

## مجله پژوهشی های مدیریت و حسابداری

ISSN: 2854-3423 شماره ششم و هفتمه آذر و من ماه ۱۳۹۳

<p>بررسی و نقش انتقال دانش در سازمانها حدیثه کرد لشکری،فاطمه ملک پور</p>
<p>بررسی تأثیر کیفیت‌کناری نادرست و ریسک غیر سیستماتیک بر بی‌نظمی نوسانپذیری باین در بازار سرمایه ایران فرزانه‌ها، اعظم رحمانی، محمد سرمدی صفرآبادی</p>
<p>تأثیر شیوه تدریس درس پروژه عالی بر خلاقیت دانشجویان حسابداری فاطمه زین الدین محمد، محمدرضا دهقان، سعید ابراهیمی رومنگ و همکاران</p>
<p>بازاریابی با ویرانی نگر حسن اسماعیل پور، مارک مرتضی مدنی</p>
<p>بررسی فرآیند برون سپاری کار در سازمان‌ها و معانی برای حل تأخیر در تجهیل کارهای برون سپاری شده کمال میلانی شریانی، سعید مدوریان</p>

## بررسی فرآیند برون سپاری کار در سازمان‌ها و مدلی برای حل تاخیر در تحویل کارهای برون سپاری شده

کامل میلانی شیروان<sup>۱</sup>، مجتبی ماموریان<sup>۲\*</sup>

۱- شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی، بوشهر، بندر عسلویه

۲- گروه مهندسی مکانیک، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد

\*مشهد، صندوق پستی ۹۱۷۷۵-۱۱۱۱، mamourian@um.ac.ir

## Investigation of outsourcing process in organizations and a model for solving the delay in the delivery of outsourced work

**Kamel Milani Shirvan<sup>1,2</sup>, Mojtaba Mamourian<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup>South Pars Gas Complex, Assaluyeh, Bushehr, Iran.

<sup>2</sup>Department of Mechanical Engineering, Ferdowsi University of Mashhad,  
Mashhad, Iran.

\* P.O.B. 91775-1111, Mashhad, Iran, mamourian@um.ac.ir

## چکیده

امروزه سازمان‌ها و نهادهای مختلف دولتی، برون سپاری کارها را به عنوان تصمیمی موثر و راهبردی مورد توجه قرار داده‌اند و مبنای این کار را در مزایایی مانند کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات و دستیابی به فناوری‌های نوینی که قبلاً در سازمان قابل دستیابی نبوده‌اند قرار داده‌اند. با این وجود، گاهی شرایطی بوجود می‌آید که در آن شرایط برون سپاری با مخاطره مواجه می‌شود و نتایج نامطلوب و غیرمنتظره‌ای به بار می‌آورد، به گونه‌ای که سازمان را از تعالی در مسیر راهبردی خود منحرف می‌سازد. مقاله حاضر حاصل پژوهشی است با هدف شناسایی علل تاخیر در تحویل پروژه‌هایی که برون سپاری می‌شوند. تحقیق مذکور از نوع تحقیقات کاربردی بوده و چارچوب کلی آن در ابعاد سه گانه معرفی فرآیند برون سپاری کار، آسیب شناسی برون سپاری و بررسی و تحلیل علل تاخیر دسته بندی شده است. روش پژوهش مطالعه حاضر عمدتاً از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی مستندات مکتوب و الکترونیکی در کتابخانه سازمان و نیز شبکه اطلاع رسانی بین المللی (اینترنت) انجام شده است. نتایج تحقیق، کلیه فرآیندهای واگذاری کار در برون سپاری را معرفی نموده و مدلی ساده را جهت جلوگیری از تاخیر در تحویل پروژه‌ها ارائه می‌نماید.

**واژگان کلیدی:** برون سپاری، ضرورت، معایب، تاخیر در تحویل

## **Abstract**

Today in various government organizations, outsourcing work as effective and strategic decision have considered and the base of this work is located in benefits such as reduced costs, increased quality of service and access to new technologies that have not been previously available in the organization. However, sometimes a situation occurs in which the faces outsourcing risk and adverse outcomes and brought unexpected. As an organization in its strategic direction is diverted. This article is the result of research to identify the causes of delay in the delivery of projects that are outsourced. This is the type of applied research and the general framework in the introduce of outsourcing work, pathology of outsourcing and analyzing the causes of delayed is classified. Methods study mainly through studies electronic document as well as international information technology (Internet) and study in the library of South Pars Gas Complex is done. The results of research, show all of transfer process outsourcing work and offers a simple model to avoid delay in the delivery of projects.

