



## Designing Service Outsourcing System in Support Organizations (Case Study: Imam Khomeini Relief Committee of Fars Province)

Yalda Sharafiyani<sup>1\*</sup>, HabibAllah Ranaei Kordshouli<sup>2</sup> Moslem Alimohamadloue<sup>3</sup>

Received date: 2023/04/10 Acceptance date: 2023/05/15

### Abstract

**Objective:** Economic complexity has led to the inefficiency of organizations, and they seek to strengthen their core competencies in order to achieve this goal by delegating some of their tasks in the form of outsourcing. The purpose of this study is to design a system of outsourcing of services, including the principles, processes and various activities of outsourcing services in Imam Khomeini Relief Committee in Fars province. **Method:** This research is cross-sectional in terms of practical purpose, type, case study, and time. The qualitative and quantitative analysis method is mixed and quantified in a way that has been proposed based on literature review and data extraction and with observation and in-depth interviews of the focus group of relief committee experts, processes specific to the relief committee and the characteristics of each stage of The process is approved in the proposed model and converted to the final and localized model. **Findings:** Findings in the form of providing a comprehensive system for outsourcing services in Imam Khomeini Relief Committee (RA) in a process with six steps, including preparing the outsourcing plan, identifying comparable services, identifying the index and selection of service providers, assignment of outstanding services, reorganization of the department after transfer and monitoring, monitoring and control of assigned services and the whole system, from the input stage, process, output and feedback in the form of A standard model of outsourcing is appropriate for this institution, along with the indicators of each stage.

**Keywords:** outsourcing, outsourcing services, provider selection, monitoring of outsourcing services, Imam Khomeini Relief Committee

---

<sup>1</sup> . Master's degree, Department of Management, Shiraz University, Iran (Corresponding author) Email: yaldasharafiyani@gmail.com

<sup>2</sup> . Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran email Email: h.ranaei@gmail.com

<sup>3</sup> . Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran email: Email: mslmalm@gmail.com

## طراحی نظام برون‌سپاری خدمات در سازمان‌های حمایتی

### (مطالعه موردی: کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس)

یلدا شرفیان<sup>۱</sup>، حبیب ا. رعنائی کردشولی<sup>۲</sup>، مسلم علیمحمدلو<sup>۳</sup>  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۸

#### چکیده

پیچیدگی‌های اقتصادی، سبب ناکارآمدی سازمان‌ها شده و آن‌ها به دنبال تقویت شایستگی محوری خود بوده تا با محول کردن بخشی از وظایف خود در قالب برون‌سپاری بدین هدف دست یابند. هدف این پژوهش طراحی نظام برون‌سپاری خدمات شامل اصول، فرایندها و فعالیت‌های مختلف برون‌سپاری خدمات در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از جهت نوع، مطالعه موردی، از نظر زمان، مقطعی است. روش تجزیه و تحلیل کیفی توصیفی و کمی به شیوه آمیخته است که براساس مرور ادبیات و استخراج داده‌ها به چارچوب پیشنهادی رسیده و با مشاهده و مصاحبه‌های عمیق گروه کانونی از خبرگان کمیته امداد، فرایندهای مختص کمیته امداد و شاخص‌های هر مرحله از فرایند، در مدل پیشنهادی تایید و به مدل نهایی و بومی شده تبدیل شده است. یافته‌ها در قالب ارائه یک نظام جامع برای برون‌سپاری خدمات در کمیته امداد امام خمینی (ره) بوده که در فرایندی با شش گام، شامل تهیه مقدمات طرح برون‌سپاری، شناسایی خدمات قابل‌واگذاری، شناسایی شاخص‌ها و انتخاب ارائه‌دهندگان خدمت، واگذاری خدمات قابل برون‌سپاری، سازمان‌دهی مجدد بخش پس از واگذاری و پایش، نظارت و کنترل خدمات واگذار شده بوده و کل نظام، از مرحله ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد را در قالب یک مدل استاندارد برون‌سپاری متناسب با این نهاد به همراه شاخص‌های هر مرحله نشان داده است.

**واژه های کلیدی:** برون‌سپاری، خدمات قابل برون‌سپاری، انتخاب ارائه‌دهنده، نظارت بر اجرای خدمات قابل برون‌سپاری، کمیته امداد امام خمینی (ره)

#### ۱. مقدمه

پیچیدگی‌های شدید در بخش اقتصادی، سبب ناکارآمدی سازمان‌ها شده و آن‌ها با تخصصی شدن، تقسیم وظایف و برنامه‌ریزی به دنبال تقویت شایستگی محوری<sup>۴</sup>، بوده [۱] والگوهای مدیریتی خود را بررسی نموده تا برای دستیابی به بیشترین امکانات در دنیای کسب‌وکار به استراتژی‌های جدید تمایل پیدا کنند، یکی از این استراتژی‌ها برون‌سپاری است [۲]. به همین دلیل سازمان‌ها با محول کردن بخشی از وظایف غیراستراتژیک خود به خارج، برون‌سپاری<sup>۵</sup> را یک ضرورت اجرایی دانسته، فعالیت‌های محدود و تخصصی را خود انجام داده و مابقی فعالیت‌ها را به شبکه‌های بزرگ ارائه‌دهنده خدمات واگذار می‌نمایند [۳]. در ایران،

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه شیراز، ایران ایمیل: yaldasharafiyan@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، ایران ایمیل: h.ranaei@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، ایران ایمیل: mslmalm@gmail.com

<sup>۴</sup> Core Competencies

<sup>۵</sup> Outsourcing

در گذشته، برون‌سپاری وارد برنامه‌های کاری سازمان‌ها شده، اما بررسی‌ها نشان داده که برون‌سپاری عمدتاً در بخش تولیدی و صنایع مختلف انجام شده و در سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی همچون کمیته امداد امام خمینی (ره) کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۴] و موضوع دولت کوچک و چابک، با توجه به افزایش هزینه‌ها در بخش دولتی و نارضایتی ارباب‌رجوع و عدم اعتماد مردم به نظام اداری، در مباحث مدیریت دولتی گسترش یافته و خصوصی‌سازی و واگذاری امور تصدی‌گری به بخش خصوصی در دهه‌های گذشته در دستور کار مسئولین کشور بوده است، در همین راستا برنامه‌های مختلفی از جمله برنامه‌های خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی در بخش دولتی و غیردولتی، ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری خاص سازمان‌های عمومی غیردولتی [۵]، اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، تدوین چشم‌انداز ۲۰ساله ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، مفاد برنامه ششم توسعه هر کدام به نوعی به اهمیت برون‌سپاری وظایف و خدمات دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی تأکید کرده- است [۶].

کمیته امداد امام خمینی (ره) هم زمان با پیروزی انقلاب اسلامی در ۱۴ اسفند ماه سال ۱۳۵۷ به فرمان بنیان‌گذار انقلاب اسلامی در راستای حمایت از محرومان و نیازمندان جامعه تاسیس گردیده و با اتخاذ رویکردهای حمایتی و استفاده از ظرفیت‌های خیرین و نیکوکاران توانسته است در فقرزدایی، منشأ خیر و برکت فراوانی بوده و به عنوان بزرگترین نهاد حمایتی کشور به بخش قابل توجهی از نیازمندان جامعه در اقصی نقاط کشور خدمت‌رسانی نماید [۵].

با گذشت چهار دهه از تاسیس این نهاد، با پیدایش آسیب‌های اجتماعی نوپدید در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، اعتقادی در حوزه فعالیت‌هایش، ناکافی بودن امکانات، منابع انسانی با مهارت و متخصص و عدم پاسخگویی به نیاز مددجویان، ضرورت دارد فعالیت‌ها متناسب با نیاز روز، از رویکرد حمایتی به سوی توانمندسازی خانواده‌های تحت حمایت تغییر روش دهد که مستلزم بکارگیری شیوه‌های علمی و تخصصی توانمندسازی با استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های موجود در کشور بوده که یکی از این ظرفیت‌ها، بهره‌گیری از ظرفیت نیروی انسانی متخصص مددکاری در کشور می‌باشد و با بازنگری در اساسنامه خود و تدوین سیاست‌های چابک‌سازی به نوعی از اجرای خدمات حمایتی به سمت مدیریت خدمات حمایتی تغییرسیاست داده، یکی از راهکارهای مورد نظر در این زمینه برون‌سپاری خدمات است که می‌بایست نسبت به شناسایی ظرفیت‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به منظور برون‌سپاری امور مددکاری خود اقدام نموده و از ظرفیت موسسات خیریه و مراکز نیکوکاری برای واگذاری تدریجی وظایف تصدی‌گری امداد به این موسسات، با هدف کوچک‌نمودن تشکیلات امداد، استفاده حداکثری از مشارکت مردمی و غیردولتی را بنماید [۷].

اجرای طرح برون‌سپاری خدمات در کمیته امداد می‌تواند دستاوردهایی همچون افزایش و تسریع در کیفیت خدمات، رضایت مددجویان و متقاضیان حمایت، کاهش قیمت تمام شده خدمات و هزینه‌های اداری و تشکیلاتی، تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی و استراتژیک، کمک به چابک‌سازی ساختاری و منابع انسانی باشد، که نشان‌دهنده اهمیت موضوع برای این سازمان عمومی غیردولتی است.

