



The University of Tehran Press

Journal of
Social Business
Vol. 2, No. 3, Autumn 2025

Online ISSN: 3060-7213

Home Page: <https://jsbu.ut.ac.ir/>

The Application of the Delphi Technique and Analytic Hierarchy Process in Identifying and Ranking Outsourcing Challenges in Social Businesses

Sajad Khani Pordanjani^{1*} Farhad Farhadi² | Ali Mansouri³

1. Corresponding Author, Department of International Trade, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: sajad.khani@ut.ac.ir
2. Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Shahrekord University, Shahrekord, Iran. Email: farhad.farhadi90@yahoo.com
3. Department of Public Administration, Noor Hedayat Shahrekord Institute of Higher Education, Shahrekord, Iran. Email: a.mansoori7451@yahoo.com

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article History:

Received April 11, 2025

Revised July 16, 2025

Accepted August 13, 2025

Published online September 23, 2025

Keywords:

*Analytic Hierarchy Process,
Delphi Technique,
Outsourcing,
Outsourcing Challenges.*

ABSTRACT

The refusal to outsource in social businesses over recent decades has led to an expansion of the government's size and a reduction of competitive space for the private sector, hindering the development of the non-governmental sector and the establishment of social justice. This research aims to identify and rank the challenges of outsourcing in governmental social businesses. The present study is applied and uses a mixed-methods approach (qualitative–quantitative). The statistical population consists of experts, practitioners in social businesses, and university professors; through purposive sampling, 12 individuals were selected as the sample, and questionnaires were distributed among them. Data collection tools included a researcher-made questionnaire based on theoretical foundations for the Delphi phase and a pairwise comparison questionnaire for the ranking phase. The questionnaire was designed in pairs according to the final validated indicators in the Delphi phase and was provided to the experts. The questionnaires' validity was confirmed by professors and experts, and the inconsistency rate was calculated. Ultimately, the researcher identified 5 main criteria and 33 sub-criteria as outsourcing challenges; through three rounds of the Delphi technique, consensus was reached on 5 main criteria and 25 sub-criteria. The results show that outsourcing challenges in governmental social businesses fall into five main categories: legal, cultural–cognitive, financial, structural–organizational, and executive–managerial. According to normalized weights, the primary barriers are ineffective laws and lack of contractual transparency. Subsequently, lack of trust and organizational knowledge, weaknesses in payment systems, absence of a native outsourcing model, and lack of managerial support were identified as key challenges. The findings are consistent with previous studies and indicate that improving outsourcing requires legal reforms, strengthening organizational culture, sustainable financing, designing supervisory structures, and enhancing managerial capacity. Practical recommendations emphasize facilitating regulations, staff training, and establishing independent supervisory institutions.

Cite this article: Khani Pordanjani, S., Farhadi, F., Mansouri, A. (2025). The Application of the Delphi Technique and Analytic Hierarchy Process in Identifying and Ranking Outsourcing Challenges in Social Businesses. *Journal of Social Business*, 2 (3), 278-291. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.395029.1030>



© Sajad Khani Pordanjani, Farhad Farhadi, Ali Mansouri **Publisher:** University of Tehran Press.
<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.395029.1030>



کاربرد تکنیک دلفی و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی در شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های برون‌سپاری در کسب‌وکارهای اجتماعی

سجاد خانی پردنجانی^{۱*} | فرهاد فرهادی^۲ | علی منصوری^۳

۱. نویسنده مسئول، گروه تجارت بین الملل، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: sajad.khani@ut.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهرکرد، شهرکرد، ایران. رایانامه: farhad.farhadi90@yahoo.com

۳. گروه مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی نور هدایت، شهرکرد، ایران. رایانامه: a.mansoori7451@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

علمی - پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

کلیدواژه:

برون‌سپاری،

چالش‌های برون‌سپاری،

تکنیک دلفی،

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی.

امتناع از برون‌سپاری در کسب‌وکارهای اجتماعی طی دهه‌های اخیر سبب افزایش حجم دولت و محدود شدن فضای رقابتی برای بخش خصوصی شده و امکان توسعه بخش غیردولتی و استقرار عدالت اجتماعی را دشوار کرده است. هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های برون‌سپاری در کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی است. پژوهش حاضر کاربردی و از نظر روش، آمیخته (کیفی - کمی) است. جامعه آماری پژوهش، جمعی از خبرگان و شاغلان کسب‌وکارهای اجتماعی و اساتید دانشگاهی تشکیل می‌دهد که از روش نمونه‌گیری قضاوتی ۱۲ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شد و پرسشنامه بین آنها توزیع شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس مبانی نظری در بخش دلفی و پرسشنامه مقایسات زوجی در بخش رتبه‌بندی بوده است، پرسشنامه با توجه به شاخص‌های نهایی تأییدشده در بخش دلفی به‌صورت زوجی طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. روایی پرسشنامه‌ها به تأیید استادان و خبرگان رسید و نرخ ناسازگاری نیز محاسبه شد. در نهایت پژوهشگر ۵ معیار اصلی و ۳۳ زیرمعیار به‌عنوان چالش‌های برون‌سپاری شناسایی نمود که با کمک نتایج تکنیک دلفی طی سه مرحله، ۵ معیار اصلی و ۲۵ زیرمعیار اجماع حاصل شد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد چالش‌های برون‌سپاری در کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی در پنج معیار اصلی قانونی، فرهنگی - شناختی، مالی، ساختاری - سازمانی و اجرایی - مدیریتی دسته‌بندی می‌شوند که به‌ترتیب اولویت بر اساس وزن نرمال‌شده، قوانین نارسا و عدم شفافیت قراردادی را به‌عنوان مهم‌ترین مانع معرفی می‌کنند. پس از آن، کمبود اعتماد و دانش سازمانی، ضعف در نظام پرداخت‌ها، نبود الگوی بومی برون‌سپاری و عدم حمایت مدیریتی به‌عنوان چالش‌های کلیدی شناسایی شدند. یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین همسو است و نشان می‌دهد بهبود برون‌سپاری مستلزم اصلاح قوانین، تقویت فرهنگ سازمانی، تأمین مالی پایدار، طراحی ساختارهای نظارتی و ارتقای توان مدیریتی است. پیشنهادها عملیاتی نیز بر تسهیل مقررات، آموزش کارکنان و ایجاد نهادهای مستقل نظارتی تأکید دارند.

استناد: خانی‌پردنجانی، سجاد، فرهادی، فرهاد، منصوری، علی (۱۴۰۴). کاربرد تکنیک دلفی و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی در شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های برون‌سپاری در

کسب‌وکارهای اجتماعی. کسب‌وکار اجتماعی، ۲ (۳)، ۲۷۸-۳۹۱. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.395029.1030>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© سجاد خانی‌پردنجانی، فرهاد فرهادی، علی منصوری

<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.395029.1030>



۱. مقدمه

برون‌سپاری ابزاری قدرتمند است که در صورت استفاده درست می‌تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت جهانی به همراه داشته باشد، اما چنانچه در استفاده از آن دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه‌تنها هیچ‌یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی‌شود بلکه آسیب‌ها و خسارات جبران‌ناپذیری بر منافع سازمان وارد می‌شود. در تصمیم‌های برون‌سپاری در کنار مسائل راهبردی، ارزیابی مالی، ابعاد کارایی و ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین‌کننده، قابلیت اطمینان زمان‌های تحویل نیز مدنظر قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی یک تصمیم اشتباه ممکن است به صرف هزینه‌های بیشتر، از دست دادن فرصت‌ها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کل شرکت منجر شود (Awe et al., 2018). برون‌سپاری فرایندی است که در آن خدمات یا کارکردهای مدنظر سازمان از سوی شخص ثالث انجام می‌شود. برون‌سپاری مزایای متعددی دارد که از آن جمله می‌توان به هزینه‌های پایین (به علت صرفه‌جویی در مقیاس یا کاهش میزان کار)، افزایش بهره‌وری، تمرکز بیشتر بر راهبرد، واگذاری ریسک‌ها، دسترسی به مهارت‌ها یا منابعی که خود شرکت ندارد، دسترسی به آخرین فناوری‌ها و مالکیت معنوی اشاره کرد (Strange & Magnani, 2019).

