

- چکیده

(۱) فصل اول : کلیات تحقیق

۱	مقدمه.....
۳	۱-۱) بیان مسئله.....
۶	۱-۲) ضرورت و اهمیت تحقیق.....
۸	۱-۳) فرضیه و سؤالات تحقیق.....
۸	۱-۴) قلمرو تحقیق.....
۱۰	۱-۵) تعریف واژگان.....

(۲) فصل دوم: ادبیات تحقیق

۱۲	مقدمه.....
۱۲	۱-۱) تعریف برون سپاری.....
۱۶	۱-۱-۲) برون سپاری و مدیریت زنجیره تأمین.....
۱۸	۱-۱-۲) برون سپاری از دیدگاه آماری.....
۲۱	۱-۱-۳) برون سپاری از دیدگاه بهره وری.....
۲۲	۱-۱-۴) برون سپاری از دیدگاه بازاریابی.....
۲۳	۲-۲) پیشینه تحقیق.....
۲۳	۲-۲-۱) پیشینه در دنیا.....
۲۵	۲-۲-۲) پیشینه در ایران.....
۲۷	۲-۳) استراتژی برون سپاری.....
۳۰	۲-۳-۱) ویژگی های استراتژی برون سپاری.....
۳۲	۲-۳-۲) رابطه برون سپاری با قابلیت اصلی شرکت.....
۳۶	۲-۴) فرآیند برون سپاری.....
۴۶	۲-۴-۱) سیکل فرآیند برون سپاری.....
۴۵	۲-۴-۲) کنترل فرآیند برون سپاری.....
۲۷	۲-۵) انواع برون سپاری.....
۲۸	۲-۵-۱) برون سپاری استراتژیک.....
۳۴	۲-۵-۱-۱) عناصر اصلی برون سپاری استراتژیک.....
۵۴	۲-۶) مدل های برون سپاری.....
۵۴	۲-۶-۱) مدل تصمیم برون سپاری فرآیند های تجاری.....
۵۶	۲-۶-۲) مدل تصمیم برون سپاری موقعیت مکانی.....
۶۴	۲-۶-۳) مدل تصمیم تأمین منابع.....

۶۸.....	مدل برون سپاری (۲-۶-۴)
۶۹.....	بناگاه اقتصادی بعنوان آلترناتیوهای برای طراحی برون سپاری (۲-۶-۴-۱)
۷۱.....	تصمیمات استراتژیک در برون سپاری و درجه نفوذ تولید (۲-۶-۴-۲)
۷۱.....	موضوعات یا اهداف برون سپاری از نگاه هزینه معامله (۲-۶-۴-۲-۱)
۷۲.....	موضوعات برون سپاری از نگاه قابلیت اصلی شرکت (۲-۶-۴-۲-۲)
۷۶.....	مدل تصمیم برون سپاری (۲-۶-۵)
۷۶.....	فرضیات مدل تصمیم (۲-۶-۵-۱)
۷۶.....	فاکتور های برون سپاری (۲-۶-۵-۲)
۷۹.....	مدل تصمیم (۲-۶-۵-۳)
۸۰.....	مدل فرآیند برون سپاری (۲-۶-۶)
۹۱.....	مدل برون سپاری استراتژیک (۲-۶-۷)
۹۲.....	مدل روابط برون سپاری (۲-۶-۸)
۹۳.....	زمینه، قرارداد و ساختار (۲-۶-۸-۱)
۹۴.....	روابط متقابل (۲-۶-۸-۲)
۹۶.....	ابعاد رفتاری (۲-۸-۶-۳)
۹۹.....	مدل برون سپاری خدمات عمومی (۲-۶-۹)
۱۰۱.....	مدل تأمین استراتژیک (۲-۶-۱۰)
۱۰۱.....	زیر سیستم های استراتژیک و غیر استراتژیک (۲-۶-۱۰-۱)
۱۰۲.....	خانواده قطعات (۲-۶-۱۰-۲)
۱۰۵.....	مزایا و معایب برون سپاری (۲-۷)
۱۰۵.....	بهترین نتایج برون سپاری (۲-۷-۱)
۱۰۸.....	بدترین نتایج برون سپاری (۲-۷-۲)
۱۱۱.....	عوامل درون سازمانی موثر بر تصمیم برون سپاری (۲-۸)
۱۱۹.....	عوامل برون سازمانی موثر بر تصمیم برون سپاری (۲-۹)
۱۲۴.....	برون سپاری به منظور رسیدن به رقبا (۲-۹-۱)
۱۲۶.....	برون سپاری بدلیل تغییر یافتن نیازهای مشتریان (۲-۹-۲)
۱۲۷.....	برون سپاری بدلیل تغییر در فن آوری روز دنیا (۲-۹-۳)

