

## بررسی ریسک‌های برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار در بانک تجارت ایران

الناز توفیقی<sup>۱\*</sup>، نادیا کلانتری<sup>۲</sup>

۱- فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران  
۲- دانشجوی دکتری سیاستگذاری علم و فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

دریافت: ۹۱/۲/۸

پذیرش: ۹۰/۱۰/۲۵

### چکیده

امروزه، مسائلی چون رقابت، پیچیدگی‌های فناورانه، تخصصی‌شدن کارها و افزایش هزینه‌ها سبب شده تا سازمان‌ها در الگوهای مدیریتی خود تجدید نظر کرده و برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی به استراتژی‌های جدید روی آورند. یکی از این استراتژی‌ها، تمرکز بر شایستگی‌های محوری و واگذاری بسیاری از فعالیت‌ها به سازمان‌های خارجی (برون‌سپاری) است. بانک‌ها نیز برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان، کاهش هزینه‌ها، ارتقای کیفیت خدمات و بهبود عملکرد، افزایش انعطاف‌پذیری، دستیابی به مهارت‌ها و فناوری‌های جدید و تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی، برخی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند. علی‌رغم این‌که برون‌سپاری می‌تواند منافع متعددی را برای سازمان به ارمغان آورد، ریسک‌های متعددی دارد که نیازمند مدیریت جدی و مؤثر است.



هدف این مقاله شناسایی این ریسک‌ها و بررسی تأثیر آن‌ها بر برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار بانک‌ها است. در این پژوهش، بانک تجارت برای مطالعه موردی انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است که میان متخصصان این حوزه و مدیران و دست‌اندرکاران بانک تجارت توزیع شده است. نتایج نشان می‌دهد که از میان ریسک‌های شناسایی شده، ریسک استراتژیک به‌وسیله پاسخ‌دهندگان رد و سه ریسک شکست مالی، عملکرد و ریسک روانی-اجتماعی تأیید شده‌اند. هم‌چنین، ریسک عملکرد بالاترین اهمیت را در میان دیگر ریسک‌ها در برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار بانک دارد.

**واژگان کلیدی:** ریسک، برون‌سپاری، فرایند کسب‌وکار، بانک.

## ۱- مقدمه

برون‌سپاری چه از نوع درون مرزی و چه از نوع برون مرزی آن هم در کشورهای در حال توسعه و هم در کشورهای توسعه یافته مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است [۱، صص ۳۹-۴۹]. برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار<sup>۲</sup> معمولاً به فرایند واگذاری وظایف و انجام وظایف معین-که یک بنگاه اقتصادی آن را به بنگاه دیگر واگذار می‌کند- اشاره دارد. معمولاً ماهیت این وظایف غیراستراتژیک و غیرمحموری هستند اگرچه آن‌ها می‌توانند برای کسب‌وکار بنگاه اقتصادی بسیار حساس باشند [۲، صص ۱۲۳-۱۳۸].

برون‌سپاری به عنوان یکی از استراتژی‌های کسب‌وکار در بیش‌تر سازمان‌ها در حال افزایش است. افزایش رقابت سازمان‌ها را مجبور به پیدا کردن راه‌هایی برای بهبود عملکرد کسب‌وکار و به دست آوردن مزایای رقابتی می‌کند، از این رو سازمان‌ها همواره از راه‌های مختلف به دنبال بهبود عملکرد خود می‌باشند. پدیده برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار به عنوان یکی از مهم‌ترین راهبردها برای بهبود عملکرد سازمان است که سبب می‌شود تا سازمان به واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف خود از قبیل مدیریت منابع انسانی، مالی و خدمات اطلاعاتی به

---

2. Business process outsourcing



تأمین‌کننده خدمات پردازد. براساس سخن نلسون هال، شرکت‌ها به دنبال برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار هستند و ارزش بازاری برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار جهانی برای سه ماه اول ۲۰۰۶، ۴۸/۴ میلیارد دلار بوده است که ۳۴ درصد افزایش را نسبت به همان دوره در سال ۲۰۰۵ نشان می‌دهد [۳، صص ۱-۱۲۱].

علاوه بر فرایندهای کسب‌وکار، تقاضا برای برون‌سپاری در حوزه فناوری اطلاعات و منابع انسانی نیز در حال گسترش می‌باشد که این امر به دلیل نقش برون‌سپاری در افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها و پاسخ‌گویی بیش‌تر به نیازهای مشتریان خود می‌باشد [۳، صص ۱-۱۲۱]. ترا بیان می‌کند که ۳۷ درصد از مشتریان برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار معتقدند که این راهبرد، فرایندهای برون‌سپاری شده را بهبود می‌بخشد. نتیجه مطالعات نشان می‌دهد که برون‌سپاری کسب‌وکار در کارایی و اثربخشی بسیار مؤثر است [۴].

برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار به طور گسترده، کار مدیریت را که مرکب است از یک یا چند فرایند کسب‌وکار از قبیل مدیریت تقاضا، خدمات بنگاه اقتصادی، عملیات و مدیریت عرضه را به تأمین‌کننده خارجی که مسئولیت تأمین و مدیریت یک فرایند براساس استانداردهای از قبل تعیین شده را برعهده دارد، واگذار می‌کند [۵، صص ۲۱۳-۲۳۴]. می‌توان برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار را به دو طبقه تقسیم کرد:

۱. برون‌سپاری واحدهای اداری<sup>۳</sup> که شامل وظایف کسب‌وکار داخلی از قبیل تنظیم و ارسال صورت‌حساب بدهی یا خرید، منابع انسانی و مالی می‌باشد؛
۲. برون‌سپاری واحدهای پشتیبانی<sup>۴</sup> و روابط عمومی که شامل خدمات روابط مشتری از قبیل پشتیبانی فنی یا بازاریابی و خدمات مرکز تماس است [۶].

یکی از صنایعی که روش انجام فرایندهای کسب‌وکار آن تغییر پیدا کرده و به استفاده از راهبرد برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار پرداخته است، صنعت بانکداری می‌باشد. گزارشی که از ۳۱ بانک اروپایی در سال ۲۰۰۳ تهیه شد، نشان داد که بانک‌ها گرایش زیادی به

3. Back office  
4. Front office



برون‌سپاری و به‌خصوص برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار دارند [۷، صص ۲۴۹-۲۵۷]. برای مثال در کانادا، بانک‌ها برای افزایش نوآوری به برون‌سپاری فعالیت‌ها پرداخته‌اند و معتقدند برون‌سپاری یک واقعیت است که اثربخشی خدمات و منافع حاصل از نیروی کار آن، کاتالیزور مهمی در انتقال برخی از فعالیت‌ها به خارج از سازمان می‌باشد [۸]. مؤسسه دلویت پیش‌بینی کرده است که طی پنج سال، از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۹، ۳۵۶ میلیارد دلار از خدمات صنعت مالی در آن سوی مرزها برون‌سپاری شود که این مقدار براساس گزارش مؤسسه مذکور، بیانگر ۱۵ درصد هزینه‌های جاری این صنعت می‌باشد.

بانک‌هایی که برون‌سپاری فریندهای کسب و کار را انتخاب می‌کنند، تمایل به تمرکز بر کسب‌وکار اصلی خود را دارند ضمن این‌که ریسک‌های آن را نیز در نظر می‌گیرند [۷، صص ۲۴۹-۲۵۷]. در واقع بانک‌ها برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان، برای کاهش میزان هزینه‌ها، ارتقای کیفیت خدمات، بهبود عملکرد خود و نیز تمرکز بر قابلیت‌های کلیدی، فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند. علی‌رغم این‌که برون‌سپاری فعالیت‌های مهم می‌تواند منافع متعددی را برای یک سازمان به ارمغان آورد، اما ریسک‌های متعددی وجود دارد که نیازمند مدیریتی جدی است.

در دو دهه اخیر، شرکت‌ها به تهدیدات و خطرهای برون‌سپاری فعالیت‌های استراتژیک و هسته‌ای، که باعث پدید آمدن مزیت رقابتی برای شرکت می‌شوند، پی برده‌اند و سعی در برون‌سپاری فعالیت‌های غیر هسته‌ای خود دارند. مدیریت صحیح و خردمندانه قراردادهای برون‌سپاری نیز به یک چالش مهم تبدیل و بر نظارت و کنترل روابط برون‌سپاری، تأکید بسیاری شده است [۹، صص ۱۴۸-۱۶۳]. شناسایی ریسک‌ها و تأثیر آن‌ها بر فرایند برون‌سپاری بانک از اهداف این مقاله می‌باشد که جهت تحقق این هدف سعی شده است تا با استفاده از مطالعه موردی، به بررسی موشکافانه‌ای پرداخته شود. بانک مطالعه‌شده در این پژوهش، بانک تجارت ایران است. انتخاب بانک تجارت برای مطالعه موردی به سه دلیل مهم می‌باشد:

---

۵ گزارش مؤسسه Deloitte به هیأت مدیره فدرال رزرو با عنوان برون‌سپاری فرامرزی به‌وسیله بانک‌ها، مارس ۲۰۰۴.