امتناع از برون‌سپاری در سازمان‌های دولتی طی دهه‌های اخیر سبب افزایش حجم دولت و محدود شدن فضای رقابتی برای بخش خصوصی شده و امکان توسعه بخش غیردولتی و استقرار عدالت اجتماعی را دشوار کرده است. کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی نیز به‌نوبه خود درگیر مسائلی همچون بزرگ شدن سازمان، کاهش سرعت انجام خدمت‌رسانی، هزینه‌های زیاد حقوق و دستمزد کارکنان و... شده‌اند. لذا شناسایی و بررسی چالش‌های برون‌سپاری فعالیت‌ها، در این سازمان‌ها را می‌توان از ضرورت‌های پژوهش حاضر تلقی کرد. بر اساس مطالعات انجام‌شده، برون‌سپاری در سازمان‌های دولتی کشورهای مختلف با اهداف کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی و تمرکز بر وظایف محوری گسترش یافته است. برای مثال در کشورهای توسعه‌یافته مانند انگلیس و آمریکا، برون‌سپاری خدمات دولتی از دهه ۱۹۹۰ به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند خدمات نظافتی، امنیتی، مراقبت اجتماعی و فناوری اطلاعات رواج یافت (Chen et al., 2021).

در مقابل، کشورهای در حال توسعه مانند هند و چین به‌عنوان مقاصد اصلی برون‌مرزسپاری فعالیت‌های تولیدی و خدمات پشتیبانی مشتریان مطرح شده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد در برخی موارد، برون‌سپاری به صرفه‌جویی ۳۵ تا ۵۰ درصدی در هزینه‌های سازمانی منجر شده است، اما چالش‌هایی مانند کاهش کیفیت خدمات، ریسک‌های امنیتی و مشکلات قانونی نیز گزارش شده‌اند. در ایران نیز مطالعاتی مانند پژوهش مرادی و همکاران (۲۰۲۴) بر چالش‌های قانونی، مالی و ساختاری در برون‌سپاری سازمان‌های دولتی تأکید کرده‌اند. در ایران امتناع از برون‌سپاری در سازمان‌های دولتی طی دهه‌های اخیر سبب افزایش حجم دولت و محدود شدن فضای رقابتی برای بخش خصوصی شده و امکان توسعه بخش غیردولتی و استقرار عدالت اجتماعی را دشوار کرده است. برخی کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی بدون تردید نیازمند منابع مالی و انسانی هستند که در راستای انجام وظایف محوله باید در اختیار آنها قرار گیرد. کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی نیز به‌نوبه خود درگیر مسائلی چون بزرگ شدن سازمان، کاهش سرعت انجام خدمت‌رسانی، هزینه‌های زیاد حقوق و دستمزد کارکنان و... شده‌اند.

در چند سال گذشته این سازمان به دنبال برون‌سپاری در سازمان خود است که متأسفانه هنوز به وقوع نپیوسته و دلیل آن چالش‌های بی‌شمار در این مسیر است. از مشکلاتی که سبب شده است این پژوهش در کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی بررسی شود وجود مشکلاتی از قبیل کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت‌های برون‌سپاری شده است که می‌تواند به کاهش کیفیت محصولات و خدمات منجر شود. وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت، کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه‌ماهر که به وفاداری و روحیه کارکنان صدمه خواهد زد از همین رو بررسی و شناسایی چالش‌های برون‌سپاری در این سازمان اهمیت خاصی دارد تا با شناسایی این موانع و چالش‌ها مسیر هموارتری برای برون‌سپاری این سازمان مهیا شود، از این رو پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه چالش‌های برون‌سپاری در کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی کدام موارد هستند و چگونه رتبه‌بندی می‌شوند. در ادامه به بررسی پیشنهادی پژوهش در داخل و خارج با جزئیات پرداخته شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش داخلی

ردیف	پژوهشگران	عنوان	یافته‌ها
۱	پرون (۲۰۲۳)	تدوین استراتژی‌های برون‌سپاری خدمات (شرکت فولاد هرمزگان)	شاخص بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده با وزن ۰.۱۴۴ در اولویت نخست، شاخص تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی با وزن ۰.۱۲۵ در اولویت دوم، شاخص بهره‌مندی از نیروهای متخصص با وزن ۰.۰۹۵ در اولویت سوم قرار دارند و جزو سه شاخص بااهمیت محسوب می‌شوند، همچنین شاخص قدرت چانه‌زنی در انتخاب تأمین‌کننده با وزن ۰.۰۰۷ در اولویت بیست‌وسوم، شاخص دسترسی به آخرین فناوری‌ها و خدمات با وزن ۰.۰۰۵ در اولویت بیست‌وچهارم، شاخص کاهش توان تخصصی درون‌سازمانی با وزن ۰.۰۰۵ در اولویت بیست‌وپنجم قرار دارند و جزو سه شاخص کم‌اهمیت محسوب می‌شوند.
۲	جوان امانی و اکبری (۲۰۲۱)	بررسی عوامل مؤثر در سیاست راهبردی برون‌سپاری خدمات دولتی بر اساس مدل کرمیک	نتیجه تحلیل پایایی بیش از ۸۰ درصد بود و تحلیل کلی تحقیق به‌وسیله نرم‌افزار Lisrel انجام و هر ۴ فرضیه تأیید شدند.
۳	تقی‌زاده و دیوان‌بیگی (۲۰۲۱)	بررسی عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری در شرکت آبفای مشهد	نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد متغیرهای ملموس بودن فعالیت، تفکیک‌پذیری فعالیت، استانداردپذیری فعالیت، اطمینان از تقاضای فعالیت، عدم اطمینان تکنولوژی در فعالیت، پیچیدگی فعالیت، عدم تماس با مشتری نهایی در فعالیت، رقابت شرکت‌ها روی قیمت در فعالیت، اصلی بودن فعالیت، اهمیت نداشتن فعالیت، تعداد تأمین‌کنندگان بالقوه در فعالیت بر برون‌سپاری تأثیر دارند. در نهایت انجام آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی این متغیرها نشان می‌دهد متغیرهای پیچیدگی و رقابت شرکت‌ها روی قیمت بیشترین تأثیر و متغیرهای تعداد تأمین‌کنندگان بالقوه و عدم تماس با مشتری نهایی کمترین تأثیر را داشته‌اند.
۴	ریاحی (۲۰۱۹)	عوامل مؤثر در برون‌سپاری خدمات شهری (مورد مطالعه: وظایف ایجاد و نگهداری فضای سبز)	نتایج تحقیق حاکی از این است که معیارهای ملاحظات استراتژیکی و مدیریتی از بالاترین میزان اهمیت در تصمیم‌های برون‌سپاری خدمات شهری برخوردار بوده و اولویت آنها جهت برون‌سپاری با نگهداری فضای سبز با وزن ۰.۴۴۴ و ایجاد فضای سبز با وزن ۰.۳۴۵ است.
۵	ارغیش و همکاران (۲۰۱۹)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل راهبردی مؤثر بر برون‌سپاری در صنعت بانک داری شهر گچساران	با توجه به نظر خبرگان و نتایج فرایند تحلیل شبکه‌ای ANP عامل استراتژیک در اولویت اول، عامل مدیریت دانش در اولویت دوم، عامل تکنولوژیک در اولویت سوم، عامل مدیریت تأمین‌کنندگان در اولویت چهارم، عامل سیستمی در اولویت پنجم، عامل مالی در اولویت ششم و عامل زیرساخت شبکه‌ای در اولویت هفتم قرار گرفتند.
۶	احمدی زاده و همکاران (۲۰۱۸)	چالش‌های برون‌سپاری در بیمارستان‌های تابع دانشگاه علوم پزشکی تهران و ارائه راهکار	یافته‌ها نشان داد در این مطالعه، ۴ کد اصلی شامل چالش‌های مرتبط با بیمارستان، بخش خصوصی، امور مالی و هزینه‌ها و نیروی انسانی، همچنین ۱۸ کد فرعی به دست آمد. در بخش ارائه راهکارهایی برای ارتقای برون‌سپاری نیز ۳ کد اصلی شامل آماده‌سازی، اجرا، کنترل و نظارت و ۱۱ کد فرعی شناسایی و استخراج شدند.
۷	زکی‌زاده و همکاران (۲۰۱۸)	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت سنگ‌آهن مرکزی ایران	نتایج نشان‌دهنده آن است که از دید افراد شرکت‌کننده در پژوهش حاضر هزینه به‌عنوان مهم‌ترین عامل و فناوری به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل در انتخاب شرکت‌ها به‌منظور برون‌سپاری خدمات به‌شمار می‌روند که این موضوع را می‌توان به بی‌ثباتی بازار اقتصادی به‌ویژه ارز، همچنین رعایت نشدن حق کپی‌برداری در تکنولوژی در کشورهای در حال توسعه مرتبط دانست. از سوی دیگر به‌کارگیری سیاست‌های تشویقی و تنبیهی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص از بین مجموع ۱۲ شاخص در نظر گرفته‌شده در رتبه‌بندی شرکت‌ها انتخاب شد.
۸	خمسه و رجبی (۲۰۱۷)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل راهبردی مؤثر بر برون‌سپاری	با توجه به نظر خبرگان و نتایج فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)، عامل استراتژیک در اولویت اول، عامل مدیریت دانش در اولویت دوم، عامل تکنولوژیک در اولویت سوم، عامل مدیریت تأمین‌کنندگان در اولویت چهارم، عامل سیستمی در اولویت پنجم، عامل مالی در اولویت ششم و عامل زیرساخت شبکه‌ای در اولویت هفتم قرار گرفتند.

