

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده اقتصاد و مدیریت

تدوین استراتژی برون سپاری در بازه های زمانی بر اساس تصمیم گیری گروهی

(مطالعه موردی: شرکت لوازم خانگی ایران شرق)

علی ایروانی

استاد راهنما :

دکتر محمدعلی مولایی

استاد مشاور :

دکتر رضا شیخ

تأیید

۹۳

تقدیم :

تقدیم به تو

تقدیم به تویی که آغازی...

تقدیم به تویی که معنایی...

تقدیم به تویی که همه بهانه و وجود منی...

تقدیم به تویی که فردایی...

عاطفه ی خوبم، همسرم...

با تو من چشم بگشادم به این دنیا ، به این مفهوم... به چیستی... به معنا... به خودم... به خودم که همه
توست

این ها جملات صرف عاشقانه ای نیست که جاری است... نه! اینها اندکی از من است.. از وجود من که
سرشار از تو شده...

تقدیم به تویی که من، من شدم

تقدیم به تویی که همه نرمی، لطافت ، عاطفه ی زندگی... اصلا همه زندگی رو در تو یافتم

تقدیم به تویی که همه روشنی و پاکی را در تو یافتم

در تو فهمیدم من دوست داشتن را... عشق را... زندگی و دنیا و نفس و وجود و معنی را...

انگار ز آن شروع که چشم بگشادم تا زین شروع که چشم بگشادم باز، همه خواب بودم و تو را رویام
بود...

تو را چگونه شکر گویم خدایم؟ تو بگو...

تقدیم به تو عاطفه ی خوبم ، همسرم باوفایم... دوست خوبم... نفسم.. فردایم... لحظه هایم

تقدیم به تویی که دوست داشتنت را دوست دارم

خدایا تو می دانی که من با عاطفه من شدم..

شکرت که من شدم

شکرت را تا به انتها من عاجزم ولی شکرت...

تقدیر و تشکر

از همسر خوب و مهربان و دلسوزم متشکرم که من را در این امر یاری کردند و با کمک خویش و صبرشان مرا همراهی کردند. همسرم خوبم تمام وقتی را که صرف این پایان نامه کردم از آن تو بود و من ممنونم از صبر و بردباریت در کنار همراهی کردنم در به خاتمه رساندن این تکلیف. بدون شک جایگاه و منزلت معلم، اجل از آن است که در مقام قدردانی از زحمات بی شائبه ی او، با زبان قاصر و دست ناتوان، چیزی بنگارم، اما از آنجایی که تجلیل از معلم، سپاس از انسانی است که هدف و غایت آفرینش را تامین می کند و سلامت امانت هایی را که به دستش سپرده اند، تضمین؛ بر حسب وظیفه و از باب " من لم یشکر المنعم من المخلوقین لم یشکر الله عز و جل" :

از استاد با کمالات و شایسته؛ جناب آقای دکتر محمدعلی مولایی و دکتر رضا شیخ که در کمال سعه صدر، با حسن خلق و فروتنی، از هیچ کمکی در این عرصه بر من دریغ ننمودند و زحمت راهنمایی این رساله را بر عهده گرفتند؛ از پدر و مادر عزیزم... این دو معلم بزرگوارم... که همواره بر کوتاهی و درشتی من، قلم عفو کشیده و کریمانه از کنار غفلت هایم گذشته اند و در تمام عرصه های زندگی یار و یآوری بی چشم داشت برای من بوده اند؛ کمال تشکر و قدردانی را دارم. باشد که این خردترین، بخشی از زحمات آنان را سپاس گوید.

خداوندا به ما توفیق تلاش در شکست، صبر در نومییدی، رفتن بی همراه، جهاد بی سلاح، کار بی پاداش، فداکاری در سکوت، دین بی دنیا، مذهب بی عوام، عظمت بی نام، خدمت بی نان، ایمان بی ریا، خوبی بی نمود، گستاخی بی خامی، مناعت بی غرور، تنهایی در انبوه جمعیت و دوست داشتن بی آنکه دوستت بدارند، را عنایت فرما.

آمین.

واگذاری حقوق:

کلیه حقوق مادی و معنوی برگرفته
از مطالعات، ابتکارات و نوآوری‌های
این پایان‌نامه متعلق به دانشگاه
صنعتی شاهرود است.

تعهد نامه اصالت رساله یا پایان نامه

اینجانب علی ایروانی دانش‌آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته در رشته مدیریت اجرایی که در تاریخ ۲۹ شهریور ماه سال ۱۳۹۳ از پایان‌نامه خود تحت عنوان « تدوین استراتژی برون سپاری در بازه های زمانی بر اساس تصمیم گیری گروهی » دفاع نموده‌ام بدینوسیله متعهد می‌شوم :

۱) این پایان‌نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان‌نامه، کتاب، مقاله و ...) استفاده نموده‌ام، مطابق ضوابط موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست مربوطه ذکر و درج کرده‌ام.

۲) این پایان‌نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین‌تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳) چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره‌برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان‌نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.

۴) چنانچه در هر مقطعی زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را می‌پذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی‌ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی:

تاریخ و امضاء

چکیده

امروزه در دنیای کسب و کار، برون سپاری به طور گسترده، به ویژه در شرکت های بزرگ به کار گرفته شده و این روند هم چنان رو به افزایش است. مطالعات پیشین درباب انواع راهبرد های همکاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط اغلب بر روابطی گرایش دارد که در آن کسب و کارهای کوچک و متوسط، سپارنده فعالیت ها نیستند بلکه بیش تر تأمین کننده ی بخشی از عناصر یا خدمات برای شرکت های بزرگ تراند. بنابراین شناخت وجود یا عدم وجود برون سپاری، نحوه ی آن و ماهیت فعالیت های واگذار شده و در کل چگونگی ماهیت برون سپاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط، بسیار حایز اهمیت است. تحقیق حاضر به رویکرد برون سپاری و انتخاب فرآیند مناسب برون سپاری می پردازد. انتخاب فرآیند مناسب برون سپاری (در شرکت تولید لوازم خانگی ایران شرق) از اهمیت خاصی برخوردار است که عوامل مختلفی چون هزینه ، فناوری ، ریسک ، کیفیت، مدیریت و مزیت رقابتی بر آن اثر می گذارد. رویکردی که در این تحقیق استفاده شده است ، تصمیم گیری به منظور انتخاب مناسب فرآیند برای برون سپاری با استفاده از تصمیم گیری گروهی است که عوامل هزینه ، ریسک ، کیفیت ، مدیریت و مزیت رقابتی و فناوری را بهینه می کند. در امر تصمیم گیری برون سپاری دو عامل کلی " ماهیت فرآیند " و " توانایی شرکت در انجام فرآیند " شناسایی شد که خود وابسته به متغیرهایی چون هزینه ، فناوری ، ریسک و ... می باشند. این تحقیق با استفاده از مدل دلفی فازی بر مبنای تصمیم گیری گروهی به شناسایی عوامل موثر بر برون سپاری ، فرآیند های کاندیدای برون سپاری و انتخاب مناسب ترین فرآیند به منظور برون سپاری بر اساس اولویت می پردازد. نتایج این مطالعه، تعیین فرآیندهای هسته ای (محوری) و غیر هسته ای (غیر محوری) و اولویت بندی فرآیندها به منظور برون سپاری است که شرکت در قالب استراتژی خود ، این فرآیندها را برای برون سپاری در قالب برنامه زمانی کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت با توجه به شرایط و نیازها برنامه ریزی می کند. با توجه به نظرات کارشناسان و عوامل مختلف موثر بر نظر آنها، فرآیند "امور دریافت و پرداخت" در کوتاه مدت و حداکثر تا یکسال آینده باید برون سپاری شود. برنامه ی میان مدت شرکت برون سپاری فرآیند "ارزیابی عملکرد" می باشد که شرکت باید برنامه ریزی لازم برای برون سپاری این فرآیند را حداکثر تا سه سال آینده انجام دهد و فرآیند "برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی" بنا بر نظر کارشناسان باید در بلند مدت و در طی پنج سال آینده برون سپاری شود.

کلمات کلیدی : برون سپاری ، تصمیم گیری گروهی ، دلفی فازی

چکیده ح

فصل اول

مقدمه ۲

۱-۱ تعریف مساله: ۳

۲-۱ ضرورت انجام تحقیق: ۴

۳-۱ اهداف تحقیق ۵

۴-۱ کاربردهای تحقیق ۵

۵-۱ سوال تحقیق ۵

۶-۱ متغیرهای تحقیق: ۶

۱-۶-۱ متغیر مستقل ۶

۲-۶-۱ متغیر وابسته ۷

۷-۱ تعریف عملیاتی واژه ها و اصطلاحات دقیق ۷

فصل دوم

مقدمه ۱۰

۱-۲ چارچوب نظری تحقیق ۱۰

۲-۲ سابقه تحقیق ۱۲

۳-۲ برون سپاری ۱۵

۱-۳-۲ تولد برون سپاری ۱۵

۲-۳-۲ تعریف برون سپاری ۱۶

۳-۳-۲ دسته بندی های برون سپاری ۱۸

۴-۳-۲ برون سپاری و دوره عمر سازمان ۱۹

۵-۳-۲ برون سپاری استراتژیک چیست؟ ۲۰

۶-۳-۲ روند برون سپاری ۲۰

۲۰	۷-۳-۲- دلایل روی آوردن سازما نها و شرکتها به رویکرد برو نسپاری:
۲۱	۸-۳-۲- دلایل عمده عدم برون سپاری
۲۲	۹-۳-۲- سطوح برون سپاری
۲۲	۱۰-۳-۲- سئوالات اساسی در برون سپاری
۲۲	۱۱-۳-۲- مزایای برون سپاری
۲۳	۱۲-۳-۲- معایب برون سپاری
۲۴	۱۳-۳-۲- عوامل موثر بر برون سپاری
۲۶	۱۴-۳-۲- مخاطرات برون سپاری
۲۸	۱۵-۳-۲- تئوری های مرتبط با برون سپاری
۲۸	۱۶-۳-۲- چرخه حیات برون سپاری "گارتنر"
۲۹	۱۷-۳-۲- مراحل برون سپاری:
۳۰	۱۸-۳-۲- تفاوت پیمان کاری فرعی با برون سپاری
۳۰	۱۹-۳-۲- جایگاه رقابتی
۳۱	۲۰-۳-۲- ماتریس استراتژی های برون سپاری
۳۲	۴-۲- تصمیم گیری در سازمان ها
۳۳	۱-۴-۲- شرایط تصمیم مدیران
۳۳	۲-۴-۲- تئوری های تصمیم گیری
۳۳	۳-۴-۲- تئوری کلاسیک تصمیم گیری
۳۳	۴-۴-۲- تئوری رفتاری تصمیم گیری
۳۴	۵-۴-۲- بصیرت ، قضاوت و پایبندی به عمل گذشته
۳۴	۶-۴-۲- یابندگی قضاوتی
۳۴	۷-۴-۲- قاطعیت در تصمیم گیری
۳۵	۸-۴-۲- استراتژی در گیر کردن دیگران در تصمیم گیری
۳۵	۹-۴-۲- تصمیمات فردی ، تصمیمات مشورتی و تصمیمات گروهی
۳۶	۱۰-۴-۲- تصمیم گیری گروهی:

۳۸	۱۱-۴-۲- روش های تصمیم گیری گروهی
	فصل سوم

۴۴	مقدمه
۴۴	۳-۱- روش تحقیق
۴۵	۳-۲- جامعه آماری و حجم نمونه مورد تحقیق
۴۶	۳-۳- معرفی شرکت مورد مطالعه
۴۷	۳-۴- معرفی ابزار های جمع آوری اطلاعات
۵۰	۳-۵- روایی (Validity) و پایایی (Reliability)
۵۱	۳-۵-۱- بررسی پایایی پرسش نامه
۵۲	۳-۶- فازهای اجرایی تحقیق

فصل چهارم

۶۲	مقدمه
۶۲	۴-۱- تجزیه و تحلیل داده ها
۶۲	۴-۲- اجرای تحقیق

فصل پنجم

۷۲	مقدمه
۷۲	۵-۱- نتیجه تحقیق
۷۳	۵-۲- نوآوری تحقیق
۷۳	۵-۳- پیشنهادهای اجرایی پژوهش
۷۴	۵-۴- پیشنهادهای برای تحقیقات آتی
۷۵	فهرست منابع و مآخذ
۸۰	پیوست
۸۶	Abstract

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

برون سپاری ویژگی اساسی تجدید ساختار سازمانی محسوب می شود که به طور چشمگیری مرزهای سنتی سازمان ها را تغییر داده است. برون سپاری را می توان " از بزرگترین جابه جایی های ساختاری سازمان ها و صنعت در قرن " نامید (Tomiura, 2009:8).

سازمان ها به دلیل اینکه تعداد زیادی از فعالیت های خود را به طرفین قرارداد و شرکایشان انتقال می دهند، مرزهایشان منقبض و بدنه کارکنان مرکزی درون سازمان که شایستگی کاری دارند و می توانند روی فعالیت هایی تمرکز کنند که بیشتر استراتژیک و دارای ارزش افزوده اند، کوچک تر می شوند. جهانی شدن به دلیل فشارهای رقابتی به منظور کاهش هزینه ها، محرکی برای برون سپاری پدید آورده است. (Balakrishnari, 2008)

متدولوژی برون سپاری در تجسم یک مسیر صحیح برای تصمیمات مدیران، ارزشمند است. تصمیم برای برون سپاری به یک فرآیند مدیریتی مناسب نیاز دارد که این متدولوژی شامل فازهای ارزیابی، برنامه ریزی و اجرای مجموعه تصمیمات است. (طالبی و کریمی، ۱۳۹۰، ۱۳۸۹)

در برون سپاری فرآیندهای تجاری در واقع تصمیم گیری بر این است که کارها را سازمان انجام دهد یا آن را از عرضه کننده بیرونی خریداری نماید. سازمان ها همواره با این تصمیم مواجه اند که آیا منابع را صرف ایجاد سرمایه، منابع، محصول یا خدمات داخلی نمایند و یا آنها را از یک طرف خارجی خریداری کنند. چنانچه سازمان خریدن را انتخاب نماید، در واقع خود را درگیر برون سپاری نموده است. (جوادین و حسنقلی پور ۱۳۹۰: ۸)

در ابتدا از بعد مالی به برون سپاری توجه می شد در حالی که امروزه، بعد استراتژیک بیشتر مورد توجه است. برون سپاری با انگیزه مالی از نخستین روزهای آغاز تجارت وجود داشته است و هدف رسیدن به بهترین معامله مالی به پایین ترین قیمت تولید بود. در برون سپاری هایی که با انگیزه استراتژیک صورت می گیرند، بر قابلیت و شایستگی تأکید می ورزند. در اینجا تمرکز روی این مطلب است که از مهارت های تخصصی، دانش فرآیندها و قابلیت های یافت شده در بیرون از سازمان بهره گیری نماید. (همان منبع پیشین: ۱۱-۱۲)

امروزه بسیاری از سازمان ها و تأمین کنندگان آنها چه در سطح بازارهای جهانی که به سرعت در حال تغییراند و چه در سطح داخل مرزهای سازمان با شرایط رقابتی سخت و تنگاتنگی روبرو هستند. مشتریان امروزی تقاضای بیشتر و جزئی تر داشته و به دنبال محصولات و خدمات ارزان تر، با کیفیت بالاتر و زمان تحویل سریع تر هستند. (Momme, 2002)

امروزه رشد سریع تکنولوژی، افزایش سرعت تغییرات در بازار محصولات، رقبا و گسترش مرزهای بازار، شرکت‌ها را به سوی سازمان‌هایی با ساختار انعطاف‌پذیر و چابک و پویا سوق داده است. (افتخاری، ۱۳۸۱)

سازمان‌های بسیاری به منظور کاهش هزینه و بالابردن کارایی مجبور به تخصصی کردن فعالیت‌هایشان در حوزه‌هایی خاص شده‌اند. برون‌سپاری به عنوان روشی برای رسیدن به کارایی بالاتر در تمامی واحد‌های سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. سازمان‌های پیشرو، استراتژی‌های پیچیده‌تری را برای برون‌سپاری فرآیندهای اصلی خود، مانند طراحی، مهندسی، تولید و بازاریابی انتخاب کرده‌اند. بدین ترتیب این سازمان‌ها با دسترسی به توانایی‌های منابع خارجی از مزایای برون‌سپاری بهره‌برده‌اند. هرچه تأمین‌کننده‌های فرآیندهای سازمان توان‌تر باشند، این امکان وجود دارد که سازمان فرآیندهای تجاری بیشتری را برون‌سپاری کند و تمرکز بیشتری را بر فرآیندهای داخلی خود قرار دهد تا بتواند به مزیت‌های رقابتی بیشتری دست پیدا کند. در این میان سازمان‌هایی نیز وجود دارند که از این امکان (برون‌سپاری) استفاده نمی‌کنند [۱].

در این میان برون‌سپاری فرآیندهای استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردارند. طبق مدل زنجیره ارزش پورتر و میلار [۲]، می‌توان فرآیندهای هر سازمانی را به دو گروه فرآیندهای اولیه (اصلی) و حمایتی طبقه‌بندی کرد. فرآیندهای اولیه شامل پشتیبانی داخلی، عملیات‌ها، پشتیبانی خارجی، فروش و خدمات هستند. این فرآیندها توسط فرآیندهای حمایتی پشتیبانی می‌شوند که شامل فرآیندهای زیرساخت سازمان^۱ مانند حسابداری، مالی و مدیریت، مدیریت منابع انسانی، توسعه فناوری و استخدام می‌شوند. در این پژوهش با استفاده از تکنیک دلفی فازی سعی در ارائه مدلی برای شناسایی و اولویت‌بندی فرآیندهای مناسب برون‌سپاری در سازمان شده است. تکنیک دلفی فازی با استفاده از معیارهای مشخصی که از مطالعات کتابخانه‌ای و نظر ذی‌ربطان بدست آمده‌اند، با توجه به نظر خبرگان و کارشناسان در قالب فازی (دامنه‌ای) در این پژوهش به اولویت‌بندی فرآیندهای کاندیدای برون‌سپاری می‌پردازد.

۱-۱ تعریف مساله:

در فضای کسب و کاری که رقابت به طور فزاینده‌ای در حال افزایش می‌باشد، برون‌سپاری به یک جریان اصلی در فرآیند کسب و کار تبدیل شده است. (Cai, Chen, Xiao, ۲۰۱۳; Xu, & Yu, ۲۰۱۱; Kaya, ۲۰۱۱; Liu & Nagurney, ۲۰۱۱; Shi, Tsuji, & Zhang, ۲۰۱۱; Sharp, Atkins, & Kothari, ۲۰۱۱; Yue, Xia, & Tran, ۲۰۱۰)

^۱ Infrastructure Processes

امروزه اکثر سازمانها توجه ویژه ای به مسأله برون سپاری دارند. شرکتها منابع محدودی دارند و بضاعت مالی داشتن تمام تکنولوژیها را در درون خود را ندارند. نتیجه این امر افزایش آگاهی نسبت به اهمیت تصمیمات ساخت/خرید شده است. تصمیمات برون سپاری مقداری از منابع و سرمایه را جهت صرف در موارد دیگر آزاد می سازد. در این میان انتخاب فرآیند مورد نظر به منظور برون سپاری، کلیدی ترین فعالیت در جریان برون سپاری می باشد. بنابراین مدیران باید الگویی را پیش گیرند که منجر به چنین تصمیمی شود. تصمیم گیری و انتخاب آمیخته با خطا و هزینه فرصت است که به منظور به حداقل رساندن خطای تصمیم گیری استفاده می شود. بسیاری از مسائل و مشکلات موجود در تصمیم گیری از اطلاعات نادقیق و ناقص نشات می گیرد؛ بنابراین بهتر است داده های مورد استفاده در تصمیم گیری به روش دلفی، طیفی از مقادیر را شامل شوند (در دلفی کلاسیک داده ها مقادیر قطعی دارند). به منظور رفع خطای تصمیم گیری از روش تصمیم گیری گروهی دلفی و به منظور رفع نقائصی مانند عدم دسترسی به اطلاعات دقیق و دشواری ارائه تمام دانش فرد در قالب تنها یک عدد از روش دلفی فازی استفاده می شود.

۱-۲ ضرورت انجام تحقیق:

چنانچه به هر علت، عوامل بیرون از بنگاه بتوانند هر یک از مراحل زنجیره ارزش سازمان را، با حفظ دیگر عوامل از قبیل کیفیت، کارکرد، شرایط تحویل، سفارشی بودن، با هزینه پایین تری عهده دار شوند، برون سپاری عملی عاقلانه است.

برون سپاری، یک تصمیم استراتژیک بوده و به تبع آن، آثاری بنیادی بر عملکرد و هزینه های یک سازمان دارد. این هزینه اقتصادی و معنوی اگر به درستی تخصیص داده نشود منجر به از دست رفتن مزایای رقابتی شده و سازمان را تا مرز نابودی پیش می برد. لیکن در پژوهش های پیشین؛ به موضوعاتی چون اهمیت برون سپاری، راهکارهای برون سپاری، انتخاب ارائه دهنده خدمت مخصوصا در بحث سیستم های اطلاعاتی توجه شده است و معدودی از آنها به شناسایی و تعیین اولویت فعالیت ها به منظور برون سپاری پرداخته اند. در حالیکه "شناسایی و انتخاب مناسب فرآیند" برون سپاری به دلیل ابعاد اقتصادی، معنوی، رقابت و... و همچنین چابکی سازمان در بازار در حال تغییر اولین قدم و مهمترین آن در پروسه برون سپاری است. به منظور حفظ چابکی سازمان و تمرکز سازمان بر فعالیت های با ارزش افزوده ی بالاتر، باید فرآیندها (فعالیت ها)ی هسته ای (محوری) و غیر هسته ای (غیر محوری) را تفکیک نمود تا با برون سپاری فرآیندهای غیر محوری، منابع سازمان را در فرآیندهای محوری صرف کرد. از آنجا که "انتخاب مناسب" و بجای این فرآیندها دارای اهمیت خاص است، انتخاب باید پشتوانه ای قوی از اطلاعاتی جامع و شامل پیرامون کسب

و کار و به طور خاص، فرآیندها داشته باشد. که به منظور به حداقل رساندن خطای تصمیم گیری و در نظر گرفتن ابعاد مختلف مساله در مورد انتخاب مناسب فرآیند، می توان نظرات خبرگان را در فرآیند تصمیم گیری در قالب تصمیم گیری گروهی دخیل نمود که این امر خطای تصمیم گیری را کاهش می دهد.

۱-۳- اهداف تحقیق

این تحقیق دارای یک هدف اصلی و یک هدف فرعی می باشد.

▪ هدف اصلی

تدوین استراتژی برون سپاری فرآیندها در دوره های زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت با استفاده از روش دلفی فازی

▪ هدف فرعی

- شناسایی فرآیندهای هسته ای (محوری) و غیرهسته ای (غیر محوری) موثر بر زنجیره ارزش سازمان
- اولویت بندی فرآیندهای سازمان به منظور برون سپاری

۱-۴- کاربردهای تحقیق

- ۱) دارا بودن برنامه ای مدون به منظور برون سپاری فرآیندها
- ۲) شناسایی فرآیندهای هسته ای و محوری سازمان به منظور بهبود تمرکز سازمانی بر موضوعات ویژه
- ۳) آشنایی با فرآیندهای قابل برون سپاری سازمان
- ۴) آزاد سازی منابع داخلی سازمان برای استفاده از آن در بخش های دیگر
- ۵) کم کردن ریسک

۱-۵- سوال تحقیق

سوال اصلی

- ۱) با توجه به عوامل موثر بر برون سپاری، کدام یک از فرآیندهای شرکت را می توان در دوره های کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت برون سپاری کرد؟

سوال فرعی

۲) چگونه با استفاده از مدل دلفی فازی می توان فرآیندهای هسته ای (محوری) را از غیر هسته ای (غیر محوری) تفکیک و سپس فرآیندهای کاندیدای برون سپاری را اولویت بندی کرد؟

۱-۶- متغیرهای تحقیق:

متغیر مشخصه یک فرد، چیز، پدیده مورد نظر است که قابل اندازه گیری بوده و می تواند مقادیر مختلفی بپذیرد.

