فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره سی و چهارم، بهار ۱۴۰۰- صفحات ۱۲۰-۸۷

ارزیابی برون‌سپاری نظارت عملیاتی تسهیلات مشارکت مدنی در بانک مسکن و بررسی شیوه‌های ممکن با استفاده از روش AHP

نوع مقاله: پژوهشی

سیدمحمدجواد طباطبایی[۱]
پرستو محمدی[۲]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۳

چکیده

این مقاله با هدف پیدا کردن بهترین شیوه برون‌سپاری ابتدا به ارزیابی برون‌سپاری نظارت عملیاتی تسهیلات مشارکت مدنی در بانک مورد مطالعه می‌پردازد. سپس اهداف بانک از برون‌سپاری این فرآیند را جستجو می‌کند و در پایان مناسب‌ترین شیوه اجرای برون‌سپاری را تحقیق می‌کند. نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد که بانک به منافع برون‌سپاری در حد انتظار دست نیافته است و به‌صورت جدی با ریسک از دست دادن کنترل بر روی فرآیند نظارت و وابستگی بانک به شرکت تأمین‌کننده مواجه شده است. اولویت اهداف بانک از برون‌سپاری این فرآیند با استفاده از آزمون علامت رتبه‌دار شناسایی گردید که نتایج حاکی از آن است که بانک به‌دنبال منافعی از برون‌سپاری مانند کاهش هزینه، افزایش کارایی عملیاتی، آزادسازی وقت ناظرین و استفاده از آنان در موارد و مکان‌های دیگر و افزایش رضایت تسهیلات‌گیرنده است. در پایان با استفاده از روش AHP، از بین چهار شیوه درون‌سپاری (وضعیت گذشته)، برون‌سپاری با یک تأمین‌کننده (وضعیت فعلی)، برون‌سپاری با چند تأمین‌کننده و برون‌سپاری به شرکت وابسته (به‌عنوان دو روش پیشنهادی)، نظر خبرگان اخذ گردید. نتایج حاکی از آن است که در اولویت‌بندی معیارهای هدف، کارایی عملیاتی و رضایت‌گیرنده تسهیلات از اهمیت بیشتری برخوردار هستند و برون‌سپاری به شرکت وابسته به‌عنوان مطلوب‌ترین شیوه، شناسایی گردید.

---

[۱] کارشناس ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌ها، دانشگاه تربیت مدرس
smj.tabatabaei@modares.ac.ir

[۲] استادیار دانشکده مهندسی صنایع و سیستم‌ها، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)
p.mohammadi@modares.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

کلمات کلیدی: برون‌سپاری، تسهیلات مشارکت مدنی، روش AHP، نظارت
طبقه‌بندی JEL: G21

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

مقدمه

برون‌سپاری در دهه‌های اخیر نفوذ قابل‌توجهی در صنایع مختلف داشته و به‌عنوان یک ابزار راهبردی مورد توجه مدیران قرار گرفته است. همان‌گونه که در تحقیقات مختلفی به مزایای کسب‌شده از برون‌سپاری اشاره شده است، مواردی نیز وجود دارد که به‌دلیل عدم توجه به نحوه صحیح پیاده‌سازی راهبرد برون‌سپاری، نه تنها سازمان منفعتی از این راهبرد کسب نکرده است، بعضاً دچار برخی مشکالات و چالش‌ها نیز شده است. برخی از بانک‌های کشور ما نیز در رابطه با نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی دارای تجاربی از برون‌سپاری هستند. با توجه به این حقیقت، در این پژوهش به‌دنبال آن هستیم که ابتدا با بررسی تجربه بانک از برون‌سپاری فرآیند نظارت، مشکلات و چالش‌های آن را شناسایی کرده و سپس الگویی مطلوب‌تر از وضعیت فعلی را طبق نظر خبرگان تعیین کنیم. در این مقاله به‌دنبال پاسخ به سؤالات زیر هستیم:

۱) میزان رضایت از تجربه برون‌سپاری نظارت تسهیلات مشارکت مدنی بانک مورد مطالعه چه میزان است؟

۲) اولویت اهداف مدیران بانکی از برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی دست‌یابی به کدام منافع برون‌سپاری است؟

و در نهایت پاسخ به سؤال نهایی پژوهش به‌شرح ذیل است:

۳) مطلوب‌ترین شیوه برون‌سپاری فرآیند نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی از بین گزینه‌های پیشنهادی با توجه به معیارهای شناسایی شده کدام شیوه است؟

عقد مشارکت مدنی و فرآیند نظارت آن در بانک مسکن

مطابق فصل سوم قانون عملیات بانکداری بدون ربا بانک‌ها می‌توانند از طریق قراردادهای مشارکتی مدنی براساس عقد شرکت بخشی از سرمایه مورد نیاز بنگاه اقتصادی را تأمین کرده، در مالیکت بنگاه و به‌دنبال آن در سود و زیان آن شریک شوند. ویژگی‌های قراردادهای مشارکتی عبارت است از: انتظار انتفاعی بودن قرارداد - متغیر بودن نرخ سود قرارداد - اذنی بودن قرارداد - نیاز به نظارت و کنترل (محقق نیا ۱۳۹۳). عقد مشارکت مدنی با توجه به ماهیت اصلی آن یعنی شراکت در سود و زیان، از مهم‌ترین عقود اسلامی است که پیاده‌سازی صحیح آن نشانه بارزی از پیاده‌سازی بانکداری اسلامی در نظام بانکداری است. فرآیند عقد مشارکت مدنی در شش مرحله کلی تشکیل پرونده، ارزیابی، تهیه پیش‌نویس قرارداد، ثبت قرارداد در دفترخانه، پرداخت سهم‌الشرکه مرحله اول و پرداخت سایر مراحل سهم‌الشرکه به انجام می‌رسد. هریک از این فرآیندها شامل زیر فرآیندهایی است که در شکل زیر تشریح شده است.

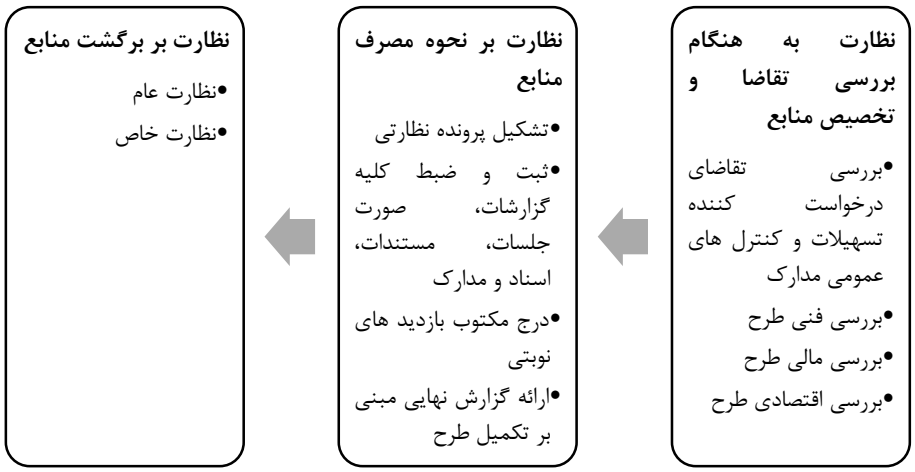
[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

شکل ۱. فرآیند عقد مشارکت مدنی

منبع: سایت بانک مسکن

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

عقد مشارکت مدنی به‌علت ماهیت خود که شراکت بین بانک و تسهیلات‌گیرنده است همواره از عقود مورد توجه در بانکداری اسلامی بوده است. از جمله زیر فرآیندهای مهم این عقد، فرآیند نظارت است چرا که یکی از تفاوت‌های ماهیتی بانکداری بدون ربا و بانکدری ربوی، نظارت بر اعطای تسهیلات است. بنابراین اگرچه در زمان اعطای تسهیلات لازم است دقت و بررسی‌های لازم صورت گیرد اما اگر موضوع آن تحقق نیابد تسهیلات مزبور صوری و به‌دنبال آن برگشت منابع نیز، از محل تحقق موضوع میسر نمی‌گردد و در نتیجه عقد را با اشکال مواجه خواهد ساخت. همان‌طور که در مطالعات عارضه‌یابی عقود مشارکتی آمده است، بانک‌ها در اجرای نظارت بر تسهیلات مشارکت با چالش‌هایی مواجه شده‌اند. مراحل نظارت در نظام نوین اعتباری کشور نظارت شامل سه مرحله به‌شرح ذیل است که زیر فرآیندهای آن مشخص شده است.



شکل ۲. مراحل فرآیند نظارت در عقد مشارکت مدنی

منبع: پورمتین و علیزاده ۱۳۸۹

از جمله راه‌کارهایی که برای فائق آمدن بر چالش‌های نظارتی پیشنهاد شده است، بهره‌گیری بانک از ظرفیت‌های بیرون از سازمانی است تا هم از تخصص‌های موجود بهره‌مند شود و هم خود را از انجام این فرآیند برهاند. برخی از بانک‌ها چون بانک صنعت و معدن و بانک مسکن از این راهبرد (برون‌سپاری) استفاده کرده‌اند. باتوجه به تجربه بانک مسکن در برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکتی و از آنجایی‌که سهم عمده‌ای از تسهیلات مشارکتی را تسهیلات بخش مسکن و ساختمان تشکیل می‌دهد، بانک مسکن جهت مطالعه انتخاب گردید. لازم به‌ذکر است که مسکن به‌عنوان یکی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

از اساسی‌ترین نیازهای بشر، همواره یکی از اولویت‌های دولت‌ها و سیاست‌گذاران اقتصادی بوده است. بخش مسکن به‌دلیل ارتباطات پسین و پیشین قوی با سایر بخش‌های اقتصادی به‌عنوان یکی از بخش‌های اصلی محرک رشد اقتصادی در کشور مطرح بوده و هرگونه تحرک تولید در این بخش زمینه‌ساز رشد تولید و اشتغال در سایر بخش‌های وابسته می‌شود. براساس برآوردهای بانک مرکزی با توجه به قیمت‌های جاری سهم بخش املاک و مستغلات در سال ۱۳۹۶ معادل ۵,۱ درصد از کل تولید ناخالص داخلی کشور بوده است که نشان از اهمیت این بخش در اقتصاد کشور دارد. همچنین طبق آمار منتشره از سوی بانک مرکزی در حدود ۳۰ درصد از مانده تسهیلات بانک‌ها و مؤسسات اعتباری به بخش غیردولتی در بخش ساختمان و مسکن نسبت به سایر بخش‌های مختلف اقتصاد است. در این بین با توجه به جدول ذیل بانک مسکن در حدود ۵۳ درصد از تسهیلات بخش مسکن را اعطا می‌نماید که نشان از اهمیت این صنعت و نقش بانک تخصصی مسکن در این زمینه است.

