

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۷ - پاییز ۱۳۹۵

صص ۱۴۳ - ۱۲۳

طراحی مدلی برای شناسایی فعالیت‌های قابل‌برون‌سپاری در دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: دانشگاه شیراز)

مسلم باقری*، ابوالقاسم ابراهیمی**، مهرداد کیانی***

چکیده

در سال‌های اخیر سازمان‌های دولتی، به‌ویژه دانشگاه‌ها، به‌واسطه قوانین و بخشنامه‌های صادرشده از سوی مراجع ذی‌ربط، برون‌سپاری فعالیت‌های خود را در دستور کار قرار داده‌اند. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای شناسایی فعالیت‌های قابل‌برون‌سپاری در دانشگاه‌ها و به‌طور خاص در «دانشگاه شیراز» و با استفاده از روش پژوهش آمیخته (استفاده از روش کیفی فراترکیب برای استخراج معیارهای مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری و روش دلفی برای نهایی‌سازی آن‌ها و سپس استفاده از روش‌های کمی برای تعیین درجه اهمیت معیارها) انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش همه استادان آشنا با موضوع برون‌سپاری و کارشناسان و متصدیان این حوزه در «دانشگاه شیراز» هستند که ۱۷ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. مدل ارائه‌شده در این پژوهش دارای ۳ بُعد، ۷ مؤلفه و ۳۹ معیار است که بر اساس نتایج، معیارهای اهمیت راهبردی فعالیت در جایگاه کلی سازمان، اهمیت نسبی فعالیت، میزان وابستگی فعالیت با سایر فعالیت‌ها، فراگیری فعالیت در بخش‌های مختلف، درآمد فعالیت و هزینه فعالیت به‌ترتیب مهم‌ترین معیارهای مؤثر در شناسایی فعالیت‌های قابل‌برون‌سپاری در «دانشگاه شیراز» هستند.

کلیدواژه‌ها: برون‌سپاری؛ فراترکیب؛ دلفی؛ فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی؛ دانشگاه شیراز.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۳/۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۴/۷.

* استادیار، دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول).

E-mail: Bagherimoslem@shirazu.ac.ir

** دانشیار، دانشگاه شیراز.

*** کارشناس ارشد، دانشگاه شیراز.

۱. مقدمه

در عصر حاضر، رشد سریع فناوری، افزایش سرعت تغییرات در بازار محصولات، رقبا و گسترش مرزهای بازار، سازمان‌ها را به‌سوی بدون‌مرز شدن سوق می‌دهد. ویژگی این سازمان‌ها ساختارهای منعطف و شبکه‌های تأمین گسترده، است به گونه‌ای که قادر هستند همواره خود را هم‌راستا با تغییرات محیطی هماهنگ سازند؛ و این خود مستلزم قابلیت دسترسی آسان و سریع سازمان به منابع موردنیاز همچون نیروی انسانی متخصص، دانش فنی و فناوری پیشرفته در خارج از سازمان است. در این حالت، سازمان‌ها برای کسب منافع خود نیازمند برنامه‌ریزی منسجم و پیشرفته هستند. این منافع را نمی‌توان فقط توسط یک سازمان به‌تنهایی به‌دست آورد؛ چرا که سازمان‌ها باید بر فعالیت‌هایی تمرکز کنند که در انجام آن‌ها مزیت رقابتی دارند و فعالیت‌های جانبی را به سایر سازمان‌ها واگذار کند (Graf & Mudam., 2005). در ایران نیز طی سال‌های اخیر، مدیران شاهد ظهور بی‌وقفه ابزارهای مدیریتی بوده‌اند. در دو دهه گذشته امواجی پی‌درپی از ابزارهایی مانند ایزو۹۰۰۰، نظام‌های ارتقای بهره‌وری، مدل‌های تعالی سازمانی، برنامه‌های تحول اداری، نظام‌های جبران خدمات، مهندسی مجدد فرآیندها، برون‌سپاری^۱، برنامه‌ریزی راهبردی و غیره وارد برنامه کاری سازمان‌ها شده‌اند (اکبری و نیک‌زاد، ۱۳۹۰). امروزه سازمان‌ها برون‌سپاری را یک ضرورت اجرایی در نظر می‌گیرند و بسیاری از خدمات را برای برون‌سپاری برنامه‌ریزی می‌کنند.

عدم کارایی موجب ضعف در نظام اداری کشور شده است که در این میان، مدیریت دولتی نوین و اقتصاد پویا به دنبال جبران این‌گونه ضعف‌ها هستند. ازجمله این اقدامات، کارکردن شرکت‌های دولتی و گرایش به حذف لایه‌های نظام دولتی و حرکت به‌سوی کاهش تصدی‌گری و خصوصی‌سازی برای افزایش بهره‌وری دولت است. برون‌سپاری با هدف ایجاد مزیت رقابتی، به دلیل اینکه دانشگاه‌ها دارای رقابت شدید نیستند، چندان حس نمی‌شود؛ اما می‌تواند منافی نظیر صرفه‌جویی در هزینه‌ها، تسریع در امور اداری و کاهش کاغذبازی شدید و خشک، کیفیت بهتر خدمات ارائه‌شده به ذی‌علاقان، دستیابی به دانش فنی پیشرفته در ارائه خدمات، استفاده از دانش متخصصان، تمرکز بر فعالیت اصلی، کاهش حجم دانشگاه و غیره داشته باشد. دانشگاه‌ها به‌عنوان یکی از سازمان‌های مهم با حجم گسترده‌ای از فعالیت‌ها برای جلوگیری از هدررفتن سرمایه‌ها، خدمت‌رسانی مؤثرتر، کاهش بوروکراسی‌های اداری و ادامه بقا باید با در نظر گرفتن عواملی که باعث شکست برون‌سپاری می‌شود، در پی حذف آن‌ها برآیند. یکی از راه‌هایی که می‌تواند مخاطرات را حداقل و منافع را حداکثر کند، مشخص کردن منطقی فعالیت‌های قابل

1. Outsourcing

برون‌سپاری است که به موفقیت این‌گونه پروژه‌ها در آینده منجر می‌شود؛ بنابراین باید بتوان با ارائه راهکارهایی، ریسک‌های ناشی از برون‌سپاری را به حداقل رساند که این مهم از طریق تصمیم‌گیری صحیح و در نظر گرفتن کلیه عوامل مؤثر بر آن به دست می‌آید.

در ایران، خصوصی‌سازی و واگذاری امور تصدی‌گری به بخش خصوصی در دهه گذشته در دستور کار مسئولان کشور قرار گرفته است. با توجه به اهداف و سیاست‌های کلان دولتی و تحولات پیش روی سازمان‌ها (خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی بخش دولتی، قانون خدمات کشوری، اصل ۴۴ قانون اساسی، چشم‌انداز ۲۰ ساله ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، برنامه پنجم توسعه و جهانی‌شدن)، برون‌سپاری فرآیندها و فعالیت‌های سازمان و تغییر و تحولات در این جهت، منطبق با سیاست‌های بلندمدت، راهبردها و اهداف سازمان است. دولت‌ها برای اعمال تغییر مناسب در سازمان‌های بخش دولتی ناگزیرند، خط‌مشی‌هایی را وضع کنند که ناظر بر تغییرات بنیادی یا اصلاحی یا هر دوی آن‌ها در سازمان‌ها باشد. این خط‌مشی‌ها با عناوینی همچون کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی، بازآفرینی دولت و برون‌سپاری نامگذاری می‌شود که هر یک به نوبه خود معرف نوعی تغییر است.