**Keywords:** Outsourcing, necessity, disadvantages, delays in the delivery.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر بحث برون سپاری<sup>۱</sup> کار و استفاده از دانش فنی شرکت‌ها و موسسات خصوصی بخاطر مزایای برون سپاری بسیار رایج و مطرح بوده است. به عنوان نمونه در زمینه فن آوری اطلاعات تا پیش از تجاری شدن این عرضه در دهه نود میلادی، شرکت‌ها مجبور به استفاده از فناوری درون شرکتی بودند که اصلاً به صرفه نبوده است، زیرا ایجاد زیرساخت‌های خانگی، موجب تنوع سیستم‌ها می‌شده که این موضوع پیوند دادن این سیستم‌ها با یکدیگر را مشکل می‌نموده و از طرف دیگر، پیشرفت فناوری‌های خانگی به میزان مهارت کارکنان واحد محدود بوده است (عرب مازیار و رفیعی، ۱۳۹۰). اما با رواج برون سپاری این مشکلات تا حدودی مرتفع گردیده است. طوریکه برون‌سپاری به عنوان یک استراتژی و یا در سطحی پائین‌تر به عنوان یک سیاست اجتناب‌ناپذیر جهت ارتقاء کارایی فعالیت‌ها امری ضروری می‌باشد، اما از آنجا که هر طرحی به نوبه خود دارای معایبی می‌باشد؛ برون سپاری نیز از این امر مستثنی نمی‌باشد. لذا با توجه به توضیحات داده شده در این زمینه، در این مقاله، سعی شده است تا ضمن معرفی و شناساندن مفهوم برون سپاری و ذکر مخاطرات آن، در مورد دلایل تاخیر در پروژه‌های صنعتی بحث شود و مدلی به عنوان راهکار برای حل این مسئله ارائه گردد.

## تعریف برون سپاری

تعاریف گوناگونی در زمینه برون سپاری ارائه شده است که از دیدگاه نظری می‌توان، برون سپاری را ترکیبی از دو واژه بیرون<sup>۲</sup> و منبع‌یابی<sup>۳</sup> دانست و به طور کلی به کالاها و خدمات ارائه شده توسط سازمان‌های بیرونی گفته می‌شود (منگن، ۲۰۰۱). در تعریف دیگر می‌توان برون سپاری را تشریفاتی دانست که در آن یک سازمان با یک ارائه‌دهنده بیرونی خدمات برای مدتی مشخص، جهت انجام خدمات معینی که هزینه آن توسط سازمان مربوط پرداخت می‌شود، قرارداد می‌بندد. (واحد کارایی دولت هنگ‌کنگ، ۲۰۰۳). برون سپاری مشمول انتقال مدیریت یا اداره یک فرایند یا فعالیت از واحدهای داخلی یک سازمان به یک ارائه‌دهنده خدمات خارج

---

<sup>1</sup> Outsourcing

<sup>2</sup> Outside

<sup>3</sup> Resourcing

از سازمان، در قالب انعقاد قرارداد مبتنی بر توافقات طرفین می‌باشد (میگم، ۱۹۹۹). هارلند در تعریف برون‌سپاری می‌گوید: تکیه بر نیروهای خارج از سازمان جهت انجام کارهای با ارزش افزوده است (هارلند، نایت و لمینگ، ۲۰۰۵).

در معنای عام، برون‌سپاری به معنای واگذاری فعالیت‌های سازمان به شرکت‌های خواهان کار برون‌سپاری شده می‌باشد (شاو و فیر، ۱۹۹۷). برون‌سپاری را شکلی از فعالیت‌ها می‌دانند که قبلاً در سازمان اجرا می‌شده ولی اکنون انجام آن امور به دیگران واگذار گردیده است (میگم، ۱۹۹۹). به طور کلی برون‌سپاری را می‌توان واگذاری انجام فعالیت‌ها یا فرایندها به یک شخص یا سازمان دیگر تحت قرارداد مشخص دانست. در بسیاری از موارد در برون‌سپاری، حق تصمیم‌گیری و عوامل تولید، به شخص یا سازمان طرف قرارداد واگذار می‌گردد.

### ضرورت برون‌سپاری و آسیب‌شناسی آن

به طور خلاصه در بیان ضرورت برون‌سپاری کار، باید ابتدا به این پرسش کلیدی جواب داد که سازمان‌هایی که اجرای بخشی از فعالیت‌های خود را به دیگران سپرده‌اند چه ضرورت‌هایی را حس کرده‌اند؟ در پاسخ به این پرسش شاید در نگاه اول، عدم زیرساخت‌های مناسب (تجهیزات، تدارکات، فضا)، کمبود نیروی متخصص جهت اجرای مستمر و منظم فعالیت‌های سازمان را مد نظر داشت یا عواملی چون کاهش هزینه‌ها، حرکت به سمت کارایی بیشتر، افزایش کیفیت تولیدات و لزوم دسترسی به نیروهای مجرب را به عنوان جواب بیان نمود (گریگوری، ۲۰۰۳). ولج و نایاک عواملی همچون افزایش تمرکز بر یک فعالیت خاص، کاهش و کنترل هزینه‌ها، آزاد کردن منابع برای دیگر اهداف و مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر را در جهت‌گیری تصمیمات مؤثر می‌دانند (هارینگان، ۱۹۸۵).

به طور کلی در انجام هر کای باید ابتدا ضرورت آن کار تدوین و مشخص شود چرا که این موضوع نقش خود را در خدمات خواسته شده و مورد نیاز در فرایند ارزیابی مناقصه‌ها و مزایده‌ها منعکس می‌نماید. شاید بتوان مهمترین دلایل عمده برون‌سپاری کار توسط سازمان را به شرح مندرج در جدول ۱ دانست.

