

راهکاری برای بهبود عملکرد مالی سیستم بانکی با اولویت برونو سپاری فرایندهای فناوری اطلاعات

مریم ابراهیمی

دکتری آینده‌پژوهی، پژوهشگاه شاخص‌پژوه، اصفهان، ایران

ایرج موفق

گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

سید کامران یگانگی*

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۵ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۷

چکیده: در این مقاله، با به کارگیری روش فرایند سلسله‌مراتبی تحلیلی، فرایندهای مرتبط با فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری به منظور برونو سپاری، اولویت‌بندی گردیده است. در این راستا یکی از بانکها به دلیل امکان دسترسی به داده، به عنوان نمونه‌ای از بانک‌های ایرانی بررسی و تحلیل شده است. برای انجام عملی پژوهش، ابتدا وضعیت موجود برونو سپاری در یکی از سیستم‌های بانکی از طریق مدل توصیفی پیکربندی برونو سپاری فناوری اطلاعات مدل گردید. سپس طی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و اجرای روش دلفی شامل هشت متخصص و تطابق نتایج با ادبیات برونو سپاری، معیارها و فرایندهای نامزد برونو سپاری انتخاب شد. در نهایت، روش فرایند سلسله‌مراتبی تحلیلی اعمال شد و مشخص گردید که عملیات مرکز داده با امتیاز ۴۳۴/۰ بیشترین اولویت و مدیریت بانکداری الکترونیک با امتیاز ۱۹۸/۰ کمترین اولویت در برونو سپاری را دارا می‌باشد.

واژگان کلیدی: برونو سپاری، فرایندهای فناوری اطلاعات، روش فرایند سلسله‌مراتبی تحلیلی (AHP)، پیکربندی برونو سپاری فناوری اطلاعات، عملکرد مالی، بانک

JEL طبقه‌بندی: M15, O33, G21, E62, C38

رشد شایان توجهی که سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی در حوزه سیستم‌های اطلاعاتی داشته‌اند، هنوز توجه زیادی به موضوع مهم بروون‌سپاری و فعالیت‌های مرتبط با توسعه و به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی نمی‌شود. اگرچه شرکت‌های دولتی و خصوصی در چند سال اخیر بروون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های مرتبط با سیستم‌های اطلاعاتی را آغاز کرده‌اند، بروون‌سپاری را همچون عاملی برای کاهش هزینه‌های سازمان می‌دانند و آن را با دید راهبردی و رویکردی هدفمند به کار نمی‌گیرند. تجربه سازمان‌ها نشان می‌دهد اگر راهبرد مناسبی برای بروون‌سپاری فناوری اطلاعات فراهم نشود، بروون‌سپاری به تحمیل هزینه‌های سنگین به شرکت بروون‌سپارنده، از دست دادن کنترل بر کیفیت خدمات، کاهش امنیت اطلاعات و از دست دادن مزیت‌های رقابتی در این زمینه برای سازمان‌ها می‌انجامد (خوانساری‌زاده و شیرمحمدی، ۱۳۹۴). بررسی و تحلیل کامل در زمینه تصمیم بروون‌سپاری و به عبارتی تصمیم سنجیده بروون‌سپاری موجب حصول اطمینان از تحقق اهداف طرح‌های بروون‌سپاری می‌شود. از این رو هدف اصلی این تحقیق، تأکید بر اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری برای بروون‌سپاری یا بروون‌سپاری نکردن به روش علمی سازمان‌هایی مانند بانک‌ها است.

۲- پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

آگبورو^۱ و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر استراتژی‌های بروون‌سپاری (فعالیت‌های پشتیبانی، اولیه، حسابداری و حمایتی) بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط (SME)^۲ در ایالت بنوئه نیجریه پرداختند. نتایج نشان دادند بروون‌سپاری فعالیت‌های دفتری (مانند دفترداری، حقوق و دستمزد، صورت‌حساب، پردازش سفارش، پردازش پرداخت،

۱- مقدمه

با ظهور فناوری اطلاعات در دهه‌های اخیر و رشد سریع آن در سال‌های گذشته، فناوری اطلاعات، یکی ابزارهایی است که به صورت گسترده در بانک‌ها استفاده می‌شود و استفاده از آن نیز با سرعت زیادی در حال افزایش است. برای استفاده مناسب از راهکارهای ارائه شده فناوری اطلاعات، اکثر سازمان‌ها واحدی به نام فناوری اطلاعات یا اسمای مشابه ایجاد کرده‌اند که وظیفه شناخت نیازهای کسب‌وکار در زمینه فناوری اطلاعات و برطرف کردن این نیازها را برعهده دارند. با رشد سریعی که در حوزه فناوری اطلاعات وجود دارد، در صورتی که همه این کارکردها در داخل سازمان و از سوی واحد فناوری اطلاعات محقق گردد، گسترش بیش از اندازه این واحد را به دنبال خواهد داشت و از آنجایی که حوزه کاری در بیشتر سازمان‌ها با حوزه فناوری اطلاعات فاصله زیادی دارد، گسترش بیش از اندازه واحد فناوری اطلاعات باعث نبود یکپارچگی و اعمال هزینه‌های سربار زیادی بر سازمان می‌شود. بر این اساس، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا جای ممکن، بسیاری از این کارکردها را به خارج سازمان بروون‌سپاری کنند تا علاوه بر جلوگیری از بروز مشکلات بیان شده، از توانمندی و قابلیت‌های سازمان‌هایی که در حوزه فناوری اطلاعات فعالیت دارند، استفاده کنند (نهانندی و همکاران، ۱۳۸۷). بروون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان نوعی استراتژی برای افزایش اثربخشی و کاهش هزینه‌های اجرایی سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان شناخته شده است؛ زیرا تأمین کنندگان این گونه خدمات با دسترسی به منابع فناوری اطلاعات و با بهره‌گیری از دانش و تخصص خود می‌توانند به سرعت نسبت به افزایش ظرفیت‌های فناوری اطلاعات در سازمان اقدام کنند (شفایی تنکابنی و همکاران، ۱۳۹۴).

