

## بررسی کاربرد برون سپاری در رفع چالش های بانکداری اسلامی

سید محمد جواد طباطبائی<sup>۱</sup>

پرستو محمدی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۹/۱۸

### چکیده

در سال های اخیر استفاده از راهبرد برون سپاری برای سازمان ها به یک الزام تبدیل شده است. از جمله مزایای برون سپاری کاهش هزینه، تمرکز بر شایستگی های محوری، استفاده از تخصص های بیرون از سازمان در جهت افزایش کارایی و اثربخشی، حذف مسائل در دسرساز برای مدیریت، به اشتراک گذاری ریسک با تامین کننده می باشد که به سازمان ها در محیط پویا و رقابتی عصر حاضر کمک شایانی می کند. پژوهش ها نشان می دهد که بانک ها نیز همچون سازمان های دیگر از برون سپاری بهره می گیرند و با تمرکز بیشتر بر فعالیت اصلی خود، به کارایی و بهره وری بیشتر دست می یابند. مطالعه ادبیات نشان می دهد که فناوری اطلاعات از جمله بیشترین خدماتی است که بانک ها از راهبرد برون سپاری استفاده می کنند و فعالیت هایی چون برون سپاری منابع انسانی، وصول مطالبات و ارزیابی طرح ها در کشور به صورت محدود دیده می شود. در این مقاله به بررسی اسنادی این فرضیه پرداخته شده است که برون سپاری (به عنوان یکی از ابزارهای مدیریتی) می تواند در کاهش برخی چالش های بانکداری اسلامی موثر واقع شود. با بررسی تحقیقات و مدل های امکان سنجی برون سپاری مطالعه شده در این پژوهش، پیشنهاد می شود که دو فعالیت نظارت عملیاتی و تحقیق و توسعه با توجه به زیرساخت های موجود در کشور برون سپاری شود تا بانک ها از تخصص تامین کنندگان در این زمینه ها بهره مند گردند. بدیهی است پژوهش گسترده تری در این حوزه می تواند فعالیت های قابل برون سپاری بیشتری را شناسایی نماید.

کلیدواژه: برون سپاری، بانکداری اسلامی

طبقه بندی JEL: G21

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس

۲- استادیار دانشگاه تربیت مدرس ( نویسنده مسئول)

smj.tabatabaei@modares.ac.ir

p.moahammadi@modares.ac.ir

## مقدمه

برون‌سپاری عبارت است از واگذاری برخی فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تامین‌کننده آن در بیرون سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به تامین‌کننده بیرونی بر اساس قرارداد. (Greaver 1999) واژه برون‌سپاری معمولاً هنگامی به کار برده می‌شود که شرکت‌ها اقدام به تجزیه فعالیت‌ها یا تجزیه عمودی می‌کنند. این واژه در پایان دهه ۱۹۸۰ درباره مقاطعه کاری (پیمانکاری) فرعی و سیستم اطلاعات مدیریت ابداع و به کار گرفته شد. (Gilley et al. 2002) سپس در سال ۱۹۸۹ میلادی برای تشریح تصمیم شرکت کداک جهت واگذاری انجام فعالیت‌های فناوری اطلاعات به یکی از شرکت‌های تابعه IBM به عنوان یک راهبرد تجاری به کار رفت. (Lonsdale & Cox 2000، چشم‌براه و مرتضوی ۱۳۸۶)

در دهه اخیر برون‌سپاری سیر تکاملی خود را از سنتی تا استراتژیک طی کرده است. برون‌سپاری زمانی سنتی در نظر گرفته می‌شود که یک فعالیت برای سازمان عامل کلیدی نباشد، اما برون‌سپاری استراتژیک زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها هر چیزی را بجز فعالیت خاص خود برون‌سپاری می‌کنند که در آن بتوانند یک جایگاه رقابتی منحصر بفرد را حاصل کنند. زمینه‌هایی که مزیت رقابتی به بار می‌آورند، در کانون توجه سرمایه‌گذاری قرار می‌گیرند. دیگر زمینه‌های کاری یا حذف می‌شوند و یا در تامین آنها به عرضه‌کنندگان بازار تکیه می‌شود. (رهنورد و سیف‌الهی ۱۳۹۰) برون‌سپاری سنتی بیشتر جنبه تاکتیکی داشته، ناظر بر سطح عملیاتی است و دلیل اصلی آن کاهش هزینه است و بر فعالیت‌های غیر اصلی متمرکز می‌شود. در مقابل برون‌سپاری دگرگون‌ساز بیشتر جنبه راهبردی داشته و دلایل عمده آن ارزش‌آفرینی، خلق شایستگی‌های کلیدی و مدیریت عدم اطمینان است. (Rebernik & Brodac 2006)

هاتونن و اریکسون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۸ مروری بر برون‌سپاری در سی سال گذشته داشتند و دریافته‌اند که روند برون‌سپاری به صورت پاسخ به سوال‌هایی به ترتیب از چرایی برون‌سپاری به چگونگی، و بعد به چه فعالیت و خدماتی، و در نهایت به چه کسی و چه زمانی رسیده است. همچنین مشاهده شده است که سازمان‌های استفاده‌کننده از برون‌سپاری در گذشته به دنبال کاهش هزینه عملیاتی خود بوده‌اند، در حالی که در حال حاضر به دنبال انعطاف بیشتر در رویه‌های عملیاتی خود هستند.

بانک‌های سراسر جهان نیز در کنار سازمان‌های مختلف، به طور روزافزونی در حال برون‌سپاری فعالیت‌های خود هستند. صرف نظر از فعالیت‌های غیر محوری نظیر خدمات درمانی و نگهداری، خدمات امنیتی، نگهداری اموال و ساختمان‌ها، تهیه غذا و ... که در برخی موارد واگذاری

1-Hätönen and Eriksson

آنها به یک الزام تبدیل شده است، بسیاری از بانک ها به طور چشمگیری در حال برون سپاری فرایندهای حوزه فناوری اطلاعات، امور اداری و منابع انسانی هستند. به علاوه برون سپاری فرایندهایی نظیر بررسی اعتبار وام گیرنده و گرفتن وثیقه، صدور و کلرینگ چک، تحقیقات بازار، آماده سازی گزارشات حسابداری، سیستم های حقوق و دستمزد و حتی فعالیت های مهمتری چون مدیریت نقدینگی و مدیریت سرمایه گذاری در برخی بانک های دنیا به چشم می خورد. (الفت و براتی ۹۱)

