**مقدمه............................................................................................................................................... 14**

**2-1- بخش اول:برون سپاری.......................................................................................................... 15**

**2-1-1 سابقه برون سپاری ................................................................................................................17**

**2-1-2 مزایای برون سپاری..............................................................................................................18**

**2-1-3 مشکلات و چالشهای برون سپاری.......................................................................................20**

**2-1-4 دلایل برون سپاری................................................................................................................21**

**2-1-5 عوامل تاثیر گذار بر برون سپاری........................................................................................22**

**2-1-6 معیار های انتخاب پیمانکار مناسب.....................................................................................25**

**2-2- بخش دوم: ادبیات تجربی..................................................................................................... 32**

**2-2-1 پیشینه داخلی......................................................................................................................32**

**2-2-2 پیشینه خارجی....................................................................................................................37**

**فصل دوم: ادبیات پژوهش**

**مقدمه:**

هم اکنون تفکر سنتی ای که در آن فعالیت های متفاوت زنجیره ارزش در داخل کارخانه یا شرکت صورت می گرفت ، جای خود را به یک شبکه سازمان یافته و یکپارچه داده است که در آن فعالیت های بسیار کمتری ( به لحاظ کمی ) توسط خود شرکت ها انچام می شود. بر این اساس تنها باید آن دسته از فعالیت هایی که ارزش افزوده ایجاد می کنند و جزء مزایای رقابتی شرکت به حساب می آیند ، باید در داخل سازمان صورت گیرند و مابقی باید برون سپاری شوند(چینگ[[1]](#footnote-1) ،1996).

برون سپاری در سال های اخیر یکی از رویکردهای پر اهمیت معرفی شده است. بعضی از سازمان ها ،به منظور بهبود کیفیت خدمات و محصولات ، کاهش هزینه و زمان تولید ، تمرکز بر روی مزیت های اصلی رقابتیو به طور کلی افزایش اثر بخشی سازمان ، اقدام به برون سپاری برخی فعالیت های خود کرده اند ،چنین به نظر می رسد که سازمان 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 کنند و بدین طریق اثر بخشی فعالیت های خود را به بیشینه برسانند. از سوی دیگر ، شواهدی حاکی از این است که افزایش برون سپاری می تواند توآوری و کنترل بر روی کارها را افزایش دهد(کرمیک[[2]](#footnote-2) و همکاران،2006).بنابراین تصمیم گیری برای برون سپاری از جمله مسائلی است که متأثر از عوامل گوناگون و بعضاً متناقض است. این امر لزوم بهره گیری از الگوهای تصمیم گیری نظام مند و چند معیاره را در این باره ، بیش از پیش ، روشن می کند . روش هایی که تصمیم گیر را توانمند سازد تا ، با وزن دهی به معیار های گوناگون ، اولویت قطعی گزینه های تصمیم را مشخص کند.

**2-1-بخش اول: برون سپاری**

در دنیای کنونی سرعت تغییر دانش و اطلاعات به قدری است که سازمانهای بزرگ به سرعت از گردونه رقابت خارج می­شوند و این امر باعث چاره اندیشی شرکت های بزرگ شده است. یکی از راه­های نجات این شرکتها برون سپاری فعالیت­ها و کوچک سازی سازمان­ها تا جایی است که بتوانند به سرعت تغییر کنند(توکلی،1387).

تعاریف متفاوتی برای برون سپاری ذکر شده که می توان به موارد زیر اشاره کرد:

⮘ واگذاری تمام یا بخشی از مسئولیت یکی از واحدهای سازمان به یک عرضه کننده بیرون از سازمان

⮘ خریدن بخشی از منابع یا امکانات یک شرکت یا سازمان

⮘ نوعی مقاطعه کاری که در همه­ی زمینه­ها قابل استفاده باشد

⮘ ارایه خدمات و ابزار برای یک سازمان

⮘ تصمیم اتخاذ شده توسط یک سازمان جهت ارایه و یا فروش دارایی­ها،

در عرف برون سپاری عبارت از استفاده از منابع بیرونی است. (4) .بیرونی بودن به معنای ایجاد ارزش از طریقی غیر از شرکت است که متمرکز شدن تنها بر روی این لغت کافی نیست بلکه یک نگاه راهبردی به منابع خارجی و شناسایی این منابع نیز لازم است . این منابع باید از طریق شرکت و برای آن بکار گرفته شوند تا جایگاه شرکت را در عرصه رقابت قدرتمند تر سازند.(4). برون سپاری تبدیل به یک رویکرد تجاری مهم شده و خدمات از طریق تأمین کنندگان خارجی عاید شرکت ها می شود. برون سپاری توافقی است که در آن یک شرکت بخشی از فعالیت های موجود داخلی خود را از طریق قرارداد به یک شرکت دیگر می سپارد.

طبق تعریف گریور «عمل انتقال برخی از فعالیت های داخلی و حق تصمیم گیری آن فعالیت ها ، طی قراردادی به تأمین کنندگان بیرونی» را برون سپاری گویند. از آنجا که فعالیت ها تکرار می شوند ،موضوع قرارداد مطرح است. برون سپاری فراتر از بکارگیری مشاوران است. در عمل ، نه فقط فعالیت ها ، عوامل تولید و دارایی های مربوط ( شامل افراد، تسهیلات ، تجهیزات،فن آوری و دیگر دارایی ها) و حق تصمیم گیری نیز واگذار می شود(گریور [[3]](#footnote-3)،1999) . این واژه در پایان دهه 1980 در باره ی مقاطع کاری (پیمان کاری) فرعی و سیستم اطلاعات مدیریت ، ابداع و بکار گرفته شد.

برونسپاری می تواند به صورت انعقاد قرارداد با یک سازمان خارجی جهت به عهده گرفتن مسئولیت فراهم کردن فرایندهای کسب و کار تعریف شود(یانگ[[4]](#footnote-4) و همکاران ،2007). در سال های اخیر ، برونسپاری بیش از گذشته بلوغ یافته است . به طوری که انعطاف و پویایی مؤسسات را در محیط رقابتی امروز محقق می سازد(آنگ[[5]](#footnote-5) و همکاران ،2001). در این جا می توان سه نوع برون سپاری را نام برد که سازمان ها بر اساس راهبردهای خود می توانند از آن استفاده کنند که عبارتند از برون سپاری درون مرزی-برون شرکتی[[6]](#footnote-6)،برون سپاری برون مرزی-برون شرکتی[[7]](#footnote-7) و برون سپاری برون مرزی- درون شرکتی[[8]](#footnote-8).(مترز[[9]](#footnote-9)،2007).در مطالعه ای براساس نظرات 500 مدیر ارشد از شرکتهای چند ملیتی مشخص شد که یک سوم آن ها برون سپاری درون مرزی- برون شرکتی و برون مرزی- برون شرکتی را عامل مهمی در شکل دادن به آینده اقتصاد جهانی می دانند(آتسی[[10]](#footnote-10) ،2010).

برون سپاری درون مرزی – برون شرکتی به معنای بهره برداری راهبردی از منابع شرکت مجری درون مرز برای تهیه و تأمین خدمات عملیاتی فناوری اطلاعات یا فرایند های کسب و کار به صورت مستمر می باشد(میلوت[[11]](#footnote-11)،1995). برونسپاری درون مرزی- برون شرکتی خود به دو صورت برونسپاری کامل و برونسسپاری انتخابی وجود دارد(پیرلسون [[12]](#footnote-12)،2001). برون سپاری برون مرزی- برون شرکتی ، خدمات برون سپاری را از مکانی خارج از مرزهای کشور فراهم می سازد(ونکاترامن[[13]](#footnote-13)،2004). شرکتهای چند ملیتی بزرگی که به برون سپاری برون مرزی فرایندهای خود به شرط حفظ مالکیت آن ها می پردازند به برونسپاری برون مرزی-درون شرکتی پرداخته اند(مترز،2007).