در کشورهای در حال توسعه، مدیران به بروون‌سپاری علاقه بسیاری دارند و آن را منبع بالقوه‌ای برای رقابت و تولید ارزش می‌دانند، اما با وجود

چین، جمع‌آوری شد. بررسی این موردها دلالت بر ابعاد قرارداد و ارتباط دارد. نتایج نشان دادند که قرارداد، بنای مهمی از رابطه است و هم رابطه و هم ابعاد قرارداد، تأثیر مثبتی بر موفقیت بروون‌سپاری دارند. بخش قابل توجهی از این مطالعه، در راستای نظریه‌سازی، نگرش به پدیده بروون‌سپاری فناوری اطلاعات با یک مرور متوازن و بررسی‌های دقیق نظریه می‌باشد. نتایج این تحقیق می‌تواند کمکی به رفع هرگونه شبه و تردیدی برای مدیران نسبت به استفاده همزمان ارتباط و قرارداد به عنوان یک مکانیسم دولتی در مدیریت معادلات بروون‌سپاری فناوری اطلاعات باشد.

لی^۲ و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله‌ای به ارائه یک مدل تحقیقاتی پرداختند که مشخص می‌سازد چگونه استراتژی‌های بروون‌سپاری مختلف بر مکانیزم‌های کنترل سازمانی مؤثر بر نتایج بروون‌سپاری، تأثیر می‌گذارد. این پژوهش شامل پنج مطالعه موردی است که هر یک از آنها بر یک شرکت چندملیتی خارجی که دارای تجربه بروون‌سپاری در چین می‌باشند، تمرکز دارد. نتایج حاصل از این مطالعات موردی، بررسی روابط میان استراتژی‌های بروون‌سپاری، کنترل سازمانی و نتایج عملکرد بروون‌سپاری می‌باشد. همچنین این یافته‌ها توضیح می‌دهند که چگونه اعتماد رقابتی و دانش خانگی، در مورد وظایف واگذار شده اثرات بین استراتژی‌های بروون‌سپاری و کنترل فرایندها را تعدیل می‌کند.

ب) پژوهش‌های داخلی

صمذاده و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با هدف ارائه الگوی خطمشی‌گذاری استراتژیک بروون‌سپاری فناوری اطلاعات انجام دادند. روش پژوهش، آمیخته از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، شامل خبرگان فناوری اطلاعات و همچنین خبرگان حوزه سرمایه‌گذاری و توسعه دانشگاه آزاد اسلامی بود. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از

خدمات نظافت، خدمات امنیتی و سایر فعالیت‌های اداری)، بروون‌سپاری فعالیت‌های اصلی (مانند تولید، خرید، انبارداری، نیروی فروش و خدمات به مشتری) و بروون‌سپاری فعالیت‌های پشتیبانی (مانند حمل و نقل، خدمات فناوری اطلاعات/ سیستم، آموزش، تبلیغات، خدمات حقوقی، خدمات حمل و نقل و روابط عمومی) تأثیر قابل توجهی بر سودآوری سازمانی SME‌ها دارد در حالی که بروون‌سپاری فعالیت‌های حسابداری (مانند گزارشگری مالی، پردازش مالیات) تأثیر مهمی بر عملکرد SME‌ها ندارد. این مطالعه توصیه می‌کند که SME‌ها باید استراتژی‌های بروون‌سپاری بیشتری را برای دستیابی به مزایای صرفه‌جویی در هزینه/ بازسازی که منجر به خدمات بهتر به مشتری و دستیابی به سود بیشتر می‌شود، در پیش بگیرند. همچنین بروون‌سپاری مدیریت فرایند از طریق مراحل پیگیری مانند ارتباطات مؤثر و نظارت باید به کار گرفته شود و جدی تلقی گردد تا امکان بهره‌مندی بیشتری از مزایای این استراتژی فراهم شود. همچنین SME‌ها باید تضمین کنند که هزینه‌های مدیریت فرایند بروون‌سپاری بیشتر از منافع حاصل از برنامه بروون‌سپاری نیست.

به اعتقاد کانگ^۱ و همکاران (۲۰۱۲) علی‌رغم افزایش مستمر در فعالیت‌های بروون‌سپاری فناوری اطلاعات در طیف جهانی، درصد قابل توجهی از معاملات بروون‌سپاری به عنوان معاملاتی ناموفق مطرح هستند. در مورد چگونگی انجام مذاکرات مناسب برای قراردادها و چگونگی گسترش این روابط، دستورالعمل‌های سیستماتیکی وجود ندارد. از این رو آنها در پژوهشی به گسترش یک چارچوب تحقیقی استوار بر نظریه‌هایی در زمینه‌های اقتصادی و مدیریت و بازاریابی به منظور بررسی اثرات ارتباطی و قراردادی در این موفقیت پرداختند. برای حمایت از این قضیه، شواهدی از دو مطالعه موردی توصیفی انجام شده در هنگ‌کنگ و قاره

