

Public Organizations Management

Open
Access

ORIGINAL ARTICLE

The Pathology of Outsourcing Challenges of Civil Registration Service in Bushehr Province

Ebrahim Rajabpour^{1*}, Maedeh Dehghan²

¹ Assistant Professor, Department of Business Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

² MSc, Department of Business Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.

Correspondence

Ebrahim Rajabpour
Email: E.rajabpour@pgu.ac.ir

ABSTRACT

The purpose of present study is the pathology of outsourcing challenges of civil registration service in Bushehr Province. It is positivist in terms of paradigm, applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of type. The statistical community consists of experts from the General Directorate of Status Registration of Bushehr province. This research was performed in two stages and a mixed manner. Firstly, outsourcing challenges were extracted by analyzing scientific sources. Afterward, by forming a focus group, and consulting the experts of Civil Registration Organization, the ultimate indicators were prioritized by the Fuzzy method. Secondly, the extracted components and indicators were weighted and ranked by using the hierarchical technique. The research tool in both stages after the formation of the focus group was a researcher-made questionnaire that its validity was confirmed by professors and experts in this field and its reliability was evaluated and confirmed using the incompatibility rate (0.025).. Findings in the first stage revealed that 19 out of 31 indicators, are of higher weight for entering the second stage of the study. These indicators were divided into 4 organization and diminishing control. Results demonstrated that respectively; diminishing control with 0.367 score, duty with 0.237 score, devaluation of organization with 0.204 score, and diminishing control with 111111 were in the first to fourth place.

KEYWORDS

Bushehr Province, General Department of Civil Registration Organization, Outsourcing, Outsourcing Challenges.

How to cite

Rajabpour, E. & Dehghan, M. (2023). The Pathology of Outsourcing Challenges of Civil Registration Service in Bushehr Province. *Public Organizations Management*, 11(2), 81-96.

نشریه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی»

آسیب‌شناسی چالش‌های برون‌سپاری خدمات ثبت احوال استان بوشهر

ابراهیم رجب‌پور^{۱*}، مانده دهقان^۲

چکیده

هدف پژوهش حاضر آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات ثبت احوال با تمرکز بر چالش‌های برون‌سپاری است. این پژوهش از نظر پارادایم اثبات‌گرایانه، از منظر هدف کاربردی و از لحاظ نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری متشکل از خبرگان اداره کل ثبت احوال استان بوشهر می‌باشد و در دو مرحله و به صورت آمیخته انجام شد. در مرحله نخست با بررسی منابع علمی، چالش‌های برون‌سپاری استخراج گردید و با تشکیل گروه کانونی و نظرخواهی از صاحب‌نظران اداره کل ثبت احوال استان بوشهر شاخص‌های نهایی با استفاده از روش فازی اولویت‌بندی شد. در مرحله دوم با به‌کارگیری تکنیک سلسله‌مراتبی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده وزن‌دهی و رتبه‌بندی شدند. ابزار پژوهش در هر دو مرحله پس از تشکیل گروه کانونی پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی محتوای پرسشنامه توسط استادان و صاحب‌نظران این حوزه و پایایی آن با استفاده از نرخ ناسازگاری (مقدار ۰/۰۲۵) بررسی و تأیید شد. یافته‌های پژوهش در مرحله نخست نشان داد که از ۳۱ شاخص شناسایی شده از بررسی مبانی نظری در بخش چالش‌ها، ۱۹ شاخص وزن و اهمیت بالاتری برای ورود به مرحله دوم دارند. این شاخص‌ها در ۴ مؤلفه کلی ریسک انجام‌وظیفه، تضعیف روحیه کارکنان، کاهش ارزش سازمان و کاهش کنترل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که از ۴ مؤلفه ذکر شده؛ به ترتیب کاهش کنترل با امتیاز وزنی ۰/۳۶۷، انجام‌وظیفه با امتیاز وزنی ۰/۲۳۷، کاهش ارزش سازمان با امتیاز وزنی ۰/۲۰۴ و تضعیف روحیه کارکنان با امتیاز وزنی ۰/۱۹۱ در رتبه اول تا چهارم قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی

استان بوشهر، برون‌سپاری، ثبت‌احوال، چالش‌های برون‌سپاری.

^۱ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
^۲ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

نویسنده مسئول:

ابراهیم رجب‌پور

رایانامه: E.rajabpour@pgu.ac.ir

استناد به این مقاله:

رجب‌پور، ابراهیم و دهقان، مانده (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی چالش‌های برون‌سپاری خدمات ثبت احوال استان بوشهر. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۱). ۹۶-۸۱

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

جریان سریع تغییرات در دنیای کسب‌وکارهای امروزی و ضرورت همگام شدن سازمان‌ها با این روند سبب تحولات بنیادین در ساختار و رفتار کسب‌وکارها به‌منظور نشان دادن واکنش سریع در بهره‌گیری از فرصت‌های زودگذر شده است. ازجمله این تغییرات بنیادین در ساختار سازمان‌ها، می‌توان به شبکه‌ای شدن فعالیت‌های آنان اشاره کرد (برومند و کیخاوندی موسی، ۱۳۸۹). به نحوی که هر سازمان فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد که در آن‌ها قابلیت‌های کلیدی دارد (الهوشی، سالم و آگاک، ۲۰۱۹) و بدین طریق در راستای افزایش مزیت رقابتی خود قدم برمی‌دارد (تقی‌زاده و صادقی باروجی، ۱۳۹۰) و برخی یا تمام فعالیت‌های خود را به دیگر سازمان‌ها واگذار (برون‌سپاری) می‌کند (مصطفی و روردا، ۲۰۱۶).

برون‌سپاری، یک روش بسیار شناخته شده در بین شرکت‌های خصوصی و دولتی و همچنین یک عنصر مهم در استراتژی کسب‌وکار است (دینو، ۲۰۱۵). در قالب این استراتژی، وظایف و عملیاتی که تاکنون از طریق منابع داخلی تأمین می‌شده از این به بعد از طریق ارتباط برقرار کردن با یک تأمین‌کننده خارجی درون محدوده موردنظر سازمان و در درازمدت انجام می‌پذیرد (کریمی، بحرکاظمی، صدر و محمودی، ۱۳۹۵). برون‌سپاری در بسیاری از سازمان‌های جهان و حتی در سازمان‌های ایرانی به یک امر رایج تبدیل شده است (شهرکی، ۱۳۸۵). یکی از سازمان‌هایی که در سال‌های اخیر اقدام به برون‌سپاری خدمات خود کرده و در حال پیاده‌سازی این سیاست فراگیر است سازمان ثبت احوال می‌باشد.

سازمان ثبت احوال بیشتر به دلیل فرصت‌هایی چون: استفاده از مکان و ساختمان دفاتر پیشخوان؛ ایجاد شغل‌های جدید؛ داشتن نمایندگی در نقاط مختلف شهر؛ کاهش شلوغی و تردهای شهری و بین‌شهری خدمات خود را برون‌سپاری کرده است. اما، با وجود اجرایی‌شدن طرح برون‌سپاری خدمات، که محوریت اصلی آن «مردم» بوده‌اند، بسیاری از مراجعان از این شیوه خدمت‌رسانی ثبت احوال ناراضی هستند. زیرا، معتقدند برون‌سپاری این دسته از خدمات سبب: افزایش تقلبات، جعل، سوءاستفاده؛ دریافت هزینه‌های متعدد از ارباب‌رجوع؛ بوروکراسی زائد اداری؛ معطلی بیش از حد برای انجام شدن کارها؛ معلق ماندن کارها یا اصلاً

انجام نشدن آن‌ها شده است (قدس آنلاین، ۱۳۹۵؛ خبرگزاری مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۰). وجود این حجم از نارضایتی، قادر است رضایت کلی مردم از سازمان ثبت احوال و حسن شهرت این سازمان را به طرز چشمگیری کاهش دهد و همچنین سبب به وجود آمدن مسائل و مشکلات حقوقی و قانونی گردد. براساس آمارهای جهانی بیش از ۹۰ درصد سازمان‌ها دست‌کم یکی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند. اخیراً، حجم برون‌سپاری جهانی به میزان ۳۵۰ میلیارد دلار با بیش از ۲۰ میلیارد قرارداد تخمین زده شده است، که تقریباً ۳۰ درصد استفاده‌کنندگان بعد از گذشت دو سال، از برون‌سپاری فعالیت خود ناراضی بوده‌اند و در مقابل، ۶۰ درصد از سازمان‌هایی که این سیاست را پیاده‌سازی کرده‌اند از این اقدام راضی بوده‌اند. این گزارش‌ها بیانگر این هستند که شرکت‌هایی که اقدام به برون‌سپاری نموده‌اند، برخی موفق و برخی دیگر ناموفق عمل کرده‌اند. در این راستا، پژوهشگران نیز بیان کرده‌اند که بیش از ۳ میلیون از شغل‌های مدیریتی تا سال ۲۰۱۵ در کشور آمریکا از بین رفته‌اند و به کشورهای هندوستان، چین، روسیه و فیلیپین منتقل شده‌اند (اشرف‌زاده، ۱۳۸۴).

