

ضمن تشکر :

مقدم مدعوین محترم را گرامی می داریم

کلیاتی بر مدیریت برون سپاری

Outsourcing Management

یحیی صمدی مقدم

الی این

فی این

قال علی (ع):
رحم الله امراء عرف

من این

امیر مومنان علی (ع) فرمود :
خداوند رحمت کند کسی را که بداند :
به کجا می رود؟
در کجاست ؟
از کجاست ؟



Future

Present

Past

Where we are going ?

Where we are ?

Where we were ?



کلان روندهای ۲۰۳۰

- تنوع جمعیتی
- ظهور فرد گرایی و توانمند سازی فردی
- قدرت تکنولوژی (دیجیتال)
- افزایش مقررات و قوانین محدود کننده
- سیستم های خودسازماندهی
- ظهور نسل آلفا
- تحول در آزمایشات ژنتیک

اجتماعی و قانونی

- عدم قطعیت ژئوپلیتیک و بومی سازی اقتصاد جهانی
- تغییر قدرت اقتصادی و ظهور کلاس میانی

اقتصادی

- تغییرات آب و هوایی و زیست محیطی
- کمبود منابع و افزایش تقاضا برای غذا، آب و انرژی
- گسترش شهر نشینی و توسعه شهر هوشمند

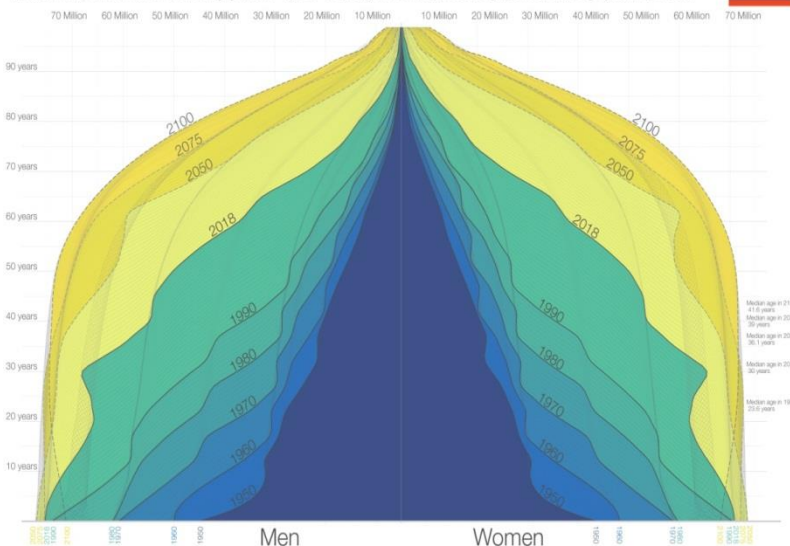
زیست محیطی



- تا سال ۲۰۳۰ جمعیت جهان ۸.۵ میلیارد نفر خواهد شد. برخی از مناطق یا کشورها با گسترش جمعیت انفجاری روبرو خواهند شد و برخی دیگر کشورها خصوصاً ژاپن ، اسپانیا و پرتغال جمعیت آنها رو به کاهش است .
- تا سال ۲۰۳۰ ، تعداد جمعیت بیش از ۶۵ سال حدود یک میلیارد نفر خواهد بود.
- تنوع جمعیتی موجود برای سازمان ها ، برای انتخاب و حفظ استعدادهای، ترکیب سالخوردگی گسترده و ناباروری، منجر به یک جهان کاملاً متفاوت در سال ۲۰۳۰ خواهد شد.
- دو سوم جمعیت جهان در شهرهایی زندگی می کنند که ۸۰٪ تولید ناخالص داخلی جهانی را تولید می کند.

The Demography of the World Population from 1950 to 2100

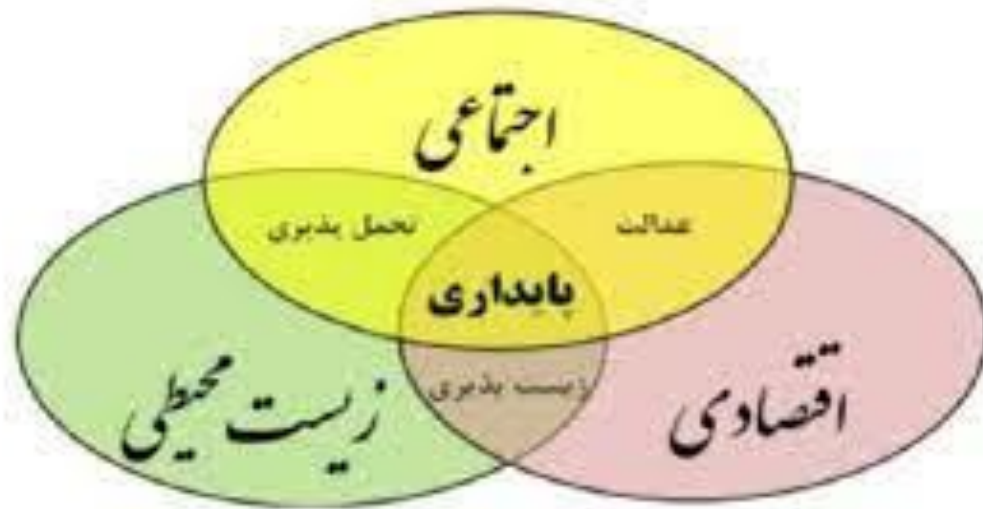
Shown is the age distribution of the world population - by sex - from 1950 to 2018 and the UN Population Division's projection until 2100.



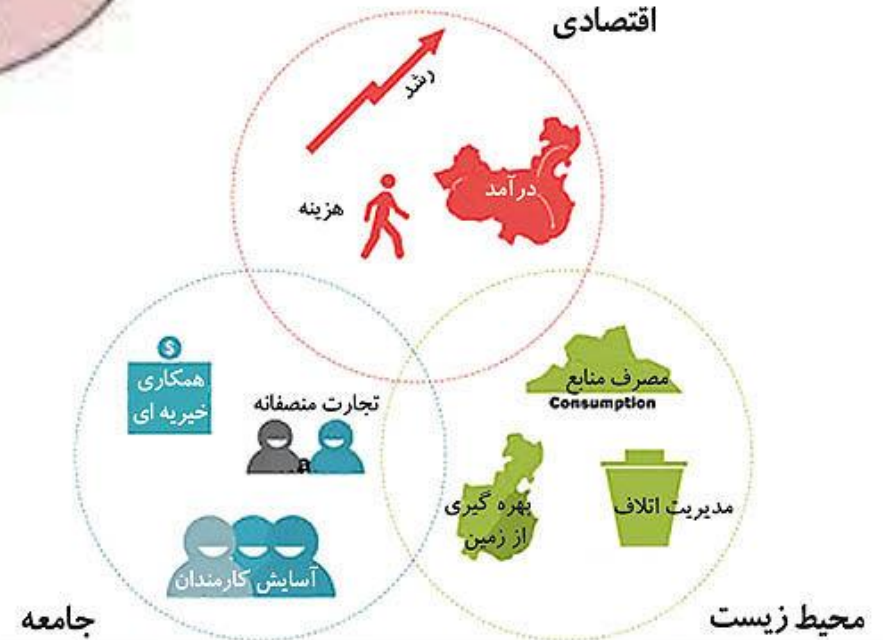
Data source: United Nations Population Division - World Population Prospects 2017, Medium Variant. The data visualization is available at OurWorldinData.org, where you find more research on how the world is changing and why.

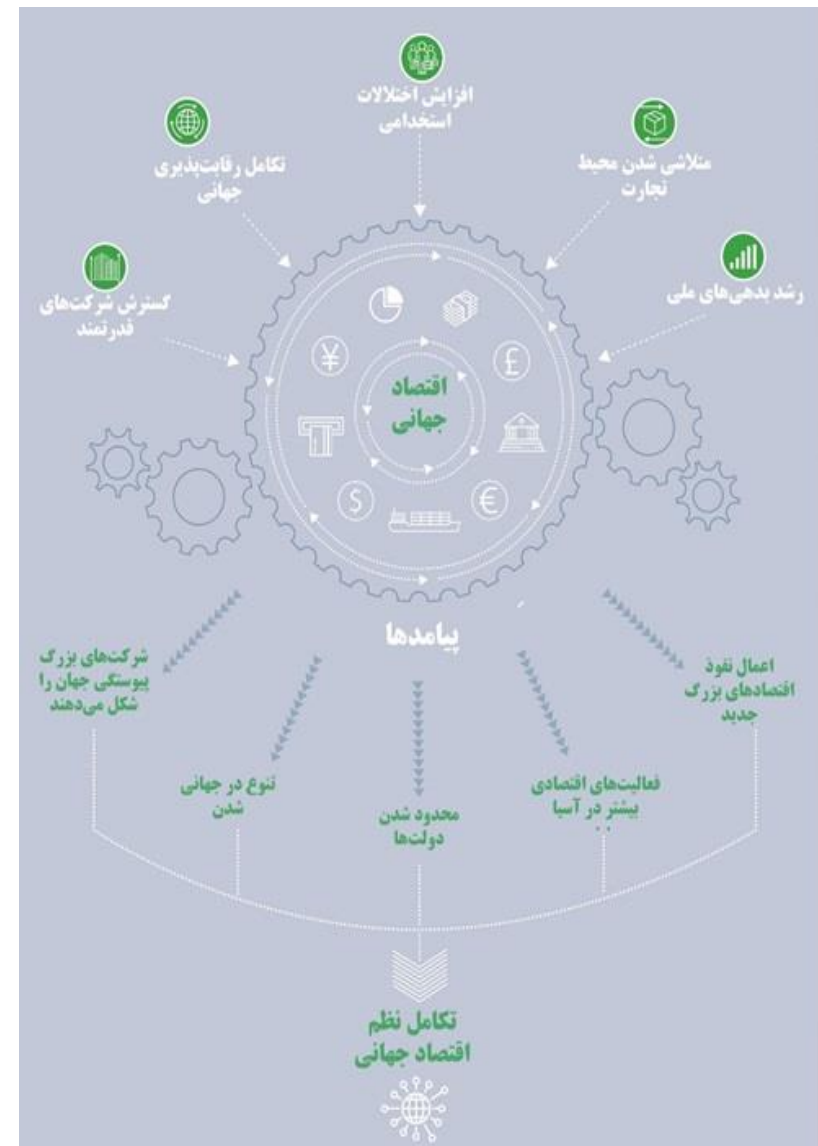
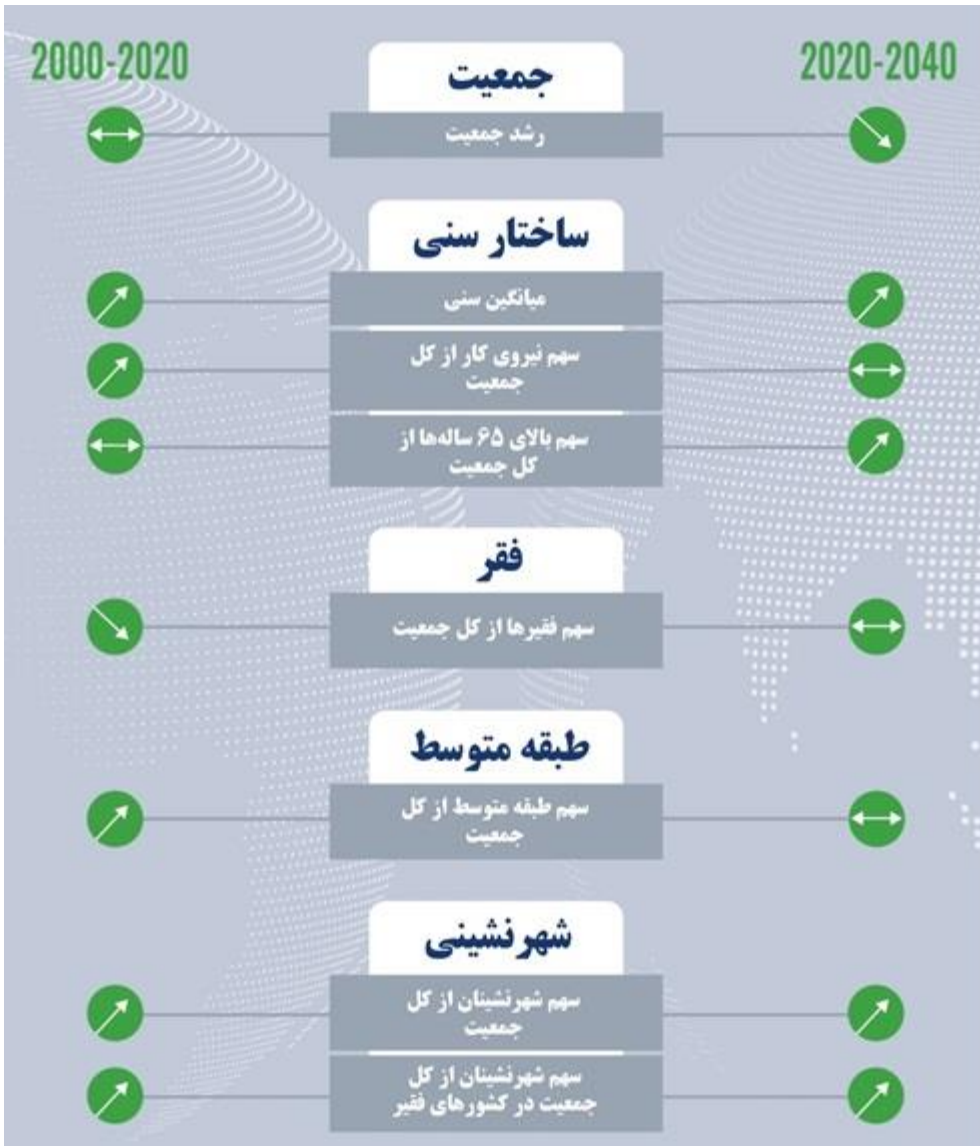
Licensed under CC-BY by the author Max Roser