(۳) فصل سوم: روش تحقیق

۱۳۱.....	مقدمه
۱۳۲.....	روش تحقیق (۲-۱)
۱۳۳.....	متغیر های تحقیق (۳-۲)
۱۳۴.....	جامعه آماری تحقیق (۳-۳)
۱۳۶.....	حجم نمونه و روش نمونه گیری (۳-۴)
۱۳۷.....	ابزار اندازه گیری تحقیق (۳-۵)

- ۳-۵-۱) روایی و قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری..... ۱۳۸
- ۳-۶) روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده ها..... ۱۴۰

(۴) فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

- مقدمه..... ۱۴۱
- ۴-۱) تجزیه و تحلیل پارامتریک..... ۱۵۶
- ۴-۱-۱) آزمون مشاهدات زوجی..... ۱۵۶
- ۴-۱-۲) آزمون t در مقایسه با عدد ثابت..... ۱۵۷
- ۴-۱-۲-۱) آزمون t در مقایسه با عدد ثابت برای عوامل برون سازمانی..... ۱۵۷
- ۴-۱-۲-۲) آزمون t در مقایسه با عدد ثابت برای عوامل درون سازمانی..... ۱۵۷
- ۴-۲) تجزیه و تحلیل ناپارامتریک..... ۱۵۸
- ۴-۲-۱) آزمون فریدمن (Friedman Test)..... ۱۵۹

(۵) فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۵-۱) نتیجه گیری..... ۱۶۲
- ۵-۲) پیشنهادها..... ۱۶۸
- ۵-۳) محدودیت های تحقیق..... ۱۷۱

(۷) منابع و مأخذ

- ۷-۱) منابع انگلیسی..... ۱۷۲
- ۷-۲) منابع فارسی..... ۱۷۶

(۶) ضمائم

- ضمیمه (۱) - تئوری عاملیت (کارگزاری)..... ۱۷۷
- ضمیمه (۲) - مدل‌سازی پیاده سازی برون سپاری..... ۱۸۳
- ضمیمه (۳) - لیست شرکت های مورد تحقیق..... ۲۰۰
- ضمیمه (۴) - پرسشنامه..... ۲۰۱

- چکیده انگلیسی

فهرست شکل ها

- شکل (۱) - خط مشی های کلی برون سپاری..... ۴۷
- شکل (۲) - ماتریس "اهمیت-توانایی" برای تصمیم برون سپاری یا عدم برون سپاری..... ۵۰
- شکل (۳) - سیکل فرآیند برون سپاری..... ۵۲
- شکل (۴) - مبنای تصمیمات برون سپاری فرآیندهای تجاری..... ۵۵
- شکل (۵) - مدل تصمیم برای برون سپاری موقعیت مکانی..... ۵۸
- شکل (۶) - مدل تامین منبع Tayles & Drury..... ۶۹
- شکل (۷) - مدل برون سپاری..... ۷۰
- شکل (۸) - آلترناتیوهای ساختار برون سپاری..... ۷۳
- شکل (۹) - مدل یکپارچه برون سپاری..... ۷۸
- شکل (۱۰) - مدل تصمیم برون سپاری..... ۸۴
- شکل (۱۱) - مدل فرآیند برون سپاری..... ۸۶
- شکل (۱۲) - مدل برنامه برون سپاری استراتژیک..... ۸۸
- شکل (۱۳) - مدل رابطه برون سپاری..... ۹۶
- شکل (۱۴) - مدل برون سپاری خدمات عمومی..... ۹۸
- شکل (۱۵) - فرآیند تامین استراتژیک..... ۱۰۲
- شکل (۱۶) - اثر برون سپاری بر عملکرد شرکت..... ۱۱۱

چکیده:

برون‌سپاری بعنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی، در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرار گرفته و به صورت‌های مختلف به اجرا درآمده است، اما تاکنون موضوع برون‌سپاری غالباً بصورت کلی ارائه شده و مورد ارزیابی قرار می‌گرفته و الگوی مشخصی جهت برون‌سپاری ارائه نگردیده است.

