Corporation Survive?" *Financial Analysts Journal* (January-February).
- [11] Kaipia, R., Tanckanen, K., 2003. Vendor managed catefory management-an Outsourcing solution in retailing. *Journal of purchasing and Supply Manage-ment* 9(4), 165-175.

- [12] Kakabadse, A., Kakabadse, N., 2000, Critical review sourcing: a parafigm shift. *Journal of Management Development* 19(8), 670-728.
- [13] Kakabadse, A., Kakabadse, N., 2002, Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review* 47(2), 183-204.
- [14] Kutlu, Ahmed can, 2012, Outsourcing contracting strategies suplier'side: A real options approach based on transaction costs, Elsevier, *procdia*, 58,1601
- [15] Kutsikos, K. and Mentzas, G. (2011) "A Service Portfolio Model for Value Creation in Networked Enterprise Systems". *Proceedings of the ServiceWave 2010 Conference Workshops, Ghent (Belgium), Dec. 2010* (index: ISI Conference Proceedings Citation Index, Scopus, DBLP; publisher: Springer).
- [16] Lahiri, S, Kedia, B.L, Mukherjee, D., 2010, The imact of Management capability on the resource performance linkage: Examing Indian Outsourcing providers, *Journal of world Business*, 47, 1, 45-55.
- [17] Leiblein, M.J., Reuer, J.J., Dalsace, F., 2002. Do male or buy decisions matter? The influence of organization governance on technological performance. *Strategic Management Journal* 23(9), 817-833.
- [18] Murray, J.y., Kotabe, M., 1999. Sourcing Strategies of US service companies: a modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal* 20(9), 791-809.
- [19] Nasiopoulos K. Dimitrios, Damianos P. Sakas, D.S.Vlachos (2014). Modeling the Scientific Dimension of Academic Conferences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (pp. 467-477).
- [20] Nichholson, B., Jones, J., & Espenlaub S. (2006). Transaction costs and control of outsourced accounting: Case evidence from India. *Management Accounting Research*, 17, 238-258.
- [21] Poppo, L., Zenger, T., 1998. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement



- explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal* 19(9), 853-877.
- [22] Roy, M., O. Dewit, and B. Aubert, "The Impact of Interface Usability on Trust in Web Retailers," *Internet Research*, Vol. 11, 5:388-398, 2001.
- [23] STIGLER, G. (1961): "The Economics of Information," *Journal of Political Economy*, 69, 213–225. [1293].
- [24] Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. (2003). From insecure to secure employment: changes in work, health, health related behaviours, and sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 948-953
- [25] Zaheer, S., Lahim, A. and Subramani, M., 2009, Cluster capabilities or ethnic ties? Location choice by foreign and domestic entrants in the services offshoring industry in India, *Journal of International Business studies*, 40, 944-968.
- [26] Zapfel Gunther, Bogl Michael, "Multi- period vehicle routing and crew scheduling with Outsourcing", *Int. J. Production Economics*, no, 113, p. 980-996, 2008.

پیوست ها و ضمائم

Archive of SID

به نام خدا

پاسخگوی گرامی

ضمن عرض سلام و آرزوی موفقیت، به استحضار می‌رساند که پرسشنامه حاضر با عنوان " بررسی موانع برون سپاری خدمات بیمه ای در سازمان بیمه سلامت ایران " طراحی شده است. خواهشمند است با دقت به سوالات پاسخ مناسب دهید. این پرسشنامه بدون نام بوده و اطمینان داشته باشید که پاسخ های جنابعالی کاملاً محرمانه بوده و به طور صرف در آزمون فرضیه ها به کار برده می شود. قبلاً از وقتی که صرف تکمیل این پرسشنامه می فرمائید و از این که هیچ پرسشی را بدون پاسخ نخواهید گذاشت، کمال تشکر و سپاسگزاری را دارم.

باتشکر فراوان

محسن معنوی

- ۱) وضعیت تاهل:  مجرد  متاهل .  
۲) سن: کمتر از ۲۵ سال  ۲۶ سال تا ۳۰ سال  ۳۱ سال تا ۳۵ سال  ۳۶ سال تا ۴۰ سال  بالاتر از ۴۰ سال .  
۳) تحصیلات: فوق دیپلم و پایین تر  کارشناسی  کارشناسی ارشد  دکتری .  
۴) جنسیت:  مرد  زن .  
۵) سابقه خدمت: بین ۱ تا ۵ سال  بین ۶ تا ۱۰ سال  بین ۱۱ تا ۱۵ سال  بین ۱۶ تا ۲۰ سال  بیشتر از ۲۰ سال .

لطفاً میزان توافق خود را در مورد هر سؤال با علامت (x) در هر یک از ستون‌های زیر مشخص فرمایید.