**2-1-1 سابقه برونسپاری**

اگرچه کاربرد واژه برون سپاری در حوزه تولید و صنعت سابقه زیادی ندارد، اما موضوع جدیدی نیست و فراوان مورد استفاده قرار گرفته است. به نظر می رسد واگذاری فعالیت جمع آوری مالیات به پیمانکاران در زمان رومی ها نخستین شکل برون سپاری بوده است. در قرن هجدهم و نوزدهم میلادی در انگلیس عملیات نگهداری چراغ های خیابان، مدیریت زندان ها و جمع آوری مالیات ، فعالیت های واگذار شده به پیمانکاران بوده است.تقریباً در همین زمان در آمریکا و استرالیا تحویل محموله های پستی و در فرانسه ساخت و مدیریت خطوط راه آهن و توزیع منابع آب برون سپاری شده است. بنابراین می توان نتیجه گرفت قبل و همچنین در خلال انقلاب صنعتی ، انواعی از برون سپاری اجرا شده است(لانس دیل[[14]](#footnote-14)،2000)

اگر چه واژه برون سپاری برای نخستین بار در سال 1989 میلادی ، برای تشریح تصمیم شرکت کداک جهت واگذاری انجام فعالیت های فناوری اطلاعات به یکی از شرکتهای تابعه IBM به عنوان یک راهبرد تجاری به کار رفت(لانس دیل ،2000)

**2-1-2 مزایای برون سپاری**

دیدگاه رایج سازمان ها به برون سپاری به عنوان وسیله برای کاهش هزینه می باشد. اما مزیت مهم تر برون سپاری، بهبود کیفیت فعالیت ها و محصولات و اثر بخشی بیشتر کارکنان سازمان می باشد. برون سپاری کلیه فعالیت های غیر اصلی سازمان است که منجر به کاهش فعالیت های کاری مدیریت ارشد سازمان شده و از این طریق تمرکز بر مزیت رقابتی مدیریت افزایش می یابد (دراکر[[15]](#footnote-15)،2002)

سازمان ها فعالیت های منابع انسانی خود را باهدف کاهش هزینه ، کاهش حجم فعالیت های مدیریت و حذف بروکراسی و مقررات اداری پیچیده و زمان بر، برون سپاری می کنند. اما مشکل برون سپاری فعالیت های منابع انسانی، از دست دادن کنترل سازمان بر مهم ترین سرمایه سازمان ( کارکنان) می باشد. بنابراین سازمان باید با بررسی میان مزایا و مشکلات برون سپاری منابع انسانی یکی را انتخاب کند(دراکر،2002)

اگرچه برون سپاری در کوتاه مدت منجر به بیکاری کارمندان می شود اما در بلندمدت بروز خلاقیت ، پیشرفت های فنی و گسترش نیروی کار ماهر و آموزش دیده منجر به ظهور صنایع و محصولات جدید خواهد شد.

چون سازمان ها تعداد زیادی از فعالیت ها را به تأمین کنندگان بیرون از سازمان واگذار می کنند ، مرزها و بدنه کارکنان سازمان که دارای شایستگی و تخصص بوده و بر فعالیت های راهبردی و اصلی متمرکز هستند، کوچکتر می شود. به تدریج سازمان اصلی تبدیل به یک «هماهنگ کننده شبکه » می شود(بهرامی ،2009)

ازمزایای استفاده از برون سپاری می توان به موارد زیر اشاره کرد:

افزایش اثر بخشی با تمرکز بر فعالیت های محوری که سازمان در انجام آن تخصص دارد(الوانی[[16]](#footnote-16) ،1383)

بهبود خدمات ارائه شده به مشتری

بهبود مدیریت ریسک از طریق شریک شدن با یک واحد دیگر در محیط تجاری نامطمئن(بهرامی[[17]](#footnote-17) ،2009)

کاهش و کنترل هزینه عملیات محصولات به واسطه دستیابی به تأمین کننده با عملکرد بهتر و هزینه پایین تر(بهرامی ،2009)

مدیریت وظایف مشکل یا کنترل ناپذیر

بهره مندی از تخصص و مهارت نیروی انسانی متعلق به تأمین کنندگان(چشم براه[[18]](#footnote-18) ،1386)

بهبود عملکرد عملیاتی(همچون کیفیت بالاتر و افزایش بهره وری) (چشم براه ،1386)

آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر ( کاهش سرمایه گذاری در فعالیت های برون سپاری شده)(چشم براه ،1386)

انعطاف پذیری در بلندمدت(چشم براه ،1386).

**2-1-3 مشکلات و چالش های برون سپاری**

برون سپاری ابزاری قدرتمند است که در صورت استفاده درست می تواند موفقیت سازمان را در عرصه رقابت جهانی به همراه داشته باشد. اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد ، نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی شود بلکه آسیب ها و خسارات جبران ناپذیری بر منافع سازمان وارد می شود. در تصمیمات برون سپاری در کنار مسائل راهبردی، ارزیابی مالی ، ابعاد کارایی و ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین کننده ،قابلیت اطمینان زمان های تحویل نیز مد نظر قرار می گیرند. در چنین شرایطی یک تصمیم اشتباه منجر به صرف هزینه های بیشتر، از دست دادن فرصت ها ، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کل شرکت شود(چشم براه،1386)

یکی از نتایج منفی برون سپاری و فرامرز سپاری ، بیکار شدن کارکنان می باشد. در واقع سازمان ها با برون سپاری فعالیتهای خود و کاهش هزینه ها به صادرات شغل ها و فعالیت های سازمان پرداخته و این امر منجر به افزایش بیکاری و سطح استاندارد زندگی کارمندان خواهد شد. اگرچه طبق تئوری های اقتصادی ، برونسپاری در بلندمدت منجر به کاهش تولید و میزان استخدام کارکنان نمی شود اما در کوتاه مدت این امر اتفاق می افتد(بهرامی ،2009)

در زیر به برخی مشکلات مطرح در برون سپاری اشاره شده است:

ممکن است ارائه دهندگان خدمتی که در مقایسه با سازمان فعلی خیلی برجسته باشند، وجود نداشته باشند(بلکورت[[19]](#footnote-19)،2006)

کاهش کنترل و نظارت بر فعالیت های برون سپاری شده که می تواند منجر به کاهش کیفیت محصولات وخدمات می شود(بهرامی ،2009)

وابستگی به ارائه دهندگان خدمت(بلکورت،2006)

کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه ماهر که به وفاداری و روحیه کارکنان صدمه خواهد زد(مانند انتقال فعالیت های فرعی از کشورهای پیشرفته به کشورهای در حال توسعه با نیروی کار ارزان)

**2-1-4 دلایل برون سپاری**

شناسایی انگیزه صاحبان کسب و کار در برون سپاری ، نقش مهمی در شناسایی راهکارهای توسعه برون سپاری دارد. زیرا نشانگر حوزه هایی است که با صرف کم ترین منابع ،بیش ترین توسعه تحقیق پیدا می کند. بیش تر شرکتهای خصوصی ، دولتی و سازمان های درمانی و آموزشی به دلیل مزایای زیاد برون سپاری ، این راهبرد را در پیش گرفته اند(شنیدرجانز[[20]](#footnote-20)،2007).عناصری مانند فناوری های جدید،جهانی سازی و تقاضاهای مختلف کاربران نهایی، محرکی برای فعالیت های برون سپاری محسوب می شوند(یانگ[[21]](#footnote-21) ،2007) . برخی از دلایل مهم برون سپاری که به وسیله محققان مختلف شناسایی شده اند. عبارتند از کاهش و یا کنترل هزینه های عملیاتی (کلوت[[22]](#footnote-22)،2004) ، تمرکز شرکت بر کسب و کار اصلی و کسب مزیت رقابتی (کاهرامن[[23]](#footnote-23)،2008)، ارتقای سطح خدمات ،کمبود نیروی متخصص (کلپر[[24]](#footnote-24)،1999)، سود حاصل از تفاوت دستمزد کارکنان داخلی با قیمت تمام شده برون سپاری(گونزالز[[25]](#footnote-25)،2006)،بر طرف کردن نیازهای نقدینگی و آزاد شدن سرمایه(کاهرامن ،2008)، نبود منابع داخلی، وظایف نامعلوم و پیچیدگی فعالیت ها، خطر پذیری مربوط به تولید محصولات داخلی شرکت ،بهبود جایگاه منطقه ای یا بین المللی شرکت و اختصاص منابع به فعالیت های درآمدزا و هسته ای(کاهرامن ،2008)، غلبه بر عوامل محیطی مانع کسب و کار،تسریع فرایند مهندسی مجدد و انعطاف ساختار سازمان(کاهرامن،2008)، امکان انتقال تکنولوژی نوین و پیشرفته(کلوت،2004).