سازمان ها باید قادر باشند همواره خود را با تغییرات محیط هماهنگ سازند و این خود مستلزم قابلیت دسترسی آسان و سریع سازمان به منابع مورد نیاز، همچون نیروی انسانی متخصص، دانش فنی و تکنولوژی پیشرفته در خارج سازمان است. امروزه این منافع را نمی توان فقط توسط یک شرکت به تنهایی به دست آورد، چون شرکت ها تلاش می کنند تا کسب و کار خود را حول فعالیت هایی متمرکز کنند که آنها بهتر می شناسند و فعالیت های دیگر را به سایر شرکت ها برون سپاری نمایند. (Graf & Susan 2005)

موازنه بین هزینه های ناشی از مبادله و هزینه های ناشی از بزرگ شدن سازمان، اندازه مناسب سازمان را تعیین می کند. بنابراین هرچه مسائل فرهنگی و فضای حاکم بر روابط بین شرکت ها مبتنی بر همکاری و اعتماد باشد، هزینه های تبادل کاهش یافته و سازمان ها تمایل دارند به جای انجام کلیه فرایندها در داخل سازمان، بخشی را به تامین کنندگان واگذار کنند. (چشم به راه و مرتضوی ۱۳۸۶)

صرفه جویی در هزینه همچون یک انگیزه اولیه محسوب شده ولی موضع گیری برون سپاری در حال حاضر به نحوه عملکرد های کاری بستگی دارد و خیلی مهمتر از صرفه جویی در هزینه می باشد. مهمترین دلایل اقدام به برون سپاری موسسات عبارتند از:

۱. افزایش انعطاف پذیری برای رسیدن به اهداف سازمان در مواجهه با نیازهای مشتریان با قابلیت های بهتر، سریع تر، آسان تر، ریسک کمتر و ارزان تر نسبت به فعالیت های داخلی
۲. کاهش و کنترل هزینه های عملیاتی
۳. بهبود تمرکز سازمان بر فعالیت های اصلی و فراغت از فعالیت های فرعی
۴. دسترسی به قابلیت هایی در سطح جهانی
۵. دسترسی به منابع برون سازمانی با کارایی و اثربخشی بهتر
۶. شتاب دهی مزایای باز مهندسی
۷. رهایی از وظایفی که برای مدیریت مشکل ایجاد کرده و یا خارج از کنترل مدیریت هستند. (رهنورد و سیف الهی ۱۳۹۰)

### روش تحقیق

این تحقیق به شیوه اسنادی و استنتاج منطقی به بررسی منافع حاصل از برون سپاری که می‌تواند در رفع یا تخفیف برخی چالش‌های بانکداری اسلامی موثر باشد، می‌پردازد. به این منظور ابتدا به مرور چالش‌های بانکداری اسلامی اسلامی می‌پردازیم و حیطه چالش‌های قابل بررسی در این تحقیق را مشخص می‌نماییم. سپس مهمترین مطالعات پیشین در زمینه برون سپاری خدمات در بانکداری در سطح بین‌المللی و کشوری بیان می‌شود تا درک عمیقی از فعالیت‌های برون سپاری شده، منافع کسب شده و مدل‌های تصمیم‌گیری به دست آید. در نهایت با توجه به منافع قابل تأکید برای انجام برون سپاری و با توجه به مدل‌های تصمیم‌گیری و تجارب بانک‌های ایرانی در زمینه برون سپاری خدمات، به بررسی فعالیت‌های قابل برون سپاری و شناسایی مناسب‌ترین آنها برای برون سپاری می‌پردازیم.

### چالش‌های بانکداری اسلامی

مطالعات بسیاری به بیان چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی بانکداری اسلامی پرداخته‌اند. از این بین به موارد زیر اشاره می‌شود.

توتونچیان (۱۳۷۹) در کتاب "پول و بانکداری اسلامی و مقایسه آن با نظام سرمایه‌داری" پس از تبیین بانکداری اسلامی و بانکداری متعارف و تفاوت‌های این دو نوع از بانکداری و همچنین تشریح تأثیرات منفی وجود ربا در سیستم اقتصادی، به موانع و چالش‌های پیاده‌سازی قانون بانکداری بدون ربا و بیان پیشنهادات خود جهت رفع آن‌ها می‌پردازد. از جمله این موانع می‌توان به عدم اطمینان کامل به بانکداری اسلامی، ضعف در خودباوری مسلمانان، کم‌توجهی به حقیقت تحریم ربا در اسلام، عدم تجهیز مناسب نظام بانکداری جهت تحقق اهداف قانون بانکداری بدون ربا، تجربه پرسنل بانکی در بانکداری متعارف، روبرویی با قرارداد‌های مختلف در بانکداری اسلامی بدون سیستم انگیزشی مناسب، نبود انگیزه در عامه مردم بدون خلق یک نظام کمی جهت اندازه‌گیری وضعیت بهتر منتج از بانکداری اسلامی، کمبود بودجه برای تحقیق و پژوهش در حوزه بانکداری اسلامی و ضعف اساسی هم در حوزه پژوهش و هم در حوزه تعلیم بانکداری اسلامی در دانشگاه‌ها و بانک‌ها اشاره کرد. از طرفی ایشان پیاده‌سازی بانکداری اسلامی را در گرو کوشش در تمامی جنبه‌های فرهنگی، علمی و اجتماعی و انجام درست وظایف در سازمان‌ها و نهاد‌های دیگر (مانند دانشگاه‌ها) می‌داند.

در سال ۱۹۹۸ اقبال<sup>۱</sup> و همکاران به چالش های پیش روی بانکداری اسلامی می پردازند. و این چالش های را در دو دسته سازمانی و عملیاتی تقسیم می کنند. در بعد سازمانی (نهادی) به چالش هایی در حوزه چهارچوب سازمانی، چهار چوب قانونی، چهار چوب نظارتی، استاندارد های حسابرسی و... اشاره می کند. همچنین در بعد عملیاتی به چالش هایی در حوزه مهندسی مالی، موضوعات مربوط به شریعت، تحقیق و توسعه و تعلیم، مشارکت در سود، جهانی سازی و... اشاره می کند (شکل ۱).

جدول ۱: چالش های بانکداری اسلامی (اقبال و همکاران ۱۹۹۸)

| ابعاد عملیاتی   | ابعاد سازمانی (نهادی)   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مهندسی مالی</li> <li>• برخی دیگر از موضوعات شریعت</li> <li>• تعلیم، تربیت، تحقیق و توسعه</li> <li>• فقدان تامین مالی به صورت مشارکت در سود</li> <li>• بسیج سپرده ها و درونی سازی بکارگیری وجوه</li> <li>• رقابت</li> <li>• جهانی سازی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• چهارچوب سازمانی مطلوب</li> <li>• چهارچوب قانونی مناسب و سیاست های حمایتی</li> <li>• چهارچوب نظارتی</li> <li>• استاندارد های حسابداری</li> <li>• نقدان موسسات یا ساختار شرکت سهامی</li> <li>• تاسیس بازار های مالی سازمان یافته ثانویه</li> <li>• نیاز به بکارگیری وجوه در کوتاه مدت</li> </ul> |

موسویان (۱۳۹۰) در بخش اول کتاب اصلاح قانون و الگوی عملیاتی بانکداری بدون ربا، قانون عملیاتی بانکی بدون ربا را نقد کرده است. در این بخش به مشکلاتی در زمینه نظارت شرعی، تعیین نرخ سود بانکی، تحقیق و توسعه بانکداری بدون ربا، ارتباط بانک های ایران با بانک های متعارف دنیا، مواجه با مطالبات معوق و برخی اشکالات قانونی اشاره شده است.