برون‌سپاری خدمات قادر است پیامدهای منفی بسیاری داشته باشد؛ بنابراین، بسیار مهم است که مطالعات خود را در این زمینه گسترش دهیم تا بتوانیم این دسته از پیامدها را شناسایی نموده و به حداقل برسانیم. لازم به ذکر است که براساس جستجوهای انجام شده در مبانی نظری و تجربی مشخص گردید که مطالعات متعدد و متنوعی در مورد به‌کارگیری استراتژی برون‌سپاری در حوزه تولید و ساخت محصولات موجود می‌باشد، اما متأسفانه بررسی‌های علمی اندکی در حوزه برون‌سپاری خدمات (به خصوص در داخل کشور و در بستر سازمان‌های دولتی) وجود دارد (فیروزبخت و فقیه‌هی، ۱۳۹۵). علاوه بر این، پژوهشی که چالش‌های برون‌سپاری خدمات ثبت احوال را مورد بررسی قرار داده باشد نیز در میان پژوهش‌های پیشین یافت نشد. بنابراین، هنوز هم خلأ نظری در این مورد وجود دارد. به‌علاوه؛ با توجه به نظرات منفی مردم درباره دفاتر پیشخوان و خدمات برون‌سپاری شده ثبت احوال می‌توان دریافت که مفهوم برون‌سپاری خدمات، از نظر تجربی و اجرایی نیز دارای کمبودها و خلأهایی است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر به دنبال آن است که گامی هرچند کوچک در راستای رفع این خلأها بردارد و دانش نظری و تجربی این حوزه را از

1. Elhoushy, Salem & Agag
2. Mostafa & Roorda
3. Dinu

میلانی شیروان و ماموریان (۱۳۹۳) نیز اظهار داشته‌اند که برون‌سپاری را می‌توان واگذاری انجام فعالیت‌ها یا فرآیندها به یک شخص یا سازمان دیگر، تحت قرارداد مشخص دانست. متخصصان فرایندهای متنوعی را برای برون‌سپاری تعریف کرده‌اند. این فرآیندها مراحل نسبتاً مشخصی دارند؛ اما اقدامات متفاوتی برای هر مرحله در نظر گرفته شده است. برای مثال؛ کلیک و دوئینگ^۲ (۲۰۰۵) مراحل فرآیند برون‌سپاری را این‌گونه معرفی نموده‌اند:

- ۱- ارزیابی اولیه و تصمیم‌گیری: سازمان باید فرصت‌های خود را بررسی و تجزیه و تحلیل نماید.
- ۲- انتخاب پیمانکار: پیمانکاری که برای سازمان مناسب باشد انتخاب شده و قراردادهای مربوطه تدوین می‌شوند.
- ۳- انتقال: سازمان باید فرآیندهایی را که قصد برون‌سپاری آن‌ها را دارد به شرکت پیمانکار انتقال دهد.
- ۴- مدیریت روابط: عملیات مربوط به برون‌سپاری اجرا می‌شوند (پرونوویچ و پدرسن^۳، ۲۰۰۷).

انواع برون‌سپاری

برون‌سپاری دارای سبک‌های متنوعی است و شاخصه‌های متفاوتی را می‌توان برای اندازه‌گیری آن مدنظر قرار داد. در این راستا، با توجه به معیارهایی چون: سطح کنترل اداری، سطح تصمیم‌گیری، درجه ادغام، حجم برون‌سپاری، روابط ویژه، نوع مالکیت؛ انواع برون‌سپاری طبق جدول ۱ دسته‌بندی شده است.

طریق ایجاد یک دسته‌بندی در مورد چالش‌های موجود در حوزه برون‌سپاری خدمات ثبت احوال و همچنین ارائه راه‌حل‌های کاربردی برای برخورد با این چالش‌ها تقویت کند. با توجه به موارد بیان شده، این پژوهش درصدد پاسخ به این پرسش است: اجرای سیاست برون‌سپاری خدمات چه چالش‌هایی را برای سازمان ثبت احوال به وجود آورده است؟ و چه راهکارهایی برای حل این چالش‌ها وجود دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برون‌سپاری متشکل از واژه‌های «بیرون» و «سپردن» می‌باشد. سپردن به معنای واگذار کردن کار، حقوق تصمیم‌گیری و مسئولیت‌ها به فرد، گروه یا سازمان دیگر است. عمل سپردن یا واگذار کردن عموماً با یک گروه بیرونی انجام می‌شود. یعنی نسبت به واحدی که عمل سپردن را انجام می‌دهد بیرونی محسوب می‌گردد. لذا از واژه «بیرون» استفاده می‌کنیم (محمودی، ۱۳۹۱). ازجمله خصوصیات استراتژی‌های سطح شرکت در کشورهای توسعه یافته در ۲۰ سال گذشته، افزایش تمایل نسبت به به‌کارگیری استراتژی برون‌سپاری به‌عنوان یک مزیت رقابتی و خلق ارزش بالقوه بوده است (لوی^۱، ۲۰۰۴). برون‌سپاری نیز همچون سایر مفاهیم علمی دارای تعاریف مختلف و دیدگاه‌های متفاوتی است. نویدی و هادی پیکانی (۲۰۱۸) در تحقیقات خود بیان نموده‌اند که برون‌سپاری به معنای تخصیص فعالیت‌های تکراری داخلی و همچنین قدرت تصمیم‌گیری به پیمانکاران خارجی در چارچوب یک قرارداد تعریف شده است. علاوه بر این،

جدول ۱. انواع برون‌سپاری

Table 1. Types of Outsourcing

مأخذ	نوع برون‌سپاری	معیار طبقه‌بندی
	برون‌سپاری عملکرده، برون‌سپاری منابع	کنترل اداری
	برون‌سپاری استراتژیک، برون‌سپاری تاکتیکی یا سنتی	سطح تصمیم‌گیری
	برون‌سپاری، نیمه برون‌سپاری	درجه ادغام
	برون‌سپاری کلی، برون‌سپاری انتخابی یا بخشی	حجم برون‌سپاری
	برون‌سپاری گروهی یا داخلی، برون‌سپاری غیرگروهی یا خارجی	روابط ویژه
	برون‌سپاری بخش خصوصی، برون‌سپاری بخش دولتی	مالکیت
	خدمات پشتیبانی، خدمات و سرویس‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، تدارکات، امور حقوق کارکنان، خدمات رفاهی، امور نیروی کار موقت، انبارداری و مدیریت موجودی، خدمات مسافرتی، خدمات رضایت مشتری و غیره	برون‌سپاری خدمات

چشم به راه و مرتضوی (۱۳۸۹: ۳۷-۳۸)

در جدول ۲، خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۲- الف. خلاصه بررسی پیشینه پژوهش

