

تأثیر کاربست برون سپاری بر عملکرد مالی شهرداری های استان گیلان

گل آرا صالح قصاب محله *

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۴ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۸/۲۵

چکیده

برون سپاری یک تصمیم راهبردی است که با کاهش و کنترل هزینه ها و دسترسی به منابع غیرمالی و کاهش ریسک، در جهت ارتقا بهره وری سازمان صورت می پذیرد. امروزه با توجه به ضرورت غیرقابل انکار مدیریت منابع مالی یک سازمان، برون سپاری اهمیت ویژه ای در بین سازمان ها یافته است. بر این اساس این پژوهش درصدد بررسی اثربخشی برون سپاری بر عملکرد مالی شهرداری های استان گیلان برآمده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان، مدیران و کارشناسان شهرداری های استان گیلان با حجم ۲۲۰ نفر و نمونه مورد مطالعه شامل ۱۳۵ نفر از اعضای جامعه می باشد که با روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. نتایج حاصل از تجزیه تحلیل داده ها با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) بارویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی ال اس، نشان داد که کاربست برون سپاری بر عملکرد مالی شهرداری ها بر سه مولفه افزایش توان مالی (با ضریب مسیر ۰/۸۹ و ضریب معناداری ۷۰/۷۶ در سطح اطمینان ۹۵)، سهولت کنترل امور مالی (با ضریب مسیر ۰/۹۲ و ضریب معناداری ۸۷/۹۰ در سطح اطمینان ۹۵ درصد) و کاهش ریسک های مالی (با ضریب مسیر ۰/۹۲ و ضریب معناداری ۸۲/۸۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد) تاثیر مثبت و معنا دار داشته است. بر اساس نتایج این پژوهش می توان نتیجه گرفت برون سپاری می تواند عامل موثری بر افزایش عملکرد مالی سازمان های شهرداری باشد.

واژگان کلیدی

برون سپاری، عملکرد مالی، شهرداری، مدل یابی معادلات ساختاری

مقدمه

در جهان پرتلاطم امروزی که سازمان‌ها^۱ و جوامع با تحولات شگرف محیطی و فناوری و به تبع آن تجارت جهانی رو به رو هستند، توان دستیابی به سطح مطلوب و مورد انتظار از عملکرد^۲ در هاله‌ای از ابهام فرو رفته است. در این رهگذر آن چه می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است به سخی دیگر اقتدار و توانمندی رکن مدیریت سازمان است که می‌تواند حسن عملکرد سازمان‌ها را در شرایط فعلی باعث شود؛ اما نیاز به تصمیم‌گیری زمانی مطرح می‌شود که مدیر با انتخاب بین دو یا چند تصمیمی گوناگون مواجه است (خواجوی و همکاران، ۱۳۹۵). از سویی دیگر برون‌سپاری^۳ به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی^۴ قرار گرفته است. به دلیل ریسک بالایی که هر یک از گام‌های فرآیند برون‌سپاری دارد، برون‌سپاری به عنوان یک تصمیم استراتژیک برای بسیاری از سازمان‌ها محسوب می‌شود که نرخ شکست قابل توجهی دارد. از طرفی با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد برون‌سپاری فرآیندها می‌تواند روشی جهت بالا بردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده‌تری برای سازمان‌ها باشد (نویدی و همکاران، ۱۳۹۶).

امروزه مسائل زیادی پیرامون فعالیت‌ها و عملکردهای شرکت‌ها و سازمان‌ها وجود دارد، معمولاً هرچه سازمان‌ها توسعه یافته‌تر و جهانی‌تر شوند و در عرصه بازارهای جهانی مطرح‌تر گردند، با دغدغه‌ها و مسائل زیادی از جمله کسب اعتبار جهانی، کسب سود، قدرت و تولید بهینه و بهره‌وری بیشتر روبرو خواهند بود. عوامل بسیاری وجود دارد که توضیح دهند که چرا بعضی از کشورها در مسائل اقتصادی از دیگر کشورها موفق‌تر می‌باشند (وحیدی الیزایی و فخاری، ۱۳۹۴). عملکرد مالی^۵ را درجه یا میزانی که شرکت به هدف‌های مالی سهام‌داران در راستای افزایش ثروت آنان نائل می‌آید تعریف می‌کنند اهداف عملیاتی که مدیرعامل شرکت در راستای دستیابی به حد فاصل یعنی افزایش ثروت سهام‌داران دنبال می‌کند در برگیرنده شاخص‌ها و معیارهایی است که بر مبنای آن می‌توان عملکرد مالی یک شرکت تجاری را اندازه‌گیری کرد به اعتقاد عموم مردم، عمده‌ترین هدف یک واحد تجاری، حداکثرسازی ثروت سهامداران می‌باشد بدیهی است هر یک از گروه‌های ذینفع واحد تجاری نظیر مشتریان، بانک‌ها و دولت اهداف خاص خود را دارند که این اهداف می‌توانند ماهیت مالی و غیر مالی داشته باشد طی چند سال اخیر ارزش سهام‌داران به منظور اداره سازمان و طرح استراتژی مالی افزایش یافته است (یحیی زادفرد و همکاران، ۱۳۹۳). از سویی دیگر گفته شده که امروزه مسائلی چون افزایش فشارهای کاری، محدودیت منابع، پیچیدگی‌های فناوری و تخصصی‌تر شدن کارها،

¹. organization

². performance

³. outsourcing

⁴. Government organization

⁵. financial performance

افزایش هزینه^۶ ها، بزرگ شدن بیش از اندازه برخی سازمان ها و نیز محدودیت های قانونی، سبب شده است تا سازمان ها در نحوه ارائه خدمت رسانی به ارباب رجوع خود تجدید نظر کرده و به روش های جدید ارائه خدمات روی آورند. بر این اساس به منظور فراهم کردن امکان کارآیی، توأم با سطح خدمت مطلوب به ارباب رجوع و توانمند شدن سازمان ها در واکنش به تقاضاهای متنوع امروزی، برون سپاری به عنوان ابزاری کارآمد، توسط بسیاری از سازمان های پیشرو به کار گرفته شده است به گونه ای که سازمان ها وظایف محدودی را برای انجام کار خود بر می گزینند و مابقی فعالیت های خود را به تامین کنندگان متخصص خارج از سازمان واگذار می کنند (حسینیان و مهری، ۱۳۹۴).

مبانی نظری

عملکرد مالی

عملکرد یکی از موضوعاتی است که بیشتر در حوزه ادبیات مدیریت بحث می شود و از آنجا که مفهومی پیچیده و چند بعدی است، تعاریف بیشماری درباره آن ارائه شده است. به عنوان نمونه، مالی چاوا و دوریسوا^۷ (۲۰۱۵) معتقدند، عملکرد ابزاری است که کسب و کارها را برای مدیریت مؤثرتر و دستیابی به اهداف شرکت کمک می کند. از طرفی، (بولدز و همکاران^۸، ۲۰۱۴) تأکید دارند که عملکرد کسب و کارها توصیفی از میزان دستیابی به اهداف بر اساس خروجی به دست آمده در پایان یک دوره تجاری است. صرف نظر از چگونگی تعریف عملکرد، سنجش این مفهوم یک شرط ضروری برای اطمینان از پیشرفت یک کسب و کار در راستای اهداف تعیین شده به شمار میرود. به نحوی که، مارچینی و دی است^۹ (۲۰۱۵) بر این باورند که سنجش و ارزیابی عملکرد منجر به شناسایی فرصت های ایده آل، مدیریت بهتر فعالیت های شرکت و تضمین کننده کسب درآمد^{۱۰} بیش از هزینه های صرف شده برای شرکت است. از اینرو، شرکتهای سازمانهای مختلف این موضوع را بهطور جدی مورد توجه قرار داده و هر یک معیارهای متفاوتی را برای سنجش عملکرد خود اتخاذ کرده اند (منگلی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۳).

