

Management & Development Process

چکیده

تصمیم عقلایی برون‌سپاری وظایف فرعی در سازمان‌ها می‌تواند از طریق شاخص‌های ظرفیت انعطاف‌پذیری، بیشینه‌سازی مزایای مالی، برآورده‌سازی، پوشش گسترده فعالیت‌ها، کاهش مخاطره (ریسک) و بدهی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری منجر به سود و همچنین یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب شود. در این پژوهش، تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی دستگاه‌های اجرایی شهرستان بیرجند، بر مبنای مدل گروال و با استفاده از آزمون آماری t تک‌نمونه‌ای ارزشیابی شد. از لحاظ روش‌شناختی، این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف‌شناختی، یک پژوهش کاربردی است. حجم نمونه این پژوهش بر اساس جدول مورگان، ۵۹ دستگاه اجرایی از میان ۷۰ اداره شهرستان بیرجند انتخاب شده است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه پژوهشگرساخته مبتنی بر طیف هفت‌تایی لیکرت استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که پنج معیار دیگر مدل گروال، مانند بیشینه‌سازی مزایای مالی، تمرکز بر شایستگی‌های محوری، پوشش گسترده خدمات، کاهش ریسک و بدهی و برآورده‌سازی (توجه و واکنش) در تصمیم‌گیری برون‌سپاری لحاظ شده و فقط معیار انعطاف‌پذیری در تصمیم برای برون‌سپاری خدمات در سازمان‌های دولتی شهرستان بیرجند مدنظر قرار نگرفته است.

کلیدواژه‌ها: برون‌سپاری، تصمیم به برون‌سپاری، بیشینه‌سازی مزایای مالی، شایستگی‌های محوری، پوشش گسترده خدمات، کاهش ریسک.

ارزشیابی تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی دستگاه‌های اجرایی بر مبنای مدل گروال

سمیه محمدی

غلامحسین فیروزفر

ارزشیابی تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی دستگاه‌های اجرایی بر مبنای مدل گروال

سمیه محمدی^۱

غلامحسین فیروزفر^۲

مقدمه

امروزه فشارهای رقابتی و محیط پیش‌بینی‌ناپذیر بازار و فشار برای کاهش هزینه و زمان همراه با روتد جهانی شدن، انگیزه برون‌سپاری را فراهم کرده است (Dawny, Kongre & Doyle, 1995). استدلال‌های بسیار جذابی برای برون‌سپاری به‌عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ارائه شده است. علاوه بر این، شرکت‌های فعال در محیط‌های به‌نسبت با ثبات، از طریق برون‌سپاری می‌توانند به افزایش عملکرد دست یابند (Matthew Gillley & baldorrashid, 2000). مدیریت باید فرآیند تصمیم‌گیری را در راستای «خرید یا فروش» در نظر داشته باشد و متغیرهایی بیش‌تر را برای برون‌سپاری یک محصول یا خدمت در نظر داشته باشد. امروزه امکان برون‌سپاری کم‌ویش برای هر جنبه از کسب‌وکار وجود دارد. امبلتون و رایت^۳ (۲۰۱۵) و جیمز و کرس^۴ (۲۰۰۷) در پژوهشی با نام «برون‌سپاری فرآیندهای زنجیره تأمین: در ارزیابی اثر تجانس میان برون‌سپاری رانندگان و اولویت‌های رقابتی در عملکرد ارائه شده» اشاره می‌کنند که برون‌سپاری در گذشته در درجه نخست، به تهیه قطعات و خدمات فرعی می‌پردازد؛ ولی امروزه روند برون‌سپاری گسترش یافته و کم‌ویش هر فعالیت یک شرکت، از جمله فعالیت‌های محوری و غیرمحوری، اجزاء، فرآیندهای کسب‌وکار، فرآیندهای فن‌آوری اطلاعات، تولید، فعالیت‌های توزیع

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی،
مؤسسه عالی آموزش و پژوهش
مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران
moh.su@chmail.ir
۲. دکتری اقتصاد توسعه دانشگاه
وست‌مینستر انگلستان
gh.firoz@imps.ac.ir
3. Embleton & Wright
4. James Croes

و فعالیت‌های پشتیبانی مشتری را شامل می‌شود (Winkatterman, 2004; Nizen & Wheeler, 2006; Helcombe & Heath, 2007; Tennessee, Philips & Chamberlain, 2005). این پژوهش در ادامه، به ارزشیابی تصمیم برون‌سپاری دستگاه‌های اجرایی می‌پردازد. از این رو، هدف از ارزشیابی، تعیین ارزش برخی از روش‌ها، پروژه، فرآیند یا محصول است. ارزشیابی‌هایی که به خوبی طراحی شده باشند نیز اطلاعات به دست آمده از نتایج را می‌توانند توضیح دهند. نقشی که ارزشیابی می‌تواند بازی کند، بستگی به زمان، پرسش‌های خاص مطرح شده و منابع در دسترس خواهد داشت. باید هدف از ارزشیابی، در اختیار قرار دادن منابع موجود و اطلاعاتی باشد که می‌تواند به تصمیم‌گیری در مراحل مختلف در طول راه کمک کند (Blank, 1993).

مروری بر مبانی نظری

قدمت برون‌سپاری به دهه ۷۰ بازمی‌گردد. در ابتدا فقط شامل مسائل مربوط به صادرات بود؛ ولی به تدریج مؤسسات بیش‌تر و بیش‌تری متوجه شدند که آن‌ها نمی‌توانند در بیش از یک یا دو رشته، فعالیت تخصصی داشته باشند. این مسأله آن‌ها را وادار کرد از حوزه‌های گوناگون کاری رها شوند و آن‌ها را به متخصصان آن حوزه واگذار کنند. بر اساس پژوهشی که مجله فورچون ۱۰ انجام داده، بیش از ۹۰ درصد از ارگان‌های تجاری، امروزه از ارائه‌دهندگان خدمات خارجی استفاده می‌کنند و فقط در بازار اروپا در سال ۲۰۰۱ برآورد می‌شود که ارزش خدمات ارائه شده ۲۷ میلیارد دلار بوده باشد که هر سال به‌طور مرتب افزایش پیدا می‌کند. اصولاً در ابتدا برون‌سپاری توسط مؤسسات سهامی بزرگ انجام می‌شد؛ ولی امروزه میان بنگاه‌های کوچک هم مرسوم شده است. افزایش دامنه استفاده از برون‌سپاری در بازار صنعتی، ناشی از بالا رفتن فشارهای رقابتی و گسترش روند جهانی‌سازی است. برون‌سپاری به‌عنوان یکی از موضوعات نو در مدیریت منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است. دلایل اصلی برون‌سپاری در سازمان را می‌توان در موضوعاتی از جمله صرفه‌جویی‌های مالی، تمرکز روی موضوع‌های راهبردی، بهبود خدمات، دستیابی به فناوری و مهارت‌های تخصصی جستجو نمود. از طرف دیگر، ممکن است برون‌سپاری اثر جدی روی روحیه کارکنان داشته باشد. همچنین، خطر انتقال دانش و تخصص داخلی به عرضه‌کنندگان خدمات وجود دارد. مایکل کرو^۱ (۲۰۰۴) اعتقاد دارد که برون‌سپاری می‌تواند بهره‌وری

