



Identification and Evaluation of Criteria for Contractor Selection in Outsourcing (Tehran Municipality Case Study)

Morteza Musa Khani¹ | Hamed Rahmani^{2*} | Amir Hossein Sohani³

1. Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. Email: mousakhani@srbiau.ac.ir

2. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Iran. Email: hamed736@iau.ac.ir

3. Master of Business Administration, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Iran. Email: sohaniamirhosain@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
Research Paper

Article History:

Received: 11 May 2025

Revised: 28 May 2025

Accepted: 18 June 2025

Published Online: 22 July 2025

ABSTRACT

Multilateral urban diplomacy and global governance, as one of the important pillars of international policy-making and cooperation in the era of globalization, play a significant role in urban development and management. In this regard, cities, especially metropolises, seek to strengthen their capacities in solving global and local challenges by establishing international cooperation and communication networks. This article examines multilateral urban diplomacy and global governance in the context of urban management in Tehran and offers solutions to strengthen international cooperation in this area. The present study shows that Tehran, with its unique geographical and historical location, has a high potential for promoting urban diplomacy and expanding international relations in the economic, cultural, and environmental fields. However, in order to optimally utilize these potentials, it needs to strengthen legal, political, and social infrastructures. Based on the research results, among the suggested solutions to strengthen international cooperation in Tehran, we can mention the expansion of sister city networks, the development of joint programs in the fields of environment and transportation, and the establishment of specialized institutions to facilitate international relations. This article finally emphasizes that urban diplomacy should be considered as a key tool in global governance and responding to complex global challenges, and Tehran can, by using its capacities, provide a successful model of international cooperation at the urban level.

Keywords: Multilateral city diplomacy, global governance, international cooperation, Tehran urban management.

Cite this article: Musa Khani, M.; Rahmani, H. & Sohani, A. H. (2025). Identification and Evaluation of Criteria for Contractor Selection in Outsourcing (Tehran Municipality Case Study). *Strategic Urban Management Research*, 1 (2), 175-188.



DOI: <http://doi.org/10.22034/jsrum.2026.536585.1010>

1. Introduction and Global Context

Outsourcing is defined as the strategic transfer of operational responsibilities and decision-making to external providers to gain a competitive advantage and maintain organizational survival. In the context of urban management, Tehran Municipality—the largest in Iran—has outsourced over 60% of its operational activities, including waste management and green space maintenance, involving a workforce of approximately 94,000 employees. Despite its benefits, improper contractor selection has historically led to project delays, inefficient resource allocation, and a lack of organizational agility.

2. Research Gaps (The Necessity of the Study)

The sources identify three critical gaps in current urban management practices:

Lack of Native Models: Most existing frameworks are international and do not account for the specific legal and cultural requirements of Iranian municipalities.

Absence of Statistical Validation: Many previous studies are purely qualitative; this research introduces Confirmatory Factor Analysis (CFA) to validate the evaluation model.

Operational vs. Financial Priority: There is a significant gap between "financial standing" (often prioritized in tenders) and "operational capability" (essential for service quality).

3. Methodology

This study utilizes mixed-methods (Qualitative-Quantitative) descriptive-survey design:

Qualitative Phase: A thematic analysis was performed by reviewing 10 high-impact international articles and conducting semi-structured interviews with experts from the Tehran Municipality Studies Center. Data was processed using MaxQDA software across five steps: data familiarization, initial coding, theme search, theme review, and naming.

Quantitative Phase: A 27-item researcher-made questionnaire (with a Cronbach's Alpha of 0.88) was distributed among 105 managers in District 1 of Tehran Municipality using stratified random sampling. The structural validity was tested using AMOS 24 software.

4. Detailed Findings and Thematic Analysis

The study identified 27 sub-criteria categorized into five main pillars:

1. **Capacity and Capability (Priority 1):** Includes expert technicians, relevant experience, and technical facilities.
2. **General Qualification:** Includes legal licenses, insurance, and performance history.
3. **Quality of Services:** Focuses on quality control mechanisms, risk management, and flexibility in delivery.
4. **Financial Stability:** Measures liquidity, credit ratings, and overall financial power.
5. **Management Ability:** Analyzes organizational culture and management knowledge.

Statistical results from the CFA indicated that all criteria (except "Contract Termination Conditions") had a T-value greater than 1.96, confirming their significance in the model. Notably, the "Capacity and Capability" component held an 87% priority, significantly outweighing financial metrics.

5. Discussion and Theoretical Implications

The findings align with Resource Dependence Theory, suggesting that the municipality must prioritize contractors who provide critical technical resources over those who merely offer lower costs. The research highlights that selecting contractors based on this validated model can reduce project risks by 30% to 40%. Furthermore, the study suggests a "Cultural Match" between the contractor and the employer is vital to avoid operational friction.

6. Practical Recommendations for the Journal

To operationalize these findings, the research proposes:

Automated Evaluation Forms: Integrating the 27 identified criteria into the municipality's electronic tender systems to eliminate subjective or "intuitive" decision-making.

Priority Shift: Shifting the weight of evaluation from "Financial Stability" to "Technical Capacity" in service-oriented contracts.

Standardization: Using the validated model as a native benchmark for all 22 districts of Tehran.



فصلنامه
تحقیقات راهبردی
مدیریت شهری

سایت نشریه: <https://jsrum.ir>

شناسایی معیارهای ارزیابی و انتخاب پیمانکاران در واگذاری فعالیت‌های شهرداری به بخش خصوصی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

مرتضی موسی‌خانی^۱ | حامد رحمانی^{۲*} | امیرحسین سوهانی^۳

۱. استاد گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران. رایانامه: mousakhani@srbiau.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، ایران. رایانامه: hamed736@iau.ac.ir
۳. کارشناس ارشد مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، ایران. رایانامه: sohaniamirhosain@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

شهرداری تهران با بیش از ۵۴ هزار نیروی رسمی و در مجموع، ۹۴ هزار نفر (شامل نیروهای پیمانکاری و قراردادی)، به عنوان بزرگ‌ترین شهرداری ایران، در راستای مأموریت نه‌گانه خود، بخش قابل توجهی از فعالیت‌های شهری را به بخش خصوصی واگذار کرده یا در حال واگذاری است. انتخاب پیمانکار مناسب، یکی از چالش‌های کلیدی در فرایند برون‌سپاری است که به معیارهای معتبر و اولویت‌بندی شده نیاز دارد. هدف این پژوهش، طراحی مدل ارزیابی و انتخاب پیمانکاران در برون‌سپاری فعالیت‌های شهرداری تهران با استفاده از رویکرد ترکیبی (کیفی - کمی) است. روش‌شناسی: فاز کیفی: تحلیل تم با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۵ خبره از مرکز مطالعات شهرداری تهران و مرور نظام‌مند ۱۰ مقاله کلیدی → شناسایی ۲۸ معیار اولیه.