Table 2. Research Background Summary

نویسندگان	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها
لاهیری، کارنا، کلوبندی و ادچریان ^۱ (۲۰۲۲)	پیامدهای عملکردی برون‌سپاری: یک فراتحلیل	بین برون‌سپاری و عملکرد شرکت رابطه مثبتی وجود دارد. اما مهم‌ترین نکته این است که این رابطه در زمینه برون‌سپاری فعالیت‌های غیرکلیدی قوی‌تر از برون‌سپاری فعالیت‌های کلیدی است. نکته مهم دیگر آن است که رابطه برون‌سپاری و عملکرد شرکت به‌طور معناداری در حوزه برون‌سپاری تولید و خدمات متفاوت نیست. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این است که رابطه مثبت میان برون‌سپاری و عملکرد، در زمینه برون‌سپاری بین‌المللی قوی‌تر از برون‌سپاری داخلی است.
رینتالا، سولاکیوی، لاری، توپلی، اوجالا ^۲ (۲۰۲۱)	محرک‌های برون‌سپاری لجستیک: بررسی هزینه‌های معامله، شایستگی‌های اصلی و رفتار برنامه‌ریزی شده	ویژگی‌های عینی لجستیک سازمان و عوامل ذهنی رفتاری مانند: نگرش‌های مثبت، تشویق هنجارهای ذهنی و شایستگی‌ها برای ارزیابی فرآیند برون‌سپاری، ضروری هستند. علاوه‌بر این، سازمان‌ها فعالیت‌های لجستیکی را به دلیل اهمیت استراتژیک آن‌ها برون‌سپاری می‌کنند.
محمد ^۳ (۲۰۲۰)	برون‌سپاری و عملکرد دانشگاه‌های دولتی در نیجریه، با اثر میانجی اعتماد	برون‌سپاری، بخشی از استراتژی سازمانی برای دستیابی به کارایی و اثربخشی شده است. یافته‌ها نشانگر این است که ارتباط معناداری میان برون‌سپاری و کیفیت فعالیت‌های اصلی و فرعی سازمان وجود دارد.
آفانده و مائینا ^۴ (۲۰۱۵)	محرک‌های اثربخشی برون‌سپاری خدمات کیتینگ در بیمارستان‌های دولتی کنیا	چالش‌های عمده‌ای که شرکت‌های دولتی کنیا در اجرای فرآیند برون‌سپاری با آن مواجه هستند، شامل موارد زیر است: فقدان چارچوب سیاست و دستورالعمل‌های شفاف؛ مکانیسم‌های اجرایی ضعیف؛ عدم شفافیت در برون‌سپاری؛ قراردادهای همیشه پاسخگوی نیازهای خاص مؤسسات کاربر نیستند؛ مخالفت کارکنان و مقاومت در برابر تغییر؛ و سیستم‌های خارجی ممکن است با سیستم‌های داخلی سازگار نباشند.
مک‌کارتی، سیلوستر و کیتزمن ^۵ (۲۰۱۳)	درک زمینه‌های برون‌سپاری از طریق عدم تقارن اطلاعات و تناسب قابلیت‌ها	برنامه‌های استراتژیک، نوآوری اعلام نشده، عدم تقارن اطلاعات و تناسب در شایستگی‌ها و قابلیت‌ها از جمله مواردی هستند که برون‌سپاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
اندرسون و جوردال ^۶ (۲۰۱۱)	برون‌سپاری خدمات عمومی: مالکیت، رقابت، کیفیت و قرارداد	برون‌سپاری خدمات توسط سازمان‌های دولتی، هزینه‌ها را بدون اینکه کیفیت را خدشه‌دار کند کاهش می‌دهد. نتایج این پژوهش بیانگر این هستند که مالکیت و رقابت برای پیامدهای برون‌سپاری بخش دولتی اهمیت بسیار بالایی دارند.
کرمیک، تاگل و رام ^۷ (۲۰۰۶)	پشتیبانی تصمیم برون‌سپاری: بررسی مزایا، خطرات و عوامل تصمیم‌گیری	برون‌سپاری در کسب‌وکارهای (چه دولتی و چه خصوصی) امروزی بسیار رایج شده است نکته حائز اهمیت آن است که اهداف برون‌سپاری معمولاً به وسیله متغیرهای سیاسی تحت تأثیر قرار می‌گیرند.
سالیوان و نگونیا ^۸ (۲۰۰۵)	ریسک‌های برون‌سپاری را مدیریت می‌کنند؟ تجزیه و تحلیل دستورالعمل‌های برون‌سپاری از سه منظره	اخیراً بخش دولتی شاهد برخی از خیره‌کننده‌ترین شکست‌های برون‌سپاری در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی بوده است. بخش دولتی نیازمند قوانین و دستورالعمل‌های بهتر برای اجرای برون‌سپاری می‌باشد.

1. Lahiri, Karna, Kalubandi & Edacherian
2. Rintala, Solakivi, Laari, Toyli & Ojala
3. Mohammad
4. Afande & Maina
5. McCarthy, Silvestre & Kietzmann
6. Andersson and Jordahl
7. Kremic, Tukul & Rom
8. Sullivan & Ngwenyama

جدول ۲- ب. خلاصه بررسی پیشینه پژوهش

نویسندگان	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها
بهمن‌آبادی (۱۳۹۹)	نقش برون‌سپاری فعالیت‌ها در بهره‌وری سازمان‌های دولتی	با توجه به شرایطی که هر موسسه یا سازمان در بخش‌های داخلی و برون‌سازمانی با آن مواجه است، برای ماندن در وضعیت رقابت و هم‌زمان افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های خود، لزوم استفاده و پیروی از استراتژی‌ها و برنامه‌های خاص اجتناب‌ناپذیر است و برون‌سپاری از جمله این راهبردهاست.
عشوری (۱۳۹۵)	آسیب‌شناسی عوامل مختلف در نظام برون‌سپاری خدمات شهری شهرداری تهران	مسئله مهمی که مدیران عالی سازمان‌ها با آن روبرو هستند، به‌کارگیری استراتژی برون‌سپاری نیست، بلکه تصمیم‌گیری در مورد آن چیزی است که سازمان قصد برون‌سپاری آن را دارد. معیارهای ملاحظات استراتژیکی و مدیریتی از بالاترین میزان اهمیت در برون‌سپاری خدمات برخوردار هستند.
میلانی شیروان و مأموریان (۱۳۹۳): (۸-۷)	بررسی فرآیند برون‌سپاری کار در سازمان‌ها و مدلی برای حل تأخیر در تحویل کارهای برون‌سپاری شده	دلایل عمده تأخیر در پروژه‌ها عبارت‌اند از: عوامل غیرقابل کنترل که شامل عوامل طبیعی، سیاسی و اقتصادی، عوامل اجتماعی و حقوقی هستند؛ عوامل قابل کنترل (عوامل فنی) شامل عوامل داخلی مثل: برآورد نیروی انسانی و زمان، نارسایی سیستم‌های اطلاعاتی بخش‌های مهندسی، برنامه‌ریزی و مدیریت نیروی انسانی، اشتباهات پرسنلی، مدیریت شرکت. عوامل خارجی مثل: عوامل مرتبط با کارفرمایان، مشاوران و سازندگان، عوامل مرتبط با مشارکت در پروژه و عوامل مربوط به پیمانکاران جزء در بخش مهندسی.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر پارادایم اثبات‌گرایانه، از منظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. همچنین، این پژوهش در دو مرحله به‌صورت آمیخته صورت پذیرفت. جامعه آماری این پژوهش، کلیه خبرگان آشنا با موضوع پژوهش در اداره کل ثبت احوال استان بوشهر بودند. نمونه آماری در مرحله اول ۱۷ نفر و در مرحله دوم ۱۱ نفر بوده است. باید اشاره شود که معیارهای خبرگی در هر دو مرحله سابقه کاری حداقل ۵ سال، حداقل مقطع تحصیلی کارشناسی و دانش مرتبط با بحث برون‌سپاری می‌باشد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در هر دو مرحله روش نمونه‌گیری هدفمند و دردسترس می‌باشد. با توجه به اینکه ابزار پژوهش، پرسشنامه بود، روایی آن به‌صورت محتوایی و صوری توسط اساتید دانشگاهی و خبرگان اداره کل ثبت احوال تأیید گردید. همچنین، پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از نرخ ناسازگاری مورد تأیید قرار گرفت. اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، می‌توان سازگاری مقایسات را پذیرفت (رجبپور، دهقان و پرویزی، ۱۴۰۰)؛ که در پژوهش حاضر نرخ ناسازگاری کمتر از این مقدار محاسبه شد و اطلاعات مربوط به آن در جدول ۳ بیان شده است. پرسشنامه این پژوهش در دو بخش تنظیم شده است. بخش نخست مربوط به مشخصات فردی خبرگان سازمان ثبت احوال بوشهر می‌باشد و در بخش دوم نیز ۳۱ گویه تخصصی پرسشنامه آورده شده است.

با عنایت به مطالعات پیشین و بررسی ادبیات موضوع مشخص گردید که از یک‌سو پژوهش‌های اندکی در حوزه برون‌سپاری خدمات و فعالیت‌های خدماتی به‌ویژه در ایران و سازمان‌های دولتی آن انجام شده است (فیروزبخت و فقیهی، ۱۳۹۵)؛ از سوی دیگر، پژوهشی در خصوص چالش‌های مربوط به برون‌سپاری خدمات سازمان ثبت احوال نیز صورت نگرفته است. بنابراین، پژوهش پیش رو درصدد است که به آسیب‌شناسی چالش‌های برون‌سپاری خدمات در سازمان ثبت احوال استان بوشهر بپردازد. چارچوب نظری این پژوهش بدین صورت است که در گام نخست هدف پژوهش تعیین شد، سپس در گام دوم منابع علمی و مبانی نظری و تجربی مربوط به برون‌سپاری و برون‌سپاری خدمات مورد بررسی قرار گرفت و تعداد ۲۶ شاخص مربوط به چالش‌های برون‌سپاری خدمات استخراج گردید. سپس با تشکیل گروه کانونی و نظرخواهی از صاحب‌نظران اداره کل ثبت احوال استان بوشهر، ۵ شاخص دیگر نیز استخراج گردید و به شاخص‌های قبلی افزوده شد و در نهایت تعداد ۳۱ شاخص با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. در گام آخر، یافته‌های پژوهش بررسی و پیشنهادهای در این راستا ارائه گردید.

جدول ۳. نرخ‌های ناسازگاری مربوط به مؤلفه‌های پژوهش

Table 4. Incompatibility Rates of the Research Components

نتیجه	مقدار نرخ ناسازگاری	مؤلفه‌ها
سازگار	۰/۰۷۳	رتبه‌بندی شاخص‌های مؤلفه ریسک کاهش کنترل
سازگار	۰/۰۷۳	رتبه‌بندی شاخص‌های مؤلفه ریسک انجام‌وظیفه
سازگار	۰/۰۴۱	رتبه‌بندی شاخص‌های مؤلفه کاهش ارزش سازمان
سازگار	۰/۰۳۷	رتبه‌بندی شاخص‌های مؤلفه تضعیف روحیه کارکنان

۵ شاخص دیگر (شاخص‌های ستاره‌دار) نیز به شاخص‌های استخراج شده از مبانی نظری افزوده شد که تمامی این شاخص‌ها در جدول شماره ۴ آورده شده است.

