



بررسی اثر استفاده از استراتژی برون سپاری بر بهره وری صنعت بانکداری، مطالعه موردی شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران

محمد محمودی میمند

عضو هیأت علمی و استادیار سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور، مرکز تهران
drmahmoudim@yahoo.com

زین العابدین رحمانی

عضو هیأت علمی و استادیار دانشگاه پیام نور مرکز ساری
p_z_rahmani@yahoo.com

مهدی بصیرت نیا

کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور ساری (نویسنده مسؤل)
basiratniam@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۸۹/۴/۲ * تاریخ پذیرش: ۸۹/۹/۱۸

چکیده

موضوع این مطالعه بررسی اثر استفاده از استراتژی برون سپاری بر بهره وری شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران بوده و هدف اثبات وجود یا عدم وجود چنین اثری بر روی بهره وری شعب اقتصاد نوین استان مازندران می باشد؛ منظور از برون سپاری استفاده از منابع خارج از سازمان در راستای نیل به اهداف سازمانی درباره اموری است که انجام آن فعالیتها جز تخصص اصلی سازمان نیست. به منظور اکتشاف سازه‌ها و بسط گویه‌ها، از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی (PCA) و روابط خطی ساختاری (LISREL) استفاده گردید. به همین منظور پرسشنامه ای تهیه شد که بین ۱۰۲ نفر از مدیران و کارکنان شعب مذکور مشتمل بر ۵۷ سوال درباره اجزای بهره وری و برون سپاری توزیع گردید. مدل حاصل از این تحقیق بیانگر عدم وجود ارتباط معنادار بین برون سپاری انجام شده در این بانک و اجزای بهره وری می باشد. این در حالی است که ارتباطات مثبت معناداری بین اجزای بهره وری مشاهده می شود که این امکان را فراهم می کند که با هزینه کمتر موجبات ارتقاء بهره وری در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی:

برون سپاری، بهره وری، تحلیل مؤلفه‌های اصلی (PCA)، روابط خطی ساختاری (LISREL).

۱- مقدمه

در اقتصاد و از دیدگاه مکتب عقل‌گرایان^۱ اصلی‌ترین هدف از دایر شدن و تداوم بقاء سازمانها را با عنوان شرط حد اکثر سازی سود مطرح می‌کنند و تجربه و شواهد نیز دال بر ادعای عقل‌گرایان است. در این میان باید اذعان نمود که برای دست‌یابی به سود بیشتر نیاز به کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدهاست و این مهم در سایه دسترسی به بهره‌وری بالاتر میسر خواهد بود بهره‌وری در معنای عام خود به مفهوم افزایش در ستاده به ازای مقدار مشخصی نهاده است و هر چه برون‌داد و نتیجه یک فعالیت نسبت به ورودی آن بیشتر شود به بهره‌وری بالاتری منجر خواهد شد. بنا بر این همواره مدیران شرکتها و مؤسسات می‌کوشند تا در جهت حفظ و رشد موقعیت مؤسسه خود به بهره‌وری و رشد بالاتری دست یابند تا ضمن حد اکثر سازی سود شرکتها تحت مدیریت خود تخصیص بهینه‌ای از عوامل تولید داشته باشند. در این میان بر حسب شرایط و اقتضات خاصی که بر هر مؤسسه یا سازمان حاکم است و در راستای رسیدن به بهره‌وری مطلوب و مورد نظر خود از استراتژی‌ها و برنامه‌های خاصی استفاده می‌کنند. سازمانها به طور روز افزونی سعی دارند تا از روشهای نوآورانه برای افزایش اثربخشی و قابلیت سودآوری سازمانهایشان استفاده نمایند. مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی و برون سپاری از جمله این روشها می‌باشند. یکی از این استراتژیها که در سالهای اخیر مورد توجه بسیاری از شرکتها و مؤسسات واقع شده است استفاده از موضوع برون سپاری^۲ است که در صورت اجرای درست آن بر مبنای مقتضیات موجود می‌تواند اثر مثبت و مطلوبی بر روی میزان بهره‌وری شرکتها از خود بروز دهد. واژه برون سپاری ریشه در زبان انگلیسی ساکسون دارد و اختصار کلمات (OUTSIDE , RESOURCE , USING) می‌باشد. برون سپاری اشاره به استفاده از منابع خارجی برای انجام وظایف اجرایی دارد. از دهه ۱۹۹۰، برون سپاری تحت جنبه‌های متفاوتی هم در مطالعات آکادمیکی و هم وظایف اجرایی مورد بحث قرار گرفته است. (Weimer&Seuring,2009)

اما آنچه که در باره برون سپاری اهمیت فوق‌العاده‌ای داشته و همه صاحب نظران در باره آن مجتعا نظر داده‌اند، شرایطی است که تحت آن برون سپاری باید انجام گردیده و احتمالاً منتج به نتیجه می‌گردد، زیرا هر فعالیتی و تحت هر شرایطی با استراتژی برون سپاری مقرون به صرفه نبوده و احتمالاً نتیجه بخش و مفید نخواهد بود:

«موضوع مهمی که برای دست اندرکاران تجارت در استفاده از برون سپاری مطرح است آن است که چطور یک شرکت تصمیم بگیرد چه فعالیتی را برون سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد؟ مسأله‌ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برون سپاری نیست، بلکه تعیین خدمتی است که باید برون سپاری شود».

در این جا ما بر آنیم تا نشان دهیم که استفاده از این استراتژی تحت شرایط خاص حاکم بر مؤسسه مورد بحث ما یعنی بانک اقتصاد نوین در سطح استان مازندران تا چه حد بر روی میزان بهره‌وری و نهایتاً سود این بنگاه مالی تاثیر داشته است. در این تحقیق ما ضمن معرفی تعریفی جامع از بهره‌وری و شاخصهای آن در این بخش مالی و همچنین بیان تأثیری که قسمتهای برون سپاری شده از جهات مختلف بر روی آن داشته‌اند به بررسی این رابطه و نقش و اثر استفاده این استراتژی در توسعه اهداف بانک پردازیم. ناگفته نماند که امروزه و به دلیل تخصصی شدن و پیچیدگی روز افزون رشته‌ها و فنون متفاوت، استفاده از رویکرد برون سپاری به عنوان یکی از اجزای جدایی ناپذیر استراتژیهای سازمانهای پیشرو و موفق و یادگیرنده است زیرا که آنچه که می‌تواند سودآوری و رشد را در محیط بسیار رقابتی و پیچیده و پویای امروز تضمین کند تکیه و تمرکز بر شایستگیهای کلیدی و قابلیت‌های اصلی در هر سازمان و سپردن فرعیات به سایرین و صرفاً کنترل آنهاست.

در باره موضوع برون سپاری و اثر آن بر روی بهره‌وری شرکتها و سازمانهای مختلف در سرتا سر جهان تا کنون موضوعات متعددی فراوانی مورد بحث و بررسی قرار گرفته و نتایج و تجربیات جالب و درخور توجه و فراوانی از آنها حاصل گردیده است که هر کدام به نوعی بیانگر اهمیت این موضوع به عنوان یک استراتژی خاص پیشرفت در سازمانها و مؤسسات مختلف اقصی نقاط جهان می‌باشد و در این مطالعه با اشاره به آنها و بیان گوشه‌هایی از آن به بحث و بررسی در موارد لازم وارد می‌شویم. اما درباره

¹ -rationalism

² - outsourcing

موضوع اصلی مورد بحث ما، یعنی اثر استفاده از استراتژی برون سپاری بر روی افزایش بهره وری مؤسسات مالی و بانکها مقالات و موضوعات خاص تر و محدود تری موجود است که ما در اینجا با توجه به نوع بررسی خود به بیان پاره ای از آنها می پردازیم. بطور کلی در اکثریت قریب به اتفاق تحقیقاتی که در این زمینه تا کنون صورت پذیرفته است، اجماع نظری تقریباً یکسان پیرامون موضوع اثر استفاده از برون سپاری بر روی معیارهای بهره وری که ما در این مقاله مکرراً از آنها استفاده خواهیم کرد وجود دارد. تقریباً در همه آنها معیارهایی از بهره وری که برون سپاری بر روی آنها تاثیر می گذارد، یعنی تغییرات در هزینه ها، تغییرات در سرعت فرآیندها، آزادسازی منابع داخلی سازمان، تغییرات در کیفیت خدمات ارائه شده، رضایت ذینفعان و... تحت شرایط برون سپاری درست دارای جهت حرکتی یکسان بوده و این خود به نوعی اثر بخشی موضوع برون سپاری را در این شرایط تأیید می کند. یکی از عمده ترین روشهای مورد تاکید و رایج در راستای دستیابی به بهره وری از طریق روشهای مدیریتی که ریشه در مباحث و مدل‌های اقتصادی و فنی نیز دارد، استفاده از یک نوع استراتژی خاص تحت عنوان برون سپاری است که امروزه در بسیاری از سازمانهای پیشرو و یادگیرنده به عنوان یکی از روشهای کلیدی و نو جهت افزایش راندمان کاری و دستیابی به هدفهای سازمانی از آن استفاده می گردد.

