

ارائه مدل مطلوب برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام

کرم خلیلی^۱
جمیلا ملک‌شاهی^۲

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی مدل مطلوب برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام انجام شده است. جامعه آماری آن شامل دو بخش است و بر اساس هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، از نوع تحقیقات آمیخته (کمی - کیفی) می‌باشد. حجم نمونه در بخش کیفی، شامل ۳۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه با تخصص مرتبط با موضوع و کارشناسان باتجربه و متخصص در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام است که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کمی نیز به علت حجم کم جامعه، همه کارکنان این اداره کل به صورت نمونه انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که از روایی صوری برخوردار بود و برای تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب کرونباخ آلفا برای پرسشنامه، ۰/۸۸ به دست آمد که از نظر آماری قابل قبول است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل استراتژیک، ساختاری، انسانی و ارزشی از عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام هستند. مطابق آزمون تی تک نمونه‌ای نیز وضعیت موجود شاخص‌ها از میانگین عددی (۳) بالاتر است که از تأیید شاخص‌ها از نظر جامعه مورد مطالعه حکایت دارد.

واژگان کلیدی: برون‌سپاری، عوامل استراتژیک، عوامل ساختاری، عوامل انسانی، عوامل ارزشی.

مقدمه و بیان مسئله

امروزه مسائلی چون: افزایش فشارهای رقابتی، دشواری‌های کسب و کار، محدودیت منابع، پیچیدگی‌های تکنولوژیک، تخصصی شدن کارها، عدم اطمینان به آینده، افزایش هزینه‌ها، بزرگ شدن سازمان‌ها و برخی محدودیت‌های قانونی سبب شده است تا سازمان‌ها در الگوهای مدیریت خود تجدید نظر کنند و برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی در دنیای کنونی کسب و کار، به استراتژی‌های جدیدی روی آورند. یکی از این استراتژی‌ها، تمرکز بر شایستگی‌های اصلی و واگذاری انجام بسیاری از فعالیت‌ها به منابع خارج از سازمان است. بسیاری از سازمان‌ها به منظور فراهم کردن امکان پاسخگویی کارا، توأم با سطح خدمات مطلوب به ارباب رجوع و دستیابی به انعطاف‌پذیری و کاهش هزینه‌ها، استراتژی برون‌سپاری را به کار گرفته‌اند. برون‌سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در حقیقت و در عمل، در برون‌سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند؛ بلکه عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌شود (قاضی‌زاده فرد و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸). سازمان‌ها در سراسر جهان، به دنبال تکنیک‌ها و روش‌هایی برای حفظ و توسعه مزایای رقابتی خود هستند. برون‌سپاری در سال‌های اخیر خود را به عنوان یکی از این رویکردها معرفی کرده است. بعضی از شرکت‌ها در سال‌های اخیر به منظور بهبود کیفیت خدمات و محصولات، کاهش هزینه و زمان تولید، تمرکز بر روی مزیت‌های اصلی رقابتی و به طور کلی، افزایش اثربخشی سازمان، اقدام به برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها نموده‌اند. چنین به نظر می‌رسد که سازمان‌ها با برون‌سپاری فعالیت‌های خود به سازمان‌های تخصصی دیگر، بهتر می‌توانند بر روی فعالیت‌هایی که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کنند، تمرکز کنند و اثربخشی فعالیت‌های خود را به حداکثر برسانند. تحقیقات نشان می‌دهد که افزایش برون‌سپاری می‌تواند به کاهش هزینه‌ها منجر شود، نیاز به سرمایه‌گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات و نیروی انسانی را پایین آورد و نوآوری و کنترل بر روی کارها را کاهش دهد؛ بنابراین تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری از جمله مسائلی است که باید کلیه ملاحظات سازمانی، پیش‌نیازها و شرایط آمادگی سازمان، مراحل به‌کارگیری و مدیریت و کنترل فرایند در مورد آن در قانون توجه قرار گیرد (برومند و کیخاونی موسی، ۱۳۹۸: ۲۱).

برون‌سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفاده درست می‌تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت جهانی به همراه داشته باشد؛ اما چنانچه در استفاده از آن، دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی‌شود؛ بلکه آسیب‌ها و خسارت‌های جبران‌ناپذیری بر منافع سازمان وارد می‌شود. در تصمیمات برون‌سپاری، در کنار مسائل راهبردی، ارزیابی مالی، ابعاد کارایی و ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین‌کننده و قابلیت اطمینان زمان‌های تحویل نیز مد نظر قرار می‌گیرد و یک تصمیم اشتباه می‌تواند منجر به صرف هزینه‌های بیشتر، از دست دادن فرصت‌ها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کلی شرکت شود (قهرمانی و مرادی، ۱۳۹۸: ۱۴). در ایران، خصوصی‌سازی و واگذاری امور



تصدی‌گری به بخش خصوصی در دهه گذشته در دستور کار مسئولان کشور قرار گرفت. با توجه به اهداف و سیاست‌های کلان دولتی و تحولات پیش روی سازمان‌ها؛ از جمله خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی بخش دولتی، قانون خدمات کشوری، اصل ۴۴ قانون اساسی، چشم‌انداز ۲۰ ساله ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران و ...، برون‌سپاری فرایندها و فعالیت‌های سازمان و تغییر و تحولات در این جهت، منطبق با سیاست‌های بلندمدت، راهبردها و اهداف سازمان‌هاست. دولت‌ها برای اعمال تغییر مناسب در سازمان‌های بخش دولتی ناچار به وضع خط‌مشی‌هایی هستند که ناظر بر تغییرات بنیادی یا اصلاحی یا هر دوی آنها در سازمان‌ها باشند. این خط‌مشی‌ها با عناوینی همچون: کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی، بازآفرینی دولت و برون‌سپاری نامگذاری می‌شوند که هر یک به نوبه خود معرف نوعی تغییر هستند (نهادنندی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۴). امروزه با توجه به تحریم‌های بین‌المللی و مطرح ساختن بحث اقتصاد مقاومتی از سوی مقام معظم رهبری - که یکی از روش‌های مهم و مناسب در تغییر مسیر اقتصاد کشور برای غلبه بر تحریم‌ها و فشارهاست - برون‌سپاری در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام، نقشی راهبردی دارد و با توجه به اهمیت و مزایای متعدد آن در عصر حاضر، پرداختن به آن ضروری است؛ لذا پژوهش حاضر بر اساس آسیب‌شناسی مذکور، این مسئله را تعریف می‌نماید و با بررسی جامع و استفاده از ترکیب روش‌های کیفی و کمی، به شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام می‌پردازد. در نهایت نیز مدلی طراحی می‌شود که این سازمان بتوانند به کمک آن، پیامدهای منفی این نوع تصمیمات راهبردی را کاهش و مزایای آن را افزایش دهند؛ لذا هدف از انجام این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت و ارائه مدل برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام و پاسخ به این سؤال است که: الگوی مطلوب برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام چیست؟