۱. حجم بالای معاملات این بانک  
۲. استفاده آن از راهبرد برون‌سپاری به میزان گسترده  
۳. جایگاه این بانک به‌عنوان یکی از برترین بانک‌های تجاری کشور.  
این بانک یکی از فعال‌ترین بانک‌های کشور با بیش از ۳۰ سال سابقه در صنعت بانکداری می‌باشد. بانک تجارت به موجب لایحه قانونی اداره امور بانک‌ها مصوب مهرماه ۱۳۵۸ از ادغام یازده بانک خصوصی داخلی و مشترک داخلی - خارجی با سرمایه‌ای بالغ بر ۳۹ میلیارد ریال در تاریخ ۲۹ آذرماه سال ۱۳۵۸ تأسیس و سپس در سال ۱۳۶۰ بانک ایران و روس نیز به آن ملحق شد. این بانک از آغاز تأسیس با استفاده از دو مزیت نسبی «نیروی انسانی متخصص» و «روش‌های پیشرفته بانکی» که حاصل تجربیات بانک‌های تشکیل دهنده بود، امکان انتخاب و استفاده از بهترین سیستم‌ها و شیوه‌ها را داشته است. به‌کارگیری و استفاده از برخی سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری که گاهی اوقات نیز ادامه دارد (مانند SGB)، دارا بودن ارتباطات بین‌المللی قوی به‌واسطه داشتن شبکه وسیع کارگزاری و زیرساخت‌های غنی در زمینه بانکداری بین‌المللی (اولین بانک کشور در زمینه به‌کارگیری SWIFT) برتری این بانک را در طول سالیان متوالی از لحاظ حجم عملیات بانکی داخلی و بین‌المللی حفظ کرده است. در حال حاضر بانک تجارت با دارا بودن بیش از ۲۰۰۰ شعبه در داخل و خارج از کشور (دومین بانک سهامی عام از این جهت) و با سرمایه‌ای بالغ بر ۱۷ هزار میلیارد ریال، در گروه یکی از مؤسسات مالی بزرگ کشور می‌باشد [۱۰].  
با تحقیقات صورت گرفته درباره بانک و مصاحبه با تعدادی از مدیران ارشد آن، مشخص شد که برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار، یکی از راهبردهای استفاده‌شده این بانک می‌باشد و فعالیت‌های زیر به‌ترتیب اولویت در بانک مذکور برون‌سپاری می‌شوند:

- خدمات کامپیوتری و فناوری اطلاعات
- خدمات بازاریابی
- خدمات حمل و نقل
- امور اداری



همان طور که مشخص است، در این بانک خدمات کامپیوتری و فناوری اطلاعات بیش‌تر از دیگر فعالیت‌ها و فرایندها برون‌سپاری می‌شوند. در این مقاله سعی شده تا با اتخاذ نظرهای متخصصان دانشگاهی حوزه برون‌سپاری و مدیران و نیز کارشناسان ستادی بانک تجارت - که در فرایندهای برون‌سپاری درگیر هستند - دیدی جامع نسبت به ریسک‌های این فرایند و میزان اهمیت هر یک ایجاد کرد تا نتایج حاصل شده هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ اجرایی، پشتوانه مستحکمی داشته باشند.

در ادامه نخست پیشینه تحقیق بررسی شده و سعی می‌شود تا مفهوم برون‌سپاری و به طور خاص برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار، به صورت دقیق بررسی شود. سپس روش‌شناسی تحقیق مطرح خواهد شد. پس از آن به تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پرداخته می‌شود و در نهایت نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش نتیجه‌گیری، مطرح خواهد شد.

## ۲- پیشینه تحقیق

در این بخش برای آشنایی با برون‌سپاری نخست به بررسی این مفهوم به صورت عام پرداخته می‌شود. سپس به بررسی برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار و دلایل استفاده از این نوع برون‌سپاری تمرکز می‌شود. در ادامه نیز پیشینه تحقیق، انواع ریسک‌های برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار بررسی می‌شوند.

## ۲-۱- مفهوم برون‌سپاری

بولتر (۲۰۰۳) برون‌سپاری<sup>۶</sup> را مدیریت بیرون از درون تعریف می‌کند. برون‌سپاری عبارت است از انتقال فرایند غیر استراتژیک به بیرون از سازمان و تمرکز بر فرایندهای کلیدی درون سازمانی. برون‌سپاری به عنوان یک رویکرد شغلی مهم باعث بهبود مزیت رقابتی می‌شود. چون تولیدات و خدماتی که به وسیله پیمانکاران ارائه می‌شوند، مؤثرتر و کارا تر هستند. برون‌سپاری



در اصل قسمتی از فعالیت‌های داخلی شرکت است که به واسطه قرارداد به شرکت دیگر محول می‌شود [۱۱، صص ۶۱-۷۱]. پیشرفت‌های گذشته پدید آمده در فناوری و مدیریت، روش تفکر ما را درباره چگونگی سازمان‌دهی کسب‌وکار جهانی تغییر داده است. می‌توان گفت این تغییرات در اثر دو عامل به وجود می‌آیند: اولین عامل ساختار هزینه است که با به کار بردن فناوری‌های جدید تغییر می‌کند و دومین عامل پیچیدگی‌های محصولات و فرایندهای کسب‌وکار می‌باشد که در اثر استفاده سازمان از فناوری‌های جدید ایجاد می‌شود. با استفاده از فناوری‌های نوین و پیشرفته مانند مخابرات و اینترنت، سازمان‌ها می‌توانند هزینه‌های خود را با سازمان‌دهی مجدد فرایندها و برون‌سپاری کردن بعضی از فعالیت‌های خود به تأمین‌کنندگان خارج از سازمان کاهش دهند [۱۲، صص ۳۴۹-۳۵۸]. برون‌سپاری به‌عنوان فعالیتی در زنجیره ارزش کسب‌وکار شرکت محسوب می‌شود که به موجب آن زمانی که شرکت تولید محصولات و خدمات خود را به‌طور مؤثر و اقتصادی به تأمین‌کننده خارجی واگذار می‌کند، می‌تواند مزیت رقابتی کسب کند [۱۳، صص ۱۵۶-۱۶۸]. در چند دهه گذشته برون‌سپاری به‌عنوان کلید استراتژی کسب‌وکار به‌وسیله شرکت‌ها در صنعت‌های گوناگون استفاده شده است. به اعتقاد انج و اسلوتر، برون‌سپاری سبب افزایش انعطاف و پویایی مؤسسات در محیط رقابتی شده است [۱۴، صص ۳۲۱-۳۵۰]. کاهرامان و همکارانش نیز معتقدند، مدیران شرکت‌ها برای حفظ مزایای رقابتی خود و فشارهایی که نیروهای رقابتی به شرکت‌ها وارد می‌کنند، به برون‌سپاری فعالیت‌ها روی آورده‌اند [۱۵، صص ۱-۱۰].

مطالعات زیادی درباره دلایل برون‌سپاری انجام و مشخص شده است که بیش‌تر شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و دولتی و حتی آموزشی به دلیل مزایای زیاد برون‌سپاری، این راهبرد را استفاده می‌کنند [۱۵، صص ۱-۱۰]. عواملی مانند فناوری‌های جدید، مدل‌های تحویل، جهانی‌سازی و تقاضاهای مختلف کاربران نهایی، محرکی برای فعالیت‌های برون‌سپاری محسوب می‌شوند [۱۶، صص ۳۷۶۹-۳۷۷۸]. مدافعان برون‌سپاری تعدادی از دلایل را برای برون‌سپاری فعالیت‌ها بیان کرده‌اند که می‌توان آن‌ها را به ۵ حوزه تقسیم کرد:

۱- تمرکز روی کسب‌وکار اصلی؛



۲- کنترل هزینه؛

۳- رسیدن به مهارت زیاد در فناوری؛

۴- ایجاد نظم در بازار از راه ایجاد شفافیت بیش‌تر؛

۵- افزایش انعطاف‌پذیری برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای متغیر [۱۷، صص ۱۵۳-۱۷۰].