1. Michael Crowe

و رقابت را ۱۰- تا ۱۰۰ برابر افزایش دهد. چون بیش از ۹۰٪ شرکت‌ها می‌گویند که برون‌سپاری بخشی مهم از راهبرد رشد آن‌ها شده است. عواملی مانند کاهش هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری، کیفیت بالاتر، رضایت مشتری بیش‌تر از مزایای برون‌سپاری است که پرداختن به این موضوع را مهم کرده است. در ادامه به‌موجب ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت در اجرای وظایف اجتماعی دولت به‌ویژه تکالیف اصول بیست‌ونهم و سی‌ام قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، همه سازمان‌های دولتی موظف به برون‌سپاری هستند. برون‌سپاری عبارت است از واگذاری برخی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تأمین‌کننده آن در بیرون از سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در واقع، در برون‌سپاری، فعالیت‌ها و عوامل تولید (نیروی انسانی، تجهیزات، تسهیلات، فناوری‌ها و سایر دارایی‌ها) و اختیار تصمیم‌گیری در اکثر موارد واگذار می‌شود.

جدول ۱: تعاریف برون‌سپاری از دیدگاه اندیشمندان

ردیف	منبع	تعریف
۱	Quilin & Duhamel (2003)	انتقال عملیات سازمانی به یک منبع خارجی از طریق یک قرارداد که باعث کاهش نیرو می‌شود.
۲	Grossman & Helpman (2005)	برون‌سپاری یعنی پیدا کردن یک شریک که شرکت بتواند با او روابط دو جانبه ایجاد کند؛ به‌طوری‌که شریک قادر به تولید کالا یا خدمات مورد نیاز شرکت باشد.
۳	Coopers	انتقال یک فعالیت کسب و کار به شخص ثالث
۴	Zhu (2001)	فرآیند انتقال مسؤلیت انجام یک وظیفه خاص از یک گروه کارمند به یک گروه غیرکارمند
۵	Rebrnik & Bradac (2006)	برقراری رابطه نتیجه‌گرا با تأمین‌کننده خارجی برای فعالیت‌هایی که پیش‌تر به‌طور سنتی در داخل سازمان انجام می‌شود.
۶	Silvia & Marcela (2010)	برون‌سپاری عبارت است از تصمیم به خرید کالا یا خدمات از یک شرکت (داخلی یا دریایی).
۷	Khaki & Rashidi (2012)	برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های تکراری و تصمیم برای بستن قرارداد با پیمانکار خارجی. این به این معنی است که نه تنها برای واگذاری فعالیت‌ها، بلکه برای عوامل تولید تصمیم‌گیری می‌شود.
۸	Lankford & Parsa (1999)	برون‌سپاری به‌عنوان تهیه محصولات یا خدمات از منابع خارجی است که شامل انتقال عملیات به تأمین‌کنندگان تعریف می‌شود.

مدل‌های تصمیم برای برون‌سپاری

در مورد تصمیم برای برون‌سپاری، مدل‌هایی گوناگون ارائه شده است که هر یک از آن‌ها معیارهایی به‌نسبت متفاوت را در تصمیم برون‌سپاری مطرح ساخته است که در جدول (۲) نشان داده شده است:

جدول ۲: مدل‌های تصمیم برون‌سپاری از دیدگاه پژوهشگران

ردیف	منبع	عوامل موثر بر برون‌سپاری
۱	Pandy & Bansal (2003)	(۱) ثبات، (۲) کلیدی بودن و (۳) سادگی
۲	Sislin & Satir (2000)	(۱) مزیت رقابتی، (۲) انعطاف‌پذیری تقاضا، (۳) قابلیت فرآیند، (۴) بلوغ فرآیند و (۵) خطر راهبردی
۳	Alder (2003)	(۱) صرفه‌جویی‌های مالی، (۲) تمرکز راهبری، (۳) دسترسی به فناوری‌های پیشرفته، (۴) ارائه خدمات مهارت پیشرفته، (۵) دستیابی به تخصص‌ها و مهارت‌های جدید و (۶) خط‌مشی‌های سازمانی
۴	Yang (2006)	(۱) راهبرد، (۲) کیفیت، (۳) مدیریت، (۴) اقتصاد و (۵) فناوری
۵	Yang (2006)	(۱) تمایل به کاهش هزینه، (۲) افزایش کارایی، (۳) تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی، (۴) شناخت و معرفی نیروی کار منعطف، (۵) بهبود مدیریت روابط صنعتی، (۶) ارضای اهداف شخصی تصمیم‌گیرندگان و (۷) تابعیت از قوانین حکومتی
۶	آرنولد (۱۳۹۰)	(۱) صرفه‌جویی در هزینه، (۲) تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی و (۳) انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی
۷	Beaumont (2004)	(۱) در دسترس بودن منابع در داخل و (۲) در دسترس نبودن به منبع در داخل
۸	Power (2006)	(۱) هزینه کلی فعالیت‌ها، (۲) شایستگی منابع خارجی و (۳) فرصت‌ها و تهدیدها
۹	Krmic & Tukel (2003)	(۱) برانگیزاننده‌ها، (۲) مزایا، (۳) ریسک‌ها و (۴) عوامل وضعی
۱۰	Grewal (2008)	(۱) ظرفیت انعطاف‌پذیر، (۲) کاهش ریسک و بدهی، (۳) شایستگی‌های اصلی، (۴) بیشینه‌سازی مزایای مالی، (۵) پوشش گسترده و (۶) توجه و واکنش
۱۱	Dikmann & Tyson	(۱) هزینه/ریسک، (۲) کیفیت/مهارت، (۳) شرایط وضعی و (۴) شرایط فردی