در بسیاری از موارد کارکردهای مورد نیاز برای سازمانها فاصله های زیادی از حوضه کاری سازمان دارد و در صورتی که سازمان تصمیم به تامین این نیاز خود به صورت داخلی نماید باعث گسترش و عدم تمرکز در سازمان شده و همچنین هزینه های سر بار زیادی را به سازمان تحمیل می کند. به منظور رفع این مشکل سازمانهای کسب و کار امروزی به صورت گسترده ای از استراتژی برون سپاری استفاده می کنند. برون سپاری به معنای بهره برداری راهبردی از منابع سازمانهای ثالث برای تهیه و تامین خدمات عملیاتی یا فرآیندهای کسب و کار بصورت مستمر می باشد. استفاده از برون سپاری در صنعت بانکداری مخصوصاً در باره تامین نیازهای فناوری اطلاعات که از اصلی ترین نیازهای بانکها در شرایط رقابتی فعلی است و برای گسترش بانکداری الکترونیکی و مجازی از ارکان و ضروریات در هر مجموعه بانکی محسوب می شود، بصورت گسترده مورد استفاده قرار می گیرد. تعاریف فراوانی از برون سپاری توسط بسیاری از افراد صاحب نظر در این زمینه ارائه گردیده است که تقریباً اکثریت آنها بر مفهومی یکسان تکیه و تاکید دارند. در زیر به برخی از مهمترین و متداول ترین آنها که در جهت توضیح و روشن کردن مفهوم آن قرابت بیشتری دارند می پردازیم:

* برون سپاری عبارتست از عمل انتقال بعضی از فعالیتهای داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد در حقیقت و در عمل در برون سپاری نه تنها فعالیتهای منتقل می شوند بلکه عوامل تولید و حق تصمیم گیری نیز در اغلب موارد واگذار می شوند (Maesumi, 2006)

* برون سپاری زمانی رخ می دهد که یک شرکت یا سازمان، کل یا بخشی از وظیفه کسب و کار داخلی را به یک تامین کننده خارجی واگذار نماید. به بیان دیگر سازمان به عنوان یک مشتری بخشی از وظیفه و فرآیند کسب و کار خود را از خارج از سازمان خریداری می کند.

* برون سپاری انتقال و یا نمایندگی دادن به یک تامین کننده خدمات و یا عملیات همراه با مدیریت روز به روز فرآیندهای کسب و کار است (Shahraki, 2008)

در واقع برون سپاری راهبردی عبارتست از استفاده راهبردی از طرفهای قرارداد برون سپاری برای انجام فعالیتهای سازمان که قبلاً با استفاده از سرمایه، کارکنان و منابع درون سازمانی انجام می شد. برای تعیین راهبردی این که چه بخشهایی از کار باید برون سپاری شود باید برنامه استراتژیک شرکت تدوین شده باشد و در نظر داشتن چشم انداز، ماموریت، محورهای اصلی دستیابی به ماموریتهای سازمان، کارهای اساسی سازمان، فعالیتهای عمده ای که برای سازمان ارزش آفرینی می کنند و نقاط تمرکز دانشهای سازمانی، برون سپاری راهبردی برنامه ریزی شود

امروزه بسیاری از سازمانها برای حفظ مزیت رقابتی خود در بازارهای جهانی و کاهش مخاطرات سرمایه گذاری ها، فرایند برون سپاری فعالیت های سازمانی را دنبال می کنند. اکنون، تعداد عمده ای از شرکت های معتبر در دنیا با تکیه بر مزایای رقابتی خود، بخشی از فعالیت های سازمانی خود را برون سپاری نموده اند اقدام برون سپاری زمانی راهبردی (استراتژیک)

خواهد بود که با راهبردهای (استراتژی های) بلندمدت سازمان هم راستا شود. به عبارت دیگر، تعیین فرصتهای برون سپاری و پس از آن، انتخاب نحوه و الگوی برو نسپاری توسط ابزاری به نام برو نسپاری راهبردی با راهبردهای سازمان مرتبط خواهد شد. یک علت عمده در افزایش به کارگیری فرایند برون سپاری، تغییر و تحولات محیطی و تاثیر آن بر دانش و عملکرد سازمان است. سازمان ها ناگزیرند برای موفقیت در دنیای کسب و کار امروز، بر مزیت‌های رقابتی خود تکیه کنند؛ برای این منظور، استراتژی برون سپاری به عنوان راهکاری خواهد بود که امکان استفاده سازمان از منابع تسهیلات و تخصص های سایر سازمانها را بدون این که سازمان مالکیتی بر منابع و تسهیلات داشته باشد فراهم می آورد.

در مورد مؤسسات پولی و مالی که موضوع اصلی بحث را تشکیل می دهند پیچیدگی فضای کسب و کار و محدودیت منابع و فشار رقبا لزوم مطالعه در مورد نحوه تخصیص منابع و آزادسازی آنها را بیش از پیش یادآور می شوند در واقع بسیاری از سازمانها و مؤسسات مالی مدتهاست که به این مساله و اهمیت آن پی برده اند که برای اینکه بتوانند در صحنه های رقابتی محیط خود (محلی، منطقه ای و جهانی) دوام بیاورند و با چهره ای موفق تر ظاهر شوند نیاز دارند عوامل خاصی نظیر کیفیت محصولات، کیفیت روند های اجرائی و تولیدی سازمان خود را به حد مطلوب و قابل قبولی برسانند. حال آنکه رمز موفقیت و رسیدن به این مطلوب این است که بتوانند بر روی فعالیت های اصلی خود و اهداف اصلی سازمان تمرکز بیشتری داشته باشند، لذا در راستای حل این مشکل اساسی بسیاری از مدیران سازمانهای بزرگ و پیشرو مالی تصمیم گرفتند فعالیتهایی را که اهمیت استراتژیک چندانی برای سازمان ندارند به بیرون از سازمان واگذار کنند و در نتیجه با چنین اقدامی از سوی مدیریت و در راستای آن آزادسازی کارکنان جهت تمرکز بر روی فرآیندهای اصلی و استراتژیک به سمت ایجاد شایستگی های ممتاز و ارزش آفرین حرکت کنند. به نظر می رسد استفاده از این رویکرد، یکی از راه های مهم گشایی در امر تخصیص منابع و افزایش بهره وری بانک ها باشد. فریش^۳ و وولنوبر^۴ در مقاله خود که یک مطالعه بلند مدت در بانکداری آلمان است طی مقایسه ای میان دو دسته از بانکها که در دسته اول آنها از برون سپاری استفاده شده و در دسته دوم از این استراتژی بی بهره بوده اند به نتایج جالب و قابل توجهی دست یافته اند. آنها به اثرات استفاده از استراتژی برون سپاری بر بهره وری بانکها در مقاله خود به این شکل اشاره می کنند: «بر اساس تحلیلی از ۱۳۷ متصدی برون سپاری فرآیند کسب و کار^۵ در ۲۴۵ بانک آلمانی در یک دوره زمانی بین سالهای ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۵ ما دریافتیم که عملکرد مالی برون سپاران در مورد سودآوری و کارایی در هزینه بطور چشمگیری در مقایسه با همتایانی که در همین دوره زمانی بدون برون سپاری بوده اند افزایش داشته است (Fritsch and Wüllenweber, 2006).

در تحقیق دیگری که درباره استراتژی برون سپاری در بانکها و در ایران انجام گردیده است و در واقع یک نوع مطالعه موردی در بانکهای ایران است، اگرچه که جزئیتر و موردی تر از تحقیق مشابه خارجی در بانکهای آلمانی است اما به برخی دستاوردهای مشابه در زمینه صنعت بانکداری داخلی می رسد. در این تحقیق به بررسی اثر استراتژی برون سپاری در بخش فناوری اطلاعات در بانکهای ایران و تاثیر آن که بر روی بهره وری آنان از خود به جای گذاشته پرداخته شده است: «سرعت در ارائه خدمات از جمله مهمترین عوامل در موفقیت سازمانهای خدماتی است، از این رو سازمانها به دنبال ابزار مختلفی بودند تا سرعت ارائه خدمات خود را افزایش دهند با ظهور فناوری اطلاعات در دهه های اخیر و رشد سریع آن در سالهای گذشته فناوری اطلاعات یکی از ابزارهایی بوده است که بصورت گسترده مورد استفاده سازمانها قرار گرفته است... برای استفاده مناسب از راهکارهای ارائه شده توسط فناوری اطلاعات اکثر سازمانها واحدی با این نام یا نامهای مشابه دایر نموده اند... از آنجائیکه حوضه کاری در اکثریت سازمانها با حوضه فناوری اطلاعات فاصله زیادی دارد گسترش بیش از اندازه فناوری اطلاعات باعث عدم یکپارچگی و اعمال هزینه های سربار اضافی بر سازمانها می شود، بر همین اساس سازمانها تلاش می کنند تا جای ممکن بسیاری از این کارکردها را به بیرون از سازمان برون سپاری کنند تا علاوه بر اینکه از بروز مشکلات بیان شده خودداری کنند از توانمندیها و قابلیت‌های سازمانهایی که در حوضه فناوری اطلاعات فعالیت دارند استفاده کنند» (Nahavandi et al, 2007).

³ -Fritsch

⁴ -Wüllenweber

⁵ -Business Process Outsourcing

یک تحقیق دیگر که در واقع به بررسی مدل تصمیم گیری در برون سپاری جهت توسعه بهره وری و به تبع آن سود آوری پرداخته و چگونگی انجام فرآیند تصمیم گیری برای برون سپاری که منجر به سودآوری توأم با رشد بهره وری می گردد را توضیح می دهد، ضمن ارائه یک مدل تصمیم گیری برای اتخاذ تصمیمات بهینه برون سپاری به توضیح مزایا و معایب برون سپاری و تأثیری که استفاده از این استراتژی بر بهره وری سازمانها داشته است می پردازد. در این مقاله تصریح می شود که: «با توجه به شرایط رقابتی بازار و محدودیت منابع شرکت ها تصمیمات برون سپاری از اهمیت زیادی در سازمانها برخوردار هستند آنچه در این راستا مهم می باشد اتخاذ تصمیمات درست در واگذاری وظیفه و فرآیندی از سازمان به یک فروشنده یا تامین کننده برون سازمانی است که حداکثر بهره وری و سودآوری لازم را برای سازمان به همراه داشته باشد. همچنین کاهش ریسکهای موجود نیز باید مد نظر قرار گیرد» و در نهایت ضمن ارائه تعریف دقیقی از مساله و تشریح ابعاد آن و به بیان عوامل کلیدی در مساله برون سپاری می پردازد. در این مقاله و در این مورد این گونه عنوان می شود که:

«آنچه در نهایت می توان به عنوان عوامل کلیدی در مساله برون سپاری مطرح نمود عبارتند از:

۱- تعیین محورهای استراتژیک و غیر استراتژیک سازمانی جهت برون سپاری

۲- انتخاب تامین کننده یا تامین کنندگان مناسب» (Jaefar abadi, 2008).

