

## تاثیر برون‌سپاری راهبردی در بخش خدمات و پروژه‌های شهری بر عملکرد مالی شهرداری‌ها (مورد مطالعه: شهرداری شهرستان دلیجان)

امیرحسین نوروزی<sup>۱</sup>، محسن مؤذنی نیا<sup>۲</sup>، مجید حاتمی<sup>۳</sup> و غلامحسین فلاح قالمهری<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی\_مدیریت استراتژیک دانشگاه علوم و تحقیقات تهران(خمین)

amirhnorouzi7@gmail.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد عمران سازه دانشگاه آزاد خمین

movazebi0142@gmail.com

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی\_مدیریت بازاریابی

hatami6722@yahoo.com

<sup>۴</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مالی دانشگاه آزاد نراق

### چکیده

شهرداری‌ها به عنوان بزرگترین نهاد محلی متولی ارائه قریب به چهارصد وظیفه سازمانی هستند که طیف وسیعی از وظایف سیاستگذاری تا تصدی‌گری را شامل می‌شود. یکی از حوزه‌های پرمشغله تصدی‌گری در شهرداری‌ها حوزه ارائه خدمات شهری است، این تحقیق با هدف تعیین میزان تاثیر برون‌سپاری راهبردی خدمات و پروژه‌های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان به گردآوری و بررسی نظرهای نمونه‌ای شامل ۱۴۲ نفر از کارکنان شهرداری شهرستان دلیجان پرداخته است. تحقیق حاضر از لحاظ نوع تحقیق، با توجه به اینکه به دنبال نتایج ملموس و عملی است، یک تحقیق کاربردی است. همچنین این پژوهش از نوع پژوهش‌های شبه تجربی و پس‌رویدادی است. برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای استفاده گردید، در بخش میدانی نیز از روش پرسشنامه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌ها ابتدا آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شد و با توجه به نرمال یا عدم نرمال بودن داده‌ها از یکی از آزمون‌های همبستگی و رگرسیون استفاده شد. پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل یافته‌های آن، همه فرضیات فرعی پذیرفته شدند همچنین، فرضیه اصلی تحقیق هم مورد آزمون قرار گرفت و مورد پذیرش واقع شد پس می‌توان گفت برون‌سپاری راهبردی خدمات و پروژه‌های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.

واژه‌های کلیدی: برون‌سپاری راهبردی، عملکرد مالی، جنبه مالی، جنبه مشتری، جنبه فرآیند داخلی.

**مقدمه**

برونسپاری به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز کاربردهای بیشتری پیدا می کند. مدیران تجاری و صنعتی درحالی که می کوشند از استراتژی برونسپاری استفاده کنند اما درعمل با مسایل و موضوعهای مفهومی متنوعی روبرو هستند. هم مدیران و هم مشاوران آنان سعی در شناسایی این مسائل دارند تا بتوانند به گونه ای موثرتر از برونسپاری استفاده کنند. درحالی که تحقیقات آکادمیک قابل ملاحظه ای در زمینه استفاده از برونسپاری در فعالیتهای ساخت محصول موجود است. متاسفانه مطالعات علمی محدودی در زمینه برونسپاری خدمات موجود است (ویلکوک و فنی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

مسئله ای که مدیران ارشد با آن مواجه هستند استفاده از برونسپاری نیست، بلکه تعیین خدمتی است که باید برونسپاری شود (ونکاترامن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) و این موضوع نیازمند آن است که استراتژی های برونسپاری به روشنی معین شوند.

تاکنون تحقیقات اندکی در خصوص برونسپاری و به خصوص برونسپاری راهبردی انجام شده است. این پژوهش سعی دارد تاثیر برونسپاری راهبردی در بخش خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان را بررسی کند. در این فصل، به کلیات پژوهش شامل بیان مسئله، اهمیت و ضرورت تحقیق، اهداف، سوالات، فرضیات، قلمرو، تعاریف متغیرها و مدل مفهومی پژوهش پرداخته می شود.

**اهداف پژوهش****۱- هدف اصلی**

تعیین میزان تاثیر برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان.

**۲- اهداف فرعی**

۱. تعیین میزان تاثیر جنبه مالی برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان.
۲. تعیین میزان تاثیر جنبه مشتری برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان.
۳. تعیین میزان تاثیر جنبه فرآیندهای داخلی برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان.
۴. تعیین میزان تاثیر جنبه یادگیری برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان.

**۳- هدف کاربردی**

هدف کاربردی از این تحقیق دستیابی شهرداری ها به یک قرارداد برون سپاری قابل اجرا است. سرانجام، سازمان برون سپار باید بتواند بر عملکرد شرکت ارائه دهنده خدمت نظارت کرده، نتایج را ارزیابی و مسائل احتمالی پیش رو را حل و فصل نماید تا بتواند با اجرای برونسپاری به افزایش عملکرد مالی خود برسد. بهره وران این پژوهش کلیه شهرداری های ایران می باشد و بهره ور اصلی این پژوهش شهرداری شهرستان دلیجان می باشد.

**فرضیات پژوهش****۱- فرضیه اصلی**

برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.

**۲- فرضیات فرعی**

۱. جنبه مالی برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.
۲. جنبه مشتری برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.

<sup>1</sup> - WILCOCKS AND FEENY

<sup>2</sup> - VENKATRAMAN

۳. جنبه فرآیندهای داخلی برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.

۴. جنبه یادگیری برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.

### تعاریف عملیاتی متغیرها

#### ۱- جنبه مالی

با مولفه های افزایش درآمد ، ارتقای بهره وری و سود آوری سنجیده میشود.

#### ۲- جنبه مشتری

با مولفه های ایجاد ارزش برای مشتریان با ارائه محصول با کیفیت و قیمت مناسب سنجیده میشود.

#### ۳- جنبه فرآیندهای داخلی

از طریق مولفه های بهبود در فرایند های عملیاتی مورد سنجش قرار می گیرد.

#### ۴- جنبه یادگیری

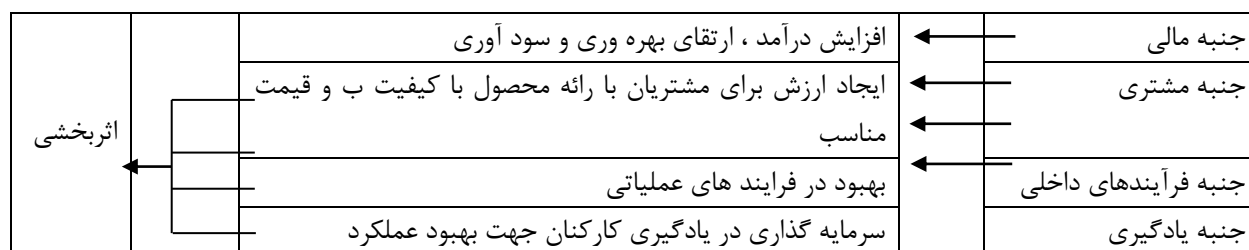
از مولفه های سرمایه گذاری در یادگیری کارکنان جهت بهبود عملکرد سنجش قرار میگیرد.

#### ۵- عملکرد مالی

از طریق مولفه های میزان اعمال کنترل هزینه، مدیریت ارزش، کنترل ریسک مورد سنجش قرار می گیرد.