- یک نظم جهانی جدید در حال ظهور است، به این دلیل که قدرت اقتصادی از «غرب» به آسیا تغییر می کند و سلامت اقتصاد جهانی به طور فزاینده با این منطقه پیوند می یابد.
- با توجه به این که عدم اطمینان ژئوپلیتیک در حال افزایش است به علت تغییرات لرزه ای در نگرش به جهانی شدن و حمایت از بازارهای محلی، از جمله مصرف کنندگان، در حال حاضر بیشتر توجه به اثرات کربن و حمایت از اقتصادهای محلی وجود دارد.
- برخی اقتصادهای نوظهور که به سرعت در حال رشد بودند، در حال رکود هستند.
- قیمت کالاها نقش مهمی در انتقال این اقتصادها به سمت عقب دارند. کشورهای در حال توسعه در آسیا، در مقابله با کشورهای آمریکای شمالی و اروپایی، قدرت بیشتری در جهان به دست خواهند آورد -
- سی سال پیش ، فرانسیس فوکویاما ، دانشمند علوم سیاسی سقوط دیوار برلین را "پایان تاریخ" اعلام کرد. منظور او این بود که هژمونی دموکراسی لیبرال غربی و نظم اقتصادی مرتبط با آن ، جهانی می شود و ثبات و رونق گسترده تر را رقم می زند. پیش بینی او زودرس بود. ضرایب جینی - اندازه گیری آماری اختلافات درآمدی - در همه اقشار ثروتمند کشورها ، از کشورهای کم درآمد تا کشورهای پردرآمد ، در حال افزایش است . این نابرابری در حال افزایش ، هم اکنون از جنبش "جلیقه زرد" در فرانسه گرفته تا اعتراضات خیابانی در هنگ کنگ و احساسات انزواطلبانه "برگزیت" و "اولویت امریکا" در حال نشان دادن پوپولیسم و ناامیدی است . پوپولیسم با اقدامات حمایت گرایبی در ارتباط است.



حوزه های مرتبط با توسعه پایدار







ترند تکنولوژی های برتر ۲۰۱۷ تا ۲۰۵۰:



توجهات مهم

این نقشه یک راهنمای کلی است و صرفاً جهت آشنایی با روندها و فناوریهای آینده است. برای اطلاعات بیشتر و جزئیات، لطفاً به منابع معتبر مراجعه کنید.

TRAVEL INFORMATION

This map has been printed using a color laser printer and is intended for use as a reference only. It is not intended to be used as a navigation tool. The map is a simulation of possible future trajectories and is not intended to be used as a navigation tool. The map is a simulation of possible future trajectories and is not intended to be used as a navigation tool.

LOST PERSONS

Persons having any unexplained disappearance should be reported to the appropriate authorities. This map is a simulation of possible future trajectories and is not intended to be used as a navigation tool.

ACKNOWLEDGMENTS

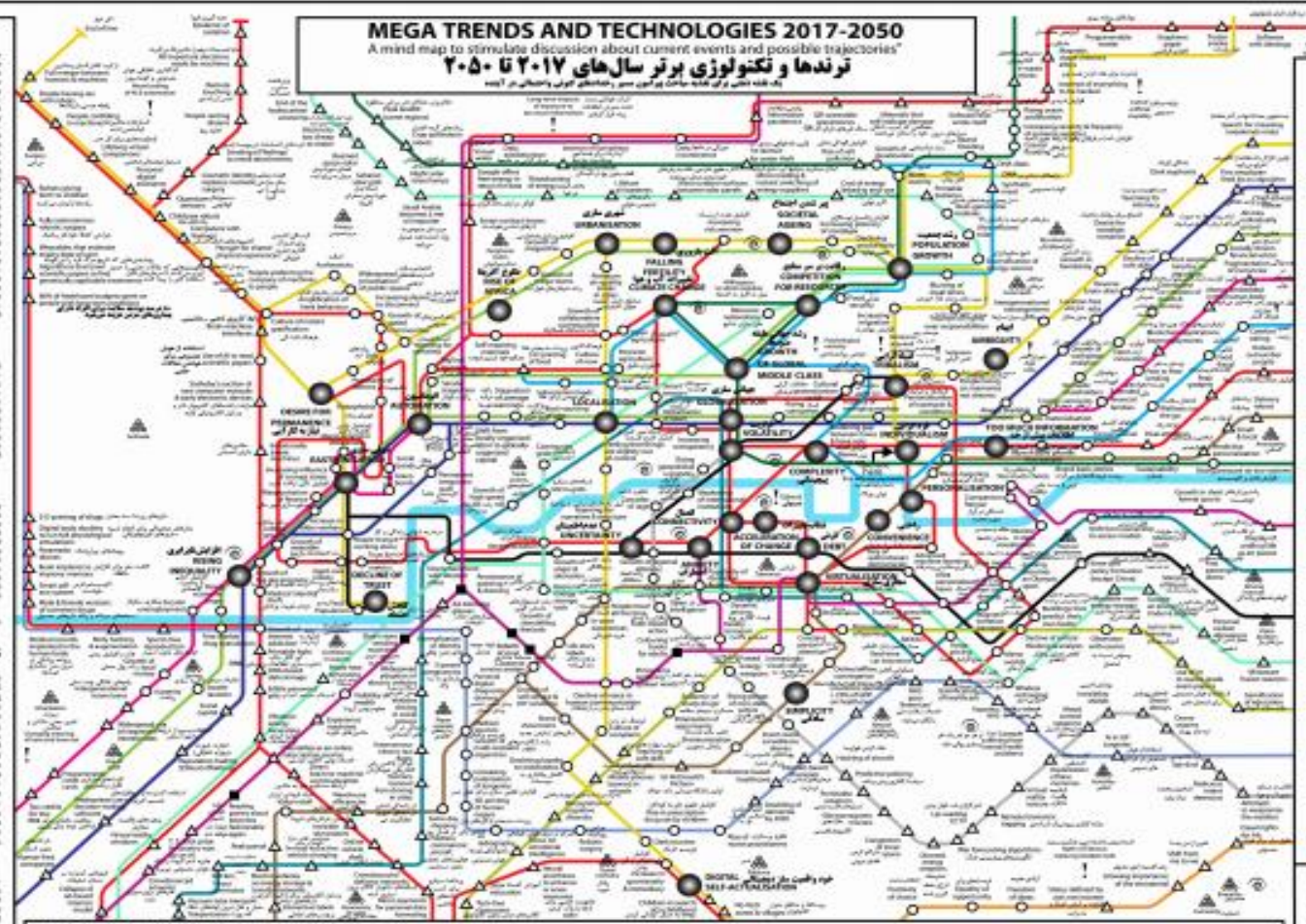
This map was created using software developed by the National Center for Strategic Studies. The map is a simulation of possible future trajectories and is not intended to be used as a navigation tool.

LARGE PRINTED COPIES

Large printed copies of this map are available for purchase. Contact the National Center for Strategic Studies for more information.

کپی برداری ممنوع

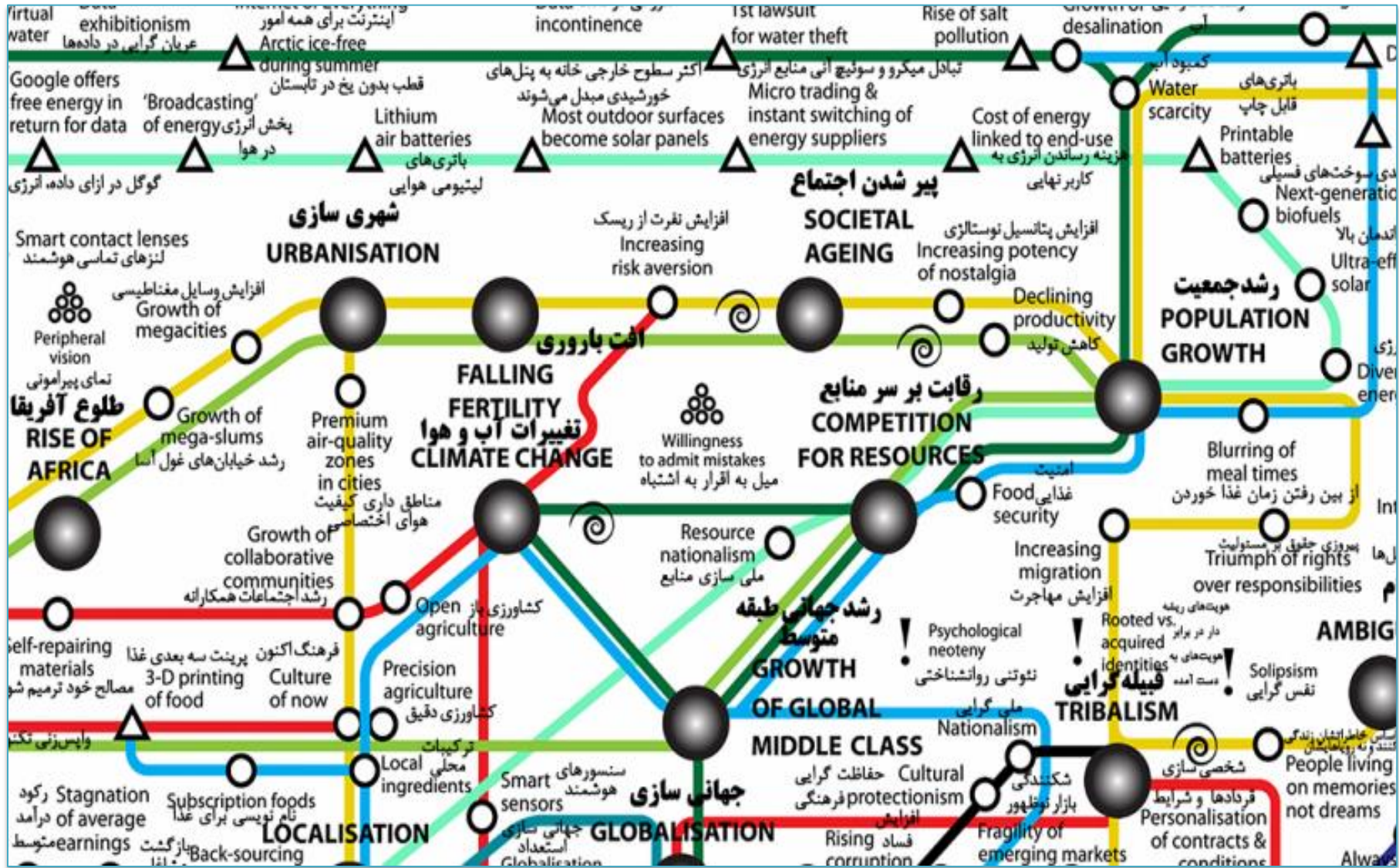
این سند را می توان برای اهداف آموزشی و تحقیقاتی استفاده کرد. هرگونه کپی برداری غیر از این موارد ممنوع است.