ردیف	سوالات				
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
<b>به نظر شما سازمان بیمه سلامت ایران برای برون سپاری خدمات بیمه ای خود تا چه اندازه با موانع زیر روبروست:</b>					
<b>شاخه ساختاری</b>					
<b>بوروکراسی پیچیده</b>					
۱.					سلسله مراتب سازمانی بیش از حد نیاز.
۲.					قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های نامشخص.
۳.					تصمیم‌گیری‌های فردی و عدم مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها.
۴.					عدم انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی.
<b>دستورالعمل یا آیین‌نامه اجرایی ناکافی</b>					
۵.					وجود دستورالعمل‌های دست و پاگیر.
۶.					بیش از حد آرمانی بودن آیین‌نامه‌های اجرایی.
۷.					نبود شفافیت در قوانین دستورالعمل یا آیین‌نامه اجرایی
۸.					وجود تناقض بین قوانین و دستورالعمل‌ها
۹.					دستورالعمل‌های نامرتب و نامناسب.
۱۰.					آیین‌نامه‌های اجرایی نامناسب.
۱۱.					مبهم بودن و قابل درک نبودن برخی از آیین‌نامه‌های اجرایی.
۱۲.					عدم وجود آیین‌نامه اجرایی در همه موارد.
<b>عدم وجود سیستم نظارتی</b>					
۱۳.					عدم وجود سیستم کنترل درونی (نبود خودکنترلی).
۱۴.					عدم وجود سیستم کنترل بیرونی
۱۵.					استفاده ناکارآمد از ابزارهای نظارتی و کنترلی
۱۶.					وجود کنترل شدید و بیش از حد.
۱۷.					استفاده از ابزارهای نظارتی و کنترلی بیش از حد.
<b>شاخه رفتاری</b>					
<b>عوامل مدیریتی</b>					
۱۸.					حمایت نکردن مدیران ارشد
۱۹.					عدم وجود توافق مدیران عالی نسبت به برنامه‌ها و خط‌مشی‌های برون‌سپاری
۲۰.					درگیر نشدن یا کم‌درگیر شدن مدیران عالی در فعالیت‌های برون‌سپاری

						مهارت ناکافی مدیران	۲۱.
						تعهد کم مدیران	۲۲.
فقدان سیستم شایستگی							
						عدم وجود آزمون های استخدامی مناسب.	۲۳.
						سیاست ها و رویه های نامناسب جذب و انتخاب کارکنان.	۲۴.
						تخصص و مهارت ناکافی کارکنان	۲۵.
						نبود برنامه های پیشرفت و موفقیت کارکنان.	۲۶.
						نبود سیاست ها و رویه های مناسب ارتقاء شغلی کارکنان.	۲۷.
						ضعف مدیریت مسیر شغلی (نبود مجموعه ای از تجربیات مرتبط با شغل یک فرد در خلال زندگی کاری وی).	۲۸.
ترس از نتایج برون سپاری							
						ریسک پذیر نبودن مدیران	۲۹.
						نامشخص بودن خروجی ها و نتایج حاصل از برون سپاری	۳۰.
						مسئولیت پذیر نبودن مسولینی که وظایف و فعالیت ها به آنها سپرده می شود.	۳۱.
شاخه زمینه ای							
مشکلات حقوقی - قانونی							
						وجود موانع قانونی جهت برون سپاری.	۳۲.
						عدم وجود قوانین حقوقی مرتبط با برون سپاری.	۳۳.
						نبود سیاست ها و خطمشی های دولتی مرتبط با برون سپاری.	۳۴.
						وجود موانع حقوقی محدود کننده مرتبط با برون سپاری.	۳۵.
						شفاف نبودن و دوپهلوی بودن دستورالعمل های قانونی در صورت بروز مشکل در برون سپاری.	۳۶.
مشکلات اقتصادی							
						میزان تغییرات زیاد حقوق و دستمزدها در سطح جامعه.	۳۷.
						وجود سوء استفاده های مالی.	۳۸.
						عدم وجود داده های آماری اقتصادی درست و دقیق (نظیر نرخ بهره، نرخ اشتغال و...).	۳۹.
						بالا بودن میزان مالیات بر حقوق و دستمزدها.	۴۰.
مسائل سیاسی							
						اقدامات سیاسی تاثیرگذار مربوطه.	۴۱.
						عدم وجود ثبات در سیاست های دولتی مربوطه.	۴۲.
						عدم وجود سازگاری و هماهنگی بین سیاست های دولتی مربوطه.	۴۳.

پیوست ها

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	43

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	12

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	3

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.687	3

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0
.836		4	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	5

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	12

Case Processing Summary

		N	%
--	--	---	---



Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	3

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	6

Reliability

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	35	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	5

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	35	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	10

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	35	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	5

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	8

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0
.734		4	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	17

Frequencies

Statistics

		marital	Age	Educatio n	gender	Sanavat.khe dmat
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

marital

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Single	13	18.6	18.6	18.6
Married	57	81.4	81.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <25	5	7.1	7.1	7.1
26-30	5	7.1	7.1	14.3
31-35	11	15.7	15.7	30.0
36-40	16	22.9	22.9	52.9
40<	33	47.1	47.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid BA	55	78.6	78.6	78.6
MA	14	20.0	20.0	98.6
Ph.D balatar	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	48	68.6	68.6	68.6
female	22	31.4	31.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

#### Sanavat.khedmat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5sal >	9	12.9	12.9	12.9
6-10	13	18.6	18.6	31.4
11-15	16	22.9	22.9	54.3
16-20	12	17.1	17.1	71.4
> 20 sal	20	28.6	28.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

#### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Brokrasi	70	2.25	4.75	3.6179	.52599	.277
Aein.Nakaramad	70	2.75	4.63	3.5607	.42867	.184
A.S.Nezarat	70	1.80	4.20	3.1314	.51627	.267
A.Modiriyati	70	2.40	5.00	3.6657	.66089	.437
F.S.Shayestegi	70	1.17	4.50	2.9405	.80309	.645
Tars.Natayej	70	1.67	4.67	3.3000	.71818	.516
M.Hoghoghi	70	1.80	5.00	3.5971	.67458	.455
M.Eghtesadi	70	1.00	4.75	2.7393	.85808	.736
M.Siyasi	70	1.33	5.00	3.0238	.88159	.777
Valid N (listwise)	70					

