

۱۴۹۵



دانشکده مدیریت و حسابداری

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی

عنوان پایان نامه:

## تجزیه و تحلیل برون سپاری پروژه های عمرانی در شرکت ملی ساختمان

استاد راهنما

دکتر غلامحسین خورشیدی

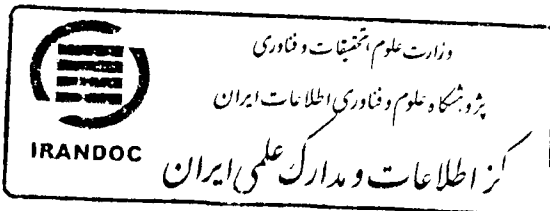
استاد مشاور

دکتر محمد اسماعیل فدایی نژاد

نگارش

مجید جلیلی نیا

تابستان ۱۳۸۹



۱۴۹۵۴۵

۱۳۸۹/۱۰/۰۹

تقدیم به پدر و مادرم

و تمام کسانی که بر فهم انسان افزودند.

## تقدیر و تشکر

از کلیه اساتید گرامی دانشکده مدیریت و حسابداری که در طول دوره کارشناسی ارشد از تعالیم ایشان بهره‌مند گشتیم، بالاخص جناب آقای دکتر خورشیدی، که راهنمایی‌های ارزشمند و لطف بی‌کران ایشان در انجام این پایان‌نامه شامل حال من بود و جناب آقای دکتر فدایی نژاد که در غنی‌تر کردن پایان‌نامه از مشاوره با ایشان بهره‌بردم بسیار سپاسگذارم. از حسن همکاری اساتید محترم، جناب آقایان دکتر محمد اکبریان و دکتر شهریار عزیزی در مرحله دفاع از پایان‌نامه و تکمیل و اصلاح آن بی‌نهایت متشکرم.

ضمناً از همکاری بنیاد محترم مستضعفان انقلاب اسلامی و بالاخص جناب آقایان صادقیان، محمودی کلایه، دکتر شاملو و تمام عزیزانی که در تهیه این پایان‌نامه، مرا یاری کردند، کمال تشکر و قدردانی را دارم.

نام خانوادگی: جلیلی نیا

نام: مجید

دانشکده: مدیریت و حسابداری

رشته تحصیلی و گرایش: مدیریت بازرگانی

نام استاد راهنما: دکتر غلامحسین خورشیدی

تاریخ فراغت از تحصیل: ۱۳۸۹/۶/۱۷

عنوان پایان نامه: تجزیه و تحلیل برون‌سپاری پروژه‌های عمرانی در شرکت ملی ساختمان

#### چکیده:

هدف نهایی این تحقیق، شناسایی و تحلیل عوامل حیاتی در موفقیت برون‌سپاری پروژه‌های عمرانی در شرکت ملی ساختمان می‌باشد. در راستای نیل به این هدف، در ابتدای امر، پس از مرور ادبیات و پیشینه تحقیقاتی موضوع، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با شش تن از خبرگان شرکت ملی ساختمان انجام شد. نتیجه این بررسی‌ها و مصاحبه‌ها، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت برون‌سپاری پروژه‌های عمرانی در شرکت ملی ساختمان بود، که این عوامل به‌صورت فرضیه بیان شدند. سپس پرسشنامه‌ای جهت آزمون این عوامل، از دید خبرگان آشنا به بحث برون‌سپاری در این شرکت تهیه شد. این پرسشنامه در اختیار ۳۴ تن از خبرگان این شرکت قرار گرفت. در انتها پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، تأثیر تمام این عوامل بر موفقیت برون‌سپاری طرح(پروژه)های عمرانی، با فاصله اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته شدند. این عوامل عبارتند از:

۱- ارزیابی صحیح اهداف برون‌سپاری،

۲- شناسایی و پیش ارزیابی صحیح پیمانکاران،

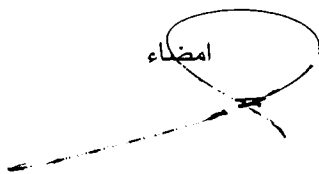
۳- اتخاذ راهبرد تنظیم قرارداد مناسب،

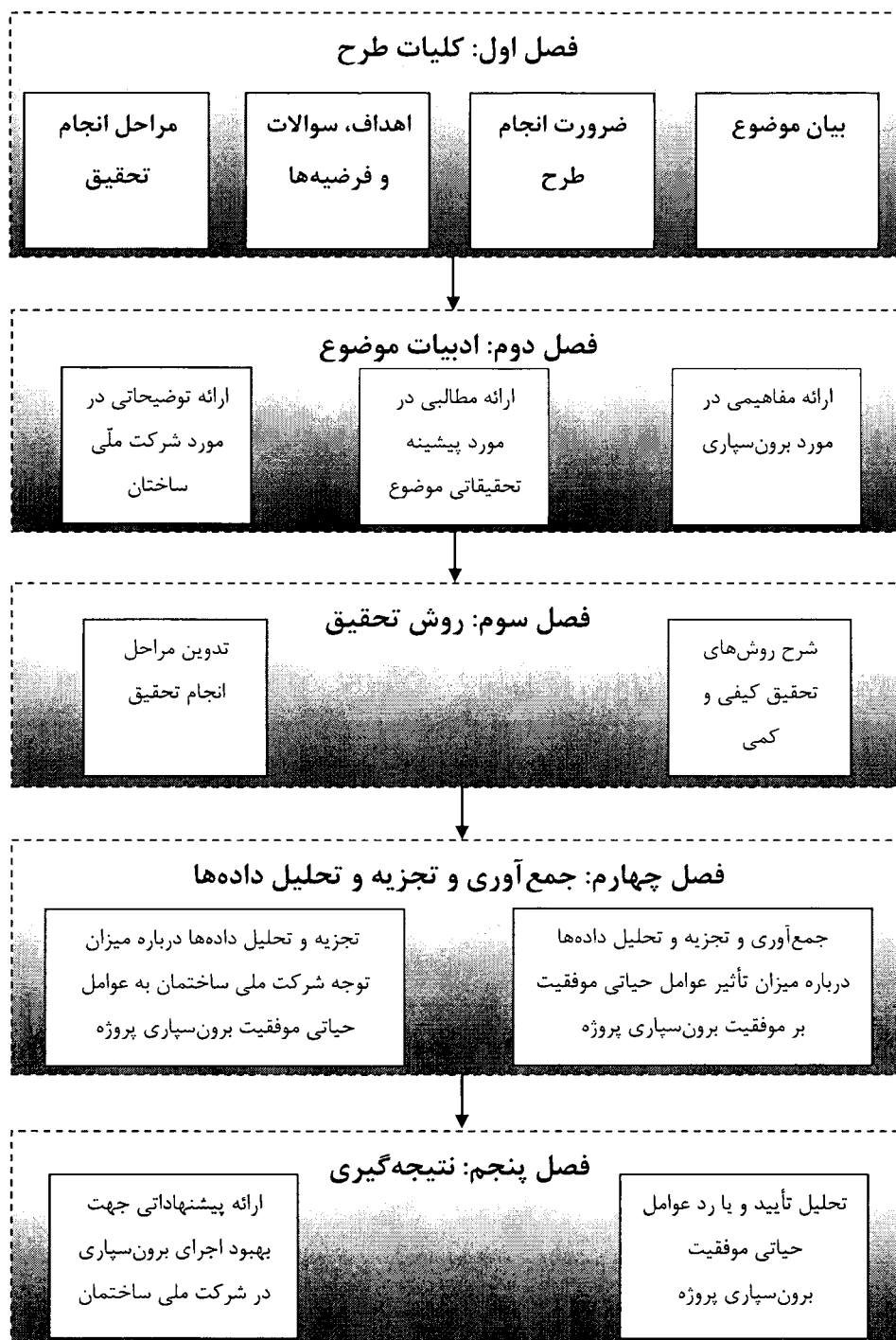
۴- نظارت و سنجش عملکرد پیمانکاران،

۵- مستند کردن ارزیابی های انجام شده از طرح (پروژه) برون‌سپاری شده.

کلمات کلیدی: برون‌سپاری، طرح (پروژه)، عوامل حیاتی موفقیت.

