



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال چهارم، شماره‌ی ۷، نیمه‌ی اول ۱۳۹۱

## تبیین نقش استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری سازمان

مهرداد مدهوشی\*

امیر کوه‌کن مؤخر\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۴/۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۷/۳۰

### چکیده

دستیابی به بهره‌وری از مهم‌ترین عوامل بقای سازمان‌ها در شرایط رقابتی فعلی محسوب می‌شود. هدف این مقاله بررسی میزان تأثیر این استراتژی بر مؤلفه‌های بهره‌وری در سطح شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران است. برون‌سپاری انتقال و یا نمایندگی دادن به یک تأمین‌کننده‌ی خدمات یا عملیات، به همراه مدیریت مستمر فرایندهای کسب و کار است. قلمرو آماری این تحقیق، شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران است که تعداد ۱۰۲ نفر از مدیران و سرپرستان آن، به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شده‌اند. در این زمینه ابتدا شاخص‌های بهره‌وری شناسایی شد و به منظور بررسی روایی سازه‌ای و نیز ساختار عوامل متغیرهای تحقیق، از شیوه‌ی تحلیل عاملی اکتشافی و روش مؤلفه‌های اصلی توأم با چرخش واریماکس و آزمون اسکری استفاده گردید. هم‌چنین برای اندازه‌گیری میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها بر یک دیگر از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در نهایت بر اساس روش مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> تحت نرم‌افزار لیزرل<sup>۲</sup> طی آزمون‌های انجام شده مشخص شد که برون‌سپاری تأثیر معناداری بر هیچ‌یک از اجزای بهره‌وری ندارد. این در حالی است که ارتباطات مثبت و معناداری بین مؤلفه‌های بهره‌وری مشاهده شد. در نتیجه استفاده از استراتژی برون‌سپاری به افزایش بهره‌وری در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران منجر نشده است.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی سازمان، برون‌سپاری، بهره‌وری

\* نویسنده‌ی مسئول - دانشیار گروه مدیریت دانشگاه مازندران ([madhoshi@umz.ac.ir](mailto:madhoshi@umz.ac.ir))

\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه مازندران ([Amir.koohkan@gmail.com](mailto:Amir.koohkan@gmail.com))

1-Structural equating modeling(SEM)

2-LISREL

## ۱- مقدمه

محیط پر تلاطم و پویای دنیای کسب و کار امروزی بیش از پیش عرضه را بر سازمان‌هایی که در زمینه‌های مختلف تجاری فعالیت می‌کنند تنگ کرده است. در چنین وضعیتی برای رهایی از این شرایط، حرکت به سمت و سویی که برای سازمان‌ها افق‌های نوینی از سودمندی و بقا را نوید می‌دهد، آرزو و تفکر سیستمی بسیاری از آن‌هاست. در این میان بر حسب شرایط و اقتضائات خاصی که بر هر مؤسسه یا سازمان حاکم است و در برای رسیدن به بهره‌وری مطلوب و مورد نظر خود، از استراتژی‌ها و برنامه‌های خاصی استفاده می‌کنند که برون‌سپاری از جمله ی این استراتژی‌ها است. برون‌سپاری به دست آوردن منابعی است که سازمان از کمبود آن رنج می‌برد (تیسای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از دهه ی ۱۹۹۰، برون‌سپاری با جنبه‌های متفاوتی هم در مطالعات آکادمیکی و هم وظایف اجرایی مورد بحث قرار گرفته است (ویمر و سیورینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۴۴). ضرورت مشارکت و برون‌سپاری مسأله‌ای است که تمامی شرکت‌ها با آن مواجه بوده اند و ذهن خود را بدان معطوف کرده‌اند؛ چرا که شرکت‌ها همگی بر اساس اصل اساسی محدودیت منابع در اقتصاد با مسأله ی کمیابی و محدودیت مواجه هستند (پورمعلم<sup>۳</sup>، ۱۳۸۶: ۸) با کمی استدلال و تفکر بیشتر در این موضوع به وضوح مشخص می‌شود که مفاهیمی چون ساختارهای سازمانی انعطاف پذیر<sup>۴</sup>، کسب سهم بیش تر بازار در بازارهای رقابتی<sup>۵</sup>، ایجاد ارزش افزوده ی فزاینده، چابکی سازمانی، نفوذ به بازارهای جدید، دسترسی به ابزارها و دانش‌های جدید، کاهش هزینه‌ها و سود آوری بیش تر از طریق افزایش در بهره‌وری، در صورت رجوع به استراتژی برون‌سپاری به طور علمی، مدّون و سیستماتیک و با در نظر گرفتن شرایط و اقتضائات خاص درونی و برونی هر سازمان چندان دور از ذهن و غیر قابل دسترس نمی باشد (پورمعلم، ۱۳۸۶: ۹). در تحقیق حاضر به تبیین اثر استفاده از استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری شعب بانک اقتصاد نوین در استان مازندران

---

1-Tsai et all, 2011

2-Weimer&Seuring, 2009, p:44

3-Poormoalem, 1386, p:8

4-Flexible organization

5-Competitive markets

پرداخته خواهد شد. بر این اساس ضمن معرفی شاخص‌های بهره‌وری، اثر استفاده از استراتژی برون‌سپاری بر شاخص‌های بهره‌وری بررسی می‌شود.

## ۲- پیشینه ی پژوهش

طبق نتایج تحقیق بهرامی (۲۰۰۹)، از مزایای استفاده از برون‌سپاری می‌توان به کاهش و کنترل هزینه‌ی عملیات محصولات به واسطه‌ی دست‌یابی به تأمین‌کننده با عملکرد بهتر و هزینه‌ی پایین‌تر اشاره کرد (بهرامی، ۲۰۰۹). کلاور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، دلایل برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی را صرفه‌جویی در هزینه، افزایش انعطاف‌پذیری فناوری اطلاعات، تمرکز بر مباحث راهبردی، حذف مشکلات روزانه، صرفه‌جویی در هزینه، بهبود کیفیت فناوری اطلاعات، افزایش دسترسی به فناوری‌های جدید و کاهش ریسک دانسته‌اند (کلاور و همکاران، ۲۰۰۲). نتایج حاصل از پژوهش حسینی گل افشانی و رحیمی (۱۳۹۰) نشان داد که برون‌سپاری باعث سرعت انجام کار، کنترل بهتر فعالیت‌ها، افزایش کیفیت خدمات، استفاده از مهارت فنی، آزاد شدن سرمایه، کاهش نیروی انسانی و صرفه‌جویی در وقت مدیران در دانشگاه می‌شود (حسینی گل افشانی و رحیمی، ۱۳۹۰). اصغری‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای به ارائه‌ی مدلی برای برون‌سپاری خدمات وارانتی محصولات تولیدی پرداخته‌اند. هدف اصلی در این مقاله، کمینه کردن هزینه‌های انجام تعمیر و هم‌چنین پیشینه‌کردن رضایت مشتریان است که این امر با استفاده از برنامه‌ریزی خطی صفر و یک چندهدفه و با تکیه بر اولویت‌های تعیین شده محقق می‌شود. به عنوان یک نتیجه، با کاهش زمان انتظار برای تعمیر محصول یا کاهش فواصل در ارسال محصول برای تعمیر، می‌توان افزایشی برای رضایت مشتری متوقع بود (اصغری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰). کریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، طی مقاله‌ای ۱۱ عامل را برای برون‌سپاری به کشورها بیان می‌کند که این عوامل نقش مهمی در جذب منابع مالی از خارج ایفا می‌کنند؛ این عوامل عبارتند از: زیربنا (ساختار پایه‌ای)، امنیت، مهارت/کیفیت نیروی کار، واقعیت و عینیت برون‌سپاری (درک تعارضات موجود در کشور هدف)، شرایط جغرافیای سیاسی، فرهنگ، تفاوت فاصله‌ی زمانی، دشواری نظارت و