برون سپاری

امروزه یکی از روش های موثر ارائه خدمات، عقد قرارداد با خارج از سازمان و برون سپاری خدمات است. به واگذاری انجام فرآیندها و فعالیت های داخلی به یک تامین کننده خارجی تحت قرارداد مشخص برون سپاری می گویند. برون سپاری یک راهبرد انگیزه ای است و ایجاد رقابت یکی از مزایای مهم برون سپاری است و در بستر رقابت است که سازمان ها به تعالی می رسند (ارسطوزاده و ترابی پور، ۱۳۹۶).

اگرچه کاربرد واژه برون سپاری سابقه زیادی ندارد اما موضوع جدیدی نیست و به تناوب مورد استفاده قرار گرفته است. به نظر می رسد واگذاری فعالیت جمع آوری مالیات به پیمانکاران در زمان رومی ها، نخستین شکل برون سپاری بوده

⁶.cost

⁷ Malichova & Durisova

⁸ Yildiz

⁹ Marchini & D' Este

¹⁰Income

است. در قرن هجدهم و نوزدهم میلادی در انگلیس عملیات نگهداری چراغهای خیابان، مدیریت زندانها و جمع آوری مالیات فعالیت های واگذار شده به پیمانکاران بوده است. تقریباً در همین زمان در آمریکا و استرالیا تحویل محموله های پستی و درفرانسه، ساخت مدیریت خطوط راه آهن و توزیع منابع آب، برون سپاری شده است؛ بنابراین می تواند نتیجه گرفت که قبل و همچنین در خلال انقلاب صنعتی انواعی از برون سپاری اجرا شده است (رهاننده، ۱۳۹۲: ۸).

تأثیرات برون سپاری بر عملکرد سازمان

احتمالاً تأثیر برون سپاری بر عملکرد سازمان، در سازمان های مختلف متفاوت خواهد بود. سازمان هایی که رشد بالاتری را تجربه میکنند، نسبت به همتایان خود که رشد آهسته تری داشته و یا رشد نمی کنند بیشتر از برونسپاری سود می برند. انگیزه های متعددی از این استدلال پشتیبانی می کند. اولین استدلال مربوط به نیاز فزاینده ای به منابع مورد نیاز سازمان های در حال رشد است. در سناریوی میزان رشد بالا، سازمان نیاز به منابع بیشتری برای حمایت از رشد مداوم دارد. به عنوان مثال، بنگاه هایی که محصولات یا خدمات آنها تقاضای بالایی دارند، نیاز به کالاهای بیشتری داشته و باید بتوانند حجم فروش و لجستیک مرتبط با آن، از جمله کانال های توزیعی را مدیریت کنند تا از تقاضای روبه رشد بهره مند شوند (مونجال و همکاران، ۲۰۱۸).

برون سپاری تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمان ها و موسسات دارد. سازمان ها در جستجوی بهترین استفاده از منابع محدود خود هستند تا بتوانند هزینه های خود را کاهش دهند، با دیگر سازمان ها رقابت کنند و قابلیت سودآوری خود را افزایش دهند؛ بنابراین، برون سپاری فرصت هایی را برای سازمان ایجاد می کند تا بتواند کارایی خود را بهبود بخشد. البته با بررسی ریسک های مربوط به برون سپاری به عنوان یک استراتژی، به نظر می رسد که برخی از مزایای آن می تواند برای سازمان خطرهایی را ایجاد نماید (ایلدیز و دمیرل^{۱۱}، ۲۰۱۴).

نویسندگان مختلفی اثرات برون سپاری بر سازمان را مورد مطالعه قرار داده اند. طیف مطالعات آنها از تجزیه و تحلیل این اثرات بر بهره وری کارگران در یک بخش خاص از سازمان، ارزش کلی سازمان، بهره وری هزینه، و حتی درصنعت به عنوان یک کلیت، در بخش ها و در کشورهای مختلف را شامل می شود. جیانگ و همکاران^{۱۲} (۲۰۰۶) تأکید میکنند که برونسپاری تأثیرات مثبتی را در صرفه جویی هزینه ها دارد، اما هیچ تأثیری بر بهره وری یا قابلیت سودآوری ندارد که هردوی این مسائل برای هر سیستم کنونی و به منظور اندازه گیری عملکرد دارای اهمیت است. این احتمالاً بدین دلیل است که تصمیمات برونسپاری تأثیرات بلند مدتی دارند. در رابطه با برونسپاری و عملکرد، باید به کار پژوهشی کیمورا^{۱۳} (۲۰۰۲) اشاره کنیم که در مطالعه شرکتهای تولیدی کشور ژاپن هیچ ارتباطی بین ایندو را به دست نیاورد. گورزیگ و استفان^{۱۴} (۲۰۰۲) دریافتند که برونسپاری در شرکت های تولیدی، بهره وری را افزایش میدهد در حالی که در مورد برون

¹¹ Yildiz, Demirel

¹² Jiang et al

¹³ Kimura

¹⁴ Gorzig and Stephen

سپاری خدماتی رابطه معنی داری وجود ندارد؛ و گورگ و هانلی^{۱۵} (۲۰۰۴) این گونه استدلال می کنند که برونسپاری عملکرد کارخانه های کوچک را کاهش میدهد، اما باعث افزایش عملکرد کارخانه های بزرگ می شود (باستینزا و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۷۸).

سازمان شهرداری

شهرداری را سازمانی غیردولتی و غیرانتفاعی و مردمی دانست که اداره و مسؤولیت و مدیریت امور شهری را با مجوز دولت و با امکانات مردمی به دست آورده تا به منظور ایجاد و اداره کردن تأسیسات عمومی و وضع و اجرای نظامات شهری و تأمین نیازمندی های مشترک محلی فعالیت کند و هزینه خدماتی را که به آن واگذار گردیده با اسلوبی منطقی و عادلانه بین سکنه شهر و استفاده کنندگان از خدمات تقسیم نماید (وبسایت رسمی شهرداری منطقه ۳ تهران).

در دهه های اخیر شاهد تحولات وسیعی در انتخاب بهترین شیوه اداره امور شهری در چارچوب های جدید مدیریتی و حکمرانی بوده ایم. نظام اداری در هر کشور، به دلیل ارتباط مستقیم آن با میزان رضایت مندی مردم، در سطوح مختلف اجتماع، از اهمیت و اعتبار خاصی برخوردار است، از این رو، برخورداری از یک نظام اداری منسجم؛ کارآمد؛ شفاف و پاسخگو از اهمیت ویژه ای برای جوامع در حال توسعه و توسعه یافته برخوردار است. به طوری که همواره نوسازی و تحول در اداره امور از مهمترین برنامه های دولتها در این کشورها بوده است. در همین بین در میان بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، بخش مدیریت شهری از اهمیت ویژه ای برخوردار است، چرا که عموم مردم به طرق مختلف همواره به نحوی با این بخش مرتبط می باشند و به همین نسبت کارایی و عدم کارایی آن، میتواند در میزان رضایت شهروندان تأثیر گذار باشد. به منظور فائق آمدن به مشکلات مذکور و رسیدن به یک نظام کارآمد و توسعه یافته که در آن منافع کارکنان در کنار تمامی شهروندان و جامعه تأمین گردد، راه حلی بجز تغییر و تحول در نظام اداری و مالی نیست.

