

تدوین و برازش مطلوب مدل برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان

نوع مقاله: پژوهشی

رضا دهقانی کاسگری^۱

اسداله مهرارا^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۱۸

چکیده

امروزه کاهش هزینه‌ها به همراه بالا بردن کیفیت خدمات و محصولات، برای شرکت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از ابزارهای دستیابی به این امر، برون‌سپاری است. یکی از مشکلات عمده‌ای که در سازمان‌ها و بخش‌ها در سطوح گوناگون جامعه؛ به ویژه سازمان‌ها وجود دارد، نبود الگوی مناسب است. هدف اساسی پژوهش حاضر عبارت است از طراحی و برازش مدل برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان. قابل‌ذکر است که با استفاده از طرح متوالی اکتشافی (کیفی و کمی) این مطالعه به انجام رسید. داده‌های لازم در فاز کیفی با انجام مصاحبه عمقی با ۲۴ نفر از خبرگان حوزه بانکداری اسلامی و مدیران بانک پارسیان که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، جمع‌آوری شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون از نوع شبکه مضامین تحلیل شده و مدل مفهومی برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی تهیه شدند. نتایج کیفی پژوهش نشان دادند که مدل مطلوب برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان با ۹ تم اصلی شامل: عوامل مدیریتی، عوامل استراتژیکی، عوامل مربوط به کیفیت، عوامل ایمنی، عوامل مربوط به خدمت، عوامل تکنولوژیکی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی مفهوم‌پردازی شد. در فاز کمی پژوهش به منظور ارزیابی و آزمون مدل از مطالعه پیمایشی استفاده گردید. با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته مأخوذ از مضامین پایه‌ای مطالعه کیفی، داده‌های پژوهش از روی ۳۹۷ نفر از مدیران و کارمندان بانک پارسیان شهر تهران که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شده بودند، گردآوری شدند. نتایج کمی پژوهش نشان دادند که مدل تجربی اندازه‌گیری از برازش قوی برخوردار است. همچنین بعد اقتصادی توانسته است در سنجش مدل تجربی، بیشترین سهم را دارا باشد.

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی واحد قایم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قایم شهر، ایران.

rdk6464@yahoo.com

^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی واحد قایم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قایم شهر، ایران (نویسنده مسئول).

mehrara_a@yahoo.com

کلمات کلیدی: برون‌سپاری، فعالیت‌های منابع انسانی، بانک پارسیان.

طبقه بندی JEL : E58, O15, C22, C52

مقدمه

امروزه، تقریباً تمام سازمان‌ها دریافته‌اند که منابع انسانی باید برای حفظ رقابت و بهبود عملکرد کارکنان خود در نظر گرفته شوند. مدیریت در سازمان‌ها بسیار مهم است و یکی از حساس‌ترین، دشوارترین و پربازده‌ترین وظایف است، زیرا با کمک مدیران، نظریه‌ها و سبک‌های قدرتمند و آگاه می‌توان چهره سازمان را اصلاح کرد یا برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی لازم را ایجاد کرد و از منابع مختلف سازمان مانند کارکنان، منافع و دستیابی به اهداف را به حداکثر رساند و آن‌ها را ممکن ساخت (نویدی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین، با توجه به رشد روزافزون فعالیت‌های منابع انسانی، مساله اصلی برای سازمان‌ها قرار دادن برخی از فعالیت‌های آن‌ها در شرکت‌های کوچک‌تر است، چنین فعالیت‌هایی به ادبیات مدیریت برون‌سپاری ارجاع داده می‌شود.

در جدیدترین تعریف برون‌سپاری، با توجه به باکی^۱ (۲۰۱۷) یک فعالیت که در حوزه کسب‌وکار، سازمان‌ها می‌توانند برای یک دوره زمانی برای کاهش هزینه‌ها یا بهبود بهره‌وری با تغییر وظایف، عملیات‌ها، مشاغل، یا فرآیندها توسط یک شرکت واسطه قابل توجه باشند. سازمان‌ها برای برون‌سپاری دلایلی مانند افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، ارتقای اثربخشی و بهبود عملکرد دارند (برانجس^۲، ۲۰۲۲؛ حسینی و نیک‌آبادی^۳، ۲۰۲۱). برخی سازمان‌ها تمام یا بخشی از فرآیندهای منابع انسانی را برون‌سپاری می‌کنند، برخی دیگر از روش‌های الکترونیکی و مجازی یا ترکیبی استفاده می‌کنند، اما ارائه مدلی که تمام ابعاد را پوشش دهد یک نگرانی برای همه سازمان‌ها است. در صنعت بانکداری اسلامی، دلایلی برای صرفه‌جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دسترسی به فن‌آوری پیشرفته، بهبود سطح خدمات، دسترسی به سیاست‌های متخصص و سازمانی برای برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی وجود دارد. فرآیند این واگذاری برای فعالیت‌های ارزش افزوده کم‌تر است و فعالیت‌های اساسی توسط خود بانک انجام می‌شوند. این امر به بانک اجازه خواهد داد تا تمرکز خود را بر فعالیت‌های اصلی خود افزایش دهد و در نتیجه بهره‌وری خود را افزایش دهد (مغنی و همکاران، ۱۳۹۸). در نهایت، از آنجا که بانک پارسیان از خطرات و چالش‌هایی که ممکن است با برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی به وجود آید، مستثنی نیست. به ویژه با توسعه سریع و کیفی رخ داده در سال‌های اخیر در زمینه برون‌سپاری و انتقال منابع انسانی به بخش خصوصی و سازمان‌های غیردولتی در سطح سازمان‌ها به نظر می‌رسد با اکتشاف و بررسی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری بانک پارسیان، این فعالیت‌ها می‌توانند از این منابع بهتر استفاده نمایند همچنین به نظر می‌رسد که صنعت بانکداری اسلامی به یک چارچوب و مدل برای فعالیت‌های بانکداران

¹ Bucki

² Brunjes

³ Hoseini & Nikabadi

برون‌سپاری برای کاهش خطرات بالقوه برای برون‌سپاری چنین فعالیت‌هایی نیاز است. از طرفی تجربه استفاده از این رویکرد در ایران با مشکلات فراوانی همراه است و گاهی به معضل ملی تبدیل شده است. بهره‌گیری از برون‌سپاری برای دور زدن قانون کار؛ برخورد استثمارگونه شرکت‌های پیمانکار، به دلیل کمبود فرصت‌های شغلی (به جای برون‌سپاری؛ سودجویی بیش از حد این شرکت‌ها و غیرحرفه‌ای بودن آن‌ها به عنوان شرکت تأمین‌کننده؛ نبود احساس مسئولیت مشترک در شرکت‌های پذیرنده و شرکت‌های استفاده‌کننده بکارگیری نیروهای انسانی شرکت‌های تأمین‌کننده با مزایای محدود، در کنار نیروهای ثابت برخوردار از مزایای متعدد و پیدایش احساس تبعیض میان این نیروها و احساس تهدید از سوی نیروهای ثابت)، برخی از دلایل و جلوه‌های این معضل به شمار می‌روند. یکی از پیش‌نیازهای اصلی انجام اثربخش برون‌سپاری اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، وجود چارچوبی جامع و منسجم برای این راهبرد است.

بنابراین در این تحقیق با کشف و شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر در این زمینه و در نهایت بقا در این محیط متلاطم و آماده‌سازی خود برای تغییرات آینده، به شناسایی تصمیم‌گیرندگان و مدیران ارشد صنعت بانکداری یاری خواهد رساند. بدون شک، نتایج این تحقیق به سیاست‌گذاران سامان برای برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیمات مناسب برای فعالیت‌های منابع انسانی برون‌سپاری مربوطه کمک خواهد کرد.

۱. مبانی نظری

برون‌سپاری در دهه‌های اخیر نفوذ قابل توجهی در صنایع مختلف داشته و به عنوان یک ابزار راهبردی مورد توجه مدیران قرار گرفته است. همان گونه که در تحقیقات مختلفی به مزایای کسب شده از برون‌سپاری اشاره شده است، (محمدی و طباطبایی، ۱۴۰۰)

اکثر مطالعات در زمینه برون‌سپاری به رابطه بین مؤلفه‌های برون‌سپاری و متغیرهای اولیه مطالعات برون‌سپاری بر رابطه بین برون‌سپاری و متغیرهای دیگر مانند عملکرد سازمانی و کمتر عوامل مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی تمرکز کرده‌اند و به طور خاص به ندرت در سازمان‌هایی مانند بانک‌های اسلامی مورد بررسی قرار گرفته است. دیگر اینکه اکثر تحقیقات بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند و کمتر به طور گسترده عوامل مؤثر بر برون‌سپاری منابع انسانی شناسایی و مورد بررسی قرار گرفته‌اند و به طور خاص به نظر می‌رسد در سازمان‌هایی مانند بانک‌های اسلامی بومی‌سازی مورد توجه قرار نگرفته است.

۲-۱. مفهوم برون سپاری منابع انسانی

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 دردرساز 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. (محمدی و طباطبایی، ۱۳۹۵).