رودریگویز و روبینا^۱ (۲۰۰۴) در پژوهشی با نام برون‌سپاری و تأثیر آن بر اهداف عملیاتی و عملکرد: مطالعه موردی در مورد هتل‌های جزایر قناری مبنی بر تأثیر برون‌سپاری بر اولویت‌های رقابتی، کاهش هزینه، بهبود کیفیت، انعطاف‌پذیری، افزایش سوددهی و زمان ارائه خدمات را بررسی کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که

1. Rodriguez & Robaina

برون‌سپاری بر کاهش هزینه‌ها موثر است و همچنین، انعطاف‌پذیری و سوددهی را افزایش می‌دهد و زمان ارائه خدمات و پاسخ‌گویی به مشتریان را بهبود می‌بخشد. آن‌ها در پژوهش خود نشان می‌دهند که برون‌سپاری دارای پتانسیل‌های بسیار زیادی برای اعمال نفوذ و کاهش هزینه است.

در سال‌های اخیر، برون‌سپاری به یک راهبرد مهم برای بسیاری از سازمان‌های کسب و کار تبدیل شده است. برای تصمیم برون‌سپاری موفق، در نظر گرفتن صرفه‌جویی در هزینه مهم است. بنابراین، تصمیم‌گیری در مورد برون‌سپاری نیاز به یک تجزیه و تحلیل دقیق از هزینه‌های مرتبط است (Tasya & Lay, 2007).

لیب^۱ (۱۹۹۲) در بررسی خود نشان داد که حدود یک‌سوم از شرکت‌های تولیدی بزرگ در ایالات متحده از خدمات تدارکات شخص ثالث و بیش از ۶۰ درصد از این شرکت‌ها این خدمات را برای بیش از پنج سال استفاده کرده‌اند. خدمات برون‌سپاری بیش‌تر شامل انبارداری، حمل و نقل و انتخاب سیستم‌های اطلاعاتی لجستیک بودند. هر سه فعالیت در زمینه تدارکات، جهانی و مهم هستند. جان^۲ (۱۹۹۵) در پژوهش خود و در یک رویکرد شش مرحله‌ای، چارچوب برون‌سپاری نظام‌مند را پیشنهاد کرده است که مستلزم تعیین مسائل کلیدی در مورد اهداف، آمادگی‌ها، جایگزین‌ها، طرح‌ها و مذاکرات است. این شش مرحله به شرح زیر است:

۱. آیا برون‌سپاری یک جایگزین مناسب برای خود ارائه می‌دهد؟

۲. آیا از طریق برون‌سپاری به اهداف خود می‌رسید؟

۳. آیا این سازمان آماده استفاده از برون‌سپاری است؟

۴. سنجش جایگزین برون‌سپاری توسط تابع.

۵. درخواست برای پیشنهاد به منبع برون‌سپاری.

۶. انتخاب فروشنده، مذاکره و توافق.

بر اساس مطالعات جان، سازمان‌هایی که فعالیت‌های خود را به شیوه راهبردی برون‌سپاری کرده‌اند قادر به تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های خود بوده و در ارائه خدمات به مشتریان از ارزش بالاتری برخوردار بوده‌اند.

رائو و یانگ^۳ (۱۹۹۴) با بررسی شرکت‌های باربری و ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری با ارائه یک مدل مفهومی، عوامل مؤثر بر برون‌سپاری را به شرح زیر

1. Lib
2. John
3. Rao & Yang

تعیین نموده‌اند.

- گرایش به مرکز
- فناوری اطلاعات
- هزینه و خدمات
- خطر و کنترل
- روابط بازار

ریچارد و یانگ^۱ (۱۹۹۴) در مقاله‌ای با نام «تأمین عنوان زنجیره تأمین جهانی» نشان داده‌اند که پنج عامل کلیدی زیر، تصمیم به برون‌سپاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

- (۱) فعالیت‌ها و صلاحیت اصلی شرکت،
- (۲) مسئولیت ریسک و کنترل،
- (۳) هزینه مبادلات،
- (۴) سیستم‌های اطلاعات و ارتباطات و
- (۵) حاکم بودن روابط بازار است.

وانگ، چانسو، ریگان و آمیلیا^۲ (۲۰۰۴) در مقاله‌ای با نام «کاهش مخاطره‌های برون‌سپاری لجستیک»، مخاطره‌های برون‌سپاری لجستیک را به شرح زیر شناسایی کرده‌اند:

۱. مخاطره مالی (هزینه‌های مخفی): بسیاری از شرکت‌ها هزینه‌های مربوط به انتخاب ارائه‌دهنده تدارکات شخص ثالث و مذاکره و پیش‌نویس تدارکات برون‌سپاری را در قرارداد دست‌کم گرفته‌اند.

۲. مخاطره بی‌قانونی (از دست دادن کنترل شخص ثالث ارائه‌دهنده لجستیک): ممکن است با اطلاعات ناقص و مخاطره اخلاقی ناشی از اطلاعات نامتقارن، تصمیم‌گیری شود که تا چه حد ممکن است یک شرکت نسبت به هم‌تای خود مؤثر باشد. برخی کنترل بر تدارکات شخص ثالث ارائه‌دهنده را به وسیله اطلاعات دریافتی مشخص از دست می‌دهند. اطلاعات ناقص سبب مشکلاتی در کیفیت و همچنین منجر به سوء تفاهم و بی‌اعتمادی می‌شود.

ارائه‌دهنده تدارکات شخص ثالث نمی‌تواند شایستگی‌های جامع رقابتی بلندمدت را به روش‌های جدید خدمات لجستیک تضمین کند.

1. Richard & Yang

2. Wang, Chuanxu, Regan & Amelia

۳. مخاطره بازار (از دست دادن تدارکات ظرفیت‌های نوآورانه و وابستگی به شخص ثالث و ارائه‌دهنده لجستیک): یک شرکت ممکن است خود را در موقعیت‌هایی به‌طور فزاینده آسیب‌پذیر ببیند و نمی‌تواند پاسخ‌گوی تغییر محیط بازار و نیازهای مشتری باشد.