- TREND LINES**
مسیر ترندها
- Society جامعه
 - Work کار
 - Economy اقتصاد
 - Money پول
 - Food غذا
 - Technology تکنولوژی
 - Retail بازار سهام
 - Environment محیط زیست
 - Media رسانه
 - Transport حمل و نقل
 - Politics سیاست
 - Energy انرژی
 - Education آموزش
 - Health سلامت
 - Security امنیت
 - Values ارزش ها
- LEGEND**
- Mega Trends
 - New
 - ▲ Hot
 - Counter-trend
 - Potential
 - ▲ Current
 - ! Risk of interest

- GLOBAL GAMECHANGERS (What could possibly go wrong?)**
- Regulatory change
 - Systemic financial collapse
 - Inflation running at > 10%
 - Rapid rise in US interest rates
 - Major Chinese slowdown
 - Global trade collapse
 - Severe social disparities
 - Super volcano eruption
 - Severe space weather
 - Bogus asteroid
 - Gamma ray burst
 - Glaciers methane burp
 - Extreme climate change
 - Major civil accidents
 - Loss of antibiotic efficacy
 - Global pandemic virus
 - Failure to treat obesity
 - Mental health epidemic
 - Reduction from mobile devices
 - Controlling of the Chinese birth rate
 - Oil price shock
 - Extended drought
 - Mass unemployment caused by AI
 - Biological terrorism
 - Destabilization of China
 - Collapse of EU
 - Russian expansionism
 - Water trading & speculation
 - Collapse of EU pensions funding
 - Major sovereign debt default
 - Wingmanization of near space
 - Collapse of North Korea
 - US/China war
 - India/Pakistan war
 - Blockage of the Strait of Hormuz
 - Self-replicating killer robots
 - Decline of human intelligence
 - Message received from outer space
 - Finding out the Messiah is real (OMG)
 - Return of the Messiah (back boy)
 - People taking these things seriously
 - Something I haven't thought of

ترند تکنولوژی های برتر ۲۰۱۷ تا ۲۰۵۰:





تکنولوژی های آینده



- محاسبات و رایانه های کوانتومی
- تشخیص چهره و بینایی رایانه ای
- رابطه های صوتی و چت بات ها
- هواپیماهای بدون سرنشین
- فناوری نانو و علم مواد
- لباس های هوشمند
- امنیت سایبری
- وسایل نقلیه خودران
- گجت های پوشیدنی
- همجوئی هسته ای
- کشاورزی مدرن و هوشمند
- سیستم عامل های دیجیتال
- ژنومیک و جهش ژنتیکی موجودات زنده

- هوش مصنوعی
- ماشین لرنینگ
- اینترنت اشیا
- بیگ دیتا
- بلاکچین
- گرافن
- برق بی سیم
- رایانش ابری
- واقعیت مجازی
- اینترنت 5G و 6G
- دوقلوهای دیجیتالی
- همکاری انسان و ربات
- چاپ سه بعدی، چهار بعدی و ساخت مواد طبیعی

WHAT SHAPED THEM
Millennial parents (Generation Y)
Born 1980-1994 — aged 26-40

GENERATION ALPHA BORN 2010 - 2024

THEIR FUTURE
Older siblings to Generation Beta
Born 2025-2039

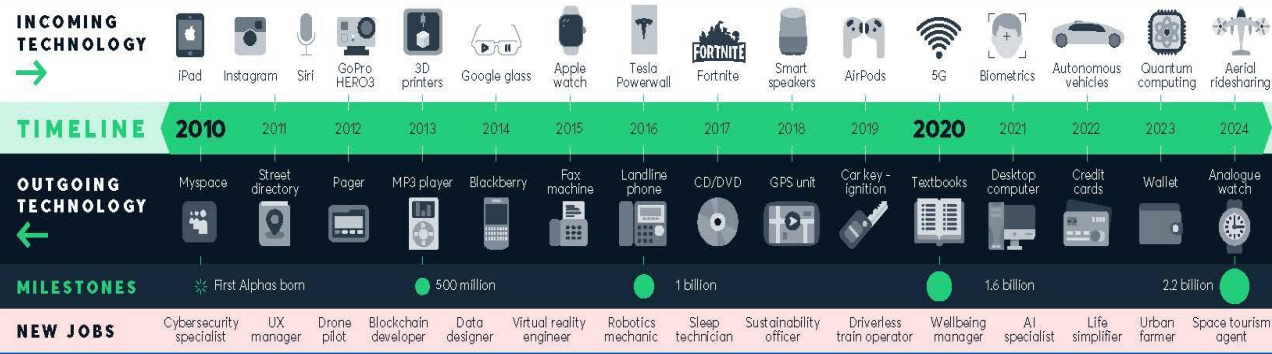
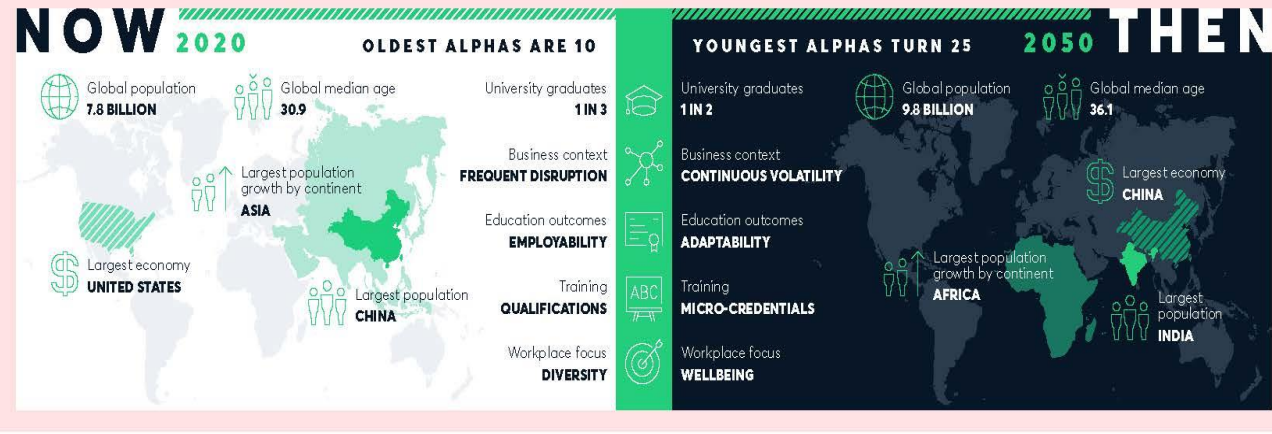
ABOUT GENERATION ALPHA

- LABELS**
- The Alphas
 - Generation glass
 - Upagers
 - Multi-modals
 - Global Gen

WEEKLY BIRTHS
2,740,000
Generation Alphas born globally each week



- TOP BABY NAMES**
- | | | |
|---------|---|--------|
| Noah | 1 | Olivia |
| Oliver | 2 | Ava |
| William | 3 | Amelia |



نسل آلفا نخستین نسل بشر است که تمام زمان زندگی خود را به طور کامل تحت تسلط تکنولوژی سپری می‌کند. سال ۲۰۱۰، همان سالی است که آی‌پد برای اولین بار به بازار عرضه شد، اینستاگرام به وجود آمد و نام این اپلیکیشن تبدیل به کلمه سال شد.

تفاوت جوانان نسل امروز با نسل‌های قبل



بیبی بومرها
(۱۹۴۰-۱۹۵۹)



نسل X
(۱۹۶۰-۱۹۷۹)



نسل Y
(هزاره، ۱۹۹۴-۱۹۸۰)



نسل Z
(۱۹۹۵-۲۰۱۰)

فضا	بیبی بومرها (۱۹۴۰-۱۹۵۹)	نسل X (۱۹۶۰-۱۹۷۹)	نسل Y (هزاره، ۱۹۹۴-۱۹۸۰)	نسل Z (۱۹۹۵-۲۰۱۰)
فضا	<ul style="list-style-type: none"> بعد از جنگ دیکتاتوری و سرکوب در برزیل 	<ul style="list-style-type: none"> تحول سیاسی کاپیتالیسم و تسلط شایسته‌سالاری 	<p>روزنامه صبح ایران</p> <ul style="list-style-type: none"> جهانی‌سازی ثبات اقتصادی ظهور اینترنت 	<ul style="list-style-type: none"> پویایی و واقعیت‌های چندگانه شبکه‌های اجتماعی مادرزاده‌های دیجیتال
رفتار	<ul style="list-style-type: none"> ایده‌آل‌گرا انقلابی طرفدار اصول اجتماعی 	<ul style="list-style-type: none"> وابسته به مادیات رقابتی فردگرایانه 	<ul style="list-style-type: none"> حامی جهانی شدن پرسشگر خود-محور 	<ul style="list-style-type: none"> هویت تعریف نشده جامعه-محور گفت‌وگو کننده واقع‌بین
مصرف	<ul style="list-style-type: none"> ایدئولوژی گرامافون و فیلم 	<ul style="list-style-type: none"> موقعیت اجتماعی برندها و خودرو کالاهای لوکس 	<ul style="list-style-type: none"> تجربه فستیوال‌ها و سفر پرچم‌داری 	<ul style="list-style-type: none"> منحصر به فرد بودن نامحدود بودن اخلاقی

McKinsey&Company

نسل آلفا نسلی است که بین سالهای ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵ (۱۳۹۰ الی ۱۳۹۴) متولد شده

است. آنچه ما می دانیم این است که نسل آلفا در زمان رونق اقتصادی متولد شد ، اما با

بسیاری از مسائل مهم سیاسی و اجتماعی مانند خشونت با اسلحه ، جنگ جهانی ،

نابرابری درآمد ، بدهی وام دانشجویان و تغییر اقلیم روبروست. آنچه یک نسل را از نسل

دیگر متفاوت می کند تغییرات تکنولوژیکی ، اجتماعی ، سیاسی و فرهنگی است که

همزمان با رشد آن ها اتفاق می افتد.

نسل آلفا متنوع ترین ، تحصیلکرده ترین ، آگاه ترین و باهوش ترین نسل خواهد بود ،

اما به دلیل فشارهای داخلی و خارجی بیشترین آسیب را از مشکلات بهداشت روان

خواهد دید. حال این نسل با چه ویژگیهایی بر روی آینده کاری تاثیر می گذارند؟





پنج موضوع کلیدی مدل جدید EFQM عبارتند از :

- **فرهنگ** - این مدل تشخیص می دهد که پرورش یک فرهنگ سازمانی ممتاز به این ترتیب است که شرکتها چگونه برای تحقق مبنای وجودی و ارزشهای پایدار، الهام بخش کارکنان خود بوده و آنها را مدیریت می کنند. فرهنگ ، ذوب کننده اعتقادات ، تنوع ، محیط و لحن یک سازمان است .
- **رهبری** - رهبری اثربخش ، سازمان را نسبت به مبنای وجودی و چشم انداز خود در مسیر صحیح قرار می دهد، به همین دلیل مدل جدید EFQM از یک رهبر در هر سطح حمایت می کند تا از تصمیم گیری ، همکاری و کار تیمی قوی در هر تیم و هر پروژه ، اطمینان یابد.
- **تحول و عملکرد** - تحول و عملکرد دو روی یک سکه می باشند. چگونه می توانید در حالی که یکی را حفظ کرده اید ، دیگری را هم حفظ کنید؟ این جایی است که مدل EFQM جدید، ارزش افزوده ایجاد می کند و یک چارچوب آزمایش شده برای موفقیت سازمانی را ارائه می دهد.
- **منعطف و سازگار** - هیچ دو سازمانی مشابه هم نمی باشند، به همین دلیل است که مدل جدید EFQM برای سازمان ها بدون توجه به اندازه یا بخش ، قابل انعطاف و سازگار می باشد و همانند یک چراغ در مسیر عملکرد پایدار ممتاز می درخشد.
- **آینده** - مدل جدید EFQM از سالها تجربه در حال تغییر در بازارها برای درک مزایای تحلیل های سازمانی ، پیش بینی آینده و هوش پیشگویانه در پیشبرد صحیح تحول طراحی شده است .