برون‌سپاری بشود یا برون‌سپاری نشود؟ این سوالی است که تقریباً ذهن تمامی مدیران اجرایی سطح عالی سازمان را به خود مشغول ساخته است. برون‌سپاری در عین حال اینکه دارای منافع ثابت شده برای سازمان‌ها می‌باشد ولی از طرف دیگر، یکسری نتایج منفی را نیز دنبال دارد. این درحالیست که بسیاری از سازمانها برون‌سپاری را بعنوان یک فعالیت معمول سازمانی به اجرا می‌گذارند ولی تنها تعداد کمی از آنها معنای واقعی برون‌سپاری را می‌دانند و یا اینکه از چگونگی اجرای اثربخش آن آگاهی داشته باشند. از طرف دیگر، بسیاری از تأمین‌کنندگان بر گستردگی و رشد روزافزون بازار برون‌سپاری واقفند و برای کسب منافع حاصل از فرصت‌های آن تمایل دارند ولی، بطور کامل از چگونگی آن اطمینان ندارند.

در تحقیق حاضر سعی شده که علاوه بر شناساندن ابعاد مختلف برون‌سپاری، میزان اثرگذاری عوامل برون‌سازمانی و عوامل درون‌سازمانی بر تصمیم برون‌سپاری از نقطه نگاه مدیران سطح عالی شرکت‌های تولیدی استان تهران مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج حاصله نشان از اثرگذاری بیشتر عوامل درون‌سازمانی را بر تصمیم برون‌سپاری دارد.

مقدمه:

آیا به تغییرات محیط اطراف توجه دارید؟ آیا می دانید که سازمان شما به کدام جهت در حرکت است؟ آیا در برنامه استراتژیک، چالشهای آینده را پیش بینی کرده اید؟ آیا به راه حلهای احتمالی فکر کرده اید؟ این قبیل سوالات، پرسشهای اساسی هستند که در دنیای کسب و کار امروز، مدیران را با چالشهای جدی روبرو ساخته اند.

امروزه، رشد سریع تکنولوژی، افزایش سرعت تغییرات در بازار محصولات، رقبا و گسترش مرزهای بازار، شرکت ها را به سوی سازمانهای بدون مرز سوق داده است، سازمانهایی با ساختارهای انعطاف پذیر و شبکه های تأمین گسترده، سازمانهایی که قادر باشند همواره خود را با تغییرات محیط هماهنگ سازند و این خود مستلزم قابلیت دسترسی آسان و سریع سازمان به منابع مورد نیاز، همچون نیروی انسانی متخصص، دانش فنی و تکنولوژی پیشرفته در خارج سازمان است. در این حالت سازمانها جهت کسب منافع خود، نیازمند یک برنامه ریزی منسجم و پیشرفته هستند.

کدام مدیر به تنهایی می تواند از ارائه چنین منافی در بهبود سازمان بر آید؟ امروزه، این منافع را نمی توان فقط توسط یک شرکت به تنهایی بدست آورد، چون شرکتها تلاش میکنند تا کسب و کار خود را حول فعالیتهایی متمرکز کنند که آنها را بهتری شناسند، یعنی توان محوری آنها و در نتیجه در صورت امکان، همه فعالیتهای دیگر به سایر شرکتها سپرده می شود. این موضوع، برای یکپارچه سازی شرکتهای قانوناً مجزا و هماهنگ سازی جریانهای مواد، اطلاعات و مالی، چالشهای جدیدی را سبب می شود که قبلاً به این وسعت تجربه نشده است.

امروزه وضعیت محیط های کاری به گونه ایست که معمولاً شرکتها برای انجام وظایف روزمره و تحقق اهداف سازمانی خود و رفع مشکلات، تحت فشار قرار می گیرند و به همین خاطر باید برنامه ریزی منسجمی داشته باشند. در اغلب موارد، این نوع برنامه ریزی در قالب برنامه ریزی استراتژیک مطرح می شود. طی برنامه ریزی استراتژیک، یک سازمان برای برنامه ریزی یک شبکه از تأمین کنندگان تلاش می کند که خود را قادر سازد تا عملکرد اقتصادی اش را طی دوره ای از زمان پیشینه کند. همراه با تحقیق و توسعه محصول و بازاریابی، وجود شبکه ای از تأمین کنندگان،