۱-۶-۱- متغیر مستقل

متغیر مستقل متغیری است که در پژوهش های تجربی به وسیله پژوهشگر دستکاری می شود تا تاثیر (یا رابطه) آن بر روی پدیده دیگری بررسی شود.

در این تحقیق، متغیرهای مستقل عبارتند از: هزینه، کیفیت، فناوری، مدیریت، ریسک

هزینه (Cost): مخارجی که یک مؤسسه برای ارائه خدمات به مشتریان و کسب درآمد متحمل می شود هزینه نام دارد. هزینه موجب کاهش سرمایه می گردد.

کیفیت (Quality): تمامی ویژگی های مقوله که در توانایی آن برای برآورده کردن نیاز های تصریح شده و تلویحاً بیان شده موثر می باشد. که در یک مقیاس پنج فاصله ای از خیلی کم تا خیلی زیاد سنجیده می شود.

فناوری (Technology): فناوری مجموعه ای از فرایندها، روش ها، فنون، ابزار، تجهیزات، ماشین آلات و مهارت هایی است که توسط آن ها کالایی ساخته شده و یا خدمتی ارائه می گردد.

مدیریت (Management): مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

ریسک (Risk): زیان بالقوه قابل اندازه گیری یک سرمایه گذاری را ریسک می نامند.

۱-۶-۲- متغیر وابسته

متغیر وابسته، متغیری است که تأثیر (یا رابطه) متغیر مستقل بر آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر پژوهشگر با دستکاری متغیر مستقل درصدد آن است که تغییرات حاصل را بر متغیر وابسته مطالعه نماید.

در این تحقیق "انتخاب" فرآیند مناسب برون سپاری متغیری وابسته به دو متغیر "قادر بودن شرکت" و "هسته ای و محوری بودن فرآیند" می باشد که خود وابسته به متغیرهای هزینه، کیفیت و ... می باشند.

منظور از قادر بودن شرکت، توانایی شرکت در انجام فعالیت های جاری در زمینه های مختلف مانند مالی و تکنولوژیکی می باشد.

فرآیند اصلی (Core Processes): فرآیندی است که فلسفه وجودی واحد مربوطه را تشکیل داده و برای محصول یا خدمات تولید شده سازمان بیشترین ارزش افزوده را ایجاد می کنند.

۱-۷- تعریف عملیاتی واژه ها و اصطلاحات دقیق

در تحقیق حاضر از واژه هایی استفاده شده است که نیاز به تعریف عملیاتی بر اساس اهداف تحقیق دارند زیرا این واژه ها از دیدگاه های متفاوت و در مورد مصرف گوناگون می توانند تعاریف نظری و عملیاتی متعدد و متفاوتی پیدا نمایند.

برون سپاری (Outsourcing): به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت های داخلی یک کسب و کار به یک تأمین کننده خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیت ها یا فرایندهای کسب و کار خود را به عرضه کننده ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد این عمل را برون سپاری می نامند. در بسیاری موارد در برون سپاری، حق تصمیم گیری و عوامل تولید هم به سازمان دیگر واگذار می شود.

روش دلفی (Delphi): رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از راندهای پرسشنامه ای با حفظ گمنامی پاسخ دهندگان، و بازخورد نظرات به اعضای پانل است.

دلفی فازی: این روش به منظور تصمیم گیری و اجماع بر مسائلی که اهداف و پارامترها به صراحت مشخص نیستند، منجر به نتایج بسیار ارزنده می شود ویژگی مهم این روش، ارائه چارچوبی انعطاف پذیر است که بسیاری از موانع مربوط به عدم دقت و صراحت را تحت پوشش قرار می دهد.

تصمیم‌گیری (Decision Making) : اعتقاد بر این است که جوهره مدیریت اتخاذ یک تصمیم مناسب است و معمولاً مدیریت با تصمیم‌گیری مترادف می‌گردد. در یک تعریف مناسب، تصمیم‌گیری یعنی: انتخاب یک راه حل از میان راه‌های عملی مختلف برای حل مسایل و استفاده از فرصت‌ها. (طالقانی، ص ۲۸۵، ۱۳۸۲)

استراتژی (Sterategy) : عبارت است از برنامه‌ریزی ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضد و نقیض هستند، جهت تامین هدف‌های سازمان. هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی تعیین‌کننده شیوه رسیدن به آنجاست.

فصل دوم

ادبیات ، مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تحقیق مانند هر کار دیگری، دانشی است که مستلزم شناخت اصول، قواعد و روش‌ها می‌باشد و پژوهشگر با فراگرفتن و قبول کردن آن اصول، علاوه بر اعتبار بخشیدن به دستاوردهای تحقیقاتی خویش و دستیابی به نتایج جدید و مفید در سایه جستجو و کاوش مستمر و بی‌وقفه، چه بسا به ترمیم خطاهای پیشین خود یا دیگران نیز توفیق یابد. می‌توان گفت هدف از این فصل که با عنوان «مروری بر ادبیات فن»، «مروری بر منابع» و یا «مروری بر پیشینه تحقیق» معرفی می‌شود، بررسی و طبقه‌بندی یافته‌های تحقیقات دیگر محققان در سطح دنیا، تعیین و شناسایی خلأهای تحقیقاتی و جنبه‌های مختلفی از برون سپاری می‌باشد.

۲-۱- چارچوب نظری تحقیق

مبانی نظری برون سپاری به مفهوم هزینه معامله^۲ باز می‌گردد. این مفهوم برای نخستین بار توسط کواس^۳ (۱۹۳۷) مطرح و سپس با تئوری هزینه معاملات ویلیامسون^۴ (۱۹۷۵) احیا شده است. در این تئوری، هزینه معامله تنها ملاک تصمیم برون سپاری است. لذا تاکنون، محققین بسیاری به ارائه روش‌ها و رویکردهایی پرداخته‌اند که در آنها به تصمیم برون سپاری علاوه بر معیار هزینه از منظر راهبردی نیز نگرسته می‌شود. از این میان، نخست پراhalad^۵ و هممل^۶ (۱۹۹۰) رابطه میان توانمندی محوری و برون سپاری را مطرح کردند. این توانمندی، منبع واقعی مزیت رقابتی است و شرکت را در معرفی کالاها و خدمات جدید به بازار یاری می‌دهد. بدین ترتیب فعالیت‌هایی که در حیطه توانمندی‌های محوری شرکت هستند باید در داخل ساخته شوند و سایر فعالیت‌ها می‌توانند برای برو نسپاری در نظر گرفته شوند. سپس ونکاتسان^۷ (۱۹۹۲) رویکردی را در کارخانه موتورسازی کامینس^۸ آمریکا مطرح ساخت. هرچند این رویکرد جزئیات فرآیند برون سپاری را بیان نمی‌کرد، اما ایده ارتباط میان تمایز محصول، تجزیه و تحلیل خانواده‌ی اجزاء، و قابلیت ساخت را به عنوان شیوه‌ای برای تصمیم برون سپاری مطرح می‌نمود. فیل و ویسر^۹ (۲۰۰۰) چارچوب ترکیبی تصمیم برون سپاری (سی‌اُدی‌اف)^{۱۰} را ارائه کردند. در چارچوب ارائه شده جهت تصمیم برون سپاری،

^۲ Transaction Cost

^۳ Coase

^۴ Williamson

^۵ Prahalad

^۶ Hamel

^۷ Venkatesaan

^۸ Cumminse

^۹ Fill & Visser

^{۱۰} Composite Outsourcing Decision Framework

بخشی از تسهیلات تولیدی یک سازمان مهندسی بکارگرفته شد و نتایج حاصل، آن را به عنوان ابزاری مفید در اتخاذ تصمیم برون سپاری تایید کردند.

کنز و همکارانش (۲۰۰۰) به منظور ارائه چارچوبی جامع برای تصمیم خرید یا ساخت، داده هایی از تئوری و عمل را در نظر گرفتند. آنها چهار حوزه فناوری و فرآیندهای ساخت، هزینه، لجستیک و مدیریت زنجیره تأمین، و سیستم های پشتیبان را برای گروه بندی عوامل مرتبط با خرید-یا-ساخت پیشنهاد کردند. هر یک از این حوزه ها نیز به نوبه خود عوامل دیگری را دربر دارند. به علاوه، در این مدل معیارهای عملکردی که دقیقاً با انگیزه های تصمیم پیوند دارند، لحاظ شده است. این معیارها، دستیابی به اهداف را ارزیابی می کنند. فاین^{۱۱} و همکارانش (۲۰۰۱) مدلی را ارائه کرده اند که در آن از ارزش افزوده اقتصادی و ارزش افزوده راهبردی برای اتخاذ تصمیم برون سپاری استفاده شده است. در ارزش افزوده اقتصادی عواملی نظیر هزینه ها، درآمد ها، دارایی ها و ساختار هزینه رقابتی، و در ارزش افزوده راهبردی، اهمیت مشتری، نرخ تغییر فناوری، جایگاه رقابتی شرکت، قابلیت پایگاه تامین و معماری محصول مورد توجه قرار گرفته اند. بال^{۱۲} (۲۰۰۳) نیز یک ماتریس تصمیم را به عنوان ابزاری جهت ارزیابی مناسب بودن خدمات کتابخانه ای برای برون سپاری ارائه کرده است. در این ماتریس تصمیم برون سپاری یک خدمت بر اساس عواملی چون هزینه سرمایه، تعداد تامین کنندگان، راهبردهای شرکت، و کیفیت خدمت ارزیابی می شود. یانگ^{۱۳} و همکارانش (۲۰۰۶) مدلی را در مورد برون سپاری فرایند کسب و کار ارائه کردند که در آن، عوامل مؤثر بر چنین تصمیمی با توجه به مزایا نظیر صرفه جویی هزینه، تمرکز بر مزیت رقابتی، افزایش انعطاف پذیری و کیفیت محصولات، ریسک ها همچون امنیت اطلاعات، از دست رفتن کنترل مدیریتی، اتحادیه های کارگری و مشکلات روحی کارکنان و عوامل محیطی شامل بلوغ بازار تامین کنندگان و تصمیم برون سپاری سایر شرکت ها ارزیابی می گردد. تیت^{۱۴} و الرام^{۱۵} (۲۰۰۸). چارچوب مدیریتی برای خرید خدمات برون سپاری ارائه کردند که در هشت مرحله ارائه دادند که بیشتر بر انتخاب صحیح تامین کنندگان تمرکز دارد کی. دف^{۱۶} و همکاران بر پایه مدل برنامه ریزی پویا، فرایند تصمیم خط مشی های برون سپاری را با توجه به متغیرهایی نظیر موجودی انبار، ظرفیت تولید داخلی، و هزینه سفارش ارائه کردند. شایو^{۱۷} و همکاران نیز یک چارچوب تصمیم برای سطوح برون سپاری فعالیت های

^{۱۱} Fine

^{۱۲} Ball

^{۱۳} Yang

^{۱۴} Tate

^{۱۵} Ellram

^{۱۶} K.Dev

^{۱۷} Hsiao

لجستیک شامل سطح اجرایی فعالیتهای پایه (نظیر حمل و نقل و انبارداری)، سطح برنامه ریزی و کنترل فعالیتهای (نظیر مدیریت موجودی) و سطح تصمیمات راهبردی فعالیتهای (نظیر طراحی شبکه توزیع) ارائه کردند.

در این پژوهش مدل ارائه شده توسط یانگ و همکارانش به دلیل زمینه کاری و عوامل موثر بر برون سپاری مشابه، به عنوان چارچوب نظری پژوهش انتخاب گردید.

۲-۲- سابقه تحقیق

در مطالعات مختلف، مساله برون سپاری از جنبه های مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. در تحقیق " رابطه ی بین اندازه سازمان و برون سپاری فرآیندهای کسب و کار " (Hagan, nana; ۲۰۱۴) هیچ رابطه ی مستقیمی بین اندازه سازمان و تصمیم برون سپاری پیدا نشد بلکه بیش از عامل اندازه ی سازمان، هزینه ی مدیریت است که عاملی موثر بر تصمیم برون سپاری است. در این تحقیق سه بخش منابع انسانی، حقوقی و خدمات زنجیره تامین به عنوان بخش هایی معرفی شدند که معمولا برون سپاری می شوند. همچنین در این تحقیق بدین اشاره می شود که شرکت ها باید فعالیت هایی را برون سپاری کنند که محوری نیستند و فعالیت هایی که محوری و تکنیکال هستند را حفظ کنند. این تحقیق نشان داد که ۸۱ درصد شرکت های تولیدی، ۶۰ تا ۹۵ درصد فعالیت های خود را حفظ کرده و برون سپاری می کنند.

تحقیق "برون سپاری و استراتژی رقابتی در صنعت هتلداری" به این نتیجه رسید که هزینه استراتژی رهبری اثر مثبتی بر برون سپاری دارد در حالی که استراتژی تمایز اثری منفی بر برون سپاری فعالیت ها دارد. (Tomas F.Espino-Rodriguez; ۲۰۱۴)

با توجه به فشارهایی که نیروهای رقابتی به شرکت ها وارد می کنند، مدیران شرکت ها برای حفظ مزایای رقابتی خود به برون سپاری وظایف روی آوردند. (Kahraman et al; ۲۰۰۸). یکی از مزایای مهم برون سپاری، تفاوت دستمزدها در کشورهای مختلف است که انگیزه لازم برای این نوع از برون سپاری را در شرکت ها ایجاد می نماید (Gonzalez et al; ۲۰۰۶). برای مثال، دستمزد کارکنان فناوری اطلاعات در هند، ۲۰ تا ۷۰ درصد پایین تر از دستمزد این کارکنان در ایالات متحده می باشد (Wright & Boschee; ۲۰۰۴). توجه دیگر برون سپاری این است که پرسنل بخش های سیستم های اطلاعاتی انعطاف پذیری لازم برای همگام شدن با تغییرات سریع فناوری را دارا نیستند و یا اینکه آن ها می خواهند از پرداخت استعدادهای کمیاب و پر هزینه رها شوند. (Laudon &

(Laudon; ۲۰۰۵). بسیاری از سازمان‌ها معتقدند که برون‌سپاری وظایف فناوری اطلاعات، به جای استفاده کردن از بخش انفورماتیک داخلی و کارکنان سیستم‌های اطلاعاتی، سبب پدید آمدن ارزش بیشتری برای سازمان می‌شود. از طرفی به دلیل پدید آمدن تجربه زیاد فراهم‌کننده خدمت در خارج از شرکت و یا سازمان، کیفیت خدمات و یا محصولات تولیدی شرکت پیمان‌کار بهتر و متنوع‌تر از شرکت خود خواهد بود (Laudon & Laudon; ۲۰۰۵).

هارکینز و لوری به بررسی دلایل برون‌سپاری از منظر نیروی انسانی و میزان فعالیت‌های واگذار شده به بیرون پرداخته و فرآیند تصمیم‌گیری در این زمینه را مورد بررسی قرار می‌دهند.

میرکوئیسترا و واسل من^{۱۸} (۲۰۰۰) مساله برون‌سپاری را نوعی مساله گسترده تصمیم برای ساخت یا خرید دانسته و به آن از زاویه ساختارهای کنترلی در درون سازمان نگریسته‌اند. آنها بخشهای عمده این ساختار را فاکتورهای سازمانی، استراتژیک، فرهنگی و تاریخی دانسته و فعالیت‌های مورد نیاز برای حصول اطمینان و اعتماد از انجام صحیح و رضایت بخش امور را در قالب گام‌ها و مراحل مشخص ارائه نموده‌اند.

گاوپوس و رابینوویتس^{۱۹} (۲۰۰۳) به بررسی مساله برون‌سپاری از دیدگاه دانش درون سازمان (Internal Knowledge) و دانش خارج (External Knowledge) پرداخته و مدلی برای اتخاذ استراتژی مناسب برای برون‌سپاری ارائه نموده‌اند تا علاوه بر حفظ دانش درون سازمان، امکان ارتقای آن و استفاده از دانش خارج سازمان نیز در راستای رسیدن سازمان به اهداف خود میسر شود.

بیلی و همکاران (۲۰۰۲)، کمبل (۱۹۹۵)، لوری (۱۹۹۸)، یوانس (۲۰۰۱) و ویدن باوم (۲۰۰۵) به بیان مزایا و معایب برون‌سپاری پرداخته‌اند و ویدن باوم واکنش سازمانهای آمریکایی در قبال مساله برون‌سپاری و میزان به کارگیری و تاثیر این مساله در بخش‌های مختلف صنعت و بازار آمریکا را مورد بررسی قرار داده است و در این میان به مشکلات، پیچیدگی‌ها و محدودیت‌هایی که علیرغم جذابیت‌های همه‌گیر برون‌سپاری وجود دارد، اشاره نموده است.

برتراند و سریدهاران (۲۰۰۱) به بررسی مساله تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیتها و فرآیندها در سازمان‌هایی پرداخته است که از روش ساخت طبق سفارش (Make To Order (MTO) استفاده می‌کنند. و اذعان می‌دارند می‌توان با پیروی از قوانین (Rules) ساده‌ای که با توجه به پارامترهای مختلف سیستم تعیین می‌شوند، کارآیی مطلوبی را برای سازمان به ارمغان آورد.

راس و همکاران (۲۰۰۵) هزینه برون‌سپاری را از منظر هزینه‌ها بررسی کرده است و تایلز و دراری (۲۰۰۱) مبحث بودجه‌بندی سرمایه (Capital Budgeting) را در این حوزه مطرح نموده و

^{۱۸} Meer-Kooistra J., Vosselman

^{۱۹} Gavius A., Rabinowitz

آن را در راستای استراتژی‌های مرتبط به تصمیم برای ساخت یا خرید و برون‌سپاری می‌دانند و معتقدند استراتژی اتخاذ شده برای برون‌سپاری باید در راستای استراتژی‌های کلان سازمان باشد.

Hafize و همکاران (۲۰۰۶) با ارائه مدلی مبتنی بر AHP^{۲۰} فعالیت‌های غیر محوری سازمان را برای برون‌سپاری تعیین می‌کنند. در این انتخاب، عواملی نظیر رقابت‌پذیری، میزان دانش و دارایی‌های درگیر در فعالیت‌ها و فرآیندهای مورد نظر و قابلیت‌های عمومی و منحصر به فرد سازمان در آن حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

McIvor در سال ۱۹۹۷، مدلی مفهومی جهت ارزیابی تصمیمات برون‌سپاری ارائه نمود. این مدل، یک چارچوب کلی براساس سه معیار اصلی زیر می‌باشد:

(۱) شایستگی‌های محوری

(۲) قابلیت‌ها (داخلی در مقایسه با خارجی)

(۳) هزینه (داخلی در مقایسه با خارجی)

در این روش، چارچوبی عملی برای تصمیمات برون‌سپاری براساس چند مرحله‌ی فعالیت‌های محوری، فعالیت‌های زنجیره ارزش، تحلیل هزینه و تحلیل روابط استوار است.

Prober در سال ۱۹۹۷، مدل تصمیمات برون‌سپاری استراتژیک را ارائه نمود. این متدولوژی دارای چهار فاز تحلیلی اصلی می‌باشد:

(۱) ارزیابی اولیه کسب و کار: این فاز موضوعاتی در رابطه با سمت و سوی کسب و کار و ترجیحات مشتری را مورد توجه قرار می‌دهد.

(۲) تحلیل داخلی / خارجی: اکثر اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم‌گیری در این مرحله ایجاد می‌شود. جزئیات مربوط به عملکرد داخلی شرکت و همچنین عملکرد رقبا جمع‌آوری می‌شود.

(۳) ایجاد / ارزیابی گزینه‌ها: با داشتن اطلاعات فازهای ۱ و ۲، گزینه‌های ساخت داخل و برون‌سپاری تحلیل می‌شوند.

(۴) انتخاب استراتژی بهینه: با در نظر گرفتن گزینه‌های مختلف ایجاد شده در فاز سوم، استراتژی بهینه انتخاب می‌شود. این متدولوژی یک ماتریس رقابت / اهمیت را فراهم می‌آورد که بر ارزیابی تکنولوژی تولید متمرکز است.

هدف تعدادی از مطالعات، نحوه‌ی تصمیم‌گیری پیرامون برون‌سپاری شده است (Loebbecke and Huyskens ۲۰۰۹). واژه برون‌سپاری در بسیاری از موارد مترادف با تصمیم‌گیری درباره خارجی کردن امور، به کار رفته است. اصطلاحاتی چون "ساخت یا خرید"، "ادغام یا تجزیه فعالیت‌ها" اشاره به برون‌سپاری دارند. به عبارت دیگر، برون‌سپاری جایگزین خدماتی شده که قبلاً توسط شرکت انجام می‌شده است. برون‌سپاری

^{۲۰} Analytic Hierararchy Process: AHP

اختصاری از "استفاده از منابع بیرونی" است (Quinn ; ۲۰۰۰, Giley and Rasheed and Hilmer, ۱۹۹۴). برون سازی یک تصمیم استراتژیک است که پتانسیل اینکه کل سازمان را دربر بگیرد و موجب رشد پایدار آن شود را دارد (Holcomb and Hitt, ۲۰۰۶). برون سپاری منابع و قابلیت های یک سازمان را قادر می سازد تا با رسیدن به خدمات با کیفیت تر و بهتر بهبود یابد (Espino-Rodriguez and Padron- ۲۰۰۴, Robania). طبق نظر محققان، برون سپاری یک ابزار در مدیریت استراتژیک است، نه بیشتر و نه کمتر. برون سپاری استراتژیک تمامی توابع و ضابطه های یک سازمان شامل مهندسی، خرید، عملیات، لجستیک، بازاریابی و غیره را در برمی گیرد (Gottfredson et al; ۲۰۰۵). به دلیل اهمیت بالای استراتژیکی برون سپاری، تصمیم گیری در مورد آن به عهده مدیران سطح بالا و خبرگان سازمان می باشد. بنابراین در این مطالعه یک مدل تصمیم گیری برای مدیران پیشنهاد می شود.

بسیاری از مدل هایی که تاکنون بررسی شده اند حول انتخاب تامین کننده یا خدمت دهنده بوده است. در این رابطه در برخی تحقیقات از روش های MADM به منظور حل مساله انتخاب تامین کننده استفاده شده است. ۲۰۱۲ Chang et al روش AHP و تکنیک دلفی را به منظور انتخاب تامین کننده فعالیت های برون سپاری شده ی شرکت های کوچک و متوسط در تایوان ترکیب کرده است. (۲۰۰۰) Yang and Huang اثبات کردند که پنج عامل (مدیریت، استراتژی، اقتصاد، تکنولوژی و کیفیت) را باید در تصمیم گیری مربوط به انتخاب تامین کننده از طریق ترکیب روش های ANP، AHP، DEMATEL و GP در نظر گرفت. در این تحقیق در بحث شناسایی فعالیت هایی که ظرفیت برون سپاری دارند و اولویت بندی برون سپاری آن ها از روش دلفی فازی استفاده شده است که در تحقیقات قبلی از چنین مدل و رویکردی استفاده نشده بود.

۳-۲- برون سپاری

۳-۱-۳- تولد برون سپاری

تلقی انجام کارهای مربوط به کسب و کار هر بنگاه توسط منابع درون سازمانی خود، راه حل همیشگی است که سال ها صاحبان مشاغل رباتعریف پروژه های مختلف و افزایش ظرفیت منابع (ماشین آلات، نیروی انسانی و...) به خود مشغول می داشت. ایده متفاوت بکارگیری منابع برون سازمانی و یافتن منابعی که خارج از قلمرو و تسلط بنگاه هستند، مفهوم برون سپاری را به وجود آورد؛ بنگاههایی فارغ از نوع، اندازه و زمینه کاری خود، چنین رویکردی را برای پیشرفت و بقای خود برگزیدند و آن را جزو استراتژی کار خود قرار دادند.