تحقیقات انجام شده و مدل‌های موجود در حوزه برون‌سپاری هر کدام به یک یا چند بعد از ابعاد برون‌سپاری توجه داشته و تاکنون مدل مناسبی از برون‌سپاری خدمات که بتواند نیازهای این سازمان عمومی مردم‌نهاد را، با توجه به ویژگی‌های خاص آن پوشش دهد، ارائه نشده است. بنابراین، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه طراحی نظام برون‌سپاری خدمات در قالب فرایند و به دنبال آن اهداف فرعی ذیل در کمیته امداد امام خمینی (ره) می‌باشد:

- شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب خدمات قابل برون‌سپاری
- شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب پیمانکار جهت برون‌سپاری خدمات
- شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های نظارت بر اجرای خدمات برون‌سپاری شده

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم برون‌سپاری عمل یا اقدامی به منظور فراهم‌آوری کالا یا خدمات به واسطه قراردادی، از منابع خارجی یا انتقال برخی از فعالیت‌های داخلی و حق تصمیم‌گیری آن فعالیت‌ها، طی قراردادی به تامین‌کننده بیرونی، گفته می‌شود [۸]، [۹]. برون‌سپاری ابزار مفیدی برای سازمان‌های غیرانتفاعی بوده و پیامدهای مثبت متعددی برای این سازمان‌ها دارد [۱۰].

از نظر رویکردهای نظری مرتبط با برون‌سپاری، بارینگر و هاریسون<sup>۱</sup> در تقسیم‌بندی خود، برای تبیین شکل‌گیری روابط بین‌سازمانی شش تئوری اصلی را در قالب یک پیوستار مفهومی، در یک سو منطق اقتصادی و در سوی دیگر منطق رفتاری نشان می‌دهند، که شامل هزینه‌های اقتصادی مبادله، وابستگی منابع، انتخاب راهبردی، تئوری ذی‌نفعان، یادگیری و نهادی است که هرچه از تئوری هزینه‌های اقتصادی مبادله دور شود و به تئوری‌های ذی‌نفعان، یادگیری و نهادی نزدیک شود برای سازمان‌های غیرانتفاعی مناسب‌تر است زیرا در این سازمان‌ها هدف کسب سود و رسیدن به مزیت رقابتی نیست و دلایل و عوامل رفتاری، کاهش هزینه و مقرون به صرفه بودن مهم است [۱۱]. از جمله رویکردهای نظری دیگر همچون نظریه شایستگی [۱۲] و کارگزاری [۱۳] نیز مناسب می‌باشد.

در هرسازمانی اجرای هر تصمیمی نیازمند سازوکار، رویه و نظامی است تا بتوان آن را به درستی انجام داد. طراحی نظام برون‌سپاری نیز نیاز به فرایند و سازوکاری دارد که نیازمند یک سری اقدامات و گام‌های کلی به شرح زیر است: [۱۴]. که در **گام اول اقدامات اولیه و پیش‌نیازی:** آغاز اجرای فرایند برون‌سپاری در سازمان، شامل انجام مجموعه‌ای از اقدامات اولیه شامل ارزیابی اولیه و تصمیم‌گیری برون‌سپاری، برنامه‌ریزی، تحلیل و تدوین راهبرد و استراتژی‌های برون‌سپاری و... می‌باشد [۹، ۱۵، ۱۶].

**گام دوم تحلیل ارائه خدمت یا خرید:** فعالیت‌های این گام شامل فعالیت‌های مرتبط با کیفیت، ظرفیت تولید یا ارائه خدمات، آنالیز هزینه و عملکرد، نحوه انتخاب و شناسایی خدمت براساس شاخص‌های مرتبط است که در اتخاذ تصمیم نهایی تاثیرگذار است و سازمان باید مسیر بهبود و تعالی را در این حوزه‌ها پیگیری نماید [۹، ۱۵، ۱۶]. به همین دلیل ابتدا باید از یک چارچوب تصمیم‌گیری مناسب برای برون‌سپاری استفاده کند. این چارچوب‌ها شامل چارچوب ترکیبی فیل و ویسر<sup>۲</sup> [۱۷]، پاندی و بانسال<sup>۳</sup> [۱۸]، هانگ و یانگ<sup>۴</sup> [۱۹]، بنتون و هاندلی<sup>۵</sup> [۲۰]، شارون اردوآبادی<sup>۶</sup> [۲۱] می‌باشد.

حال باید تعیین شود که خدمات و فعالیت‌ها دارای چه شاخص‌هایی باشند تا بتوان آن‌ها را برون‌سپاری کرد؟ هر فعالیتی غیر از فعالیت اصلی سازمان را می‌توان برون‌سپاری کرد [۲۲]. برای تصمیم در مورد این که چه فعالیت‌هایی برای برون‌سپاری انتخاب شود صاحب‌نظران شاخص‌های متفاوتی را مطرح کرده‌اند: [۹، ۱۵، ۱۶].

**گام سوم شناسایی و ارزیابی ارائه‌دهندگان خدمت:** نیاز به شناسایی و ارزیابی ارائه‌دهندگان بالقوه. و انتخاب ارائه‌دهنده اصلح نقش مهمی در موفقیت و عدم موفقیت یک پروژه ایفا می‌نماید، تعیین چارچوب مورد انتظار خدمت، شناسایی ارائه‌دهندگان خدمت بالقوه، تعیین شاخص‌های ارزیابی، غربال کردن، تعیین مدل، تهیه درخواست برای پیشنهاد (RFP)،

<sup>1</sup>. Baringer & Harison

<sup>2</sup>. Fil & Vieser

<sup>3</sup>. Pandy & Bansal

<sup>4</sup>. Hang & Yang

<sup>5</sup>. Benton & Handly

<sup>6</sup>. Sharon & Ordoabady

ارسال (RFP) به ارائه‌دهندگان خدمت، مقایسه و ارزیابی پیشنهادها، تهیه لیست کوتاه ارائه‌دهنده خدمت، بررسی ارائه‌دهندگان منتخب، اتخاذ تصمیم و انتخاب کاندید اصلی برای مرحله انتخاب ارائه‌دهنده مواردی است که صاحب‌نظران در این گام اشاره کرده‌اند [۱۶، ۱۵، ۹]. در بررسی شاخص‌های ارزیابی و صلاحیت انتخاب ارائه‌دهنده، شاخص‌های مختلفی ارائه شده است: [۲۴، ۲۳]. از جمله رویکردهای مهم و پرکاربرد انتخاب ارائه‌دهنده، شامل چارچوب راسل و اسکینیوسکی<sup>۱</sup> [۲۵]، حالت و هاریس<sup>۲</sup> [۲۶]. پالانیواران و کومارازوامی<sup>۳</sup> [۲۷] می‌باشد.

**گام چهارم مذاکره و عقد قرارداد:** در این گام نیز صاحب‌نظران به اقداماتی اشاره نموده‌اند [۲۸، ۱۵، ۹].

**گام پنجم واگذاری خدمت و اجرای قرارداد:** در این گام عملاً بعضی از منابع مربوط به فعالیت‌های واگذار شده به ارائه‌دهنده منتقل می‌شود و روابط به نحو اثربخشی مدیریت می‌شود [۱۵، ۹].

**گام ششم سنجش عملکرد ارائه‌دهندگان خدمت:** شامل شاخص‌هایی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به اندازه‌گیری و رتبه‌بندی عملکرد تامین‌کننده صورت گرفته و هدف آن صحت ادعاهای اولیه تامین‌کننده و ارزیابی امکان تصمیم‌گیری چگونگی ادامه روند برون‌سپاری خدمت است و لازم است بازخوردهای ناشی از اجرای تمام مراحل فرایند، جمع‌آوری شده و مورد تحلیل و دقت قرار گیرد [۲۸، ۱۶، ۱۵، ۹]. برای نظارت بر اجرای خدمات نیز توسط پژوهشگران شاخص‌های متفاوتی ارائه شده است: [۲۸، ۱۶، ۱۵، ۹].

به طور کلی در مطالعات صورت گرفته به زمینه و دیدگاه‌های متفاوتی از برون‌سپاری اشاره شده، از تکنیک‌ها، روش‌ها و شیوه‌ها و دیدگاه‌های متفاوتی این موضوع بررسی شده و هر پژوهش تنها به یک یا دو بعد برون‌سپاری پرداخته است. اما پژوهش حاضر به طراحی کلی نظام برون‌سپاری پرداخته و از یک سیستم جامع استفاده نموده، زمینه‌ها و ابعاد کامل و جامعی از برون‌سپاری را در قالب سیستم‌های ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد نشان می‌دهد.

### ۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف کاربردی، از نظر روش یک پژوهش کیفی توصیفی و کمی به شیوه آمیخته است که میزان مداخله پژوهشگر در سطح حداقل بوده و محیط پژوهش طبیعی و از نظر افق زمانی یک پژوهش مقطعی محسوب شده و نوع مطالعه، مطالعه موردی براساس رویکرد هارتلی و متناسب با کمیته امداد امام خمینی (ره) است و سعی دارد برون‌سپاری امور مددکاری در کمیته امداد امام خمینی (ره) را از جنبه‌های مختلف بررسی کند. هدف کلی در این پژوهش مشاهده تفصیلی ابعاد برون‌سپاری امور مددکاری این نهاد از دید کلی و جزئی با روش کیفی و کمی به شیوه آمیخته است.