۴. مخاطره مدیریت (امکان مؤثر نبودن مدیریت، مشکلات ارزیابی، نظارت شخص ثالث و تعارضات فرهنگ ارائه‌دهنده در عملکرد) است. مدیریت تدارکات برون‌سپاری یک شرکت دشوار است. در برخی از موارد نیاز به مدیریتی حرفه‌ای‌تر و بسیار آموزش‌دیده است. شرکت‌ها بیش‌تر وظیفه ارزیابی نتایج تدارکات را نادیده می‌گیرند. اهداف طرفین قرارداد، سبک مدیریت و درجه دموکراسی در درون شرکت‌ها متفاوت هستند.

۵. کاهش ریسک: برای افزایش اثربخشی خدمات شرکت‌ها و عملیات بهره‌وری برای ارائه‌دهندگان خدمات تدارکات شخص ثالث و برای به حداقل رساندن عدم قطعیت در ارتباط با تدارکات برون‌سپاری، کاهش مخاطره باید انجام شود.

وینینگ^۱ (۱۹۹۹) در بررسی خود نشان داد که علاقه به استفاده از برون‌سپاری در میان شرکت‌ها در طیف گسترده‌ای از صنایع وجود دارد. مشکلاتی گسترده که در ارتباط با برون‌سپاری وجود دارد را می‌توان از طریق راهبردهای مرتبط و نوع قراردادها کاهش داد.

لم و هن^۲ (۲۰۰۵) در پژوهشی، راهبرد برون‌سپاری مربوط به صنعت هتل در شانگ‌های چین را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که در صورت استفاده از برون‌سپاری و تأمین‌کنندگان خارجی، انتظار می‌رود خطر شکست کسب‌وکار کاهش یابد. همچنین، کامل نبودن قوانین برای حفاظت از منابع سرمایه‌گذاران در صنعت هتل‌داری و ناسازگاری فرهنگ شراکت میان هتل‌های زیر سلطه مدیران چینی و برون‌سپاری و تأمین‌کنندگان خارجی مانع از اتخاذ یک راهبرد برون‌سپاری موفق گردیده است.

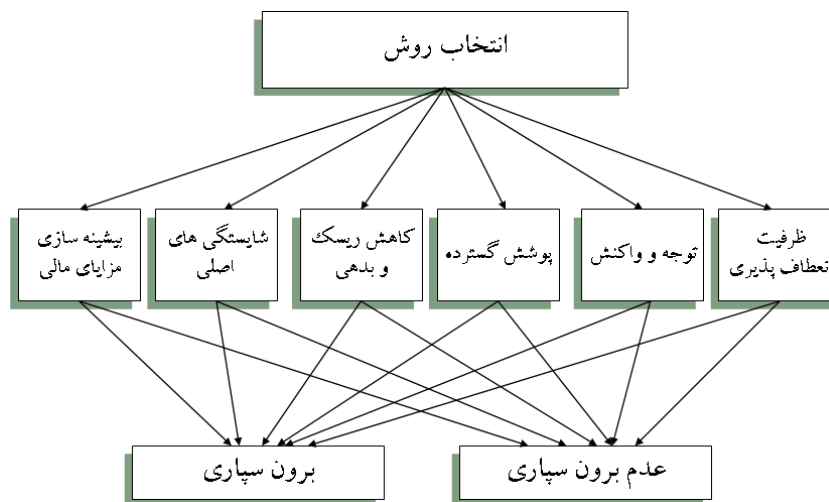
کاکابادس، کاکابادس^۳ (۲۰۰۲) در مقاله‌ای با نام «روند برون‌سپاری: ایالات متحده آمریکا و مقایسه آن با اروپا به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌های ایالات متحده به دنبال راهبرد ارزش افزوده منابع است؛ درحالی که شرکت‌های اروپایی بیش‌تر در به دست آوردن اقتصاد از طریق برون‌سپاری متمرکز شده‌اند. با وجود

1. Vining
2. Lam & Han
3. Kakabadse

این‌که استفاده از برون‌سپاری کالا در اروپا و شرکت‌های ایالات متحده به‌عنوان یک راهبرد مهم سازمانی شناخته شده است، برای ایالات متحده و شرکت‌های اروپایی رابطه میان خریدار و ارائه دهنده خدمات ترجیح بیش‌تر دارد و به‌طورکلی، انتظار می‌رود سطح رضایت استفاده از برون‌سپاری در کشورهای ایالات متحده و شرکت‌های اروپایی بیش‌تر باشد.

کاکاباداس، کاکاباداس (۲۰۰۵) در پژوهشی دیگر دو دلیل برجسته برای برون‌سپاری را هزینه و تمرکز بر صلاحیت‌های اصلی معرفی می‌کنند. پژوهش‌های آن‌ها نشان‌دهنده این است که روند برون‌سپاری به‌عنوان یک اهرم برجسته راهبردی در شرکت‌های ایالات متحده، انگلستان و قاره اروپا در حال افزایش است. سازمان‌ها به‌طور سنتی دارای طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های محوری بسیار متنوع هستند و هم‌اکنون تغییر بازار، افزایش مقررات‌زدایی و تشدید رقابت جهانی، سازمان‌ها را مجبور به ارزیابی اساسی فعالیت‌های سازمانی خود می‌کند. این امر منجر به افزایش فزاینده برگشت به عملیات اصلی و فعالیت‌ها و در برخی موارد، موجب کاهش زنجیره ارزش در سازمان می‌شود.

از میان مدل‌های پیش‌گفته و با توجه به مبانی نظری، مدل گروال^۱ (۲۰۰۸) از جامعیت بیش‌تری برای تصمیم‌گیری عقلایی برخوردار است که در این پژوهش، معیارهای موردنظر در این مدل برای ارزشیابی اثربخشی تصمیم برون‌سپاری در دستگاه‌های اجرایی در نظر گرفته شده است.