امضاء





نمودار الف) ساختار کلی تحقیق

فهرست:

صفحه	عنوان
۱.....	فصل اول: کلیات تحقیق .....
۲.....	۱-۱) تعریف و بیان مسأله:.....
۳.....	۱-۲) ضرورت و اهمیت انجام تحقیق:.....
۵.....	۱-۳) اهداف تحقیق:.....
۵.....	پرسش های اصلی تحقیق:.....
۵.....	۱-۵) نتایج مورد انتظار از اجرا و استفاده‌کنندگان (مستقیم و غیرمستقیم) از نتایج تحقیق:.....
۶.....	۱-۶) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی:.....
۸.....	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق.....
۹.....	۲-۱) مقدمه:.....
۱۰.....	۲-۲) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی مرتبط با بحث برون‌سپاری.....
۱۱.....	۲-۳) تعریف برون‌سپاری.....
۱۳.....	۲-۴) مزیت رقابتی چیست؟.....
۱۳.....	۲-۵) شایستگی‌های محوری چیست؟.....
۱۵.....	۲-۷) طرح (پروژه) چیست؟.....
۱۷.....	۲-۸) تعریف برون‌سپاری فرآیندهای کسب و کار.....
۱۹.....	۲-۹) روند رشد و سیر تکامل برون‌سپاری:.....
۲۲.....	۲-۱۰) انواع برون‌سپاری:.....
۲۲.....	۲-۱۰-۱) برون‌سپاری راهبردی:.....
۲۳.....	۲-۱۰-۲) برون‌سپاری عملیاتی:.....
۲۳.....	۲-۱۱) قالب (مدل)های مختلف برون‌سپاری:.....
۲۵.....	۲-۱۲) سوالات مطرح در تصمیمات برون‌سپاری:.....

۲۶	دلائل برون‌سپاری و مزایای آن:
۲۸	دیدگاه جوراس و بوید:
۳۰	دیدگاه کرمیک و توکل و اروم:
۳۱	دیدگاه موسسه‌ی برون‌سپاری:
۳۲	مغایب و مخاطرات برون‌سپاری:
۳۴	علل شکست برون‌سپاری:
۳۵	حدود برون‌سپاری در سازمان:
۳۸	فرآیند اجرایی برون‌سپاری:
۳۸	دیدگاه پاور و همکاران:
۳۹	دیدگاه دیور و همکاران:
۳۹	نظر هولبی و مام درباره‌ی مراحل برون‌سپاری به قرار زیر است:
۴۰	دیدگاه چشم‌براه و مرتضوی:
۵۹	پیشینه تحقیق:
۵۹	شناسایی و تحلیل عوامل کلیدی موفقیت در برون‌سپاری پروژه‌های عمرانی از دید کارفرما (مطالعه موردی گروه مینا و شهرداری تهران):
۶۳	شناسایی و اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت در برون‌سپاری پروژه‌های فناوری اطلاعات (شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی در تهران):
۶۵	طراحی یک مدل کلی برای فرآیند برون‌سپاری در بخش عمومی: شواهدی در ایران
۷۰	نتیجه‌گیری کلی از تحقیقات گذشته:
۷۳	معرفی شرکت ملی ساختمان:
۷۶	فصل سوم: روش تحقیق
۷۷	مقدمه:
۷۸	روش تحقیق:



۸۱	متغیرهای تحقیق: (۳-۳)
۸۳	متغیر وابسته: (۳-۳-۱)
۸۳	متغیر مستقل: (۳-۳-۲)
۸۳	ابزار جمع آوری داده‌های تحقیق: (۳-۴)
۸۴	پرسشنامه: (۳-۵)
۸۴	قلمرو مکانی تحقیق: (۳-۶)
۸۴	قلمرو زمانی تحقیق: (۳-۷)
۸۵	روایی: (۳-۸)
۸۵	روایی محتوا: (۳-۸-۱)
۸۵	روش تعیین روایی محتوا: (۳-۸-۱)
۸۶	روایی صوری: (۳-۸-۲)
۸۶	روش تعیین روایی صوری: (۳-۸-۲)
۸۷	پایایی: (۳-۹)
۸۸	جامعه: (۳-۱۰)
۸۸	جامعه‌ی هدف: (۳-۱۱)
۸۹	نمونه تحقیق: (۳-۱۲)
۹۱	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها: (۳-۱۳)
۹۲	مقدمه: (۴-۱)
۹۳	نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان شرکت ملی ساختمان: (۴-۲)
۹۴	فرضیه‌های تحقیق: (۴-۲-۱)
۹۴	قالب (مدل) مفهومی: (۴-۲-۲)
۹۵	تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه: (۴-۳)
۹۵	توصیف داده‌های جمعیت شناختی: (۴-۳-۱)