شیوه و ابزار گردآوری داده براساس روش مرور ادبیات با ابزار اینترنت بوده، که از منابع مختلف همچون اسناد و مدارک در مطالعات کتابخانه‌ای مطالب و شاخص‌ها استخراج و در قالب مدل پیشنهادی ارائه گردیده، سپس با استفاده از ابزار مصاحبه عمیق با روش گروه کانونی<sup>۴</sup>، اسناد و مدارک موجود، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و برای تعیین شاخص‌های مربوط به اهداف فرعی با ابزار پرسشنامه محقق ساخته از شاخص‌های استخراجی و بر اساس نسبت (CVR<sup>۵</sup>)، شاخص‌های مهم و ضروری انتخاب و متناسب‌سازی شده و بومی سازی مدل نهایی با اهداف کمیته امداد امام خمینی (ره) صورت گرفته است.

<sup>۱</sup>. Russel & Skibneowski

<sup>۲</sup>. Hallet & Harrise

<sup>۳</sup>. Palaneeswaran & Kumaraswamy

<sup>۴</sup>. Focus Group

<sup>۵</sup>. Content Validity Ratio (C.V.R)

تعیین درجه اهمیت و اولویت برای انتخاب شاخص‌های استخراج‌شده در هر مرحله از فرایند از روش بیشترین میزان درصد فراوانی، نسبت ارزیابی روایی محتوایی، (CVR) استفاده شده است. برای تعیین (CVR) از خبرگان خواسته شد تا هر شاخص را بر اساس طیف سه قسمتی ضروری و مهم، ضروری اما غیرمهم و غیر مهم بررسی نماید تا پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه گردد [۲۹].

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه  $n_E$  تعداد خبرگانی است که به گزینه مهم و ضروری پاسخ داده‌اند،  $N$  تعداد کل خبرگان است و اگر مقدار به‌دست‌آمده از مقدار تعیین شده در جدول بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن شاخص پذیرفته می‌شود. جدول ۱ حداقل مقدار روایی را بر اساس تعداد خبرگان نشان می‌دهد:

جدول ۱: حداقل مقدار روایی بر اساس تعداد خبرگان

مقدار حداقل روایی	۰/۳۳	۰/۳۷	۰/۴۲	۰/۴۹	۰/۶۲	۰/۷۸	۰/۸۵	۰/۹۹	۰/۹۹	مقدار
تعداد خبرگان	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵

با توجه به این که شاخص‌های پیشنهادی و چارچوب برون‌سپاری، توسط خبرگان و کارشناسان با تایید اعضای گروه کانونی تایید گردیده، هر دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه دارای روایی محتوا می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد مکتوب منتشرشده در زمینه برون‌سپاری، کتاب‌های مختلف انگلیسی و فارسی در زمینه برون‌سپاری در کتابخانه دانشگاه شیراز، کتابخانه اسناد ملی، مقالات انگلیسی و فارسی در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف بوده که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و مرور ادبیات داده‌ها استخراج گردیده است. جامعه آماری مرحله شاخص‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها و جهت تایید نظام پیشنهادی برون‌سپاری خدمات، کلیه مدیران و رؤسای کمیته امداد امام خمینی (ره) در مرکز استان بوده که تعداد ۱۰ تا ۱۵ نفر از خبرگان کمیته امداد (تا مرحله اشباع نظری) بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند.

#### ۴. یافته‌ها

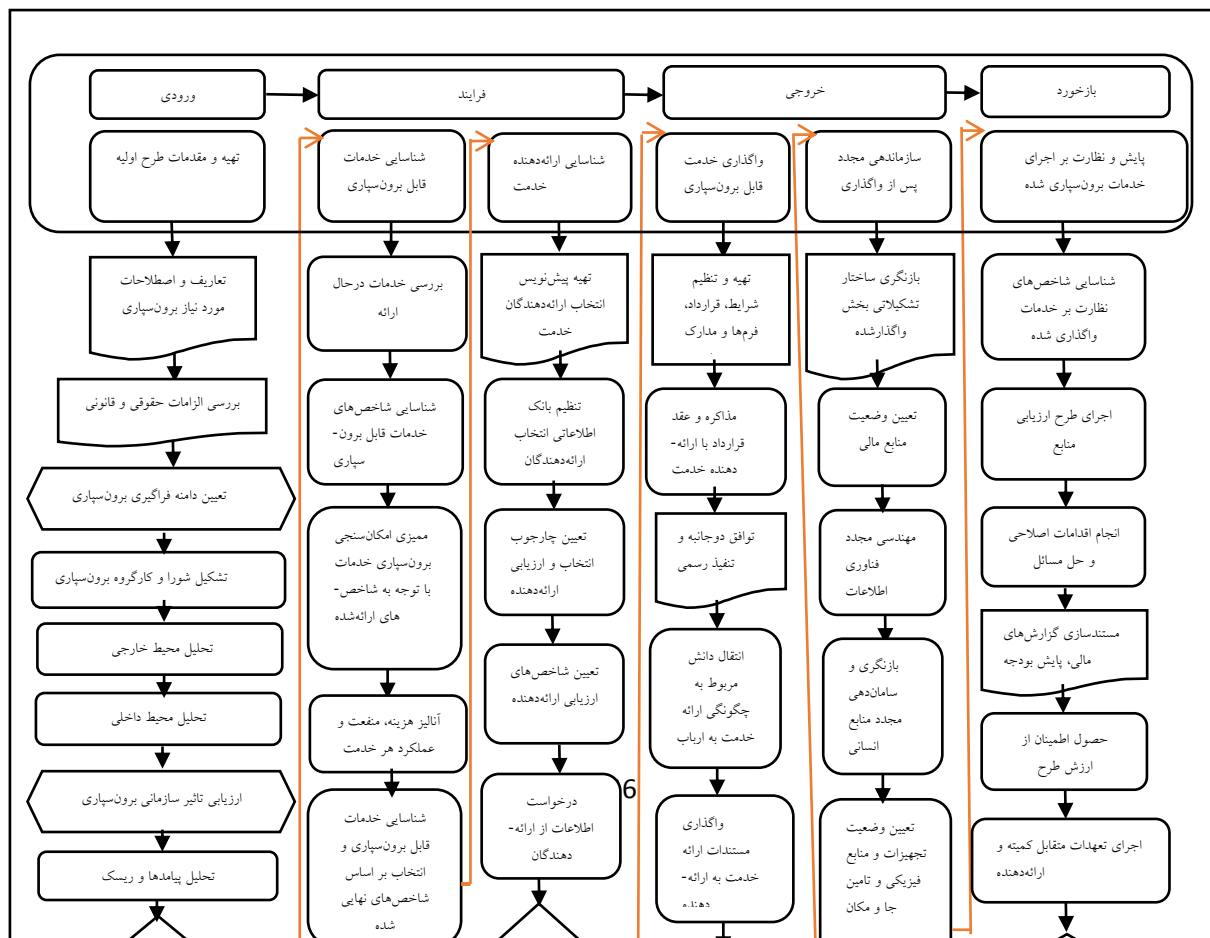
پس از استخراج مدل پیشنهادی و هماهنگی‌های لازم با مسئولان و مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس به جهت برگزاری جلسات گروه کانونی، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان که همه دارای تحصیلات دانشگاهی مرتبط با برون‌سپاری، سابقه کاری بالای ۱۵ سال، و تمامی آن‌ها، مدیران و رؤسای دفتر مرکزی کمیته بوده و به طور مستقیم و غیر مستقیم در فرایند برون‌سپاری خدمات سازمان نقش داشته و صاحب‌نظر بودند، شناسایی و انتخاب شدند.

در جلسه اول از اعضای گروه خواسته شد تا نظرات خود را نسبت به مدل پیشنهادی اعلام نمایند. پس از بحث و بررسی - های صورت گرفته نسبت به موضوع همه اعضای گروه به اتفاق نظر به این نتیجه رسیدند که مدل پیشنهادی نمی‌تواند با شرایط و ویژگی‌های این نهاد مردمی هماهنگ شود و اهداف و خواسته‌هایش را برآورده نماید، دارای فرایندهای طولانی و بلند بوده و به دلیل پیچیدگی، زمان‌بر و از نظر مراحل کار دارای بروکراسی شدید است. در این جلسه در مورد کوتاه شدن فرایندها، بررسی حوزه‌های مربوطه انجام وظایف برون‌سپاری و تعیین میزان دخالت نهاد مردمی در فرایند برون‌سپاری (به جهت داشتن

ارباب رجوع خاص) بحث و بررسی‌هایی صورت گرفت.