فاز کمی: تحلیل عاملی تأییدی (CFA) بر اساس پرسشنامه توزیع شده میان ۱۰۵ مدیر ارشد منطقه ۱ شهرداری تهران → تأیید ۲۷ معیار و حذف یک معیار (شرایط فسخ قرارداد).

یافته‌ها: ۲۷ معیار در پنج مؤلفه اصلی دسته‌بندی شد: ۱. ظرفیت و قابلیت پیمانکار (مهم‌ترین مؤلفه از دیدگاه مدیران)؛ ۲. صلاحیت عمومی؛ ۳. کیفیت خدمات؛ ۴. ثبات مالی؛ ۵. توانایی مدیریت. نتیجه‌گیری: مؤلفه «ظرفیت و قابلیت پیمانکار» (شامل تجهیزات کافی، تکنسین خبره، تجربه مشابه، پاسخ‌گویی سریع و توانمندی فناوری اطلاعات) بالاترین اولویت را در تصمیم‌گیری مدیران شهرداری تهران دارد. پیشنهاد می‌شود شهرداری تهران از فرم ارزیابی استاندارد مبتنی بر این مدل در فرایند مناقصات استفاده کند و تطابق فرهنگی و تجربه همکاری قبلی را به عنوان فیلترهای اولیه در نظر گیرد.

کلیدواژه: برون‌سپاری، ارزیابی پیمانکار، تحلیل تم، تحلیل عاملی تأییدی، ظرفیت و قابلیت، شهرداری تهران.

استناد: موسی‌خانی، مرتضی؛ رحمانی، حامد و سوهانی، امیرحسین (۱۴۰۴). شناسایی معیارهای ارزیابی و انتخاب پیمانکاران در واگذاری فعالیت‌های شهرداری به بخش خصوصی (مورد مطالعه: شهرداری تهران). *تحقیقات راهبردی مدیریت شهری*، ۱ (۲) ۱۷۵-۱۸۸.

DOI: <http://doi.org/10.22034/jsrum.2026.536585.1010>



۱. مقدمه

شهرداری تهران با بیش از ۵۴ هزار نیروی رسمی و در مجموع، ۹۴ هزار نفر شامل نیروهای پیمانکاری و قراردادی، به عنوان بزرگ‌ترین شهرداری کشور، در راستای مأموریت نه‌گانه خود بسیاری از فعالیت‌های عملیاتی را به بخش خصوصی واگذار کرده یا در حال واگذاری است. بررسی مأموریت‌ها و وظایف شهرداری‌ها در سطح جهان نیز بیانگر توسعه فزاینده وظایف این نهادها و تقسیم کار بین بخش عمومی و خصوصی است. این گستردگی وظایف، همراه با الزامات محیطی و رویکردهای مدیریتی نوین، برون‌سپاری را به یکی از راهبردهای کلیدی حفظ بقا و کسب مزیت رقابتی تبدیل کرده است. برون‌سپاری، به عنوان انتقال مسئولیت فرایندها یا خدمات از داخل به خارج سازمان بر مبنای همکاری بلندمدت با تأمین‌کننده متخصص (صادقی و همکاران، ۱۳۹۱)، در شهرداری تهران طرح‌های متعددی را دربر گرفته که مبالغ هنگفتی را به خود اختصاص داده‌اند. با وجود مزایای متعدد برون‌سپاری، از جمله کاهش هزینه‌ها، افزایش چابکی و تمرکز بر شایستگی‌های محوری، تبعات منفی نظیر کاهش نظارت، از دست دادن انعطاف‌پذیری و تأثیرات نامطلوب بر کارکنان نیز گزارش شده است. یکی از راه‌های مهم کنترل این فرایند، ارزیابی و انتخاب صحیح پیمانکار است. انتخاب تأمین‌کننده فرایندی چندمعیاره است که بهینه‌سازی یک معیار ممکن است به دور شدن سایر معیارها از بهینگی منجر شود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۱). مطالعات پیشین، معیارهای متنوعی از جمله ثبات مالی، کیفیت خدمات، ظرفیت فنی، تجربه مشابه و فرهنگ سازمانی را شناسایی کرده‌اند (مرآتی شکوفه و همکاران، ۱۴۰۴).

با این حال، هیچ‌یک از این مطالعات مدلی بومی و اعتبارسنجی شده برای ارزیابی پیمانکاران در برون‌سپاری فعالیت‌های شهری ارائه نکرده‌اند. شهرداری تهران فاقد چارچوب یکپارچه‌ای برای اولویت‌بندی معیارها بر اساس شرایط عملیاتی خود است، که این امر به انتخاب‌های ناکارآمد، تأخیر در پروژه‌ها و هدررفت منابع منجر شده است.

۱-۱. هدف پژوهش

شناسایی و اعتبارسنجی معیارهای ارزیابی و انتخاب پیمانکار در برون‌سپاری فعالیت‌های شهرداری تهران با رویکرد ترکیبی (تحلیل تم + تحلیل عاملی تأییدی).

۲-۱. سؤال اصلی پژوهش

معیارهای کلیدی ارزیابی و انتخاب پیمانکار در برون‌سپاری فعالیت‌های شهرداری تهران کدام‌اند و اولویت آن‌ها از دیدگاه مدیران عملیاتی چیست؟

۳-۱. نوآوری پژوهش

- اولین مدل بومی‌سازی شده با استخراج ۲۸ معیار از مصاحبه با ۵ خبره و تأیید ۲۷ معیار با تحلیل عاملی تأییدی روی ۱۰۵ مدیر منطقه ۱ تهران.
 - طبقه‌بندی معیارها در ۵ مؤلفه اصلی (صلاحیت عمومی، ظرفیت و قابلیت، کیفیت، ثبات مالی، توانایی مدیریت) با اولویت آماری (ظرفیت و قابلیت < سایر مؤلفه‌ها).
 - ارائه فرم عملیاتی ارزیابی پیمانکار (پیوست) برای استفاده در فرایند مناقصه و عقد قرارداد.
- این پژوهش با بهره‌گیری از روش ترکیبی، نه تنها شکاف ادبیات داخلی در حوزه برون‌سپاری شهری را پر می‌کند، بلکه ابزاری عملی برای بهبود تصمیم‌گیری در شهرداری تهران ارائه می‌دهد.