۹	ویراکول ^۱ (۲۰۲۳)	عوامل مؤثر بر تصمیم‌های برون‌سپاری برای خدمات مدیریت تسهیلات	نتایج ادراک تصمیم‌گیرندگان نشان داد عوامل مهم در صنایع مختلف به‌طور قابل‌توجهی متفاوت است. مهم‌ترین عوامل مدیریت و عوامل کیفیت بود که به‌شدت مورد حمایت نظریه شایستگی محوری قرار گرفت. در همین حال نظریه اقتصاد هزینه تراکنش هنوز قابل‌توجه بود، اما به‌عنوان اولویت اصلی برای نگرانی‌های تجاری در دوره نامشخص فعلی در نظر گرفته نمی‌شود.
۱۰	آباسو ^۲ و همکاران (۲۰۲۳)	تجزیه و تحلیل توسعه برون‌سپاری در روسیه: مشکلات و چشم‌اندازها	یافته‌ها نشان می‌دهد افزایش کل هزینه‌های جذب خدمات خارجی و تغییر در سهم انواع خاصی از آنها وجود دارد، بنابراین محبوبیت خدمات حسابرسی، خدمات استخدام و فعالیت‌های امنیتی افزایش یافته است. سایر شاخص‌ها در عمل بدون تغییر یا کاهش می‌مانند که ممکن است ناشی از افزایش عرضه این خدمات و در نتیجه کاهش قیمت آنها باشد.
۱۱	گوچی‌ها و همکاران ^۳ (۲۰۲۲)	مزایا و مشکلات برون‌سپاری خدمات انجام دادند. در این پژوهش مزایا و مشکلات خدمات برون‌سپاری	این نوع عملیات برای شرکت اهمیت استراتژیک ندارد و امکان برون‌سپاری این خدمات به سایر طرف‌ها وجود دارد. این کار تأثیر مثبت و منفی برون‌سپاری را برای هر زمینه جداگانه نشان می‌دهد. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، یافته‌ها در رابطه با مزایای برون‌سپاری و مشکلاتی که ممکن است ایجاد کند، به‌دست آمده است.
۱۲	عبداللهی ^۴ (۲۰۱۹)	مزایا و چالش‌های برون‌سپاری در ارائه خدمات: درس‌هایی برای سازمان‌های عمومی نیجریه	برون‌سپاری در سراسر جهان مسافت پیموده‌شده است و بسیاری از سازمان‌ها را می‌توان با استفاده از این سیستم تغییر داد، زیرا سبب صرفه‌جویی در هزینه، دسترسی آسان به منابع انسانی ماهر، افزایش مدیریت ریسک، به حداقل رساندن فساد و تسریع مهاجرت به فناوری‌های جدید می‌شود. با این حال می‌تواند اتکالی بیش‌از‌حد به دست‌های خارجی ایجاد کند و استعداد سازمان را کاهش دهد.

۲. روش‌شناسی پژوهش

در لایه فلسفی، این پژوهش از پارادایم تفسیری - اثبات‌گرا بهره می‌برد که ترکیبی از روش‌های کیفی (دلفی) و کمی (فرایند تحلیلی سلسله‌مراتبی)^۵ را برای شناخت چالش‌های برون‌سپاری توجیه می‌کند. در لایه روش‌شناسی، رویکرد آمیخته اکتشافی با توالی کیفی → کمی به کار رفته است. لایه روش‌ها شامل تکنیک‌های دلفی (سه مرحله‌ای برای اجماع خبرگان) و AHP (برای وزن‌دهی معیارها) می‌شود. لایه ابزارها مشتمل بر پرسشنامه‌های محقق‌ساخته با روایی صوری تأییدشده و پایایی مبتنی بر نرخ ناسازگاری (۰.۱۶) است. لایه داده‌ها از ۱۲ خبره (نمونه‌گیری قضاوتی) گردآوری و تحلیل آنها به شناسایی ۵ معیار کلیدی با اولویت‌بندی قانونی → فرهنگی → مالی → ساختاری → اجرایی منجر شده است. این ساختار لایه‌ای، انسجام درونی پژوهش از مبانی نظری تا تحلیل نتایج را تضمین می‌کند.

پژوهش حاضر پژوهشی کاربردی و از نظر روش انجام یک پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) است. در این پژوهش برای کسب داده‌های اولیه به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از پرسشنامه استاندارد محقق‌ساخته خواهد شد. به‌منظور شناسایی عوامل با استفاده از مبانی نظری پرسشنامه محقق‌ساخته طراحی شده و سپس در اختیار خبرگان قرار خواهد گرفت تا نهایی شود. در ادامه پرسشنامه زوجی طراحی می‌شود تا عوامل رتبه‌بندی شود. در این پژوهش روایی ظاهری از منظر فرم ظاهری سؤال‌ها از جهت سادگی، مبهم بودن، ترتیب، گزاره‌ها، رعایت اصول نگارشی، همچنین کفایت سؤال‌ها برای سنجش متغیرهای پژوهش و... با نظرات اساتید راهنما بررسی و در نهایت روایی صوری و ظاهری پرسشنامه‌ها تأیید شده است، همچنین برای بررسی پایایی پژوهش از روش نرخ ناسازگاری استفاده شده است. اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰.۱۰ به‌دست بیاید سازگاری مقایسات قابل قبول است، در غیر این صورت مقایسه‌ها باید دوباره انجام شود. در این پژوهش نیز نرخ سازگاری کمتر از ۰.۱۰ به‌دست آمده و مورد تأیید بوده است. جامعه آماری این پژوهش عبارت است از جمعی از خبرگان و شاغلان در کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و جمعی از اساتید دانشگاهی که تعداد آنها ۱۲ نفر است. از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده می‌شود و نمونه آماری برابر با تمام اعضای خبره منتخبی است که از قابلیت

1. Veerakul

2. Abbasov

3. Gvichia

4. Abdullahi

5. Analytic Hierarchy Process (AHP)

قضاوت در مورد مؤلفه‌های مورد بررسی برخوردارند، از این رو تمام حجم جامعه آماری ۱۵ نفر به‌عنوان نمونه مدنظر قرار گرفته و پرسشنامه بین آنها توزیع شده است.