بارنی^۱ (۱۹۹۵) در کار علمی خود با عنوان مدیریت منابع انسانی یک رویکرد معاصر، برون سپاری منابع انسانی را به عنوان ترکیبی از مدل ها و تکنیک های مختلف برای اشکال جدید یا غیر موجود از فعالیت ها تعریف کرد و آن ها را به طور اساسی با هدف ایجاد خروجی ارزش برای کاربران نهایی بازسازی و طراحی مجدد کرد. مهم است توجه داشته باشید که برون سپاری منابع انسانی به یک شرکت این شانس را می دهد که یک انتخاب برای کاهش هزینه و همچنین کاهش هزینه در ارائه فرصت به شرکت برای انتشار یا حتی حفظ کنترل فعالیت های خاص تحت مدیریت منابع انسانی داشته باشد. کسانی که از برون سپاری حمایت می کنند ادعا می کنند که این امر فرصتی برای شرکت فراهم می کند تا به این فعالیت که شرکت احساس می کند یک ارزش اساسی برای این دپارتمان است، واکنش نشان دهد. در واقع، کسانی که برون سپاری را حمایت می کنند ادعا می کنند که با گزینه برون سپاری، شرکت به راحتی می تواند کارمندان را برون سپاری کند تا تقاضاهای رقابتی خدمات بهتر و با هزینه عادلانه را برآورده سازد. چندین محقق استدلال کرده اند که برون سپاری شایستگی بیشتری برای بخش های منابع انسانی دارد و استدلال می کنند که، به منابع انسانی ابزاری مورد نیاز برای ایجاد مزیت رقابتی شرکت می دهد. این امر مطابق نظر محققانی مانند گریر و همکاران^۲ (۱۹۹۹) است که در کار علمی خود مورد بحث قرار گرفته؛ برون سپاری مدیریت منابع انسانی؛ تصمیم گیری یا کمک گرفتن آن.

نگهداری درست شرکت ها دشوار است زیرا عوامل زیادی وجود دارند که باید در همه زمان ها تحلیل شوند. جانسون و شولز^۳ (۱۹۹۹) استدلال می کنند که با بزرگ تر شدن یک شرکت، نیاز به حفاظت از کارکنان و رسیدگی درست به همه چیز مرتبط با منابع انسانی وجود دارد. اگرچه اغلب توسط رهبران توانمند و نیروی کار با تحصیلات عالی تامین می شود، اما اغلب سازمان ها فاقد تخصص منابع انسانی برای رسیدگی به طیف گسترده ای از مسائل در حال ظهور هستند، به عنوان مثال، چگونه کارکنان ماهر یا ماموریت های بین المللی را در بازارهای نوظهور پیدا کرده و به کار

¹ Barney

² Greer et al.

³ Johnson & Scholes

بگیریم یا به سرعت هزاران کارمند را از یک ادغام یا اکتساب جذب شود و به سرعت آن‌ها را در یک پلتفرم برنامه‌ریزی منابع سازمانی واحد (ERP) ادغام گردد (قیان و همکاران^۱، ۲۰۱۹).

۲-۱. برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی و سازمان

برون‌سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ترویج بهره‌وری در قالب حداقل‌سازی در سال‌های اخیر توسط مدیران و مقامات سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. به دلیل ریسک بالایی که هر مرحله از فرآیند برون‌سپاری دارد، برون‌سپاری یک تصمیم استراتژیک برای بسیاری از سازمان‌ها با یک نرخ شکست قابل توجه در نظر گرفته می‌شود (خوانساری‌زاده و شیرمحمدی، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر، یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها، بهره‌وری و مهارت منابع انسانی است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۸). با توجه به گزارش‌های انجمن آموزش و توسعه آمریکا در سال ۲۰۱۴، فرآیند سرمایه‌گذاری در امور منابع انسانی به طور مداوم رشد می‌کند و یکی از راه‌حل‌های این هدف، توسعه یک ابزار برون‌سپاری است که به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران و کارشناسان در دنیای امروز تبدیل شده است. همچنین لازم به ذکر است که برون‌سپاری یا تدارک داخلی یک فعالیت یکی از پیچیده‌ترین تصمیمات سازمانی است و اتخاذ چنین تصمیمی، به عنوان بخش اول فرآیند برون‌سپاری، نیازمند شناسایی و بررسی تمام عوامل مؤثر است (باقری و همکاران، ۱۳۹۴).

امروزه سازمان‌ها ناگزیرند برای موفقیت در دنیای کسب و کار بر مزیت‌های رقابتی خود تکیه کنند برای این منظور استراتژی برون‌سپاری به عنوان راهکاری خواهد بود که امکان استفاده سازمان از منابع، تسهیلات و تخصص‌های سایر سازمان‌ها را بدون اینکه سازمان مالکیتی بر منابع و تسهیلات داشته باشد فراهم می‌آورد. همچنین در حال حاضر برون‌سپاری، نه تنها منابع مالی بلکه یک ایده نوآورانه است، که در دراز مدت نتایج مالی مثبتی را فراهم می‌کند، بخش مشتری، سهم بازار شرکت را گسترش می‌دهد و شرایط مطلوبی را برای توسعه ایجاد می‌نماید (کالمبایوا و همکاران^۲، ۲۰۲۱). دلیل دیگر اینکه چرا برخی سازمان‌ها ممکن است به برون‌سپاری توجه کنند نیاز به تخصص است. آن‌ها تخصص لازم را ندارند و یا تخصص آن‌ها آنقدر قدیمی است که نیاز به سرمایه‌گذاری به سختی در این مورد وجود دارد.

¹ Qian et al.

² Kulembayeva et al.

با توجه به تحقیقات قبلی، منابع انسانی که می‌توانند برون‌سپاری شوند، در یکی از چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند:

- انتخاب و کارمندیابی؛
- آموزش و پژوهش؛
- حقوق و مزایا؛
- ادغام، جابجایی و به حداقل رساندن برون‌سپاری منابع انسانی در میان سازمان‌ها روز به روز محبوب‌تر می‌شود.

این فعالیت برای سازمان‌های خدماتی به دلیل وجود عوامل انسانی حیاتی است. با توجه به اهمیت کیفیت برای سازمان‌های خدماتی و نیاز به تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای آن‌ها، سازمان‌های غیر هسته‌ای مانند منابع انسانی به ارائه‌دهندگان خدمات واگذار می‌شوند. برون‌سپاری منابع انسانی را می‌توان در سطوح مختلف مانند سطوح تاکتیکی، استراتژیک و تکاملی به کار برد، اما این فرآیند باید به دقت برنامه‌ریزی شود و باید به طور مداوم مدیریت شود (سالمن و الوگتته^۱، ۲۰۱۹).

از جزئیات وظایف بخش منابع انسانی برون‌سپاری شده مواردی همچون فهرست حقوق، مدیریت حقوق و دست‌مزد، حقوق بازنشستگی، آموزش، طراحی و توسعه برنامه‌ها، مشاوره آموزشی برای بخش‌های کسب‌وکار، ارزیابی برنامه‌ها، طرح‌های استراتژیک برای انتقال و جابجایی، سیاست‌های توسعه آموزش و پرورش، استخدام و انتخاب، تبلیغات، انتخاب، درخواست‌ها، آزمون‌ها، بررسی منابع، مصاحبه‌های مقدماتی، مذاکره در مورد درآمد مدیران، مصاحبه‌های خروج و برنامه‌های رفاهی کارکنان می‌باشد (نویدی و همکاران، ۱۳۹۶).

منابع انسانی در برون‌سپاری بر عوامل مربوط به کارکنان مانند روحیه، انگیزه و آموزش و پرورش باید در این زمینه به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

با توجه به برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، وفاداری و انگیزه کارکنان تا چه حد ممکن است؟

کارمندان تا چه حدی می‌توانند برای کار در بخش‌های جدید آموزش ببینند؟

تا چه حد سطح بالایی از منابع انسانی برای انجام این فعالیت در سازمان وجود دارد؟

علاوه بر این، مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که سه دلیل اصلی برای فعالیت‌های منابع برون‌سپاری انسان وجود دارد که عبارتند از: هزینه، تخصص و ظرفیت. (ایورا و همکاران^۲، ۲۰۱۸).

¹ Suleman & Ogbette

² Oliveira et al.

۲. پیشینه تحقیق

۲-۱. مقالات در مورد توابع برون سپاری شده

دانشمندان اولریش و بتیس و همکاران^۱ (۱۹۹۹)، در آثار پژوهشی خود اشاره می کنند که در طول سال ها، منابع انسانی با یک هدف عمده برای تولید اقلام تحویلی تکامل یافته اند که منجر به بررسی مجدد فعالیت های منابع انسانی، عملکردها و ادارات برای درک و ارزیابی چگونگی ارائه آن ها شده است (بتیس و همکاران^۲، ۱۹۹۹).