شکل ۱: معیارهای تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری در مدل گروال (۲۰۰۸)

۱. بیشینه‌سازی مزایای مالی: به حداکثر رسانیدن مزایای مالی
 ۲. ظرفیت انعطاف‌پذیری: نوسان در تقاضا باعث فشار بر سازمان می‌شود؛ بنابراین، برون‌سپاری می‌تواند در افزایش ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمان برای برآورده‌سازی انتظارات مشتریان مؤثر باشد.
 ۳. شایستگی‌های اصلی: تمرکز بر وظایف اصلی و برون‌سپاری وظایف فرعی
 ۴. کاهش مخاطره و بدهی: کاهش خطرات و بدهی‌های مرتبط با وظایف از طریق برون‌سپاری
 ۵. پوشش گسترده: افزایش گستره خدمات سازمان، با به‌کارگیری ظرفیت‌های برون‌سازمانی
 ۶. توجه و واکنش: توجه به‌هنگام به نیازهای مشتریان و واکنش مناسب برای برآورده‌سازی آن‌ها در محیط‌های رقابتی (گروال، ۲۰۰۸).
- با توجه به مبانی نظری پیش‌گفته و با در نظر گرفتن جامعیت مدل گروال در تصمیم‌گیری برون‌سپاری، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل (۲) انتخاب شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش: ارزشیابی تصمیم به برون‌سپاری

همان‌گونه که در شکل (۲) دیده می‌شود، معیارهای شش‌گانه کاهش مخاطره، بیشینه‌سازی مزایای مالی، افزایش ظرفیت انعطاف‌پذیری، تمرکز بر شایستگی‌های محوری، پوشش گسترده و برآورده‌سازی انتظارات مشتریان، مهم‌ترین معیارهایی هستند که در این مدل برای ارزشیابی تصمیم خوب برای برون‌سپاری وظایف فرعی دستگاه‌های اجرایی در نظر گرفته شده است.

پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی

تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی دستگاه‌های اجرایی در شهر بیرجند، چه مقدار عقلایی صورت گرفته است؟

پرسش‌های فرعی

۱. تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی، چه مقدار با رویکرد برآورده‌سازی^۱ انتظارات مراجعه‌کنندگان صورت گرفته است؟
۲. تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی، چه مقدار با رویکرد مزایای مالی^۲ صورت گرفته است؟
۳. تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی، چه مقدار با رویکرد تمرکز بر شایستگی‌های محوری^۳ صورت گرفته است؟
۴. تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی، چه مقدار با رویکرد کاهش خطرات و بدهی‌های مرتبط^۴ صورت گرفته است؟
۵. تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی، چه مقدار با رویکرد تأمین نیازهای مشتریان صورت گرفته است؟
۶. تصمیم برون‌سپاری وظایف فرعی، چه مقدار با رویکرد به‌کارگیری ظرفیت‌های^۵ برون‌سازمانی صورت گرفته است؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و برای دستیابی به اهداف آن از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری به کل گروه افراد، رویدادها یا چیزهایی اشاره دارد که پژوهشگر می‌خواهد درباره آن‌ها به پژوهش بپردازد (Sekaran, 1390, 294). جامعه آماری این پژوهش، دستگاه‌های دولتی شهر بیرجند است که تعداد آن‌ها ۷۰ دستگاه اجرایی برآورده شده است.

در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده و حجم نمونه، ۵۹ دستگاه اجرایی از میان ۷۰ اداره شهرستان بیرجند انتخاب شده است. لازم به توضیح است که در عمل، فقط ۳۳ دستگاه اجرایی به تکمیل پرسش‌نامه اقدام کردند که نشانگر نرخ بازگشت ۵۶ درصد است. گفتنی است که در این پژوهش، به‌منظور جمع‌آوری داده‌های موردنظر، از پرسش‌نامه پژوهشگرساخته مبتنی بر طیف هفت‌تایی لیکرت استفاده شده است. روایی صورتی پرسش‌نامه بر مبنای نظر خبرگان و اعتبار آن به روش آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شده است.

1. Responsiveness
2. Financial Benefit
3. Core Competencies
4. Reduce Risk and Liability
5. Capacity

جدول ۳: پایایی ابعاد گوناگون پرسشنامه

ردیف	متغیرهای پژوهش	آلفای اولیه	آلفای ثانویه
۱	انعطاف پذیری	۰/۷۹۸	۰/۸۷۷
۲	بیشینه سازی مزایای مالی	۰/۸۵۴	۰/۸۸۰
۳	تمرکز بر شایستگی های محوری	۰/۸۲۶	۰/۸۸۰
۴	کاهش مخاطره و بدهی	۰/۸۹۴	۰/۸۷۹
۵	پوشش گسترده	۰/۸۱۳	۰/۸۷۵
۶	توجه و واکنش	۰/۹۲۷	۰/۸۷۹

آمارهای جمعیت شناختی

آمارهای جمعیت شناختی در جدول (۴) نشان داده شده است. همان گونه که در این جدول دیده می شود، مردها با فراوانی ۱۳۹، هم ارز با ۸۰ درصد، بیشترین تعداد پاسخ دهندگان را به خود اختصاص داده اند و زنان با فراوانی ۳۴، هم ارز با ۱۹/۷ درصد، در این پژوهش حضور داشته اند. بیش تر پاسخ دهندگان، میانسال و ۸۳ درصد آنان متأهل هستند.

جدول ۴: ویژگی های پاسخ دهندگان

ویژگی های پاسخ دهندگان	سن			جنسیت		وضعیت تاهل	
	سال ۲۱-۳۰	سال ۳۱-۴۰	سال ۴۱-۵۰	زن	مرد	متاهل	تاهل
فراوانی	۲۴	۹۷	۴۵	۳۴	۱۳۹	۱۴۴	۲۹
درصد	۱۳/۹	۵۶/۱	۲۶	۱۹/۷	۸۰/۳	۸۳/۲	۱۶/۸

مقایسه تصمیم گیری برون سپاری در میان سازمان های اجرایی

مقایسه دستگاه های اجرایی از نظر مبانی تصمیم گیری برون سپاری در جدول (۵) نشان داده شده است. همان گونه که در جدول دیده می شود، سازمان تبلیغات بیشترین توجه را بر ظرفیت انعطاف پذیری، واکنش به مشتریان و بیشینه سازی

ارزشیابی تصمیم برون‌سپاری.../ سمیه محمدی و غلامحسین فیروزفر

مزایای مالی، دانشگاه بیرجند بیش‌ترین توجه را بر تمرکز بر شایستگی‌های محوری و کاهش ریسک و بدهی، و سازمان امور مالیاتی بیش‌ترین توجه را بر معیار پوشش گسترده در برون‌سپاری خدمات خود داشته‌اند.