در پژوهشی، کلپر و وندل دلایل برون‌سپاری را به دو دسته کلی تاکتیکی و استراتژیک تقسیم کردند که دلایل تاکتیکی آن شامل کاهش و یا کنترل هزینه‌های عملیاتی، افزایش دسترسی به وجوه سرمایه، تزریق نقدینگی، نبود منابع داخلی و پیچیدگی وظایف می‌باشد. اما دلایل استراتژیک برون‌سپاری از نظر این محققان شامل افزایش تمرکز روی کسب‌وکار اصلی، دسترسی به توانایی‌های بین‌المللی، فرایند مهندسی مجدد تسریع یافته و ریسک‌های مشترک می‌باشد [۱۸].

در پژوهش دیگری الهی و همکارانش به بررسی دلایل برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی پرداختند. آن‌ها معتقدند نبود منابع داخلی، انتقال فناوری‌های نوین و پیشرفته، کمبود نیروی متخصص، تمرکز بر قابلیت‌ها، کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهبود کیفیت و قابلیت سیستم‌های اطلاعاتی، پیچیدگی فعالیت‌ها، غلبه بر عوامل محیطی مانع کسب‌وکار، بهبود جایگاه بین‌المللی، تسریع فرایند مهندسی مجدد، افزایش انعطاف‌پذیری، ارتقای سطح خدمات، اختصاص منابع به فعالیت‌های درآمدزا و تمرکز بر راهبردهای سیستم‌های اطلاعاتی از دلایل برون‌سپاری در حوزه سیستم‌های اطلاعاتی می‌باشد [۱۹، صص ۲۷-۳۸].

در پژوهش دیگری رجب‌زاده و همکارانش (۲۰۰۸) به بررسی فرایند برون‌سپاری در بخش دولتی پرداختند. آن‌ها سعی کردند تا عواملی که در این فرایند مؤثر هستند و اولویت هر یک از این عوامل را در برون‌سپاری سازمان‌های دولتی شناسایی کنند. آن‌ها توانسته‌اند با شناسایی فعالیت‌های اساسی سازمان‌ها، ارزیابی پتانسیل آن‌ها و تجزیه و تحلیل فرایندهای سازمان‌ها، مطالعه الگوهای عام برون‌سپاری، پیاده‌سازی و پایش فرایند برون‌سپاری براساس عوامل حیاتی موفقیت و درنهایت ارزیابی فرایند برون‌سپاری سازمان و شناسایی بازخوردهای آن، مدلی برای این فرایند در بخش دولتی طراحی کنند [۲۰، صص ۵۳۸-۵۲۱].





## ۲-۲- مفهوم و دلایل برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار

استفاده از خدمات سازمان‌ها یا شرکت‌های دیگر برای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار، به‌عنوان برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار شناخته می‌شود. برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار نخست شامل برون‌سپاری فرایندهایی مانند حقوق و دستمزد بود، اما به تدریج شرکت‌ها به مزایای بسیار آن برای کارکنان و هم برای مدیریت پی بردند. در حال حاضر نیز طیف وسیعی از فعالیت‌ها که به‌عنوان فعالیت‌های غیرمحموری سازمان‌ها شناخته شده‌اند، برون‌سپاری می‌شوند. بسیاری از سازمان‌ها، این وظایف مانند وظایف منابع انسانی، مالی، مدیریت فرایندها، حسابداری، حقوق و دستمزد و فعالیت‌های مربوط به خدمات مشتری را برون‌سپاری می‌کنند.

دلایل عمده برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار عبارتند از [۲۱]:

### ۱- کمک به بهبود بهره‌وری

برون‌سپاری بسیاری از خدمات مانند حقوق و دستمزد و وظایف منابع انسانی، به مدیران شرکت‌ها، این امکان را می‌دهد که بتوانند بیش‌تر بر وظایف اصلی و مهم تمرکز کنند. نخست، مدیران ۸۰ درصد از زمان کاری خود را به کارهای متفرقه و فقط ۲۰ درصد از زمان را به کارهای استراتژیک اختصاص می‌دادند، در صورتی که با افزایش برون‌سپاری، دیگر مدیران، زمان کافی برای انجام کارهای استراتژیک و اصلی شرکت دارند و می‌توانند با کاوش در مناطق جدید، هم درآمد بیش‌تر کسب کنند و هم بر مشتریان خود تمرکز کنند که همه این عوامل در نهایت سبب بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود.

### ۲- صرفه جویی

مهم‌ترین مزیت برون‌سپاری، ایجاد امکان صرفه‌جویی برای سازمان‌ها است. شرکت‌هایی که مشاغل تخصصی را برون‌سپاری می‌کنند، به استعدادهای عالی در زمینه‌های گوناگون دسترسی دارند و به‌دلیل خدماتی که به‌وسیله این متخصصان ارائه می‌شود، با دستمزدهای کم‌تر می‌باشد؛ این امر باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان‌ها می‌شود.

### ۳- کمک به بهبود عملکرد منابع انسانی



یکی دیگر از مزیت‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار، بهبود عملکرد منابع انسانی است. بازار منابع انسانی فرایندهای کسب‌وکار در سال‌های گذشته رشد قابل توجهی را تجربه کرده و هم‌چنان در حال گسترش است. دلیل این‌که شرکت‌ها تمایل بیش‌تری به برون‌سپاری کردن فرایندهای خود پیدا کرده‌اند، افزایش عملکرد منابع انسانی استراتژیک است که در نهایت سبب کاهش هزینه‌های کلی مدیریت منابع انسانی می‌شود.

#### ۴- کمک به تمرکز بر مهارت‌ها و توانایی‌های محوری

برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بر فعالیت‌های هسته‌ای خود تمرکز کنند که این عامل اصلی برای رشد در بازار جهانی می‌باشد. بسیاری از سازمان‌ها با برون‌سپاری کردن فعالیت‌های غیر محوری خود می‌توانند تمرکز بیش‌تری بر عملیات داخلی خود داشته و به‌طور کامل مهارت‌ها و توانایی‌های خود را درک کرده و بهبود بخشند.

#### ۵- افزایش قابلیت‌ها

برون‌سپاری، قابلیت کارکنان و شرکت را افزایش می‌دهد. با برون‌سپاری، کارمندان وقت و انرژی کافی برای انجام کارهای صحیح و توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های خود را دارند و قادر به ارائه خدمات و تولیدات نوآورانه به مشتریان خود می‌باشند.

#### ۶- استفاده از استعدادها و مهارت‌های جهانی

زمانی که شرکت‌ها خدمات خود را برون‌سپاری می‌کنند، می‌توانند از مهارت‌های کارکنان ماهر در سراسر جهان استفاده کرده و کارایی خود را افزایش دهند.

### ۲-۳- ریسک‌های برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار

علی‌رغم این‌که برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار می‌تواند منافع متعددی را برای سازمان به ارمغان آورد، اما ریسک‌های متعددی وجود دارد که نیازمند مدیریتی جدی و مؤثر است. در دو دهه اخیر، شرکت‌ها به تهدیدات و خطرهای برون‌سپاری فعالیت‌های استراتژیک و هسته‌ای-که سبب پدید آمدن مزیت رقابتی برای شرکت می‌شوند- پی برده‌اند و سعی در برون‌سپاری فعالیت‌های غیر هسته‌ای خود دارند. مدیریت صحیح و خردمندانه قراردادهای برون‌سپاری نیز



به یک چالش مهم تبدیل شده است و بر نظارت و کنترل روابط برون‌سپاری، تأکید بسیاری شده است [۹، صص ۱۴۸-۱۶۳].

در ادبیات، تعاریف مختلفی از ریسک آمده است. برای مثال تعاریفی که به وسیله تعدادی از محققان از ریسک ارائه شده است، عبارت اند از:

- اندازه‌گیری احتمال و شدت زیان؛
- رویداد و پیشامدی که نتایج آن روی طرح تأثیر می‌گذارد؛
- احتمال پیشامد منفی همراه با عواقب بد؛
- نقطه شکست بالقوه .

اثر ریسک روی طرح‌ها همیشه منفی نیست بلکه «ریسک ممکن است مانع یا کمکی برای پروژه باشد» [۲۲، صص ۱-۱۱۰].

پرسین، ریسک‌های موجود در برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار را به ۶ طبقه تقسیم کرده است که شامل امنیت و محرمانه بودن اطلاعات، هزینه‌های پنهان، فقدان و کنترل مدیریت، مشکلات اخلاقی کارکنان، محیط کسب‌وکار و نوع فروشندگان می‌باشد [۵، صص ۲۱۳-۲۳۴]. در یک تقسیم‌بندی دیگر کارلسون، ریسک‌های موجود در برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار را به ۳ طبقه تقسیم کرده است: ریسک‌های عملیاتی، ریسک‌های استراتژیک و ریسک‌های ترکیبی [۲۳].