«دانشگاه شیراز» به‌عنوان یک سازمان دولتی، برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی خود به بخش خصوصی را در دهه اخیر افزایش داده است. این دانشگاه در راستای تحقق اهداف برنامه‌های سوم، چهارم و پنجم توسعه در خصوص ایجاد دولت کوچک، کارا، نتیجه‌گرا و منعطف و شایسته‌سالار و اجرای بخشنامه‌های صادره از سوی دولت، به‌ویژه بخشنامه ۱۴۴۶ شورای عالی اداری (۱۳۷۹) که سازمان‌های دولتی را موظف به واگذاری امور عمومی، خدماتی و پشتیبانی خود به بخش غیردولتی می‌کرد، بسیاری از فعالیت‌های خدماتی خود را از قبیل نگهداری فضای سبز، خدمات نقلیه، خدمات نگهداری موتورخانه‌ها و تأسیسات و خدمات طبخ و توزیع غذا را برون‌سپاری کرده و درصدد است تا برخی از فعالیت‌های دیگر خود را برون‌سپاری کند؛ اما بر اساس نتایج مصاحبه با مدیران این حوزه از دانشگاه، به نظر می‌رسد که مسئولان مربوطه در امر برون‌سپاری فعالیت‌ها فقط به تعدادی از معیارها، همچون هزینه و تعداد نیروی انسانی توجه کرده‌اند و از معیارهای دیگر مؤثر بر برون‌سپاری غافل بوده‌اند که به اذعان آن‌ها این امر به علت نبود مدل علمی مناسب و منطقی است که مسئولان و مدیران مربوطه بتوانند بر اساس آن اقدام به تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها کنند. این پژوهش سعی در ارائه این مدل و پرکردن خلأ ذکرشده دارد تا مدیران ارشد دانشگاه با آگاهی از نتایج آن بتوانند تصمیم بهتری را برای برون‌سپاری اتخاذ کنند؛ بنابراین سؤالی که پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به آن است، این است که مدیران و متصدیان دانشگاه‌ها هنگام تصمیم‌گیری درخصوص برون‌سپاری فعالیت‌های

سازمان خود باید چه معیارهایی را مدنظر قرار دهند و هر یک از این معیارها تا چه میزان اهمیت دارند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برون‌سپاری. واژه برون‌سپاری نخستین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی، برای تشریح تصمیم «شرکت کداک» در واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری اطلاعات خود به یکی از شرکت‌های تابعه «آی بی ام»^۱ به‌عنوان یک راهبرد تجاری به‌کار رفت (Tjader et al., 2014)؛ اما قبل از آن هم بسیاری از شرکت‌ها تمام فعالیت‌هایشان را خود انجام نمی‌دادند و فعالیت‌هایی که امکان رقابت‌پذیری کمتری داشتند را به پیمانکاران بیرونی محول می‌کردند؛ در واقع ایده برون‌سپاری نخستین بار در کتاب «آدام اسمیت» به نام «ثروت ملل» که در سال ۱۷۷۶ انتشار یافت، نمایان شد (Meng., 2005). آدام اسمیت در جمله معروف خود می‌گوید: «این اصطلاح درستی است که ارباب‌دوراندیش یک خانواده هرگز تلاش نمی‌کند چیزی را در خانه بسازد که می‌تواند برای وی هزینه بیشتری از خرید آن داشته باشد» (وکیلی، ۱۳۸۶)؛ از طرف دیگر می‌توان گفت که برون‌سپاری نوعی از تصمیم‌های «ساخت-خرید» بوده است (Gray, 2006) و قدیمی‌ترین مطالعات درباره برون‌سپاری نیز تحت این عنوان است. بعد از آن موضوع‌های اقتصادی در این زمینه با استفاده از نظریه هزینه معامله الگوسازی شد (Al-Salim, 2007) و مبانی نظری برون‌سپاری که اغلب بیش از همه به آن اشاره شده، «هزینه اقتصادی معامله (مبادله)»^۲ «کوز»^۳ است (Yang & Huang, 2000). ماهیت بحث نظریه کوز آن است که استفاده و منفعت از بازار، خالی از اتلاف هزینه نیست. اگر هزینه‌های خریداری خدمات یا محصول خیلی زیاد باشد، اتکا بر «خودتولیدی» مناسب‌تر است (Aubert et al., 2004). برون‌سپاری در سازمان‌های امروزی با سرعت زیاد جایگاه اصلی خود را می‌یابد و به‌سرعت از آن استفاده خواهد شد. از بررسی مبانی نظری مربوط به برون‌سپاری می‌توان به این نتیجه رسید که تعریف واحد و منحصربه‌فردی از برون‌سپاری ارائه نشده است. صاحب‌نظران، تعریف‌های متفاوتی برای برون‌سپاری ذکر کرده‌اند. برای مثال، تاپئوا^۴ (۲۰۱۲)، برون‌سپاری را فرآیند تخصیص عملیات یا شغل‌ها به شخص ثالثی که بتواند آن را بهتر انجام دهد تعریف کرده است. چادری^۴ (۲۰۱۴)، برون‌سپاری را تهیه محصولات و خدمات از منابعی که خارج از سازمان هستند می‌داند. طبق تعریف خلیلی و همکاران (۲۰۱۴)، برون‌سپاری عبارت است از: تخصیص فعالیت‌های تکراری داخلی و همچنین قدرت تصمیم‌گیری به پیمانکاران خارجی در قالب یک قرارداد تعریف‌شده.

1. IBM
2. coase
3. Tayauova
4. Choudhry

به‌طور کلی می‌توان برون‌سپاری فعالیت‌ها از چهار مرحله اصلی تشکیل شده است: مرحله نخست آماده‌سازی است که در آن مزایا و معایب بررسی می‌شوند؛ در مرحله دوم فعالیت قابل برون‌سپاری و تأمین‌کننده آن انتخاب می‌شود؛ در مرحله بعد با شرکت تأمین‌کننده خدمت وارد مذاکره می‌شوند و در مرحله پایانی نیز فعالیت برون‌سپاری می‌شود و بحث‌های کنترلی آن پیش می‌آید. پارنویج^۱ (۲۰۰۷)، تمامی فرآیندهای طرح‌شده را در قالب پنج مرحله ارزیابی اولیه و تصمیم‌گیری برون‌سپاری، انتخاب پیمانکار، انتقال، مدیریت روابط و تجدیدنظر طبقه‌بندی کرد که در این پژوهش، مرحله نخست، یعنی ارزیابی اولیه و تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری، مدنظر و موردتوجه است.

با توجه به پژوهش‌های گسترده در زمینه تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها و جلوگیری از افزایش حجم مقاله، برخی از مهم‌ترین پژوهش‌ها را می‌توان در جدول ۱، مشاهده کرد.

جدول ۱. بخشی از نتایج بررسی پیشینه پژوهش

مؤلف	معیارهای مؤثر در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها
نامه‌گشای فرد (۱۳۹۳)	سهام فرآیند در عملکرد، اهمیت راهبردی فرآیند، توانمندی داخلی در انجام فرآیند، میزان پیچیدگی فرآیند، ضرورت تمرکز بر فرآیند، ظرفیت فرآیند در ایجاد مزیت رقابتی
نوری کوهانی و همکاران (۱۳۹۳)	توان سازمانی، اهمیت فعالیت، امنیت، افزایش بهره‌وری، تداوم فعالیت، افزایش کیفیت، کاهش هزینه، تأثیرپذیری فعالیت از نرخ تغییر فناوری، تعداد تأمین‌کنندگان، کنترل سازمانی
موسی زاده و همکاران (۱۳۹۲)	هزینه، کیفیت، توان نظارتی، پاسخگویی، رضایت ذی‌نفعان، بار کاری کارکنان، دسترسی به خدمت، موازی کاری، اثربخشی خدمت
کریمی گوارشکی و همکاران (۱۳۹۱)	اهمیت راهبردی، امنیت اطلاعات، تحویل به‌موقع، کیفیت، هزینه تأمین، تأمین در شرایط بحران، انعطاف‌پذیری، ظرفیت
دستجردی و شاهنده (۱۳۹۱)	کاهش هزینه‌های ملموس، اجتناب از سرمایه‌گذاری کلان، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، کسب فناوری و دانش جدید، وضعیت بازار تأمین، مشکلات کارکنان، کاهش کنترل و نظارت، دسترسی به اطلاعات راهبردی و ایجاد رقیب
الفت و همکاران (۱۳۹۱)	سهم در برند محصول، الزامات محیطی، میزان پیشرفت فناوری، فناوری، هزینه، کیفیت، حضور جغرافیایی، تعداد، توانمندی فنی، سهولت تعویض یا تغییر
مهرگان و همکاران (۱۳۹۰)	کاهش هزینه و صرفه‌جویی، کاهش نیاز به سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی راهبردی برای تمرکز بر نقاط کلیدی، افزایش انعطاف‌پذیری، توسعه IT، جهانی شدن، فشارهای جامعه
رزمی و فقیه روحی (۱۳۸۹)	افزایش قابلیت اطمینان، دستیابی به سطح خدمت بالاتر، دستیابی به فناوری جدید، یادگیری فناوری جدید مدیریت، تسهیم ریسک، تمرکز بر رقابت اصلی، انعطاف‌پذیری، حل مشکل کمبود یا مازاد نیروی کار، تشویق یا تهدید بخش IS برای بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌های نگهداری و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، امنیت اطلاعات، سطح کنترل
نهایندی و همکاران	کنترل مدیریت، یکپارچگی کسب‌وکار، توانمندی بازار، امنیت، هزینه، کیفیت خدمات، سرعت ارائه