جدول شماره ۱: ضرورت برون سپاری خدمات ( چوی، ۲۰۰۸)

۱- نبود خدمت مورد نظر در سازمان	۹- تغییرات خط مشی
۲- تمرکز بر خدمات اصلی	۱۰- دستیابی به سطح خدمات تعریف شده
۳- جبران کمبود کارکنان	۱۱- بهبود خروجی خدمات
۴- دسترسی به مهارت‌ها	۱۲- دسترسی به اطلاعات
۵- کاهش در هزینه‌ها	۱۳- تسهیل تغییرات سازمانی
۶- انعطاف پذیری در ارائه خدمات	۱۴- تبدیل هزینه های ثابت به هزینه های متغیر
۷- بهبود کیفیت خدمات	۱۵- تنوع ریسک پذیری
۸- دسترسی به فن آوری	

بحث در مورد جزئیات بیشتر بعضی از دلایل اصلی در ذیل آمده است:

- تمرکز بر خدمات اصلی: برون سپاری موفق اجازه می دهد تا سازمان بتواند بر روی اولویت منابع در دسترس درون سازمان تمرکز کند. به طور کلی این اولویت منجر به تدوین سیاست کنترل نظارتی و توابع تحویل خدمات قانونی شرکت خواهد بود. هنگامی که یک بخش بر انجام اولویت‌های خود تمرکز دارد، می تواند منابع مالی، انسانی و مدیریت آنرا به طور موثرتر و کارآمدتر استفاده کند. به طور کلی برون سپاری توابعی فراهم می کند تا سازمان بتواند فعالیت خود را با انعطاف پذیری بیشتر نسبت به تغییر مسیر و تمرکز بر روی منابع حیاتی‌اش در راستای ماموریت خود متمرکز کند.
- دسترسی به مهارت‌ها: سازمان ممکن است کمبود کارکنان ماهر و با تجربه را به علت تغییر در چشم انداز کسب و کار، بازنشستگی، استعفا، ناتوانی در جذب نیرو تجربه کند. کارکنان موجود ممکن است همیشه مهارت‌های لازم برای همگام شدن با تکنولوژی به سرعت در حال تحول را نداشته باشند. به طور کلی، سازمان‌ها می توانند به کسب مهارت‌ها از طریق استفاده از برون سپاری پردازند.
- کاهش در هزینه‌ها: واقعیت‌های بودجه‌ای تاثیرات زیادی بر روی تصمیم گیری‌های انجام کارها در درون سازمان دارند. در بسیاری از موارد برون سپاری می تواند موجب کاهش هزینه های مکرر انجام کارها شود (دلמות جروناند، ۲۰۰۸).

- دسترسی به فن آوری: سازمان‌ها معمولاً برون سپاری را راهی برای همگام شدن با شتاب تغییرات در فن آوری می‌دانند. ارائه دهندگان خدمات غالباً بودجه و یا تخصص بیشتری نسبت به ادارات دولتی برای به دست آوردن و حفظ منابع جدید در زمینه فن آوری اختصاص می‌دهند. آنها همچنین در زمینه پیاده سازی فن آوری‌های جدید بهتر و سریع تر هستند چرا که رقابت در بازار آنها را به سمت حداکثر سرمایه گذاری در فن آوری و بدست آوردن تکنولوژی سوق می‌دهد.

در راستای آسیب شناسی برون سپاری در بخش قبلی به بحث در مورد مزایایی که در ترقیب سازمان‌ها به برون سپاری موثر هستند پرداخته شد. در این بخش به تعدادی از معایب برون سپاری اشاره می‌شود (کمبل، ۱۹۹۵):

- عدم نظارت تخصصی: در برون سپاری خدمات تخصصی مانند خدمات مهندسی، باید فردی مسلط به موضوع خدمت به منظور پیگیری جریان امور و دریافت نتایج درون سازمان وجود داشته باشد، در غیر این صورت سازمان با معضل افت کیفیت خدمات ارائه شده مواجه می‌شود.

- محدودیت ارتقای کیفی نیروهای سازمانی: در برون سپاری مخصوصاً در زمینه خدمات تخصصی، سازمان‌ها معمولاً وابسته به نیروهای خارج از سازمان خواهند بود. در نتیجه سازمان معمولاً نسبت به برنامه ریزی برای ارتقا یا آموزش نیروهای موجود اقدام اساسی صورت نخواهد داد.

- ناهماهنگی و اصطکاک بین نیروها: در برون سپاری‌هایی که معمولاً در بسیاری از سازمان های دولتی روی می‌دهد، برخی از نیروهای خارج از سازمان که در این شرکت‌ها موسوم به نیروهای شرکتی هستند مانند کارمندان تمام وقت در سازمان مستقر بوده و از طرفی رفتارهای سازمان با این دو گروه، از جنبه‌های مختلفی از جمله حقوق و مزایا و امور رفاهی متفاوت می‌باشد که این موضوع خود منشا ایجاد اختلاف و اصطکاک بین نیروها خواهد شد.

- امنیت و فقدان کنترل بر شرکت‌های خارج از سازمان: حفظ اطلاعات و اسرار تجاری شرکت‌ها یکی از دغدغه‌های مدیران بوده است. در دهه‌های اخیر جاسوسی صنعتی و تجاری در ابعاد گسترده و بسیار حرفه‌ای و در سطح کلان بین المللی رواج دارد. در برون



سپاری‌های مربوط به خدمات فنی و تخصصی الزاماً شرکت‌ها ناچار به ارائه دقیق‌ترین اطلاعات سازمان می‌باشند لذا ممکن است شرکت‌های خارجی مسئول برون سپاری، پس از بالابردن توان تخصصی خود (با استفاده از پشتیبان‌های سازمان)، اقدام به ارایه اطلاعات و دانش تخصصی سازمان به رقبا نماید. واضح است که باید نسبت به شناخت کامل و اخذ تعهد و اعتبار شرکت‌ها، اطمینان حاصل نمود.