در پژوهش دیگری عوامل زیر به‌عنوان خطرهای برون‌سپاری مطرح شده‌اند: وجود نداشتن تأمین‌کننده توانا و قابل، کاهش کنترل بر فعالیت‌های برون‌سپاری شده، وابستگی به ارائه‌دهندگان خدمت، کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه ماهر و تأثیر منفی بر روحیه کارکنان، از دست دادن قابلیت‌های کلیدی به دلیل برون‌سپاری نادرست فعالیت‌ها و ریسک از دست دادن سرمایه‌های فکری شرکت [۲۴، صص ۶۵-۷۱]. هم‌چنین آسوشه و همکارانش در پژوهشی به شناسایی ریسک‌های برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی در بانک‌های تجاری کشور پرداختند. آن‌ها در کل ۳۵ ریسک را مشخص کردند که در دو دسته ریسک‌های نیروی انسانی و ریسک‌های تکنولوژیکی طبقه‌بندی شده‌اند. ریسک‌های نیروی انسانی شامل کمی میزان

---

7. Composite risks



تخصص پیمانکار، کمی میزان تخصص کارفرما، ترک طرح به وسیله افراد کلیدی، تغییر و جابه‌جایی کارکنان، کمبود دانش مدیریت پروژه، نبودن نیروی انسانی کافی، از دست دادن دلگرمی کارکنان، تخمین ناکارآمد منابع و زمان، ریسک‌های فرایند و محصول، هزینه‌های پنهان، توافق‌های قراردادی هزینه‌زا، تحویل ندادن به موقع، پایین بودن کیفیت خدمات یا محصولات، محاسبات نادرست، هزینه‌های مدیریتی، ریسک‌های محیطی، قطعیت نداشتن، تغییرات پیوسته نیازها، دلایل سیاسی و موانع تجاری می‌شود. ریسک‌های تکنولوژیکی نیز شامل، یکپارچگی نداشتن و هماهنگی تکنولوژیک با سیستم‌های کنونی، درک کافی نداشتن از تکنولوژی جدید، کاهش امنیت استراتژیک تکنولوژی‌های کنونی، ریسک‌های سازمانی، هزینه‌های تغییر، وجود تعارض بین بخش‌های درونی سازمان، غیرقابل اعتماد بودن زیرساخت‌های درونی سازمان، ثبات مالی نداشتن، کاهش یادگیری سازمانی، ریسک‌های قرارداد، مشاجرها و بحث‌های حقوقی، اصلاحات و تغییرات در قرارداد، دقت نداشتن در بیان جزئیات، اعتماد بیش از حد به پیمانکار، نامشخص بودن معیارهای موفقیت پروژه، دشواری تعیین ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم، تغییرات پیوسته در نیازمندی‌های سیستم، ریسک‌های فرهنگی و جغرافیایی، تفاوت فرهنگی و زبانی و ارتباطات ضعیف می‌باشد [۲۵، صص ۳-۱۸].

در ادامه به معرفی برخی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار پرداخته می‌شود که سازمان‌ها با آن‌ها مواجه‌اند.

## ۲-۳-۱- ریسک استراتژیک

فعالیت‌های برون‌سپاری برای بانک ریسک استراتژیک به همراه دارد، زیرا مسلم است که بیش‌تر بانک‌ها نیازمند توسعه استراتژی، افزایش‌پذیرش مشتری و انتقال خدمات کارآمد هستند، بنابراین ریسک استراتژیک ممکن است به واسطه نبود برنامه‌ریزی مناسب و استفاده از فناوری‌هایی مانند اینترنت یا به خاطر شکست در ارزیابی تصمیم‌های برون‌سپاری ایجاد شود [۲۲، صص ۱-۱۱۰].



ریسک‌های استراتژیک گوناگونی وجود دارند که باید در فرایند برون‌سپاری ارزیابی شوند: ۱- در فرایند برون‌سپاری، سازمان‌ها معمولاً باید اطلاعات محرمانه و تخصصی سودمند را برای پیمانکاران فراهم کنند. بنابراین سازمان باید حقوق مالکیت معنوی<sup>۸</sup> را زمانی که گزینه ساختار منبع‌یابی خارجی<sup>۹</sup> را انتخاب می‌کند، بررسی کند. گروه والکر این کار را «ریسک انتشار»<sup>۱۰</sup> می‌نامند. در صورتی که آرون از آن به عنوان «دزدی»<sup>۱۱</sup> یاد می‌کند. یکی دیگر از ریسک‌های استراتژیک از زیر کار در رفتن فروشنده یا مخاطرات اخلاقی است که به خاطر تغییر در پرداخت دستمزد و کم‌کاری فروشنده ایجاد می‌شود [۲۶، صص ۳۴۴-۳۶۱].

در ریسک استراتژیک، بانک منابع مهم و امکانات مورد نیاز خود را برای رقابتی ماندن از دست می‌دهد. برون‌سپاری ممکن است انعطاف‌پذیری بانک‌ها را کاهش داده و به سرعت نیروهای داخلی و خارجی را تحت تأثیر قرار دهد و باعث وابستگی زیاد به تأمین‌کنندگان خدمات شود [۲۷، صص ۲۶-۳۲]. نگرانی‌های عمده‌ای که در اثر ریسک استراتژیک حاصل می‌شود، به قرار زیر است:

- ۱- اشخاص ثالث ممکن است فعالیت‌هایی را انجام دهند که با اهداف استراتژیک کلی مؤسسه تحت نظارت سازگار نباشند؛
  - ۲- موفقیت نداشتن در انجام به موقع تعهدات به وسیله ارائه‌کننده خدمات برون‌سپاری؛
  - ۳- ناکافی بودن تخصص برای نظارت بر ارائه دهنده خدمات
- برخی محققان به منظور مدیریت ریسک استراتژیک پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها باید این ریسک را به خوبی درک کنند. آن‌ها تشخیص داده‌اند که درک ریسک استراتژیک وابسته به توانایی سازمان‌ها است و به واسطه مدیریت صحیح آن می‌تواند مزایای بلند مدتی برای سازمان‌ها ایجاد کند [۲۲، صص ۱-۱۱۰].

---

8. Intellectual property  
9. External sourcing structure  
10. Diffusion risk  
11. Poaching



### ۲-۳-۲- ریسک روانی - اجتماعی

شرکت‌ها به دلیل برون‌سپاری فعالیت‌های خود ممکن است به روحیه کارکنان صدمه بزنند، بنابراین باید به آن‌ها رسیدگی شود چون روحیه پایین کارکنان می‌تواند اثر معکوسی بر بهره‌وری سازمان داشته باشد. قابل توجه است که بارها تعداد زیادی از کارمندان فناوری اطلاعات به دلیل قراردادهای برون‌سپاری اخراج شده‌اند [۱۶، صص ۳۷۶۹-۳۷۷۸]. برون‌سپاری باعث کاهش تقاضا برای کارگران با مهارت پایین می‌شود و همین‌طور می‌تواند سبب افزایش بیکاری شود. به گزارش (۲۰۰۷) سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۱۲</sup> در کشورهای اروپایی نرخ بیکاری به‌طور متوسط در سال ۲۰۰۵ در میان افرادی که میزان تحصیلات آنان کم‌تر از متوسطه بوده بالاتر از ۱۲/۴ درصد بوده است، در حالی که در میان افرادی با سطح تحصیلات سوم متوسطه کم‌تر از ۶/۴ درصد بوده است. درآمد کارگران غیر ماهر به‌وضوح در معرض ریسک بالاتری نسبت به کارگران ماهرتر است [۲۸، صص ۱۶۸-۱۷۶]؛ بنابراین:

- (۱) برون‌سپاری دستمزدها را کاهش داده و بیکاری کارگران با مهارت پایین را افزایش می‌دهد، (۲) باعث افزایش نابرابری بین گروه‌هایی با درآمد بالا و پایین می‌شود (۳) هزینه‌های بیمه اجتماعی را بالا می‌برد [۲۸، صص ۱۶۸-۱۷۶].
- کاهش انگیزه به دلیل نبودن امنیت شغلی، باعث کاهش علاقه به کنترل محیط شده و کارمندان کم‌تر به وظایف خود می‌پردازند [۲۹، صص ۱-۵].