خدمات توسط تأمین‌کننده، انعطاف‌پذیری (۱۳۸۷)	رسیدن به رقبا، پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتری، دستیابی به بازارهای جدید، تغییر در فناوری روز دنیا، بهبود عملکرد سازمانی، تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی، کاهش هزینه‌های سربار، ارتقاء کیفیت ستانده قابل‌عرضه به مشتری، فرهنگ‌سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی، رسیدن به رقبا، کاهش هزینه‌های درون‌سازمانی، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان در مقابل تغییرهای محیطی، افزایش ظرفیت استفاده از منابع داخلی شرکت	طالبی و محمد کریمی (۱۳۸۶)
مزیت رقابتی داشتن فعالیت، میزان توانایی سازمان در انجام آن فعالیت، نرخ تغییر فناوری، یادگیری دانش فناوری جدید، دستیابی به فناوری‌های جدید، عملکرد بالاتر، شایستگی ارائه‌دهندگان خدمات فناوری اطلاعات، مطلوبیت ارائه‌دهندگان خدمات فناوری اطلاعات، صرفه‌جویی هزینه، کاهش خطر، امنیت اطلاعات	کزازی و حدادزاده نیری (۱۳۸۵)	
تماس با مشتری، پیوستگی و عدم پیوستگی، تعداد زیاد پیمانکار، استانداردپذیری خدمت، قیمت تمام‌شده، فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی، نبود دانش فنی	نوروزی و پالشی (۱۳۸۴)	
کاهش کنترل، دسترسی به اطلاعات راهبردی، مشکلات کارکنان، وضعیت تأمین‌کنندگان، افزایش هزینه‌ها در طول اجرای قرارداد	میزان دسترسی به کالا/ خدمت، پایگاه داده مشتری، رضایتمندی مشتری، ثبات قیمت، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، سودآوری، رهبری صنعت، جریان نقدی، کنترل داخلی، چابکی، توصیه‌نامه‌ها، تمرکز بر فعالیت اصلی، کیفیت، توانایی کارکنان، رضایتمندی کارکنان، مدیریت دانش، فناوری پژوهش و توسعه، توسعه،	تبیجادر (۲۰۱۴)
اثربخشی و کارایی سازوکارها برای کنترل و نظارت سازمان، محرمانه‌نبودن فعالیت‌های برون‌سپاری‌شده، افزایش تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، افزایش هزینه‌های تعمیرات، بی‌ثباتی در تعمیرات خدمات، کمبود مهارت، عدم‌نگهداری و آزمون تجهیزات، اضافه‌کاری تعمیرات، پشتیبانی مقررات دولتی، رشد سریع فناوری، افزایش ریسک نگهداری، تنوع در انتخاب پیمانکاران، توانمندی پیمانکار (تخصص و پشتیبانی مالی تجهیزات)	جعفرنژاد و همکاران (۲۰۱۳)	
صرفه‌جویی در هزینه‌ها، نوسازی هزینه، بهبود در کیفیت، دانش و تجربه گسترده، قرارداد، تخصص عملیاتی، مسائل مربوط به کارکنان، بهبود در قابلیت مدیریت، تسهیل‌کننده برای تغییر، زمان کاهش‌یافته، کالایی‌شدن فعالیت، مدیریت ریسک، منطقی کردن منطقه زمانی، کاهش فشار مشتری	اکبری (۲۰۱۳)	
عملکرد مالی، کاهش هزینه، بهره‌وری، جریان نقدی بهتر، عملکرد راهبردی، انعطاف‌پذیری، شایستگی، تمرکز بر فعالیت اصلی	کانگ و همکاران (۲۰۱۲)	
تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، صرفه‌جویی در هزینه، به‌دست‌آوردن تجربه، بهبود عملکرد، انعطاف‌پذیری، کاهش کنترل مدیریت، تهدیدهای مربوط به امنیت و اعتماد، مشکلات مربوط به کیفیت، هزینه‌های پنهان، تخصیص مجدد گروه‌های که وجود دارند	تایانوا (۲۰۱۲)	
موفقیت در برنامه‌های سازمان، مدیریت‌کردن هزینه‌های سازمان، تمرکز بر کسب‌وکار اصلی سازمان، عدم‌پوشش رسانه‌ها، ازدست‌دادن کنترل سازمانی، فرصت‌های محدود برای توسعه کارکنان، رشد، روند ملی، رقابت، بحران اقتصادی، کاهش ارتباط یا کسب‌وکار محلی	لی و والش (۲۰۱۱)	
کیفیت تأمین‌کننده، قیمت، انجام کار در زمان تعیین‌شده، انعطاف‌پذیری تأمین‌کننده، پیچیدگی خدمات، حسن‌نیت و خوش‌نامی، ثبات تأمین‌کننده، ارجاعات، کیفیت مدیریت، ظرفیت سازمانی، ادراکات فرهنگی و مهارت‌های کلامی، حوادث ناگهانی و غیرمنتظره مثل حوادث سیاسی، اقتصادی و غیره، کیفیت ضعیف فرآیند برون‌سپاری، خطر شهرت و ازدست‌دادن مشتریان، خطاهای انسانی، خطرهای امنیتی مانند امنیت فناوری اطلاعات، مدیریت ناکافی تأمین‌کننده، ازدست‌دادن کنترل بر فرآیند، ازدست‌دادن دانش و توانایی نوآوری، افزایش هزینه‌ها	میلکوا و همکاران (۲۰۱۰)	

انعطاف‌پذیری بیشتر، ایجاد صرفه‌جویی‌های اقتصادی، اجتناب از هدررفتن سرمایه، شهرت و اعتبار پیمانکاران، ارائه خدمات بهتر، مدیریت نوسانات و حوادث غیرقابل‌پیش‌بینی، توسعه سریع تسهیلات، تخصیص ریسک به پیمانکاران، برون‌سپاری دیگر شرکت‌ها، عبور از ریسک و دادن آن به پیمانکاران	لامین ماک ^۱ (۲۰۱۰)
کاهش هزینه، بهبود در کنترل هزینه، تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر، تمرکز منابع بر فعالیت‌های اصلی، به‌دست‌آوردن انعطاف‌پذیری، بهبود خدمات و کیفیت، بهبود زمان ورود به بازار، دستیابی به استعداد فنی و فناوری‌های جدید، انتشار ریسک، رهاشدن از مشکلات کارکردی، تقلیدکردن رقبا، ازدست‌دادن فعالیت‌های اصلی، قوی‌ترشدن تأمین‌کننده، ازدست‌دادن انعطاف‌پذیری راهبردی، وقفه‌افتادن برای عرضه، کیفیت ضعیف عرضه، کاهش روحیه کارکنان، ازدست‌رفتن انسجام داخلی، افشای اطلاعات محرمانه، ازدست‌دادن حقوق مالکیت معنوی، هزینه‌های غیرمنتظره، ریسک برون‌مرز سپاری، ریسک ازدست‌دادن شهرت	هیتالتهتی و کوپالا ^۲ (۲۰۰۹)
صرفه‌جویی در هزینه، دسترسی به تخصص فناوریانه خارجی، تمرکز بر فعالیت‌ها یا شایستگی‌های اصلی، قابلیت پیش‌بینی هزینه‌های سیستم‌های اطلاعاتی، قرارداد خوب کاری، ارتباط نزدیک بین طرفین درگیر در برون‌سپاری، روابط قابل‌اعتماد بین مشتری و تأمین‌کننده، اعتبار و شهرت تأمین‌کنندگان، دانش تأمین‌کنندگان درباره مشتری‌های سازمان، توانایی تأمین‌کنندگان در تحویل ظرفیت موردنیاز، راهبرد برون‌سپاری بخشی از راهبرد کلی کسب‌وکار است، کنترل مشتریان در سراسر فعالیت‌های اصلی کسب‌وکار	برگویست و جانسون ^۳ (۲۰۰۷)
ذخیره هزینه، تمرکز بر فعالیت اصلی، انعطاف‌پذیری، امنیت اطلاعات، ازدست‌دادن کنترل مدیریت، اتحادیه کارگری، مشکل روحی، کیفیت خدمت فروشنده	وانگ و یانگ (۲۰۰۷)
وابستگی به خدمات شناخته‌شده، تناسب با راهبرد یا راهبردهای سازمان مادر، سیاست سازمان مادر، افزایش درآمد، افزایش هزینه سرمایه‌ای، وجود بازار/ عرضه‌کننده، دشواری در تحویل خدمت، ضعف یا کاهش در عملکرد، سهولت برای ارائه خدمتی مشخص	بال (۲۰۰۳)
کم‌کردن ریسک، افزایش روابط با مشتری به‌وسیله بهبود در کیفیت خدمات، تنوع، افزایش در تمرکز بر شایستگی‌های اصلی، دستیابی به فناوری بهتر، کاهش هزینه‌ها	پاندی و بانسال (۲۰۰۳)