آیین نامه اداری استخدامی شهرداریها برای بهبود عملکردهای موردنظر، پیش بینی هایی در زمینه برون سپاری و شرایط آن در خود گنجانده است. از جمله این مواد می توان به موارد زیر اشاره نمود:

ماده ۱۵- به منظور افزایش بهره وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول (ستانده) و جلوگیری از تمرکز تصمیم گیری و اعطاء اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی خود، بر اساس دستورالعملی که توسط سازمان تهیه و به تأیید شورای توسعه می رسد، شهرداری موظف است اقدامات زیر را به عمل آورد.

الف- تعیین قیمت تمام شده فعالیتها، خدمات و محصولات شهرداری، متناسب با کیفیت و محل جغرافیایی ارائه فعالیت ها و خدمات با تصویب شورای اسلامی شهر به تفکیک هر واحد مجری

ب- تعیین شاخصهای هدفمند، نتیجه بخش و استانداردهای کیفی خدمات و پیش بینی سازوکارهای نظارتی برای کنترل کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده.

¹⁵Gorg and Hanley

ج- انعقاد تفاهم نامه با مدیران واحدهای مجری بر اساس حجم فعالیت ها، خدمات و قیمت تمام شده و تعیین تعهدات طرفین.

د- اعطاء اختیارات اداری، بودجه ای، مالی و نیروی انسانی لازم متناسب با مسئولیت هایی که در قالب تفاهم نامه های عملکردی به واحد مجری در شهرداری واگذار شده است.

ماده ۱۷- شهرداریها میتوانند با رعایت آیین نامه مالی شهرداریها مصوب ۱۲ تیرماه ۱۳۴۶ و اصلاحیه های بعدی آن از طریق مناقصه و با عقد قرارداد با شرکتها و مؤسسات غیردولتی تایید صلاحیت شده بر اساس فعالیت مشخص، حجم کار معین، قیمت هر واحد کار و قیمت کل، به طور شفاف و مشخص بخشی از خدمات مورد نیاز خود را تأمین نمایند. کارکنان بخش های غیردولتی که بر اساس احکام پیش بینی شده در این آیین نامه، تمام و یا قسمتی از وظایف و تصدی امور شهرداری و سایر امور قابل واگذاری که حسب قوانین و مقررات مربوطه، معین خواهد شد را عهده دار می باشند، کارکنان تحت پوشش کارفرمای غیردولتی تلقی می گردند. شهرداری هیچگونه تعهد و یا مسئولیتی در قبال این کارکنان ندارد. کارفرمایان موظف اند با کارکنان تحت پوشش خود مطابق قانون کار و تأمین اجتماعی و سایر قوانین و مقررات مربوطه رفتار نمایند و در این رابطه پاسخگویی مقامات و یا مراجع ذیصلاح خواهند بود. شهرداریها موظف اند در صورت تخلف کارفرمایان بر اساس احکام مراجع قانونی ذیربط در احقاق حقوق کارکنان از محل ضمانتنامه دریافت شده تعهدات آنان را پرداخت نمایند.

ماده ۱۸ - شهرداریها به منظور ارتقاء مستمر در کیفیت و کمیت ارائه خدمات خود، مجازند، برای انجام خدمات مشاوره ای در زمینه های توسعه مدیریت، نظیر استقرار نظام های نوین مدیریتی، بازرنگری و پالایش وظایف و مأموریت ها و ساختارهای تشکیلاتی، توسعه و مدیریت سرمایه های انسانی و فن آوری های نوین اداری با اشخاص حقیقی و حقوقی تأیید صلاحیتشده بر اساس دستورالعملی که با پیشنهاد سازمان به تصویب شورای توسعه می رسد، با رعایت مقررات ذیربط عقد قرارداد نماید.

پیشینه پژوهش

باستینزا و همکاران^{۱۶} (۲۰۱۰) پژوهشی را با موضوع "برون سپاری، قابلیت های رقابتی و عملکرد: مطالعه ای تجربی در شرکت های خدماتی" در کشور اسپانیا انجام دادند. آنها بیان می کنند که در تجزیه و تحلیل رابطه بین برونسپاری و عملکرد شرکت، نویسندگان مختلف به بررسی اثراتی پرداخته اند که برونسپاری می تواند بر روی شرکت داشته باشد. حتی اگر پیوندی اولیه بین برونسپاری و معیارهای ارائه شده از نتایج حاصل از صرفه جویی در هزینه یا ایجاد ارزش بیشتر بازاری ایجاد کنیم، به نظر نمی رسد هیچ ارتباطی دقیقی بین برونسپاری و شاخص ترین معیارهای عملکرد سازمان (کارایی سازمانی و تجاری) وجود داشته باشد. پس از بررسی ادبیات در این مورد، ما دریافتیم که پژوهش ها به تأثیری که تصمیمات برونسپاری بر توانایی های رقابتی ما وارد می کند، کم توجهی کرده اند. پس از انجام مطالعات تجربی از

¹⁶Bustanza et., al.

بنگاه های خدماتی، این مقاله نشان داد که بین تصمیمات برونسپاری و عملکرد شرکت رابطه ای وجود دارد که از طریق تاثیر تصمیمات برونسپاری بر قابلیت های رقابتی شرکت تعریف میشود.

آسف و همکاران^{۱۷} (۲۰۱۱) پژوهشی را تحت عنوان "عوامل موثر بر تصمیمات برون سپاری خدمات نگهداری در دانشگاه های عربستان" انجام دادند. پژوهش گران هدف خود را شناسایی عوامل تاثیرگذار بر تصمیم گیری در خصوص برون سپاری خدمات نگه داری در دانشگاه های دولتی عربستان سعودی و بررسی اهمیت نسبی هر یک از عوامل بر مبنای نظرات کارکنان واحد نظافتی دانشگاه معرفی کردند. یافته های این پژوهش نشان داد که ابعاد کیفیت، مدیریت و بعد استراتژیک به ترتیب مهم ترین ابعاد و معیارهای افزایش سرعت در اجرا، بهبود در الزامات کیفی و تسهیم ریسک نیز به ترتیب مهم ترین معیارهای موثر در برون سپاری خدمات نگه داری در دانشگاه های بخش دولتی عربستان سعودی است.

دیمیتریوس و جرجیوس^{۱۸} (۲۰۱۱) پژوهشی را با عنوان "تأثیر سرمایه فکری بر ارزش بازار شرکت و عملکرد مالی" انجام دادند. آن ها نمونه ای مشکل از ۹۶ شرکت که متعلق به ۴ بخش اقتصادی یونان در طی سال های ۲۰۰۶-۲۰۰۸ بودند را مورد آزمون قرار دادند. با وجود این که سرمایه فکری به عنوان یک دارایی مهم راهبردی برای مزیت رقابتی شرکت ها به رسمت شناخته شده، اما نتایج این پژوهش چنین ادعایی را اثبات نکرد و تنها وجود ارتباط میان سرمایه انسانی (یک جزء سرمایه فکری) و شاخص عملکرد مالی (بازده حقوق صاحبان سهام) را تایید کرد.

ویندر^{۱۹} (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی تأثیر برونسپاری بر بهره وری سازمان های عمومی دولتی" که در کشور اسلوانی انجام شده، نشان داد که به علت بحران مالی، پروژه های برونسپاری در جهت کاهش هزینه ها و کمک به سازمانها برای تمرکز بر فرایندهای کسب و کار اصلی، نتیجه خدمات و کیفیت خدمات را بهبود میبخشد. تجربه گذشته و تحقیقات اخیر در بخش دولتی نشان میدهد که برونسپاری می تواند بی تردید منافع بسیاری را به سازمانها داشته باشد.

