



طراحی الگوی کیفیت مشارکت در برون سپاری خدمات (مورد مطالعه : شرکت گاز استان اصفهان)

رضا شجاعی

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

Email: shojaey_reza@shu.iaun.ac.ir

ناصر خانی (نویسنده مسئول)

استاد یار، گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

Email: naserkhani@phu.iaun.ac.ir

آرش شاهین

استاد تمام، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران

Email: shahin@ase.ui.ac.ir

نادر آل ابراهیم

استاد تمام، مرکز خدمات علمی، موسسه خدمات مدیریت و تحقیقات (IPPP)، دانشگاه مالایا (UM)، کوالالامپور، مالزی

Email :aleebrahim@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۱۱ * تاریخ پذیرش ۹۹/۰۹/۲۶

چکیده

سازمانها به منظور رسیدن به مزایایی از جمله کاهش هزینه ها و تمرکز بر فعالیتهای اصلی خود، اجرایی برخی از خدمات خود را برون سپاری می نمایند. به رغم مزایای مهم و استراتژیک برون سپاری در بخش خدمات مشکلات فراوانی از جمله به وجود آمده است. محققین بسیاری برای حل این مشکلات تحقیقاتی از سوی سرویس گیرنده خدمات انجام داده اند. این تحقیق در پی تبیین مدل کیفیت مشارکت در برون سپاری خدمات با رویکرد داده بنیاد، از هر دو سمت قرار داد برون سپاری در شرکت گاز استان اصفهان است. ابزار جمع آوری دادهها، مصاحبههای نیمه ساختار یافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات با به کارگیری روش نمونه گیری هدفمند با ۳۵ تن از مدیران و کارکنان آشنا به مباحث برون سپاری از یکسو و از سوی دیگر با ۱۷ نفر از پیمانکاران و نماینده های ایشان مصاحبه شد. تجزیه و تحلیل دادهها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام و مدل کیفی پژوهش استخراج شده است. مفاهیم و مقولات استخراج شده در مرحله آخر، در قالب پدیده محوری، عوامل علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله، استراتژی ها و پیامد ها در فرآیند رمزگذاری محوری نمایش داده شده اند. نتیجه حاکی از استخراج بالغ بر ۱۰۵ کد از مصاحبهها و نیز احصای ۲۴ مفهوم و ۱۵ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی است که در قالب مدل پارادایمی ارائه شده است. براساس نتایج این تحقیق مهمترین راهبردهای عملیاتی رسیدن به کیفیت مشارکت در برون سپاری خدمات، توانمند سازی، استانداردسازی و بهبود تکنولوژی است.

کلمات کلیدی: برون سپاری خدمات، کیفیت مشارکت، نظریه پردازی داده بنیاد.

۱- مقدمه

سازمانها به منظور رسیدن به مزایایی از جمله کاهش هزینه ها و تمرکز بر فعالیتهای اصلی خود، اجرای برخی از فعالیتهای خود را به سازمانهای دیگر واگذار می نمایند (De Carvalho et al., 2018). برون سپاری به عنوان انتقال مسئولیت انجام کسب و کار داخلی، فعالیت ها و فرایندها به یک سازمان خارجی تعریف شده است (Kroes & Ghosh, 2009). از سویی با وجود مزایای فراوان برون سپاری مشکلات و ریسکهایی نیز برای آن وجود دارد. مسائلی از جمله عدم اطمینان، نشت اطلاعات محرمانه (Li & Choi, 2009)، هزینه های غیر منتظره (Kumar & Eickhoff, 2005)، مسائل کیفی (Li & Choi, 2009) و از دست دادن اعتماد متقابل (Young, 2008; Cui et al., 2009)، در برخی موارد باعث خاتمه قرارداد، قبل از دوره توافق شده و سازمانها را با چالش مواجه می نماید. این چالش ها برای برون سپاری در حوزه خدمات نیز رایج هستند (GalahitIyawe, 2013).

بر خلاف برون سپاری در تولید، در بخش خدمات سرویس دهنده مسئول مستقیم در برون سپاری است. از این رو، عملکرد ارائه دهنده خدمات تأثیر مستقیم بر موفقیت برون سپاری دارد (Young, 2008; Cui et al., 2009). به عبارت دیگر، مدیریت برون سپاری در بخش خدمات دشوارتر از بخش تولید است (GalahitIyawe, 2013). با وجود این مشکلات و ضعف ها، محققان به این نتیجه رسیده اند که کیفیت مشارکت به عنوان پیشگویی کلیدی موفقیت برون سپاری است (Gupta et al., 2014). در این زمینه پس از مطالعه و بررسی مقالات مشخص شد که در تحقیقات قبلی به برون سپاری خدمات کمتر پرداخته شده است و اکثر تحقیقات انجام شده در مورد برون سپاری فناوری اطلاعات انجام شده است (Schwarz, 2014; Gupta et al., 2014). از طرفی، این تحقیقات بر روی سازمان گیرنده خدمات تمرکز کرده (Lee et al., 1999) و از دید سرویس گیرنده خدمات انجام شده است (Schwarz, 2014; Gupta et al., 2014) و اطلاعات چندانی از دید تامین کننده در ادبیات موضوع وجود ندارد. این درحالی است که برون سپاری یک توافق دو طرفه است به نحوی که برخی از تحقیقات محدودیت خود را همین موضوع دانسته و از دیگر محققان درخواست نموده اند برای درک بهتر، موفقیت برون سپاری از هر دو دیدگاه بررسی شود (Schwarz, 2014). به عبارت بهتر، برای گسترش درک مفهومی و درک نتایج جدید می توان از روشهای دیگر (به عنوان مثال، سناریو برنده / برنده) استفاده نمود (Schwarz, 2014). به عبارت بهتر کمتر مطالعه ای در این مورد وجود دارد که از هر دو سوی سازمان سرویس دهنده و سرویس گیرنده کیفیت مشارکت را بررسی نموده باشد. در این راستا پژوهش حاضر بکارگیری یک مطالعه کیفی، در تلاش است تا با ارائه یک مدل داده بنیاد و از طریق ارائه نوآوری تمرکز بر هر دو طرف قرار داد شامل سرویس دهنده و سرویس گیرنده، بتواند راهکارهایی در جهت بهبود روابط در برون سپاری خدمات بین سازمان سرویس دهنده و سرویس گیرنده ارائه دهد.

الف) مبانی نظری پژوهش

دلیل اساسی برون سپاری، غلبه بر کمبود منابع لازم و رقابت است. لاکتی و همکاران (۱۹۹۴) هدف از برون سپاری را دستیابی به اقتصاد به مقیاس، افزایش سودآوری، اهرم مالی، دسترسی به تخصص و کیفیت بهتر بیان می دارند. این در حالی است که مطالعات هرشیم و ویلکوکز^۱ (۱۹۹۴) انتظارات و انگیزه های برون سپاری را در چهار بخش دسته بندی کرده اند: انتظارات مالی، تجاری، فنی و سیاسی. در این دسته بندی انتظارات مالی عبارتند از: اقتصاد به مقیاس، کنترل هزینه ها، و بازسازی بودجه. انتظارات استراتژیک شامل تمرکز بر شایستگی های اصلی است، حذف ناسازگاری ها در زمان ادغام و ادغام و در صورت شروع راه اندازی های جدید، انتظارات فنی شامل کیفیت بهتر خدمات، دسترسی به تخصص و فن آوری های جدید است. جنبه سیاسی شامل حذف وابستگی و یا تقلید از رقبا است. مطالعات سوبل و اپت^۲ (۱۹۹۵) در مجله کامپیوتر وورد^۳ نشان داد که انگیزه های مهم برای برون سپاری کاهش هزینه، کاهش کارکنان، تمرکز بر استراتژی، دسترسی به فن آوری پیشرفته و کاهش سرمایه