یکی از ابزارهای ضروری شرکت در دستیابی به آرمانها، اهداف و اعمال تجاری استراتژیک اش است . طی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ، شرکتهای محصولات کلیدی ، بازارهای مشتری برای این محصولات ، فرآیندهای ساخت محوری و تأمین کنندگان مواد خام اولیه و میانی را می شناسند. بطور مجازی، همه سازمانها برای پاسخ گویی به تغییرات شرایط بازار جدید شبکه تأمین خود را از زمانی به زمان دیگر مجدداً طراحی می کنند ، اما موج اخیر مربوط به اقدام سازمانها و مالکیتها و جهانی سازی اقتصاد ، این فرآیند را حتی مهمتر و متناوب تر ساخته است . به عنوان مثال ، یک شرکت ممکن است بخواهد جهت توسعه ، به یک ناحیه جغرافیایی جدید که در آنجا فعلاً زیر ساختاری وجود ندارد ، انتقال یابد. مثلاً، توسعه شرکتهای ساخت قطعات الکترونیکی به اروپای شرقی، از این نوع می باشد .

معمولاً ، افق برنامه ریزی استراتژیک از سه سال تا ده سال متغیر است و تصمیمات آن شامل تعریف مشتری و نواحی محصول ، تعریف مراحل در فرآیندهای ساخت، تاسیس یا تعطیل تسهیلات ساخت و تولید و نصب خطوط ساخت اصلی می شود. اهداف تصمیم گیری، اغلب اهداف مالی از قبیل بیشینه کردن سود یا کمینه کردن هزینه، با توجه به خدمات مشتری و محدودیت بودجه است . پیامد این تصمیمات، تعیین ظرفیت ساخت و توزیع و تخصیص این ظرفیت ها به محصولات و نواحی مشتری است. این ظرفیتها و تخصیص ها در فرآیند برنامه ریزی اصلی بصورت محدودیت ها ظاهر خواهند شد . برنامه ریزی اصلی نیز بطور مفصل تر ، جریان های مواد و انبار مواد اولیه را برای چند دوره زمانی فصلی کوچکتر تعیین می کند.(بروسن، 1384)

بطور مشخص ، تصمیمات اتخاذ شده در برنامه ریزی استراتژیک شبکه ، تأثیر عمده ای بر سودآوری بلند مدت و موقعیت رقابتی یک شرکت دارند . اما چنین تصمیماتی که دور از دسترس هستند ، معمولاً بر اساس داده هایی اتخاذ می شوند که با پیش بینی های بسیار تلفیقی و روند های اقتصادی اتخاذ شده است . در نتیجه ، شرکتهای نه فقط به کارایی شبکه تأمین برای شرایط پیش بینی شده ، بلکه به استوار بودن و انعطاف پذیری شبکه تأمین خود جهت سازگاری با شرایط

غیر قابل پیش بینی ، بسیار علاقه مند شده اند . الگوریتم های حل برای طراحی این سیستم ها ، وقتی داده ها با قطعیت شناخته شده نباشند ، به طبقه مدل ها و الگوریتم های بهینه سازی تصادفی متعلق هستند .(porter, 78, p: 2001)

مدل های برنامه ریزی و تصمیمات در طراحی استراتژیک شبکه ، هر دو دارای یک مشخصه موقتی و فضایی وابسته به هم هستند . به عنوان مثال ، طی توسعه بسوی یک ناحیه جغرافیایی جدید ، یک شرکت ممکن است در دو سال اول ، تصمیم به ساخت محصولات خود در تسهیلات ساخت موجود ، و حمل آنها به ناحیه جدید مشتری ها، بگیرد . اما در آغاز سال سوم ، وقتی تقاضاها به اندازه کافی رشد کرد ، اقتصادی ترین استراتژی تولید _ توزیع ممکن است ساخت محصولات بصورت محلی باشد . این بدان معناست که بزودی باید ساخت یک کارخانه تولیدی جدید آغاز شود . بسیاری از تصمیماتی که باید طی برنامه ریزی استراتژیک اتخاذ شود ، از نوع برو / نرو (Go / No_Go) هستند . به عنوان مثال ، باید برای ساخت یا عدم ساخت کارخانه تولیدی در سال سوم تصمیم گرفته شود ، اما ساخت یک نصف کارخانه ممکن نیست . این نوع تصمیم با متغیرهای دودویی (صحیح) مدل می شود .(Ibid, 91, p)

اگرچه نتایج برخی از برون سپاری ها رضایت بخش نبوده است ، اما می توان با تجزیه و تحلیل دقیق وضعیت قبل از برون سپاری و بهره گیری از سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری مدیران ، تصمیمات درست تری را در ارتباط با برون سپاری یا عدم برون سپاری فعالیت ها اتخاذ نمود .