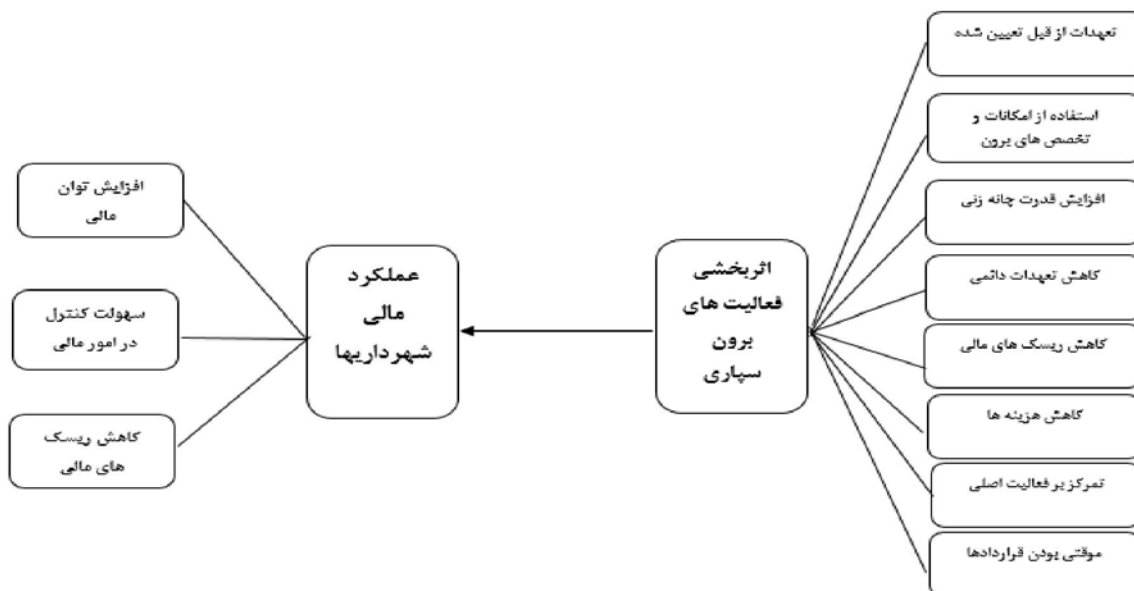
مدل مفهومی پژوهش

بنا بر آنچه گفته شد، در اینجا مدل مفهومی پژوهش ارائه می گردد که بر مبنای مدلی است که بهیانی (۱۳۹۵) در پژوهش خود ارائه داده است:

¹⁷Assaf and et., al.

¹⁸ Dimitrios, Georgios

¹⁹Mirko Vintar



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (بهبانی، ۱۳۹۵)

با مطالعه مبانی نظری، ادبیات پژوهش و نظر نخبگان، مولفه های دو متغیر تحقیق، استخراج شده و مدل فوق تدوین گردید. در این مدل اثربخشی کاربست فعالیت های برون سپاری بر سه مولفه افزایش توان مالی، سهولت کنترل در امور مالی و کاهش ریسک های مالی، بیان شده است.

یافته ها

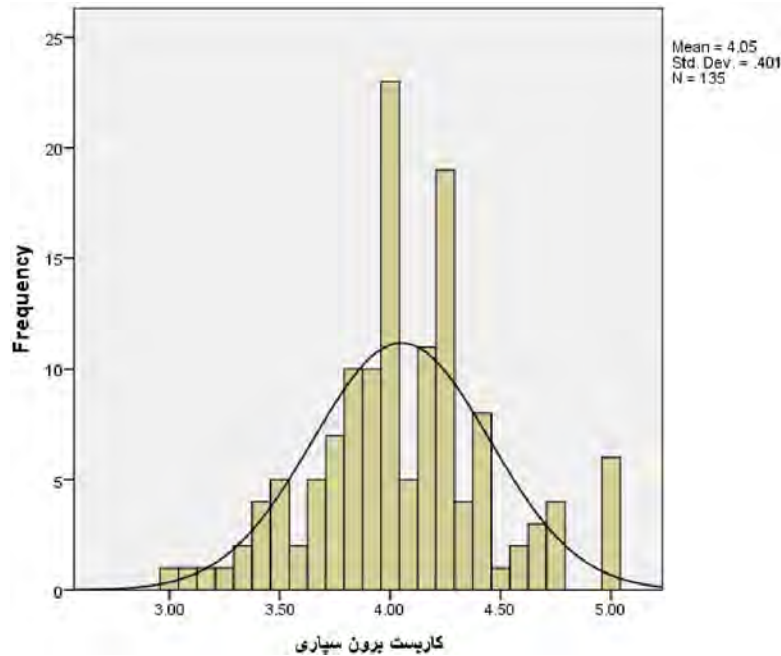
قبل از ورود به مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات، ضروری می باشد که تمام متغیرهای تحقیق توصیف شوند. در این راستا گزارش توصیفی از متغیرهای تحقیق ارائه شده که این نوع اطلاعات در قالب جداول و نمودارهایی به شرح زیر نشان داده می شود:

۱) کاربست برون سپاری

مطابق جدول (۱) میانگین امتیاز کاربست برون سپاری معادل ۴/۰۵ با انحراف معیار ۰/۴۰ است. میانگین امتیاز به دست آمده برای این متغیر نشان می دهد که با توجه به طیف پنج گزینه ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) به کار رفته در پرسشنامه های پژوهش این متغیر از دیدگاه پاسخگویان، در بالاتر از حد مورد انتظار (۳) است و می توان نتیجه گرفت که متغیر کاربست برون سپاری در جامعه آماری از سطح مطلوبی برخوردار است.

جدول ۱- توصیف متغیر کاربست برون سپاری

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس
کاربست برون سپاری	۱۳۵	۴/۰۵۰	۰/۴۰۱	۰/۱۶۱



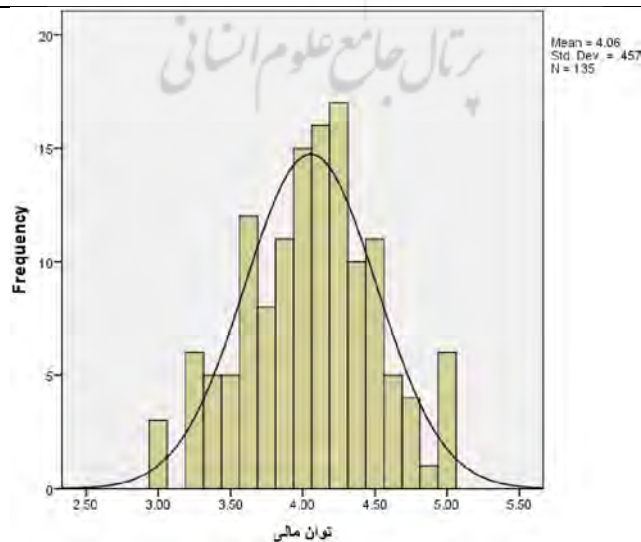
نمودار ۱- هیستوگرام متغیر کاربست برون سپاری

۲) توان مالی شهرداری ها

مطابق جدول (۲) میانگین امتیاز توان مالی شهرداری ها معادل ۴/۰۵ با انحراف معیار ۰/۴۶ است. میانگین امتیاز به دست آمده برای این متغیر نشان می دهد که با توجه به طیف پنج گزینه ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) به کار رفته در پرسشنامه های پژوهش این متغیر از دیدگاه پاسخگویان، بالاتر از حد مورد انتظار (۳) است و می توان نتیجه گرفت که متغیر توان مالی شهرداری ها در جامعه آماری از سطح مطلوبی برخوردار است.