در مطالعات پشتیبان طرح تحول نظام بانکی (۱۳۹۲) به چالش های موجود در سیستم بانکی ایران پرداخته است. این چالش ها به چهار دسته تقسیم شده اند که هر یک چالش های خاص خود را شامل می شوند. از جمله مهمترین چالش های اشاره شده در این گزارش می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. چالش های مربوط به بانک ها: عدم بهره گیری بانک ها از خدمات شرکت های مشاوره، بنگاهداری بانک ها، تداخل فعالیت بانک های تجاری با سایر بانک ها به خصوص بانک های تخصصی، بالا بودن اسپرید بانکی، عدم وجود نظام کنترل داخلی موثر در بانک ها و ...

۲. چالش‌ها مربوط به رابطه بخش دولتی با سیستم بانکی: نحوه تعیین نرخ سود بانکی (سپرده و تسهیلات)، سهمیه بندی تسهیلات بانکی و...
۳. چالش‌های مربوط به قوانین: صوری بودن برخی معاملات، شبه ربوی بودن معاملات بانکی، عدم نظارت مالی و عملیاتی کافی، نظارت شرعی ناکافی، نحوه مصرف سپرده قرض الحسنه پس‌انداز، تمدید مدت قراردادهای و گرفتن جریمه تاخیر و ...
۴. چالش‌های مربوط به حوزه وظایف بانک مرکزی: تمرکز امور سیاست‌گذاری، نظارت و مقررات‌گذاری، نبود ابزار مناسب و قدرت کافی برای اعمال سیاست‌های پولی و ...
۵. چالش‌ها در حوزه بانکداری الکترونیک: عدم استقرار بانکداری متمرکز، کاستی زیرساخت‌ها

و ...

عباس زاده (۱۳۹۲) مهمترین چالش‌های نظام بانکی کشور را چنین بر می‌شمرد:

۱. غیر واقعی بودن برخی از معاملات
  ۲. وجود اشکالات در معاملات بانکی
  ۳. کوتاه مدت شدن تسهیلات بانکی
  ۴. متاثر شدن قانون از دولتی بودن بانک‌ها
  ۵. ضعف ارتباطی نظام بانکی کشور با بانک‌های دنیا
  ۶. فقدان راهکار مناسب برای نظارت
  ۷. فقدان راهکار مناسب برای تحقیق و توسعه بانکداری بدون ربا
  ۸. پیچیده بودن قوانین و مقررات
- با مطالعه چالش‌های پیش روی بانکداری اسلامی، می‌توان این چالش‌های در چهار دسته بینشی، محیطی، سازمانی و عملیاتی دسته بندی کرد.
۱. چالش‌های بینشی: منظور از چالش‌های بینشی چالش‌هایی است که ریشه در نگرش، باورها و اعتقادات دارد و نگاه افراد نسبت به بانکداری اسلامی را در برمی‌گیرد.
  ۲. چالش‌های محیطی: منظور از چالش‌های محیطی چالش‌هایی است که از عوامل محیطی نظیر شرایط اقتصادی، مسایل اجتماعی و فرهنگی مرتبط با سرمایه اجتماعی، بسترهای حقوقی و قانونی و بعضاً عوامل سیاسی نشأت می‌گیرد.
  ۳. چالش‌های سازمانی: این نوع از چالش‌ها شامل چالش‌های اداری یک بانک اسلامی نظیر ساختارها، رویه‌ها و استانداردهای حاکم بر کارکرد یک بانک اسلامی می‌باشد.

۴. چالش‌های عملیاتی: چالش‌های عملیاتی چالش‌هایی است که هنگام اجرای عملیات بانکداری اسلامی ظهور پیدا می‌کند و ممکن است شمول آن از بانکی به بانک دیگر یا از منطقه‌ای به منطقه دیگر فرق کند.

#### جدول ۲: دسته‌بندی چالش‌های بانکداری اسلامی

|  |   |
|--|---|
| <p><b>چالش‌های بینشی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم خودباوری مسلمانان</li> <li>• عدم اطمینان کامل به بانکداری اسلامی</li> <li>• توجه ناکافی به حرام بودن ربا</li> <li>• نبود انگیزه کافی در عامه مردم و کارمندان بانک</li> <li>• باور تعداد قابل توجهی از مردم و کارشناسان به موفق بودن تجربه بانکداری متعارف</li> </ul>   | <p><b>چالش‌های محیطی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تجهیز مناسب نظام بانکداری جهت تحقق اهداف قانون بانکداری بدون ربا</li> <li>• کمبود بودجه برای پژوهش و تعلیم در حوزه بانکداری اسلامی</li> <li>• توجه ناکافی دیگر حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و علمی جهت انجام وظایف خود برای پیاده‌سازی بانکداری اسلامی</li> <li>• چالش‌های مربوط به بانک مرکزی (قوانین و مقررات) در خصوص اعمال سیاست‌های پولی و نظارتی</li> <li>• ضعف در آموزش و پژوهش و تولید دانش ناکافی در حوزه بانکداری اسلامی</li> </ul> |
| <p><b>چالش‌های سازمانی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود چهارچوب سازمانی مطلوب</li> <li>• عدم وجود چهارچوب نظارتی مطلوب (شرعی، عمومی و عملیاتی)</li> <li>• نقص در رویه‌ها و مقررات سازمانی</li> <li>• عدم وجود معیار‌های کمی مناسب برای بررسی نتایج بانکداری اسلامی</li> <li>• عدم وجود بستر مناسب جهت سفارشی‌سازی محصولات و خدمات</li> <li>• مساله هماهنگی با بانک‌های متعارف در سطوح بین‌المللی</li> </ul> | <p><b>چالش‌های عملیاتی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف‌های ابزاری و تخصصی در نظارت‌های عملیاتی بر پروژه‌ها</li> <li>• کمبود در زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک</li> <li>• عدم وجود یک ساز و کار مطلوب جهت مشارکت در سود و تعیین نرخ سود</li> <li>• صوری بودن برخی معاملات</li> <li>• نقص در سیستم‌های حسابداری و حسابرسی استاندارد اسلامی</li> </ul>  |

با عنایت به چالش‌های مطرح شده در جدول (۲) سوال این مقاله این است آیا می‌توان با برون‌سپاری و اتکا به منابع و توانمندی‌های خارج از بانک بر برخی از این چالش‌ها فایز آمد؟ پیش از پرداختن به این سوال، دامنه کاربرد این روش را در بانک‌های مختلف دنیا و مطالعات مربوطه دنبال می‌کنیم.