### ۲-۳-۳- ریسک شکست شرکت پیمانکار و عدم ثبات مالی آن

شکست مالی شرکت پیمانکار یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار می‌باشد؛ زیرا زمانی که فرایندی برون‌سپاری می‌شود، بازگرداندن دوباره آن به سازمان، مشکل و هزینه‌بر می‌باشد. ریسک شکست مالی ریسکی است که ممکن است در اثر فرو پاشیدن مالی شرکت پیمانکار به وجود بیاید و آن‌گاه تنها کاری که شرکت داخلی می‌تواند انجام دهد این است که کارکنان شرکت پیمانکار را استخدام کند که این امر نیز ممکن است باعث اعتصاب کارکنان داخلی

---

12. OECD



مواجه شود [۳۰، صص ۱۹۸-۲۱۱]. به‌طور معمول زمان انعقاد قراردادهای برون‌سپاری، شرکت‌ها هزینه‌های تولید را کم برآورد می‌کنند که این هزینه‌ها می‌تواند شامل هزینه‌های نقل و انتقال، هزینه‌های جابه‌جایی و هزینه‌های پردازش موازی<sup>۱۳</sup> باشد. هم‌چنین ممکن است شرکت‌ها هزینه‌های مدیریت را نیز به‌درستی تخمین نزنند [۲۲، صص ۱-۱۱۰]. از نظر ویلکاکس، مؤثرترین عامل در تصمیم‌های برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار، کاهش و کنترل هزینه‌های پنهان است [۳۱، صص ۳۳۳-۳۵۱]. گسترش قراردادهای و تعداد زیاد فعالیت‌هایی که برون‌سپاری می‌شوند هزینه‌های پنهان بالایی دارند. ۳ عامل مرتبط با این پیامد شامل پیچیدگی فعالیت‌های برون‌سپاری شده، مشکلات اندازه‌گیری و اطمینان نداشتن در آغاز کار می‌باشند [۳۲]. کارمندان داخلی و افراد دیگر ممکن است به اندازه سازمان برون‌سپاری کننده زیر فشار مالی باشند که همین امر سبب شود تا دنبال فرصتی برای کلاهبرداری یا اخاذی باشند. بنابراین باید نظارت و شناسایی، کنترل مدیریت و اجبار و تهدید را در داخل سازمان افزایش دهند [۲۹، صص ۱-۵].

#### ۲-۳-۴- ریسک عملکرد ضعیف شرکت داخلی و مشکلات اندازه‌گیری عملکرد شرکت پیمانکار

یکی از مهم‌ترین موضوعات در برون‌سپاری، «تعهد سازمانی» است. زمانی که یک شرکت بخشی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کند، این امکان وجود دارد که میزان تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان آن کاهش پیدا کند، در نتیجه عملکرد آنان سیر نزولی خواهد داشت [۳۰، صص ۱۹۸-۲۱۱]. با توجه به ریسک عملکرد، بانک‌ها تمامی فرایندهای کسب‌وکار خود را برون‌سپاری نمی‌کنند. افت پتانسیل در صنعت بانکداری قابل توجه است و این به‌عنوان یک خطر جدی برای شهرت بانک محسوب می‌شود. بنابراین مدیران باید به‌دقت توانایی تأمین‌کننده خدمات را تجزیه و تحلیل کنند [۳۳، صص ۶۴۷-۶۶۱].



از طرف دیگر، اندازه‌گیری عملکرد پیمانکار نیازمند نظارت دقیق بر فعالیت‌های شرکت پیمانکار و کنترل مداوم عملیات آن است که نیازمند صرف هزینه‌های زیاد می‌باشد. کارفرما ممکن است عملکرد خود را به خاطر کاهش هزینه‌ها کاهش دهد و برخی از حمایت‌های خود را قطع کند. شرط مدیریت و بهبود در سفارش، کاهش هزینه‌ها و رقابتی ماندن است [۲۹، صص ۱-۵].

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ استراتژی، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. این پژوهش ۵ فرضیه اصلی دارد که عبارتند از:

- فرضیه ۱: ریسک استراتژیک، یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار بانک می‌باشد.

- فرضیه ۲: ریسک روانی- اجتماعی یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار بانک می‌باشد.

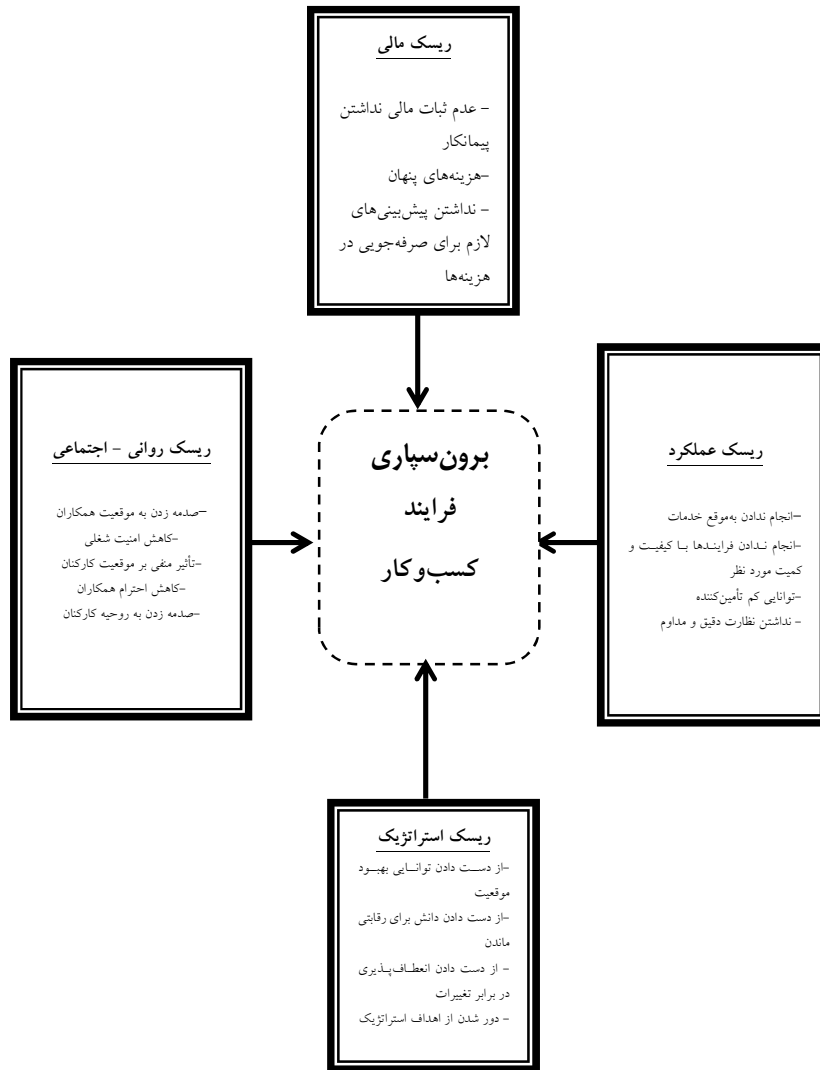
- فرضیه ۳: ریسک شکست شرکت پیمانکار و ثبات مالی نداشتن یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار بانک می‌باشد.

- فرضیه ۴: ریسک عملکرد ضعیف شرکت داخلی و مشکلات اندازه‌گیری عملکرد شرکت پیمانکار یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار بانک می‌باشد.

- فرضیه ۵: چهار ریسک بالا اهمیت یکسانی در برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار بانک ندارند.

در این مقاله با استفاده از ریسک‌های استخراج شده از پیشینه تحقیق، مدل اولیه‌ای برای طبقه‌بندی ریسک‌ها طراحی شده است که این مدل شامل چهار گروه ریسک ذکر شده می‌باشد که در برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار بانک مشخص شده‌اند و در شکل ۱ قابل مشاهده می‌باشند.





شکل ۱ مدل اولیه تحقیق

روش جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش برای بررسی میزان تأثیر ریسک‌های موجود در برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار بانک، پرسشنامه بوده است که پس از طراحی آن، میان ۱۶۰ نفر از متخصصان این حوزه و مدیران و کارشناسان ستادی بانک تجارت توزیع شده است. پرسشنامه این تحقیق براساس طیف "لیکرت" طراحی شد. از ۱۶۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۱۴۵ پرسشنامه تکمیل شده، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه مذکور از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که میزان این ضریب برای کل پرسشنامه برابر ۰/۸۵۹ می‌باشد که حکایت از پایایی این پرسشنامه دارد. در بخش بعدی به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه پرداخته خواهد شد.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرضیه‌های این پژوهش با استفاده از آزمون تی<sup>۱۴</sup> تک نمونه‌ای آزمون شده‌اند. سپس با استفاده از آزمون ضریب همبستگی، ضریب همبستگی بین هر کدام از متغیرهای مستقل و متغیر وابسته را آزمون کرده و پس از آن از رگرسیون چند متغیره برای تعیین نوع رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته استفاده شده است. تحلیل رگرسیون، ارتباط تنگاتنگی با ضریب همبستگی داشته و به‌طور معمول به‌طور همزمان در مطالعات استفاده شده‌اند که این امکان را برای محقق فراهم می‌کند تا تغییرات متغیر وابسته را از راه متغیر مستقل پیش‌بینی کند، به‌طوری که این دو، مکمل یکدیگرند.