**2-1-5 عوامل تاثیر گذار بر برون سپاری**

عوامل مختلفی در امر برون­سپاری فعالیت­های سازمانی دخیل هستند و محققین مختلف عوامل گوناگونی را مطرح نموده­اند. در مطالعه­ای که توسط یانگ[[26]](#footnote-26) صورت گرفت، پنج عامل استراتژي، کيفيت، مديريت، اقتصاد و فناوري بعنوان عوامل تأثیرگذار در موفقیت برون­سپاری معرفی شده اند(یانگ،2007). در مطالعه دیگری شش دلیل عمده برای استفاده از استراتژی برون­سپاری توسط سازمان­های مختلف بیان شده که عبارتند از: صرفه­جويي­هاي مالي، تمرکز راهبردی، دسترسي به تکنولوژي­های پيشرفته، ارائه خدمات پيشرفته، دستيابي به مهارت­ها و تخصص­هاي جديد و خط­مشي­هاي سازماني(آلدر[[27]](#footnote-27)،2003). در مطالعه دیگری تمايل به کاهش هزينه­ها و افزايش کارايي، تمرکز بر قابليت­هاي کليدي[[28]](#footnote-28) سازمان، شناخت و معرفي نيروي کاري منعطف، بهبود مديريت روابط صنعتي، ارضاي اهداف شخصي تصميم­گيرندگان و تابعيت از قوانين حکومتي به عنوان دلایل عمده برون­سپاری نام برده شده­اند(یونگ[[29]](#footnote-29)،2007). آرنولد[[30]](#footnote-30) در مطالعه­ای که بر روی عوامل تأثیرگذار بر برون­سپاری انجام داده­ است، سه عامل صرفه جويي در هزينه­ها، تمرکز بر قابليت­هاي کليدي و انعطاف­پذيري در برابر تغييرات محيطي را به عنوان عوامل موثر در استراتژی برون­سپاری معرفی می­نماید(یانگ،2007). از مهمترین دلایل برون­سپاری می­توان به کاهش کنترل مديريت، بهبود کيفيت خدمات، تمرکز بر قابليت­هاي کليدي، دستيابي به تکنولوژي­هاي جديد، کاهش هزينه­هاي سربار، افزايش خبرگي در داخل سازمان، کاهش هزينه­هاي داد و ستد، کاهش هزينه­هاي توليد، سرمايه­گذاري در فناوري، افزايش ظرفيت و بهبود موقعيت در زنجيره تأمين و افزايش ظرفيت تغيير در سازمان اشاره نمود(ژارخاریا[[31]](#footnote-31)،2007). بطور خلاصه محرک­های برون سپاری را می­توان در قالب جدول(1-2) مشاهده نمود.

جدول 1-2- محرک های چندگانه برون سپاری(پنویتی[[32]](#footnote-32)،2005)



با وجود گسترش برون­سپاری در سازمان­ها، بسياري از پروژه­هاي برون­سپاري به دلایل مختلفی با شکست مواجه شده­ و در رسیدن به اهداف خود ناکام بوده­اند. در این میان دلایل مختلفی اعم از کاهش خدمات، عدم کاهش در هزينه­ها، عدم توافق بين طرفین برون­سپاری و مواردي از اين دست را می­توان نام برد. در حالي که برخي ناکامي­ها به واسطه پيچيدگي و عدم قطعيت موجود در فرايند برون­سپاري است، برخي نيز اين امر را بواسطه مديريت ضعيف سازمان سپارنده خدمت فرایند مي­دانند(بایزیت[[33]](#footnote-33)،2006). با توجه به مطالعات صورت­گرفته در این حوزه، محققين اتخاذ تصميمات نادرست پيرامون استراتژی برون­سپاري را يکي از دلايل حياتي ناکامي این پروژه­ها می­دانند(وانگ[[34]](#footnote-34)،2007). بسياري از مديران بدون شناخت صحیح از وضعیت موجود و مشکلاتی که در حال حاضر سازمان با آن­ها روبروست استراتژی برون­سپاري را به عنوان يک راه حل اتخاذ می­نمایند می­نمایند(آلدر،2003). همين عدم آشنايي است که منجر به اتخاذ تصميمات نادرست در این حوزه مي­شود.

**2-1-6 معیار های انتخاب پیمانکار مناسب**

فرایند انتخاب پیمانکار به دلیل وجود معیارهایی که امکان تناقض آن ها وجود دارد، پیچیده است ، محققان زیادی سعی کرده اند تا با مشخص نمودن معیارهای مهم برای انتخاب پیمانکار مناسب، مدیران را در اتخاذ تصمیم های مربوط به برون سپاری یاری کنند . معیارها در واقع عواملی هستند که ارزیابان می توانند با استفاده از آن ها ، پیمانکاران و عملکرد آن ها را در پروژه های مختلف مورد بررسی قرار دهند. برخی از شرکت ها و سازمان ها برای انتخاب پیمانکار در مناقصات از معیار کم ترین هزینه استفاده می کنند، در صورتی که این معیار به تنهایی نمی تواند کیفیت و موفقیت پروژه را تضمین کند(بنیتین[[35]](#footnote-35)،2006).

برخی از معیار های مهمی که برای تصمیم های برون سپاری مورد بررسی قرار می گیرند ، عبارتند از: اوضاع اقتصادی ،منابع ، راهبردها ، خطر پذیری ها، مدیریت و کیفیت(کاهرامن،2008).

در پژوهش دیگری 7 معیار تجربه ، عوامل اقتصادی ، کیفیت محصول ،کارآمدی پیمانکار، مهارت های فنی و توسعه و میزان انطباق توسط محققان برای انتخاب پیمانکار پیشنهاد شده است(سو[[36]](#footnote-36)،2004). از نظر هافیز و همکارانش، دارایی های فیزیکی ، سرمایه های فکریو سرمایه های فرهنگی از مهم ترین معیارهای انتخاب بهترین پیمانکار می باشد(هافیز[[37]](#footnote-37)،2007).

خالفان و گوق[[38]](#footnote-38) (2007)9 معیار برای انتخاب پیمانکار هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی ارائه دادندکه شامل اعتبار/ برتری، کیفیت، قیمت، قرارداد انعطاف پذیر ، توانایی افزودن ارزش افزوده، ارتباطات خوب، منابع ، مطابقت فرهنگی و منطقه ای می باشد.ایشیکلار و همکارانش(2007) پنج معیار فناوری اطلاعات ، عملکرد، هزینه ، کیفیت و خدمات را معرفی کردند. اولسون[[39]](#footnote-39)(2006) در پژوهشی که درباره سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان انجام داده است.6معیار خدمات مشتری، قابلیت اطمینان ، انسجام ، عوامل مالی ، امنیت ، نظارت بر سطوح خدمت را ارائه داده است.

آراز[[40]](#footnote-40) و همکارانش(2007) چهار معیار مالی ، مدیریتی، کیفیت و زمان تحویل را معرفی کردند.

فائذ [[41]](#footnote-41)و همکارانش(2007) سه معیار هزینه ، زمان تحویل و کیفیت را برای انتخاب پیمانکار معرفی کرده اندکه معیار هزینه خود شامل 3 زیر معیار هزینه سفارش کالا ، هزینه واحد و هزینه حمل و نقل می باشد. معیار زمان تحویل دارای 2 زیر معیار درصد تحویل به موقع محصول و زمان تحویل سفارش می باشد . معیار کیفیت نیز شامل سه زیر معیار در صد محصولات معیوب، درصد تقاضای ضمانت نامه و متوسط زمان پاسخ گویی به هر تقاضا می باشد.در تحقیق که بوسیله چن[[42]](#footnote-42) و همکارانش (2006)انجام شده است 6 معیار محصول ، هزینه قیمت، تکنولوژی، پاسخ گویی به نیازهای مشتریان، کارآمدی فروشندگان و کیفیت روابط از جمله دیگر معیارهایی هستند که برای انتخاب پیمانکار معرفی شده اند.کوانگ[[43]](#footnote-43)(2006) معتقد است کارایی ، کیفیت ، نوآوری، پاسخ گویی به مشتری و قابلیت انسجام از مهم ترین معیارهای انتخاب پیمانکار می باشد. چانگ[[44]](#footnote-44) (2010) نیز در پژوهش خود 4 بعد سازگاری ، کیفیت ، هزینه و خطر پذیری را در نظر گرفته اند که هر کدام از این ابعاد شامل چندین معیار می باشند.