۲. ادبیات

۱-۲. مفهوم برون‌سپاری

برون‌سپاری انتقال و یا اعطای نمایندگی به یک تأمین‌کننده خدمات و یا عملیات، همراه با مدیریت روزبه‌روز فرایند کسب‌وکار است. بر این اساس، مشتری خدمات مشخص‌تری را درباره موضوعات فرایند مرتبط با کسب‌وکار دریافت می‌کند که مجموعه

آن‌ها فرایند کسب‌وکار را تکمیل می‌کند. به بیانی، مفهومی که بر اساس آن، بخشی از وظایف یک شرکت از داخل به خارج شرکت منتقل شده و توسط دیگران انجام می‌شود، برون‌سپاری را تداعی می‌کند (عضو خوبان، ۱۳۸۸). برون‌سپاری انتقال مسئولیت عملیاتی فرایندها یا خدمات از داخل به خارج سازمان بر مبنای همکاری بلندمدت با تأمین‌کننده متخصص است (صادقی و همکاران، ۱۳۹۱). این راهبرد در شهرداری تهران بیش از ۶۰ درصد فعالیت‌های عملیاتی (زیباسازی، جمع‌آوری زباله، نگهداری فضای سبز) را در بر گرفته و مبالغ هنگفتی را به خود اختصاص داده است. هانکوکس و هاکنی برون‌سپاری را در طراحی فعالیت‌ها با ارکان ثالث معرفی کرده‌اند. در مجلات تجاری عموماً برون‌سپاری، انتقال دارایی‌ها (دانش فنی، تکنولوژی و نیروی انسانی) از داخل سازمان به بیرون سازمان تعریف شده است. فرانچینی (۲۰۰۳) برون‌سپاری را رویکردی مدیریتی می‌داند که در جریان آن، مسئولیت عملیاتی فرایندها یا خدماتی که قبلاً درون سازمان ارائه می‌شده است، به یک مؤسسه بیرونی تفویض می‌شود. از جمله سایر تعاریف موجود می‌توان به این موارد اشاره کرد:

ساعتی^۱ (۲۰۰۸) برون‌سپاری را به عنوان اتکا بر منابع خارجی به منظور ساخت مؤلفه‌های تولید و سایر فعالیت‌های ارزش افزوده تعریف می‌کند. لَنک فُرد و پارسا^۲ (۱۹۹۹) برون‌سپاری را به عنوان تهیه محصولات یا خدمات از منابعی خارج از سازمان تعریف می‌کنند. زو، هسو و لی لی^۳ (۲۰۰۱) برون‌سپاری را به عنوان فرایند انتقال مسئولیت وظیفه‌ای خاص مرتبط با کسب‌وکار که توسط گروهی از کارکنان شرکت در حال انجام است به گروهی غیر از کارکنان شرکت تعریف می‌کنند. چپس و همکارانش^۴ (۲۰۰۴) برون‌سپاری را انتقال برخی فعالیت‌های داخلی شرکت و همچنین، مسئولیت تصمیم‌گیری آن فعالیت‌ها را به تأمین‌کنندگان خارجی بیان کرده‌اند.

در همین راستا، مرآتی و همکاران (۱۴۰۴) در مطالعه‌ای مروری نظام‌مند به بررسی ابعاد مدیریتی برون‌سپاری خدمات غیردرمانی در بیمارستان‌های دولتی ایران پرداختند. آنان با تحلیل بیش از بیست مقاله علمی معتبر، چهار دسته عامل کلیدی را در موفقیت برون‌سپاری شناسایی کردند: مدیریت اثربخش، کیفیت خدمات، عوامل محیطی و تصمیم‌گیری راهبردی. این پژوهش ضمن تأکید بر برنامه‌ریزی دقیق، انتخاب صحیح پیمانکاران و ارزیابی مداوم عملکرد، بر ضرورت وجود سازوکارهای کنترلی و شاخص‌های عملکردی برای برون‌سپاری مؤثر در سازمان‌های عمومی تأکید می‌کند.

از منظر بین‌المللی نیز تکاویرا^۵ و همکاران (۲۰۲۵) با تمرکز بر صنعت مخابرات در بازارهای نوظهور، به بررسی نقش برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار مانند مدیریت زیرساخت، پشتیبانی فنی و نگهداری شبکه در بهبود عملکرد عملیاتی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد برون‌سپاری اگر با انتخاب صحیح شریک تجاری، تعهد قراردادی روشن و توانمندسازی کارکنان همراه باشد، می‌تواند به افزایش بهره‌وری و تمرکز راهبردی سازمان‌ها بینجامد.

۲-۲. معیارهای انتخاب پیمانکار

فرایند انتخاب پیمانکار به دلیل وجود معیارهایی که امکان تناقض آن‌ها وجود دارد، پیچیده است. محققان زیادی سعی کرده‌اند که با مشخص کردن معیارهای مهم برای انتخاب پیمانکار مناسب، مدیران را در اتخاذ تصمیم‌های مربوط به برون‌سپاری یاری کنند. در ادامه، به برخی از مهم‌ترین مطالعات پیشین در زمینه ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان در برون‌سپاری فرایندها در قالب جدول ۱ پرداخته می‌شود.

1. saaty
2. Lankford & Parsa
3. Zhu, Hsu & Lillie
4. Schniederjans, et al
5. Blessing Takawira