---

1-Claver et al

2-Chris

بازدید از سایت کشور موردنظر، دشواری انتقال منابع، روند افزایش پذیری قیمت‌ها، واکنش نیروی کار (کریس، ۲۰۰۸). به عقیده ی براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، برخی از عمده‌ترین دلایل برون‌سپاری را می‌توان به شرح زیر برشمرد: کاهش هزینه‌های ثابت آموزش، بهره‌گیری از خدمات کیفی‌تر و تخصصی‌تر، آزادسازی منابع و امکانات سازمان برای به کارگیری در زمینه‌های تخصصی، شناسایی و دستیابی به منابع برون‌سازمانی، دست‌یابی به مزایای مهندسی مجدد سازمان (براون، ۲۰۰۴). پارک و کیم<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، به بررسی تأثیر برون‌سپاری نظام‌های اطلاعاتی بر کیفیت خدمات و فعالیت‌های نت پرداخته و اظهار داشتند که برون‌سپاری لزوماً به بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی در درازمدت نمی‌انجامد (پارک و کیم، ۲۰۰۵). طبق نتایج تحقیق بالو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، از عوامل مؤثر در یک برون‌سپاری موفق می‌توان به وجود رابطه ی دوطرفه بر مبنای مشارکت میان سازمان دریافت‌کننده و واگذارکننده برون‌سپاری به طوری که یک رابطه برد-برد میان آن‌ها ایجاد شود، اشاره کرد. مشارکت همراه با تحقیق توسعه، موجب دسترسی به منابع علمی جدید، نوآوری‌های علمی مستمر، خلق دانش و کاهش هزینه‌های داخلی سازمان خواهد شد (بالو و همکاران، ۲۰۰۸).

گوالد و دیبرن<sup>۴</sup> نقش ریسک‌ها و مزایای درک شده از سوی مدیران ارشد را به عنوان عوامل تعیین‌کننده ی تصمیم به برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار بررسی کردند. نتایج این بررسی نشان داد که ریسک‌ها و مزایای درک شده عوامل مفیدی برای پیش‌بینی مفهوم برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار است (گوالد و دیبرن، ۲۰۰۹). بلاسکوویچ و مینچیک<sup>۵</sup> به طور تجربی نشان دادند که انتخاب برون‌سپاری IT در ابتدا برآمده از مدیران ارشد اطلاعاتی<sup>۶</sup> است (بلاسکوویچ و مینچیک، ۲۰۰۹). لی و چوی<sup>۷</sup> با هدف بررسی نقش اعتماد بر برون‌سپاری IT، به این نکته پی بردند که اعتماد مداوم به طور مستقیم بر مزایای برون‌سپاری از جمله بهبود کارایی سیستم‌های برون‌سپاری شده، بهبود کیفیت خدمات، افزایش قابلیت‌های IT، افزایش دسترسی به پرسنل ماهر، افزایش

1-Brown

2-Park &amp; Kim

3- Baloh et al

4-Gewald &amp; Dibbern

5-Blaskovich &amp; Mintchik

6-CIO

7-Lee &amp; Choi

صرفه‌جویی‌های اقتصادی در منابع انسانی و فنی و کاهش ریسک منسوخ شدن فنی تأثیر می‌گذارند(لی و چوی، ۲۰۱۱). فریش و وولنوبر<sup>۱</sup> در مقاله‌ی خود که یک مطالعه‌ی بلند مدت در بانکداری آلمان است به نتایج جالب و قابل توجهی درباره‌ی اثرات استفاده از استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری بانک‌ها دست یافتند. آنان دریافته‌اند که عملکرد مالی برون‌سپاران در مورد سودآوری و کارایی در هزینه به طور چشمگیری در مقایسه با هم‌تایانی که در همین دوره‌ی زمانی بدون برون‌سپاری بوده‌اند افزایش داشته است(فریش و وولنوبر، ۲۰۰۶). لسیتی و همکاران<sup>۲</sup> با بررسی ۱۹۱ مقاله نشان می‌دهند که کاهش هزینه مهم‌ترین دلیل مدیران برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات بوده است. علاوه بر آن تمرکز بر روی فعالیت‌های اصلی سازمان، دسترسی به خبرگان، بهبود عملکرد کسب و کار، افزایش انعطاف‌پذیری سیستم‌های اطلاعاتی، استفاده از فناوری روز، افزایش قدرت پاسخ‌گویی به بازار رقابتی، تحول سریع و دسترسی به نوآوری‌های روز و مسائل سیاسی و اقتصادی از انگیزه‌ها و دلایل برون‌سپاری هستند(لسیتی و همکاران، ۲۰۰۹). جعفرآبادی<sup>۳</sup> نیز به بررسی مدل تصمیم‌گیری در برون‌سپاری برای توسعه‌ی بهره‌وری و به تبع آن سودآوری پرداخته است و چگونگی انجام فرآیند تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری که به سودآوری توأم با رشد بهره‌وری می‌انجامد را توضیح می‌دهد. تحقیقات او نشان می‌دهد که تعیین محورهای استراتژیک و غیر استراتژیک سازمانی برای برون‌سپاری و انتخاب تأمین‌کننده یا تأمین‌کنندگان مناسب به عنوان عوامل کلیدی در برون‌سپاری محسوب می‌شود(جعفرآبادی، ۱۳۸۶). بازیار و نوری<sup>۴</sup> در تحقیق خود به مضرات تصمیمات نامناسب در استراتژی برون‌سپاری در مؤسسات مالی و غیرمالی و اثرات نامساعد آن بر بهره‌وری و سودآوری و افزایش هزینه‌ها و کاهش کیفیت خدمات ارائه شده از سوی شرکت‌های طرف قرارداد اشاره کرده‌اند(بازیار و نوری، ۱۳۸۵). لو و زانگ<sup>۵</sup> به بررسی برون‌سپاری در کشور چین و اثرات اثرات خاص آن بر معیارهای بهره‌وری پرداخته‌اند و ضمن ارائه‌ی کاستی‌ها و نواقص برون‌سپاری در چین این اثرات را به طور اجمالی بیان کرده‌اند. تحقیقات آنان نشان می‌-