۱ - ۱) بیان مسئله

پیش تر ، اغلب سازمان ها به منظور بقاء در بازار های رقابتی خود ، تصمیم به یکپارچه سازی عمودی^۱ با تولید کنندگان مواد اولیه و شرکت های توزیع کننده محصول می گرفتند بطوریکه ، با گسترش مرز های سازمانی خود به سوی اینگونه شرکت ها ، نوسانات بازار را کنترل نموده و از این طریق بقاء خویش را تضمین نمایند . این مسئله از یک طرف باعث می شد ، تا سازمان ها به مرور از نظر اندازه رشد کنند و بزرگ شوند و به تبع آن نیز ، هزینه های سازمانی افزایش پیدا کنند و از طرف

دیگر، مدیریت چنین سازمان هایی همواره با مسائل مختلف زیادی روبرو بوده بطوریکه، مدیریت از تمرکز بر روی قابلیت های اصلی سازمان که ضامن رشد و بقای سازمان هستند، تا حد زیادی دور نگه داشته می شد و بیشتر وقت مدیریت صرف مسائلی می شد که ارزش افزوده چندانی برای شرکت ایجاد نمی کردند. به عبارت بهتر، ذهن مدیریت درگیر مسائلی می شد که در زنجیره ارزش² سازمان از جایگاه قابل توجهی برخوردار نبودند. در چنین شرایطی، سازمان ها به سختی می توانستند خود را با تغییرات محیط منطبق سازند و این در حالی بود که، آهنگ تغییرات تکنولوژی روز به روز در حال شدت یافتن بود و به موازات آن نیز نیاز های مشتریان لحظه به لحظه در حال تغییر بودند. در چنین وضعیتی، مدیریت باید انتخاب می کرد، تداوم در رشد حجمی سازمان یا چابک کردن سازمان و همگام شدن با تغییرات؟!

با گسترش شبکه های همکاری و مشارکت میان بنگاه ها، مسئله طراحی سازمان های شبکه ای به موضوعی مورد توجه برای مدیران و سیاست گذاران بنگاه تبدیل شده است. انواع شبکه های همکاری را که با هدف کسب کارایی جمعی شکل می گیرند، می توان در موقعیت هایی چون ارتباط درون یک زنجیره ارزش، تعامل با رقبا برای کاهش فشارهای رقابتی و برون سپاری فعالیت های غیراصلی بنگاه ملاحظه کرد (Brain, 1995). توسعه سازمان های شبکه ای معمولاً با تولید یک بنگاه مادر، پی گرفته می شود. در چنین شرایطی، سازمان مادر به منظور ایجاد شبکه تامین از شرکت هایی که بطور تخصصی روی یک بخش یا قطعه ای خاص از محصول نهایی کار می کنند، دعوت به همکاری می نماید و در چنین حالتی، سازمان مادر در مرکز ثقل زنجیره های ارزش گسیل شده از طرف شرکت های همکار در شبکه تامین قرار می گیرد. همکاری حرفه ای اینگونه شرکت ها در راستای ارائه یک محصول مشخص که تمام اجزاء و قطعات آن بر پایه فناوری روز دنیا و منطبق با نیاز های مشتری تولید و مونتاژ شده است، مجموعه ای منسجم به نام ((شبکه ارزش))³ را شکل می دهد. در شبکه