¹ Hirschheim and Willcocks

² Sobol and Apte

³ Computer World

گذاری هستند. در سراسر مطالعات متعدد، توافق گسترده ای در مورد عوامل اصلی کمک به جذابیت برون سپاری وجود دارد که عبارتند از: استراتژیک، اقتصادی و تکنولوژیکی. عوامل استراتژیک عبارتند از تمرکز بر شایستگی اصلی، و به دست آوردن مزیت رقابتی. عوامل اقتصادی شامل مزایای هزینه، اهرم مالی، مقیاس و عملکرد. فاکتورهای فنی شامل دسترسی به مهارت، افزایش تخصص و اجتناب از منسوخ شدن است. با این حال پشتیبانی از این عوامل در همه مطالعات یکسان نیست (Paravastu, 2007). استاندارد سازی و صنعتی شدن خدمات کسب و کار، استراتژی برون سپاری را قادر می سازد تا وسیله ای باشد که سازمانها توسط آن بر روی هسته خود تمرکز کرده و فعالیت ها و قابلیت های خود را با استفاده از ارائه دهنده ها گسترش دهند (Sharma & Loh, 2009). در دهه گذشته، برون سپاری خدمات کسب و کار (برون سپاری خدمات) به طرز چشمگیری در هر دو مقیاس و دامنه رشد کرده است، و شرکت ها بیش از هزینه ها متقاضی مزیت هستند (Rhodes, 2016). برون سپاری خدمات شامل یک تغییر ساختاری است که در آن یک عامل به عنوان ارائه دهنده خدمات، در ارائه خدمات به سرویس گیرنده نهایی عمل می کند (Li & Choi, 2009; Banerjee & Williams, 2009). برون سپاری خدمات از برون سپاری تولید متفاوت است. به عنوان نمونه، برخی تفاوت های آن، تبادل کالاهای نامشهود (Li & Choi, 2009)، انجام همزمان تولید و مصرف و دو طرفه بودن در زنجیره تامین (سرویس گیرنده - تامین کننده) است (Sampson, 2000). با وجود نتایج و دلایل ذکر شده همیشه نتیجه برون سپاری مثبت نیست. شارما و لو (۲۰۰۹)، بیان نموده اند که درصد زیادی از فعالیت های برون سپاری به دلایلی از قبیل پیچیدگی تحویل خدمات، تعدد ارائه دهند و یا کشورهای تولید کننده، هزینه های غیر منتظره و مدیریت ارائه دهند، نتوانسته اند به اهداف مورد نظر خود برسند. بنابراین، در سال های اخیر، تحقیقات بنیادی تلاش برای بررسی علل پنهانی نتایج منفی و همچنین راهکارهای مقابله با آن بوده است. به عنوان مثال، برخی مطالعات نتایج منفی ناشی از خطرات برون سپاری را مواردی از قبیل عدم اطمینان در بازار (Gilley & Rasheed, 2000)، واکنش های ناسازگار سرویس دهنده (Bon & Hughes, 2009)، هزینه های بالای انتقال (Donada et al., 2009) و رفتارهای فرصت طلبانه سرویس دهنده (Bon & Hughes, 2009)، را گزارش داده اند. بر اساس، مطالعات محققان مشخص شده است که درجه برون سپاری، توانایی مدیریت سرویس دهنده، عملکرد خدمات سرویس دهنده، سازگاری شرکاء و کیفیت مشارکت از مهمترین عواملی هستند که در روابط برون سپاری باید مدیریت شوند (GalahitIyawe, 2013). یکی دیگر از جنبه های مورد توجه در زمینه برون سپاری، ارتباطات بین ارائه دهنده و گیرنده خدمات است (Ee et al., 2012). به علاوه، نقش همکاری که بر اهمیت نسبی «کیفیت ارتباط» یا «تعاملات ارتباطی بین سرویس دهنده و سرویس گیرنده» تمرکز دارد، عمدتاً نادیده گرفته شده است (Rhodes, 2016). ایجاد، اجرا و مدیریت ارتباط آسان نیست، از این رو، مشارکت با کیفیت باید به خوبی اجرا شود تا از موفقیت در برون سپاری اطمینان حاصل شود (Ee et al., 2012). کیفیت مشارکت رفتار متقابل و هنجارهای ارتباطی در یک فرایند تبادلی را توضیح می دهد به عبارت دیگر کیفیت مشارکت، رفتار تعاملی متقابل، بین سازمانی برای رسیدن به اهداف مشترک است (GalahitIyawe, 2013). همانطور که در هر رابطه، تعامل بین سرویس گیرنده و ارائه دهنده خدمات اغلب فراتر از قوانین، توافقنامه ها و استثنائات مشخص شده در قانون قرارداد است. همیشه عناصر اعتماد، تعهد، و منافع متقابل وجود دارد که غیرممکن است به راحتی در یک قرارداد حاصل شوند (Lee et al., 2002). روابط بر اساس یک قرارداد رسمی که ریشه در اعتماد متقابل دارد باعث ایجاد پیوند قوی بین سرویس گیرنده ها و ارائه دهندگان خدمات و سرویس گیرنده ها می شود (Morgan et al., 1994). در بسیاری موارد، سازمان ها پس از آنکه محدودیت های قراردادهای قانونی خود را شناسایی کرده اند به دنبال ایجاد مشارکت انعطاف پذیر با ارائه دهندگان خدمات خود هستند. در نتیجه، تشکیل موثر مشارکت ممکن است پیش بینی کننده اصلی موفقیت برون سپاری باشد (Mentzer, 2000). به علاوه، محققان قبلی موفق به تشخیص ابعاد متغیرهای مشارکت رفتاری (مثلاً به اشتراک گذاری دانش، وابستگی بالا، فعالیت های مشترک) و متغیرهای مشارکت روحی (مثلاً اعتماد بالا، تسهیم مزایا و خطرات و تعهد) شده اند (Lee et al., 2002). کیفیت ارتباطات عملیاتی است تعریف شده به عنوان یک رابطه بین ارائه دهنده خدمات و سرویس گیرنده که شامل سطح اعتماد و تعهد، ارتباطات با کیفیت، شباهت فرهنگی و وابستگی متقابل متعادل بالا بین اشخاص در مشارکت خدماتی است (Chakrabarty & Whitten, 2011). چنین کیفیتی منجر به موفقیت های طولانی مدت در موفقیت می شود به طور

عملی برای ارائه دهندگان خدمات و مصرف کنندگان مفید است. یک سنتز از ادبیات موجود نشان می دهد که اعتماد، تعهد، کیفیت ارتباط، فرهنگی همبستگی و وابستگی متقابل وابستگی به طور مطلوبی کیفیت ارتباط را تحت تاثیر قرار خواهند داد (Cetinkaya, 2012).