تکنیک دلفی به‌صورت رویکردی پژوهشی برای به‌دست آوردن اجماع با استفاده از یک‌سری پرسشنامه و ارائه بازخورد به شرکت‌کنندگانی که در حوزه‌های کلیدی دارای تخصص هستند، تعریف و برای شناسایی عوامل از تکنیک دلفی استفاده می‌شود. به همین منظور تکنیک دلفی در سه راند انجام خواهد شد تا بتوان با نظر خبرگان در عوامل نهایی به توافق و اجماع نظر رسید و معیارهای کم‌اهمیت را حذف و در صورت لزوم معیارهایی دیگر به پرسشنامه اضافه و دوباره بررسی کرد. برای رتبه‌بندی عوامل پس از شناسایی عوامل مؤثر بر با طراحی پرسشنامه مناسب و استفاده از نظر خبرگان مناسب‌ترین دسته‌بندی انتخاب و با تحلیل شبکه AHP بهترین عوامل اثرگذار شناسایی شده است.

۳. یافته‌های پژوهش

۳-۱. تکنیک دلفی

طبق روش دلفی تک‌تک معیارها توسط خبرگان حوزه مورد بررسی که از ۱۲ کارشناس انتخاب شده بودند بررسی شد. برای انتخاب خبرگان در فرایند برون‌سپاری، از ترکیبی از مدیران ارشد (تصمیم‌گیران استراتژیک)، متخصصان مالی و قراردادی (تحلیل هزینه - فایده)، کارشناسان فنی (آگاه به فرایندهای عملیاتی)، حقوقدانان (تسلط بر قوانین)، متخصصان منابع انسانی (مدیریت تأثیرات سازمانی) و پیمانکاران با سابقه (تجربیات عملی) استفاده شد، سپس برای غربال اولیه معیارهای شناسایی شده امتیازات تخصیص داده‌شده بین ۱ تا ۹ بود که معیارهای با امتیاز زیر ۷ حذف شدند. تکنیک دلفی معیارها برای هر متغیر به‌صورت جداگانه در ۳ راند ادامه یافت و در راند دوم با دستیابی به توافق نهایی متوقف شد.

۳-۱-۱. نتایج آلفای کرپندورف دلفی

محقق به‌منظور بررسی توافق با رویکرد دلفی از ضریب توافق آلفای کرپندورف استفاده کرد، به این صورت که ابتدا ۳۳ گویه در اختیار ارزیابان قرار گرفت و از آنها خواسته شد مشخص کنند هریک از این ۳۳ گویه‌ها آیا با چالش‌های برون‌سپاری همخوانی دارند یا خیر؟ پس از آنکه گویه‌ها توسط ارزیابان پاسخ داده شد، نتایج با استفاده از ضریب آلفای کرپندورف مورد ارزیابی قرار گرفت و مقدار آلفا کمتر از مقدار ۰.۷ بود و باید سؤال‌هایی که ضریب توافق را کاهش داده‌اند حذف می‌شد. نتایج نشان داد ۸ گویه در این مرحله بین ارزیابان دارای توافق واحدی نبوده است، به همین دلیل این سؤال‌ها حذف شدند و برای ۲۵ گویه باقی‌مانده آلفای کرپندورف گرفته شد. مقدار آلفا ۰.۰۳ محاسبه شد که به‌دلیل اینکه کمتر از ۰.۷ بود گویه‌ها دوباره در اختیار ارزیابان قرار گرفت که نتایج آن پس از تحلیل CVR و حذف ۲ گویه فاقد توافق واحد، مقدار ضریب آلفای کرپندورف را ارائه داد که بیشتر از ۰.۷ و نشان‌دهنده پایان راند تکنیک دلفی بود.

جدول ۲. نتایج آلفای کرپندورف دلفی

تعداد ارزیابان	تعداد گویه‌ها	آلفا
۱۲	۲۸	۰.۷۹۵

۳-۱-۲. ضریب هماهنگی کندال

ضریب هماهنگی کندال آزمونی ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. این ضریب با نماد w نشان داده می‌شود و مقداری بین صفر و ۱ است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد.

جدول ۳. نتایج ضریب کندال

تعداد تکرار	تعداد ارزیابان	تعداد گویه‌ها	ضریب کندال	نتیجه
راند اول دلفی	۱۲	۳۳	۰/۶۳۹	عدم اتفاق نظر
راند دوم دلفی	۱۲	۳+۲۵=۲۸	۰/۸۰۰	عدم اتفاق نظر
راند سوم دلفی	۱۲	۲۵	۰/۸۰۴	اتفاق نظر

۳-۱-۳. دلایل توقف تکنیک دلفی

پس از سه راند از انجام تکنیک دلفی این عمل در راند سوم به پایان رسید. از دلایل خاتمه یافتن این روند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- (۱) در راند سوم بیشتر پاسخ‌دهندگان امتیاز بالاتر از حدنصاب را به معیارها و زیرمعیارهای شناسایی‌شده دادند و میانگین بالاتر از ۰.۷ کسب نمودند.
- (۲) نتایج آزمون آلفای کریپندورف دلفی نیز بیشتر از حدنصاب و به مقدار ۰.۷۹۵ به دست آمده که مورد تأیید بوده است. میزان ضریب همابستگی کندال نیز بیشتر از حد متوسط و مقدار ۰.۸۰۴ به دست آمده که نزدیک به عدد یک است و نشان از اجماع نظر دارد. تفاوت ضریب کندال در دور دوم و دور سوم برابر با مقدار ۰.۰۰۴ بوده است که نشان می‌دهد اتفاق نظر در دور دوم و سوم رشد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد و باید فرایند خاتمه یابد.

۳-۲. تکنیک AHP معیارهای اصلی

برای انجام تحلیل معیارهای اصلی بر اساس هدف به صورت زوجی مقایسه شده‌اند. به این منظور با استفاده از نظر گروهی ۱۲ نفره از خبرگان و بهره‌گیری از تکنیک میانگین هندسی و نرمال‌سازی مقادیر به دست آمده، بردار ویژه محاسبه شد. اعداد به دست آمده ضریب اهمیت هریک از معیارهای اصلی را نشان می‌دهد. محاسبات انجام شده و بردار ویژه نیز به صورت W1 نمایش داده شده است، همچنین جداول ۴ تا ۹ به بررسی وزن نسبی زیرمعیار به طور جداگانه پرداخته‌اند. برای سادگی در طراحی جدول متغیرها به صورت زیر کدگذاری شده است.

جدول ۴. رتبه بندی عوامل اصلی

وزن نسبی	میانگین هندسی	۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۲۶۹	۱/۴۴۰	۱/۴۲۱	۱/۳۸۵	۲/۰۶۵	۱/۵۲۲	۱	۱
۰/۲۸۴	۱/۵۱۸	۱۲۴	۱/۴۱۳	۲/۷۸۳	۱	۰/۶۵۷	۲
۰/۱۸۳	۰/۹۷۸	۲/۰۳۴	۲/۵۲۵	۱	۱/۳۵۹	۰/۴۸۴	۳
۰/۱۶۳	۰/۸۷۳	۲/۵۰۹	۱	۰/۳۹۶	۰/۷۰۸	۰/۷۲۲	۴
۰/۱۰۰	۰/۵۳۶	۱	۰/۳۹۹	۰/۴۹۲	۰/۳۲۰	۰/۷۰۴	۵

- موانع فرهنگی و شناختی: ۱
- چالش‌ها و موانع قانونی: ۲
- چالش‌ها و موانع مالی: ۳
- چالش‌ها و موانع ساختاری - سازمانی: ۴
- چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی: ۵