جدول ۱. مانده خالص تسهیلات اعطایی بانک‌ها و مؤسسات اعتباری به بخش مسکن (هزار میلیارد ریال)

سال	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶
مانده خالص تسهیلات اعطایی بانک‌ها و مؤسسات اعتباری به بخش مسکن	۱۲۷۸	۱۴۸۹	۱۶۱۷	۱۶۶۱	۱۷۷۲
مانده خالص تسهیلات اعطایی بانک مسکن	۶۹۲	۷۵۵	۸۱۹	۸۹۳	۹۸۱

منبع: سایت بانک مرکزی

۱. پیشینه تحقیق

پژوهش‌های مرتبط با موضوع برون‌سپاری در بانک‌ها به سه دسته قابل تقسیم است: دسته اول پژوهش‌هایی که به عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری در بانک‌ها چون منافع و ریسک‌های آن می‌پردازد، دسته دوم پژوهش‌هایی که به نحوه انجام فرآیند برون‌سپاری چون انتخاب شیوه برون‌سپاری، انتخاب تأمین‌کننده می‌پردازد و دسته سوم پژوهش‌هایی که به ارزیابی برون‌سپاری در بانک‌ها مانند تعیین میزان منافع تحقق‌یافته و ریسک‌های به‌دست‌آمده می‌پردازد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

۱-۱. مطالعات در مورد تصمیم برون‌سپاری فعالیت

در این نوع از مطالعات پژوهشگر به‌دنبال عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری است. با ارزیابی این عوامل پژوهشگر به این نتیجه می رسد که آیا فعالیت مورد مطالعه بهتر است که برون‌سپاری شود یا خیر. همچنین پیش‌بینی ریسک برون‌سپاری نیز در این بخش قابل بررسی است. این نوع مطالعات، مطالعات پیش‌نیازی محسوب شده و باعث جلوگیری از شکست پیاده‌سازی برون‌سپاری (مرحله بعد) و همچنین باعث موفقیت آن می‌شود.

در سال ۱۳۹۱ الفت و براتی مدلی برای تصمیم برون‌سپاری در بانک صنعت و معدن ارائه کردند. به منظور طراحی مدل از مطالعه ادبیات، پیمایش مبتنی بر تجربیات، نظرسنجی و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است و از سه شاخص برای ارزیابی تصمیم برون‌سپاری استفاده نمودند شاخص امکان‌پذیری، شاخص تناسب کیفی و شاخص تناسب هزینه‌ای. این مدل برای ارزیابی تصمیم تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز به‌کار گرفته شد. نتایج حاکی از توصیه به برون‌سپاری از هر سه منظر است.

در سال ۲۰۰۹ جی والد و دیبرن به بررسی ریسک و فایده برون‌سپاری در بانک‌های آلمان پرداختند. آنها طبق یک مدلی این‌گونه به مسأله نگریستند که ریسک‌ها باعث اثرات منفی در تصمیم‌گیری برون‌سپاری می‌شود و فواید آن اثرات مثبت می‌گذارد. چهار نوع فرآیندهای تراکنش برای این پژوهش انتخاب شدند: فرآیندهای توازن/ پشت باجه‌ای، اعتبار مشتری، پرداخت داخلی، توازن ارز و پول. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شده‌اند و نتایج زیر را در برداشتند: درنظرگرفتن تأثیرات مثبت نسبت به ریسک‌های برون‌سپاری، تأثیر بیشتری بر برون‌سپاری فرآیند دارد. همچنین فایده بهبود کیفیت فرآیند بر فایده کاهش هزینه اهمیت بیشتری دارد. بانک‌هایی که در حال حاضر تصمیم به برون‌سپاری گرفته‌اند، بیشتر کارایی را مدنظر دارند تا اثربخشی ولی بانک‌هایی که هنوز تصمیم خود را نگرفته‌اند بیشتر بر کیفیت فرآیند تأکید دارند. همچنین بنا به الزام قانونی برای پذیرش مسئولیت فرآیندها توسط خود بانک‌ها، فقط توجه به افزایش کارایی فرآیند برون‌سپاری شده و تمرکز بر فرآیندهای اصلی خود می‌تواند در آینده برای بانک مشکل‌ساز باشد.

در سال ۲۰۱۰ جی والد (در ادامه پژوهش خود در سال ۲۰۰۹ به همکاری دیبرن) به بررسی بیشتر پیرامون منافع برون‌سپاری فرآیند کسب و کار BPO در بانک‌های آلمان پرداخت. یافته‌های تجربی در این مطالعه نشان می‌دهد که منافع درک‌شده، نقش مهمی در شکل‌گیری قصد مدیریت ارشد به برون‌سپاری فرآیندهای کسب و کار بازی می‌کند. همچنین دیگر تمرکز صرف بر کاهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

هزینه در برون‌سپاری نیست بلکه دیگر فواید آن نظیر برنامه‌ریزی بهتر در مورد هزینه، دست‌یابی به تخصص‌های موجود در بازار و تمرکز بهتر مدیریت بر فرآیندهای اصلی مورد توجه بیشتر است.

در سال ۲۰۱۱ کومار جین و ناتاراجان به عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری برون‌سپاری در بانک‌های هند پرداختند. بر مبنای ادبیات موضوع، مدلی توسعه داده شد که برای شناسایی عوامل کلیدی منافع، ریسک‌ها، موانع، و بحران‌های برون‌سپاری مورد استفاده قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که منافع درنظر گرفته شده، موانع در نظر گرفته شده و بحران‌های در نظر گرفته‌شده به‌طور قوی و معناداری بر تصمیم برون‌سپاری اثر می‌گذارد درحالی‌که ریسک‌های در نظر گرفته‌شده تأثیر ضعیفی بر تصمیم‌گیری دارد.

از بررسی مطالعات فوق می‌توان دریافت که با در نظرگرفتن امکان پیاده‌سازی برون‌سپاری، دو معیاری که برای پاسخ به سؤال بهره‌گیری از راهبرد برون‌سپاری یا عدم بهره‌گیری از آن در نظر گرفته می‌شود، مزیت‌ها و ریسک‌های آن است. مزیت‌های برون‌سپاری انگیزه و هدف سازمان را نشان می‌دهد و ریسک‌های برون‌سپاری این انگیزه به‌دست‌آمده را کاهش می‌دهد و حتی ممکن است سازمانی را از برون‌سپاری فرآیندی منصرف گرداند. از آنجایی‌که ریسک‌های برون‌سپاری را می‌توان مدیریت کرد، مزیت‌های برون‌سپاری معیار مهم‌تری در تصمیم‌گیری مدیران ارشد سازمان‌ها در نظر می‌آیند.

۱-۲. پژوهش‌ها در خصوص نحوه اجرای برون‌سپاری

در این نوع از پژوهش‌ها، محقق به‌دنبال شیوه‌های درست پیاده‌سازی برون‌سپاری است، به‌عنوان مثال مطالعه در مورد اینکه قرارداد برای چه مدت زمانی تنظیم شود، یک ارائه‌دهنده خدمت انتخاب شود یا با چند ارائه‌دهنده خدمت قرارداد تنظیم شود، نحوه انتخاب تأمین‌کننده خدمت چگونه باشد و در قرارداد به چه نکاتی توجه شود.

در سال ۱۳۸۹ نهاوندی و همکاران یک مدل تصمیم‌گیری برای تعیین راهبرد برون‌سپاری فناوری اطلاعات در بانک‌های ایران را با استفاده از روش فرآیند سلسله مراتبی پیشنهاد کردند. در این مقاله معیارهای مهم در سه دسته مسائل مدیریتی، مربوط به محصول و محیطی دسته‌بندی شدند. با توجه به بازار ایران، چهار گزینه برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات (ستاد بانک، شرکت فناوری اطلاعات، پیمان‌کاران خارجی، پیمان‌کاران داخلی) در نظر گرفته شد. این مدل در یکی از بانک‌های ایران اجرا و با استفاده از مقایسات زوجی، راهبرد مناسب تأسیس شرکت فناوری اطلاعات توسط بانک اتخاذ گردید.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

در سال ۱۳۸۹ آسوشه و همکاران طی پژوهشی مهم‌ترین ریسک‌های برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعات بانک‌های تجاری ایران و در نتیجه عوامل مؤثر در موفقیت آن را شناسایی کردند. 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. در پایان ۱۶ عامل حیاتی موفقیت در ریسک به‌دست آمد.

در سال ۲۰۰۷ سوهایمی و همکاران علاوه بر بررسی انگیزه، به راهبرد پیاده‌سازی برون‌سپاری سیستم اطلاعات در یک بانک مالزی پراختند. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که عوامل برانگیزاننده عبارتند از تمرکز بر شایستگی محوری، تبدیل فعالیت‌های غیرسودده به سودآور و کاهش هزینه. راهبرد برون‌سپاری‌شان، راه‌اندازی یک رابطه دوگانه بین بانک و ارائه‌دهندگان سرویس جهت کاهش ریسک است. در این حالت بانک همواره با دو تأمین‌کننده در ارتباط است چرا که وجود دو تأمین‌کننده را مطلوب‌ترین حالت می‌داند. چالش‌های مرحله گذار، مدیریت ارائه‌دهندگان سرویس به‌عنوان شریک‌ها و هماهنگ کردن انتقال کارکنان و رعایت اخلاق و روحیه آنان هستند.

در سال ۲۰۱۲ کاو و همکاران یک مدل ترکیبی برای انتخاب تأمین‌کننده برون‌سپاری فناوری اطلاعات بانک با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای[۱] و آنالیز شرایط خاکستری[۲] (اطلاعات کاملی در دست نیست) ارائه کردند.