براساس نتایج به دست آمده از پژوهش وات [[45]](#footnote-45)و همکارانش(2010) ، مشخص شده است که عملکرد گذشته ، تخصص فنی و هزینه ازمهم ترین معیار ها ر انتخاب پیمانکار می باشند و معیار سازمانی از اهمیت کمتری برخوردار است.بر اساس مطالعات جاسکوسکی[[46]](#footnote-46) و همکارانش(2010) برای بررسی صلاحیت پیمانکاردر رویه مناقصه ، پنج معیار برای پیمانکار مشخص شده است. که عبارتند از

1. نیروی انسانی و تجهیزات
2. ظرفیت مالی
3. نحوه عملکرد در پروژه های قبلی
4. تجربه سازمانی
5. سیستم های مدیریتی ( سیستم کیفی ، خط مشی ایمن).

معیار های مشخص شده بوسیله منتظر[[47]](#footnote-47) و همکارانش (2009) برای انتخاب فروشنده ، شامل شش دسته معیار می باشد که عبارتند از قیمت ، خدمات پس از فروش ، زمان تحویل ، انعطاف پذیری فروشنده، کیفیت و عوامل سیاسی.

همانطور که ملاحظه می شود در جدول 2-2 برخی معیارهایی که باید در انتخاب تأمین کنندگان لحاظ گردد، ارائه شده است.

جدول2-2-معیارهای انتخاب تأمین­کنندگان(هنمن[[48]](#footnote-48)،2005)

| ردیف | معیار انتخاب | تشریح معیار |
| --- | --- | --- |
| 1 | ارتباط بلندمدت(LTR)[[49]](#footnote-49) | ارتباط بلندمدت میان تأمین­کننده و برون­سپار موجب به اشتراک گذاشتن ریسک فعالیت­ها و پاداش­ها میان این­دو می­شود و همکاری را بین آن­ها تضمین می­نماید. در ضمن امکان کنترل برخی رفتارهای فرصت­طلبانه تأمین­کننده را برای برون­سپار فراهم می­آورد. |
| 2 | ارزیابی عملکرد(PM)[[50]](#footnote-50) | ارزیابی دوره­ای از عملکرد تأمین­کننده فرصت­هایی برای دو طرف در جهت شناسایی وضعیت موجود از وضعیت مطلوب در موارد مختلف اعم از ارائه خدمات، ارائه محموله در زمان مناسب، صحت موجودی، کاهش هزینه تأمین و ... فراهم می­آورد. |
| 3 | رضایت در بهره­گیری از نیروی­انسانی برون­سپار(WIL)[[51]](#footnote-51) | رضایت تأمین­کننده در حفظ بعضی از کارکنان بخش تأمین برون­سپار که در غیر اینصورت آن­ها بعد از عقد قرارداد برون­سپاری بیکار می­شوند. این معیار باعث ایجاد و بهبود حسن­نیت بین برون­سپار و تأمین­کننده می­گردد. |
| 4 | انعطاف در صدور صورت­ حساب، دریافت و پرداخت(FBP)[[52]](#footnote-52) | انعطاف در شرایط صدور صورت­حساب، دریافت و پرداخت­ها موجب افزایش حسن­نیت بین دو طرفین می­گردد. |
| 5 | کیفیت مدیریت(QM)[[53]](#footnote-53) | کیفیت مدیریت تأمین­کننده نه تنها موجب ارائه خدمات مناسب می­گردد، بلکه باعث ایجاد و پرورش یک ارتباط بلندمدت بین طرفین می­گردد. |
| 6 | به اشتراک­گذاردن اطلاعات و اعتماد متقابل(INF)[[54]](#footnote-54) | اعتماد متقابل پایه و اساس به اشتراک­گذاشتن اطلاعات بین طرفین است و نه تنها برای ادامه توافقات مورد نیاز است بلکه موجب بهبود پیوسته خدمات نیز می­گردد. |
| 7 | کارایی عملیات(OP)[[55]](#footnote-55) | سطح کارایی عملکرد تأمین­کننده با سنجه­هایی همچون عملکرد در تحویل خدمات، توانایی کنترل عملکرد، گزارش اطلاعات آماری به برون­سپار، توانایی شناسایی نواقص و خرابی­ها، اطلاعات جزئی حسابداری، امنیت سیستم، رازداری و رعایت اصول حفاظت از اطلاعات حساس و مهم. |
| 8 | قابلیت­ها در حوزه فناوری اطلاعات(IT)[[56]](#footnote-56) | توانایی و قابلیت بالای تأمین­کننده در حوزه فناوری اطلاعات در کاهش عدم قطعیت و سطح موجودی تأثیر بسزایی دارد. در ضمن تأمین­کننده می­تواند شرایط بهره­برداری از توانمندی­های پیشرفته فناوری اطلاعات خود را برای برون­سپار ایجاد نماید­و دیگر نیاز به سرمایه­گذاری در حوزه فناوری اطلاعات توسط برون­سپار تا حدی رفع می­گردد­. |
| 9 | میزان و کیفیت تجهیزات ثابت(FA)[[57]](#footnote-57) | این معیار در کارایی مناسب عملیات موثر است. اگر تأمین­کننده بتواند کیفیت تجهیزات اعم از سیستم تهویه مطبوع، انبارها و وسایل حمل و نقل را با نیازهای برون­سپار انطباق دهد یک نقطه قوت برای او محسوب می­گردد. |
| 10 | تجربه در محصولات مشابه(ESP)[[58]](#footnote-58) | تجربه اولیه تأمین­کننده در ارتباط با خط تولید برون­سپار به عنوان یک مزیت برای برون­سپار محسوب می­گردد. |
| 11 | کارایی تحویل فعالیت­ها (DP)[[59]](#footnote-59) | این معیار دارای دو بعد سرعت و قابلیت اطمینان در تحویل فعالیت­ها است. |
| 12 | سطح رضایت کارکنان(ESL)[[60]](#footnote-60) | اهمیت این معیار در نشان دادن عدم رضایت کارکنان تأمین­کننده است که می­تواند احتمال برپایی اعتصاب، تحصن، فعالیت­های خرابکارانه و هرگونه فعالیت دیگر را که موجب تعطیلی تأمین­کننده شود را نشان دهد. این مسائل موجب ایجاد تأثیرات منفی در عملیات تأمین برون­سپار می­شود. |
| 13 | عملکرد مالی(FP)[[61]](#footnote-61) | عملکرد مالی بدون اشکال تأمین­کننده، اطمینان از استمرار ارائه خدمات و بروزرسانی منطقی تجهیزات و سرویس­هایی که در عملیات تأمین مورد استفاده قرار می­گیرد را از سوی تأمین­کننده فراهم می­آورد. |
| 14 | سهم بازار(MS)[[62]](#footnote-62) | سهم بازار تأمین­کننده منعکس­کننده عملکرد مالی، رضایت مشتریان و اعتبار و شهرت آن است. |
| 15 | پراکندگی جغرافیایی و سطح تأمین خدمات(GS & RS)[[63]](#footnote-63) | پراکندگی جغرافیایی زیاد و توانایی ارائه خدمات در ابعاد بالا برای افزایش دسترسی برون­سپار به بازارهای مختلف مطلوب است و در عین حال می­تواند موجب صرفه­جویی در هزینه­های توزیع و بازاریابی برون­سپار گردد. |
| 16 | مدیریت ریسک(RM)[[64]](#footnote-64) | این معیار توانایی تأمین­کننده را در ارائه برنامه­ها و اتفاقات پیش­بینی نشده نشان می­دهد. توجه به این معیار برای حصول اطمینان از استمرار ارائه خدمات مورد نیاز است. |
| 17 | قابلیت افزایش ظرفیت(SC)[[65]](#footnote-65) | اگر احتمال افزایش ناگهانی و غیرمنتظره تقاضا از برون­سپار وجود داشته باشد این معیار مهم است. |
| 18 | شرایط حکمیت و فسخ قرارداد(CAR)[[66]](#footnote-66) | ایجاد یک مجادله و اختلاف نظر بین طرفین در بلندمدت یک امر غیر منتطره نیست و بنابراین تهیه یک شرایط حکمیت و فسخ قرارداد که مورد توافق طرفین باشد ضروری است. |
| 19 | انعطاف در عملیات و تحویل(FOD)[[67]](#footnote-67) | انعطاف در عملیات و تحویل، امکان ارائه خدمات ویژه برای مشتریان و بخصوص تقاضاهای غیرمتداول را برای برون­سپار فراهم می­آورد. |