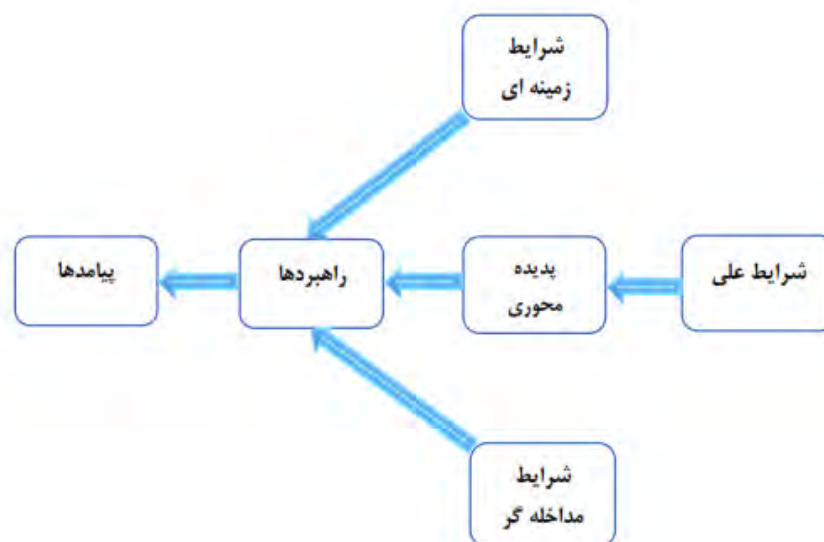
در مورد اصطلاح کیفیت مشارکت، علی و همکاران (۲۰۱۷) بیان می دارند بر خلاف دیگر دسته های روابطی که می توانند از فرایند برون سپاری ایجاد شوند، مشارکت برون سپاری یک رابطه دراز مدت است. مشارکت بر اساس به اشتراک گذاری مزایا، خطرات، اهداف و چشم اندازهای آینده شکل می گیرد و در عمل تنها روابط برون سپاری پر رونق واجد شرایط برای توسعه ترویج مشارکت برون سپاری هستند (Kishore et al., 2003). با ایجاد مشارکت، برنامه های آینده، دیدگاه ها و اطلاعات محرمانه با شرکا به اشتراک گذاشته می شود (Ali et al., 2017). مفهوم مشارکت جدید نیست و مدتها در سیستم های بازاریابی و بین سازمان ها مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این، دیدگاه های مختلف وجود دارد که چگونه روابط موفق را پیاده سازی کنیم. آنچه از تحقیقات قبلی مشخص است روابط معاملات از طریق یک قرارداد رسمی توسعه می یابد در حالی که مشارکت از طریق مبادله روابط تشکیل شده است که شامل اشتراک گذاری ریسکها و مزایا است (Ee et al., 2014). به دلیل مشکلات به وجود آمده در صنعت برون سپاری روابط قراردادی به روابط مشارکتی تغییر شکل پیدا کرده است (Ee et al., 2014). مشارکت به دو سازمان اجازه می دهد تا به اهداف کلیدی و ایجاد مزیت رقابتی در صنایع مربوطه خود دست یابند (Grover et al., 1996). در تحقیق حاضر ابعاد کیفیت مشارکت از هر دو طرف معامله (سرویس گیرنده و سرویس دهنده) مورد بررسی قرار گرفته اند.

۲- روش شناسی پژوهش

به گفته محققین، تحقیقات کیفی به عنوان اولین شکل دهنده به افکار، شرایط اجتماعی و فرهنگی مردم در زندگی واقعی به محققان کمک می کند (Corbin & Strauss, 2008). همچنین با توجه به اینکه، ضبط کلمات واقعی و بیان شرکت کنندگان یک راه قابل اعتماد برای جمع آوری داده ها است و با توجه به عنوان این مطالعه که مربوط به نگرش و رفتار افراد نسبت به کیفیت مشارکت است، شرکت کنندگان فرصتی برای ابراز احساسات آزادانه و آشکارا خود را داشتند. علاوه بر این، روش کیفی امکان درک مفاهیم فرهنگی، اجتماعی و زمینه هایی که شرکت کنندگان با موقعیت های گوناگون و روش های مختلف در آن کار می کنند را به منظور مقایسه دیدگاه های آنها به محقق ارائه می نماید (Myers, 2009). به طور خلاصه، استفاده از یک روش نظرسنجی پرسشنامه به طور کلی نمی تواند اطلاعات دقیق و غنی را برای درک مفاهیمی عمیق و پیچیده همچون کیفیت مشارکت فراهم آورد. بنابراین از آنجایی که این پژوهش از نوع اکتشافی است، برای دستیابی به فهم عمیق از موضوع تحقیق و کشف تمام جنبه های آن بایستی به گردآوری داده ها به روش های کیفی همچون مشاهده و مصاحبه اقدام نمود. از این رو این پژوهش به صورت کیفی صورت می پذیرد. لذا این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی است که در چند مرحله انجام خواهد گرفت. مطالعه اکتشافی برای درک پدیده های نا آشنا و گسترش دانش از طریق نظریه پردازی استفاده می - شود (Omasharan, 2002).

برای انجام تحقیق کیفی از روش داده بنیاد استفاده شد. از آنجا که این نظریه در داده ها «بنیان» دارد، نسبت به نظریه ای که از مجموعه نظریه های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می شود، تبیین بهتری ارائه می دهد؛ زیرا با موقعیت تناسب دارد، در عمل واقعاً کارآمد است، افراد موجود در یک محیط را در نظر گرفته و احساسات آن ها را درک می کند و ممکن است همه پیچیدگی هایی را که واقعاً در فرآیند یافت می شود، نشان دهد (Creswell, 2005). در این روش با استفاده از داده ها، نظریه ای تکوین یافت که این نظریه، یک فرایند یا پدیده را تبیین نمود. به دیگر بیان، کشف تئوری در پژوهشهای علوم اجتماعی بر اساس گردآوری نظام مند داده ها و برای رسیدن به مرحله ای از شناخت از موضوع مورد مطالعه که ما را قادر می سازد نظریه ای را که بر اساس داده های واقعی ساخته ایم را با نظریه های موجود مقایسه نمود (Glazer & Strauss, 1967). در شکل (۱)

مدل روش داده بنیاد (استراوس و کوربین^۴) به نقل از کرسول^۵ (۲۰۱۲) آورده شده است. همچنین در ادامه جزئیات روش تحقیق به تفکیک آورده شده است.



شکل شماره (۱): مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد استراوس و کوربین

از آنجایی که درک حداقلی این روش، مستلزم رفت و برگشت و مطالعه چند باره بخش‌های مختلف متن است لذا نمی‌توان برای روشی که بسیاری از روال‌های آن همزمان صورت می‌گیرد و در بیشتر اوقات متضمن رفت و برگشت‌های بسیار است، مرحله بندی قائل شد. در پژوهش نظریه پردازی داده بنیاد، نظریه مورد نظر، یک نظریه فرایندی است (Creswell, 2005) و یک فرایند، زنجیره‌ای از کنش‌ها و برهم کنش‌ها بین افراد و وقایع مربوط به یک موضوع است (Creswell, 2005). این مطالعه قرارداد‌های سه ساله ۹۶، ۹۷ و ۹۸ شرکت ملی گاز استان اصفهان را مورد بررسی قرار داده است. این قراردادها مربوط به کلیه عملیات‌های مختلف نواحی گاز استانی، در سرتاسر استان اصفهان بوده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه (خبرگان) مدیران و روسای نواحی و پیمانکاران خبره در ۹۰ قرارداد داد در طول سالهای ۹۶ و ۹۷ و ۹۸ بوده‌اند. این متخصصین دارای ویژگی‌های خاصی از جمله مطلع بودن، با سابقه بودن در زمینه‌های برون سپاری شده و برجسته بودن بوده‌اند. در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده و تا اشیاع داده‌ها ادامه داشت. این نوع نمونه برداری، ارادی و متمرکز بر تولید نظریه است. در این پژوهش جهت نمونه‌گیری با توجه به رویکرد تئوری زمینه‌ای، تحلیل مقایسه‌ای مداوم، بر مبنای نمونه‌گیری نظری صورت گرفت. روش کار به این صورت بوده است که ابتدا به جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه با تعدادی از خبرگان شرکت گاز استان اصفهان پرداخته شد، سپس کدگذاری و تحلیل همزمان اطلاعات که برای هدایت و جمع‌آوری بقیه داده‌ها برای توسعه تئوری به وجود آمده استفاده شد و تئوری به وسیله مقایسه مداوم شکل گرفت. با توجه به گام‌های روش تئوری داده بنیاد، پس از مصاحبه‌های اول طبقات اولیه شکل گرفته و مصاحبه‌های بعدی در جهت تکمیل و تشریح خصوصیات این طبقات انجام شدند. برای تحلیل داده‌ها از سه روش کدگذاری استفاده شده است. کدگذاری باز^۶: عبارت است از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها. روش کدگذاری باز، نه تنها به کشف مقوله‌ها می‌انجامد بلکه خصوصیات و ابعاد آن‌ها را نیز روشن می‌سازد. ۲. کدگذاری محوری^۷: عبارت است از سلسله رویه‌هایی که پس از کدگذاری باز انجام می‌شوند تا با برقراری پیوند بین مقوله‌ها، اطلاعات را به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر مرتبط سازند. ۳. کدگذاری انتخابی^۸: عبارت است از روند انتخاب مقوله‌ی هسته به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با