### مدل مفهومی پژوهش

کارت امتیازی متوازن<sup>۳</sup> که توسط دیوید نورتن<sup>۴</sup> استاد مدیریت آمریکا طراحی شده است مجموعه ای از معیارهاست که به مدیران دیدی لحظه ای ولی جامع در مورد کسب و کار می دهد. این مدل به مدیران اجازه می دهد تا از چهار وجه مهم به کسب و کار نگاه کنند. این وجوه عبارتند از: معیار های مالی، رضایت مشتریان، فرایند های داخلی، و بعد بهبود، رشد و یادگیری. تحقیقات انجام شده بر روی بسیاری از سازمان هایی که این مدل را اجرا کرده اند نشان می دهد که bsc به عنوان یک سیستم اندازه گیری، یک ابزار مدیریت استراتژیک و یک ابزار ارتباطی کاربرد دارد. در این تحقیق از مدل bsc استفاده می شود این مدل در سال ۱۳۹۰ در سطح شبکه پستی کشور به اجرا در آمده است. این روش چارچوب جامعی را برای تبدیل چشم انداز و استراتژی یک شرکت به مجموعه ای منسجم از معیارهای عملکردی در اختیار مدیران قرار می دهد. روش bsc به تبیین استراتژی سازمان در قالب اهداف در جنبه های مختلف به شرح ذیل می پردازد:

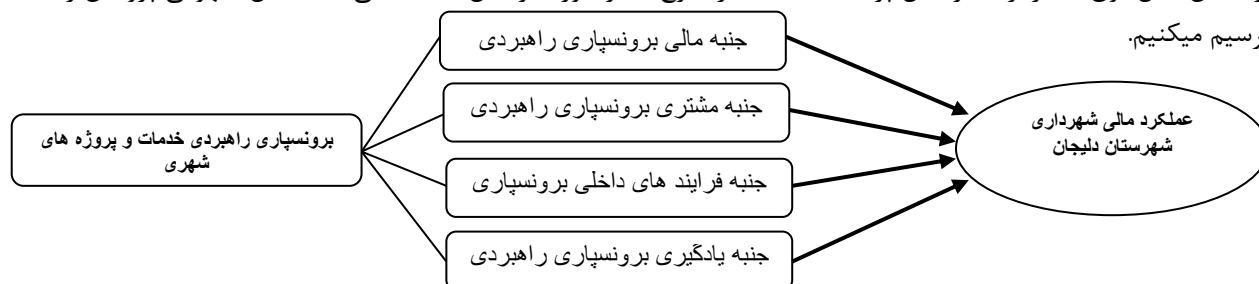


شکل ۱- مدل پرسشنامه برونسپاری

3 balanced score card

4 David Norton

بر اساس مدل فوق که برگرفته از مدل پرسشنامه استاندارد فرج الله رهنورد در سال ۱۳۸۷ می باشد مدل مفهومی پژوهش را ترسیم میکنیم.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش (رهنورد، ۱۳۸۷: ۲۴)

### روش پژوهش

روش این تحقیق پیمایش طولی است. در روش پیمایشی هدف بررسی توزیع ویژگی های یک جامعه است. در پژوهش پیمایشی پارامترهای جامعه بررسی می شوند. پژوهش پیمایشی به سه دسته تقسیم می شود:

تحقیق حاضر از لحاظ نوع تحقیق، با توجه به اینکه به دنبال نتایج ملموس و عملی است، یک تحقیق کاربردی است. همچنین این پژوهش از نوع پژوهش های شبه تجربی و پس رویدادی است. در این روش، داده ها از محیطی که بگونه ای طبیعی وجود داشته است و یا از وقایع گذشته که بدون دخالت مستقیم پژوهشگر رخ داده است، جمع آوری و تجزیه و تحلیل می شود. بنابراین، امکان دستکاری متغیرهای مستقل نیز وجود ندارد.

همچنین از دو روش کتابخانه ای و میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده می شود. مبانی نظری و اطلاعات پایه ای تحقیق با استفاده از روش کتابخانه ای گردآوری می شوند. همچنین برای آزمون فرضیات روش میدانی مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین ابزار مورد استفاده پژوهش پرسشنامه می باشد. که در این پژوهش پرسشنامه استاندارد برونسپاری بر مبنای مبانی نظری پژوهش شامل ۲۲ گویه می باشد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، داده هایی که از اجرای پرسشنامه ها بدست خواهد آمد، با استفاده از نرم افزار SPSS در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. در بخش توصیفی عملیات مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی افراد نمونه آماری با استفاده از فرامین نرم افزار SPSS صورت خواهد پذیرفت. همچنین از جداول و نمودارهایی که حاوی میانگین، فراوانی، درصد تجمعی و... است، در این بخش استفاده خواهد شد. در بخش استنباطی از آزمون های کولموگروف اسمیرنوف K-S، و رگرسیون چندمتغیره جهت بررسی فرضیات پژوهش توسط نرم افزار SPSS استفاده خواهد شد.

### جامعه و نمونه آماری، تعیین حجم نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری عبارتست از کلیه عناصر و افرادی که در یک مقیاس جغرافیایی مشخص دارای یک یا چند صفت مشترک باشند. هرچه جامعه آماری کوچکتر باشد میتوان آنرا دقیق تر از یک جامعه آماری بزرگتر مطالعه نمود. که در این پژوهش جامعه آماری کلیه کارکنان شهرداری شهرستان دلیجان می باشد که طبق آخرین اطلاعات از کارگزینی آن واحد حدود ۲۳۵ نفر با بیش از سابقه دو سال در این واحد مشغول به کار می باشند. چنانچه جامعه آماری بزرگ باشد؛ محقق با توجه به محدودیت امکانات ناچار است از بین افراد جامعه تعداد مشخصی را به عنوان نمونه برگزیند و با مطالعه این جمع محدود، ویژگیها و صفات جامعه را مطالعه کرده، شاخص ها و اندازه های آماری آن را محاسبه کند. به این جامعه محدود، نمونه می گویند.

نمونه عبارتست از تعدادی از افراد جامعه که صفات آنها با صفات جامعه مشابهت داشته و معرف جامعه بوده و از تجانس و همگنی با افراد جامعه برخوردار باشند. که در این پژوهش روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده خواهد شد و حجم نمونه را با استفاده از جدول مورگان محاسبه خواهد شد. طبق جدول زیر حجم نمونه ما نفر ۱۴۲ می باشد.

## یافته ها

## ۱- آمار توصیفی

## ۱-۱- اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

نتیجه بررسی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری نشان داد که، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با درصد فراوانی ۳۷٪ می‌باشد. گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال ۲۳٪، گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال ۳۱٪ و گروه سنی ۵۱ سال به بالا ۹٪ از فراوانی نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند؛ و ۷۱٪ پاسخ دهندگان به پرسشنامه مرد و ۲۹٪ آنان زن هستند. همچنین، ۳۷٪ پاسخ دهندگان به پرسشنامه مجرد و ۶۳٪ آنان متأهل هستند؛ و ۲۳٪ از پاسخ دهندگان به پرسشنامه دارای تحصیلات فوق دیپلم و کمتر، ۴۰٪ لیسانس، ۲۹٪ فوق لیسانس و ۸٪ دکتری هستند. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده، ۱۱٪ از پاسخ دهندگان به پرسشنامه دارای سابقه کاری کمتر از ۱ سال، ۲۵٪ سابقه کاری ۱ تا ۵ سال، ۳۵٪ سابقه کاری ۶ تا ۱۵ سال و ۲۹٪ سابقه کاری ۱۶ سال و بالاتر دارند.

## ۱-۲- توزیع فراوانی متغیرهای تحقیق

در این قسمت از آمار توصیفی، به بررسی توزیع فراوانی متغیرهای تحقیق می‌پردازیم. شاخص‌هایی مانند: میانگین، واریانس، انحراف معیار، کمینه و بیشینه بررسی می‌شوند.

## جدول ۱- نتایج توزیع فراوانی متغیرهای تحقیق

Statistics

	mali	moshtari	farayanddakh eli	yadgiri	amalkardmali
N Valid	142	142	142	142	142
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.6937	3.5352	3.5254	3.5231	3.4338
Std. Deviation	.54817	.53726	.51010	.43207	.50320
Variance	.300	.289	.260	.187	.253
Minimum	2.33	2.50	2.20	2.57	2.35
Maximum	5.00	4.75	4.80	4.57	5.00

## ۲- آمار استنباطی

در این بخش، پرسشنامه‌هایی را که در بین نمونه آماری توزیع شده بود بررسی کرده و اطلاعات به دست آمده از آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنیم. بوسیله آزمون همبستگی و رگرسیون بررسی تأثیر برونسپاری راهبردی در بخش خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری ها در شهرداری شهرستان دلیجان را در افراد نمونه آماری می‌سنجیم.

## ۱-۲- آزمون نرمال بودن توزیع متغیرها

جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های یک متغیر کمی از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (K-S) استفاده می‌شود. در این آزمون، فرض صفر، ادعای مطرح شده در مورد نوع توزیع داده ها می‌باشد (آذر و مومنی، ۱۳۸۱).

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{توزیع متغیر نرمال است} \\ H_1: \text{توزیع متغیر نرمال نیست} \end{array} \right.$$

بدین معنی که پیش از انجام هرگونه تحلیل آماری، ضروری است تا نسبت به نرمال بودن یا عدم نرمال بودن توزیع داده ها اطمینان حاصل نماییم. برای انجام این کار باید از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف استفاده نماییم.