در گام نخست پژوهش؛ با به‌کارگیری منابع علمی و مطالعه مبانی نظری مرتبط، چالش‌های برون‌سپاری خدمات شناسایی شدند. همچنین، با نظر و مشورت خبرگان سازمان ثبت احوال،

جدول ۴- الف. شاخص‌های استخراج شده از ادبیات پژوهش و شاخص‌های پیشنهادی خبرگان

Table 4. Indicators Extracted from the Research Literature and Indicators Suggested by the Experts

کد شاخص	شاخص	مأخذ
۱	بیکار شدن کارکنان سازمان	روبرتز، هندرسون، اولیو و اوباکا ^۱ (۲۰۱۳: ۸)؛ متقی (۱۳۹۵: ۶۷)
۲	کاهش سطح استاندارد زندگی کارمندان	
۳	کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت‌های برون‌سپاری شده	
۴	کاهش کیفیت محصولات و خدمات	متقی (۱۳۹۵: ۶۷ و ۶۸)
۵	وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت	
۶	کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه‌ماهر که به وفاداری و روحیه کارکنان صدمه خواهد زد	
۷	از دست دادن قابلیت کلیدی به دلیل برون‌سپاری نادرست فعالیت‌ها	متقی (۱۳۹۵: ۶۸)؛ کرمیک و همکاران (۲۰۰۶: ۴۷۴)
۸	ریسک از دست دادن سرمایه‌های فکری سازمان	متقی (۱۳۹۵: ۶۸)
۹	خطر افشای اطلاعات و فناوری‌های محرمانه	سومجای ^۲ (۲۰۱۷: ۱۵۸)
۱۰	هزینه‌های پنهان بسیار زیاد (صرفه‌جویی‌های غیرواقعی)	سومجای (۲۰۱۷: ۱۵۸) و کرمیک و همکاران (۲۰۰۶: ۴۷۴)
۱۱	عدم تمرکز بر مشتریان یا وظایف یک سازمان خاص	سومجای (۲۰۱۷: ۱۵۸)
۱۲	خطر از دست دادن خلاقیت و ابتکار عمل	دولگویی و پروث ^۳ (۲۰۱۳: ۶۷۷۴)
۱۳	از دست رفتن دانش و مهارت‌های سازمان و دشواری در به دست آوردن مجدد آن‌ها	
۱۴	انتقال قدرت به تأمین‌کننده	
۱۵	از دست دادن مشتریان، فرصت‌ها، ارزش‌ها یا شهرت سازمان	کرمیک و همکاران (۲۰۰۶: ۴۶۸-۴۷۴)
۱۶	مشکلات تأمین‌کننده؛ عملکرد ضعیف یا ارتباطات ضعیف	
۱۷	تضاد منافع	
۱۸	برخورد نامناسب از طرف تأمین‌کننده	
۱۹	کاهش مسئولیت‌پذیری	
۲۰	صدمه دیدن روحیه کارکنان از کار بیکار شده و بعضاً ایجاد حس تنفر نسبت به سازمان	متقی (۱۳۹۵: ۵۳)؛ سعیدی کاخکی (۱۳۹۵: ۴۹)
۲۱	از هم پاشیدن فرهنگ سازمانی	بلکورت ^۴ (۲۰۰۶: ۲۷۵)
۲۲	مهارت‌زدایی	
۲۳	ایجاد ریسک در مورد سطح پایین مهارت‌های علمی و نظری پیمانکارانی که خدمات را ارائه می‌دهند	محمودی (۱۳۹۱: ۴۶)
۲۴	ممکن است خدمات و محصولات ارائه شده توسط پیمانکاران، کیفیت را فدای سود کند	واکسونوا و کنستانتوپولوسا ^۵ (۲۰۱۵: ۵۷۰)
۲۵	عدم تعهد و وفاداری پیمانکار به وظایف و موارد ذکر شده در قرارداد	سعیدی کاخکی (۱۳۹۵: ۴۸ و ۵۰)

1. Roberts, Henderson, Olive & Obaka
2. Somjai
3. Dolgui & Proth
4. Belcourt
5. Vaxevanou & Konstantopoulou

جدول ۴- ب. شاخص‌های استخراج شده از ادبیات پژوهش و شاخص‌های پیشنهادی خبرگان

کد شاخص	شاخص	مأخذ
۲۶	دشواری شدن کنترل پیمانکار در مقایسه با کنترل کارکنان	
*۲۷	آسیب دیدن اعتماد مردم به دستگاه مرکزی	
*۲۸	عدم پاسخگویی مناسب	
*۲۹	آسیب دیدن یا کاهش اطمینان مشتریان به دستگاه	خبرگان سازمان ثبت احوال
*۳۰	کاهش میزان همدلی	
*۳۱	آسیب به وجهه عمومی دستگاه	

• کسب اطلاعات از خبرگان در شکل واژه‌های زبانی. هر یک از خبرگان اطلاعات قضاوتی خود را درباره چالش‌های برون‌سپاری خدمات در سازمان ثبت احوال در شکل اطلاعات کیفی و واژه‌های زبانی بیان می‌کند که برای تسهیل محاسبات، معانی عناصر مجموعه اصطلاحات کیفی و واژه‌های زبانی، با اعداد فازی مثلثی جایگزین می‌شود.

• محاسبه میانگین مثلثی موزون (برای هر یک از شاخص‌ها). اگر n عدد مثلثی را در نظر بگیرد: $A_i = (a_1, a_M, a_2)$ که $i = 1, 2, \dots, n$ و اعداد حقیقی w_i اهمیت هر یک را نشان دهند، در این صورت میانگین مثلثی موزون به شیوه زیر محاسبه می‌گردد (همان: ۷۳):

$$A_{ave} = (\gamma_1 A_1 + \gamma_2 A_2 + \dots + \gamma_n A_n) / (\gamma_1 + \gamma_2 + \dots + \gamma_n) \quad \text{رابطه ۱}$$

که می‌توان آن را به صورت زیر نوشت:

$$A_{ave} = (a_1^w, a_M^w, a_2^w) = \left(\sum_{i=1}^n w_i a_1(i), \sum_{i=1}^n w_i a_M(i), \sum_{i=1}^n w_i a_2(i) \right) \quad \text{رابطه ۲}$$

• فازی‌زدایی.

متمرکز از میانگین فازی مثلثی استفاده شده و جهت فازی‌زدایی، رابطه ۳ مورد استفاده قرار گرفته است (رجب‌پور، ۱۳۹۶). در جدول شماره ۵ ارزش‌های زبانی در قالب اعداد فازی مثلثی نمایش داده شده است.

سپس، با تشکیل گروه کانونی و نظرخواهی از صاحب‌نظران اداره کل ثبت احوال استان بوشهر شاخص‌های نهایی به‌وسیله روش فازی رتبه‌بندی و نهایی شدند. در مرحله دوم، ۱۹ شاخص بااهمیت با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی وزن‌دهی و رتبه‌بندی شدند. در گام نخست پژوهش، برای تلفیق ایده‌های فازی افراد در یک ایده جمعی و اجتماعی از رویکرد فازی استفاده شد. در این رویکرد، واژه‌های زبانی به اعداد تبدیل می‌گردد. سپس، میانگین فازی برای تلفیق ایده‌های فازی خبرگان در یک ایده فازی استفاده می‌شود (رجب‌پور و باباشاهی، ۱۳۹۹). مراحل استفاده از رویکرد فازی به شرح زیر است:

تراکم تعریف شده به وسیله میانگین ذوزنقه‌ای یا مثلثی، به‌طور غالب به وسیله یک عدد معین نشان داده می‌شود که بهترین میانگین متناظر را معرفی می‌کند. در این پژوهش به‌منظور مشخص کردن اهمیت ابعاد و شاخص‌های مربوط به چالش‌های برون‌سپاری خدمات با نظرسنجی از خبرگان درون جلسات گروه

$$X_{max} = (a_1 + 2a_M + a_2) / 4 \quad \text{رابطه ۳}$$

جدول ۵. نمایش ارزش‌های زبانی در قالب اعداد فازی مثلثی

Table 5. Linguistic Values in the Form of Triangular Fuzzy Numbers

معانی ارزش‌های زبانی	ارزش‌های زبانی
(۰, ۰, ۰/۲۵)	بسیار کم / بسیار کم‌اهمیت
(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	کم / کم‌اهمیت
(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	متوسط
(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	زیاد / با اهمیت
(۰/۷۵, ۱, ۱)	بسیار زیاد / بسیار با اهمیت

صورت ماتریس مقایسات زوجی نسبی عوامل بر اساس رابطه ۴ خواهد بود:

رابطه ۴)

$$A = \frac{1}{2} \begin{pmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_2 & W_1/W_3 & \dots & W_1/W_n \\ W_2/W_1 & W_2/W_2 & W_2/W_3 & \dots & W_2/W_n \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ W_n/W_1 & W_n/W_2 & W_n/W_3 & \dots & W_n/W_n \end{pmatrix}$$

در پایان، وزن‌های نسبی محاسبه شده با در نظر گرفتن وزن شاخص‌ها در هم ادغام می‌گردد و وزن‌های نهایی ابعاد محاسبه و رتبه‌بندی می‌شود (مهرگان، ۱۳۹۴).