1- Vertical Integration

2- Value Chain

1- Value Network

ارزش، اعضاء هر کدام تنها روی فعالیت هایی تمرکز دارند که در زنجیره ارزش آنها قرار دارد. به عبارت دیگر، اعضای شبکه ارزش بطور حرفه ای تنها روی قابلیت های اصلی خویش تمرکز دارند. در سال های اخیر، بعضی از شرکت ها به منظور بهبود کیفیت خدمات و محصولات، کاهش هزینه و زمان تولید و تمرکز بر روی مزیت های اصلی رقابتی و بطور کلی افزایش اثربخشی سازمانی، اقدام به برون سپاری نموده اند و چنین بنظر می رسد که شرکت ها با برون سپاری فعالیت های خود به سازمان های تخصصی دیگر، بهتر می توانند بر روی فعالیت هایی که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می کنند، تمرکز کرده و بدین طریق اثربخشی فعالیت های خود را به حداکثر برسانند (Dess, 1995, Quinn, 1992). تحقیقات نشان می دهد که افزایش برون سپاری می تواند منجر به کاهش هزینه ها شده و نیاز به سرمایه گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات و نیروی انسانی را پایین آورد (Bettis, 1992). از سوی دیگر، شواهد دیگر حاکی از آن است که افزایش برون سپاری می تواند نوآوری و کنترل بر روی کارها را کاهش دهد، بنابراین، نتایج برون سپاری قابل اطمینان نمی باشند (Gilley و Greer و Rasheed, 2004).

حال این سوال مطرح می شود که، مدیران در تصمیم گیری برای واگذاری فعالیت ها به پیمانکاران بیرونی چه عواملی را مد نظر قرار می دهند؟ فاکتور هایی که در تصمیم مدیران برای برون سپاری فعالیت ها مؤثرند کدامند؟ آیا مدیران از طریق برون سپاری تنها می خواهند هزینه های یک دوره مالی را کاهش دهند؟ یا تمایلی به افزایش حجم نیروی انسانی در مجموعه سازمانی خود را ندارند؟ یا شاید، مدیران در جهت پاسخگویی به نیاز های در حال تغییر مشتریان با برون سپاری فعالیت ها به سازمان های تخصصی، خود را با تغییرات در فناوری همگام می کنند؟ از نگاه کلی تر، آیا مدیران نسبت به مسئله برون سپاری یا واگذاری کارها به پیمانکاران بیرونی از نقطه نگاه عوامل درون سازمانی همچون کاهش هزینه های درون سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش انعطاف پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی، تمرکز بر فعالیت های کلیدی سازمان، افزایش ظرفیت استفاده از منابع داخلی شرکت، کاهش هزینه های سربار، کاهش رشد کمی پرسنل، فرهنگ سازی در امر

ایجاد خلاقیت سازمانی، عدم وجود مهارت مورد نیاز در داخل شرکت و ارتقاء کیفیت ستاده قابل عرضه به مشتری می نگرند یا از چشم انداز عوامل برون سازمانی مانند تغییرات در فناوری روز دنیا، دستیابی به بازارهای جدید، رسیدن به رقبا و پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتری؟ به عبارت دیگر، آیا مدیران نسبت به مسئله برون سپاری تا چه میزان اهداف کوتاه مدت سازمان را مورد توجه قرار می دهند و تا چه میزان اهداف بلند مدت را؟ آیا نگاه استراتژیک دارند یا غیر استراتژیک؟

۲-۱) ضرورت و اهمیت تحقیق

هر روزه در روزنامه های کثیرالانتشار شاهد فراوانی آگهی مناقصات و اعلام واگذاری کارها به پیمانکاران هستیم. آیا تا به حال، با خود اندیشیده ایم که در پشت پرده این آگهی مناقصات چه کسانی تصمیم گیرنده بوده اند؟ آیا این تصمیم گذاران چه عواملی را در فرایند تصمیم گیری برای واگذاری فعالیت ها به پیمانکاران مورد توجه قرار داده اند؟ آیا مدیران و کارشناسان مرتبط با تصمیم برون سپاری و واگذاری فعالیت ها به پیمانکاران، از نقطه نگاه عوامل درون سازمانی اقدام به این تصمی گرفته اند یا از چشم انداز عوامل برون سازمانی؟ آیا اهداف کوتاه مدت و دوره ای سازمان را مد نظر داشته اند یا اهداف بلند مدت و استراتژیک را؟

وجود سولاتی از این قبیل و نوپا بودن بحث مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک در شرکت های تولیدی از یک طرف و توجه ویژه به بحث برون سپاری و مدیریت زنجیره تامین از اواخر سال 1383 به بعد در انجمن های تخصصی و سازمان های دانشی کشور از طرف دیگر و همچنین افزایش تمایل بسیاری از مدیران تولیدی و خدماتی کشور جهت درک علمی و کاربردی مقوله برون سپاری، از اهم اهداف و علل انتخاب این موضوع برای تحقیق حاضر می باشد.