جدول ۲- نتایج آزمون K-S برای متغیرهای پژوهش  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	mali	moshtari	farayand dakheli	yadgiri	amalkard mali	broonsepari	
N	142	142	142	142	142	142	
Mean	3.6937	3.5352	3.5254	3.5231	3.4338	3.5693	
Std. Deviation	.54817	.53726	.51010	.43207	.50320	.39749	
Most Extreme Differences	Absolute	.128	.146	.093	.100	.093	.043
	Positive	.098	.146	.091	.073	.093	.037
	Negative	-.128	-.108	-.093	-.100	-.054	-.043
Kolmogorov-Smirnov Z	1.528	1.738	1.109	1.197	1.106	.516	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.019	.005	.171	.114	.173	.953	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

اگر سطح معناداری (sig) آماره آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق، بیشتر از ۰,۰۵ باشد در این صورت فرض صفر پذیرفته شده و با احتمال ۹۵ درصد دارای توزیع نرمال می‌باشند. طبق نتایج به دست آمده از جدول ۴-۷، متغیرهای «جنبه فرآیندهای داخلی»، «جنبه مالی» و «جنبه یادگیری»، «برونسپاری راهبردی» و «عملکرد مالی» دارای توزیع نرمال می‌باشند و متغیرهای «جنبه مشتری» و «جنبه مالی» توزیع نرمال ندارند.

۲-۲- آزمون فرضیات تحقیق

در این بخش، فرضیات فرعی تحقیق بررسی می‌شوند. بوسیله رگرسیون تأثیر برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان را در افراد نمونه آماری می‌سنجیم.

۲-۳- بررسی فرضیه فرعی اول تحقیق

«جنبه مالی برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تأثیر معنادار دارد.» برای بررسی میزان همبستگی متغیر مستقل (جنبه مالی) و متغیر وابسته (عملکرد مالی)، با توجه به اینکه متغیر جنبه مالی نرمال نیست و متغیر عملکرد مالی دارای توزیع نرمال می‌باشد، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌کنیم:

جدول ۳- نتایج آزمون اسپیرمن برای فرضیه فرعی اول

Correlations

		mali	amalkardmali
mali	Correlation Coefficient	1.000	.136
	Sig. (2-tailed)	.	.107
	N	142	142
amalkardmali	Correlation Coefficient	.136	1.000
	Sig. (2-tailed)	.107	.
	N	142	142

با توجه به جدول ۳ در سطح تشخیص ۵ درصد خطا و اطمینان ۹۵ درصد، عدد به دست آمده (۰,۱۳۶) بین -۱ و +۱ برای متغیر جنبه مالی مثبت به دست آمد بنابراین بین دو متغیر رابطه مستقیم وجود دارد. برای آزمودن این فرضیه از آزمون

رگرسیون استفاده می‌شود. روش رگرسیون مورد استفاده در این تحقیق روش همزمان یا Enter است که کلیه متغیرها بطور همزمان وارد مدل می‌شوند.

بین دو متغیر جنبه مالی و عملکرد مالی رابطه خطی وجود ندارد:  $H_0$ :

بین دو متغیر جنبه مالی و عملکرد مالی رابطه خطی وجود دارد:  $H_1$ :

جدول ۴- اطلاعات مدل رگرسیون خطی در فرضیه فرعی اول

**Model Summary**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.169	.029	.022	.498

The independent variable is mali.

جدول ۵- جدول ANOVA برای فرضیه فرعی اول

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.024	1	1.024	4.134	.044
Residual	34.679	140	.248		
Total	35.703	141			

The independent variable is mali.

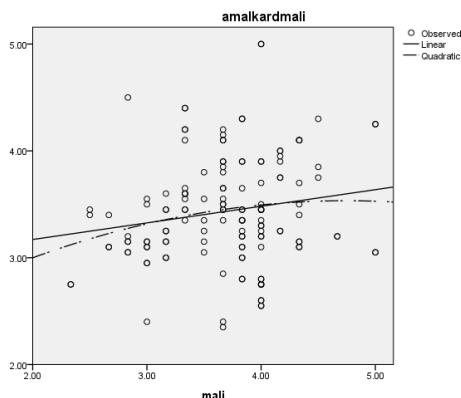
اطلاعات آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۵ درصد خطا و اطمینان ۹۵ درصد در جدول ۴ آمده است. ضریب همبستگی بین دو متغیر جنبه مالی و عملکرد مالی، ۰،۱۶۹ می‌باشد که حاکی از رابطه مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. ضریب تعیین این مدل، ۰،۰۲۹ می‌باشد که بیانگر آن است که متغیر جنبه مالی توانسته است حدود ۲،۹ درصد از تغییرات متغیر عملکرد مالی را تبیین کند و مابقی تغییرات تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل هستند. نتایج آزمون ANOVA در رگرسیون در سطح تشخیص ۵ درصد خطا و اطمینان ۹۵ درصد در جدول ۵ آمده است. مقدار sig ۰،۰۴۴ به دست آمد و فرض صفر رد می‌شود که حاکی از رابطه خطی بین این دو متغیر می‌باشد.

جدول ۶- ضرایب رگرسیون فرضیه فرعی اول

**Coefficients**

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
mali	.155	.076	.169	2.033	.044
(Constant)	2.860	.285		10.016	.000

نتایج آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۵ درصد خطا و اطمینان ۹۵ درصد در جدول ۶ آمده است. این جدول نتایج مربوط به ضرایب رگرسیونی را نشان می‌دهد. ضریب استاندارد بتا، نشان‌دهنده سهم نسبی متغیر مستقل در تبیین متغیر وابسته می‌باشد، که بیانگر تأثیر مثبت متغیر جنبه مالی بر عملکرد مالی می‌باشد. نمودار پراکنش دو متغیر در زیر نشان داده شده است:



### نمودار ۱- نمودار پراکنش متغیرها در فرضیه فرعی اول

نمودار پراکنش نشان می‌دهد که رابطه مثبت و مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد. در مجموع می‌توان گفت که معادله خط رگرسیونی برآورد شده بر اساس ضرایب استاندارد به شرح زیر می‌باشد:

$$+۲,۸۶۰ + ۰,۱۵۵ \times (\text{جنبه مالی}) = \text{عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان}$$

بنابراین فرضیه فرعی اول پذیرفته شده و می‌توان گفت:

«جنبه مالی برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.»

### ۲-۴ بررسی فرضیه فرعی دوم تحقیق

«جنبه مشتری برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.»

برای بررسی میزان همبستگی متغیر مستقل (جنبه مشتری) و متغیر وابسته (عملکرد مالی)، با توجه به اینکه متغیر جنبه مشتری نرمال نیست و متغیر عملکرد مالی دارای توزیع نرمال می‌باشد، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌کنیم:

### جدول ۷- نتایج آزمون اسپیرمن برای فرضیه فرعی دوم

		Correlations	
		amalkardmali	moshtari
amalkardmali	Correlation Coefficient	1.000	.666**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	142	142
moshtari	Correlation Coefficient	.666**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	142	142

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به جدول ۷ در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد، عدد به دست آمده (۰,۶۶۶) بین ۱- و ۱+ برای متغیر جنبه مشتری مثبت به دست آمد بنابراین بین دو متغیر رابطه مستقیم وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده می‌شود. روش رگرسیون مورد استفاده در این تحقیق روش همزمان یا Enter است که کلیه متغیرها بطور همزمان وارد مدل می‌شوند.

بین دو متغیر جنبه مشتری و عملکرد مالی رابطه خطی وجود ندارد: H0

بین دو متغیر جنبه مشتری و عملکرد مالی رابطه خطی وجود دارد: H1



## جدول ۸- اطلاعات مدل رگرسیون خطی در فرضیه فرعی دوم

## Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.686	.471	.467	.367

The independent variable is moshtari.

## جدول ۹- جدول ANOVA برای فرضیه فرعی دوم

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	16.826	1	16.826	124.787	.000
Residual	18.877	140	.135		
Total	35.703	141			

The independent variable is moshtari.