۳. روش پژوهش

پژوهش‌ها را می‌توان از جنبه‌های مختلف مانند مبانی فلسفی، جهت‌گیری و نتیجه، هدف، افق زمانی، نوع داده‌ها و ماهیت طبقه‌بندی کرد. به‌طورکلی این پژوهش از نوع ترکیبی است. در پژوهش ترکیبی، پژوهشگر هر دو رویکرد کمی و کیفی مرسوم را در اجرای طرح پژوهش به‌کار می‌برد. پژوهش ترکیبی بر مفروضه‌های فلسفی تأکید می‌کند که سمت‌وسوی گردآوری و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و نیز ترکیب رویکردهای کمی و کیفی را در بسیاری از مراحل فرآیند پژوهش راهنمایی می‌کند. پژوهش ترکیبی در مقام یک روش بر گردآوری، تجزیه‌وتحلیل و ترکیب دو نوع داده کمی و کیفی در یک پژوهش واحد تأکید دارد (بازرگان هرندی، ۱۳۸۷). فرض اساسی پژوهش حاضر آن است که کاربست ترکیبی رویکردهای کمی و کیفی در مقایسه

1. Lamminmaki
2. Juha Hietalahti and Suvi Kuoppala
3. Bergkvist Björn Johansson

با زمانی که هر یک از رویکردها به‌تنهایی مورد استفاده قرار گیرد، فهم بهتری پیرامون سؤال‌های پژوهش حاصل می‌کند. در پژوهش حاضر رویکرد کیفی مربوط به بررسی نظام‌مند پیشینه پژوهش با رویکرد فراترکیب به‌منظور شناسایی و طبقه‌بندی معیارهای مؤثر بر تصمیم‌گیری برای انتخاب فعالیت‌های قابل‌برون‌سپاری است. روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی نیز یک رویکرد کمی به‌شمار می‌رود؛ با وجود این در این پژوهش رویکرد کیفی در مقایسه با رویکرد کمی غالب است، زیرا یافته‌های حاصل از روش کیفی فراترکیب زیربنای سایر روش‌های مورد استفاده در این پژوهش است. این پژوهش از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش اجرا جزو پژوهش‌های توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود؛ همچنین از لحاظ افق زمانی، مقطعی است؛ زیرا تنها در یک مقطع زمانی مشخص، صورت گرفته است و طی دوره‌های زمانی دیگر، تکرار نخواهد شد. جامعه آماری در مرحله نخست پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی مرتبط با معیارهای مؤثر بر تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها تا زمان انجام این پژوهش است. در مرحله دوم پژوهش، جامعه آماری دربرگیرنده تمامی استادان و مدیران حوزه برون‌سپاری «دانشگاه شیراز» است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۷ نفر از آن‌ها انتخاب شدند که در مرحله نهایی‌سازی معیارها (روش دلفی) همه آن‌ها با پژوهشگران همکاری کردند؛ اما در بخش تعیین درجه اهمیت معیارها (روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی) تنها ۱۲ نفر از این افراد به همکاری خود ادامه دادند.

ابزار پژوهش برای انجام روش دلفی و تعیین درجه اهمیت معیارها، پرسشنامه است که روایی ظاهری آن‌ها توسط استادان گروه پژوهش تأیید شد و روایی محتوایی آن نیز تأیید می‌شود؛ چراکه سازه‌های تشکیل‌دهنده پرسشنامه شامل معیارهای استخراج‌شده از مطالعات پیشین با استفاده از روش فراترکیب است. پایایی پرسشنامه دلفی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد و عدد $0/896$ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی این پرسشنامه است. از لحاظ ریاضی برای پرسشنامه مقایسات زوجی (پرسشنامه فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی) محاسبه پایایی نیاز نیست. علت این امر، مقایسه زوجی معیارها با یکدیگر بوده که فاقد طیف است و بنابراین محاسبه پایایی مقدور نیست. برای اطمینان از سازگاری بودن داده‌های مقایسات زوجی، نرخ سازگاری محاسبه می‌شود؛ در صورتی که نرخ سازگاری، کوچک‌تر یا مساوی $0/1$ باشد در مقایسات زوجی سازگاری وجود دارد و می‌توان به داده‌ها اعتماد کرد (اصغرپور، ۱۳۹۰). داده‌های این مرحله از پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس^۱ تحلیل شد و نرخ سازگاری در تمامی جدول‌های مقایسات زوجی، بین $0/062$ تا $0/02$ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی ماتریس‌های مقایسات زوجی است.

- با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدلی برای شناسایی فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در «دانشگاه شیراز» است؛ بنابراین سؤال‌های پژوهش به شرح زیر هستند:
۱. معیارهای مؤثر برای برون‌سپاری فعالیت‌ها در «دانشگاه شیراز» کدام‌اند؟
 ۲. دسته‌بندی معیارهای مؤثر در شناسایی فعالیت‌های دانشگاه‌ها برای برون‌سپاری چگونه است؟
 ۳. معیارهای مؤثر برای برون‌سپاری فعالیت‌ها در «دانشگاه شیراز» چه اهمیتی دارند؟

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

مرحله نخست: استخراج و دسته‌بندی معیارها با استفاده از روش فراترکیب. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سانلوسکی و باروسو ۱ (۲۰۰۷)، برای انجام روش فراترکیب استفاده شد که مراحل آن شامل ۱. تنظیم سؤال پژوهش؛ ۲. مطالعه مبانی نظری نظام‌مند؛ ۳. جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب؛ ۴. استخراج اطلاعات مقاله؛ ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ ۶. کنترل کیفیت و ۷. ارائه یافته‌ها است.

گام نخست: تنظیم سؤال پژوهش. برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی همچون جامعه مورد مطالعه، محدودیت زمانی و چگونگی روش استفاده می‌شود. سؤال پژوهش برای این قسمت عبارت است از: معیارهای مؤثر برای تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری کدام‌اند؟

گام دوم: مطالعه مبانی نظری نظام‌مند. در این مرحله پژوهشگر بر جست‌وجوی نظام‌مند مقاله‌ها و کتاب‌های منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر متمرکز می‌شود و کلیدواژه‌های مرتبط را انتخاب می‌کند. در پژوهش حاضر، این کلیدواژه‌ها عبارت‌اند از: برون‌سپاری، واگذاری فعالیت‌ها، خصوصی‌سازی، تصمیم‌گیری برون‌سپاری، مدل‌های برون‌سپاری، چارچوب‌های برون‌سپاری، مدل‌های تصمیم‌گیری برون‌سپاری، چارچوب‌های تصمیم‌گیری برون‌سپاری، معیارهای برون‌سپاری و غیره. در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده، کتاب‌ها، مجلات و موتورهای جست‌وجوگر مختلف و با استفاده از کلیدواژه‌های موردنظر ۹۵۷ منبع بر اساس «عنوان، چکیده و محتوا» یافت شد. جست‌وجوی مقاله‌ها در منابع فارسی طی بازه زمانی ۱۳۸۰ - ۱۳۹۴ هجری شمسی و در منابع لاتین طی بازه ۲۰۰۰ - ۲۰۱۵ میلادی انجام پذیرفت. پایگاه‌های فارسی موردبررسی عبارت‌اند از: سایت‌های «جهاد دانشگاهی»^۱، مقالات علمی کنفرانس‌های کشور^۲، «پایگاه نشریات کشور»^۱، «ایران داک»^۲، «پایگاه مجلات تخصصی نور»^۳

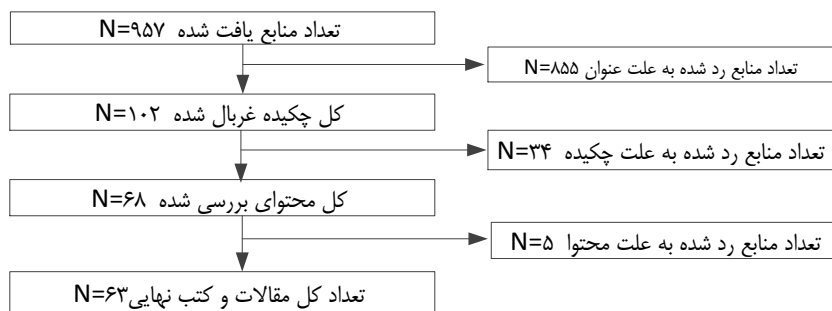
1. Sandelowski and Barroso

2. SID

3. LICA

و «پرتال جامع علوم انسانی»^۴ و همچنین پایگاه‌های لاتین عبارت‌اند از: سایت‌های «ساینس دایرکت»^۵، «امرال اینساید»^۶ و «اسپرینگر»^۷.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب. در این مرحله، پژوهشگر در هر بازنگری، تعدادی از مقاله‌ها را رد می‌کند که این مقاله‌ها در فرآیند فراترکیب بررسی نمی‌شوند. فرآیند بازنگری به صورت خلاصه در شکل ۱، نشان داده شده است.