جدول ۲- توصیف متغیر توان مالی شهرداری ها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس
توان مالی شهرداری ها	۱۳۵	۴/۰۵۵	۰/۴۵۷	۰/۲۰۹



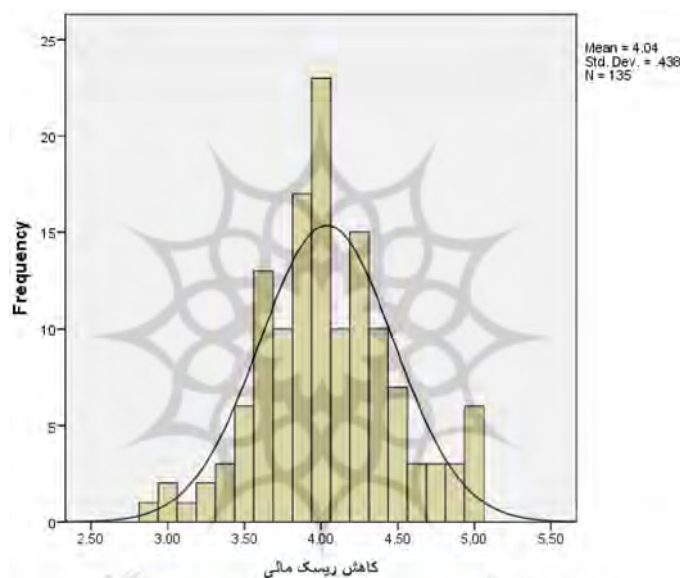
نمودار ۲- هیستوگرام متغیر توان مالی شهرداری ها

۳) کاهش ریسک مالی

مطابق جدول (۴-۷) میانگین امتیاز متغیر کاهش ریسک مالی معادل ۴/۰۴ با انحراف معیار ۰/۴۴ است. میانگین امتیاز به دست آمده برای این متغیر نشان می‌دهد که با توجه به طیف پنج گزینه ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) به کار رفته در پرسشنامه‌های پژوهش این متغیر از دیدگاه پاسخگویان، بالاتر از حد مورد انتظار (۳) است و می‌توان نتیجه گرفت که متغیر کاهش ریسک مالی در جامعه آماری مورد بررسی از سطح مطلوبی برخوردار است.

جدول ۳- توصیف متغیر کاهش ریسک مالی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس
کاهش ریسک مالی	۱۳۵	۴/۰۳۸	۰/۴۳۸	۰/۱۹۲



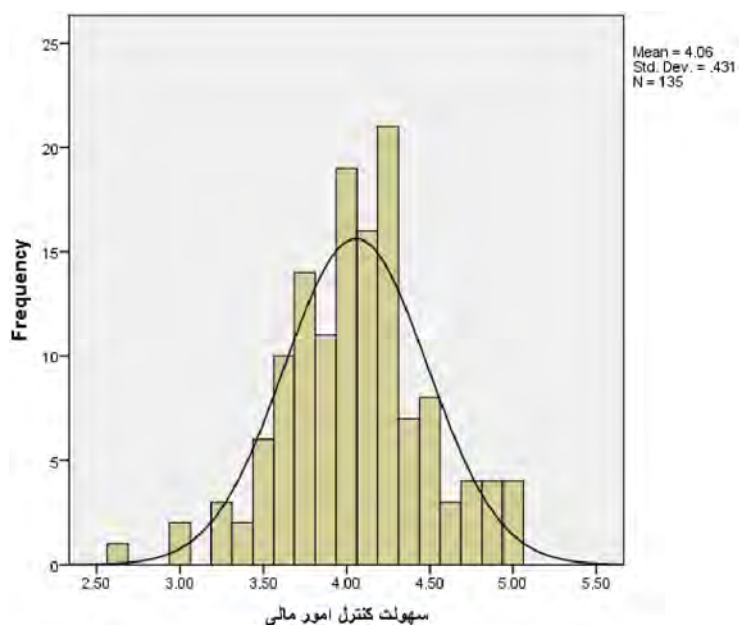
نمودار ۳- هیستوگرام متغیر کاهش ریسک مالی

۴) سهولت کنترل امور مالی

مطابق جدول (۴۸) میانگین امتیاز متغیر سهولت کنترل امور مالی معادل ۴/۰۶ با انحراف معیار ۰/۴۳ است. میانگین امتیاز به دست آمده برای این متغیر نشان می‌دهد که با توجه به طیف پنج گزینه ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) به کار رفته در پرسشنامه‌های پژوهش این متغیر از دیدگاه پاسخگویان، بالاتر از حد مورد انتظار (۳) است و می‌توان نتیجه گرفت که متغیر سهولت کنترل امور مالی در جامعه آماری مورد بررسی از سطح مطلوبی برخوردار است.

جدول ۴- توصیف متغیر سهولت کنترل امور مالی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس
سهولت کنترل امور مالی	۱۳۵	۴/۰۵۷	۰/۴۳۱	۰/۱۸۶



نمودار ۴- هیستوگرام متغیر سهولت کنترل امور مالی

تحلیل‌های آماری استنباطی

پس از توصیف متغیرها و پاسخ‌های بدست آمده از جامعه آماری، در این بخش به بررسی فرضیه‌های مطرح شده و آزمون‌های آماری مورد استفاده در پژوهش می‌پردازیم. به بیان دیگر در این بخش به تحلیل یافته‌های بدست آمده پرداخته خواهد شد تا از لحاظ آماری بتوان صحت و سقم فرضیه‌های پژوهش را مورد بررسی قرار داد. در واقع تحلیل‌استنباطی با این هدف انجام می‌پذیرد که نتایج حاصل از مشاهدات محقق در نمونه‌ای که انتخاب نموده است به جامعه آماری تعمیم داده شود.

از آنجا که در این پژوهش قصد استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری را جهت انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری داریم و با توجه به محدود بودن نمونه به نسبت پرسشنامه طرح شده برای اجرای تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری می‌بایست از روش حداقل مربعات جزئی^{۲۰} استفاده نمود که در این تحقیق از نرم افزار Smart PLS 2.0 برای تحقق این امر کمک گرفته شد.

همبستگی بین متغیرها

قبل از بررسی رد یا تأیید شدن فرضیه‌های پژوهش میزان همبستگی میان متغیرهای تحقیق را مورد بررسی قرار می‌دهیم تا از وجود ارتباط معنادار میان آنها اطمینان یابیم. به منظور بررسی وجود روابط معنی‌دار میان این متغیرها از ضریب همبستگی در نرم افزار پی ال اس بهره برده‌ایم. ضریب صفر نشان‌دهنده عدم وجود همبستگی و ضریب یک نشان‌دهنده همبستگی کامل بین دو متغیر است. جدول ۴-۱۰ بیانگر این ضریب برای متغیرهای اصلی پژوهش می‌باشد.

²⁰ Partial Least Square (PLS)

جدول ۵- ضرایب همبستگی میان متغیرهای تحقیق

اثربخشی	افزایش توان	سهولت کنترل	کاهش ریسک	فعالیت‌های برون	سپاری
۱					
	۱				
		۱			
			۱		
				۱	
					۱

رویکرد حداقل مربعات جزئی

همان گونه که بیان شد در این تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)^{۲۱} با رویکرد حداقل مربعات جزئی نوین استفاده شد. در این پژوهش برای کاربرد روش SEM از یک رویکرد دو مرحله‌ای بهره بردیم. ابتدا مدل اندازه‌گیری برای اطمینان از روایی و برازش مناسب شاخص‌های سنجش مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس نتایج به دست آمده از مدل ساختاری ارائه می‌گردد و در نهایت نیز با استفاده از تحلیل مسیر صحت و سقم فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