مدل یابی معادلات ساختاری روابطی سازه پرسش نامه آزمون شد. داده های به دست آمده با استفاده از آزمون α تک نمونه ای و نرم افزارهای Spss و Lisrel تحلیل گردید. بر حسب شاخص های احصا شده، عوامل در دو بخش اصلی عملکرد سیستم IT و ارائه خدمات پشتیبانی، دسته بندی شد. نتایج نشان دادند تمامی شاخص های این دو بخش، تأثیری مثبت و معناداری داشته اند. در بخش عملکرد سیستم IT، کیفیت اطلاعات و فناوری اطلاعات سبز و در بخش ارائه خدمات پشتیبانی، کیفیت سطح خدمات، بیشترین تأثیر را بر برونو سپاری خدمات ICT داشته اند.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی، به بررسی تأثیر برونو سپاری خدمات فناوری اطلاعات بر کیفیت خدمات در بانک تجارت استان گیلان پرداختند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری را کارمندان بانک تجارت تشکیل می دهند و نمونه ۱۶۹ تایی به صورت در دسترس انتخاب شدند و داده ها از طریق پرسش نامه، جمع آوری و در نهایت با استفاده از نرم افزار SPSS 24، فرضیه ها بررسی شدند. نتایج تحلیل حاکی از این است که برونو سپاری خدمات فناوری اطلاعات بر کیفیت خدمات و رضایت کاربر، تأثیر مثبت و معناداری دارد.

پیمایشی درباره اولویت بندی عوامل مؤثر بر برونو سپاری فناوری اطلاعات در بستر رایانش با استفاده از روش دی متال فازی توسط شفایی تکابنی و همکاران (۱۳۹۴) در دانشگاه های استان سمنان انجام شد. نتایج نشان دادند مهم ترین معیارهای برونو سپاری در بستر رایانش ابری به ترتیب عبارتند از: پذیرش، کارایی و تجربه قرارداد. همچنین نتایج نشان دادند مدیریت امنیت، مالکیت و تجربه قرارداد، از معیارهای تأثیرگذارند.

الهی و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله ای به شناسایی ریسک های موجود در انواع سه گانه برونو سپاری فناوری اطلاعات، یعنی درون مرزی - برونو شرکتی،

خبرگان، از روش نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند به تعداد ۱۶ نفر استفاده شد. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه فناوری اطلاعات و معاونت توسعه و سرمایه گذاری دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران به تعداد ۱۵۶ نفر بود که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری تصادفی مرحله ای، ۱۵۶ نفر به عنوان آزمودنی انتخاب شد. برای گردآوری داده ها از ابزارهای مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسش نامه محقق ساخته استفاده شد. روش تحلیل داده ها در بخش کیفی تکنیک دلفی فازی مبتنی بر روش تحلیل تم بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که خط مشی گذاری استراتژیک دارای سه مؤلفه تجزیه و تحلیل و تدوین خط مشی، اجرای خط مشی گذاری استراتژیک و ارزیابی خط مشی استراتژیک می باشد و در نهایت شاخص های برازش مدل نشان داد که مدل نهایی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار بود.

نوروزی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با هدف تعیین میزان تأثیر برونو سپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان، به گردآوری و بررسی نظرهای نمونه های شامل ۳۴۲ نفر از کارکنان شهرداری شهرستان دلیجان پرداختند. در این تحقیق برای آزمون فرضیه ها ابتدا آزمون کلمو گروف - اس میرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها استفاده شد و با توجه به نرمال یا عدم نرمال بودن داده ها از یکی از آزمون های همبستگی و رگرسیون استفاده شد. نتایج نشان دادند برونو سپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری دلیجان تأثیر معناداری دارد.

فیروز بخت و فقیهی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر برونو سپاری خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات در شهرداری کرج پرداختند. شاخص ها بر اساس پیشینه پژوهش و نظرات خبرگان این حوزه شناسایی شد. داده ها با ابزار پرسش نامه توزیع شده بین ۱۵۰ نفر از کارشناسان فاوا، جمع آوری و توسط

خدمات پشتیبانی عملیات، اجرای تراکنش‌های پشت صحنه، خدمات بازاریابی، خدمات تعامل با مشتریان، نرم‌افزار و فناوری اطلاعات، خدمات مالی و حسابداری. بدین ترتیب برونو سپاری فناوری اطلاعات یکی از کاندیداهای مورد توجه برونو سپاری می‌باشد.

برونو سپاری فناوری اطلاعات یعنی مشارکت قابل توجه یک عامل خارجی در تأمین منابع فیزیکی یا انسانی مرتبط با فناوری اطلاعات در سازمان مشتری یا انتقال دارایی به اشکال مختلف انسانی، شبکه‌ای با سخت‌افزاری از سازمان مشتری به عامل بیرونی که مسئول فعالیت‌های واگذار شده می‌باشد (میکائیلی و صدقی، ۱۳۸۸).

در سال ۲۰۱۱، بیش از ۸۲ درصد شرکت‌های کوچک و متوسط فعالیت‌های ایشان را برونو سپاری کردند که پژوهش‌های فناوری اطلاعات با ۳۹ درصد، رتبه اول پژوهش‌های برونو سپاری را به خود اختصاص داده است. شاید دلیل این مسئله، مزیت‌هایی همچون تمرکز بر شایستگی اساسی شرکت، کاهش هزینه‌ها، بهره‌برداری از سرمایه‌های فکری سایر سازمان‌ها، پیش‌بینی بهتر هزینه‌های آتی، اکتساب به روزترین فناوری‌ها، بهبود و افزایش انعطاف‌پذیری است که برونو سپاری فناوری اطلاعات می‌توان برشمرد (جامی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶).