- انتخاب اشتباه به علت فقدان مهارت‌های کلیدی و اساسی: همانگونه که بیان شد ضعف در قابلیت‌ها، توانمندی و کمی دانش سازمان در برخی فعالیت‌های برون سپاری، ممکن است به انتخاب اشتباه از بین شرکت‌کنندگان خواهان برون سپاری منجر گردد.

### مدل برون سپاری کار در سازمان‌ها

برون سپاری به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز جای بیشتری در فعالیت‌های اقتصادی سازمان‌ها پیدا می‌کند. مدیران ارشد سازمان‌ها در حالی می‌کوشند از استراتژی برون سپاری استفاده کنند که در عمل با مسایل و موضوع‌های مفهومی متنوعی روبرو هستند. یکی از این مشکلات در وحله اول تاخیر در فرآیند برگزاری مناقصات می‌باشد که در این مقاله جای بحث ندارد و دیگری تاخیر در تحویل پروژه‌های برون سپاری شده است که در بخش بعدی به آن اشاره می‌شود.

مدل مورد استفاده اکثر سازمان‌ها جهت برون سپاری کار مبتنی بر قانون مناقصات مصوب سال ۱۳۸۳ می‌باشد (قانون مناقصات، ۱۳۸۳).

#### ❖ مدل:

نقطه شروع مدل مذکور قبل از فعالیت‌های مربوط به واحد امور پیمان‌های سازمان‌ها:

✓ طرح انجام فعالیت (خرید کالا یا خدمات) در حوزه فعالیت‌های شرکت توسط واحد

مقاضی

✓ کسب موافقت مدیر ارشد سازمان برای اجرای پروژه

✓ تشکیل گروه به منظور ایجاد تفاهم و کسب حمایت و همکاری مدیران

✓ انجام آموزش‌های اولیه، توجیه و ایجاد اعتقاد در مدیران و سایر اعضا

✓ تهیه برنامه و اخذ مجوز تامین مالی طرح

✓ ارائه گزارشات شناخت و توجیحی

✓ تدوین و ارایه گزارش نهایی

### **فرآیند اجرایی مدل مذکور در امور پیمان‌های سازمان‌ها:**

✓ بررسی منابع مالی: اولین گام در انجام هر برون سپاری‌ای در سازمان‌ها، لزوم پیش بینی منابع مالی در مدت قرارداد توسط واحد متقاضی می‌باشد.

✓ تعیین نوع مناقصه: در سازمان‌ها با توجه به وسعت کار انواع قراردادهای، نوع مناقصات چه از نظر روش دعوت (عمومی یا محدود) و چه از نظر مراحل بررسی (یک مرحله‌ای یا دو مرحله‌ای) تعیین می‌گردد.

✓ تهیه اسناد مناقصه: وظیفه تامین اسناد مناقصه در سازمان‌ها به طور مستقیم یا غیر مستقیم و از طریق هدایت واحدهای متقاضی کار برون سپاری با واحد امور پیمان‌های سازمان مربوطه می‌باشد.

✓ ارزیابی کیفی مناقصه گران: ارزیابی کیفی تنها در مناقصات دو مرحله‌ای و در کمیته فنی و بازرگانی، امور پیمان‌ها صورت می‌گیرد.

✓ فراخوان مناقصه: پس از آماده سازی اسناد مناقصه، امور پیمان‌های سازمان‌ها با همکاری بخش روابط عمومی اقدام به انتشار فراخوان مناقصه می‌نماید.

✓ ارزیابی پیشنهادها: پس از ارسال مدارک شرکت‌های خواهان کار برون سپاری شده به سازمان‌ها، مرحله ارزیابی پیشنهادها در کمیسیون مناقصات انجام می‌گیرد و منتهی به انتخاب پیمانکار می‌گردد.

✓ تعیین برنده مناقصه و انعقاد قرارداد: همانطور که در بالا گفته شد پس از طی مراحل مختلف، نهایتاً برنده مناقصه انتخاب می‌شود و کار انعقاد قرار در واحد امور پیمان‌ها صورت می‌گیرد.

### **دلایل عمده در تاخیر پروژه‌های برون سپاری شده در صنعت**

همانگونه که در مقدمه بیان شد تاخیر در تحویل پروژه‌های سازمان‌ها یکی از عواملی است که نیاز به بررسی علل و همچنین ارائه مدلی جهت حل این معضل دارد. در این راستا مهمترین دلایل عمده تاخیر در پروژه‌ها در حالت کلی در یکی از عوامل زیر دیده می‌شود:

- عوامل غیر قابل کنترل (عوامل محیطی): این عامل به طور ریز تر به عواملی مانند:
  - عوامل طبیعی: شامل حوادث قهریه، آب و هوای نامناسب، صعب العبور بودن راه دسترسی به محل پروژه، آلاینده‌های محیطی، مشکلات زمین شناسی پیش بینی نشده
  - عوامل سیاسی و اقتصادی: شامل اعتصابات کارگری، مشکلات در صنعت یا اقتصاد کشور، تغییرات نظام بانکی و تضامین یا قوانین مربوطه، مشکلات مربوط به اقتصاد جهانی، عدم وجود منابع قرضه مناسب، تغییرات جهشی و ناگهانی قیمت مواد و مصالح
  - عوامل اجتماعی و حقوقی: شامل مشکلات اجتماعی، عدم انطباق ضوابط و آیین نامه‌ها با شرایط روز، معارضین (حقیقی و حقوقی)، تردد افراد و وسایل نقلیه از محل پروژه
- عوامل قابل کنترل (عوامل فنی): که به دو دسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم می‌شود.
  - عوامل داخلی: این عامل خود به عوامل دیگری تقسیم می‌شود که عبارتند از:
    - برآوردهای نیروی انسانی و زمان: شامل عدم تناسب نرساعت برآورد شده با مجموعه فعالیت‌های تخصیص داده شده به آنها، تخصیص ناکافی نیروی انسانی برای فعالیت‌ها، عدم تطابق کیفیت نیروی کار با آنچه در برآوردها پیش بینی شده، عدم بررسی میزان حجم کاری برای نفرات کلیدی بخش‌های مهندسی
    - نارسایی سیستم‌های اطلاع‌رسانی بخش‌های مهندسی: شامل میزان و کیفیت اطلاع‌رسانی از جانب مدیر پروژه و بخش کنترل پروژه به تیم‌های مهندسی، میزان آشنایی و اشراف کارشناسان به فرآیند تولید مدارک و انتقال اطلاعات به بخش‌ها، نحوه ارتباطات موثر بین مهندسان پروژه با بخش‌های مهندسی، رعایت و توجه به توالی تولید مدارک و انجام فعالیت‌ها
    - برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی: شامل نحوه و مکانیزم توزیع نیروی انسانی در مقاطع زمانی مختلف پروژه‌ها، کمبود پرسنل متخصص در بخش‌های مهندسی، توان شرکت در جذب و حفظ نیروهای فعال و باتجربه، سیستم پرداخت پاداش در پروژه‌ها، سیستم تعیین حقوق و مزایا و سایر امکانات دیگر
    - خطا و اشتباهات پرسنلی: شامل تغییر در نفرات کلیدی پروژه، میزان دوباره کاری‌ها توسط پرسنل بخش‌ها به دلایلی چون عدم دقت کارشناسان سایر بخش‌ها، عدم تناسب مسئولیت‌ها و توانایی‌های افراد با موقعیت‌های شغلی واگذار شده به آنان، استفاده از نیروهای کم سابقه در موقعیت‌های حساس پروژه، آشنایی کم کارشناسان یا بی‌دقتی آنان نسبت به تولید مدارک و

انتقال اطلاعات به عوامل دخیل در پروژه، عدم وجود روحیه اقتصادی و احساس وظیفه در پرسنل، عدم هماهنگی کافی بین پرسنل ستادی و عملیاتی

- مدیریت شرکت: شامل عملکرد و تصمیم گیری مدیران پروژه و مدیران بخش ها در راستای اقدامات پیشگیرانه، میزان ارائه خط مشی مناسب و پیوسته به بخش های مهندسی و کنترل پروژه از جانب بخش ها، تغییر مکرر مدیر کارگاه، عدم استفاده از روش اجرا و کنترل پروژه مناسب

- عوامل خارجی: این عامل نیز به عوامل ریزتری چون:

- عوامل مرتبط با کارفرمایان: شامل تغییر نیازهای کارفرما به دلیل تغییرات، تاخیرات کارفرما در تخصیص منابع، کم کاری کارفرما در صدور تاییدات و مصوبات و اجرای تعهدات قراردادی، تغییر شرایط کارگاهی از جانب کارفرما، تاخیر در تامین مصالح و ماشین آلات مورد تعهد، تاخیر در آزادسازی و رفع معارض، عدم حضور نماینده، عدم توجه به نظرات کارشناسی مشاور، تاخیر در پرداخت پیش پرداخت

- عوامل مرتبط با مشاوران: شامل تاخیر در ابلاغ نقشه ها، تغییرات مکرر نقشه ها، تاخیر در تایید صورت جلسات، تاخیر در تایید صورت وضعیت ها، عدم تایید به موقع پرداخت حق و حقوق پیمانکار، عدم وجود مطالعات ژئوتکنیکی کافی و مناسب و واقعی نبودن پیش بینی احجام پروژه، غیر فنی بودن دستگاه نظارت، تاخیر در ابلاغ دستور کارها

- عوامل مرتبط با سازندگان: شامل سرعت و کیفیت ارسال مدارک از طرف سازندگان داخلی و دریافت پاسخ از طرف سازندگان خارجی در زمان لازم، نحوه عملکرد شرکت در راستای تهیه دیتا شیت مکانیکی و تجهیزاتی برای خرید تجهیزات در ابتدای پروژه، تبحر و دانش مهندسی سازندگان و تامین کنندگان کالا

- عوامل مرتبط با مشارکت در پروژه: شامل مسائل قراردادی فی مابین، ارتباطات طرفین در راستای انتقال اطلاعات، میزان تغییرات در محدوده کاری طرفین، شفافیت در تعریف شرح کار و محدوده اختیارات طرفین، میزان حضور نمایندگان طرفین در جریان تبادل اطلاعات انجام گرفته

- عوامل مرتبط با پیمانکاران جزء در بخش مهندسی: شامل نحوه گزینش پیمانکاران جزء، تناسب تعهدات پیمانکاران جزء با تعهدات شرکت در مقابل کارفرما، میزان کنترل و هدایت

بهینه شرکت‌های خواهان کار برون سپاری جزء، میزان تعهد شرکت‌های خواهان کار برون سپاری جزء نسبت به کیفیت کار ارائه شده توسط ایشان

### **اما مهمترین عواملی که با توجه به شرایط سازمان‌ها در ایران به نظر می‌رسد شامل:**

۱- عدم برنامه ریزی و ناهماهنگی در پرداخت‌ها: شاید بتوان به جرات گفت ۸۰ درصد از تاخیرها در تحویل پروژه‌های بخش دولتی و عمرانی در عدم پرداخت به موقع صورت وضعیت به پیمانکاران است. البته این عدم پرداخت‌ها از عوامل دیگری چون چرخه طولانی در پرداخت صورت وضعیت‌ها نیز نشأت می‌گیرد.