Archive of SID

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Br okr asi	Aein .Nak aram ad	A.S. Nez arat	M.S AK HT ARI	A.M odiri yati	F.S.S haye stegi	Tars .Nat ayej	M.R AF TA RI	M. Ho gho ghi	M. Eg hte sadi	M .Si yasi	M. ZA MI NE I
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Normal Parameter s <sup>a,b</sup>	Mean	3.6 17 9	3.56 07	3.13 14	3.43 67	3.66 57	2.94 05	3.30 00	3.30 21	3.5 971	2.7 39	3. 02
	Std. Devia tion	.52 59 9	.428 67	.516 27	.419 67	.660 89	.803 09	.718 18	.653 28	.67 458	.85 80	.8 81
Most Extreme Difference s	Absol ute	.12 9	.119	.133	.079	.108	.103	.110	.071	.13 2	.12 4	.0 94
	Positi ve	.12 9	.098	.133	.079	.095	.090	.090	.050	.08 9	.12 4	.0 83
	Negat ive	- .12 8	-.119	- .080	- .075	-.108	-.103	- .110	- .071	- .13 2	- .08 1	- .0 94
Kolmogorov- Smirnov Z	1.0 82	.993	1.11 2	.662	.902	.860	.916	.590	1.1 08	1.0 38	.7 90	.56 9
Asymp. Sig. (2- tailed)	.19 3	.278	.169	.773	.390	.450	.371	.877	.17 1	.23 1	.5 61	.90 3

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

Friedman Test

Ranks

	Mean Rank
--	--------------



Brokrasi	6.51
Aein.Nakaram ad	6.22
A.S.Nezarat	4.19
A.Modiriyati	6.89
F.S.Shayestegi	3.39
Tars.Natayej	5.13
M.Hoghoghi	6.34
M.Eghtesadi	2.47
M.Siyasi	3.86

Test Statistics<sup>a</sup>

N	70
Chi-Square	192.715
df	8
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

NPar Tests

Friedman Test

Ranks

	Mean Rank
M.SAKHTARI	2.29
M.RAFTARI	2.14
M.ZAMIN EI	1.58

Test Statistics<sup>a</sup>

N	70
Chi-Square	19.505
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

Archive of SID

LISREL : خروجی های نرم افزار 2 پیوست

شاخص های برازش خروجی تحلیل عاملی تاییدی متغیر موانع ساختاری در نرم افزار لیزرل

DATE: 7/29/2015

TIME: 20:37

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

Sample Size = 70

Latent Variables BROKRASI AEIN.NAK A.S.NEZA M.SAKHTA

Relationships

brok1 = BROKRASI

brok2 = BROKRASI

brok3 = BROKRASI

brok4 = BROKRASI

ayin1 = AEIN.NAK

ayin2 = AEIN.NAK

ayin3 = AEIN.NAK

ayin4 = AEIN.NAK

ayin5 = AEIN.NAK

ayin6 = AEIN.NAK

ayin7 = AEIN.NAK  
 ayin8 = AEIN.NAK  
 neza1 = A.S.NEZA  
 neza2 = A.S.NEZA  
 neza3 = A.S.NEZA  
 neza4 = A.S.NEZA  
 neza5 = A.S.NEZA  
 BROKRASI = M.SAKHTA  
 AEIN.NAK = M.SAKHTA  
 A.S.NEZA = M.SAKHTA  
 Set the Variance of M.SAKHTA to 1.00  
 Path Diagram  
 Admissibility Check = 7000  
 Iterations = 7000  
 End of Problem

Sample Size = 70

#### Covariance Matrix

	brok1	brok2	brok3	brok4	ayin1	ayin2
brok1	0.51					
brok2	0.13	0.39				
brok3	0.22	0.21	0.53			
brok4	0.19	0.19	0.29	0.54		
ayin1	0.29	0.16	0.21	0.20	0.45	
ayin2	0.19	0.14	0.16	0.11	0.24	0.32
ayin3	0.14	0.14	0.12	0.18	0.17	0.12
ayin4	0.16	0.10	0.15	0.20	0.11	0.09
ayin5	0.09	0.02	0.15	0.19	0.09	0.05
ayin6	0.18	0.14	0.19	0.30	0.16	0.09
ayin7	0.16	0.10	0.18	0.30	0.16	0.04
ayin8	0.17	0.18	0.29	0.36	0.22	0.11
neza1	0.10	0.12	0.12	0.21	0.14	0.14
neza2	0.04	0.10	0.01	0.10	-0.01	-0.03
neza3	0.14	0.10	0.15	0.26	0.09	0.09
neza4	0.09	0.14	0.14	0.12	0.07	0.09

neza5 0.18 0.10 0.14 0.17 0.17 0.12

Covariance Matrix

	ayin3	ayin4	ayin5	ayin6	ayin7	ayin8
ayin3	0.43					
ayin4	0.15	0.31				
ayin5	0.13	0.19	0.36			
ayin6	0.15	0.13	0.13	0.44		
ayin7	0.12	0.13	0.12	0.32	0.43	
ayin8	0.20	0.15	0.21	0.24	0.27	0.48
neza1	0.15	0.21	0.14	0.09	0.13	0.17
neza2	0.10	0.14	0.13	0.12	0.07	0.07
neza3	0.13	0.20	0.18	0.24	0.23	0.23
neza4	0.09	0.10	0.08	0.08	0.09	0.13
neza5	0.15	0.11	0.16	0.14	0.12	0.19