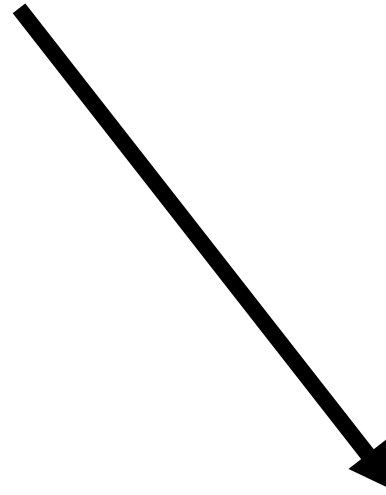
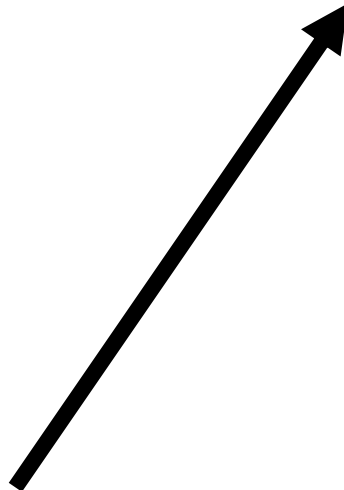
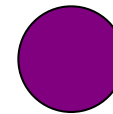
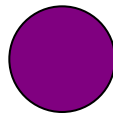
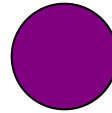
MBO



ارزش مدار



MBV



مسئولیت پذیر

پاسخگو

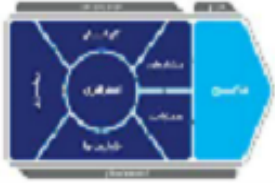
Customers' Perception+Value \leq Total Quality



Value Formula

$$\text{Value} = \frac{\text{What is received}}{\text{What is paid}}$$
$$= \frac{\text{Actually received} + \text{Perception}}{\text{Price paid} + \text{Inconvenience} + \text{Expectation}}$$

Cobb 1999



مفاهیم بنیادین

- رهبری آینده‌نگر و الهام‌بخش
- نگرش سیستمی
- مشتری‌مداری و ارزش‌آفرینی
- یادگیری، بهبود و نوآوری
- دل‌بستگی کارکنان
- توسعه شراکت‌ها
- توسعه قابلیت‌های سازمانی
- مدیریت با چابکی
- مسئولیت‌پذیری اجتماعی
- نتایج برجسته پایدار

سازمان‌های متعالی، شواهدی بارز و آشکار از عینیت یافتن مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی، در گستره سازمان خود به نمایش می‌گذارند.

این سازمان‌ها، با به‌کارگیری الگوی تعالی سازمانی، هرچه در مسیر تعالی، پیشرفت بیشتری داشته باشند، مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی در آنها شکوفاتر خواهند شد.



معیار ۶- عملیات

۱-۶- همکاران تجاری و تأمین کنندگان

توضیح دهید که چگونه:

- استراتژی و فرایندهای مدیریت همکاران تجاری و تأمین کنندگان کلیدی را همسو با جهت‌گیری استراتژیک سازمان توسعه می‌دهید.
- سازوکارهایی را به منظور تحلیل و طبقه‌بندی همکاران تجاری و تأمین کنندگان کلیدی، ارزیابی و نظارت بر عملکرد آنها به کار می‌گیرید تا از همسویی آنها با جهت‌گیری استراتژیک سازمان برای ارائه ارزش‌های پیشنهادی، اطمینان حاصل کنید.
- به منظور پیشبرد عملیات جاری و توسعه قابلیت‌های سازمانی، شبکه‌هایی را برای شناسایی فرصت‌های بالقوه همکاری و تأمین توسعه می‌دهید.
- با تخصص، دانش و منابع خود، از بهبود عملکرد و برنامه‌های توسعه و ارتقای همکاران تجاری و تأمین کنندگان کلیدی، حمایت می‌کنید.
- روابط کاری با همکاران تجاری و تأمین کنندگان را بر مبنای منافع متقابل، احترام، اعتماد و شفافیت توسعه می‌دهید.
- برداشت‌ها، شکایت‌ها، ایده‌ها و بازخوردهای همکاران تجاری و تأمین کنندگان را درک و مدیریت می‌کنید.

• پیتر دراگر :

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، بیمارستان ها و دانشگاه های 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 کاری های آن آشنایند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمان ها به نهادهای بیرونی واگذار می شود.”

استراتژی غالب در دهه ۹۰ :

هسته کوچک - شبکه بزرگ



چارلز هندی متفکر معروف در کتاب «پیل و پشه» خود می گوید:
پیل پیکران باید دریابند که یک سازمان نیاز ندارد تا همه چیز
را خودش انجام دهد، بویژه هنگامی که دیگرانی همچون پشه
های چابک هستند که می توانند در سایه تخصص خود کارها و
خدمات موردنیاز را بهتر و ارزان تر انجام دهند.

❖ **بوئینگ** طی قراردادی با چند شرکت، تامین ابزار و تجهیزات فنی مورد نیاز خود را به پیمانکار واگذار نموده و بدین ترتیب توانسته است تعدادی از انبارهای خود را تعطیل کند.

❖ **نایک**، بزرگترین فروشنده کفشهای ورزشی در جهان، مالک هیچ کارخانه، دستگاه، ابزار، یا مستغلات عمده‌ای نیست. آنچه دارد، نظام اطلاعات گسترده‌ای است که به هم می‌آمیزد و از آنها بهره برداری می‌کند.

❖ **کامپک**، رایانه را خود طراحی می‌کند ولی تولید آن را به شرکتی در کالیفرنیا سپرده است. نظام اطلاعاتی ایجاد رابطه با تولیدکننده و همچنین بازاریابی نیز برعهده کامپک است که البته از کارگزارانی بهتر از خود در این زمینه‌ها استفاده می‌کند.



برون سپاری عروسک باربی :

❖ عروسک های باربی را در نظر بگیرید. این عروسک در دفتر مرکزی در کالیفرنیا

طراحی می شود. برای ساختن بدن عروسک، پلاستیکی که مورد نیاز است از پالایش

نفت در تایوان به دست می آید. موهای نایلونی باربی را در ژاپن تولید می کنند و

لباس های پنبه ای باربی هم در چین تولید می شود. قالب های لازم برای ساختن

باربی و رنگی که مورد استفاده قرار می گیرد در امریکا تولید می شود. مونتاژ قطعات

هم در مالزی و اندونزی انجام می گیرد. برای ارزیابی کیفیت، عروسکها را در

کالیفرنیا آزمایش می کنند و از همان جا به بازارهای جهان فرستاده می شود.

❖ براساس آمار منتشره موسسه **Cyber futuristics** بیشترین

درصد از فعالیت های برون سپاری شده (۲۸٪) مربوط به

فناوری اطلاعات ، بعد از آن به ترتیب مربوط به **منابع**

انسانی (۱۵٪) ، بازاریابی و فروش (۱۴٪) ، **خدمات مالی** (۱۱٪) و

۳۲٪ باقیمانده مربوط به فرآیندهای مختلف درون سازمانی

همچون **خدمات اداری** می باشد.

دلایل اصلی برون سپاری در سازمان را می
توان در موضوعاتی از قبیل **صرفه جویی های**
مالی، **تمرکز روی موضوع های استراتژیک**،
بهبود خدمات، **دستیابی به تکنولوژی و مهارت**
های تخصصی جستجو نمود .

تبعات و اثرات منفی



ممکن است برون سپاری **اثر جدی روی روحیه**

کارکنان داشته باشد , همچنین **خطر انتقال دانش**

و **تخصص داخلی** به **عرضه کنندگان خدمات**

وجود دارد .

امروزه مدیران در جستجوی راهکارهایی

هستند که موفقیت را برایشان به ارمغان آورد .

برون سپاری یکی از روش هایی است که می

تواند منجر به کسب مزیت رقابتی و موفقیت

سازمان ها در دنیای کنونی شود .

ایجاد آمادگی برای واکنش سریعتر در بهره
گیری از فرصت های زود گذر و کم ثبات یکی
از چالش های اساسی سازمان ها و بنگاه ها
در عصر حاضر است.

در واقع سازمان ها امروز برای استفاده از این

گونه فرصت ها ناگزیر به ایجاد ساختار منعطف

و نیز بهره مندی بیشتر از امکانات گسترده

بیرون از سازمان ها هستند

کار را به دست کاردان بسپار

❖ برون سپاری به معنای خریدن بخشی از منابع یا امکانات یک شرکت یا سازمان دیگر است.

❖ برون سپاری نوعی مقاطعه کاری است و در همه ی زمینه ها قابل استفاده است.

❖ برون سپاری می تواند به صورت ارائه خدمات، ابزار و برای یک سازمان باشد.



- ❖ اعتماد به منابع بیرونی برای تولید اجزا و فعالیت هایی که ارزش افزوده ایجاد می کنند. (Lei & Hitt)
- ❖ انجام وظایفی که قبلا توسط کارکنان شرکت انجام می گرفته به وسیله کارکنان دیگر (Perry)
- ❖ واگذار کردن فعالیت های خارج از قابلیت کلیدی (Core competency) سازمان به یک تامین کننده (Sharp)
- ❖ داشتن یک تامین کننده بیرونی که خدمتی را فراهم می کند که شرکت معمولا در داخل انجام می داده است. (Laabs)
- ❖ انتقال وظایف روتین و تکراری به یک منبع بیرونی (Gibson)

برون سپاری چیست؟

به تصمیم اتخاذ شده توسط یک سازمان جهت ارائه و یا فروش دارایی ها، نیروی انسانی و خدمات به شخص ثالث، برون سپاری گفته می شود که طرف قرارداد متعهد می گردد که در قبال درآمد مشخص و در یک زمان معین، دارایی ها و خدمات قید شده در قرارداد را ارائه و مدیریت نماید.

Kern 1997

M.F. Greaver

برون سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان بر اساس قرارداد. در حقیقت و در عمل در برون سپاری نه تنها فعالیتها منتقل می شوند ، بلکه عوامل تولید و **حق تصمیم گیری** نیز در اغلب موارد واگذار می گردد .

عوامل تولید عبارتند از:

- کارکنان - تسهیلات - تجهیزات - فناوری - سایر دارایی ها

❖ **حق تصمیم گیری** نیز عبارتست از:

- مسئولیت برای تصمیم گیری بر روی اجزاء اصلی فعالیتها منتقل شده



به منظور درک این مطلب که چرا شرکت ها فعالیت های خود را برون سپاری می کنند می توان اهداف و منافع حاصله را به شکل زیر برشمرد:

(۱) بهبود کیفیت خدمات و افزایش کمیت کارها با رعایت اصول صرفه جویی در هزینه ها

(۲) افزایش سرعت انجام کارها و حذف بوروکراسی حاکم بر ادارات و سامانه های دولتی

(۳) آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر

(۴) افزایش رقابت به منظور افزایش کیفیت خدمات، عملیات، کاهش و کنترل هزینه عملیات

(۵) استقرار نظام کارمزدی به جای نظام وقت مزدی سنتی حاکم، بالاخص در ادارات دولتی

۶) ایجاد فرهنگ ضد انحصار در جهت ارائه خدمات به منظور افزایش حق انتخاب مشتری

۷) ایجاد انگیزه کاری در کارکنان و پیمانکاران جهت دسترسی به منافع مناسب و بالطبع افزایش خدمات مطلوب و رضایتمندی بیشتر

۸) افزایش تمرکز سازمان بر یک فعالیت خاص و مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر

۹) در دسترس قرار گرفتن وجوه سرمایه و تقسیم خطرپذیری

- 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.

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

component parts
functional
process

۱. در سطح قطعات و اجزاء
۲. در سطح وظیفه
۳. در سطح فرآیند



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 فعالیتها؟ (What?)

سازمان شما چه فعالیت‌هایی را باید برون سپاری نماید؟

۳- به چه کسی؟ (Whom?)

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

۴- چگونه؟ (How?)

سازمان شما پس از برون سپاری فعالیت‌ها چگونه باید اداره شود؟



❖ تعیین کلیدی بودن فعالیت

❖ بررسی وجوه قانونی

❖ ملاحظات بازار

❖ آنالیز هزینه و عملکرد

❖ بررسی قابلیت مدیریت بر ارائه دهنده خدمت

❖ بررسی قابلیت مدیریت بر فرآیندهای جدید

❖ ارزیابی ریسک

تفاوت بین "پیمان کاری" با "برون سپاری" در این است که در برون سپاری تجدید ساختار یک سری فعالیت‌های ویژه با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی‌های ویژه‌ای را دارا می‌باشند صورت می‌پذیرد، در حالی که در پیمان کاری فرعی قسمتی از فعالیت‌های سازمان با کمک پیمان کار انجام می‌شود و تجدید ساختاری صورت نمی‌گیرد.