الماتی^۳ (۲۰۰۳) در مقاله علمی خود با عنوان "تأثیر درک شده برون سپاری بر عملکرد سازمانی" چندین فعالیت را برجسته می کند که شرکت های قرن بیست و یکم به برون سپاری ادامه می دهند. الماتی همچنین نمونه هایی از فعالیت هایی مانند حقوق و دستمزد، اجرای برنامه های بازنگری و مزایای اعطا شده برای مدیریت را ارائه می دهد.

استدلال الماتی به خوبی با دیگر محققان مانند براون^۴ که ادعا می کنند که توابع برون سپاری مشترک شامل فرآیند مدیریت منابع انسانی (که شامل استخدام و اخراج کارکنان/ کارشناسان، و یا فرآیند کارمندیابی است) مصاحبه پس زمینه، خدمات مدیریت ریسک (که ممکن است شامل جبران خسارت به جبران، حل سوء تفاهم، سیاست های اداری)، آموزش، توسعه، حقوق و دستمزد، حفظ سوابق، ارزیابی عملکرد در میان دیگران است، هم خوانی دارد (بروئن و کرگان^۵، ۲۰۰۸).

در دنیای امروز، ثابت شده است که برون سپاری منابع انسانی یک استراتژی بزرگ از نظر کاهش هزینه ها و همچنین عملکرد سازمان ها است، از این رو، عملکردهایی که انجام می دهد تا حد زیادی برنامه های منابع انسانی هستند. خدمات کارکنان شخص ثالث یا کارمند معروف به برنامه کمک کارکنان به طور رسمی تاسیس و شناخته شده است. برنامه های کمک کارکنان به کارکنان در برنامه های آگاهی مانند زمانی که فرد نیاز به مشاوره قانونی، مشاور و یا زمانی که با چالش های شخصی مواجه می شوند، مرتبط با مسائل مالی یا خانوادگی هستند، کمک می کنند. یک پرونده در ایالت کالیفرنیا در ایالات متحده آمریکا وجود دارد، قوانین ایالتی و چالش های شخصی مانند آزمایش مواد مخدر محدود به انجام این کار در حین کار است. دپارتمان منابع انسانی برای شناسایی و برون سپاری تأمین کنندگان مزایای در نظر گرفته شده برای سود رساندن به کارمندان شرکت مورد

¹ Ulrich & Bettis et al.

² Bettis et al.

³ Elmuti

⁴ Brown

⁵ Brown & Cregan

نیاز خواهد بود، چنین مزایایی ممکن است شامل بیمه پزشکی، جبران کار و برنامه‌های بازنشستگی در میان دیگران باشد (مهلان^۱، ۲۰۰۳).

در حالی که عوامل متعددی وجود دارند که باید قبل از تصمیم‌گیری در فرآیند برون‌سپاری منابع انسانی در بخش بانکداری در نظر گرفته شوند، سوالاتی وجود دارند که نباید نادیده گرفته شوند. این دو سؤال عبارتند از: در صورت برون‌سپاری، آیا چنین خدماتی بر سازمان تأثیر خواهند داشت و در نهایت بر کارکنان شرکت تأثیر خواهند داشت؟

۲-۲. تأثیر برون‌سپاری بر سازمان

اغلب، شرکت‌های هدف محرک برون‌سپاری منابع انسانی به طور عمده برای به دست آوردن دسترسی به بازار رقابتی از طریق تحقق و دستیابی به بازده‌های بالاتر است که اغلب در نتیجه تعهد سرمایه محدود و همچنین توانایی آن‌ها برای تنظیم با محیط در حال تغییر در حالی که از تعهد کمتری به منابع داخلی استفاده می‌کنند، فعال می‌شوند.

آبراهام و تیلور^۲ (۱۹۹۶) در اثر علمی خود با عنوان؛ استفاده شرکت از پیمانکاران خارجی: تئوری و شواهد منتشر شده استدلال می‌کنند که برون‌سپاری می‌تواند به شرکت‌ها و مؤسسات کمک کند تا هزینه‌های عملیاتی را در شرکت آبراهام و تیلور کاهش دهند و تأکید می‌کنند که در اینجا شرکت توجه بیشتری به سه حوزه یعنی سرمایه‌گذاری سرمایه، هزینه ثابت و شکل و همچنین هزینه‌های عملیاتی می‌کند (قیان و همکاران، ۲۰۱۹).

هنگامی که خدمات غیر مرکزی شرکت برون‌سپاری می‌شوند، در اغلب موارد سرمایه‌هایی که در چنین فعالیت‌های غیر مرکزی صرف می‌شوند، ذخیره می‌شوند و شاید مجدداً در عملیات اصلی شرکت سرمایه‌گذاری شوند، در نتیجه به برتری عملیات کمک می‌کنند، از این رو سود و موفقیت کسب‌وکار بیشتر می‌شود. چنین سرمایه‌هایی که در نتیجه برون‌سپاری ذخیره می‌شوند نیز ممکن است در راه‌های دیگری مانند انجام تحقیق و ابتکار عمل به منظور ایجاد یا پیدا کردن بازار جدید مورد استفاده قرار گیرند، که برای موفقیت هر کسب و کاری حیاتی است.

همانطور که آرنولد^۳ (۲۰۰۰) در مقاله علمی خود به بعد جدید برون‌سپاری ترکیبی از اقتصاد هزینه معامله و مفهوم شایستگی‌های اصلی در زمان انجام یا در نظر گرفتن برون‌سپاری اشاره کرد. دانشمندی که از این ایده پشتیبانی می‌کنند ادعا می‌کنند که در چنین شرایطی (زمانی که خدمات غیر هسته‌ای برون‌سپاری می‌شوند)، فعالیت‌ها و خدماتی که صلاحیت اصلی شرکت در

¹ Mehlman

² Abraham & Taylor

³ Arnold

زمان برون‌سپاری نیستند، مزیت بزرگی برای عملکرد شرکت محسوب می‌شوند، زیرا این امر امکان صرفه‌جویی در مقیاس را فراهم می‌کند تا مشتریان دارای خدمات با مهارت بالا و در عین حال با هزینه نسبتاً پایین‌تر آرنولد داشته باشند.

۲-۳. چالش‌های برون‌سپاری در سمت سازمان

گرامن و پائول^۱ (۲۰۰۵) در مقاله "۱۰ اشتباه بالا در زمان مزایای برون‌سپاری" استدلال می‌کنند که یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، زمانی است که یک شرکت برون‌سپاری را در آغوش می‌گیرد و ممکن است اجتناب از آن دشوار باشد، این است که، شرکت در برابر از دست‌دادن اطلاعات محرمانه مانند گزارش‌های حسابرسی، اطلاعات شخصی کارمند که ممکن است به طور نامناسبی مورد استفاده قرار گیرد و در معرض رقابتی شرکت قرار گیرد، آسیب‌پذیر است. به همین ترتیب، در کار علمی او در سال ۱۹۹۸، سازمان پیمانکاری یک راهنمای استراتژیک برای برون‌سپاری، دومبرگر توضیح می‌دهد که برون‌سپاری یکی از راه‌های اصلی از دست رفتن مهارت‌ها و دانش درونی است. محقق اضافه می‌کند که چنین زیان‌هایی تنها محدود به از دست دادن دانش و مهارت نیست، بلکه همچنین شرکت می‌تواند به راحتی در بخش نوآوری از مسیر خود منحرف شود زیرا ترجیح می‌دهد بیشتر بر برون‌سپاری تکیه کند. همچنین بری^۲ (۲۰۰۵) استدلال می‌کند که کارمندان اروپایی نسبت به برون‌سپاری خوشبین‌تر هستند، همان‌طور که شرکت‌ها برون‌سپاری را می‌پذیرند، با معایبی مانند کاهش در تولید همراه است که می‌تواند به از دست دادن مهارت‌ها و دانش در میان کارمندان نسبت داده شود، همان‌طور که شرکت تمایل دارد بیشتر بر مهارت‌های منابع انسانی برون‌سپاری شده تکیه کند.

به طور نسبی، محققان دیگر در حمایت از نیاز شرکت‌ها به حفظ حسادت اطلاعات خود استدلال می‌کنند زیرا برخی از اطلاعات ممکن است حساس باشند. هنگام انجام جستجو برای مثال برای مدیران، به دلیل حساسیت موقعیت‌ها، برخی از شرکت‌ها تنها تحقیقاتی را در نظر می‌گیرند که ممکن است برای شناسایی اسامی نامزدهای بالقوه مورد نیاز باشد. بتیس توصیه می‌کند که برای پنهان کردن چنین اطلاعات حساسی، نام فروشندگان گاهی اوقات تغییر می‌کند و شرکت با مسئولیت جستجو یا استخدام نامزدها رها می‌شود.

¹ Grauman & Paul

² Berry

۲-۴. تأثیر احتمالی برون‌سپاری بر سازمان

چندین محقق ادعا می‌کنند که مطالعات ثابت کرده‌اند که چگونه دیدگاه‌های کارکنان مانند رفتار و نگرش نقش حیاتی را در زمان تصمیم‌گیری سازمان‌ها در مورد برون‌سپاری ایفا می‌کنند. میشل و جیمز^۱ (۲۰۱۷) استدلال کردند که برون‌سپاری منابع انسانی می‌تواند به راحتی باعث عدم روحیه در میان کارکنان سازمانی که نویسندگان مقاله می‌گویند، می‌گردد و چنین احساساتی در میان کارکنان می‌تواند تأثیر منفی بر فرهنگ سازمانی داشته باشد.