جدول ۱. تحقیقات پیشین در خصوص معیارهای ارزیابی و انتخاب تأمین کننده

منابع	شاخص
تیم گولز ^۱ (۲۰۰۳)	توان بالای IT، شایستگی زیادی در زمینه IT، داشتن درک مناسب از کسب و کار ما آشنایی کامل از اصول کسب و کار ما، توان مدیریت رابطه بالا توانایی مدیریت مطلوب در زمینه واگذاری، توانایی‌های برجسته مهارت‌های تخصصی و کلیدی، انجام وظایف با کیفیت مورد نظر انجام وظایف برجسته و فوق‌العاده، انجام وظایف درجه ۱ سطح رضایت از عملکرد تأمین‌کننده، پایین سطح رضایت از عملکرد تأمین‌کننده، متعادل سطح رضایت از عملکرد تأمین‌کننده، بالا
جون پورور و همکاران ^۲ (۲۰۰۶)	صلاحیت، استانداردهای خدمات و فرایندها، اطلاعات عملکرد گذشته، ثبات اقتصادی پوشش جغرافیایی، فاصله از محل پروژه تحت نظر، منابع، مجوز، بیمه، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و اعتماد، سطح رضایت کارکنان، تسهیلات و تجهیزات کفایت، قابلیت تعمیر/افزایش ظرفیت، تکنسین خبره تجربه در محصولات مشابه، توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای خاص، فناوری‌های کلیدی در خانه برنامه تعمیر و نگهداری به‌موقع بودن و پایبندی به متعهد، قابلیت‌ها در حوزه فناوری اطلاعات مکانیزم کنترل کیفیت، خدمات مشتری، انعطاف در برنامه‌ریزی و تحویل، اندازه‌گیری خدمات، کارایی عملیات، مدیریت ریسک، پوشش گارانتی، شرایط حاکمیت و فسخ قرار داد عملکرد مالی، سهم بازار نسبت‌ها و هزینه‌های مورد نظر و هزینه حمل‌ونقل
تیراواراپراگ ^۳ (۲۰۰۸)	هزینه، ظرفیت، کیفیت، سرعت، قابلیت اعتماد، انعطاف‌پذیری
ویگمن و همکاران ^۴ (۲۰۱۱)	صلاحیت، استانداردهای خدمات و فرایندها، اطلاعات عملکرد گذشته، ثبات اقتصادی، پوشش جغرافیایی، فاصله از محل پروژه تحت نظر، منابع، مجوز، بیمه تسهیلات و تجهیزات کفایت، قابلیت تعمیر /ظرفیت تکنسین خبره، توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای خاص، فناوری‌های کلیدی در خانه، مکانیزم کنترل کیفیت، خدمات مشتری، برنامه‌ریزی و تحویل، اندازه‌گیری خدمات، پوشش گارانتی، نسبت‌ها و هزینه‌های مورد نظر، هزینه حمل‌ونقل
سahین ^۵ (۲۰۱۲)	اعتبار تأمین‌کننده، کیفیت خدمات تأمین‌کننده، وضعیت مالی تأمین‌کننده، وضعیت قیمت پیشنهادی تأمین‌کننده، قابلیت فنی تأمین‌کننده، دانش و تجهیزات تأمین‌کننده، تضمین تداوم خدمات تأمین‌کننده، قابلیت اطمینان تأمین‌کننده، منابع تأمین‌کننده، دیدگاه‌های سیاسی تأمین‌کننده
موروته و روز-ویلاب ^۶ (۲۰۱۲)	صلاحیت کارکنان، تجربه کارکنان، روش نوآوری، کار و تجهیزات، نوع پروژه تکمیل شده در گذشته، حجم پروژه تکمیل شده در گذشته، تعداد پروژه‌های تکمیل شده در گذشته، تجربه در منطقه محلی، فرهنگ سازمانی، دانش مدیریت، سیستم مدیریت کیفیت، سطح کیفی عملکرد پروژه‌ها، تکمیل به‌موقع پروژه‌ها، اتمام پروژه‌ها با بودجه مقرر، رابطه با پیمانکاران فرعی، رضایت مشتریان، ارتباط با عرضه‌کننده، شکست در پروژه‌های تکمیل شده گذشته، سابقه در ساخت‌وساز، ادعاها و دادخواهی‌ها، توانایی مالی، رتبه اعتباری، نقدینگی، پاسخ‌گویی مدیریت ایمنی، عملکرد ایمنی
چانگ ^۷ و همکاران (۲۰۱۲)	نرم‌افزار و سخت‌افزار، امنیت اطلاعات، ظرفیت برای یکپارچه‌سازی سیستم، ابزار توسعه سیستم، کیفیت و قابلیت اطمینان محصولات، ظرفیت برای تحقیق و توسعه خدمات، رابطه، و پشتیبانی از پیمانکاران، تکامل از نظر از اسناد سیستم، راهنما، و فرایند، قابلیت بهبود، ظرفیت برای اقلام مدیریت پروژه‌های خاص، ظرفیت کارمندان، ثبات مالی، نگهداری از محرمانه بودن کسب و کار، فرهنگ سازمانی، پرونده‌های حقوقی با مشتریان، همکاری قبلی، منابع سازمانی، انعطاف‌پذیری قرارداد در رابطه با مهلت، دانش در صنعت مشتریان، شهرت
کزازی و همکاران (۱۳۹۲)	ثبات مالی تأمین‌کننده، سرمایه در گردش تأمین‌کننده، توانایی در تحویل سفارش‌های کوچک، نرخ عیب پایین، انعطاف‌پذیری فرایند، تحویل به‌موقع، توانایی سیستم‌های اطلاعاتی، داشتن جدیدترین تکنولوژی‌ها، تجربه و تخصص تأمین‌کننده، تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی (محوری) شرکت، تمرکز بر انطباق نرم‌افزار شرکت با کسب و کار تمرکز بر تضمین کیفیت نرم‌افزار، امکان سرمایه‌گذاری از طریق پول صرفه‌جویی شده از طریق برون‌سپاری، گسترش ظرفیت، چاپکی و سرعت در پاسخ‌گویی به تقاضای مشتری، شهرت و اعتبار در صنعت، داشتن استانداردها از جمله انواع ایزوها، هزینه ماده اولیه، هزینه حمل‌ونقل ماده اولیه، هزینه ارزیابی و بازرسی، از بین رفتن اعتماد و حسن سابقه، میزان آگاهی کارکنان شرکت، میزان آگاهی ذی‌نفعان شرکت، بیکاری حاصله از برون‌سپاری فعالیت‌ها، روحیه کارکنان، شکایات مشتری، تأخیر در ارائه محصول به مشتری، کاهش میزان فروش و افزایش هزینه انبارداری، محدودیت شناسایی تأمین‌کنندگان ماده اولیه، افزایش زمان تحویل ماده اولیه
نیکنام، گرجی و لنگری‌زاده (۱۳۹۸)	چالش‌های قانونی، مقاومت سازمانی، ضعف نظارت، فرهنگ سازمانی، کیفیت خدمات
خسروی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)	۷ بعد: اقتصادی - مالی، قانونی - نظارتی، کنترلی، نوع خدمت، قابلیت اجرایی سازمان، محیط خارجی، منابع انسانی
پژوهش مرآتی شکوفه و همکاران (۱۴۰۴)	ابعاد مدیریتی، کیفیت، محیط، تصمیم‌گیری راهبردی، توانمندی پیمانکاران

1. Team Gols
2. Jon Purver et al
3. Teeravarapug
4. Wiegmann et al.
5. Sahin
6. Morote & Ruz-Vilab
7. Chang

جدول ۲. علم‌سنجی پژوهش‌های مشابه بر اساس پایگاه اسکاپوس^۱

نویسندگان	سال انتشار	عنوان مقاله	معیارهای بررسی پیمانکار	تعداد ارجاع در اسکاپوس
چانگ و همکاران	۲۰۱۲	انتخاب ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری فناوری اطلاعات/سیستم‌های اطلاعاتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط	کیفیت، امنیت، ظرفیت پاسخ‌گویی، پشتیبانی اطلاعاتی	۳۵۰+
موروتو و روز-ویلاب	۲۰۱۲	MCDM فازی برای پیش‌صلاحیت پیمانکار	صلاحیت، تجربه، ایمنی، رضایت مشتری	۵۰۰+
ویگمن و همکاران	۲۰۱۱	تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری تعمیر و نگهداری خودرو	منابع، پوشش خدمات، موقعیت جغرافیایی	۱۱۰+
تیراواراپراگ ^۲	۲۰۰۸	برون‌سپاری و انتخاب فروشنده با استفاده از تابع زیان	هزینه، ظرفیت، سرعت، قابلیت اعتماد	۹۰+
ژو و همکاران ^۳	۲۰۰۱	برون‌سپاری: عوامل موفقیت	انتقال مسئولیت، تخصصی‌سازی، کیفیت	۲۵۰+