شکل ۱. خلاصه‌ای از نتایج جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب

گام چهارم: استخراج نتایج. در کل فرآیند روش فراترکیب، پژوهشگر به‌طور پیوسته، منابع منتخب و نهایی شده را به‌منظور دستیابی به معیارهای مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری، چندین بار موردبازنگری قرار داده است. در پژوهش حاضر، اطلاعات منابع به این صورت دسته‌بندی شده‌اند: مرجع مربوط به هر منبع ثبت می‌شود (شامل نام خانوادگی نویسنده و سالی که منبع منتشر شده است) و معیارهای مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری که در هر منبع موجود است، استخراج و بیان می‌شود که قسمتی از آن در جدول ۱، ارائه شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی. هدف از روش فراترکیب، ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. این روش‌شناسی برای شفاف‌سازی مفاهیم و الگوها و نتایج پذیرفته شده است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰). در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوع‌ها یا تم‌هایی را جست‌وجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. سانلوسکی

1. MAGIRAN
2. IRANDOC
3. NOORMAGS
4. ENSANI.IR
6. SCIENCEDIRECT
7. EMERALDINSIGHT
8. SPRINGER

و باروسو (۲۰۰۷) به این موارد به‌عنوان «بررسی موضوعی» اشاره می‌کنند؛ به‌طوری‌که پژوهشگر تم‌ها یا موضوع‌هایی را مشخص می‌کند. به‌محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای برای ایجاد توضیحات و مدل‌ها، نظریه‌ها یا فرضیه‌های کاری ارائه می‌دهند. در این پژوهش بعد از استخراج متون از مقاله‌های منتخب، با توجه به هم‌معنابودن واژه‌ها، همپوشانی لازم صورت گرفت؛ به‌طوری‌که ۳۹۶ کد شناسایی‌شده در نهایت ۶۶ کد یا مفهوم استخراج شد. در ادامه با در نظر گرفتن مفهوم این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه به‌عنوان معیار دسته‌بندی می‌شوند که در نهایت ۴۱ معیار شناسایی شد. معیارهای شناسایی‌شده در ۷ گروه و ۳ دسته طبقه‌بندی شدند.

گام ششم: حفظ کنترل کیفیت. در این پژوهش برای بررسی کنترل کیفیت و یا به‌عبارت‌دیگر پایایی مدل، از «شاخص کاپا» استفاده شد. بدین طریق که خبره دیگری بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجادشده توسط پژوهشگر، اقدام به گروه‌بندی مفاهیم می‌کند؛ سپس گروه‌های ارائه‌شده توسط پژوهشگر با گروه‌های ارائه‌شده توسط خبره، مقایسه می‌شود. با توجه به جدول ۲، پژوهشگر ۱۰ گروه و خبره دیگر ۹ گروه ایجاد کرده است که از این تعداد، ۸ گروه مشترک هستند. طبق محاسبات صورت‌گرفته، مقدار «شاخص کاپا» برابر با $0/723$ است؛ در نتیجه پایایی مدل تأیید می‌شود.

جدول ۲. نحوه محاسبه وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط پژوهشگر و فرد خبره

نظر پژوهشگر				
مجموع کدگذار اول	خبر	بله	بله	نظر خبره
۹	B=۱	A=۸	بله	بله
۲	D=۰	C=۲	خبر	خبر
N=۱۱	۱	۱۰	مجموع کدگذار دوم	

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{8}{11} = 0/727$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{9}{11} \times \frac{10}{11} \times \frac{2}{11} \times \frac{1}{11} = 0/123$$

$$\text{مقدار شاخص کاپا} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - 1} = \frac{0/727 - 0/123}{1 - 0/123} = 0/723$$

گام هفتم: ارائه یافته‌ها: در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل گذشته ارائه می‌شود که در جدول ۳، قابل مشاهده است.

جدول ۳. نتایج نهایی روش فراترکیب

معیار	مؤلفه	بُعد
وجود یک رویه باثبات و استاندارد برای انجام فعالیت	نوع فعالیت	ماهیت فعالیت
هزینه فعالیت		
اهمیت نسبی فعالیت (حساسیت فعالیت)		
تفکیک‌ناپذیری فعالیت		
درآمد فعالیت		
اهمیت راهبردی فعالیت در جایگاه کلی سازمان		
فراگیری فعالیت در بخش‌های مختلف		
میزان پیچیدگی فعالیت	ارتباطات فعالیت	
میزان ملموس بودن فعالیت		
میزان پیوندی که فعالیت با مشتری دارد		
میزان وابستگی فعالیت با سایر فعالیت‌ها		
استفاده از ظرفیت و امکانات شرکت تأمین کننده		
دستیابی به موقعیت رقابتی نسبت به دانشگاه‌های دیگر		
پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر ذی‌نفعان (سرعت و چابکی)		
توسعه همکاری با دیگر سازمان‌های مشابه	انگیزاننده‌ها	
انجام فعالیت بر اساس دانش و تخصص روز		
حل مسئله کمبود کارکنان در دانشگاه		
تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی		
اجتناب از سرمایه‌گذاری کلان		
بهبود بهره‌وری دانشگاه (زمان، کیفیت، عملکرد و هزینه)		
تسهیم ریسک بین دانشگاه و تأمین کننده		
امکان انتقال دانش به دانشگاه در فرآیند برون‌سپاری	محرک‌های برون‌سپاری	
افزایش انعطاف‌پذیری دانشگاه در مقابل تغییرات محیطی		
ارتقای کیفیت خدمات به ذی‌نفعان دانشگاه		
خطر شهرت و ازدست‌دادن مشتریان		
از دست دادن کنترل بر فرآیند کاری		
از دست دادن دانش و توانایی نوآوری دانشگاه		
خطرات ناشی از عدم ارائه مطلوب خدمات توسط تأمین کننده		
دسترسی به اطلاعات محرمانه دانشگاه توسط تأمین کننده	بازدارنده‌ها	
هزینه‌های برون‌سپاری و نظارت بر تأمین کنندگان		
افزایش هزینه‌ها در طول اجرای قرارداد (تورم و هزینه‌های پیش‌بینی نشده)		
هزینه‌های مربوط به تغییر تأمین کنندگان		

توانایی دانشگاه در خصوص میزان بهیمنگی مدیریت منابع و نوع تجهیزات	توانمندی	شرایط محیطی
وجود دانش فنی در ارتباط با انجام فعالیت دانشگاه	دانشگاه	
وجود مهارت موردنیاز انجام فعالیت در دانشگاه	شرایط سیاسی و	
قوانین و مقررات دولتی در خصوص برون‌سپاری	قانونی	
قوانین و مقررات وزارت علوم و دانشگاه	شرایط تأمین	
تعداد تأمین‌کنندگان موجود	کنندگان	
کیفیت خدمات تأمین‌کنندگان		
هزینه و قیمت تأمین‌کننده		

مرحله دوم: نهایی‌سازی معیارهای استخراج شده در دانشگاه شیراز. در پژوهش حاضر برای نهایی‌سازی معیارها، از روش دلفی استفاده شده است. هدف از اجرای روش دلفی این است که بر سر میزان اهمیت و اولویت عوامل یا پرسش‌های مطرح‌شده، توافق^۱ به‌دست آید. در روش دلفی تکرار مراحل تا زمانی ادامه می‌یابد که یا به سطح ازپیش‌تعیین‌شده‌ای از توافق دست یافته شود یا دیگر اطلاعات جدیدی به‌دست نیاید (Grobelaar, 2007). اگر در مرحله نخست درباره عاملی توافقی به‌دست نیامد، آن عامل در پرسشنامه مرحله دوم نیز وارد می‌شود زیرا ممکن است خبره بخواهد نظر خود را تغییر دهد؛ بنابراین در مرحله نخست دلفی، بر اساس نتایج روش فراترکیب و ۴۱ معیار استخراج‌شده، پرسشنامه‌ای طراحی (بر اساس طیف ۷ تایی لیکرت از ۱ کاملاً بی‌اهمیت تا ۷ کاملاً بااهمیت)، و در اختیار خبرگان که تعداد آن‌ها ۱۷ نفر بود، قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا علاوه بر اعلام نظر، معیارهای پیشنهادی خود را نیز ارائه دهند که در نتیجه آن، ۹ معیار از سوی آن‌ها ارائه شد. برخی از این معیارها از لحاظ مفهوم با یکدیگر همپوشانی داشتند و برخی دیگر با معیارهای استخراج‌شده در این پژوهش هم‌معنا بودند و تنها دو معیار پیشنهادی، قابلیت ورود به مدل پژوهش را داشتند. پس از گردآوری نتایج مرحله نخست دلفی، معیارهایی موردتأیید قرار گرفتند و بر روی آن‌ها توافق حاصل شد (جدول ۴). در این پژوهش، در صورتی که حداقل ۷۰ درصد از خبرگان (۱۲ نفر) به معیاری، درجه اهمیت ۵، ۶ و ۷ نسبت دهند، به این معنا است که درباره آن معیار میان خبرگان توافق وجود داشته است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، معیارهای ۱، ۴، ۹، ۱۵، ۱۷، ۱۹، ۲۵ و ۲۷ موردتوافق قرار نگرفتند؛ بنابراین مرحله دوم دلفی با هدف توافق بر سر این معیارها و همچنین ۲ معیار پیشنهادی از سوی خبرگان صورت گرفت که عبارت‌اند از: «میزان اعتبارات و بودجه دانشگاه»، «توانایی و قدرت مدیران دانشگاه در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری». پس از جمع‌آوری داده‌ها در مرحله دوم، ۴ معیار (۱، ۹، ۱۵ و ۱۹) از ۸ معیار، موردتوافق قرار گرفت و ۲ معیار پیشنهادشده