⁴ Corbin & Strauss

⁵ Creswell

⁶ Open Coding

⁷ Axial Coding

⁸ Selective Coding

مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. داده‌های اطلاعاتی متناسب با سوالات تحقیق گردآوری شد. نکات کلیدی برداشت شده و به هر یک کد معینی داده شد. در این مرحله به صورت رفت و برگشتی به مصاحبه‌ها ادامه داده شد و کدهای جدید جمع‌آوری شد و این کار تا اشباع کامل داده‌ها ادامه داشت. با مقایسه کدها، کدهای مشترک که یک مفهوم را جلوه دادند، عنوان یک مفهوم داد شد. مفاهیم مرتبط با هم، عنوان یک مقوله داده شد. مقوله‌ها در کنار یکدیگر و بر اساس روابط واقعی با یکدیگر مرتبط شدند و بدین ترتیب کد گذاری محوری انجام گرفت. فرایند یکپارچه سازی مقوله‌های ارتباط داده شده برای شکل‌گیری نظریه و در نتیجه کد گذاری انتخابی انجام گردید. اشباع تئوریک و پایان نمونه‌گیری در این پژوهش زمانی رخ داد که دیگر داده‌ایی که به تعریف خصوصیات یک طبقه کمک نمی‌کرد به پژوهش وارد نشد و تمام مقایسه‌های مورد نظر انجام شد. بر این اساس ۴۹ مصاحبه شامل ۳۴ نفر از شرکت گاز استان اصفهان و ۱۵ نفر از پیمانکاران انجام شد. همچنین در بخش کیفی نرم افزارهای مربوطه مانند مکس کودا استفاده شده است.

برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکولن و گوبا^۹ استفاده گردید. پایه این روش چهار معیار موثق بودن و اعتبار، باورپذیری انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأیید پذیری جهت ارزیابی در نظر گرفته شد. با توجه به کیفی بودن تحقیق و دشواری اعتبار سنجی آن و همچنین حساسیت پژوهشگر در مرحله‌های مختلف به منظور حصول اطمینان از روایی آن منجر به طولانی شدن تحقیق گردید. به همین منظور و برای دستیابی به هریک از این معیارهای یاد شده در فوق، اقدامات ذیل صورت گرفت. در همه‌ی مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شد. با درگیری طولانی مدت با فضای پژوهشی، بدفهمی‌های ناشی از مداخله‌های پژوهشگر کنترل شد. از همان ابتدا در مورد سوگیری‌های احتمالی با ذکر تجربیات قبلی، سوگیریها و تمایلاتی احتمالی حذف شد. با صرف زمان کافی، تأیید فرایند تحقیق توسط چند متخصص و کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان با استفاده از دو کدگذار، میزان اطمینان داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده شد. از طریق گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل تئوری‌های گوناگون، افراد مختلف با تخصصهای متنوع، منابع اطلاعاتی متنوع و شیوه‌های گوناگون، مثلث سازی^{۱۰} انجام گرفت. فرضیه‌ها همزمان با پیشرفت در پرتو شواهد ناقص (تحلیل موردی منفی^{۱۱}) اصلاح گردید. برای حصول اطمینان از انتقال پذیری یافته‌های پژوهشی، از سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌ها مشورت گرفته شد. از طریق داوری یا گزارش شخص ثالث، روش‌ها، معانی و تفسیرها مورد بازبینی قرار گرفت. برای تثبیت اعتبار، یافته‌ها، تفسیرها و نتایج پژوهش در گروهی کانونی متشکل از شرکت کنندگان در پژوهش مورد قضاوت قرار گرفت. برای آزمایش قابل انتقال بودن یافته‌ها توضیح مفصل و غنی ارائه شد. از بیرون فضای پژوهش یافته‌ها، تفاسیر و نتایج توسط داده‌ها مورد داوری قرار گرفت. پس از دریافت نظریه‌های اصلاحی، ویرایش‌های لازم انجام شده و نهایتاً تعداد کدها به ۱۰۵ کد تقلیل یافت.

در مرحله اول تمام متن مصاحبه‌ها مکتوب شده و سپس وارد نرم افزار مکس کودا^{۱۲} شد. پس از انجام مراحل تحلیل و به دست آوردن خروجی نرم افزار، نتایج آن طبق روش نظریه داده بنیاد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و کدگذاری انجام شد. سپس به صورت جداول (۱ تا ۵) لیست شد.

۳- بحث و نتایج

الف) شرایط علی: شرایط علی عوامل هستند که بر رخداد و پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. کد گذاری شرایط علی در جدول (۱) آورده شده است.

⁹ Guba & Lincoln

¹⁰ Triangulation

¹¹ Negative case analysis

¹² MAXQDA

۲۲	حل تضاد	۳۹	فرهنگ	محیطی	محیطی
۲۳	رعایت قوانین و مقررات حقوقی				
۲۴	رعایت قوانین و مقررات بالادستی	۴۰	آشنفنگی محیطی		

با توجه به نتایج خروجی نرم افزار مکس کودا برخی عوامل دارای تعداد رای بیشتری بوده اند. به عبارت دیگر تعداد نظر مصاحبه کننده در آن مورد بیشتر بوده است. بر اساس مصاحبه های انجام گرفته شرایط علی مورد شناسایی قرار گرفته و بعد از چند مرحله به صورت جدول (۴) در آمده است. شرایط علی دارای سه مقوله فرعی سازمانی، انسانی و محیطی است. مقوله سازمانی در سه بعد تقسیم بندی شده است، که عبارتند از: ۱- قابلیت سرویس دهنده ۲- قابلیت های سرویس گیرنده ۳- قابلیت های مشترک. مقوله انسانی به دو بعد خصائص انسانی سرویس گیرنده و خصائص انسانی سرویس دهنده تقسیم بندی شده اند. مقوله فرعی محیطی دارای یک بعد محیطی است.

ب) پدیده محوری: پدیده محوری، همان وضعیت، رخداد، ایده و فکر اصلی و یا همان پدیده مورد مطالعه است. کد گذاری پدیده محوری در جدول (۲) آورده شده است.

جدول شماره (۲): کد گذاری پدیده محوری

ر	خلاصه مضامین مطروحه در مصاحبه با خبرگان	مصادیق ابعاد	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱	رفتار تعاملی متقابل، بین سازمانی برای رسیدن به اهداف مشترک است	استراتژی	تعریف	مقوله اصلی
۲	کیفیت مشارکت دارای ابعاد سازمانی انسانی و محیطی است	سازمانی	ابعاد	پدیده کیفیت مشارکت
۳		انسانی		
۴		محیطی		
۵	باید به صورت استراتژیک کیفیت مشارکت را مورد نظر قرار داد.	استراتژیک	رویکرد	

بر اساس جدول (۵)، پدیده کیفیت مشارکت به صورت یک استراتژی تعریف شده است، دارای ابعاد سازمانی، انسانی و محیطی است. این پدیده دارای رویکرد استراتژیک است.