۱) آزمون مدل اندازه‌گیری و روایی و پایایی

مدل اندازه‌گیری این پژوهش دارای ۴۸ متغیر مشاهده شده و ۳ متغیر مکنون است. مدل اندازه‌گیری روابطی را بین متغیرهای مکنون و متغیرهای اندازه‌گیری شده تعریف می‌کند و از طریق تحلیل عاملی تأییدی آزمون می‌شود. تحلیل عاملی تأییدی یکی از روش‌های قدیمی و معتبر علمی برای اندازه‌گیری روایی سازه می‌باشد و روابط بین مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل را مورد بررسی قرار می‌دهد و به برآورد بار عاملی^{۲۲} می‌پردازد. در واقع در این تحلیل ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های بدست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤالات یا شاخص‌ها) مورد بررسی قرار می‌گیرد. بار عاملی معرف همبستگی عامل با شاخص مربوطه است در نتیجه تفسیر آن مشابه با تفسیر آزمون همبستگی می‌باشد. در واقع تحلیل عاملی تأییدی به بررسی این مطلب می‌پردازد که آیا داده‌های موجود با ساختار به شدت محدود شده پیش تجربی که شرایط همانندی را برآورد می‌سازد، برازش دارد یا نه (هومن، ۱۳۹۰، صص ۲۶-۲۵). آزمون مدل اندازه‌گیری به این مفهوم اشاره دارد که متغیرهای مشاهده شده با گویه‌های یک پرسشنامه تا چه حدی دقیقاً سازه مورد نظر خود را می‌سنجد. به پیشنهاد هالند^{۲۳} (۱۹۹۹) برای این منظور بارهای عاملی استاندارد شده مربوط به هر یک از متغیرهای اندازه‌گیری، باید معنادار باشند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ص ۱۳۲). اجرای محاسبات لازم در نرم افزار اسمارت پی ال اس

²¹Structural equation modeling

²²Factorloading

²³Hulland

نشان می‌دهد که این شرط برای تمامی بارهای عاملی رعایت گردیده است (شکل‌های ۴-۹ و ۴-۱۰). همچنین برای اطمینان بیشتر از برازش مناسب مدل مفهومی با توجه به اینکه در رویکرد حداقل مربعات جزئی بر خلاف روش‌های معمول در مدل معادلات ساختاری شاخص‌هایی برای آزمون برازش کلی مدل مفهومی ارائه نشده است و به جای آن یک معیار کلی با عنوان «GOF» برای سنجش برازش مدل استفاده می‌گردد، از این معیار نیز برای اطمینان از برازش مدل بهره گرفتیم. جی او اف^{۲۴} با گرفتن ریشه مجذور از متوسط اشتراک برای همه سازه‌ها (communality) و متوسط ضریب تعیین (\bar{R}^2) مربوط به سازه‌های درون‌زا با استفاده از فرمول زیر بدست می‌آید.

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{GOF} = \sqrt{\text{communality} \times \bar{R}^2}$$

وزلز^{۲۵} و همکارانش (۲۰۰۹) به ترتیب مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ این شاخص را برای برازش ضعیف، متوسط قوی معرفی نمودند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲، ص ۱۵۳). نتایج محاسبات لازم برای تعیین مقادیر اشتراکی تمامی سازه‌ها و ضریب تعیین سازه‌های درون‌زا در جدول ۴-۱۱ آمده است، در نتیجه مقدار معیار GOF برای مدل ارائه شده برابر است با:

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{communality} \times \bar{R}^2} = \sqrt{0.476 \times 0.829} = 0.63$$

که مقدار به دست آمده نشان دهنده برازش مناسب مدل کلی می‌باشد. برای تعیین روایی ساختار درونی پرسشنامه نیز از روش روایی همگرا و برای تعیین پایایی دو روش پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ به کار بسته شد. روایی همگرا که میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد توسط فورنل و لارکر^{۲۶} (۱۹۸۱) پیشنهاد شد که با شاخص «AVE»^{۲۷} سنجیده می‌شود. به پیشنهاد مگنر، ولکر و کمپبل^{۲۸} (۱۹۹۶) مقدار این شاخص برای هر یک از متغیرهای اصلی باید بیش از ۰/۴ باشد تا روایی ساختار درونی پرسشنامه تأیید گردد. برای تأیید پایایی ابزار سنجش نیز، ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد. علاوه بر آن برای حصول اطمینان از پایایی به پیشنهاد ورتس، لین و جارسکاگ^{۲۹} (۱۹۷۴) از معیار «CR»^{۳۰} که پایایی متغیرها را با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌کند، نیز استفاده گردید. شاخص «CR» باید مقداری بالاتر از ۰/۷ را نشان دهد تا پایایی ابزار سنجش تأیید گردد (هایر، ۲۰۱۳، ۱۰۲). جدول ۴-۱۱ نشان دهنده مقادیر محاسبه شده برای این شاخص‌ها است که از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استخراج شده‌اند؛ که این شرایط برای تمامی متغیرهای مکنون رعایت شده‌هاکی از روایی و پایایی مناسب ابزار است.