در این میان بنگاه‌های کوچک خصوصی، به هم افزایی پرداختند و داشته‌های اندک خویش را به اشتراک گذاردند و با ملحق شدن به یکدیگر و تولد سازمانهای بزرگتر، مزیت رقابتی خود را بیشتر کردند. بنگاه‌های بزرگتر که اغلب دولتی یا وابسته به مراکز دولتی بودند، نیز برای کسب نتایج بهتر و یا ارائه گزارش‌های مقام پسندتر و پربار نشان دادن سازمان خود، از چابکی و توانمندی منابع برون سازمانی بهره جستند و نظریه تسلط محض را با پذیرش نظریه سلطه و درخواست همکاری دنبال نمودند.

هر چه سازمانهای کوچک بصورت چابک حرکت کرده‌اند، سازمانهای دولتی باغلبه بر اینرسی‌ها و عادت‌های گذشته خود و پس از مذاکرات و چالشهای فراوان و توجیه تصمیم گیرندگان حقیقی و حقوقی خود، ساز و کار واگذاری هرچه بیشتر فعالیتهای خود به پیمان پذیران را ایجاد نمودند. بدین شکل ذهنیت هامعطوف رقابت، رفاقت و همکاری شده‌اند.

امروزه پیچیدگی فضای کسب و کار، افزایش رقابت میان تولید کنندگان، محدودیت منابع و بسیاری عوامل دیگر، سبب شده که سازمانهای تولیدی به علت بکارگیری فرآیندها و تصمیمات بهینه در حرکت باشند تا از این رهگذر، امکان بقای بالنده سازمان را تضمین نمایند. از دوران انقلاب صنعتی تا ابتدای دهه ۱۹۸۰، راهبرد تولید کنندگان مبتنی بر پی ریزی فرآیندها و نیازمندیهای تولید کلیه محصولات و یا سفارش‌های دریافتی در داخل سازمان و تکیه بر امکانات و کارکنان موجود بود؛ لیکن به واسطه مواجهه بابسیاری از مشکلات، سمت و سوی حرکت سازمانها طی دهه‌های اخیر در جهت تخصصی شدن فعالیت‌ها، تقسیم وظایف و برنامه ریزی هوشمندانه تر امور بوده است تا از این راه، باتقویت شایستگی‌های اصلی، موجبات دستیابی به مزیت رقابتی در بازارهای هدف را فراهم آورند.

بدیهی است که تخصصی شدن و در نتیجه محدود کردن حیطه فعالیت‌ها، در صورتی مقدور خواهد بود که بخشی از وظایف به خارج از سیستم محول شود که این مساله خود سرآغاز مبحثی خاص تحت عنوان "برون سپاری" است.

۲-۳-۲- تعریف برون سپاری

در عمده‌ترین شکل خود به خرید محصول و خدماتی اشاره دارد که قبلاً در داخل شرکت ساخته یا فراهم می‌شده است.

برون سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیتهای داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در حقیقت و در عمل در برون سپاری نه تنها فعالیتها منتقل می‌شوند، بلکه عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری نیز در اغلب موارد واگذار می‌گردد.

عوامل تولید عبارتند از:

- کارکنان
- تسهیلات
- تجهیزات
- فن آوری
- سایر دارائیه‌ها

حق تصمیم‌گیری نیز عبارتست از:

"مسئولیت برای تصمیم‌گیری بر روی اجزاء اصلی فعالیتهای منتقل شده"

تعریف دیگر، برون‌سپاری یا پیمان‌سپاری به خارج از سازمان، تلاشی است در جهت غلبه بر مشکلات مالی سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری و کارایی آنها. برون‌سپاری کاری است که یک سازمان برای سازمان دیگر انجام می‌دهد و به تدریج نوعی زنجیره‌ی مشارکت را در انجام فعالیتهای سازمان ایجاد می‌کند. (الوانی و همکار، ۱۳۸۷، ۱۵)

برون‌سپاری از دو واژه‌ی «سپردن» و «بیرون» تشکیل شده است. از این رو، برای تعریف برون‌سپاری ابتدا باید معنی و مفهوم واژه‌ی «سپردن» را روشن سازیم. سپردن به عمل واگذاری کار، مسئولیت‌ها و حقوق تصمیم‌گیری به شخص دیگر اشاره دارد. (سید جوادین، ۱۳۹۰، ص ۷) "هامیس"^{۲۱} (۱۹۹۸) بیان می‌دارد برون‌سپاری کمک می‌کند که بنگاه تجاری روی مقاصد و اهداف استراتژیک (فعالیت‌های محوری) خود متمرکز شود. در اثر به حداقل رساندن مخارج در فعالیت‌هایی که ضرورت دارند ولی با وظایف اصلی و هدف بنگاه نامربوط هستند، هزینه‌های اولیه کاهش خواهد یافت.

برخی از تعریف‌های ساده برون‌سپاری عبارتند از:

- (۱) طبق تعریف "گیبسون"^{۲۲} (۱۹۹۶) "انتقال کارهای روزمره و تکراری به یک منبع خارجی"
- (۲) "لابز"^{۲۳} (۱۹۹۷) "خدماتی که شما در داخل انجام می‌دهید در خارج به یک فروشنده ارائه شود".
- (۳) "سایبرنیک"^{۲۴} (۱۹۹۶) "...پرداخت انجام تمام یا بخشی از کار به شرکت‌های دیگر"

^{۲۱} Hamis

^{۲۲} Gibson

^{۲۳} Laabs

^{۲۴} Cybernetics.c

پیتر دراکر در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می گوید: "چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمانهای جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستانها و دانشگاههای بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل اعتنایی را بدست می آورند، زیرا تنها بر فعالیت هایی تمرکز می کنند که به خاطر آنها مأموریت یافته اند، کارهایی را انجام می دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آنها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می شناسند و به ریزه کاریهای آن آشنایند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهادهای بیرونی واگذار می شود".

۲-۳-۳- دسته بندی های برون سپاری

فرآیند برون سپاری استفاده از تفکر و اندیشه را برای استفاده بهتر از منابع در اختیار یک موسسه تشریح می کند. این فرآیند ابتدا در قطعه سازی های که برای کارخانه های بزرگ و قطعات مورد نیاز راتولید می کردند، شکل پیدا کرد و سپس به مجموعه سازی ها تسری پیدا نمود و شرکتهای کوچک به شکل خوشه برای تامین خدمات و به صورت یک نظام تامین و (SCM) قطعات و مجموعه ها برای شرکت های بزرگ تشکیل شدند .

زنجیره تامین تدارکات یا لجستیک با تکیه برروابط و ارتباطات و استفاده از سیستم های اطلاعاتی به گونه ای سازمان یافته بر محور بهبود کیفیت شکل گرفتند . امروزه تولید اطلاعات نیز جزئی از این فرآیند می باشد . شرکت های نرم افزاری بزرگ و بین المللی ،تولید نرم افزارها و یا بخش هایی از آن رابه شرکت های کوچکتر می سپارند .

امروزه برون سپاری در حوزه های خدماتی گسترش یافته است . از جمله این خدمات می توان به موارد زیر اشاره نمود :

- تامین نیروی کار

- خدمات مالی

- خدمات تعمیر ونگهداری

- خدمات حمل و نقل

- خدمات نگهداری اماکن و ساختمانها

- خدمات خرید و تامین

- خدمات آموزشی

- خدمات ایمنی و حفاظت

این خدمات دامنه گسترده ای دارد. هر موسسه ای بنا به ماهیت و امکاناتی که دارد، اولویت بندی برون سپاری راتعیین می نماید. باتوجه به حوزه هایی که برخی از آنها بر شمرده شد، فرآیند برون سپاری با توجه به الزاماتی که دارد، شکل می گیرد.

۲-۳-۴- برون سپاری و دوره عمر سازمان

برون سپاری نتیجه عملکرد نیروها در بازارهای آزاد اقتصادی است. بسیاری از شرکت ها که فرآیند برون سپاری را نپذیرفته و راهکارهای متناسب با آن راتدوین و اجرا نکرده اند، دچار مشکلات اساسی در این زمینه شده اند. دوره عمر سازمانها از مهمترین عوامل تعیین کننده در انتخاب راهبرد برون سپاری است. سازمانها در بدو تاسیس توسط بانیان آن رهبری می شوند، کارهای تخصصی شان توسط بنیان گذاران و صاحبان سهام انجام می شود و هر چه از عمر سازمان سپری می گردد دوران رشد سریع خود را پشت سر می گذارند، جذب نیروی انسانی برای انجام موضوعات، خدمات، پروژه ها و یا انجام تولید محصول، به صورت یک رفتار کاملاً طبیعی تعبیر می شود. پس از آنکه سازمان به دوره کمال رسید و دانش سازمانی به حدی رسید که بتواند کار خود را دسته بندی نماید، سازمان می تواند از طریق فرآیند برون سپاری، بخش هایی را به بیرون از سازمان واگذار نماید.

برون سپاری برای سازمانهای مختلف ممکن است با توجه به نوع شرکت یا سازمان و یا شرایط محیطی و رقابتی و یا الزامات فناوری، در زمانهای مختلفی انجام پذیرد. برون سپاری به هر دلیلی که باشد، بایستی نهایتاً قدرت رقابتی یا بهره وری را افزایش دهد.

برون سپاری برای سازمانهایی که خواهان پایداری در بازار و بقاء در شرایط پر تنش رقابت هستند، مزیت رقابتی ایجاد می نماید. برون سپاری به سازمان امکان تحلیل شفاف مسائل مالی و محاسبه های حسابداری صنعتی و استخراج قیمت تمام شده کالا و فرآیند ها را می دهد. اگر استعداد های سازمان از امور اجرایی و موانع اداری رهایی یابند، قادر خواهند بود سمت و سو و نیز مسیر سرآمدی در بازار را تعریف و دست یافتنی نمایند.

برون سپاری انتقال مشاغل و فعالیت ها نیست، انعطاف پذیری و چالاکی در قراردادن منابع، هم در مکانهای درست و هم در زمانهای درست است.

۲-۳-۵- برون سپاری استراتژیک چیست؟

برون سپاری استراتژیک عبارتست از: یک نگاه استراتژیک به برون سپاری که بتواند فرایندهای مسئله دار، وضع بد بهره وری، مشکلات ترک کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل کند. بر این اساس اقدام برون سپاری زمانی استراتژیک خواهد شد، که با استراتژی های بلندمدت سازمان همراستا شود، منافع برون سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت یا منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد. برون سپاری استراتژیک با پرسیدن سوالات اساسی درباره رابطه برون سپاری با سازمان و موضوعات سازمانی زیر، برون سپاری را در سطح بالاتری قرار می دهد.

- چشم انداز آینده
- قابلیت های کلیدی فعلی و آینده
- ساختار فعلی و آینده
- هزینه های فعلی و آینده
- عملکرد فعلی و آینده
- مزیت رقابتی فعلی و آینده

۲-۳-۶- روند برون سپاری

در گذشته، برون سپاری زمانی مورد استفاده قرار می گرفت که سازمانها نمی توانستند خوب عمل کنند. در رقابت ضعیف بودند، کاهش ظرفیت داشتند، با مشکل مالی روبرو بودند و یا از نظر فن آوری عقب و شکست خورده بودند. امروزه سازمانهایی که کاملاً موفق هستند نیز از این ابزار برای تجدید ساختار سازمانهایشان استفاده می کنند و مدیران این سازمانها به عنوان یک موضوع حیاتی این موضوع را درک کرده اند که ایجاد قابلیت های کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای مشتری ضروری است و باید در این راه تلاش نمایند.

۲-۳-۷- دلایل روی آوردن سازمانها و شرکتها به رویکرد برو نسپاری:

در کتب مختلف، دلایل متعددی برای روی آوردن سازمانها و شرکتها به رویکرد برون سپاری ذکر شده است و البته این مطلب جای تعجب نیست؛ زیرا شرایط سازمانهای مختلف با یکدیگر متفاوت بوده و هر کدام از این علت ها به شرایط ویژه ی سازمانها بستگی دارد و هر سازمانی ضرورت این رویکرد را از یک دیدگاه بررسی می کند.

• بهبود و افزایش تمرکز به صلاحیتهای بنیادی:

سازمانها، امروزه تمرکزشان را بر روی تکنولوژیهای کلیدی معطوف کرده و سایر امور را به شرکتهایی که به خوبی آنها را پشتیبانی می کنند، سپرده اند.

• دستیابی به توانمندیها و امکانات در کلاس جهانی: هدف آنها، دستیابی به توانمندی های جهانی بدون پذیرش ریسک توسعه، در همه ی زمینه های مرتبط است.

• انعطاف پذیری در بلندمدت:

افزایش انعطاف پذیری برای مواجه شدن و پاسخگویی بهتر به تغییر شرایط بازار، تقاضای محصولات و خدمات و تکنولوژی، از ملاحظات کلیدی اغلب شرکتهای به شمار می آید.

- توسعه ی فروش و امکانات تولیدی در گذر زمان، هنگامی که امکان فراهم کردن منابع مالی جهت چنین توسعه ای فراهم نباشد.
- کسب فرصتها و موقعیتهای تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید، به واسطه ی دسترسی به شبکه ی تأمین کنندگان.
- بهبود عملکرد عملیاتی (همچون کیفیت بالاتر، افزایش بهره هوری، زمان پیشبرد کوتاه تر، استفاد هی بهتر از تجهیزات، افزایش خروجیها و سود بیشتر).
- دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و کسب مهارتهای جدید.
- دسترسی به خدمات جدید.
- بهبود مدیریت و کنترل.
- بهبود مدیریت ریسک
- تحصیل و کسب ایده های نوآورانه.
- کسب وجهه ی تجاری مناسب به واسطه ی همکاری با پیمانکاران پیشرو.
- کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده ی محصولات به واسطه ی دستیابی به تأمین کننده با عملکرد بهتر و ساختار هزینه های پایین تر.
- بهره مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران.
- متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت های محوری (چشم به راه ۱۳۸۶، ص ۳۲)

۲-۳-۸- دلایل عمده عدم برون سپاری

- هزینه های فعلی بخوبی درک نشده اند.
- ارائه دهندگان خدمتی که در مقایسه با واحد داخلی فعلی خیلی برجسته باشند، وجود ندارند.
- کاهش کنترل بر روی ارائه دهنده خدمت
- وابستگی به ارائه دهندگان خدمت
- ارائه دهندگان خدمت می توانند در کسب و کار ما توسعه پیدا کنند. (رقیب ما باشند)

- ممکن است برون سپاری به وفاداری کارکنان صدمه بزند. (برون سپاری برای کارکنان باقیمانده چه پیامی به همراه خواهد داشت.)

۲-۳-۹- سطوح برون سپاری

برون سپاری را می توان در سطوح فعالیت زیر انجام داد:

در سطح قطعات و اجزاء component parts

در سطح فرد individual

در سطح وظیفه functional

در سطح فرآیند process

۲-۳-۱۰- سئوالات اساسی در برون سپاری

۱. چرا برون سپاری؟ (Why?)

آیا سازمان شما اساساً باید استراتژی برون سپاری را انتخاب کند یا نه؟
منافع و ریسک های آن چیست ؟

۲. کدام فعالیت ها؟ (What?)

سازمان شما چه فعالیت هایی را باید برون سپاری نماید؟

۳. به چه کسی؟ (Whom?)

سازمان شما فعالیت های انتخاب شده برای برون سپاری را باید به چه ارائه دهندگان خدمتی واگذار نماید؟

۴. چگونه؟ (How)

سازمان شما پس از برون سپاری فعالیت ها چگونه باید اداره شود ؟ (پور معلم ، ۱۳۹۰ ، ۳۱)

۲-۳-۱۱- مزایای برون سپاری

برون سپاری، روش مناسب سازمانها برای کاهش هزینه، تمرکز بر فرآیندهای اصلی بهبود خدمات، ارتقای مهارتها، کاهش مدت زمان از مرحله ی ایده تا بازار تلقی شده و باعث افزایش مزیت رقابتی کلی شرکت می شود . (طالبی، ص ۱۰)

تجربه نشان داده که اقدام به تحلیل گزینه های امکان پذیر برون سپاری، چهار فایده و نتیجه برای شرکت دارد:

- (۱) به مدیران در ارزیابی فرصت ها کمک نموده و گزینه های انتخابی بیشتری را پیش روی آن ها قرار می دهد. به عبارت دیگر، برون سپاری با طرح سؤالاتی از قبیل در داخل تولید کنیم یا برون سپاری کنیم؟ کدام یک اثربخش تر بوده و هزینه ی کمتری دارد؟ گستره ی دسترسی شرکت به توانمندی ها و خبرگی های فنی را افزایش داده و توانایی آن را برای ایجاد راه حل های مؤثر بالا می برد.
- (۲) در کار با تأمین کنندگان و تعامل با آنها، اطلاعات ذی قیمتی از منابع ارزشمند فنی و انسانی قابل دسترسی حاصل می شود (شناسایی ابزار و منابع کلیدی).
- (۳) آگاهی بیشتر در مورد صلاحیتها و وضعیت رقابتی تأمین کننده در حوزه ی کسب و کار شرکت فراهم می شود.
- (۴) برای توسعه و حفظ هر ارتباط تجاری کلیدی، مدیران باید در نظارت فعالیت هایی همچون سطوح خدمت، رضایت مشتری، هزینه ها و ... ماهر شوند. به بیان دیگر در برون سپاری علاوه بر نیاز به حفظ مهارت های موجود (جهت نظارت اثربخش بر تأمین کنندگان)، مهارت های جدید در زمینه ی مدیریتی روابط و ... کسب می گردد. (چشم به راه، ۱۳۸۶، ص ۳۷)

۲-۳-۱۲- معایب برون سپاری

- دشواری کنترل بر فرآیندهای برون سپاری شده.
 - وابستگی سازمان به تأمین کننده.
 - تغییر در شرایط کاری سازمان در طول زمان.
 - دشواری بازگشت به شرایط پیش از برون سپاری.
 - تأثیر کنترل نشده روی کارکنان سازمان.
 - کاهش احساس امنیت شغلی در کارکنان سازمان.
 - افزایش هزینه های اولیه.
 - نیاز به سازماندهی یک تیم برای نظارت بر تأمین کننده.
 - تغییر ماهیت هزینه ها.
 - افزایش ریسک.
 - انتقال مالیکت.
 - حفظ و نگهداری اطلاعات (خداوردی، ۱۳۸۹، ص ۶۹)
- عدم مزیت برو نسپاری از نظر "فروس" (۲۰۰۰) چنین بیان شده است :
- عدم واگذاری مدیریت فقط ساختارهای مالی واگذار می شوند.
 - عدم رعایت حقوق افراد به واسطه ی درگیری کم ارگان های دولتی.

۲-۳-۱۳- عوامل موثر بر برون سپاری

عوامل مختلفی در امر برونسپاری فعالیتهای سازمانی دخیل هستند و محققین مختلف عوامل گوناگونی را مطرح نموده اند. در مطالعه ای که توسط یانگ^{۲۵} صورت گرفت، پنج عامل استراتژی، کیفیت، مدیریت، اقتصاد و فناوری بعنوان عوامل تأثیرگذار در موفقیت برونسپاری معرفی شده اند [۳]. در مطالعه دیگری شش دلیل عمده ی صرفه جویی های مالی، تمرکز راهبردی، دسترسی به تکنولوژیهای پیشرفته، ارائه خدمات پیشرفته، دستیابی به مهارتها و تخصصهای جدید و خط مشیهای سازمانی برای استفاده از استراتژی برونسپاری توسط سازمانهای مختلف بیان شده است. [۴] در مطالعه دیگری تمایل به کاهش هزینه ها و افزایش کارایی، تمرکز بر قابلیتهای کلیدی^{۲۶} سازمان، شناخت و معرفی نیروی کاری منعطف، بهبود مدیریت روابط صنعتی، ارضای اهداف شخصی تصمیم گیرندگان و تابعیت از قوانین حکومتی به عنوان دلایل عمده برونسپاری نام برده شده اند [۵]. آرنولد^{۲۷} در مطالعه ای که بر روی عوامل تأثیرگذار بر برونسپاری انجام داده است، سه عامل صرفه جویی در هزینه ها، تمرکز بر قابلیتهای کلیدی و انعطاف پذیری در برابر تغییرات محیطی را به عنوان عوامل موثر در استراتژی برونسپاری معرفی می نماید [۵]. از مهمترین دلایل برونسپاری میتوان به کاهش کنترل مدیریت، بهبود کیفیت خدمات، تمرکز بر قابلیتهای کلیدی، دستیابی به تکنولوژیهای جدید، کاهش هزینه های سربار، افزایش خبرگی در داخل سازمان، کاهش هزینه های داد و ستد، کاهش هزینه های تولید، سرمایه گذاری در فناوری، افزایش ظرفیت و بهبود موقعیت در زنجیره تأمین و افزایش ظرفیت تغییر در سازمان اشاره نمود [۶]. بطور خلاصه محرک های برون سپاری را میتوان در قالب جدول ۱ مشاهده نمود.

با وجود گسترش برون سپاری در سازمانها، بسیاری از پروژه های برون سپاری به دلایل مختلفی با شکست مواجه شده و در رسیدن به اهداف خود ناکام بوده اند. در این میان دلایل مختلفی اعم از کاهش خدمات، عدم کاهش در هزینه ها، عدم توافق بین طرفین برونسپاری و مواردی از این دست را میتوان نام برد. در حالی که برخی ناکامی ها به واسطه پیچیدگی و عدم قطعیت موجود در فرایند برون سپاری است، برخی نیز این امر را بواسطه مدیریت ضعیف سازمان سپارنده خدمت فرایند و انتخاب نادرست فرآیند کاندیدای برون سپاری می دانند [۷]. محققین اتخاذ تصمیمات نادرست پیرامون استراتژی برون سپاری را یکی از دلایل حیاتی ناکامی این پروژهها میدانند [۸]. بسیاری از مدیران بدون شناخت صحیح از وضعیت موجود و مشکلاتی که در حال حاضر سازمان با آنها روبروست

^{۲۵} Yang

^{۲۶} Core competencies

^{۲۷} Arnold

استراتژی برونسپاری را به عنوان یک راه حل اتخاذ می نمایند [۵]. همین عدم آشنایی است که منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست در این حوزه می شود.

جدول ۱) محرک های چندگانه برون سپاری [۲۰]

محرک های برون سپاری	پیامدها و نتایج محرک های برون سپاری	تحقیقات صورت گرفته
محرک های اقتصادی		
۱- کاهش هزینه و صرفه جویی	- سودآوری بیشتر - بهبود اثر بخشی عملیات	Trunick (۱۹۸۹), Richardson (۱۹۹۰), Gonzalez et al. (۲۰۰۵)
۲- کاهش نیاز به سرمایه گذاری	- تمرکز بیشتر سرمایه بر روی بخش های کلیدی - بهبود نرخ بازگشت دارایی	Corbett (۱۹۹۸), Razzaque and Sheng (۱۹۹۸), Trunick (۱۹۸۹), Lynch (۲۰۰۴), Embleton and Wright (۱۹۹۸), Claver et al. (۲۰۰۲)
محرک های استراتژیک		
۱- برنامه ریزی استراتژیک برای تمرکز بر نقاط کلیدی	- کسب مزیت رقابتی - بهبود عملکرد - رضایت ارباب رجوع/مشتریان - ارتقاء مهارت منابع انسانی - افزایش رقابت	Corbett (۱۹۹۸), Embleton and Wright (۱۹۹۸), Iott (۲۰۰۴), Prahalad and Hamel (۱۹۹۰), Quinn and Hilmer (۱۹۹۴), Weerakkody et al. (۲۰۰۳)
۲- افزایش انعطاف پذیری	- توان ارائه محصولات و خدمات مختلف - افزایش توان مسئولیت پذیری - کاهش ریسک	Quinn and Hilmer (۱۹۹۴), Corbett (۱۹۹۸), Embleton and Wright (۱۹۹۸), Razzaque and Sheng (۱۹۹۸), Kakabadse and Kakabadse (۲۰۰۰), Jennings (۲۰۰۲), Lynch (۲۰۰۴)
محرک های محیطی		
۱- توسط IT	- تشویق سازمانها برای بکارگیری	Lynch (۲۰۰۴)

	سیستمهای اطلاعاتی پیشرفته به منظور ارتقاء اثربخشی و مقرون به صرفه بودن	
Clott (۲۰۰۴)	بدست آوردن مزیت رقابتی	۲-جهانی شدن
Jennings (۲۰۰۲)	ارائه محصولات و خدمات با قیمت پائین تر و کیفیت بهتر	۳-فشارهای جامعه

۲-۳-۱۴-مخاطرات برون سپاری

برون سپاری در مقایسه با انجام کار در سازمان، نیاز به تصمیم گیریهای آگاهانه تر و هوشمندانه تری دارد. تصمیمات، حاصل از کیفیت اطلاعات در دسترس و فرضیات استفاده شده در تحلیل است. در تصمیمات، برون سپاری در کنار مسائل استراتژیکی، ملاحظات هزینه و سود، ارزیابی مالی، ابعاد کارآیی و ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین کننده، قابلیت اطمینان زمان های پیشبرد و تحویل نیز مدنظر قرار می گیرند. زمانی که تمام این فاکتورها با هم درنظر گرفته می شوند، تصمیم برون سپاری می تواند یک تصمیم بسیار پیچیده و حساس باشد که بر سودآوری سرمایه گذاری، سرمایه ی کار و موقعیت رقابتی تأثیر بگذارد. یک تصمیم اشتباه می تواند منجر به صرف هزینه های بالاتر، از دست دادن فرصتها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کل شرکت شود. (چشم به راه، ۱۳۸۶، ص ۱۷۶) " چشم به راه" در فصل یازدهم در کتاب خود در صفحه ۱۷۷، مخاطرات برون سپاری را به چهار گروه دسته بندی کرده است:

۱) حوزه ی عملکرد و تأمین کنندگان:

در واقعیت، شفافیت اطلاعاتی وجود نداشته، بلکه برعکس یک ناموزونی اطلاعاتی بر بازار حاکم است؛ زیرا برخی تأمین کنندگان به طور عمد و هدفمند از افشا یا انتشار اطلاعات امتناع می ورزند و این کار به تأمین کننده اجازه می دهد تا از فرصت پیش آمده استفاده نماید.