**2-2- بخش دوم: ادبیات تجربی**

**2-2-1 پیشینه داخلی:**

اوبرین و قدسی پور (1998)به تلفیق فرایند تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی و برنامه ریزی خطی برای عوامل آشکار و پنهان در انتخاب بهترین تأمین کنندگان و تعیین بهترین میزان سفارش به طوری که ارزش کل خرید ، حداکثر شود پرداختند. ایتنر [[68]](#footnote-68)و دیگران(1999) اقدامات انتخابی و کنترلی را که بر ارتباط بین استراتژی های تأمین کننده و عملکرد سازمانی اثر می گذاشتند را مورد بررسی قرار دادند.موتوانی [[69]](#footnote-69)و دیگران(1999) از طریق توسعه مدلی برای منبع یابی و خرید در یک مجموعه بین المللی بخصوص در کشورهای در حال توسعه ، خلأ موجود در تحقیقات انتخاب تأمین کننده را پر کردند. دولتشاهی[[70]](#footnote-70) (2000) بر روی تسهیل همکاری در سه افق برنامه ریزی استراتژیک ، تاکتیکی و عملیاتی در ارتباط با روابط تأمین کننده تمرکز کرد. براگلیا و پترونی[[71]](#footnote-71) (2000) تئوری مطلوبیت چند خصیصه ای را بر اساس استفاده از DEA با هدف کمک به مدیران خرید در فرموله کردن استراتژی های کارآمد منبع یابی در بازار در حال تغییر ، ارائه کردند. لیو[[72]](#footnote-72) و دیگران (2000) برای انتخاب تأمین کننده ، تأمین کنندگان رادر تحقيقي با بررسي دلايل به خدمت گيري پيمانكاران عنوان شده كه تخصصي شدن فعاليت ها و خدمات باعث شده است تا اكثر شركت ها مايل باشند كارهاي مختلف خود را به شركت هاي ديگر بسپارند. شركت هايي كه محصولات پيچيده توليد مي كنند مانند شركت هاي خودروساز ناگزيرند تمام يا بخشي از قطعات زيرمجموعه هاي خود را به شركت هاي ديگر واگذار كنند . اين شركت ها در واقع پيمانكاران شركت اصلي هستند. ارزيابي و انتخاب پيمانكار (پيمانكاران) مناسب يكي از مسائل بسيار مهمي است كه اگر در آن دقت شود، از بروز مسائل و مشكلات زيادي در آينده جلوگيري خواهد كرد (فداكار،1376).

پيمانكاران پروژه هاي عمراني ممكن است بر اساس عباراتي چون زمان، هزينه وكيفيت كار مورد سنجش قرار گيرند و صاحبان پروژه ها، همواره تحت فشار بوده اند تا بهترين پيمانكار را براي اجراي پروژه انتخاب كنند . در ارزيابي پيمانكاران روشهاي تجزيه و تحليل هاي چندشاخصه، رگرسيون چندگانه، تجزيه و تحلیل هاي خوشه اي، و تئوري مجموعه هاي فازي مورد بررسي و مقايسه قرار گرفته اند(هالت[[73]](#footnote-73)،1998).

با بررسي اين موضوع، در پژوهشي توسط هالت و الومولی و هریس [[74]](#footnote-74)(1995) در ارتباط با برنامه ريزي منابع، متدهايMCDMبه كار گرفته شده و بيان شده است اين متدها باعث تشويق و جلب اعتماد بيشتر در تصميم گيرندگان مي شود.

هاتوش [[75]](#footnote-75)و اسکیتمور (1998)به مساله انتخاب پيمانكار با استفاده از تئوري مطلوبيت چندگانه پرداخته اند. آنها يك تكنيك تجزيه تحليل چندمعياره را براي انتخاب پيمانكار وارزيابي مناقصه بر تئوري مطلوبيت مورد توجه قرار داده اند و به اين نكته اشاره نموده اند كه با وجود مطالعات بسيار در دو دهه اخير در خصوص روش هاي انجام پروژه هاي عمراني، هنوز توسعه و بهبود متناسبي در نرخ موفقيت اين گونه پروژه ها رخ نداده است و در عوض، تاخيرهاي وسيع در برنامه هاي زماني و جداول برنامه ريزي، هزينه هاي اضافي، مشكلات جدي در كيفيت و تعداد فزاينده اي ازمطالبات و دعاوي قضايي بوجود آمده است.

اين موارد باعث شده است تا متخصصان در جستجوي تكنيك هايي براي انتخاب پيمانكار با استفاده از تئوري مطلوبيت چندگانه باشند . تكنيك پيشنهاد شده براي ارزيابي مناقصات در جايي كه تضاد بين اهداف وجود دارد مناسب است . آنان همچنين، بيان نموده اند كه از اين روش، مي توان براي انتخا ب تجهيزات طرح هاي عمراني، انتخاب مديران پروژه ها، و مواردي از اين قبيل استفاده نمود.

اسکیتمور[[76]](#footnote-76) و میلز[[77]](#footnote-77) (1999)يك متدولوژي نيازمندي محور را براي طبقه بندي پيمانكاران با توجه به توانايي هاي آنان جهت برآورده ساختن خواسته هاي كارفرمايان ارائه دادند.

اکروه [[78]](#footnote-78)و ترانس[[79]](#footnote-79)(1999) ریسک های انتخاب پيمانكاران را بررسي و يك سيستم دانايي محور خبره را براي انتخاب سيستماتيك،هدفمند و استراتژيك پيمانكاران پيشنهاد كرده اند.

همچنين زاوادزکاز[[80]](#footnote-80) و ویلیتین[[81]](#footnote-81) (2006)يك مدل ارزيابي چندمعياره براي انتخاب پيمانكاران با در نظر گرفتن قيمت و مطلوبيت ارائه نموده است.

در مقالهای برای ارزیابی وضعیت پیمانکاران بر اساس عبارات توصیفی از اعداد مثلثی و ذوزنقه ای استفاده شده است و یک سیستم تصمیم گیری چند معیاره بر مبنای تئوری مجموعه فازی برای رتبه بندی پیمانکاران ، پیشنهاد شده است. در مدل پیشنهادی ، وزن فازی معیارها، استفاده از روش مجموع ساده وزین فازی برای رتبه بندی، به ارائه یک مثال عددی پرداخته است( رجایی و همکاران،1387)

در پژوهشی دیگر علاوه بر شناسایی شاخص های مؤثر بر انتخاب پیمانکار ف میزان اهمیت و اولویت بندی شاخص های مزبور با استفاده از مدل AHP در تصمیم گیری گروهی تعیین شده ونحوه استفاده از مدل AHP جهت انتخاب مناسبترین پیمانکار بر اساس شاخص های اولویت بندی شده در پروژه ی مؤسسه مالی و اعتباری شهرستان «لردگان» نشان داده شده است(حیدری ،1387)

همچنین در تحقیقی یک مدل جند معیاره اولیه ارائه شده است که بتواند با در نظر گرفتن همه عوامل کیفی و کمی مؤثر در ارزیابی پیمانکاران ،مهمترین پیمانکار ار برای اجرای پروژه انتخاب نماید.در این مدل 6 معیار کلی به عنوان معیارهای مؤثر در انتخاب یک پیمانکار در مناقصه ارائه شده است که بعضی از این معیارها شامل زیر معیار های خاص خود نیز هستند . در این تحقیق ، روش چند شاخصی فازی با استفادهاز شیوه متغیر های بیانی برای رتبه بندی و انتخاب بهترین پیمانکار در مناقص بکار گرفته شده است.