Covariance Matrix

	neza1	neza2	neza3	neza4	neza5
neza1	0.51				
neza2	0.26	0.58			
neza3	0.33	0.29	0.58		
neza4	0.20	0.16	0.18	0.39	
neza5	0.16	0.12	0.21	0.19	0.42

Number of Iterations = 43

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

brok1 = 0.39\*BROKRASI, Errorvar.= 0.36 , R<sup>2</sup> = 0.29

(0.065)  
5.60

brok2 = 0.32\*BROKRASI, Errorvar.= 0.29 , R<sup>2</sup> = 0.26  
(0.092) (0.051)  
3.43 5.65

brok3 = 0.48\*BROKRASI, Errorvar.= 0.30 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(0.12) (0.057)  
4.07 5.36

brok4 = 0.61\*BROKRASI, Errorvar.= 0.18 , R<sup>2</sup> = 0.68  
(0.13) (0.043)  
4.62 4.06

ayin1 = 0.39\*AEIN.NAK, Errorvar.= 0.30 , R<sup>2</sup> = 0.34  
(0.053)  
5.59

ayin2 = 0.25\*AEIN.NAK, Errorvar.= 0.26 , R<sup>2</sup> = 0.19  
(0.078) (0.045)  
3.20 5.74

ayin3 = 0.34\*AEIN.NAK, Errorvar.= 0.31 , R<sup>2</sup> = 0.27  
(0.093) (0.055)  
3.67 5.67

ayin4 = 0.34\*AEIN.NAK, Errorvar.= 0.19 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.082) (0.035)  
4.13 5.55

ayin5 = 0.32\*AEIN.NAK, Errorvar.= 0.26 , R<sup>2</sup> = 0.29  
(0.086) (0.046)  
3.75 5.65

ayin6 = 0.47\*AEIN.NAK, Errorvar.= 0.22 , R<sup>2</sup> = 0.49  
(0.10) (0.042)  
4.58 5.33

ayin7 = 0.45\*AEIN.NAK, Errorvar.= 0.23 , R<sup>2</sup> = 0.48

(0.10) (0.042)  
4.53 5.36

ayin8 = 0.56\*AEIN.NAK, Errorvar.= 0.18 , R<sup>2</sup> = 0.64

(0.11) (0.036)  
4.96 4.85

neza1 = 0.53\*A.S.NEZA, Errorvar.= 0.23 , R<sup>2</sup> = 0.55

(0.051)  
4.44

neza2 = 0.43\*A.S.NEZA, Errorvar.= 0.40 , R<sup>2</sup> = 0.32

(0.10) (0.074)  
4.27 5.34

neza3 = 0.61\*A.S.NEZA, Errorvar.= 0.20 , R<sup>2</sup> = 0.65

(0.10) (0.055)  
5.89 3.74

neza4 = 0.36\*A.S.NEZA, Errorvar.= 0.26 , R<sup>2</sup> = 0.33

(0.082) (0.049)  
4.35 5.32

neza5 = 0.37\*A.S.NEZA, Errorvar.= 0.28 , R<sup>2</sup> = 0.33

(0.085) (0.053)  
4.36 5.31

### Structural Equations

BROKRASI = 0.94\*M.SAKHTA, Errorvar.= 0.11 , R<sup>2</sup> = 0.89

(0.21) (0.13)  
4.43 0.82

AEIN.NAK = 0.74\*M.SAKHTA, Errorvar.= 0.13 , R<sup>2</sup> = 0.55

(0.21) (0.13)  
5.04 0.96

A.S.NEZA = 0.66\*M.SAKHTA, Errorvar.= 0.56 , R<sup>2</sup> = 0.44

(0.15)                      (0.19)  
4.55                              2.97

### Correlation Matrix of Independent Variables

M.SAKHTA

-----  
1.00

### Covariance Matrix of Latent Variables

	BROKRASI	AEIN.NAK	A.S.NEZA	M.SAKHTA
BROKRASI	1.00			
AEIN.NAK	0.72	1.00		
A.S.NEZA	0.62	0.70	1.00	
M.SAKHTA	0.94	0.74	0.66	1.00

### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 116

Minimum Fit Function Chi-Square = 191.39 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 193.56 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 97.56

90 Percent Confidence Interval for NCP = (60.39 ; 142.56)

Minimum Fit Function Value = 3.06

Population Discrepancy Function Value (F0) = 1.41

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.88 ; 2.07)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.098

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.088 ; 0.108)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.17

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.63 ; 4.82)

ECVI for Saturated Model = 4.43

ECVI for Independence Model = 18.82

Chi-Square for Independence Model with 136 Degrees of Freedom = 264.57



Independence AIC = 298.57  
 Model AIC = 287.56  
 Saturated AIC = 306.00  
 Independence CAIC = 353.79  
 Model CAIC = 407.76  
 Saturated CAIC = 803.02  
 Normed Fit Index (NFI) = 0.93  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.90  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.71  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.92  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.92  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.80  
 Critical N (CN) = 51.38  
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.043  
 Standardized RMR = 0.078  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.85  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.56