برونو سپاری، فرایندهای تصمیمی راهبردی در سازمان‌هاست که منجر به بهبود عملکرد مالی می‌شود. اما در این خصوص، یافته‌های متفاوضی وجود دارد. پژوهشی در بین ۹۴ شرکت تولیدی آمریکای شمالی انجام شد که در آن ارتباط بین میزان فعالیت‌هایی که برونو سپاری می‌شود و سودآوری با شاخص‌هایی مانند حاشیه سود و بازده دارایی بررسی شد و یافته‌ها نشان‌دهنده رابطه قابل ملاحظه‌ای نبود و نتیجه‌گیری چنین بود که شاخص‌های دیگر مالی چون هزینه‌ها نیز باید بررسی شود. پژوهشی دیگر در نمونه‌ای از ۵۱ شرکت ایالات متحده انجام شد که برخی از عملیات‌شان را

برون‌مرزی-برون‌شرکتی و برونو-مرزی-درون‌شرکتی در شرکت‌های فناوری اطلاعات ایران و تعیین میزان اهمیت این ریسک‌ها از نظر شرکت‌های مذکور پرداختند. نتایج این تحقیق، بیانگر اهمیت متفاوت ریسک‌ها در هر یک از انواع برونو سپاری در شرکت‌های فناوری اطلاعات کشور می‌باشد که در واقع فاز اول مدیریت ریسک (تخمین ریسک) را پوشش می‌دهد و می‌تواند یاریگر مدیران در زمینه اتخاذ تصمیمات مناسب برای مدیریت این ریسک‌ها باشد.

۳- مبانی نظری

برون‌سپاری عبارت است از: تأمین خدمات از بیرون سازمان در حالی که برونو سپاری معرف تولید کالا یا خدمات با تکیه بر منابع درون سازمان است. به عبارت دیگر، برونو سپاری، انتقال فرایندهای غیراستراتژیک به بیرون از سازمان و تمرکز بر فرایندهای کلیدی درون‌سازمانی دارد (رهنورد و خاوندکار، ۱۳۸۷).

مزایای استفاده از برونو سپاری عبارتند از: افزایش اثربخشی با تمرکز بر فعالیت‌های محوری سازمان، بهبود خدمات ارائه شده به مشتری، بهبود مدیریت ریسک از طریق شریک شدن با واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن، کاهش و کنترل هزینه عملیاتی محصولات به واسطه دستیابی به تأمین‌کننده، علمکرد بهتر و هزینه پایین‌تر، مدیریت وظایف مکمل یا کنترل ناپذیر، بهره‌مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تأمین‌کنندگان، بهبود عملکرد عملیاتی، آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر و انعطاف‌پذیری در بلندمدت (خداوردی و زهره‌جنوردی، ۱۳۸۹).

فعالیت‌هایی که سازمان‌ها تمایل به برونو سپاری آنها دارند و تأمین‌کنندگانی که سعی می‌کنند برای تأمین چنین خدماتی، شایستگی کسب کنند در هشت گروه دسته‌بندی می‌گردند (Ghodeswar & Vaidyanathan, 2008): خدمات منابع انسانی، خدمات تصمیم‌گیری و دانشی،

نهایت اینکه ریسک نوسانات تقاضا و هزینه با انتقال به پیمانکار برای شرکت به حداقل می‌رسد (Vining, 1999).

برای مقایسه اثربخشی برون‌سپاری در مقابل اجرای فرایندها توسط خود شرکت، تمامی هزینه‌های مرتبط باید مدنظر قرار گیرد. بنابراین تعیین و کمی‌سازی هزینه‌های برون‌سپاری که به سه نوع زیر قابل تفکیک است، بسیار مهم است (Giertl et al., 2015):

- هزینه‌های تولید در حوزه کارکردی: هزینه‌هایی هستند که پیمانکار برای انجام فرایندها یا تحويل خدمات صورت حساب می‌کنند.

- هزینه‌های تبادلات: هزینه‌های مربوط به تنظیم قرارداد، کنترل اجرای آن، هماهنگی و ارتباطات بین شرکت و پیمانکار و هزینه‌های خدمات مشاوره‌ای است.

- هزینه‌های پنهان: این هزینه‌ها هم‌زمان با هزینه‌های تبادلات ایجاد می‌شود و مربوط به هزینه‌های اضافی تحمیل شده است؛ مانند هزینه‌های اتمام روابط برون‌سپاری، مدیریت مرحله انتقال اجرای برون‌سپاری و هزینه‌های دوباره کاری.

۴- روش تحقیق

این پژوهش از منظر هدف تحقیق که بهبود در تصمیم‌گیری برون‌سپاری فرایندهای فناوری اطلاعات بانک است، از نوع کاربردی می‌باشد و در اجرای آن با توجه به ماهیت پژوهش، از روش پژوهش پیمایشی استفاده شده است. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از روش دلفی استفاده شده است. این روش، متکی بر نظرات متخصصان است. متخصصانی که در این روش مشارکت کردند، ۸ خبره بانکی می‌باشند. ۸ خبره بانکی، سابقه کاری بالای ۱۰ سال داشتند و دارای سمت و تحصیلات فناوری اطلاعات بودند. سه نفر از آنها دارای پست مدیریتی فناوری اطلاعات و بقیه کارشناس‌های فناوری اطلاعات بودند. این تعداد به دلیل امکان دسترسی و توافق آنها در مشارکت بوده است و اینکه دارای معیارهای مناسب مشارکت بودند. از طریق

برون‌سپاری می‌کردند و شاخص‌های مالی متعددی را مدنظر قرار دادند؛ مانند شاخص‌های سودآوری همچون حاشیه سود و بازده دارایی‌ها، شاخص‌های بهره‌وری مانند: گردش موجودی انبار، گردش دارایی، بهره‌وری نیروی انسانی، نسبت‌های کارایی هزینه همچون کل هزینه تقسیم بر فروش و هزینه عملیاتی تقسیم بر فروش. در نهایت، یافته‌ها نشان داد که برون‌سپاری بر نسبت‌های مبتنی بر هزینه اثرگذار است. در پژوهشی دیگر که تأثیر مالی برون‌سپاری را در ۲۷۸ شرکت کارآفرین در بخش صنعتی ایالات متحده بررسی کرد، نتایج نشان دادند که برون‌سپاری باعث بهبود قابل توجهی Sanchís-Pedregosa & Palacín-Sánchez, 2014 در حاشیه سود می‌شود (همکارانش ۲۰۰۶) اجرای موفق استراتژی برون‌سپاری، منجر به کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت، بهبود ظرفیت، افزایش سود و عملکرد مالی، کاهش هزینه‌های نوآوری و بهبود کارایی و اثربخشی رقابتی سازمانی می‌شود.