²⁴GOF

²⁵Wetzels

²⁶Fornell and Larcker

²⁷Average Variance Extracted

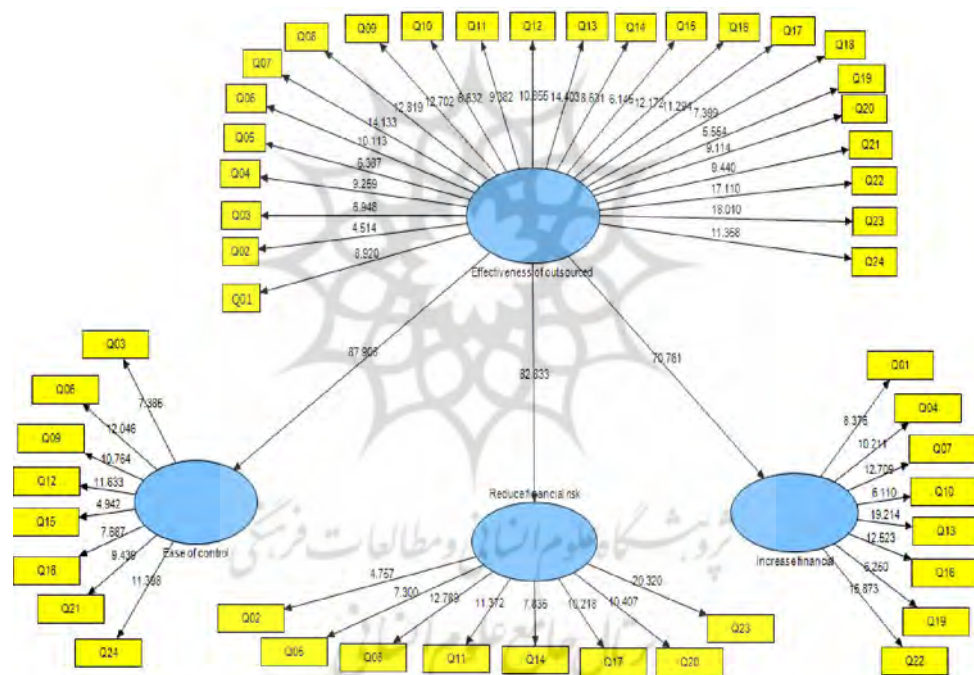
²⁸Magner, Wolker and Kampbell

²⁹Werts, Leen and Jorskog

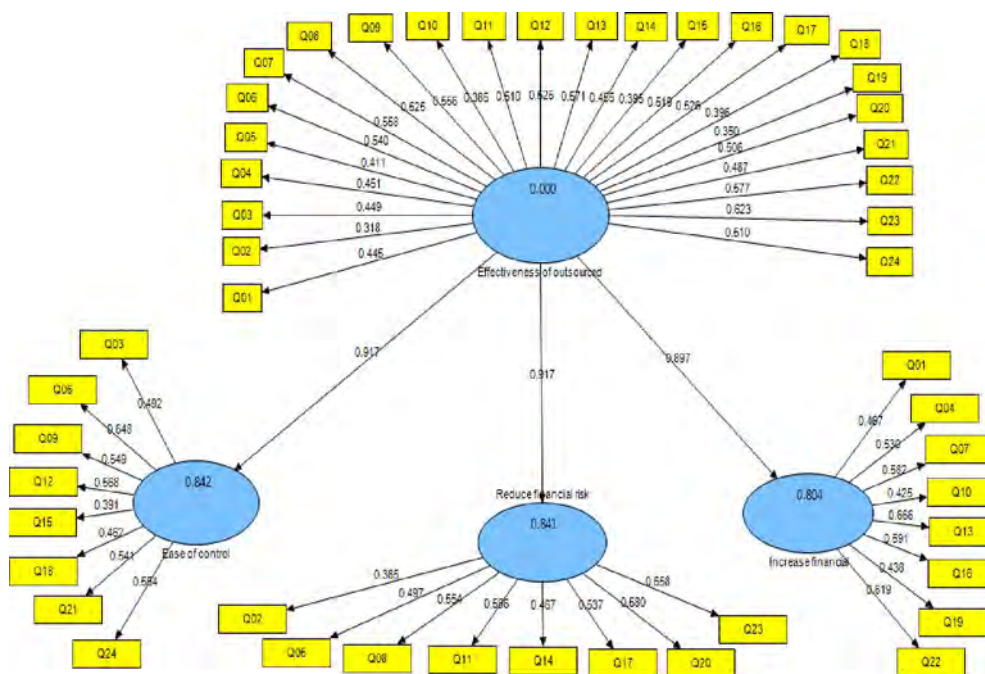
³⁰Composite Reliability

جدول ۶- پایایی، روایی و برازش مدل

متغیر	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	CR	AVE	communality	R ²
اثربخشی فعالیت های برون سپاری	۲۴	۰/۸۵۸	۰/۸۸۰	۰/۴۳۹	۰/۴۳۹	-
افزایش توان مالی	۸	۰/۷۵۷	۰/۷۶۸	۰/۴۹۸	۰/۴۹۸	۰/۸۰۴
سهولت کنترل امور	۸	۰/۷۲۸	۰/۷۵۴	۰/۴۸۱	۰/۴۸۱	۰/۸۴۱
کاهش ریسک مالی	۸	۰/۷۴۱	۰/۷۶۰	۰/۴۸۸	۰/۴۸۸	۰/۸۴۱



شکل ۲- بارهای عاملی و ضرایب معناداری روابط میان متغیرها و شاخص های پژوهش



شکل ۳- ضرایب مسیر بین متغیرها و شاخص های پژوهش

آزمون فرضیه های پژوهش

اکنون با حصول اطمینان از مناسب بودن بخش اندازه گیری مدل مفهومی به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته و رد یا تأیید شدن آن ها را مورد بررسی قرار می دهیم. شکل های ۴-۹ و ۴-۱۰ نتایج ضرایب معناداری و ضرایب مسیر مربوط به هر یک از متغیرهای اصلی که از اجرای مدل در نرم افزار حاصل شده است را نشان می دهد. برای بررسی رد یا تأیید شدن فرضیه های تحقیق می بایست تفاوت معنادار ضرایب مسیر از صفر محاسبه گردد. برای اینکار ضریب معناداری t از روش بوت استریپ^{۳۱} در سطح خطای ۵ درصد محاسبه گردیده است. چنانچه ضریب معناداری بدست آمده خارج از بازه $+1/96$ باشد، فرضیه مربوطه تأیید و در غیر این صورت فرضیه رد می گردد. جدول ۴-۱۲ خلاصه نتایج آزمون فرضیه های پژوهش را نشان می دهد.

برای فرضیه اول، کاربست برون سپاری با ضریب مسیر $0/89$ و ضریب معناداری $70/76$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر افزایش توان مالی شهرداری ها تأثیر مثبت و معنادار دارد. رابطه این دو متغیر، خطی و از نوع مستقیم است؛ یعنی با بهبود کاربست برون سپاری، افزایش توان مالی شهرداری ها در جامعه آماری مورد بررسی افزایش می یابد. مقدار این تأثیر $0/89$ است که نشان می دهد اگر کاربست برون سپاری به اندازه یک واحد افزایش یا بهبود یابد، با احتمال ۹۵ درصد افزایش توان مالی شهرداری های استان گیلان نیز به میزان $0/89$ واحد افزایش می یابد.

برای فرضیه دوم، کاربست برون سپاری با ضریب مسیر $0/92$ و ضریب معناداری $87/90$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر سهولت کنترل تأثیر مثبت و معنادار دارد. رابطه این دو متغیر، خطی و از نوع مستقیم است؛ یعنی با بهبود کاربست برون

³¹ bootstrapping procedure

سپاری، سهولت کنترل امور در جامعه آماری مورد بررسی افزایش می‌یابد. مقدار این تأثیر ۰/۹۲ است که نشان می‌دهد اگر کاربست برون سپاری به اندازه یک واحد افزایش یا بهبود یابد، با احتمال ۹۵ درصد سهولت کنترل امور در شهرداری‌های استان گیلان نیز به میزان ۰/۹۲ واحد افزایش می‌یابد.

برای فرضیه سوم، کاربست برون سپاری با ضریب مسیر ۰/۹۲ و ضریب معناداری ۸۲/۸۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر کاهش ریسک مالی تأثیر مثبت و معنادار دارد. رابطه این دو متغیر، خطی و از نوع مستقیم است؛ یعنی با بهبود کاربست برون سپاری، کاهش ریسک مالی در جامعه آماری مورد بررسی افزایش می‌یابد. مقدار این تأثیر ۰/۹۲ است که نشان می‌دهد اگر کاربست برون سپاری به اندازه یک واحد افزایش یا بهبود یابد، با احتمال ۹۵ درصد ریسک مالی در شهرداری‌های استان گیلان نیز به میزان ۰/۹۲ واحد کاهش می‌یابد.

جدول ۷- نتایج کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	ضریب معناداری	نتیجه-گیری
فرضیه ۱: کاربست برون سپاری افزایش توان مالی شهرداری‌ها تأثیر مثبت دارد.	۰/۸۹	۷۰/۷۶	تأیید فرضیه
فرضیه ۲: کاربست برون سپاری بر سهولت کنترل امور مالی در شهرداری‌ها تأثیر مثبت دارد.	۰/۹۲	۸۷/۹۰	تأیید فرضیه
فرضیه ۳: کاربست برون سپاری بر کاهش ریسک مالی در شهرداری‌ها تأثیر مثبت دارد.	۰/۹۲	۸۲/۸۳	تأیید فرضیه

۵-۲-۲ نتایج آمار استنباطی

فرضیه ۱: «کاربست برون سپاری بر افزایش توان مالی شهرداری‌های استان گیلان تأثیر مثبت دارد».

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که کاربست برون سپاری با ضریب معناداری ۷۰/۷۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر افزایش توان مالی شهرداری‌ها تأثیر مثبت و معنادار دارد و یک رابطه خطی و مثبت و مستقیم بین دو متغیر برقرار است. برون سپاری به ویژه با انگیزه مالی، از روزهای نخست وجود داشته است و هدف آن، رسیدن به بهترین معامله و عقد بهترین قرارداد مالی به کمترین قیمت تولید یا صرف هزینه بود؛ بنابراین با توجه آنچه از آزمون فرضیه دوم بدست آمده این است که این مهم، در شهرداری‌های استان گیلان محقق شده و برون سپاری منجر به کاهش هزینه‌ها می‌شود و این امکان را فراهم می‌کند که سازمان توجه بیشتری را صرف فعالیت‌های اصلی خود نماید؛ بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد. بهبهانی (۱۳۹۵)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۳) و ویندر (۲۰۱۱) نیز چنین نتیجه‌ای را گزارش داده‌اند.