۳ تفاوت عمده بین برون سپاری و پیمانکاری وجود دارد:

- ۱- در برون سپاری فعالیت از نوع بلند مدت و دو طرفه است در حالیکه روابط پیمانکاری، مقطعی می باشند.
- ۲- معمولاً فعالیت‌هایی توسط پیمانکار انجام می شود که سازمان در زمینه آن تخصص ندارد و باید از خدمات بیرونی استفاده نماید. ولی فعالیت‌هایی که به دلایلی غیر از نبود تخصص مانند نداشتن ظرفیت، نداشتن صرفه اقتصادی به بیرون سپرده می شود از نوع برون سپاری است.
- ۳- اتخاذ رویکرد برون سپاری معمولاً به تجدید ساختار در سازمان می انجامد ولی استفاده از خدمات پیمانکاری این نتیجه را به دنبال ندارد.

برون سپاری از لحاظ سطح تصمیم گیری به

دو دسته تقسیم میشود:

❖ برون سپاری تاکتیکی یا سنتی

❖ برون سپاری راهبردی یا استراتژیک



فرق برون سپاری تاکتیکی (سنتی) با برون سپاری استراتژیک

- در برون سپاری تاکتیکی تجزیه و تحلیل های بسیار ساده ای انجام می گیرد و تصمیمات بر اساس معیار هزینه اتخاذ شده و به سایر منافع یا مخاطرات تصمیم گیری توجه چندانی نمی شود.
- در برون سپاری استراتژیک تجزیه و تحلیل های متعددی انجام میگیرد و تمامی مدیران در آن دخیل بوده و تصمیم گیری از فرایند منطقی تری برخوردار است.

برون سپاری استراتژیک چیست؟

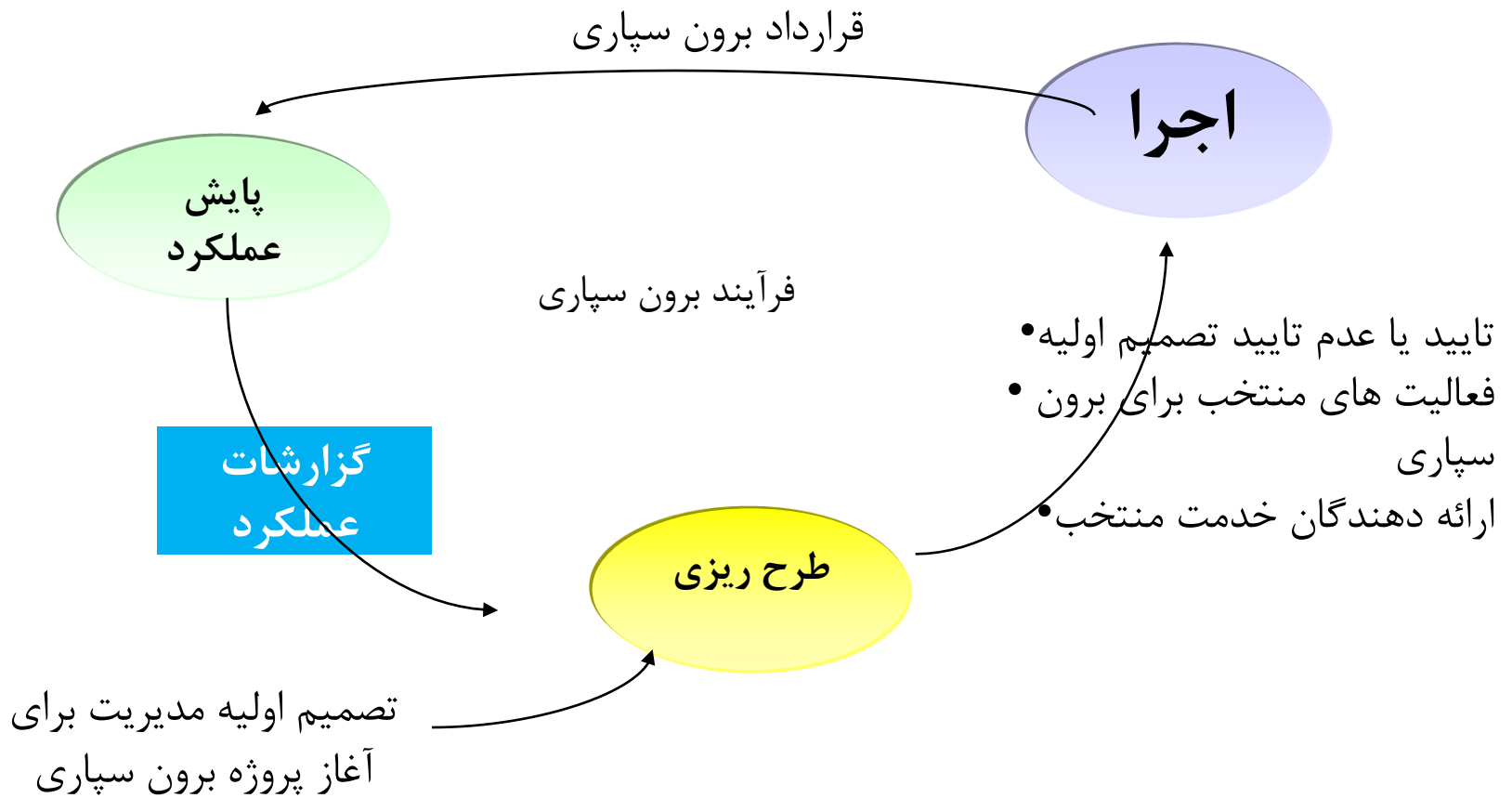
برون سپاری استراتژیک عبارتست از: یک نگاه استراتژیک به برون سپاری که بتواند فرایندهای مسئله دار، وضع بد بهره وری، مشکلات ترک کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل کند و علاوه بر هزینه به سایر جنبه ها از قبیل بهبود کیفیت عملیات، توانایی توسعه فعالیت ها و دسترسی به قابلیت ها و دانش دیگران نیز توجه می 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 برون سپاری را در سطح بالاتری قرار می دهد.

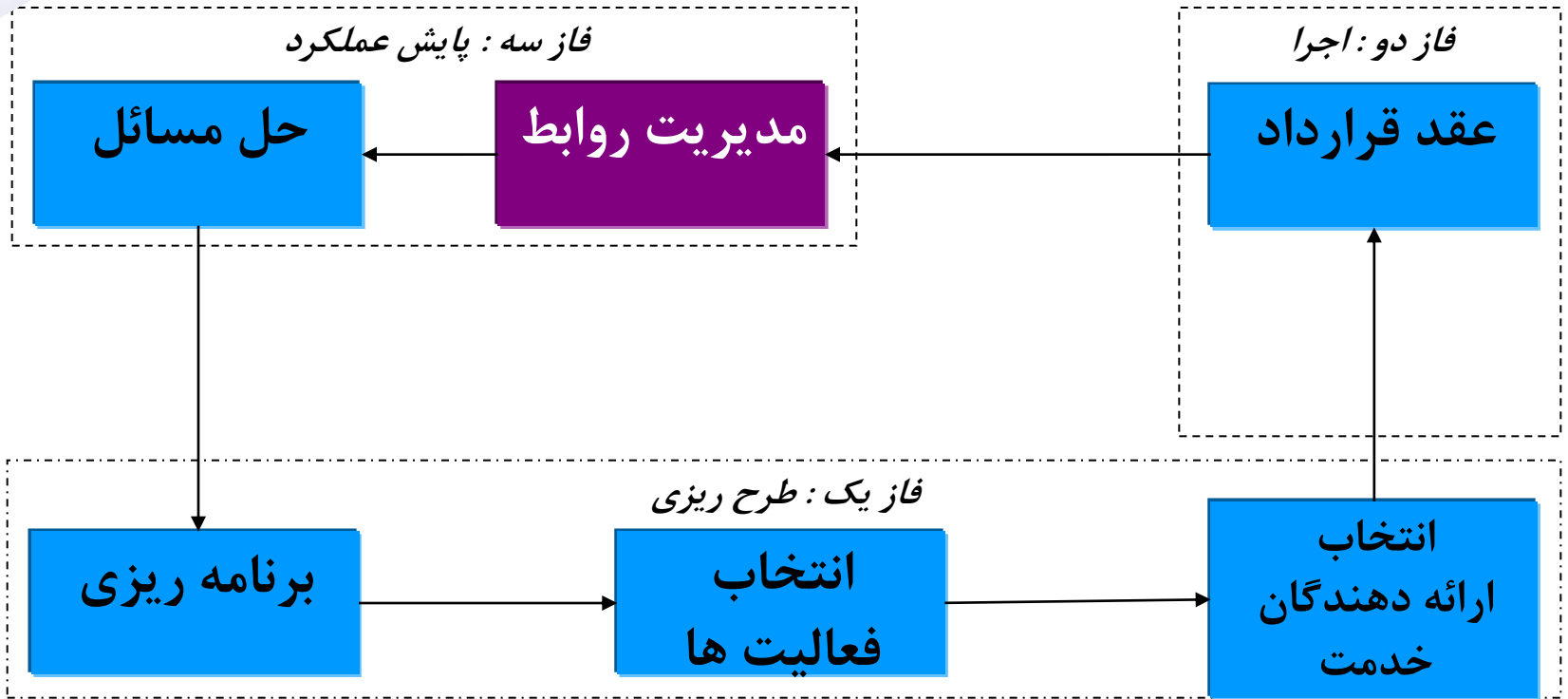


- چشم انداز آینده
- قابلیت های کلیدی فعلی و آینده
- ساختار فعلی و آینده
- هزینه های فعلی و آینده
- عملکرد فعلی و آینده - مزیت رقابتی فعلی و آینده

متدولوژی IAP



فرایند برون سپاری استراتژیک:



برون سپاری ابزار تغییر ساختاری سازمان ها

Pace of Change

Fast

Measured

Tactical

**Focused Process Improvement
(Quality, Time, Cost)**

Continuous Improvement

Degree of Change

Strategic

Focused Restructure

Business Process Innovation

چه نوع فعالیت هایی را می توان برون سپاری کرد؟

- محورها، اهداف و مأموریت های اصلی سازمان خود را تبیین کنید. هر چیزی غیر از موارد اصلی سازمان خود و آنچه نسبت به آن ها بی اهمیت است را می توانید برون سپاری نمایید.

برای این کار می توان به سوالات زیر پاسخ داد:

۱. هسته اصلی و علت وجودی سازمان (**Core Business**) شما چیست؟
۲. مزیت رقابتی سازمان شما چیست؟ یا چه چیزی در سازمان شما وجود دارد که دیگران ندارند و می تواند در تبلیغ و رقابت بکار آید؟
۳. سازمان در پی ایجاد و عرضه چه چیزی است؟

چه نوع فعالیت هایی را می توان برون سپاری کرد؟

سعی و تلاش گروه خود را روی مأموریت و هسته اصلی و وجودی سازمان خود (Core Business, Core Competence) متمرکز کنید و حواشی را به دیگران بسپارید. **سازمان را تخصصی کنید.** به سازمان تفهیم کنید که وظیفه اصلی و محوری آنها چیست و هر چه بیرون از آن است را، اگر برون سپاری نمایید، می توان هزینه ها را کم کرد و میزان تولید را بالا برد. حول محوری که خودتان تخصص دارید کار کنید و اجازه دهید که دیگران نیز حول تخصصی که دارند برای شما کار کنند.

هیچوقت گول **صرفه جویی در قیمت ها** را نخورید. متأسفانه بسیاری از پروژه ها فقط برای تقلیل قیمت برون سپاری می شوند و رشد تولید و کیفیت مد نظر قرار نمی گیرد. کارمندان از **تخصصی شدن** کارها به دلیل محدود شدن تخصص هایشان هراس دارند. تخصصی شدن و عمیق تر دانستن یک رشته، باعث با ارزش تر شدن افراد می شود. اما اگر رشته ای بی استفاده شود، متخصص های آن نیز بی کار می شوند یا به سختی کاری جدید پیدا می کنند. این مشکل تا حدی بدخیم بوده و راه حلی ساده برای آن وجود ندارد.