۲- تاخیر در تامین قطعات (تاثیر تحریم‌ها): از آنجا که باید بخشی از قطعات مورد استفاده در سازمان‌ها، از خارج از کشور تامین شود، لذا شرایط ویژه اقتصادی (تحریم‌های بین‌المللی) یکی دیگر از عوامل تاخیر در پروژه‌ها است.

۳- عدم توانایی پیمانکار: اکثر شرکت‌ها بدون کار کارشناسی چه از لحاظ فنی و چه از لحاظ مالی مجری کارهای برون سپاری سازمان‌ها می‌شوند و با وجود عدم درک صحیح و قرین به واقعیت و تنها با اتکای به محاسبات برآوردی کارفرما وارد میدان شده و پس از مشخص شدن خطاهای بالاخص برآوردی کارفرما در انجام تعهدات خود دچار وقعه و ضعف می‌شوند.

۴- عدم برآورد صحیح و متره درست از طرف شرکت‌های خواهان کار برون سپاری: همانطور که در قسمت قبل توضیح داده شد یکی از مهمترین عوامل در تاخیرات اتکای صرف شرکت‌ها به برآوردهای شرکت کارفرما و عدم برآورد صحیح از کار می‌باشد.

۵- افزایش تورم و قیمت‌ها طی سال‌های اخیر: افزایش تورم و بی‌اعتمادی شرکت‌های خارج از سازمان به اوضاع بازار یکی دیگر از عوامل تاثیر گذار بر تاخیرهاست. چرا که شرکت‌ها پس از طی مدتی از قرارداد با مشکلات نقدینگی مواجه می‌شوند و از آنجا که معمولاً بنیه مالی خوبی ندارند دچار مشکلات شدید اقتصادی شده و نهایتاً در انجام تعهدات خود وا می‌مانند.

۶- نداشتن آگاهی از قوانین و مقررات حاکم بر سازمان‌ها: بعضی سازمان‌ها دارای قوانین خاصی از جهت لازم الاجرا بودن و سخت گیرانه‌ای هستند که این موضوع از ماهیت محصولات این سازمان‌ها نشأت می‌گیرد. لذا وقت گیر بودن آموزش‌ها س مربوط به این قوانین و همچنین

هزینه بر بودن آن‌ها و آگاهی نداشتن شرکت‌های خواهان کار برون سپاری از استانداردها و قوانین لازم الاجرای سازمان‌ها، منجر به هزینه‌های غیر قابل پیش بینی در این بخش به شرکت‌های خواهان کار برون سپاری شده می‌شود، که معمولاً شرکت‌ها را به نوعی از برنامه زمانی خود منحرف می‌کند.

۷- تغییر اجزای اجرایی و مدیریت پروژه‌ها هنگام اجرا آن‌ها: تغییر عملیات اجرایی و تغییر اجزای آن در بخش‌های مختلف از سوی واحدهای متقاضی از یک طرف و همچنین تغییرات مدیریتی از سوی دیگر، از دیگر مشکلاتی است که متأسفانه بسیار در سازمان‌ها پیش می‌آید. این تغییرات باعث به تعویق افتادن اجرای پروژه به دلیل توجیح نبودن شرکت‌های عهده دار کار برون سپاری شده می‌شود.

۸- حوادث غیر مترقبه (تغییرات آب و هوایی): از آنجا که بعضی سازمان‌ها در مناطقی واقع شده‌اند که از لحاظ جوی، حالتی ناپایدار دارد و عواملی چون گرد و غبار محلی و تلاطم امواج دریا مکرراً در این مناطق وجود دارد لذا یکی دیگر از عواملی که مانع از اجرای پروژه‌ها می‌شود در عوامل جوی دیده شد.