---

1-Fritsch & Wullenweber

2-Lacity, M. C., Khan Shaji, A., & Willcocks, L. P

3-Jafarabadi

4-Bazyar & Noori

5-Lau & Zhang

دهد که عوامل محیطی از قبیل توسعه ی تکنولوژی اطلاعات و توانایی عرضه کنندگان می تواند بر تصمیمات برون سپاری سازمان ها در چین تأثیر بگذارد (لو و زانگ، ۲۰۰۶). اکرمی<sup>۱</sup> با هدف بررسی نقش استراتژی برون سپاری بر بهره وری در یک سازمان نظامی، اثرات آن را با توجه به تعدیلی که در معیارهای بهره وری در یک سازمان نظامی انجام می دهد، مورد کنکاش قرار داده است. او به این نتیجه دست یافت که سازمان های نظامی که همگام با پیشرفت تکنولوژی از تسلیحات و ادوات مدرن تری استفاده می کنند، برای بالا بردن سطح دسترسی، قابلیت اطمینان و افزایش توان رزمی یگان ها، ملزم به استفاده از سیستم های برون سپاری با قابلیت اطمینان و انعطاف پذیری بالا هستند (اکرمی، ۱۳۸۵). در سال ۲۰۰۶ دهر و بالا کریشنن<sup>۲</sup> در مقاله ی خود با عنوان «ریسک ها، مزیت ها و چالش های برون سپاری جهانی IT» مهم ترین ریسک ها و مزیت های برون سپاری را دسته بندی کردند. آنان مهم ترین ریسک ها را ریسک های مربوط به افراد، دانش (وظیفه ای، تکنولوژیکی، مدیریتی)، فرهنگی، سیاسی، مالی، استانداردهای کیفی، امنیتی، موقعیت های جغرافیایی و بهترین مزیت ها را دستیابی به تکنولوژی های مدرن، انعطاف پذیری، خروجی های قابل پیش بینی، کاهش تأخیرات، افزایش موفقیت، کاهش پیچیدگی ها و شناسایی فرصت های تجاری و تخصیص بهینه ی منابع می دانند (دهر و بالا کریشنن، ۲۰۰۶). مهرانپور<sup>۳</sup> در مقاله ای با عنوان «برون سپاری خدمات مالی، رویکرد جدید بانک های اروپایی» به نحوه ی تأثیر استراتژی برون سپاری بر بهره وری بانک ها می پردازد. نتایج تحقیق او نشان می دهد که یکی از مهم ترین اولویت ها برای برون سپاری، به فعالیت بانک ها در بخش فناوری اطلاعات و بهره گیری بهینه از دستاوردهای تکنولوژی در بخش خدمات رسانی مالی مربوط می شود (مهرانپور، ۱۳۸۹). در تحقیق دیگری که دین الموتی<sup>۴</sup> در دانشگاه ایلینویز آمریکا صورت داده، به تشریح تأثیرات استفاده از استراتژی برون سپاری بر بهره وری و عملکرد سازمان ها پرداخته است. نتایج حاکی از آن است که برون سپاری اجازه می دهد تا شرکت ها تخصص های خود را افزایش دهند، کیفیت سرویس های خدماتی خود را ارتقا بخشند،

1-Akrami

2-Dhar, S.&amp; Balakrishnan, B

3-Mehranpoor

4-Dean Elmuti

تعداد کارمندان خود را کاهش دهند، فرایندهای خود را ساده‌سازی کنند، هزینه‌های کلی را کمتر و هزینه‌های سربار اداری را کاهش دهند و در وقت صرفه‌جویی کنند. برون‌سپاری در این معنی برای عملکرد سازمان سودمند است (دین‌الموتی، ۲۰۰۳). ویمر و سورینگ<sup>۱</sup> در تحقیق خود سؤالاتی مانند: چرا ما باید برون سپاری را انجام دهیم؟ کدام فعالیت‌ها و کارکردها بایستی برون‌سپاری شوند؟ چطور بایستی ما فعالیت‌های برون‌سپاری شده را هدایت و کنترل کنیم؟ معیارهای اساسی برون‌سپاری چه هستند؟ را عنوان می‌کنند. آنان تحقیقاتی که سعی در پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها دارند را به چهار گروه اصلی تقسیم کرده‌اند که عبارتند از: تحقیقاتی که فرصت‌ها و ریسک‌های برون‌سپاری را تشریح می‌کنند؛ تحقیقاتی که قابلیت کاربردی برون‌سپاری را برای فعالیت‌های مختلف تجزیه و تحلیل می‌کنند، تحقیقاتی که بر اساس رهنمودهایی که «چطور بایستی یک پروژه برون‌سپاری را هدایت کرد؟» اقدام می‌کنند و سرانجام تحقیقاتی که عامل‌های کلیدی موفقیت یک پروژه برون‌سپاری را ارزیابی می‌کنند و ریسک‌های مرتبط را شناسایی می‌کنند (ویمر و سورینگ، ۲۰۰۹).

### ۳- چارچوب نظری تحقیق

در مجموع، بررسی پژوهش‌های مربوط به موضوع مجادلات گوناگونی را در پذیرش چگونگی ارتباط بین برون‌سپاری فعالیت‌های منتخب و شاخص‌های بهره‌وری شناسایی کرده است. از این رو مطالعه‌ای کاربردی طرح شد تا این سردرگمی را با آزمون رابطه بین متغیرهای تحقیق برطرف کند. به منظور هدایت مسیر تجزیه و تحلیل، پنج فرضیه‌ی تحقیق بر اساس یافته‌های شناسایی شده در بررسی‌هایی که در پژوهش‌های مربوطه صورت پذیرفته است، تدوین گردیدند. این فرضیات عبارتند از:

۱- استفاده از استراتژی برون‌سپاری موجب کاهش هزینه‌ها در شعب بانک اقتصاد نوین مازندران می‌شود.

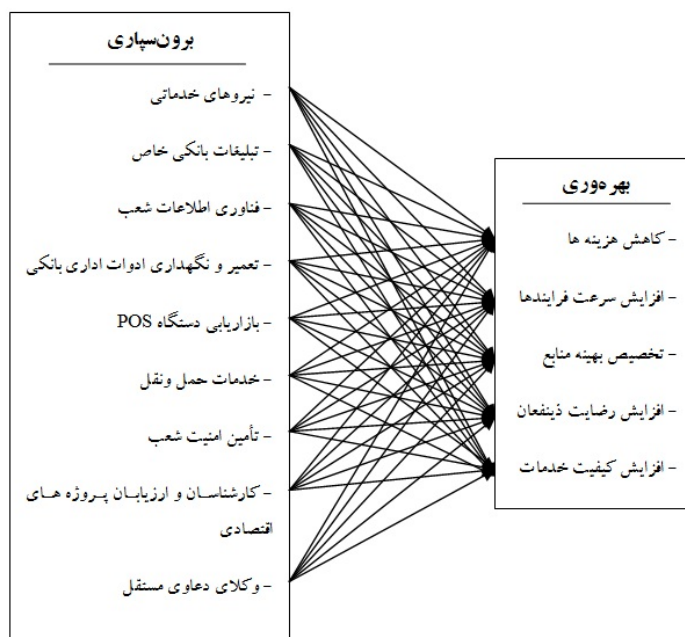
۲- استفاده از استراتژی برون‌سپاری موجب افزایش سرعت فرایندها در شعب بانک اقتصاد نوین مازندران می‌شود.

۳- استفاده از استراتژی برون سپاری موجب آزاد سازی منابع درون سازمانی و تخصیص بهینه ی آنها در شعب بانک اقتصاد نوین مازندران می شود.

۴- استفاده از استراتژی برون سپاری موجب افزایش در کیفیت خدمات در شعب بانک اقتصاد نوین مازندران می شود.

۵- استفاده از استراتژی برون سپاری موجب افزایش در رضایت ذی نفعان در شعب بانک اقتصاد نوین مازندران می شود.

این فرضیات تشکیل چارچوب مفهومی تحقیق را می دهند که در نمودار شماره ی یک نشان داده شده است.