### سابقه پژوهش‌های برون سپاری در بانک‌های جهان

در سال ۲۰۰۸ باراکو و گیتیر<sup>۱</sup> به بررسی برون‌سپاری در ۴۰ بانک کنیا در قاره آفریقا پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که خدمات مربوط به ماشین‌های خود پرداز ATM بیشترین سهم را در برون‌سپاری و پردازش حساب‌های مشتری کمترین سهم را در برون‌سپاری داشته است. مزایای برجسته برون‌سپاری عبارتند از: آزادسازی منابع، کاهش هزینه، دسترسی به فروشندگان متخصص، تمرکز بر مزیت رقابتی، انعطاف پذیری و خدمات بهبود یافته.

جدول ۱: برون‌سپاری خدمات بانک‌های کنیا (Barako and Gatere 2008)

| بازگشت به درون سپاری | تصمیم برای بازگشت به درون سپاری | تحت نظر گرفتن برای برون سپاری | در حال حاضر برون سپاری شده |                            |
|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| ۱۱                   | ۰                               | ۰                             | ۷۹                         | ATM                        |
| ۵                    | ۱۱                              | ۱۱                            | ۵۸                         | پردازش کارت <sup>۲</sup>   |
| ۲۱                   | ۱۶                              | ۰                             | ۱۱                         | ممیزی داخلی                |
| ۱۱                   | ۰                               | ۱۱                            | ۲۶                         | منابع انسانی               |
| ۰                    | ۰                               | ۱۶                            | ۲۱                         | فروش / بازار یابی          |
| ۱۱                   | ۵                               | ۱۱                            | ۳۲                         | فناوری اطلاعات             |
| ۱۶                   | ۵                               | ۵                             | ۳۲                         | جمع‌آوری بدهی <sup>۳</sup> |
| ۱۱                   | ۵                               | ۵                             | ۵                          | پردازش حساب                |

در سال ۲۰۰۹ جی‌والد و دبیرن<sup>۴</sup> به بررسی ریسک و فایده برون‌سپاری در بانک‌های آلمان پرداختند. آنان ۱۲۶ بانک را از صنعت بانکداری آلمان در نظر گرفتند و ابتدا پرسشنامه‌ای جهت تعیین حدود برون‌سپاری بانک‌ها در اختیار آنان قرار دادند. آنها در این مقاله مدلی در نظر گرفتند که ریسک‌های برون‌سپاری، باعث اثرات منفی در تصمیم‌گیری برون‌سپاری می‌شود و فواید آن اثرات مثبت می‌گذارد. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که در نظر گرفتن تاثیرات مثبت نسبت

- 1-Barako and Gatere  
 2-Card processing  
 3-Debt Collection  
 5-Gewald and Dibbern



به ریسک های برون سپاری، تاثیر بیشتری بر برون سپاری فرایند دارد. همچنین فایده بهبود کیفیت فرایند بر فایده کاهش هزینه اهمیت بیشتری دارد. بانک هایی که در حال حاضر تصمیم به برون سپاری گرفته اند، بیشتر کارایی را مدنظر دارند تا اثربخشی ولی بانک هایی که هنوز تصمیم خود را نگرفته اند بیشتر بر کیفیت فرایند تاکید دارند. همچنین بنا به الزام قانونی برای پذیرش مسئولیت فرایندها توسط خود بانک ها، فقط توجه به افزایش کارایی فرایند برون سپاری شده و تمرکز بر فرایندهای اصلی خود می تواند در آینده برای بانک مشکل ساز باشد.

جدول ۲: وضعیت تصمیم گیری بانک های آلمان درباره برون سپاری (Gewald and Dibbern 2009)

| گزینه | وضعیت تصمیم | شرح گزینه   | درصد  |
|-------|-------------|---|-------|
| ۱     | مثبت        | بانک در حال حاضر فرایند را برون سپاری کرده است.           | ۲۵.۷٪ |
| ۲     |             | پروژه برون سپاری در حال اجرا است.                         | ۴.۱٪  |
| ۳     | بی طرف      | گزینه برون سپاری در حال حاضر در دست بررسی است.            | ۱۰.۱٪ |
| ۴     |             | بانک هنوز گزینه برون سپاری فرایند را در نظر نگرفته است.   | ۲۶.۶٪ |
| ۵     | منفی        | تصمیم بانک در مورد برون سپاری فرایند منفی است.            | ۳۱.۷٪ |
| ۶     |             | بانک تصمیم به ادغام مجدد فرایند برون سپاری شده گرفته است. | ۱.۸٪  |

در سال ۲۰۱۰ جی والد (در ادامه پژوهش خود در سال ۲۰۰۹ به همکاری دیبرن) به بررسی بیشتر پیرامون منافع برون سپاری فرایند کسب و کار<sup>۱</sup> BPO در بانک های آلمان پرداخت. یافته های تجربی در این مطالعه نشان می دهد که منافع درک شده، نقش مهمی در شکل گیری قصد مدیریت ارشد به برون سپاری فرآیندهای کسب و کار بازی کند. همچنین دیگر تمرکز صرف بر کاهش هزینه در برون سپاری نیست بلکه دیگر فواید آن نظیر برنامه ریزی بهتر در مورد هزینه، دستیابی به تخصص های موجود در بازار و تمرکز بهتر مدیریت بر فرایندهای اصلی مورد توجه بیشتر است.