برون‌سپاری بر عملکرد شرکت با کاهش مصرف منابع انسانی و سرمایه‌ای، تأثیر مثبتی دارد. در شرکتی که هدف، حداکثرسازی سود است، برون‌سپاری می‌تواند سودآوری را با کاهش هزینه‌ها افزایش دهد. اول اینکه برون‌سپاری به شرکت‌ها فرصت کاهش هزینه‌ها را می‌دهد؛ بدین دلیل که پیمانکاری که متخصص در فرایند برون‌سپاری شده شرکت است، از صرفه‌جویی مقیاس نفع می‌برد و فرایندها را با قیمتی کمتر از آنچه شرکت قادر به انجامش باشد، انجام می‌دهد. دوم اینکه برای انجام فرایندها دیگر لازم نیست شرکت‌ها بابت زیرساخت‌ها و فناوری‌های ضروری، سرمایه‌گذاری کنند و هزینه‌های مرتبط به آنها با برون‌سپاری از بین می‌رود یا کاهش می‌یابد. سوم اینکه شرکت‌ها برای انجام آن فرایندها لازم نیست که نیروی انسانی آموزش دهند. در

برای ساختارمند کردن هر مسئله تصمیم‌گیری که خصوصیاتی چون دخالت عوامل تصمیم‌گیری مختلف و همچنین عدم قطعیت در آن وجود دارد ارائه می‌کند. در حال حاضر، این روش در موارد تصمیم‌گیری در حوزه کسب‌وکار، صنعت، دولت، آموزش و حتی موارد معمولی چون تصمیمات ساده خانوار به کار گرفته می‌شود. در این روش، از محاسبات ریاضی متعددی استفاده می‌گردد؛ لذا برای تسريع در کاربرد این تکنیک برای کلیه افراد، نرم‌افزارهای مختلفی محاسبات را انجام می‌دهند و با دریافت ورودی‌ها، خروجی‌ها را در اختیار ما قرار می‌دهند. از جمله این نرم‌افزارها Expert Choice و Super Decision هستند.

۵- یافته‌های پژوهش

معیارهای اصلی فناوری اطلاعات در سیستم بانکی

پس از شناسایی معیارهای مقایسه فرایندهای فناوری اطلاعات برای برونو سپاری، نوبت به شناسایی فرایندهای کاندیدای برونو سپاری می‌رسد. جدول ۱ فرایندهای کلی و زیرفرایندهای فناوری اطلاعات بانک و وضعیت برونو سپاری آنها را نشان می‌دهد؛ لذا با تشکیل گروه متخصصان، کاندیداهای برونو سپاری به شرح ذیل مشخص شده که در ادامه آن توضیحات لازم برای فرایند انتخاب هر کدام به طور کامل بیان گردیده است.

صاحبہ نیمه‌ساختاریافته و اجرای روش دلفی نسبت به جمع‌آوری داده‌ها اقدام شد. روش تحلیل داده‌ها، روش فرایند تحلیل سلسه‌مراتبی است. به موجب امکان دسترسی به داده‌های موردنیاز پژوهش، یکی از بانک‌های نیمه‌دولتی و شعب آن به عنوان محیط این پژوهش انتخاب شد.

روش دلفی، روشی منظم و تعاملی است که بر نظرات متخصصان مستقلی که به دقت انتخاب شده‌اند اتکا می‌کند. به عبارت دیگر می‌توان گفت دلفی، رویکرد یا روشی نظام‌مند در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصص در مورد یک موضوع یا یک سؤال است که در آن رسیدن به اجماع گروهی از طریق برخی از راندهای پرسش‌نامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان و فیدبک نظرات به اعضای پانل است که از ویژگی‌های آن می‌توان به ساختاربندی جریان اطلاعات، بازخورد منظم و گمنام بودن شرکت‌کنندگان اشاره کرد.

فرایند تحلیل سلسه‌مراتبی، تکنیکی ساختاریافته است که در تصمیم‌گیری‌های پیچیده از آن استفاده می‌گردد. برخلاف روش‌های دیگر تصمیم‌گیری که تنها یک پاسخ را به عنوان پاسخ صحیح مسئله معرفی می‌کند، فرایند تحلیل سلسه‌مراتبی، بهترین گزینه را تعیین می‌کند و گزینه‌های دیگر را به ترتیب بهتر بودن مرتب می‌نماید. این فرایند، چارچوبی جامع و منطقی را

جدول ۱- نامزدهای اصلی و نهایی شده پس از تشکیل گروه متخصصان

ردیف	نامزدهای اصلی و نهایی شده پس از تشکیل پنل متخصصان
۱	فرایندهای خدمات شبکه گسترد (WAN)
۲	فرایندهای مرتبط با مرکز داده‌ها
۳	فرایندهای مرتبط مدیریت بانکداری الکترونیک

می‌گردد. بقیه فرایندها به شرح ذیل توسط پنل، موربدبخت قرار گرفت:
عملیات مربوط به مرکز داده‌ها
فرایندهای مربوط به مرکز داده شامل نصب و راهاندازی مکان فیزیکی آن (سایت)، نصب و آماده‌سازی

برخی از این فرایندها همچون تأمین تجهیزات سخت‌افزاری در شرایط حاضر به طور کامل برونو سپاری شده است. برخی دیگر نیز به دلیل اینکه جزء شایستگی محوری سازمان به حساب می‌آیند در همان مرحله اول از لیست نامزدهای برونو سپاری خارج

پیمانکاران می‌باشد؛ لذا این مورد هم در زمرة فرایندهای قابل برونسپاری قرار نگرفت.