نمودار شماره شماره ی یک - مدل مفهومی تحقیق



#### ۴- روش‌شناسی

##### ۴-۱- نمونه

نمونه‌ی آماری تحقیق عبارت است از ۲۲۰ نفر از سرپرستان و کارکنان رسمی بانک اقتصاد نوین و نیروهای برون‌سپاری شده‌ی مربوطه در سطح استان مازندران که شامل شعب شهرهای ساری، قائمشهر، بابل، آمل، نور، تنکابن و چالوس می‌باشد. از این تعداد، ۲۰۸ نفر حاضر به پاسخ‌گویی و تکمیل پرسش‌نامه شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ی آماری مطابق با داده‌های جدول شماره ۱ یک می‌باشد.

جدول شماره ۱ یک- متغیرهای جمعیت شناختی نمونه‌ی آماری

درصد	شاخص جمعیت شناختی	انواع ترکیب	درصد	شاخص جمعیت شناختی	انواع ترکیب
۱۰٪	فوق دیپلم	ترکیب تحصیلی	۸۵	مرد	ترکیب جنسیتی
			۱۵	زن	
۶۵٪	لیسانس		۹۴	متاهل	ترکیب تأهل
			۶	مجرد	
۱۵٪	فوق لیسانس		ترکیب سنی	۱۵	۲۰ تا ۳۰ سال
۱۰٪	دکتری			۳۵	۳۰ تا ۴۰ سال
۱۰/۱٪	زیر ۵ سال	۳۷			۴۰ تا ۵۰ سال
۲۱/۶٪	۵ تا ۱۰ سال			۱۳	بیش از ۵۰ سال
۲۵/۷٪	۱۰ تا ۱۵ سال	۵/۴٪			بالاتر از ۲۵ سال
۱۹/۶٪	۱۵ تا ۲۰ سال				
۱۷/۶٪	۲۰ تا ۲۵ سال				

#### ۴-۲- داده‌ها و مقیاس اندازه‌گیری

ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات عبارتند از: مراجعه به اسناد و مدارک، مشاهده و به خصوص مصاحبه و پرسش‌نامه (آذر<sup>۱</sup>، ۱۳۷۳: ۲۸). در این تحقیق پس از مطالعه ی کتابخانه‌ای با توجه به اطلاعات به دست آمده، به ارائه ی پرسش‌نامه‌ای با اجزای استاندارد در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (دامنه ی مقیاس ۱ برای کاملاً مخالف و مقیاس ۵ برای کاملاً موافق) که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود، برای بررسی اثر استفاده از استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری شعب بانک اقتصاد نوین مازندران پرداخته شده است. پرسش‌نامه ی تحقیق شامل ۴۲ سؤال بدین شرح است: که متغیرهای برون‌سپاری و کاهش هزینه‌ها ۷ سؤال، برون‌سپاری و افزایش سرعت فرایندها ۵ سؤال، برون‌سپاری و تخصیص بهینه ی منابع ۶ سؤال، برون‌سپاری و افزایش کیفیت خدمات ۶ سؤال، برون‌سپاری و افزایش رضایت ذی‌نفعان ۹ سؤال و سرانجام سنجش چگونگی برون‌سپاری ۹ سؤال در نهایت با استفاده از مدل معادلات ساختاری که ابزار به کارگیری آن نرم‌افزار لیزرل و SPSS تحت آزمون WIN می‌باشد، اطلاعات حاصله مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

#### ۴-۳- اعتبار

برای معتبرسازی مقیاس تحقیق، از رویه ی استخراج اجزای متغیرهای مورد اندازه‌گیری از پژوهش‌های انجام شده و آن‌گاه بومی‌سازی آن با بهره‌گیری از نظرهای متخصصان و نیز نمونه‌ای مقدماتی استفاده شده است (ساروخانی<sup>۲</sup>، ۱۳۸۲: ۱۳۹). بر این اساس ارزیابی دو ویژگی اعتبار محتوایی و مقیاس اندازه‌گیری به صورت قضاوت کیفی بوده است (پاراسورامان و دیگران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸)؛ یعنی پرسش‌نامه ی تحقیق حاضر دارای اعتبار محتوا بوده است، زیرا اجزاء متغیرهای مورد اندازه‌گیری از پژوهش‌های مربوطه ی تحقیق گرفته شده، و سازه‌های پرسش‌نامه ی نیز از سوی اعضای نمونه ی آماری به درستی درک شده‌اند. بدین منظور، پرسش‌نامه ی طراحی شده، به صورت پیش‌آزمون

---

1-Azar  
2-Sarukhani  
3-Parasuraman et all

در اختیار ۱۱ نفر از استادان و خبرگان قرار گرفت؛ آن گاه پس از گرفتن‌های اصلاحی و تعدیل موادی از آن‌ها، مجدداً در اختیار تعداد ۳۱ نفر از اعضای جامعه‌ی آماری مقدماتی قرار گرفت و طبق نظرهای اصلاحی این گروه نیز از مرتبط بودن سؤالات با توجه به جامعه‌ی آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. در نهایت، پرسش‌نامه‌ی نهایی طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

گفتنی است از میان شاخص‌های مختلف و متعدد تعیین‌برازندگی یک مدل معادلات ساختاری (هومن<sup>۱</sup>، ۱۳۸۱: ۴۰۹-۴۱۲)، شاخص‌های RMSEA، GFI و NFI از بهترین و معروف‌ترین‌شان بوده و می‌توانند در حد کفایت لازم، برازندگی یک مدل معادله‌ی ساختاری را تعیین کنند (هایر و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).  $RMSEA \leq 0/10$  نشان‌دهنده آن است که این مدل برازش قابل قبولی با داده‌های دنیای واقعی دارد (جورسکونگ و سوربوم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). شاخص‌های برازندگی مدل نهایی تحلیل مسیر مدل تحقیق با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استخراج شده است. بر اساس داده‌های جدول شماره ۲، مدل معادلات ساختاری تبیین نقش استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری شعب بانک اقتصاد نوین دارای برازندگی لازم و کلیت آن مورد تأیید است؛ چرا که RMSEA کمتر از ۱۰ درصد و GFI و NFI نیز بیشتر از ۹۰ درصد بوده است.

جدول شماره ۲ - شاخص‌های برازندگی مدل اندازه‌گیری بهره‌وری

شاخص تناسب	RMSEA	GFI	NFI
دامنه‌ی مورد قبول	$\leq 0/10$	$\geq 0/90$	$\geq 0/90$
نتیجه	0/077	0/95	0/94

---

1-Hooman  
2-Hair et all  
3-Joreskong & Sorbom

#### ۴-۴- پایایی

یکی از روش‌های متعدد تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) سنجش سازگاری درونی آن است (کنکا و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴) که با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری می‌شود (چرچیل<sup>۲</sup>، ۱۹۷۹) و در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد (پترسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). اگر چه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ باشد، مقادیر ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است (ون و فری<sup>۴</sup>، ۱۹۷۹). با توجه به جدول شماره ی سه، مقادیر آلفای کرونباخ گویای مطلوب بودن پرسش نامه می‌باشد.