اهداف پژوهش

۱. هدف اصلی

هدف کلی تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر در طراحی الگوی مطلوب برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام است.

۲. اهداف فرعی

به منظور دستیابی به هدف کلی، اهداف ذیل به عنوان هدف‌های اختصاصی دنبال می‌شود:

- شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام

- بررسی وضعیت موجود شاخص‌ها در جامعه مورد مطالعه.

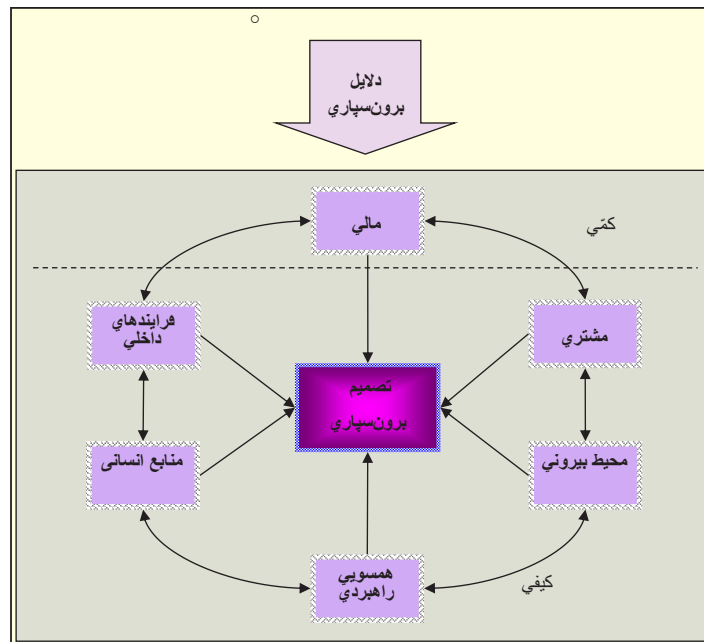
ادبیات نظری تحقیق

تعاریف برون‌سپاری

برون‌سپاری از ترکیب دو واژه «Outside» و «Resourcing» تشکیل شده است و به طور کلی، به کالاهای و خدمات ارائه‌شده توسط سازمان‌های بیرونی اشاره دارد و تاکنون تعاریف متعددی از آن بیان شده است. به تصمیم اتخاذشده توسط یک سازمان جهت ارائه یا فروش دارایی‌ها، نیروی انسانی و خدمات به شخص ثالث برون‌سپاری گفته می‌شود؛ چنانکه طرف قرارداد متعهد می‌گردد که در قبال درآمد شخص در یک زمان معین، دارایی‌ها و خدمات قیدشده در قرارداد را ارائه و مدیریت نماید. برون‌سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در حقیقت و در عمل، نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند؛ بلکه عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌شود. عوامل تولید عبارتند از: کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فناوری و سایر دارایی‌ها. حق تصمیم‌گیری نیز عبارت است از: مسئولیت برای تصمیم‌گیری در مورد اجزای اصلی فعالیت‌های منتقل‌شده. برون‌سپاری به مفهوم استفاده از منابع تأمین‌کنندگان بیرون برای تحقق بخشیدن به انجام فعالیت‌های مورد نیاز گفته می‌شود (کرن^۱، ۱۹۹۷: ۶۶).

عوامل مؤثر بر برون‌سپاری

تصمیم برون‌سپاری یا تأمین داخلی یک فعالیت، یکی از پیچیده‌ترین تصمیمات سازمانی به شمار می‌رود. اتخاذ این تصمیم، به عنوان بخش نخست فرایند برون‌سپاری، مستلزم شناسایی کلیه عوامل تأثیرگذار است. بسیاری از سازمان‌ها در تصمیم برای برون‌سپاری فعالیت‌ها، تنها با در نظر گرفتن ملاک هزینه و نادیده گرفتن بسیاری از ملاک‌های کیفی دیگر، زمینه شکست خود را فراهم نموده‌اند. هرچند برون‌سپاری مزایای بسیاری دارد؛ ولی خطرپذیری‌های متعددی نیز به همراه دارد که باید در تصمیم‌گیری لحاظ شوند. عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری از شش وجه مختلف نگریسته می‌شوند:



شکل (۱). عوامل مؤثر بر برون‌سپاری (چشم‌براه و مرتضوی، ۱۳۸۶: ۱۲۶)