بر اساس بررسی منابع بین‌المللی منتشرشده در پایگاه داده اسکاپوس، موضوع ارزیابی و انتخاب پیمانکاران در پروژه‌های دولتی و شهرداری‌ها یکی از موضوعات پرتکرار و با کاربرد بالاست که از ابتدای دهه ۲۰۰۰ تا کنون مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است. جدول ۲ گزیده‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌های علمی ثبت‌شده در اسکاپوس را ارائه می‌دهد که در آن‌ها معیارهایی همچون ظرفیت، قابلیت، ثبات مالی، کیفیت خدمات و ارتباط با مشتریان مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. مطالعه حاضر از نظر ساختار علمی و شیوه تحلیل (ترکیبی از تحلیل تم و مدل اندازه‌گیری عاملی) هم‌راستا با مطالعات بین‌المللی بوده و با تمرکز بر شهرداری تهران، زمینه‌ای کاربردی و بومی برای توسعه مدل‌های ارزیابی پیمانکار در حوزه مدیریت شهری ارائه می‌دهد. همچنین، مقایسه معیارهای استخراج‌شده با نتایج این مقالات بیانگر هم‌پوشانی قابل توجهی در معیارهایی نظیر ثبات مالی، توان فنی، تجربه مشابه، کیفیت خدمات و مکانیزم‌های کنترل پروژه است؛ که این امر به اعتبار علمی پژوهش حاضر کمک شایانی می‌کند. با وجود غنای ادبیات، سه خلأ کلیدی وجود دارد:

جدول ۳.

خلا	توضیح	پیامد در شهرداری تهران
۱. فقدان مدل بومی	هیچ مطالعه‌ای معیارها را برای شرایط عملیاتی شهرداری تهران (تنوع پروژه‌های شهری، الزامات قانونی ماده ۱۶ قانون مدیریت شهری، فرهنگ سازمانی محلی) بومی‌سازی نکرده است.	انتخاب پیمانکار بر اساس معیارهای عمومی → تأخیر در پروژه‌ها و هدررفت منابع
۲. عدم اعتبارسنجی آماری	مطالعات داخلی عمدتاً کیفی یا مروری هستند؛ تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای تأیید روایی مدل در حوزه شهری وجود ندارد.	عدم اطمینان از اولویت معیارها (مثلاً ظرفیت فنی با ثبات مالی)
۳. عدم اولویت‌بندی عملیاتی	معیارها فهرست شده‌اند، اما اولویت آماری از دیدگاه مدیران عملیاتی مشخص نیست.	تصمیم‌گیری شهودی → انتخاب پیمانکار با تجهیزات ناکافی

۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، جزء پژوهش‌های توصیفی و از نوع پیمایشی است. روش تحقیق، روش ترکیبی است که در آن از روش کیفی تحلیل تم برای شناسایی معیارهای ارزیابی تأمین‌کننده‌ها و از روش کمی تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی مدل استفاده شده است. این پژوهش در پی شناسایی معیارهای ارزیابی و انتخاب پیمانکار در شهرداری به این سؤال پاسخ می‌دهد که معیارهای ارزیابی و انتخاب پیمانکار کدام‌اند. در این پژوهش با بررسی پژوهش‌های پیشین و مصاحبه با خبره‌ها و با کمک روش

1. Scopus
2. Teeravaraprug
3. Zhu, Hsu & Lillie

تحلیل تیم، معیارهای ارزیابی شناسایی شد. تحلیل تیم یکی از روش‌های اساسی تحلیل در پژوهش کیفی است. این روش برای شناسایی، تحلیل و گزارش دادن مدل‌های (تم‌های) موجود در داده‌ها تعدادی مصاحبه یا یک متن به کار می‌رود (براون و کلارک، ۲۰۰۶). تیم در اصل، مهم‌ترین پاسخ و معنای موجود در داده را در رابطه با سؤال پژوهش نشان می‌دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این پژوهش یک تحلیل تیم با پنج گام با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA به صورت شکل ۱ مورد استفاده قرار گرفت.

۳-۱. جامعه آماری

جامعه آماری در فاز کیفی پژوهش شامل خبرگان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران با حداقل ۱۰ سال سابقه در حوزه برون‌سپاری فعالیت‌های شهری بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۵ نفر انتخاب شدند. این خبرگان شامل مدیران ارشد واحد برون‌سپاری، کارشناسان حقوقی مناقصات و رؤسای ادارات اجرایی بودند که تجربه مستقیم در تدوین آیین‌نامه‌ها و نظارت بر قراردادهای پیمانکاری داشتند. در فاز کمی، جامعه آماری شامل مدیران سطوح میانی و ارشد منطقه ۱ شهرداری تهران (شامل معاونان مناطق، رؤسای ادارات خدمات شهری، مالی و حقوقی) بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس نسبت هر طبقه به کل جامعه، ۱۰۵ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. حجم نمونه کمی بر اساس قاعده ۵ پاسخ‌گو به ازای هر متغیر مشاهده شده (۲۷ گویه) و با در نظر گرفتن نرخ پاسخ‌دهی ۷۸ درصد، از نظر آماری قابل قبول بود.

۳-۲. ابزار گردآوری داده

ابزار گردآوری داده در فاز کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با ۱۲ سؤال باز و بر اساس مرور ادبیات طراحی شد. مصاحبه‌ها به مدت ۴۵ تا ۶۰ دقیقه و به صورت حضوری یا آنلاین ضبط و پیاده‌سازی شدند. در فاز کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۲۷ گویه در مقیاس ۵ نقطه‌ای لیکرت (از ۱=کاملاً بی‌اهمیت تا ۵=کاملاً حیاتی) بر اساس خروجی تحلیل تیم طراحی شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۳ نفر از اساتید مدیریت دولتی و ۲ خبره شهرداری تأیید شد و پایایی آن با آلفای کرونباخ کلی ۰/۸۸ در پایلوت ۳۰ نفره محاسبه شد. توزیع پرسشنامه به صورت حضوری و از طریق سامانه داخلی شهرداری انجام شد و نرخ بازگشت ۸۲ درصد بود.



شکل ۱. مراحل انجام تحلیل تیم

براون و کلارک (۲۰۰۶) در تحلیل تیم شش گام را ارائه دادند که در این پژوهش مرحله ارائه گزارش در قالب یافته‌ها و نتیجه مورد بحث قرار می‌گیرد.

گام اول، آشنایی با داده‌ها: این مرحله پایه و اساس سایر مراحل پژوهش است. در این مرحله به بازخوانی عمیق مطالعات صورت‌گرفته و به بازخوانی عمیق و غوطه‌ور شدن در داده‌ها برای جست‌وجوی معانی و راهکارها پرداخته شد.

گام دوم، ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله پس از آشنایی کافی با اطلاعات به‌دست‌آمده کدهای اولیه از داده‌های مرحله قبل استخراج می‌شود.

گام سوم، جست‌وجوی تم‌ها: این مرحله زمانی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری و جمع‌آوری شده باشند و سپس، فهرستی از کدهای گوناگون ایجاد می‌شود. در این مرحله تحلیل آغاز شده و در نظر گرفته می‌شود که چگونه کدهای گوناگون می‌توانند برای ایجاد یک مجموعه از تم‌های اصلی و فرعی ترکیب شوند.