#### جدول شماره ی سه - مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	$\alpha$ کرونباخ
برون سپاری OUS1...OUS10	۰/۸۷۵
کاهش در هزینه CD1...CD7	۰/۷۷۲
سرعت فرایندها SP1...SP6	۰/۸۴۲
تخصیص بهینه ی منابع FD1..FD6	۰/۷۴۴
کیفیت خدمات SQ1..SQ7	۰/۸۱۹
رضایت ذی نفعان CU1...CU11	۰/۸۸۱

برای بررسی روایی سازه‌ای و نیز ساختار عوامل متغیرهای تحقیق، شیوه ی آماری تحلیل عاملی از نوع اکتشافی از روش مؤلفه‌های اصلی توأم با چرخش واریماکس و آزمون اسکری استفاده شده است. اسکری ملاک دیگری است که برای تعیین تعداد عوامل استخراجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این نمودار منحنی افقی تعداد مؤلفه‌ها و محور عمودی ارزش ویژه ی هر مؤلفه را نشان می‌دهد. نقطه‌ای که در آن، منحنی برای ارزش ویژه به صورت افقی می‌گردد، نقطه ی اسکری نامیده می‌شود (سرمد و دیگران، ۱۳۷۹). بدین ترتیب با شمارش تعداد عوامل سمت چپ نقطه ی اسکری، تعداد عوامل قابل استخراج مشخص می‌شود. به عنوان

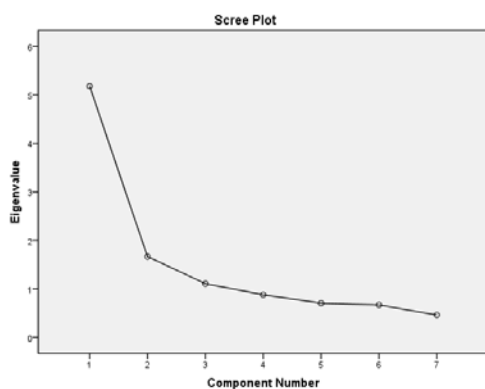
---

1-Conca et all  
 2-Churchill  
 3-Peterson  
 4-Van de ven & Ferry

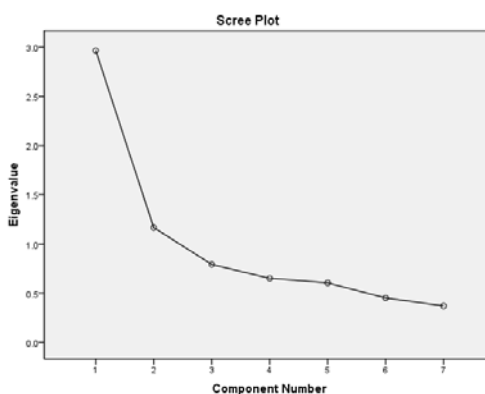
نمونه، نمودار اسکری برای دو متغیر کاهش در هزینه و کیفیت خدمات به ترتیب در نمودار های شماره ی یک و دو قابل مشاهده است. هم چنین بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ (علامت جبری ملاک نیست) به عنوان بارهای عاملی قابل قبول و کفایت نمونه‌گیری بوده است که در این تحقیق، مقدار آزمون KMO تمامی سازه‌ها در دامنه ی مجاز قرار دارد. به منظور تعیین قابلیت اعتماد پرسش نامه ی نهایی تحقیق نسبت به محاسبه ی آلفای کرونباخ سنجه‌های تشکیل دهنده ی سازه‌ها نیز اقدام شد. جدول شماره ی چهار نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پرسش نامه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ی چهار - نتایج تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از روش مؤلفه‌های اصلی توأم با چرخش واریماکس و آزمون اسکری

KMO (کایزر- میر- اولکین)	عوامل	عوامل استخراج شده در تحلیل عاملی اکتشافی به روش مؤلفه‌های اصلی	پرسش‌ها	متغیرهای پنهان
۰/۸۵۸	Ous 1,8,9,10	(عامل اول)	OUS1...OUS1 0	برون سپاری
	Ous 2,3,4,5,	(عامل دوم)		
	Ous 6,7,	(عامل سوم)		
	Cd 1,2,3,4	(عامل اول)	CD1...CD7	کاهش در هزینه
	Cd 5,6,7	(عامل دوم)		
۰//۷۹۵	Sp 1,2,3,4	(عامل اول)	SP1...SP6	سرعت فرایندها
	Sp 5,6	(عامل دوم)		
۰/۷۹۲	Fd 1,2,3	(عامل اول)	FD1..FD6	تخصیص بهینه ی 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 ذی نفعان
	Cu 5,7,8	(عامل دوم)		
	Cu 1,4	(عامل سوم)		



نمودار شماره ی یک- نمودار اسکری برای متغیر کاهش در هزینه



نمودار شماره ی دو - نمودار اسکری برای متغیر کیفیت خدمات

## ۵- یافته‌ها

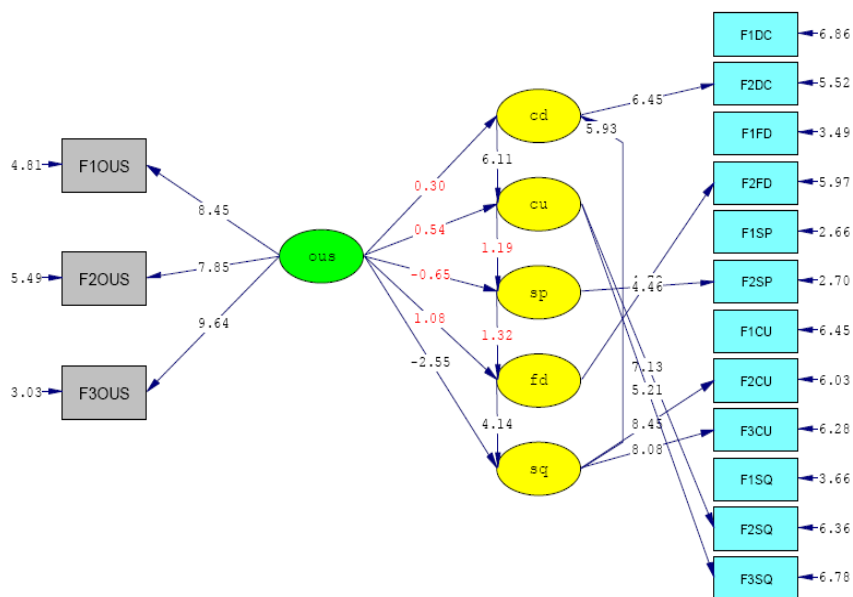
پس از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از روش مؤلفه‌های اصلی با شیوه ی چرخش واریماکس و روش استخراج عوامل بیشینه ی درست‌نمایی بر روی داده‌ها انجام شد. سپس، به منظور اطمینان از تناسب ساختار اولیه ی حاصل از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی با داده‌های جمع‌آوری شده، تحلیل عاملی تأییدی با

استفاده از نرم‌افزار لیزرل بر روی سنج‌های تحقیق انجام گردید. با حل معادلات هم‌زمان ساختاری بر اساس مدل توسعه داده شده، ضرایب مسیر و شاخص‌های برازش مدل به دست آمدند که در مورد تمامی سازه‌ها، شاخص‌های برازندگی مدل‌ها در دامنه‌ی قابل قبول قرار گرفته است (جدول شماره ۱ دو). نتایج مدل اندازه‌گیری در تأیید تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده در جدول شماره ۱ پنج نشان داده شده است.