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
ayin1	brok1	12.8	0.15
ayin2	ayin1	20.2	0.16
ayin5	ayin4	10.5	0.09
ayin7	ayin6	20.4	0.14
neza1	ayin6	8.4	-0.09

Time used: 0.016 Seconds

DATE: 7/30/2015

TIME: 1:16

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

Sample Size = 70

Latent Variables A.MODIRI F.S.SHAY TARS.NAT M.RAFTAR

Relationships

mod1 = A.MODIRI

mod2 = A.MODIRI

mod3 = A.MODIRI

mod4 = A.MODIRI

mod5 = A.MODIRI

shay1 = F.S.SHAY

shay2 = F.S.SHAY

shay3 = F.S.SHAY

shay4 = F.S.SHAY

shay5 = F.S.SHAY

shay6 = F.S.SHAY

tars1 = TARS.NAT

tars2 = TARS.NAT

tars3 = TARS.NAT  
 A.MODIRI = M.RAFTAR  
 F.S.SHAY = M.RAFTAR  
 TARS.NAT = M.RAFTAR  
 Set the Variance of M.RAFTAR to 1.00  
 Path Diagram  
 Admissibility Check = 7000  
 Iterations = 7000  
 End of Problem

Sample Size = 70

Covariance Matrix

	mod1	mod2	mod3	mod4	mod5	shay1
mod1	0.79					
mod2	0.40	0.71				
mod3	0.38	0.32	0.61			
mod4	0.37	0.51	0.40	0.73		
mod5	0.30	0.35	0.33	0.32	0.69	
shay1	0.30	0.46	0.28	0.52	0.26	0.85
shay2	0.32	0.45	0.33	0.54	0.32	0.60
shay3	0.39	0.49	0.38	0.58	0.24	0.71
shay4	0.27	0.49	0.41	0.58	0.34	0.58
shay5	0.33	0.45	0.32	0.46	0.31	0.53
shay6	0.27	0.40	0.33	0.45	0.23	0.57
tars1	0.12	0.32	0.36	0.43	0.25	0.50
tars2	0.22	0.37	0.29	0.51	0.30	0.59
tars3	0.15	0.28	0.25	0.39	0.26	0.29

Covariance Matrix

	shay2	shay3	shay4	shay5	shay6	tars1
shay2	0.86					
shay3	0.62	1.16				
shay4	0.66	0.71	0.97			

shay5	0.57	0.48	0.54	0.87		
shay6	0.46	0.76	0.57	0.35	1.07	
tars1	0.52	0.60	0.42	0.34	0.54	1.19
tars2	0.53	0.53	0.56	0.38	0.42	0.42
tars3	0.42	0.33	0.35	0.30	0.27	0.37

Covariance Matrix

	tars2	tars3
	-----	-----
tars2	0.68	
tars3	0.32	0.55

Number of Iterations = 33

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$\text{mod1} = 0.51 * \text{A.MODIRI}, \text{Errorvar.} = 0.53, R^2 = 0.33$$

(0.095)  
5.59

$$\text{mod2} = 0.67 * \text{A.MODIRI}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.63$$

(0.14)                      (0.054)  
4.86                          4.87

$$\text{mod3} = 0.53 * \text{A.MODIRI}, \text{Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.47$$

(0.12)                      (0.060)  
4.42                          5.37

$$\text{mod4} = 0.77 * \text{A.MODIRI}, \text{Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.81$$

(0.15)                      (0.042)  
5.18                          3.38

$$\text{mod5} = 0.47 * \text{A.MODIRI}, \text{Errorvar.} = 0.47, R^2 = 0.32$$

(0.12)	(0.084)
3.88	5.60

$$\text{shay1} = 0.78 * \text{F.S.SHAY}, \text{Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.72$$

(0.049)
4.83

$$\text{shay2} = 0.79 * \text{F.S.SHAY}, \text{Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.72$$

(0.088)	(0.050)
8.96	4.85

$$\text{shay3} = 0.85 * \text{F.S.SHAY}, \text{Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.62$$

(0.11)	(0.084)
7.97	5.21

$$\text{shay4} = 0.81 * \text{F.S.SHAY}, \text{Errorvar.} = 0.31, R^2 = 0.68$$

(0.095)	(0.062)
8.53	5.03

$$\text{shay5} = 0.65 * \text{F.S.SHAY}, \text{Errorvar.} = 0.45, R^2 = 0.49$$

(0.098)	(0.081)
6.64	5.50

$$\text{shay6} = 0.69 * \text{F.S.SHAY}, \text{Errorvar.} = 0.59, R^2 = 0.44$$

(0.11)	(0.11)
6.22	5.56

$$\text{tars1} = 0.64 * \text{TARS.NAT}, \text{Errorvar.} = 0.78, R^2 = 0.35$$

(0.14)
5.58

$$\text{tars2} = 0.69 * \text{TARS.NAT}, \text{Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.70$$

(0.13)	(0.052)
5.20	3.85

$$\text{tars3} = 0.48 * \text{TARS.NAT}, \text{Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.41$$

(0.11)	(0.059)
4.37	5.46

### Structural Equations

$$\text{A.MODIRI} = 0.90 * \text{M.RAFTAR}, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.80$$

(0.19)	(0.10)
4.73	1.96

$$\text{F.S.SHAY} = 0.68 * \text{M.RAFTAR}, \text{ Errorvar.} = 0.056, R^2 = 0.46$$