جدول ۵. رتبه بندی زیرمعیارهای چالش‌ها و موانع قانونی

وزن نسبی	میانگین هندسی	۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۱۶۰	۱/۳۷۶	۱/۱۹۹	۲/۵۱۵	۲/۴۰۰	۰/۶۸۱	۱/۰۰۰	۱
۰/۱۸۶	۱/۶۰۲	۲/۲۸۹	۳/۱۰۲	۱/۰۱۳	۱/۰۰۰	۱/۴۶۸	۲
۰/۱۰۰	۰/۸۵۸	۱/۴۷۵	۱/۹۰۹	۱/۰۰۰	۰/۳۹۷	۰/۴۱۷	۳
۰/۱۰۴	۰/۸۹۵	۲/۱۶۸	۱/۰۰۰	۰/۳۲۲	۰/۹۸۷	۰/۸۲۳	۴
۰/۴۴۷	۰/۸۳۷	۱/۰۰۰	۰/۴۶۱	۰/۶۷۷	۰/۵۲۳	۰/۴۳۶	۵

- نبودن یک سازمان مشخص و قوی برای هدایت مستمر تحقیقات در زمینه برون سپاری: ۱
- نارسایی آیین‌نامه‌ها و مقررات به منظور تسهیل ارتباط بین سازمان‌ها و پیمانکاران: ۲
- بی‌ثباتی در سیاستگذاری تحقیقات: ۳
- وجود قوانین دست و پاگیر در برقراری روابط بین سازمان‌ها و پیمانکاران: ۴
- عدم شفافیت قوانین در موضوع قراردادهای: ۵

جدول ۶. رتبه‌بندی زیرمعیارهای موانع فرهنگی و شناختی

وزن نسبی	میانگین هندسی	۴	۳	۲	۱	
۰/۲۶۸	۱/۸۱۶	۱/۶۰۸	۴/۱۲۴	۱/۴۴۷	۱/۰۰۰	۱
۰/۱۵۳	۱/۰۳۵	۱/۵۷۰	۱/۶۰۹	۱/۰۰۰	۰/۶۹۱	۲
۰/۰۷۸	۰/۵۳۱	۱/۲۹۱	۱/۰۰۰	۰/۶۲۲	۰/۲۴۱	۳
۰/۵۰۰	۳/۳۸۳	۱/۰۰۰	۰/۸۱۶	۱/۷۵۳	۰/۶۲۴	۴

- تفاوت در نوع نگرش طرفین نسبت به زمینه و هدف همکاری در بخش برون‌سپاری سازمان‌ها: ۱
- عدم اجرای دوره‌های برون‌سپاری در سازمان‌ها و دانش ناکافی: ۲
- ناهموار بودن مسیر ورود نخبگان به کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی: ۳
- اعتماد نداشتن کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی به توان پژوهشی: ۴

جدول ۷. رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش‌ها و موانع مالی

وزن نسبی	میانگین هندسی	۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۳۳۵	۱/۰۴۱	۳/۳۳۱	۰/۶۱۰	۰/۷۶۰	۰/۷۹۴	۱/۰۰۰	۱
۰/۳۲۸	۱/۰۱۸	۱/۰۲۴	۱/۲۲۲	۰/۶۹۵	۱/۰۰۰	۱/۲۶۰	۲
۰/۳۳۵	۱/۰۴۲	۱/۰۱۱	۰/۶۴۲	۱/۰۰۰	۱/۴۳۸	۱/۳۱۶	۳
۰/۳۹۷	۱/۲۳۴	۱/۳۷۵	۱/۰۰۰	۱/۵۵۶	۰/۸۱۸	۱/۶۳۹	۴
۰/۲۳۶	۰/۷۳۲	۱/۰۰۰	۰/۷۲۷	۰/۹۸۸	۰/۹۷۶	۱/۳۰۰	۵

- نقض در مکانیسم پرداخت به کارکنان کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی: ۱
- عدم تخصیص بودجه مناسب به واحدهای برون‌سپاری شده و اتکا به بودجه اهداکنندگان: ۲
- عدم تعیین سازوکارهای تأمین مالی در واگذاری: ۳
- ضعف در پرداخت به پیمانکاران، کمبود امکانات و تجهیزات: ۴

جدول ۸. رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش‌ها و موانع ساختاری - سازمانی

وزن نسبی	میانگین هندسی	۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۲۱۷	۱/۱۰	۲/۲۶۰	۰/۵۸۱	۰/۸۵۶	۱/۰۱۳	۱/۰۰۰	۱
۰/۱۹۲	۰/۹۸۴	۱/۰۱۵	۱/۲۸۷	۰/۷۱۵	۱/۰۰۰	۰/۹۸۸	۲
۰/۲۰۴	۱/۰۴۵	۱/۳۷۶	۰/۵۵۶	۱/۰۰۰	۱/۳۹۸	۱/۱۶۹	۳
۰/۲۵۶	۱/۳۰۸	۱/۵۹۶	۱/۰۰۰	۱/۷۹۶	۱/۷۷۶	۱/۷۲۱	۴
۰/۱۳۱	۰/۶۶۸	۱/۰۰۰	۰/۶۲۶	۰/۷۲۷	۰/۹۸۵	۰/۲۹۸	۵

- نبود مؤسسه نظارتی مستقل برای ارزشیابی واحدهای برون‌سپاری شده: ۱
- پیچیدگی و فراگیری فعالیت در ساختار کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی: ۲
- نبود زیرساخت‌های لازم کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی: ۳
- نبود الگوی مناسب و بومی برون‌سپاری: ۴
- بوروکراسی‌های زمان‌بر و پیچیده برون‌سپاری: ۵

جدول ۹. رتبه‌بندی زیرمعیارهای چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی

وزن نسبی	میانگین هندسی	۴	۳	۲	۱	
۰/۴۳۷	۱/۸۸۷	۳/۵۵۳	۲/۴۰۵	۱/۴۹۳	۱/۰۰۰	۱
۰/۱۹۳	۰/۸۳۴	۱/۶۹۱	۱/۰۴۳	۱/۰۰۰	۰/۶۷۰	۲
۰/۱۹۶	۰/۸۴۶	۱/۲۸۷	۱/۰۰۰	۰/۹۵۸	۰/۴۱۶	۳
۰/۱۷۴	۰/۷۵۱	۱/۰۰۰	۰/۷۷۶	۱/۴۴۷	۰/۲۸۳	۴

- نبود مراکز علمی و تحقیقاتی: ۱
- روند طولانی برون‌سپاری پروژه‌های تحقیقاتی: ۲

- عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد برای نهادینه‌سازی برون‌سپاری خدمات کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی: ۳
- عدم تخصص مدیران در زمینه برون‌سپاری: ۴