در جلسه بعد پس از یک سری اصلاحات بر روی مدل و کوتاه کردن فرایندها و ادغام فرایندهای فرعی طی یک دستور جلسه به اعضای گروه اعلام شد و مجدداً از آنها خواسته شد تا نظرات خود را نسبت به کوتاه کردن فرایندها بیان نمایند. سپس هرکدام از اعضای گروه، نظرات کتبی را در دفترچه نظرسنجی مرقوم نمودند و نظرات شفاهی اعضای گروه نیز ثبت و یادداشت شد. در نهایت کل اعضا نسبت به چارچوب فرایند به اتفاق نظر رسیدند در همین جلسه نسبت به شاخص‌های هر مرحله نیز بر اساس پرسشنامه متناسب جهت شاخص‌ها، نظرخواهی صورت گرفت.

پس از جمع‌بندی نظرات خبرگان، جلسه پایانی جهت یک‌دست شدن واژه‌های کاربردی و نظم حاکم بر ترتیبات فرایند، با مدیر برنامه‌ریزی و فناوری استان برگزار شد و جهت انتخاب و اولویت‌دهی به شاخص‌ها مبنای انتخاب شاخص‌ها، براساس بیشترین درصد فراوانی پاسخ به پرسشنامه شاخص‌ها شد. سپس تعدادی از فرایندهای مدل پیشنهادی به قالب و واژه‌های شفاف و خاص کمیته امداد در آمده و تغییر یافتند که در نهایت مدل نهایی نظام برون‌سپاری خدمات با شش فرایند و تعدادی زیرفرایند به دست آمد. در این مدل همه فرایندها در سطح برنامه‌ریزی و طرح اولیه، زیر نظر کمیته برنامه‌ریزی و فناوری کمیته امداد می‌باشند و با توجه به این که این مدل در قالب نظام فرایندی بود، فرایندها در قالب ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد در جای خود قرار گرفتند. در بررسی اسناد در گروه کانونی در کمیته امداد آیین‌نامه‌هایی نیز بررسی گردید که می‌توان به انتخاب و ارزیابی ارائه‌دهندگان در این نهاد، اشاره نمود. شکل ۱ مدل نهایی نظام برون‌سپاری خدمات در کمیته امداد امام خمینی(ره) را نشان می‌دهد:



شکل (مدل نهایی برون‌سپاری خدمات در کمیته امداد امام خمینی (ره))

این مدل به صورت ۶ گام اصلی در سطح کلان یا سطح ۱ می‌باشد. هر کدام از گام‌های فوق دارای زیرگام‌ها، فعالیت‌ها و اقداماتی به شرح زیر است.

### گام اول: تهیه و مقدمات طرح اولیه

اولین گام ورودی، تهیه و مقدمات طرح یا تحلیل استراتژی برون‌سپاری است. هدف از این مرحله به اجرا درآوردن و ارزیابی فرصت‌های برون‌سپاری و ایجاد و حفظ استراتژی برون‌سپاری است به طوری که اهداف و الزامات طرح را برآورده سازد. فرایند برون‌سپاری از زمانی آغاز می‌شود که سازمان از فرصت‌های برون‌سپاری (افزایش هزینه خدمات کنونی در سازمان، عملکرد ضعیف نسبت به شاخص‌های تعیین‌شده، عدم کفایت فرصت‌های ایجاد شده برای مقیاس‌پذیری، کمبود زمان و بودجه سازمان برای خدمات جدید) آگاه شود. سپس نوبت به ساختاردهی مرحله تهیه و مقدمات طرح است که دارای فعالیت‌های اصلی ذیل است که هر فعالیت به عنوان یک فرایند خود دارای زیرفرایندهای زیر است:

**الف) تعاریف و اصطلاحات مورد نیاز برون‌سپاری:** هدف این فعالیت حصول اطمینان از این است که سازمان قبل از شروع هر چیز اصطلاحات و تعاریف موردنیاز برون‌سپاری را مشخص نموده و زبان مشترک را برای افراد ایجاد کند. این تعاریف براساس نظر خبرگان شامل برون‌سپاری، فرایندهای اصلی و فرعی، تحلیل محیط داخلی و خارجی است.

**ب) بررسی الزامات حقوقی و قانونی:** هدف از این فعالیت بررسی و تعیین تحقق الزامات حقوقی و قانونی مرتبط با برون‌سپاری و آگاه کردن افراد درگیر در امر برون‌سپاری و انطباق خدمت برون‌سپاری شده با قوانین و مقررات است. این الزامات همانند ماده ۲۴ قانون مدیریت خدمات کشوری، برای شروع کار ضروری بوده و تمام تصمیمات برون‌سپاری بر آن منطبق است. **پ) تعیین دامنه فراگیری برون‌سپاری:** هدف این فعالیت تعیین دامنه‌ی کاربرد و گستره فراگیری برون‌سپاری در سازمان‌های حمایتی است که از دو نظر موضوعی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**ت) تشکیل شورا و کارگروه برون‌سپاری:** سازمان‌های حمایتی به منظور برون‌سپاری خدمات خود نیازمند تشکیل شورا و کارگروه برای تفویض مسئولیت‌های مربوط به امور برون‌سپاری و خدمت انتخاب‌شده به افراد شایسته و مناسب می‌باشند. در این راستا مسئولیت بخش برنامه‌ریزی و هماهنگی بین بخشی و اجرای دستورالعمل‌ها بر عهده حوزه اداری و مالی، مسئولیت بخش اجرا بر عهده حوزه تخصصی ذی‌ربط مرتبط با خدمت برون‌سپاری شده و حوزه اداری مالی، مسئولیت بخش نظارت بر خدمات برون‌سپاری شده که خود شامل چندین بخش است که شامل نظارت تخصصی بر عهده بخش حوزه‌های تخصصی ذی-ربط، نظارت بر ابعاد مالی بر عهده حوزه اداری و مالی، نظارت عمومی بر عهده حوزه نظارت و رسیدگی به شکایات می‌باشد.

**ث) تحلیل محیط خارجی:** تحلیل و ارزیابی محیط بیرونی سازمان به منظور تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد که سازمان با آن مواجه است. در این رابطه باید روندها و رخدادهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و تکنولوژیکی همراه با ماهیت و موقعیت گروه‌های مختلف ذی‌نفع، نظیر ارباب‌رجوع و استفاده‌کنندگان از خدمات و همکاران این سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار



گیرد.

ث) **تحلیل محیط داخلی:** تحلیل و ارزیابی محیط درونی سازمان به منظور شناسایی نقاط ضعف و نقاط قوت آن است. در این رابطه برای شناخت و طبقه‌بندی نقاط ضعف و قوت سازمان و تجزیه و تحلیل درونی آن ضروری است که عرصه‌های تجزیه و تحلیل شامل موارد زیر باشد: ورودی‌های سازمان (منابع)، نوع پردازش و فرایند سازمان (استراتژی مورد عمل)، خروجی سازمان (عملکرد).

ج) **ارزیابی تاثیرات سازمانی برون‌سپاری:** هدف این فعالیت مشخص نمودن عواقب ناشی از برون‌سپاری است. سازمان می‌تواند با کاوش اهمیت و ریسک‌های استراتژیک، ارزش بالقوه برون‌سپاری و احتمال موفقیت آن را ارزیابی کند.

چ) **تحلیل پیامدها و ریسک‌ها:** هدف از این فعالیت تحلیل نتایج و ریسک‌های برون‌سپاری، تعیین عواقب گزینه‌های اصلی برای پیاده‌سازی مدل برون‌سپاری است.

ح) **تصمیم‌گیری جهت اجرای طرح برون‌سپاری:** هدف این فعالیت کمک به مدیریت برای تصمیم‌گیری در خصوص این‌که آیا استراتژی برون‌سپاری مورد نظر، استراتژی و اهداف عملیات و طرح را برآورده خواهد ساخت یا خیر؟

خ) **تعیین رویکردها و الزامات برون‌سپاری:** جهت برون‌سپاری خدمات در تهیه مقدمات طرح باید رویکردها و الزامات لازم در هر گام، از جمله رویکرد شناسایی خدمت، رویکرد شناسایی ارائه‌دهنده و رویکرد انتقال را شناسایی و تعیین نماید.

د) **تصویب طرح و سند تصمیم‌گیری:** هدف این فعالیت تصمیم‌گیری در خصوص پیشروی یا عدم پیشروی با استراتژی و مفاهیم پیشنهاد شده بر اساس فرایندهای مربوط به تعریف استراتژی برون‌سپاری می‌باشد. سازمان باید ارزشی را که برون‌سپاری می‌تواند به سازمان بیاورد، به طور کامل ارزیابی نماید.

### -گام دوم شناسایی خدمات قابل برون‌سپاری

در این گام براساس شناسایی شاخص‌های خدمات قابل برون‌سپاری تصمیم‌گیری صورت خواهد گرفت و خدمت قابل برون‌سپاری طی مراحل زیر تعیین می‌گردد.