این دست از مطالعات نشان می‌دهد که بانک‌ها پس از آنکه تصمیم به برون‌سپاری فرآیندی دارند، آن را به چه نحوی پیاده‌سازی نمایند. در ابتدا می‌بایست مشخص شود که کدام شیوه برون‌سپاری مطلوب آنها خواهد بود. گزینه‌هایی که در پژوهش‌ها معمولاً مطرح است استفاده از یک تأمین‌کننده یا چند تأمین‌کننده و یا استفاده از تأمین‌کنندگان داخل کشور یا خارج کشور و ... است. پس از تعیین شیوه برون‌سپاری، دیگر موارد چون ساز و کارهای جزئی بین شرکت خریدار و تأمین‌کننده، نحوه عقد قرارداد و ... مورد مذاکره قرار خواهد گرفت تا سازمان خریدار به منافع مورد انتظار خود دست یابد و ریسک‌های برون‌سپاری را هرچه بهتر مدیریت نماید.

---

[۱] analytic network process (ANP)

[۲] grey relational analysis (GRA)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

۱-۳. پژوهش‌ها در خصوص ارزیابی برون‌سپاری

در این نوع از مطالعات، فعالیت مورد نظر برون‌سپاری شده و پژوهشگر به‌دنبال یافتن داده‌هایی از قبیل درصد برون‌سپاری فعالیت مورد نظر، تأثیر برون‌سپاری بر کارایی و اثر بخشی است.

در سال ۱۳۸۹ محمودی میمند و همکاران به بررسی اثر استفاده از برون‌سپاری بر بهره‌وری صنعت بانکداری (شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران) پرداختند. اهم فعالیت‌های برون‌سپاری‌شده در سطح شعب: برون‌سپاری نیروهای خدماتی، برخی تبلیغات خاص، فناوری اطلاعات، تعمیر و نگهداری ادوات اداری و بانکی (پول شمار، دستگاه صف، پایانه فروش و ...)، بازاریابی مربوط به‌دستگاه‌های پایانه فروش، خدمات حمل و نقل، تأمین امنیت شعب، کارشناسان و ارزیابان پروژه‌های اقتصادی، ساخت‌وساز، تعمیرات، وکلای دعاوی مستقل، بازرسان و حسابرسان خارجی و قراردادی شناسایی شد. افزایش بهره‌وری به‌صورت کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت فرآیندها، آزادسازی منابع درون سازمانی و تخصیص بهینه آنها، افزایش کیفیت خدمات و افزایش رضایت ذی‌نفعان در نظر گرفته شد. مدل حاصل از این تحقیق بیانگر عدم وجود ارتباط معناداری بین برون‌سپاری انجام شده در این بانک و اجزای بهره‌وری است. برون‌سپاری تنها باعث افزایش در مؤلفه کیفیت خدمات گردیده است و سایر مؤلفه‌های بهره‌وری را تحت تأثیر قرار نداده است.

در سال ۱۳۹۱ براتلو به بررسی اثربخشی برون‌سپاری درحوزه فناوری اطلاعات (مورد مطالعه: شرکت داده‌ورزی سداد وابسته به بانک ملی) پرداخت. عوامل هزینه، کیفیت خدمات و رضایت کارفرما به وسیله پرسش‌نامه محقق ساخته سنجیده شدند و جهت تحلیل اطلاعات گردآوری‌شده از آزمون مقایسات زوجی استفاده شد. نتایج نشان داد برون‌سپاری در حوزه فناوری اطلاعات از نظر هزینه اثربخش بوده و شفافیت در هزینه و وجود نظام کنترل را در پی داشت. کیفیت خدمات و رضایت کارفرما نیز بعد از برون‌سپاری سیر صعودی طی کرده است و اگرچه که با سطح مورد نظر بانک دارای فاصله است ولی در مقایسه با قبل از برون‌سپاری اثر بخش بوده است.

در سال ۲۰۰۴ ادلیه و همکاران به بررسی ریسک برون‌سپاری سیستم اطلاعاتی در بانک‌های تجاری نیجریه پرداختند. نتایج حاصل از آن است که تنها ۴۳٪ بانک‌ها، راهبرد برون‌سپاری داشتند و دیگر بانک‌ها یا راهبرد روشنی نداشته‌اند یا در پی آن نبوده‌اند. نتایج تأثیرات برون‌سپاری به ترتیب بهبود رابطه با مشتری، افزایش کارایی، کاهش خطاها، بهره‌گیری بهتر از کارکنان، بهبود سیستم مدیریت اطلاعات و افزایش امنیت اطلاعات به‌دست‌آمده است. این تأثیرات به‌عنوان انگیزه‌های برون‌سپاری مطرح می‌شود. از بانک‌های مورد بررسی توسط یک بازه لیکرتی در مورد رعایت مدیریت ریسک پرسش شده است که مصاحبه با کارکنان و جلسات با تمامی ذی‌نفعان از

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

جمله مواردی است که رعایت آن در هنگام تصمیم برون‌سپاری، تضمینی برای موفقیت برون‌سپاری است.

در سال ۲۰۰۸ باراکو و گیتر 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 خدمات مربوط به حساب‌های مشتری کمترین سهم را در برون‌سپاری داشته است. مزایای برجسته برون‌سپاری عبارتند از: آزادی منابع، کاهش هزینه، دسترسی به تأمین‌کنندگان تخصصی، تمرکز بر شایستگی‌های محوری، انعطاف‌پذیری و خدمات بهبودیافته. ریسک‌های اعتباری، عملیاتی، قراردادی و استراتژیک ریسک‌های اصلی مرتبط با شیوه‌های برون‌سپاری است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که اندازه بانک‌ها (دارایی های بانک) به‌طور قابل‌توجهی با تصمیمات برون‌سپاری در ارتباط است. درحالی‌که عملکرد بانک (بازگشت سرمایه) و مجموع هزینه‌های عملیاتی با تصمیمات برون‌سپاری در ارتباط نیست.

در سال ۲۰۱۲ تایوا به بررسی مزایا و معایب برون‌سپاری در بانک‌های کشور قزاقستان پرداخت. در این پژوهش به سه رویکرد منبع محور، مزیت رقابتی و هزینه توجه شده است. نتایج از مصاحبه با مدیران سه بانک به‌دست‌آمده است. مزایای قابل‌توجه برون‌سپاری "تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای، صرفه‌جویی در هزینه، دسترسی به تجربه، بهبود عملکرد و انعطاف‌پذیری" و معایب اصلی برون‌سپاری "از دست دادن کنترل مدیریتی در عملیات برون‌سپاری، تهدیدی برای امنیت و محرمانه بودن، مشکلات کیفیت، هزینه‌های پنهان و تخصیص مجدد تیم‌های موجود" است.

بررسی پژوهش‌های ارزیابی پیاده‌سازی برون‌سپاری، نشان می‌دهد که منافع و ریسک‌های تجربه‌شده بانک‌ها از برون‌سپاری با منافع و ریسک‌های مورد انتظار آنها اختلاف دارد و همیشه به‌صورت مطلوبی رضایت آنها را جلب نکرده است. صرف نظر از علل پیدایش چنین اختلافی، می‌توان به این نتیجه رسید که پیاده‌سازی برون‌سپاری به یک مرحله ختم نمی‌شود و همواره آن را می‌بایست مورد ارزیابی قرار داد تا درصورت پیدایش اختلاف جدی بین مطلوبیت کسب‌شده و مطلوبیت مورد انتظار در نحوه پیاده‌سازی آن تجدید نظر گردد. به همین دلیل است که در پژوهش حاضر ابتدا میزان رضایت بانک از تجربه برون‌سپاری فرآیند نظارت بررسی شده است و پس از درک عدم رضایت بانک از نتیجه مورد انتظار به تعیین شیوه مطلوب برون‌سپاری پرداخته شده است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

۲. روش تحقیق

در این پژوهش ابتدا مصاحبه‌های باز و عمیقی با خبرگان بانکی جهت آشنایی با فرآیند نظارت بر تسهیلات مشارکتی و چالش‌های آن و همچنین شناسایی منافع (اهداف) و ریسک‌های برون‌سپاری فرآیند مورد نظر انجام شد. در ادامه پرسش‌نامه اول جهت بررسی اولیه از میزان رضایت بانک از برون‌سپاری فرآیند مورد نظر و چالش‌ها و ریسک‌های مواجه‌شده توسط متخصصین و خبرگان حوزه عقد مشارکت مدنی پاسخ داده شد. ارزیابی اولیه نشان می‌داد که شیوه فعلی برون‌سپاری جز در افزایش رضایت گیرنده تسهیلات و کاهش زمان اجرای فرآیند، موفقیت کامل و مطلوبی را برای بانک به ارمغان نیاورده است. سپس در پرسش‌نامه دوم از بالاترین مسئولین بانک مسکن در حوزه مربوطه در مورد شناسایی اهداف بانک مسکن از برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی پاسخ‌هایی اخذ گردید. برای تعیین اولویت اهداف بانک مسکن از برون‌سپاری نظارت از آزمون رتبه علامت‌دار و نرم‌افزار SPSS استفاده شد. در نهایت با استفاده از نتایج این دو پرسش‌نامه و مطالعه ادبیات پرسش‌نامه اصلی پژوهش که مربوط به انتخاب الگوی مطلوب برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی است تدوین گردیده و توسط خبرگان و متخصصین این حوزه پاسخ داده شد. سپس مطلوب‌ترین شیوه برون‌سپاری با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استخراج شد.