پیشینه تحقیق

در مقاله قاضی‌زاده فرد و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «طراحی الگوی تصمیم‌گیری برون‌سپاری فعالیت‌های بخش نگهداری و تعمیرات»، فعالیت‌های مربوط به نگهداری و تعمیرات تأسیسات یکی از بزرگترین سازمان‌های دولتی، به عنوان یک مجموعه فعالیت قابل برون‌سپاری، شناسایی گردیده و الگویی برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر و تعیین نوع راهبرد برون‌سپاری ارائه شده است. برومند و کیخاونی موسی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها» با بررسی متغیرهای اصلی شامل تفکیک‌ناپذیری، عدم اطمینان تقاضا، موقعیت رقابتی، تماس با مشتری نهایی و متغیرهای تعدیلی، شامل اصلی بودن فعالیت، اهمیت فعالیت و تعداد تأمین‌کنندگان بالقوه، به طراحی و تهیه مدل بهینه برون‌سپاری پرداختند. قهرمانی و مرادی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «تدوین الگوی برون‌سپاری آموزش سازمانی»، ضمن مطرح کردن مبانی نظری برون‌سپاری، به طرح چارچوب مفهومی لازم برای برون‌سپاری آموزش سازمان پرداختند و الگویی را پیشنهاد نمودند. نظری و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی عوامل محیطی مؤثر جهت برون‌سپاری خدمات در بیمارستان‌های دولتی ایران»، نشان دادند که عوامل محیطی مؤثر بر برون‌سپاری خدمات به ترتیب اهمیت عبارت بودند از: عامل سیاسی با میانگین ۳/۶۷، ارزیابی ریسک با میانگین ۳/۳۸، ارزیابی پیمانکاران با میانگین ۳/۳۳، عوامل زمینه‌ای با میانگین ۳/۲۵ و عوامل توسعه‌ای با میانگین ۲/۸۳. میانگین نمره کل تأثیر عوامل محیطی برابر ۳/۲۱ و به طور معنی‌داری بیشتر از مقدار متوسط ۳ بوده است ($P < 0/001$) و این نشان می‌دهد که عامل محیطی از فاکتورهای مؤثر در برون‌سپاری خدمات بیمارستانی است. نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری

فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران، نشان دادند که برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی، علاوه بر قوت‌ها، محدودیت‌ها و مشکلاتی که به طور نسبتاً گسترده‌ای در ادبیات دانشگاهی مورد بحث قرار گرفته است، مزایا و معایب دیگری نیز به دنبال دارد. یافته‌های پژوهش آنان، نشان‌دهنده ۸ تم اصلی است که ۴ تم مربوط به مزایا و ۴ تم بیان‌کننده معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی هستند. به نظر زینالی و واحدی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی مطلوب برون‌سپاری فعالیت‌های بانک مهر اقتصاد استان آذربایجان شرقی»، برون‌سپاری باعث کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و افزایش تمرکز مدیریت بر فعالیت‌های اصلی و هسته‌ای بانک شده است. آنها با تجزیه و تحلیل داده‌ها، الگوی مطلوبی برای برون‌سپاری فعالیت‌های بانک مهر اقتصاد استان آذربایجان شرقی ارائه نمودند. باقری و همکاران (۱۳۹۴) هم در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها (مورد مطالعه: شرکت صنایع آپتیک اصفهان)»، نشان دادند که تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها در سازمان‌ها، حاصل گذار از سه مرحله است: در مرحله نخست، مدیران این صنایع باید از انگیزاننده‌ها و بازدارنده‌های برون‌سپاری (محرک‌های برون‌سپاری) مطلع شوند، در مرحله دوم، سازمان باید از قابلیت فعالیت برای برون‌سپاری اطمینان حاصل نمایند و در مرحله آخر، سازمان باید از شرایط محیطی که شامل شرایط سیاسی و قانونی، شرایط تأمین‌کنندگان و توانمندی سازمان در برون‌سپاری فعالیت‌هاست، آگاهی پیدا کنند.

گیکاس^۱ (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان «اجرای استراتژی برون‌سپاری فرایند کسب و کار در بانک استاندارد چارترد کنیا» نشان داد که عملیات برون‌سپاری کسب کار در این بانک، برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعات، حسابداری، حسابداری، آرشیو، مرتب‌سازی پول نقد، طراحی محصول، پرسنل امنیتی، حمل و نقل، آموزش، خدمات پروب بازار، مدیریت امکانات، کارت نظارت بر معاملات، خدمات شبکه برون‌سپاری و حقوق و دستمزد را شامل می‌شود. لامرس^۲ (۲۰۱۸) با استفاده از نظریه هزینه معامله و نگرش مبتنی بر منابع، چارچوبی را برای اخذ تصمیم خرید یا ساخت در صنعت بانکداری آلمان توسعه داد. بر آن اساس، بانک فعالیتی را برون‌سپاری می‌کند که برای انجام آن، نه تنها مزیت رقابتی یا توانمندی محوری ندارد؛ بلکه از نظر رقابتی نیز ضعیف است، به علاوه اینکه خاص بودن دارایی، عدم اطمینان و میزان تکرار آن کم است؛ در نتیجه هزینه تأمین بیرونی و نظارت آن کاهش می‌یابد. شرط لازم برای برون‌سپاری، وجود یک بازار قابل اعتماد و کارا از تأمین‌کنندگان مختلف است. علاوه بر این، برون‌سپاری تنها وقتی انجام می‌شود که کاهش هزینه ناشی از برون‌سپاری، هزینه‌های معامله را جبران کند. برگارا و لیوناتی^۳ (۲۰۱۷) طی پژوهشی در بانک‌های اروگوئه، رویکرد هزینه معامله را برای ارزیابی تصمیم برون‌سپاری پیشنهاد کردند و نشان دادند که برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی در بانک‌ها به شدت متأثر از منافع حاصل از ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی در داخل بانک است. هزینه معاملاتی نقش مهمی در تصمیم‌گیری راجع به برون‌سپاری ایفا