بحث و تحلیل

براساس یافته‌های حاصل از این پژوهش؛ در مرحله اول این بررسی ۱۰ نفر از پاسخ‌دهندگان آقا و ۷ نفر از آن‌ها خانم بوده‌اند و در مرحله دوم تعداد آقایان و خانم‌ها به ترتیب ۵ و ۶ نفر بوده است. با توجه به جدول ۷ اکثریت پاسخ‌دهندگان در مرحله اول و دوم دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. همچنین، سابقه کاری اغلب افراد پاسخ‌دهنده در مرحله اول ۱۱ تا ۱۵ سال و در مرحله دوم ۱۱ تا ۲۰ سال بوده است.

در گام دوم پژوهش برای رتبه‌بندی فرصت‌های برون‌سپاری خدمات از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی یک روش تصمیم‌گیری در ارتباط با هدف تصمیم‌گیرندگان برای حل مسائل پیچیده چند معیاره است (عبدالله و ذوالکفلی^۱، ۲۰۱۵). مراحل حل مسئله با استفاده از این روش دربرگیرنده چهار گام عمده است:

- گام نخست: رسم نمودار سلسله‌مراتبی ساختار سلسله‌مراتبی متشکل از سه سطح است که سطح بالایی را ابعاد و سطح پائینی را شاخص‌ها تشکیل می‌دهند.
- گام دوم: جمع‌آوری داده‌ها و تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی

جدول ۶. ترجیحات عددی تکنیک سلسله‌مراتبی

Table 6. Numerical Preferences of Hirarchical Technique

بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱	۲	۳	۴	۵

در این گام از خبرگان و تصمیم‌گیرندگان خواسته می‌شود تا نظرات خود را در مورد مقایسه زوجی بر اساس درخت سلسله‌مراتبی پژوهش، با استفاده از عبارت عددی بر مبنای جدول شماره ۶ بیان نمایند.

- گام سوم: محاسبه وزن‌های نسبی در مرحله سوم از مدل AHP، با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی، وزن نسبی عوامل هر سطح محاسبه می‌گردد. روش‌شناسی این محاسبه بدین شرح است که اگر مقایسه‌گر قادر بود وزن‌های واقعی n عامل مورد مقایسه را بداند، در آن

جدول ۷. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش

Table 7. Demographic Information of the Research Experts

تحصیلات			سابقه کاری		
مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۱	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳
کارشناسی	۱۰	۷	۵ تا ۱۰ سال	۱	۰
کارشناسی ارشد	۶	۴	۱۱ تا ۱۵ سال	۸	۵
دکتری	۱	۰	۱۶ تا ۲۰ سال	۵	۵
			بالای ۲۰ سال	۳	۱

فاز نخست پژوهش

است که با توجه به تعداد زیاد شاخص‌های استخراج شده از مبانی نظری پژوهش (شاخص‌های بدون ستاره) و همچنین شاخص‌های پیشنهادی خبرگان (شاخص‌های ستاره‌دار)، شاخص‌هایی که درجه اهمیت بالاتری را کسب نمایند وارد فاز دوم پژوهش می‌شوند. همان‌طور که در جدول شماره ۸ مشاهده می‌شود با مطالعه ادبیات پژوهش و استفاده از نظرات خبرگان تعداد ۳۱ شاخص در ابعاد مختلف شناسایی شدند.

استخراج شاخص‌های مربوط به فرصت‌های برون‌سپاری خدمات در سازمان ثبت احوال. در این بخش به تحلیل نظرات خبرگان در خصوص شاخص‌های بااهمیت مربوط به چالش‌های برون‌سپاری خدمات در سازمان ثبت احوال پرداخته می‌شود. در جدول ۶ نمرات مربوط به درجه اهمیت هر شاخص از نظر خبرگان به‌طور کامل نشان داده شده است. شایان ذکر

جدول ۸. نمرات درجه اهمیت چالش‌های برون‌سپاری خدمات ثبت احوال
Table 8. Significance Scores of the Service Outsourcing Challenges

کد شاخص	شاخص‌ها	عدد قطعی (میزان موافقت) میانگین فازی
۱	بیکار شدن کارکنان سازمان	۰/۱۵
۲	کاهش سطح استاندارد زندگی کارمندان	۰/۳۸
۳	کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت‌های برون‌سپاری شده	۰/۴۰
۴	کاهش کیفیت محصولات و خدمات	۰/۴۳
۵	وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت	۰/۳۶
۶	کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه ماهر که به وفاداری و روحیه کارکنان صدمه خواهد زد	۰/۵۶
۷	از دست دادن قابلیت کلیدی به دلیل برون‌سپاری نادرست فعالیت‌ها	۰/۴۵
۸	ریسک از دست دادن سرمایه‌های فکری سازمان	۰/۴۷
۹	خطر افشای اطلاعات و فناوری‌های محرمانه	۰/۷۰
۱۰	هزینه‌های پنهان بسیار زیاد (صرفه جویی‌های غیرواقعی)	۰/۵۱
۱۱	عدم تمرکز بر مشتریان یا وظایف یک سازمان خاص	۰/۵۳
۱۲	خطر از دست دادن خلاقیت و ابتکار عمل	۰/۴۶
۱۳	از دست رفتن دانش، مهارت‌های سازمان و دشواری در به دست آوردن مجدد آن‌ها	۰/۵۰
۱۴	انتقال قدرت به تأمین‌کننده	۰/۵۴
۱۵	از دست دادن مشتریان، فرصت‌ها، ارزش یا شهرت سازمان	۰/۵۲
۱۶	مشکلات تأمین‌کننده؛ عملکرد ضعیف یا ارتباطات ضعیف	۰/۵۵
۱۷	تضاد منافع	۰/۴۳
۱۸	برخورد نامناسب از طرف تأمین‌کننده	۰/۳۸
۱۹	کاهش مسئولیت‌پذیری	۰/۵۱
۲۰	صدمه دیدن روحیه کارکنان از کار بیکار شده و بعضاً ایجاد حس تنفر نسبت به سازمان	۰/۵۰
۲۱	از هم پاشیدن فرهنگ سازمانی	۰/۵۱
۲۲	مهارت‌زدایی	۰/۴۹
۲۳	ایجاد ریسک در مورد سطح پایین مهارت‌های علمی و نظری پیمانکارانی که خدمات را ارائه می‌دهند	۰/۵۸
۲۴	ممکن است محصولات و خدمات ارائه شده توسط پیمانکاران، کیفیت را فدای سود کند	۰/۷۴
۲۵	عدم تعهد و وفاداری پیمانکار به وظایف و موارد ذکر شده در قرارداد	۰/۶۱
۲۶	دشواری شدن کنترل پیمانکار در مقایسه با کنترل کارکنان	۰/۶۹
۲۷*	آسیب دیدن اعتماد مردم به دستگاه مرکزی	۰/۶۷
۲۸*	عدم پاسخگویی مناسب	۰/۶۰
۲۹*	آسیب دیدن یا کاهش اطمینان مشتریان به دستگاه	۰/۵۶
۳۰*	کاهش میزان همدلی	۰/۴۶
۳۱*	آسیب به وجهه عمومی دستگاه	۰/۶۰

همان‌گونه که در جدول ۹ مشخص است، از ۳۱ شاخص شناسایی شده، تعداد ۱۹ شاخص از نظر خبرگان شایستگی لازم برای ورود به گام دوم پژوهش را دارا هستند.