(0.12)	(0.061)
8.16	0.93

$$\text{TARS.NAT} = 0.65 * \text{M.RAFTAR}, \text{ Errorvar.} = 0.00095, R^2 = 0.42$$

(0.19)	(0.090)
5.14	0.011

### Correlation Matrix of Independent Variables

M.RAFTAR

-----  
1.00

### Covariance Matrix of Latent Variables

A.MODIRI F.S.SHAY TARS.NAT M.RAFTAR

	-----	-----	-----	-----
A.MODIRI	1.00			
F.S.SHAY	0.87	1.00		
TARS.NAT	0.90	0.87	1.00	
M.RAFTAR	0.90	0.68	0.65	1.00

### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 74

Minimum Fit Function Chi-Square = 114.51 (P = 0.0018)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 104.18 (P = 0.012)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 30.18

90 Percent Confidence Interval for NCP = (7.16 ; 61.22)

Minimum Fit Function Value = 1.66  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.44  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.10 ; 0.89)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.077  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.037 ; 0.11)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.11  
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.41  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.07 ; 2.86)  
 ECVI for Saturated Model = 3.04  
 ECVI for Independence Model = 24.43  
 Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom =  
 1657.81

Independence AIC = 1685.81  
 Model AIC = 166.18  
 Saturated AIC = 210.00  
 Independence CAIC = 1731.29  
 Model CAIC = 266.88  
 Saturated CAIC = 551.09  
 Normed Fit Index (NFI) = 0.93  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.76  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.97  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.97  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.92  
 Critical N (CN) = 64.39  
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.051  
 Standardized RMR = 0.060  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.85  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.78

The Modification Indices Suggest to Add the  
 Path to from      Decrease in Chi-Square      New Estimate  
 mod4      TARS.NAT      8.1      0.85

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance  
 Between and      Decrease in Chi-Square      New Estimate  
 shay6      shay3      9.9      0.21  
 tars2      shay1      8.2      0.10

Time used: 0.016 Seconds

شاخص های برازش خروجی تحلیل عاملی تاییدی متغیر موانع زمینه ای در نرم افزار لیزرل

DATE: 7/30/2015

TIME: 4:14

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

Sample Size = 70

Latent Variables M.HOGHOG M.EGHTES M.SIYASI M.ZAMINE

Relationships

hogh1 = M.HOGHOG

hogh2 = M.HOGHOG

hogh3 = M.HOGHOG

hogh4 = M.HOGHOG

hogh5 = M.HOGHOG

eght1 = M.EGHTES

eght2 = M.EGHTES



eght3 = M.EGHTES  
 eght4 = M.EGHTES  
 siya1 = M.SIYASI  
 siya2 = M.SIYASI  
 siya3 = M.SIYASI  
 M.HOGHOG = M.ZAMINE  
 M.EGHTES = M.ZAMINE  
 M.SIYASI = M.ZAMINE  
 Set the Variance of M.ZAMINE to 1.00  
 Path Diagram  
 Admissibility Check = 7000  
 Iterations = 7000  
 End of Problem

Sample Size = 70

#### Covariance Matrix

	hogh1	hogh2	hogh3	hogh4	hogh5	eght1
hogh1	0.90					
hogh2	0.41	0.70				
hogh3	0.23	0.35	0.92			
hogh4	0.75	0.43	0.28	0.94		
hogh5	0.34	0.33	0.24	0.31	0.60	
eght1	0.43	0.30	0.32	0.42	0.19	0.72
eght2	0.59	0.36	0.24	0.67	0.16	0.37
eght3	0.64	0.33	0.15	0.70	0.17	0.46
eght4	0.52	0.30	0.37	0.57	0.09	0.48
siya1	0.49	0.26	0.26	0.47	0.26	0.39
siya2	0.73	0.32	0.21	0.72	0.17	0.50
siya3	0.71	0.29	0.25	0.70	0.18	0.45

#### Covariance Matrix

	eght2	eght3	eght4	siya1	siya2	siya3
eght2	1.14					

eght3	0.87	1.24				
eght4	0.72	0.87	1.13			
siya1	0.44	0.52	0.43	0.51		
siya2	0.86	0.95	0.75	0.51	1.27	
siya3	0.88	0.99	0.77	0.51	0.98	1.21

Number of Iterations = 22

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$\text{hogh1} = 0.87 * \text{M.HOGHOG}, \text{Errorvar.} = 0.15, R^2 = 0.84$$

(0.047)  
3.14

$$\text{hogh2} = 0.49 * \text{M.HOGHOG}, \text{Errorvar.} = 0.46, R^2 = 0.34$$

(0.090)                      (0.082)  
5.41                              5.62

$$\text{hogh3} = 0.33 * \text{M.HOGHOG}, \text{Errorvar.} = 0.81, R^2 = 0.12$$

(0.11)                      (0.14)  
2.85                              5.81

$$\text{hogh4} = 0.87 * \text{M.HOGHOG}, \text{Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.80$$