1. Ghikas

2. Lammers

3. Bergara and Libonatti



می‌کند؛ ولی تأثیری به مراتب کمتر از تأثیر هزینه‌های ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی دارد. جوالد و دیبرن^۱ (۲۰۱۷) طی پژوهشی در ۱۲۶ بانک تجاری آلمان، ریسک‌ها و منافع برون‌سپاری را به عنوان مهمترین عوامل مؤثر بر تمایل مدیران در برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار شناسایی کردند. پاندی و بانسال^۲ (۲۰۱۷) با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، یک مدل تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات ارائه کردند. معیارهای تصمیم‌گیری در این مدل عبارتند از: حساسیت، ثبات و سادگی. بنویت^۳ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی، مدل برون‌سپاری فناوری اطلاعات را ارائه دادند که از نظریه هزینه‌های تعاملی و پیمان‌های ناقص برگرفته شده است. بر اساس این پژوهش، ۴ عامل، تعیین‌کننده سطوح برون‌سپاری فناوری اطلاعات هستند که عبارتند از: خصوصیت دارایی، عدم قطعیت، مهارت‌های کسب و کار و مهارت‌های فنی مورد نیاز برای انجام فعالیت‌ها. وانگ و یانگ^۴ (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود به ارائه مدلی برای تصمیم‌گیری برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی پرداختند. معیارهای مدل ارائه شده، که در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری باید در نظر گرفته شوند، عبارتند از: شرایط اقتصادی، منابع، راهبرد، خطر، مدیریت و کیفیت. دیاس فریرا و لوریندو^۵ (۲۰۱۶) در رابطه با جنبه‌های تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری فعالیت‌های فناوری اطلاعات در شرکت‌های برزیلی، پژوهشی انجام دادند. بر اساس تحقیق آنها جنبه‌های مهمی که در تصمیم برون‌سپاری باید به آنها توجه شود، عبارتند از: هزینه‌ها، مباحث راهبردی، شکل‌های جدید مدیریت، مخاطرات، قراردادهای و الگوبرداری.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی و از نظر چگونگی جمع‌آوری اطلاعات، از نوع تحقیقات آمیخته اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کیفی، اساتید دانشگاهی و خبرگان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی ایلام هستند که تعداد ۳۰ نفر از آنها به صورت هدفمند و تا اشباع داده‌ها انتخاب شدند. در بخش کمی نیز به علت حجم کم جامعه، همه کارکنان این اداره کل به صورت نمونه انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه بسته و در بخش کیفی، پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته و به صورت مصاحبه بود. عوامل، بعد از استخراج و چند مرحله حذف و اضافه، در قالب یک پرسشنامه بسته در اختیار تمامی کارکنان اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام قرار گرفتند. این پرسشنامه ۳۰ شاخص داشت و ضریب آلفای کرونباخ مربوط به آن ۰/۸۸ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب آن است. از فنون استنباط آماری نیز در این تحقیق استفاده شد. چون محققان به دنبال آزمون سؤالات بودند، آزمون سؤالات و فنون آماری مرتبط را به کار گرفتند. برای تحلیل داده‌های این تحقیق جهت سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و برای

1. Gewald and Dibbern

2. Pandey and Bansal

3. Benoit

4. Wang and Yang

5. Dias Ferreira and Barbin Laurindo

سنجش سؤال‌ها از آزمون t تک نمونه استفاده شد. لازم به ذکر است که آزمون‌های مذکور با استفاده از نرم‌افزار spss نسخه ۲۱ به کار گرفته شدند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتایج روش دلفی

در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در دو دور انجام شد که در ادامه، یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه می‌شود.

نتایج دور اول روش دلفی

پرسشنامه دور اول دلفی، که شامل دو بخش است، به صورت حضوری در تاریخ ۲۰ و ۲۱/۰۹/۱۳۹۸ به ۳۰ نفر از اعضای پانل تحویل داده شد و پیگیری برای دریافت پاسخ آنها از هفته بعد از توزیع آغاز گشت. به این منظور، به طور میانگین ۳ بار به صورت تلفنی، با هر عضو تماس گرفته شد. از این میان، سه نفر از اعضای پانل، پرسشنامه را تکمیل نکردند. به این ترتیب ۲۷ پرسشنامه (۹۰ درصد) دریافت شد که آخرین آنها در تاریخ ۱۳۹۸/۱۰/۲۴ بود. در بخش اول این پرسشنامه، لیستی از عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام، که از پژوهش‌های پیشین و مبانی نظری استخراج شده بود، ارائه گردید. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از عوامل احصا شده از پژوهش‌های پیشین، با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل «تأثیر بسیار کم: ۱»، «تأثیر کم: ۲»، «تأثیر متوسط: ۳»، «تأثیر زیاد: ۴»، و «تأثیر بسیار زیاد: ۵» بود. در جدول شماره (۱) نتایج مرتبط با بخش اول پرسشنامه دور اول دلفی درج شده است که شامل مواردی مانند تعداد پاسخ‌ها برای هر گویه، میانگین پاسخ‌ها، انحراف معیار آنها و ضریب توافق کندال بود.



جدول شماره (۱). توصیف آماری نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد

اسلامی استان ایلام - دور اول دلفی

شاخص‌ها	شرح عامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین‌ها	ضریب کندال	توضیحات
عوامل استراتژی	شناسایی و تعیین اهداف بلندمدت برون‌سپاری	۲۷	۴/۶۵	۰.۷۱۶**	تأیید
	تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری	۲۷	۴/۳۳	۰.۵۴۱	تأیید
	شناسایی و لحاظ نمودن اهداف کوتاه‌مدت برون‌سپاری	۲۷	۴/۲۸	۰.۵۶۶*	تأیید
	وجود سیاست‌های روشن برای برون‌سپاری	۲۷	۴/۲۱	۰.۵۰۰*	تأیید
	تعیین و انتخاب روش‌های مناسب در برون‌سپاری فعالیت‌ها	۲۷	۳/۹۸	۰.۶۸۴*	تأیید
	شناسایی و تعیین شایستگی‌های کلیدی و محوری سازمان	۲۷	۳/۷۵	۰.۵۵۷*	تأیید
	وجود رویه‌های واضح و شفاف در برون‌سپاری	۲۷	۴/۱۰	۰.۶۴۰**	تأیید
عوامل ساختاری	طراحی چارت سازمانی مناسب با برون‌سپاری	۲۷	۴/۰۱	۰.۵۲۶*	تأیید
	تشکیل کمیته راهبردی برون‌سپاری	۲۷	۴/۳۳	۰.۵۵۸	تأیید
	وجود واحد مستقل متولی امور برون‌سپاری	۲۷	۳/۹۹	۰.۵۹۳*	تأیید
	وجود قوانین و دستورالعمل‌های مصوب در خصوص برون‌سپاری	۲۷	۳/۸۸	۰.۶۰۶*	تأیید
	استفاده از مشاوران و نیروهای متخصص در امر تصمیم‌گیری	۲۷	۴/۲۵	۰.۵۹۶*	تأیید
	وجود تقسیم کار در حوزه برون‌سپاری	۲۷	۴/۵۵	۰.۵۹۱	تأیید
	تعیین حیطه نظارت در فرایند برون‌سپاری	۲۷	۳/۷۷	۰.۶۱۲*	تأیید
	هماهنگی‌های لازم بین واحدهای فعال در حوزه برون‌سپاری	۲۷	۳/۶۳	۰.۵۵۱*	تأیید