می توان رد پای برون سپاری را در فعالیتهای غیر تولیدی نیز دنبال کرد که ضمن رعایت قواعد صحیح این نوع برون سپاری اثرات مثبت آن را بر روی بهره وری می توان مشاهده کرد. این موضوع بیان می کند که برون سپاری نه تنها در فعالیتهای تولیدی، بلکه در فعالیتهای خدماتی و مالی (که موضوع اصلی بحث ما در این پایان نامه است) می تواند راهی به سوی بهره وری باز کند. در این تحقیق با بررسی مساله برون سپاری از دیدگاه مدیریتی به موضوع و نقش برون سپاری در کاهش هزینه ها و بهره وری در فعالیتهای خدماتی و غیر تولیدی اشاره می شود و با اشاره به اهمیت تصمیمات مربوط به مبحث تامین، آن را مورد بررسی و پردازش قرار می دهد: «تصمیمات تامین تنها به مواد و قطعات/ فرآیند ها محصول محدود نمی شود و در رابطه با فعالیتهای غیر تولیدی از قبیل خدمات پشتیبانی قابل کاربرد است... نتیجه تصمیمات متاثر از کیفیت اطلاعات در دسترس و فرضیات استفاده شده در تحلیل می باشد. در کنار ملاحظات هزینه و سود، در تصمیمات تامین، مسائل استراتژی، ارزیابی مالی، ابعاد کارائی و ریسک در رابطه با کیفیت تامین کننده، قابلیت اطمینان و زمانهای پیشبرد و تحویل مد نظر قرار می گیرد. زمانی که تمام این فاکتورها با هم مد نظر قرار می گیرند، تصمیم تامین (برون سپاری) می تواند یک تصمیم پیچیده و بسیار حساس باشد که بر سود آوری، سرمایه گذاری و موقعیت رقابتی تأثیر می گذارد.» (Bazyar, 2007).

در ادامه با اشاره به مقاله دیگری تحت عنوان «برون سپاری خدمات مالی، رویکرد جدید بانکها اروپائی» بار دیگر به نحوه تأثیر استراتژی برون سپاری بر بهره وری بانکها بطور مستند اشاره خواهیم داشت و متذکر می شویم در صورت اتخاذ صحیح و اصولی این استراتژی بر مبنای مولفه ها و شاخص های رایج و موجود و در زمانهای مناسب امکان دسترس سی به بهره وری بالاتر با به کارگیری این استراتژی دور از دسترس نیست. در این مقاله چنین عنوان گردیده است: «در بسیاری از الگوهای نوین بانکداری، بر برون سپاری بخشهایی چون فناوری اطلاعات، کارت های اعتباری، بانکداری موبایل، طراحی نرم افزار و مدیریت شبکه تأکید شده است. به عقیده بسیاری از کارشناسان، برون سپاری این بخشها، علاوه بر صرفه جوئی در هزینه های بانکی و کاسته شدن از بار مسوولیت مدیریت و پرسنل، موجب ارتقای کیفی و کمی خدمات رسانی بانکی می گردد. در اواسط ماه فوریه ۲۰۰۷، مؤسسه تحقیقاتی «دیتا مانیتور» گزارشی را منتشر کرد حاکی از آن که بسیاری از بانکهای بزرگ و مشهور جهان، بیش از نیمی از فعالیتها و عملیات مدیریتی و اجرایی خود را به مؤسسات و شرکت های دیگر سپرده اند. یکی از مهمترین اولویتهای برای برون سپاری هم به فعالیت بانکها در بخش فناوری اطلاعات و بهره گیری بهینه از دستاوردهای تکنولوژی در بخش خدمات رسانی مالی مربوط می شود. با توجه به تخصصی و پیچیده بودن فرآورده های فناوری اطلاعات و لزوم برخورداری از مهارت ها و توانائی های علمی و عملی خاص جهت استفاده از این محصولات در نظام بانکی، می بایستی زمام امور بانکی مرتبط

با فناوری اطلاعات، کارت‌های اعتباری، بانکداری موبایل، بانکداری اینترنتی و غیره را به آنها سپرد. (Mehranpoor & Sasan, 2010).

تأثیرات استفاده از استراتژی برون سپاری بر روی بهره‌وری و عملکرد سازمانها نه تنها مختص سازمانهای مالی و اعتباری و بانکهاست، بلکه شامل بسیاری از فعالیتهای سازمانهای مشابه و غیر مشابه نیز می‌گردد. در تحقیق دیگری که توسط دین الموتی^۷ در دانشگاه ایلینویز امریکا صورت گرفت به تشریح این تأثیرات و چگونگی آن در عملکرد و بهره‌وری سازمانها پرداخته است: «نتایج نگرشی که در این تحقیق نشان داده شده است حمایتی را برای ادعاهای اجزای برون سپاری آماده می‌کند که طی آن برون سپاری اجازه می‌دهد تا شرکتها تخصصهای خود را افزایش دهند، کیفیت سرویسهای خدماتی خود را ارتقا بخشند، تعداد کارمندان خود را کاهش دهند، فرآیندهای خود را ساده‌سازی کنند، هزینه‌های کلی را کمتر و هزینه‌های سربار اداری را کاهش دهند و در وقت صرفه جویی کنند. برون سپاری در این معنی برای عملکرد سازمان سودمند است. به علاوه این تحقیق روندهای رایج استراتژی برون سپاری را مشخص می‌کند و برای شرکتهای بطور تصادفی انتخاب شده در ایالات متحده کاربرد دارد. یکی از مهمترین کمکهایی که این مطالعه به ما می‌کند این است که نشان میدهد که سازمانها عموماً خودشان را در برون سپاری موفق فرض می‌کنند. اگرچه که وقتی آنها به پیشرفتهای چشمگیر در عملکرد سازمانی می‌رسند، اما به عظمت پیشرفتی که مرتبط و منسوب به استراتژی برون سپاری است پی نمی‌برند. تعدادی از استراتژی‌های سازمانی نیز به عنوان دلائل کلیدی موفقیت برون سپاری شناخته شده‌اند. این استراتژی‌ها شامل استراتژیهای با اهداف روشن، شرکای برون سپاری واقعی و درست، مهارتهای کافی و مناسب، برنامه ریزیهای صحیح، ارتباطات موثر و همبستگی و همکاری درون سازمانی است. این استراتژیها برای بهبود کیفیت، تحویل خدمات و کالاها و عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شوند» (Dean Elmuti, 2003).

در میان مقالات متعددی که در این زمینه به رشته تحریر درآمده است، تحقیقی وجود دارد که در آن از برون سپاری تحت عنوان «برون سپاری راهبردی» نام برده است و اصولاً برون سپاری را امری بالذات راهبردی میدانند و برای آن نقشی انکارناپذیر در زنجیره ارزش سازمانی که در واقع بستر اصلی شکل‌گیری و رشد بهره‌وری در سازمانها (خصوصاً سازمانهای مالی و اعتباری و بانکهاست) قائل می‌شود در این باره اعتقاد نویسنده بر این است که بدون یک نگاه راهبردی به مقوله برون سپاری در سازمانها نمی‌توان انتظار دریافت یک بازخور مناسب در باره رشد بهره‌وری در سازمانها داشت و اصولاً باین طرز نگاه راهبردی به سازمانهاست که طی تعیین نقش استراتژی برون سپاری در زنجیره ارزش سازمانها، می‌توان به دنبال شکار بهره‌وری در آنها در سطحی مطلوب و دلخواه بود:

«آغاز قرن ۲۱ دوره جدیدی برای صنایع است. دامنه برون سپاری که به طور عمده در لجستیک به کار گرفته شد به سایر بخش‌های صنعت از جمله منابع انسانی، منابع مالی و تامین سرمایه از طرق مختلف و جذب سرمایه گسترش یافت و باعث کاهش هزینه‌ها و مخاطرات در شرکتهای و افزایش قابلیت تمرکز بر مزیت‌های رقابتی آن‌ها شد..... یک علت عمده در افزایش به کارگیری فرایند برون سپاری، تغییر و تحولات محیطی و تأثیر آن بر دانش و عملکرد سازمان است. سازمان‌ها ناگزیرند برای موفقیت در دنیای کسب و کار امروز، بر مزیت‌های رقابتی خود تکیه کنند؛ برای این منظور، استراتژی برون سپاری به عنوان راهکاری خواهد بود که امکان استفاده سازمان از منابع تسهیلات و تخصصهای سایر سازمانها را بدون این که سازمان مالکیتی بر منابع و تسهیلات داشته باشد فراهم می‌آورد. همچنین، گاهی سازمانها با وجود داشتن دانش و منابع مورد نیاز، فعالیت‌هایی را برون سپاری می‌کنند تا بتوانند با آزادسازی نیروی متخصص خود، توان سازمان را در تمرکز و تقویت فعالیت‌های اصلی و محوری و مزیت‌های رقابتی افزایش دهند هر چند مدیریت و راهبری زنجیره ارزش از شایستگیهای محوری سازمانها محسوب می‌شود، اما معمولاً عملیاتی مانند لجستیک و زنجیره ارزش را جزء اولین گزینه‌های قابل برون سپاری قرار می‌دهند؛ چرا که به عنوان شایستگی محوری در زنجیره ارزش یک سازمان تعریف نمیشوند و سازمانها مایلند انجام آن‌ها را با

⁷ -Dean Elmuti

بهترین کیفیت و کمترین هزینه به نحوی سازمان دهی نمایند که بتوانند بیشترین امکانات و منابع درون سازمان خود را در جهت تحقق اهداف استراتژیک خود و رضایت مشتریان هدایت و مدیریت نمایند.