۲-۱. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر، خبرگان و متخصصان مرتبط با عقد مشارکت مدنی هستند. نمونه آماری از بانک مسکن که تجربه برون‌سپاری فرآیند نظارت را داشته است انتخاب گردید. نمونه جهت پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه اصلی پژوهش شامل خبرگانی از بخش‌های اعتبارات، ارزیابی، وصول مطالبات ساختمان مرکزی، مدیریت شعب و برخی شعبه‌های بانک هستند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

جدول ۲. اطلاعات توصیفی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه در خصوص میزان مطلوبیت سازوکار فعلی برون‌سپاری

سمت	محل فعالیت	تحصیلات	سابقه
رئیس دایره فنی و ارزیابی	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۷
معاون دایره فنی و ارزیابی	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۷
رئیس دایره فنی و ارزیابی (سابق)	مدیریت شعب	دیپلم	+۳۰
رئیس دایره اعتبارت	مدیریت شعب	کارشناسی‌ارشد	۱۶
معاون دایره اعتبارات	مدیریت شعب	فوق دیپلم	۱۸
معاون تسهیلات تکلیفی دایره اعتبارات	مدیریت شعب	کارشناسی‌ارشد	۱۲
متصدی امور اداری دایره اعتبارات	مدیریت شعب	کارشناسی‌ارشد	۱۴
متصدی امور اعتباری	مدیریت شعب	کارشناسی	۵
معاون دایره حقوقی و وصول مطالبات	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۰
بازرس	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۹
بازرس	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۵
معاون مالی	شعبه	کارشناسی	۲۰
رئیس اعتبارات	شعبه	فوق دیپلم	۱۵

منبع: یافته‌های تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

جدول ۳. اطلاعات توصیفی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه در خصوص اهداف برون‌سپاری

سمت	محل فعالیت	تحصیلات	سابقه
رئیس اداره کل اعتبارات و تأمین مالی	ساختمان مرکزی	کارشناسی	۲۴
رئیس اداره کل امور مدیریت‌ها و شعب استان تهران	ساختمان مرکزی	کارشناسی	۱۹
رئیس اداره کل امور مدیریت‌های شعب استآن‌ها	ساختمان مرکزی	کارشناسی	۲۹
رئیس اداره کل حسابداری و بودجه	ساختمان مرکزی	کارشناسی‌ارشد	۲۲
معاون اداره کل حسابداری و بودجه	ساختمان مرکزی	کارشناسی‌ارشد	۱۸
معاون اداره کل حسابداری و بودجه	ساختمان مرکزی	کارشناسی‌ارشد	۲۱
رئیس دایره نظارت و ارزیابی	ساختمان مرکزی	کارشناسی	۱۳

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۴. اطلاعات توصیفی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه درخصوص تعیین شیوه مطلوب برون‌سپاری

سمت	محل فعالیت	تحصیلات	سابقه
رئیس اداره کل امور مدیریت‌ها و شعب استان تهران	ساختمان مرکزی	کارشناسی	۱۹
معاون اداره کل حسابداری و بودجه	ساختمان مرکزی	کارشناسی‌ارشد	۱۸
رئیس دایره نظارت و ارزیابی	ساختمان مرکزی	کارشناسی	۱۳
رئیس دایره نظارت بر طرح‌ها	ساختمان مرکزی	کارشناسی‌ارشد	۸
رئیس دایره فنی و ارزیابی	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۷
رئیس دایره فنی و ارزیابی	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۷
معاون دایره فنی و ارزیابی	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۷

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

معاون دایره فنی و ارزیابی	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۷
رئیس دایره فنی و ارزیابی (سابق)	مدیریت شعب	دیپلم	+۳۰
رئیس دایره اعتبارت	مدیریت شعب	کارشناسی‌ارشد	۱۳
معاون دایره اعتبارات	مدیریت شعب	فوق دیپلم	۱۱
معاون دایره اعتبارات	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۰
معاون تسهیلات تکلیفی دایره اعتبارات	مدیریت شعب	کارشناسی‌ارشد	۱۲
معاون تسهیلات تکلیفی دایره اعتبارات	مدیریت شعب	کارشناسی‌ارشد	۱۶
متصدی امور اداری دایره اعتبارات	مدیریت شعب	کارشناسی‌ارشد	۱۴
متصدی امور اعتباری	مدیریت شعب	کارشناسی	۵
رئیس دایره حقوقی و وصول مطالبات	مدیریت شعب	کارشناسی‌ارشد	۱۱
معاون دایره حقوقی و وصول مطالبات	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۰
بازرس	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۹
بازرس	مدیریت شعب	کارشناسی	۱۵
معاون خدمات بانکی	مدیریت شعب	کارشناسی‌ارشد	۱۲
رئیس	شعبه	کارشناسی	۱۶
معاون مالی	شعبه	کارشناسی	۲۰
معاون اعتباری	شعبه	کارشناسی	۲۳

منبع: یافته‌های تحقیق

۲-۲. استخراج منافع (اهداف) و ریسک‌های برون‌سپاری فرآیند نظارت

با توجه به اینکه پژوهشی وجود ندارد که به‌طور خاص برون‌سپاری فرآیند نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی را مورد ارزیابی قرار دهد، طی جلساتی با خبرگان مزایا و ریسک‌های متناسب با فرآیند نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی حاصل گردید. در برخی موارد بعضی از واژگان‌ها متناسب با فرآیند نظارت تغییر یافت و در برخی موارد دیگر منفعت خاصی متناسب با فرآیند نظارت اضافه گردید که در جدول ذیل آمده است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

جدول ۵. اهداف و ریسک‌های برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی

مؤلفه	معیار (شاخص)	منابع
اهداف (منافع) برون‌سپاری	کاهش هزینه‌ها	Klepper & Jones (2004) Suhaimi et al. (2007) Barako & Gatere (2008) Gewald & Dibbern (2009) Kumar Jain & Natarajan (2011) Tayauova (2012) چشم به راه و مرتضوی (۱۳۸۶) رهنورد و سیف الهی (۱۳۹۰) کمیته نظارت بر بانکداری بال (۲۰۰۵)
	بهبود کارایی عملیاتی	Adeleye et al. (2004) Barako & Gatere (2008) Gewald & Dibbern (2009) Kumar Jain & Natarajan (2011) Tayauova (2012) چشم به راه و مرتضوی (۱۳۸۶) رهنورد و سیف الهی (۱۳۹۰) کمیته نظارت بر بانکداری بال (۲۰۰۵)
	تمرکز بانک بر روی بهبود فعالیت‌ها و خدمات دیگر	Klepper & Jones (2004) Suhaimi et al. (2007) Barako & Gatere (2008) Gewald & Dibbern (2009) Kumar Jain & Natarajan (2011) Tayauova (2012) چشم به راه و مرتضوی (۱۳۸۶) رهنورد و سیف الهی (۱۳۹۰) کمیته نظارت بر بانکداری بال (۲۰۰۵)
	کاهش اشتباهات محاسباتی	Adeleye et al. (2004) Gewald (2010)
	کسب و ارتقا دانش کارشناسان بانک از طریق مراوده با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات نظارت	Barako & Gatere (2008) Gewald & Dibbern (2009) Kumar Jain & Natarajan (2011) Tayauova (2012) چشم به راه و مرتضوی (۱۳۸۶) رهنورد و سیف الهی (۱۳۹۰) کمیته نظارت بر بانکداری بال (۲۰۰۵)
	روشن‌تر شدن استانداردهای فرآیند نظارت	Klepper & Jones (2004) چشم به راه و مرتضوی (۱۳۸۶) رهنورد و سیف الهی (۱۳۹۰)
	آزادسازی وقت ناظرین و استفاده	Klepper & Jones (2004)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

	آنان در موارد و مکان‌های دیگر	Kumar Jain & Natarajan (2011) رهنورد و سیف الهی (۱۳۹۰)
	کاهش ریسک عملیاتی از قبیل اعلام نادیده گرفتن بعضی اقلام طرح‌ها	رهنورد و سیف الهی (۱۳۹۰)
	افزایش رضایت مندی گیرنده تسهیلات	Adeleye et al. (2004) Kumar Jain & Natarajan (2011)
اهداف (منافع) برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی به‌طور خاص	تکمیل به موقع طرح‌ها	نظر خبرگان
	بازگشت به موقع منابع بانک	نظر خبرگان
	دیگر منافع	طبق نظر خبرگان به‌صورت باز ذکر گردد.
ریسک‌های برون‌سپاری	از دست رفتن امنیت اطلاعات مشتری و بانک	Tjader et al. (2010) Kumar Jain & Natarajan (2011)
	از دست رفتن کنترل بانک بر روی فرآیند نظارت	Kumar Jain & Natarajan (2011) رهنورد و سیف الهی (۱۳۹۰)
	نقض قانون و تعهدات قانونی توسط بانک	Kumar Jain & Natarajan (2011)
	وابستگی شدید بانک به شرکت ارائه‌دهنده خدمات نظارتی	Kumar Jain & Natarajan (2011) کمیته نظارت بر بانکداری بال (۲۰۰۵)
	افزایش پیچیدگی‌های مدیریتی	Kumar Jain & Natarajan (2011)
	دیگر ریسک‌ها و چالش‌ها	طبق نظر خبرگان به‌صورت باز ذکر گردد.

منبع: یافته‌های تحقیق

۲-۳. تعیین معیارهای انتخاب شیوه مطلوب برون‌سپاری با استفاده از آزمون رتبه علامت‌دار

در این آزمون، تفاضل گزینه‌ها از مقدار در نظر گرفته شده و بر حسب قدر مطلق مقادیرشان مرتب می‌شوند. اگر قدر مطلق دو یا چند تفاضل یکسان باشد، به هریک از آنها میانگین رتبه‌هایی را که توامان اشغال می‌کنند، تخصیص می‌دهیم. برای تشکیل آماره آزمون، T^+ رتبه‌های مربوط به مشاهدات مثبت را با هم جمع می‌کنیم (آذر و مؤمنی ۱۳۹۰). برای این آزمون دو فرضیه آماری به‌شرح ذیل تعریف شد:

H_0: هدف مربوطه جز اهداف اصلی بانک از برون‌سپاری نظارت به‌شمار نمی‌آید.

H_1: هدف مربوطه جز اهداف اصلی بانک از برون‌سپاری نظارت به‌شمار می‌آید.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

برای این آزمون سطح اطمینان ۰،۰۵ و عدد برش ۲،۵ در نظر گرفته شد و بر این اساس هر یک از سؤالات مورد آزمون قرار گرفتند. بر این اساس اگر مقدار بحرانی که نرم‌افزار آن را محاسبه می‌نماید، بیشتر از ۰،۰۵ به‌دست آید، دلیلی بر رد H_0 نیست و هدف مربوطه جز اهداف اصلی بانک از برون‌سپاری نظارت به‌شمار نمی‌آید و در صورتی که مقدار بحرانی خروجی نرم‌افزار کمتر از ۰،۰۵ باشد، H_0 رد شده و هدف مربوطه جز اهداف اصلی بانک از برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی خواهد بود و در واقع منفعتی است که بانک هرچه بیشتر به‌دنبال تحقق آن است.