مهرگان و همکاران (1389) به ارائه یک مدل تصمیم گیری چند شاخصه جهت برون سپاری فرایند کسب و کار با استفاده از AHP پرداختند، آنها پس از انجام تحقيقات مقدماتي و مستندات علمي، 19 شاخص تاثيرگذار بر انتخاب تامین كننده در فرآيند برون سپاري استخراج کردند و با اعمال نظرات خبرگان صنعت از ميان اين شاخصها، 4 شاخص سازگاري، هزينه، كيفيت و شهرت و اعتبار تامين كننده به دليل اهميت بالاي آنها مبناي مطالعه و انتخاب استراتژي برون سپاري شركت آذين تنه انتخاب گرديد. با توجه به ويژگيهاي خاص روش فرآيند تحليل شبكه اي از جمله قابليت استفاده در محيطهاي مطمئن و وجود ارتباط بين معيارها از اين روش جهت اولويت بندي سه گزينه برون سپاري بصورت نزديك، برون سپاري بصورت دور و عدم انجام برون سپاري استفاده گرديد. در پايان نتايج مطالعه حاكي از آن بود كه برون سپاري بصورت نزديك نسبت به برون سپاري بصورت دور و عدم انجام برون سپاري از امتياز بالاتري برخوردار بوده و در اولويت قرار دارد.

معتدل و همکاران(1389) به ارائه مدلی جهت پشتیبانی تصمیمات برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات با استفاده از متد تصمیم گیری گروهی پرداختند. در اين مقاله سعي شده است با شناسايي عوامل تاثير گذار بر تصميمات برون سپاري پروژه هاي فن اوري آطلاعات و تعيين ضرايب اهميت آنها با استفاده از متد فرايند تحليل سلسله مراتبي گروهي امتياز برون سپاري هر يك از پروژ ه هاي تعريف شده، در مدیریت فنا وري اطلاعات شركت ملي پالايش و پخش محاسبه شود و سپس با استفاده از متد برنامه ريزي صفر و يك(مدل كوله پشتي) و لحاظ كردن محدوديت بودجه، پروژه هاي مناسب جهت برون سپاري الويت بندي شوند.

مهر جردی و همکاران (1389) در پژوهشی به بررسی " الگوی ارزیابی و انتخاب پیمانکاران در حوزه های پتروشیمی با استفاده از رویکردهای تصمیم گیری پرداختند" معيارهاي شناسايي شده در رتبه بندي پيمانكاران ، در اين پژوهش، با استفاده از رويكرد MCDM در پروژه هاي پتروشيمي مورد بررسي قرار گرفته و با طرح پرسشنامه اي، مؤثرترين معيارها در اين زمينه شناسايي گرديد. سپس، با استفاده از پرسشنامة ديگري، نظريات خبرگان (حاوي اطلاعات كلي يك مناقصه شامل پروژه و 5 پيمانكار شركت كننده در آن) جمع آوري شد و با به كارگيري تكنيك هاي تاپسيس و بردا، ارزيابي انجام گرفت و برترين پيمانكار بعنوان برندة مناقصه معرفي گرديد . در نهايت، فرآيند تصميم گيري به همراه راهكارهايي براي به كارگيري اين روش و پيشنهادهايي براي تحقيقات آتي ارائه گرديده است.

**2-2-2 پیشینه خارجی**

راسل[[82]](#footnote-82) و اسکیبنیسکی[[83]](#footnote-83) (1988)كه براي بررسي انتخاب پيمانكار براي كارهاي ساختماني كوچك در هنك كنگ پرداخته شده است. مكانيزم ساخت و نگهداري ساختمان ها بررسي شده و استخدام عامل يا نماينده مورد بحث قرار گرفته است و بيان نموده اند كه با توجه به ساختمان هاي قديمي و تعداد زياد اين ساختمان ها كه عمر زيادي هم دارند، مسألة تعمير و نگهداري اين ساختمان ها امري حياتي و مهم است، روية معمول در انتخاب پيمانكار براي چنين مواردي انتخاب پيمانكار براساس حداقل قيمت مي باشد تا در هزينه ها صرفه جويي صورت گيرد، ولي توجه به اين نكته ضروري است كه حداقل قيمت، لزوماً تحويل سريع و با كيفيت خوب كارها نيست؛ چيزي كه بيشترين اهميت را در كارهاي تعميرات و نگهداري دارد. آنان همچنين با بيان دو مطالعه موردي اينگونه نتيجه مي گيرند كه پروژه اي كه فاقد يك روش مناسب براي انتخاب پيمانكار باشد به مشكلات جدي برخورد خواهد كرد . در انتها، پيشنهاد شده است كه مؤسسات مديريتي خاص ساختمان، در اين خصوص به كار گرفته شوند .

انجي [[84]](#footnote-84) و اسكيتمور [[85]](#footnote-85) (1999) از طریق انجام پژوهش تجربی گسترده اي كه در انگلستان انجام شد، به بررسي واگرايي معيارهاي داوري (تصميم گيري) كه توسط سازمانهاي مشاوره اي مختلف در پيش ارزيابي پيمانكاران انجام مي شود، پرداختند.

سونمز [[86]](#footnote-86) و همكاران( 2001 ) پس از آنكه اظهار داشت كه در يك گزينش موثر بايد پيش ارزيابي را به عنوان بخشي از عمل انتخاب گنجاند يك روش تحقيقاتي ثانويه استاندارد را براي ارزيابي پيمانكاران معرفي كردند.

همانطور که مشاهده می شود در جدول 3-2 معیارها و منابعی که این معیار ها از آن مستخرج شده است آورده است.

جدول3-2معیارهای مستخرج از منابع برای انتخاب پیمانکار

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| منابع | معیارها | مؤلفه ها |
| اولسون (2006)،آراز(2007) | ثبات مالی | مالی |
| بارتلمی(2003)،اولسون(2006)،آراز(2007) | قدرت مالی |
| بارتلمی[[87]](#footnote-87)(2003)،اولسون(2006)،آراز(2007)، چوی(2002)،وات(2010) | هزینه های برون سپاری |
| یانگ(2007)،آراز(2007) | مهارت مدیریت منابع انسانی بخش پیمانکار | مدیریتی |
| خلفان(2000)،منتظر(2009) | انعقاد قرارداد منعطف |
| آراز(2007)،لیو(2010) | توانایی مدیریت روابط برو نسپاری بوسیله پیمانکار |
| سو(2004)،چن(2006) | مهارت فنی و تکنولوژیکی | منابع |
| کاهرامن(2008)،هافیذ(2007)،لیو(2010)،جاسکوسکی(2010) | سرمایه های فکری |
| کاهرامن(2008)،بارتلمی(2003)،هافیذ(2007) | سرمایه های فیزیکی |
| کاهرامن(2008)،سو(2004)،آراز(2007)،لیو(2010) | کیفیت محصول | کیفیت |
| اولسون(2006) | سطوح بالای خدمت |
| فائذ(2007)،لیو(2010) | پاسخ گویی به موقع به نیاز مشتریان | تعهد |
| السون(2006)،منتظر(2009) | خدمات پس از فروش |
| آراز(2007)،چوی(2002) | تحویل به موقع محصول یا خدمت |
| خلفان(2000) | انطباق از نظر مکان با پیمانکار | میزان انطباق |
| بارتملی(2003)،لیو(2010)،چن(2006) | داشتن روابط نزدیک با پیمانکار |
| بارتملی(2003)،لیو(2010)،منتظر(2009) | انعطاف پذیری پیمانکار |
| خلفان(2000)،چن(2006) | میزان اعتبار اعتماد | اطمینان |
| السون(2006)،لیو(2007) | حفظ امنیت |
| چن(2006) | عملکرد مطلوب بخش | توانایی |
| چن(2006) | استفاده از فن آوری جدید |
| سو(2004)،جاسکوسکی(2010) | میزان تجربه پیمانکار در برون سپاری |
| کوانگ(2006) | نوآوری |