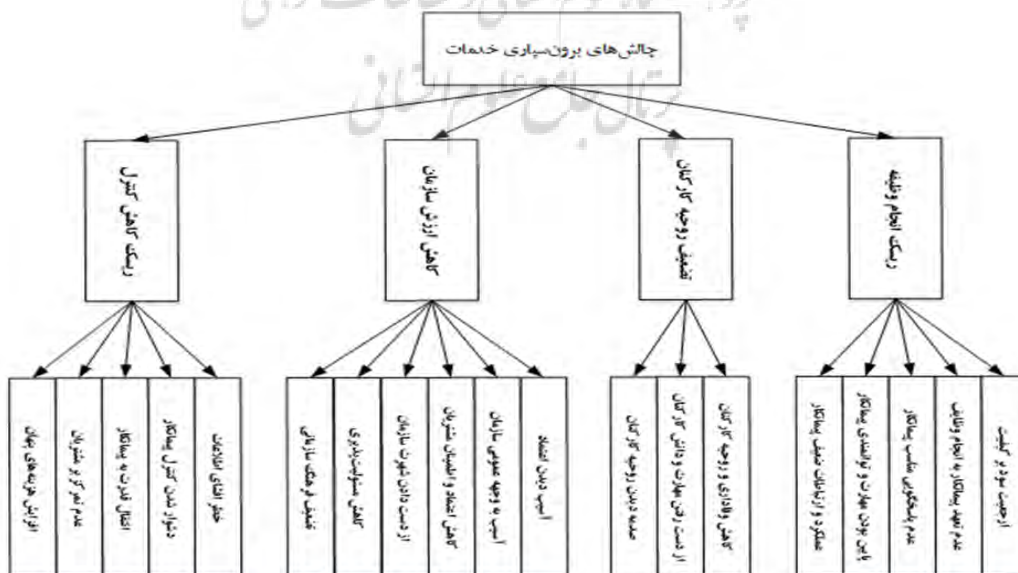
جدول ۹. شاخص‌های منتخب در مؤلفه‌های مختلف چالش‌های برون‌سپاری

Table 9. Selected Indicators in Different Components of the Outsourcing Challenges

شاخص	بُعد
ارجحیت سود بر کیفیت	ریسک انجام وظیفه
عدم تعهد پیمانکار به وظایف	
عدم پاسخگویی مناسب	
پایین بودن مهارت پیمانکار	
عملکرد و ارتباطات ضعیف	
آسیب دیدن اعتماد مردم	کاهش ارزش سازمان
آسیب به وجهه عمومی	
کاهش اطمینان مشتریان	
از دست دادن شهرت سازمان	
کاهش مسئولیت‌پذیری	
تضعیف فرهنگ سازمانی	تضعیف روحیه کارکنان
کاهش وفاداری و روحیه کارکنان	
از دست رفتن دانش و مهارت	
صدمه دیدن روحیه کارکنان	
خطر افشای اطلاعات	
دشواری شدن کنترل پیمانکار	کاهش کنترل
انتقال قدرت به پیمانکار	
عدم تمرکز بر مشتریان	
افزایش هزینه‌های پنهان	

فاز دوم پژوهش

اجرای تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). در شکل ۱، درخت سلسله مراتبی این پژوهش نمایش داده شده است.



شکل ۱. درخت سلسله مراتبی پژوهش
Figure 1. Hirarchical Tree of the Research

بدین‌منظور از ماتریس‌های نظرات خبرگان، میانگین هندسی گرفته شد که پرسشنامه نهایی همان ماتریس نرمالیزه یا ماتریس D است که در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

گام ۲. جمع‌آوری داده‌ها و تشکیل ماتریس مقایسات

زوجی

تعداد ۱۱ پرسشنامه تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی جمع‌آوری شده یکپارچه می‌شوند تا در نتیجه فقط یک پرسشنامه به دست بیاید.

جدول ۱۰. ماتریس نرمالیزه مقایسه زوجی مؤلفه‌های چالش‌های برون‌سپاری خدمات

Table 10. Normalized Matrix of Pairwise Comparison of the Components of Service Outsourcing Challenges

	ریسک انجام‌وظیفه	تضعیف روحیه کارکنان	کاهش ارزش سازمان	ریسک کاهش کنترل
ریسک انجام‌وظیفه	۱/۰۰۰	۱/۹۹۸	۰/۹۰۶	۰/۴۷۴
تضعیف روحیه کارکنان	۰/۵۰۱	۱/۰۰۰	۱/۰۵۲	۰/۷۲۳
کاهش ارزش سازمان	۱/۱۰۴	۰/۹۵۱	۱/۰۰۰	۰/۵۳۴
ریسک کاهش کنترل	۲/۱۰۹	۱/۳۸۴	۱/۸۷۴	۱/۰۰۰

کل ثبت احوال استان بوشهر با توجه به نظرات خبرگان این سازمان مدنظر قرار می‌گیرد که در جدول ۱۱ نتایج و خروجی آن مشخص شده است.

گام ۳. رتبه‌بندی براساس تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی

در گام بعدی تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی رتبه‌بندی ابعاد اصلی و شاخص‌های زیرمجموعه چالش‌های برون‌سپاری خدمات در اداره

جدول ۱۱. رتبه‌بندی کلی شاخص‌های بخش چالش‌های برون‌سپاری خدمات

نرخ ناسازگاری: ۰/۰۵۹ (سازگار)

Table 11. Overall Ranking of the Service Outsourcing Challenges
Incompatibility Rate: 0.059 (Compatible)

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	دشوار شدن کنترل پیمانکار	۰/۰۹۴
۲	افزایش هزینه‌های پنهان	۰/۰۸۰
۳	کاهش وفاداری و روحیه کارکنان	۰/۰۷۶
۴	انتقال قدرت به پیمانکار	۰/۰۷۲
۵	از دست رفتن دانش و مهارت	۰/۰۶۵
۶	عدم تعهد پیمانکار به وظایف	۰/۰۶۴
۷	خطر افشای اطلاعات	۰/۰۶۱
۸	عدم تمرکز بر مشتریان	۰/۰۶۰
۹	پایین بودن مهارت پیمانکار	۰/۰۶۰
۱۰	صدمه دیدن روحیه کارکنان	۰/۰۵۰
۱۱	کاهش مسئولیت‌پذیری سازمان	۰/۰۴۴
۱۲	ارجعیت سود بر کیفیت	۰/۰۴۲
۱۳	آسیب دیدن اعتماد مردم	۰/۰۴۰
۱۴	عملکرد و ارتباطات ضعیف	۰/۰۳۷
۱۵	کاهش اعتماد و اطمینان مشتریان	۰/۰۳۴
۱۵	تضعیف فرهنگ سازمانی	۰/۰۳۴
۱۶	عدم پاسخگویی مناسب پیمانکار	۰/۰۳۴
۱۷	از دست دادن شهرت سازمان	۰/۰۲۸
۱۸	آسیب به وجهه عمومی سازمان	۰/۰۲۳

می‌شود؛ براساس چالش‌های برون‌سپاری خدمات در سازمان ثبت احوال، مؤلفه ریسک کاهش کنترل با امتیاز ۰/۳۶۷ رتبه اول را به خود اختصاص داده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب به مؤلفه‌های ریسک انجام‌وظیفه با امتیاز ۰/۲۳۷، کاهش ارزش سازمان با امتیاز ۰/۲۰۴ و تضعیف روحیه کارکنان با امتیاز ۰/۱۹۱ تعلق می‌گیرد.

همان‌طور که از جدول ۱۱ مشخص است براساس چالش‌های برون‌سپاری خدمات، شاخص دشوار شدن کنترل پیمانکار با امتیاز ۰/۰۹۴ رتبه یک را به خود اختصاص داده است و پس از آن افزایش هزینه‌های پنهان با امتیاز ۰/۰۸۰ و کاهش روحیه و وفاداری کارکنان با امتیاز ۰/۰۷۶ به ترتیب رتبه‌های دوم و سوم را کسب نموده‌اند. در نهایت، همان‌گونه که در جدول ۱۲ مشاهده

جدول ۱۲. رتبه‌بندی براساس مؤلفه‌های چالش‌های برون‌سپاری خدمات

نرخ ناسازگاری: ۰/۰۲۵ (سازگار)

Table 12. Ranking Based on the Components of Service Outsourcing Challenges
Incompatibility Rate: 0.025 (Compatible)

رتبه	نام معیار	وزن معیار
۱	ریسک کاهش کنترل	۰/۳۶۷
۲	ریسک انجام‌وظیفه	۰/۲۳۷
۳	کاهش ارزش سازمان	۰/۲۰۴
۴	تضعیف روحیه کارکنان	۰/۱۹۱