جدول شماره ۱ پنج - خلاصه‌ی تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های خوبی برازش

متغیرهای پنهان	$\chi^2$	p-value	RMSEA
برون‌سپاری (ous)	۵۲/۳۷	۰/۰۱	۰/۰۷
کاهش هزینه (cd) در	۲۰/۳۵	۰/۰۰۸	۰/۰۷
سرعت فریندها (sp) در	۳۵/۴۹	۰/۰۰۰۰۲	۰/۱
تخصیص بهینه‌ی منابع (fd) ی	۲۴/۴۱	۰/۰۱	۰/۱
کیفیت خدمات (sq)	۱۴/۶۱	۰/۰۶	۰/۰۹
رضایت ذینفعان (cu)	۴۱/۸۴	۰/۰۰۷	۰/۱

شکل شماره ۱ یک معناداری ضرایب و عوامل حاصل شده‌ی مدل اندازه‌گیری روابط مستقیم و غیرمستقیم میان سازه‌ها و متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. در این شکل که به آن مدل تخمین غیراستاندارد نیز گفته می‌شود، کلیه‌ی روابط با مقدار بیش از ۲ یا کمتر از ۲- معنادار هستند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ضرایب مدل تخمین غیراستاندارد بیان‌کننده‌ی عدم تأثیر و تأثیر میان بعضی از متغیرهاست که در قسمت یافته‌های تحقیق بدان اشاره شده است. نتایج تخمین و مقادیر آماره‌ی  $t$  مدل‌های اندازه‌گیری، نشان‌دهنده‌ی برازش خوب و معنادار بودن ضرایب مدل‌ها است. 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 ارائه‌ی تحلیل مسیر مدل تحقیق است.

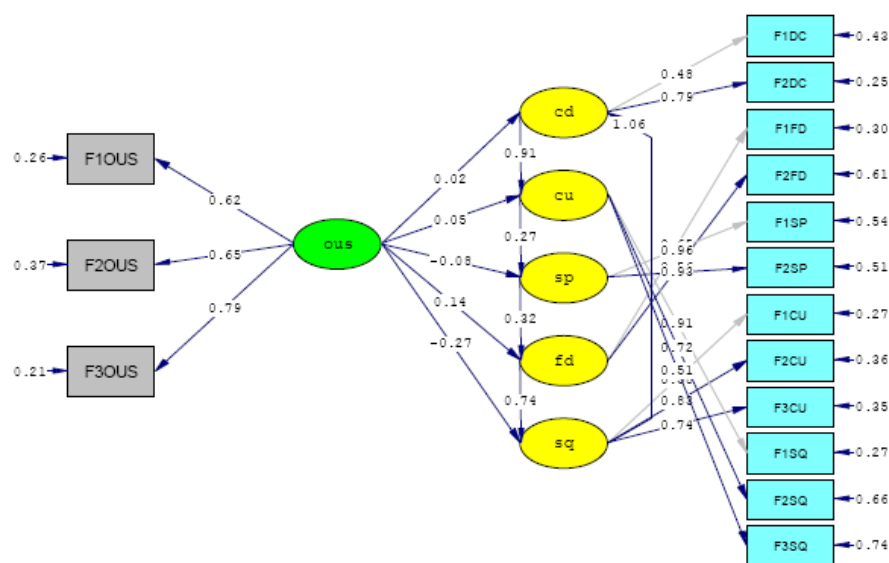


Chi-Square=128.46, df=80, P-value=0.00048, RMSEA=0.077

شکل شماره ی یک - مقادیر t و معناداری روابط در مدل مفهومی

نمودار و مدل تخمین استاندارد، درجه ی تبیین یک متغیر مکنون یا پوشیده را توسط متغیرهای مشاهده کننده نشان می دهد. در حقیقت، اثر کل روابط میان سنج-های تحقیق در چارچوب متغیرهای تحقیق با توجه به مدل تخمین استاندارد تحلیل مسیر شکل شماره ی دو قابل محاسبه است.





Chi-Square=128.46, df=80, P-value=0.00048, RMSEA=0.077

شکل شماره ی دو - مدل اندازه‌گیری عوامل بهره‌وری (ضرایب استاندارد)

### ۵-۱- نتیجه ی آزمون فرضیه‌های فرعی و تحلیل نتیجه ی کلی

جدول شماره ی شش، مولفه‌ها و شاخص‌های مربوطه به همراه وضعیت تحلیل عاملی و مقدار  $t$  پس از مدل‌یابی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. با توجه به این که سطح اطمینان ۹۵ درصد در نظر گرفته شده است و مقدار  $t$  برای نمونه بیش تر از ۳۰ عدد در جدول استاندارد ۱/۹۶ است، در مواردی که مقدار  $t$  از ۱/۹۶ بیش تر است، می‌توان از آن شاخص برای اندازه‌گیری مؤلفه ی مربوطه استفاده کرد.

جدول شماره ی شش - مقادیر ضریب برآوردی و سطح معنی‌داری متغیرهای تحقیق

فرضیه	متغیر	ضریب برآوردی	سطح معنی‌داری	تأیید/عدم تأیید
اول	کاهش در هزینه‌ها	-۰/۱۸	۱/۴۵	عدم تأیید
دوم	افزایش در سرعت فرایندها	-۰/۱۱	۰/۸۹	عدم تأیید
سوم	تخصیص بهینه ی منابع	۰/۱۰	۰/۷۸	عدم تأیید

چهارم	کیفیت خدمات	-۰/۱۹	۱/۶۳	عدم تأیید
پنجم	رضایت ذی نفعان	-۰/۱۲	۰/۹۷	عدم تأیید

فرضیه‌های اول، دوم، چهارم و پنجم با توجه به معنادار نبودن ضریب برآوردی (منفی بودن ضرایب) و نیز با توجه به پایین بودن مقادیر سطح معنی‌داری مورد قبول واقع نمی‌شوند. فرضیه ی سوم هم علی‌رغم داشتن ضریب برآوردی مثبت، به علت پایین بودن مقدار سطح معنی‌داری مورد قبول واقع نمی‌شود. هم چنین می‌دانیم که نتیجه‌گیری نهایی در تکنیک لیزرل بر اساس اثر کل که مجموع اثر مستقیم و غیر مستقیم متغیرها است، صورت می‌پذیرد. بنابراین خواهیم داشت:

#### ۵-۱-۱- اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل

با استفاده از آزمون آماره ی t نتایج جدول شماره ی هفت حاکی از آن است که تنها متغیری که دارای اثر مستقیم معنادار تحت آماره ی t می‌باشد، متغیر 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 ی t می‌باشد و به دلیل معنادار نبودن رد می‌شوند و هم چنین هیچ متغیری تحت آماره ی t مقدار معناداری در اثر غیر مستقیم و کل ندارد.

#### جدول شماره ی هفت - مقایسه ی مقادیر آماره ی t در اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل

مقدار	متغیر اثر						
	مستقیم	غیرمستقیم	کل	کاهش در هزینه‌ها	افزایش در سرعت فرایندها	تخصیص بهینه ی منابع	کیفیت خدمات
۰/۳	۱/۶۰	۱/۴۵	۰/۳	۰/۶۵	۱/۰۸	۲/۵۵	۰/۵۴
۱/۶۰	۱/۶۰	۱/۶۰	۱/۶۰	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۷۷	۱/۴۵
۱/۴۵	۱/۴۵	۱/۴۵	۱/۴۵	۰/۸۹	۰/۷۸	۱/۶۳	۰/۹۷