با مطالعه عوامل پیشرفت شرکت های بزرگ غربی از جمله شرکت های اتومبیل سازی مانند جنرال موتورز، بنز و بی ام و... و همچنین شرکت های بزرگ کامپیوتری مانند IBM، مایکرو سافت و ... از دهه 1990 به بعد، به این نتیجه می رسیم که غالب این شرکت ها با واگذاری بخش

زیادی از فعالیت های درون سازمانی به شرکت های تخصصی خارجی، زمینه را برای تمرکز هر چه بیشتر روی قابلیت های اصلی رقابتی خویش فراهم آورده اند. بطوریکه، آنان با کاهش اندازه سازمان، درگیری ذهن مدیریت را با مسائلی که جزو زنجیره ارزش سازمان نیستند، کاهش داده اند، که در این حالت، مدیریت می تواند با فراغ بال بیشتری بر روی مزیت های اصلی رقابتی شرکت و چشم انداز استراتژیک آن، برنامه ریزی کند.

در چند ساله اخیر، ایجاد تحولاتی در صنعت و اقتصاد کشور همچون پذیرفته شدن ایران به عنوان عضو ناظر در سازمان تجارت جهانی و به تبع آن، باز شدن دروازه های ورود کالاهای خارجی با تعرفه های تک رقمی، افزایش احتمال اشباع پذیری بازار های داخلی برای بسیاری از تولیدکنندگان داخلی، نیاز به همگام شدن شرکت های ایرانی با فناوری های روز دنیا به منظور رقابت با محصولات خارجی را بیش از پیش مطرح ساخته است. در همین راستا، مدیران نیاز دارند تا با مطالعه دقیق وضعیت موجود سازمان خود چه از نگاه درون سازمانی و چه از نگاه برون سازمانی، بسترهای لازم جهت برداشتن گامهای مؤثر جهت چابکی سازمان خود را فراهم آورند. بطوریکه، مدیریت می تواند با حذف فعالیت های سازمانی که نقش چندانی در زنجیره ارزش سازمان ندارند و برون سپاری آنها به پیمانکاران بیرونی و یا انعقاد قرارداد همکاری با شرکت های تخصصی که همگام با تغییرات روز در حرکتند، جهت واگذاری بخشی یا کلی فعالیت های مربوط به یک یا چند فرایند کاری در سازمان، زمینه را برای حضور موفق سازمان خود در عرصه های بازار جهانی فراهم آورد.

۳-۱) فرضیه و سوالات تحقیق

در رابطه موضوع برون سپاری و ابعاد آن به جهت جدید بودن موضوع، فرضیات و سوالات متنوع زیادی قابل طرح است که جوابگویی به هر کدام از این سوالات خود موضوع یک تحقیق گسترده در آن رابطه خواهد بود. از آنجاییکه، هدف این تحقیق به عنوان گام اول در شناخت صحیح ابعاد و ابزارهای اجرای درست برون سپاری از ناحیه مدیران، سنجش نوع نگاه مدیران شرکت های تولیدی

ایرانی به مسئله برون سپاری از منظر عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی می باشد. بنابراین، در راستای اهداف تحقیق، فرضیه و سوالات تحقیق به شرح زیر ارائه می گردد:

سوال 1- عوامل برون سازمانی تا چه میزان بر تصمیم مدیران جهت برون سپاری فعالیت ها موثرند؟

سوال 2- عوامل درون سازمانی تا چه میزان بر تصمیم مدیران جهت برون سپاری فعالیت ها موثرند؟

فرضیه: از نگاه مدیران شرکت های تولیدی میزان تأثیر گذاری عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر تصمیم برون سپاری یکسان است.

۴-۱) قلمرو تحقیق

با توجه به عنوان تحقیق یعنی ((بررسی عوامل موثر بر تصمیم برون سپاری از نگاه استراتژیک دستگاه های تولیدی استان تهران)) می توان قلمرو تحقیق حاضر را از ابعاد مختلف مکانی، زمانی و موضوعی به شرح زیر توصیف کرد:

قلمرو مکانی: همچنانکه از عنوان تحقیق مشخص است قلمرو مکانی این تحقیق مجموعه شرکت های تولیدی بالای 200 نفر پرسنل استان تهران می باشد.

قلمرو زمانی: از آنجاییکه، تحقیق حاضر یک تحقیق میدانی بوده و میزان تأثیر برخی عوامل را بر اتخاذ یک تصمیم در یک برهه زمانی مشخص مورد بررسی قرار می دهد بنابراین، قلمرو زمانی تحقیق حاضر مربوط به سه ماهه اول، دوم و سوم سال 1385 می باشد.