در سال ۲۰۱۱ رادلو<sup>۲</sup> به بررسی میزان و موانع برون سپاری در بانک های لهستان پرداخت. وی دریافت که دلیل اصلی افزایش برون سپاری در بانک ها بازسازی هزینه ها و دارایی ها، سود و رقابت بیشتر است. با استفاده از برون سپاری بانک ها می توانند به کاهش هزینه ها، بهبود تمرکز خود بر مزیت های رقابتی، کاهش زمان عکس العمل به بازار و سرعت بخشیدن به منافع مهندسی مجدد دست یابند. بیشترین برون سپاری در حمل و نقل، IT، آموزش، توزیع و تدارکات<sup>۳</sup>، فروش و بازاریابی، دارایی های حقیقی<sup>۴</sup> یا مدیریت امکانات<sup>۵</sup> استفاده شده است. برون سپاری مراکز تماس،

1-business process outsourcing

2-Radlo

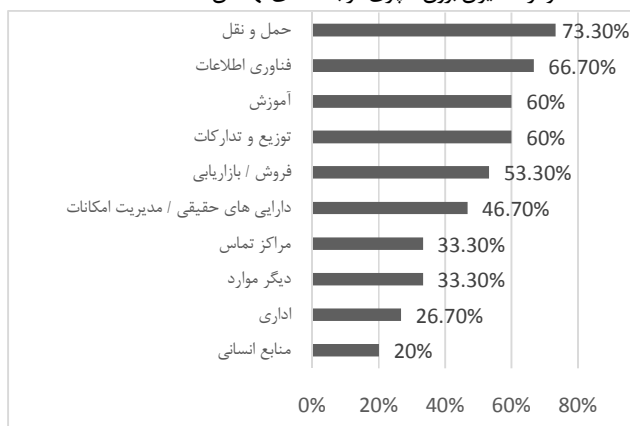
3-Distribution and logistics

4-Real estate

5-Facilities management

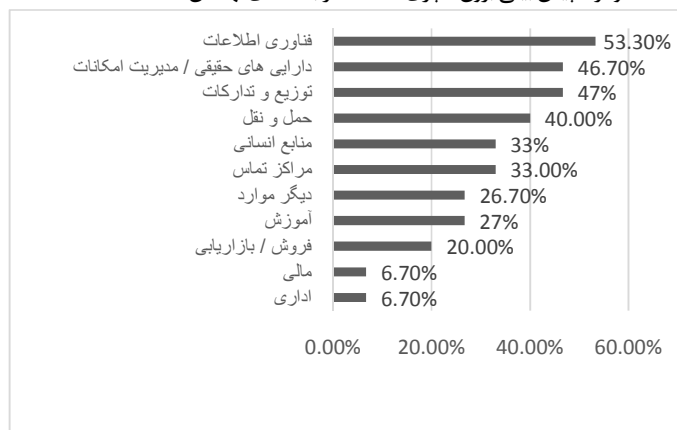
مدیریت و منابع انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از بانک‌ها نیز خدمات حفاظتی و امنیتی، تولید و شخصی سازی کارت‌های اعتباری، خدمات ATM و خدمات مربوط به اسناد بانک نظیر پست را برون‌سپاری کرده‌اند.

نمودار ۱: میزان برون سپاری در بانک‌های لهستان (Radlo 2011)



انتظار می‌رود ظرف دو سال آینده خدمات فناوری اطلاعات، توزیع و تدارکات، حمل و نقل، منابع انسانی و مراکز تماس بیشتر مورد توجه برون‌سپاری قرار گیرند.

نمودار ۲: پیش‌بینی برون سپاری خدمات در بانک‌های لهستان (Radlo 2011)



در سال ۲۰۱۲ نیز شرکت AT Kearney به آینده بانکداری اسلامی پرداخته است. در این گزارش آمده است که در حال حاضر سودآوری بانکداری اسلامی نسبت به بانکداری متعارف کمتر

است. از جمله موارد بهبود این شرایط، توجه به کارایی عملیاتی است. برون‌سپاری و برون‌سپاری در خارج از کشور<sup>۱</sup> می‌تواند باعث تمرکز بیشتر بر روی کسب و کار، بهبود سطح خدمات و افزایش کنترل شود. اگرچه برون‌سپاری در GCC<sup>۲</sup> یک مقوله نسبتاً جدید می‌باشد، ولی برخی از بانک‌ها به طور موفقیت‌آمیزی وظایف نسبتاً ساده‌ای را در هند و مصر برون‌سپاری کرده‌اند. در سال ۲۰۱۳ گزارشی در مورد آینده صنعت بانکداری بلژیک توسط موسسه KPMG<sup>۳</sup> به همکاری مرکز Vlerick انجام شده است. در این گزارش از ۱۵ بانک بلژیک در مورد آینده صنعت بانکداری نظر خواهی شده است. یکی از بخش‌های این گزارش در مورد وضعیت آتی برون‌سپاری در بانکداری است. هریک از بانک‌ها در مورد اتکا بانکشان بر برون‌سپاری در آینده مورد پرسش قرار گرفتند که یک بانک پیش‌بینی کاهش برون‌سپاری و سه بانک پیش‌بینی افزایش برون‌سپاری را داشته‌اند. در ادامه از بانک‌ها در مورد وضعیت آینده برون‌سپاری در صنعت بانکداری نظر خواهی شده است که ۶ بانک معتقد به افزایش میزان برون‌سپاری و ۹ بانک معتقد به بدون تغییر ماندن میزان برون‌سپاری در صنعت بانکداری هستند.

در سال ۲۰۱۵ شرکت Ernst & Young<sup>۴</sup> به ارائه گزارشی در مورد آینده بانکداری جهان پرداخت. این گزارش به ابر روند‌های تاثیرگذار بر بانکداری که تغییرات را در این حوزه اجتناب‌ناپذیر می‌کند و تغییر سمت و سوی بانکداری برای بقا در محیط پویای آینده می‌پردازد. از جمله تغییرات ضروری که در این گزارش ذکر شده است برون‌سپاری فعالیت‌هایی است که دیگر برای بانک مزیت رقابتی محسوب نمی‌شود.

با بررسی منابع مرتبط با برون‌سپاری در بانک‌های خارج از کشور مشاهده می‌کنیم که استفاده از این ابزار مدیریتی در صنعت بانکداری همچون دیگر صنایع نفوذ چشم‌گیری داشته است. مهمترین دلیل آن مزایای غیر قابل انکاری است که برای بانک‌ها به ارمغان آورده است. مهمترین انگیزه بانک‌هایی که هنوز اقدام به برون‌سپاری فعالیت‌های غیر اصلی خود نکرده‌اند، بهره‌گیری از منافع کسب شده در برون‌سپاری چون کاهش هزینه، افزایش کیفیت، تمرکز بیشتر بر شایستگی‌های محوری و ... می‌باشد. نکته اساسی دیگری که می‌توان از بررسی منابع بین‌المللی در این حیطه به دست آورد این است که نحوه اجرای برون‌سپاری فرایند مورد نظر در رسیدن به منافع آن بسیار تاثیرگذار است. اگر با شیوه غیر علمی و بدون مطالعات پیش‌زمینه‌ای

1-Offshoring

2-Gulf Cooperation Council: Bahrain, Kuwait, Qatar, Saudi Arabia, Oman, United Arab Emirates (Wikipedia)

۳- چهارمین عضو از چهار شبکه بزرگ خدمات حرفه‌ای در جهان (Wikipedia)

۴- سومین عضو از چهار شبکه بزرگ خدمات حرفه‌ای در جهان (Wikipedia)

دست به برون سپاری برخی فرایندهای غیر کلیدی بانک اقدام کرد، ممکن است به منافع از پیش تعیین شده دست نیافت. در نهایت باید به این نکته توجه کرد که با توجه به تغییرات پیش روی عصر حاضر و لزوم تمرکز هرچه بیشتر بر فرایندهای کلیدی سازمان، بانک‌ها برای اینکه از صحنه رقابت حذف نشوند مجبور هستند به ساختارهایی با انعطاف بیشتر و افزایش قدرت در هسته کسب و کار خود دست یابند. این دو مهم با بهره‌گیری از برون سپاری فرایندهای غیر اصلی بانکداری دست یافتنی است.