چه خدماتی را باید برون سپاری کرد؟

- (۱) هر چه فعالیت خدماتی ملموس و مشخص تر باشد تمایل به برون سپاری آن فعالیت بیشتر است.
- (۲) هر چه فعالیت خدماتی استاندارد پذیر تر باشد تمایل بیشتری به برون سپاری آن فعالیت وجود دارد.
- (۳) هر چه میزان تفکیک ناپذیری فعالیت کمتر باشد تمایل جهت واگذاری این گونه فعالیت کمتر است.
- (۴) هر چه فعالیتها بیشتر معطوف به استاندارد کردن باشد تمایل بیشتری جهت واگذاری فعالیتها وجود دارد.
- (۵) هر چه پیچیدگی فعالیتها خدماتی بیشتر باشد تمایل کمتری به برون سپاری آن فعالیت احساس می شود.
- (۶) هر چه تماس فعالیتها خدماتی با مشترک بیشتر باشد تمایل جهت برون سپاری آن فعالیت کمتر است.

چه خدماتی را باید برون سپاری کرد؟

- ۷) هر چه فعالیت خدماتی اصلی تر باشد ارتباط مستقیم بین تفکیک پذیر و استاندارد پذیر بودن آن و تقاضا برای گرایش به برون سپاری قوی تر است.
- ۸) هر چه فعالیت های خدماتی اصلی تر باشد رابطه معکوس بین پیچیدگی، عدم تفکیک پذیری و تماس با مشتری و تقاضا برای گرایش به برون سپاری ضعیف تر است.
- ۹) هر چه اهمیت فعالیت های خدماتی بیشتر باشد ارتباط معکوس بین ناملموسی، تفکیک ناپذیری و تماس با مشتری با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیتها قوی تر است.
- ۱۰) هر چه اهمیت فعالیت های خدماتی بیشتر باشد ارتباط مستقیم بین عدم استاندارد پذیری تعیین قیمت بر اساس رقابت و پیچیدگی فعالیت با تمایل به برون سپاری این گونه فعالیتها ضعیف تر است.
- ۱۱) هر چه تأمین کنندگان و ارایه دهندگان فعالیت های خدماتی بیشتر باشد و فعالیت ملموس، استاندارد پذیر و تفکیک پذیر تر باشد گرایش به برون سپاری این گونه فعالیتها قوی تر است.

راهبردها و ملاحظات برون سپاری



ملاحظات برون سپاری کسب و کار:

• زمان

- در چه زمانی باید برون سپاری انجام شود؟
- آیا زمان مورد انتظار بازار و زمان تولید مناسب برای برون سپاری است؟

• هزینه ها

- چه صرفه جویی‌هایی امکان پذیر است؟
- آیا هزینه‌هایی مانند انتقال دانش و فناوری در نظر گرفته شده اند؟

• کیفیت

- انتظار دارید محصول با چه سطحی از کیفیت به شما تحویل داده شود؟
- انتظارات کیفی چگونه تعریف و اندازه گیری می شوند؟
- آیا به مدیریت خطرپذیری و تهیه برنامه های اقتضایی توجه شده است؟

ملاحظات برون سپاری کسب و کار:

- **تعارضات**
 - آیا طرف مورد برون سپاری، با رقبا نیز قرارداد دارد؟ آیا شما نسبت به عدم افشای اطلاعات محرمانه اطمینان دارید؟
- **کنترل**
 - چه قسمت‌هایی از فناوری و دارایی‌ها معنوی شرکت در اختیار و کنترل طرف سوم است؟
 - چه قسمت‌های از دانش کسب و کار شما امکان دارد در اثر برون سپاری افشا شود؟
- **ارتباطات**
 - سهولت برقراری ارتباط با تامین کننده به چه میزان است؟
 - آیا طرف سوم به نکات مورد نظر شما توجه دارد و آنها را درک می کند؟
 - آیا (در صورت هم‌زبان نبودن دو طرف) افراد کافی برای ایجاد ارتباط به زبان های اصلی هر دو طرف را در اختیار دارید؟
 - آیا طرف سوم، روحیه پاسخ‌گویی دارد؟

ملاحظات کسب و کار برون سپاری:



- روش‌های مدیریت و اندازه گیری
 - ساختار گزارش دهی و مدیریت پروژه مشخص است؟
 - چه معیارهایی برای سنجش کار طرف سوم در نظر گرفته شده است؟
 - نتایج اندازه گیری چگونه گزارش خواهند شد؟
- مهارت‌ها
 - آیا طرف سوم مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای پروژه را داراست؟
- منابع
 - آیا طرف سوم، منابع مورد نیاز برای انجام پروژه را به موقع و به اندازه فراهم می‌کند؟
 - انتظارات مربوط به منابع انسانی چیست و طرف سوم آنها را برآورده می‌سازد؟
- موقعیت کاری و مکان فعالیت
 - آیا طرف سوم در ۳ یا ۵ سال، در دسترس خواهد بود؟
 - شرکت طرف سوم کجا به ثبت رسیده است؟

ملاحظات کسب و کار برون سپاری:

دلایل تغییرات ساختاری سازمان ها :

- اندازه بزرگ سازمان دیگر یک مزیت رقابتی نیست.
- رقبای کوچک و چابک توانایی تغییر یک شبه صنعت و ساختار هزینه ها را دارند.
- فشار رقابت در اقتصاد جهانی شدت بیشتر پیدا کرده است.
- زمان چرخه عمر محصولات و خدمات بصورت عجیبی کوتاه تر شده است و زمان پاسخگویی به تقاضا توسط رقبا کمتر شده است.
- بهبود عملکرد مالی و عملیات ، کلید موفقیت در شرایط بحرانی و رمز بقا است.
- سرمایه گذاران و تحلیل گران به آن دسته از شیوه های مدیریتی توجه دارند که بتواند با صرفه باشد.
- متخصصان و تکنسین ها بقدر کافی وجود دارند، لذا استخدام و به کارگیری آنان بصورت تمام وقت منطقی بنظر نمی آید.

ملاحظات قانونی برون سپاری:

مالکیت

- چه کسی مالک فناوری و دارایی های معنوی حاصله از انجام پروژه است؟
- چه راههایی برای پیشگیری از سوء استفاده از دارایی های معنوی شرکت در نظر گرفته شده است؟
- کنترل دارایی های معنوی

- مسئولیت کنترل دارایی های معنوی بر عهده کیست؟
- چه ساز و کاری برای حصول اطمینان از محافظت از دارایی های معنوی اندیشیده شده است؟
- مدیریت فرایند

- مشخصات تولید محصول چیست؟ و آیا به خوبی در قرارداد گنجانده شده اند؟
- آیا قرارداد منعقد شده با اهداف شرکت هماهنگی دارد؟
- نقطه عطف های کار تهیه شده اند؟
- در صورتی که رسیدن به نقطه عطفها محقق نشود، چه اقداماتی انجام خواهد شد؟
- معیارهای پذیرش چیست؟
- در صورت عدم تحقق معیارهای پذیرش، چه اقداماتی انجام خواهد شد؟

تعهدات

- تعهدات ناشی از انجام این طرح چیست؟
- بیمه های در نظر گرفته شده برای پروژه چیست؟ آیا کفایت دارند؟

ملاحظات قانونی برون سپاری:

- **تضمین**

- آیا تضمینی برای انجام طرح در نظر گرفته شده است؟
- این تضمین ها عملی هستند؟

- **حل و فصل دعاوی**

- آیا فرایندی برای حل و فصل دعاوی پیش بینی شده است؟
- دعاوی در چه مکانی حل خواهد شد؟
- هزینه حل و فصل دعاوی بر عهده کیست؟

- **اقدامات قانونی**

- در صورت تقض قرارداد، اقدامات قانونی در نظر گرفته شده چیست؟

ملاحظات قانونی برون سپاری:

- فسخ قرارداد

- آیا امکان فسخ قرارداد وجود دارد؟
- در چه شرایطی فسخ روی خواهد داد؟
- وضعیت دارایی‌های معنوی و فناوری در صورت فسخ قرارداد چگونه خواهد بود؟

- مالیات

- طرح چه تعهدات مالیاتی را ایجاد خواهد کرد؟
- پرداخت مالیات به عهده چه طرفی است؟

- مشاوره قانونی

- آیا شرکت یا واحد امور حقوقی شرکت مشاور حقوقی آگاه به موضوعات مربوطه در اختیار دارد؟

برون سپاری های موفق:

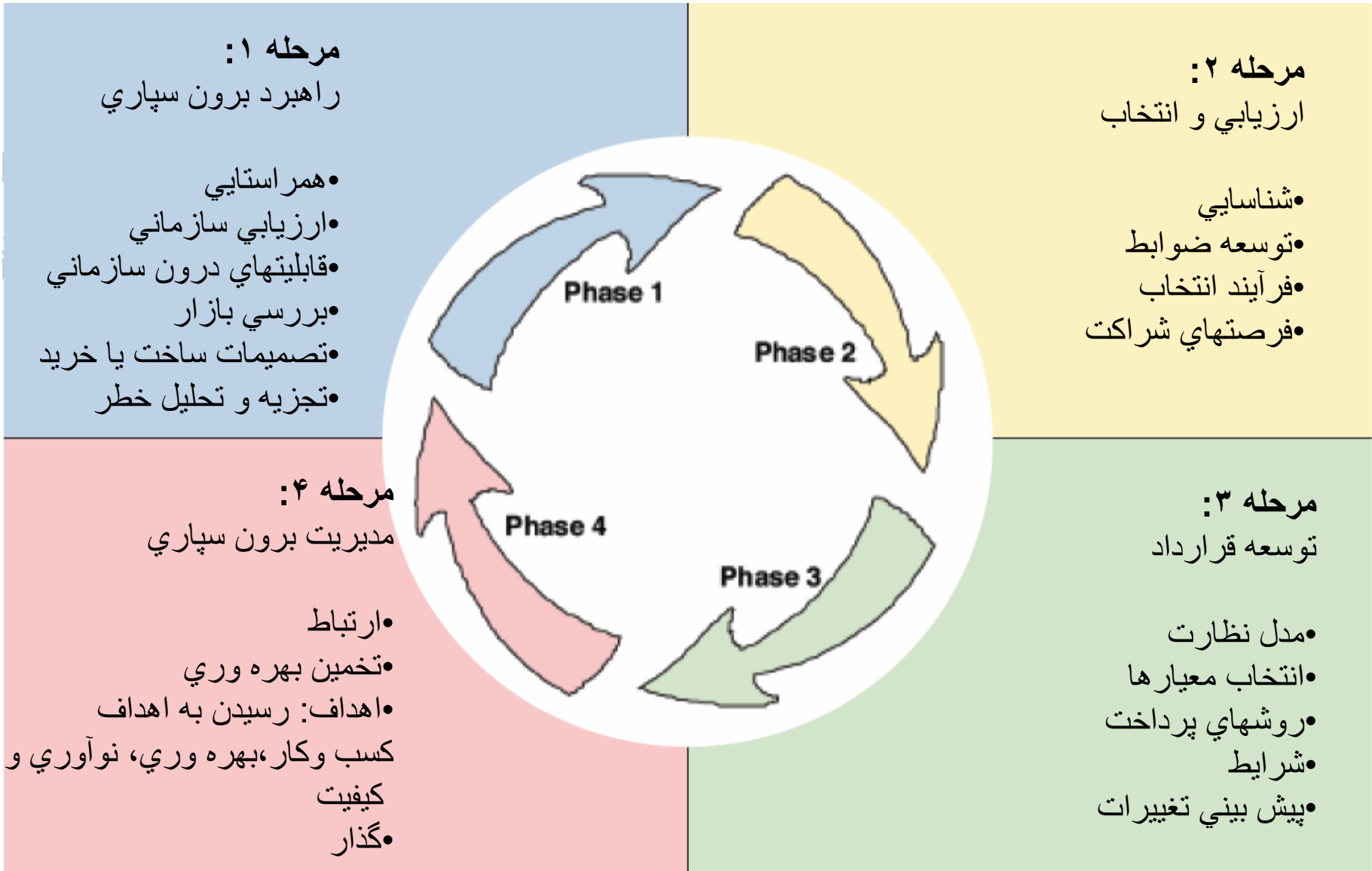
- رابطه دراز مدت با پیمانکاران کاملا متخصص برقرار کرده و آنرا حفظ کنید. اگر متقاعد شدید که برون سپاری عاقلانه و با منفعت است، حرکت بعدی شما، برقراری و حفظ یک رابطه تجاری و همکاری دراز مدت است. شما باید به دنبال یک پیمانکار یا شخص سوم مناسب باشید. این موضوع بسیار حیاتی است. موارد زیر را در هنگام جستجو و انتخاب مد نظر قرار دهید:
- پیمانکاری انتخاب نمایید که بتوانید با او روابط نزدیک و دوستانه هم برقرار کنید. این کار باعث می شود که روابط اعضای گروه شما با پیمانکار، محکم و با دوام شود.
- نزدیکی جغرافیایی آیا برای موضوع پروژه مهم است؟
- فرهنگ و رسوم پیمانکار چیست؟ آیا تاثیری بر عوامل دیگر ندارد؟
- همه قبول داریم که یکی از مهمترین موضوعات، کیفیت است.
- اگر هیچ چیز از این مطالب را به خاطر نسپارید، این یکی را حفظ کنید: شما وقتی می توانید کیفیت پروژه نهایی خود را ارتقا بخشید که یک رابطه سالم و دو طرفه با پیمانکاری برقرار کنید که در قسمتی از کار شما متخصص است که شما به آن قسمت احتیاج دارید و آن قسمت، ماموریت و محور کار شما و یا جزیی از آن نیست.
- مشکلات کار این است که افراد غالبا با پیمانکاران دیگر نمی توانند جور شوند، یا افراط می کنند و یا تفریط. نظارت کاملی روی این قضیه داشته باشید. یک رابطه خوب وقتی برقرار می شود که هر دو طرف از آن منتفع و متنعم شوند.