... هدف نهایی از برون سپاری، افزایش سودآوری، انعطاف پذیری و کاهش مخاطرات سرمایه گذاری در کسب و کار سازمان است. سازمان زمانی باید از برون سپاری استفاده کند که اطمینان داشته باشد برون سپاری باعث بهبود وضعیت مالی و بهره‌وری خواهد شد. در سازمان هایی که نگران تامین منابع مالی خود نیستند، از جمله سازمان هایی که دولت منابع آن ها را تامین می کند (سازمان های بخش عمومی) به ویژه در بخش خدمات، نسبت به برون سپاری حساسیت چندانی وجود ندارد و معمولاً باعث بهبود وضعیت مالی و بهره‌وری نمی شود. برای بررسی تاثیر برون سپاری در سازمان، مبنایست با نگاهی سیستمی اثرات علی و معلولی آن در عناصر مختلف مرتبط ارزیابی شود... تصمیم برو سپاری، در کوتاه مدت، دارای دو اثر عمده بر سازمان است: از یک سو باعث کاهش هزینه های عملیاتی خواهد شد و از سوی دیگر با آزاد شدن سرمایه، امکان سرمایه گذاری در سایر حوزه ها را برای سازمان فراهم خواهد ساخت. در نهایت، برآیند این دو تاثیر، می تواند باعث افزایش سودمندی برای سازمان و ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای سهام داران گردد.

امروزه برون سپاری راهبردی موضوعی مهم و اجتناب ناپذیر در مدیریت زنجیره ارزش محسوب می شود که هدف اصلی و نهایی آن بهبود وضعیت مالی و بهره‌وری سازمان و کاهش مخاطرات و ریسکهای سرمایه گذاری ها و کسب و کار است به نحوی که سازمان بتواند با اتکا به تامین کنندگانی ماهر و مجرب و واگذاری فعالی های غیرمحوری و پرریسک خود به آنها فرصت بیشتری برای تمرکز بر شایستگیهای محوری و افزایش مزیت های رقابتی فراهم نماید. برون سپاری راهبردی ابزاری برای تقسیم مخاطرات و انتقال ریسک های سرمایه گذاری ها و کسب و کار با تشکیل یک سبد سرمایه گذاری برای حوضه های مختلف فعالیت های کسب و کار خود و انتخاب پیمانکاران مختلف و نحوه های مختلف واگذاری و برو سپاری فعالیت های سازمان است که ضمن کاهش هزینه ها و استفاده از سرمایه و نیروی شرکت های دیگر، ریسک هایی از جمله ریسک ناتوانی فناوری، دانش فنی، مهارت و ... را نیز کاهش می دهد. برون سپاری در کنار منافع که ایجاد میکند مخاطراتی نیز به همراه دارد. یکی از این مخاطرات مربوط به اشتغال است؛ برون سپاری باعث می شود عده ای از کارکنان سازمان کار خود را از دست بدهند. در نتیجه برون سپاری، کشورهای صنعتی مثل امریکا با کاهش اشتغال و کسورهای چون هند و چین با افزایش ضریب اشتغال مواجه شده اند.» (Parvizian et al, 2007).

-تحقیق دیگری که در باره مزایای برون سپاری و چگونگی تصمیم گیری برای آن وجود دارد نیز به رابطه میان بهره‌وری و برون سپاری پرداخته و چگونگی اثر گذاری بر روی بهره‌وری را تحت شرایط خاصی که بایستی برای برون سپاری تصمیم گرفت ارائه می دهد به نظر می رسد که چگونگی و رویه این تحقیق قابل کاربرد در مؤسسات مالی و بانکها و اصولاً هر مؤسسه خدماتی دیگر نیز است:

«کاهش هزینه ها معمولاً به عنوان یک مزیت اساسی در پروژه های برون سپاری دیده شده است. با این وجود ممکن است که این موضوع موجب نگرانی شود هزینه های حمل و نقل مربوطه، تحقیقاتی را موجب می شود تا نشان دهد که قراردادهای برون سپاری الزاماً باعث صرفه جویی در پول نمی شود. یک دلیل خیلی بهتر دانش تخصصی شده ای است که پیمانکار میتواند ارائه کند. برون سپاری زمانی بهترین کارکرد را دارد که نتیجه مهندسی مجدد باشد. مهندسی مجدد به معنای گام برداشتن به گذشته برای ایجاد یک دیدگاه جدید در کل فرایند مورد نظر با دیدگاهی جدید است.

در اصل مهندسی مجدد فرایندی متهورانه و منطقی و به دنبال کارائی است و رابطه ای با ترساندن و تضعیف روحیه ندارد برون سپاری به ایجاد شرایط بهتر با هر نتیجه ای کمک می کند. اما سنت در مقابل مهندسی مجدد مقاومت می کند. وقتی مهندسی مجدد در می یابد که چه کسی داناتر برای انجام یک کار خاص است و چه کسی میتواند کارها را با کارایی بیشتر و با کیفیت بالا تری انجام دهد. وقتی فشارهای رقابتی قویتر میشوند شرکتهایی که مهندسی مجدد را انجام داده اند به سمت بالا حرکت می کنند (پیشرفت می کنند) زیرا آنها بر اساس یک فرایند اساسی و حیاتی ساخته شده اند که بهتر از بقیه کار می کنند. تصمیم برای برون سپاری می تواند موجب یک مزیت رقابتی (و به تبع آن سودمندی) شود. در یک برون سپاری، موفقیت آمیز

بودن یک تصمیم نیاز به آگاهانه بودن تصمیم دارد. خوب بودن، قوی و کامل بودن و جزئی و دقیق بودن اطلاعات در دسترس مدیریت می تواند از هزینه های سنگین جلوگیری کند و نهایتاً اینکه برای موفقیت برون سپاری به هر شکلی واکنش سریع برای فرصتها و تهدیدهای استراتژیک حیاتی هستند. مدیریت کارا برای روابط برون سپاری یک حکم قطعی و لازم الاجراء سازمانی است» (Lankfor and Parsa, 1999).

همچنین آنها برای چگونگی تصمیم در باره برون سپاری این گونه بیان می کنند:

«موارد متعددی شامل تصمیمات برون سپاری در منابع یک سازمان می شوند. بطور خلاصه آیتنم های کلیدی جهت تجزیه و تحلیل این موضوع عبارتند از: صرفه های اقتصادی، تجربه برون شرکتی که برون سپاری را بر عهده می گیرد، مزایای مالی کوتاه و بلند مدت فروش منابع، ناتوانی در در مدیریت فعاليتها، انطباقهای استراتژیک و نیاز به تمرکز بر کسب و کار مرکزی و اصلی. موارد دیگری که نوعاً شامل این تجزیه و تحلیل می شوند نیاز به ملاحظه شدن در زمینه وضعیت شرکتی خاص دارند شامل موارد زیر است:

- ۱- تاثیر بر روی شرایط رقابتی شرکت
- ۲- شناسایی خدماتی که باید برون سپاری شوند
- ۳- تعداد عرضه کنندگانی که باید مورد استفاده قرار گیرند
- ۴- توانایی بازگشت به فعاليتهايي که قبلاً در داخل شرکت انجام می شد (در صورت نیاز)
- ۵- قابلیت اعتماد به عرضه کنندگان
- ۶- کیفیت خدمات عرضه کنندگان
- ۷- هماهنگی با عرضه کنندگان و ارزیابی عملکرد آنان
- ۸- انعطاف پذیری در محصولات پیشنهادی توسط عرضه کنندگان
- ۹- ارائه آخرین مزایای تکنولوژیکی و تخصصها (Lankfor and Parsa, 1999)

آخرین تحقیقی که در باره برون سپاری در این جا بدان اشاره خواهیم کرد موردی است که به سوالات اساسی در هنگام هر نوع برون سپاری که می تواند بر معیارهای بهره وری در سازمان موثر واقع شود می پردازد. این تحقیق که توسط ویمر^۸ و سورینگ^۹ و در آلمان انجام گرفت سوالات اساسی در این زمینه را به صورت زیر عنوان می کند:

«در باره هر فعالیتی که برون سپاری می شود شرکتها با سوالاتی اساسی زیر رو به رو می شوند:

الف- چرا ما باید برون سپاری را انجام دهیم؟

ب- کدام فعاليتها و کارکردها بایستی برون سپاری شوند؟

ج- چطور بایستی ما فعاليتهاي برون سپاری شده را هدایت و کنترل کنیم؟

د- معیارهای اساسی برون سپاری چه هستند؟

بر این اساس تحقیقات اخیر در مورد برون سپاری را می توان به ۴ گروه اصلی که سعی می کنند به این پرسشها پاسخ دهند تقسیم نمود:

- ۱- فعاليتهاي تحقیقاتی که فرصتها و ریسکهای برون سپاری را تشریح می کنند
 - ۲- تحقیقاتی که قابلیت کاربردی برون سپاری را برای فعاليتهاي مختلف تجزیه و تحلیل می کنند
 - ۳- تحقیقاتی که بر اساس رهنمودهایی که «چطور بایستی یک برون سپاری را هدایت کرد؟» اقدام می کنند.
 - ۴- تحقیقاتی که عاملهای کلیدی موفقیت یک پروژه برون سپاری را ارزیابی می کنند و ریسکهای مرتبط را شناسایی می کنند.
- (Weime And Seuring, 2009)

^۸ -Weimer

^۹ -Seuring

*زمینه‌های برون سپاری در بانک اقتصاد نوین :

با توجه به محدوده و قلمرو تحقیقی ما در این تحقیق که مشمول شعب بانک اقتصاد نوین در محدوده استان مازندران است، مواردی را که به عنوان فعالیتهای برون سپاری شده در سطح این شعب انجام گردیده مشخص نموده و به این نکته اشاره می‌کنیم که اعم فعالیتهای برون سپاری شده در سطح شعب مذکور را می‌توان در غالب موارد ذیل معرفی نمود:

- ۱- برون سپاری نیروهای خدماتی
 - ۲- برون سپاری برخی تبلیغات خاص بانکی
 - ۳- برون سپاری فناوری اطلاعات مورد نیاز شعب
 - ۴- برون سپاری تعمیر و نگهداری ادوات اداری و بانکی (پول شمار،^{۱۰} دستگاه صف، پایانه فروش^{۱۱}) و...
 - ۵- برون سپاری بازاریابی مربوط به دستگاههای پایانه فروش
 - ۶- برون سپاری خدمات حمل و نقل
 - ۷- برون سپاری تامین امنیت شعب
 - ۸- برون سپاری کارشناسان و ارزیابان پروژه های اقتصادی، ساخت و ساز، تعمیرات و...
 - ۹- برون سپاری وکلای دعاوی مستقل جهت انجام دعاوی مورد نیاز بانک
 - ۱۰- استفاده از بازرسان و حسابرسان خارجی و قراردادی (مؤسسه هوشمندیار، بهمند و...)
- *فرضیات تحقیق:

در ابتدا با بیان فرضیه اصلی که ما به دنبال تحقیق در باره آنیم زمینه را برای تمرکز بر یافتن پاسخ آماده نموده و به دنبال آن با تفکیک فرضیه اصلی به چند فرضیه جانبی بر روی آن دقیق شده و به کنکاش موضوع بر حسب جزئیات می‌پردازیم تا به هنگام تجزیه و تحلیل نهایی بطور دقیق در باره آن نتیجه گیری کنیم.

فرضیه اصلی :

- ۱- استفاده از استراتژی برون سپاری موجب افزایش بهره‌وری در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران می‌شود. فرضیه این تحقیق مبتنی بر نشان دادن افزایش در بهره‌وری شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران در اثر استفاده از استراتژی برون سپاری است. بر این اساس و بر مبنای توضیحات قبلی جهت بررسی دقیق تر این فرضیه را به پنج فرضیه فرعی به شرح زیر تقسیم نموده و تمرکز خود را بر آنها استوار می‌سازیم:
- ۱- استفاده از استراتژی برون سپاری موجب کاهش هزینه‌ها در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران می‌شود.
- ۲- استفاده از استراتژی برون سپاری موجب افزایش سرعت فرآیندها در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران می‌شود.
- ۳- استفاده از استراتژی برون سپاری موجب آزادسازی منابع درون سازمانی و تخصیص بهینه آنها در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران می‌شود.
- ۴- استفاده از استراتژی برون سپاری موجب افزایش در کیفیت خدمات شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران می‌شود.
- ۵- استفاده از استراتژی برون سپاری موجب افزایش در رضایت ذینفعان شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران می‌شود.

۲- مواد و روش‌ها:

نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی- توصیفی است و روش آن بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع تحقیقات همبستگی و بالاجس از نوع مدل معادلات ساختاری است. به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه مورد نظر آماده شده و با استفاده از نرم افزار SPSS و با اتکا به روش تحلیل عاملی اکتشافی، روایی پرسشنامه مورد ارزیابی واقع می‌شود. در ادامه با استفاده از روش مدلیابی معادلات ساختاری در قالب قابلیت‌های نرم افزار LISREL نحوه و شدت روابط همزمان متغیرهای موجود در تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. در

¹⁰ -ATM

¹¹ -POS

این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه همسانی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود.

برای بررسی روایی سازه‌ای و نیز ساختار عوامل متغیرهای تحقیق، شیوه آماری تحلیل عاملی از نوع اکتشافی از روش مؤلفه‌های اصلی توأم با چرخش واریماکس و نمودار اسکری استفاده شده است. جدول (۱) نتایج بررسی روایی و پایایی پرسشنامه را نشان می‌دهد. با توجه به داده‌های جدول، مقدار آلفای کرونباخ گویای مطلوب بودن ابزار جمع‌آوری داده‌ها (پرسشنامه) را برای یک تحقیق اکتشافی نشان می‌دهد.

جدول (۱): نتایج بررسی روایی و پایایی پرسشنامه

متغیرها	α کرونباخ
برون سپاری [OUS1...OUS10]	۰/۸۷۵
کاهش در هزینه [CD1...CD7]	۰/۷۷۲
سرعت فرآیندها [SP1...SP6]	۰/۸۴۲
تخصیص بهینه منابع [FD1..FD6]	۰/۷۴۴
کیفیت خدمات [SQ1..SQ7]	۰/۸۱۹
رضایت ذینفعان [CU1...CU11]	۰/۸۸۱

برای بررسی روایی سازه‌ای و نیز ساختار عوامل متغیرهای تحقیق، شیوه آماری تحلیل عاملی از نوع اکتشافی از روش مؤلفه‌های اصلی توأم با چرخش واریماکس و نمودار اسکری استفاده شده است. بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ (علامت جبری ملاک نیست) به عنوان بارهای عاملی بالا و قابل قبول در نظر گرفته شده‌اند. جدول (۲) نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول (۲) - نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

KMO (کایزر- میر- اولکین)	عوامل (فاکتورها)	عوامل استخراج شده در تحلیل عاملی اکتشافی به روش مؤلفه‌های اصلی		پرسش‌ها	متغیرهای پنهان
۰/۸۵۸	Ous 1,8,9,10	(عامل اول)	O S O S 0	برون سپاری	
	Ous 2,3,4,5,	(عامل دوم)			
	Ous 6,7,	(عامل سوم)			
	Cd 1,2,3,4	(عامل اول)	D1...CD7	کاهش در هزینه	
	Cd 5,6,7	(عامل دوم)			
۰/۷۹۵	Sp 1,2,3,4	(عامل اول)	SP1...SP6	سرعت فرآیندها	
	Sp 5,6	(عامل دوم)			
۰/۷۹۲	Fd 1,2,3	(عامل اول)	FD1..FD6	تخصیص بهینه منابع	
	Fd 4,5,6	(عامل دوم)			
۰/۷۹۲	Sq 4,5,6	(عامل اول)	SQ1..SQ7	کیفیت خدمات	
	Sq 2,3	(عامل دوم)			
	Sq 1,7	(عامل سوم)			
۰/۸۱۴	Cu 9,10,11	(عامل اول)	CU1...CU11	رضایت ذینفعان	
	Cu 5,7,8	(عامل دوم)			
	Cu 1,4	(عامل سوم)			

مدل معادلات ساختاری^{۱۲} SEM یک تحلیل چند متغیری بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی^{۱۳} GLM است که به محقق امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد آزمون قرار دهد. تحلیل مدل معادلات ساختاری را می توان توسط دو تکنیک انجام داد: تحلیل ساختاری کوواریانس یا روابط خطی ساختاری^{۱۴} LISREL و حداقل مربعات جزئی^{۱۵} PLS.

تکنیک LISREL آمیزه ای از دو تحلیل است: تحلیل عاملی تأییدی^{۱۶} (مدل اندازه گیری^{۱۷})، تحلیل مسیر^{۱۸} - تعمیم تحلیل رگرسیون (مدل ساختاری^{۱۹}). منظور از مدل اندازه گیری، سنجش روابط بین متغیرهای مشاهده شده (گویه های پرسشنامه) و متغیرهای پنهان (سرمایه انسانی، مشتری و ساختاری و عملکرد سازمانی شعب بانک) توسط شناسایی سازه های متغیرهای پنهان (عوامل استخراج شده) است. به بیان دیگر این مدل مشخص می کند که متغیرهای پنهان با متغیرهای قابل مشاهده مرتبط هستند و از طریق آنها سنجیده می شوند و هر یک از شاخص ها تا چه حد متضمن مفهوم ابعاد متغیر پنهان اند. منظور از مدل ساختاری، صرفاً روابط علی^{۲۰} بین متغیرهای پنهان است. به بیان دیگر هدف این مدل کشف هر دوی اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پنهان برونزا بر متغیرهای پنهان درونزا است. صورت کلی مدل ساختاری و مدل اندازه گیری در تکنیک LISREL به صورت رابطه (۱) است.

$$\begin{cases} y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \\ x = \Lambda_x \xi + \delta \end{cases} \quad (1)$$

$$E(\zeta) = 0; \quad COV(\zeta) = \Psi \quad E(\varepsilon) = 0; \quad COV(\varepsilon) = \Theta_\varepsilon$$

$$E(\delta) = 0; \quad COV(\delta) = \Theta_\delta$$

مدل یابی با این تکنیک طی پنج مرحله تدوین مدل، شناسایی مدل، برآورد مدل، ارزیابی برازش مدل و اصلاح مدل انجام می گیرد. با توجه به استدلال نظری تحقیقات پیشین نماد ماتریسی مدل تحقیق را طبق رابطه (۲) بیان می کنیم.