علاوه بر این، دیدگاه بالا توسط محققان دیگر که ادعا می‌کنند که برون‌سپاری منابع انسانی یک گلوله جادویی^۲ نیست، حفظ می‌شود. گراومن و پائول (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند که در نتیجه برون‌سپاری منابع انسانی، شرکت ممکن است توسط درگیری‌های بی‌پایان بین برون‌سپاری (خارجی) و کارمندان داخلی احاطه شود اگر توجهی نشود. عدم شایستگی دیگر برون‌سپاری منابع انسانی این است که کارمندان در خانه به راحتی می‌توانند در مشاغل احساس ناامنی کنند که منجر به عدم روحیه می‌شود، موارد غیبت را افزایش می‌دهد که همگی منجر به تولید پایین می‌شود.

میشل و جیمز (۲۰۱۷) توضیح می‌دهند که برخی عوامل کلیدی وجود دارند که برای برون‌سپاری موفق فعالیت‌های منابع انسانی، اعتبار دارند. لازم است با توجه به توان محوری سازمان‌ها، تصمیم‌گیری سازمانی مورد نقد و بررسی قرار گیرد. این تصمیم باید در نظر گرفته شود با دانستن این که افزایش بودجه برای شایستگی‌های هسته‌ای شرکت بسیار مهم است تا سرمایه‌گذاری بیشتر در فعالیت‌های دیگر. عامل حیاتی دیگر که باید هنگام تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری در نظر گرفته شود، در نظر گرفتن دیدگاه‌های کارکنان سازمان با درگیر کردن نمایندگان کارکنان در تصمیم‌گیری است. این باعث می‌شود که کارمندان درگیر توسعه یک حس مالکیت شوند که برای موفقیت شرکت خوب است. برخی از محققان استدلال می‌کنند که در جایی که کارمندان داخلی به طور کامل در فعالیت‌های برون‌سپاری درگیر هستند، چنین کارمندان روابط خوبی را ترک می‌کنند و ممکن است فعالیت‌های روزانه منابع انسانی معاملاتی را تسهیل کنند که در بلند مدت ممکن است منجر به موفقیت اولیه شود زیرا کارکنان توجه بیشتری به هر گونه فعالیت چالش برانگیز در شرکت می‌کنند در حالی که در جایی که کارمندان در تصمیم‌گیری قبل از برون‌سپاری احساسات منفی درگیر نیستند.

¹ Mitchell & James

² a magic bullet

۲-۵. مدل‌های برون‌سپاری منابع انسانی

سه مدل اصلی در برون‌سپاری منابع انسانی به کار گرفته می‌شوند. سازمان کارفرما حرفه‌ای (PEO)^۱، برون‌سپاری خدمات اداری (ASO)^۲ و مدل ناوبری منابع انسانی^۳ که معمولاً شناخته شده و در سراسر جهان برای پاسخگویی به نیازهای شرکت‌ها و سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

اگر یک شرکت یا سازمان به خدمات حقوق و دست‌مزد خدمات نیاز داشته باشد، در این مورد کارکنان طبقه اول یا کارگران به بهترین نحو از برنامه‌ها سود می‌برند، در حالی که مهارت‌های منابع انسانی مکمل و مهارت/ تخصص، مدل سازمان کارفرما حرفه‌ای (PEO) به طور گسترده‌ای به عنوان مدل مناسب برون‌سپاری منابع انسانی که باید در نظر گرفته شود توصیه می‌شود. همچنین برون‌سپاری خدمات اداری یا (ASO) که گفته می‌شود انعطاف‌پذیرترین مدل است چون گفته می‌شود بهترین خدمات و منافع را به کسب و کارها برای سازمان‌ها و یا شرکت‌ها ارائه می‌دهد. گاهی اوقات بدون نیاز به یک توافق هم اشتغالی نیز از این مدل به عنوان یکی از مدل‌هایی ذکر می‌شود که اغلب می‌توان آن را در نظر گرفت (میشل و جیمز، ۲۰۱۷).

مدل دیگر - ناوبری منابع انسانی، در این مدل، سازمان کارفرمای اغلب با تشکیل یک شرکت که برای منافع کارفرما کار می‌کند و مدیر سابقه برای کارمندان می‌شود، ترکیب می‌شود. در این مورد، رابطه شکل گرفته مشاوران سازمان کارفرمایان حرفه‌ای برای فرض مسئولیت توابع منابع انسانی اعم از حقوق و دست‌مزد تا مزایا در نظر گرفته می‌شود.

برخی محققان استدلال کرده‌اند که، مدل سازمان کارفرمایان حرفه‌ای در مورد کسب‌وکار کوچک و متوسط که در آن برون‌سپاری به عنوان راهی برای تضمین توافق در کسب‌وکار برای دور زدن هزینه بخش منابع انسانی داخلی استفاده می‌شود، محبوب است. نویسندگانی مانند، مهلمن، و هینمن، استدلال می‌کنند که تحت مدل تخصصی که به عنوان مدل طراح نیز شناخته می‌شود، ارائه‌دهنده برون‌سپاری منابع انسانی اغلب به عنوان یک متخصص یا مشاور با عیب‌یابی مسائل منابع انسانی ارائه شده و یا می‌تواند و یا نیاز به اصلاح کل طراحی برنامه منابع انسانی دارد

^۱ Professional Employer Organization (PEO)

^۲ Administrative Service Outsourcing (ASO)

^۳ Human Resource Navigator model

۲-۶. دلایل استراتژیک برای برون سپاری

بسیاری از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که خدمات منابع انسانی را تا حد زیادی به دلیل نیاز به دسترسی به متخصص و خدمات با کیفیت که اغلب به راحتی از مشتریان خارجی در دسترس هستند، برون سپاری کنند. اگرچه دیدگاه رایج این است که، مهم است توجه شود که بهره‌وری هزینه یک عامل محرک نیست که چرا شرکت‌ها برای برون سپاری انتخاب می‌کنند و از این رو، می‌توان استدلال کرد که به تنهایی، اثربخشی هزینه پایین در یک بازار رقابتی نمی‌تواند عامل مهمی برای انتخاب یک فروشنده از میان ارائه‌توابع تقریباً مشابه اما با هزینه متفاوت باشد. به همین ترتیب، برون سپاری، بانک پارسیان را قادر ساخته است تا بر کارکردهای اصلی خود تمرکز کند، و بانک را آزاد می‌گذارد تا به طور مداوم برخی کارکردهای ضروری را برون سپاری کند اما اهمیت زیادی در عملکرد بانک ندارد که مسلماً به مدیر فرصت می‌دهد تا بر ارائه خدمات بهتر بر کارکردهای اصلی تمرکز کند به غیر از تمرکز بر بخش‌های فرعی مسائلی که ممکن است مورد نیاز باشند اما برای روان کردن جریان بانک حیاتی نیستند. این موضوع در راستای دیدگاه‌های ارائه‌شده توسط شریم^۱ (۲۰۰۲) نیز می‌باشد. در این مقاله، تنها درک برون سپاری درست و مدیریت ریسک، که پژوهشگر ادعا می‌کند برون سپاری اغلب به عنوان راهی برای کمک به متخصصان منابع انسانی برای مشارکت در عملکردهایی که هسته اصلی دیدگاه سازمان تلقی می‌شوند، دیده می‌شود.

کاکابادس و کاکابادس (۲۰۰۰) در بررسی انتقادی- برون سپاری یک تغییر الگو اظهار می‌کنند که شرکت‌هایی که هدف آن‌ها یافتن رقابت از طریق برون سپاری است، اغلب فرصتی برای گسترش فرصت‌های شغلی ایجاد می‌کنند، به طوری که دیگر منابع انسانی بیکار فرصت استخدام شدن در هنگام برون سپاری را خواهند داشت؛ که در نتیجه نیاز به ماندن در کنترل فعالیت‌های برون سپاری شده، کارمندان در خانه خود را در حال مسئولیت گرفتن مسئولیت فعالیت‌های برون سپاری شده یافتند که در دراز مدت، کارمندان در حال کسب مهارت‌ها و تخصص در اجرای روزمره فعالیت‌هایی بودند که مسئولیت چشم‌پوشی یا نظارت بر آن‌ها داده شده بود که به آن‌ها کمک می‌کرد تا دانش و مهارت‌هایی را به دست آورند که تا آنجا که به ایجاد مزیت رقابتی مربوط می‌شود، به دست آورند.