در حقیقت منشأ بخش عمده ای از ریسک برو نسپاری همین جاست. مشکلاتی که از این ناحیه متوجه سازمان می شود، گاه از ضعف و ناتوانی تأمین کننده است

که می تواند نتیجه ی اقدام وی در بزرگنمایی توانمندی هایش باشد و گاه به سوءاستفاده و فرصت طلبی تأمین کننده از موقعیت های حاصل شده و شرایط پیش آمده مربوط می شود.

احتمال وقوع فرصت طلبی تأمین کننده و میزان آسیب پذیری سازمان، به عوامل متعددی بستگی دارد که از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- توافق و قرارداد ضعیف
- منبع یابی از یک بازار تأمین انحصاری یا محدود
- ویژگی های محصول موردنظر
- وابستگی

ناسازگاری می تواند به واسطه ی تفاوت میان نظام های مدیریتی، عدم هماهنگی بین خرده سیستم ها یا اختلافات فرهنگی ایجاد شود. فاصله ی مکانی تأمین کننده از خریدار، از دیگر موارد ریسک در این زمینه است که می تواند جریان مواد، اطلاعات یا مالی را به مخاطره اندازد.

۲) حوزه ی تصمیمات راهبردی:

یک شرکت برای حفظ موقعیت رقابت پذیری و جایگاهش در بازار، باید بتواند شایستگی محوری خود را حفظ کند. این مسأله در زمان برون سپاری حائز اهمیت است؛ چرا که در جریان برون سپاری ممکن است شایستگی های محوری یا دانش هایی که پایه و مبنای شایستگی های محوری آینده هستند، ناخودآگاه به تأمین کننده منتقل گردند و بدین ترتیب، سازمان فرصت های خوبی را که می توانست از آنها برای ایجاد مزیت رقابتی بهره گیرد، از دست بدهد. شایستگی محوری نباید به هیچ وجه برونسپاری شود و دانش آن فاش شود. برون سپاری شایستگی های محوری، خطر تحلیل رفتن و ضعف تمام آنچه که موجودی سازمان محسوب می شود را به دنبال دارد.

۳) حوزه ی اجرای برون سپاری:

بی تجربگی و خطاهای تیم اجرایی برون سپاری، از دیگر علل بروز مخاطرات در برون سپاری یا شکست این رویکرد است. عقد قرارداد ناقص، قرارداد ضعیف و عدم پیگیری متدولوژی به واسطه ی غفلت و فراموشی، وقوع شرایط اضطرار و برخوردهای سلیقه ای از جمله این موارد است.

۴) حوزه ی ماهیت فرآیند کاندیدای برون سپاری:

در برخی مواقع، مخاطرات به ماهیت نامزد برون سپاری بازمی گردد:

- زمانی که نیازمندهای آینده و روندها و مزیت های فناورانه در حوزه ی نامزد موردنظر ذاتاً غیرقابل پیش بینی بوده و با عدم قطعیت همراه باشد.
- ویژگی های کاندید به گونه ای است که بازار تأمین آن را محدود یا انحصاری می کند.
- نقش و اهمیت محصول برای سازمان و موقعیت آن مهم و حیاتی است.
- نامزد موردنظر علاوه بر جنبه ی تجاری، از ابعاد سیاسی، نظامی و یا حتی فرهنگی حائز اهمیت باشد.

۲-۳-۱۵- تئوری های مرتبط با برون سپاری

«چسبروگ» و «نیس» به این نکته اشاره دارند که آن دسته از شرکت هایی که شراکت های خود را با تأمین کنندگان بیرونی توسعه می دهند، قادرند توان و امکانات نیروی بازار را برای تولید، بازاریابی، توزیع و پشتیبانی محصولاتشان به شکلی که شرکت های کاملاً یکپارچه قادر به الگوبرداری از آنها نباشند، مهار کرده و به کار گیرند. با تغییرات سریع تکنولوژیکی، شرکت ها برای حفظ مزیت رقابتی شان نیاز به نوآوری، انعطاف پذیری و استراتژی حساب شده و منطقی خواهند داشت. (محسن چشم به راه، ص ۳۶)

۲-۳-۱۶- چرخه حیات برون سپاری "گارتنر"

داشتن چارچوب فرایندی، یک نگرش مستحکمی را نسبت به جزئیات اجرای برونسپاری فراهم می آورد. این چارچوب باید به منظور حرکت از مراحل اولیه برونسپاری به بهبود نتایج بهتر، به کار گرفته شود.

چرخه حیات برونسپاری از مراحل ذیل تشکیل شده است:

مرحله (۱) راهبرد برون سپاری

- همراهی
- ارزیابی سازمانی
- قابلیت های درون سازمانی
- بررسی بازار
- تصمیمات ساخت یا خرید
- تجزیه و تحلیل خطر

مرحله (۲) ارزیابی و انتخاب

- شناسایی

- توسعه ی ضوابط
- فرآیند انتخاب
- فرصت های شراکت
- مرحله ۳) توسعه ی قرارداد
- مدل نظارت
- انتخاب معیارها
- روشهای پرداخت
- شرایط
- پیش بینی تغییرات
- مرحله ۴) مدیریت برون سپاری
- ارتباط
- تخمین بهره وری
- اهداف : رسیدن به اهداف کسب و کار، بهره وری، نوآوری و کیفیت گذار

۲-۳-۱۷- مراحل برون سپاری:

برون سپاری باید به عنوان ابزاری استراتژیک برای سازمان، مدنظر گرفته شود تا با اجرای آن، رقابت و عملکرد در بازار ارتقاء یابد. برای برون سپاری مؤثر، ابتدا وضعیت استراتژیک سازمان، مورد بررسی قرار می گیرد. همچنین باید بتوان نسبت به انجام برون سپاری تصمیم گیری کرد.

در طول مرحله ی تصمیم به برون سپاری، به طور واضح انگیزه ها، مزایا، ریسک ها و عوامل مؤثر حاصل از به کارگیری برون سپاری به عنوان استراتژی کسب و کار، مورد بررسی قرار می گیرد. انجام این کار، مستلزم آن است که سازمان، شایستگی های محوری و حوزه های مناسب برای برون سپاری را شناسایی کند. سپس، باید استراتژی مناسب برون سپاری را تعیین کرد. بعد از کامل کردن مرحله ی اول، ممکن است وظایف یا حوزه های متعددی برای برون سپاری کاندید شوند.

مرحله ی دوم، شامل شناسایی، ارزیابی و انتخاب تأمین کننده برای وظایف برون سپاری شده است. انتخاب تأمین کننده مناسب، مشابه انتخاب شریک خوب است. از زمانی که تأمین کننده انتخاب شد، مرحله ی بعدی مذاکره مدیریت قرارداد شروع می شود تا اینکه توافقی درباره ی جزئیات وظیفه ی برون سپاری به دست آید. در طول مرحله ی مذاکره و مدیریت قرارداد، تمرکز بر اسناد کتبی است که برای تمامی شرکای درگیر در روابط برون سپاری مهم است. بعد از اینکه تمام قراردادهای بسته و شرکای کسب و کار مشخص شد، این مرحله آغاز می شود.

در این مرحله، سازمان (سازمان واگذارکننده) به تدریج کنترل نامحسوسی را بر تأمین کننده اعمال می کند. مراحل آغازین برون سپاری مستلزم توجهی فزاینده است تا با مسائل موجود برخورد کنند و مشکلات پدید آمده را برطرف سازند. این مرحله، اساس روابط مستمر را تعیین می کند.

بعد از مرحله ی شروع، نوبت به مدیریت روابط برون سپاری شده می رسد. در حالی که مدیریت روابط، فرآیندی مستمر است؛ گاهی اوقات سازمان مشتری ممکن است با حوادثی روبه رو شود که مستلزم توقف و ارزیابی آینده روابط است. وقایع ممکن است شامل مواردی نظیر: پیمان های استراتژیک جدید، تغییر کسب و کار تأمین کننده یا نوآوری هایی در بازار باشد. یک سازمان باید قرارداد برون سپاری جاری خود را به منظور استمرار، اصلاح یا خاتمه ی روابط با سازمان تأمین کننده، مورد ارزیابی قرار دهد. انتخاب هر کی از این جایگزین ها (استمرار، اصلاح یا خاتمه) منجر به پیوستن دوباره به مرحله ی اول چرخه ی حیات و اجرای مجدد تصمیم به برون سپاری می شود و در نتیجه، چرخه ی حیات دوباره تکرار می شود (پورمعلم، ۱۳۹۰، ص ۳۳).

۲-۳-۱۸- تفاوت پیمان کاری فرعی با برون سپاری

تفاوت بین "پیمان کاری فرعی" با "برون سپاری" در این است که در برون سپاری تجدید ساختار یک سری فعالیت های ویژه با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی های ویژه ای را دارا می باشند صورت می پذیرد، در حالی که در پیمان کاری فرعی قسمتی از فعالیت های سازمان با کمک پیمان کار انجام می شود و تجدید ساختاری صورت نمی گیرد.

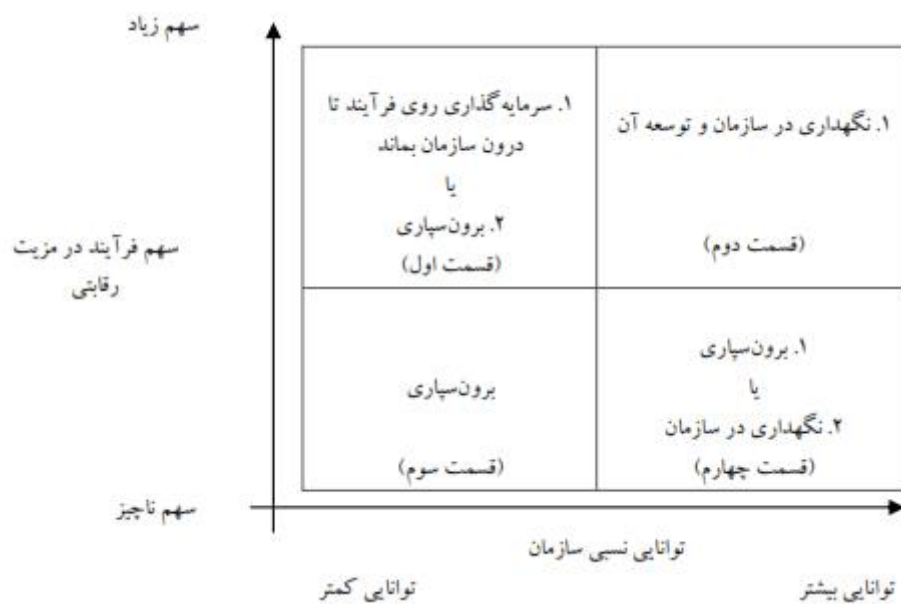
۲-۳-۱۹- جایگاه رقابتی

جایگاه رقابتی نسبی شرکت برای توسعه و تولید برخی از عناصر زنجیره ارزش، عامل مهم دیگری است که باید در تصمیم برو نسپاری لحاظ شود. دلیل این امر روشن است: حوزه های مزیت رقابتی نسبی، منابع بالقوه مزیت راهبردی هستند؛ به ویژه زمانی که آنها در حوزه های پر اهمیت برای مشتری (حوزه هایی که برای مشتری بسیار مهم است) و همراه با نرخ بالای تغییر فناوری قرار دارند.

در مقابل، ضعف های نسبی رقابتی را، تنها در صورتی که برطرف کردن آنها مستلزم سرمایه گذاری هنگفت باشد، می توان برای برون سپاری در نظر گرفت. شرکت ها با ساخت عناصری از زنجیره ارزش که در آنها مزیت رقابتی دارند می توانند به مزیت راهبردی دست یابند.

۲-۳-۲۰- ماتریس استراتژی های برون سپاری

این ماتریس بر پایه دو عامل اساسی بنا نهاده شده است. با در نظر گرفتن این دو عامل، یعنی توانایی نسبی سازمان در انجام دادن فرآیند و سهم فرآیند در مزیت رقابتی، چهار وضعیت برای برون سپاری ایجاد می شود که می توان به استراتژی مناسب دست پیدا کرد. با توجه به نمودار شماره ۱ که نشان دهنده ی ماتریس استراتژی برون سپاری است، به معرفی این عوامل می شود.



نمودار ۱ - ماتریس استراتژی های برون سپاری

الف) توانایی سازمان

برخی سازمان ها فرآیندهای سازمانی را به گونه ای متفاوت با سازمان های مشابه خود انجام می دهند که باعث ایجاد مزیت رقابتی در آن فرآیندها می شود. به چنین موقعیتی، توانایی سازمان در انجام دادن فرآیندها می گوئیم. بنابراین سازمان ها در چنین فرآیند هایی به کارآیی پایداری دست پیدا می کند که برای رقبا دسترسی به این موقعیت در زمان و هزینه مشخص، بسیار مشکل است. سازمان باید به نحو هی انجام دادن فرآیند ها توسط دیگر سازمان ها آگاه باشد تا بتواند به تصمیم گیری صحیحی جهت برون سپاری فرآیندها بپردازد.

بنابراین، باید تفاوت بین فرآیندهای سازمان خود و دیگر سازمان ها را به صورت دقیق پیدا و تحلیل کرد. این تحلیل به سازمان کمک می کند تا دریابد آیا برون سپاری یک فرآیند که برای او مزیت رقابتی محسوب می شود، زیان آور است یا نه. از طرفی سازمان باید بداند که آیا می تواند با انجام دادن آن فرآیند کلیدی و حیاتی در درون خود، به

مزیت رقابتی پایدار دست یابد یا نه. روشن است که اگر سازمانی بتواند این فرآیند را به خوبی درون سازمانی انجام دهد، نیازی به برون سپاری آن نیست [۹]

ب) سهم فرآیند در مزیت رقابتی

این مسئله موضوع بسیار مهمی در امر برون سپاری است. فرآیندهایی که برای مزیت رقابتی سازمان حیاتی هستند و سازمان در آن ها توانایی های خاصی دارد، باید در داخل سازمان بمانند و برای حفظ این موقعیت، به آن ها توجه استراتژیک شود.

چنین فرآیندهایی از طریق کاهش هزینه های سازمان و یا ایجاد خدمت یا کالاهای متمایز، تأثیر بسزایی در توانایی سازمان به رسیدن به مزیت رقابتی دارند. بنابراین، کارآیی برتر در چنین فرآیندهایی می تواند سازمان را به سازمانی برجسته تبدیل کند و ارایه دهنده ی کالا و خدمات متمایزی در دید مردم باشد. فرآیندهایی که برای مزیت رقابتی سازمان کلیدی و حیاتی نیستند، تأثیر محدودی بر مزیت رقابتی سازمان دارند. اگرچه این فرآیندها نیز باید به بهترین شکل ممکن انجام شوند، اما هرگونه بهبود فرآیندی که در آن ها ایجاد شود، ممکن است تأثیر کمی بر ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان بگذارد؛ زیرا این فرآیندها را مشتری نهایی به طور مستقیم احساس نمی کند [۹].

با توجه به آن چه در ماتریس استراتژی های برون سپاری گفته شد، چهار حالت به وجود می آید که استراتژی مناسب برای هر حالت در نمودار شماره ۱ آورده شده است.

۲-۴- تصمیم گیری در سازمان ها

اگر چه ارتباطات کار آمد و موثر در هر سازمانی حیاتی هستند، اما کلید موفقیت، عمل است و عمل باید با تصمیم گیری هدایت شود. تصمیم گیری عبارت است از فرایند انتخاب یک عمل در ارتباط با یک مساله یا فرصت. تصمیم گیری منظم پنج مرحله اساسی دارد که با شناخت مساله یا فرصت آغاز می شود. این مراحل پنج گانه به طور خلاصه عبارتند از:

- ۱- تشخیص و تبیین مساله یا فرصت.
- ۲- معلوم کردن و تجزیه
- ۳- انتخاب اقدام یا راه حل مطلوب
- ۴- اجرای راه حل انتخاب شده.
- ۵- ارزیابی نتایج و پی گیری تا حد لازم.

تصمیم‌گیری در سازمانها در شرایط گوناگون و وضعیتهای مختلفی صورت می‌گیرد که فرایند آن را چالش‌انگیز می‌کند.

۲-۴-۱- شرایط تصمیم‌مدیران

تصمیمات مشکل‌گشایی در سازمانها نوعاً تحت سه شرایط مختلف اتخاذ می‌شوند:

اطمینان، ریسک و عدم اطمینان.

۲-۴-۲- تئوری‌های تصمیم‌گیری

نظریه پردازان رفتار سازمانی دو تئوری برای تصمیم‌گیری در نظر گرفته‌اند: تئوری کلاسیک و تئوری رفتاری

۲-۴-۳- تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری

تئوری کلاسیک تصمیم‌گیری، مدیر را به عنوان کسی می‌بیند که در دنیای کاملاً مطمئن عمل می‌کند. مدیر با مساله کاملاً تعریف شده و روشن مواجه است، همه جنبه‌های ممکن برای اقدام و نتایج هر یک را می‌داند و سپس راه حلی انتخاب می‌کند که بهترین نتیجه‌ی بهینه در حل مساله به دست دهد. واضح است که این یک راه ایده‌آل برای تصمیم‌گیری است.

۲-۴-۴- تئوری رفتاری تصمیم‌گیری

تئوری رفتاری تصمیم‌گیری می‌گوید که انسان فقط بر حسب آنچه در موقعیت معینی درک می‌کند، دست به اقدام می‌زند. علاوه بر این، چنین ادراکی اغلب کامل نیستند. تصمیم‌گیرنده رفتاری به جای اینکه با دنیای کاملاً مطمئن مواجه باشد، با محدودیت اطلاعاتی روبه‌رو است. مدیران در مورد مسائلی که اغلب مبهم هستند تصمیم می‌گیرند. آنها فقط قسمتی از آگاهی لازم برای راه‌حلها و نتایج را در اختیار دارند و نخستین راه حلی را انتخاب می‌کنند که حداقل سطح رضایت بخشی را داشته باشد. هربرت سایمون^۱ این مدل را سبک قناعت‌ورزی^۲ می‌نامد. تفاوت اساسی بین توانایی مدیر برای تصمیم‌گیری رضایتبخش «سبک رفتاری» وجود محدودیتهای شناختی و تاثیرشان بر ادراکات است و محدودیتهای شناختی، تواناییهای ما را در تعریف مسائل، تعیین شقوق عمل و انتخاب راه حلی که نتایج ایده‌آل قابل پیش‌بینی داشته باشد، تضعیف می‌کند. این محدودیتهای شناختی به قدری در دنیای روزمره مدیران مهمند که ارزش‌والای بصیرت و قضاوت را معلوم می‌کنند.

^۱ Herbert simon

^۲ Satisficing

۲-۴-۵- بصیرت ، قضاوت و پایبندی به عمل گذشته

عنصر کلیدی در تصمیمات برنامه ریزی نشده موفقیت آمیز در شرایط نا مطمئن، بصیرت است . بصیرت ، توانایی شناختن یا تشخیص دادن سریع امکانات در یک موقعیت مشخص است . بصیرت ، عنصر خود انگیختگی بی سابقه را به تصمیم گیری مدیریت اضافه می کند و در نتیجه ظرفیت بالقوه ی را برای خلاقیت و نو آوری بیشتر ، ارائه می دهد . بویژه در شرایط ریسکی و عدم اطمینان مدیران موفق ، احتمالاً تا حدود زیادی از بصیرت در تصمیم گیری استفاده می کنند . این یک راه بر خورد با موقعیتهایی است که در آن سابقه امر روشن نیست ، وقعیتهای محدودند و زمان ، عامل اصلی تصمیم گیری است .

مدیران با وجود محدودیتهایی که دارند سعی می کنند به صورت قدم به قدم و به طور منظم برنامه ریزی کنند . مدیران زبر دست و دقیق همچنین به ویژگیهای شغلی که میتنز برگ و دیگران مورد بحث قرار داده اند واقفند و مهارتهای بصیرت خودشان را به اقتضای آنها به کار می برند مدیران کار امد قادرند نگرشهای تحلیلی و بصیرتی را برای خلق راه حلهای تازه و جدید ترکیب کنند .

۲-۴-۶- یابندگی قضاوتی

قضاوت یا به کار بردن توانایی ذهن ، در تمام جنبه های تصمیم گیری حائز اهمیت است یابندگی یا ساده کردن استراتژی ها یا قواعد سر انگشتی که در تصمیم گیری به کار می روند . می توانند کار مدیران را ساده تر سازند تا با شرایط عدم اطمینان و محدودیت اطلاعات بتوانند تصمیم گیری کنند . اما اینها ممکن است به اشتباهات سیستماتیک منجر شوند که بر کیفیت تصمیمات اثر می گذارند . تحقیقات نشان می دهد که مدیران و سایرین در معرض اشتباهات سیستماتیک و جهت گیری هایی قرار درند که در کیفیت تصمیم های اتخاذ شده می توانند موثر باشند .

هر تصمیم گیرنده ی باید از مسائل یابندگی قضاوتی ، شامل در دسترس بودن ، مشابهت و تکیه بر سابقه تعدیل آگاه باشد

۲-۴-۷- قاطعیت در تصمیم گیری

با توجه به مدیریت فرایند تصمیم گیری ، می توان گفت که مدیر کار امد کسی است که قادر به گزینش دقیق مسائل و مشکلاتی باشد که پذیرای تصمیم گیری مدیریتی هستند . قاطعیت در تصمیم گیری دو جنبه مهم دارد : نخست انتخاب مسائل و فرصتهایی که سزاوار رسیدگی و توجه مدیریتی باشند و دوم اتخاذ یک استراتژی برای بر خورد با مسائل .

۲-۴-۸- استراتژی در گیر کردن دیگران در تصمیم گیری

یکی از اشتباهات مدیران جدید این است که می پندارند خودشان باید برای حل مساله تصمیم گیری کنند. مدیران عملاً تصمیم گیری را به یکی یا همه شیوه های ذیل انجام می دهند :

۲-۴-۹- تصمیمات فردی ، تصمیمات مشورتی و تصمیمات گروهی

مدیران کار آمد می دانند که چه زمانی و چگونه از هر یک از این شیوه استفاده کنند. البته هدف اصلی همواره ، اتخاذ یک تصمیم عالی است یعنی تصمیمی که با کیفیت بالا و در زمانی مناسب صورت گیرد. و برای کسانی که به حمایتشان در اجرای تصمیم نیاز است قابل پذیرش و درک باشد. (شرمهرون و دیگران ، ص ۲۷۷-۲۶۶-۱۳۸۰)

۲-۴-۹-۱- تصمیم گیری در سطح مدیریت و سیاست های کلان

در بحث تصمیم گیری در سطح مدیریت ، این امر از دو جنبه اهمیت پیدا می کند:

الف - استراتژی رقابت

ب- کاهش هزینه ها ، که خود یک سیاست رقابت صادراتی می باشد .