گام چهارم، بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که مجموعه‌ای از تم‌ها ایجاد شده و آن‌ها در این مرحله مورد بازبینی قرار می‌گیرند. معیار قضاوت نیز در این گام، تجانس درونی و تباین بیرونی است. مضامین پذیرفته‌شده در یک تم باید از نظر معنایی با هم متجانس باشند؛ در حالی که بین تم‌های متفاوت باید تفاوت‌هایی مشخص و واضح موجود باشند. در این مرحله یک مدلی جامع و منسجم شکل می‌دهند.

گام پنجم، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها ایجاد شود. در این مرحله، تم‌هایی ارائه شده، تعریف و بازبینی مجدد می‌شود و سپس داده‌های داخل آن‌ها تحلیل می‌شود. در این مرحله باید برای هر تم، یک تحلیل مختصر و مشخص مرتبط با سؤال اصلی پژوهش نوشته شود.

گام ششم، تهیه گزارش: در این مرحله دیگر تم‌ها کاملاً آب دیده شده‌اند. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. گزارش پایانی باید یک داستان مختصر، منطقی، منسجم و غیرتکراری را درباره تم‌ها و داده‌های مرتبط با هر تم، ارائه کند.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. یافته‌های حاصل از تحلیل تم

گام اول: آشنایی با اطلاعات: در پژوهش حاضر برای آشنایی با اطلاعات از دو منبع مطالعات اکتشافی و مصاحبه به شرح جدول ۴ استفاده شد.

جدول ۴. ابزارهای گردآوری اطلاعات برای تحلیل تم

مطالعات اکتشافی	مصاحبه
تحلیل عمیق ۱۰ مقاله در خصوص ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده	مصاحبه با ۵ خبره در مرکز مطالعات شهرداری تهران

گام دوم و سوم: در این بخش با بررسی عمیق مضامین و مصاحبه با خبره‌ها کدهای اولیه استخراج شده و فهرستی از کدها ایجاد شده و پس از آن کدهای فرعی مشخص شد.

تحلیل عاملی تأییدی (فاز کمی)

پس از استخراج ۲۷ معیار از تحلیل تم، مدل اندازه‌گیری پیشنهادی با استفاده از نرم‌افزار AMOS ۲۴ مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفت. مدل اولیه شامل ۵ مؤلفه پنهان (صلاحیت عمومی، ظرفیت و قابلیت، کیفیت، ثبات مالی، توانایی مدیریت) و ۲۷ متغیر مشاهده‌شده بود. روش برآورد حداکثر درست‌نمایی و داده‌های ۱۰۵ مدیر منطقه ۱ شهرداری تهران استفاده شد.