**فارسی**

1. بیدی،عی.، 1381، بررسی معیار های ارزیابی پیمانکاران،سمینار کارشناسی ارشد ، دانشگاه علم و صنعت ایران.
2. توکلی،حسین،1387، برون سپاری در نگهداری و تعمیرات (19/10/1387)(online)
3. حیدری ،علی ؛ حیدری، محمد،1387،انتخاب پیمانکاران به کمک روش AHP ، کنفرانس ملی مهندسی ارزش در صنعت ساختمان ،تهران.
4. رجائي، حسين؛ حضرتي ايوب؛ رشيدي، عباس،1387، ارزيابي صلاحيت پيمانكاران براساس روش مجموع ساده وزين فازي، چهارمين كنگره ملي مهندسي عمران، دانشگاه تهران.
5. رزمي، جعفر؛ حاله، حسن؛ مشكين فام، سعيد،1386، ارزيابي و انتخاب پيمانكاران عمراني در مناقصه ها با استفاده ازتصميم گيري چند شاخصه ي فازي، پنجمين كنفرانس بين المللي مديريت، تهران.
6. زارع مهر جردی، یحیی، مومنی، حجت الله، برقی، شاهین، (1389)، " الگوی ارزیابی و انتخاب پیمانکاران در حوزه های پتروشیمی با استفاده از رویکردهای تصمیم گیری، کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال دوم، شماره سوم.
7. عطایی، محمد، (1389)، تصمیم گیری چند معیاره، شاهرود، دانشگاه صنعتی شاهرود.
8. فداكار، شهرام،1376، ارزيابي و انتخاب پيمانكاران، صنعت خودرو،شماره2.
9. .مهرگان، محمد رضا، سلامی، هادی، خواجه، مصطفی، (1389)، " ارائه یک مدل تصمیم گیری چند شاخصه جهت برون سپاری فرایند های کسب و کار با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه ای" مجله مدیریت توسعه و تحول 6، 30-17.
10. معتدل، محمد رضا، افشار کاظمی، محمد علی، دست باز، سارا (1389)، " ارائه مدلی جهت پشتیبانی تصمیمات برون سپاری پروژه های فناوری اطلاعات با استفاده از متد تصمیم گیری گروهی"، مجله پژوهش های مدیریت، شماره 89.

**انگلیسی**

1. Alder, D. (2003). “Making the HR .outsourcing decision”, MIT Sloan Management Review, 59(1), 53- 60.
2. Alvani M., & Ashrafzade A.,(1383).”Outsourcing a guide for manager decision making in services outsourcing “ Tehran, Ghasidesara publication(In Persian).
3. Ang S., Slaughter S.,2001 ; Work outcomes and job design for contract versus permanent ISprofessionals on software development teams ;MIS Quarterly, 25(3).
4. Araz C.,OzfiratP., Ozkarahan I. ; An integrated multi criteria decision making methodology for outsourcing management ; Computers&Operation Research 34, 2007.
5. Atesci K., Bhagwatwar A., Deo T., Desouza K.,2010, Baloh P. ; Business process outsourcing: A case study of Satyam Computers ; International Journal of Information Management, 30
6. Bahrami . B.,(2009).”A look at outsourcing offshore”, International Business Journal of Competiveness review , vol.19 , No.3 ,212-223.
7. Banaitiene N., Banaitis A. ;Analysis of criteria for contractor's qualification evaluation ; Technological and Economic Development of Economy,12(4) , 2006.
8. Bayazit, O. (2006). “Use of analytic network process in vendor selection decisions”, Benchmarking An International journal, Vol. 13 No. 5, pp. 566-79
9. Belcourt. M.(2006)”Outsourcing – the benefits and the risks” , Human Resource Management Review, 16, 269-279.
10. Braglia, M.,Petroni A.(2000),”A quality assurance-oriented methodlogy for handing trade-offs in supplier selection”,International Journal of Physical Disturbiution & Logistics Mnagement,Vol 30, No2.pp.96-112.
11. Chan, F.T.S. and Koumar, N. (2007) “Global supplier development considering risk factors using fuzzy extendedAHP-based approach”, OMEGA-International Journal of Management Science, 35(4), pp. 417-431.
12. Chen C., Lin C., Huang S.; A fuzzy approach for supplier evaluation and selection ; Int. J. Production Economics 102 , 2006.
13. Cheshmberah . M. Mortazavi. M.(1386).”The effective outsourcing management”,Tehran , Mehraban publication (In Percian).
14. Ching C.;Holsapple C.W.;Whinston A.B.,1996,;”toward IT support fot coordination in network organizations”,Information & Management 4, vol30, p.p179-199.
15. Choy K., Lee W., Lo V. 2002; An intelligent supplier management tool forbenchmarking suppliers in outsource manufacturing ; Expert Systemswith Applications 22.
16. Clott C.2004; Perspectives on global outsourcing and the changing nature ofwork ; Business and Society Review, 109(2) .
17. Dowlatshahi,S.(2000),”Desgner-buyer-supplier interface: Theory Versus practice”International Journal of Proudoction Economics, Vol.63,pp111-30.
18. Drucker, P . F.(2002),”they’re people”.Harvard Business Review, 80(2),pp70-77.
19. Faeza F., Ghodsypour S., 2007, O’Brien C. ; Vendor selection and order allocation using an integrated fuzzy ; Int. J. Production Economics.
20. Gonzalez R., Gasco J., Liopis J. 2006 ; IS outsourcing: A literature analysis ; Information & Management, 43 .
21. Greaver II, M.F. (1999). Strategic Outsourcing: A Structured Approach toOutsourcing Decisions initiatives, New York:AMACOM.
22. .Hafeez, K., Malak, N., & Zhang, Y.2007; Outsourcing non-core assets and competences of a firm using AHP; Computers and Operations Research 34 .
23. Hatush, H., Skitmore, S., contractor selection using multicriteria utility theory:an additive model , building and environment , 1998 , 33(2).
24. Henneman T. (2005). “Measuring the true benefit of human resources outsourcing”, Work Force Management, 84(7), 76-77.
25. HsuC.,Chiu C., Hsu P. 2004;Predicting IS outsourcing success using a hirarchical design of case-based reasoning ;Expert Systems withApplications 26(3).
26. Holt,G. D.,olomolaiye, P. O. and Harris, F. C.1995 , A review of contractor selection
27. practice in the UK construction industry , building and environment,30(4).
28. Holt,G. D.1998 , Which contractor selection mythology? , international Journal of project management, 16(3)
29. Ittner ,C.D.,Larker ,DF, Negar ,V.Rajan ,M.V.(1999).”Supplier selection , monitoring practice, and firm performance “, Journal of Accounting and Public Policy,Vol.18,pp.258-81.
30. Jharkharia S., Shankar R. (2007). “Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach”; The International Journal of Management Science, 274 – 289.
31. Jaskowsk P., Biruk S., Bucon R.2010 ;Assessing contractor selection criteria weights with fuzzy AHP method application in group decision environment ; Automation in Construction, 19.
32. Kahraman C., Engin O., Kabak O.,2008, Kaya I. ;IS outsourcing decisions using a group decision-making approach; Engineering Application of Artifitial Intelligence 22.
33. Kremic , T.; Tukel, O.I. & O-Rom, W.(2006).”Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks, and Decision Factors,”Supply Chain Management:An international Journal , Vol.11(6), pp.467-482.
34. Khalfan A., Gough T.2000; IS/IT Outsourcing Practices in the Public Sector:A Case Study of a Developing Country ; Mexico: Business Information Technology Management:Leveraging International Opportunities , BIT World.
35. Kilincci,O. and Onal, S.A. (2011) “Fuzzy AHP approachfor supplier selection in a washing machinecompany”, Expert Systems with Applications,38,pp.9656-9664.
36. Klepper, R., & Wendell, J.1999, Outsourcing IT systems and services,Retrieved from Business orum: [WWW.businessforum.com](http://WWW.businessforum.com).
37. Kuang C.2006; Using fuzzy sets and grey decision-making to construct the performance evaluation model of firm’s outsourcing management:A case study of avionics manufacturer in Taiwan ; Quality and Quantity 40.
38. Laudon K., Laudon J.2005; Essentials of management information systems managing the digital firm(6 th ed.), NJ: Pearson Education.
39. Liou, j., & Chuang, Y.2010, Developing a hybrid multi-criteria model foe selection of outsourcing providers. Expert Systems with Applications,37.
40. Liu.J, Ding .F.,Lall,V(2000)”Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement ,Supply Chain Management ,Vol.5, No.3,pp.143-50.
41. Lonsdale, C., Cox, A. (2000)"The historical development of outsourcing: the latest fad?" Industrial management &data systems, Vol.100, No.9.
42. Metters R. 2007, A typology of offshore and outsourcing in electronically transmitted services , Operations & Management, 26.
43. Montazer G., Qahri Saremi H., Ramezani M.2009; Design a new mixed expert decision aiding system using fuzzy ELECTRE III method for vendor selection ; Expert System with Applications 36.
44. Motwani, J.,Youssef, M., Kathawala, Y., Futch ,E .(1999)”Supplier selection in developing countries: A model development ,Integrated Manufacturing Systems , Vol.10, No.3, pp.154-62.
45. Mylott T.1995 ;Computer outsourcing: managing the transfer of information systems ; Eaglewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
46. Ng S.T. and Skitmore R.M. (١٩٩٩). Client and consultant perspectives of prequalification criteria. Building and Environment, Construction and Architectural Management, ١٩٨-٢١٠
47. Olson D.2006 ; Evaluation of ERP outsourcing ; Computers & Operations Research .
48. Okoroh MI. and Torrance VB.1999, A model for subcontractor selection in refurbishment projects. Construction Management and Economics,17(3):315–28.
49. Pearlson K.2001 ; Managing and using IS: A strategic approach ; AccountingManagement and Information Technology, 10(3) .
50. Peniwaiti, K. (2005). “Criteria for evaluating group decision-making methods”, spring , New York ,NY.
51. Russel, J. S. and skibniewski, M. J.1988, Decision criteria in contractor prequalification, Journal of management in engineering.
52. Schniederjans M.2007; Preface focused issue on operations research and outsourcing ;Computer & Operations Research, 34.
53. Skitmore M. and Mills A.1999, A needs-based methodology for classifying construction clients and selecting contractors: comment. Construction Management and Economics;17(1):5–8.
54. SONMEZ, YANG, HOLT,2001 Addressing the contractor selection problem using an evidential reasoning approach, Engineering, 34, 607-21.
55. Wadhawa V.,2007, Ravindran A. ;Vendor selection outsourcing; Computers & Operations Research, 43.
56. Venkatraman, N.,2004, Offshoring without guilt. Sloan Management Review.
57. Wang J & Li Yang D. (2007).“Using a hybrid multi-criteria decision aid method for information systems outsourcing”, Computers & Operations Research 34. 3691 – 3700.
58. Watt D., Kayis B., 2010 , Willey K. ;The relative importance of tender evaluation and contractor selection criteria ; International Journal of Project Management,28.
59. Yang D. & Kim S. & Nam C. & Won Min J. (2007). “Developing a decision model for business process outsourcing”, Computers & Operations Research 34, 3769 – 3778.
60. Young S. (2007).“Outsourcing: two case studies from the Victorian public hospital sector”, Australian Health Review, p.140.
61. Zavadskas, E. K. and Vilytiene, T.,2006, A multiple criteria evaluation of multifamily apartment blocks maintenance contractors: I-model for maintenance contractor evaluation and the determination of its selection criteria. Building and Environment;41:621-632.