جدول ۶. خروجی نرم‌افزار SPSS برای آزمون رتبه علامت‌دار پرسش‌نامه اهداف بانک از برون‌سپاری نظارت

اهداف	مقدار بحرانی	نتیجه آزمون
کاهش هزینه‌ها	**۰،۰۳۷**	**رد فرضیه صفر**
بهبود کارایی عملیاتی	**۰،۰۱۵**	**رد فرضیه صفر**
تمرکز بانک بر روی بهبود فعالیت‌ها و خدمات دیگر	۰،۰۵۸	پذیرش فرضیه صفر
تکمیل به موقع طرح‌ها	۱،۰۰۰	پذیرش فرضیه صفر
کاهش اشتباهات محاسباتی	۰،۲۵۷	پذیرش فرضیه صفر
کسب و ارتقا دانش کارشناسان بانک از طریق مراوده با شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات نظارت	۰،۶۰۳	پذیرش فرضیه صفر
روشن‌تر شدن استانداردهای فرآیند نظارت	۰،۷۹۲	پذیرش فرضیه صفر
آزادسازی وقت ناظرین و استفاده آنان در موارد و مکان‌های دیگر	**۰،۰۳۳**	**رد فرضیه صفر**
کاهش ریسک عملیاتی از قبیل اعلام نادیده گرفتن بعضی اقلام طرح‌ها	۰،۰۵۹	پذیرش فرضیه صفر
افزایش رضایت‌مندی گیرنده تسهیلات	**۰،۰۴۶**	**رد فرضیه صفر**
تکمیل به موقع طرح‌ها	۰،۲۰۶	پذیرش فرضیه صفر

منبع: یافته‌های تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

اهدافی چون کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی عملیاتی از جمله اهدافی است که طبق مطالعات از جمله اهداف اکثر قریب به اتفاق سازمان‌ها است که فرآیندی را برون‌سپاری می‌کنند. همان‌طور که در خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌شود این دو هدف از جمله اهداف مهم بانک به حساب می‌آیند. هدف آزادسازی وقت ناظرین که با هدف تمرکز بانک بر دیگر وظایف خود ارتباط تنگاتنگی دارد نیز از جمله اهداف بانک شناسایی شده است. در نهایت رضایت گیرنده تسهیلات که برای مؤسسات خدماتی لازم و حیاتی است جهت تأکید بیشتر جز اهداف بانک محسوب گشته است. این اهداف اولیه مشخصاً جز حداقل منافعی است که بانک می‌بایست از برون‌سپاری فرآیند نظارت به‌دست آورد تا بعد از آن با استفاده از همین منافع و منافع دیگر و با تعیین ساز و کارهای جزئی‌تر بر بهبود اجرای تسهیلات مشارکت مدنی متمرکز شود.

برای تکمیل نگاهی جامع به انتخاب الگوی مطلوب برون‌سپاری، طبق آزمون رتبه علامت‌دار که پیش از این توضیح داده شد، ریسک‌هایی که برای بانک جز ریسک‌های برون‌سپاری نظارت محقق شده بود نیز جز معیارهای انتخاب الگوی مطلوب قرار گرفت. در این صورت شیوه مطلوب برون‌سپاری بر این اساس به‌دست خواهد آمد که بانک هرچه بیشتر به منافع مورد انتظار خود دست یابد و ریسک‌های مواجه شده را هرچه بهتر مدیریت نماید.

جدول ۷. خروجی نرم‌افزار SPSS برای آزمون رتبه علامت‌دار پرسش‌نامه ریسک‌های کسب‌شده از برون‌سپاری نظارت

ریسک‌ها	مقدار بحرانی	نتیجه آزمون
از دست رفتن امنیت اطلاعات مشتری و بانک	۰,۲۳۳	پذیرش فرضیه صفر
از دست رفتن کنترل بانک بر روی فرآیند نظارت	**۰,۰۰۲**	**رد فرضیه صفر**
نقض قانون و تعهدات قانونی توسط بانک	۰,۸۸۶	پذیرش فرضیه صفر
وابستگی شدید بانک به شرکت ارائه‌دهنده خدمات نظارتی	**۰,۰۱۰**	**رد فرضیه صفر**
افزایش پیچیدگی‌های مدیریتی	۰,۱۲۲	پذیرش فرضیه صفر

منبع: یافته‌های تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، از ۵ ریسک مورد سنجش ریسک از دست رفتن کنترل بانک بر روی فرآیند نظارت و ریسک وابستگی بانک به شرکت تأمین‌کننده از مهم‌ترین ریسک‌هایی است که بانک با آن مواجه شده است و باید به سمت الگوهایی پیش رود که کمتر دچار این‌گونه ریسک‌ها گردد. با توجه به اینکه قانونی بودن برون‌سپاری فرآیند نظارت به شرکت مشاوره در سال ۱۳۸۱ تصویب شده است، ریسک نقض قوانین بانک را تهدید نمی‌کند و نتایج نیز گویای این حقیقت است.

۲-۴. روایی و پایایی پرسش‌نامه

نظر کارشناسان و خبرگان می‌تواند کمک خوبی برای بهبود روایی[۱] ابزار اندازه‌گیری باشد. موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه‌گیری‌های نامتناسب می‌تواند هر پژوهش علمی را بی‌ارزش سازد. از همین‌رو پرسش‌نامه گام اول با جلساتی با خبرگان و براساس پژوهشی با پرسش‌نامه‌ای که روایی آن مورد تأیید قرار گرفته است انجام گردید. طبق نظر خبرگان برخی از کلمات و عبارات متناسب با فرآیند نظارت تغییر یافت و مواردی به آن اضافه گردید.

پایایی ابزار که از آن به اعتبار، دقت و اعتمادپذیری نیز تعبیر می‌شود، عبارت است از اینکه اگر یک وسیله اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته می‌شود در شرایط مشابه و در زمان و مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود. به‌عبارت دیگر ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد (حافظ‌نیا، ۱۳۹۱). برای محاسبه ضریب پایایی ابزار اندازه‌گیری، شیوه‌های مختلفی به‌کار برده می‌شود. از جمله روش آلفای کرونباخ که طبق این روش باید ضریب پایایی به‌دست‌آمده از ۰,۷ بیشتر باشد تا پایایی مورد تأیید قرار بگیرد. نرم‌افزار SPSS یکی از نرم‌افزارهای متداول برای تعیین پایایی با استفاده از روش آلفای کرونباخ است. پایایی پرسش‌نامه شناسایی وضعیت مطلوبیت برون‌سپاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS عدد ۰,۷۷۰ و پایایی پرسش‌نامه شناسایی اهداف برون‌سپاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS عدد ۰,۸۴۳ به‌دست آمد که نشان از پایایی پاسخ‌ها دارد.

با تأیید روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها، معیارهای انتخاب شیوه مطلوب برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی مشخص گردید. در ادامه می‌بایست گزینه‌های دیگری علاوه بر گزینه فعلی مشخص شود تا بتوان طبق معیارهای به‌دست‌آمده، شیوه مطلوب را مشخص کرد. در زیر بخش بعدی به نحوه انتخاب گزینه‌ها پرداخته می‌شود.

---

[۱] مقصود از روایی این است که آیا ابزار اندازه‌گیری موردنظر می‌تواند ویژگی و خصوصیتی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

۲-۵. شناسایی گزینه‌ها درخصوص شیوه‌های برون‌سپاری

برای تعیین گزینه‌های روش AHP مورد استفاده در این پژوهش، می‌بایست گزینه‌هایی که می‌تواند مطلوب‌تر از وضعیت الگوی فعلی برون‌سپاری فرآیند نظارت باشد، شناسایی گردد تا با توجه به معیارهای به‌دست‌آمده، مطلوبت ترین آنها طبق نظر خبرگان به‌دست آید. برای دست‌یابی به این گزینه‌ها می‌توان به سه منبع رجوع کرد. منبع اول ادبیات موضوع در حوزه انواع برون‌سپاری است و منبع دوم مراجعه به پیشنهادات پژوهش‌های پیشین برای رفع چالش‌های عقد مشارکت مدنی است. منبع سوم گزینه‌های پیشنهادی خبرگان در حوزه مرتبط با عقد مشارکت جهت بهبود چالش‌های وضع فعلی بانک است.

به‌صورت کلی سازمان می‌تواند از بین سه حالت برون‌سپاری، درون‌سپاری و برون‌سپاری به شرکت وابسته فرآیند مورد نظر خود را انجام دهد.

- برون‌سپاری: برون‌سپاری می‌تواند به یک تأمین‌کننده یا چند تأمین‌کننده واگذار گردد. مزیت برون‌سپاری با تأمین‌کننده یگانه سهولت مدیریت برون‌سپاری و تعهد بیشتر تأمین‌کننده است و ریسک آن فرصت‌طلبی تأمین‌کننده و تعطیلی ناگهانی تأمین‌کننده است. مزیت برون‌سپاری با چند تأمین‌کننده رقابت بین تأمین‌کنندگان در ارائه قیمت، کیفیت و خدمات بهتر، اجتناب از ریسک تأمین‌کننده‌ای که قوی شده است و عدم توقف تأمین خدمات درصورت بروز رویدادهای پیش‌بینی نشده است و ریسک آن از دست رفتن تخفیفات ناشی از حجم بالای تقاضا، نگاه خصمانه تأمین‌کننده به سازمان خریدار و عدم وجود مبنایی برای همکاری استراتژیک است. برون‌سپاری می‌تواند به تأمین‌کنندگانی از خارج کشور نیز واگذار گردد. صرف نظر از مزیت‌ها و ریسک‌های این حالت، این گزینه هیچ‌گاه در بانک‌های کشور مشاهده نشده است. برون‌سپاری می‌تواند به‌صورت کلی یا گزینشی نیز انجام شود. برخی سازمان‌ها برای کاهش ریسک‌های برون‌سپاری تمامی فرآیندهای مورد نظر خود را به شرکت تأمین‌کننده واگذار نمی‌نمایند تا از وابستگی خود به شرکت تأمین‌کننده بکاهند. همچنین درصورتی‌که در بازار تأمین‌کنندگان هیچ تأمین‌کننده‌ای مورد رضایت سازمان خریدار نباشد، خود سازمان به توسعه این بازار با وارد کردن یک شرکت توانمند در حوزه مورد نظر اقدام می‌نماید. این راهبرد در بانک‌ها بیش از سایر سازمان‌ها به چشم می‌آید.
- درون‌سپاری: زمانی که سازمانی با موازنه مزایا و ریسک‌های برون‌سپاری و شرایط موجود به این نتیجه برسد که انجام فرآیند در خود سازمان مطلوبیت بیشتری دارد، از راهبرد درون‌سپاری یا برون‌سپاری صفر استفاده می‌کند. مزیت این راهبرد اطمینان از تحقق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

کیفیت مورد نظر، جلوگیری از افشای اطلاعات، در دست‌گیری کنترل و معایب آن کاهش کارایی عملیاتی و رقابت‌پذیری، عدم انعطاف‌پذیری، عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های بیرون از سازمانی است. همچنین زمانی که سازمانی بعد از برون‌سپاری فرآیندی تصمیم به درون‌سپاری فرآیند می‌کند، اصطلاحاً راهبرد عقب‌گرد را پیش گرفته است.