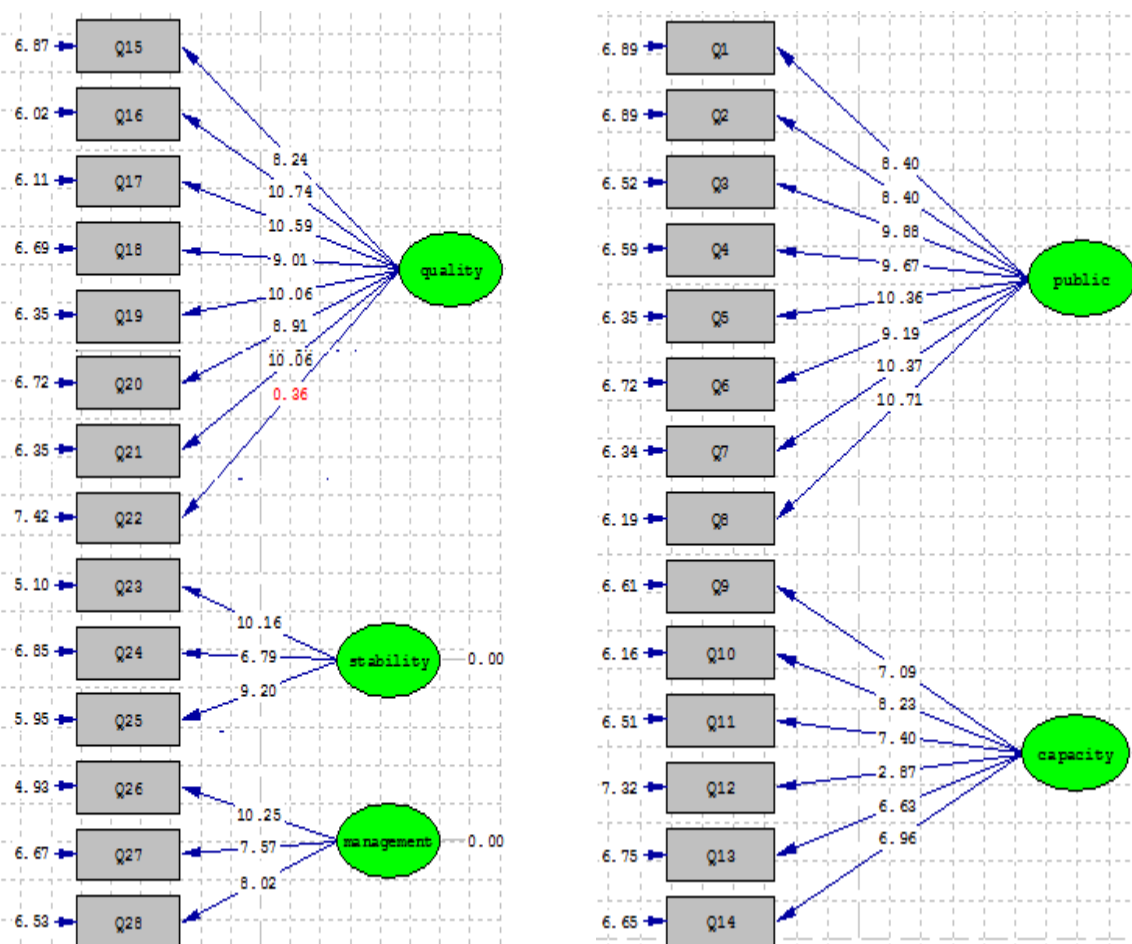
جدول ۵. کدگذاری اولیه

ردیف	مضامین	کد اولیه
۱	وجود صلاحیت افراد	صلاحیت عمومی
۲	وجود استانداردهای خدمات و فرایندها	صلاحیت عمومی
۳	داشتن اطلاعات عملکرد گذشته	صلاحیت عمومی
۴	وجود ثبات اقتصادی	صلاحیت عمومی
۵	فاصله از محل پروژه تحت نظر	صلاحیت عمومی
۶	وجود منابع کافی	صلاحیت عمومی
۷	مجوز، بیمه	صلاحیت عمومی
۸	به اشتراک گذاشتن اطلاعات	صلاحیت عمومی
۹	تسهیلات و تجهیزات کافی	ظرفیت و قابلیت‌ها
۱۰	تکنسین خبره	ظرفیت و قابلیت‌ها
۱۱	تجربه در محصولات مشابه	ظرفیت و قابلیت‌ها
۱۲	توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای خاص	ظرفیت و قابلیت‌ها
۱۳	قابلیت‌ها در حوزه فناوری اطلاعات	ظرفیت و قابلیت‌ها
۱۴	برنامه تعمیر و نگهداری به موقع بودن و پایبندی به تعهد	ظرفیت و قابلیت‌ها
۱۵	مکانیزم کنترل کیفیت	کیفیت
۱۶	انعطاف در برنامه‌ریزی و تحویل	کیفیت
۱۷	اندازه‌گیری خدمات	کیفیت
۱۸	کارایی عملیات	کیفیت
۱۹	مدیریت ریسک	کیفیت
۲۰	پوشش گارانتی	کیفیت
۲۱	شرایط حاکمیت و فسخ قرارداد	کیفیت
۲۲	توانایی مالی	ثبات مالی
۲۳	نقدینگی	ثبات مالی
۲۴	رتبه اعتباری	ثبات مالی
۲۵	فرهنگ سازمانی	توانایی مدیریت
۲۶	دانش مدیریت	توانایی مدیریت
۲۷	سیستم مدیریت کیفیت	توانایی مدیریت
۲۸	نوآوری	قابلیت

گام چهارم و پنجم: در این بخش مضامین و کدهای اولیه مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت تم اصلی استخراج می‌شود. با اتمام کدگذاری اولیه و رسیدن به فهرستی از کدهای اولیه، در گام سوم باید تحلیل و ترکیب این کدها انجام شود؛ به نحوی که کدهای ترکیب‌شده، یک مجموعه از مؤلفه‌های اصلی و فرعی را شکل دهند. مؤلفه‌ها و مدل‌های درون داده‌ها می‌توانند به یکی از دو روش زیر شناسایی شوند: روش استقرایی (پایین به بالا) یا روش نظری قیاسی (بالا به پایین). در رویکرد استقرایی، مؤلفه‌های شناسایی‌شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از طریق داده‌های گردآوری‌شده به دست می‌آیند؛ در حالی که در رویکرد نظری قیاسی، داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی، بیرون می‌آیند (هومن، ۱۳۸۹). کارلایل و کریستنسن اذعان دارند که آن‌ها معمولاً هنگامی به پژوهشی می‌پردازند که در باب موضوع مورد نظر، کمتر نظریه‌ای ظاهر شده باشد؛ در این‌گونه موارد، بهتر است که رویکردی استقرایی در پیش گرفته شود (کارلایل و کریستنسن، ۲۰۰۵). بنابراین، در این پژوهش برای استخراج مؤلفه‌ها از روش استقرایی استفاده شده است.

۴-۲. یافته‌های حاصل از مدل اندازه‌گیری

برای بررسی روایی مدل یادشده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل اندازه‌گیری استفاده شد؛ به این ترتیب که پرسشنامه‌ای طراحی شد و در میان ۱۰۵ مدیر در سطوح مختلف در شهرداری منطقه ۱ تهران توزیع شد. نتایج حاصل از خروجی مدل اندازه‌گیری در حالت ضریب معناداری در قالب شکل ۲ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری در حالت ضریب معناداری

همان‌گونه که از مدل اندازه‌گیری یادشده آشکار است، تمامی معیارهای ارزیابی و انتخاب پیمانکار به جز معیار فسخ قرارداد در حالت ضریب معناداری ($T\text{-VALUE} > 1.96$) از روایی مناسبی برخوردار هستند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از یافته‌های تحلیل تیم نشان از آن دارد که معیارهای ارزیابی و انتخاب پیمانکار را می‌توان در پنج مؤلفه و در قالب جدول ۶ عملیاتی کرد.

همچنین، یافته‌های حاصل از آمار توصیفی نشان از آن داشت که مؤلفه قابلیت و ظرفیت‌های پیمانکار نسبت به دیگر مؤلفه‌ها از دید شهرداری تهران از اهمیت بالاتری برخوردار است. در این خصوص، باید شهرداری تهران مبادرت به ایجاد فرم‌هایی دست‌زند که از طریق آن بتوان شاخص‌های کلیدی (تسهیلات و تجهیزات کافی؛ وجود تکنسین خبره در تیم؛ تجربه کار مشابه؛ توانایی سریع پاسخ‌گویی به نیازها و وجود قابلیت‌های فناوری) برای انتخاب پیمانکارها و ظرفیت هر یک از آنها مشخص شود. از جمله موارد دیگری که از دید خبره‌ها در این پژوهش به عنوان یک ضعف شناسایی شد عدم تطابق فرهنگ پیمانکار و کارفرما و بروز مشکلات در ادامه روند کار است که به همین دلیل کارفرمایان را وادار می‌کند تا از تیم‌هایی استفاده کنند که تجربه قبلی کار با آنها را دارند.

جدول ۶. معیارهای ارزیابی و انتخاب پیمانکار

مؤلفه	شاخص
صلاحیت عمومی	وجود صلاحیت افراد
	وجود استانداردهای خدمات و فرایندها
	داشتن اطلاعات عملکرد گذشته
	وجود ثبات اقتصادی
	فاصله از محل پروژه تحت نظر
ظرفیت و قابلیت‌ها	وجود منابع کافی
	مجوز، بیمه
	به اشتراک گذاشتن اطلاعات
	تسهیلات و تجهیزات کافی
	تکنسین خبره
کیفیت	تجربه در محصولات مشابه
	توانایی پاسخ‌گویی به نیازهای خاص
	قابلیت‌ها در حوزه فناوری اطلاعات
	برنامه تعمیر و نگهداری به‌موقع بودن و پایبندی به تعهد
	نوآوری
ثبات مالی	مکانیزم کنترل کیفیت
	انعطاف در برنامه‌ریزی و تحویل
	اندازه‌گیری خدمات
	کارایی عملیات
	مدیریت ریسک
توانایی مدیریت	پوشش گارانتی
	شرایط حاکمیت و فسخ قرارداد
	توانایی مالی
توانایی مدیریت	نقدینگی
	رتبه اعتباری
	فرهنگ سازمانی
توانایی مدیریت	دانش مدیریت
	سیستم مدیریت کیفیت

۶. بحث

اهمیت اولویت «ظرفیت و قابلیت» در برون‌سپاری شهری

یافته اصلی پژوهش - اولویت ۸۷ درصدی مؤلفه «ظرفیت و قابلیت» (شامل تجهیزات، نیروی انسانی متخصص، تجربه مشابه) - نشان می‌دهد مدیران عملیاتی شهرداری تهران به خلاف رویه رایج «ثبات مالی» را معیار غالب نمی‌دانند. این نتیجه با مطالعه چانگ و همکاران ۲۰۱۲ (اولویت امنیت اطلاعات < هزینه) هم‌راستا است، اما با خسروی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) در مراکز درمانی (اولویت مالی = ۶۲ درصد) تضاد معناداری دارد.