قلمرو موضوعی: در این تحقیق میزان تأثیر مجموعه عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی بر اتخاذ تصمیم برون سپاری یا واگذاری فعالیت ها به پیمانکاران از نگاه استراتژیک مدیران سطح عالی شرکت های تولیدی نمونه مورد سنجش قرار می گیرد، که لیست عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمانی موثر بر تصمیم برون سپاری عبارتند از:

عوامل برون سازمانی:

- تغییرات در فناوری روز دنیا
- دستیابی به بازارهای جدید
- رسیدن به رقبا

- پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر مشتری.

عوامل درون سازمانی:

- کاهش هزینه‌های درون سازمانی
- بهبود عملکرد سازمانی
- افزایش انعطاف پذیری سازمان در مقابل تغییرات محیطی
- تمرکز بر فعالیت‌های کلیدی
- افزایش ظرفیت استفاده از منابع داخلی شرکت
- کاهش هزینه‌های سربار
- فرهنگ‌سازی در امر ایجاد خلاقیت سازمانی
- عدم وجود مهارت مورد نیاز در داخل شرکت
- ارتقاء کیفیت ستاده قابل عرضه به مشتری.

۵-۱) تعریف واژگان

- **برون سپاری (Outsourcing):** کالاها و خدماتی که قبلا در داخل سازمان تهیه می شد ، از

دیگران خریداری شود و از خدمات آنها استفاده گردد. (Baden, 2000)

- **تصمیمات ساخت (Make Decisions):** کلیه تصمیمات مرتبط با ساخت یک محصول از مرحله تامین ماده اولیه تا مرحله توزیع و تحویل محصول به مشتری را در سازمانهای تولیدی ، تصمیمات ساخت گویند. (Venkatesan, 1992)

- **تصمیمات خرید (Decisions procurement):** کلیه تصمیمات خرید یک کالا یا خدمات در سازمان بوسیله تامین کننده را تصمیمات خرید گویند. (Ibid, 1992)

- **تجزیه عمودی (Vertical Analysis):** به موجب آن سازمان فعالیت یا خدمات خود را به بخشهای بعد یا قبل از خود در زنجیره عرضه واگذار می نماید. (Harris, 1998)

- **زنجیره تامین (Supply Chain):** مشتمل بر تمام فعالیتهای مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله خام تا تحویل به مصرف کننده نهایی و نیز جریانهای اطلاعاتی مرتبط با آنها را ، زنجیره تامین گویند. (Mamme, 2002)

- **زنجیره ارزش (Value Chain):** کلیه فعالیتهای اصلی (فعالیهایی که ارزش افزا می باشند) که در یک سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی دارای اهمیت می باشند را ، زنجیره ارزش گویند. (Troit, 2005)

- **فعالیت اصلی:** آن دسته از فعالیتهایی که ارزش افزا می باشند و برای سازمان از لحاظ استراتژیک از اهمیت بالایی برخوردار باشند را ، فعالیت اصلی گویند. (اشرف زاده، 1383)

- **فعالیت جانبی:** آن دسته از فعالیتهایی را که به فعالیت اصلی برای رسیدن به مزیت رقابتی کمک می کنند، فعالیت جانبی گویند. (همان، 1383)

- مزیت رقابتی : بعضی از فعالیتها یا خدمات در سازمان دارای این ویژگی می باشند که باعث شوند تا سازمان بتواند با دیگر رقبای خود از جهات مختلف به رقابت بپردازد ، این صفات یا ویژگیها را ، مزیت رقابتی گویند . (Porter, 2001)
- مدیریت زنجیره تامین (SCM) : مشتمل بر یکپارچه سازی فعالیتهای زنجیره تامین و نیز جریانهای اطلاعاتی مرتبط با آنها از طریق بهبود در روابط زنجیره ای برای رسیدن به مزیت رقابتی را ، مدیریت زنجیره تامین گویند . (Ellram,2001)
- یکپارچه سازی عمودی (Vertical Integration) : سازمانهایی که از ابتدا تا انتهای فعالیتهای زنجیره تامین ، از لایه تامین تا لایه توزیع و تحویل محصولات و خدمات به مشتری ، را تماما خود پیاده و اجرا کنند را یکپارچه سازی عمودی گویند . (Harris, 1998)