1. Consensus

از سوی خبرگان (۴۲ و ۴۳) نیز تأیید شد. ۴ معیار رد شده در مرحله دوم (۴، ۱۷، ۲۵ و ۲۷) نسبت به مرحله اول دلفی، تفاوت زیادی نداشتند و به نظر می‌رسد ادامه‌دادن روش دلفی تغییری در نظر خبرگان ایجاد نمی‌کند؛ بنابراین روش دلفی در مرحله دوم متوقف می‌شود و مدل نهایی این پژوهش شکل می‌گیرد.

جدول ۴. نتایج اجرای روش دلفی

تایید	مرحله دوم	مرحله اول	معیار
✓	۱۳	۱۰	وجود یک رویه باثبات و استاندارد برای انجام فعالیت
✓	-	۱۴	هزینه فعالیت
✓	-	۱۵	اهمیت نسبی فعالیت (حساسیت فعالیت)
X	۷	۷	تفکیک‌ناپذیری فعالیت
✓	-	۱۳	درآمد فعالیت
✓	-	۱۷	اهمیت راهبردی فعالیت در جایگاه کلی سازمان
✓	-	۱۳	فراگیری فعالیت در بخش‌های مختلف
✓	-	۱۴	میزان پیچیدگی فعالیت
✓	۱۵	۱۱	میزان ملموس بودن فعالیت
✓	-	۱۵	میزان پیوندی که فعالیت با مشتری دارد
✓	-	۱۴	میزان وابستگی فعالیت با سایر فعالیت‌ها
✓	-	۱۴	استفاده از ظرفیت و امکانات شرکت تأمین‌کننده
✓	-	۱۳	دستیابی به موقعیت رقابتی نسبت به دانشگاه‌های دیگر
✓	-	۱۴	پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر ذی‌نفعان (سرعت و چابکی)
✓	۱۴	۱۱	توسعه همکاری با دیگر سازمان‌های مشابه
✓	-	۱۴	انجام فعالیت بر اساس دانش و تخصص روز
X	۶	۶	حل مساله کمبود کارکنان در دانشگاه
✓	-	۱۵	تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی
✓	۱۴	۱۱	اجتناب از سرمایه‌گذاری کلان
✓	-	۱۴	بهبود بهره‌وری دانشگاه (زمان، کیفیت، عملکرد و هزینه)
✓	-	۱۵	تسهیم ریسک بین دانشگاه و تأمین‌کننده
✓	-	۱۳	امکان انتقال دانش به دانشگاه در فرآیند برون‌سپاری
✓	-	۱۲	افزایش انعطاف‌پذیری دانشگاه در مقابل تغییرات محیطی
✓	-	۱۳	ارتقای کیفیت خدمات به ذی‌نفعان دانشگاه
X	۴	۵	خطر شهرت و از دست دادن مشتریان

✓	-	۱۷	از دست دادن کنترل بر فرآیند کاری
X	۶	۶	از دست دادن دانش و توانایی نوآوری دانشگاه
✓	-	۱۲	خطرات ناشی از عدم ارائه مطلوب خدمات توسط تأمین کننده
✓	-	۱۴	دسترسی به اطلاعات محرمانه دانشگاه توسط تأمین کننده
✓	-	۱۵	هزینه‌های برون سپاری و نظارت بر تأمین کنندگان
✓	-	۱۴	افزایش هزینه‌ها در طول اجرای قرارداد (تورم و هزینه‌های پیش‌بینی نشده)
✓	-	۱۳	هزینه‌های مربوط به تغییر تأمین کنندگان
✓	-	۱۲	توانایی دانشگاه در خصوص میزان بهینگی مدیریت منابع و نوع تجهیزات
✓	-	۱۴	وجود دانش فنی در ارتباط با انجام فعالیت دانشگاه
✓	-	۱۳	وجود نیروی انسانی کارآمد و متخصص برای نظارت بر فعالیت‌های واگذار شده
✓	-	۱۵	وجود مهارت مورد نیاز انجام فعالیت در دانشگاه
✓	-	۱۷	قوانین و مقررات دولتی در خصوص برون سپاری
✓	-	۱۵	قوانین و مقررات وزارت علوم و دانشگاه
✓	-	۱۲	تعداد تأمین کنندگان موجود
✓	-	۱۶	کیفیت خدمات تأمین کنندگان
✓	-	۱۵	هزینه و قیمت تأمین کننده
✓	۱۴	-	میزان اعتبارات و بودجه دانشگاه
✓	۱۴	-	توانایی و قدرت مدیران دانشگاه در تصمیم‌گیری برای برون سپاری

مرحله سوم: تعیین درجه اهمیت معیارها با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی. در گام سوم پژوهش برای وزن‌دهی به هر یک از معیارها با توجه به اهمیت مشارکت مدیران و کارشناسان حوزه برون‌سپاری در تعیین معیارها، پرسشنامه مقایسات زوجی تهیه و در میان ۱۲ نفر از مدیران حوزه برون‌سپاری «دانشگاه شیراز» توزیع شد؛ سپس با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و وزن هر یک از معیارها به دست آمد. یکی از نقاط قوت روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده از نرخ سازگاری برای بررسی درجه پایایی ماتریس‌های مقایسات زوجی است. سنجش نرخ سازگاری با استفاده از منطق ریاضی بردارهای ویژه صورت می‌گیرد. بدیهی است چون تصمیم‌گیرنده به مقایسه زوجی عوامل می‌پردازد، امکان دارد مقایسات او در کل با هم سازگار نباشد؛ بنابراین وجود سازگاری یا نبود سازگاری در مقایسات با محاسبه نرخ سازگاری تعیین می‌شود. در تحلیل معیار سازگاری چنانچه این مقدار کمتر از ۰/۱ باشد، جدول مقایسات از سازگاری قابل قبولی برخوردار است؛ در

غیر این صورت باید در مقایسات تجدید نظر به عمل آید. محاسبه نرخ سازگاری تصمیم‌گیری گروهی طی مراحل صورت می‌گیرد (محاسبه بردار مجموع وزنی محاسبه بردار سازگاری، محاسبه مقدار ویژه و محاسبه شاخص سازگاری). نتایج روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی در جدول ۵، مشاهده می‌شود.