تأیید	.۵۳۵*	۴/۲۲	۲۷	تعریف حداقل‌های لازم جهت تصدی پست‌های مربوط به برون‌سپاری	عوامل انسانی
تأیید	.۶۲۸*	۴/۱۹	۲۷	تدوین روشن شرح وظایف برای پست‌های مربوط	
تأیید	.۵۲۶*	۴/۱۱	۲۷	جذب و نگهداری نیروهای مستعد و توانمند در حوزه برون‌سپاری	
تأیید	.۵۳۰*	۴/۱۸	۲۷	توجه به کارکنان به عنوان یکی از مشخصه‌های کلیدی مکانیسم برون‌سپاری	
تأیید	.۵۴۵	۴/۳۳	۲۷	وجود مشاوران علمی جهت راهنمایی پرسنل	
تأیید	.۶۳۸	۴/۵۱	۲۷	برگزاری دوره‌های آموزشی لازم برای پرسنل	
تأیید	.۶۸۹	۳/۸۳	۲۷	تخصص‌گرایی در انتخاب و جذب نیروهای انسانی	
تأیید	.۰۶۷۵**	۴/۲۲	۲۷	تعریف معیارهای مصوب برای ارزیابی	عوامل ارزشی
تأیید	.۵۶۹	۴/۲۹	۲۷	طراحی ابزارهای ارزیابی	
تأیید	.۵۶۶*	۴/۸۷	۲۷	تعیین واحد یا گروه‌های مسئول جهت ارزیابی	
تأیید	.۷۱۶**	۴/۲۲	۲۷	وجود نظام داده‌ها و اطلاعات (پالایش و تحلیل)	
تأیید	.۵۲۶*	۴/۲۶	۲۷	شناسایی نقاط قوت و ضعف برون‌سپاری و اصلاح نقاط ضعف	
تأیید	.۶۰۸*	۳/۶۸	۲۷	ارائه گزارش‌های منظم از نتایج ارزیابی به مراجع ذی‌ربط	
تأیید	.۵۵۷*	۳/۸۱	۲۷	وجود دستورالعمل‌های مکتوب برای انجام ارزیابی	
تأیید	.۶۴۰**	۴/۱۴	۲۷	وجود رویه‌های ارزیابی (دوره‌ای، محصولات، تأمین‌کننده و ...)	

نتایج دور دوم روش دلفی

پرسشنامه دور دوم به صورت حضوری و از طریق ایمیل در تاریخ ۵ و ۱۳۹۸/۱۱/۶ به ۳۰ نفر از اعضای پانل تحویل داده شد و پیگیری برای دریافت پاسخ آنها از دو روز بعد از توزیع آغاز گشت. به این منظور، با هر عضو به طور میانگین ۳ بار به صورت تلفنی و یک بار از طریق ایمیل تماس گرفته شد. از این میان، چهار نفر از اعضای پانل پرسشنامه را تکمیل نکردند. به این ترتیب، ۲۶ پرسشنامه (۸۶۷ درصد) دریافت شد. تمامی پاسخ‌دهندگان در این دور، در دور قبل نیز شرکت کرده بودند. در این پرسشنامه، لیستی از عواملی ارائه شد که شرکت‌کنندگان در دور اول، آنها را به عنوان عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد



اسلامی استان ایلام مطرح کرده بودند. در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان تأثیر هر یک از عوامل احصا شده از پژوهش‌های پیشین و عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام، با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آنها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل «تأثیر بسیار کم: ۱»، «تأثیر کم: ۲»، «تأثیر متوسط: ۳»، «تأثیر زیاد: ۴»، و «تأثیر بسیار زیاد: ۵» بود. در جدول شماره (۲) نتایج مرتبط با بخش اول پرسشنامه دور دوم دلفی درج شده است که شامل مواردی مانند تعداد پاسخ‌ها برای هر گویه، میانگین پاسخ‌ها، انحراف معیار آنها و ضریب توافق کندال بود. بررسی مقدار ضریب توافق کندال در دور دوم نشان می‌دهد که بین اعضای پانل در مورد شاخص‌ها در سطح قوی، اتفاق نظر وجود دارد. شایان ذکر است که صرف معناداری ضریب توافق کندال برای متوقف کردن فرایند دلفی کافی نیست. ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود. با توجه به اینکه ضریب کندال در دور سوم نسبت به دور دوم تغییر محسوسی نداشته است، فرایند دلفی متوقف می‌شود.