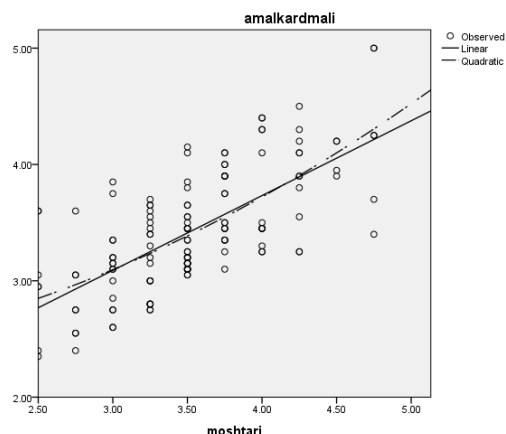
اطلاعات آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۸ آمده است. ضریب همبستگی بین دو متغیر جنبه مشتری و عملکرد مالی، ۰٫۶۸۶ می‌باشد که حاکی از رابطه مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. ضریب تعیین این مدل، ۰٫۴۷۱ می‌باشد که بیانگر آن است که متغیر جنبه مشتری توانسته است حدود ۴۷٫۱ درصد از تغییرات متغیر عملکرد مالی را تبیین کند و مابقی تغییرات تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل هستند. نتایج آزمون ANOVA در رگرسیون در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۹ آمده است. مقدار ۰٫۰۰۰ به دست آمد و فرض صفر رد می‌شود که حاکی از رابطه خطی بین این دو متغیر می‌باشد.

## جدول ۱۰- ضرایب رگرسیون فرضیه فرعی دوم

## Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
moshtari	.643	.058	.686	11.171	.000
(Constant)	1.161	.206		5.640	.000

نتایج آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۱۰ آمده است. این جدول نتایج مربوط به ضرایب رگرسیونی را نشان می‌دهد. ضریب استاندارد بتا، نشان‌دهنده سهم نسبی متغیر مستقل در تبیین متغیر وابسته می‌باشد، که بیانگر تأثیر مثبت متغیر جنبه مشتری بر عملکرد مالی می‌باشد. نمودار پراکنش دو متغیر در زیر نشان داده شده است:



### نمودار ۲- نمودار پراکنش متغیرها در فرضیه فرعی دوم

نمودار پراکنش نشان می‌دهد که رابطه مثبت و مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد. در مجموع می‌توان گفت که معادله خط رگرسیونی برآورد شده بر اساس ضرایب استاندارد به شرح زیر می‌باشد:

$$+۱,۱۶۱ + [۰,۶۴۳ \times (\text{جنبه مشتری})] = \text{عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان}$$

بنابراین فرضیه فرعی دوم پذیرفته شده و می‌توان گفت:

«جنبه مشتری برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.»

### ۲-۵- بررسی فرضیه فرعی سوم تحقیق

«جنبه فرآیندهای داخلی برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.»

برای بررسی میزان همبستگی متغیر مستقل (جنبه فرآیندهای داخلی) و متغیر وابسته (عملکرد مالی)، با توجه به اینکه هر دو متغیر دارای توزیع نرمال می‌باشند، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌کنیم:

### جدول ۱۱- نتایج آزمون پیرسون برای فرضیه فرعی سوم

#### Correlations

		farayanddakh eli	amalkardmali
farayanddakh eli	Pearson Correlation	1	.398**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	142	142
amalkardmali	Pearson Correlation	.398**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	142	142

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به جدول ۱۱ در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد، عدد به دست آمده (۰,۳۹۸) بین ۱- و ۱+ برای متغیر جنبه فرآیندهای داخلی مثبت به دست آمد بنابراین بین دو متغیر رابطه مستقیم وجود دارد. برای آزمودن این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده می‌شود. روش رگرسیون مورد استفاده در این تحقیق روش همزمان یا Enter است که کلیه متغیرها بطور همزمان وارد مدل می‌شوند.

بین دو متغیر جنبه فرآیندهای داخلی و عملکرد مالی رابطه خطی وجود ندارد:  $H_0$ :

بین دو متغیر جنبه فرآیندهای داخلی و عملکرد مالی رابطه خطی وجود دارد:  $H_1$ :

جدول ۱۲- اطلاعات مدل رگرسیون خطی در فرضیه فرعی سوم

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.398	.158	.152	.463

The independent variable is farayanddakheli.

جدول ۱۳- جدول ANOVA برای فرضیه فرعی سوم

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.651	1	5.651	26.323	.000
Residual	30.052	140	.215		
Total	35.703	141			

The independent variable is farayanddakheli.

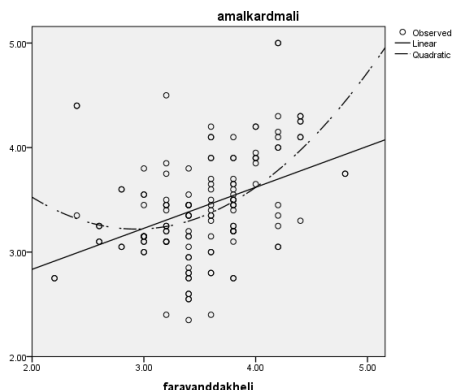
اطلاعات آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۱۲ آمده است. ضریب همبستگی بین دو متغیر جنبه فرآیندهای داخلی و عملکرد مالی، ۰,۳۹۸ می‌باشد که حاکی از رابطه مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. ضریب تعیین این مدل، ۰,۱۵۸ می‌باشد که بیانگر آن است که متغیر جنبه فرآیندهای داخلی توانسته است حدود ۱۵,۸ درصد از تغییرات متغیر عملکرد مالی را تبیین کند و مابقی تغییرات تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل هستند. نتایج آزمون ANOVA در رگرسیون در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۱۳ آمده است. مقدار ۰,۰۰۰ به دست آمد و فرض صفر رد می‌شود که حاکی از رابطه خطی بین این دو متغیر می‌باشد.

جدول ۱۴- ضرایب رگرسیون فرضیه فرعی سوم

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
farayanddakheli	.392	.076	.398	5.131	.000
(Constant)	2.050	.272		7.526	.000

نتایج آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۱۴ آمده است. این جدول نتایج مربوط به ضرایب رگرسیونی را نشان می‌دهد. ضریب استاندارد بتا، نشان‌دهنده سهم نسبی متغیر مستقل در تبیین متغیر وابسته می‌باشد، که بیانگر تأثیر مثبت متغیر جنبه فرآیندهای داخلی بر عملکرد مالی می‌باشد. نمودار پراکنش دو متغیر در زیر نشان داده شده است:



### نمودار ۳- نمودار پراکنش متغیرها در فرضیه فرعی سوم

نمودار پراکنش نشان می‌دهد که رابطه مثبت و مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد. در مجموع می‌توان گفت که معادله خط رگرسیونی برآورد شده بر اساس ضرایب استاندارد به شرح زیر می‌باشد:

$$+2,050 + [0,392 \times (\text{جنبه فرآیندهای داخلی})] = \text{عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان}$$

بنابراین فرضیه فرعی سوم پذیرفته شده و می‌توان گفت:

«جنبه فرآیندهای داخلی برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.»

### ۲-۶- بررسی فرضیه فرعی چهارم تحقیق

«جنبه یادگیری برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.»

برای بررسی میزان همبستگی متغیر مستقل (جنبه یادگیری) و متغیر وابسته (عملکرد مالی)، با توجه به اینکه هر دو متغیر دارای توزیع نرمال می‌باشند، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌کنیم:

جدول ۱۵- نتایج آزمون پیرسون برای فرضیه فرعی چهارم

		amalkardmali	yadgiri
amalkardmali	Pearson Correlation	1	.477**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	142	142
yadgiri	Pearson Correlation	.477**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	142	142

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به جدول ۱۵ در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد، عدد به دست آمده (۰,۴۷۷) بین ۱- و ۱+ برای متغیر جنبه یادگیری مثبت به دست آمد بنابراین بین دو متغیر رابطه مستقیم وجود دارد. برای آزمودن این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده می‌شود. روش رگرسیون مورد استفاده در این تحقیق روش همزمان یا Enter است که کلیه متغیرها بطور همزمان وارد مدل می‌شوند.

بین دو متغیر جنبه یادگیری و عملکرد مالی رابطه خطی وجود ندارد: H0:

بین دو متغیر جنبه یادگیری و عملکرد مالی رابطه خطی وجود دارد: H1:

جدول ۱۶- اطلاعات مدل رگرسیون خطی در فرضیه فرعی چهارم

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.477	.227	.222	.444

The independent variable is yadgiri.