ج) شرایط زمینه ای: شرایط زمینه ای شرایط هستند که برای پدیده محوری بستر سازی می کنند. به عبارت دیگر شرایط زمینه ای، زمینه را برای اثر گذاری بهتر راهبردها فراهم می کنند. کد گذاری شرایط زمینه ای در جدول (۳) آورده شده است.

جدول شماره (۳) کد گذاری شرایط زمینه ای

ر	خلاصه مضامین مطروحه در مصاحبه با خبرگان	مصادیق ابعاد	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱	پیمانکار باید از توان مالی لازم برخوردار باشد	توان مالی	شرایط سرویس دهنده	شرایط زمینه ای
۲	پیمانکار باید توان فنی کافی را داشته باشد	توان فنی		
۳	پیمانکار باید توانایی مدیریت اجرایی داشته باشد	توانایی مدیریت اجرایی		
۴	پیمانکار باید توانایی و سابقه کار دقیق داشته باشد	حسن سابقه		
۵	قوانین و ضوابط بر نحوه کار اثر گذار است	تسلط بر قوانین و ضوابط		
۶	پرسنل پیمانکار باید قوی باشند	نیروی متخصص		
۷	باید یک برآورد درست و صحیحی از کار داشته باشد تا قیمت درست ارائه دهد.	برآورد واقع نگر		

۸	رعایت مسائل ایمنی باعث تداوم بیشتر رابطه، کاهش خطرات و نتیجه مطلوب خواهد شد.	رعایت مسائل ایمنی
۹	تعداد کارشناس کافی در امور قراردادهای باید باشد. امور پیمانها باید قوی باشد	قابلیت مدیریت پیمانکار زیر ساختهای برون سپاری
۱۰	صورت وضعیت توسط رئیس واحد مسیر بسیار طولانی تعدیل ها با وقفه پرداخت می شوند	داشتن سیستم جبران خدمات
۱۱	برای انجام برون سپاری بهتر باید بودجه و اعتبارات لازم در نظر گرفته شود	اختصاص اعتبار و بودجه لازم
۱۲	ارزیابی دقیق کیفیت کار پیمانکار هنگام انتخاب تاثیر مثبتی هنگام اجرای کار خواهد داشت.	ارزیابی کیفی
۱۴	زمان بندی پیمان مشخص باشد	زمان بندی
۱۵	شفاف سازی مفاد قرارداد بسیار ضروری است	شفاف بودن مفاد قرارداد
۱۶	به روز بودن آحاد بها تاثیر مثبت دارد	به روز نمودن آحاد بها
۱۷	قبل از برون سپاری باید قوانین، مقررات و بخشنامه ها مرتبط با آن باید به دقت تنظیم شوند این امر موجب کاهش اختلافات می شود	قوانین، مقررات و بخشنامه ها
۱۸	کارشناسی بهتر برای برآوردها انجام شود. برای برآورد پکیج باید با مشاوره و یا انجام نمونه انجام شود	سیستم برآورد قیمت خدمات
۱۹	رتبه بندی پیمانکاران در انتخاب آنها کیفیت کار را بالا می برد.	انتخاب صحیح سرویس دهنده
۲۰	لازم است تا سامانه ای برای ثبت تمام کارهای خدماتی باشد و همه کارهای انجام شده به دقت ثبت شود.	سامانه ثبت تمام کارهای خدماتی
۲۱	برای بهتر شدن روابط مخصوصا با مشتریان نهایی سامانه CRM های لازم از جمله سامانه مدیریت روابط مشتری) بسیار تاثیر گذار هستند	وجود سامانه های لازم
۲۲	در مرحله اجرا بسیار ضعیف عمل می کند و زیر Hse ساختها آماده نشده است	وجود زیر ساختهای ایمنی
۲۳	پیمانکار جهت اجرای کارها از جدیدترین تجهیزات و ابزار قید شده در پیمان استفاده نمایند.	تکنولوژی

بر اساس جدول (۶) برای رسیدن به کیفیت مشارکت در برون سپاری خدمات نیاز به مهیا بودن شرایطی ویژه ای است. با توجه به مصاحبه های انجام گرفته، این شرایط به چهار مقوله فرعی تقسیم شده اند که عبارتند از: ۱- قابلیت های مرتبط با سرویس دهنده ۲- زیر ساختهای برون سپاری ۳- قابلیت ها و شرایط قرارداد ۴- زیر ساختهای تکنولوژی. (د) شرایط واسطه ای: شرایط واسطه ای شرایطی هستند که به صورت مستقیم تاثیر گذار نیستند. این متغیر بر روی متغیرهای مستقل اثر می گذارد و اگر مورد توجه قرار نگیرد نتیجه را مخدوش می سازد. آنها اثرات راهبردهای رسیدن به پدیده محوری را تحت تاثیر قرار می دهند یا حتی آن را از کار می اندازند.

جدول شماره (۴) کد گذاری شرایط واسطه ای

ر	خلاصه مضامین مطروحه در مصاحبه با خبرگان	مصادیق ابعاد	مقوله اصلی
۱	برای پیمانها محدودیتهای مالی وجود دارد.	محدودیتهای مالی	مقوله فرعی
۲	اهداف سازمان اگر برای پیمانکار توضیح داده شود می تواند روی بهبود کار موثر باشد.	رسالت و اهداف	داخل شرایط واسطه ای

۳	کار را می خواهیم با کمترین قیمت انجام دهیم	تنگ نظری
۴	اگر کارکنان انگیزه های لازم را داشته باشند در امر خصوصی سازی کمک می نمایند.	انگیزش
۵	منابع انسانی سازمان باید نگاه ویژه به خصوصی سازی و نیرو ها داشته باشد.	انگاره منابع انسانی
۶	کارکنان منعطف مشکلات کمتری با پیمانکار خواهند داشت.	انعطاف پذیری کارکنان
۷	ارتباطات مناسب بین واحدهای کارفرما باعث بهبود روند کارها می شود.	ارتباط بین واحدها
۸	به علت قوانین دست و پاگیر داخل سیستم با کارفرما زد و بند می شود.	بروکراسی اداری
۹	فرهنگ و دیدگاه در هر منطقه روی کار تاثیر گذار است	فرهنگ جامعه خارجی
۱۰	تعاملات پیمانکار با سازمانها و نهادها دیگر مسیر انجام کار را هموار می سازد.	تعاملات با سازمانها و نهادها
۱۱	با تغییر تکنولوژی پیمانکار باید بتواند تجهیزات و ابزار جدید را جایگزین تجهیزات و ابزار قدیمی نماید.	تغییر تکنولوژی
۱۲	سخت گیری قوانین بالا دستی می تواند اجرای کار را مشکل تر نماید و میزان تعاملات را تحت تاثیر قرا دهد.	قوانین بالا دستی

بر اساس جدول (۴) و نتایج تجزیه تحلیل، این عوامل به دو مقوله فرعی داخلی و خارجی تقسیم شده اند. (۵) راهبرد های عملیاتی: راهبرد های عملیاتی در واقع اقدامات شناسایی شده برای انجام پدیده محوری، مدیریت آن و یا واکنش نسبت به آن در شرایط محیطی موجود می باشند. کد گذاری راهبردها در جدول (۵) آورده شده است.