- برون‌سپاری به شرکت وابسته (برون‌سپاری مشارکتی): برون‌سپاری به شرکت وابسته راهبردی بین دو روش فوق است. سازمان به شرکتی فرآیند مورد نظر خود را واگذار می‌نماید که متعلق به خود است و در عین حال اداره آن مستقل از شرکت اصلی است. مزیت این روش همسوسازی اهداف سازمان خریدار و تأمین‌کننده، تسهیم ریسک و حرکت به سوی ساختارهای سازمانی نوین (شبکه‌ای) و ریسک‌های آن عدم انعطاف‌پذیری سازمان خریدار در تغییر تأمین‌کننده و احتمال پیدایش تعارض است.

در منبع دوم به‌دنبال تعیین الگوهایی از برون‌سپاری هستیم که به‌طور غیرمستقیم در پژوهش‌های رفع چالش‌های عقد مشارکت مدنی به آنها اشاره شده است و می‌تواند چالش‌های فرآیند نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی را نیز تحت تأثیر خود بگذارد که در جدول زیر به آن اشاره شده است.

جدول ۸. شیوه‌های برون‌سپاری منتج از پژوهش‌های چالش‌ها و راه‌کارهای عقد مشارکت مدنی

راه‌کار پیشنهادی	الگوی برون‌سپاری اشاره شده (غیرمستقیم)	ساز و کارهای جزئی اشاره شده	منبع
تشکیل صندوق‌های سرمایه‌گذای وابسته به بانک‌ها و یا تشکیل صندوق‌های سرمایه‌گذاری مستقل از بانک‌ها	برون‌سپاری به شرکت وابسته برون‌سپاری به بازار تأمین‌کنندگان		احمدی حاجی‌آبادی و بهاروندی (۱۳۸۹)
تأسیس یک شرکت سرمایه‌گذاری توسط مؤسسه اعتباری	برون‌سپاری به شرکت وابسته	اخذ یارانه مردم با هدف سرمایه‌گذاری در قالب مشارکت حقوقی	نظرپور و کشاورزیان (۱۳۹۲)
کمک صندوق‌های پروژه محور طی سر مرحله بررسی تقاضا، نظارت و اجرا و حسابرسی و تسویه به بانک‌ها در اجرای صحیح تسهیلات مشارکتی	برون‌سپاری به بازار تأمین‌کنندگان برون‌سپاری به شرکت وابسته	شریک کردن صندوق‌ها در فعالیت‌های بانک در اعطای تسهیلات	نظرپور و لطفی‌نیا (۱۳۹۴)

منبع: یافته‌های تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

در نهایت به الگوهایی از برون‌سپاری اشاره شده در مصاحبه با خبرگان ذکر می‌گردد. تمامی ارزیاب‌هایی که در مدیریت شعب بانک مشغول به فعالیت بودند، برون‌سپاری فرآیند نظارت را به نفع بانک نمی‌دانستند و خواهان بازگشت آن به بانک و انجام فرآیند به روش گذشته بودند. همچنین در رابطه با سؤالی که از مدیران ارشد بانک درخصوص میزان ضرورت برون‌سپاری فرآیند نظارت پرسیده شد، میانگین پاسخ‌ها ضرورت بالایی را نشان نمی‌داد. برون‌سپاری صفر و یا روش گذشته بانک انعکاس نظرات این طیف از خبرگان است. در مصاحبه با یکی از رؤسای شعب، ایده تأسیس شرکت نظارتی زیر نظر بانک مطرح گردید. بدین صورت که این شرکت جزئی از بانک باشد و در عین حال اداره آن مستقل باشد. این ایده همچنین مورد تأیید رئیس دایره ارزیابی و رئیس دایره بررسی طرح‌ها نیز قرار گرفت. گزینه برون‌سپاری به شرکت وابسته منعکس کننده این الگو است. در این شیوه برون‌سپاری، بانک کنترل بیشتری بر روی شرکت تأمین‌کننده دارد و در عین حال مدیریت آن مستقل از بانک است. این گزینه به نوعی حالتی ما بین درون‌سپاری و برون‌سپاری در نظر گرفته می‌شود. همچنین در مصاحبه با خبره دیگری، ایشان ایده برون‌سپاری کامل را مطرح ساختند. بدین منظور که بررسی فنی طرح‌ها می‌بایست به شرکتی که نظارت بر مصرف را انجام می‌دهد واگذار گردد تا به این صورت آن شرکت پاسخ‌گوی هرگونه انحراف در تسهیلات و یا معوق‌شدن تسهیلات باشد. برای تحقق این ایده، گزینه برون‌سپاری به شرکت وابسته، به‌دلیل تعامل زیاد بانک با شرکت و اعتماد بیشتر بانک، می‌تواند تحقق یابد. در مصاحبه با یکی از مدیران شعبه های استان تهران، ایشان دو پارامتر افزایش سرعت فرآیند و کاهش هزینه‌ها را به‌عنوان دو پارامتر مهم برای بانک جهت انتخاب الگوی برون‌سپاری برشمردند. بانک با انتخاب گزینه برون‌سپاری با چند تأمین‌کننده به‌علت رقابت بین تأمین‌کنندگان در ارائه خدمت به سازمان خریدار، می‌تواند به این مهم دست یابد. همچنین به‌علت آنکه وجود تأمین‌کنندگان بیشتر، میزان ریسک از دست دادن کنترل بانک بر روی فرآیند نظارت را افزایش می‌دهد و این ریسک یکی از ریسک‌های شناسایی شده در برون‌سپاری فرآیند نظارت توسط خبرگان است، تعداد بیش از دو تأمین‌کننده نمی‌تواند درنظر گرفته شود. همچنین در پژوهشی که سوهایمی و همکاران (۲۰۰۷) انجام داده بودند، به حالت مطلوب قرارداد بین بانک و دو تأمین‌کننده اشاره کرده بودند.

با توجه به ادبیات انواع برون‌سپاری، راه‌کارهای پیشنهادی جهت رفع چالش‌های عقود مشارکتی و نظر خبرگان، ۴ شیوه برون‌سپاری به‌شرح ذیل استخراج می‌گردد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

جدول ۹. انواع شیوه‌های برون‌سپاری برای گزینه‌های پرسش‌نامه نهایی از خبرگان

شیوه برون‌سپاری	توضیح
برون‌سپاری صفر یا درون‌سپاری (روش پیشین)	بانک طبق روال گذشته، با جذب نیروی لازم فرآیند نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی را انجام دهد و این فرآیند را برون‌سپاری نکند.
برون‌سپاری با تأمین‌کننده یگانه (روش فعلی)	بانک مانند روش فعلی فقط از یک تأمین‌کننده جهت انجام فرآیند نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی بهره ببرد.
برون‌سپاری با تأمین‌کنندگان چندگانه (روش پیشنهادی)	بانک همواره از ۲ تأمین‌کننده جهت انجام فرآیند نظارت بر تهسیلات مشارکت مدنی بهره ببرد. با توجه به رضایت از هریک از شرکت‌ها، پروژه‌های بیشتری را به شرکت مطلوب‌تر واگذار نماید و درصورت عدم رضایت از یک شرکت به‌طور جدی آن را با شرکت دیگری از بازار تأمین‌کنندگان جایگزین نماید.
برون‌سپاری به شرکت وابسته یا برون‌سپاری شراکتی (روش پیشنهادی)	با توجه به اینکه تخصص فرآیند نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی در احداث ساختمان و مسکن در دست خود بانک است، می‌تواند با تأسیس شرکتی فرآیند نظارت (و همین‌طور بررسی فنی طرح‌ها) را به این شرکت بسپارد. این شرکت وابسته به بانک در اداره خود از استقلال کافی برخوردار است.

منبع: یافته‌های تحقیق

با مشخص شدن معیارهای انتخاب شیوه مطلوب برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی و تعیین گزینه‌ها، می‌توان مدل نهایی پژوهش براساس روش AHP را تنظیم نمود.

۲-۶. تعیین شیوه مطلوب برون‌سپاری

یکی از بهترین روش‌هایی که برای اولویت‌بندی مطلوبیت چند گزینه با توجه به یک سری معیار وجود دارد، روش تصمیم‌گیری چند شاخصه (MADM)[۱] است که خود شامل مدل‌های مختلفی است. با توجه به مطالعات گذشته مدل AHP[۲] برای انتخاب مطلوب‌ترین شیوه برگزیده شده است. این روش هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبرو است، می‌تواند مفید باشد (اصغرپور، ۱۳۸۸). در این روش ابتدا معیارها براساس اهمیت رتبه‌بندی می‌شوند و سپس گزینه‌ها براساس ارجحیت رتبه‌بندی می‌شوند.