برای لحاظ کردن این دو استراتژی به کار بردن سیستم های اطلاعاتی مبتنی بر فن آوریهای اطلاعات و ارتباطات ضروری می نماید .

مدیران امروز ، با انبوهی اطلاعات روبرو هستند. اطلاعاتی که به عنوان داده های سیستم بایستی پردازش گردیده و قابل فهم و تمیز و نگهداری و بازیابی گردد. از طرف دیگر سیستم های مدیریت و ابزار های کنترل در طول زمان تغییرات زیادی پیدا کرده اند این تغییرات را می توان در چهار زمینه کلی عنوان کرد :

۱- کنترل سنتی ۲- کنترل کاریزماتیک ۳- کنترل بروکرتیک ۴- کنترل اینفورماتیک

در ساختار های سنتی فئودالی ، کنترل از طریق سنت ، ادراک و اعمال می شد. مولفه های کنترلی به طور سنتی موروثی به نسلهای بعد منتقل می گردید و جامعه نیز این نوع ساختار کنترلی را چون سنت بود می پذیرفت و بدان گردن می نهاد. در وضعیت کاریزماتیک ، کنترل از طریق رابطه بین رهبر و پیروان اعمال می گردید. در این حالت ، رهبران کاریزما ، شیوه عمل را انتخاب می کردند و پیروان

نیز از آنها تبعیت می کردند زیرا آنها را قبول داشتند . در بروکراسی ، کنترل در ساختار سازمانی تعبیه می شد . ساختاری که بر قانون و مقررات استوار بود و جنبه غیر شخصی داشت و تبعیت از آن الزامی بود . در اینفوکرسی ، کنترل از طریق نرم افزار ها اعمال می شود . مجموعه دانشها و آگاهیهای تخصصی ، بسیار رشد کرده است و اینفوکرسی می تواند هر نوع اطلاعاتی را از طریق شبکه های الکترونیکی بدست آورد . از سیستم های خبره ، استفاده کند و به تمامی دانشهای تخصصی و حرفه ای مجهز شود (زاهدی ، ص ۱۲۳ : ۱۳۸۰)

عملاً کار مدیر سیستم اطلاعات مدیریت ارائه گزارشات روز آمد و اطلاعات مفید به مدیر شرکت یا موسسه برای برنامه ریزی های آینده و تصمیم گیری می باشد این مدیر برای گرد آوری داده ها و پردازش آنها نیازمند سیستم های اطلاعاتی و رایانه ای و حتی سیستم های خبره می باشد پس مدیریت سیستم هم باید دید مدیریتی و سیستمی داشته و از امکانات سیستم های اطلاعاتی و فن آوری اطلاعات استفاده کند که لازمه این استفاده ، داشتن سواد رایانه ای و سواد اطلاعاتی می باشد . (کرافت و بویس ، ص ۱۴۴ ، ۱۳۸ : ۱۹۹۱)

۲-۴-۱۰- تصمیم گیری گروهی:

این دیدگاه که دوفکر بهتر از یک فکر کار می کند مورد قبول جامعه آمریکا و سیستم های قانونی بسیاری از کشورهاست دامنه این باور به آنجا کشیده شده است که امروزه بسیاری از تصمیمات (در سازمان ها) به وسیله گروه تیم ها و کمیته ها گرفته می شود نتیجه مطالعات و بررسی ها نشان که مدیران بیش از چهل درصد وقت خود را در جلسات می گذرانند بدون شک قسمت عمده ای از این وقت به تشخیص مسائل به تعیین راه حلهایی برای آن مسائل و انتخاب ابزارهایی برای اجرای راه حل ها صرف میشود.

مزایا و معایب تصمیم گیری گروهی

در بسیاری از سازمان ها گروهها تصمیم می گیرند ولی آیا بدان معنی است که تصمیمات گروهی بر تصمیمات فردی برتری دارد

نقاط قوت تصمیمات گروهی

- اطلاعات جامع تر و کاملتر
- دیدگاههای بیشتر
- پذیرش سریع راه حل

• اطلاعات جامع تر و کامل تر

چندین نفر با عرضه اطلاعات خود منبع اطلاعاتی گروه را برای تصمیم گیری غنی میسازد.

نه تنها اعضای گروه موجب غنی تر شدن منبع اطلاعاتی گروه برای تصمیم گیری می شوند بلکه طیفی وسیع تر یا دیدگاهی بازتر به فرایند تصمیم گیری می دهند این امر باعث می شود که روش یا راحل های بیشتری مورد توجه قرار گیرد.

پذیرش سریع راه حل بسیاری از راحل های ارائه شده یا تصمیمات نهایی به راحتی مورد قبول همگان قرار نمی گیرد ولی اگر به هنگام استدلال و تصمیم گیری مشارکت کرده باشند با تصمیم نهایی کمتر مخالفت خواهند کرد.

نقاط ضعف تصمیمات گروهی

(۱) وقت گیر بودن تشکیل گروه

(۲) فشار درجهت سازش

(۳) فرمان روایی اقلیت ها

(۴) مبهم بودن مسئولیتها

(۵) وقت گیر بودن

جمع کردن اعضای گروه نیاز به زمان دارد پس از گردهمایی معمولاً روابط متقابل که بین اعضای گروه برقرار می شود چندان مستحکم نیست در نتیجه برای اینکه راه حل مورد قبول همگان باشد باید وقت زیاد را صرف کنند.

(۱) فشار درجهت هم رنگ شدن با دیگران

تصمیم گیری گروهی ممکن است منجر به مصالحه شود که تصمیم بهینه ای را برای سازمان در بر نداشته باشد. این محدودیت ناشی از تفکر گروهی است. در این بین، اعضا برای رسیدن به توافق سریع باید از اختلاف اجتناب کنند.

(۲) فرمان روایی اقلیت

همیشه یک یا چند نفر محور بحث های گروه در دست می گیرند اگر وضع به گونه ای باشد که این ائتلاف حاکم به وسیله اعضای رده پایین و یا میانی سازمان به وجود آید به اثر بخشی گروه لطمه خواهد دید

۳) مبهم بودن مسئولیتها

اعضای گروه مسئولیت مشترک دارند ولی واقعا چه کسی مسئول نتیجه کارهاست؟ درموردی که یک نفر تصمیم می گیرد وی مسئول نتیجه آن است ولی در تصمیمی که به وسیله یک گروه گرفته می شود مسئولیت هیچ عضوی از بابت نتیجه کار به صورت دقیق مشخص نیست

۴) کارایی و اثربخشی

این مسئله که آیا اثر گروه بیشتر است یا فرد به معیاری که برای تعیین و سنجش اثر بخشی در نظر گرفته می شود بستگی دارد از نظر دقت باید گفت تصمیمات گروه دقیق تر است اگر بتوان اثر بخشی تصمیمات را در قالب و بر حسب سرعت تعریف کرد در آن صورت باید گفت که افراد برتری دارند اگر نوآوری و خلاقیت اهمیت داشته باشد گروه به مراتب موثرتر از فرد است ولی اگر معنی اثربخشی قبول کردن و پذیرش راه حل نهایی باشد باز هم باید طرف گروه را گرفت.

ولی نمی توان بدون توجه کردن و ارزیابی کارایی مسأله اثربخشی را مورد توجه قرار داد از دیدگاه کارایی همیشه به گروه نمره پایینی داده میشود از نظر توان تصمیم گیری گروه پس از فرد قرار می گیرد

۲-۴-۱۱- روش های تصمیم گیری گروهی

متداول ترین شکل تصمیم گیری به وسیله گردهمایی ایجاد می شود که به صورت (رودرو) روابط متقابل برقرار می کنند گروهایی که به صورت رودرو روابط متقابل برقرار می کنند غالباً در جهت سازش با هنجارها و معیار گروه بریکدیگر فشار وارد می کنند

▪ درگیر شدن (یا ایجاد طوفان فکری)

▪ روش اسمی

▪ روش دلفی

▪ میز گرد از راه دور

۲-۴-۱۱-۱- فشار در جهت سازگاری با دیگران

مقصود از درگیر شدن در اعضای گروه این است که گروه می‌کوشد بر کسانی فایق آید که می‌خواهند اعضای گروه به توافق نظر برسند و اجازه نمی‌دهند که آن عوامل سد راه و مانع خلاقیت و راه حل‌های جدید شوند. برای رسیدن به این امر، گروه میکوشد تا موجبات ابراز نظرها را فراهم آورد و هرکس را تشویق و ترغیب نماید که راه حل ابتکاری ارائه کند. رهبر گروه به شیوه‌ای روشن و قابل فهم مسأله را مطرح می‌کند به گونه‌ای که همگان آن را به خوبی درک کنند سپس به افراد آزادی عمل کامل داده می‌شود تا ابراز نظر نمایند. هر کس برای هر مدت که می‌تواند حرف بزند و هر راهی را که به نظرش می‌رسد و مفید می‌داند ارائه کند. هیچ کس حق هیچ گونه انتقادی ندارد و تمام نظرها و راحل‌ها نوشته می‌شود تا در آینده مورد بحث و بررسی قرار گیرد. هیچ نظر یا دیدگاهی نمی‌تواند دیگران را تحت تأثیر قرار دهد، هر عضو گروه هر نوع نظر یا پیشنهادی که دارد (هر چند عجیب و غیر عادی) می‌تواند ابراز نماید. هیچ کس مانع ابراز نظرها نخواهد شد.

۲-۴-۱۱-۲- روش اسمی

در روش اسمی به هنگام تصمیم‌گیری به اعضای گروه اجازه بحث، گفت‌وگو یا تبادل نظر داده نمی‌شود و به همین سبب آن را روش اسمی می‌گویند. پس از طرح مسأله مراحل زیر طی می‌شود:

۱. بیش از هر گونه بحثی اعضای گروه گرد هم می‌آیند ولی هر عضو به صورت مستقل نظر یا عقیده خود را درباره راه حل مسأله مزبور بر روی کاغذ می‌نویسد.

۲. پس از گذشت مرحله قبل، هر عضوی به نوبه خود به جایگاه می‌رود و نظر یا راه حل پیشنهادی خود را می‌کند و هیچ گونه بحثی به میان نمی‌آید تا اینکه همه نظرها داده شود

۳. حالا گروه در باره نظرها و راه حل به بحث می‌پردازد و آنها را زیاد می‌کند. پس از آن هر عضو بدون مشورت با دیگران راه حل ارائه شده را به ترتیب اولویت می‌نویسد این برگه‌ها را جمع‌آوری و براساس آنها اولویت راه حل را تعیین می‌شود

۲-۴-۱۱-۳- روش دلفی

راه دیگری را که پیچیده و وقت‌گیرتر است روش دلفی می‌نامند روش مزبور مشابه روش اسمی است با این تفاوت که در اجرای آن لازم نیست اعضای گروه حضور

فیزیکی داشته باشند در واقع در این روش، اعضای گروه حق ندارد تماس رودرو داشته باشند در اجرا روش فوق گام های زیر باید بر داشته شود:

۱. بعد از مشخص شدن مساله از اعضای گروه خواسته می شود تا از مجرای پرسشنامه هایی راه حل امکان پذیر را ارائه نمایند

۲. هر عضو بدون ذکر نام و به صورت مستقل نخستین پرسشنامه را تکمیل می کند

۳. نتایج نخستین پرسشنامه جمع آوری و جواب ها مشخص می شوند.

۴. یک نسخه از این جواب به هر عضوده می شود .

۵. پس از این که هر عضو نتیجه را مرور و بررسی کرد از اعضا خواسته می شود تا یک بار دیگر راه حل های خود را ارائه نمایند

۶. مراحل ۴، ۵ هر قدر که لازم باشد تکرار خواهند تا گروه به اجماع برسد.

۲-۴-۱۱-۴- میز گرد از راه دور

جدید ترین روش در تصمیم گیری شیوه ای است که در آن گروه اسمی یا تکنولوژی پیشرفته کا مپیوتری در آمیخته است این روش را جلسه میز گرد از راه دور یا گرد همایی الکترونیکی می نامند.

اگر تکنولوژی در دسترس باشد موضوع بسیار ساده می شود حدود ۵۰ نفر اطراف یک میزی که به شکل نعل اسبی می نشینند همه صندلی ها خالی است تنها تعدادی ترمینال کا مپیوتر مشاهده می شود. به افراد مشارکت کننده مسائل داده می شود و آنها پاسخ های خود را بر روی صفحه تلوزیون می نویسند نظر هر عضو جمع آوری و بر روی صفحه تلوزیون که در اتاق وجود دارد ظاهر می شود. مزیت عمده گردهمایی الکترونیکی سرعت و صداقت است. مشارکت کنندگان در جلسه همدیگر را نمی شناسند و پیامی را که می خواهند بدهند ارسال می نمایند و این پیام بر روی صفحه تلوزیون ظاهر می گردد هم چنین صداقت در بالاترین حد خود است. سرعت ها بسیار بالا است زیرا گپ زدن ها بین می رود و پای هیچ گونه صحبتی به میان نمی آید و اگر کسی بخواهد حرفی بزند لازم نیست حرف دیگران را قطع کند.

کارشنا سان ادعا می کنند که این ملاقات های الکترونیکی حدود ۵۵در صد سریع تر از ملاقات های رویاروی به شکل سنتی است برای نمونه در شرکتی، در کاهش جلسات برنامه ریزی که چندین روز طول می کشید از این شیوه استفاده شد و طول مدت جلسات به دوازده ساعت تقلیل دادند . (استیفن رابینز ، وحید میرابی ، طاهره فیضی)

فصل سوم

روش اجرایی تحقیق

مقدمه

اساس واقعی پژوهش علمی، تبیین رابطه میان متغیر هاست. دو روش اصلی که برای تعیین روابط در اختیار است معمولاً از چند جهت با هم تفاوت دارند. یکی از این دو روش، روش توصیفی است و شامل مجموعه روشهایی است که هدف از آن توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرایند تصمیم گیری می باشد (سرمد، مرتضی، ص ۸۰: ۱۳۸۰)

تحقیق حاضر به بررسی ماهیت فعالیت ها و توانایی شرکت می پردازد تا بدین وسیله استراتژی برون سپاری فرایندها در بازه های زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت تعیین شود. در این فصل به متدولوژی تحقیق اعم از روش تحقیق، ماهیت پرسشنامه، روش اجرایی تحقیق و رابطه ی بین متغیر ها پرداخته می شود.

۳-۱- روش تحقیق

روش های متعددی برای تحقیق بکار برده می شود و معمولاً محققان در خصوص تعریف مشخص از انواع روش های تحقیق، اتفاق نظر نداشته و بر این اساس تقسیم بندی های متفاوتی از آن بعمل آمده است. لازم بذکر است این پژوهش از نظر هدف، از نوع کاربردی و از منظر گردآوری داده، روشی علی - مقایسه ای محسوب می شود. و روش گردآوری اطلاعات نیز میدانی می باشد.

از نظر هدف می توان روش تحقیق را به روش های: تاریخی، توصیفی و تجربی تقسیم بندی کرد همچنین تحقیق را از لحاظ ماهیت و روش به سه دسته کلی: بنیادی، نظری و کاربردی تقسیم بندی می کنند.

روش های توصیفی مطالعه واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است محقق به کشف عقاید، افکار، ادراکات و ترجیحات افراد از طریق این روش می پردازد. به عبارت دیگر محقق در این گونه تحقیقات سعی می کند «آنچه هست» را بدون دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش دهد و نتایج عینی از موقعیت بگیرد و هدف از استفاده از این روش توصیف، ثبت و تحلیل و تفسیر شرایط موجود است. (نادری و نراقی، ص ۴۷: ۱۳۶۴ به نقل از پایان نامه آقای ابراهیمی)

چون هدف کلی تحقیق حاضر بررسی تصمیم گیری مدیران در انتخاب فرآیند کاندیدای برون سپاری و سپس تدوین استراتژی برون سپاری در دوره های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت بود روش توصیفی - تحلیلی می باشد. همچنین روش تحلیلی به کار گرفته

شده در این تحقیق به منظور اولویت بندی فرآیندها برای برون سپاری ، روش تحلیل سلسله مراتبی دلفی فازی است. استراتژی برون سپاری فرآیندهای در قالب سه دوره ی زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تدوین می شود.

بازه ی زمانی دوره ی کوتاه مدت ، یک ساله است بدین ترتیب فرآیندی که به منظور برون سپاری در کوتاه مدت انتخاب می شود باید ظرف یک سال برون سپاری شود. بازه ی زمانی میان مدت ، سه ساله و بازه ی زمانی بلند مدت ۵ ساله می باشد.

منابع آزاد شده حاصل از برون سپاری فرآیند (فعالیت) در هر دوره صرف توسعه ی فرآیند (فعالیت)هایی می شود که علی رغم محوری بودن فرآیند(فعالیت)، توانایی انجام آن در داخل کم است.

انجام تحقیق توصیفی از لحاظ روش گرد آوری اطلاعات را می توان به کتابخانه ای ، مشاهده ای و پیمایشی تقسیم کرد . در این تحقیق علاوه بر روش پیمایشی جهت گرد آوری اطلاعات ، از منابع کتابخانه ای و اسنادی نیز استفاده شده است .

در این نوع تحقیق به توصیف و تفسیر شرایط و روابط موجود پرداخته می شود و بررسی های انجام شده بر اساس این روش در سازمانهای واقعی و توسط افراد واقعی صورت می پذیرد و متغیرها در این روش دستکاری نمی شوند و در حالت طبیعی مورد بررسی قرار می یزند و این از برتریهای روش تحقیق توصیفی در مطالعات سازمانی است .

یکی از مهمترین گرایشهای جدید در راستای شناخت بهتر پدیده ها ، دوری از تک علیتی (Uni- Causality) است که خود به منزله طرد مکاتبی بسیار است . حال که هر پدیده چند یا چندین عامل دارد ، باید تمامی آنان را به حساب آورد . سهم هر یک را در پیدایی یا تغییر در معلول شناخت و رابطه متقابل آنان را با یکدیگر دید و سنجید . این مقدمه تحقیقات چند متغیره است که در نهایت لزوم فراهم سازی مدلهای علی را بی استثنا در همه پژوهشهای اجتماعی مطرح می سازد (سارو خانی ، جلد دوم ، ص ۴۴۷ : ۱۳۷۵)

۳-۲- جامعه آماری و حجم نمونه مورد تحقیق

قلمرو مکانی تحقیق : این تحقیق شامل مجموعه مدیران و کارشناسان خبره شرکت تولید کننده لوازم خانگی ایران شرق می باشد که تعداد آن ها ۱۴ نفر بوده و به منظور جمع آوری اطلاعات ، کل جامعه آماری در نظر گرفته شده است.

قلمرو زمانی : قلمرو زمانی تحقیق ، تابستان ۹۴-۹۳ می باشد.

۳-۳- معرفی شرکت مورد مطالعه

شرکت ایران شرق نیشابور در سال ۱۳۵۵ با هدف تولید لوازم خانگی جهت رفاه و ایجاد اشتغال و تولید کالای قابل رقابت جهت صادرات تاسیس و در سال ۱۳۵۶ به بهره برداری رسید. در طی ۴ دهه فعالیت این شرکت توانست افتخارات فراوانی کسب نماید که پاره ای از آنها به شرح زیر است:

- کسب برچسب انرژی با گرید-C که بالاترین رده در بهینه سازی مصرف سوخت کشور می باشد - از سازمان بهینه سازی مصرف سوخت کشور، برای محصولات تولیدی خود در سال ۱۳۸۵

- واحد برگزیده و منتخب سازمان صنایع و معادن در سال ۱۳۸۶

- واحد نمونه در سطح ملی از طرف مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران -دریافت تندیس و لوح زرین مشهورترین برندهای ایران

- دریافت لوح زرین کیفیت از موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران برای چندین سال متوالی -دریافت نشان CE اروپا

-استاندارد ISO ۹۰۰۱

-استاندارد ISO ۱۴۰۰۱

-دریافت نشان EFQM

-استاندارد TSE ترکیه

-نشان چشم الماس از فرانسه

-نشان دلفین طلایی سوئیس

-برگزیده دریافت نشان برند محبوب مشتریان PCB

-نشان بین المللی محصول با کیفیت PQA و...

-گواهینامه رعایت حقوق مصرف کنندگان برای سالهای ۸۶ و ۸۸ و دریافت گواهینامه و تندیس رعایت حقوق مصرف کنندگان در سال ۹۰

کالاهای تولیدی این شرکت به کشورهای ترکیه، ارمنستان، ترکمنستان، تاجیکستان، افغانستان، یوگسلاوی و الجزایر صادر گردیده است که باتوجه به استقبال این کشورها، برنامه گسترش توسعه صادرات محصولات خود را جزو اهداف اصلی و برنامه های آینده این شرکت قرار گرفته است.

صدور کالاهای تولیدی این شرکت به کشورهای ترکیه، ارمنستان، ترکمنستان، تاجیکستان، افغانستان، یوگسلاوی و الجزایر می باشد که باتوجه به استقبال این کشورها، این شرکت برنامه گسترش توسعه صادرات محصولات خود را جزو اهداف اصلی قرار داده است.

همچنین در جهت توسعه و ارتقاء کیفیت محصولات، چهار خط تولید و تجهیزات جدید شامل:

- ۱ - دو خط لعاب پودر الکترو استاتیک مجهز به سیستم فیلتر Sinterlamella از کشور سوئیس
- ۲ - خط رنگ پودر الکترو استاتیک مجهز به سیستم فیلتر Sinterlamella از کشور سوئیس
- ۳ - خط جوشکاری در خلاء، جهت تولید مبدل آبگرمکنهای دیواری که باعث ارتقاء کیفیت جوشکاری و انتقال بهتر حرارت در سیستم مبدل آبگرمکن خواهد شد.
- ۴ - ماشین آلات CNC برای شکل دادن به انواع لوله ها و اکسپند کردن مبدل ها که باعث بالا بردن راندمان محصولات می گردد در خطوط تولید نصب و راه اندازی شده است.

در حال حاضر این شرکت مشغول تولید انواع شومینه و بخاریهای گازسوز دودکش دار در مدلها و ظرفیت های متنوع، آبگرمکن های دیواری گازسوز فوری انواع اجاق گازهای طرح فر و فردار می باشد.

۳-۴- معرفی ابزار های جمع آوری اطلاعات

ابزار جمع آوری اطلاعات در تحقیق حاضر عبارتند از : مصاحبه و پرسشنامه

۳-۴-۱- مصاحبه

مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان خبره شرکت ایران شرق در خصوص ترکیب و شمای کلی پرسشنامه و نحوه طراحی آن انجام گرفت. سئوالات مصاحبه در قالب کلی فرضیه ها و سئوالات تحقیق قرار داشته و منجر به طراحی پرسشنامه تحقیق شده است .

۳-۴-۲- پرسشنامه

پرسشنامه به عنوان یکی از متداول ترین ابزار ها جمع آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی ، عبارتی است از مجموعه ای از پرسشنامه هدف مدار که با بهره گیری از مقیاس

های گوناگون ، نظر دیدگاه و بینش یک فرد پاسخگو را مورد سنجش قرار می دهد . در ساختن یک پرسشنامه باید به چهار جنبه توجه شود :

الف) انتخاب موضوع سوالها

ب) محتوای سوال .

ج)جمله بندی پرسش ها.

د) انتخاب نوع سوال (خاکی ، ص ۲۴۲: ۱۳۸۲).

معرفی پرسشنامه

از بین مدل‌های مشهور لیکرت، اوزگود، بوگاردوس، تریستون و گاتنم، از طیف لیکرت که کارآمدترین طیف ارزیابی نگرش در میان طیف های موجود است، استفاده شده است.