۴. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از پژوهش بالا، چالش‌های برون‌سپاری در کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی تحت تأثیر پنج معیار اصلی با مطالعه در مبانی نظری شناسایی شد که در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با استفاده از تکنیک دلفی این عوامل در سه مرحله غربالگری شدند تا عواملی که از اهمیت کمتری برخوردار بودند حذف شوند، در نهایت خبرگان در گام سوم به اتفاق نظر رسیدند و تعداد پنج معیار اصلی به تأیید خبرگان رسید. این عوامل عبارت‌اند از: موانع فرهنگی و شناختی؛ چالش‌ها و موانع قانونی؛ چالش‌ها و موانع مالی؛ چالش‌ها و موانع ساختاری - سازمانی؛ چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی. همچنین با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از پژوهش بالا زیر معیارهای چالش‌های برون‌سپاری در کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی تحت تأثیر ۳۳ زیرمعیار در مبانی نظری شناسایی شد که در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با استفاده از تکنیک دلفی این عوامل در سه مرحله غربالگری شدند تا عواملی که از اهمیت کمتری برخوردار بودند یا همپوشانی داشتند حذف شوند، در نهایت خبرگان در گام سوم به اتفاق نظر رسیدند، به این صورت که در تکنیک دلفی ۳۳ زیرمعیار شناسایی شده برگرفته از مبانی نظری در اختیار خبرگان قرار گرفت، سپس در مرحله اول ۸ زیرمعیار که اهمیت کمتری داشتند حذف شدند و سه زیرمعیار جدید به پیشنهاد خبرگان به پرسشنامه اضافه شد و پرسشنامه جدید دوباره با معیارهای جدید در اختیار خبرگان قرار گرفت و در این مرحله نیز سه زیرمعیار دیگر که اهمیت کمتری داشتند از پرسشنامه حذف شدند و پرسشنامه جدید در راند سوم در اختیار خبرگان قرار گرفت و در این مرحله خبرگان در تعداد ۲۵ زیرمعیار نهایی به اجماع نظر رسیدند. این زیرمعیارها با توجه به دسته‌بندی معیارهای اصلی به شرح زیر عبارت‌اند: موانع فرهنگی و شناختی؛ تفاوت در نوع نگرش طرفین نسبت به زمینه و هدف همکاری در بخش برون‌سپاری سازمان‌ها، اجرا نشدن دوره‌های برون‌سپاری در سازمان‌ها و دانش ناکافی، ناهموار بودن مسیر ورود نخبگان به کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی، اعتماد نداشتن کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی به توان پژوهشی. چالش‌ها و موانع قانونی؛ نبودن یک سازمان مشخص و قوی برای هدایت مستمر تحقیقات در زمینه برون‌سپاری، نارسایی آیین‌نامه‌ها و مقررات به‌منظور تسهیل ارتباط بین کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و پیمانکاران، بی‌ثبات در سیاستگذاری تحقیقات، وجود قوانین دست و پاگیر در برقراری روابط بین کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و پیمانکاران، نبود شفافیت قوانین در موضوع قراردادهای؛ ضعف در مکانیسم پرداخت به کارکنان کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی، تخصیص نیافتن بودجه مناسب به واحدهای برون‌سپاری شده و اتکا به بودجه اهداکنندگان، تعیین نشدن سازوکارهای تأمین مالی در واگذاری، ضعف در پرداخت به پیمانکاران، کمبود امکانات و تجهیزات. چالش‌ها و موانع ساختاری - سازمانی؛ نبود مؤسسه نظارتی مستقل برای ارزشیابی واحدهای برون‌سپاری شده، پیچیدگی و فراگیری فعالیت در ساختار سازمان کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی، نبود زیرساخت‌های لازم کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی، نبود الگوی مناسب و بومی برون‌سپاری، بوروکراسی‌های زمان‌بر و پیچیده برون‌سپاری. چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی؛ نبود مراکز علمی و تحقیقاتی، روند طولانی برون‌سپاری پروژه‌های تحقیقاتی، عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد برای نهادینه‌سازی برون‌سپاری خدمات کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی، تخصص نداشتن مدیران در زمینه برون‌سپاری.

با توجه به نتایج پژوهش، رتبه‌بندی متغیرهای اصلی پژوهش به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: چالش‌ها و موانع قانونی با وزن نرمال شده ۰/۲۸۴، موانع فرهنگی و شناختی وزن نرمال شده ۰/۲۶۹، چالش‌ها و موانع مالی با وزن نرمال شده ۰/۱۸۳، چالش‌ها و موانع ساختاری - سازمانی با وزن نرمال شده ۰/۱۶۳ و چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی با وزن نرمال شده ۰/۱۰۰. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهشگرانی همچون احمدی‌زاده و همکاران (۲۰۱۸) و ارغیش و همکاران (۲۰۱۹) همراستا بوده است، چراکه ایشان نیز به عامل مالی اشاره کرده بودند. با نتایج پژوهشگرانی همچون دولتی (۲۰۲۰)، فیروزبخت و فقیهی (۲۰۱۵) همراستا بوده است ایشان نیز به معیارهای فرهنگی و شناختی به‌عنوان عوامل مؤثر اشاره کرده‌اند، همچنین نتایج با نتایج پژوهشگرانی همچون طوطیان و همکاران (۲۰۲۱) همراستا بوده است. ایشان نیز به معیار چالش‌ها و موانع قانونی اشاره کردند و از دیگر نتایج این پژوهش

همراستایی در شاخص چالش‌ها و موانع ساختاری - سازمانی و چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی بوده است که با نتایج محمدزاده و همکاران (۲۰۱۵) و تقی‌زاده و دیوان‌بیگی (۲۰۲۱) همراستا بوده است.

زیرمعیارهای چالش‌ها و موانع قانونی: از آنجایی که چالش‌ها و موانع قانونی اولویت اول را به‌دست آورده است با توجه به نتایج پژوهش رتبه‌بندی زیرمعیارهای این معیار به ترتیب اولویت عبارت بوده است از زیرمعیار عدم شفافیت قوانین در موضوع قراردادهای با وزن نرمال شده ۰/۴۴۷، زیرمعیار نارسایی آیین‌نامه‌ها و مقررات به‌منظور تسهیل ارتباط بین کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و پیمانکاران با وزن نرمال شده ۰/۱۸۶، زیرمعیار نبودن یک سازمان مشخص و قوی برای هدایت مستمر تحقیقات در زمینه برون‌سپاری با وزن نرمال شده ۰/۱۶۰، زیرمعیار وجود قوانین دست و پاگیر در برقراری روابط بین کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و پیمانکاران با وزن نرمال شده ۰/۱۰۴ و زیرمعیار عدم ثبات در سیاست‌گذاری تحقیقات با وزن نرمال شده ۰/۱۰۰ که اولویت آخر را به خود اختصاص داده است.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهشگرانی همچون عباسی و معتضدیان (۲۰۱۵) همراستا بوده است. این نتیجه را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که مجموعه سلسله قوانین و مقررات قانونی می‌تواند همانند سدی در مقابل مقوله برون‌سپاری کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی عمل کند. نبود شفافیت در قوانین و مشخص نبودن قوانین لازم در این زمینه اهمیت اصلی را دارد، چراکه ابتدا باید با وضع قوانین و مقررات واضح و مبرهنی نحوه عملکرد و انجام فرایند برون‌سپاری تشریح شود. تغییر در موضوع قراردادهای، نقض قانونی در شاخص‌های انتخاب پیمانکار، فقدان مجموعه قوانین جامع برای توسعه بخش خصوصی در خدمات سازمان، نقض در قراردادهای، مقررات ضعیف، فقدان قوانین تنبیهی در زمینه نقض تعهدات از جمله عواملی هستند که نشان می‌دهد اگر به لحاظ قانونی شفافیت وجود نداشته باشد و آیین‌نامه‌ها و مقررات کلی کاستی داشته باشد و مرکز مستقلاً برای هدایت این فرایند موجود نباشد می‌تواند به‌عنوان اصلی‌ترین چالش برون‌سپاری مشکلات عدیده‌ای را برای کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی فراهم کند.