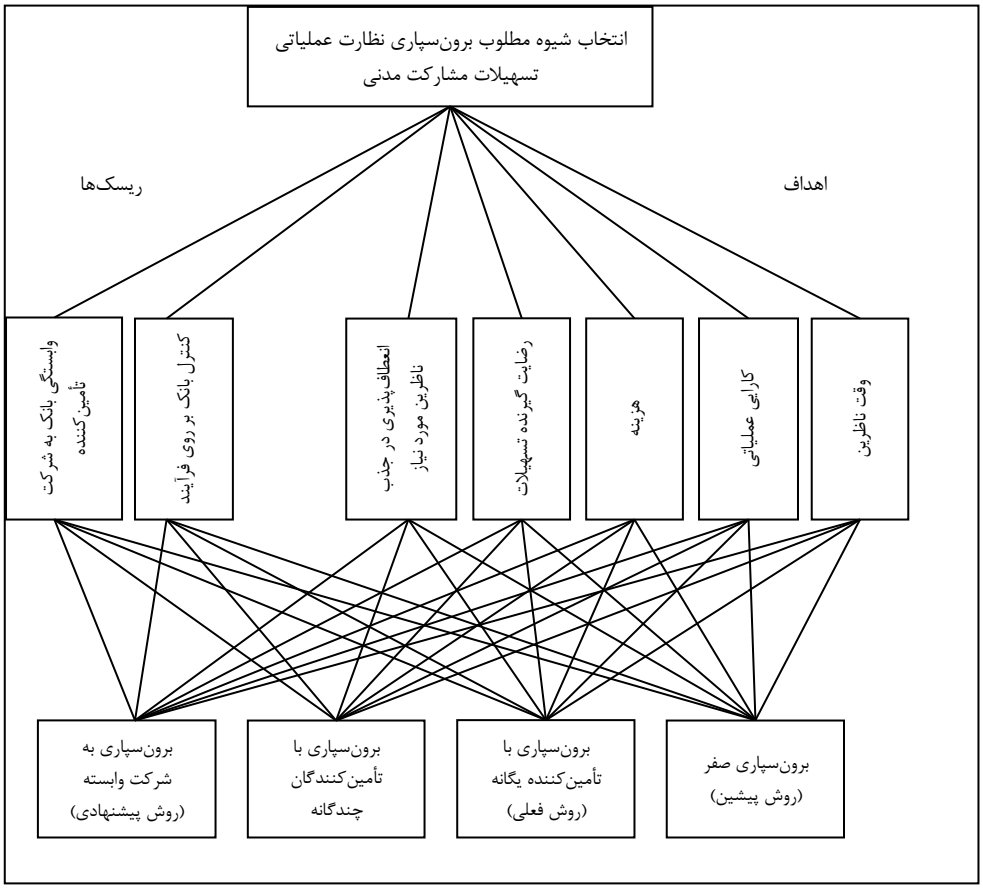
[۱] Multiple attribute decision making

[۲] Analytic hierarchy process

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

۲-۶-۱. ساخت مدل سلسله مراتبی AHP

در این مرحله مسأله تعریف می‌شود و هدف از تصمیم‌گیری به‌صورت سلسله مراتبی از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده تصمیم ترسیم می‌شود. بدین منظور از درخت تصمیم استفاده می‌شود که از سه سطح تشکیل شده است: سطح اول شامل هدف کلی تصمیم‌گیری است. در سطح دوم معیارهای تصمیم‌گیری قراردادند و در آخرین سطح نیز گزینه‌های تصمیم می‌آیند.



شکل ۳. مدل سلسله مراتبی پژوهش

منبع: یافته‌های تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

با تکمیل مدل سلسله مراتبی پژوهش دو به دو بین معیارها و گزینه‌ها مقایسه‌هایی صورت می‌پذیرد که در ادامه این مقایسات زوجی تشریح می‌شود.

۲-۶-۲. مقایسه‌های زوجی در روش AHP

در این مرحله خبرگان ابتدا تمامی معیارها را دو به دو بایکدیگر مقایسه می‌کنند و متناسب با اهمیت هر معیار بر معیار دیگر طبق جدول راهنمای ذیل امتیازی را نسبت می‌دهند.

جدول ۱۰. جدول راهنمای پرسش‌نامه AHP

اهمیت (ترجیح) یکسان	بینابین	نسبتاً مهم (مرجح)	بینابین	مهم (مرجح)	بینابین	خیلی مهم (مرجح)	بینابین	کاملا مهم (مرجح)
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

در مرحله بعد خبرگان گزینه‌ها را با توجه به درنظر گرفتن یک معیار با یکدیگر مقایسه کرده و طبق جدول فوق به هر گزینه‌ای که ارجحیت بیشتری بر دیگر گزینه دارد امتیازی را نسبت می‌دهد.

۲-۶-۳. تحلیل نتایج روش AHP

تحلیل نظرات خبرگان با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice صورت می‌گیرد. برای جمع‌بندی نظرات خبرگان از میانگین هندسی نظرات استفاده می‌شود. در نهایت، رتبه‌بندی گزینه‌ها از مجموع حاصل‌ضرب اهمیت معیارها در وزن گزینه‌ها به‌دست می‌آید. در هر مرحله از جمع‌بندی نظرات نرخ ناسازگاری پاسخ‌ها توسط نرم‌افزار محاسبه شده که این نرخ جهت تأیید پاسخ‌ها می‌بایست کمتر از ۰,۱ به‌دست آید.

۳. نتایج تحقیق

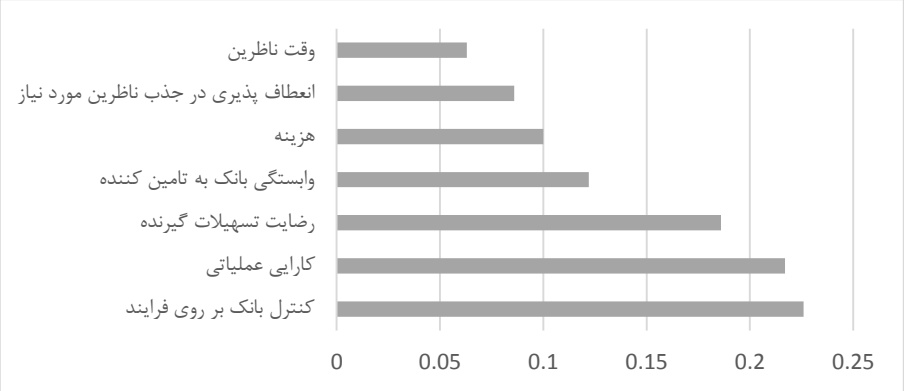
با توجه به نتایج گام اول، پرسش‌نامه نهایی پژوهش براساس مدل AHP طراحی گردید. برای این مدل هفت معیار برای تعیین مطلوبیت گزینه‌ها و چهار گزینه تعیین شد. این روش دارای دو مرحله است. در مرحله اول طبق نظر خبرگان اهمیت معیارها نسبت به یکدیگر مشخص می‌شود و در

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

مرحله دوم ارجحیت گزینه‌ها نسبت به معیارها مشخص می‌شود. در ادامه نتایج هر مرحله آمده است.

۳-۱. مقایسه زوجی معیارها

در مرحله اول از پرسش‌نامه نهایی، از خبرگان خواسته شد اهمیت هریک از معیارها را نسبت به یکدیگر مشخص کنند. با توجه به اینکه ۷ معیار وجود داشت، طبق فرمول[۱] ۲۱ مقایسه زوجی بین معیارها می‌بایست توسط هر یک از خبرگان انجام می گرفت. نظر خبرگان وارد نرم‌افزار EC شده و رتبه‌بندی معیارها که محاسبات آن توسط نرم‌افزار انجام شده است به‌شرح ذیل است.



نمودار ۱. خروجی نرم‌افزار EC برای رتبه‌بندی معیارها از جهت اهمیت

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در نمودار فوق مشخص شده است، کارایی فرآیند نظارت از جمله مهم‌ترین معیارهای با اهمیت بانک در خصوص تصمیم‌گیری است که با توجه به مطالعات پیشین این حقیقت را مشخص می‌سازد که سازمان‌ها بر خلاف گذشته بیشتر بر کارایی تأکید دارند تا کاهش هزینه. رضایت‌گیرنده تسهیلات نیز با توجه به ماهیت بانک که سازمان خدماتی است و حیات آن وابستگی شدیدی به رضایت مشتریانش دارد، از مهم‌ترین معیارهایی شناسایی شده است که بانک باید بر روی آن تمرکز نماید. با توجه به اینکه بانک تخصص کافی در زمینه نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی احداث مسکن و ساختمان را دارد، ریسک وابستگی از اهمیت کمتری نسبت به ریسک کنترل

[۱] (n*(n-1))/2

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

بانک بر روی فرآیند شناسایی گردیده است. با توجه به اینکه ناسازگاری[۱] پاسخ‌ها کمتر از ۰,۱ است، پاسخ‌های فوق مورد قبول است.

۳-۲. مقایسه زوجی گزینه‌ها براساس معیارها

در مرحله دوم از پرسش‌نامه نهایی خبرگان به ارزیابی گزینه‌ها در مقایسه با یکدیگر با توجه به درنظر گرفتن یک تک معیار پرداختند. از آنجاکه چهار گزینه می‌بایست مورد مقایسه قرار می‌گرفت، برای هر معیار ۶ مقایسه باید انجام می گرفت و با توجه به اینکه ۷ معیار وجود داشت، در کل تعداد ۴۲ مقایسه در این مرحله توسط هر خبره انجام گرفته است. به‌طور خلاصه و برای تمامی معیارها ارجحیت گزینه‌ها در نمودار ذیل قابل مشاهده است.

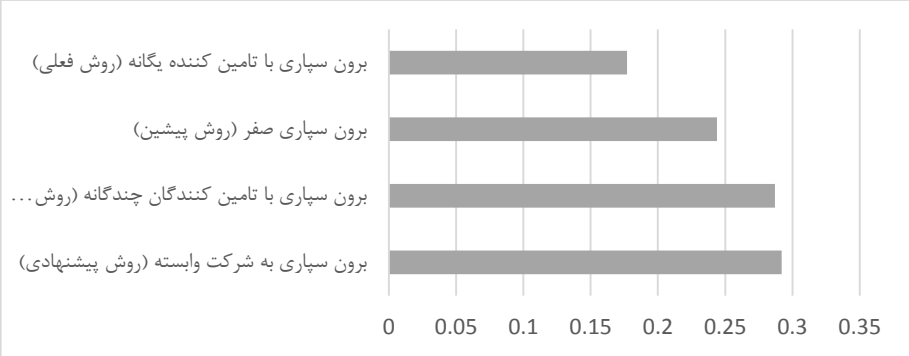
نمودار ۲. رتبه‌بندی گزینه‌ها برای هر معیار

منبع: یافته‌های تحقیق

[۱] inconsistency

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

در نهایت با توجه به اهمیت هریک از معیارها که در گام اول محاسبه شده است و ترجیح گزینه‌ها نسبت به هر معیار، اولویت مطلوبیت الگو های برون‌سپاری به‌شرح ذیل است.



نمودار ۳. رتبه‌بندی گزینه‌های برون‌سپاری با توجه به در نظر گرفتن تمامی معیارها

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود گزینه درون‌سپاری با یک تأمین‌کننده که وضعیت فعلی برون‌سپاری را نشان می‌دهد از کمترین ارجحیت برخوردار است و هم‌سو با نتایج گام اول است که بانک از این شیوه به حداکثر منفعت خود از برون‌سپاری دست نیافته است. گزینه‌های برون‌سپاری با تأمین‌کنندگان چندگانه و برون‌سپاری مشارکتی به‌عنوان گزینه‌های مطلوب‌تر برون‌سپاری نسبت به وضعیت فعلی برون‌سپاری انتخاب شده‌اند. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری ۰,۰۳ به‌دست‌آمده است صحت نتایج تأیید می‌گردد.