$$\begin{cases} p_i = \lambda_{p_i} \eta_{Per} + \theta_{\varepsilon_i} & i = 1, \dots, 10 \\ h_i = \lambda_{h_i} \xi_H + \theta_{\delta_i} & i = 1, \dots, 20 \\ c_i = \lambda_{c_i} \xi_C + \theta_{\delta_i} & i = 1, \dots, 17 \\ s_i = \lambda_{s_i} \xi_S + \theta_{\delta_i} & i = 1, \dots, 16R \end{cases} \quad (2)$$

$$\eta_{Per} = \alpha + \gamma_H \xi_H + \gamma_S \xi_S + \gamma_C \xi_C + \phi_{HC} \xi_H \xi_C + \phi_{HS} \xi_H \xi_S + \phi_{CS} \xi_C \xi_S + \zeta_{Per}$$

هدف از برآورد مدل همگرا شدن ماتریس کوواریانس نمونه، (S) با ماتریس کوواریانس جامعه (Σ(θ)) و به حداقل رساندن ماتریس پسماند، یعنی تفاوت بین Σ(θ) و S است. با فرض اینکه جملات خطا و متغیرهای پنهان به پرسش ای نرمال توزیع شده اند، یافتن برآورد بیشینه درستنمایی^{۲۱} پارامترهای آزاد در مدل، معادل به حداقل رساندن تابع رابطه (۳) است.

$$(-3) F_{ML} [S, \Sigma(\theta)] = \log |\Sigma(\theta)| + \text{tr}(S \Sigma^{-1}(\theta)) - \log |S| - (p + q)$$

که tr مجموع عناصر قطر اصلی ماتریس است؛

⁹- Structural Equation Model (SEM)

¹⁰- General Linear Model (GLM)

¹¹- Linear Structural Relations (LISREL)

¹²- Partial Least Squares (PLS)

¹³- Confirmatory Factor Analysis (CFA)

¹⁴- Measurement Model

¹⁵- Path Analysis

¹⁶- Structural Model

¹⁷- Causal relationships

¹⁸- Maximum Likelihood (ML)

$W = \sum^{-1} p; q$ و نیز به ترتیب تعداد متغیرهای مشاهده شده متغیر پنهان درون‌زا و برون‌زا است. به عبارت دیگر، $p+q$ تعداد کل متغیرهای مشاهده شده است.

ارزیابی برازش مدل با مقایسه ماتریس کوواریانس برآورد شده برای جامعه (بر اساس مدل) و ماتریس کوواریانس نمونه (بر اساس داده‌های مشاهده شده) به دست می‌آید، $(S - \sum(\theta))$. مهم‌ترین شاخص‌های برازندگی روابط خطی ساختاری که به تبیین واریانس می‌پردازند، شاخص برازندگی GFI ^{۲۲}، شاخص تعدیل شده برازندگی $AGFI$ ^{۲۳} که از نظر درجات آزادی تعدیل شده و جذر برآورد واریانس خطای تقریب $RMSEA$ ^{۲۴} هستند. هیچ‌پرسش آزمون معنی‌داری برای شاخص‌های GFI و $AGFI$ که بین صفر (بrazش ضعیف) و یک (بrazش کامل) متغیر است، وجود ندارد. هر چه این شاخص‌ها به ۱ نزدیک‌تر باشد، اشاره به برازش بهتر مدل از داده‌ها دارد. در مورد شاخص $RMSEA$ نیز مقادیر کوچک شاخص، نشان دهنده برازش خوب مدل است به نحوی که این شاخص برای مدل‌های خوب برابر یا کمتر از ۰/۰۵ است (از ۰/۰۵ تا ۱/۰۰ نیز نسبتاً خوب محسوب می‌شود). اصلاح مدل نیز سعی در بهبود بخشیدن و بهتر کردن مدل دارد. توجه به این نکته ضروری است که هیچ آزمونی مبنی بر اینکه به ما بگوید که چه متغیرهای کلیدی را فراموش کرده‌ایم، وجود ندارد. باید دقت کرد که این کار بر اساس تئوری صورت گیرد.

۳- نتایج و بحث

برای برآورد مدل اندازه‌گیری بر روی تحلیل عاملی تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه‌گیری است تمرکز می‌کنیم. این الگو در مورد نحوه سنجش متغیرهای پنهان توسط متغیرهای مشاهده شده بحث می‌کند و در واقع ساختار عاملی، فرضیه‌ای است که برای همبستگی‌های مشاهده شده به حساب می‌آید. تحلیل عاملی تأییدی از نظر جبری بسیار پیچیده است و برای هر پرسش محاسباتی همیشه از LISREL و یا برنامه‌های معادل آن استفاده می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی مدلی ساخته می‌شود که در آن فرض می‌شود داده‌های تجربی بر پایه چند پارامتر توصیف یا محاسبه می‌گردند. این مدل مبتنی بر اطلاعات قبلی درباره ساختار داده‌ها است، ساختاری که در قالب یک تئوری، فرضیه و یا دانش حاصل از مطالعات پیشین (همان تحلیل عاملی اکتشافی) به دست آمده است. نتایج مدل اندازه‌گیری سرمایه انسانی، مشتری و ساختاری و عملکرد سازمانی بانک‌ها در تأیید تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳): خلاصه تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های خوبی برازش

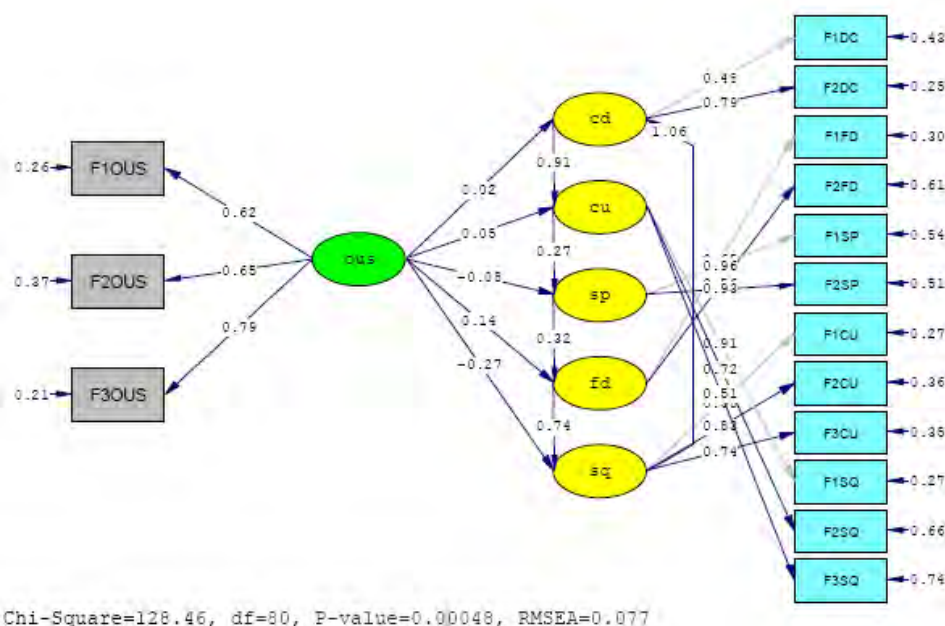
متغیرهای پنهان	χ^2	p-value	RMSEA
برون سپاری	۵۲/۳۷	۰/۰۱	۰/۰۷
کاهش در هزینه	۲۰/۳۵	۰/۰۰۸	۰/۰۷
سرعت فرآیندها	۳۵/۴۹	۰/۰۰۰۰۲	۰/۱
تخصیص بهینه منابع	۲۴/۴۱	۰/۰۱	۰/۱
کیفیت خدمات	۱۴/۶۱	۰/۰۶	۰/۰۹
رضایت ذینفعان	۴۱/۸۴	۰/۰۰۷	۰/۱

نتایج تخمین و مقادیر آماره t مدل‌های اندازه‌گیری، نشان دهنده برازش خوب و معنی‌دار بودن ضرایب مدل‌ها است. مشاهده می‌شود که نتایج مدل‌های اندازه‌گیری، تئوری ساخته شده در قسمت تحلیل عاملی اکتشافی را کاملاً تأیید می‌کند. منظور از مدل ساختاری، روابط علی بین متغیرهای پنهان است. هدف این مدل کشف اثر متغیرهای پنهان برون‌زا بر متغیر پنهان درون‌زا و یا به عبارت دیگر ارائه تحلیل مسیر مدل تحقیق است، شکل (۱).