### **راهکارهای جلوگیری از تاخیر در تحویل و ارائه مدل**

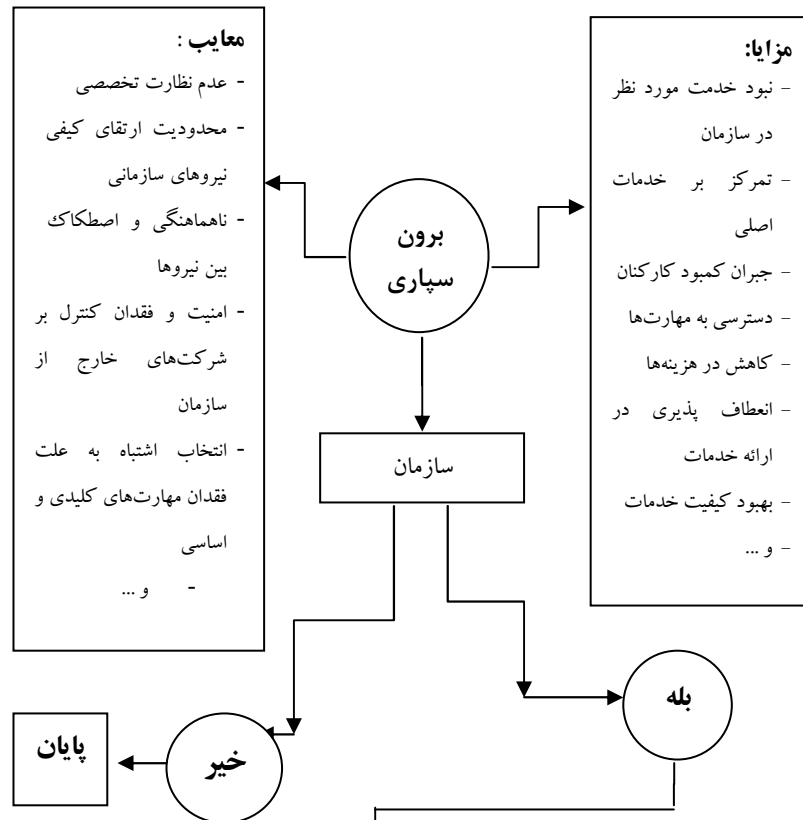
با بررسی عوامل گفته شده در ایجاد تاخیر و به منظور جلوگیری از ایجاد این تاخیرها، پیشنهاد می‌شود که در گام اول یکی از شروط برون سپاری کار داشتن مدرک دوره‌های کنترل پروژه برای شرکت‌های خواهان کار برون سپاری شده باشد. زیرا زمانی که شرکت‌ها با دوره‌های مدیریت پروژه آشنا باشند، دید بهتری در اجرای پروژه‌ها و زمان بندی آن و در نتیجه به موقع تمام کردن آن‌ها دارند. به عبارت دیگر آشنایی با مدیریت پروژه، حلقه مفقوده در فرآیند برون سپاری کارهاست.

از دیگر راه‌ها جهت برون رفت از مشکل تاخیر در پروژه‌ها، می‌توان به انجام به موقع عملیات مالی و پرداخت صورت وضعیت‌ها اشاره نمود. از دیگر راهکارها می‌توان به جوابگویی فنی و به موقع به سوالات پیش آمده از سوی شرکت‌های عهده دار کار برون سپاری شده حین اجرای پروژه از طرف کارفرمایان اشاره نمود. همانگونه که قبلاً نیز توضیح داده شد، معمولاً شرکت‌های خواهان کار برون سپاری تنها با اتکا به برآوردها و اطلاعات داده شده از

جانب کارفرمایان، خود را درگیر کار برون سپاری می‌نمایند لذا در حین اجرای کار سوالات بیشماری از جنبه فنی برایشان پیش می‌آید که با جوابگویی و توجیه آنان از طرف واحدهای متقاضی کارفرمایی گامی بلند در راستای پیشبرد هرچه سریعتر پروژه‌ها برداشته می‌شود.

اجتناب از تغییر اجزای پروژه هنگام اجرا و ثبات مدیریت در واحدهای کارفرمایی یکی دیگر از این راهکارهاست. بعبارت دیگر اگر واحدهای کارفرمایی از مشاوران متخصص در زمینه مورد نیاز استفاده نمایند و در برآوردهای خود تمام جوانب کار را ببینند و از تغییر اجزای کار حین اجرا اجتناب نمایند، می‌توان به عنوان راهی جهت برون رفت از مشکل تاخیر در تحویل یاد نمود.

اطلاع رسانی در خصوص استانداردهای مورد نیاز سازمان و ارائه دستورالعمل‌ها به شرکت‌های خواهان کار و ارائه توضیحات لازم در جلسات توجیهی نسبت به در نظر گرفتن شرایط استاندارد و قوانین سازمان یکی دیگر از عوامل موثر در کاهش تاخیرهاست. با در نظر گرفتن تمام این عوامل و همچنین مدل برون سپاری رایج در سازمان‌ها، مدل ارائه شده در زیر جهت به حداقل رساندن مدت تاخیرها ارائه می‌شود:

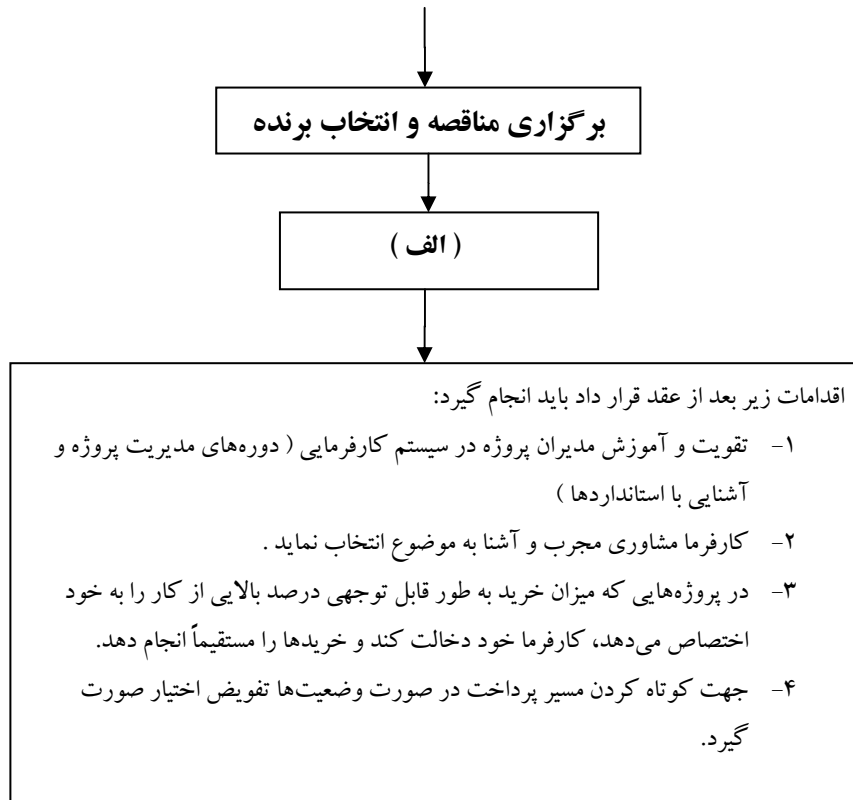


**در مرحله ارزیابی کیفی موارد زیر مد نظر قرار گیرد:**

- ۱- اولیت با شرکت‌هایی باشد که بومی منطقه برون سپاری هستند و یا سابقه کار و حضور و تجهیز کارگاه در منطقه مورد درخواست سازمان را دارند.
- ۲- ضریب تاثیر در فاکتورهای بنیه مالی و حسن اجرای کار افزایش یابد.
- ۳- داشتن مدیریت کیفیت و مدیریت پروژه به عنوان فاکتور امتیاز آور محاسبه شود.
- ۴- یکی از شروط سازمان در فرآیند پذیرش شرکت‌ها، داشتن چارت سازمانی با افرادی ثابت و با تخصص مورد نظر باشد.

( الف )





همانگونه که در مدل ارائه شده مشاهده می‌گردد اکثر پارامترهای موثر در تاخیر در این مدل دیده شده است و با ارائه راهکارهایی سعی در به حداقل رسانده شدن آن شده است.

### نتیجه گیری

در این مقاله، انگیزه‌ها و دلایل سازمان‌ها برای برون سپاری کارها تشریح شد. این انگیزه‌ها و دلایل، عمدتاً ناشی از کاهش در هزینه‌ها، حل مشکل نبودن نیروهای متخصص، تمرکز سازمان بر فعالیت‌های اصلی خود و بهبود در کیفیت ارائه خدمات می‌باشد. با این وجود برون سپاری نیز مانند هر پدیده دیگر، دارای معایبی و مخاطراتی می‌باشد که برخی از عوامل ایجادکننده

مخاطرات را می‌توان ناشی از عدم نظارت تخصصی، عدم آشنایی طرفین قرارداد با موضوع و نداشتن تجربه و دانش کافی در زمینه برون سپاری، ناهماهنگی و اصطکاک بین نیروها دانست. لذا با تمام این تعابیر، برون سپاری در تمامی سازمان‌ها به چشم می‌خورد، ولی با این وجود عواملی چون لازم الاجرا بودن قوانین موجود در سازمان‌ها، عدم توانایی شرکت‌های خواهان کارهای برون سپاری، عدم برآورد صحیح کار و تغییر اجزای پروژه حین اجرای کار از جمله مواردی هستند که موجب تاخیر در تحویل پروژه‌ها می‌گردد. لذا در راستای حل این معضل تلاش در جهت آگاه سازی هرچه بیشتر شرکت‌ها با قوانین و استانداردهای موجود در سازمان‌ها و تقویت بنیه مالی شرکت‌ها با پرداخت‌های به موقع صورت وضعیت از جمله عواملی باشد که به شرکت‌ها کمک کند تا بتوانند تعهدات خود را در موعد مقرر تحویل دهند و در کارآمدی و تاثیر گذاری هرچه بیشتر سازمان‌ها موثر باشند. در نهایت در این مقاله مدلی ارائه شده است که در آن تاثیر موارد ایجاد کننده تاخیر دیده شده و تا حد ممکن سعی شده اثر این موارد با راهکاری متناسب با آن تخفیف داده شود.

## مراجع

- ۱- عرب مازیار یزدی، محمد و رفیعی، افسانه (۱۳۹۰). حسابرسی برون سپاری فناوری اطلاعات: مصلحت یا ضرورت. مجله دانش حسابرسی، دوره جدید، شماره ۵، سال یازدهم.
- ۲- قانون برگزاری مناقصات (۱۳۸۳). وزارت امور اقتصاد و دارایی.
- 3- Choi, K. (2008). A General Guide to *Outsourcing*.
- 4- Campbell, J.D., (1995). out sourcing in management: A valid alternative to Self Provision, *Journal of Quality in management*.
- 5- Delmotte, J., Sels., L., (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel* , Review Vol. 37 No. 5, pp. 543563.
- 6- Gregory, S., (2003). the Benefits of out sourcing have begun to cause a Ripple Effect on the Entire Analytical services sector, *Journal of European Industrial training*, Volume 26 ,Issue: 6.
- 7- Harrigan, K.R, (1985). Strategies for Intrafirm transfers and outside sourcing, *Academy of management Journal*, PP914-925.
- 8- Hong Kong Government Efficiency Unit. (October 2003). Serving the Community By Using the Private Sector: A general guide to outsourcing, Second Edition.

- 9- Mengen, M., (2001). Information Systems Outsourcing and ASP in the Health Care Industry, Bayreuth Hospital University, Retrieved 13 Aug. 2003.
- 10- Shaw, S., Fairhurst, D., (1997). Out Sourcing the hr function– Personal threat or valuable opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- 11- Van Mieghem, J.A., (1999). Coordinating investments, production and subcon tracings, *Springer Publishers*, London.
- 12- Walker, H., Harland, C., Knight, L., Lamming, R., (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (9), pp. 831-850.