فرایندهای مرتبط با شبکه

این فرایند شامل سه بخش شبکه گستردۀ^۱ و شبکه محلی^۲ و کابل کشی‌ها می‌باشد. مورد سوم تقریباً برونسپاری شده است و نمی‌تواند جزء نامزدهای برونسپاری قرار گیرد. خدمات و فرایندهای مرتبط با شبکه محلی بانک هم‌اکنون در واحد شبکه انجام می‌گیرد. با این وجود بحث پیرامون آن این نتیجه را حاصل نمود که فرایندهای مرتبط با آن تنها شامل نگهداری اکسچنج سرور^۳، تعریف دسترسی کاربران در اکتیو دایرکتوری^۴، نگهداری و بهروزسانی آنتی‌ویروس شعب و ستاد و همچنین رفع مشکلات مربوط به کاربران می‌باشد. لذا حجم این فعالیت‌ها آنچنان بالا نیست که به آن به عنوان گزینه برونسپاری نگاه نمود. اما در مقابل فرایندهای مرتبط با شبکه گستردۀ بانک به دلیل گستردگی فعالیت‌ها از طراحی معماری تا پشتیبانی ارتباطات شبکه گستردۀ می‌تواند گزینه مناسبی جهت برونسپاری باشد.

مدیریت بانکداری الکترونیکی

این گزینه شامل فرایندهای مربوط به سیستم کارت، بانکداری اینترنتی و بانکداری همراه می‌باشد. نتیجه مصاحبه این بود که این مورد می‌تواند جزء کاندیداهای برونسپاری باشد.

مدیریت امنیت اطلاعات

مدیریت امنیت اطلاعات همواره به عنوان پایه اساسی پایایی و قابلیت اطمینان خدمات یک بانک محسوب می‌گردد که بر پایه رویکرد مخاطرات کسب و کار قرار دارد و هدف آن، پایه‌گذاری، اجرا، بهره‌برداری، نظارت، بازبینی، نگهداری و بهبود امنیت اطلاعات است (ونکی و همکاران، ۱۳۹۶). حتی در شرایطی که تصمیم به

سرورهای مورد نیاز، پیکره‌بندی آنها، نصب سیستم عامل و نرم‌افزارهای لازم، نصب سیستم اصلی سرور و نگهداری سرور (شامل پشتیبان‌گیری از داده‌ها در طول زمان) می‌باشد. هم‌اکنون بخشی با عنوان سایت‌های بانک این فرایندها را تا مرحله نصب سیستم عامل و نرم‌افزارهای لازم بر عهده دارد. به عبارت دیگر، وظیفه واحد مراکز داده در حال حاضر شامل مدیریت تجهیزات، پشتیبانی و کنترل و نظارت می‌باشد. این وظایف گزینه مناسبی برای برونسپاری می‌باشد؛ زیرا که اولاً جزء شایستگی محوری سازمان به حساب نمی‌آید و ثانیاً امنیت اطلاعات آن مانعی در راه برونسپاری نیست. دیگر فرایندهای مرتبط با مراکز داده شامل عملیات روی داده‌ها همچون پشتیبان‌گیری در حال حاضر توسط بخش عملیات انجام می‌شود. این بخش از منظر پنل متخصصان از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد و برونسپاری آن عملی نیست.

عملیات مرتبط با سیستم‌های نرم‌افزاری

این فرایندها اصولاً در حال حاضر در زمرة شایستگی محوری بانک به حساب می‌آید و برونسپاری آن ممکن نیست.

عملیات مرتبط با سیستم‌های نرم‌افزاری

در این مورد، دو دسته نرم‌افزار سیستم‌های جانبی بانکی که همراه سیستم اصلی بانکداری عمل می‌کنند و در سیستم‌های غیربانکی سازمانی جای می‌گیرند و هم‌اکنون بخشی از فرایندهای دسته دوم سیستم‌ها برونسپاری شده‌اند. سیستم‌های نوع اول نیز به دلیل آنکه اولاً به شکل موردنی ایجاد می‌گردند و ثانیاً توسعه آنها نیاز به دانش مربوط به سازمان (بانک موردمطالعه) را دارد گزینه مناسبی برای برونسپاری تشخیص داده نشد.

عملیات مربوط به سخت‌افزار

این نوع فرایندها نیز هم‌اکنون اصولاً برونسپاری شده‌اند و بخش غیربرون‌سپاری شده نیز تنها رفع مشکلات و پیگیری سرویس‌های ارائه شده توسط

1- Wide Area Network (WAN)

2- Local Area Network (LAN)

3- Exchange Server

4- Active Directory

سیاست کلی مدیریت فناوری اطلاعات بانک مورد مطالعه بر سیستم مدیریت مرکزی باشد. بدین ترتیب فرایندی همچون استراتژی سازمانی درون سازمان نگه داشته شده است و تمایلی به برونو سپاری آن وجود ندارد. از بین خدمات این دسته، فرایند آموزش گزینه مناسبی جهت برونو سپاری می‌باشد. هرچند به دلیل آنکه این سرویس از جنس فنی نمی‌باشد ترجیح بر آن شد که جزء نامزدها قرار نگیرد و به صورت جداگانه و مستقل از این پژوهش پیرامون برونو سپاری آن تصمیم‌گیری شود.

نتایج حاصل از فرایند تحلیل سلسه‌مراتبی
با کمک تکنیک فرایند تحلیل سلسه‌مراتبی و با استفاده از نرمافزار EXPERT CHOICE 11 نتایج ذیل به دست آمد:

در مرحله اول، اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارها انجام و نتایج در جدول ۲ نشان داده شده است.