(0.080)                      (0.051)  
10.81                              3.62

$$\text{hogh5} = 0.37 * \text{M.HOGHOG}, \text{Errorvar.} = 0.46, R^2 = 0.24$$

(0.088)                      (0.080)  
4.26                              5.72

$$\text{eght1} = 0.51 * \text{M.EGHOTES}, \text{Errorvar.} = 0.47, R^2 = 0.35$$

(0.082)  
5.66

$$\begin{aligned} \text{eght2} &= 0.87 * \text{M.EGHTES}, \text{Errorvar.} = 0.38, R^2 = 0.67 \\ &\quad (0.17) \qquad (0.075) \\ &\quad 5.26 \qquad 5.07 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{eght3} &= 1.00 * \text{M.EGHTES}, \text{Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.81 \\ &\quad (0.18) \qquad (0.058) \\ &\quad 5.59 \qquad 3.98 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{eght4} &= 0.83 * \text{M.EGHTES}, \text{Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.61 \\ &\quad (0.16) \qquad (0.084) \\ &\quad 5.12 \qquad 5.25 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{siya1} &= 0.56 * \text{M.SIYASI}, \text{Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.60 \\ &\qquad\qquad\qquad (0.038) \\ &\qquad\qquad\qquad 5.41 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{siya2} &= 0.96 * \text{M.SIYASI}, \text{Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.73 \\ &\quad (0.12) \qquad (0.070) \\ &\quad 7.95 \qquad 4.98 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{siya3} &= 0.97 * \text{M.SIYASI}, \text{Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.78 \\ &\quad (0.12) \qquad (0.059) \\ &\quad 8.31 \qquad 4.61 \end{aligned}$$

### Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{M.HOGHOG} &= 0.83 * \text{M.ZAMINE}, \text{Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.68 \\ &\quad (0.11) \qquad (0.086) \\ &\quad 7.33 \qquad 3.71 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{M.EGHTES} &= 0.95 * \text{M.ZAMINE}, \text{Errorvar.} = 0.10, R^2 = 0.90 \\ &\quad (0.18) \qquad (0.070) \\ &\quad 5.13 \qquad 1.49 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{M.SIYASI} &= 0.88 * \text{M.ZAMINE}, \text{Errorvar.} = 0.100, R^2 = 0.77 \\ &\quad (0.13) \qquad (0.061) \\ &\quad 7.82 \qquad 1.63 \end{aligned}$$

Correlation Matrix of Independent Variables

M.ZAMINE

-----

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

M.HOGHOG M.EGHOTES M.SIYASI M.ZAMINE

-----

M.HOGHOG	1.00			
M.EGHOTES	0.78	1.00		
M.SIYASI	0.87	0.88	1.00	
M.ZAMINE	0.83	0.95	0.88	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 51

Minimum Fit Function Chi-Square = 74.71 (P = 0.00020)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 85.67 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 49.67

90 Percent Confidence Interval for NCP = (24.96 ; 82.16)

Minimum Fit Function Value = 1.37

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.72

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.36 ; 1.19)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.099

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.089 ; 0.109)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0014

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.24

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.88 ; 2.71)

ECVI for Saturated Model = 2.26

ECVI for Independence Model = 18.93

Chi-Square for Independence Model with 66 Degrees of Freedom = 282.30

Independence AIC = 306.30

Model AIC = 154.67

Saturated AIC = 156.00

Independence CAIC = 345.28  
 Model CAIC = 242.38  
 Saturated CAIC = 409.38  
 Normed Fit Index (NFI) = 0.93  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.72  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.96  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.96  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.90  
 Critical N (CN) = 57.38  
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.068  
 Standardized RMR = 0.075  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.80  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.53

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
siya1	M.EGHTEs	8.9	-1.50

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
hogh5	hogh2	8.1	0.16
siya1	eght1	9.2	0.12

Time used: 0.031 Seconds

شاخص های برازش خروجی تحلیل عاملی تاییدی متغیر موانع برون سپاری در نرم افزار لیزرل

DATE: 7/30/2015

TIME: 5:07

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

Sample Size = 70

Latent Variables M.SAKHTA M.RAFTAR M.ZAMINE M.BRONSE  
Relationships

Brokrasi = M.SAKHTA

Aein.Nak = M.SAKHTA

A.S.Neza = M.SAKHTA

A.Modiri = M.RAFTAR

F.S.Shay = M.RAFTAR

Tars.Nat = M.RAFTAR

M.Hoghog = M.ZAMINE

M.Eghtes = M.ZAMINE

M.Siyasi = M.ZAMINE

M.SAKHTA = M.BRONSE

M.RAFTAR = M.BRONSE

M.ZAMINE = M.BRONSE

Set the Variance of M.BRONSE to 1.00

Path Diagram

Admissibility Check = 7000

Iterations = 7000

End of Problem

Sample Size = 70

Covariance Matrix

Brokrasi Aein.Nak A.S.Neza A.Modiri F.S.Shay Tars.Nat

	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Brokrasi	0.28					
Aein.Nak	0.18	0.18				
A.S.Neza	0.13	0.13	0.27			
A.Modiri	0.25	0.15	0.14	0.44		
F.S.Shay	0.24	0.18	0.21	0.38	0.64	
Tars.Nat	0.16	0.15	0.21	0.30	0.44	0.52
M.Hoghog	0.14	0.10	0.14	0.27	0.33	0.29
M.Eghtes	0.19	0.15	0.27	0.37	0.52	0.48
M.Siyasi	0.21	0.15	0.22	0.38	0.51	0.41

#### Covariance Matrix

	-----	-----	-----
	M.Hoghog	M.Eghtes	M.Siyasi
M.Hoghog	0.46		
M.Eghtes	0.38	0.74	
M.Siyasi	0.40	0.66	0.78

Number of Iterations = 37

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

#### Measurement Equations

Brokrasi = 0.46\*M.SAKHTA, Errorvar.= 0.068 , R<sup>2</sup> = 0.75  
 (0.021)  
 3.29