جدول ۵: مقایسه معیارهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های گوناگون

نام سازمان	معیار تصمیم‌گیری		ظرفیت انعطاف‌پذیری	پیشینه‌سازی مزایای مالی	تمرکز بر شایستگی‌های محوری	کاهش ریسک و بدهی	پوشش توجه و گسترده واکنش
	تصمیم‌گیری	ظرفیت					
جهاد کشاورزی	میانگین	۴۰۰۰۰	۴۰۰۰۰	۳۸۹۷۹	۴۰۰۰۰	۳۶۶۶۷	۴۴۲۸۶
شرکت گاز	میانگین	۴۵۰۰۰	۴۸۳۹۳	۴۸۳۹۳	۴۳۷۵۰	۴۳۸۸۹	۴۶۶۶۷
ثبت احوال	میانگین	۴۳۴۰۰	۴۱۱۴۳	۴۱۱۴۳	۴۰۵۰۰	۳۹۵۵۶	۴۲۶۶۷
بانک کشاورزی	میانگین	۴۳۰۰۰	۴۶۴۲۹	۴۶۴۲۹	۴۱۸۵۷	۴۱۳۸۹	۵۳۳۳۳
فرهنگ و ارشاد اسلامی	میانگین	۴۴۶۶۷	۵۱۱۹۰	۵۱۱۹۰	۵۱۲۵۰	۵۷۸۵۲	۵۶۶۶۷
فرمانداری	میانگین	۴۰۳۳۳	۳۸۰۹۶	۳۸۰۹۶	۳۷۹۱۷	۳۷۹۶۳	۴۳۳۳۳
آب منطقه‌ای	میانگین	۳۶۰۰۰	۴۴۸۵۷	۴۴۸۵۷	۴۷۵۰۰	۴۰۵۷۱	۴۴۲۸۶
آب و فاضلاب شهری	میانگین	۳۶۰۰۰	۵۲۸۵۷	۵۲۸۵۷	۴۳۵۰۰	۳۶۹۱۷	۴۶۶۶۷
آب و فاضلاب روستایی	میانگین	۴۳۶۰۰	۴۲۸۵۷	۴۲۸۵۷	۴۷۰۰۰	۴۷۳۳۳	۴۲۶۶۷
میراث فرهنگی	میانگین	۳۳۲۰۰	۳۹۱۴۳	۳۹۱۴۳	۳۳۵۰۰	۳۷۳۸۹	۵۳۳۳۳
امور مالیاتی	میانگین	۶۱۶۰۰	۳۶۸۵۷	۳۶۸۵۷	۳۹۰۰۰	۴۰۷۷۸	۵۶۶۶۷
تعاون روستایی	میانگین	۴۴۴۰۰	۴۶۵۷۱	۴۶۵۷۱	۵۱۰۰۰	۴۵۰۰۰	۴۳۳۳۳
محیط زیست	میانگین	۴۵۰۰۰	۴۳۰۹۵	۴۳۰۹۵	۴۵۴۱۷	۴۴۴۸۱	۳۸۰۰۰
ثبت اسناد	میانگین	۲۸۰۰۰	۴۵۷۱۴	۴۵۷۱۴	۴۶۲۵۰	۴۱۷۷۸	۴۲۰۰۰
تعاون کار و رفاه اجتماعی	میانگین	۳۹۶۰۰	۴۶۵۷۱	۴۶۵۷۱	۴۹۰۰۰	۴۲۲۲۲	۳۸۶۶۷
راه و شهرسازی	میانگین	۳۸۴۰۰	۴۲۸۵۷	۴۲۸۵۷	۴۶۰۰۰	۴۵۱۱۱	۴۸۰۰۰
اقتصاد و دارایی	میانگین	۴۲۰۰۰	۴۰۰۰۰	۴۰۰۰۰	۳۵۰۰۰	۳۸۴۴۴	۴۲۰۰۰
گمرک	میانگین	۴۵۰۰۰	۴۰۰۰۰	۴۰۰۰۰	۴۵۰۰۰	۴۴۸۳۳	۵۰۰۰۰
هواشناسی	میانگین	۴۳۲۰۰	۴۲۷۸۶	۴۲۷۸۶	۴۱۰۰۰	۴۱۹۶۳	۴۹۴۴۴
تامین اجتماعی	میانگین	۳۳۳۳۳	۳۷۱۴۳	۳۷۱۴۳	۳۸۳۳۴	۳۲۴۰۷	۴۳۳۳۳
نوسازی مدارس	میانگین	۴۵۶۶۷	۴۸۸۰۹	۴۸۸۰۹	۴۲۰۸۳	۴۱۵۹۲	۴۸۶۶۷
بانک ملت	میانگین	۳۵۰۰۰	۴۸۲۱۴	۴۸۲۱۴	۴۹۳۷۵	۴۷۷۲۲	۵۴۰۰۰

ادامه جدول ۵: مقایسه معیارهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های گوناگون

نام سازمان	معیار تصمیم‌گیری	ظرفیت انعطاف‌پذیری	بیشینه‌سازی مزایای مالی	تمرکز بر شایستگی‌های ریسک و محوری	کاهش پوشش توجه و گسترده واکنش	پوشش توجه و گسترده واکنش
حمل و نقل و پایانه‌ها	میانگین	۳۵۵۰۰	۴۱۰۷۱	۳۸۷۵۰	۴۰۰۰۰	۴۵۳۳۳
شرکت برق	میانگین	۴۵۳۳۳	۵۱۴۲۹	۴۷۹۱۷	۴۷۲۲۲	۴۰۰۰۰
اوقاف	میانگین	۴۶۴۰۰	۴۹۱۴۳	۵۱۰۰۰	۵۰۲۲۲	۴۵۳۳۳
فنی و حرفه‌ای	میانگین	۴۳۲۰۰	۵۰۵۷۱	۴۷۰۰۰	۵۲۸۱۵	۳۷۷۷۸
بهزیستی	میانگین	۳۳۲۰۰	۳۶۵۷۱	۴۲۵۰۰	۴۵۷۷۸	۵۳۳۳۳
منابع طبیعی	میانگین	۳۵۰۰۰	۴۰۹۵۳	۴۰۴۱۷	۴۶۱۱۱	۵۳۸۸۹
سازمان تبلیغات	میانگین	۴۹۰۰۰	۵۲۸۵۷	۴۷۵۰۰	۴۲۲۲۲	۶۰۸۳۳
صدا و سیما	میانگین	۴۱۲۰۰	۴۴۲۸۶	۴۹۰۰۰	۴۶۲۲۲	۵۲۰۰۰
کمیته امداد	میانگین	۲۸۰۰۰	۳۶۰۰۰	۳۴۰۰۰	۴۲۸۸۹	۴۶۰۰۰
صنعت و معدن	میانگین	۲۸۶۶۷	۴۴۲۸۶	۳۸۹۵۸	۴۳۶۱۱	۵۵۸۳۳
دانشگاه بیرجند	میانگین	۴۲۰۰۰	۵۱۷۱۴	۵۳۵۰۰	۵۲۲۲۲	۵۶۰۰۰
جمع	میانگین	۴۰۴۲۱	۴۴۲۸۶	۴۳۷۸۲	۴۳۳۰۸	۴۷۷۰۸