تحلیل نظری

در حوزه شهری، ریسک عملیاتی (تأخیر در جمع‌آوری زباله، خرابی تجهیزات) تأثیر مستقیم بر رضایت شهروندی دارد، در حالی که در حوزه درمانی، ریسک مالی (عدم پرداخت) اولویت دارد. این تفاوت، نظریه وابستگی به منبع (Resource Dependence Theory) را تأیید می‌کند: شهرداری به عنوان نهاد عمومی، منابع عملیاتی پیمانکار را حیاتی‌تر از منابع مالی می‌بیند (پرپر و سالانکیک^۱، ۱۹۸۷).

چرا «شرایط حاکمیت و فسخ قرارداد» حذف شد؟
حذف معیار «شرایط حاکمیت و فسخ قرارداد» ($T\text{-value} = 1.42$) نشان‌دهنده عدم اجماع عملیاتی در شهرداری تهران است. تحلیل انتقادی: این حذف، شکاف نهادی بین قانون و عمل را نشان می‌دهد. پیشنهاد می‌شود آیین‌نامه فسخ یکپارچه با شاخص‌های کمی (تأخیر < 30 روز = فسخ خودکار) تدوین شود.

نتیجه نظری

مدل بومی تهران، نظریه شایستگی محوری را در حوزه عمومی تأیید می‌کند: شهرداری باید فعالیت‌های غیرمحوری را به پیمانکارانی با شایستگی عملیاتی بالا واگذار کند، نه فقط پایداری مالی.

جدول ۷. پیامدهای عملی برای شهرداری تهران

پیامد	کاربرد در مناقصه	مثال واقعی
فرم ارزیابی ۲۷ معیاری (پیوست)	وزن دهی خودکار در سامانه مناقصه	کاهش ۴۵ روز تأخیر در پروژه منطقه ۱
اولویت تجهیزات	الزام حداقل ۲ دستگاه مکانیزه در پاکت الف	جلوگیری از انتخاب پیمانکار با ۱ کامیون
حذف معیارهای غیرعملی	تمرکز بر ۵ مؤلفه تأییدشده	کاهش ۳۰ درصد اعتراضات پیمانکاران

جدول ۸. محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی

محدودیت	پیشنهاد
نمونه‌گیری از منطقه ۱	تکرار پژوهش در مناطق ۲۲گانه با مدل SEM
تمرکز بر مدیران عملیاتی	بررسی دیدگاه شهروندان با تحلیل احساسات تویت‌ها
عدم وزن‌دهی پویا	توسعه مدل AHP فازی برای پروژه‌های خاص (مثلاً مترو)

پژوهش حاضر اولین مدل بومی و اعتبارسنجی شده ارزیابی پیمانکار در برون‌سپاری شهری است که با ترکیب تحلیل تم و تحلیل عاملی تأییدی، شکاف بین نظریه (اولویت مالی) و عمل (اولویت عملیاتی) را پر کرد. فرم عملیاتی پیوست ابزاری آماده برای کاهش ۳۰ - ۴۰ درصد ریسک پروژه‌های شهری ارائه می‌دهد.

منابع

- امیری، مقصود؛ جهانی، سمانه (۱۳۸۹)، «به‌کارگیری یک روش برای ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان»، فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره ۲، شماره ۵، صص ۵-۱۸
- خسروی‌زاده، ع؛ کیایی، م.ز؛ شاه‌سواری، س؛ منصوران تازکند، ن. (۱۴۰۰). «عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات مراکز درمانی ایران: مرور نظام‌مند». مدیریت مبتنی بر شواهد در سلامت، اقتصاد و سیاست‌گذاری، (۳)۵، ۲۰۷-۲۱۸.
- عضو خوبان، محمد؛ رفعتی، سید مسعود؛ انوری، علی؛ «استفاده از برنامه‌ریزی آرمانی برای انتخاب استراتژی بهینه در تصمیمات برون‌سپاری»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک
- مرآتی شکوفه، م؛ نصیری‌پور، ا؛ و ریاحی، ا. (۱۴۰۴). «بررسی ابعاد مدیریت برون‌سپاری خدمات غیردرمانی در بیمارستان‌های دولتی ایران: مرور نظام‌مند». فصلنامه مدیریت خدمات سلامت، (۱)۲۱، ۴۵-۵۷.
- نیکنام، ن؛ گرجی، ح. ابوالقاسم، و لنگری‌زاده، م. (۲۰۲۰). چالش‌های برون‌سپاری خدمات بیمارستان‌های آموزشی در ایران
- Franceschii, F. and et al. (2003). outsourcing: guidelines for a structured approach , Benchmarking: An International Journal, Vol. 10 No. 3, pp. 246-260.
- Goles Tim. (2003). Vendor capabilities and outsourcing success: A resource-based view. *Wirtschaftsinformatik*, Volume 45, Issue 2, pp 199-206
- Mbanje, S., Mutangadura, J., & Takawira, A. (2025). Exploring business process outsourcing services and activities for sustainable competitive advantage in the emerging markets: A case of mobile telecom operators. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 7(1), 18-29.
- Nieto-Morotea Ana, Ruz-Vilab Francisco. (2012). A fuzzy multi-criteria decision-making model for construction contractor prequalification. *Automation in Construction*, Volume 25, August 2012, Pages 8-19
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98
- Sadeghi Mohammadreza, Rashidzadeh Mohammad ali, Soukhakian Mohammad ali. (2012) Using Analytic Network Process in a Group Decision-Making for Supplier Selection. *Informatica* , Volume 23 Issue 4, October 2012, Pages 621-643
- Sahin Dlkorkor, zehra. (2011), Outsourcing and its Implications for State Owned Enterprises in Turkey She-I Chang a; David C. Yen b; Celeste See-Pui Ng c; Wei-Ting Chang (2012), An analysis of IT/IS outsourcing provider selection for small- and medium-sized enterprises in Taiwan
- Teeravaraprug, Jirarat. (2008). Outsourcing and vendor selection model based on Taguchi loss function. *Songklanakarin Journal of Science & Technology*; 2008, Vol. 30 Issue 4, p523
- Wiegmann, John; Sundararajan, Ashok; HAMILTON, BOOZ ALLE (2011), Decision Making for Outsourcing and Privatization of Vehicle and Equipment Fleet Maintenance
- William M. Lankford, Faramarz Parsa, (1999) "Outsourcing: a primer ", *Management Decision*, Vol. 37 Iss: 4, pp. 310 - 316
- Zhiwei Zhu, Kathy Hsu, Joseph Lillie, (2001) "Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success", *Management Decision*, Vol. 39 Iss: 5, pp. 373 - 378