۳. روش‌شناسی

هدف مقاله حاضر شناسایی عوامل مؤثر برون سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان است. این مطالعه از نظر هدف یک تحقیق بنیادی است و با استفاده از روش تحقیق آمیخته (کیفی- کمی) به توسعه و تأیید مدل برون سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان پرداخته شده

¹ Shrim

است. از منظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز یک تحقیق پیمایشی- مقطعی است. ابزارهای اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این مطالعه شامل خبرگان بانک پارسیان کشور است که به تعداد ۲۴ نفر انتخاب شده‌اند. در گام نخست و در مرحله کیفی، از روش تحلیل محتوایی (تم) برای شناخت عوامل مؤثر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان استفاده شده است. سپس در مرحله کمی تحقیق، پرسشنامه‌ای بر اساس عوامل شناسایی شده با توجه به داده‌های حاصل از بخش کیفی تحقیق طراحی شده است.

گام نخست: تحلیل کیفی

در گام نخست برای شناسایی عوامل مؤثر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان از روش تحقیق کیفی استفاده شده است. یکی از روش‌های تحلیل داده‌های کیفی یا تحلیل محتوای کیفی، روش تحلیل تم یا همان تحلیل مضامین هست. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۰).

در فاز کیفی برای شناسایی اولیه عناصر، جامعه آماری شامل ۲۴ نفر از مدیران و خبرگان حوزه بانکداری اسلامی بوده که از بانک پارسیان کشور انتخاب شده‌اند. خبرگان بانکی با قید حداقل ده سال سابقه کاری، تحصیلات مرتبط دانشگاهی و سوابق مدیریتی مرتبط برگزیده شده‌اند. پس از گردآوری داده‌ها با بررسی مستندات و مطالعات پیشین، با تدوین برخی سؤالات اولیه، از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با صاحب‌نظران بانکی استفاده شد. مصاحبه‌ها تا حصول اشباع نظری ادامه یافت. افراد مصاحبه‌شونده با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. از ویژگی‌های نمونه‌گیری هدفمند می‌توان به انتقال پذیری یعنی امکان تعمیم نتایج به جوامع مشابه اشاره کرد. این نوع نمونه‌گیری برای درک عمیق پدیده‌ها مورد استفاده قرار گرفته و هدف اصلی در آن، حصول اشباع از داده‌ها است (هالیدی، ترجمه بهار، ۱۳۹۴). جهت ارتقاء تحقیق کیفی از چارچوب روایی و پایایی در مطالعات کیفی که توسط ین و همکاران^۱ (۲۰۱۴) ارائه شده، استفاده شده است. براین اساس چهار نوع آزمون در ارزیابی کیفیت تحقیقات کیفی ضروری است که عبارتند از: روایی سازه یا ساختاری، روایی درونی، روایی بیرونی و پایایی. برای روایی ساختاری از منابع اطلاعاتی چندگانه استفاده شده است. بعلاوه از افراد کلیدی شامل مدیران و خبرگان بانک پارسیان برای مرور گزارش مطالعه موردی و برطرف کردن هرگونه عدم سازگاری میان نتایج بدست آمده از منابع مختلف استفاده شده است. برای روایی بیرونی نتایج تحلیل محتوای کیفی، با ادبیات

¹ Yen et al.

حوزه فعالیت‌های برون‌سپاری منابع انسانی بانکداری مطابقت داده شده است و پایگاه داده مطالعه موردی ایجاد شده است. پروتکل طراحی شده برای این مطالعه مشتمل بر طرح تحقیق موردی (هدف اصلی تحقیق، واحد تحلیل تحقیق و مقیاس زمانی و مکانی تحقیق)، روش‌های دسترسی به مدارک و شواهد و منابع اطلاعات، پرسش‌های اصلی و فرعی تحقیق، دستورالعمل‌هایی برای تحلیل داده‌ها و گزارش یافته‌ها و نتایج می‌باشد. با بررسی و موشکافی و مقایسه مداوم داده‌های برخاسته از مصاحبه‌ها، در پایان فرایند کدگذاری، در مجموع ۲۱ تم فرعی مشخص شده است. در طی کدگذاری، با توجه به شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در بین این تم‌های فرعی، به تحلیل و تقلیل تم‌ها اقدام شده است. تحلیل داده‌های کیفی در این مطالعه با روش تحلیل تم انجام شده است. برای تحلیل محتوای کیفی از نرم‌افزار MAXQDA 2020 استفاده شده است. به این ترتیب، در کدگذاری ۹ تم اصلی مفهوم‌پردازی شده است: عوامل مدیریتی، عوامل استراتژیکی، عوامل مربوط به کیفیت، عوامل ایمنی، عوامل مربوط به خدمت، عوامل تکنولوژیکی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی.

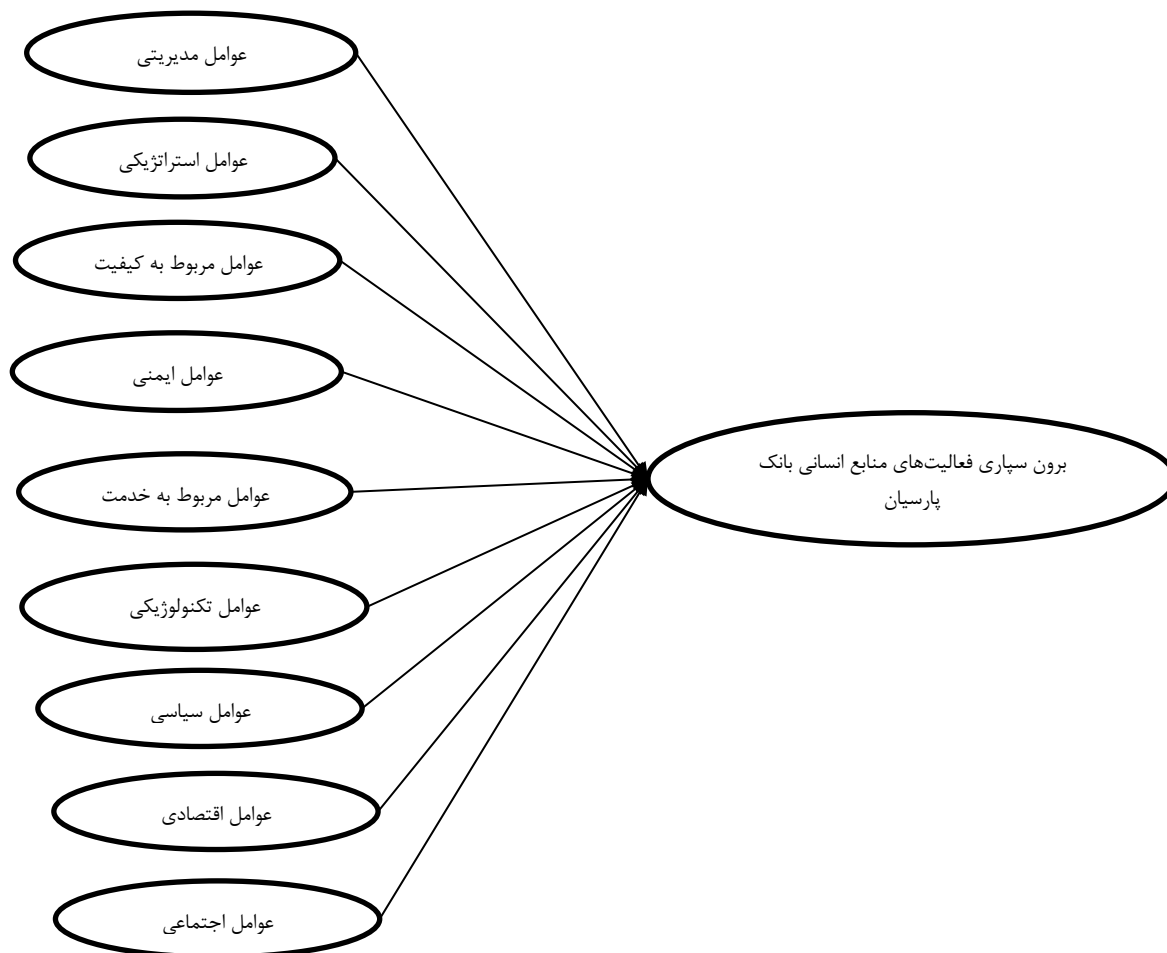
شاخص‌های متغیر وابسته، یعنی عوامل مدیریتی راتلا و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، حنیفی‌زاده و رواسان^۲ (۲۰۱۷)، عوامل ایمنی (طباطبایی و محمدی، ۱۴۰۰)، عوامل سیاسی (رامال و همکاران^۳، ۲۰۲۲)، عوامل مربوط به کیفیت (کیم و همکاران^۴، ۲۰۲۲) در ادبیات گوناگونی به همراه ابعادشان وجود دارد.

¹ Rautela et al.

² Hanafizadeh & Ravasan

³ Rammal et al.

⁴ Kim et al.



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی تحقیق فرضیات تحقیق به شرح زیر بیان می‌شود (شکل ۱):

- ✓ فرضیه ۱: عوامل مدیریتی بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان تأثیر معنادار دارد.
- ✓ فرضیه ۲: عوامل استراتژیکی بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان تأثیر معنادار دارد.