جدول شماره ۵ هشت - مقایسه زوجی مقادیر ضریب برآوردی و t-test برای متغیرهای تحقیق

کیفیت خدمات	تخصیص بهینه‌ی منابع	افزایش در سرعت فرآیندها	رضایت ذی‌نفعان	کاهش در هزینه‌ها	متغیر	
۱/۱۳	۰/۸۴	۰/۲۶	۰/۰۷	۰/۰۷	ضریب برآوردی	کاهش در هزینه‌ها
۵/۸۴	۳/۷۹	۱/۲۲	۱/۹۹	۲/۱۱	سطح معنی‌داری	
۱/۰۲	۰/۷۶	۰/۲۴	۰/۰۷	۰/۹۶	ضریب برآوردی	رضایت ذی‌نفعان
۷/۸۷	۴/۲۱	۱/۲۳	۲/۱۱	۶/۰۲	سطح معنی‌داری	
۰/۲۸	۰/۲۱	۰/۰۷	۰/۳۹	۰/۲۶	ضریب برآوردی	افزایش در سرعت فرآیندها
۱/۱۷	۱/۲۳	۲/۱۱	۱/۱۷	۱/۱۶	سطح معنی‌داری	
۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۳۴	۰/۰۹	۰/۰۸	ضریب برآوردی	تخصیص بهینه‌ی منابع
۱/۹۲	۲/۱۱	۱/۳۱	۱/۹۳	۱/۸۹	سطح معنی‌داری	
۰/۰۷	۰/۷۹	۰/۲۵	۰/۰۷	۰/۰۶	ضریب برآوردی	کیفیت خدمات
۲/۱۱	۴/۰۹	۱/۲۳	۲/۰۴	۱/۹۹	سطح معنی‌داری	

آن چه بر اساس این نتایج حاصل می‌شود، این است که به دلیل عدم تأیید نتایج آزمون با آماره  $t$ ، هیچ رابطه‌ی معناداری میان برون‌سپاری و اجزای بهره‌وری در این تحقیق وجود نداشته است؛ بنابراین استفاده از استراتژی برون‌سپاری در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران موجب افزایش در بهره‌وری نشده است.

#### ۶- بحث و نتیجه‌گیری

محیط پرتلاطم و پویای دنیای کسب و کار امروز بیش از پیش عرصه را بر سازمان‌هایی که در زمینه‌های مختلف تجاری فعالیت می‌کنند تنگ کرده است و مسابقه‌ی رقابتی شدیدی که در حال جریان بوده است و هرلحظه نیز سخت‌تر می‌شود، دایره‌ی آرامش سازمان‌ها را کوچک‌تر و محدودتر می‌کند. محدودیت‌های مربوط به بعد زمان و مکان در تمامی تحقیقات رشته‌های علوم انسانی و اجتماعی به طور عام و رشته‌ی مدیریت به صورتی خاص باعث شده است که یافته‌های تحقیقاتی، علیرغم شباهت‌های

موجود در متغیرها و روش مورد استفاده، دارای تفاوت‌های قابل توجهی باشد. بر این اساس لازم است ابتدا با توجه به شرایط زمانی و مکانی مورد استفاده، بومی‌سازی‌های لازم مرتبط با نتایج مطالعات انجام شود تا کاربردهای نتایج مذکور مقرون به صحت و درستی باشد. همان گونه که در پیشینه ی تحقیق نیز نشان داده شده است استفاده از استراتژی برون‌سپاری ارتباط معناداری با پنج متغیر کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت فرایندها، تخصیص بهینه ی منابع، افزایش کیفیت خدمات و افزایش رضایت ذی نفعان داشته است (بهرامی، ۲۰۰۹؛ گل‌افشان و رحیمی، ۱۳۹۰؛ بالو و همکاران، ۲۰۰۸؛ لی و چوی، ۲۰۱۱؛ لیستی و همکاران، ۲۰۰۹؛ دین‌الموتی، ۲۰۰۳؛ براون، ۲۰۰۴). نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج سایر تحقیقات که اکثراً در خارج از کشور صورت گرفته است چندان هم خوانی ندارد، اما با نتیجه ی پژوهش پارک و کیم (۲۰۰۵) مشابهت زیادی دارد.

با توجه به روش به کار گرفته در این تحقیق و نتایج حاصل از آن، می‌توان این گونه نتیجه گرفت که، بسترهای لازم برای اعمال صحیح این استراتژی در شعب بانک اقتصاد نوین مازندران چندان فراهم نیست و همان طوری که در مبحث پیشینه ی تحقیق خاطر نشان شده است، در صورت عدم توجه کافی به شرایط و نوع روابط حاکم بر سازمان و عدم شناسایی موارد لازم برای برون‌سپاری، سازمان قدر مسلم در این امر موفق نخواهد بود. اما با توجه به نتایج حاصله از این تحقیق و با استناد به داده‌های جدول شماره ی هشت می‌توان درباره ی افزایش بهره‌وری در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران، پیشنهادهایی را مطرح کرد:

« افزایش بهره‌وری با استفاده از عامل افزایش رضایت ذی نفعان از مجرای کاهش در هزینه‌ها». با توجه به مقادیر جدول شماره ی هشت خواهیم دید که همبستگی مثبتی میان کاهش در هزینه‌ها و رضایت ذی نفعان وجود دارد. در نتیجه چون کاهش در هزینه‌ها موجب افزایش در رضایت ذی نفعان می‌شود، موجب افزایش در بهره‌وری نیز می‌شود. پیشنهاد می‌شود که برای کاهش در هزینه‌های ذی نفعان بانک اقتصاد نوین استان مازندران از حذف برخی از کارمزدهای بانکی خاص، مثلاً حذف کارمزد دریافتی چک‌های بین بانکی از مشتریان، حذف هزینه ی صدور مجدد نوین کارت، حذف هزینه

ی صدور رمز مجدد برای خدمات اینترنتی و حذف هزینه صدور دسته چک برای مشتریان خاص استفاده شود.

« افزایش بهره‌وری با استفاده از آیتم تخصیص بهینه‌ی منابع از مجرای افزایش رضایت ذی نفعان». با توجه به داده‌های جدول شماره ی هشت خواهیم دید که همبستگی مثبتی میان رضایت ذی نفعان و تخصیص بهینه‌ی منابع وجود دارد. در نتیجه با افزایش رضایت ذی نفعان چون تخصیص بهینه به شکل کاراتری صورت می‌گیرد؛ لذا بهره‌وری روندی صعودی به خود خواهد گرفت. برای این منظور رشد مشتری-مداری فراتر از میزان فعلی، ارائه‌ی برخی از تسهیلات خاص به مشتریان منتخب و تلاش در جهت افزایش ارزش هر سهم پیشنهاد می‌شود.

« افزایش بهره‌وری با استفاده از عامل کاهش در هزینه‌ها از مجرای تخصیص بهینه‌ی منابع». بنابر مقادیر جدول شماره ی هشت خواهیم دید که همبستگی مثبتی میان تخصیص بهینه منابع و کاهش در هزینه‌ها وجود دارد. بنابراین می‌توان از طریق تخصیص بهینه‌ی منابع موجبات کاهش در هزینه‌ها را فراهم آورد و بهره‌وری را افزایش داد. بدین منظور، موارد استفاده‌ی کارا از ابزار و ادوات مصرفی و سرمایه‌ای در سطح شعب، استفاده از تخصص افراد خاص در سطح شعب به منظور حل مسائل خاص و به کارگیری مدیریت زمان در کلیه‌ی امور پیشنهاد می‌شود.

« افزایش بهره‌وری با استفاده از عامل افزایش رضایت ذی نفعان از مجرای تخصیص بهینه‌ی منابع». از طرفی می‌توان با تخصیص بهینه‌ی منابع نیز به اثرگذاری مثبت بر روی ذی نفعان و به تبع آن افزایش در بهره‌وری دست یافت. بنابراین در سطح شعب بانک بایستی هر گونه اقدامی که می‌تواند موجب تخصیص بهینه‌ی منابع گردد، لحاظ شود. در این باره تمامی پیشنهادهای بند قبل قابل اجرا است.