در تدوین گویه ها باید سعی شود از گویه های بی تفاوت ،بی ربط و ابهام آور جلوگیری شود تعداد گویه هایی که گرایش مخالف و موافق دارند باید تقریباً به یک اندازه باشدو نیز طیفی که به پاسخگو داده می شود معمولاً از ۵ قسمت تشکیل شده است (بسیارموافق- موافق - متوسط - مخالف - بسیار مخالف) که براساس هدف و روش تحقیق می توان کلمات گویه ها را عوض نمود.

در تدوین گویه ها باید دقت شود تا گویه های بی تفاوت و بی ربط و ابهام آور حذف گردند گویه مستقیماً پس از تحقیقات مقدماتی پخش می شوند. پس بهتر است بعد از تدوین پرسشنامه مقدماتی تعدادی نمونه در نظر گرفته شود تا بعد از بررسی کمی (روایی) و کیفی (اعتبار) آن گویه های ابهام انگیز حذف گردد.

در این روش نیز تعدادی گویه که نشان دهنده نحوه نگرش نسبت به رویدادی خاص هستند آماده می شود. این گویه ها با ترتیب اتفاقی در اختیار پاسخگو گذاشته می شود. در اینجا پاسخگو در خواست می شود که میزان موافقت یا مخالفت خود را با هر گویه بر مبنای یک طیف بیان کنند. این طیف که معمولاً از پنج قسمت تشکیل شده است :

پاسخگویان گویه ها را بر مبنای این طیف بررسی می نماید اما این طیف با اعداد مشخص نشده است تا بر روی پاسخگویان تاثیر نگذارند. لذا پس از بازگشت پرسشنامه ها از طرف پاسخگویان، طیف با اعداد شماره گذاری می شود. طرز شماره گذاری بطور دلخواه است

یعنی در یک طیف پنج قسمتی می توان به کاملاً موافق نمره ۱ و کاملاً مخالف عدد ۵ یا به جای عدد یک از صفر استفاده کرد. مجموع نمرات که پاسخگویان بدست می آورند بیانگر گرایش آنهاست. به همین دلیل این طیف را طیف مجموع نمرات نیز می نامند.

در مقیاس لیکرت فواصل بین درجات، یک اندازه پذیرفته شده است. مثلاً فاصله بین کاملاً موافق تا موافق به همان اندازه فاصله بین بی تفاوت تا موافق فرض شده است در صورتیکه عموماً این واقعیت ندارد مثلاً اگر شخص (A) به یک گویه پاسخ بی تفاوت، شخص B موافق و شخص C کاملاً موافق پاسخ دهد. تفاوت گرایش B, C به همان اندازه تفاوت گرایش B, A نیست.

بطور کلی طیف لیکرت نسبت به طیف های قبلی دارای مزایای زیادی است چون نه به تعداد زیادی گویه نیاز دارد نه به قضاوت داوران و در عین حال نتایج حاصله از دقت و اعتبار بیشتری برخوردار است. لذا این طیف برای بسیاری از تحقیقات میدانی وسیع، در علوم اجتماعی و خصوصاً جامعه شناسی کاربرد دارد و می توان بوسیله آن انواع مسائل (گرایش های سیاسی، مذهبی، نژادی، شغلی و....) را سنجید.

چگونگی طراحی نهایی پرسشنامه:

پرسشنامه تحقیق حاضر حاصل مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان ارشد در خصوص ترکیب و شمای کلی پرسشنامه و نحوه طراحی آن و سئوالات تحقیق قرار داشته است و با استفاده از طیف لیکرت در « پرسشنامه ارزیابی نگرش » و به منظور ارزیابی نگرش مجموعه مدیران شرکت تولید کننده لوازم خانگی ایران شرق نیشابور درباره برون سپاری یا عدم برون سپاری فرآیندهای شرکت تهیه شده است.

منظور حصول اطمینان در خصوص ابزار تحقیق و بررسی صحت آن پرسشنامه در بین ۷ نفر از مدیران بصورت آزمایشی توزیع و پس از رفع اشکالات آن ، پرسشنامه نهایی بر این اساس منطقی که لازم است ارزیابی های خود را در قالبی دقیق تر از یک ارزیابی صرفاً کلی در اختیار پژوهشگر قرار دهند ، طراحی شد .

در این تحقیق دو پرسش نامه با توجه به اهداف و سئوالات تحقیق به کار گرفته شد. سئوالات پرسش نامه اول، در قالب هدف فرعی و سوال دوم تحقیق که مبنی بر شناسایی فرآیندهای محوری و غیرمحوری می باشند طراحی شده است که به دسته بندی کردن فعالیت ها یا

فرآیندهای شرکت با توجه به محوری بودن فرایند و توانایی شرکت در انجام آنها می پردازد تا فرآیندهای هسته ای (محوری) از فرآیندهای غیرهسته ای (غیرمحوری) تفکیک شوند. در این پرسشنامه از سوال شوندهگان پرسیده می شود که آیا فرایند برای مثال بازاریابی جزو فرآیندهای محوری و هسته ای شرکت است؟ سوال شوندهگان پاسخی در قالب گویه های لیکرت می دهند. از نتایج حاصل از این پرسشنامه در پرسشنامه ی دوم استفاده می شود. با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان فرآیندها بر اساس هسته ای (محوری) بودن فرآیند برای سازمان و توانایی سازمان در انجام آن در داخل ماتریس برون سپاری قرار می گیرند. سوالات پرسش نامه دوم در واقع طوری آورده شده اند که نتایج حاصل از پرسشنامه پاسخگوی هدف اصلی و سوال اول تحقیق مبنی بر مناسب ترین فرآیند برای برون سپاری، باشد. طوری که در این پرسشنامه نظرات کارشناسان و مدیران درباره فرآیند کاندیدای برون سپاری در هر دوره ی زمانی استخراج می شود. دوره زمانی برون سپاری با توجه به اولویت فرآیند در برون سپاری تعریف می شود.

۳-۵- روایی (Validity) و پایایی (Reliability)

در هر تحقیق علمی به روش تجربی، وسیله اندازه گیری باید روا و پایا باشد.

روایی / اعتبار

روایی از واژه ((روا)) به معنای جایز و درست گرفته شده و روایی به معنای صحیح و درست بودن است. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد. اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه گیریهای ناکافی و نامناسب می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و نادرست سازد.

در تحقیق حاضر، از روش اعتبار یا روایی مفهومی استفاده شده است. زیرا هنگامی که اعتبار تجربی امکان پذیر نباشد یا مشکل بتوان از طریق تجربی یا عملی برای یک اندازه یا یافته اعتبار کسب کرد اعتبار مفهومی استفاده می شود و در واقع از طریق گواه و معیارها محقق در پی آن بر می آید که نشان دهد که روایی مفهومی را اندازه گرفته است. (خاکی، ص ۲۹۱-۲۸۸: ۱۳۸۲) محقق با رجوع به نظر متخصصان و اساتید از روایی ابزار اندازه گیری خود، در سنجش متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل نموده است.

پایایی

یک آزمون زمانی دارای پایانی است که نمره های مشاهده و نمره های واقعی آن دارای همبستگی بالایی باشند (منبع قبلی ، ص ۲۹۳) عوامل موثر بر پایانی و وایی : عوامل متعددی بر پایانی و روایی موثرند از جمله : ۱) تعریف نشدن اصطلاحات ۲) عدم توجیه پرسشگران ۳- عدم تجانس و همگونی پاسخگویان ۴) تغییر شرایط و زمینه های اجرای پرسشگری ۵) وضعیت ظاهری و درونی ابزار ۶) عدم تناسب مراحل مختلف فرایند تحقیق .

پایایی ثبات درونی فقط با اجرای یک آزمون و بالاخره جلوگیری از بروز مسائل همراه تکرار اجرای آزمونها بر آورد می شود . مشهورترین کاربرد این روش ، بر آورد پایانی از طریق دو نیمه کردن است . آزمون به دو قسمت که هر کدام شکلهای موازی یکدیگرند تقسیم می شود .. چنانچه نیمه های آزمون موازی باشند ، پایانی کل آزمون با استفاده از فرمول اسپیرمن بروان بر آورد می شود . (همان ، ص ۲۹۹-۲۹۷)

۳-۵-۱ بررسی پایایی پرسش نامه

برای سنجش روایی ابزار اندازه گیری (پرسشنامه) از آلفای کرونباخ استفاده می شود.

الف) بررسی پایایی پرسش نامه اول(دسته بندی فرآیندها در یکی از ۴ ناحیه ماتریس برون سپاری):

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	۲۰	۱۰۰.۰
	Excluded ^a	۰	۰.۰
	Total	۲۰	۱۰۰.۰

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.۸۲۰	۱۴

آلفای کرونباخ ۰,۸۲ می باشد که مقدار مناسبی است.

ب) بررسی پایایی پرسش نامه دوم (اولویت بندی فرآیندها برای برون سپاری در هر دوره زمانی):

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	۶	۸۵,۷
	Excluded ^a	۱	۱۴,۳
	Total	۷	۱۰۰,۰

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.۹۴۸	۱۴

با توجه به جدول فوق، آلفای کرونباخ برابر ۹۴/۸٪ می باشد که مقدار مناسبی است.

۳-۶- فازهای اجرایی تحقیق

الگوی ارایه شده جهت تدوین استراتژی برون سپاری در قالب بازه های زمانی می باشد که این استراتژی سه بازه ی زمانی کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت را شامل می شود. انتخاب فرآیندهای فعالیت های کاندیدای برون سپاری بر پایه چارچوب دلفی فازی و ماتریس استراتژی های برون سپاری بنا نهاده شده است . در ادامه منظور از فرآیندها، تمامی فرآیندهای اصلی، پشتیبانی و یا فعالیتهایی است که ممکن است در یک سازمان شناسایی شوند . الگوی پیشنهادی در سه مرحله کلی صورت می پذیرد که مرحله ی اول

پیرامون انتخاب فرآیند مناسب برون سپاری در کوتاه مدت و سپس انتخاب فرآیند مناسب برون سپاری در میان مدت و مرحله ی سوم انتخاب فرآیندی که از لحاظ اولویت در بلند مدت برون سپاری می شود. پس از برون سپاری یک فرآیند در هر مرحله ، منابع آزاد شده صرف توسعه فرآیندهایی می شود که جزو فرآیندهای هسته (محوری) ای سازمان است ولی توانایی انجام آن در داخل در حاضر وجود ندارد. هر مرحله طی دو فاز اصلی در یک سازمان پیاده سازی می شود (نمودار شماره ۲). فاز اول شناسایی فرآیندهاست که طی این فاز، به شناسایی فرآیندهای سازمان پرداخته می شود و فاز دوم رتبه بندی فرآیندها (به منظور برون سپاری) بر اساس نظر افراد خبره و کارشناسان سازمان در چارچوب روش دلفی فازی است .



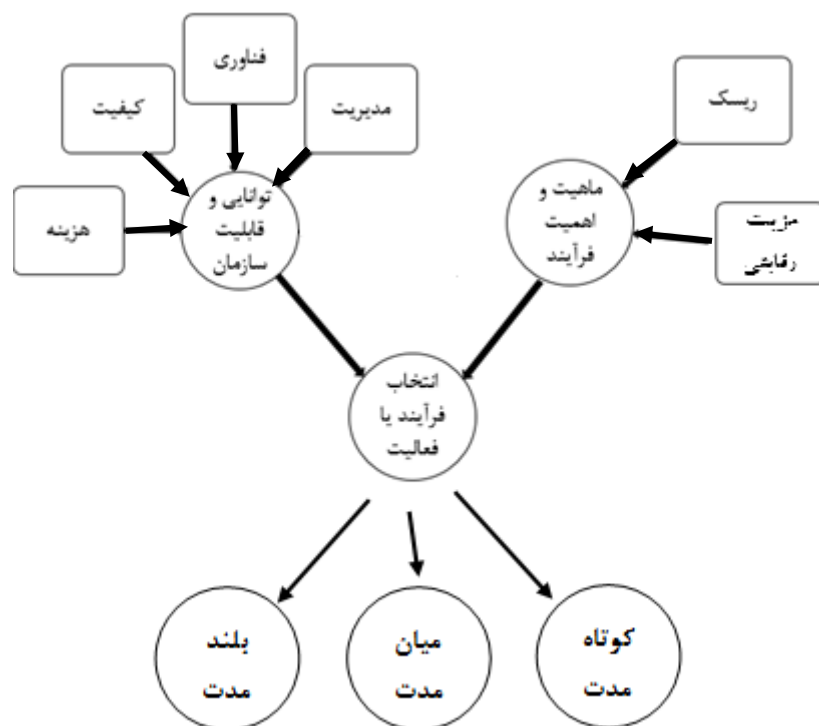
فاز اول : شناسایی فرآیندها
در این فاز باید به شناسایی فرآیندهای سازمان پرداخت . از آن جایی که ممکن است فرآیندهای جزئی نیز کاندیدای برون سپاری شوند، بنابراین باید همه ی فرآیندهای سازمان، چه جزئی و چه اصلی، چه استراتژیک و چه روزمره را شناسایی کرد . البته در این فاز به شناسایی فرآیندهایی پرداخته می شود که امکان برون سپاری آن ها برای سازمان وجود داشته باشد . خروجی این فاز لیستی از فرآیندهای سازمان می باشد.

فاز دوم : رتبه بندی فرآیندها
در این فاز با استفاده از دیدگاه افراد خبره و کارشناسان سازمان باید به رتبه بندی فرآیندها و تعیین فوریت زمانی برون سپاری آن ها (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) پرداخت . بدین معنی که با استفاده از شاخص هایی که ماتریس استراتژی ها ی برون سپاری در اختیار ما می گذارد، می توان فرآیندهای کاندیدای برون سپاری را شناسایی کرد. بنابراین، با استفاده از ماتریس استراتژی های برون سپاری، نظر چنین افرادی را در

ارتباط با جنبه های مختلف فرآیندهادر قالب روش دلفی فازی جویا شده و به تحلیل و بررسی آن ها پرداخت

۳-۷- روش اجرایی تحقیق

در این تحقیق، در بخش تعیین معیارها از روش دلفی و در قسمت تعیین اولویت برون سپاری در هر کدام از دوره های زمانی کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت از روش دلفی فازی استفاده شد . اجرای تکنیک دلفی و دلفی فازی با استفاده از پرسشنامه انجام گردید. مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است .



شکل ۱) مدل مفهومی تحقیق ، متغیرهای مستقل و وابسته

به دلیل ناکافی بودن معیارهای کتابخانه ای برون سپاری و تفاوت فعالیت های سازمان ها شرکت ها و اهمیت متفاوت معیارهای برون سپاری و حتی تفاوت در معیارها ، علاوه بر مطالعات کتابخانه ای پس از مهیا نمودن شرایط برای شروع فرآیند، نظیر شناسایی و انتخاب کارشناسان، برقراری ارتباط و... پرسشنامه دلفی کلاسیک با پرسشهای باز، برای آنها ارسال گردید .در این پرسشنامه از خبرگان خواسته شد که معیارهای موثر در برون سپاری فرایند را از نگاه خود ارائه نمایند.

در ادامه نیز شرح مختصری از روش ها و تکنیکهای مورد استفاده در تحقیق ارائه می گردد.

۳-۷-۱- منطق فازی

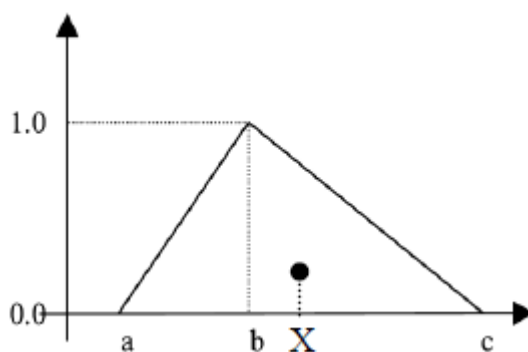
منطق فازی در سال ۱۹۶۵ توسط پروفسور لطفی زاده، بعنوان یک تئوری ریاضی برای مدل نمودن ابهام و عدم قطعیت موجود در ادراک و افکار انسان ارائه گردید. (Lin, ۲۰۰۷) بطور کلی عدم قطعیتها را میتوان در سه دسته اصلی داده های غیرصریح یا تقریبی، عبارتهای زبانی و دادههای بازه ای جای داد (Cheng, ۲۰۰۰). عدم قطعیت موجود در داده های این تحقیق از نوع سوم است که داده ها یک مقدار مشخص ندارند بلکه یک محدوده را در بر میگیرند.

انواع مختلفی از اعداد فازی وجود دارد که اعداد مثلثی و دوزنقه ای به دلیل سهولت کاربرد در مدلسازی ها و تفسیر با اقبال بیشتری مواجه هستند (Petroni, ۲۰۰۲). در این تحقیق نیز اعداد فازی مثلثی مورد استفاده قرار گرفت. بنابر شرایط تحقیق و نوع دادههای مورد استفاده، در نهایت لازم است که خروجی فرآیند دلفی فازی که یکسری اعداد فازی مثلثی نامتقارن هستند به اعداد قطعی که قابل استفاده در تصمیمگیری باشد تبدیل شوند.

روشهایی که بدین منظور بکار برده میشوند با نام عمومی روشهای فازی زدایی^{۲۸} خوانده میشوند (کوره پزان دزفولی، ۱۳۸۷).

روش فازی زدایی مورد استفاده در این تحقیق روش مرکز سطح میباشد؛ در این روش که بنام مرکز جرم نیز خوانده میشود، مرکز ثقل سطح زیر نمودار تابع عضویت فازی بعنوان ارزش قطعی عدد فازی تعیین میگردد.

شکل ۲ یک تابع عضویت مثلثی نامتقارن با سه مولفه a و b و c را نشان می دهد. برای تعیین مرکز سطح چنین تابعی، میتوان از رابطه (۱) استفاده کرد (Gupta, ۲۰۰۱).



شکل ۲) تابع عضویت فازی نامتقارن

^{۲۸} Defuzzification methods

$$X = \frac{(c - a) + (b - a)}{3} + a \quad \text{رابطه 1}$$

در این معادله : X عدد قطعی نهایی ، a مرز پایین تابع عضویت ، b مولفه دارای بیشترین درجه عضویت و c مرز بالای تابع عضویت عدد فازی مثلثی نامتقارن است.

۳-۷-۲- دلفی

تکنیک دلفی فرآیندی ساختار یافته برای کسب دانش از متخصصان یک حوزه علمی که تجربه و دانش موضوع مورد مطالعه را دارند است (Skulmoski, ۲۰۰۷).

هدف اغلب مطالعات دلفی کشف ایده‌های خلاقانه و قابل اعتماد یا تولید اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری است (Sookchaiya, ۲۰۱۰). تکنیک دلفی اولین بار در سال ۱۹۲۵ توسط ویت هد^{۲۹} در کتاب علم و دنیای مدرن مطرح گردید و در دهه ۱۹۵۰ در شرکت راند توسط دالکی ۲ و هلمر ۳ به کار گرفته شد (Bagley ۲۰۰۲, Okoli ۲۰۰۴).

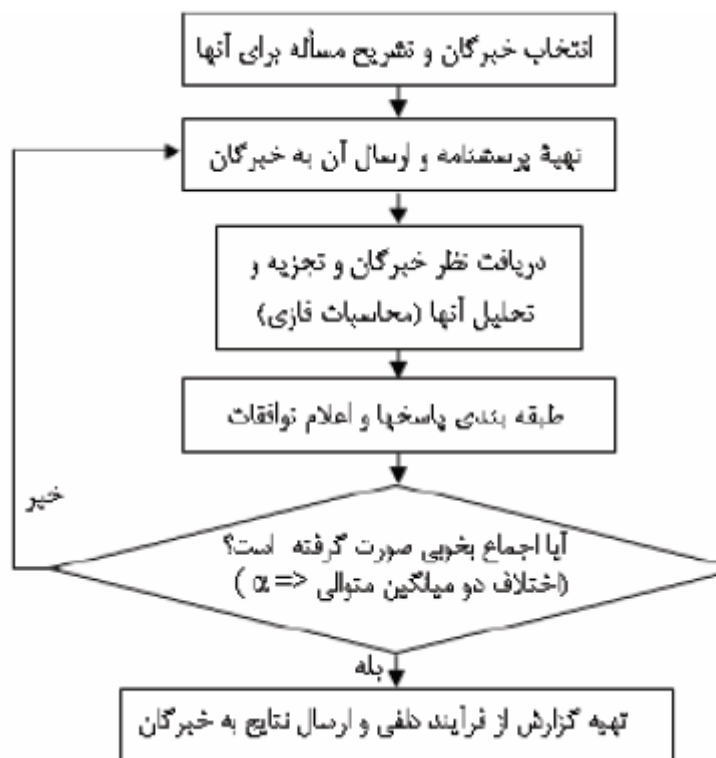
برای اجرای فرآیند دلفی گروهی متشکل از ۱۰ الی ۳۰ نفر می‌تواند یک پانل مناسب باشد. این فرآیند تا دستیابی به اجماع ادامه می‌یابد و تشخیص زمان اجماع کاملاً به نظر محقق بستگی دارد؛ اما هرچه تعداد تکرارها بیشتر باشد اجماع قابل اتکاءتر و اعتبار نتایج بیشتر است (Fink, ۱۹۸۴).

بخشی از مسئله (شناسایی معیارها) که این تحقیق درصدد است با تکنیک دلفی پاسخی برای آن بیابد علاوه بر اینکه مسئله‌ای بین رشته‌ای است، موضوعی است که دانش موجود برای حل آن ناکافی است و دستیابی به پاسخی درخور برای آن مستلزم تولید دانش است که تکنیک دلفی این قابلیت‌ها را دارد.

۳-۷-۳- دلفی فازی

بسیاری از مسائل و مشکلات موجود در تصمیم‌گیری از اطلاعات نادقیق و ناقص نشأت می‌گیرد؛ بنابراین بهتر است داده‌های مورد استفاده در تصمیم‌گیری به روش دلفی، طیفی از مقادیر را شامل شوند (برخلاف دلفی کلاسیک که داده‌ها مقادیر قطعی هستند). بنابراین می‌توان با کاربرد تئوری فازی نقائصی مانند عدم دسترسی به اطلاعات دقیق، متأثر بودن اظهار نظرهای خبرگان و تصمیم‌گیرندگان از ذهنیات فردی و دشواری ارائه تمام دانش فرد در قالب تنها یک عدد را مرتفع نمود (جعفری، ۱۳۸۷).

^{۲۹} Whitehead

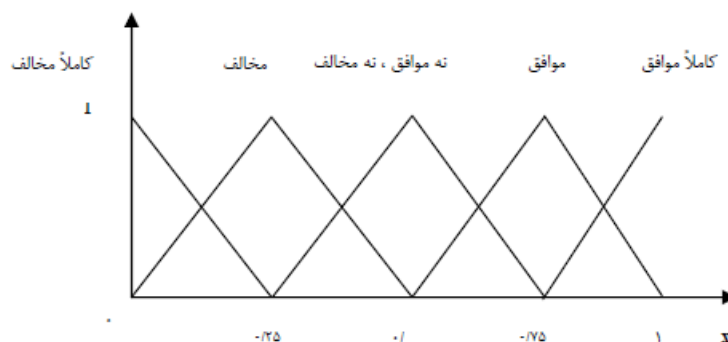


شکل ۳) الگوریتم اجرای روش دلفی

۳-۷-۴- تعیین اعداد فازی برای هر یک از متغیرهای زبانی
در این تحقیق، برای هر یک از شاخصهای زبانی رضایت از طیف پنج تایی "کاملاً موافقم" تا "کاملاً مخالفم" در پرسشنامه استفاده شده است و برای هر کدام از آنها مجموعه های فازی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) با توابع عضویتی مثلثی تعریف می شود. دلیل این انتخاب آن است که این اعداد اغلب در کاربردهای کنترلر های فازی، تصمیم گیری مدیریتی، بازرگانی و امور مالی و ... مورد استفاده قرار می گیرند. نمایش گرافیکی و عملیات با اعداد مثلثی خیلی آسان می باشد و همچنین آنها دارای تابع عضویتی اند که شامل دو بخش خطی چپ و راست بوده و در راس $(1, am)$ بهم متصل می شوند. (بوجدزیف، ۲۵، ۱۳۸۱)

جدول ۲) طیف بندی متغیرهای زبانی

کاملاً موافق	موافق	نه مخالف، نه موافق	مخالف	کاملاً مخالف
(۰, ۷۵, ۱, ۱, ۲۵)	(۰, ۵, ۰, ۷۵, ۱)	(۰, ۲۵, ۰, ۵, ۰, ۷۵)	(۰, ۰, ۲۵, ۰, ۵)	(-۰, ۲۵, ۰, ۰, ۲۵)



شکل (۴) طیف بندی متغیرهای زبانی

اعداد فازی مثلثی طبق رابطه زیر قرار می گیرند

$$(A_1^{(i)}, B_1^{(i)}, C_1^{(i)}), i = 1, 2, \dots, n$$

رابطه ۲

در این رابطه i بیانگر فرد خبره i و عدد ۱ نشانگر اولین پیش بینی دلفی است.