زیرمعیارهای موانع فرهنگی و شناختی: از آنجایی که موانع فرهنگی و شناختی اولویت دوم را به‌دست آورده است با توجه به نتایج پژوهش رتبه‌بندی زیرمعیارهای این معیار به ترتیب اولویت عبارت بوده است از: زیرمعیار اعتماد نداشتن کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی به توان پژوهشی با وزن نرمال شده ۰/۵۰۰ در اولویت اول. زیرمعیار تفاوت در نوع نگرش طرفین نسبت به زمینه و هدف همکاری در بخش برون‌سپاری سازمان‌ها با وزن نرمال شده ۰/۲۶۸ در اولویت دوم. زیرمعیار اجرا نشدن دوره‌های برون‌سپاری در سازمان‌ها و دانش ناکافی با وزن نرمال شده ۰/۱۵۳ در اولویت سوم و زیرمعیار ناهموار بودن مسیر ورود نخبگان به کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی با وزن نرمال شده ۰/۰۷۸ در اولویت چهارم بوده است.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهشگرانی همچون علیزاده و ترابی (۲۰۱۸) همراستا بوده است. این نتیجه را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که پس از قوانین و مقررات معیار دوم که اهمیت زیادی دارد موانع فرهنگی و شناختی است. مقوله فرهنگ و شناخت و ابعاد آن شامل باور و اعتماد کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی به قابلیت‌های پژوهشگری سازمان، همچنین طرز تفکر مسئولان نسبت به مقوله برون‌سپاری و کمبود دانش و اطلاعات یا فراهم کردن ورود افراد خبره در این زمینه سبب خواهد شد برون‌سپاری در کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی با چالش روبه‌رو شود. در واقع زمانی که فرهنگ سازمانی در راستای اجرای فرایندهای برون‌سپاری تقویت نشود و به لحاظ فرهنگی مدیران و مسئولان اهمیت این مقوله را درک نکنند در نتیجه دانش و اطلاعات سازمانی نیز در این خصوص کاستی‌ها و نواقصی خواهد داشت که فرصت احیا نخواهد یافت و همانند یک مانع در این خصوص عمل خواهد کرد. زیرمعیارهای چالش‌ها و موانع مالی: از آنجایی که معیار چالش‌ها و موانع مالی اولویت سوم را به‌دست آورده است با توجه به نتایج پژوهش رتبه‌بندی زیرمعیارهای این معیار به ترتیب اولویت عبارت بوده است از: زیرمعیار ضعف در پرداخت به پیمانکاران با وزن نرمال شده ۰/۳۹۷ در اولویت اول قرار دارد. زیرمعیار نقض در مکانیسم پرداخت به پرسنل کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و تعیین نشدن سازوکارهای تأمین مالی در واگذاری با وزن نرمال شده ۰/۳۳۵ در اولویت دوم قرار دارد. زیرمعیار تخصیص نیافتن بودجه مناسب به واحدهای برون‌سپاری‌شده و اتکا به بودجه اهداکنندگان با وزن نرمال شده ۰/۳۲۸ در اولویت سوم قرار دارد. زیرمعیار کمبود امکانات و تجهیزات با وزن نرمال شده ۰/۲۳۶ در اولویت چهارم قرار دارد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهشگرانی همچون پورمعلم (۲۰۱۵) همراستا بوده است. این نتیجه را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که پس از چالش قانونی و چالش فرهنگی و شناختی مقوله مهم دیگری که همانند یک سد در مقابل فرایند برون‌سپاری عمل می‌کند مقوله مالی است. بدون شک برای اجرای یک سیستم برون‌سپاری در هر سازمانی ابتدا باید شرایطی مهیا شود که بتوان هزینه‌ها را تأمین و با یک رویکرد درست پرداخت کرد که بی‌توجهی به این مقوله و سرسری بودن نحوه پرداخت‌ها به پیمانکاران و تخصیص نیافتن بودجه مناسب و صرف نشدن هزینه کافی در خصوص تأمین امکانات و تجهیزات لازم سبب خواهد شد فرایند برون‌سپاری با چالش روبه‌رو شود.

زیرمعیارهای چالش‌ها و موانع ساختاری - سازمانی: از آنجایی که چالش‌ها و موانع ساختاری - سازمانی اولویت چهارم را به‌دست آورده است با توجه به نتایج پژوهش رتبه‌بندی زیرمعیارهای این معیار به ترتیب اولویت عبارت بوده است از: زیرمعیار نبود الگوی مناسب و بومی برون‌سپاری با وزن نرمال شده ۰/۲۵۶ در اولویت اول قرار دارد. زیرمعیار نبود مؤسسه نظارتی مستقل برای ارزشیابی واحدهای برون‌سپاری‌شده با وزن نرمال شده ۰/۲۱۷ در اولویت دوم قرار دارد. زیرمعیار نبود زیرساخت‌های لازم کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی با وزن نرمال شده ۰/۲۰۴ در اولویت سوم قرار دارد. زیرمعیار پیچیدگی و فراگیری فعالیت در ساختار سازمان کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی با وزن نرمال شده ۰/۱۹۲ در اولویت چهارم قرار دارد. زیرمعیار بوروکراسی‌های زمان‌بر و پیچیده برون‌سپاری با وزن نرمال شده ۰/۱۳۱ در اولویت پنجم قرار دارد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهشگرانی همچون طوطیان و همکاران (۲۰۲۱) همراستا بوده است و این نتیجه را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که موانع ساختاری - سازمانی می‌توانند چالش عمده دیگری برای اجرایی‌سازی فرایند برون‌سپاری باشند، به این صورت که نبود مؤسسه نظارتی مستقل برای ارزشیابی واحدهای برون‌سپاری‌شده، از دست دادن قابلیت‌های اصلی سازمانی، دور شدن سازمان از رسالت اصلی خود، عدم قابلیت همکاری، پیچیدگی و فراگیری فعالیت در ساختار سازمان، ظرفیت محدود داخلی سازمان، نبود زیرساخت‌های لازم، استانداردسازی فرایند، کاهش امنیت شغلی کارکنان، ظهور فرهنگ سازمانی جدید، نبود سیستم‌های نظارتی مناسب، نبود الگوی مناسب و بومی برون‌سپاری، نهادینه نشدن فرهنگ برون‌سپاری، مشکلات پرداخت حقوق کارکنان، دخالت عوامل سیاسی، بوروکراسی‌های زمان‌بر و پیچیده برون‌سپاری، کاهش تعداد کارکنان، تفاوت شرایط کاری کارکنان همه عوارض نبود یک ساختار سازمانی مناسب در کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی است.

زیرمعیارهای چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی: از آنجایی که معیار چالش‌ها و موانع اجرایی - مدیریتی اولویت پنجم و آخر را به‌دست آورده است با توجه به نتایج پژوهش رتبه‌بندی زیرمعیارهای این معیار به ترتیب اولویت عبارت بوده است از: زیرمعیار نبود مراکز علمی و تحقیقاتی با وزن نرمال شده ۰/۴۳۷ در اولویت اول قرار دارد. زیرمعیار عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد برای نهادهای برون‌سپاری خدمات کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی با وزن نرمال شده ۰/۱۹۶ در اولویت دوم قرار دارد. زیرمعیار روند طولانی برون‌سپاری پروژه‌های تحقیقاتی با وزن نرمال شده ۰/۱۹۳ در اولویت سوم قرار دارد. زیرمعیار عدم تخصص مدیران در زمینه برون‌سپاری با وزن نرمال شده ۰/۱۷۴ در اولویت چهارم قرار دارد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهشگرانی همچون رجبی و همکاران (۲۰۱۴) همراستا بوده است. این نتیجه را می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که موانع اجرایی و مدیریتی به‌عنوان آخرین معیار مؤثر در این زمینه بیان می‌کند مدیران و فرایندهای مدیریتی یکی از افرادی هستند که نقش مهمی در برون‌سپاری دارند. اگر به این مقوله توجه نشود همانند یک مانع عمل می‌کند و عواقبی همچون موارد زیر را دربرخواهد داشت: عدم تعهد و حمایت مدیران ارشد برای نهادهای برون‌سپاری خدمات کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی، نبود بانک اطلاعاتی از پیمانکاران، نداشتن برنامه راهبردی مناسب، عدم تخصص مدیران در زمینه برون‌سپاری، عدم تعهد نیروهای شرکتی در انجام درست وظایف، تبدیل شدن واگذاری به هدف، عدم اصلاح باورهای غلط مسئولان، عدم اختیار کامل حق تصمیم‌گیری در مسائل سازمان، از دست دادن کنترل فرایندها، ناتوانی در انتقال دانش، عدم مشارکت دارندگان فرایند در برنامه‌ریزی برای خدمات برون‌سپاری، ضعف سیستم کنترل و نظارت بر بخش خصوصی در جلوگیری و اصلاح انحراف‌ها، اعتماد بین پیمانکار و مدیران کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی، تعداد محدود ارائه‌دهندگان خدمات، مداخله سیاسی در طول فرایند و مسائل قراردادی، کیفیت خدمات ارائه‌شده، مشخص نبودن نحوه و زمان ایفای تعهدات در قراردادهای مشارکتی، معیارهای انتخاب پیمانکار،

عدم ثبت، نگهداری و گزارش مستندات برون‌سپاری، نبود شاخص‌ها و استانداردهای دقیق، عدم هماهنگی، نداشتن انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی، نداشتن تجربه و دانش اجرایی، شفاف نبودن وظایف کارفرما و پیمانکار، عدم هدف‌گذاری صحیح، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم تناسب بین ابزار و اهداف.