الف) **بررسی خدمات در حال ارائه در سازمان:** هدف این فعالیت تهیه شرح تفصیلی از همه خدمات مشخص شده برای برون‌سپاری است که هم اکنون در سازمان ارائه می‌گردد و خدماتی که در حال حاضر در سازمان ارائه می‌شود و قابلیت برون‌سپاری را دارد مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ب) **شناسایی شاخص‌های خدمات قابل برون‌سپاری:** پس از تعیین خدمات در حال ارائه در سازمان، حال باید دید خدمات قابل برون‌سپاری چه مشخصه و ویژگی‌هایی دارند و به عبارتی شاخص انتخاب برای هر خدمت که قابلیت برون‌سپاری را داشته باشد چیست؟

براساس جدول ۲ نسبت (CVR)، شاخص‌هایی که نسبت روایی آن‌ها از ۴۹ درصد بیشتر است، شاخص‌های مهم و ضروری برای خدمات قابل برون‌سپاری محسوب می‌شوند. جدول ۲ نسبت بدست‌آمده برای شاخص‌های خدمات قابل برون‌سپاری را نشان می‌دهد:

جدول ۲: شاخص‌های خدمات قابل برون‌سپاری و درصد فراوانی‌های بدست آمده

ردیف	بعد	شاخص	ضروری و مهم	مهم اما غیر ضروری	غیر مهم	مجموع پاسخ‌ها	(CVR)	نتیجه
۱	اقتصادی	کاهش هزینه	۱۲	۳	-	۱۵	۰/۶۰	تایید
		سود	۷	۴	۴	۱۵	-۰/۰۷	رد

جدول ۲: شاخص‌های خدمات قابل برون‌سپاری و درصد فراوانی‌های بدست آمده

ردیف	بعد	شاخص	ضروری و مهم	مهم اما غیر ضروری	غیر مهم	مجموع پاسخ‌ها	(CVR)	نتیجه
۲	قابلیت رقابت‌پذیری	وجود پیشینه موفق از خصوصی‌سازی در سازمان‌های مشابه و رقبا	۶	۵	۴	۱۵	-/۲۰	رد
۳	فعالیت‌های محوری	ماموریت سازمان	۱۵	-	-	۱۵	۱/۰۰	تایید
		چشم‌انداز سازمان	۱۵	-	-	۱۵	۱/۰۰	تایید
		ارزش‌آفرینی برای سهامداران	۹	۳	۳	۱۵	/۲۰	رد
		توانمندی‌های محوری فعالیت‌های استراتژیک	۱۲	۱	۲	۱۵	/۶۰	تایید
		ضرورت و اهمیت فعالیت	۱۱	۳	۱	۱۵	/۴۷	رد
		ماهیت سیاست‌گذاری تصمیم‌گیری	۱۳	۲	-	۱۵	/۷۳	تایید
۵	انعطاف‌پذیری	اعتبار سازمان	۱۰	۲	۳	۱۵	/۳۳	رد
			۹	۶	-	۱۵	/۲۰	رد
۷	ناملموسی		۱۰	۵	-	۱۵	/۳۳	رد
۸	عدم قطعیت		۱۱	۴	-	۱۵	/۴۷	رد
۱۰	استاندارد‌پذیری		۸	۷	-	۱۵	/۰۷	رد
۱۱	تفکیک‌ناپذیری		۹	۶	-	۱۵	/۲۰	رد
۱۳	ریسک	امنیت اطلاعات	۶	۹	-	۱۵	-/۲۰	رد
		میزان توانایی سازمان در انجام فعالیت	۱۰	۵	-	۱۵	/۳۳	رد
۱۴	منابع	تسهیلات	۱۰	۵	-	۱۵	/۳۳	رد
		بودجه	۱۱	۴	-	۱۵	/۴۷	رد
۱۵	فرهنگ سازمانی	تدوین برنامه ارتباطات واضح و شفاف	۱۰	۵	-	۱۵	/۳۳	رد
		مسائل و تعهدات اخلاقی کارکنان	۱۵	-	-	۱۵	۱/۰۰	تایید
۱۶	موانع قانونی	تاثیر قوانین و آیین‌نامه‌ها بر انتخاب گزینه برون‌سپاری	۱۵	-	-	۱۵	۱/۰۰	تایید
		تمرکز بر قانون‌گذاران، مشاورین دولتی،	۷	۸	-	۱۵	-/۰۷	رد
		میزان هماهنگی با قوانین و مقررات	۱۰	۵	-	۱۵	/۳۳	رد
۱۷	تعداد تامین‌کنندگان بالقوه و قابلیت تامین‌کننده	دسترسی به منابع کلیدی (نیروی کار متخصص)	۱۰	۵	-	۱۵	/۳۳	رد

منبع: یافته‌های پژوهش

(ب) ممیزی امکان‌سنجی برون‌سپاری خدمات با توجه به شاخص‌های ارائه‌شده: پس از تعیین شاخص‌های خدمات قابل برون‌سپاری، حال خدمات تعیین شده امکان‌سنجی گردیده تا بررسی شود که آیا قابلیت برون‌سپاری را دارد یا خیر؟

پ) آنالیز هزینه-منفعت و عملکرد هر خدمت: در این فعالیت باید وضعیت هزینه-منفعت و عملکرد خدمت را تعیین نمود تا بر اساس آن بتوان تصمیم‌گیری کرد که آیا خدمت در داخل سازمان ارائه شود یا برون‌سپاری گردد. اگر خدمت از نظر تحلیل مقرون به صرفه باشد بهتر است برون‌سپاری گردد.

#### -گام سوم شناسایی ارائه‌دهنده خدمت

هدف این مرحله، انتخاب ارائه‌دهندگان مناسب برای خدمت است. هر کدام از فعالیت‌های فوق خود دارای زیرفعالیت، اقدامات و فعالیت‌هایی است که در زیر نشان داده می‌شود:

الف) تهیه پیش‌نویس شرایط انتخاب ارائه‌دهندگان خدمت: در این فعالیت براساس ویژگی‌ها و شرایط درخواست شده مرتبط با بخش انتخاب‌شده جهت برون‌سپاری یک پیش‌نویس برای ارائه‌دهنده خدمت تهیه می‌شود تا براساس آن تصمیمات مقتضی برای انتخاب ارائه‌دهنده صورت گیرد.

ب) تنظیم بانک اطلاعاتی ارائه‌دهندگان: با تنظیم بانک اطلاعاتی به راحتی می‌توان به بهترین ارائه‌دهندگان دسترسی داشت و آگاهانه انتخاب و تصمیم‌گیری نمود. در این بانک اطلاعاتی، می‌توان اطلاعات دقیق و کامل را برای جدول ارزیابی ارائه‌دهندگان و مشخص کردن نامزدها استخراج نمود.

پ) تعیین چارچوب انتخاب و ارزیابی ارائه‌دهنده: این فعالیت برای تعیین یک چارچوب مناسب انتخاب ارائه‌دهندگان خدمت و ارزیابی است و از بین چارچوب‌های مطرح شده در ادبیات، چارچوب راسل و اسکینیوسکی (۱۹۸۸) انتخاب شده است که ابتدا به طراحی مجموعه‌ای از شاخص‌ها می‌پردازد، سپس داده‌های ارائه‌دهندگان را جمع‌آوری نموده و بعد یک ارزیابی از داده‌ها صورت گرفته و صلاحیت ارائه‌دهندگان را براساس شاخص‌هایی که در ابتدا تعیین کرده بود، مورد بررسی قرار می‌دهد و در صورت نیاز دوباره شروع به جمع‌آوری داده نموده و در نهایت درخصوص تعیین صلاحیت ارائه‌دهندگان تصمیم‌گیری می‌نماید. براساس نظر خبرگان این چارچوب برای مرحله انتخاب و ارزیابی ارائه‌دهندگان مناسب دیده شد.

ت) تعیین شاخص‌های ارزیابی و انتخاب ارائه‌دهنده: هدف این فعالیت مشخص کردن شاخص‌های ارزیابی و انتخاب ارائه‌دهنده است. جدول ۳: نسبت (CVR) به دست آمده برای شاخص‌های انتخاب ارائه‌دهندگان را نشان می‌دهد:

جدول ۳: شاخص‌های انتخاب ارائه‌دهندگان خدمت به همراه در صد فراوانی

ردیف	شاخص	زیرشاخص	ضروری و مهم	ضروری اما غیرمهم	غیرمهم	مجموع (CVR)	نتیجه
۱	تجربه	تعداد سال‌های کاری	۷	۸	-	۱۵	رد
		تعداد پروژه‌های قبلی	۸	۵	۲	۱۵	رد
		تجربه‌های مشابه	۹	۵	۱	۱۵	رد
		تعداد مناقصه‌ها	۷	۲	۶	۱۵	رد
		چگونگی اجرای پروژه‌های قبلی از نظر کیفیت	۱۳	-	۲	۱۵	تایید
		بومی بودن ارائه‌دهنده	۱۳	۲	-	۱۵	تایید
		گردش مالی (کمک‌های مردمی)	۷	۶	۲	۱۵	رد
		توان مالی جاری	۱۰	۳	۲	۱۵	رد
		پرداخت به موقع دستمزد	۱۲	۳	-	۱۵	تایید
		سهم خیرین	۶	۷	۲	۱۵	رد
موفقیت دوسال اخیر و گواهی‌ها	۱۲	۳	-	۱۵	تایید		