بحث و نتیجه‌گیری

انجام‌وظیفه؛ مؤلفه کاهش ارزش سازمان؛ مؤلفه تضعیف روحیه کارکنان و مؤلفه ریسک کاهش کنترل شناسایی گردید. با توجه به یافته‌های پژوهش مشخص شد که در بخش چالش‌های برون‌سپاری خدمات در اداره کل ثبت احوال استان بوشهر، مؤلفه ریسک کاهش کنترل بالاترین رتبه را در بین ابعاد چهارگانه شناسایی شده کسب کرده است. سعیدی کاخکی (۱۳۹۵) بیان می‌دارد که دشوار شدن کنترل پیمانکار در مقایسه با کنترل کارکنان، وابستگی سازمان به پیمانکار، مدت طولانی قراردادهای برون‌سپاری و نظایر آن یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و معایب برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان است. در پژوهش حاضر مشخص شد که شاخص دشوار شدن کنترل پیمانکار مهم‌ترین شاخص مؤلفه ریسک کاهش کنترل در سازمان ثبت احوال استان بوشهر با امتیاز وزنی ۰/۲۵۵ می‌باشد. به این یافته در تحقیقاتی از قبیل: سعیدی کاخکی (۱۳۹۵) و کریمیک و همکاران (۲۰۰۶) نیز اشاره شده است. در پژوهش حاضر مشخص شد که ریسک انجام‌وظیفه با امتیاز وزنی ۰/۲۳۷ رتبه دوم را در بین مؤلفه‌های چهارگانه چالش‌های برون‌سپاری خدمات در اداره کل ثبت احوال استان بوشهر کسب نموده است. با عنایت به اینکه هر سازمانی برای رسیدن به هدف و مأموریتی خاص شکل گرفته است، پس باید تمام جوانب امر را در نظر بگیرد تا بتواند به صورت نظام‌مند به اهداف و مقصود خود دست یابد (رجب پور و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین، مؤلفه ریسک انجام‌وظیفه یکی از موضوعات بسیار مهمی است که برای پژوهش حاضر انتخاب شده و مورد بررسی قرار

در عصر حاضر، واگذاری فعالیت‌های سازمان به پیمانکاران یا همان برون‌سپاری؛ در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها به یک فعالیت متداول تبدیل شده است. در این راستا، سازمان‌هایی در سراسر جهان به وجود آمده‌اند که بر یک مهارت خاص یا تخصص ویژه تمرکز دارند و تنها در جهت ارائه خدمت به دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها فعالیت می‌کنند. مطالعات مختلف معایب، ریسک‌ها و چالش‌هایی که برون‌سپاری خدمات می‌تواند برای سازمان‌ها به دنبال داشته باشد را مورد بررسی قرار داده‌اند. از جمله این معایب و ریسک‌ها می‌توان به سطح پایین مهارت‌های علمی و نظری شرکت‌های پیمانکار؛ از هم پاشیدن فرهنگ سازمانی؛ مهارت‌زدایی از کارکنان؛ ایجاد اضطراب در کارکنان؛ از دست رفتن تولید؛ پیمانکار ممکن است کیفیت را فدای سود کند و موارد بی‌شمار دیگر. یکی از سازمان‌هایی که در دهه‌های اخیر خدمات و فعالیت‌های خود را برون‌سپاری کرده است سازمان ثبت احوال می‌باشد که پیاده‌سازی این سیاست مشکلات و چالش‌هایی را برای این سازمان دولتی به همراه داشته است. از این‌رو، پژوهش حاضر به دنبال آسیب‌شناسی چالش‌های برون‌سپاری خدمات در اداره کل ثبت احوال استان بوشهر می‌باشد. براساس یافته‌های نظری و نتایج حاصل از تشکیل گروه کانونی با خبرگان اداره کل ثبت احوال استان بوشهر، در بخش چالش‌های برون‌سپاری خدمات، ۱۹ شاخص در قالب ۴ دسته کلی با عنوان مؤلفه ریسک

➤ آیین‌نامه و دستورالعمل برون‌سپاری به صورت اصولی اجرا شود و اقدامات به دور از سفارشات و باندبازی‌های سیاسی انجام گیرد. این امر باعث تعهد بیشتر دفاتر پیشخوان (پیمانکاران) به تعهدات انجام گرفته می‌شود و وظایف را به درستی انجام می‌دهند. (مؤلفه ریسک انجام وظیفه)

➤ سازمان برون‌سپارنده می‌تواند با تعریف منشورهای اخلاقی و حرفه‌ای برای پیمانکاران و کارکنان آن‌ها، آموزش شیوه‌های صحیح ارائه خدمات و ارتباط با مشتریان به کارکنان؛ گامی مؤثر در جهت ارتقاء مسئولیت‌پذیری آن‌ها، جلوگیری از آسیب دیدن اعتماد مردم، حفظ حسن شهرت سازمان و در نهایت حفظ و افزایش ارزش سازمان انجام دهد. زیرا، زمانی که کارکنان پیمانکار آگاه باشند که سازمان برون‌سپارنده از آن‌ها چه انتظاراتی دارد و خط‌مشی‌های اخلاقی سازمان را بدانند قادر خواهند بود که به‌طور مؤثرتری انجام‌وظیفه کنند. (مؤلفه کاهش ارزش سازمان)

➤ به دنبال برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها ممکن است برخی از کارکنان سازمان شغل خود را از دست بدهند و مجبور به ترک سازمان شوند. مهم‌ترین پیامد منفی این موضوع آن است که این دسته از کارمندان تجربیات و دانشی که از سازمان به دست آورده‌اند را به همراه خود می‌برند. در این راستا، سازمان باید سعی کند تا حد امکان روش‌های دورکاری را گسترش داده و اجازه ندهد سال‌ها تجربه و دانش این دسته از کارمندان هدر رفته و از بین برود. (مؤلفه تضعیف روحیه کارکنان)

➤ کارکنانی که پس از تعدیل نیرو در سازمان باقی می‌مانند ممکن است روحیه و وفاداری خود به سازمان را از دست بدهند. به همین دلیل باید سعی کنیم با استفاده از راهکارهایی چون: ابراز قدردانی از آن‌ها، در نظر گرفتن زمان‌هایی برای استراحت، محیط کاری قابل‌انعطاف و راحت، اعمال پاداش برای عملکردهای عالی، ایجاد فرصت‌هایی برای آموزش و توسعه فردی و سازمانی؛ روحیه کارکنان و انگیزه آن‌ها برای ماندن در سازمان را افزایش دهیم. (مؤلفه تضعیف روحیه کارکنان)

انجام هر پژوهش علمی همراه با محدودیت‌هایی می‌باشد که این پژوهش نیز با برخی از این محدودیت‌ها روبرو بوده است. تعدادی از محدودیت‌های بررسی حاضر عبارت‌اند از: کمبود افراد متخصص و صاحب‌نظر در حوزه پژوهش که ممکن است، نتایج تحقیق را مخدوش نماید. دیگر آنکه با توجه به اینکه این پژوهش به صورت مقطعی در اداره کل ثبت احوال استان بوشهر انجام گرفته است، تعمیم‌پذیری آن را خدشه‌دار می‌کند و در پایان، کمبود مطالعات در حوزه چالش‌های برون‌سپاری خدمات در سازمان‌های

گرفته است. از این مورد باید تحت عنوان خطر عدم انجام‌وظیفه یاد کرد. این ریسک زمانی به وجود می‌آید که شرکت پیمانکار به تعهدات خود در قرارداد منعقد شده پایبند نباشد و از انجام وظایف خود سر باز بزند. به‌منظور کاهش چنین مخاطراتی، این مورد باید در قراردادها ذکر گردد که سازمان سرویس‌گیرنده بتواند میزان خواسته‌های خود را از پیمانکاران افزایش یا کاهش دهد (سعیدی کاخکی، ۱۳۹۵). در تحقیق حاضر مشخص شد که شاخص عدم تعهد پیمانکار به وظایف مهم‌ترین شاخص مؤلفه ریسک انجام‌وظیفه در بخش چالش‌های برون‌سپاری خدمات با امتیاز وزنی ۰/۲۷۰ می‌باشد. این یافته با پژوهش‌های پیشین از قبیل: سعیدی کاخکی (۱۳۹۵) و محمودی (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، پیشنهاد‌های کاربردی زیر به مدیران و کارکنان اداره کل ثبت احوال و دفاتر پیشخوان ارائه می‌شود:

➤ سازمان برون‌سپارنده، باید با عقد قراردادهای بسیار دقیق، محکم و تحت نظارت کارشناسان کسب‌وکار و مشاوران حقوقی اقدام به برون‌سپاری فعالیت‌های خود کند. از این طریق، سازمان قادر خواهد بود که مفاد قرارداد را به‌گونه‌ای تنظیم کند که کنترل سازمان، پیمانکار و فعالیت‌هایی که قصد برون‌سپاری آن‌ها را دارد از دست ندهد؛ مهم‌تر اینکه، سازمان می‌تواند پیمانکار را به خود وابسته نگه داشته و اختیارات وی را محدود سازد. علاوه‌بر این، از آنجا که ممکن است از کیفیت عملکرد پیمانکاران آگاه نباشیم، باید در آغاز از انعقاد قراردادهای بلندمدت خودداری نموده و پس از بررسی عملکرد پیمانکار در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت و میان‌مدت و حصول اطمینان از کیفیت عملکرد پیمانکار اقدام به عقد قراردادهای بلندمدت کنیم. (مؤلفه ریسک کاهش کنترل)

➤ تأکید ویژه بر فرهنگ‌سازمانی و ارزش‌های موردنظر سازمان برون‌سپارنده صورت پذیرد. زیرا زمانی که ارزش‌های پیمانکار در تضاد با ارزش‌های اداره کل باشد، خدمت‌رسانی به مشتریان به درستی انجام نمی‌گیرد و باعث نارضایتی مشتریان می‌شود. در این راستا، سازمان برون‌سپارنده باید در قراردادهای خود با پیمانکاران این مورد را متذکر شود که در صورتی که پیمانکار از انجام وظایف خود قصور کرده یا سرپاز زند، سازمان برون‌سپارنده قادر خواهد بود که میزان خواسته‌های خود از پیمانکار را افزایش یا کاهش داده و یا در نهایت قرارداد خود را لغو کند. (مؤلفه ریسک انجام‌وظیفه)

سیاسگزاری

بدین‌وسیله از اداره کل ثبت احوال استان بوشهر جهت حمایت‌های مالی و معنوی از این طرح تشکر و قدردانی می‌گردد. پژوهش حاضر، مستخرج از قراردادی با عنوان «آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات ثبت‌احوال؛ فرصت‌ها و چالش‌ها» با شماره قرارداد ۱۵/۰۱/۸۱۹۸ در تاریخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۳ است.