برون سپاری های موفق:

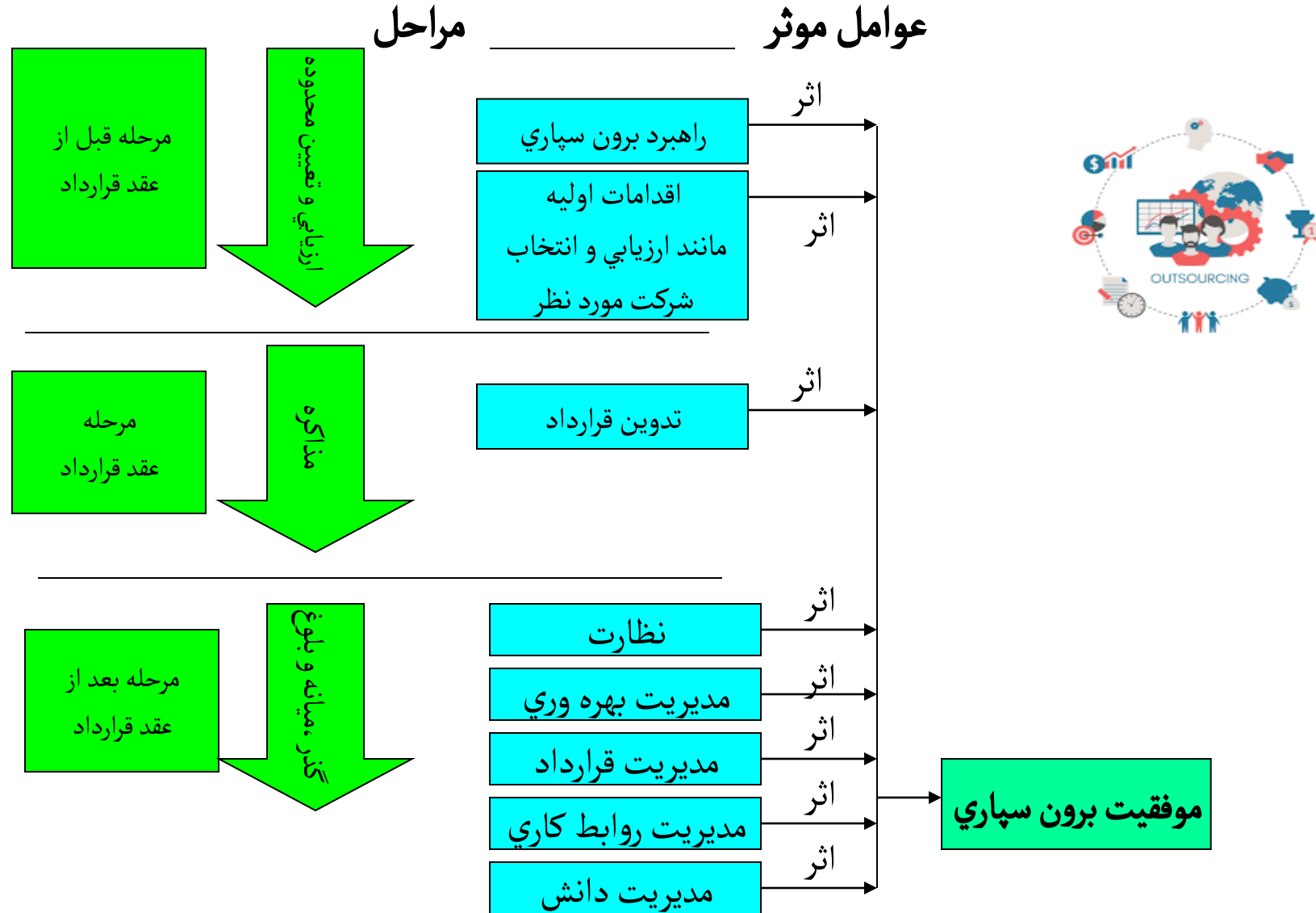
- اگر موفق عمل کنید، باید تولید بالا رفته، هزینه کلی پایین بیاید و کیفیت بالا برود. شایع ترین استدلال غلط در تقلیل هزینه ها اینست که تنها راه کم کردن هزینه تولید، یافتن نیروی ارزان قیمت تر است. ما می توانیم سراسر ایران و جهان را برای یافتن نیروی ارزان قیمت بگردیم و بالاخره ارزان ترین را بیابیم، ولی به این آمار نیز توجه نمایید که حدود **۸۰ درصد** از وقت تولید کنندگان نرم افزار صرف یافتن و رفع خطای برنامه ها می شود: بنابراین اگر کاری کنیم که خطا کمتر اتفاق بیافتد، تولید را بالا برده ایم و از تبعات جبران پذیر، هزینه بر و جبران ناپذیر آن که حداقل آن، از دست دادن اعتبار کاری است، احتراز کرده ایم. مشکلات این موضوع این است که تقریباً، تا کم شدن خطاها را نبینیم، باور نمی کنیم که تولید رشد می کند. فشارهای کاری، عجله کارفرمای ایرانی، رقابت ناسالم، پیشنهادهای نسنجیده و خام با قیمت پایین و بسیاری دیگر، از آفت های کار است.

مراحل ۱۰ گانه گارنتر جهت موفقیت در برون سپاری

- جا انداختن تفکر برون سپاری به عنوان یک روش عملی
- همراهی کردن تمام فعالیت های مرتبط با برون سپاری با راهبردهای کسب و کار
- داشتن توقعات واقع بینانه از کسب سود قبل از اقدام به برون سپاری
- بالا بردن ارزش خدمات منعطف در مقابل خدمات ثابت
- انتخاب روش های تحویل سازگار با اهداف تجاری و کسب و کار سازمان
- تعریف محرک ها و روش ارتباطی به جهت حصول سود دو جانبه
- مذاکرات پی در پی جهت اتخاذ معامله برنده-برنده
- ارائه راه حل های تجاری بر مبنای شبکه تولیدکنندگان
- توسعه و پیاده سازی روش های مدیریت توزیع متمرکز
- ایجاد تعادل میان نظارت و اعتماد در روابط برون سپاری



عوامل موثر برون سپاری در مطالعات صورت گرفته :



تاریخچه خصوصی سازی و برون سپاری در ایران:

یکی از مهمترین دلایل پر رنگ بودن نقش دولت در فعالیت های اقتصادی کشور وجود منابع سرشار نفت و گاز می باشد. در واقع دولت با اتکاء به درآمدهای نفتی، نقش مهم ترین سرمایه گذار را در کشور ایفا کرده است. و این در حالی بود که با تجاوز عراق به ایران و شروع جنگ، روند دولتی شدن اقتصاد کشور قوت گرفت.

عملکرد ضعیف بنگاه های در دست دولت و پایین بودن سطح کارایی آنها موجب شکل گیری اندیشه خصوصی سازی بنگاه های دولتی در سال ۱۳۶۲ گردید. هرچند که وجود شرایط جنگی در کشور مانع از آن بود که خصوصی سازی به عنوان یک سیاست رسمی، به طور گسترده اعلام و اجرا گردد. اما اجرای برنامه خصوصی سازی در ایران بر اساس تصویب نامه هیات وزیران در تاریخ ۱۳۷۰/۰۲/۲۹ آغاز گردید.

خصوصی سازی در ابتدا فقط شامل مسائل مربوط به صادرات بود ولی به تدریج موسسات بیشتر و بیشتری متوجه شدند که آنها نمی توانند در بیش از یک یا دو رشته فعالیت تخصصی داشته باشند. این مسأله آن ها را وادار کرد از حوزه های مختلف کاری رها شوند و آنها را به متخصصین آن حوزه واگذار کنند. هر چند برون سپاری با انگیزه مالی از نخستین روزهای آغاز تجارت وجود داشته است اما در اینگونه برون سپاری ها، معمولاً یک شرکت به منظور کسب بهترین تخفیف های ممکن و تضمین رابطه با ثبات تر، معامله ای بلند مدت با یک فروشنده واحد ترتیب می داد. که در اینجا هدف، بردن و سپردن کار به مکان هایی بود که در آنجا کار با پائین ترین قیمت انجام می گرفت.

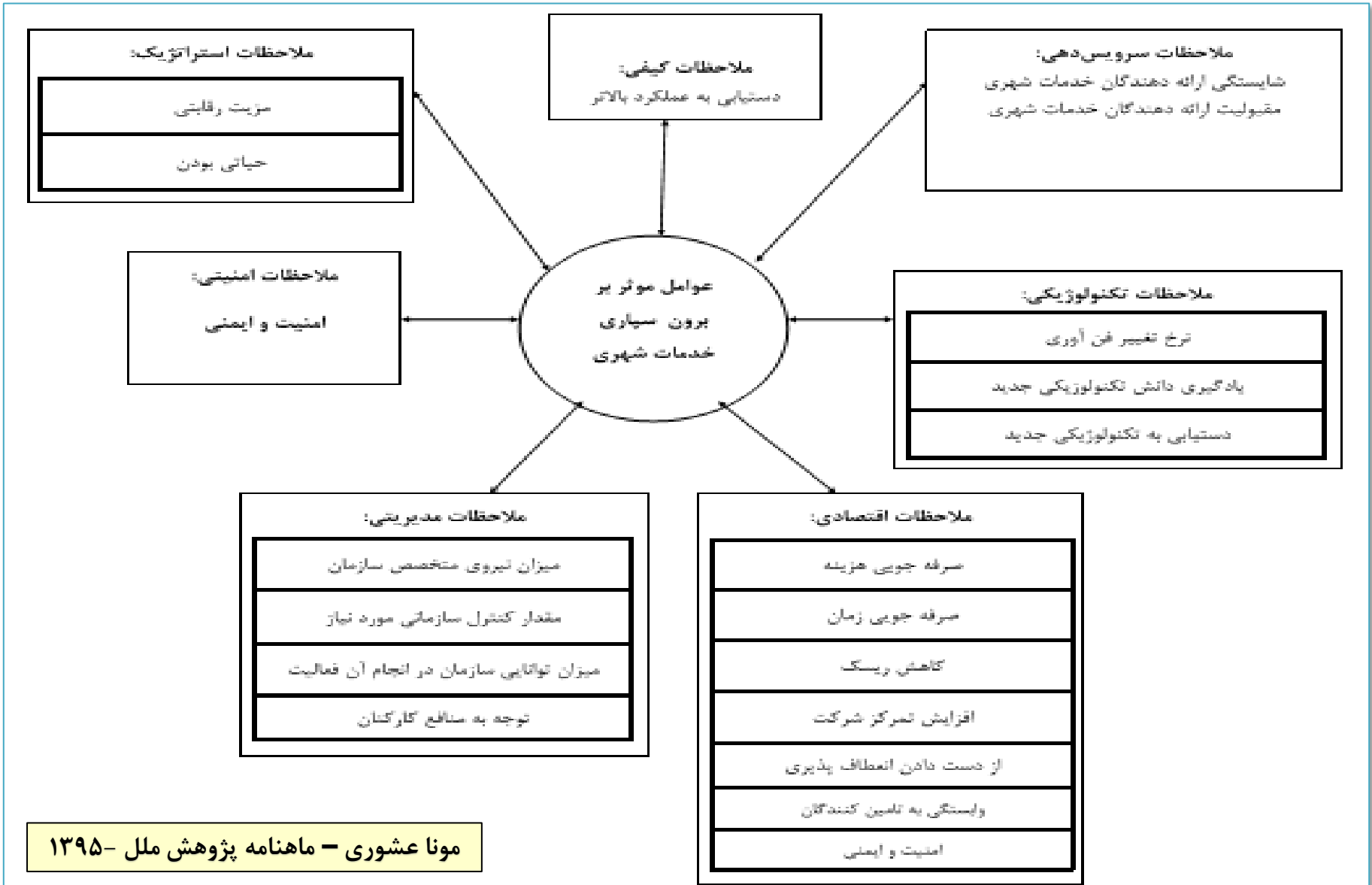
اما برون سپاری هایی که با انگیزه ی استراتژیک صورت می گیرند، بر قابلیت و شایستگی تأکید می ورزند. در اینجا تمرکز روی این مطلب است که از مهارت های تخصصی، دانش فرایندها و قابلیت های یافت شده در بیرون از سازمان بهره گیری نموده و از این داده ها (ورودی ها) برای کمک در بهبود اثر بخشی و کارایی عملیات استفاده نمائیم. مهم تر اینکه اگر برون سپاری استراتژیک به درستی انجام گیرد نه تنها به عملیات کمک می نماید، بلکه در برتری های رقابتی و استراتژیکی سازمان نیز سهمیم خواهد بود.