در راستای نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهای زیر به مدیران و مسئولان کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی ارائه شده است:

- ایجاد بخش یا تعیین کارشناسانی مشخص برای هدایت مستمر پژوهش‌های کاربردی در زمینه برون‌سپاری؛
- تعیین آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های مشخص برای تسهیل ارتباط بین کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و پیمانکاران و بررسی و کنترل مستمر آنها با شاخص‌های تعیین شده؛
- سیاست‌گذاری در حوزه پژوهش‌های کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی به‌منظور شفافیت در راهبری مسیر؛
- تسهیل ارتباطات و از بین بردن کاغذبازی‌ها و تشریفات زائد اداری بین کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و پیمانکاران؛
- ایجاد نگرش مشابه میان مدیران و پرسنل کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و تمام ذی‌نفعان نسبت به زمینه و هدف همکاری در بخش برون‌سپاری سازمان‌ها؛
- برگزاری جلسات توجیهی برون‌سپاری و محورهای همکاری بین کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی و همکاران؛
- استخدام مبتنی بر شایستگی و باز شدن مسیر ورود نخبگان به کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی؛
- تغییر و اصلاح در نظام پرداختی کسب‌وکارهای اجتماعی دولتی مبتنی بر عملکرد؛
- تخصیص بودجه مناسب به واحدهای برون‌سپاری‌شده و اتکا به بودجه اهداکنندگان؛
- تعیین سازوکارهای تأمین مالی در واگذاری پروژه‌های برون‌سپاری؛
- ارائه بخشی مرکزی برای کنترل مستقل برای ارزشیابی واحدهای برون‌سپاری‌شده.

References

- Abbasov, A., & Botasheva, L. (2023). Analysis of outsourcing development in Russia: Problems and prospects. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*, 10(2), 15–30. <https://doi.org/10.15862/21ECOR123>
- Abdullahi, M., & Sallau, A. (2019). Benefits and challenges of outsourcing on service delivery: Lessons for Nigerian public organisations. *Public Policy and Administration Research*, 9(2), 26–31. <https://doi.org/10.7176/PPAR/9-2-04>
- Ahmadizadeh, E., Tajvar, M., Ahmadi, A., & Ahmadi, B. (2018). Challenges of outsourcing in hospitals affiliated with Tehran University of Medical Sciences and suggested solutions. *Health-Based Research*, 4(1), 77–93. <https://doi.org/10.34172/hbr.2020.252>
- Alizadeh, Z., & Torabipour, A. (2019). Obstacles to outsourcing in educational hospitals: A qualitative study. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 7(2), 204–213. <https://doi.org/10.29252/jqr1.kmu.ac.ir.2020.91696>
- Arghish, O., Shokouhi, T., & Kouhestani, N. (2019). Identifying and prioritizing strategic factors affecting outsourcing in the banking industry. *Proceedings of the Fourth International Conference on Modern Research in Management, Economics and Development* (pp. 1–11). (In Persian)
- Awe, O. A., Kulangara, N., & Henderson, D. F. (2018). Outsourcing and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Strategy and Management*, 11(3), 37–56. <https://doi.org/10.1108/jsma-03-2017-0019>
- Chen, B., Lu, J., & Qiang, D. (2021). To have versus to have not: A cross-city configurational analysis of social service contracting. *The American Review of Public Administration*, 52(4), 317–332. <https://doi.org/10.1177/027507402110600>
- Dubem, I. I., Stephen, O. O., & Boateng, P. (2014). Determinants of outsourcing decision for facilities management (FM) services provision. *Facilities*, 32(9/10), 472–489. <https://doi.org/10.1108/F-04-2013-0036>
- Gossler, T., Sigala, I. F., Wakolbinger, T., & Buber, R. (2019). Applying the Delphi method to determine best practices for outsourcing logistics in disaster relief. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 9(3), 438–474. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-06-2018-0044>
- Gvichia, M., & Kharbedia, L. (2022). Benefits and problems of outsourcing services. *Economics*, 105, 117–125. <https://doi.org/10.36962/ECS105/1-2/2022-117>
- Huynh, V., & Long, P. (2023). Total factor productivity and outsourcing: The case of Vietnamese small and medium sized enterprises. *Fulbright Review of Economics and Policy*. <https://doi.org/10.1108/FREP-04-2023-0015>
- Javan Amani, V., & Akbari, H. (2022). The effective factors in strategic policy of outsourcing public services based on Karmic model (Case study: State Organization for Registration of Property and Deeds). *Human Resources & Capital Studies*, 2(1), 146–171. (In Persian)
- Khamseh, A., & Rajabi, M. (2017). Identifying and prioritizing strategic factors affecting the outsourcing of R&D projects in defense industries with a futures research approach. *Defense Futures Research Quarterly*, 2(4), 1–24. (In Persian)
- Modiri, A., & Ansari, F. (2016). Improving a class decision making model in business outsourcing (IT) process using multi-criteria decision making approach. *Quarterly Journal of Management and Transformation*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698>
- Momeni, H., Pouya, M., & Azad, N. (2017). The outsourcing process of strategies for managing and evaluating publications of Islamic Azad University, South Tehran Branch. (In Persian)
- Montaseb, M. M., Ragheb, M. A., Ragab, A. A., & Moussa Elsamadicy, A. (2018). The affect factors of SMEs' outsourcing decision making. *The Business and Management Review*, 9(3), 271–278.
- Moradi, M., Ghasemi, M., Majidi, M., & Amjadi, G. (2024). Factors and dimensions of outsourcing in governmental organizations: A case study of departments in Markazi Province. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(1), 1–12.
- Moradi, M., & Shayestehpour, J. (2015). Human resources outsourcing and challenges facing the labor. *Proceedings of the International Conference on Management, Culture and Economic Development* (pp. 1–13). Mashhad. (In Persian)

- Paroon, S., & Bolouki, S. (2023). Developing strategies for outsourcing services: Hormozgan Steel Company. *Proceedings of the 8th National Conference on Management and Economics Studies in Humanities* (pp. 1–10). Tehran. (In Persian)
- Riahi, A. (2020). Factors affecting the outsourcing of urban services: A case study of tasks of creating and maintaining green spaces. *Proceedings of the 6th International Conference on Modern Research in Civil Engineering, Architecture, Urban Management and Environment* (pp. 1–20). Karaj. (In Persian)
- Scur, G., & Kolososki, C. (2019). Outsourcing and supplier development: Capability development process in the Brazilian sports apparel industry. *Gestão & Produção*, 26(2), 1–13. <https://doi.org/10.1590/0104-530x2761>
- Strange, R., & Magnani, G. (2017). The performance consequences of manufacturing outsourcing: Review and recommendations for future research. *Breaking up the Global Value Chain*, 30, 217–244. <https://doi.org/10.1108/S1571-502720170000030009>
- Taghizadeh, H., & Divanbeygi, A. (2021). Investigating factors affecting outsourcing decisions in Mashhad Water Supply Company. *Quarterly Journal of Operations Management*, 1(1), 1–22. (In Persian)
- Taybi, F. (2017). Scientific outsourcing as a means of achieving the organization to the world. *Rouh Monthly*, 8, 99.
- Veerakul, N. (2023). Factors affecting outsourcing decisions for facility management services. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1, 1295–1306. <https://doi.org/10.33536/ijaeb.v5i2.26883>
- Zakizadeh, A., & Dehghandehnavi, H. (2018). Identifying and ranking factors affecting services outsourcing in Central Iron Ore Company of Iran. *Proceedings of the Third International Conference on Modern Research in Management, Economics and Development* (pp. 1–14). (In Persian) <https://doi.org/10.35050/JIPM010.2020.026>