یافته‌های پژوهش

برای آزمون پرسش‌های پژوهش، با در نظر گرفتن میانگین مفروض (Mean=4) فرضیه‌های آماری زیر مطرح می‌شوند.

$$\begin{cases} H_1: \mu \leq 4 \\ H_2: \mu > 4 \end{cases}$$

برای آزمون فرضیه آماری، از توزیع t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶: سنجش رعایت معیارهای تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری خدمات

۴ = ارزش آزمون						معیارهای تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری خدمات
فاصله اطمینان ۹۵٪	میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار T	کراشه بالا	
۰/۶۱۰	۰/۲۴۷	۴/۴۲	۰/۰۰۰	۳۲	۴/۸۱۴	بیشینه‌سازی مزایای مالی
۰/۵۶۴	۰/۱۹۱	۴/۳۸	۰/۰۰۰	۳۲	۴/۱۲۶	تمرکز بر شایستگی‌های محوری
۰/۹۸۹	۰/۵۵۲	۴/۷۷	۰/۰۰۰	۳۲	۷/۱۸۵	پوشش گسترده خدمات
۰/۴۹۸	۰/۱۶۲	۴/۳۳	۰/۰۰۰	۳۲	۴/۰۱۳	کاهش مخاطره و بدهی
۰/۹۱۷	۰/۴۶۲	۴/۶۹	۰/۰۰۰	۳۲	۶/۱۷۴	واکنش و توجه
۰/۲۸۳	-۰/۱۹۹	۴	۰/۷۲	۳۲	۰/۳۵۶	ظرفیت انعطاف‌پذیری

با توجه به جدول (۶)، سطح معناداری مشاهده شده برای پنج معیار اولیه، کم‌تر از ۰/۰۵ است. بنابراین، در فاصله اطمینان ۹۵٪ فرضیه صفر رد می‌شود. به سخن دیگر، دستگاه‌های اجرایی در برون‌سپاری خدمات، در سطحی به نسبت مطلوب، معیارهای تمرکز بر شایستگی‌های محوری، بیشینه‌سازی مزایای مالی، پوشش گسترده خدمات، توجه و واکنش به انتظارات مشتریان، کاهش مخاطره و بدهی را در نظر می‌گیرند؛ اما معیار انعطاف‌پذیری سازمانی را در تصمیم برای برون‌سپاری خدمات در نظر نمی‌گیرند.

بحث و نتیجه‌گیری

برون‌سپاری شکلی از تدارک خارجی از پیش تعیین شده است؛ برای ارائه کالاها یا خدماتی که پیش‌تر توسط خود سازمان تأمین می‌شد. برون‌سپاری خدمات توجهی روزافزون را در ادبیات مدیریت به خود اختصاص داده؛ ولی دیده می‌شود که در این فرآیند، بیش‌ترین توجه به کاهش هزینه‌های عملیات معطوف شده است. ادبیات برون‌سپاری، بیش‌تر با تصمیم‌های «ساخت یا خرید» مرتبط هستند (Carlson, 1998; Hart, 1995). منابع مورد استفاده سازمان را می‌توان به دو گزینه «انجام فعالیت‌ها در درون سازمان و تحت حاکمیت سلسله مراتب» و «برون‌سپاری و قرار دادن آن‌ها تحت حاکمیت بازار» تقسیم کرد. در این پژوهش، برای تبیین تصمیم‌گیری برون‌سپاری از مدل گروال (۲۰۰۸)

استفاده شد که در آن، تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری خدمات، بر مبنای شش معیار مطرح شده است. یافته‌های پژوهشی نشانگر آن است که فقط معیار انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری برون‌سپاری خدمات از سوی دستگاه‌های اجرایی مدنظر قرار نگرفته است. دیگر معیارها، در سطح بالای میانگین مفروض مدنظر قرار گرفته‌اند؛ اما با توجه به میانگین متغیرها، این توجه در سطح رضایت‌بخش نیست.

باید در نظر داشت که این پژوهش، در شهرستان بیرجند انجام شده است؛ از این رو تعمیم نتایج آن به دیگر سازمان‌های بخش دولتی و دیگر شهرستان‌ها، با وجود شباهت‌های زیاد میان آن‌ها، محل تردید است. با توجه به محدودیت پیش‌گفته، پیشنهاد می‌شود دیگر پژوهشگران، مدل گروال را در دیگر شهرستان‌ها آزمون کنند تا در صورت اثبات آن بتوان به مدل بومی جامعی برای تصمیم‌گیری برون‌سپاری در بخش دولتی ایران دست یافت.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهایی به شرح زیر قابل ارائه است:

۱. به‌کارگیری ظرفیت‌های خارج از سازمان برای پوشش فعالیت‌های سازمانی
۲. کاهش فشار ناشی از حجم گسترده وظایف سازمانی مبتنی بر برون‌سپاری
۳. واکنش به‌هنگام به انتظارات مشتریان، با برون‌سپاری خدمات
۴. مدیریت بهینه هزینه‌های ثابت و متغیر در برون‌سپاری خدمات
۵. کاهش اندازه سازمان با استفاده از برون‌سپاری خدمات
۶. تمرکز مدیران بر فعالیت‌های اصلی و محوری و برون‌سپاری فعالیت‌های

فرعی

۷. کاهش مخاطره‌های کم‌کاری، نبود کنترل کارکنان و سوء مدیریت، با استفاده

از برون‌سپاری خدمات فرعی.