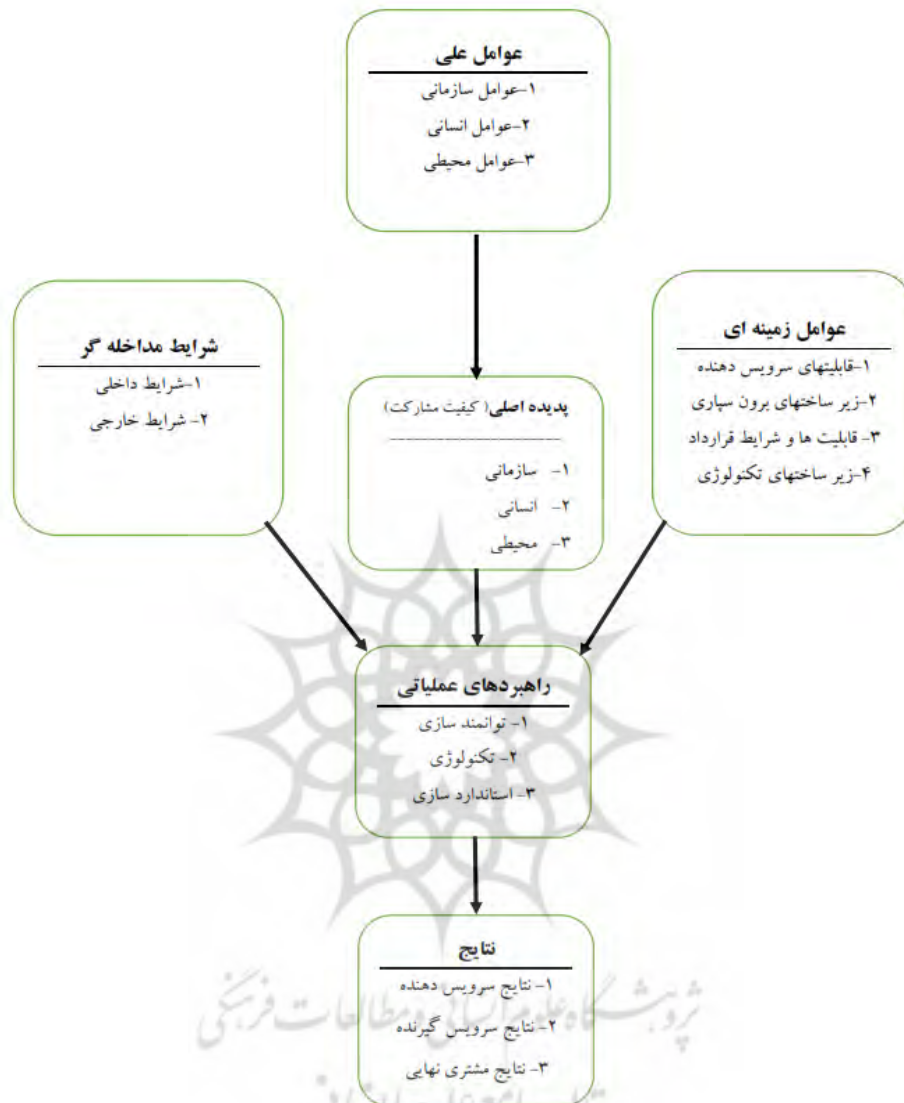
ر	خلاصه مضامین مطروحه در مصاحبه با خبرگان	مصادیق ابعاد	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱	پیشنهادات پیمانکاران در نظام پیشنهادات بیشتر توجه شود	توجه به پیشنهادات پیمانکاران	توانمند سازی	راهبردهای عملیاتی
۲	سازمان باید آموزشهای لازم را برای ناظران برگزار نماید	آموزش کارکنان		
۳	ناظرین باید توانمند باشند و بتوانند از پیمانکار کار خوب تحویل بگیرند	توانمند سازی ناظرین		
۴	سیستم انتخاب پیمانکاران بهبود داده شود. پیمانکاران باید به نحو مطلوبتری رتبه بندی و انتخاب شوند	بهبود سیستم انتخاب پیمانکار	بهبود تکنولوژی	
۵	پیمانکاران موظف به استفاده از تکنولوژی به روز شوند. در پیمانها باید الزامات تکنولوژی دیده شود.	الزامات تکنولوژی		
۶	در حال حاضر برای ثبت اطلاعات در محل پروژه از وسایل الکترونیکی مثل تبلت استفاده می شود.	ابزار ثبت اطلاعات انجام کار		
۷	سامانه ثبت سوابق پیمانکار ایجاد شود.	ایجاد سامانه ثبت سوابق پیمانکار		
۸	یک چارچوب ویژه از طریق قوانین و مقررات سازمان خصوصی سازی و وزارت نفت برای برون سپاری فعالیتها باید ایجاد شود.	ایجاد چارچوب برای برون سپاری فعالیتها	استانداردسازی	
۹	الزامات بیشتر جهت انتخاب پیمانکار باید وجود داشته باشد.	تدوین و اجرای قوانین انتخاب پیمانکار		
۱۰	پیمانکار ها هم مثل کارفرما بهتر است دارای ایزو باشند.	پیاده سازی ایزوهای مناسب		

با توجه به مشکلات موجود در سازمانها برای رسیدن می بایست راهبردهای عملیاتی ویژه ای را مورد بررسی قرار داد. در این میان و براساس مصاحبه های انجام شده، و نتایج نرم افزار مکس کودا راهبردهای عملیاتی به صورت جدول (۸) پیشنهاد شده است. این راهبردهای به دو مقوله فرعی مرتبط با سرویس گیرنده و دهنده مرتبط با سرویس دهنده تقسیم بندی شده اند. (و پیامدها: پیامدها حاصل از پدیده محوری در این تحقیق به سه بخش تقسیم شده است بخشی از آن به سرویس گیرنده، بخشی به سرویس دهند و بخشی به مشتریان نهایی خواهد رسید. کد گذاری پیامدها در جدول (۶) آورده شده است.

جدول شماره (۶): کد گذاری پیامدها

ر	خلاصه مضامین مطروحه در مصاحبه با خبرگان	مصادیق ابعاد	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱	مشارکت بهتر در برون سپاری باعث افزایش کیفیت کار خواهد شد	افزایش کیفیت	پیامدهای سرویس	پیامدهای کیفیت
۲	هر چقدر روابط با پیمانکاران بهتر باشد اعتماد متقابل افزایش می یابد	افزایش اعتماد	گیرنده	مشارکت
۳	هزینه کاهش پیدا می کند	کاهش هزینه		
۴	بهره وری افزایش می یابد	افزایش بهره وری		
۵	تعامل بیشتر سود بیشتری را به دنبال خواهد داشت	افزایش سود	پیامدهای سرویس	
۶	همچنین بهره وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت	افزایش بهره وری	دهنده	
۷	کارگران با رضایت بیشتری کار خواهند کرد	افزایش رضایت کارگران		
۸	یکی از مهمترین پیامدها برای سرویس دهنده مطرح شدن در بازار و تبدیل شدن به یک برند است	مطرح شدن در سازمان		
۹	هزینه های پیمانکار کاهش پیدا می کند	کاهش هزینه		
۱۰	دوباره کاری ها کمتر می شود	کاهش دوباره کاری		
۱۱	با مشارکت کارفرما و پیمانکار تداوم خدمات افزایش پیدا می کند.	تداوم خدمات	پیامدهای مشتری نهایی	
۱۲	مشارکت بهتر باعث کاهش مراجعات خواهد شد	کاهش مراجعات		
۱۳	انتظار داریم انفجار به حد صفر برسد	افزایش ایمنی		
۱۴	درگیری کمتر می شود	کاهش درگیری		
۱۵	با کاهش مراجعه استفاده از وسائل نقلیه کمتر می شود	بهبود مسائل زیست محیطی		

در نهایت با داشتن برون سپاری خوب و مشارکت با کیفیت در برون سپاری هر دو سازمان سرویس دهنده و سرویس گیرنده به دنبال رسیدن به منفی هستند. در نتیجه مصاحبه های انجام گرفته و تحلیل ها و کد گذاری های انجام شده نتایج پیامدهای داشتن یک رابطه با کیفیت در جدول (۶) آورده شده است. در این جدول پیامدها به سه مقوله فرعی ۱- پیامدهای سرویس دهنده ۲- پیامدهای سرویس گیرنده ۳- پیامدهای مشتری نهایی تقسیم بندی شده اند. همچنین بعد از جمع بندی کلیه جداول مدل به دست آمده به صورت شکل (۲) آورده شده است.