1. Ching [↑](#footnote-ref-1)
2. Kermic [↑](#footnote-ref-2)
3. Greaver [↑](#footnote-ref-3)
4. Yang [↑](#footnote-ref-4)
5. Ang [↑](#footnote-ref-5)
6. Outsourcing [↑](#footnote-ref-6)
7. Offshore outsourcing [↑](#footnote-ref-7)
8. Captive offshoring [↑](#footnote-ref-8)
9. Metters [↑](#footnote-ref-9)
10. Atesci [↑](#footnote-ref-10)
11. Mylott [↑](#footnote-ref-11)
12. Pearlson [↑](#footnote-ref-12)
13. Venkatraman [↑](#footnote-ref-13)
14. Lonsdale [↑](#footnote-ref-14)
15. Drucker [↑](#footnote-ref-15)
16. Alvani [↑](#footnote-ref-16)
17. Bahrami [↑](#footnote-ref-17)
18. Cheshmberah [↑](#footnote-ref-18)
19. Belcourt [↑](#footnote-ref-19)
20. Schniederjans [↑](#footnote-ref-20)
21. Yang [↑](#footnote-ref-21)
22. Clott [↑](#footnote-ref-22)
23. Kahraman [↑](#footnote-ref-23)
24. Klepper [↑](#footnote-ref-24)
25. Gonzalez [↑](#footnote-ref-25)
26. -Yang [↑](#footnote-ref-26)
27. Alder [↑](#footnote-ref-27)
28. -Core competencies [↑](#footnote-ref-28)
29. Young [↑](#footnote-ref-29)
30. -Arnold [↑](#footnote-ref-30)
31. Jharkharia [↑](#footnote-ref-31)
32. Peniwaiti [↑](#footnote-ref-32)
33. Bayazit [↑](#footnote-ref-33)
34. Wang [↑](#footnote-ref-34)
35. Banaitiene [↑](#footnote-ref-35)
36. Hsu [↑](#footnote-ref-36)
37. Hafeez [↑](#footnote-ref-37)
38. Khalfan & Gough [↑](#footnote-ref-38)
39. Olson [↑](#footnote-ref-39)
40. Araz [↑](#footnote-ref-40)
41. Faeza [↑](#footnote-ref-41)
42. Chen [↑](#footnote-ref-42)
43. Kuang [↑](#footnote-ref-43)
44. Liou & Chuang [↑](#footnote-ref-44)
45. Watt [↑](#footnote-ref-45)
46. Jaskowski [↑](#footnote-ref-46)
47. Montazer [↑](#footnote-ref-47)
48. Hanneman [↑](#footnote-ref-48)
49. - Long-Term Relationship [↑](#footnote-ref-49)
50. -Performance Measurement [↑](#footnote-ref-50)
51. -Willingness to Use Logistics Manpower [↑](#footnote-ref-51)
52. -Flexibility in Billing and Payment [↑](#footnote-ref-52)
53. -Quality of Management [↑](#footnote-ref-53)
54. -Information Sharing and Mutual Trust [↑](#footnote-ref-54)
55. -Operational Performance [↑](#footnote-ref-55)
56. -Information Technology Capability [↑](#footnote-ref-56)
57. -Size and Quality of Fixed Assets [↑](#footnote-ref-57)
58. -Experience in Similar Products [↑](#footnote-ref-58)
59. -Delivery Performance [↑](#footnote-ref-59)
60. -Employee Satisfaction Level [↑](#footnote-ref-60)
61. -Financial Performance [↑](#footnote-ref-61)
62. -Market Share [↑](#footnote-ref-62)
63. -Geographical Spread and Range of Services Provided [↑](#footnote-ref-63)
64. -Risk Management [↑](#footnote-ref-64)
65. -Surge Capacity of Provider [↑](#footnote-ref-65)
66. -Clause for Arbitration and Escape [↑](#footnote-ref-66)
67. -Flexibility in Operations and Delivery [↑](#footnote-ref-67)
68. Ittner [↑](#footnote-ref-68)
69. Motwani [↑](#footnote-ref-69)
70. Dowlatshahi [↑](#footnote-ref-70)
71. Braglia & Petroni [↑](#footnote-ref-71)
72. Liu [↑](#footnote-ref-72)
73. Holt [↑](#footnote-ref-73)
74. Holt & Olomolaiye & Harris [↑](#footnote-ref-74)
75. Hatush [↑](#footnote-ref-75)
76. Skitmore [↑](#footnote-ref-76)
77. Mills [↑](#footnote-ref-77)
78. Okoroh [↑](#footnote-ref-78)
79. Torrance [↑](#footnote-ref-79)
80. Zavadskas [↑](#footnote-ref-80)
81. Vilytiene [↑](#footnote-ref-81)
82. Russel [↑](#footnote-ref-82)
83. Skibniewski [↑](#footnote-ref-83)
84. Ng [↑](#footnote-ref-84)
85. Skitmore [↑](#footnote-ref-85)
86. Sonmez [↑](#footnote-ref-86)
87. Barthelemy [↑](#footnote-ref-87)