جدول شماره (۲). توصیف آماری نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد

اسلامی استان ایلام - دور دوم دلفی

شاخص‌ها	شرح عامل	تعداد پاسخ‌ها	میانگین‌ها	ضریب کندال	توضیحات
عوامل استراتژی	شناسایی و تعیین اهداف بلندمدت برون‌سپاری	۲۶	۴/۵۱	.۷۰۶**	تأیید
	تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری	۲۶	۴/۴۰	.۵۳۹	تأیید
	شناسایی و لحاظ نمودن اهداف کوتاه‌مدت برون‌سپاری	۲۶	۴/۳۳	.۵۶۱*	تأیید
	وجود سیاست‌های روشن برون‌سپاری	۲۶	۴/۳۸	.۵۰۳*	تأیید
	تعیین و انتخاب روش‌های مناسب در برون‌سپاری فعالیت‌ها	۲۶	۴/۰۳	.۷۰۱*	تأیید
	شناسایی و تعیین شایستگی‌های کلیدی و محوری سازمان	۲۶	۳/۹۰	.۵۶۰*	تأیید
	وجود رویه‌های واضح و شفاف در برون‌سپاری	۲۶	۴/۱۵	.۶۴۲**	تأیید
عوامل ساختاری	طراحی چارت سازمانی مناسب با برون‌سپاری	۲۶	۴/۱۱	.۵۳۰*	تأیید
	تشکیل کمیته راهبردی برون‌سپاری	۲۶	۴/۴۰	.۵۶۰	تأیید
	وجود واحد مستقل متولی امور برون‌سپاری	۲۶	۴/۱۰	.۶۰۰*	تأیید
	وجود قوانین و دستورالعمل‌های مصوب در خصوص برون‌سپاری	۲۶	۳/۹۲	.۶۰۳*	تأیید
	استفاده از مشاوران و نیروهای متخصص در امر تصمیم‌گیری	۲۶	۴/۱۵	.۶۰۱*	تأیید
	وجود تقسیم کار در حوزه برون‌سپاری	۲۶	۴/۴۰	.۵۹۲	رد
	تعیین حیطه نظارت در فرایند برون‌سپاری	۲۶	۴/۰۱	.۶۱۴*	تأیید
	وجود هماهنگی‌های لازم بین واحدهای فعال در حوزه برون‌سپاری	۲۶	۳/۷۲	.۵۵۲*	تأیید
	تعریف حداقل‌های لازم جهت تصدی پست‌های مربوط به برون‌سپاری	۲۶	۴/۴۰	.۵۴۰*	تأیید



تأیید	.۶۳۰*	۴/۳۴	۲۶	تدوین شرح وظایف روشن برای پست‌های مربوط	عوامل انسانی
تأیید	.۵۲۸*	۴/۰۹	۲۶	جذب و نگهداری نیروهای مستعد و توانمند در حوزه برون‌سپاری	
تأیید	.۵۳۲*	۴/۳۲	۲۶	توجه به کارکنان به عنوان یکی از مشخصه‌های کلیدی مکانیسم برون‌سپاری	
تأیید	.۵۴۷	۴/۱۷	۲۶	وجود مشاوران علمی جهت راهنمایی پرسنل	
تأیید	.۶۳۶	۴/۳۹	۲۶	برگزاری دوره‌های آموزشی لازم برای پرسنل	
تأیید	.۶۸۶	۴/۱۴	۲۶	تخصص‌گرایی در انتخاب و جذب نیروهای انسانی	
تأیید	.۰.۶۷۲**	۴/۳۴	۲۶	تعریف معیارهای مصوب برای ارزیابی	عوامل ارزشی
تأیید	.۵۷۱	۴/۲۰	۲۶	طراحی ابزارهای ارزیابی	
تأیید	.۵۶۴*	۴/۶۰	۲۶	تعیین واحد یا گروه‌های مسئول جهت ارزیابی	
تأیید	.۷۱۸**	۴/۱۳	۲۶	وجود نظام داده‌ها و اطلاعات (پالایش و تحلیل)	
تأیید	.۵۳۰*	۴/۰۲	۲۶	شناسایی نقاط قوت و ضعف برون‌سپاری و اصلاح نقاط ضعف	
تأیید	.۶۰۵*	۴/۰۰	۲۶	ارائه گزارش‌های منظم از نتایج ارزیابی به مراجع ذی‌ربط	
تأیید	.۵۶۰*	۴/۰۴	۲۶	وجود دستورالعمل‌های مکتوب برای انجام ارزیابی	
تأیید	.۶۴۱**	۴/۲۱	۲۶	وجود رویه‌های ارزیابی (دوره‌ای، محصولات، تأمین‌کننده و ...)	

آزمون t تک نمونه

دیدگاه پاسخ‌دهندگان در مورد وضعیت هر یک از عوامل و ابعاد مورد مطالعه با استفاده از آزمون t تک نمونه بررسی شده است. در این آزمون، فرض صفر (H_0) مبتنی بر آن است که متغیر مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. ادعای آزمون (H_1) نیز آن است که متغیر مورد بررسی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. از آنجا که داده‌ها با طیف لیکرت ۵ درجه گردآوری شده‌اند، میانگین عدد ۳؛ یعنی نقطه وسط طیف لیکرت در نظر گرفته شده است؛ بنابراین بیان آماری فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر است:

$$H_0: \mu \geq 3$$

$$H_1: \mu < 3$$

فرض صفر: وضعیت عامل مورد بررسی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان مطلوب نیست.

فرض بدیل (ادعای آزمون): وضعیت عامل مورد بررسی از دیدگاه پاسخ‌دهندگان است.