شکل شماره (۲): مدل کیفیت مشارکت بر اساس نظریه داده بنیاد

تحلیل ادبیات موجود و مصاحبه های صورت گرفته نشان داد که کیفیت مشارکت فرایند انسانی و جمعی است و به عوامل سازمانی و محیطی نیز بستگی دارد. الگوی تشکیل شده شامل ۶ حوزه و مقوله است.

حوزه اول که بر اساس نظریه داده بنیاد عوامل علی نام گذاری شده است شامل عوامل سازمانی، انسانی و محیطی است. بر این اساس عوامل سازمانی خود به سه مقوله قابلیت های سازمان سرویس گیرنده، سرویس دهنده و مشترک تقسیم بندی شده است. همچنین عوامل انسانی نیز به خصائص انسانی سرویس دهنده و سرویس گیرنده تقسیم شده است. نتایج این تحقیقات با تحقیقات لی و همکاران (۱۹۹۹)، تحقیقات ایی و همکاران (۲۰۱۲) که در مورد اثرات کیفیت مشارکت در موفقیت برون سپاری فرایند کسب و کار در مالزی انجام شده و تحقیقات گوپتا و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. اما با توجه به اینکه در تحقیق لی و همکاران (۱۹۹۹) بعد از ارائه مدل، ضمن نشان دادن برخی از محدودیت تحقیقات خود بیان می دارند که فقط بر روی سرویس گیرنده خدمات تمرکز نموده اند و از سویی برخی از روابط مدل آنها ممکن است عمومیت نداشته و به کشور کره محدود باشند، همچنین برای گسترش مدل، تحقیق در مورد دیگر ویژگیها و فاکتورهای اثر گذار بر کیفیت مشارکت را لازم می دانند. از سویی

چو و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان درک مفهوم تعهد در ارتباطات برون سپاری یکی از مهمترین محدودیتهای کار خود را انجام تحقیق از دید سرویس دهنده خدمات در روابط برون سپاری نشان داده و بیان نموده اند که پژوهش با بررسی هر دو طرف قرار داد و به صورت غیر مقطعی نتایج مستحکم تری را ارائه می دهد. در تحقیقات حاضر هر دو جنبه های سرویس گیرنده و سرویس دهنده توجه شده و عوامل جدیدی به مدل های قبلی اضافه شده است. حوزه دوم که مربوط به خود پدید محوری کیفیت مشارکت می باشد. ابعاد مشخص شده با تحقیقات لی و همکاران (۱۹۹۹) مطابقت دارد.

حوزه سوم که شامل عواملی است که بر شکل گیری کیفیت مشارکت تاثیر دارد و در این نظریه شرایط زمینه ای در نظر گرفته شده است شامل ۱- قابلیت های سرویس دهنده ۲- زیر ساخت های برون سپاری ۳- قابلیت ها و شرایط قرارداد ۴- زیر ساخت های تکنولوژی است. همانگونه که مشخص است این شرایط زمینه ساز بهبود روابط و داشتن یک رابطه با حداقل اختلافات است. این نتایج با تحقیقات محققانی از جمله فراهانی علوی (۱۳۹۵)، مشیری فر (۱۳۹۶)، کیویی و همکاران (۲۰۱۲)، ساکرو و همکاران (۲۰۱۴) دی کاروالو و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. علاوه بر آن با توجه به اینکه ایی و همکاران (۲۰۱۲) بعد از انجام تحقیق در مورد اثرات کیفیت مشارکت در موفقیت برون سپاری فرایند کسب و کار در مالزی و بیان محدود تحقیق خود شامل تمرکز بر برون سپاری فناوری اطلاعات در موسسات بانکی و کوچک بودن نمونه انتخابی، پیشنهاد می دهند درصنایعی غیر از بانک و با مطالعه دیگر متغیرها مانند عوامل محیطی، جهت گیری استراتژیک، فلسفه شرکتی، فرهنگ و عملکرد سازمان تحقیقات ادامه یابد. لذا تحقیقات حاضر تکمیل کننده تحقیقات قبلی نیز می باشد.

حوزه چهارم که به طور غیر مستقیم بر کیفیت مشارکت در برون سپاری تاثیر دارد و به عنوان عوامل مداخله گر شناسایی شده اند. این عوامل به دو مقوله ۱- شرایط داخلی ۲- شرایط خارجی تقسیم شده اند. این مقوله ها شامل ابعادی مثل تکنولوژی و فرهنگ و قوانین و مقررات هستند که با تحقیقات محققانی از جمله جاویدی و همکاران (۱۳۹۱)، مشیری فر (۱۳۹۶)، لی و همکاران (۲۰۰۲)، (کالا هیتایا، ۲۰۱۳)، هو و همکاران (۲۰۱۶)، شوئرر و همکاران (۲۰۱۵)، همسو است. اما به عقیده کالا هیتایا، (۲۰۱۳) اتفاق نظری برای نحوه تاثیر برخی عوامل (مداخله گر یا مستقیم) وجود ندارد.

حوزه پنجم که تحت تاثیر عوامل زمینه ای و شرایط مداخله گر است و به عنوان عوامل راهبردهای عملیاتی برای حصول نتیجه از پدیده کیفیت مشارکت شناسایی شده اند به دو مقوله ۱- توانمند سازی ۲- تکنولوژی و ۳- استاندارد سازی تقسیم شده اند. این قسمت از تحقیق از یافته های دیگر محققان نشأت گرفته ولی این یافته در نتایج دیگر تحقیقات نیامده است.

حوزه ششم که پیامد های حاصل از اجرای راهبردهای عملیاتی در خصوص پدیده محوری کیفیت مشارکت است شامل سه مقوله سازمان سرویس دهنده، سرویس گیرنده و نتایج مربوط به مشتری نهایی است. در این خصوص تحقیقات اکثر محققان از جمله عباس آبادی و همکاران (۱۳۹۴)، مشیری فر (۱۳۹۶)، لی و همکاران (۱۹۹۹)، ایی و همکاران (۲۰۱۲)، ساکرو و همکاران (۲۰۱۴)، گوپتا و همکاران (۲۰۱۴)، شوارز (۲۰۱۴) و دی کاروالو و همکاران (۲۰۱۸) با تحقیقات حاضر همسو است. همچنین برخی از پیامدها به مدل های آنها اضافه شده است. از سویی با توجه به اینکه دی کاروالو و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود برای تجزیه و تحلیل همبستگی و رتبه بندی بحرانی عوامل موفقیت، محدودیت تحقیقات خود را عدم توجه به ارتباط بین عوامل و محدودیت جغرافیایی بیان نمودند و پیشنهاد داده اند برای تحقیقات آینده تعاملات بین هر دو دیدگاه سرویس گیرنده و سرویس دهنده به صورت ادغامی مورد استفاده قرار گیرد و همچنین عوامل ریسک در برون سپاری نیز به مدل اضافه گردد. لذا تحقیقات حاضر تکمیل کننده تحقیقات قبلی نیز می باشد.