### سابقه پژوهش‌های برون سپاری در بانک‌های ایران

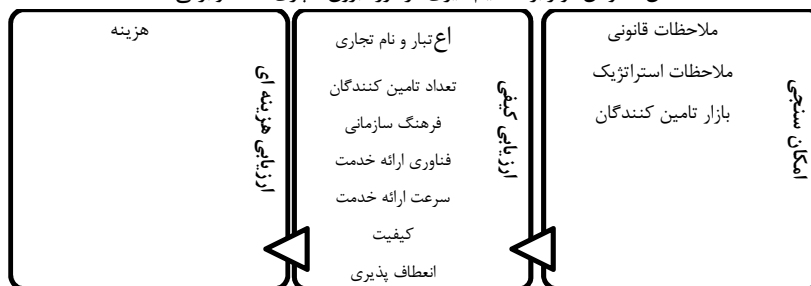
در سال ۱۳۸۹ نهادی و همکاران یک مدل تصمیم‌گیری برای تعیین راهبرد برون‌سپاری فناوری اطلاعات در بانک‌های ایران با استفاده از روش فرایند سلسله‌مراتبی را پیشنهاد کردند. در این مقاله با بررسی ادبیات موضوع و گرفتن نظر خبرگان، معیارهای مهم و قابل توجه برای تعیین راهبرد برون‌سپاری در بانک‌های ایرانی در سه دسته مسائل مدیریتی، مسائل مربوط به محصول و مسائل محیطی دسته‌بندی شدند. با توجه به بازار ایران، چهار گزینه برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات در نظر گرفته شد: ستاد بانک، شرکت فناوری اطلاعات، پیمانکاران داخلی و پیمانکاران خارجی. این مدل در یکی از بانک‌های ایران اجرا و با استفاده از مقایسات زوجی، راهبرد مناسب تاسیس شرکت فناوری اطلاعات توسط بانک اتخاذ گردید.

در سال ۱۳۸۹ آسوشه و همکاران طی پژوهشی مهمترین ریسک‌های برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعات بانک‌های تجاری ایران و در نتیجه عوامل موثر در موفقیت آن را شناسایی کردند. ابزار تحقیق پرسشنامه و جامعه آماری خبرگان بانک‌های تجاری ایران است. ابتدا مهمترین دلایل برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی مشخص گردید. برای آنکه مهمترین ریسک‌ها انتخاب و مورد توجه قرار گیرد، ریسک‌هایی که در راستای مهمترین دلایل قرار نگرفت، حذف گردید و برای ریسک‌های باقی‌مانده عواملی را که موجب موفقیت در مدیریت اینگونه ریسک‌ها می‌گردد، استخراج شد. ۱۶ عامل حیاتی موفقیت در ریسک در پایان به دست آمد.

در سال ۱۳۹۰ توفیقی و کلانتری به بررسی ریسک‌های برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار در بانک تجارت پرداختند. ابزار جمع‌آوری داده پرسشنامه می‌باشد که میان متخصصان این حوزه و مدیران و دست‌اندرکاران بانک توزیع شده است. نتایج نشان می‌دهد که از میان ریسک‌های شناسایی شده، ریسک استراتژیک به وسیله پاسخ‌دهندگان رد و سه ریسک شکست مالی، عملکرد و ریسک روانی-اجتماعی تایید شده‌اند. همچنین ریسک عملکرد بالاترین اهمیت را در میان دیگر ریسک‌ها در برون‌سپاری فرایند کسب و کار بانک دارد.

در سال ۱۳۹۱ الف و براتی مدلی برای تصمیم برون‌سپاری در بانک صنعت و معدن ارائه کردند. به منظور طراحی مدل از مطالعه ادبیات، پیمایش مبتنی بر تجربیات، نظر سنجی و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است. در مدل ارائه شده نخست امکان‌پذیری برون‌سپاری فعالیت با توجه به قوانین و مقررات موجود، ملاحظات استراتژیک سازمان (ماموریت، توانمندی محوری، امنیت اطلاعات، وابستگی میان فعالیت‌ها و ماهیت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری) و وجود تامین‌کنندگان توانمند بررسی می‌شود. در صورتی که امکان برون‌سپاری فعالیت وجود داشته باشد، میزان مناسب بودن برون‌سپاری فعالیت با توجه به ابعاد کیفی و هزینه‌ای ارزیابی می‌گردد. به این ترتیب سه شاخص برای ارزیابی تصمیم برون‌سپاری محاسبه می‌شود: شاخص امکان‌پذیری، شاخص تناسب کیفی، شاخص تناسب هزینه‌ای. این مدل در مورد ارزیابی تصمیم‌تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز بکار گرفته شد. نتایج حاکی از توصیه به برون‌سپاری از هر سه منظر است.

شکل ۱: عوامل موثر بر تصمیم‌گیری در مورد برون‌سپاری (الف و براتی ۱۳۹۱)



کا، کنا:

در سال ۱۳۹۲ احمدی به شناسایی مهمترین موانع برون‌سپاری فناوری اطلاعات پیش روی بانک‌ها با مطالعه ادبیات مربوطه و سپس اولویت بندی آنها با استفاده از روش فریدمن پرداخت. موانع شناسایی شده در شش دسته اصلی و ۳۳ مانع می‌باشد که با استفاده از پرسشنامه ای که با مقیاس لیکرت تهیه شده بود، در اختیار کارکنان واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات بانک توسعه تعاون قرار گرفت که با استفاده از روش فریدمن این موانع رتبه بندی شدند. با توجه به رتبه بندی به وجود آمده موانع شناسایی شده به ترتیب اهمیت عبارتند از: موانع تکنولوژیکی، موانع مربوط به قراردادها و موارد حقوقی، موانع سازمانی، موانع فرآیند و محصول، موانع نیروی انسانی و موانع محیطی.