جدول ۳: شاخص‌های انتخاب ارائه‌دهندگان خدمت به همراه در صد فراوانی

ردیف	شاخص	زیرشاخص	ضروری و مهم	ضروری اما غیرمهم	غیرمهم	مجموع	(CVR)	نتیجه
		چگونگی انجام کارهای قبلی از نظر اهداف پروژه	۱۰	۵	-	۱۵	۰/۳۳	رد
		کارایی تحویل فعالیت‌ها	۱۱	۴	-	۱۵	۰/۴۷	رد
		تضمین کیفیت	۱۵	-	-	۱۵	۱/۰۰	تایید
		استاندارد کیفیت	۱۵	-	-	۱۵	۱/۰۰	تایید
		رعایت برنامه‌ریزی	۱۳	۲	-	۱۵	۰/۷۳	تایید
		کارایی عملیات	۷	۵	۳	۱۵	-۰/۰۷	رد
		به اشتراک گذاشتن اطلاعات و اعتماد متقابل	۱۲	۳	-	۱۵	۰/۶۰	تایید
		استفاده از زیرساخت‌های ارتباطی مناسب	۱۳	۲	-	۱۵	۰/۷۳	تایید
		توانایی اطلاعاتی	۹	۴	۲	۱۵	۰/۲۰	رد
		امنیت بالای ارائه‌دهنده	۱۳	۲	-	۱۵	۰/۷۳	تایید
۸	مدیریت ریسک	انعطاف‌پذیری	۷	۶	۲	۱۵	-۰/۰۷	رد
		مدیریت کارآمد و سیستم مدیریتی مناسب	۱۲	۱	۲	۱۵	۰/۶۰	تایید
۹	مدیریت کادر متخصص و آموزشی	ثبات اعضای هیات مدیره	۱۲	۳	-	۱۵	۰/۶۰	تایید
		آموزش مستمر کارکنان	۱۰	۵	-	۱۵	۰/۳۳	رد
		مهارت مدیریت منابع انسانی	۷	۸	-	۱۵	-۰/۰۷	رد
		توانایی مدیریت روابط برون‌سپاری	۱۰	۵	-	۱۵	۰/۳۳	رد
		ایجاد امکانات کمک آموزشی	۶	۷	۲	۱۵	-۰/۲۰	رد
		رعایت قوانین جاری	۹	۶	-	۱۵	۰/۲۰	رد
		پاسخگویی به موقع به نیاز مشتری	۱۵	-	-	۱۵	۱/۰۰	تایید
		تحویل به موقع خدمت	۱۵	-	-	۱۵	۱/۰۰	تایید
		بهبود مستمر	۹	۶	-	۱۵	۰/۲۰	رد
		قابلیت جلب اعتماد	۱۵	-	-	۱۵	۱/۰۰	تایید
۱۱	مشتریان	اعتبار و خوشنامی ارائه‌دهنده و پرسنل کلیدی	۱۲	۳	-	۱۵	۰/۶۰	تایید
		انطباق زمانی	۸	۶	۱	۱۵	۰/۰۷	رد
۱۲	میزان انطباق‌پذیری	انطباق فرهنگی	۱۱	۲	۲	۱۵	۰/۴۷	تایید
		عملکرد مطلوب ارائه‌دهنده	۱۱	۴	-	۱۵	۰/۴۷	تایید
۱۳	توانایی، مهارت و ابتکار	تخصص ارائه‌دهنده در کار مربوطه	۱۴	۱	-	۱۵	۰/۸۷	تایید
		نوآوری ارائه‌دهنده	۸	۵	۲	۱۵	-۰/۲۰	رد



جدول ۳: شاخص‌های انتخاب ارائه‌دهندگان خدمت به همراه در صد فراوانی

ردیف	شاخص	زیرشاخص	ضروری و مهم	ضروری اما غیرمهم	غیرمهم	مجموع (CVR)	نتیجه
------	------	---------	-------------	------------------	--------	-------------	-------

منبع: یافته‌های پژوهش

ث) درخواست اطلاعات از ارائه‌دهندگان: هدف از این فعالیت جمع‌آوری اطلاعات همه ارائه‌دهندگانی است که تمایل دارند خدمت برون‌سپاری شده را ارائه دهند.

ج) تصمیم‌گیری و انتخاب ارائه‌دهنده: در این فعالیت کمیته امداد می‌تواند بر اساس چارچوب انتخاب و ارزیابی و شاخص‌های انتخاب ارائه‌دهنده، تصمیم‌گیری لازم را داشته باشد و ارائه‌دهنده مناسب را انتخاب نماید

#### -گام چهارم: واگذاری خدمت قابل برون‌سپاری

در این گام ارائه‌دهنده طرح اجرایی برون‌سپاری را بر اساس الزامات سازمان پیشنهاد می‌کند و چارچوب‌های متعددی شناسایی و متعاقب آن ایجاد خواهد شد تا ارائه خدمات و مدیریت برون‌سپاری میسر شود.

الف) تهیه و تنظیم شرایط قرارداد، فرم‌ها و مدارک برون‌سپاری: هدف این فعالیت تعریف ساختار قرارداد و مشخص کردن و تهیه پیش‌نویس اجزای اجباری و اختیاری قراردادهای آتی است. در این پیش‌نویس باید مفاد و شرایط عمومی و طول مدت قرارداد باشد. در این زمینه در نظر گرفتن همه قوانین و مقررات مرتبط، همسویی قراردادها با استراتژی و طرح، مشارکت همه ذی‌نفعان، از جمله پشتیبانی قانونی دارای اهمیت است.

ب) مذاکره و عقد قرارداد با ارائه‌دهنده: هدف از این فعالیت مذاکره درباره قراردادها و امضای آنها توسط سازمان و ارائه‌دهنده نهایی منتخب است. در این زمینه ممنوعیت‌ها در دوطرف سازمان و ارائه‌دهنده، مشخص کردن اختلافات احتمالی باید در فرایند مذاکره و عقد قرارداد مورد توجه قرار گرفته و حل شود.

پ) توافق دوجانبه و تنفیذ رسمی: در این فعالیت باید تعارضات بین دوطرف برطرف و ثبت گردد. با تنفیذ رسمی، مسئولیت به ارائه‌دهنده خدمت منتقل می‌شود و ریسک‌های باقی‌مانده ارزیابی و پذیرفته می‌شود. تنفیذ رسمی همان قرارداد یا خروجی این مرحله است. در صورت بروز تعارض و حل‌ناپذیرگی آن بین سازمان و ارائه‌دهنده خدمت، قرارداد نقش حیاتی در حل و فصل مسئولیت حقوقی و یا میانجی‌گری ایفا می‌کند. با این حال تعارضات مهم باید از طریق مذاکره در اولین مرحله ممکن مورد رسیدگی قرار گیرند.

ت) انتقال دانش مربوط به چگونگی ارائه خدمت به ارباب‌رجوع: سازمان برای رضایت ارباب‌رجوع و بالا بردن کیفیت خدمات خود باید دانش لازم برای چگونگی ارائه خدمت به ارباب‌رجوع را به ارائه‌دهنده انتقال دهد و برنامه دانش‌اندوزی تعریف شده به طور مشترک صورت گیرد.

ث) واگذاری مستندات ارائه خدمت به ارائه‌دهنده: در این فعالیت سازمان مستندات لازم برای شروع قرارداد را به ارائه‌دهنده تحویل خواهد داد و اجرای قرارداد آغاز می‌گردد. براساس توافقات بین دوطرف با واگذاری مستندات ارائه خدمت به صورت رسمی صورت خواهد گرفت.

ج) اطلاع‌رسانی لازم به ارباب رجوع جهت دریافت خدمت از طرف سازمان: سازمان خود موظف است به ارباب رجوع، اطلاعات لازم را جهت دریافت خدماتی که در گذشته از سازمان دریافت می‌نموده، ابلاغ نماید.

#### -گام پنجم: سازمان‌دهی مجدد پس از واگذاری خدمت

هدف این گام سازمان‌دهی مجدد بخش‌های برون‌سپاری شده و حصول اطمینان از انتقال ایمن، کامل و اثربخش دانش، کارکنان، فرایندها و دارایی‌های سازمان و فناوری‌ها به منظور اطمینان یافتن از این که خدمات به موقع مطابق با انتظارات کیفی و بودجه اجرا می‌شوند. در این گام وضعیت منابع انسانی (سرمایه‌فکری)، منابع فیزیکی، منابع مالی و منابع اطلاعاتی مشخص می‌گردد. بعد از واگذاری خدمت، امضای قراردادهای برون‌سپاری آغاز شده و شامل انتقال کارکنان، دارایی‌ها و روش‌های اجرایی مدیریت تغییر مرتبط با طرح اولیه است و در واقع گام نهایی برای برون‌سپاری خدمت نیز می‌باشد. در این گام به ساختارهای تشکیلاتی، مهندسی مجدد فناوری اطلاعات، قراردادهای، وضعیت نیروی انسانی و منابع مالی به شرح زیر می‌پردازد.

**الف) بازنگری ساختار تشکیلاتی:** پس از برون‌سپاری سازمان باید ساختار تشکیلاتی بخش واگذار شده را بررسی نموده و اقدامات لازم را برای زیرساخت و ساختار جدید به عمل آورد.