- آزمون تی تک نمونه‌ای برای آزمون فرضیه‌های مربوط به متغیرهای مستقل در مرحله اول با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای به بررسی متغیرهای مستقل این تحقیق - که شامل چهار ریسک استراتژیک، روانی - اجتماعی، مالی و عملکرد می‌باشند - پرداخته شده است. نتایج در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد.



جدول ۱ آزمون تی تک نمونه‌ای برای متغیرهای مستقل

نتایج آزمون T متغیرهای مستقل	تعداد نمونه n	میانگین نمونه x	انحراف معیار نمونه s	مقدار آماره آزمون t	درجه آزادی d.f	p- value
ریسک استراتژیک	۱۴۵	۳/۰۴۹۷	۰/۸۱۸۰	۰/۷۳۱	۱۴۴	۰/۴۶۶
ریسک روانی- اجتماعی	۱۴۵	۳/۴۴۶۰	۰/۶۵۵۲	۸/۱۹۶	۱۴۴	۰/۰۰۰
ریسک مالی	۱۴۵	۳/۴۴۱۴	۰/۷۴۲۱	۷/۱۶۲	۱۴۴	۰/۰۰۰
ریسک عملکرد	۱۴۵	۳/۵۶۱۴	۰/۶۰۹۳	۱۱/۰۹۴	۱۴۴	۰/۰۰۰

• **تحلیل آزمون فرضیه اول:** براساس فرضیه اول این پژوهش، ریسک استراتژیک یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک می‌باشد.

فرضیه‌های مربوط به مقایسه میانگین عملی و نظری را می‌توان به صورت زیر نوشت:  
 $H_0$ : میانگین مساوی یا کم‌تر از عدد ۳ است (ریسک استراتژیک یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب و کار در بانک نمی‌باشد).  
 $H_1$ : میانگین بزرگ‌تر از عدد ۳ است (ریسک استراتژیک یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک می‌باشد).

با توجه به مقادیر جدول ۱ به خصوص مقدار  $P\text{-value} = ۰/۴۶۶$ ، فرض صفر در سطح خطای ۵ درصد رد نمی‌شود و براساس نظرات پاسخ‌دهندگان، ریسک استراتژیک جزو ریسک‌های برون‌سپاری کسب‌وکار نمی‌باشد.

• **تحلیل آزمون فرضیه دوم:** براساس فرضیه دوم پژوهش، ریسک روانی- اجتماعی یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک می‌باشد.

فرضیه‌های مربوط به مقایسه میانگین عملی و نظری را می‌توان به صورت زیر نوشت:  
 $H_0$ : میانگین مساوی یا کم‌تر از عدد ۳ است (ریسک روانی- اجتماعی یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک نمی‌باشد).



$H_1$ : میانگین بزرگ‌تر از عدد ۳ است (ریسک روانی-اجتماعی یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک می‌باشد).

با توجه به مقدار  $P\text{-value}=0/000$ ، فرض صفر در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و این فرضیه تأیید می‌شود.

• **تحلیل آزمون فرضیه سوم:** براساس فرضیه سوم پژوهش، ریسک شکست شرکت پیمانکار و ثبات مالی نداشتن آن یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک می‌باشد.

فرضیه‌های مربوط به مقایسه میانگین عملی و نظری را می‌توان به‌صورت زیر نوشت:  
 $H_0$ : میانگین مساوی یا کم‌تر از عدد ۳ است (ریسک شکست شرکت پیمانکار و ثبات مالی نداشتن یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب و کار در بانک نمی‌باشد).

$H_1$ : میانگین بزرگ‌تر از عدد ۳ است (ریسک شکست شرکت پیمانکار و ثبات مالی نداشتن یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک می‌باشد).

با توجه به مقادیر جدول ۱ به‌خصوص مقدار  $P\text{-value}=0/000$ ، فرض صفر در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و این به‌معنای پذیرفته شدن فرضیه سوم می‌باشد.

• **تحلیل آزمون فرضیه چهارم:** براساس فرضیه چهارم پژوهش، ریسک عملکرد ضعیف شرکت داخلی و مشکلات اندازه‌گیری عملکرد شرکت پیمانکار، یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک می‌باشد.

فرضیه‌های مربوط به مقایسه میانگین عملی و نظری را می‌توان به‌صورت زیر نوشت:  
 $H_0$ : میانگین مساوی یا کم‌تر از عدد ۳ است (ریسک عملکرد ضعیف شرکت داخلی و مشکلات اندازه‌گیری عملکرد شرکت پیمانکار یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک نمی‌باشد).

$H_1$ : میانگین بزرگ‌تر از عدد ۳ است (ریسک عملکرد ضعیف شرکت داخلی و مشکلات اندازه‌گیری عملکرد شرکت پیمانکار یکی از ریسک‌های برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار در بانک می‌باشد).



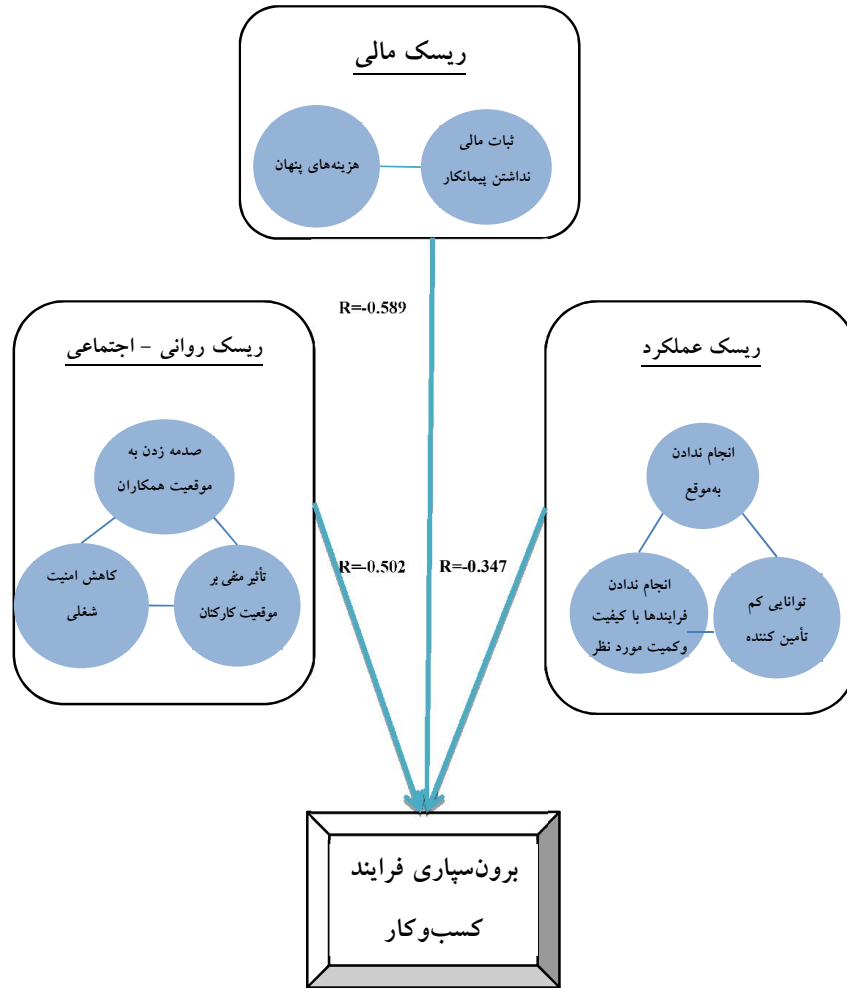
با توجه به مقدار  $P\text{-value}=0/000$ ، فرض صفر در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود و این فرضیه نیز تأیید می‌شود. در جدول ۲ ضرایب همبستگی خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته این تحقیق محاسبه شده است.

جدول ۲ ضرایب همبستگی بین متغیرها

ریسک عملکرد	ریسک مالی	ریسک روانی-اجتماعی	ریسک استراتژیک	
-۰/۳۴۷	-۰/۵۸۹	-۰/۵۰۲	-۰/۲۰۲	ضریب همبستگی با متغیر وابسته
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۱۵	p-value

همان طور که ملاحظه می‌شود تمام متغیرهای مستقل رابطه خطی غیر مستقیم با متغیر وابسته دارند (یعنی این‌که با افزایش متغیرهای مستقل، مقدار متغیر وابسته کاهش پیدا می‌کند) هم‌چنین تمام روابط در سطح خطای ۵ درصد معنادار می‌باشند و متغیر مستقل مالی، بیش‌ترین و متغیر مستقل استراتژیک، کم‌ترین تأثیر را بر متغیر وابسته دارند. مدل نهایی تحقیق در شکل ۲ قابل مشاهده است.