در سال ۱۳۹۳ ساریجالو به بررسی تأثیر برون‌سپاری فرایند پرداخت حقوق کارکنان، در عملکرد اداره کل سرمایه انسانی و دواير کارگزینی بانک ملی ایران و کارکنان آنها، بهبود خدمات اداره، تمرکز

روی شایستگی‌های اصلی و صرفه جویی در وقت و هزینه کارفرما پرداخت. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، ۱۲۳ نفر از جامعه اداره کل سرمایه انسانی بانک ملی ایران و دواير زیر مجموعه به عنوان نمونه انتخاب و برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد برون‌سپاری فرایند پرداخت حقوق کارکنان، در عملکرد اداره کل سرمایه انسانی و دواير کارگزینی بانک ملی ایران و کارکنان آنها، بهبود خدمات اداره، تمرکز روی شایستگی‌های اصلی و صرفه جویی در وقت و هزینه کارفرما اثربخش بوده و استمرار انجام امور برون‌سپاری شده توسط شرکت داده ورزی سداد به نفع بانک خواهد بود و این همان توقعات و خواسته‌های بانک از امور برون‌سپاری شده می‌باشد.

مطالعاتی که در زمینه برون سپاری فرایند‌ها در بانک‌های داخل ایران انجام شده است نشان می‌دهد بانک‌های داخلی تجربه اولیه در کسب منافع از برون سپاری را در اختیار دارند و با آن بیگانه نیستند. کمبود تحقیق در راستای حجم برون سپاری در بانک‌های داخلی به چشم می‌خورد در حالی که در اکثر مطالعات صورت گرفته در خارج از کشور بدان پرداخته شده است. این مطالعات همانند مطالعات بین‌المللی بیشتر در حوزه فناوری اطلاعات صورت گرفته و مدل‌های خوبی در مورد تعیین فرایند‌های قابل برون سپاری انجام گرفته است. با توجه به مطالعه هاوتون و اریکسون می‌توان دریافت که در صنعت بانکداری در ایران به دو سوال چرا و چه فعالیتی در حوزه برون سپاری فرایند‌ها پاسخ‌هایی داده شده است ولی در مورد دو سوال آخر یعنی چگونه و به چه کسی برون سپاری سپرده شود تحقیق موثر کمتری صورت گرفته است.

### بررسی منافع برون سپاری برای برون رفت از چالش‌های بانکداری اسلامی

با مطالعه پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان دریافت که راهبرد برون سپاری روند رو به رشدی در بانک‌ها دارد [15, 22] و در حال حاضر بانک‌ها بیشتر خدمات فناوری اطلاعات خود را برون سپاری کرده [14, 1, 12] و فعالیت‌هایی در حوزه منابع انسانی، وصول مطالبات و ارزیابی داخلی نیز یا برون سپاری شده یا در صدد برون سپاری است [14, 24]. همچنین توجه به این نکته ضروری است که برون سپاری به همراه خود ریسک‌هایی به همراه می‌آورد که برای موفقیت تصمیم برون سپاری می‌بایست مدیریت ریسک نیز در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ شود [3, 4]. تحقیقات نشان می‌دهد که اخیراً توجه به مزیت بهبود کیفیت خدمات بیش از مزیت کاهش هزینه مدنظر مدیران قرار گرفته و توجه به مزایای برون سپاری در شکل‌گیری تصمیم برون سپاری موثرتر از موانع آن می‌باشد [16, 17]. در بانک‌های اسلامی با در نظر گرفتن این نکته که هزینه‌های بیشتری نسبت به بانکداری متعارف دارند، لزوم بهره‌گیری از راهبرد برون سپاری جهت

افزایش کارایی بیش از پیش آشکار می گردد [7, 13]. با استفاده از تجارب دیگر بانک ها در بهره گیری از منافع برون سپاری می توان به برخی از چالش های بانکداری اسلامی اشاره کرد که برون سپاری آن فعالیت به بهبود عملکرد آن کمک می کند (جدول ۵).

جدول ۳: بررسی کاربرد برون سپاری در رفع چالش های بانکداری اسلامی

| چالش موجود  | مهمترین مشکلات مطرح شده  | منافع برون سپاری برای برون رفت از چالش  |
|---|--|---|
| ضعف در نظارت عملیاتی بانکداری اسلامی                                    | کمبود تخصص، افزایش هزینه، عدم شفافیت اطلاعات مالی، مطالبات معوق  | تمرکز بر شایستگی های محوری، استفاده از تخصص های بیرون از سازمان در جهت افزایش کارایی و اثربخشی، حذف مسائل دردسرساز برای مدیریت، به اشتراک گذاری ریسک با تامین کننده برونی |
| ضعف در آموزش بانکداری اسلامی و تحقیق و توسعه محصولات بانکداری اسلامی    | ساختار خشک و غیر منعطف، کمبود بودجه، کمبود پژوهشگر، کمبود متخصص جهت آموزش، عدم ارتباط مناسب با موسسات پژوهشی   | افزایش انعطاف پذیری، تمرکز بر شایستگی های محوری، استفاده از تخصص های بیرون از سازمان در جهت افزایش کارایی و اثربخشی   |
| عدم وجود یک ساز و کار مطلوب جهت مشارکت واقعی در پروژه و توزیع سود حاصله | وجود اطلاعات نامتقارن بین تسهیلات گیرنده و بانک، دستوری بودن نرخ سود، خطر اخلاقی، ضعف بانک در بررسی و نظارت تسهیلات گیرنده، تمایل هر طرف به دریافت سود بیشتر | استفاده از تخصص های بیرون از سازمان به عنوان ناظر، اضافه شدن عضو سوم در توزیع سود به صورت منصفانه، نظارت موثر تر بر تسهیلات گیرنده  |

### نتیجه گیری

در حال حاضر برون سپاری فرایند های فناوری اطلاعات همانطور که در مطالعه ادبیات شاهد آن بودیم، بیشترین بخشی است که به تامین کنندگان بیرون از سازمان در بانک ها برون سپاری شده است. دلیل این رویکرد جز بهره گیری از منافع برون سپاری این فرایندهای تخصصی که از حوزه فعالیت اصلی بانک خارج است، نمی باشد. با برون سپاری دیگر فرایندهای غیر از هسته کسب و کار، بانک ها می توانند بر هسته کسب و کار خود تمرکز بیشتری نمایند و به یک بازمهندسی اساسی متناسب با نیاز های یک بانک اسلامی دست یابند و تجدید ساختار کنند. همچنین با توجه چالش هایی بخش نظارت و تحقیق و توسعه و منافع برون سپاری می توان با برون سپاری این دو بخش چالش های این دو بخش را بهبود بخشید. با در نظر گرفتن عوامل موثر بر امکان سنجی برون سپاری می توان تصمیم به برون سپاری یا رد آن گرفت. با توجه به این که برون سپاری این دو فعالیت منع قانونی نداشته و جز کسب و کار اصلی بانکداری اسلامی قرار ندارد و بازار

تامین کنندگان برای آن موجود می باشد<sup>۱</sup>، می تواند برون سپاری شود [8]. در صورتی که بانک تامین کنندگان فعلی را قابل اعتماد نیابد، می تواند با تاسیس شرکتی، خود به بازار تامین کنندگان بپیوندد و به تدریج استقلال شرکت را افزایش دهد [12]. همچنین با توسل به ظرفیت های مشاوره ای تامین کنندگان خارج از بانک، می توان مساله کمبود نیروی متخصص را بهبود بخشید. با وارد کردن این دست از شرکت ها در عقود مشارکتی، می توان با طراحی یک ساز و کار انگیزشی برای هر سه عضو بانک، تسهیلات گیرنده و ناظر، اطلاعات نامتقارن و خطر اخلاقی بین بانک و تسهیلات گیرنده را کاهش داد و سود حاصله به صورت منصفانه تقسیم شود. به این ترتیب بانک از مزیت های مشاوره ای و نظارتی تامین کنندگان متخصص، بهره می برد و در نهایت بانک و تسهیلات گیرنده به صورت واقعی با هم مشارکت می کنند.