فرضیه ۲: «کاربست برون سپاری بر سهولت کنترل در امور مالی شهرداری های استان گیلان تاثیر مثبت دارد».

در نتایج به دست آمده، برای متغیرهای فرضیه دوم نیز رابطه معنادار، مثبت و مستقیمی گزارش شده است. نتایج تایید فرضیه دوم را به همراه داشته است. این نتایج، ضریب معناداری $87/90$ در سطح اطمینان 95 درصد را نشان داد. با استناد به رابطه خطی، می توان گفت که بهبود کاربست برونسپاری، سهولت کنترل اموردر جامعه آماری مورد بررسی را افزایش می دهد. سازمان ها همواره باید در موقعیت تصمیم گیری قرار بگیرند که آیا منابع مالی خود را برای سرمایه، محصولات و خدمات داخلی و منابع نمایند یا آنها را از یک طرف خارجی خریداری کنند. اگر سازمان مذکور خریدن را انتخاب کند، خود را در واقع درگیر برون سپاری کرده است. هنگامی که برون سپاری صورت می پذیرد، هزینه های مرتبط با استخدام یک کارمند (از قبیل نظارت مدیریتی، آموزش، بیمه درمانی، مالیات، بازنشستگی...) حذف می شود. در واقع هنگامی که فرآیندها به طور موفقیت آمیز برون سپاری شوند، مدیران با کاهش مسئولیت در امور مالی جزئی تر، از زمان آزاد کافی برای جستجوی حوزه های درآمدی جدید، تسریع پروژه های دیگر و تمرکز روی مشتریان برخوردار خواهند بود که این در نهایت به بهبود بهره وری منجر خواهد شد (محمدکریمی و همکاران، 1391). دری نوکرانی و سبحان فرد (1390)، رهاننده (1392)، بهبهانی (1395) نیز به بهبود و ایجاد سهولت در کنترل امور مالی اشاره نموده و آنرا از اثرات برون سپاری بر عملکرد مالی برشمرده اند.

فرضیه ۳: «کاربست برون سپاری بر کاهش ریسک های مالی شهرداری های استان گیلان تاثیر مثبت دارد».

فرضیه سوم پس از تحلیل داده ها با ضریب معناداری $82/83$ در سطح اطمینان 95 درصد تایید شد. بین متغیرهای این فرضیه نیز رابطه خطی و مستقیم برقرار است؛ یعنی با بهبود کاربست برونسپاری، کاهش ریسک مالیدر جامعه آماری مورد بررسی افزایش می یابد. از نظر هیوب^{۳۲} (1998) ریسک احتمال کاهش درآمد یا دست دادن سرمایه است. ریسک ها از مطمئن نبودن در مورد آینده ناشی می شود. مدیریت ریسک یک مسیر ساختاریافته برای تحلیل و پاسخ گویی به عدم اطمینان های آینده است و در واقع، فرایندی است که احتمال بروز ریسک و پیامدهای آن را کاهش می دهد. کاهش ریسک به طور معمول بر مدیریت آسیب پذیری و بهره برداری منطقی و مناسب از امکانات اجرایی و فنی و همچنین برقراری کنترل های داخلی بازدارنده متمرکز است. زمانی که فعالیتی برون سپاری می شود مسئولیت سرمایه گذاری هایی سنگین یا جدید برای شهرداری، به پیمانکار تفویذ می شود و بدین صورت ریسک مالی شهرداری می یابد. کریمی گوارشکی (1391)، باقری و همکاران (1394)، رهاننده (1392) و بهبهانی (1395) بر کاهش و مدیریت ریسک مالی بعنوان یکی از اثرات مثبت برون سپاری تاکید کرده اند.

پیشنهادات کاربردی

- جهت افزایش تاثیر برون سپاری بر عملکرد مالی، هزینه های پنهان که می تواند بار مالی گزافی بر کارفرما تحمیل نماید، شناسایی و در عقد قرارداد برون سپاری لحاظ گردد.

³²Hube

- به کلیه کارشناسان مالی و عوامل دست اندرکار در برون سپاری پیشنهاد می شود با توجه به نتایج پژوهش پیش روستفاده هرچه بیشتر از برون سپاری فعالیت ها را در دستور کار خود قرار دهند و با شناسایی عوامل مثبت و منفی بر اثرگذاری برون سپاری، حداکثر بهبود در عملکرد مالی سازمان خود را حاصل نمایند.

منابع و مأخذ

الفت، لعیا، (۱۳۹۵)، "الگوی عوامل تصمیم برون سپاری لجستیک با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال یازدهم، شماره ۴۲.

الفت، لعیا، براتی، مسعود، ولدی، محمدرضا، (۱۳۹۱)، "چارچوبی برای تصمیم برون سپاری راهبردی مطالعه موردی: تعیین راهبردهای تامین مجموعه های تولیدی بدنه خودرو سمند"، مطالعات مدیریت صنعتی، سال نهم، شماره ۲۵، صص ۲۷-۵۰.

احمدی دستجردی، علی، شاهنده، علی، (۱۳۹۱)، "یک مدل کمی برون سپاری با در نظر گرفتن هزینه پنهان وابستگی بین قطعات"، نشریه تخصصی مهندسی صنایع، دوره ۴۶، شماره ۱، صص ۱-۱۳.

ارسطوزاده، فاطمه، ترابی پور، امین، (۱۳۹۶)، "مقایسه کیفیت خدمات آزمایشگاه بالینی برون سپاری شده و برون سپاری نشده در بیمارستان های آموزشی اهواز در سال ۱۳۹۵"، مدیریت بهداشت و درمان، ۸، ۲.

اسدی، حسن، فرزینی، فاتح، فراهانی، ابوالفضل، یوسفی، حسینعلی، (۱۳۹۴)، "اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش"، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۵، صص ۴۷-۵۵.

آذر، دکتر عادل، حسینی، علی، رجب زاده، دکتر علی (۱۳۸۹)، تدوین و تحلیل مولفه های برون سپاری در بخش دولتی، راهبردهای بازرگانی دانشور رفتار، دو فصل نامه دانشگاه شاهد، سال ۲۰، دوره جدید شماره ۱

بازیار، افشار، (۱۳۸۳)، "بررسی ابعاد و رویکردهای مساله برون سپاری". اولین کنفرانس ملی لجستیک و زنجیره تامین.

باقری، مسلم، ابراهیمی، ابوالقاسم، کیانی، مهرداد، (۱۳۹۴)، "طراحی الگوی عوامل موثر بر تصمیم گیری جهت برون سپاری فعالیت ها (مورد مطالعه: شرکت صنایع اپتیک اصفهان)"، بهبود مدیریت، سال نهم، شماره ۳، پیاپی ۲۹، صص

۱۳۷-۱۶۶

Financial Performance at Insurance Companies in Jakarta Stock Exchange (JSE), Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.

Jiang, B., Frazier, G.V., Prater, E.L., (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance. International Journal of Operations & Production Management 26 (12), 1280-1300

Johnson, R, Soenen, L., (2003), "Indicators Of Successful Companies", European Management Journal, Vol.21, NO.3, pp.364-69.

Kaur, H., and Soch, H. (2013), "Mediating roles of commitment and corporate image in the formation of customer loyalty", Journal of Indian Business Research, 5(1), pp. 33-51.

Khodaverdi R, Zohre E. Outsourcing strategy; benefits, problems and challenges. Expertisejournal of parks and growing center 2010; 25(71): 65-72 [In Persian].