۳-۳. مقایسه نظر خبرگان در بخش‌های مختلف

خبرگانی که نظراتشان درخصوص تعیین شیوه مطلوب برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی اخذ شده بود به ۴ دسته تقسیم بندی شده‌اند تا مقایسه‌ای بین نظر خبرگان در بخش‌های مختلف به‌دست آید.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

جدول ۱۱. رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس نظر خبرگان در بخش‌های مختلف

گزین‌ها	رتبه‌های گزینه‌ها براساس نظر خبرگان				میانگین رتبه
	بخش ارزیابی	بخش اعتباری	بخش شعب	دیگر بخش‌ها[1]	
درون‌سپاری	۱	۳	۳	۴	۲,۷۵
برون‌سپاری با تأمین‌کننده یگانه	۴	۴	۴	۳	۳,۷۵
برون‌سپاری با تأمین‌کننده چندگانه	۳	۱	۲	۱	۱,۷۵
برون‌سپاری به شرکت وابسته	۲	۲	۱	۲	۱,۷۵

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول فوق آمده است، دو روش پیشنهادی برون‌سپاری با تأمین‌کننده چندگانه و برون‌سپاری به شرکت وابسته در بین شیوه‌های برون‌سپاری بیشترین ارجحیت را در تمامی بخش‌ها به‌دست آورده‌اند و از این رو با نتایج کلی پژوهش هماهنگ است. درخصوص مقایسه وضعیت فعلی که برون‌سپاری با تأمین‌کننده یگانه است و وضعیت گذشته بانک، خبرگان ۳ بخش ارزیابی، اعتباری و شعب به ارجح بودن روش گذشته بانک که نظارت بر تسهیلات توسط خود بانک انجام می‌شده است معتقد هستند. این ارجحیت درخصوص بر آورد نظر خبرگان در بخش ارزیابی به حدی است که شیوه درون‌سپاری (روش گذشته) را از هر نوع شیوه برون‌سپاری مطلوب‌تر می‌دانند.

۴. نتیجه‌گیری

در بررسی وضعیت فعلی برون‌سپاری نظارت بر تسهیلات مشارکت مدنی بانک مورد مطالعه مشخص شد که بانک نسبتاً به منفعت افزایش رضایت‌گیرنده تسهیلات دست‌یافته و با توجه به کاهش زمان اجرای فرآیند نظارت به افزایش کارایی نظارت نیز نسبتاً دست یافته است. اما در باقی منافع مورد انتظار نتیجه مطلوبی کسب نشده است و لزوم بازنگری در اجرای برون‌سپاری را مشخص می‌کند.

[1] بخش بازرسی، وصول مطالبات و حسابداری

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

همچنین تجربه بانک از این برون‌سپاری نشان می‌دهد که بانک با دو ریسک از دست رفتن کنترل بانک بر روی فرآیند نظارت و وابستگی بانک به تأمین‌کننده تهدید می‌شود که می‌بایست این دو ریسک مدیریت گردد.

در ادامه به بررسی اولویت اهداف بانک مسکن از برون‌سپاری نظارت پرداخته شد. ۵ هدف آزادسازی وقت ناظرین و استفاده از آنان در موارد و مکان‌های دیگر، کاهش هزینه، افزایش کارایی عملیاتی، افزایش رضایت‌گیرنده تسهیلات و انعطاف‌پذیری در جذب ناظرین مورد نیاز متناسب با حجم فعالیت بانک شناسایی گردید.

باتوجه به ۷ معیار شناسایی‌شده از گام قبل درخصوص تصمیم‌گیری در مورد الگوی مطلوب برون‌سپاری و شناسایی ۴ گزینه برای برون‌سپاری (برون‌سپاری صفر (درون‌سپاری)، برون‌سپاری با یک تأمین‌کننده (وضعیت فعلی)، برون‌سپاری با چند تأمین‌کننده و برون‌سپاری به شرکت وابسته یا برون‌سپاری مشارکتی) روش AHP به‌کار گرفته شده نشان داد که گزینه برون‌سپاری به شرکت وابسته نسبت به در نظر گرفتن تمامی معیارها از بیشترین ارجحیت بر خوردار است. گزینه‌های برون‌سپاری با تأمین‌کنندگان چندگانه، برون‌سپاری صفر و برون‌سپاری با تأمین‌کننده یگانه به ترتیب ارجحیت اولویت‌بندی شدند. درخصوص اهمیت معیارها نیز در بین اهداف (منفعت‌ها) افزایش کارایی عملیاتی و رضایت‌گیرنده تسهیلات از دیگر موارد مهم‌تر شناخته شدند و از بین دو ریسک، ریسک کنترل بانک بر روی فرآیند نظارت نسبت به ریسک وابستگی بانک به تأمین‌کننده با اهمیت بیشتر شناسایی گردید.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

منابع

۱. احمدی حاجی‌آبادی، سیدروح‌الله و بهاروندی، احمد (۱۳۸۹). "راه‌کارهای اجرای صحیح عقدهای مشارکتی در نظام بانکی ایران"، فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد اسلامی، سال دهم، شماره ۳۸، صص ۱۴۶-۱۱۹.

۲. اصغرپور، محمدجواد (۱۳۸۸). "تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره"، انتشارات دانشگاه تهران

۳. الفت، لعیا و براتی، مسعود (۱۳۹۱). "مدلی برای تصمیم برون‌سپاری در بانک صنعت و معدن (تأمین و پشتیبانی دستگاه‌های خودپرداز)" فصلنامه راهبردهای بازرگانی، شماره ۲، صص ۴۰-۲۵.

۴. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۹۰). "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، انتشارات سمت

۵. آسوشه، عباس؛ دیواندری، علی؛ کرمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). "شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت ریسک برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی در بانک‌های تجاری ایران"، نشریه مدیریت فن آوری اطلاعات، شماره ۳، صص ۱۸-۳

۶. براتلو، سهیلا (۱۳۹۱). "بررسی اثربخشی برون‌سپاری درحوزه فناوری اطلاعات (مورد مطالعه: شرکت داده‌ورزی سداد وابسته به بانک ملی)"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه پیام نور غرب تهران.

۷. پورمتین، اصغر و علیزاده، علی‌اصغر (۱۳۸۹). "نظارت تسهیلات اعطایی در بانکداری بدون ربا"، انتشارات گپ

۸. چشم براه، محسن و مرتضوی، سیدمحسن (۱۳۸۶). "مدیریت اثربخش برون‌سپاری"، نشر مهربان

۹. حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۹۱). "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، انتشارات سمت

۱۰. رهبر شمس‌کار، صدیقه و فریدونی، مهناز (۱۳۸۶). "برون‌سپاری خدمات مالی"، گروه مطالعاتی بانکی و اعتباری، بانک مرکزی جهوری اسلامی ایران

۱۱. رهنورد، فرج‌اله و سیف‌الهی، علی‌بابا (۱۳۹۰). "مدیریت برون‌سپاری"، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

۱۲. محمودی میمند، محمد؛ رحمانی، زین‌العابدین و بصیرت‌نیا، مهدی (۱۳۸۹). "بررسی اثر استفاده از استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری صنعت بانکداری: مطالعه موردی شعب بانک اقتصاد

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

نوین استان مازندران"، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال پنجم، شماره ۱۳، صص ۸۸-۷۱.

۱۳. محققنیا، محمدجواد (۱۳۹۳). "الگوی بانکداری اسلامی"، مرکز بینالمللی ترجمه و نشر المصطفی(ص)

۱۴. نظرپور، محمدنقی و کشاورزیان پیوستی، اکبر (۱۳۹۲). "الزامات احیای عقد مشارکت حقوقی راهبردی برای تحقق بانکداری PLS در نظام بانکداری بدون ربا"، فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد اقتصادی، سال دوم، شماره ۷، صص ۷۹-۳۹.

۱۵. نظرپور، محمدنقی و لطفینیا، یحیی (۱۳۹۴). "اجرای صحیح تسهیلات مشارکتی در بانکداری اسلامی به کمک صندوقهای پروژه محور"، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مالی اسلامی، سال چهارم، شماره ۱، صص ۱۳۴-۱۰۷.

۱۶. نهاوندی، نسیم؛ یوسفیان، محمدحسین و بیات، علی (۱۳۸۷). "تعیین راهبرد برونسپاری فناوری اطلاعات در بانکهای ایران"، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۱۳، صص ۱۱۰ – ۸۹

17. Adeleye, Bunmi Cynthia & Annansingh, Fenio & Nunes, Miguel Baptista (2004), Risk management practices in IS outsourcing:an investigation into commercial banks in Nigeria, International Journal of Information Management 24 (2004) 167–180
18. Barako, Dulacha and Gatere, Peter (2008), Outsourcing Practices of the Kenyan Banking Sector, African Journal of Accounting, Economics, Finance and Banking Research, Vol. 2. No. 2
19. Cao, J. Cao,G. Wang,W (2012), A hybrid model using analytic network process and gray relational analysis for bank's IT outsourcing vendor selection, Kybernetes, Vol. 41 Iss 7/8 pp. 994 – 1013
20. 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
21. Gewald, Heiko (2010), The perceived benefits of business process outsourcing: An empirical study of the German banking industry, Strategic Outsourcing, Vol. 3 Iss 2 pp. 89 – 105

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

22. Klepper, R., & Jones, W. (2004), Outsourcing information technology systems and services, Retrieved form: http://www.businessforum.com/Woj01.html
23. Kumar Jain,R & Natarajan, R (2011), Factors influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India, Strategic Outsourcing: An International Journal, Vol. 4 Iss 3 pp. 294 – 322
24. Suhaimi, Mohd Adam. Hussin, Husnayati. Mustaffa, Muzzafar (2007), Information systems outsourcing, Business Process Management Journal, Vol. 13 Iss 5 pp. 644 – 661
25. Tayauova, Gulzhanat (2012), Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 41, pp 188 – 195
26. Tjader, Y., Sh,Ang, J., Vargas, L. (2010), Offshore Outsourcing Decision Making With Anp: A Policy-Maker's Perspective. European Journal Of Operational Research

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]