حال با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه بهترین مدل رگرسیونی برای این متغیرها پیشنهاد داده می‌شود. رگرسیون چند متغیره، یکی از پایه‌ها و اساس تحلیل داده‌ها است و روابط بین داده‌های آماری را به‌طور آشکار نمایان می‌کند. برای پیدا کردن بهترین مدل رگرسیونی از روش گام به گام استفاده شده است که با به کار بردن این روش، متغیرها به‌ترتیب میزان تأثیر بر متغیر وابسته وارد مدل می‌شوند و ورود متغیرها تازمانی ادامه خواهد داشت که حضور متغیر مستقل در مدل معنادار باشد و به محض رسیدن به متغیری که تأثیر معناداری بر متغیر وابسته نداشته باشد، ورود متغیرها به مدل متوقف می‌شود. در جدول ۳ شاخص‌های توصیفی متغیرهای مستقل و متغیر وابسته نشان داده شده است.



شکل ۲ مدل نهایی تحقیق



جدول ۳ شاخص‌های توصیفی متغیرهای مستقل و متغیر وابسته

شاخص‌های توصیفی			متغیرهای تحقیق	
انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه		
۰/۴۸۱۶	۳/۱۶۲۵	۱۴۵	متغیر وابسته (برون‌سپاری)	
۰/۸۱۸۰	۳/۰۴۹۷	۱۴۵	استراتژیک	
۰/۶۵۵۲	۳/۴۴۶۰	۱۴۵	روانی - اجتماعی	
۰/۷۴۲۱	۳/۴۴۱۴	۱۴۵	مالی	
۰/۶۰۹۳	۳/۵۶۱۴	۱۴۵	عملکرد	

با اجرای این روش متغیرهای  $X_3$  (مالی)،  $X_2$  (روانی - اجتماعی) و  $X_4$  (عملکرد) به ترتیب وارد مدل رگرسیونی شده‌اند ولی متغیر مستقل  $X_1$  (استراتژیک) چون در سطح خطای ۵ درصد تأثیر معناداری روی متغیر وابسته ندارد، وارد مدل رگرسیونی نشده است. جدول ۴ تجزیه و تحلیل واریانس مدلی است که شامل متغیرهای مستقلی است که تأثیر معنادار بر روی متغیر وابسته دارند.

جدول ۴ تجزیه و تحلیل واریانس

P-value	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	منبع تغییرات
۰/۰۰۰	۸۷/۲۷۹	۷/۲۳۶	۳	۲۱/۷۰۷	رگرسیون
		۰/۰۸۳	۱۴۱	۱۱/۶۸۹	مانده‌ها
			۱۴۴	۳۹۷/۳۳	کل

همان‌طور که ملاحظه می‌شود با توجه به مقدار P-value می‌توان گفت که F به دست آمده کاملاً معنادار است. این مطلب گویای آن است که حداقل یکی از متغیرهای مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته مؤثر است. بنابراین باید تک تک متغیرهای مستقل را با استفاده از آزمون تی آزمود.



در جدول ۵ ضریب همبستگی چندگانه، ضریب تعیین و هم‌چنین ضریب تعیین تعدیل شده مدل برازش شده ثبت شده است. ضریب همبستگی چندگانه برابر است با  $R = 0/۸۰۶$  که این مقدار نشان دهنده رابطه به نسبت شدید بین متغیر وابسته و متغیرهای مستقل می‌باشد. ضریب تعیین ( $R^2 = 0.65$ ) نشان می‌دهد ۶۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته با متغیرهای مستقلی که وارد مدل شده اند، تبیین می‌شود، بقیه تغییرات به متغیرهایی مربوط است که در نظر گرفته نشده‌اند. نکته‌ای که در ارتباط با ضریب تعیین وجود دارد این است که ضریب درجات آزادی را در بر نمی‌گیرد؛ از این رو برخی ترجیح می‌دهند تا از شاخص دیگری به نام ضریب تعیین تعدیل شده استفاده کنند. این ضریب، همان ضریب تبیین معمولی است که مقدار آن با درجات آزادی تعدیل شده است. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده در این مدل برابر است با  $0/۶۴۳$  که نشان از برازش خوب مدل رگرسیونی به داده‌ها می‌باشد.

جدول ۵ ضریب همبستگی چندگانه و ضرایب تعیین

ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2 - Adj$ )	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب همبستگی چندگانه ( $R$ )
۰/۶۴۳	۶۵۰/۰	۸۰۶/۰

جدول ۶ جدول ضرایب متغیرهای مستقل می‌باشد. این جدول ضریب  $X$ ‌های استاندارد نشده و استاندارد شده را نشان می‌دهد.

جدول ۶ ضرایب متغیرهای مستقل

p-value	t	ضریب استاندارد شده	ضریب استاندارد نشده		
		Beta	Std.Error	B	
۰/۰۰۰	۳۰/۲۶۸	--	۰/۲۰۵	۶/۱۹۱	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	-۱۰/۱۹۳	-۰/۵۶۵	۰/۰۳۶	-۰/۳۶۷	(مالی) $X_3$
۰/۰۰۰	-۱۰/۸۷۴	-۰/۵۴۳	۰/۰۳۷	-۰/۳۹۹	(روانی- اجتماعی) $X_2$
۰/۰۲۲	-۲/۳۱۴	-۰/۱۲۸	۰/۰۴۴	-۰/۱۰۱	(عملکرد) $X_4$





با توجه به ستون معناداری (P-value)، همان‌طور که ملاحظه می‌شود، وجود تمام ضرایب در مدل در سطح معناداری ۵ درصد معنادار می‌باشد. لازم به ذکر است که ضریب B ضریب رگرسیون نام دارد این ضریب نشان می‌دهد زمانی که متغیر مستقل یک واحد تغییر پیدا می‌کند، متغیر وابسته چه میزان تغییر می‌یابد. ضرایب Beta، ضرایب استاندارد شده B هستند که گویای میزان قدرت پیش‌بینی نسبی متغیرهای مستقل می‌باشند. بنابراین الگوی رگرسیونی انتخاب شده به صورت زیر است.

$$y = ۶/۱۹۱ - ۰/۳۶۷x_3 - ۰/۳۹۹ x_2 - ۰/۱۰۱x_4$$

به عبارت دیگر، معادله زیر معادله رگرسیون چند متغیره خطی مناسب برای نشان دادن روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشد.

$$y = ۶/۱۹۱ - ۰/۳۶۷ * (\text{مالی}) - ۰/۳۹۹ * (\text{روانی} - \text{اجتماعی}) - ۰/۱۰۱ * (\text{عملکرد})$$

#### -آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی فرضیه‌های تحقیق

به منظور اولویت‌بندی و تعیین میزان اهمیت هر یک از فرضیه‌ها، از آزمون فریدمن استفاده شده است. این آزمون زمانی به کار می‌رود که داده‌های آماری حداقل ترتیبی باشند و یا بتوان با مفهوم ترتیبی آن‌ها را رده‌بندی دو طرفه کرد. آزمون فریدمن بیان می‌کند که در بین عوامل، آیا عاملی از سایر عوامل مهم‌تر می‌باشد یا همه عوامل از نظر اهمیت یکسان‌اند. این آزمون به‌طور جداگانه برای دو گروه مورد مطالعه انجام شده است. در رابطه با رتبه‌بندی فرض‌های تحقیق، فرض‌های زیر وجود دارد:

فرض صفر: چهار متغیر مستقل تحقیق دارای رتبه یکسان دارند.

فرض یک: چهار متغیر مستقل تحقیق رتبه یکسان دارند.

خلاصه نتایج آزمون فریدمن برای تعیین اولویت فرضیه‌ها در جدول ۷ ثبت شده است.



جدول ۷ نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	P-value	درجه آزادی	مقدار آمار آزمون	حجم نمونه
رد فرض صفر	۰/۰۰۰	۳	۴۶/۱۹۷	۱۴۵

همان طور که ملاحظه می‌شود در سطح معناداری ۵ درصد فرض هم‌رتبه بودن فرضیه‌ها رد می‌شود، بنابراین این چهار متغیر اهمیت یکسانی ندارند. در جدول ۸ رتبه متغیرها نشان داده شده است.

جدول ۸ رتبه متغیرهای مستقل تحقیق

رتبه	میانگین رتبه‌ها	عنوان متغیر مستقل
۱	۲/۸۸	عملکرد
۲	۲/۶۱	مالی
۳	۲/۶	روانی - اجتماعی
۴	۱/۹۱	استراتژیک

همان طور که در جدول ۸ ملاحظه می‌شود، ریسک عملکرد، بالاترین اولویت و ریسک استراتژیک کم‌ترین اولویت را دارند.