این مطالعه در سطح اطمینان ۹۵٪ بررسی شده است؛ بنابراین چنانچه در محاسبه میانگین هر بعد، مقدار معناداری^۱ از سطح خطای ۵٪ کوچکتر باشد، فرض صفر رد می‌شود؛ بنابراین ادعای آزمون تأیید خواهد شد. بدیهی است در این شرایط آماره آزمون t از مقدار بحرانی ۰٫۰۵ t یعنی ۱/۹۶ بزرگتر خواهد بود و هر دو کران فاصله اطمینان نیز مثبت خواهد شد. خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه بر اساس میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول شماره (۳). نتایج آزمون t تک نمونه برای متغیرهای عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد

اسلامی استان ایلام

متغیر	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	مقدار معناداری	اختلاف از	
					میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪
					کران بالا	کران پایین
عوامل استراتژی	۳٫۸۴۷۵	۱۷٫۲۴۸	۱۱۴	۰٫۰۰۰	۸۴۷۴۶	۷۵۰۷
عوامل ساختاری	۴٫۳۵۶۶	۵۱٫۹۳۳	۱۱۴	۰٫۰۰۰	۱۳۵۶۵۷	۱۳۰۵۱
عوامل انسانی	۴٫۲۳۰۹	۴۶٫۹۸۴	۱۱۴	۰٫۰۰۰	۱۳۳۰۸۶	۱۰۱۷۹۳
عوامل ارزشی	۴٫۳۸۳۵	۵۹٫۸۶۹	۱۱۴	۰٫۰۰۰	۱۳۸۳۴۶	۱۳۳۸۰

۱. میانگین دیدگاه افراد در مورد عوامل استراتژی، ۳/۸۴ به دست آمده است که بزرگتر از حدّ وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است؛ بنابراین میانگین مشاهده‌شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۱۷/۲۴۸ به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است؛ همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بود؛ لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که عوامل استراتژی از نظر پاسخ‌دهندگان از جمله عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام هستند.

۲. میانگین دیدگاه افراد در مورد عوامل ساختاری، ۴/۳۵ به دست آمده است که بزرگتر از حدّ وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است؛ بنابراین میانگین مشاهده‌شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۵۱/۹۳۳ به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است؛ همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بود؛ لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که عوامل ساختاری از نظر پاسخ‌دهندگان از جمله عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام هستند.

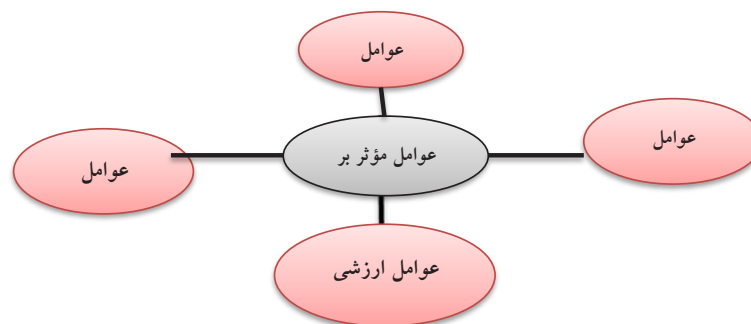
۳. میانگین دیدگاه افراد در مورد عوامل انسانی، ۴/۲۳ به دست آمده است که بزرگتر از حدّ وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است؛ بنابراین میانگین مشاهده‌شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۴۶/۹۸۴ به

1. P-value

دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است؛ همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بود؛ لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که عوامل انسانی از نظر پاسخ‌دهندگان از جمله عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام هستند.

۴. میانگین دیدگاه افراد در مورد عوامل ارزشی، $4/38$ به دست آمده است که بزرگتر از حدّ وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز $0/000$ به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است؛ بنابراین میانگین مشاهده‌شده معنادار است. مقدار آماره t نیز $59/869$ به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است؛ همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بود؛ لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که عوامل ارزشی از نظر پاسخ‌دهندگان از جمله عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام هستند.

مدل نهایی تحقیق



شکل (۲). مدل نهایی استخراج شده از تحقیق

نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل ارشاد اسلامی استان ایلام و ارائه مدل مطلوب انجام شد؛ بدین منظور ابتدا از طریق مصاحبه با خبرگان، عوامل اثرگذار بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل ارشاد اسلامی استان ایلام شناسایی گردید. این عوامل با عناوینی چون: عوامل استراتژیک، عوامل ساختاری، عوامل انسانی و عوامل ارزشی دسته‌بندی شدند. برای تأیید مدل نهایی، عوامل احصا شده در قالب پرسشنامه جهت تأیید در میان کارکنان توزیع شدند. میانگین دیدگاه افراد در مورد عوامل استراتژی، $3/84$ به

دست آمد که بزرگتر از حدّ وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز $0/000$ به دست آمد که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز $17/248$ به دست آمد که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است؛ همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بود؛ لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان 95% می‌توان گفت که عوامل استراتژی از نظر پاسخ‌دهندگان از جمله عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام هستند. میانگین دیدگاه افراد در مورد عوامل ساختاری نیز $4/35$ به دست آمد که بزرگتر از حدّ وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز $0/000$ به دست آمد که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز $51/933$ به دست آمد که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است؛ همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بود؛ لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان 95% می‌توان گفت که عوامل ساختاری از نظر پاسخ‌دهندگان از جمله عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام هستند. میانگین دیدگاه افراد در مورد عوامل انسانی، $4/23$ به دست آمد که بزرگتر از حدّ وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز $0/000$ به دست آمد که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز $67/984$ به دست آمد که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است؛ همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بود؛ لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان 95% می‌توان گفت که عوامل انسانی از نظر پاسخ‌دهندگان از جمله عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام هستند. میانگین دیدگاه افراد در مورد عوامل ارزشی، $4/38$ به دست آمد که بزرگتر از حدّ وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز $0/000$ به دست آمد که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است؛ بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز $59/869$ به دست آمد که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است؛ همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بود؛ لذا ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان 95% می‌توان گفت که عوامل ارزشی از نظر پاسخ‌دهندگان از جمله عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان ایلام هستند. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های قاضی‌زاده فرد و همکاران (۱۳۹۸)، برومند و کیخاوندی موسی (۱۳۹۸)، قهرمانی و مرادی (۱۳۹۸)، نظری و همکاران (۱۳۹۷)، نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶)، زینالی و واحدی (۱۳۹۵)، باقری و همکاران (۱۳۹۴)، گیکاس (۲۰۱۸)، لامرس (۲۰۱۸)، برگارا و لیوناتی (۲۰۱۷)، جوالد و دیبرن (۲۰۱۷)، پاندی و بانسال (۲۰۱۷)، بنویت و همکاران (۲۰۱۷)، وانگ و یانگ (۲۰۱۶) و دیاس فریرا و لوریندو (۲۰۱۶) هماهنگ و همسو است. با توجه به تأیید ابعاد و مؤلفه‌های برون‌سپاری در اداره کل ارشاد استان ایلام، مدل نهایی به شرح شکل (۲) ترسیم شد که ابعاد و شاخص‌های الگوی مطلوب برون‌سپاری



فعالیت اداره کل ارشاد اسلامی را نشان می‌دهد.