۹۵	..... جنسیت: (۴-۳-۱-۱)
۹۶	..... سن: (۴-۳-۱-۲)
۹۶	..... تحصیلات: (۴-۳-۱-۳)
۹۷	..... سابقه کار: (۴-۳-۱-۴)
۹۸	..... آزمون فرضیه‌های تحقیق: (۴-۴)
۱۰۰	..... آزمون فرضیه اول: (۴-۴-۱)
۱۰۰	..... آزمون فرضیه دوم: (۴-۴-۲)
۱۰۱	..... آزمون فرضیه سوم: (۴-۴-۳)
۱۰۲	..... آزمون فرضیه چهارم: (۴-۴-۴)
۱۰۲	..... آزمون فرضیه پنجم: (۴-۴-۵)
۱۰۴	..... تحلیل‌های تکمیلی: (۴-۵)
۱۰۴	..... آزمون مقایسه زوجی فرضیه اول: (۴-۵-۱)
۱۰۵	..... آزمون مقایسه زوجی فرضیه دوم: (۴-۵-۲)
۱۰۶	..... آزمون مقایسه زوجی فرضیه سوم: (۴-۵-۳)
۱۰۷	..... آزمون مقایسه زوجی فرضیه چهارم: (۴-۵-۴)
۱۰۸	..... آزمون مقایسه زوجی فرضیه پنجم: (۴-۵-۵)
۱۰۹	..... اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت: (۴-۶)
۱۱۱	..... فصل پنجم: تحلیل یافته‌ها و نتیجه گیری: (۴-۶)
۱۱۲	..... مقدمه: (۵-۱)
۱۱۲	..... نتیجه گیری: (۵-۲)
۱۱۵	..... نتایج حاصل از تحلیل اولویت عوامل حیاتی موفقیت برون‌سپاری: (۵-۳)
۱۱۷	..... پیشنهادهای اجرایی: (۵-۴)
۱۱۹	..... پیشنهادهای پژوهشی: (۵-۵)

- ۱۲۱ ..... محدودیت‌های تحقیق: (۵-۶)
- ۱۲۲ ..... منابع و مآخذ:
- ۱۳۰ ..... پیوست‌ها و ضمائم:

فهرست جدول‌ها:

- جدول ۱-۲: ترتیب اهمیت عوامل کلیدی موفقیت تأیید شده در پایان نامه محمد علی حق نظر: ۶۲.....
- جدول ۲-۳: مقدار ضریب آلفای کرونباخ: ۸۸.....
- جدول ۱-۴: اطلاعات آماری مربوط به جنسیت: ۹۵.....
- جدول ۲-۴: اطلاعات آماری مربوط به سن: ۹۶.....
- جدول ۳-۴: اطلاعات آماری مربوط به میزان تحصیلات: ۹۷.....
- جدول ۴-۴: اطلاعات آماری مربوط به سابقه کار: ۹۷.....
- جدول ۵-۴: اطلاعات آماری مربوط به آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف: ۹۹.....
- جدول ۶-۴: اطلاعات آماری فرضیه اول: ۱۰۰.....
- جدول ۷-۴: اطلاعات آماری فرضیه دوم: ۱۰۱.....
- جدول ۸-۴: اطلاعات آماری فرضیه سوم: ۱۰۱.....
- جدول ۹-۴: اطلاعات آماری فرضیه چهارم: ۱۰۲.....
- جدول ۱۰-۴: اطلاعات آماری فرضیه پنجم: ۱۰۳.....