گام دوم: پاسخ های n فرد دسته ای را تشکیل می دهند. میانگین این دسته که خود یک عدد فازی مثلثی است محاسبه میشود:

$$(A_1^m, B_1^m, C_1^m)$$

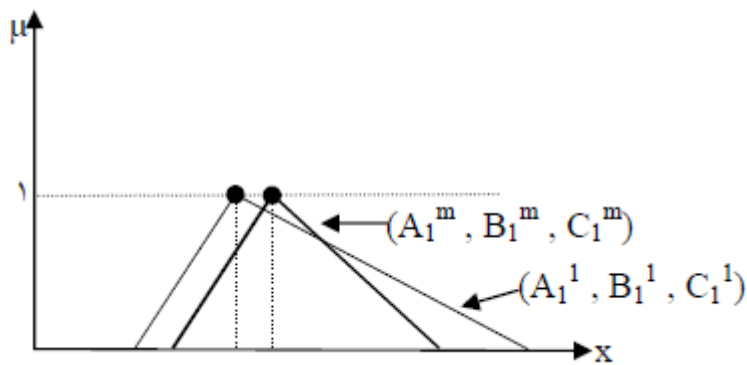
رابطه ۳

گام سوم: برای هر فرد خبره، میزان اختلاف از میانگین دسته بصورت رابطه (۴) محاسبه میشود. نمونه ای از مقایسه نظر یک فرد خبره با میانگین نظرات خبرگان در شکل ۶ نشان داده شده است.

$$(A_1^m - A_1^{(i)}, B_1^m - B_1^{(i)}, C_1^m - C_1^{(i)})$$

رابطه ۴

مراحل انجام دلفی فازی با استفاده از اعداد فازی مثلثی را می توان به ترتیب زیر تشریح کرد (آذر، ۱۳۸۷):



شکل ۵) نمایشی از مقایسه نظرات فرد خبره با میانگین نظرات

این اختلاف میتواند مثبت، منفی یا تهی باشد. این اطلاعات برای خبرگانی که این فاصله درمورد آنها زیاد است ارسال میگردد تا در صورت صلاحدید نظرات خود را اصلاح کنند. در این مرحله هر فرد بر اساس اطلاعات و نتایج تحلیل آماری بدست آمده از مرحله قبل، یک پیش بینی جدید مانند رابطه ۵ ارائه می دهد.

$$\left(A_{\gamma}^{(i)}, B_{\gamma}^{(i)}, C_{\gamma}^{(i)} \right), i = 1, 2, \dots, n \quad \text{رابطه ۵}$$

این فرآیند تا دستیابی به انحراف معیار مناسب یا تا زمانی که تکرار فرآیند تغییری در نتایج ایجاد نکند (بر اساس نظر محقق) ادامه می یابد. در نهایت با داشتن اعداد فازی میانگین پایانی به اولیت بندی فرآیندها به منظور برون سپاری، با توجه به عدد قطعی نهایی پرداخته می شود. فرآیند با عدد قطعی نهایی بالاتر در اولویت برون سپاری قرار می گیرد.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل آماری داده های تحقیق

مقدمه

پس از اینکه روش تحقیق مشخص شد و با استفاده از ابزارهای مناسب، داده های مورد نیاز جمع آوری شد، نوبت آن فرا می رسد که با بهره گیری از تکنیکهای آماری مناسبی که با روش تحقیق، نوع متغیرها، ... سازگاری دارد، داده های جمع آوری شده دسته بندی و تجزیه و تحلیل شود تا سرانجام پاسخی (راه حلی) برای پرسش های تحقیق پیدا شود. در پایان این فصل فرایندهای طبقه بندی شده و فرایندها بنا بر اولویتی که برای برون سپاری دارند در کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت برون سپاری می شوند.

۴-۱- تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده ها فرآیندی چند مرحله ای است که طی آن داده هایی که از طریق بکارگیری ابزارهای جمع آوری در نمونه (جامعه) آماری فراهم آمده اند، خلاصه، کدبندی و دسته بندی، ... و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیلها و ارتباطات بین این داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید.

در این فرآیند داده ها هم از لحاظ مفهومی و هم از جنبه تجربی پالایش می شوند و تکنیکهای گوناگون آماری نقش بسزایی در استنتاج ها و تعمیم ها به عهده دارند. اگرچه فرایندهای تجزیه و تحلیل با توجه به نوع تحقیق، مسئله تحقیق، ماهیت فرضیه ها، نوع نظریه سازی، ابزار بکار رفته برای جمع آوری اطلاعات، ... متفاوت هستند ولی دارای مراحل مشترکی هستند.

برای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات براساس اهداف از پیش تعریف شده، داده های مربوط به هر یک از متغیرها که از پاسخ پرسشنامه های طراحی شده منتج شده است در قالب مشخصه های عددی آماری توصیف گردیده و سپس با استفاده از الگوهای آماری مناسب، فرضیه های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و در مرحله پایانی تحلیل و جمع بندی نهایی انجام یافته است.

۴-۲- اجرای تحقیق

ابتدا فرایندهای شرکت مورد نظر با همکاری مدیران و کارشناسان سازمان، شناسایی می شود. لازم به ذکر است که فرایندهایی که شرکت به هر دلیلی تمایل به برون سپاری آن ها

ندارد، وارد مدل نخواهند شد. فرآیندهای شناسایی شده در شکل شماره ۴ نمایش داده شده اند.

ردیف	نام فرآیند یا فعالیت	ردیف	نام فرآیند یا فعالیت
۱	مدیریت امور قراردادهای و پیمان ها	۲	مدیریت تسهیلات
۳	رسیدگی و تنظیم حساب ها	۴	فرآیند امور پرداخت و دریافت
۵	ارزیابی عملکرد	۶	مدیریت پشتیبانی و خرید
۷	برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی	۸	فرآیند فناوری اطلاعات
۹	فرآیند حمل و نقل	۱۰	فرآیند تولید
۱۱	فرآیند بازاریابی و فروش		

شکل ۴) فرآیندهای شناسایی شده

سپس طبق فاز دوم (رتبه بندی فرآیندها)، با استفاده از پرسشنامه (متناسب با تعداد فرآیندهای شناسایی شده)، دیدگاه افراد خبره، مدیران و کارشناسان سازمان نسبت به فرآیندها جمع آوری می گردد.

در پرسش نامه اول با توجه به نظرات کارشناسان و مدیران شرکت در قالب گزاره های چند گزینه ای لیکرت، فرآیندها در یکی از ۴ ناحیه ماتریس شکل ۵ قرار می گیرند.

که محور عمودی بیانگر میزان هسته ای (محوری بودن) فرآیند برای شرکت و محور افقی بیانگر توانایی شرکت در ارائه و انجام فرآیند است.

برون سپاری یا توسعه داخل	عدم برون سپاری
برون سپاری	برون سپاری یا توسعه داخل

شکل ۵) ماتریس استراتژی های برون سپاری

پس از جمع آوری نظرات کارشناسان از پرسشنامه ها فرآیندهای مذکور به صورت زیر در ماتریس قرار می گیرند:

- مدیریت پشتیبانی و خرید - فرآیند فناوری اطلاعات - بازاریابی و فروش	- ارزیابی عملکرد - برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی - فرآیند مدیریت امور قراردادهای و پیمانها - فرآیند تولید
- فرآیند حمل و نقل - مدیریت تسهیلات	- امور دریافت و پرداخت

شکل ۶) قرار گرفتن فرآیندها در ربع های ماتریس استراتژی برون سپاری

با توجه به ماتریس، فرآیند مدیریت پشتیبانی و خرید، فرآیند فناوری اطلاعات و فرآیند بازاریابی و فروش به دلیل مزیت رقابتی بودن و ارزش حفظ آن ضمن اینکه توانایی انجام آن در درون شرکت فراهم است برون سپاری نمی شوند؛ این فرآیندها در ربع دوم ماتریس قرار گرفته اند.

همچنین فرآیند "امور دریافت و پرداخت" طبق نظر کارشناسان در زمره فرآیندهایی قرار می گیرند که برای شرکت مزیت رقابتی یا نقطه قوت محسوب نمی شود ضمن اینکه در داخل شرکت نیز تخصص و توانایی انجام آن وجود ندارد پس در ربع سوم ماتریس قرار گرفته و در اولویت برون سپاری است. پس این فرآیند در کوتاه مدت برون سپاری می شود. فرآیندهای قرار گرفته در ربع دوم و چهارم با توجه به استخراج نظر کارشناسان و خبرگان از پرسش نامه دوم در هر مرحله، به منظور برون سپاری پس از فرآیند امور دریافت و پرداخت در اولویت بعدی قرار می گیرند.

همان طور که گفته شد پرسشنامه شامل سوالات مبتنی بر طیف لیکرت از خیلی موافقم تا خیلی مخالفم می باشد که در گام نخست از افراد خبره خواسته می شود که نظرات خود را در قالب طیف گزینه ها از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم ارائه دهند و برای هر کدام از گزینه

ها مجموعه های فازی (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) با توابع عضویتی مثلثی تعریف می شود. دلیل این انتخاب آن است که این اعداد اغلب در کاربردهای کنترلر های فازی ، تصمیم گیری مدیریتی ، بازرگانی و امور مالی و ... مورد استفاده قرار می گیرند . نمایش گرافیکی و عملیات با اعداد مثلثی خیلی آسان می باشد و همچنین آنها دارای تابع عضویتی اند که به شکل (a,b,c) می باشد.

در پرسشنامه اول دلفی فازی از خبرگان خواسته شد که نظرات خود را درباره برون سپاری فرآیندهای ذکر شده را در قالب گویه های کاملاً موافق تا کاملاً مخالف بیان نمایند ؛ سپس این پاسخ ها با استفاده از جدول ۲ به اعداد فازی مثلثی تبدیل می شوند. اعداد مثلثی نهایی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳ (جمع بندی نظرات خبرگان در دور اول دلفی فازی

کارشناس	فرآیند حمل و نقل	مدیریت تسهیلات	ارزیابی عملکرد	برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی	فرایند امور قراردادهای و پیمان ها	فرایند تولید
۱	(/۵, ۰/۷۵, ۱)	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰/۷۵, ۱, ۱/۲۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵
۲	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۷۵, ۱, ۱/۲۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵
۳	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۷۵, ۱, ۱/۲۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	*۰/۲۵, ۰, ۰/۲۵
۴	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵
۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰/۷۵, ۱, ۱/۲۵	۰/۷۵, ۱, ۱/۲۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵
۶	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰, ۰/۲۵, ۰/۵
۷	-۰/۲۵, ۰, ۰/۲۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰, ۰/۲۵, ۰/۵
۸	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵
۹	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵
۱۰	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵
۱۱	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵
۱۲	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵
۱۳	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۷۵, ۱, ۱/۲۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵
۱۴	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵	۰, ۰/۲۵, ۰/۵
AVG	۰/۲۳, ۰/۴۸, ۰/۷۳	۰/۲۱, ۰/۴۶, ۰/۷۱	۰/۵۲, ۰/۷۷, ۱/۰۲	۰/۵, ۰/۷۵, ۱	۰/۱۹, ۰/۴۵, ۰/۶۹	۰/۰۵, ۰/۳, ۰/۵۵

مقدار انحراف از میانگین برای تک افراد در تمام گویه ها محاسبه می شود. این مقادیر در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴) انحراف از میانگین نظرات کارشناسان و مدیران (دور اول)

کارشناس	فرایند تولید	مدیریت امور قراردادهای پیمان ها	برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی	ارزیابی عملکرد	مدیریت تسهیلات	حمل و نقل
۱	۰٫۲، ۰٫۲، ۰٫۲	۰٫۲، ۰٫۲، ۰٫۲	۰٫۲۵، ۰٫۲۵، ۰٫۲۵	۰٫۲۳، ۰٫۲۳، ۰٫۲۳	۰٫۲۱، ۰٫۲۱، ۰٫۲۱	۰٫۲۷، ۰٫۲۷، ۰٫۲۷
۲	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۲۵، ۰٫۲۵، ۰٫۲۵	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲	۰٫۰۴، ۰٫۰۴، ۰٫۰۴	۰٫۲۳، ۰٫۲۳، ۰٫۲۳
۳	۰٫۳، ۰٫۳، ۰٫۳	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۰، ۰٫۰، ۰٫۰	۰٫۲۳، ۰٫۲۳، ۰٫۲۳	۰٫۰۴، ۰٫۰۴، ۰٫۰۴	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲
۴	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۲، ۰٫۲، ۰٫۲	۰٫۰، ۰٫۰، ۰٫۰	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲	۰٫۲۹، ۰٫۲۹، ۰٫۲۹	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲
۵	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۲، ۰٫۲، ۰٫۲	۰٫۲۵، ۰٫۲۵، ۰٫۲۵	۰٫۲۳، ۰٫۲۳، ۰٫۲۳	۰٫۲۱، ۰٫۲۱، ۰٫۲۱	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲
۶	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۳، ۰٫۳، ۰٫۳	۰٫۰، ۰٫۰، ۰٫۰	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲	۰٫۲۱، ۰٫۲۱، ۰٫۲۱	۰٫۲۳، ۰٫۲۳، ۰٫۲۳
۷	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۳، ۰٫۳، ۰٫۳	۰٫۰، ۰٫۰، ۰٫۰	۰٫۲۷، ۰٫۲۷، ۰٫۲۷	۰٫۰۴، ۰٫۰۴، ۰٫۰۴	۰٫۴۸، ۰٫۴۸، ۰٫۴۸
۸	۰٫۲، ۰٫۲، ۰٫۲	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۲۵، ۰٫۲۵، ۰٫۲۵	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲	۰٫۰۴، ۰٫۰۴، ۰٫۰۴	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲
۹	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۰، ۰٫۰، ۰٫۰	۰٫۲۷، ۰٫۲۷، ۰٫۲۷	۰٫۰۴، ۰٫۰۴، ۰٫۰۴	۰٫۲۷، ۰٫۲۷، ۰٫۲۷
۱۰	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۰، ۰٫۰، ۰٫۰	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲	۰٫۰۴، ۰٫۰۴، ۰٫۰۴	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲
۱۱	۰٫۲، ۰٫۲، ۰٫۲	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۲۵، ۰٫۲۵، ۰٫۲۵	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲	۰٫۲۱، ۰٫۲۱، ۰٫۲۱	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲
۱۲	۰٫۲، ۰٫۲، ۰٫۲	۰٫۲، ۰٫۲، ۰٫۲	۰٫۰، ۰٫۰، ۰٫۰	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲	۰٫۰۴، ۰٫۰۴، ۰٫۰۴	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲
۱۳	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۲، ۰٫۲، ۰٫۲	۰٫۲۵، ۰٫۲۵، ۰٫۲۵	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲	۰٫۲۹، ۰٫۲۹، ۰٫۲۹	۰٫۲۷، ۰٫۲۷، ۰٫۲۷
۱۴	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۰۵، ۰٫۰۵، ۰٫۰۵	۰٫۰، ۰٫۰، ۰٫۰	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲	۰٫۰۴، ۰٫۰۴، ۰٫۰۴	۰٫۰۲، ۰٫۰۲، ۰٫۰۲

انحراف معیار نظرات تک تک کارشناسان محاسبه شد. این مقادیر در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵) انحراف معیار نظرات کارشناسان در دور اول

کارشناس	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
انحراف معیار	۰٫۲۳	۰٫۱۵	۰٫۱۶	۰٫۱۴	۰٫۱۹	۰٫۱۸	۰٫۲۶	۰٫۱۳	۰٫۱۶	۰٫۰۳	۰٫۱۶	۰٫۱۲	۰٫۲۱	۰٫۰۳

همان طور که مشاهده می شود انحراف از میانگین برخی از کارشناسان بالا می باشد که به منظور همگرا کردن نظرات و کم کردن اختلاف نظرها پرسش نامه و اختلاف از میانگین

نظرات کارشناسان مذکور به اطلاع آنها رسید و مجددا پرسشنامه ی مشابهی در اختیار آنها قرار گرفت تا بنا به نتیجه دور اول، نظرات خود را اصلاح نمایند. این کار تا آنجا پیش می رود که نظرات کارشناسان تغییر نکند.

پرسش نامه ی دوم در اختیار کارشناسان شماره ۱ و ۵ و ۶ و ۷ و ۱۳ قرار گرفت تا مجددا نظرات خود را با توجه به پرسشنامه قبلی و اختلاف آن از میانگین بیان کنند.

بعد از جمع آوری پرسشنامه های سری دوم نتایج زیر حاصل شد.

جدول ۶) نتایج مرحله دوم دلفی فازی

فرایند تولید	مدیریت امور قراردادها و پیمان ها	برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی	ارزیابی عملکرد	مدیریت تسهیلات	فرآیند حمل و نقل	کارشناس
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۱
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۷۵, ۱, ۱,۲۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۲
۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۷۵, ۱, ۱,۲۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۳
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۴
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۷۵, ۱, ۱,۲۵	۰,۷۵, ۱, ۱,۲۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۵
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۶
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۷
۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۸
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۹
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۱۰
۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۱۱
۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۱۲
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۷۵, ۱, ۱,۲۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۱۳
۰,۲۵, ۰,۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۵, ۰,۷۵, ۱	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵	۱۴
۰,۵۴, ۰,۲۹, ۰,۰۷	۰,۷۰, ۰,۴۵, ۰,۲	۰,۹۶, ۰,۷۱, ۰,۴۶	۰,۷۵, ۰,۵, ۱	۰,۸۲, ۰,۵۷, ۰,۳۲	۰,۶۷, ۰,۴۲, ۰,۱۷	AVG

بنابراین انحراف از میانگین جدید نظرات کارشناسان به صورت زیر تغییر کرد که بهبود یافته است.

جدول ۷) انحراف از میانگین نظرات کارشناسان و مدیران (دور دوم)

کاشن اس	فرآیند حمل و نقل	مدیریت تسهیلات	ارزیابی عملکرد	برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی	مدیریت امور قراردادها و پیمان ها	فرایند تولید
۱	۰,۰۲, ۰,۰۹, ۰,۲	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۰۲, ۰,۰۲, ۰,۰۲	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۲	۰,۰۲, ۰,۰۹, ۰,۲	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۰۲, ۰,۰۲, ۰,۰۲	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۳	۰,۰۲, ۰,۰۹, ۰,۲	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۰۲, ۰,۰۲, ۰,۰۲	۰,۲, ۰,۲, ۰,۲
۴	۰,۲۳, ۰,۳۴, ۰,۴۵	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۱۸, ۰,۱۸, ۰,۱۸	۰,۰۲, ۰,۰۲, ۰,۰۲	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۵	۰,۰۲, ۰,۰۹, ۰,۲	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۰۲, ۰,۰۲, ۰,۰۲	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۶	۰,۲۷, ۰,۱۶, ۰,۰۵	۰,۲۱, ۰,۲۱, ۰,۲۱	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۲۷, ۰,۲۷, ۰,۲۷	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۷	۰,۰۲, ۰,۰۴۱, ۰,۰۸	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۲۱, ۰,۲۱, ۰,۲۱	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۲۷, ۰,۲۷, ۰,۲۷	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۸	۰,۰۲, ۰,۰۹, ۰,۲	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۲۱, ۰,۲۱, ۰,۲۱	۰,۱۸, ۰,۱۸, ۰,۱۸	۰,۰۲, ۰,۰۲, ۰,۰۲	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۹	۰,۰۲, ۰,۰۹, ۰,۲	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۰۲, ۰,۰۲, ۰,۰۲	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۱۰	۰,۰۲, ۰,۰۹, ۰,۲	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۰۲, ۰,۰۲, ۰,۰۲	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۱۱	۰,۰۲, ۰,۰۹, ۰,۲	۰,۲۱, ۰,۲۱, ۰,۲۱	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۱۸, ۰,۱۸, ۰,۱۸	۰,۲۳, ۰,۲۳, ۰,۲۳	۰,۲, ۰,۲, ۰,۲
۱۲	۰,۰۲, ۰,۰۴۱, ۰,۰۸	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۲۳, ۰,۲۳, ۰,۲۳	۰,۲, ۰,۲, ۰,۲
۱۳	۰,۲۳, ۰,۳۴, ۰,۴۵	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۱۸, ۰,۱۸, ۰,۱۸	۰,۲۳, ۰,۲۳, ۰,۲۳	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵
۱۴	۰,۰۲, ۰,۰۴۱, ۰,۰۸	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۴, ۰,۰۴, ۰,۰۴	۰,۰۷, ۰,۰۷, ۰,۰۷	۰,۰۲, ۰,۰۲, ۰,۰۲	۰,۰۵, ۰,۰۵, ۰,۰۵

با توجه به جدول ۸ میانگین انحراف معیار کاهش پیدا کرد . به دلیل جلوگیری از پراکندگی و تحت تاثیر گرفتن پاسخ دهندگان به نظرات دیگران و نیز انحراف معیار مطلوب ، بنا بر نظر محقق روش دلفی در این تکرار متوقف می شود و نظرات با انحراف معیار زیاد از تحلیل حذف می شوند.

جدول ۸) انحراف معیار نظرات کارشناسان در دور دوم

کارشناس	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
انحراف معیار	۰,۰۶	۰,۰۶	۰,۱	۰,۱۶	۰,۰۷	۰,۱۶	۰,۲۵	۰,۱۳	۰,۰۷	۰,۰۷	۰,۱۸	۰,۲۵	۰,۱۵	۰,۲۲

در این تکرار نظرات نفرات ۷ ام ، ۱۲ ام و ۱۴ ام از تحلیل حذف می شوند و اولویت بندی با توجه به افراد باقیمانده صورت می گیرد (جدول ۹)

جدول ۹) انحراف معیار اصلاحی نظرات کارشناسان در دور دوم

کارشناس	۱	۲	۳	۴	۵	۶	-	۸	۹	۱۰	۱۱	-	۱۳	-
انحراف معیار	۰,۰۶	۰,۰۶	۰,۱	۰,۱۶	۰,۰۷	۰,۱۶	-	۰,۱۳	۰,۰۷	۰,۰۷	۰,۱۸	-	۰,۱۵	-

بنابراین داده های مثلثی تکرار دوم مبنای محاسبات و در نهایت، تصمیم گیری قرار می گیرد.

در نهایت با بکار گیری رابطه ۱، فازی زدایی انجام و یک عدد قطعی مبنای اولویت بندی قرار می گیرد. نتیجه محاسبات این مرحله در جدول ۹ نمایش داده شده است.

جدول ۱۰) عدد نهایی، مبنای تصمیم گیری

فرآیند	حمل و نقل	مدیریت تسهیلات	ارزیابی عملکرد	برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی	مدیریت امور قراردادهای پیمان ها	فرآیند تولید
X	۰/۴۴	۰/۵۷	۰/۷۷	۰/۷۰	۰/۴۵	۰/۲۷
اولویت	۵	۳	۱	۲	۴	۶

بنا بر مقدار عددی طیف ها، مقدار X بالاتر نشان دهنده ی موافقت بیشتر (با توجه به جدول ۲) کارشناسان با برون سپاری فرآیند مربوطه می باشد. پس فرآیند با X بالاتر در اولویت برون سپاری قرار می گیرد. مدیران با توجه به استراتژی شرکت و برنامه های زمانی خود اولویت های بالا را در قالب دوره زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت با توجه به شرایط و نیازها تنظیم می کنند.