جدول ۵. میزان اهمیت ابعاد، مؤلفه‌ها و معیارهای مدل تحقیق

ابعاد	وزن	مؤلفه‌ها	نوع	معیار	وزن نسبی	وزن نهایی
ماهیت فعالیت	۰/۱۶۱	فعالیت	نوع فعالیت	وجود یک رویه باثبات و استاندارد برای انجام فعالیت	۰/۰۷۲	۰/۰۳۶
				هزینه فعالیت	۰/۱۰۵	۰/۰۵۳
				اهمیت نسبی فعالیت (حساسیت فعالیت)	۰/۱۵۳	۰/۰۷۷
				درآمد فعالیت	۰/۱۳۱	۰/۰۶۵
				اهمیت راهبردی فعالیت در جایگاه کلی سازمان	۰/۲۹۵	۰/۱۴۸
				فراگیری فعالیت در بخش‌های مختلف	۰/۱۳۳	۰/۰۶۷
				میزان پیچیدگی فعالیت	۰/۰۵۱	۰/۰۲۵
				میزان ملموس بودن فعالیت	۰/۰۶۱	۰/۰۳۱
				میزان پیوندی که فعالیت با مشتری دارد	۰/۴۳۲	۰/۰۵۲
				میزان وابستگی فعالیت با سایر فعالیت‌ها	۰/۵۶۸	۰/۰۶۸
محرک‌های برون‌سپاری	۰/۱۸۴	ارتباطات فعالیت	انگیزاننده‌ها	استفاده از ظرفیت و امکانات شرکت تأمین‌کننده	۰/۰۵۷	۰/۰۰۸
				دستیابی به موقعیت رقابتی نسبت به دانشگاه‌های دیگر	۰/۰۵۹	۰/۰۰۹
				پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر ذی‌نفعان	۰/۰۹۱	۰/۰۱۳
				توسعه همکاری با دیگر سازمان‌های مشابه	۰/۰۳۶	۰/۰۰۵
				انجام فعالیت بر اساس دانش و تخصص روز	۰/۰۶۷	۰/۰۱۰
				تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی	۰/۱۳۰	۰/۰۱۹
				اجتناب از سرمایه‌گذاری کلان	۰/۰۶۲	۰/۰۰۹
				بهبود بهره‌وری دانشگاه	۰/۱۸۰	۰/۰۲۶
				تسهیم ریسک بین دانشگاه و تأمین‌کننده	۰/۰۵۸	۰/۰۰۸
				امکان انتقال دانش به دانشگاه در فرآیند برون‌سپاری	۰/۰۴۹	۰/۰۰۷
بازدارنده‌ها	۰/۳۰۵	ارتباطات فعالیت	انگیزاننده‌ها	افزایش انعطاف‌پذیری دانشگاه در مقابل تغییرات محیطی	۰/۰۷۸	۰/۰۱۱
				ارتقای کیفیت خدمات به ذی‌نفعان دانشگاه	۰/۱۳۳	۰/۰۱۹
				از دست دادن کنترل بر فرآیندکاری	۰/۱۰۲	۰/۰۰۴
				خطرات ناشی از عدم ارائه مطلوب خدمات توسط تأمین‌کننده	۰/۲۶۳	۰/۰۱۰
				دسترسی به اطلاعات محرمانه دانشگاه توسط تأمین‌کننده	۰/۱۴۹	۰/۰۰۶
				هزینه‌های برون‌سپاری و نظارت بر تأمین‌کنندگان	۰/۱۹۲	۰/۰۰۷
				افزایش هزینه‌ها در طول اجرای قرارداد	۰/۱۴۸	۰/۰۰۶
				هزینه‌های مربوط به تغییر تأمین‌کنندگان	۰/۱۴۷	۰/۰۰۶

۰/۰۱۰	۰/۱۲۳	توانایی دانشگاه در خصوص میزان بهینگی مدیریت منابع و نوع تجهیزات و فناوری آن		
۰/۰۱۸	۰/۲۱۹	میزان اعتبارات و بودجه دانشگاه		
۰/۰۱۸	۰/۲۱۷	توانایی و قدرت مدیران دانشگاه در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری	۰/۱۶۰	توانمندی دانشگاه
۰/۰۱۴	۰/۱۶۷	وجود نیروی انسانی کارآمد و متخصص برای نظارت بر فعالیت‌های واگذارشده		
۰/۰۱۱	۰/۱۲۹	وجود دانش فنی در ارتباط با انجام فعالیت دانشگاه		
۰/۰۱۲	۰/۱۴۵	وجود مهارت موردنیاز انجام فعالیت در دانشگاه		
۰/۰۲۵	۰/۴۴۸	قوانین و مقررات دولتی در خصوص برون‌سپاری	۰/۲۸۵	شرایط سیاسی و قانونی
۰/۰۳۱	۰/۵۵۲	قوانین و مقررات دانشگاه در خصوص برون‌سپاری		
۰/۰۰۶	۰/۱۱۱	تعداد تأمین‌کنندگان موجود	۰/۳۸۵	شرایط تأمین‌کنندگان
۰/۰۲۶	۰/۴۶۵	کیفیت خدمات تأمین‌کنندگان		
۰/۰۲۴	۰/۴۲۵	هزینه و قیمت تأمین‌کننده		

شرایط محیطی
۰/۱۹۵

بر اساس نتایج در این مرحله از پژوهش از میان ابعاد، بُعد ماهیت فعالیت مهم‌ترین بُعد است. از میان مؤلفه‌ها، مؤلفه نوع فعالیت، انگیزاننده‌ها و توانمندی دانشگاه به‌ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌ها هستند و در نهایت از میان ۳۹ معیار موجود، معیار اهمیت راهبردی فعالیت در جایگاه کلی سازمان (۰/۱۴۸)، اهمیت نسبی فعالیت (حساسیت فعالیت) (۰/۰۷۷)، میزان وابستگی فعالیت با سایر فعالیت‌ها (۰/۰۶۸)، فراگیری فعالیت در بخش‌های مختلف (۰/۰۶۷)، درآمد فعالیت (۰/۰۶۵) و هزینه فعالیت (۰/۰۵۳) به‌ترتیب مهم‌ترین معیارهای مؤثر در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها در «دانشگاه شیراز» هستند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر ابتدا از روش فراترکیب، مطالعات و مقاله‌های مرتبط با موضوع موردبررسی قرار گرفت و با نظر اعضای گروه پژوهش، چارچوب برون‌سپاری فعالیت‌ها بر اساس مبانی نظری نظری تدوین شد؛ سپس با استفاده از پرسشنامه نظرسنجی از خبرگان و روش دلفی (در دو مرحله)، مدل نهایی طراحی شد که این مدل مبتنی بر ۳ بُعد، ۷ مؤلفه و ۳۹ معیار است. در نهایت با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، درجه اهمیت هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و معیارها مشخص شد. از بررسی مدل‌های موجود در حوزه تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری می‌توان به این نتیجه رسید که برخی از پژوهش‌ها صرفاً به بررسی مزایا و معایب برون‌سپاری پرداخته‌اند و مبانی تصمیم‌گیری خود را بر این عوامل پایه‌گذاری کرده‌اند که در این پژوهش، از این عوامل با

عنوان «محرک‌های برون‌سپاری» یاد می‌شود؛ همچنین مدل‌های دیگری وجود دارند که به ماهیت وجودی فعالیت اشاره دارند و به دنبال آن هستند که به این سؤال پاسخ دهند که آیا فعالیت از نظر ماهیت، قابلیت یا ظرفیت برون‌سپاری دارد یا خیر؟ و مبنای تصمیم‌گیری خود را بر عواملی قرار می‌دهند که نشان‌دهنده ظرفیت فعالیت برای برون‌سپاری است. در پژوهش حاضر، این عوامل در «بُعد ماهیت فعالیت» مشاهده می‌شود که بر اساس نتایج روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، اهمیت بیشتری نسبت به سایر ابعاد دارد؛ در نهایت برخی از مدل‌ها با ارائه عواملی سعی در تحلیل محیط سازمان دارند که این عوامل می‌تواند عوامل درون‌سازمانی و یا برون‌سازمانی باشد. در این پژوهش از آن‌ها با عنوان «بُعد شرایط محیطی» یاد می‌شود و به دنبال پاسخ به این سؤال می‌باشند که آیا سازمان با در نظر گرفتن شرایط محیط درونی و بیرونی خود، توانایی برون‌سپاری فعالیت‌های خود را دارد یا خیر؟ بنابراین پژوهش حاضر با یک نگاه راهبردی (در نظر گرفتن کلیه عوامل) به موضوع تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها صورت گرفت.

با توجه به اینکه، پژوهش حاضر مدلی جامع برای تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری فعالیت‌ها ارائه داده است؛ بنابراین به مسئولان امر برون‌سپاری فعالیت‌ها در دانشگاه‌ها و به خصوص «دانشگاه شیراز» پیشنهاد می‌شود از این چارچوب برای تصمیم‌گیری استفاده کنند تا بتوانند از مزایای برون‌سپاری فعالیت‌های خود بهره بیشتری ببرند. استفاده از دستورالعمل‌های مشخص و فهرست عوامل مؤثر در هنگام تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها می‌تواند کار تصمیم‌گیری را آسان‌تر و قدرت اجرای تصمیم‌گیری را بیشتر کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود بر اساس معیارها و درجه اهمیت این معیارها که در این پژوهش شناسایی شدند، دستورالعمل‌ها و فهرست‌هایی تهیه شود و در اختیار مسئولان امر برون‌سپاری در دانشگاه‌ها قرار گیرد؛ همچنین با توجه به نتایج این پژوهش، معیار اهمیت راهبردی فعالیت در جایگاه کلی سازمان از مهم‌ترین معیارهای مؤثر در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌ها است؛ بنابراین به مسئولان و متصدیان حوزه برون‌سپاری در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود که توجه ویژه‌ای به این معیار داشته باشند. به پژوهشگران آتی نیز پیشنهاد می‌شود پژوهشی در این زمینه در دانشگاه‌های دیگر انجام دهند تا نتایج بهتر و مناسب‌تری استخراج شود و در نهایت بتوان مدل جامع تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های خدمات دانشگاهی را طراحی کرد؛ همچنین پیشنهاد می‌شود، نام‌گذاری و دسته‌بندی معیارها با استفاده از روش‌های پیمایشی و کمی مانند روش تحلیل خوشه‌ای انجام پذیرد. دسته‌بندی پژوهش حاضر نیز می‌تواند با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی ارزیابی شود؛ در نهایت پژوهشگران آتی می‌توانند از روش‌های فازی برای تعیین درجه اهمیت معیارها و مقایسه آن با نتایج این پژوهش استفاده کنند.