- ✓ فرضیه ۳: عوامل مربوط به کیفیت بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان تأثیر معنادار دارد.
- ✓ فرضیه ۴: عوامل ایمنی بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان تأثیر معنادار دارد.
- ✓ فرضیه ۵: عوامل مربوط به خدمت بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان تأثیر معنادار دارد.
- ✓ فرضیه ۶: عوامل تکنولوژیکی بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان تأثیر معنادار دارد.
- ✓ فرضیه ۷: عوامل سیاسی بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان تأثیر معنادار دارد.
- ✓ فرضیه ۸: عوامل اقتصادی بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان تأثیر معنادار دارد.
- ✓ فرضیه ۹: عوامل اجتماعی بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان تأثیر معنادار دارد.

در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه طراحی شده از بخش کیفی صورت پذیرفت. جامعه آماری در بخش کمی تحقیق شامل کلیه مدیران و کارمندان بانک پارسیان که با روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای و قاعده برآورد حجم نمونه کرجسی و مورگان^۱ (۱۹۷۰) انتخاب شده بودند و حداقل ۴ سال سابقه داشتند پرسشنامه در اختیار ۴۰۰ کارمند قرار گرفته و به صورت در دسترس انتخاب شدند. از بین این ۴۰۰ پرسشنامه، ۳۹۷ پرسشنامه برگردانده شده که به تجزیه و تحلیل آن‌ها پرداخته شده است.

۳-۱. سنجش روایی و پایایی پرسشنامه

برای بررسی روایی پرسشنامه در این پژوهش از نظر خبرگان استفاده شده است. بدین منظور، ابتدا نسخه‌ای از پرسشنامه در اختیار ۷ نفر از متخصصان و اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران و مشهد قرار گرفته تا روایی محتوایی پرسشنامه سنجیده شود و در نهایت دیدگاه‌های پیشنهادی آن‌ها در پرسشنامه اعمال شده است. برای برآورد پایایی، بعد از استخراج نمره‌های مربوط به هر پرسشنامه و وارد کردن داده‌ها در نرم‌افزار SPSS، از آلفای کرونباخ استفاده شده که میزان آن برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است.

¹ Krejcie & Morgan

۳-۲. آزمون مدل مفهومی پژوهش

مدل‌یابی پی ال اس^۱ در سه مرحله صورت می‌پذیرد. ۱- مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی؛ ۲- مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها؛ ۳- نیز برازش کلی مدل (هالند، ۱۹۹۹: ۲۰-۱۹۵).

۳-۳. ارزیابی مدل اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری با مدل درونی روابط بین سنجه‌های یک سازه و خود آن سازه را بررسی می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۳۹). برای تأیید روایی سازه و پایایی در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^۲ شاخص‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفت: ضریب آلفای کرونباخ^۳، (کرونباخ، ۱۹۵۱: ۳۳۶-۲۹۷). مقدار ضریب پایایی ساختاری (CR)^۴: این ضریب از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰,۷ پذیرفته می‌شود (وتزلز و همکاران^۵، ۲۰۰۹: ۱۹۵-۱۷۷). ضرایب بارهای عاملی: اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰,۶ باشد، نشان‌دهنده این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هالند، ۱۹۹۹: ۲۰-۱۹۵). میانگین واریانس استخراج‌شده^۶: مقدار این ضریب نیز از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰,۵ پذیرفته می‌شود (فورنل و لارکر^۷، ۱۹۸۱: ۵۰-۳۹). با توجه به جدول (۱) این مقادیر برای تمامی ابعاد در سطح مطلوبی قرار دارد

جدول شماره ۱. ارزیابی مدل اندازه‌گیری

ابعاد	AVE	CR	آلفای کرونباخ
عوامل مدیریتی	۰,۵۷۸	۰,۹۲۱	۰,۸۹۴
عوامل استراتژیکی	۰,۵۸۴	۰,۹۳۲	۰,۹۰۱
عوامل مربوط به کیفیت	۰,۶۲۱	۰,۹۶۷	۰,۹۱۷
عوامل ایمنی	۰,۶۵۲	۰,۹۷۴	۰,۹۳۲
عوامل مربوط به خدمت	۰,۷۴۱	۰,۹۳۵	۰,۸۹۷
عوامل تکنولوژیکی	۰,۵۹۷	۰,۹۴۱	۰,۹۱۳

^۱ PLS

^۲ Smart-PLS

^۳ Cronbach

^۴ Composite Reliability

^۵ Wetzels et al.

^۶ Average Variance Extracted (AVE)

^۷ Fornell-Larcker

عوامل سیاسی	۰,۶۴۹	۰,۹۶۸	۰,۹۳۲
عوامل اقتصادی	۰,۶۲۲	۰,۹۵۶	۰,۹۰۸
عوامل اجتماعی	۰,۶۸۳	۰,۹۶۱	۰,۹۲۴

منبع : یافته های پژوهش

معیار فورنل لارکر: اشاره به این مسئله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده هر سازه، بزرگ تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه های دیگر باشد. نتایج ماتریس فورنل-لارکر برای هر یک از ابعاد عوامل مدیریتی، عوامل استراتژیکی، عوامل مربوط به کیفیت، عوامل ایمنی، عوامل مربوط به خدمت، عوامل تکنولوژیکی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی به ترتیب ۰,۷۷، ۰,۷۸، ۰,۷۶، ۰,۸۰، ۰,۷۳، ۰,۷۵، ۰,۸۱، ۰,۸۱ و ۰,۸۰ محاسبه شد که نتایج حاصله، نشان دهنده تحقق کامل معیار مذکور می باشد.

ارزیابی مدل ساختاری: مدل ساختاری نشان دهنده روابط میان سازه های مدل می باشد. ضریب تعیین (R^2)^۱: ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، سنجش می نماید. قدرت پیش بینی مدل^۲ (معیار Q^2): قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد. اندازه تأثیر^۳ (F^2 کوهن): اندازه تأثیر یا F^2 کوهن (کوهن، ۱۹۸۸: ۴۴)، به بررسی تأثیر قابل توجه یک متغیر نهفته مستقل روی یک متغیر وابسته می پردازد (جدول ۲).

جدول شماره ۲. بررسی تأثیر قابل توجه یک متغیر نهفته مستقل روی یک متغیر وابسته

متغیرها	R^2	Q^2	اندازه تأثیر
عوامل مدیریتی	۰,۹۹۷	۰,۳۱	۰,۵۴
عوامل استراتژیکی	۰,۹۹۸	۰,۲۹	۰,۴۷
عوامل مربوط به کیفیت	۰,۹۹۷	۰,۳۴	۰,۴۹
عوامل ایمنی	۰,۹۹۸	۰,۳۲	۰,۲۳
عوامل مربوط به خدمت	۰,۹۹۹	۰,۴۱	۰,۵۹
عوامل تکنولوژیکی	۰,۹۹۹	۰,۴۲	۰,۶۳
عوامل سیاسی	۰,۹۹۸	۰,۴۶	۰,۵۰
عوامل اقتصادی	۰,۹۹۷	۰,۴۸	۰,۶۷
عوامل اجتماعی	۰,۹۹۶	۰,۳۸	۰,۵۴

منبع : یافته های پژوهش

^۱ R Squares

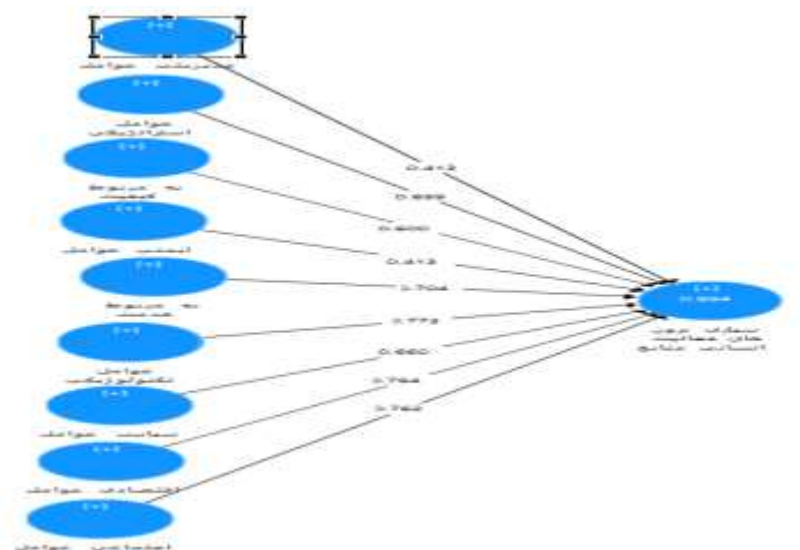
^۲ Stone-Geisser criterion

^۳ Effect Size

شکل شماره ۲. مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ضرایب

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش کلی مدل تنها یک معیار به عنوان جی او اف^۱ استفاده می‌شود. این معیار توسط تننهاوس و همکاران^۲ (۲۰۰۶) ابداع گردید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۷). مقدار جی او اف برای مدل پژوهش حاضر ۰٫۳۷۱، محاسبه شده است که نشان از برازش قوی مدل حاضر دارد. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی می‌توان به بررسی سؤالات پژوهش پرداخت (حنفی زاده و زارع، ۱۳۹۱: ۷۹-۲۷). در شکل ۳ مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر نشان داده شده است (شکل ۳).