برون سپاری بخش‌ها و فرایندهای دیگری همچون سیستم بانکداری یا شبکه بانک گرفته می‌شود، بخش امنیت همواره باید با درنظر گرفتن ملاحظات امنیتی، بر فعالیت تأمین‌کنندگان نظارت داشته باشد؛ لذا، بخش امنیت اطلاعات به عنوان یکی از اركان اصلی فناوری اطلاعات داخل سازمان باید داخل نگه داشته شود.

میز کمک^۱

دسته اول فعالیت‌های امداد کاربران شامل رفع مشکلات سیستم بانکداری در واقع جزء خدمات مرتبط با این سیستم به حساب می‌آید و قابل برونو سپاری نیست. دو دسته دیگر فرایندهای پاسخگویی و رفع مشکلات سخت‌افزار و نرم‌افزار و شبکه و همچنین سیستم کارت، جزء خدمات مرتبط به آنها به حساب می‌آیند و به تنها ی قابل برونو سپاری نمی‌باشند بلکه باید از تأمین‌کننده انتظار داشت خدمات امداد کاربران و مشتریان را انجام دهد.

جدول ۲- اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارها

ردیف	معیار	امتیاز
۱	عامل هزینه	۰/۱۱۳
۲	درونو سازی اجرای فرایند	۰/۱۲۰
۳	ریسک	۰/۲۱۴
۴	مزیت رقابتی	۰/۳۵۲
۵	تأمین‌کننده معتبر و با کیفیت	۰/۲۰۰

در مرحله دوم هر کدام از سه نامزد برونو سپاری با هر یک از معیارهای فوق، ارزیابی گردید و نتایج در جدول ۳ نشان داده شد.

جدول ۳- اولویت‌بندی تصمیم‌های برونو سپاری فرایندهای بانکی

ردیف	معیار	امتیاز
۱	مرکز داده‌ها	۰/۴۳۴
۲	مدیریت بانکداری الکترونیک	۰/۱۹۸
۳	خدمات شبکه گسترده	۰/۳۶۸

تعیین اولویت فرایندها دارند. از سوی دیگر، فرایندهای مربوط به مراکز داده با امتیاز ۰/۴۳۴ به دلیل ریسک پایین امکان بالقوه مناسبی برای برونو سپاری دارد.

در این راستا پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

- بانکهای کشور در فعالیتهای برونو سپاری در حوزه فناوری اطلاعات توجه بیشتری به عملیات مرکز داده داشته باشند
- مسئولان و دست‌اندرکاران حوزه برونو سپاری در بانک‌ها و مؤسسات مالی با توجه به اینکه این نوع تصمیمات تأثیر زیادی بر عملکرد مالی و کلی سازمان می‌گذارد، از روش‌ها و چارچوب‌های علمی استفاده نمایند و نتایج تصمیمات خود را ارزیابی و در صورت لزوم، اقدام به اصلاح معیارهای پیشنهادی کنند تا در نهایت بتوانند الگویی بومی برای سازمان خود طراحی نمایند.
- با توجه به اهمیت صنعت بانکداری در کشور و لزوم تمرکز مدیران و متخصصان بانکی کشور بر فعالیتهای محوری و اهمیت برونو سپاری برای تحقق اهداف این صنعت، پیشنهاد می‌گردد در مطالعات آتی موانع، مشکلات و ریسک‌های ناشی از برونو سپاری در حوزه فناوری اطلاعات بانک‌ها، شناسایی و راهکارهای مناسبی به منظور کاهش این مشکلات و ریسک‌ها ارائه شود تا این مشکلات مانع از تحقق اهداف این برونو سپاری در بانک‌ها نشود.

* با توجه به محرومانه بودن اطلاعات، نام بانک موردمطالعه در پژوهش ذکر نشده است.

۷- منابع

ابراهیمی، سیدعباس؛ رمضانیان، محمدرحیم؛ علیزاده خان‌پشتانی، امین. (۱۳۹۶). تأثیر برونو سپاری خدمات فناوری اطلاعات بر کیفیت خدمات در بانک تجارت استان گلستان. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت صنعتی، الهی، شعبان؛ کلانتری، نادیا؛ شیان، علی. (۱۳۹۰). شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های موجود در انواع برونو سپاری فناوری اطلاعات. نشریه دانش و فناوری، ۱(۴)، ۱-۳۰.

جامی‌پور، مونا؛ شرکت، محمدحسین؛ یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). ارائه مدل مدیریت تغییر در برونو سپاری

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف ارائه راهکاری برای بهبود عملکرد مالی سیستم بانکی با اولویت برونو سپاری فرایندهای فناوری اطلاعات به روش دلفی صورت گرفته است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که معیارهای اصلی فناوری اطلاعات در سیستم بانکی، عبارتند از: فرایندهای خدمات شبکه گسترده (WAN)، فرایندهای مرتبط با مرکز داده‌ها و فرایندهای مرتبط مدیریت بانکداری الکترونیک. در خصوص عملیات مربوط به مرکز داده‌ها که وظیفه آن مدیریت تجهیزات، پشتیبانی و کنترل و نظارت می‌باشد گزینه مناسبی جهت برونو سپاری می‌باشد؛ زیرا که اولاً جزء شایستگی محوری سازمان به حساب نمی‌آید و ثانیاً امنیت اطلاعات آن مانع در راه برونو سپاری نیست که بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده است.