**ب) مهندسی مجدد فناوری اطلاعات:** سازمان باید برای به‌روز شدن نرم‌افزارها و فناوری اطلاعات بخش واگذار شده و شیوه‌های اطلاع‌رسانی الکترونیکی، اقدامات لازم و ضروری را انجام دهد.

**پ) بازنگری و سازمان‌دهی مجدد منابع انسانی:** در این فعالیت توانا کردن ارائه‌دهنده در به‌دست آوردن دانش مورد نیاز برای تدارک خدمت، از سازمان یا ارائه‌دهنده موجود و چگونگی خدمت به ارباب‌رجوع است.

**ت) تعیین وضعیت تجهیزات و منابع فیزیکی و تامین جا و مکان:** پس از برون‌سپاری سازمان باید وضعیت تجهیزات و منابع فیزیکی بخش واگذار شده را مشخص نموده تا سازمان‌دهی مجدد برقرار گردد.

#### -گام ششم: پایش، بازنگری و نظارت بر اجرای خدمات برون‌سپاری شده

هدف از این گام حصول اطمینان از این است که سازمان و ارائه‌دهنده خدمت، هر دو ارزش ترتیبات برون‌سپاری را با توجه به طرح اولیه پدید می‌آورند و حفظ می‌کنند. کانون عمده توجه ارائه‌دهنده خدمت است و خدمت ارائه شده توسط سازمان پایش می‌شود.

#### الف) شناسایی شاخص‌های نظارت بر اجرای خدمات برون‌سپاری شده

برطبق جدول ۴ شاخص‌هایی که نسبت (CVR) آن‌ها بیشتر از ۴۹ درصد باشد، شاخص‌های مهم و ضروری برای نظارت بر اجرای خدمات برون‌سپاری شده است. جدول ۴ نسبت (CVR) را برای شاخص‌های نظارت بر اجرای خدمات برون‌سپاری شده نشان می‌دهد:

جدول ۴: نسبت (CVR) بدست‌آمده برای شاخص‌های نظارت بر اجرای خدمات برون‌سپاری شده

ردیف	شاخص	زیرشاخص	مهم و ضروری	ضروری اما غیر مهم	غیر مهم	مجموع (CVR)	نتیجه
۱	نظارت بر اجرای قرارداد	جدول زمان‌بندی عملکرد فنی طرف قرارداد	۱۱	۲	۲	۱۵	رد
		بازرسی و تایید کیفیت خدمات طرف قرارداد	۱۵	-	-	۱۵	تایید
۲	تمرکز بر کنترل	میزان بازرسی مورد نیاز	۱۱	۴	-	۱۵	رد
		میزان توانایی سازمان برای نظارت	۱۲	۳	-	۱۵	تایید
۳	کنترل (سازمانی و درونی)	کنترل عملیات و سیستم‌های سازمانی	۱۴	۱	-	۱۵	تایید
		ثبت اطلاعات توسط ناظرین و انتقال به کمیته ناظرین	۱۵	-	-	۱۵	تایید

جدول ۴: نسبت (CVR) بدست آمده برای شاخص های نظارت بر اجرای خدمات برون سپاری شده

ردیف	شاخص	زیر شاخص	مهم و ضروری	ضروری اما غیر مهم	غیر مهم	مجموع (CVR)	نتیجه
۴	نظارت بر هزینه ها	هزینه پرسنلی و آموزش	۱۱	۴	-	۱۵	رد
		هزینه های آموزش پرسنل	۱۴	۳	-	۱۵	تایید
		هزینه های پنهانی	۱۱	۴	-	۱۵	رد
۵	ارزیابی عملکرد ارائه دهنده	ارزیابی در حین اجرای پروژه	۱۳	۲	-	۱۵	تایید
۶	انتقال و ارتقاء دانش	کمیت و کیفیت نیروی انسانی شاغل در بخش واگذار شده به ارائه دهنده	۹	۶	-	۱۵	رد
		مسئولیت پذیری پاسخگویی	۷	۸	-	۱۵	رد
		بررسی مدیران و اعضای تیم ارتباط	۱۲	۳	-	۱۵	تایید
		شورای نظارت	۱۳	۲	-	۱۵	تایید

منبع: یافته های پژوهش

**ب) اجرای طرح ارزیابی:** در این فعالیت طرح باید به طور ادواری روزآمد و ارزیابی شود تا بتوان آخرین تحولات، تغییرات و نتایج بهبود را در آن وارد کرد. اجرای طرح ارزیابی برای تصمیمات برون سپاری و تصمیم گیری برای ادامه یا انصراف نقش حیاتی خواهد داشت و باید اطمینان حاصل شود که هر دو طرف سازمان و ارائه دهنده، منافع مورد انتظار را تحقق می بخشند.

**پ) انجام اقدامات اصلاحی و حل مسائل:** بروز مسائل و مشکلات در هر دو طرف اجتناب ناپذیر است. در این زمینه مسائل و مشکلاتی که در مرحله اولیه مشخص شده و به طور کنش گرایانه مدیریت می شوند، توجه به ارتباطات و حل گام به گام تعارض متناسب با شدت مساله و پرداختن به آن در سطح مدیریتی مقتضی، حل مسائل و مشکلات به موقع و به طور زمان مند مهم می باشد

**ت) مستندسازی گزارش های مالی، پایش بودجه:** هدف از این فعالیت ایجاد و پیاده سازی روش های اجرایی برای حصول اطمینان از مدیریت و کنترل خوب جنبه های مالی قرارداد است. سازمان و ارائه دهنده هر دو باید فرایند مدیریت امور مالی را ایجاد کنند.

**ث) حصول اطمینان از ارزش طرح:** هدف از این فعالیت برقراری روش های اجرایی برای ارزیابی ارزش تحقق یافته حاصل از خدمت برون سپاری شده است. در این زمینه ارزیابی و حفظ سوابق ارزش تحویل داده شده مطابق اهداف و ایجاد ارزش شفاف جهت پذیرش همه ذی نفعان و مشخص کردن حوزه های بهبود قابل بررسی ارائه دهنده دارای اهمیت می باشد. **ج) اجرای تعهدات متقابل سازمان و ارائه دهنده:** هدف تحقق نتایج برون سپاری، حصول اطمینان از عملکرد یکنواخت و پای بندی به تعهداتی است که در قرارداد و در طول شروع رابطه برون سپاری ایجاد شده است. اعضاء کمیته های مدیریت باید به طور مشترک تعیین شوند و نقش کلیدی در نظارت و کنترل بر خدمات اجرا شده و دستیابی به هدف مشترک داشته باشند. **چ) تصمیم به تداوم طرح:** پس از اجرای تعهدات متقابل در این فعالیت سازمان و ارائه دهنده با توجه به شرایط تعهدات در مورد تداوم طرح اقدام به تصمیم گیری می نمایند.

**د) تدوین سند مکتوب ارزیابی برون سپاری:** هدف از این فعالیت حصول اطمینان از توانایی طرف ها برای تصمیم گیری آگاهانه در مورد تصویب سند کتبی برای برون سپاری است، تا بر اساس ارزیابی صورت گرفته بتوان آن را به صورت مکتوب

استخراج نمود و اختلال و تبعات منفی را به حداقل رساند.

### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، در راستای نظام برون‌سپاری خدمات هدف‌گذاری شده و تلاش بر این بوده تا با بررسی همه‌جانبه ادبیات موضوع در این حوزه در داخل و خارج از کشور، تمامی نظرات، چارچوب‌ها و فرایندهای مرتبط با برون‌سپاری گردآوری شده و با جمع‌بندی کلی فرایندهای جامع و کامل و شناسایی نقاط قوت و ضعف هر فرایند، براساس استانداردهای برون‌سپاری و بررسی شاخص‌های تعیین شده در هر مرحله، طرحی جامع و کامل برای نظام برون‌سپاری خدمات در کمیته امداد امام خمینی (ره)، که کارآمد و عاری از ضعف، کاستی و مشکلات پژوهش‌های پیشین بوده، جهت دستیابی به اهداف این نهاد مردمی ارائه شود.

بنابراین با بدست آوردن اطلاعات کامل و جامع از تمامی مطالعات صورت گرفته در طی سال‌های ابتدای مطالعات برون‌سپاری تا این اواخر چندین مدل فرایندی جامع صاحب‌نظران برون‌سپاری استخراج گردید که با توجه به گستردگی و جزئیات فرایندهای استخراج شده و شاخص‌های مرتبط و غربالگری اولیه، در نهایت مدل پیشنهادی اولیه برای نظام برون‌سپاری خدمات به همراه شاخص‌های مربوط به هر مرحله استخراج گردیده، به منظور بومی‌سازی مدل اولیه با اهداف، شرایط، خواسته‌ها و نیازهای این نهاد و برآوردن انتظارات مدیران و مسئولان مربوطه مدل نهایی نظام برون‌سپاری خدمات در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس براساس روش گروه کانونی، مدل نهایی استخراج و روایی و پایایی آن تایید شد.