Aein.Nak = 0.38\*M.SAKHTA, Errorvar.= 0.039 , R<sup>2</sup> = 0.79  
 (0.045) (0.014)  
 8.37 2.88

$$\begin{array}{l} \text{A.S.Neza} = 0.32 * \text{M.SAKHTA}, \text{Errorvar.} = 0.16, R^2 = 0.38 \\ (0.058) \qquad (0.030) \\ 5.47 \qquad 5.42 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{A.Modiri} = 0.53 * \text{M.RAFTAR}, \text{Errorvar.} = 0.15, R^2 = 0.65 \\ (0.030) \\ 5.02 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{F.S.Shay} = 0.71 * \text{M.RAFTAR}, \text{Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.78 \\ (0.081) \qquad (0.034) \\ 8.74 \qquad 4.16 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Tars.Nat} = 0.60 * \text{M.RAFTAR}, \text{Errorvar.} = 0.15, R^2 = 0.70 \\ (0.074) \qquad (0.032) \\ 8.07 \qquad 4.81 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{M.Hoghog} = 0.48 * \text{M.ZAMINE}, \text{Errorvar.} = 0.22, R^2 = 0.51 \\ (0.040) \\ 5.52 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{M.Eghtes} = 0.81 * \text{M.ZAMINE}, \text{Errorvar.} = 0.073, R^2 = 0.90 \\ (0.11) \qquad (0.028) \\ 7.71 \qquad 2.61 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{M.Siyasi} = 0.81 * \text{M.ZAMINE}, \text{Errorvar.} = 0.12, R^2 = 0.84 \\ (0.11) \qquad (0.033) \\ 7.50 \qquad 3.79 \end{array}$$

### Structural Equations

$$\begin{array}{l} \text{M.SAKHTA} = 0.67 * \text{M.BRONSE}, \text{Errorvar.} = 0.55, R^2 = 0.45 \\ (0.13) \qquad (0.15) \\ 5.24 \qquad 3.77 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{M.RAFTAR} = 0.89 * \text{M.BRONSE}, \text{Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.79 \\ (0.14) \qquad (0.13) \\ 8.05 \qquad 1.58 \end{array}$$



M.ZAMINE = 0.82\*M.BRONSE, Errorvar.= 0.32 , R<sup>2</sup> = 0.68  
 (0.15) (0.12)  
 5.60 2.63

### Correlation Matrix of Independent Variables

M.BRONSE

-----  
 1.00

### Covariance Matrix of Latent Variables

	M.SAKHTA	M.RAFTAR	M.ZAMINE	M.BRONSE
M.SAKHTA	1.00			
M.RAFTAR	0.74	1.00		
M.ZAMINE	0.55	0.81	1.00	
M.BRONSE	0.67	0.89	0.82	1.00

### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 24

Minimum Fit Function Chi-Square = 35.34 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 39.23 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 45.23

90 Percent Confidence Interval for NCP = (24.07 ; 74.04)

Minimum Fit Function Value = 0.95

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.66

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.35 ; 1.07)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.096

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.086 ; 0.106)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.61

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.31 ; 2.03)

ECVI for Saturated Model = 1.30

ECVI for Independence Model = 12.95

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 75.45

Independence AIC = 93.45  
Model AIC = 111.23  
Saturated AIC = 90.00  
Independence CAIC = 92.69  
Model CAIC = 179.45  
Saturated CAIC = 236.18  
Normed Fit Index (NFI) = 0.93  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.93  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.62  
Comparative Fit Index (CFI) = 0.95  
Incremental Fit Index (IFI) = 0.95  
Relative Fit Index (RFI) = 0.89  
Critical N (CN) = 46.38  
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.032  
Standardized RMR = 0.079  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.86  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.74

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
A.S.Neza	M.RAFTAR	8.5	0.25
A.S.Neza	M.ZAMINE	11.1	0.22

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
A.Modiri	Brokrasi	19.9	0.07
M.Eghtes	A.S.Neza	12.8	0.07
M.Eghtes	Tars.Nat	10.9	0.07
M.Siyasi	Tars.Nat	7.9	-0.06

Time used: 0.016 Seconds

## Abstract

In today's competitive world, different organizations retain one or two of their activities, for which they possess key functionality, in business world and through these activities, they create value for their customers beyond their competitors and perform the rest of their activities, for which they don't possess key functionality, through purchasing services and outsourcing them. In such a codified structure, a number of businesses, each of them recognized with their key functionality, are positioned in a win-win relationships beside one another, and eventually customers (and even all stakeholder groups), and in a network of activities and take advantage of the synergy this network creates in interaction with one

another. In order to invest in outsourcing and identifying related factors with outsourcing, we should have enough knowledge about the factors effective on it.

The aim of the present study is to explore the barriers to outsourcing insurance services in Iran Health Insurance Organization and for this purpose, 70 employees of central headquarters division of Iran Health Insurance Organization in Tehran were selected by using census sampling method as research sample and responded to research questionnaire. Content validity of this questionnaire was confirmed by experts in this field and its reliability also was confirmed with the help of Cronbach's alpha test. In the end, data collected from research questionnaires were analyzed with the help of Structural Equation Modeling in LISREL 8.71 and results indicated that structural, behavioral and contextual barriers are effective ( $p < 0.01$ ) on outsourcing of insurance services in Iran Health Insurance Organization.

**Key words:** Structural barriers, behavioral barriers, contextual barriers, outsourcing, insurance services