پیشنهادهای کاربردی

- ۱- استفاده از الگوی نهایی این پژوهش برای برون‌سپاری فعالیت‌های اداره کل ارشاد اسلامی ایلام؛
- ۲- تشکیل کمیته راهبردی برون‌سپاری متشکل از مدیران و کارشناسان خبره و آشنا به موضوع برون‌سپاری؛
- ۳- تعیین چشم‌انداز و اهداف استراتژیک سازمان؛
- ۴- دسته‌بندی فعالیت‌ها و تعیین فعالیت‌هایی که باید برون‌سپاری شوند؛
- ۵- پایش مستمر، شناسایی و اصلاح نقاط قوت و ضعف برون‌سپاری همسو با اهداف استراتژیک.

ارائه مدل مطلوب برون سپاری فعالیت‌های اداره کل فرهنگ...

الف) فارسی

- باقری، مسلم، مسلم ابراهیمی و مهرداد کیانی (۱۳۹۴)، «طراحی الگوی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها (مورد مطالعه: شرکت صنایع آپتیک اصفهان)»، بهبود مدیریت، سال ۹، شماره ۳.
- برومند، زهرا و شیرین کیخاونی موسی (۱۳۹۸)، «برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی شرکت‌ها»، مدیریت کسب و کار، شماره ۷، صص ۳۷-۵۹.
- چشم‌پراه، محسن و سیدمحسن مرتضوی (۱۳۸۶)، مدیریت برون‌سپاری اثربخش، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- زینالی، احد و مجید واحدی (۱۳۹۵)، «طراحی الگوی مطلوب برون‌سپاری فعالیت‌های بانک مهر اقتصاد استان آذربایجان شرقی»، سومین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر، شرکت پژوهشی صنعتی طرود شمال، [http://www.civilica.com/Paper-TOROUDO3](http://www.civilica.com/Paper-TOROUDO3/html.027_TOROUDO3-https://www.civilica.com/Paper-TOROUDO3)
- قاضی‌زاده فرد، سیدضیاءالدین، علی محمد احمدوند و امیرحسین غلامی بهار (۱۳۹۸)، «طراحی الگوی برون‌سپاری فعالیت‌های بخش نگهداری و تعمیرات (نمونه پژوهی یک سازمان دولتی)»، توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۹، صص ۵۵-۷۲.
- قهرمانی، محمد و نرگس مرادی (۱۳۹۸)، «تدوین الگوی برون‌سپاری آموزش سازمانی»، پیام مدیریت، شماره ۲۵، صص ۱۵۱-۱۷۸.
- نرگسیان، عباس، علی صغر پورعزت و آزاده رسولی پرشکوه (۱۳۹۶)، «مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران»، مدیریت سازمان‌های دولتی، سال پنجم، شماره ۲، پیاپی ۱۸.
- نظری، مرتضی، لیلا ریاحی، سید جمال‌الدین طیبی و محمود محمودی مجدآبادی فراهانی (۱۳۹۷)، «تدوین الگوی عوامل محیطی مؤثر جهت برون‌سپاری خدمات در بیمارستان‌های دولتی ایران»، دانشگاه علوم پزشکی البرز، سال ۷، شماره ۴، صص ۳۳۳-۳۴۴.
- نهاوندی، نسیم، محمدحسین یوسفیان و علی بیات (۱۳۹۶)، «تعیین راهبرد برون‌سپاری فناوری اطلاعات در بانک‌های ایران»، اقتصاد و تجارت نوین، دوره ۴، شماره ۵، صص ۸۹-۱۱۰.

ب) انگلیسی

- Benoit, A, Rivard, S, Party, M. (۲۰۱۷). "A Transaction Cost Model of IT Outsourcing", *Information & Management*, Vol. ۴۱, Iss. ۷, pp: ۹۳۷-۹۲۱.
- Bergara, Mario, Libonatti, Hugo (۲۰۱۷), *Outsourcing in the Uruguayan Banking Sector: a TCE perspective*.
- Dias Ferreira, A. M and Barbin Laurindo, F. J. (۲۰۱۶). "Outsourcing Decision Making Aspect Considered by IT Departments in Brazilian Companies", *International Journal of Production Economics*, Vol. ۱۲۲, Iss ۱, pp ۳۱۱-۳۰۵.
- Gewald, Heiko, Jens, Dibbern (۲۰۱۷), *Perceived Benefits in the Acceptance of Process Outsourcing: Empirical from the German Banking Industry*, University of Frankfurt / E-financial Lab.
- Ghikas, Noela Neemeka (۲۰۱۸), *Implementation of the business process outsourcing strategy in Standard Chartered Bank Kenya Limited*, University of Nairobi, Kenya.
- Kern, T. (۱۹۹۷), *Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice*, *The Journal of Strategic Information Systems* ۳۵۰-۳۲۱: (۴)۹
- Lammers, Markus (۲۰۱۸), *Strategic Sourcing in Banking – A Framework*, University of Frankfurt / E-financial Lab.
- Pandey, V., Bansal, V. (۲۰۱۷), "A Decision Making Framework for IT Outsourcing using the Analytic Hierarchy Process", Available at <http://www.iitk.ac.in/ime/veena/papers/icsci۰۴.pdf>.
- Wang, J. J., Yang, D.L. (۲۰۱۶). "Using a hybrid multi Criteria Decision aid Method for Information Systems Outsourcing", *Computers & Operations Research*, Vol. ۳۴, Iss. ۱۲, pp. ۳۷۰۰-۳۶۹۱

منابع و مأخذ