جدول ۱۷- جدول ANOVA برای فرضیه فرعی چهارم

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	8.110	1	8.110	41.146	.000
Residual	27.593	140	.197		
Total	35.703	141			

The independent variable is yadgiri.

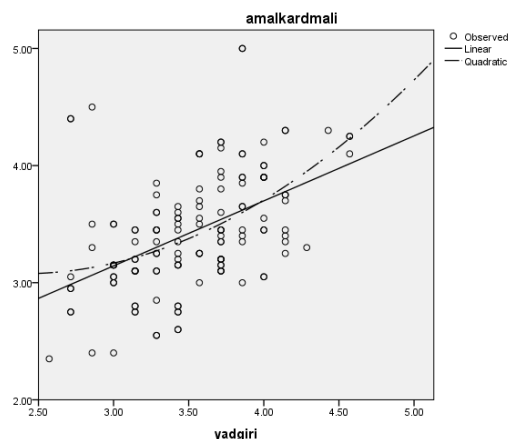
اطلاعات آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۱۶ آمده است. ضریب همبستگی بین دو متغیر جنبه یادگیری و عملکرد مالی، ۰,۴۷۷ می‌باشد که حاکی از رابطه مستقیم بین این دو متغیر می‌باشد. ضریب تعیین این مدل، ۰,۲۲۷ می‌باشد که بیانگر آن است که متغیر جنبه یادگیری توانسته است حدود ۲۲,۷ درصد از تغییرات متغیر عملکرد مالی را تبیین کند و مابقی تغییرات تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل هستند. نتایج آزمون ANOVA در رگرسیون در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۱۷ آمده است. مقدار ۰,۰۰۰ به دست آمد و فرض صفر رد می‌شود که حاکی از رابطه خطی بین این دو متغیر می‌باشد.

جدول ۱۸- ضرایب رگرسیون فرضیه فرعی چهارم

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
yadgiri	.555	.087	.477	6.415	.000
(Constant)	1.478	.307		4.813	.000

نتایج آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۱۸ آمده است. این جدول نتایج مربوط به ضرایب رگرسیونی را نشان می‌دهد. ضریب استاندارد بتا، نشان‌دهنده سهم نسبی متغیر مستقل در تبیین متغیر وابسته می‌باشد، که بیانگر تأثیر مثبت متغیر جنبه یادگیری بر عملکرد مالی می‌باشد. نمودار پراکنش دو متغیر در زیر نشان داده شده است:



#### نمودار ۴- نمودار پراکنش متغیرها در فرضیه فرعی چهارم

نمودار پراکنش نشان می‌دهد که رابطه مثبت و مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد. در مجموع می‌توان گفت که معادله خط رگرسیونی برآورد شده بر اساس ضرایب استاندارد به شرح زیر می‌باشد:

$$۱,۴۷۸ + [۰,۵۵۵ \times (\text{جنبه یادگیری})] = \text{عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان}$$

بنابراین فرضیه فرعی چهارم پذیرفته شده و می‌توان گفت:

«جنبه یادگیری برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.»

#### ۷-۲- بررسی فرضیه اصلی تحقیق

«برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.» برای بررسی میزان همبستگی متغیر مستقل (برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری) و متغیر وابسته (عملکرد مالی)، با توجه به اینکه هر دو متغیر دارای توزیع نرمال می‌باشند، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌کنیم:

جدول ۱۹- نتایج آزمون پیرسون برای فرضیه اصلی

		amalkardmali	broonsepari
amalkardmali	Pearson Correlation	1	.548**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	142	142
broonsepari	Pearson Correlation	.548**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	142	142

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

با توجه به جدول ۱۹ در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد، عدد به دست آمده (۰,۵۴۸) بین ۱- و ۱+ برای متغیر برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری مثبت به دست آمد بنابراین بین دو متغیر رابطه مستقیم وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده می‌شود. روش رگرسیون مورد استفاده در این تحقیق روش همزمان یا Enter است که کلیه متغیرها بطور همزمان وارد مدل می‌شوند.

بین دو متغیر برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری و عملکرد مالی رابطه خطی وجود ندارد: H0

بین دو متغیر برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری و عملکرد مالی رابطه خطی وجود دارد: H1

جدول ۲۰- اطلاعات مدل رگرسیون خطی در فرضیه اصلی

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.548	.300	.295	.423

The independent variable is broonsepari.

جدول ۲۱- جدول ANOVA برای فرضیه اصلی

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	10.702	1	10.702	59.932	.000
Residual	25.000	140	.179		
Total	35.703	141			

The independent variable is broonsepari.

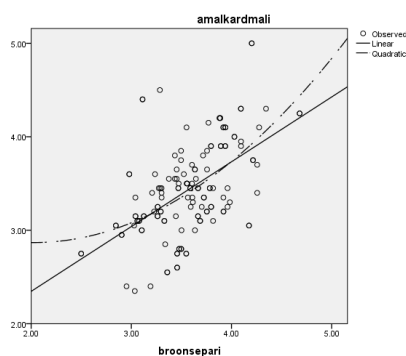
اطلاعات آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۲۰ آمده است. ضریب همبستگی بین دو متغیر برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری و عملکرد مالی، ۰,۵۴۸ می باشد که حاکی از رابطه مستقیم بین این دو متغیر می باشد. ضریب تعیین این مدل، ۰,۳۰۰ می باشد که بیانگر آن است که متغیر برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری توانسته است حدود ۳۰ درصد از تغییرات متغیر عملکرد مالی را تبیین کند و مابقی تغییرات تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل هستند. نتایج آزمون ANOVA در رگرسیون در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۲۱ آمده است. مقدار ۰,۰۰۰ به دست آمد و فرض صفر رد می شود که حاکی از رابطه خطی بین این دو متغیر می باشد.

جدول ۲۲- ضرایب رگرسیون فرضیه اصلی

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
broonsepari	.693	.090	.548	7.742	.000
(Constant)	.960	.322		2.985	.003

نتایج آزمون رگرسیون خطی در سطح تشخیص ۱ درصد خطا و اطمینان ۹۹ درصد در جدول ۲۲ آمده است. این جدول نتایج مربوط به ضرایب رگرسیونی را نشان می دهد. ضریب استاندارد بتا، نشان دهنده سهم نسبی متغیر مستقل در تبیین متغیر وابسته می باشد، که بیانگر تأثیر مثبت متغیر برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی می باشد. نمودار پراکنش دو متغیر در زیر نشان داده شده است:



### نمودار ۵- نمودار پراکنش متغیرها در فرضیه اصلی

نمودار پراکنش نشان می‌دهد که رابطه مثبت و مستقیم بین این دو متغیر وجود دارد.

در مجموع می‌توان گفت که معادله خط رگرسیونی برآورد شده بر اساس ضرایب استاندارد به شرح زیر می‌باشد:

$$0.960 + [0.693 \times (\text{برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری})] = \text{عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان}$$

بنابراین فرضیه اصلی پذیرفته شده و می‌توان گفت:

« برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری بر عملکرد مالی شهرداری شهرستان دلیجان تاثیر معنادار دارد.»

### ۲-۸- بررسی تاثیر مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی بر متغیرهای پژوهش

برای بررسی تاثیر مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی بر روی متغیرهای پژوهش با توجه به نرمال بودن یا نبودن توزیع آن‌ها از آزمون‌های پارامتری و یا ناپارامتری استفاده می‌کنیم.

### ۲-۹- بررسی تاثیر سن پاسخ‌دهندگان بر متغیرهای پژوهش

با توجه به نرمال نبودن متغیرهای «جنبه مالی» و «جنبه مشتری» به منظور بررسی تاثیر سنین مختلف بر این متغیرها از آزمون کروسکال والیس استفاده می‌کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$$H_1: \mu_i \neq \mu_j$$

جدول ۲۳- نتایج آزمون کروسکال والیس برای بررسی مؤلفه سن

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	mali	moshtari
Chi-Square	1.692	.037
df	3	3
Asymp. Sig.	.639	.998

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: sen

با توجه به جدول فوق مقدار sig به دست آمده برای متغیرهای «جنبه مالی»، «جنبه مشتری» بزرگتر از ۰,۰۵ می‌باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می‌شود و واریانس‌ها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان‌دهنده این است که در بین سنین مختلف در پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه اختلاف وجود ندارد.