¹ Goodness of Fit (GoF)² Tenenhaus et al.



شکل شماره ۳. مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب مسیر

در جدول (۳) نتایج آزمون سؤالات بر اساس مقادیر آماره t و ضرایب مسیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۳. نتایج آزمون سؤالات بر اساس مقادیر آماره t و ضرایب مسیر

سؤال	رابطه	جهت رابطه	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه آزمون
۱	عوامل مدیریتی $\rightarrow$ برون سپاری	مستقیم	۰,۴۱۹	۱۲,۰۰	تأیید
۲	عوامل استراتژیکی $\rightarrow$ برون سپاری	مستقیم	۰,۶۹۹	۸,۲۶	تأیید
۳	عوامل مربوط به کیفیت $\rightarrow$ برون سپاری	مستقیم	۰,۶۰۰	۹,۰۷	تأیید
۴	عوامل ایمنی $\rightarrow$ برون سپاری	مستقیم	۰,۴۱۳	۹,۹۰	تأیید
۵	عوامل مربوط به خدمت $\rightarrow$ برون سپاری	مستقیم	۰,۷۰۴	۱۵,۱۸	تأیید
۶	عوامل تکنولوژیکی $\rightarrow$ برون سپاری	مستقیم	۰,۷۷۳	۹,۴۶	تأیید
۷	عوامل سیاسی $\rightarrow$ برون سپاری	مستقیم	۰,۶۶۰	۱۹,۸۹	تأیید
۸	عوامل اقتصادی $\rightarrow$ برون سپاری	مستقیم	۰,۲۳۸	۴۴,۹۱	تأیید
۹	عوامل اجتماعی $\rightarrow$ برون سپاری	مستقیم	۰,۷۶۲	۳۵,۹۲	تأیید

منبع : یافته های پژوهش

۳-۵. رتبه‌بندی ابعاد تحقیق

ابعاد تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر (شکل ۳) در جدول ۴ رتبه‌بندی گردیدند.

جدول شماره ۴. ابعاد تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر

رتبه‌بندی ابعاد	ابعاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان	بار عاملی ابعاد
۱	عوامل اقتصادی	۰,۲۳۸
۲	عوامل تکنولوژیکی	۰,۷۷۳
۳	عوامل اجتماعی	۰,۷۶۲
۴	عوامل مربوط به خدمت	۰,۷۰۴
۵	عوامل استراتژیکی	۰,۶۹۹
۶	عوامل سیاسی	۰,۶۶۰
۷	عوامل مربوط به کیفیت	۰,۶۰۰
۸	عوامل مدیریتی	۰,۴۱۹
۹	عوامل ایمنی	۰,۴۱۳

منبع : یافته های پژوهش

۴. بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر یکی از اهداف سازمان‌ها، حرکت به سمت کوچک‌شدن است و برون‌سپاری یکی از راهبردهای رسیدن به این هدف می‌باشد. از موضوعات اساسی در این راهبرد، آن است که چگونه یک سازمان تصمیم بگیرد چه فعالیتی را برون‌سپاری کند و چه فعالیتی را خود انجام دهد. پس از اینکه تصمیم‌گیرندگان بانک پارسیان از مزایا و معایب برون‌سپاری آگاهی پیدا کردند و این استراتژی را اثربخش تشخیص دادند، در گام دوم باید فعالیتی که در سازمان قابلیت برون‌سپاری دارد را انتخاب کنند عبارتند از: هزینه و درآمد فعالیت، اهمیت راهبردی و نسبی فعالیت در جایگاه کلی سازمان، اصلی یا پشتیبانی‌بودن فعالیت، فراگیری فعالیت در بخش‌های مختلف، میزان ملموس یا ناملموس‌بودن فعالیت، میزان وابستگی فعالیت با سایر فعالیت‌ها، میزان پیوندی که فعالیت با مشتری دارد، وجود یک رویه باثبات و استاندارد برای انجام فعالیت، میزان سادگی یا پیچیدگی فعالیت و میزان تفکیک‌ناپذیری فعالیت که هر یک از این معیارها باید متناسب با نوع فعالیت سازمان مورد ارزیابی قرار گیرند. ، در گام سوم یا پایانی، سازمان باید محیط داخلی و خارجی خود را مورد ارزیابی قرار دهد تا از این موضوع اطمینان حاصل نماید که آیا سازمان توانایی

برون‌سپاری را دارد و یا شرایط در محیط بیرون سازمان به گونه‌ای است که برون‌سپاری انجام گیرد که در این تحقیق عوامل مؤثر با استفاده از تحلیل مضمون با استفاده از مدیران و خبرگان بانک پارسیان در فاز کیفی مشخص شدند که این عوامل عبارتند از: عوامل مدیریتی، عوامل استراتژیکی، عوامل مربوط به کیفیت، عوامل ایمنی، عوامل مربوط به خدمت، عوامل تکنولوژیکی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی.

در بین ابعاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی بانک پارسیان، بعد اقتصادی در رتبه اول و سایر ابعاد (عوامل تکنولوژیکی، عوامل اجتماعی، عوامل مربوط به خدمت، عوامل استراتژیکی، عوامل سیاسی، عوامل مربوط به کیفیت، عوامل مدیریتی و عوامل ایمنی) به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. نتیجه حاصله در خصوص بعد اقتصادی با نتایج برخی از مهم‌ترین مطالعات قبلی مؤذن‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، قهرمانی و خلیلی (۱۳۹۳) مطابقت وجود دارد. البته در برخی از موارد از جمله محمودی میمند و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت آن‌چنانی وجود ندارد.

نتایج پژوهش همچنین با مدل قیان و همکاران (۲۰۱۹) در برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی در بانک کنیا همسو بود. آن‌ها در بخش بانکداری کنیا اظهار داشتند که در نتیجه رقابت بالا برای بازار، چندین بانک به برون‌سپاری به عنوان یک استراتژی برای حفظ آن‌ها در کسب‌وکار متوسل شده‌اند. در میان دیگر دلایل پیشرفته برای برون‌سپاری منابع انسانی، موارد زیر وجود دارد: بسیاری از سازمان‌ها برون‌سپاری را برای وادار کردن کارشناسان به انجام فعالیت‌های خود انتخاب می‌کنند، با این حال گرفتن چنین متخصصانی از درون سازمان گران خواهد بود. طرفداران برون‌سپاری نیز استدلال می‌کنند که استراتژی مقرون‌به‌صرفه است زیرا شرکت‌ها یا سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا هزینه‌ها را برای فعالیت‌های غیر هسته‌ای در میان دیگران کاهش دهند.

با این حال مهم است که توجه داشته باشید که فرآیند برون‌سپاری اگر با دقت اداره نشود و در عین حال با در نظر گرفتن اهداف بخش منابع انسانی سازمان انجام شود نمی‌تواند هیچ تأثیری یا عدم موفقیت داشته باشد زیرا این امر ممکن است منجر به شکست در دستیابی به اهداف منابع انسانی سازمان شود. با این حال لازم به ذکر است که چندین مطالعه ادعا می‌کنند که زمانی که تصمیمات درست قبل از انجام تصمیم برون‌سپاری گرفته می‌شوند، مزایای برون‌سپاری منابع انسانی از موارد منفی مهم‌تر است (الماتی، ۲۰۰۰؛ گرامن و پائول، ۲۰۰۵).

۴-۱. پیشنهادات پژوهش

تحقیق و پژوهش در زمینه ی تصمیم‌گیری برون‌سپاری بدون در نظر گرفتن عوامل تاثیر گذار در محیط داخلی و خارجی سازمانی که این تصمیمات در آن تدوین و اجرا می‌شود، کاری بی‌فایده به

نظر می‌رسد. به عبارت دیگر توجه صرف به عوامل درونی یا بیرونی نمی‌تواند معضلات و چالش‌های این حوزه را در سازمانهای دولتی ایران به صورت کامل شناسایی نماید. علاوه براین، به علت اینکه تصمیمات سازمانی حوزه ای گرانبار از ارزش است و نمی‌توان نقش ارزش‌ها و باورهای اجتماعی را از آن حذف نمود، نتایج به دست آمده از پژوهش‌های اثبات گرایانه به تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی سوال‌های موجود در این حوزه باشد. در حوزه ی عمل، نتایج این مطالعه بر این نکته تاکید می‌نماید که نگاه تک بعدی و جزیی کارگزاران و عاملان تصمیم گیری برای برون سپاری فعالیت‌ها باعث خواهد شد تا نتایج مورد انتظار از این تصمیمات حاصل نشود. محدوده تصمیمات در سازمانهای دولتی، حوزه ای گسترده و فراگیر است. به طور کلی نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌کند که محققان و کارگزاران تصمیمات برون سپاری باید به مولفه‌های ملاحظات مدیریتی، ملاحظات استراتژیک، ملاحظات امنیتی، ملاحظات مربوط به کیفیت و عوامل مرتبط با ویژگی‌های خدمت از یک سو و از سوی دیگر به عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی محیط سازمان خود توجه کنند توجه به هدف تحقیق که تدوین مدلی پویا شامل ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر برون سپاری منابع انسانی بوده است دو دسته از ابعاد اصلی بر این تصمیم اثر گذارند. محققین مدل را از دیدگاه صاحب‌نظران دانشگاهی و فعالان حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت نیرو ایران مورد آزمون قرار دادند اما عوامل اجتماعی به طور تخصصی مورد بررسی قرار نگرفت بنابراین پیشنهاد می‌شود این عامل را محققین در بررسی‌های آتی موردنظر دقیق‌تری قرار دهند مانند بررسی نقش سرمایه اجتماعی در تصمیم‌گیری برون سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی.