با توجه به نتایج این تحقیق، برای کیفیت مشارکت در برون سپاری شرایطی لازم است که فراهم نمودن برخی این شرایط مربوط به سرویس دهنده و برخی مربوط به سرویس گیرنده است. لذا پیشنهاد می گردد شرکتهای پیمانکاری قبل از اخذ پیمان شرایط مناسب را برای انجام کار مهیا نمایند. قبل از شرکت در مناقصات و یا اخذ پیمان از توان مالی و فنی و داشتن نیروی متخصص برخوردار باشند و خود را با تسلط بر قوانین و مقررات مجهز نمایند. آنها باید مدیریت اجرایی خوبی داشته و مسائل ایمنی را نیز به خوبی آموزش ببینند و بتوانند برآورد واقع نگر داشته باشند. همچنین سرویس گیرنده زیر ساخت های برون سپاری فعالیتها را مهیا و اصلاح نمایند. همچنین در این خصوص اعتبار و بودجه لازم را اختصاص دهد. برخی عوامل مداخله گر بر روی

عوامل به دست آمده تاثیر گذار هستند. در انتخاب سرویس دهنده دقت کافی به کار گرفته شود. سرویس دهنده انتخاب شده می بایست متعهد، مورد اعتماد و اطمینان، دارای اهلیت، منعطف و دارای تفاهم با کارفرما، با کیفیت خدمات بالا انتخاب شود. این سرویس دهنده نباید فرصت طلب باشد. با توجه به نتایج به دست آمده شخص نماینده سرویس دهنده علاوه بر داشتن علم و تجربه کاری باید دارای مشخصات مهمی باشد، لذا پیشنهاد می گردد، نماینده ای انتخاب شود که با صداقت و امانتدار باشد، در تعاملات حسن خلق داشته باشد، انتقاد پذیر باشد، دارای سعه صدر بوده و روحیه بی تفاوتی نداشته باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده در بخش راهبردها موارد ذیل پیشنهاد می گردد.

بخش توانمند سازی: برنامه ویژه ای برای توانمند سازی ناظرین مثل آموزش های فنی و حقوقی برگزار شود. به پیشنهادات پیمانکار توجه ویژه شود و ثبت و ارزیابی پیشنهاد به صورت سامانه ای تسهیل گردد. آموزش کارکنان به طور مستمر انجام شود. در بخش بهبود فن آوری: سامانه ای جهت ثبت سوابق پیمانکار ایجاد گردد به گونه ای که در هنگام انتخاب پیمانکار به طور موثری مورد استفاده قرار گیرد. از سویی سیستم انتخاب پیمانکاران به طور ویژه پیگیری و بهبود یابد. اطلاعات انجام کارها به نحوه مطلوب ثبت و مدیریت شود. این امر باعث شفافیت و کاهش اختلافات خواهد شد.

در بخش استانداردسازی: سازمان نسبت به بهبود قوانین و استانداردهای مناسب جهت انتخاب پیمانکاران از طریق سازمانهای ذی ربط اقدام نماید. بهبود این قوانین کمک شایانی در انتخاب بهینه سرویس دهنده خواهد داشت. همراه با یکسان سازی مفاد پیمانها، الزاماتی برای به روز رسانی ابزار و تکنولوژی ها برای سرویس دهنده دیده شود.

۴- منابع

- 1-Ali, S., et al. (2017). "Success Factors for Software Outsourcing Partnership Management: An Exploratory Study Using Systematic Literature Review." *IEEE Access* 5: 23589-23612.
- 2- Ali, S. and S. U. Khan (2016). "Practices for implementation of the critical success factors in software outsourcing partnership from vendors' perspective: A literature review." *Proc. Pakistan Acad. Sci.* 53(2): 145-162.
- 3- Banerjee, A. and S. A. Williams (2009). "International Service Outsourcing: Using offshore analytics to identify determinants of value-added outsourcing." *Strategic Outsourcing: An International Journal* 2(1): 68-79.
- 5- Chou, S.-W., et al. (2015). "Understanding commitment in business process outsourcing relationships." *Information & Management* 52(1): 30-43.
- 7- De Carvalho, V. D. H., et al. (2018). "Information technology outsourcing relationship integration: a critical success factors study based on ranking problems (P. γ) and correlation analysis." *Expert Systems* 35(1): e12198.
- 8- Donada, C. and G. Nogatchewsky (2009). "Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry." *International Journal of Hospitality Management* 28(3): 367-373.
- 9- Durach, C. F., Kurpjuweit, S., & Wagner, S. M. (2017). "The impact of additive manufacturing on supply chains." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- 10- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). "Outsourcing performance in hotels: Evaluating partnership quality." *Sustainability*, 10(8), 2766.
- 12- Fjermestad, J. and J. A. Saitta (2005). "A strategic management framework for IT outsourcing: A review of the literature and the development of a success factors model." *Journal of Information Technology Case and Application Research* 7(3): 42-60.
- 13- Grover, V., et al. (1996). "The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions." *Journal of Management Information Systems* 12(4): 89-116.

- 14- Gupta, V. and Sushil (2014). "Influence of relationship quality on is/it outsourcing success: indian vendors'perspective." *Journal of Information Technology Management* 25(3): 1.
- 15- Han, H.-S., et al. (2008). "Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective." *Information & Management* 45(1): 31-42.
- 16- Huo, B., Fu, D., Zhao, X., & Zhu, J. (2016). "Curbing opportunism in logistics outsourcing relationships: The role of relational norms and contract." *International Journal of Production Economics*, 182, 293-303.
- 17- Kroes, J. R. and S. Ghosh (2010). "Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance." *Journal of operations management* 28(2): 124-143.
- 18- Lai, Y. H. (2016, August). "The factors affecting partnership quality of hospital information systems outsourcing of PACS." In *International Conference on Industrial, Engineering and Other Applications of Applied Intelligent Systems* (pp. 484-492). Springer, Cham.
- 19- Lee, G., Shin, G. C., Hwang, D. W., Kuper, P., & Kang, M. (2018). "How manufacturers' long-term orientation toward suppliers influences outsourcing performance." *Industrial Marketing Management*, 74, 288-297.
- 20- Lee, J.-N. (2001). "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success." *Information & Management* 38(5): 323-335.
- 21- Lee, J.-N. and Y.-G. Kim (1999). "Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation." *Journal of Management Information Systems* 15(4): 29-61.
- 22- Li, P., & Suntrayuth, S. (2019). "Effects of Partnership Quality on Outsourcing Success From Perspectives of Service Providers: Empirical Studies on Translation Service Organization's in China. UTCC." *International Journal of Business and Economics*, 11(1).
- 23- Lok, K. L., Opoku, A., & Baldry, D. (2018). "Design of sustainable outsourcing services for facilities management: critical success factors." *Sustainability*, 10(7), 2292.
- 24- Qi, C. and P. Y. Chau (2012). "Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies." *Decision Support Systems* 53(4): 859-869.
- 25- Qi, C. and P. Y. Chau (2015). "Relationship or contract? Exploring the key factor leading to IT outsourcing success in China." *Information Technology & People* 28(3): 466-499.
- 26- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). The Relationship Between Strategic Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Organizational Performance. An Application in a Tourism Destination. *Sustainability*, 10(6), 1769.
- 27- Rhodes, J., Lok, P., Loh, W., & Cheng, V. (2016). "Critical success factors in relationship management for services outsourcing." *Service Business*, 10(1), 59-86.
- 28- Schwarz, C. (2014). "Toward an understanding of the nature and conceptualization of outsourcing success." *Information & Management* 51(1): 152-164.
- 29- Sengupta, K., et al. (2006). "Manufacturing and service supply chain performance: a comparative analysis." *Journal of Supply Chain Management* 42(4): 4-15.
- 30- Straus, A. L. and B. Glaser (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, Chicago: Aldine Publications Company.
- 31- Strauss, A. and J. M. Corbin (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, Sage Publications, Inc.
- 32- Sukru Cetinkaya, A., et al. (2014). "Quality of relationship on information technology outsourcing for organizational success in hospitality industry." *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 5(3): 229-244.
- 33- Young, S. (2008). "Outsourcing in public health: a case study of contract failure and its aftermath." *Journal of health organization and management* 22(5): 446-464.

- 34- Zhang, Y. and B. M. Wildemuth (2016). "Qualitative analysis of content." Applications of social research methods to questions in information and library science 318.
- 35- Zhang, Y., Ma, E., & Qu, H. (2018). "Transaction cost and resources based views on hotels' outsourcing mechanism: An empirical study in China." *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(5), 583-600.