¹⁹ - Goodness-of-Fit Index

²⁰ - Adjusted Goodness-of-Fit Index

²¹ - Root Mean Square Error of Approximation



شکل (۱): مدل ساختاری تحقیق

شاخص‌های برآزش گویای برآزش مدل‌ها هستند. در تحلیل مسیر، همبستگی بین دو متغیر برابر است با مجموع مسیرهای ساده و مرکبی که این دو متغیر را به هم متصل می‌کند. با توجه به نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل داده‌ها در باره تاثیر برون سپاری بر روی بهره وری میتوان به صورت زیر بحث نمود. در مجموع استفاده از استراتژی برون سپاری در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران موجب افزایش در بهره وری آن نگردیده است. در باره اثرات مستقیم برون سپاری بر روی بهره وری، برون سپاری تنها باعث افزایش در مولفه کیفیت خدمات (SQ) گردیده است و سایر مولفه‌های بهره وری را مورد تاثیر قرار نداده است. اثرات غیر مستقیم برون سپاری بر روی بهره وری نیز هیچ یک از مولفه‌های بهره وری را افزایشی نشان نمی‌دهد و نتیجه اثر کل نیز تقریباً به همین شکل است و تنها مولفه بهره وری را که در مجموع تا حدی تحت این استراتژی در حال رشد نشان میدهد (آن هم نه بطور کامل) همان مولفه کیفیت خدمات است. به منظور روشن شدن بحث باید خاطر نشان کرد که نتیجه گیری نهایی در تکنیک لیزرل بر اساس اثر کل که مجموع اثر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهاست صورت می‌پذیرد. بنا بر این خواهیم داشت:

الف- اثر مستقیم:

با استفاده از آزمون آماره t، هر گاه میزان این آماره پس از تخمین بیش از ۱/۹۶ باشد، رابطه مذکور در سطح احتمال مذکور پذیرفته و در غیر این صورت معنی دار نبوده و پذیرفته نمی‌گردد. نتایج تحقیق حاکی از این است که تنها متغیری که دارای اثر مستقیم معنی دار تحت آماره t می‌باشد، متغیر SQ (کیفیت خدمات) است که دارای ملاک آزمون معادل با ۲/۵۵ است و سایر متغیرهای آشکار همگی دارای مقادیری کمتر از ۱/۹۶ تحت آماره t بوده و همگی به دلیل معنی دار نبودن رد می‌شوند. طبق شکل (۴-۸) فصل قبل مقادیر محاسبه شده آماره t برای متغیرهای تحقیق عبارتند از:

جدول (۴): مقایسه مقادیر آماره t، در اثر مستقیم

متغیر	کاهش در هزینه ها (cd)	افزایش در سرعت فرآیندها (sp)	تخصیص بهینه منابع (fd)	کیفیت خدمات (SQ)	رضایت ذینفعان (cu)
مقدار آزمون t	۰/۳	۰/۶۵	۱/۰۸	۲/۵۵	۰/۵۴

ب- اثر غیر مستقیم :

مجددا و با استفاده از نتایج آزمون آماره t ، متغیرهای تحقیق را مورد بررسی قرار می دهیم. با استناد به جدول (۴-۱۷) فصل قبل مشاهده می کنیم که هیچ متغیری تحت آماره t مقدار معنی داری ندارد، زیرا همه متغیرها مقداری کمتر از $1/96$ به خود گرفته اند. بنا بر این در سطح احتمال مذکور هیچ کدام رابطه معنی داری با برون سپاری از خود نشان نمی دهند. طبق جدول (۴-۱۷) فصل قبل مقادیر محاسبه شده آماره t برای متغیرهای تحقیق عبارتند از:

جدول (۵): مقایسه مقادیر آماره t در اثر غیر مستقیم

متغیر	کاهش در هزینه ها (cd)	افزایش در سرعت فرآیندها (sp)	تخصیص بهینه منابع (fd)	کیفیت خدمات (sq)	رضایت ذینفعان (cu)
متغیر	۱/۶۰	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۷۷	۱/۴۵

ج- اثر کل :

نظر به اینکه نتیجه نهایی در تحلیل لیزرل بر اساس اثر کل حاصل می شود، مجددا با استناد از نتایج حاصله از جدول (۴-۱۶) فصل قبل که مقادیر اثر کل را تحت لیزرل محاسبه نموده است، مشاهده می گردد که نهایتا هیچ رابطه معنی داری میان متغیرهای مدل و برون سپاری وجود نداشته و همه متغیرها دارای آماره آزمون t کمتر از $1/96$ بوده و بدین ترتیب از نظر آماری بی معنی و دارای عدم رابطه با برون سپاری میباشند:

جدول (۶): مقایسه مقادیر آماره t در اثر کل

متغیر	کاهش در هزینه ها (cd)	افزایش در سرعت فرآیندها (sp)	تخصیص بهینه منابع (fd)	کیفیت خدمات (sq)	رضایت ذینفعان (cu)
متغیر	۱/۴۵	۰/۸۹	۰/۷۸	۱/۶۳	۰/۹۷

آنچه که بر اثر این نتایج حاصل می گردد این است که به دلیل عدم تأیید نتایج آزمون توسط آماره t ، هیچ رابطه معنی داری میان برون سپاری و اجزای بهره وری (یعنی، کاهش هزینه ها، افزایش سرعت فرآیندها، تخصیص بهینه منابع، افزایش رضایت ذینفعان و افزایش کیفیت خدمات) در این تحقیق وجود نداشته و بنا بر این استفاده از استراتژی برون سپاری در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران موجب افزایش در بهره وری نشده است. اما در کنار این مسایل اثرات مثبت معناداری میان اجزای بهره وری مشاهده می شود که جدول زیر این بحث را اثبات می کند.

جدول (۷): مقایسه مقادیر آماره t در اثر کل اجزای بهره وری

	cd	cu	sp	fd	sq
cd	0.07 (0.03)	0.07 (0.04)	0.26 (0.22)	0.84 (0.22)	1.13 (0.19)
cu	2.11 (0.16)	1.99 (0.03)	1.22 (0.19)	3.79 (0.18)	5.84 (0.13)
sp	6.02 (0.23)	2.11 (0.25)	1.23 (0.03)	4.21 (0.17)	7.87 (0.24)
fd	1.16 (0.04)	1.17 (0.05)	2.11 (0.26)	1.23 (0.03)	1.17 (0.05)
sq	1.89 (0.03)	1.93 (0.03)	1.31 (0.20)	2.11 (0.19)	1.92 (0.03)
	1.99	2.04	1.23	4.09	2.11

نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج تحقیقات سایرین که اکثراً در خارج از کشور صورت پذیرفته است چندان همخوانی نداشته و با توجه به متدلوژی به کار رفته در این تحقیق می توان این گونه نتیجه گرفت که بسترهای لازم جهت اعمال صحیح این استراتژی در داخل چندان فراهم نیست و همانطوری که در مبحث بیان پیشینه تحقیق خاطر نشان گردیده بود، در صورت عدم توجه کافی به شرایط و نوع روابط حاکم بر سازمان و شناسائی نشدن موارد لازم جهت برون سپاری، سازمان قدر مسلم در این امر موفق نخواهد گردید و این تحقیق نمونه تجربی خوبی بر این مدعاست. با توجه به نتایج حاصله از این تحقیق میتوان در باره افزایش بهره وری در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران پیشنهادهاتی را مطرح نمود. اگرچه که برون سپاری انجام شده در این شعب قادر به افزایش میزان بهره وری نبوده است اما نتایج تحقیق حاکی از این است که برای افزایش بهره وری در این شعب راههایی به چشم می خورد که در واقع نتیجه اثرگذاری متقابل متغیرهای پنهان (اجزای بهره وری) بر روی یکدیگر است.

- همبستگی مثبتی میان کاهش در هزینه ها و رضایت ذینفعان وجود دارد. همانطور که براساس جدول (۷) مشاهده شد ضرایب برآوردی رابطه رضایت ذینفعان با کاهش در هزینه ها را نشان می دهد و ضریب برآوردی دارای علامت مثبت، معادل ۰/۹۶ است و از نظر آماری نیز به علت بالا بودن $t - ststics$ معنی دار است.
 - همبستگی مثبتی میان رضایت ذینفعان و تخصیص بهینه منابع وجود دارد. همانطور که براساس جدول (۷) مشاهده شد ضرایب برآوردی رابطه رضایت ذینفعان با تخصیص بهینه منابع را نشان می دهد و ضریب برآوردی دارای علامت مثبت، معادل ۰/۹۰ است و از نظر آماری نیز به علت بالا بودن $t - ststics$ معنی دار است.
 - همبستگی مثبتی میان تخصیص بهینه منابع و کاهش در هزینه ها وجود دارد. همانطور که براساس جدول (۷) مشاهده شد ضرایب برآوردی رابطه تخصیص بهینه منابع با کاهش در هزینه ها را نشان می دهد و ضریب برآوردی دارای علامت مثبت، معادل ۰/۸۴ است و از نظر آماری نیز به علت بالا بودن $t - ststics$ معنی دار است.
 - همبستگی مثبتی میان تخصیص بهینه منابع و رضایت ذینفعان وجود دارد. همانطور که براساس جدول (۷) مشاهده شد ضرایب برآوردی رابطه تخصیص بهینه منابع با رضایت ذینفعان هزینه ها را نشان می دهد و ضریب برآوردی دارای علامت مثبت، معادل ۰/۷۶ است و از نظر آماری نیز به علت بالا بودن $t - ststics$ معنی دار است.
 - همبستگی مثبتی میان تخصیص بهینه منابع و کیفیت خدمات وجود دارد. همانطور که براساس جدول (۷) مشاهده شد ضرایب برآوردی رابطه تخصیص بهینه منابع با کیفیت خدمات را نشان می دهد و ضریب برآوردی دارای علامت مثبت، معادل ۰/۷۹ است و از نظر آماری نیز به علت بالا بودن $t - ststics$ معنی دار است.
 - همبستگی مثبتی میان افزایش کیفیت خدمات و کاهش در هزینه ها وجود دارد. همانطور که براساس جدول (۷) مشاهده شد ضرایب برآوردی رابطه کیفیت خدمات با کاهش در هزینه ها را نشان می دهد و ضریب برآوردی دارای علامت مثبت، معادل ۱/۱۳ است و از نظر آماری نیز به علت بالا بودن $t - ststics$ معنی دار است.
 - همبستگی مثبتی میان افزایش کیفیت خدمات و رضایت ذینفعان وجود دارد. همانطور که براساس جدول (۷) مشاهده شد ضرایب برآوردی رابطه کیفیت خدمات با رضایت ذینفعان را نشان می دهد و ضریب برآوردی دارای علامت مثبت، معادل ۱/۰۲ است و از نظر آماری نیز به علت بالا بودن $t - ststics$ معنی دار است.
- با توجه به اطلاعات ارائه شده و وجود همبستگی مثبت میان اجزای بهره وری به شرح فوق می توان از آنها برای افزایش بهره وری استفاده نمود. در این جا آنچه قابل توجه و حائز اهمیت است این است که به دلیل وجود روابط متقابل مثبت میان اجزای بهره وری می توان با اجرای ۷ دستور ذیل در شرایط موجود به افزایش بهره وری (نه از طریق برون سپاری، بلکه از طریق دست کاری در اجزاء خود بهره وری)) در شعب اقتصاد نوین استان مازندران دست یافت:

۱- افزایش بهره وری با استفاده از آیتم افزایش رضایت ذینفعان از مجرای ((کاهش در هزینه ها)):

چون کاهش در هزینه ها موجب افزایش در رضایت ذینفعان می شود بنا بر این می توان بهره وری را از این طریق افزایش داد. بر این اساس بانک اقتصاد نوین در سطح شعب استان مازندران باید به دنبال کاهش در برخی از هزینه ها باشد تا از این طریق ضمن جلب رضایت

ذینفعان موجبات افزایش در بهره وری خود را فراهم سازد. پیشنهاد می شود که کاهش در هزینه های ذینفعان از موارد ذیل استفاده نمود:

الف- حذف برخی از کارمزدهای بانکی خاص، (مثلا حذف کارمزد دریافتی چکهای بین بانکی از مشتریان)

ب- حذف هزینه صدور مجدد نوین کارت

ج- حذف هزینه صدور رمز مجدد برای خدمات اینترنتی

د- حذف هزینه صدور دسته چک برای مشتریان خاص

۲- افزایش بهره وری با استفاده از آیتم تخصیص بهینه منابع از مجرای ((افزایش رضایت ذینفعان)):

با افزایش رضایت ذینفعان، چون تخصیص بهینه به شکل کاراتری صورت میگیرد لذا بهره وری روندی صعودی به خود خواهد گرفت و بنابراین بانک اقتصاد نوین بایستی به دنبال مجراهایی جهت افزایش رضایت ذینفعان خود باشد. برای این منظور موارد ذیل پیشنهاد می گردد:

الف- رشد مشتری مداری فراتر از میزان فعلی

ب- ارائه برخی از تسهیلات خاص به مشتریان منتخب

ج- قائل شدن نرخ تخفیفات خاص برای مشتریان خاص

د- بخشش برخی از جریمه های دیرکرد برای مشتریانی که در صدد پرداخت تسهیلات عقب مانده خویش هستند
هـ- تلاش در جهت افزایش ارزش هر سهم

۳- افزایش بهره وری با استفاده از آیتم کاهش در هزینه ها از مجرای ((تخصیص بهینه منابع)):

بر اساس محاسبات جدول (۷) مشاهده گردید که میان تخصیص بهینه منابع و کاهش در هزینه ها رابطه معناداری وجود دارد بنا بر این می توان از طریق تخصیص بهینه منابع موجبات کاهش در هزینه ها را فراهم آورد و به تبع آن بهره وری را افزایش داد. بدین منظور موارد ذیل پیشنهاد می گردد:

الف- استفاده کارا از ابزار و ادوات مصرفی و سرمایه ای در سطح شعب

ب- استفاده از تخصص و تسلط افراد خاص در سطح شعب به منظور حل مسائل خاص

ج- به کار گیری مدیریت زمان در کلیه امور

د- استفاده از استراتژی مهندسی مجدد در برخی از فرآیندهای خاص جهت پرهیز از اتلاف منابع

۴- افزایش بهره وری با استفاده از آیتم رضایت ذینفعان از مجرای ((تخصیص بهینه منابع)):

از طرفی می توان با تخصیص بهینه منابع نیز به اثرگذاری مثبت بر روی ذینفعان و به تبع آن افزایش در بهره وری دست یافت. بنا بر این در سطح شعب بانک بایستی هر گونه اقدامی که می توتند موجب تخصیص بهینه منابع گردد لحاظ شود. در این باره تمامی پیشنهادات بند ۳ قابل اجرا است.

۵- افزایش بهره وری با استفاده از آیتم افزایش کیفیت خدمات از مجرای ((تخصیص بهینه منابع)):

با تخصیص بهینه منابع حتی میتوان بر روی افزایش کیفیت خدمات نیز تاثیر گذاشت زیرا رابطه معناداری بین این دو متغیر به چشم می خورد بنا بر این باید از طریق تخصیص بهینه منابع به دنبال افزایش در بهره وری بود. در این مورد نیز پیشنهادات بند ۳ مجددا ارائه می گردد.

۶- افزایش بهره وری با استفاده از آیتم کاهش در هزینه ها از مجرای ((افزایش در کیفیت خدمات)):

رابطه معناداری که میان افزایش در کیفیت خدمات و کاهش در هزینه ها وجود دارد موجب می شود که این تفکر که می توان از طریق افزایش در کیفیت خدمات بر روی هزینه ها و نهایتا بر روی بهره وری اثر مثبتی ایجاد کرد را تقویت نمود. در اینجا برای نیل به این منظور یعنی افزایش در کیفیت خدمات موارد ذیل را پیشنهاد کرد:

الف- استفاده از تکنولوژیهای برتر و به روز باجهت گیری تکیه بر تواناییهای پرسنل داخلی متخصص

ب- کاهش در سرعت ارائه خدمات

ج- توجه به بازاریابی نیازهای پنهان در مشتری

د- ارائه خواسته های مشتری در سطح فراتر از انتظار وی

۷- افزایش بهره وری با استفاده از آیم رضایت ذینفعان از مجرای ((افزایش در کیفیت خدمات)):

و بالاخره اینکه رابطه معناداری که بین دو متغیر افزایش در کیفیت خدمات و همچنین رضایت ذینفعان وجود دارد نیز تفکر دست یابی به بهره وری بالاتر از طریق افزایش در کیفیت خدمات را برانگیزد در این جا نیز می توان از طریق افزایش در کیفیت خدمات به افزایش در رضایت ذینفعان و نهایتا افزایش در بهره وری رسید لذا کلیه پیشنهادات بند قبلی مجددا ارائه می گردد.

منابع

- 1- Ahrnjany Mirzaei, H.1997. Designed a model to explain the factors affecting the social work ethic and discipline, Proceedings of seminar work and discipline of social conscience, Qazvin: Qazvin Islamic Azad University Press.
- 2- Al-saadi,S and Hassanain,M. 2005. A framework model for outsourcing asset aaaa geeeee ee eeee", Facilttaaa aaaaaa,aaaaa,aaaaa,aaaaa81.
- 3- Ashraf zadeh, Farzad .2005 .A comprehensive model for outsourcing services, in 15 monthly Tadbir.
- 4- Akrami, H.2006. Decision making model outsourcing maintenance activities in an Iranian military organization, Amirkabir University School of Industrial Engineering.
- 5- Bazyar, A., Noori, S. 2007. Managing outsourcing projects in research and development organization, Air and Space – elm o Sanat University.
- 6- Bing ,j., Amer,Q.2005.Research on outsourcing results: current literature and future opportunities, ,university of Texas at Arlington ,Arlington , texas.USA.
- 7- Delawari, A.2001. Theoretical and practical research in human and social sciences, Tehran, Roshd Publishing.
- 8- Divas , A.2002.Survey on Social Research, Houshang Nayebi translation, second edition, Tehran: Ney publication.
- 9- Dean, E. 2003.the Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance, Eastern Illinois University.
- 10- Delmotte, jeron and Luc sels,2007 'HR outsourcing:threat or opportunity?', ,faculty of business and Economics,research center for organization studies,katholieke universiteit leuven,leuven,Belgium.
- 11- Embleton, Peter and Phillip C. Wright. 1998. Practical guide to successful outsourcing ,pp124-125.
- 12- Fritsch ,Marku and Kim Wüllenweber. 2006 .A Long Term Study in the German Banking Industry, The Impact of Business Process Outsourcing on Firm Performance and the Influence of Governance.
- 13- Jafarabad, A. 2008. The issue of outsourcing decision-making model for development of productivity and profitability of organizations and its various dimensions, quality and efficiency. Sixth conference on electricity industry.
- 14- Jalalinia.E, Yazdi,F. 2009. A business process outsourcing framework based on iiiii eess rccess aaaa gemett add eeeee eee aaaa ee", iiiii ness rccess management journal,vol.15,no.6,pp.845-864.
- 15- Jvadsoltani, R., Tavakoli, M. 2008. Total factor productivity to evaluate the changes produced in the country's commercial banks .Journal of Commerce, No. 48.
- 16- Jianmei, Zh., Kwok ,H. 2006' Drivers and obstacles of outsourcing practices in China.
- 17- john ,E. 2008 , Global outsourcing trends in 2008, , strategic outsourcing , an international journal , vol1 , no2 , pp.(137-180).

- 18- Kalantari, K.2010. Structural equation modeling in social research .economic, cultural publications Saba.
- 19- Leisen.B. 1999.Managing stakeholders: a truism planning model, annals of tourism research,(26)(2),pp312-328.
- 20- Nahavandi, M., Yousefian, N.2007. IT outsources strategy by Hierarchical Analysis Group, Banks case study in Iran, Third International Conference on Strategic Management.
- 21- Prvyzyan, K., Naieri, F.2006. Strategic outsourcing and investment risk in the value chain, the second national conference on sustainable investment risk National Conference Center, Tehran University.
- 22- Sarmad, Z., Bazargan, A.2002.Research Methods in Behavioral Sciences, Fifth edition, Tehran: Agah Publications.
- 23- Stefan,S., And Gero ,W. 2009. Performance measurement in a business process outsourcing decisions, pp-220-222.