منابع

ب) انگلیسی

Blank, R. (1993). Developing a System of Education Indicators: Selecting, Implementing, and Reporting Indicators. *Educational Evaluation and policy*

- Analysis*, 15(1), pp. 65-80.
- Blumberg, D. F. (1998). Strategic Assessment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(1), pp. 5-18.
- Campbell, John D. (1995). Outsourcing in Maintenance Management: a Valid Alternative to Self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), pp. 18-24.
- Carlson, B. (1998). *Flexibility and Theory of the Firm*. *International Journal of Industrial Organization*, 7(1), pp. 179-203.
- Centers for Disease Control (2013). Building Our Understanding: Key Concepts of Evaluation What is it and how do you do it?. Creating a Culture of Healthy Living, CDC's Healthy Communities Program. Accessible from: https://www.cdc.gov/nccdphp/dch/programs/healthycommunitiesprogram/tools/pdf/eval_planning.pdf.
- Clark, M.; Sartorius, R. & Bamberger, M. (2004). *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*. Washington, DC: The World Bank.
- Comella-Dorda, S.; Dean, J.; Morris, E. & Oberndorf, P. (2002). *A Process for COTS Software Product Evaluation*. A Process for COTS Software Product Evaluation, Carnegie Mellon University.
- Conley-Tyler, M. (2005). A Fundamental Choice: Internal or External Evaluation?. *Evaluation Journal of Australasia*, 4(1/2), pp. 3.
- Embleton, Peter. R. & Wright, Phillip C. (2015). A Practical Guide to Successful Outsourcing. *Empowerment in Organization*, 6(3), pp. 94-106.
- Espino-Rodríguez, T. F. & Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its Impact on Operational Objectives and Performance: a Study of Hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), pp. 287-306.
- Fetterman, David (1997). Empowerment Evaluation: A Response to Patton and Scriven. *American Journal of Evaluation*, 18(3), pp. 253-266.
- Fetterman, D. M. (1996). *Empowerment Evaluation: An Introduction to Theory and Practice*. In D. M. Fetterman, S. J. Kaftarian, A. Wandersman (Eds.), *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fetterman, David M. (1999). Reflections on Empowerment Evaluation: Learning from Experience. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 14, pp. 5-38.
- Galanaki, E.; Bourantas, D. & Papalexandris, N. (2008). A Decision Model for Outsourcing Training Functions: Distinguishing between Generic and Firm-job-specific Training Content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), pp. 2332-2351.
- Gay, C. L. & Essinger, J. (2000). *Inside Outsourcing*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Gilly, K. Matthew & Rasheed, Abdul (2000). Making More by Doing less: an Analysis of Outsourcing and its Effect Film Performance. *Journal of Management*, 26(4), pp. 763-790.
- Page ۴۴ :
- Hart, O. (1995). *Firms, Contracts and Financial Structure*. Clarendon Press, Oxford.
- Herath, T. & Kishore, R. (2009). Offshore Outsourcing: Risks, Challenges and Potential Solutions. *Information Systems Management*, 26(4), pp. 312-326.
- Kahan, B. (2008). *Review of Evaluation Frameworks*. Saskatchewan Ministry of Education.
- Kahan, B. & Goodstadt, M. (2005). *The IDM Manual. Sections on: Basics, Suggested Guidelines, Evidence Framework, Research and Evaluation, Using the IDM*

- Framework. Centre for Health Promotion, University of Toronto, May.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), pp. 189-198.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), pp. 183-204.
- Khaki, A. & Rashidi, S. (2012). Outsourcing and its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Iranian Telecommunication Industries. *Management Science Letters*, 2(1), pp. 235-244.
- Kroes, James R. (2007). *Outsourcing of Supply Chain Processes: Evaluating the Impact of Alignment between Outsourcing Drivers and Competitive Priorities on Performance*. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the College of Management. Georgia Institute of Technology.
- Lankford, W. M. & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a Primer. *Management Decision*, 37(4), pp. 310-316.
- Lieb, R. (1992). The Use of Third-party Logistics Services by Large American Manufacturers. *Journal of Business Logistics*, 13(2), pp. 29-42.
- Marsden, Jane M. (1991). Evaluation: Towards a Definition and Statement of Purpose. *Australasian Journal of Educational Technology*, 7(1), pp. 31-38.
- Nayebpour, Mohammad Mehdi and Shahanaghi, Kamran (2009). Developing a Multi Attribute Decision Making Model for Outsourcing Maintenance Operations Based on Machine's Life Cycle. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(4), pp. 3568-3574.
- Patton, M. Q. (1994). Developmental Evaluation. *Evaluation Practice*, 15(3), pp. 311-319.
- Prahalad, C. K. & Hamel, Gary (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 79-91.
- Preskill, Hallie & Torres, Rosalie T. (1999). *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. London, SAGE Publications, Inc.
- Quinn, James Brian & Hilmer, Frederick G. (1994). Strategic Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 35(4), pp. 43-55.
- Rajabzadeh, A.; Anvary Rostamy, A. & Hosseini, A. (2008). Designing a Generic Model for Outsourcing Process in Public Sector: Evidence of Iran. *Management Decision*, 46(4), pp. 521-538.
- Rao, K. & Young, R. R. (1994). Global Supply Chains: Factors Influencing Outsourcing of Logistics Functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(6), pp. 11-19.
- Regan, Amelia C. & Wang, Chuanxu (2004). Reducing Risks in Logistics Outsourcing. See discussions, Stats, and Author Profiles for this Publication at: <https://www.researchgate.net/publication/242605544>.
- Robinson, Marcia; Kalakota, Ravi & Sharma, Suresh (2005). *Global Outsourcing: Executing an Onshore, Nearshore or Offshore Strategy*. Alpharetta: Mivar Press, Inc. (April 2005).
- Schniederjans, Marc J.; Schniederjans, Ashlyn M. & Schniederjans, Dara G. (2005). *Outsourcing and Insourcing in an International Context*. U.S.A: ME Sharpe.
- Scriven, Michael (1974). Product Evaluation-The State of the Art. *Evaluation Practice*, 15(1), pp. 45-62.
- Scriven, Michael (1991). *Evaluation Thesaurus*, 4th ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, Inc.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 6th Edition, New York: Wiley.
- Stark, J. (2006). Outsourcing Decisions & Models-Some Practical Considerations for Large Organizations. *IEEE International Conference on Global Software*

Engineering 19 December 2006.

- Tayauova, Gulzhanat (2012). Advantages and Disadvantages of Outsourcing: Analysis of Outsourcing Practices of Kazakhstan banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, pp. 188-195.
- Tsai, W. H. & Lai, C. W. (2007). Outsourcing or Capacity Expansions: Application of Activity-based Costing Model on Joint Products Decisions. *Computers & Operations Research*, 34(12), pp. 3666-3681.
- Vining, Aidan (1999). A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision. *European Management Journal*, 17(6), pp. 645-654.
- Wainfan, Lynne (2010). *Multi-perspective Strategic Decision Making: Principles, Methods, and Tools*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Zukoski, A. & Luluquisen, M. (2002). Participatory Evaluation. What is it? Why do it? What are the Challenges?. *Community-based Public Health Policy & Practice/Partnership for the Public's Health*, Apr (5), pp. 1-6.