۴-۲. محدودیت‌های تحقیق

- ✓ مراجعه مکرر محقق به ساختمان وزارت نیرو و سازمان‌های تابعه و فاصله زیاد این مراکز باهم
- ✓ همکاری ناقص و اندک مدیران و کارکنان سازمان تعصب و عدم رغبت برخی از پرسش‌شونده‌ها در پاسخ به سوالات که ناشی از داشتن جایگاهی ویژه در سازمان و نگرانی از مواخذه احتمالی و یا دلخوری‌های شخصی از سازمان و مدیریت آن بود و باعث گردید با تعصب و بی‌میلی خاصی به برخی گزاره‌ها پاسخ داده شود.
- ✓ درک ناصحیح برخی از سئوالات پرسشنامه‌ها توسط پرسش‌شونده‌ها به خصوص در مورد پرسشنامه که بعضاً منجر به پاسخ نادرست گردید.

در انتها باید اذعان داشت که نتایج کیفی و کمی این پژوهش نشان دادند که به منظور تبدیل شدن برون سپاری فعالیت های منابع انسانی بانک پارسیان، می بایستی بر ابعاد و مؤلفه های آن متمرکز شد. همچنین باید به تقویت و بهبود آن مبادرت ورزید.

۵.

منابع

۱. الوانی، مهدی؛ آذر، عادل؛ داناییفرد، حسن. (۱۳۹۱). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار.
۲. باقری، مسلم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم؛ کیانی، مهرداد. (۱۳۹۴). طراحی الگوی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری جهت برون سپاری فعالیت‌ها (مورد مطالعه: شرکت صنایع اپتیک اصفهان)، بهبود مدیریت، دوره ۹، ۳ (۲۹): ۱۶۶-۱۳۷.
۳. خوانساری‌زاده، سیداحسان؛ شیرمحمدی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی و اولویت بندی مخاطرات برون سپاری پروژه های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) مطالعه موردی: پروژه‌های زیرساخت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات)، مدیریت فن‌آوری اطلاعات، ۷ (۱): ۸۴-۶۹.
۴. رضایی، محمد؛ کتولی‌نژاد، خدابخش؛ شیخ‌زاده، رجبعلی. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی بهره‌وری مدیران سازمان‌های اطلاعاتی، فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، ۱۴ (۵۲): ۸۴-۵۹.
۵. طباطبایی، سیدمحمدجواد؛ محمدی، پرستو. (۱۴۰۰). ارزیابی برون‌سپاری نظارت عملیاتی تسهیلات مشارکت مدنی در بانک مسکن و بررسی شیوه های ممکن با استفاده از روش AHP، فصلنامه اقتصاد بانکداری اسلامی، ۱۰ (۳۴): ۱۱۸-۸۵.
۶. قهرمانی، رضا؛ خلیلی، الهام. (۱۳۹۳). بررسی ابعاد مالی و اقتصادی برون‌سپاری خدمات تخصصی در سازمان صنایع هوایی (با رویکرد اقتصاد مقاومتی)، دومین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد در شرایط تحریم.
۷. مغنی، حیدر؛ ناصحی‌فر، وحید؛ ناطق، ته‌مینه. (۱۳۸۸). چگونگی تأثیر گسترش فن‌آوری‌های مالی بر بهبود عملکرد خدمات مالی، فصلنامه اقتصاد مالی، ۱۳ (۴۹): ۲۱۲-۱۸۳.
۸. محمدی پرستو، طباطبائی سید محمد جواد. استفاده از برون سپاری جهت بهبود چالش های بانکداری اسلامی. نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی. ۱۳۹۵؛ ۵ (۱۷): ۷۶-۵۹.
۹. طباطبایی سیدمحمدجواد، محمدی پرستو. ارزیابی برون سپاری نظارت عملیاتی تسهیلات مشارکت مدنی در بانک مسکن و بررسی شیوه های ممکن با استفاده از روش AHP. نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی. ۱۴۰۰؛ ۱۰ (۳۴): ۱۱۸-۸۵.
۱۰. محمودی میمند، محمد؛ رحمانی، زین‌العابدین؛ بصیرت‌نیا، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی اثر استفاده از استراتژی برون سپاری بر بهره‌وری صنعت بانکداری، مطالعه موردی شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران، مدیریت صنعتی، ۵ (۱۳): ۸۸-۷۱.

۱۱. مؤذن‌زاده، عبدالقادر؛ ذبیحی کوهی خیلی، حسینی عسگری، سید و طیبی. (۱۳۹۳). اثر استفاده از استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری صنعت بانکداری، کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم انسانی.
۱۲. هالیدی، آدریان. (۱۳۹۴). اجرا و نگارش پژوهش کیفی، ترجمه مهری بهار، انتشارات علم.

13. Abraham, K.G. & Taylor, S.K. (1996) Firm's Use of outside Contractors: Theory and Evidence. *Journal of Labour Economics*, 14, 394-424.
14. Barney (1995) *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 5th Edition, Prentice Hall/Financial Times, New York.
15. Berry, M. (2005). European employees more upbeat about outsourcing. *Personnel Today*, 6.
16. Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 7-22.
17. Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
18. Brunjes, B. M. (2022). Your competitive side Is calling: An analysis of Florida contract performance. *Public Administration Review*, 82(1), 83-101.
19. Bucki, J. (2017). The Advantages and Disadvantages of Outsourcing in Business. *The Balance*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.4. 2018]. Saatavilla: <https://www.thebalance.com/what-is-outsourcing-2533662>.
20. Elmuti, D. (2003). Impact of internet aided self-managed teams on quality of work-life and performance. *Journal of Business Strategies*, 20(2), 119-136.
21. Johnson G. and Scholes K. (1999) *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*. 6th Edition, McGraw Hill, New York.
22. Kim, S. T., Lee, H. H., Hwang, T., & Park, B. (2022). The Impact of Relationship Quality on Supply Chain Performance in Logistics Outsourcing. *Journal of Managerial Issues*, 34(1).
23. Kulembayeva, F., Seitkazyeva, A., & Yelshibayev, R. (2021). Economic Efficiency of Outsourcing Business Models: A Comparative Assessment. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1-14.
24. Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 85-96.
25. Grauman, K., & Paul, E. (2005). Top 10 mistakes when outsourcing benefits. *Employee Benefit News*, 1.
26. Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2017). An investigation into the factors influencing the outsourcing decision of e-banking services: A multi-perspective framework. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*.

27. Mehlman, B.P. (2003) Offshore Outsourcing and the Future of American Competitiveness. ITA ISAC-I3 Advisory Committee.
28. Mitchell, I. & James, P. (2017) Outsourcing Transitions and the Employment Relationship Implications. *Human Resource Management Journal*, 27, 614-629.
29. Oliveira, G. C. D., Godinho, M., Gonçalves, M. A., Costa, B. K., Silva, D. D., & Amorim, M. P. C. (2018). Framework built on resource-based view for outsourcing strategy on hiring logistics service provider. *Gestão & Produção*, 25, 458-484.
30. Qian, T., Aisaata, K. B., & Miao, M. (2019). Human Resource Outsourcing in Banking Sector: Case Study of UBA Bank-Guinea. *Open Journal of Business and Management*, 7(01), 245.
31. Rammal, H. G., Rose, E. L., Ghauri, P. N., Jensen, P. D. Ø., Kipping, M., Petersen, B., & Scerri, M. (2022). Economic nationalism and internationalization of services: Review and research agenda. *Journal of World Business*, 57(3), 101314.
32. Rautela, P., Sarkar, M. P., & Goel, R. (2021). Factors Affecting the Outsourcing Activities in Public and Private Sector Banks in India. *FIIB Business Review*, 23197145211053163.
33. Shrim, M. (2002). Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk. *Journal of Management Information Systems*, 22(2).
34. Suleman, A. O., & Ogbette, A. S. (2019). Human resource management: Implications of outsourcing in public organisations in Nigeria. *Human Resource Management*, 9(2), 27-31.
35. Yen, C. F., Hwang, A. W., Liou, T. H., Chiu, T. Y., Hsu, H. Y., Chi, W. C., ... & Chiu, W. T. (2014). Validity and reliability of the Functioning Disability Evaluation Scale-Adult Version based on the WHODAS 2.0—36 items. *Journal of the Formosan Medical Association*, 113(11), 839-849.