دولتی و غیرانتفاعی (به‌ویژه در داخل کشور) موجب شد که روند مطالعه و استخراج شاخص‌های مربوط به چالش‌های برون‌سپاری خدمات سازمان‌های دولتی توأم با دشواری‌هایی باشد. به‌منظور انجام پژوهش‌های بیشتر در این راستا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که از دیگر تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند متغیره همچون ویکور، تاپسیس و غیره برای اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده در بخش چالش‌های برون‌سپاری استفاده کنند و یا اینکه سایر سازمان‌های دولتی در ایران را بستر مطالعات خود قرار دهند.

References

- Abdullah, L., & Zulkifli, N. (2015). Integration of fuzzy AHP and interval type-2 fuzzy DEMATEL: An application to human resource management. *Expert Systems with Applications*, 42(9), 4397-4409.
- Afande, F. O., & Maina, F. M. P. (2015). Drivers for Effectiveness of Outsourcing of Catering Services in Public Hospitals in Kenya. *Public Policy and Administration Research*, 5(4), 12-35. Link: <https://core.ac.uk/download/pdf/234669645.pdf>
- Andersson, F., & Jordahl, H. (2011). Outsourcing public services: ownership, competition, quality and contracting. *IFN Working Paper No. 874*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1868279> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1868279>
- Ashoori, M. (2016). Pathology of various factors in the outsourcing system of Tehran Municipality. *International journal of nations research*, 1(11), 101-115. (In persian)
- Ashraf zadeh, F. (2005). Strategic Outsourcing of Services: A decision and procedural framework. *Management Studies in Development and Evolution*, 12(46), 111-134. (In persian)
- Bahman Abadi, F. (2020). The role of outsourcing activities in the productivity of public organizations. *Third Iranian Third Millennium Science and Technology Conference on Economics, Management and Accounting*. Tehran: 2020-09-20. (In persian)
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human resource management review*, 16(2), 269-279.
- Bojadziev, G., & Bojadziev, M. (2007). *Fuzzy logic for business, finance, and management* (Vol. 23). World Scientific Publishing Company.
- Borumand, Z., & Keikhavani Moosavi, Sh. (2010). Outsourcing the service activities of companies. *Journal of Business Management*, 2(7), 225-249. (In persian)
- Cheshm berah, M., & Mortazavi, M. (2010). *Effective Outsourcing Management* (Vol. 2). Tehran: Mehraban Press. (In persian)
- Dinu, A. M. (2015). The risks and benefits of outsourcing. *Knowledge Horizons - Economics*, 7(2), 103-104.
- Dolgui, A., & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.
- Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. (2020). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel maaagr” rrr eeett iv.. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-11.
- iiii oo-Rrrr ígeezT F I&& Barr nn-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Firoozbakht, M., Faghihi, M. (2017). Reviewing Factors affecting ICT outsourcing services (Case Study of Karaj Municipality). *Public Policy in Administration*, 7(4): 77-91. (In persian)
- Icana. News Link: <https://www.icana.ir/Fa/News/484116>. Access: Monday, June 6, 2022. (In persian)
- Karimi, S., Bahr Kazemi, M., Sadr, F., & Mahmoudi, A. (2016). Investigating the effective factors in outsourcing the management affairs of the executive bodies of Qazvin province. *Qazvin Management and Planning Organization*. Link: <https://mporg.ir/FileSystem/View/File.aspx?FileId=9981a20a-00d1-425c-83dd-f708da98a72c>. (In persian)
- Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal*, 11(6), 467-482.
- Lahiri, S., Karna, A., Kalubandi, S. C., & Edacherian, S. (2022). Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. *Journal of*

- Business Research*, 139, 1303-1316.
- Leavy, B. (2004). Outsourcing strategies: opportunities and risks. *Strategy & Leadership*, 32(6), 20-25.
- Mahmoudi, Gh. (2012). *Evaluating effects of service outsourcing on efficiency (Case study: Admin department of south pars special economic zone assaluyeh)*. MSc Thesis. Supervisor: Noor Mohammad Yaghoobi PhD. The University of Sistan & Baluchestan. (In persian)
- McCarthy, I. P., Silvestre, B. S., & Kietzmann, J. H. (2013). Understanding outsourcing contexts through information asymmetry and capability fit. *Production planning & control*, 24(4-5), 277-283.
- Mehregan, M. R. (2015). *Multipile objectives decision making models*. Tehran: University of Tehran Press. (In persian)
- Milani shiravan, K., & Mamourian, M. (2015). Investigation of outsourcing process in organizations and a model for solving the delay in the delivery of outsourced work. *Journal of management and accounting research*, 1 (6&7), 86-102. (In persian)
- Mohammad, H. I. (2020). Outsourcing and public universities performance in Nigeria, the mediating effect of trust. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13(3), 275-300.
- Mostafa, T. S., & Roorda, M. J. (2016). Modelling freight outsourcing decisions. In *Canadian Transportation Research Forum Conference Proceedings* (pp. 381-388). Toronto, Ontario: May 1-4.
- Mottaghi, N. (2016). *Investigating the effective factors on outsourcing of human resource services in the region two of gas transmission operations*. MSc Thesis. Supervisor: Mojtaba Rafie PhD. Payame Noor University of Delijan, Faculty of Humanities, Management Department. (In persian)
- Navidi, H., & Hadi Paykani, M. (2018). The Impact of Outsourcing the Government Agencies Activities on the Organizational Structure. *Journal of Industrial Strategic Management*, 3(2), 1-11.
- Outsourcing Process and Theories. *PMOS 18th Annual Conference*. USA, Texas, Dallas: May 4-7. Link: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/007/007-0003.pdf>
- Qudsonline. News Link: <https://www.qudsonline.ir/news/509798>. Access: Monday, June 6, 2022. (In persian)
- Rajabpour, E., & Babashahi, J. (2021). Identifying the Career Path Anchorages of Knowledge Workers on the Basis of Competency Model (Case Study: Petroleum Industry Research Institute). *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 63-90. (In persian)
- Rajabpour, E., Dehghan, M., parvizi, M. (2021). The Impact of Coronavirus on Cooperatives Performance in Bushehr Province. *Co-Operation and Agriculture*, 10(38), 183-210. (In persian)
- Rajabpour, E. (2018). *Design Model of Career Path Management in Knowledge Workers (Case Study: Knowledge Workers of Research Institute of Petroleum Industry)*. PhD Dissertation. Supervisor: Jabbar Babashahi PhD. University of Tehran, College of Farabi. (In persian)
- Rintala, O., Solakivi, T., Laari, S., Töyli, J & , Ojala, L. (2021). Drivers of logistics outsourcing: examining transaction costs, core competences and planned behavior. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(3), 259-280.
- Roberts, J. G., Henderson, J. G., Olive, L. A., & Obaka, D. (2013). A review of outsourcing of services in health care organizations. *Journal of Outsourcing and Organizational Information Management*, 2013, 1-10.
- Saeidi Kakhaki, F. (2017). *Identifying the impact of Outsourcing on the performance (the case of Housing and Urban development in Mashhad)*. MSc Thesis. Supervisor: Hadi Karimi PhD. Department of Industrial Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Shahrood. (In persian)
- Shahraki, M. R. (2006). Outsourcing a tool for success and entrepreneurship. *Second national conference on logistics & supply chain*. Zahedan, Islamic Azad University: 2006-11-19. (In persian)
- Somjai, S. (2017). Advantages and disadvantages of outsourcing. *The Business and Management Review*, 9(1): 157-160.
- Sullivan, W. E., & Ngwenyama, O. K. (2005). How are public sector organizations managing IS outsourcing risks? An analysis of outsourcing guidelines from three jurisdictions. *Journal of Computer Information Systems*, 45(3), 73-87.
- Taghizadeh, H., & Sadeghi barouji, Z. (2011). An Evaluation of Outsourcing Management Conditions in Tabriz Oil Refining Company. *Commercial Strategies*, 9(50), 191-206. (In persian)
- Vaxevanou, A., & Konstantopoulos, N. (2015). Basic principles the philosophy of outsourcing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 567-571.