دلایل شکست پروژه های برون سپاری در ایران :

سازمان ها تاثیر برون سپاری را روی نیروی انسانی ، فرایندها ، روش ها و ابزارها و در یک کلام ساختارها و رفتارهای خود ، آنگونه که هست در نظر نمی گیرند و اقدام به برون سپاری می کنند. انجام برون سپاری بدون تحلیل این مسایل ، ریسک آن را افزایش می دهد و در خیلی موارد به فاجعه تبدیل می شود. از دلایل شکست پروژه های برون سپاری در ایران عبارتند از:

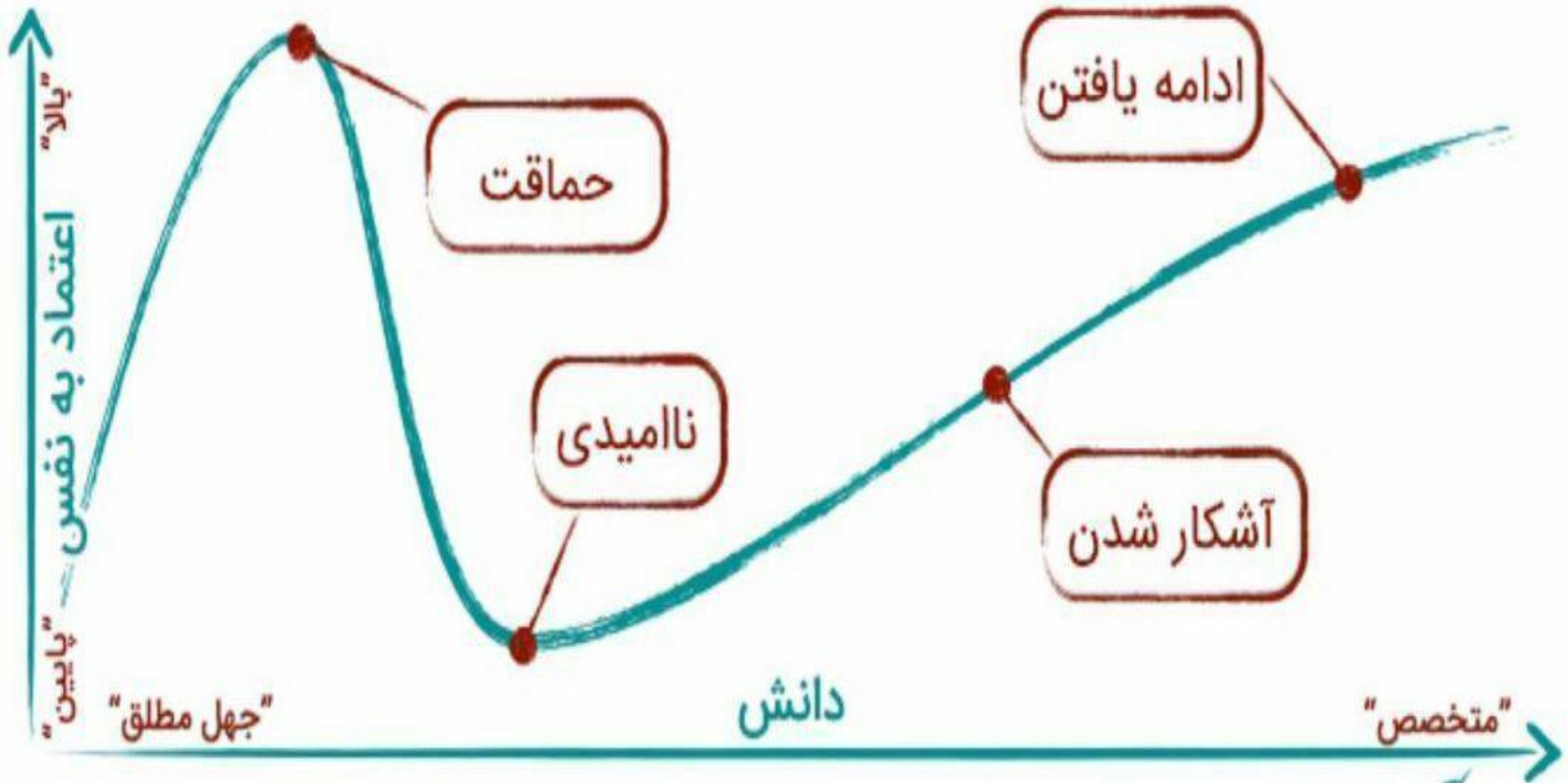
- عدم تعهد مدیریت ارشد
- انتخاب نادرست فعالیت ها برای برون سپاری
- فقدان یک برنامه جامع و منسجم ارتباطات
- دانش ضعیف در مورد متدولوژی های برون سپاری
- شکست در تشخیص ریسک های کسب و کار
- شکست در دستیابی به ارائه دهندگان خدمت که حرفه ای باشند
- تخصیص نیافتن مناسب ترین منابع داخلی برای پروژه برون سپاری
- تهیه نکردن مناسب درخواست برای پیشنهاد (RFP)
- تشخیص نادرست تاثیر تفاوت های فرهنگی سازمان ها ،
- عدم اتخاذ یک رویکرد برد-برد در رابطه با ارائه کننده خدمت
- نداشتن برنامه رسمی و مشخص نظارت
- وجود محدودیت های محیطی در رابطه با قوانین و مقررات
- و به طور کلی مهیا نبودن زیرساخت های لازم

مدلی برای بررسی برون سپاری در خدمات شهری :



مونا عشوری - ماهنامه پژوهش ملل - ۱۳۹۵

اثر دانینگ-کروگر



مقایسه بنیای توسعه

توسعه مبتنی بر دانایی (دو دهه اخیر)	توسعه مبتنی بر تولید (دهه های ۵۰ تا ۸۰ میلادی)
<p>مشخصه ها</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ نوآوری ➤ نیروی انسانی کارآفرین ➤ واحدهای تحقیق و توسعه و SMEs <p>ساختارها</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ مراکز رشد و پارک های علم و فناوری ➤ مناطق توسعه فناوری های نوین ➤ مناطق ویژه علم و فناوری ➤ دانشگاه های کارآفرین 	<p>مشخصه ها</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ سرمایه ➤ نیروی کار ➤ واحدهای تولیدی و صنعتی <p>ساختارها</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ شهرک های صنعتی ➤ مناطق ویژه اقتصادی ➤ آموزشگاه های فنی و حرفه ای

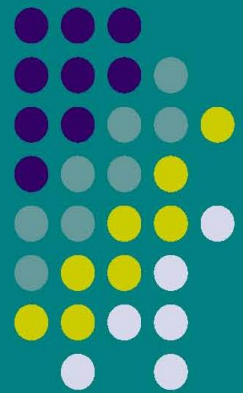


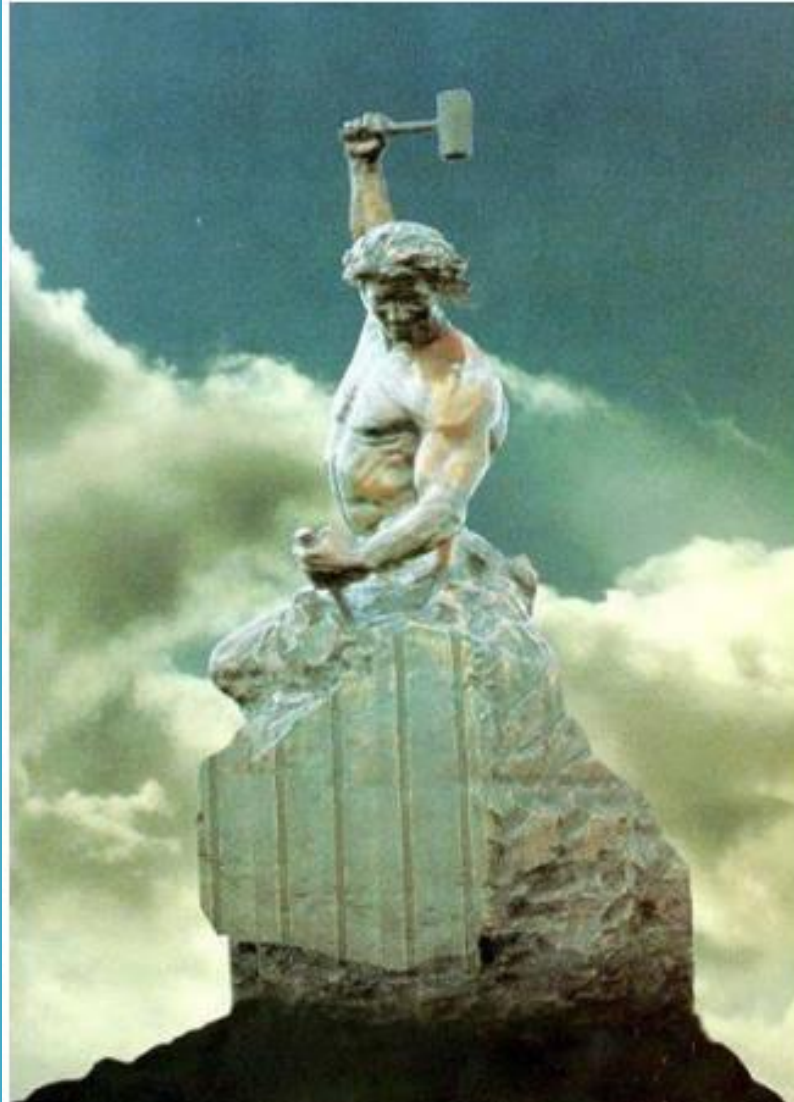
پیتر دراگر - مدیریت در جامعه آینده :

در حال حاضر هر سازمانی باید آمادگی **کنار گذاشتن** هر آنچه انجام می دهد را داشته باشد.

مدیران باید یاد بگیرند که هر چند سال یکبار درباره فرآیند، خدمات، مراحل انجام کار و خط مشی ها تجدید نظر کنند.

(پیتر دراگر)





به جانِ خودت بیفت!

خودت خودت را بساز،

وگرنه ... دیگران به تو شکل می دهند.

۱. کتاب : گام به گام مدیران در برون سپاری - قرارگاه خاتم الانبیاء
۲. مدیریت برون سپاری - حمیدرضا بهرامی - امیرحسین شاهین
۳. مدیریت برون سپاری - دکتر مهران مولوی
۴. برون سپاری اثربخش - محسن چشم براه - محسن مرتضوی
۵. فرآیند برون سپاری - طهمورث حسینقلی پور
۶. مدیریت برون سپاری ، راهی به توسعه - دکتر سید مهدی الوانی - فرزانه شرف زاده
۷. ارزیابی و اولویت بندی ریسک های برون سپاری پروژه های شهرداری - غلامحسین خلیقیان
۸. مقاله : آسیب شناسی عوامل مختلف در نظام برون سپاری خدمات شهری شهرداری تهران - مونا عشوری

9. [The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities](#) , Douglas Brown

10. [Outsource Smart](#) , Be Your Own Boss , [Daven Michaels](#)

11. [The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring](#) , [Ilan Oshri](#), [Julia Kotlarsky](#), Leslie P. Willcocks

«لِيس لِلانسان الا ماسعى»
«اليس الله بكاف عبده»





به امید دیدار مجدد