در نتیجه پس از فرآیند "امور دریافت و پرداخت" که در کوتاه مدت برون سپاری می شوند، فرآیند "ارزیابی عملکرد" بنا بر نظر کارشناسان در اولویت برون سپاری قرار می گیرد. این فرآیند بنا بر نظر مدیران شرکت در میان مدت (حداکثر ۳ سال) واگذار می شود و فرآیند "برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی" در اولویت سوم قرار می گیرد و در بلند مدت (حداکثر ۵ سال) برون سپاری می شود.

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادها

مقدمه

نتایج و یافته های هر تحقیق، جان مایه و مهمترین بخش تحقیق تلقی می شود، تا با محک یافته ها و استواری فرضیه هایش راهی به سوی بهبود و تعالی بگشاید. پیشنهاد های بر آمده از تحقیق نیز ما را به تغییر و نو شدن ((تغییر نا پذیر ترین اصل حیات مادی))، فرا می خواند.

تحقیق حاضر بی شک مصداق آن تحقیقات همیشگی خیلی مخالف تا خیلی موافق نیست تا اگر تمامی سطح بندی ها و لایه بندی های معنا دار در نمونه نیز جابجا شوند، شکل قابل پذیرش تحقیق حفظ شود.

این تحقیق دسته ی از گویه های بر آمده از کنکاش در مبانی ارزیابی تحقیقاتی در خصوص سیستم های اتوماسیون اداری را به نظر کارکنان گذارده است. این فصل شامل سرفصل های نتیجه تحقیق و پیشنهاد های تحقیقاتی و کاربردی می باشد.

۵-۱- نتیجه تحقیق

در این تحقیق به منظور تدوین استراتژی برون سپاری فرآیندهای شرکت در بازه های زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت از روش تحلیل سلسله مراتبی دلفی فازی استفاده شد. با توجه به عوامل موثر بر برون سپاری فرآیندها و نظرات کارشناسان و مدیران در جهت بهینه کردن زنجیره ارزش شرکت، استراتژی برون سپاری شرکت در سه دوره زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تدوین شد. شرکت باید در کوتاه مدت و حداکثر تا یکسال آینده فرآیند "امور دریافت و پرداخت" را برون سپاری کند تا منابع آزاد شده صرف فرآیندهایی شود که علی رغم محوری بودن آن، توانایی کمتری برای انجام آن در داخل وجود دارد. مانند فرآیند تولید که جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) است ولی توانایی لازم برای انجام آن در داخل وجود ندارد. برنامه ی میان مدت شرکت برون سپاری فرآیند "ارزیابی عملکرد" می باشد که شرکت باید برنامه ریزی لازم برای برون سپاری این فرآیند را حداکثر تا سه سال آینده انجام دهد. فرآیند "برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی" بنا بر نظر کارشناسان و مدیران باید در بلند مدت و حداکثر طی پنج سال آینده برون سپاری شود. منابع آزاد شده از هر دوره صرف توسعه توانایی انجام فرآیندهایی می شود که شرکت توانایی لازم در انجام آن ها را ندارد.

از مهمترین معیارها در تصمیم گیری پیرامون برون سپاری می توان به هزینه های عملیاتی، فناوری، کیفیت، قابلیت های اصلی سازمان (مزیت رقابتی)، ریسک، مدیریت فرآیندها اشاره کرد. با توجه به این معیارها می توان فرآیندهای هسته ای (محوری) و غیر هسته ای (غیرمحوری) را مشخص و تفکیک کرد و تصمیمی مناسب برای برون سپاری فرآیندها با توجه به معیارها اتخاذ کرد.

در جواب سوال دوم تحقیق مبنی بر چگونگی کاربرد مدل در تفکیک فرآیندهای هسته ای و غیر هسته ای و اولویت بندی برون سپاری ، این الگو با استفاده از نظرات مدیران و کارشناسان خبره در قالب فازی و رویکرد دلفی با توجه به معیارها به تفکیک فرآیندها می پردازد و سپس با توجه به نظرات کارشناسان در قالب گویه های کاملاً موافق تا کاملاً مخالف به اولویت بندی برون سپاری می پردازد.

با توجه به متفاوت بودن معیارها و عوامل موثر بر فرآیندها در هر سازمانی ، نتایج این تحقیق پویا و متغیر است.

۵-۲ نوآوری تحقیق

در امر برون سپاری آن چه که در ابتدا اهمیت پیدا می کند، شناسایی فرآیند(فعالیت)های کاندیدای برون سپاری است. بدین منظور باید فعالیت های هسته ای(محوری) را از غیرهسته ای(غیرمحوری) تفکیک نمود و به تصمیم گیری در حوزه فرآیندهای شایسته برون سپاری پرداخت. در تحقیق مشابه ("ارایه مدلی جهت شناسایی فرآیندهای کاندیدای برون سپاری در سازمان بر مبنای رویکرد کارت امتیاز متوازن و ماتریس استراتژی های برون سپاری"، سیدجلیل لاجوردی، علیرضا بوالهیری) به امر تصمیم گیری با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن پرداخته است که با طبقه بندی فعالیت های مربوط به هر بخش ، این فعالیت ها را درون هر دسته اولویت بندی می کند که چون این اولویت بندی بدون توجه به دسته های دیگر صورت می گیرد کارا نیست. ممکن است اولویت دوم در دسته ی "الف" شایستگی بیشتری نسبت به اولویت اول در دسته "ب" برای برون سپاری داشته باشد. این تحقیق با استفاده از روش دلفی فازی همه فرآیندها را کنار هم قرار داده و از میان آن ها شایسته ترین ها را انتخاب می کند. ضمن اینکه اولویت بندی این فرآیندها با استفاده از روش دلفی فازی، تصمیم گیری گروهی، نوآوری این تحقیق می باشد.

۵-۳ پیشنهادهای اجرایی پژوهش

- شرکت باید از برون سپاری فرآیند(فعالیت)های هسته ای(محوری) که توانایی انجام آن ها در داخل را دارد اجتناب کند و به برون سپاری فرآیندهایی بپردازد که محوری نیستند و شرکت نیز قادر به انجام آن ها در داخل نیست.

- با توجه به اولویت فرآیندهای "تولید" و "مدیریت امور قراردادهای و پیمان‌ها" و اینکه جزء فرآیندهای محوری شرکت هستند، شرکت بهتر است به توسعه توانایی خود به منظور عدم برون سپاری این فرآیندها بپردازد.
- شرکت امور دریافت و پرداخت را برون سپاری نماید و تمرکز خود را بر فرآیندهای بازاریابی، فناوری اطلاعات، و مدیریت خرید بهبود ببخشد و برای برون سپاری فرآیند ارزیابی عملکرد در گام دوم برنامه ریزی کند.
- پیشنهاد می شود شرکت برنامه مدونی به منظور برون سپاری فرآیندها به ترتیب اولویت در قالب برنامه های زمانی ارائه دهد تا تمرکز بیشتر و به موقع تری روی فرآیندهای دیگر داشته باشد.
- با توجه به اهمیت فرآیندهای محوری "فرآیند تولید"، "مدیریت امور قراردادهای و پیمان‌ها"، شرکت می تواند با برنامه ریزی در جهت توسعه توانایی انجام آنها زنجیره ارزش خود را بهبود ببخشد.
- شرکت می تواند با صرف امکانات و توانایی های خود در فرآیندهای غیر محوری "حمل و نقل" و "مدیریت تسهیلات"، آنها را صرف فرآیندهای با اهمیت بیشتر کند.

۴-۵ پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

- در این تحقیق نظرات کارشناسان و مدیران در هر سطحی ارزش یکسانی داشت، می توان برای هر نفر ضربی از اهمیت نظر مشخص کرد تا فرد با دانش و سطح بالاتر سهم بیشتری در تصمیم گیری داشته باشد.
- بررسی ریسک ناشی از انتخاب سایر فرآیندها به منظور برون سپاری
- فاصله ی بین گویه های پرسشنامه از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف یکسان فرض شده است، می توان فاصله ی بین گویه ها و اثر آن بر تصمیم گیری نهایی را مورد بررسی قرار داد.
- بررسی هزینه فرصت ناشی از انتخاب سایر فرآیندها

فهرست منابع و مآخذ

منابع فارسی

- ۱) اکبری جوکار محمد رضا، تصمیم گیری در مورد ساخت و یا خرید و اثر نگرش مدیریت زنجیره ارزش بر آن، دومین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع
- ۲) نوروزی امیر حسین و پالشی ارسلان، مدل تصمیم گیری جهت برون سپاری انبار، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
- ۳) چشم به راه محسن و سلیمانی فرد اکبر، توسعه یک مدل تحلیل ساخت / خرید مبتنی بر تعیین محصولات اصلی و تحلیل فنی و هزینه ای، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع - ۱۳۸۳
- ۴) - ایران نژاد مهدی " روش های تحقیق در علوم اجتماعی " چاپ دوم (تهران ، نشر مدیران ۱۳۸۲)
- ۵) طالقانی محمد " مهندسی و مدیریت اطلاعات " (رشت ، نشر کتیبه گیل ، ۱۳۸۲)
- ۶) دفت ، ریچاردال " تئوری . و طراحی سازمان " ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ، (تهران ، چاپ پژوهش فرهنگی ، ۱۳۷۷)
- ۷) رابینز ، استیفن پی ، رفتار سازمانی " مفاهیم ، نظریه ها ، کاربرد ها " مترجمان ، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی جلد اول (تهران ، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ، ۱۳۷۷)
- ۸) کالینز ، جیمز چارلز و جری پوراس " ساختن برای ماندن " ترجمه فضل اله امینی ، (تهران ، فرا ، ۱۳۸۰)
- ۹) ۱-الوانی، سید مهدی؛ اشرف زاده، فرزاد، مدیریت برون سپاری راهی به سوی توسعه، ۱۳۸۷، تهران، مبتکران
- ۱۰) سیدجوادین، سیدرضا؛ حسنقل یپور، طهمورث؛ ول یپور، بهروز، فرآیند برون سپاری، ۱۳۹۰، تهران :انتشارات نگاه دانش نوین
- ۱۱) چشم به راه محسن؛ مرتضوی، سید محسن، مدیریت برو نسپاری اثربخش، ۱۳۸۶ ، تهران، نشر کتاب مهربان
- ۱۲) پور معلم ناصر، مهندسی برو نسپاری در حمل ونقل، ۱۳۹۰ تهران، انتشارات وزارت مسکن و راه و شهرسازی
- ۱۳) طالبی، داوود؛ محمدکرمی، یوسف، برون سپاری، ۱۳۸۹ ، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

- ۱۴) خداوردی، روح الله، "راهبرد برون سپاری؛ فواید، مشکلات و چالش ها"، فصل نامه تخصصی رشد، سال هفتم، شماره ۲۵، ۱۳۸۹.
- ۱۵) شرمهر هورن، جان ر و همکاران "مدیریت رفتار سازمانی" چاپ سوم، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و دیگران (تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۰)
- ۱۶) زاهدی شمس السادات "تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها در مدیریت امور اداری صنعتی و بازرگانی" (تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۸۲)
- ۱۷) میدو، چارلز تی، برتارت بویس، اچ کرافت و کارول باری. ۲۰۰۱. نظامهای بازیابی اطلاعات متنی. ترجمه نجلا حریری ۱۸۹۰. تهران: چاپار.
- ۱۸) رفتار سازمانی (استیفن رابینز)، مدیریت مبانی و استراتژی (وحید میرابی)، مبانی سازمان مدیریت (طاهره فیضی)
- ۱۹) خاکی غلامرضا "روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی" (تهران، انتشارات بازتاب ۱۳۸۲)
- ۲۰) رفیع پور فرامرز "کندوکاوها و پنداشته ها، مقدمه ای بر روشهای شناخت جامعه و تحقیقات اجتماعی" چاپ چهاردهم (تهران، نشر شرکت سهامی انتشار، ۱۳۸۱)
- ۲۱) سرمد مرتضی و دیگران "روشهای تحقیق در علوم رفتاری" (تهران، نشر آگاه، ۱۳۸۰)
- ۲۲) سارو خانی باقر "روشهای تحقیق در علوم اجتماعی" (تهران، نشر دیدار، ۱۳۸۵)
- ۲۳) کوره پزان دزفولی امین (۱۳۸۷) اصول تئوری مجموعههای فازی و کاربردهای آن در مدلسازی مسائل مهندسی آب. تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۲۴) جعفری نیلوفر، غلامعلی منتظر (۱۳۸۷) استفاده از دلفی فازی برای تعیین سیاست های مالیاتی کشور. فصلنامه پژوهشهای اقتصادی، سال هشتم شماره اول، ۹۱-۱۱۴
- ۲۵) آذر عادل حجت فرجی (۱۳۸۷) علم مدیریت فازی. تهران، انتشارات مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران.

- ۱) Gottfredson M, Puryear R, Phillips S (۲۰۰۵). Strategic sourcing: From periphery to the core, Harvard Business Review (February), ۱۳۲-۱۳۹
- ۲) Porter M.E, Millar V.E (۱۹۸۵). How information gives you competitive advantage, Harvard Business Review, ۶۶ (۴): ۱۴۹-۶۰.
- ۳) Yang, C. & Chen, B. (۲۰۰۶). "Supplier selection using combined analytical hierarchy process and gray relational analysis", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. ۱۷ No. ۷, ۹۲۶-۹۴۱.
- ۴) Alder, D. (۲۰۰۳). "Making the HR outsourcing decision", MIT Sloan Management Review, ۵۹(۱), ۵۳- ۶۰.
- ۵) Yang D. & Kim S. & Nam C. & Won Min J. (۲۰۰۷). "Developing a decision model for business process outsourcing", Computers & Operations Research ۳۴, ۳۷۶۹ – ۳۷۷۸
- ۶) Jharkharia S., Shankar R. (۲۰۰۷). "Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach"; The International Journal of Management Science, ۲۷۴ – ۲۸۹.
- ۷) Schniederjans M. (۲۰۰۷). "Focused issue on operations research and outsourcing", Computers & Operations Research ۳۴. ۳۵۱۵.
- ۸) Bayazit, O. (۲۰۰۶). "Use of analytic network process in vendor selection decisions", Benchmarking An International journal, Vol. ۱۳ No. ۵, pp. ۵۶۶-۷۹.
- ۹) McIvor, R. (۲۰۰۸), What is the right outsourcing strategy for your process?, European Management Journal ۲۶, ۲۴-۳۴.
- ۱۰) Lin, F. and H. Ying, (۲۰۰۷) *Decision making in fuzzy discrete event systems*. Information Sciences, ۱۷۷, ۳۷۴۹-۳۷۶۳.
- ۱۱) Chang, N.B. and Y.L. Wei, (۲۰۰۰) *Siting recycling drop-off stations in urban area by genetic algorithm-based fuzzy multiobjective nonlinear integer programming modeling*. Fuzzy Sets and Systems, ۱۱۴, ۱۳۳-۱۴۹.
- ۱۲) Petroni A. and A.Rizzi, (۲۰۰۲) *Fuzzy logic based methodology to rank shop floor dispatching rules*. International Journal of Production Economics, ۷۶, ۹۹-۱۰۸.
- ۱۳) Gupta, S.M., K.V. Sagar and P.K. Kishore, (۲۰۰۳) *Evaluation of production facilities in a closed-loop supply chain: A fuzzy TOPSIS approach*. Proceedings of the SPIE International Conference on

Environmentally Conscious ManufacturingIII, Providence, Rhode Island, 120-128, October 29-30.

14) Skulmoski, G.J., F.T. Hartman and J. Krahn, (2007) *The Delphi Method for Graduate Research*. Journal of Information Technology Education, 6, 276-282.

15) Sookchaiya, T., V. Monyakul and S. Thepa, (2010) *Assessment of the thermal environment effects on human comfort and health for the development of novel air conditioning system in tropical regions*. Energy and Buildings, 42, 1692-1702.

16) Bagley, c., A. Thompson and J. Schaffer, (2002) *Minimum data set development: air transport time-related terms*. International Journal of Medical Informatics, 65, 121-133.

17) Okoli, C. and S.D. Pawlowski, (2004) *The Delphi Method as a research tool: an example, design considerations and application*. Information and Management, 42, 15-29.

18) Fink, A., (1988) *Consensus methods: characteristics and guidelines for use*. American Journal of Public Health, 78(9), 979-983

19) Mcleod, Raymand, 1998, *Management in formation systems'* Seventh ed 'Newjersy' prentise Hall.

20) Peniwaiti, K. (2000). "Criteria for evaluating group decisionmaking methods", Springer, New York, NY.

21) Hagan, nana (2014). 'A study of the relationship between company size and business process outsourcing (BPO) in manufacturing companies in Ghana'

22) Tomas F (2014). 'Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry.the moderator role of asset specificity'

23) Gonzalez.R, Gasco.J, Liopis.J, (2006), 'Information systems outsourcing : A literature analysis' , Information and Management .vol. 43, 821-834.

۲۴) Kahraman.C, Engine.O , Kabak.o,Kaya .I,(۲۰۰۸) , Information systems outsourcing decisions using a group decision-making approach' , Engineering Application of Artificial Intelligence.

الف) پرسشنامه اول

به نام خدا

کارشناس محترم

با سلام

پرسشنامه پیوست شده ذیل جهت شناسایی فرآیندهای هسته ای (محوری) و غیر هسته ای (غیرمحوری) به منظور برون سپاری طراحی شده است. لذا حسن دقت و همکاری شما موجب تصمیم گیری بهتر مدیران شرکت خواهد شد. یادآور می شود که اطلاعات وارد شده کاملاً محرمانه خواهد بود و صرفاً به منظور تجزیه و تحلیل استفاده خواهد شد. پیشاپیش از حسن همکاری شما تشکر و قدردانی به عمل می آید.

با تشکر

۱. آیا فرآیند ارزیابی عملکرد جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟
بله ☐ خیر ☐
۲. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند ارزیابی عملکرد در داخل وجود دارد؟
بله ☐ خیر ☐
۳. آیا فرآیند تولید جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟
بله ☐ خیر ☐
۴. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند تولید در داخل وجود دارد؟
بله ☐ خیر ☐
۵. آیا فرآیند برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟
بله ☐ خیر ☐
۶. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی در داخل وجود دارد؟
بله ☐ خیر ☐

۷. آیا فرآیند مدیریت امور قراردادهای و پیمان ها جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟

بله ☐ خیر ☐

۸. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند مدیریت امور قراردادهای و پیمان ها در داخل وجود دارد؟

بله ☐ خیر ☐

۹. آیا فرآیند امور دریافت و پرداخت جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟

بله ☐ خیر ☐

۱۰. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند امور دریافت و پرداخت در داخل وجود دارد؟

بله ☐ خیر ☐

۱۱. آیا فرآیند مدیریت پشتیبانی و خرید جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟

بله ☐ خیر ☐

۱۲. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند مدیریت پشتیبانی و خرید در داخل وجود دارد؟

بله ☐ خیر ☐

۱۳. آیا فرآیند فناوری اطلاعات جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟

بله ☐ خیر ☐

۱۴. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند فناوری اطلاعات در داخل وجود دارد؟

بله ☐ خیر ☐

۱۵. آیا فرآیند بازاریابی و فروش جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟

بله ☐ خیر ☐

۱۶. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند بازاریابی و فروش در داخل وجود دارد؟

بله ☐ خیر ☐

۱۷. آیا فرآیند حمل و نقل جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟

بله ☐ خیر ☐

۱۸. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند حمل و نقل در داخل وجود دارد؟

بله ☐ خیر ☐

۱۹. آیا فرآیند مدیریت تسهیلات جزو فرآیندهای هسته ای (محوری) شرکت است؟

بله ☐ خیر ☐

۲۰. آیا تخصص کافی برای انجام فرآیند مدیریت تسهیلات در داخل وجود دارد؟

بله ☐ خیر ☐

ب) پرسشنامه دوم

به نام خدا

کارشناس محترم

با سلام

پرسشنامه پیوست شده ذیل جهت اولویت بندی برون سپاری فرآیندها طراحی شده است .
لذا حسن دقت و همکاری شما موجب تصمیم گیری بهتر مدیران شرکت خواهد شد . یادآور
می شود که اطلاعات وارد شده کاملاً محرمانه خواهد بود و صرفاً به منظور تجزیه و تحلیل
استفاده خواهد شد.

پیشاپیش از حسن همکاری شما تشکر و قدردانی به عمل می آید .

با تشکر

الف) هر کدام از فرآیندهای گزاره های زیر جزو فعالیت های اصلی، محوری و مزیتی سازمان است.

۱) مدیریت امور قراردادهای و پیمان ها

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

۲) مدیریت تسهیلات

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

۳) رسیدگی و تنظیم حساب ها

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

۴) فرآیند امور پرداخت و دریافت

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

۵) ارزیابی عملکرد

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

(۶) مدیریت پشتیبانی و خرید

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

(۷) برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

(۸) فرآیند الف

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

(۹) فرآیند ب

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

(۱۰) فرآیند ج

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

(۱۱) فرآیند بازاریابی و فروش

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

(ب) شرکت تخصص و توانایی لازم برای ارائه و انجام فرآیندهای زیر را داراست:

(۱) مدیریت امور قراردادها و پیمان ها

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

(۲) مدیریت تسهیلات

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

(۳) رسیدگی و تنظیم حساب ها

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

(۴) فرآیند امور پرداخت و دریافت

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

(۵) ارزیابی عملکرد

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالف

(۶) مدیریت پشتیبانی و خرید

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

(۷) برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

(۸) فرآیند الف

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

(۹) فرآیند ب

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

(۱۰) فرآیند ج

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

(۱۱) فرآیند بازاریابی و فروش

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

بخش دوم

نظر خود را در مورد هر کدام از گزاره های زیر بیان کنید.

(۱) برون سپاری فرآیند "مدیریت امور قراردادها و پیمان ها"

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالفم ☐ کاملاً مخالفم

(۲) برون سپاری فرآیند "مدیریت تسهیلات"

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

۳) برون سپاری فرآیند "ارزیابی عملکرد"

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

۴) برون سپاری فرآیند "برنامه ریزی جامع توسعه منابع انسانی"

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

۵) برون سپاری فرآیند "ج"

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

۶) برون سپاری فرآیند "ب"

☐ کاملاً موافقم ☐ موافقم ☐ نه موافق، نه مخالف ☐ مخالف ☐ کاملاً مخالفم

Abstract

In today's business world, outsourcing is widely used, especially in large companies and this trend continues to grow. Therefore, knowledge of the presence or absence of outsourcing, how it is transferred and the nature of activities and the nature of the outsourcing of small and medium-sized businesses, is very important. Research is to approach the process of selecting suitable outsourcing and outsourcing deals. Select the appropriate process outsourcing (in home appliances manufacturing company of the East) is very important for various factors such as cost, technology, risk, quality, management and competitive advantage on the impact. the approach that is used in this paper is decision for select the best process to outsourcing with use group decision and outsourcing strategy matrix that optimized cost, risk and etc. The overall factor in the decision to outsource the "nature of the process" and "the ability to participate in the process" was identified as dependent on variables such as cost, technology, risk and etc. this paper with use delphi fuzzy method that based on group decision to proceed to identifying the factors that impressiveness on outsourcing and identifying the candidate process for outsourcing and select the best process to outsourcing. consequences of this paper is determinig core process and non core process , priority processing to outsourcing that the company take a plan to outsourcing the process in short time, middle time and long time identic strategy's company. Based on the opinions of experts and the various factors influencing their view, the "State Payments" in the short term and up to one year in the future should be outsourced. the middle plan of company is outsorcing the "operation assessment" that the company should take a plan for this to next γ years and outsource the 'HR developing general planning' process in long time about next δ years based devoting of managers.

Keywords: Outsourcing ; Decision making ; Delphi fuzzy



UNIVERSITY of SHAHROOD

MS Thesis, School of Economics and management

**Determine outsourcing strategy in time periods based
on group decision making**

(Case Study: Iranshargh Appliance Company)

Ali Iravani

SUPERVISOR :

Dr. Molaei mohamad-ali

ADVISOR :

Dr. Sheikh reza

October, 2014