منابع

۱. اصغر پور، محمدجواد (۱۳۹۰). *تصمیم‌گیری چندمعیاره*. انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
۲. اکبری، حسین؛ نیک‌زاد، سحر (۱۳۸۹). *ابزارهای پرکاربرد مدیریتی در سازمان‌های ایرانی*. ماهنامه تدبیر، ۲۱۷، ۲۴-۲۸.
۳. الفت، لعیا؛ براتی، مسعود؛ ولدی، محمدرضا (۱۳۹۱). *چارچوبی برای تصمیم برون‌سپاری راهبردی (مورد مطالعه: تعیین راهبردهای تأمین مجموعه‌های تولیدی بدنه خودرو سمند)*. فصلنامه علمی- پژوهشی *مطالعات مدیریت صنعتی*، ۲۵، ۲۷-۵۰.
۴. بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). *روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت*. دانشکده مدیریت دانشکده تهران، *فصلنامه دانش مدیریت*، ۲۱(۸۱)، ۱۹-۳۶.
۵. دستجردی، علی‌احمد، شاهنده، علی (۱۳۹۱). *یکی مدل کمی برون‌سپاری با در نظر گرفتن هزینه پنهان وابستگی بین قطعات*. نشریه تخصصی مهندسی صنایع، ۴۶(۱)، ۱-۱۳.
۶. رمزی، جعفر؛ فقیه روحی (۱۳۸۹). *تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی*. *فصلنامه توسعه فناوری صنعتی*، ۱۳، ۳۵-۴۸.
۷. رضائی، علی؛ رستمی، علی (۱۳۸۵). *تقابل رهبری انگیزش مدار با استراتژی برون‌سپاری سازمان بررسی موردی شرکت حفاری و اکتشاف انرژی گستر پارس (PEDEX)*. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، تهران، گروه پژوهشی آریانا.
۸. سهرابی، بابک؛ اعظمی، امیر، یزدانی؛ حمیدرضا (۱۳۹۰). *آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب*. *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲(۶)، ۹-۲۴.
۹. طالبی، داود، کریمی، محمد (۱۳۸۶). *عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری*. *پنجمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع*، تهران، انجمن مهندسی صنایع ایران.
۱۰. کریمی گوارشکی، محمدحسین؛ الیاسی، مهدی، عابدی جوزم رضا؛ صادقی یزدان‌آباد، محمد (۱۳۹۱). *الگوی برای تصمیمات برون‌سپاری تولید در یک سازمان تولیدی*. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نوآوری*، ۲، ۸۳-۱۰۶.
۱۱. کزازی، ابوالفضل؛ حدادزاده نیری، مهدی (۱۳۸۵). *چارچوب مناسب تصمیم‌گیری در برون‌سپاری IT*. *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی*، ۲۱، ۱۰۵-۱۲۴.
۱۲. موسی‌زاده، یلدا؛ جباری بیرامی، حسین؛ جنتی، علی؛ اصغری جعفرآبادی، محمد (۱۳۹۲). *شناسایی و اولویت‌بندی واحدهای بیمارستانی قابل‌برون‌سپاری بر اساس شاخص‌های مرتبط: یک مطالعه کیفی*. *مجله سلامت و بهداشت*، ۴(۲)، ۱۲۲-۱۳۳.
۱۳. مهرگان، محمدرضا؛ سلامی، هادی؛ خواجه، مصطفی (۱۳۹۰). *ارائه یک مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه برای برون‌سپاری فرآیندهای کسب‌وکار با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای*. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۶، ۱۷-۳۰.

۱۴. نامه‌گشای فرد، مجید (۱۳۹۳). تدوین استراتژی‌های واگذاری فرآیندهای موجود در سیستم نگهداری و تعمیرات بر اساس رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت پالایش نفت شیراز). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز.
۱۵. نوروزی، امیرارسلان؛ پالشی، ارسلان (۱۳۸۴). یک مدل تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری انبار. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، تهران، انجمن مهندسی صنایع ایران.
۱۶. نوری کوهانی، پردیس؛ نورالسنا، رسول؛ عظیمی، نیما؛ صیاد، میدیا (۱۳۹۳). تحلیل عوامل تأثیرگذار بر برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی. فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین، ۱۶(۴۳)، ۴۰-۴۵.
۱۷. نهایندی، نسیم؛ یوسفیان، محمدحسین؛ بیات، علی (۱۳۸۷). تعیین راهبرد برون‌سپاری فناوری اطلاعات در بانک‌های ایران. نشریه اقتصاد و تجارت نوین، ۴(۵)، ۸۹-۱۱۰.
18. Akbari, M. (2013). *Factors Affecting Outsourcing Decisions in Iranian Industries. Ph. D Dissertation*, College of Business Victoria University Melbourne, Australia.
19. Al-Salim, B. (2007). *Decision Models for Manufacturing Outsourcing. Ph. D Dissertation*, University of Nebraska.
20. Aubert, B. Rivard, S. Patry, M. (2004). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management*, 24(7), 688-700.
21. Ball, D. (2003). A weighted decision matrix for outsourcing library services. *The Bottom Line*, 16(1), 25° 30.
22. Choudhry, A, Z. (2014). *Application Outsourcing Governance Model. Master's Thesis in information*, Linnaeus University.
23. Graf, Michael, & M. Mudami, Susan. (2005). The outsourcing of IT enabled business Process: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management*, 11(2), 253-268.
24. Gray, J.V. (2006). *Essays on Manufacturing Outsourcing John Vincent Gray. Ph. D Dissertation*, University of North Carolina.
25. Grobbelaar, S. (2007). R & D in the national system of innovation: A system dynamic model. *Philosophiae Doctor (engineering management)*, university of Pretoria, Pretoria.
26. Hietalahti, J., & Kuoppala. S. (2009). Outsourcing decision ° motives, risks and decision factors. *Bachelor's Thesis*, School of Business Supply Management.
27. Jafarnejad, A., Sherafat, A., Taghavi, N., & Morshed Talab, Z. (2013). Designing a Operational Evaluation Model for Outsourcing Decision Making by Effective Outsourcing Factors. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 371-383.
28. Kang, M., Wu, X., Hong, P Y. & Park, Y. (2012). Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1195° 1201.
29. Khalili, k. Azizzadeh, F and Adhami, A. (2014). Investigating the relationship between outsourcing and performance based on Balanced Score Card (Case study: Ilam Post Office), *Journal of Data Envelopment Analysis and Decision Science*, 1-11.
30. Lamminmaki, D. (2010). An examination of factors motivating hotel outsourcing, *Griffith Business School*.

31. Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid Model for Sport Marketing Outsourcing Using a Case of Intercollegiate Sport. *Sport Management Review*, 14(4), 361-369.
32. Meng, H. (2005). A decision Framework for Product Global outsourcing in small and medium-sized companies, *MS Dissertation*, University of Windsor(Canada).
33. Milecova, M., Grznar, M., & Szabo, L. (2010). Outsourcing: Decision Making in the case of Outsourcing the Company Activity and the Management of Outsourcing Project. *Agric. Econ*, 56 (8), 387-396.
34. Pandey, V and Bansal, V. (2003). A Decision Making Framework for IT Outsourcing using the Analytic Hierarchy Process. Available at <http://www.iitk.ac.in/ime/veena/papers/icsci04.pdf>.
35. Perunovi Z., & Pederson, J. L. (2007). Outsourcing Process and Theories, part of: Proceedings of the 18th annual conference of the Production and Operations Management Society, *Production and Operations Management Society*, Dallas.
36. Sandelowski, M. and Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative*. Research Springer Publishing Company Inc.
37. Tayauova, G. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Social and Behavioral Sciences*, 41, 188- 195.
38. Tjader, Y., May, J.H., Shang, J., Vargas, L.G., & Gao. N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: A Balanced Scorecard-Based Analytic Network Process Model. *Journal of Production Economics*, 147, 614-623.
39. Wang, J. J., & Yang, D.L. (2007). Using a hybrid multi Criteria Decision Aid Method for Information Systems Outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34 (12), 3691-3700.
40. Yang, C., &Huang, J. (2000). A decision model for IS outsourcing. *International Journal of Information Management*, 20(3), 225- 239.