با نگاهی به این وزن‌ها برای معیارها این نتایج اساسی حاصل می‌شود که اولاً اهمیت مسائل مالی در کمترین حد خود یعنی ۰/۱۱۳ است که این مسئله با توجه به وجود منابع مالی مناسب برای بانک، زیاد دور از انتظار نیست، در مقابل اهمیت مزیت رقابتی در بالاترین حد یعنی ۰/۳۵۲ قرار دارد که این نشان‌دهنده اهمیت مزیت رقابتی در صنعت بانکداری را نشان می‌دهد. از سوی دیگر امنیت و حفظ آن در راستای رسیدن به اهداف بانک نیز بسیار مورد اهمیت است که نه تنها باعث شده است فرایندهای امنیت اطلاعات در زمرة نامزدهای برونو سپاری قرار نگیرد؛ بلکه خود نیز معیار مهمی در برونو سپاری دیگر فرایندهاست. حتی در صورت برونو سپاری فرایندهایی چون شبکه گسترده، سیستم نظارتی باید آن چنان قوی باشد که بتواند علاوه بر نظارت سطح خدمات، نظارت بر حفظ امنیت سازمان توسط تأمین‌کننده نیز بنماید.

به نظر می‌رسد دلیل کسری اولویت برونو سپاری مدیریت بانکداری الکترونیک با امتیاز ۰/۱۹۸، ریسک امنیتی بالای آن و مهم بودن آن در بانک می‌باشد؛ زیرا همان‌طور که دیده شد این دو معیار خود وزن بالایی در

- ونکی، مونا؛ تقوا، محمد رضا؛ تقی فرد، سید محمد تقی؛ فیضی، کامران. (۱۳۹۶). مدل پیاده‌سازی مدیریت امنیت فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری ایران. *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*, ۹(۲)، ۳۷۹-۴۰۴.
- Agbura, J. I., Anza, N. C., & Iyortsuun, A. S. (2017). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1-34.
- Ghodeswar, B., & Vaidyanathan, J. (2008). Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities. *Business process management journal*.
- Giertl, G., Potkany, M., & Gejdos, M. (2015). Evaluation of outsourcing efficiency through costs for its use. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1080-1085.
- Jiang, B., Frazier, G. V., & Prater, E. L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Kang, M., Wu, X., Hong, P., & Park, Y. (2012). Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1195-1201.
- Lee, C. K. M., Yeung, Y. C., & Hong, Z. (2012). An integrated framework for outsourcing risk management. *Industrial Management & Data Systems*.
- Lingmin, J. & Ruiqiong, Z. (2014). ITO risks preliminary analysis model of IT outsourcing corporations in China. School of Informatics, Guangdong University.
- Sanchís-Pedregosa, C., & Palacín-Sánchez, M. J. (2014). Exploring the financial impact of outsourcing services strategy on manufacturing firms. *Operations Management Research*, 7(3-4), 77-85.
- Suhaimi M.A., Hussin H., Mustaffa M. (2007). Information systems outsourcing, motivations and the implementation strategy in a malaysian bank. *Business Process Management Journal*, 13(5) 644-661.
- Vining, A. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-654.
- خدمات فناوری اطلاعات: رویکرد ساختاری- تفسیری. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات, ۹(۳)، ۴۰۵-۴۲۴.
- خداووردی، روح‌الله؛ زهره‌جنوردی، احسان. (۱۳۸۹). راهبرد برونو سپاری: فواید مشکلات و چالش‌های فصلنامه رشد و فناوری, ۷(۵)، ۶۵-۷۱.
- خوانساری‌زاده، سید احسان؛ شیرمحمدی، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی و اولویت‌بندی مخاطرات برونو سپاری پژوهش‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (مطالعه موردی: پژوهش‌های زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات). *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*, ۷(۱)، ۶۹-۸۴.
- رهنورد، فرج‌الله؛ خاوندکار، جلیل. (۱۳۸۷). تأثیر اشتراک دانش بر توفيق در برونو سپاری خدمات فناوری اطلاعات.
- نشریه مدیریت فناوری اطلاعات, ۱(۱)، ۴۹-۶۴.
- شفایی تنکابنی، میرسعید؛ شیخ، رضا؛ جلالی، محمدمهدی. (۱۳۹۴). پیمایشی درباره اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برونو سپاری فناوری اطلاعات در بستر رایانش ابری در دانشگاه‌های استان سمنان با بهره‌مندی از روش دیمتل فازی. *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*, ۷(۲)، ۳۲۵-۳۴۴.
- صمدزاده، مسعود؛ گیوریان، حسن؛ ربیعی مندجین، محمد رضا؛ هاشم‌زاده خوراسگانی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی خط‌مشی گذاری استراتژیک برونو سپاری فناوری اطلاعات. *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*, ۱۱(۴).
- فیروزبخت، مهشید؛ فقیهی، مهدی. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر برونو سپاری خدمات فناوری اطلاعات و ارتباطات (مورد مطالعه: شهرداری کرج). *نشریه رسالت مدیریت دولتی*, ۷(۲۴)، ۷۷-۹۱.
- میکائیلی، فتاح؛ صداقتی، حسین. (۱۳۸۸). سنجش مخاطرات برونو سپاری پژوهش‌های فناوری اطلاعات مورد مطالعه در شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران (آب نیرو). *نشریه مطالعات مدیریت صنعتی*, شماره ۱۳، ۱۹-۴۰.
- نهادنی، نسیم؛ یوسفیان، محمدحسین؛ بیات، علی. (۱۳۸۷). تعیین راهبرد برونو سپاری فناوری اطلاعات در بانک‌های ایران. *نشریه اقتصاد و تجارت نوین*, شماره ۱۳، ۱۱۰-۸۹.
- نوروزی، امیرحسین؛ مؤذنی نیا، محسن؛ حاتمی، مجید؛ فلاح قاله‌بری، غلامحسین. (۱۳۹۹). تأثیر برونو سپاری راهبردی در بخش خدمات و پژوهش‌های شهری بر عملکرد مالی شهرداری‌ها (مورد مطالعه: شهرداری شهرستان دلیجان). *فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری*, ۶(۱)، ۲۰۶-۱۸۳.