سپس با توجه به نرمال بودن متغیرهای «جنبه فرآیندهای داخلی» و «جنبه یادگیری» و «برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه‌های شهری» و «عملکرد مالی» به منظور بررسی تاثیر سنین مختلف بر این متغیرها از آزمون ANOVA یا تحلیل واریانس استفاده می‌کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

جدول ۲۴- نتایج آزمون ANOVA برای بررسی مؤلفه سن

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
farayanddakheli	Between Groups	.172	3	.057	.217	.885
	Within Groups	36.517	138	.265		
	Total	36.689	141			
yadgiri	Between Groups	.324	3	.108	.574	.633
	Within Groups	25.998	138	.188		
	Total	26.322	141			
amalkardmali	Between Groups	.386	3	.129	.502	.681
	Within Groups	35.317	138	.256		



Total	35.703	141			
Between Groups	.139	3	.046	.288	.834
broonsepari Within Groups	22.139	138	.160		
Total	22.278	141			

با توجه به جدول فوق مقدار sig به دست آمده برای همه متغیرها بیشتر از ۰,۰۵ می باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می شود و واریانسها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان دهنده این است که در بین سنین مختلف در پاسخ گویی به سؤالات پرسشنامه اختلاف وجود ندارد.

### ۱۰-۲- بررسی تأثیر جنسیت پاسخ دهندگان بر متغیرهای پژوهش

با توجه به نرمال نبودن متغیرهای «جنبه مالی» و «جنبه مشتری» به منظور بررسی تأثیر جنسیت مرد و زن بر این متغیرها از آزمون U من ویتنی استفاده می کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول ۲۵- نتایج آزمون U من ویتنی برای بررسی مؤلفه جنسیت

Test Statistics<sup>a</sup>

	mali	moshtari
Mann-Whitney U	1797.500	2001.000
Wilcoxon W	6948.500	2862.000
Z	-1.237	-.317
Asymp. Sig. (2-tailed)	.216	.751

a. Grouping Variable: jensiat

با توجه به جدول فوق مقدار sig به دست آمده برای متغیرها بزرگتر از ۰,۰۵ می باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می شود و واریانسها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان دهنده این است که در بین جنسیت زن و مرد اختلافی در پاسخ گویی به سؤالات پرسشنامه وجود ندارد.

سپس با توجه به نرمال بودن متغیرهای «جنبه فرآیندهای داخلی» و «جنبه یادگیری» و «برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه های شهری» و «عملکرد مالی» به منظور بررسی تأثیر جنسیت بر این متغیرها از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل استفاده می کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

جدول ۲۶- نتایج آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل برای بررسی مؤلفه جنسیت

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
farayandda kheli	Equal variances assumed	.001	.971	1.068	140	.288	.10080	.09441	-.08586	.28746
	Equal variances not assumed			1.080	76.034	.284	.10080	.09334	-.08510	.28669
yadgiri	Equal variances assumed	1.529	.218	.436	140	.664	.03498	.08024	-.12366	.19362

amalkardm ali	Equal variances not assumed			.472	88.711	.638	.03498	.07418	-.11242	.18238
	Equal variances assumed	.655	.420	1.044	140	.298	.09725	.09315	-.08692	.28141
broonsepari	Equal variances not assumed			1.057	76.211	.294	.09725	.09199	-.08596	.28046
	Equal variances assumed	.640	.425	.262	140	.793	.01937	.07385	-.12663	.16538
	Equal variances not assumed			.271	79.858	.787	.01937	.07141	-.12275	.16150

با توجه به جدول فوق مقدار sig به دست آمده برای همه متغیرها بزرگتر از ۰,۰۵ می‌باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می‌شود و واریانس‌ها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان‌دهنده این است که در بین جنسیت زن و مرد اختلافی در پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه وجود ندارد.

#### ۲-۱۱- بررسی تأثیر وضعیت تأهل پاسخ‌دهندگان بر متغیرهای پژوهش

با توجه به نرمال نبودن متغیرهای «جنبه مالی» و «جنبه مشتری» به منظور بررسی تأثیر وضعیت تأهل بر این متغیرها از آزمون U من ویتنی استفاده می‌کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول ۲۷- نتایج آزمون U من ویتنی برای بررسی مؤلفه وضعیت تأهل

Test Statistics<sup>a</sup>

	mali	moshtari
Mann-Whitney U	2108.500	2224.000
Wilcoxon W	6113.500	6229.000
Z	-1.062	-.575
Asymp. Sig. (2-tailed)	.288	.566

a. Grouping Variable: taahol

با توجه به جدول فوق مقدار sig به دست آمده برای متغیرها بزرگتر از ۰,۰۵ می‌باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می‌شود و واریانس‌ها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان‌دهنده این است که در بین وضعیت تأهل اختلافی در پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه وجود ندارد.

سپس با توجه به نرمال بودن متغیرهای «جنبه فرآیندهای داخلی» و «جنبه یادگیری» و «برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه‌های شهری» و «عملکرد مالی» به منظور بررسی تأثیر وضعیت تأهل بر این متغیرها از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل استفاده می‌کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

جدول ۲۸- نتایج آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل برای بررسی مؤلفه وضعیت تأهل

#### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper

farayan ddakhel i	Equal variances assumed	1.130	.290	-.150	140	.881	-.01336	.08881	-.18894	.16223
	Equal variances not assumed			-.146	100.07 9	.884	-.01336	.09133	-.19456	.16784
yadgiri	Equal variances assumed	.009	.924	.110	140	.913	.00824	.07523	-.14049	.15697
	Equal variances not assumed			.111	113.25 6	.912	.00824	.07440	-.13916	.15563
amalkar dmali	Equal variances assumed	.237	.627	-.014	140	.989	-.00125	.08762	-.17448	.17198
	Equal variances not assumed			-.014	107.93 4	.989	-.00125	.08801	-.17569	.17319
broonse pari	Equal variances assumed	.726	.396	.466	140	.642	.03223	.06916	-.10450	.16896
	Equal variances not assumed			.455	101.62 0	.650	.03223	.07079	-.10817	.17264

با توجه به جدول فوق مقدار sig به دست آمده برای همه متغیرها بزرگتر از ۰,۰۵ می‌باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می‌شود و واریانس‌ها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان‌دهنده این است که در بین وضعیت تأهل اختلافی در پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه وجود ندارد.

#### ۲-۱۲- بررسی تأثیر تحصیلات پاسخ‌دهندگان بر متغیرهای پژوهش

با توجه به نرمال نبودن متغیرهای «جنبه مالی» و «جنبه مشتری» به منظور بررسی تأثیر سطوح تحصیلی مختلف بر این متغیرها از آزمون کروسکال والیس استفاده می‌کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$$H_1: \mu_i \neq \mu_j$$

جدول ۲۹- نتایج آزمون کروسکال والیس برای بررسی مؤلفه تحصیلات

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	mali	moshtari
Chi-Square	2.226	.240
df	3	3
Asymp. Sig.	.527	.971

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tahsilat

با توجه به جدول فوق مقدار sig به دست آمده برای متغیرهای «جنبه مالی»، «جنبه مشتری» بزرگتر از ۰,۰۵ می‌باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می‌شود و واریانس‌ها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان‌دهنده این است که در بین سطوح تحصیلی مختلف در پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه اختلاف وجود ندارد.

سپس با توجه به نرمال بودن متغیرهای «جنبه فرآیندهای داخلی» و «جنبه یادگیری» و «برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه‌های شهری» و «عملکرد مالی» به منظور بررسی تأثیر سطوح تحصیلی مختلف بر این متغیرها از آزمون ANOVA یا تحلیل واریانس استفاده می‌کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

جدول ۳۰- نتایج آزمون ANOVA برای بررسی مؤلفه تحصیلات

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
farayanddakhel	Between Groups	.238	3	.079	.300	.825
	Within Groups	36.451	138	.264		
	Total	36.689	141			
yadgiri	Between Groups	.435	3	.145	.774	.511
	Within Groups	25.887	138	.188		
	Total	26.322	141			
amalkardmali	Between Groups	.453	3	.151	.591	.622
	Within Groups	35.250	138	.255		
	Total	35.703	141			
broonsepari	Between Groups	.137	3	.046	.284	.837
	Within Groups	22.141	138	.160		
	Total	22.278	141			

با توجه به جدول فوق مقدار sig به دست آمده برای همه متغیرها بیشتر از ۰,۰۵ می باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می شود و واریانس ها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان دهنده این است که در بین سطوح تحصیلی مختلف در پاسخ گویی به سؤالات پرسشنامه اختلاف وجود ندارد.