براساس نتایج این پژوهش، و مقایسه با پژوهش‌های انجام شده در زمینه برون‌سپاری و مدل‌های ارائه شده در نگاه اول ممکن است شباهت‌هایی با فرایندهای مطرح شده وجود داشته باشد و در زمینه فرایندها و فعالیت‌ها با فرایندهای گریور و جنینگ (۱۹۹۶) همسویی دارد، اما تفاوت ارائه شده در این پژوهش با سایر پژوهش‌های مرتبط، متمرکز شدن شاخص‌ها و فرایندهای فرعی در حوزه تخصصی این پژوهش است که خاص کمیته امداد امام خمینی (ره) بوده است که در سایر مدل‌های فرایندی، فرایندها به صورت کلی و عام بوده، همچنین این پژوهش بر خلاف سایر روش‌های استخراج فرایندها از روش کیفی توصیفی و کمی به شیوه آمیخته بوده است و نشان می‌دهد که به طراحی نظام برون‌سپاری به طور جامع در این نهاد پرداخته شده در صورتی که سایر پژوهش‌ها در این حوزه، تنها برای یک یا دو خدمت، فرایند برون‌سپاری در نظر گرفته شده است. مسئله دیگر طراحی یک نظام برای برون‌سپاری است که در فرایند برون‌سپاری سایر پژوهش‌ها به نظامی که دارای ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد باشد اشاره نشده است. در این پژوهش به هنگام اجرای نظام برون‌سپاری به ارائه راهکارها و مهندسی مجدد این نهاد در بخش‌های واگذار شده توجه شده که با پژوهش‌های پرونویک (۲۰۰۷)؛ جنینگ، و گریور (۱۹۹۶) هم‌سویی دارد. علاوه بر این عمده پژوهش‌های گذشته به برون‌سپاری خدمات در شرکت‌ها یا سازمان‌های بخش خصوصی متمرکز است که دارای ویژگی‌های متفاوت‌تری نسبت به نهادهای عمومی، حمایتی و مردمی مانند کمیته امداد امام خمینی (ره) می‌باشد. در نتیجه طراحی نظام برون‌سپاری خدمات در کمیته امداد امام خمینی (ره) که دارای جامعه هدف خاصی است و به عنوان یک نهاد عمومی متولی وظایف متنوع حمایتی است، فعالیت پژوهشی جدیدی محسوب می‌گردد.

پیشنهاد کاربردی این پژوهش:

-تعهد، حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد مهمترین شرط اجرایی شدن هر تصمیم جدید به صورت مطلوب است.



جهت اجرایی شدن هرچه بهتر مدل نهایی در این نهاد، شرط اساسی تعهد و حمایت مدیریت ارشد است. -تدوین مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی برای نظام برون‌سپاری خدمات که بحث تئوری آن جزئی از این نظام است.

-ارائه آموزش لازم به کارشناسان این نهاد مردمی که به نوعی با نظام برون‌سپاری خدمات مرتبط هستند. -طراحی و اجرای سیستم اطلاعات مدیریت برون‌سپاری -ارزیابی اجرایی اثربخشی نظام برون‌سپاری -فراهم آوردن زیر ساخت‌های لازم برای اجرای نظام برون‌سپاری -راه‌کارهای استقرار زیرساخت‌های نظام برون‌سپاری خدمات با گستردگی بیشتر همچنین با توجه به این که این پژوهش ماهیت کاربردی دارد می‌تواند به عنوان پیشنهاد کاربردی در دستور کار قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود به منظور شناسایی شاخص‌های خدمات قابل برون‌سپاری، شاخص‌های انتخاب و ارزیابی ارائه‌دهنده و شاخص‌های نظارت بر اجرای خدمات برون‌سپاری شده از روش‌های فازی نوع دوم استفاده گردد تا از این روش‌ها نیز شاخص‌ها سنجیده و بررسی گردد و بتوان به طور دقیق‌تری شاخص‌ها را شناسایی نمود. پیشنهاد می‌گردد که پژوهشی در زمینه نظام برون‌سپاری خدمات در نهاد غیرانتفاعی دیگری همچون اداره بهزیستی نیز بررسی گردد تا بتوان این طرح فرایندی را به نهادهای غیرانتفاعی دیگر با بومی‌سازی تعمیم داد. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به مسیر جمع‌آوری داده‌ها اشاره نمود که این امر سبب شد جمع‌آوری داده‌ها زمان‌بر بوده و در دستیابی پژوهش‌گر به نتایج مطلوب‌تر تاثیرگذار باشد.

منابع:

بهشت‌آیین، ف.، انوری، ع.، و رونقی، م.ح. (۱۳۹۷). ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های برون‌سپاری با استفاده از روش GDEMATEL و ISM (مطالعه موردی: شرکت مدیریت تولید برق). *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی*، ۴۳(۱۳)، ۶۹-۸۲.

چشم‌براه، م.، و مرتضوی، م. (۱۳۸۶). *مدیریت برون‌سپاری/ اثربخش*. موسسه کتاب مهربان نشر، تهران. حاج‌علیان، ف. (۱۳۹۰). طراحی مدل تصمیم‌گیری تعیین فعالیت‌های برون‌سپاری خدمات در بخش مدیریت منابع انسانی صنعت نفت و گاز. رساله دکتری. دانشگاه تهران. تهران.

حاجی زاده، الف.، اصغری-زاده، م. (۱۳۹۰). روش‌ها و تحقیق آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ دوم.

رعنایی‌کردشولی، ح. الف.، و مرتضوی، م. (۱۳۹۱). *تفکر شبکه‌ای در اداره عمومی*. دفتر مطالعه برنامه‌بودجه. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

عالم‌تبریز، الف.، و شایسته، ر. (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت‌بندی برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار تجاری با رویکرد تاپسیس فازی. *نشریه کسب‌وکار*، ۵۸(۱۰)، ۱۸۹-۲۲۰.

کمیته امداد امام خمینی (ره). (الف ۱۳۹۶). *اسناد راهبردی کمیته امداد امام خمینی (ره)*. تهران.

کمیته امداد امام خمینی (ره). (ب ۱۳۹۶). *کلینیک تخصصی مددکاری با رویکرد برون‌سپاری*. گزارش منتشر نشده.

نویدی، الف.، تقی‌پورظهیر، ع.ت.، احمدی، س.ع.الف. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی

سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ). نشریه مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۱۷۹-۲۱۰.

- Arnold, U. (2000). New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competence Concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(1), 23-39.
- Boardman Liu, L., Berger, P., Zeng, A., & Gerstenfeld, A. (2008). Applying the Analytic Hierarchy Process to the Offshore Outsourcing Location Decision. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(6), 435-449.
- Fill, C., & Visser, E. (2000). The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to The Make or Buy decision. *Management decision*, 38(1), 43-52.
- Grever, V.; Cheon M.J.; Teng, J.T.C. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information Systems*, 4(12), 89-116.
- Handley S.M, Benton W. C. (2009). Unlocking the Business Outsourcing Process Model. *Oper Manag*; 27(5), 61-344.
- Henneman T. (2005). Measuring the True Benefit of Human Resources Outsourcing. *Work Force Management*, 84(7), 76-77.
- Holt G. D., Olomolaiye, P. O., & Harris F. C. (1995a). Application of an Alternative Contractor Selection Model. *Building Research and Information*, 23(5), 255-264.
- Jennings, D. (1996). Outsourcing Opportunities for Financial Services. *Long Range Planning*, 29(3), 393-405.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Karson, A., & Brown, M. (2012). A Nonprofit Guide to Outsourcing.
- Lacity, M., & Hirshheim, R. (2000). The Myth and Realities of Information Technology Insourcing. *Communications of the ACM*, 43(2), 99-107.
- Meng, H. (2005). *A Decision Framework for Product Global Outsourcing in Small and Medium-sized Companies*, MS Dissertation, University of Windsor (Canada).
- Momme, J. (2002). Framework for Outsourcing Manufacturing: Strategic and Operational Implications. *Computers in Industry*, 49(1), 59-75.
- Ordoobadi, S. M. (2009). Outsourcing Reverse Logistics and Remanufacturing Functions: A Conceptual Strategic Model, *Management Research News*, 32(9), 831 – 845.
- Palaneeswaran E. & Kumaraswamy M. M. (2001). Recent Advances and Proposed Improvements in Contractor Prequalification Methodologies. *Building and Environment*, (36), 73-87.
- Pandey, V., Bansal, V. (2003), A DecisionMaking Framework for IT Outsourcing Using the Analytic, 3769-3778. Hierarchy Process, Available at <http://www.iitk.ac.in/ime/veena/papers/icsci>.
- Perunovic, Z & Pederson, J.L. (2007). *Outsourcing Process and Theories*. Part of: Proceedings of the 18 Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Dallas.
- Russell, J. S. and Skibniewski, M. J. (1988). Decision Criteria in Contractor Prequalification. *Journal of Management in Engineering*, 4(2), 148-164.
- Sandhu, M.A., Shamsuzzoha, A., Helo, P. (2018). Does Outsourcing Always Work? A Critical Evaluation for Project Business Success. *Benchmarking: An Internayional Journal*, 25(7), 2198-2215.
- Yang, C. Huang, J. (2000). A Decision Model for IS Outsourcing. *International Journal of Information Management*, 20(3), 225-239.