« افزایش بهره‌وری با استفاده از آیتم افزایش کیفیت خدمات از مجرای تخصیص بهینه‌ی منابع». بنابر داده‌های جدول شماره ی هشت، قابل مشاهده است که همبستگی مثبتی میان تخصیص بهینه‌ی منابع و کیفیت خدمات وجود دارد. بنابراین

باید از طریق تخصیص بهینه ی منابع به دنبال افزایش در بهره‌وری بود. در این مورد نیز پیشنهادهای بند قبل مجدداً ارائه می شود.

« افزایش بهره‌وری با استفاده از عامل کاهش در هزینه‌ها از مجرای افزایش در کیفیت خدمات». رابطه ی معناداری که میان افزایش در کیفیت خدمات و کاهش در هزینه‌ها وجود دارد موجب تقویت این تفکر که می‌توان از طریق افزایش در کیفیت خدمات بر روی هزینه‌ها و نهایتاً بر روی بهره‌وری اثر مثبتی ایجاد کرد، می‌شود. برای نیل به این اهداف، موارد استفاده از تکنولوژی‌های برتر و به روز با تکیه بر توانایی‌های پرسنل داخلی متخصص، کاهش در سرعت ارائه ی خدمات، توجه به بازاریابی نیازهای پنهان در مشتری و ارائه ی خواسته‌های مشتری در سطح فراتر از انتظار وی، پیشنهاد می‌شود.

« افزایش بهره‌وری با استفاده از عامل رضایت ذی نفعان از مجرای افزایش در کیفیت خدمات». و بالاخره بنابر داده‌های جدول شماره ی هشت خواهیم دید که همبستگی مثبتی میان افزایش کیفیت خدمات و رضایت ذی نفعان وجود دارد. در نتیجه می‌توان با افزایش در کیفیت خدمات به افزایش در رضایت ذی نفعان و نهایتاً افزایش در بهره‌وری دست یافت. لذا کلیه ی پیشنهادهای بند قبل مجدداً پیشنهاد می‌شود.

۸- منابع و مأخذ

- Akrami, Hadi. (1385) *Presenting an outsourcing model for repair activities of an Iranian martial organization*, Tehran, Industrial engineering faculty of Amir Kabir University.
- Asgharizadeh, E., Bitaraf, A., Nazabadi, M.R. (1390)« Service and warranty outsourcing model using multi-criteria decision making» *Journal of Executive Management Science – Research*, Third Year, No. 5.
- Azar, Adel. (1373)« Inferential statistics techniques in managerial and behavioral research», *Management knowledge* (26), pp. 28-39.
- Bazayar, Afshar and Noori, Siamak. (1385) *Outsourcing management in research and development research, aerospace organization*, Tehran, Elm va Sanat University.
- Baloh, Peter & Jha, S. & Awazu Y. (2008)« Building strategic partnerships for managing innovation outsourcing», *International Journal of Strategic outsourcing*, Vol.1, No.2, p:100-121.
- Blaskovich, J. & Mintchik, N. (2010)« Accounting executives and IT outsourcing recommendations: An experimental study of the effect of CIO skills and institutional isomorphism», *Journal of Information Technology* (Forthcoming).
- Brown, Tris (2004) *Build vs Buy? Outsourcing the Training Function*, *Learning Solutions Alliance*, [www.lsa.com](http://www.lsa.com).
- Churchill, G.A. Jr., (1979)«A paradigm for developing better measures of marketing constructs», *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, February, pp: 64-73.
- Conca, F. J. *et al.* (2004)«Development of a measure to assess quality management in certified firms», *European journal of operational research*, (156), pp: 683-697.

- Chris, H. (2008) *Venture firms will ask you about outsourcing*. Retrieved from: [www.inventureglobal.com](http://www.inventureglobal.com)
- Dean Elmuti. (2003) *the Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance*, Eastern Illinois University.
- Dhar, S.& Balakrishnan, B. (2006)« Risks, Benefits, and Challenges in Global IT Outsourcing: Perspectives and Practices», *Journal of Global Information Management*, vol. 14, issue 3.
- Claver, E., Reyes, G., Jose, G., & Juan, L. (2002) *Information systems outsourcing: Reasons, reservations and success factors*, Logistic Information Management, 15(4), 294-308.
- Fritsch, Marku & Wullenweber, Kim. (2006) *The Impact Of Business Process Outsourcing On Firm Performance and The Influence Of Governance, A Long Term Study In The German Banking Industry*.
- Gewald, H. & Dibbern, J. (2009)« Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry », *Information & Management* , pp. 249–257.
- Hair, J. F. & Anderson, R. E. & Tatham, R. L. & Black, W. C., (1998) *Multivariate data analysis*, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, NJ, pp: 49.
- Hosseini Golafshani, S.A., Rahimi, A.R. (1390) «Studying the effectiveness of outsourcing projects in Islamic Azad University as a cultural institution (Case study: Islamic Azad University, Tehran South Unit)», *Cultural Management Journal*, Year V, No. 11.
- Jafarabadi, Abolfazl. (1386) *A decision making model for outsourcing in order to organizations' productivity improvement and profitability and studying different aspects of that*, The 6<sup>th</sup> congress quality and productivity in Hydro industry.
- Joreskong, K.G. & Sorbom, D. (1998) *LISREL 7: A Guide to the Program and Application*, 2<sup>Ed</sup>, Chicago: SPSS Software.



- Lau, Kwok Hung & Zhang, Jianmei. ( 2006) *Drivers and Obstacles Of Outsourcing Practices In China*.
- Lacity, M. C., Khan Shaji, A., & Willcocks, L. P. (2009)« A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice», *Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146.
- Lee, J. & Choi, B. (2011)« **Effects of initial and ongoing trust in IT outsourcing: A bilateral perspective**», *Information & Management* , pp. 96-105.
- Mehranpoor, <http://www.bmiblog.ir/ebanking/89/4/236.php>  
Sasan.,(1389),
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988)« SERVQUAL: a Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality», *Journal of Retailing*, (64), pp: 2-40.
- Park, J., & Kim, J. (2005)« The impact of IS sourcing type on service quality and maintenance efforts», *Information & Management*, 42(2), 261-274.
- Peterson, R. A. (1994)« **A meta-analysis of cronbach's coefficient alpha**», *Journal of consumer research*, (21), pp: 381-391.
- Pourmoalem, Naser. (1386) *A strategy for fulfillment of policy making, planning, evaluation and observation and outsourcing*, pp. 8-9.
- Sarmad, Zohreh, Bazargan, Abbas, Hejazi, Elahe. (1379) **Research methodology in social science**, Agah Publication.
- Sarookhani, Bagher . (1382) *Methodology in social science*, the 8<sup>th</sup> edition, Tehran, human science and cultural studies research institute, pp. 139.

- Tsai, Ming- Chih, et all. (2011)«The dark side of logistics outsourcing – Unraveling the potential risks leading to failed relationships», *Journal of Transportation Research Part E*.
- Van de ven, A. & Ferry, D. (1979) *Measuring and assessing organizations*, John Wiley, New York.
- Weimer, Gero & Seuring, Stefan. (2009) *Performance Measurement In Business Process Outsourcing Decisions*, pp:220-222.