۲-۱۳- بررسی تأثیر سابقه کاری پاسخ دهندگان بر متغیرهای پژوهش

با توجه به نرمال نبودن متغیرهای «جنبه مالی» و «جنبه مشتری» به منظور بررسی تأثیر سابقه کاری مختلف بر این متغیرها از آزمون کروسکال والیس استفاده می کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$$H_1: \mu_i \neq \mu_j$$

جدول ۳۱- نتایج آزمون کروسکال والیس برای بررسی مؤلفه سابقه کاری

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	mali	moshtari
Chi-Square	3.706	.411
df	3	3
Asymp. Sig.	.295	.938

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
sabeghekar

با توجه به جدول فوق مقدار sig به دست آمده برای متغیرهای «جنبه مالی»، «جنبه مشتری» بزرگتر از ۰,۰۵ می باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می شود و واریانس ها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان دهنده این است که در بین سابقه کاری مختلف در پاسخ گویی به سؤالات پرسشنامه اختلاف وجود ندارد.

سپس با توجه به نرمال بودن متغیرهای «جنبه فرآیندهای داخلی» و «جنبه یادگیری» و «برونسپاری راهبردی خدمات و پروژه‌های شهری» و «عملکرد مالی» به منظور بررسی تأثیر سابقه کاری مختلف بر این متغیرها از آزمون ANOVA یا تحلیل واریانس استفاده می‌کنیم، که نتایج آن مطابق جدول زیر است.

### جدول ۳۲- نتایج آزمون ANOVA برای بررسی مؤلفه سابقه کاری

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
farayanddakhel	Between Groups	1.345	3	.448	1.751	.160
	Within Groups	35.344	138	.256		
	Total	36.689	141			
yadgiri	Between Groups	.167	3	.056	.293	.830
	Within Groups	26.155	138	.190		
	Total	26.322	141			
amalkardmali	Between Groups	.778	3	.259	1.024	.384
	Within Groups	34.925	138	.253		
	Total	35.703	141			
broonsepari	Between Groups	.196	3	.065	.408	.748
	Within Groups	22.082	138	.160		
	Total	22.278	141			

با توجه به جدول فوق مقدار Sig به دست آمده برای همه متغیرها بیشتر از  $0,05$  می‌باشد و به معنی این است که فرض  $H_0$  قبول می‌شود و واریانس‌ها برابرند، بنابراین این مقایسه نشان‌دهنده این است که در بین سابقه کاری مختلف در پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه اختلاف وجود ندارد.

#### بحث و تبیین نتایج

امروزه سازمان‌ها دیگر سعی نمی‌کنند تمامی فعالیت‌های مورد نیاز را خود انجام دهند، هر سازمانی یک یا دو فعالیت کلیدی را که مزیت ارزش‌آفرینی دارد برای خود نگه میدارد و سایر فعالیت‌ها را به بیرون می‌سپارد. افزایش برون‌سپاری به شرط مدیریت صحیح میتواند منجر به کاهش هزینه‌ها شده و نقش بسیار مؤثری بر عملکرد سازمان‌ها و ارائه خدمات بهتر داشته باشد و بدین ترتیب سرمایه‌گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات و نیروی انسانی را کاهش دهد.

از سوی دیگر، پیمانکاران و مشاوران نیز به‌عنوان منابع انجام برنامه برون‌سپاری بایستی برای رسیدن به ساختار مناسب در جهت ارائه خدمات از کم و کیف کار خود مطلع شده و در صورت نیاز دست به اصلاح ساختار زنند. فرایند برون‌سپاری به‌عنوان یک روش مناسب با شرط دارا بودن این ویژگی‌هاست که میتواند ابزار مفیدی برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها، ارتقاء کیفیت و کمیت خدمات، و افزایش کارایی باشد.

با در نظر گرفتن تأثیر برون‌سپاری بر کیفیت خدمات‌رسانی می‌توان گفت، سازمان‌ها از تأمین‌کننده های خدمات می‌خواهند که استانداردهای مورد نیاز سازمان را رعایت می‌کنند و این استانداردها را در قراردادهای مابین خود قید می‌کنند. مدیران می‌توانند از سازمان‌هایی که سابقه خوبی در ارائه خدمات با کیفیت دارند استفاده کنند. حفظ کیفیت مشکلی است که معمولاً شرکت‌های متکی بر برون‌سپاری با آن مواجه هستند. به عنوان نمونه بخش مدیریت منابع انسانی سازمان یکی از بخش‌هایی است که به خاطر بوروکراسی بیش از حد حاکم بر آن مورد انتقاد قرار می‌گیرند اما برون‌سپاری فعالیت‌های آنها موجب بهبود انعطاف، پاسخگویی و کارایی این بخش‌ها می‌شود.

بعضی از مدیران عقیده دارند که "وقتی کسی می تواند کاری را بهتر از شما انجام دهد، کار را به او بسپارید" و بنابراین ترجیح می دهند به جای استفاده از نیروهای متخصص و یا آموزش نیروهای خود، اینگونه فعالیتها را به سازمانهای خارجی برون سپاری کنند. استفاده از متخصصین ریسکها و مسئولیتهای سازمان را نیز کاهش می دهد. در واقع دستیابی به شیوههای کاری برجسته و پیشتاز محرکی برای برون سپاری است. اگر سازمان نیاز بیشتری به پول یا منابع مالی برای خرید دارایی های خاصی داشته باشد، می تواند برخی از دارایی های فعلی را به پیمانکاران اجاره داده و از این طریق نقدینگی دریافت کند. همچنین واگذاری برخی فعالیتها به پیمانکاران یا سازمان های خارجی می تواند فرصتی بهتر را برای انجام کارها نسبت به زمانی که شرکت اصلی آنها را انجام می دهد، ایجاد کند. بدین صورت سازمان از نو مهندسی شده (طراحی شده) و فرایندها تسهیل می شوند.

اگر شرکت پیمانکار یا تامین کننده دارای فرهنگی است که شدیداً با فرهنگ شرکت اصلی سازگار است، برون سپاری می تواند به راحتی صورت گیرد.

سازمانهای کوچک به مدت طولانی همراه با دلایل قابل قبولی، موضوع برونسپاری عملیات را تحسین می کردند. برونسپاری می تواند به دلیل فرصت دادن به سازمانها برای تکیه بر کارشناسان خارج از سازمان در مورد عملیات منابع انسانی نظیر حقوق و دستمزد و پاداشها، هزینههای سربار کارمندان را کاهش داده و بر کیفیت خدمات افزوده و به سازمانهای در حال رشد اجازه دهد که به بسته مزدی در حد و اندازه سازمانهای بزرگ دسترسی داشته باشند.

اما تنها این سازمانهای کوچک نیستند که از برونسپاری عملیات سود می برند. سازمانهای عظیم هم از توسل به سازمانهای خیره فراهم کننده این خدمات چیزهای زیادی به دست خواهند آورد.

رسیدگی به حسابهای مربوط به عملیات در شهرداری دلیجان، از استخدام استعدادهای تازه گرفته تا سرکشی به حقوق و دستمزد فعالیتی وقت گیر و شاق است. به هر حال با انتقال این قبیل فعالیتها به شرکت های ثالث، همانطور که پیر ناکس می گوید، نیروهای منابع انسانی داخلی شهرداری دلیجان می توانند توجهشان را از وظایف روزمره اداری به " تغییردهنده های رقابتی " متمرکز کنند.

اجرای سیاستها، برنامه ریزی راهبردی، مدیریت سرمایه انسانی، بهره وری افزایش یافته و باز سازماندهی نیروها از عملیات اساسی کسب و کار هستند که به خوبی می توانند روی خطوط پایین سازمان تأثیر گذاشته و رضایت کارکنان را افزایش دهد. درحالی که شرکت های کوچک اغلب برای مدیریت وظایف مرتبط با منابع انسانی، از نظر تجربه های مورد نیاز در مزیغه هستند، این مسأله اصلی برای شرکت های بزرگ نیست. بلکه بزرگترین منفعت برون سپاری برای شرکت های عظیم، توانایی آن در کاهش هزینهها است. پیر ناکس می گوید " جایی که شرکت های بزرگ حقیقتاً می توانند از برون سپاری منابع انسانی سود ببرند، کاهش هزینهها است."