### پیشنهادات

با توجه به منافع برون سپاری چون کاهش هزینه، تمرکز بر شایستگی های محوری، استفاده از تخصص های بیرون از سازمان در جهت افزایش کارایی و اثربخشی، حذف مسائل دردسرساز برای مدیریت، به اشتراک گذاری ریسک با تامین کننده و برخی چالش های بانکداری اسلامی چون عدم تخصص در فرایند نظارت و ضعف در تحقیق و توسعه و ساختار غیر قابل انعطاف آن، پیشنهاد می شود که با مطالعه جدی تر برای برون سپاری این دو بخش گامی در جهت بهبود چالش های بانکداری اسلامی برداشته شود. با توجه به عوامل موثر بر امکان سنجی برون سپاری که در مرور ادبیات برون سپاری در بانک های ایرانی بدان اشاره شد (شکل ۱)، این پیشنهاد قابلیت اجرایی دارد. بدیهی است پژوهش های گسترده تری در این حوزه می تواند فعالیت های قابل برون سپاری بیشتری را شناسایی نماید.

۱- برای بخش نظارت می توان از کانون مشاوران اعتباری و سرمایه گذاری بانکی و برای بخش تحقیق و توسعه از دانشگاه ها و مراکز علمی نام برد.



## منابع

۱. احمدی، انسیه (۱۳۹۲) موانع برون سپاری فناوری اطلاعات (بانک توسعه تعاون)، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی
۲. اقبال، منور و احمد، اوصاف و خان، طریق الله (۱۹۹۸) چالش های پیش روی بانکداری اسلامی، مترجمان: حسین میسمی و مسلم بمانپور، انتشارات دانشگاه امام صادق، چاپ دوم
۳. آسوشه، عباس و دیواندری، علی و کرمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹) شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت ریسک برون سپاری سیستم های اطلاعاتی در بانک های تجاری ایران، نشریه مدیریت فن آوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۳، صفحات ۳ الی ۱۸
۴. توتونچیان، ایرج (۱۳۷۹) پول و بانکداری اسلامی و مقایسه آن با نظام سرمایه ای، انتشارات توانگران
۵. توفیقی، الناز و کلانتری، نادیا (۱۳۹۰) بررسی ریسک های برون سپاری فرایند های کسب و کار در بانک تجارت ایران، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۴
۶. چشم براه و مرتضوی (۱۳۸۶) مدیریت اثربخش برون سپاری، نشر مهربان
۷. رهنورد، فرج اله و سیف الهی، علی بابا (۱۳۹۰) مدیریت برون سپاری، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
۸. ساریجالو، عباس (۱۳۹۳) بررسی تاثیر برون سپاری پرداخت حقوق کارکنان در عملکرد اداره کل سرمایه انسانی و دوایر کارگزینی بانک ملی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز
۹. الفت، لعیا و براتی، مسعود (۱۳۹۱) مدلی برای تصمیم برون سپاری در بانک صنعت و معدن (تامین و پشتیبانی دستگاه های خود پرداز) دو فصلنامه راهبرد های بازرگانی، شماره ۲، دانشگاه شاهد
۱۰. عباس زاده، حسن (۱۳۹۲) سایت اقتصاد آنلاین به آدرس: [www.eghtesadonline.com/fa/content/21144/](http://www.eghtesadonline.com/fa/content/21144/) بانکداری-اسلامی؛ چالشها-و-راهبردها (آذر ۱۳۹۴)
۱۱. مطالعات پشتیبان طرح تحول نظام بانکی (۱۳۹۲)، وزارت امور اقتصادی و دارایی
۱۲. موسویان، سید عباس (۱۳۸۹) اصلاح قانون و الگوی عملیاتی بانکداری بدون ربا، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

۱۳. نهایندی، نسیم و یوسفیان، محمد حسین و بیات، علی (۱۳۸۷) تعیین راهبرد برون‌سپاری فناوری اطلاعات در بانک های ایران، فصل نامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۱۳، صفحات

۸۹-۱۱۰

14. AT Kearney (2012) The Future of Islamic Banking
15. Barako, Dulacha & Gatere, Peter (2008) OUTSOURCING PRACTICES OF THE KENYAN BANKING SECTOR, African Journal of Accounting, Economics, Finance and Banking Research, Vol. 2, No. 2
16. Ernst & Young (2015) Global banking outlook 2015: Transforming banking for the next generation
17. Gewald, Heiko & Dibbern, Jens (2009) Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry, Information & Management, Vol 46, pp249-257
18. Gewald, Heiko (2010), "The perceived benefits of business process outsourcing", Strategic Outsourcing: An International Journal, Vol. 3 Iss 2 pp. 89 - 105
19. Gilleya K.M, Greer C. R., Rasheed A A. (2002) Human resource outsourcing and Organizational performance in manufacturing Firms, . Journal Of Business Research 5740, pp1-9
20. Graf, Michael & M. Mudami, Susan. (2005) The outsourcing of IT enabled business Process: A conceptual model of the location decision, Journal of International Management, 11
21. Greaver, M.F. (1999) Strategic Outsourcing -A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMA Publications, Inc, USA
22. Hättönen, Jussi & Eriksson Taina (2008) 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future, Journal of International Management
23. KPMG (2013) The future of the Belgian banking industry: the executives' point of view
24. Lonsdale, C., Cox, A. (2000) "The historical development of outsourcing: the latest fad?" Industrial management & data systems, Vol.100, No.9
25. Radło, Mariusz-Jan (2011) Outsourcing/Off-shoring: A Way to Boost Restructuring in the Polish Banking Sector?, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2162371>
26. Rebernik M and Brodac B (2006) Cooperation and opportunistic behavior in transformational outsourcing, Kybernetes, Vol. 35, No. 7/8, pp. 1005-1013