## ۵- نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی انواع ریسک‌های کسب‌وکار و تأثیر آن‌ها بر فرایند برون‌سپاری بانک‌ها و در نهایت رتبه‌بندی آن‌ها پرداخته شد. برای انجام این تحقیق، ریسک‌های مختلف تأثیرگذار بر برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار مورد مطالعه قرار گرفتند. چهار ریسک استراتژیک، عملکرد، مالی و روانی - اجتماعی شناسایی و در قالب ۴ فرضیه تحقیق مطرح شدند. فرضیه پنجم تحقیق نیز مبنی بر یکسان بودن اهمیت این چهار دسته ریسک در برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار بانک می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده در این پژوهش پرسشنامه بوده است که نتایج



حاصل از تجزیه و تحلیل آن نشان داد که از نظر افراد پاسخ‌دهنده، ریسک استراتژیک نمی‌تواند در برون‌سپاری فرایند کسب‌وکار مطرح باشد. اما سه ریسک دیگر، یعنی ریسک مالی، عملکرد و روانی - اجتماعی به وسیله پاسخ‌دهندگان تأیید شدند. هم‌چنین در این تحقیق برای ریسک‌های مطالعه‌شده رتبه‌بندی انجام شد. با توجه به رتبه‌بندی صورت گرفته، ریسک عملکرد بالاترین رتبه را داشته است و پس از آن به ترتیب ریسک مالی، ریسک روانی - اجتماعی و در نهایت ریسک استراتژیک اهمیت دارند.

نتایج به دست آمده بیانگر تفاوت اهمیت ریسک‌ها است که لزوم توجه به نوع ریسک‌ها و برنامه‌ریزی برای مقابله با آن‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به اهمیت ریسک عملکرد، بسیاری از سازمان‌ها به خصوص بانک‌ها، تمامی فرایندهای کسب‌وکار خود را برون‌سپاری نمی‌کنند [۲۹، صص ۶۴۷-۶۶۱]. بنابراین به دلیل رتبه بالای این ریسک پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها به خصوص بانک تجارت، تأمین‌کنندگانی را انتخاب کنند که از تعهد بالای آن‌ها اطمینان داشته باشند و بتوانند نظارت کافی بر خدماتی که آن‌ها نیز ارائه می‌دهند، داشته باشند. برای کاهش ریسک شکست مالی که در اثر فرو پاشیدن مالی شرکت پیمانکار به وجود می‌آید، با توجه به اهمیت بالای هزینه‌های برون‌سپاری و ثبات مالی پیمانکار پیشنهاد می‌شود تا بانک‌ها به قیمت‌های تمام شده برون‌سپاری و برآورد دقیق هزینه‌ها و نیز بر کلیه هزینه‌های ایجاد شده توجه بیشتری مبذول دارند تا هزینه‌های پنهان طرح‌های برون‌سپاری از هزینه‌های آشکار آن تجاوز نکند. همان‌طور که یانگ و همکارانش [۱۳، صص ۳۷۶۹-۳۷۷۸] مطرح کرده بودند، برون‌سپاری فعالیت‌ها ممکن است باعث صدمه زدن به روحیه کارکنان شود و با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق و وجود ریسک روانی - اجتماعی پیشنهاد می‌شود که بانک با ارائه خدماتی متفاوت و نوین به کارکنان و ارائه تسهیلات بیش‌تر به آن‌ها و هم‌چنین مستحکم کردن موقعیت شغلی آن‌ها از بروز چنین مشکلاتی جلوگیری کند.

بنابراین براساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود تا بانک تجارت در فعالیت‌های برون‌سپاری شده خود توجه بیش‌تری به ریسک‌های عملکرد، مالی و روانی - اجتماعی مبذول



کند تا بتواند به موفقیت بیش‌تری در پروژه‌های برون‌سپاری جدید خود نسبت به گذشته دست پیدا کند.

برای تحقیقات آینده نیز توصیه می‌شود تا با توجه به اهمیت صنعت بانکداری در کشور و لزوم تمرکز مدیران و متخصصان بانکی کشور بر فعالیت‌های محوری و اهمیت برون‌سپاری برای تحقق اهداف این صنعت، راهکارهای مناسبی به منظور کاهش ریسک‌های شناسایی شده در این تحقیق و دیگر ریسک‌های احتمالی در صنعت بانکداری کشور ارائه شود و نحوه مدیریت این ریسک‌ها به بهترین وجه بررسی شود تا ریسک‌های ناشی از قراردادهای برون‌سپاری، مانع از تحقق اهداف این قراردادها در بانک‌ها نشود.

#### ۶- منابع

- [1] Lin S., C.Ma, A.; "Outsourcing and productivity: Evidence from Korean data", *Journal of Asian Economics* 23, 2012.
- [2] Williamson O.E.; "Hierarchical control and optimum firm size"; *Journal of Political Economy*, 75, 1967.
- [3] McIvor R., Humphreys P. K., Wall A.P., Mckittrick A.; A study of performance measurement in the outsourcing decision ; *Science Direct e-book, CIMA Publishin* , 2009.
- [4] Li H. Meissner J.; iMproving quality in business process outsourcing through technology.
- [5] Percin S.; "Fuzzy multi-criteria risk-benefit analysis of business process outsourcing (BPO) "; *Journal of Information Management & Computer Security Vol. 16 No .3, 2008, 213-234.*
- [6] WWW.Business process-outsourcing.htm, WWW.searchCIO.Com.



- [7] Gewald H., Dibben J.; "Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry"; *Information & Management* 46, 2009.
- [8] Canadian Banks; perspectives on the Canadian banking industry; [www.pwc.com/ca/canadianbanks](http://www.pwc.com/ca/canadianbanks), 2011.
- [9] Ellram L. M., Tate W.L., Billington C.; "Offshore outsourcing of professional services: A transactions cost economics perspective"; *Journal of operations Management* 26, 2008.
- [10] [www.tejaratbank.ir](http://www.tejaratbank.ir), 3/2/2012.
- [11] MccarthyI. AnagroustonA; "The impact of outsourcing on the transaction cost and boundaries of manufactaring"; *Internal Journal of Production Economics*, 88(1), 2004.
- [12] Bandyopadhyay S., Pathak P.; "Knowledge sharing and coopertaion in outsourcing projects- A game theoretic analysis"; *Decision Support Systems*, 43, 2007.
- [13] Javalgi R.(R.)G., Dixit A., Scherer R.F.; "Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications"; *Journal of International Management* 15, 2009.
- [14] Ang S., Slaughter S. A.; "Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams"; *MIS Quarterly*, 25(3), 2001.
- [15] Kahraman C, Engin O, Kabak O, Kaya I. October; "Information systems outsourcing decisions using a group decision-making approach "; *Engineering Application of Artificial Intelligence*, 2008.



- [16] Yang D.H., Kim S., Nam N., Min JA. W.; "Developing a decision model for business process outsourcing"; *Computers & Operations Research* 34, 2007.
- [17] Clott C.; "Perspectives on global outsourcing and the changing nature of work"; *Business and Society Review*, 109(2), 2004.
- [18] Klepper R., Wendell J.; Outsourcing information technology systems and services; Retrieved from Business forum: WWW.businessforum.com, 1999.
- [۱۹] الهی ش.، کلانتری، ن.، شایان ع.؛ «بررسی راهکارهای توسعه برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی»، نشریه مدیریت فردا، سال نهم، ش. ۲۳، ۱۳۸۹.
- [20] Rajazadeh A, Anvary Rostamy A., Hosseini A.; "Designing a generic model for outsourcing process in public sector: Evidence of Iran"; *Management Decision* 46(4), 2008.
- [21] Kapoor C., www.benefits of BPO.com, 2011.
- [22] Adeleye B.; "Risk management practices in information systems outsourcing: An investigation in commercial banks in Nigeria", *The University of Sheffield*, 2002.
- [23] Carlson, A., The Risks In BPO Services. *Article Niche Directory*, 2009.
- [۲۴] خداوردی، ر.، زهره بجنوردی ا.؛ «راهبرد برون‌سپاری، فواید، مشکلات و چالش‌ها»؛ فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد، سال هفتم، ش. ۲۵، ۱۳۸۹.
- [۲۵] آسوشه ع.، دیوانداری ع.، کرمی ا.، یزدانی ح.؛ شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت ریسک برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی در بانک‌های تجاری ایران؛ نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، ش. ۳، ۱۳۸۸.
- [26] Sean M.H., W.C. Benton Jr.; "Unlocking the business outsourcing process model"; *Journal of operations Management* 27, 2009.



- [27] Earl M.J.; "The risks of outsourcing IT"; *Sloan Management Review* 37(3), 1996.