امروزه یکی از محدوده های منابع انسانی که عمیقاً برون سپاری شده است، برآوردن نیازهای روزمره می باشد. تحقیقی که توسط مؤسسه اورست انجام شده، روشن می کند که بیش از نیمی از تمامی عملیات انجام گرفته که برون سپاری شده اند، شامل خدمات تنظیمی و برآوردن نیازهای روزمره هستند. تعجبی ندارد که فشار عظیمی روی کارشناسان منابع انسانی برای منطبق بودن با آخرین تغییرات قانونی مربوط به مقررات پرداختها، چگونگی اداره سازمان و مدیریت دعاوی وجود دارد. بدتر آنکه عدم دستیابی به این مطالبات تنظیمی می تواند روی عملکرد تأثیر منفی گذارده و مقامات شهرستان را عصبانی و کارکنان را ناراضی و شهرت شهرداری دلیجان را لکه دار کند. پیر ناکس می گوید " در نتیجه سازمان های بزرگ اگر منطقی باشند، به سمت برون سپاری برای دانش و تجربه عمیق تر ایشان [در مورد برآوردن نیازهای جدید] روی خواهند آورد."

همانطور که یک سازمان رشد کرده و تغییر می کند، منابع انسانی اش هم باید به همین گونه باشد. به هر حال ایجاد تغییر و اضافه نمودن حیطه های جدید به سیستم مدیریت منابع انسانی گسترده در شهرداری دلیجان می تواند تلاش پیچیده و هزینه افزایی باشد. خوشبختانه همانطور که پیر ناکس می گوید، از دید کاهش هزینه ها، برون سپاری منابع انسانی می تواند هزینه های عملیاتی را کاسته و نیاز به خریدن سیستم های داخلی تکنولوژی اطلاعات را برطرف می کند.

پرداخت مبلغ زیادی بابت تنها حضور کارمند، اقتصاد را به حال خود رها کردن؛ ناکس هشدار می‌دهد که به منظور حل این مسائل، تعداد زیادی باز سازماندهی که شامل مسائل انتقال کارکنان از مکانی به مکان دیگر است، ممکن است مورد نیاز باشند. یک فراهم کننده خدمات منابع انسانی می‌تواند به کارمندان منتقل شده برای پیدا کردن منزل مناسب، فراهم نمودن مراقبت های روزمره و سطح بالا و ایجاد فرصت های تفریحی و حتی برگزاری مراسم عروسی کمک کند. بیش از این موارد، سازمان های فروشنده این خدمات، خدماتی از جمله مسائلی که بابت مواجه شدن کارمند با فرهنگ جدید پیش می‌آید و نیز موارد مربوط به هزینه زندگی که می‌تواند در محل زندگی جدید یک کارمند انتقالی پیش بیاید را نیز مهیا می‌کند.

در کسب و کارهای کوچک، یک برون سپاری عملیات منابع انسانی می‌تواند دستیابی سریع به بسته‌های سودمندی که سازمانهای بزرگ به آن دسترسی دارند را تضمین کند. این مورد پیشنهاد نمی‌کند که برون سپاری منابع انسانی نبایستی برای شهرداری دلیجان با سطوح بالای سوددهی انجام شود. سازمانهای معظم موقعیتی دارند که به آنان امکان می‌دهد در مورد عواملی نظیر تخفیفات مقداری روی بسته‌های خدمات مفید برای کل مجموعه مذاکره کنند.

پیتر ناکس در این مورد چنین هشدار می‌دهد: " چیزی که شما به هیچ وجه نمی‌توانید آن را برون سپاری کنید، رهبری پایه ای سازمانتان است." سازمان‌های بزرگ همواره از دید استراتژیک، باید کسی را در استخدام داشته باشند که بتواند سیاست‌های سازمان را در نظر گرفته، تصمیم گیری کرده و از طرف سازمان، با یک فراهم کننده خدمات منابع انسانی در ارتباط باشد. در سازمانهای کوچک، این فرد می‌تواند یک مدیر ارشد هیأت مدیره باشد. پیر ناکس می‌گوید که سازمانهای بزرگ باید یک کارشناس منابع انسانی اختصاصی استخدام کنند تا منافعی نظیر هزینه‌های کاهش یافته و رسیدن به نتایج مورد نظر مدیریت شوند.

### مقایسه پژوهش با مطالعات پیشین

در این قسمت از پژوهش به بررسی و مقایسه نتایج هم‌راستای محققان پیشین با پژوهش حاضر می‌پردازیم. نتایج بدست آمده از این تحقیق مطابق با نتایج تحقیق حکیمه کاظمی (۱۳۸۹) تحت عنوان « عوامل موثر بر برون سپاری موفق (مطالعه موردی: شرکت آب وفاضلاب خراسان جنوبی) » است؛ نتایج این تحقیق نشان داد که پروژه های برون سپاری موفق و ناموفق شرکت بر اساس شاخص کاهش هزینه مشخص و سایر عوامل موثر بر موفقیت برون سپاری تعیین گردید. عواملی مانند انعطاف پذیری شرکت پیمانکار، فراهم آوردن امکانات مالی و بهبود زمان انجام پروژه بیشترین تاثیر را در موفق یا ناموفق بودن پروژه برون سپاری برای شرکت آب وفاضلاب خراسان جنوبی دارند.

همچنین تحقیق فرزاد اشرف زاده (۱۳۸۹) تحت عنوان « بررسی مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات » با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا می‌باشد. برون سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمانها و ارتقای بهره وری در قالب کوچک سازی در سالهای اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمانها قرار گرفته و به صورت‌های مختلف به اجرا در آمده است.

### ارائه پیشنهاد های پژوهش

#### ۱- پیشنهاد های کاربردی

۱. پیشنهاد می‌گردد که در قراردادهای برون سپاری، شهرداری شهرستان دلیجان به موضوع کیفیت ارائه خدمات و سنجش نحوه برآورده شدن خواسته های شهروندان پرداخته شود.

۲. سرعت ارائه خدمات برای شهروندان بسیار مهم است و لذا شهرداری‌ها باید در زمان معین و مشخص به ارائه خدمات بپردازند.

۳. پیشنهاد می‌گردد که مدیریت شهرداری باور و اعتقاد خود را نسبت به اهمیت و فواید برون سپاری موفق پروژه ها تقویت نموده و در انتخاب پیمانکاران صرفاً به مبلغ نهایی پیشنهاد شده اکتفا ننموده و پیمانکارانی انتخاب گردند که در برنامه خود به نیاز سنجی دقیق خواسته های شهروندان احترام گذاشته اند.

۴. پیشنهاد می‌گردد که مدیران با شرکت در دوره‌های آشنایی با برون سپاری، ضمن ارتقای سطح توانمندی خود، برنامه های کاربردی به منظور جلوگیری از هدر رفت منابع مالی و لزوم صرفه جویی های منطقی اقدام نمایند.

۵. پیشنهاد می‌گردد که مدیران شهرداری و کارشناسان با طراحی دقیق مدل خدمات شهری، و برونسپاری موفق زمینه‌های صرفه‌جویی را فراهم آورند.

## ۲- پیشنهادهایی به پژوهشگران آتی

با توجه به نتایج بررسی، انجام مطالعات زیر به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:

۱. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی به بررسی موانع و چالشهای موجود سایر سازمانهای دولتی استان جهت پیاده‌سازی برونسپاری‌ها پرداخته شود.

۲. پیشنهاد می‌شود در قالب یک تحقیق علمی، به بررسی و مطالعه تاثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و کارشناسان شهرداری شهرستان دلیجان در زمینه برونسپاری موفق فعالیت‌ها پرداخته شود.

۳. پیشنهاد می‌گردد که با استفاده از پژوهش‌های کاربردی به طراحی بهترین مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت برونسپاری در سازمانهای اجرایی و ستادی شهرستان پرداخته شود.

۴. پیشنهاد می‌گردد در پژوهشی به بررسی رابطه بین سبک رهبری و اجرای برونسپاری موفق پروژه‌ها در شهرداری شهرستان دلیجان پرداخته شود.