- جدول ۱۴-۴: اطلاعات آماری مقایسه زوجی فرضیه اول:..... ۱۰۵
- جدول ۱۴-۴: اطلاعات آماری مقایسه زوجی فرضیه دوم:..... ۱۰۶
- جدول ۱۴-۴: اطلاعات آماری مقایسه زوجی فرضیه سوم:..... ۱۰۷
- جدول ۱۴-۴: اطلاعات آماری مقایسه زوجی فرضیه چهارم:..... ۱۰۸
- جدول ۱۴-۴: اطلاعات آماری مقایسه زوجی فرضیه پنجم:..... ۱۰۹

#### فهرست نگاره‌ها:

- نگاره ۱-۲: ماتریس اهمیت-توانایی و تقسیمات چهارگانه:..... ۴۴
- نگاره ۲-۲: ماتریس مخاطره (ریسک) تأمین- هزینه:..... ۴۷
- نگاره ۲-۳: فعالیت‌های کلیدی مربوط به ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده:..... ۴۹
- نگاره ۳-۱: مراحل انجام تحقیق:..... ۷۷

## فصل اول

### کلیات تحقیق

### ۱-۱) تعریف و بیان مسأله:

با تخصصی شدن امور و گسترش دانش مورد نیاز برای انجام آن‌ها، سازمان‌ها سعی در بکارگیری راهبردها و سیاست‌هایی در جهت افزایش تمرکز بر کسب و کار اصلی بنگاه و کاهش مهارگری (کنترل) مستقیم امور دیگر دارند. یکی از مهمترین راهبردهای سازمانی در راستای نیل به این هدف، برون‌سپاری<sup>۱</sup> است. برون‌سپاری به معنای برآوردن بخشی از نیازهای سازمانی از تأمین‌کنندگان بیرونی است. اگر چه برون‌سپاری در ابتدا در عملیات مطرح بوده است، لیکن امروزه در انجام طرح(پروژه)ها نیز به شدت رواج یافته است. در پیشبرد کشورهایی که در مسیر توسعه گام بر می‌دارند، طرح(پروژه)های عمرانی نقش بسزایی دارند. به علت گستردگی امر اجرای این طرح(پروژه)ها، بودجه‌ی قابل توجهی صرف اجرای این طرح(پروژه)ها می‌شود. اجرای موفق این طرح(پروژه)ها، از طرفی سبب توسعه و آبادی کشور می‌شود و از طرف دیگر، از هدر رفت منابع جلوگیری می‌کند.

با توجه به نقش این طرح(پروژه)ها در آبادانی کشور، متأسفانه تعداد قابل توجهی از این طرح(پروژه)ها، در اجرا با شکست روبرو می‌شوند و یا این که معیارهای موفقیت یک طرح(پروژه) را کسب نمی‌کنند. جهت کاهش این مشکلات، تحقیق در رابطه با عوامل موثر بر موفقیت این طرح(پروژه)ها به طور اعم و عوامل موثر بر موفقیت برون‌سپاری این طرح(پروژه)ها به طور اخص، ضروری است. شناسایی عوامل موثر بر موفقیت این برون‌سپاری‌ها، سبب افزایش احتمال دستیابی به اهداف مورد نظر از برون‌سپاری و بتبع موفقیت سازمان می‌شود. به طور کلی شناسایی این عوامل، هشیاری سازمان را نسبت به این مسائل بیشتر می‌کند و همین امر دستیابی به اهداف را تسهیل می‌نماید.

<sup>۱</sup>O Outsourcing

## ۲-۱) ضرورت و اهمیت انجام تحقیق:

بر اساس نظر کوین<sup>۲</sup> و شارپ<sup>۳</sup>، برون‌سپاری عبارت است از تدارک و تهیه کالاها و خدمات از بیرون، توسط یک شرکت بیرونی از قبل مشخص شده؛ که این کالاها و خدمات قبلاً به صورت داخلی تهیه می‌شده است. خبرگان و دست‌اندرکاران، برون‌سپاری را به عنوان یک شیوه‌ی موثر برای توجه بیشتر به شایستگی‌های سازمانی می‌دانند. در دنیای امروز، با به اندازه کردن<sup>۴</sup> سازمان‌ها و تمرکز مجدد به فعالیت‌های کسب و کار، شرکت‌ها قادر به تهیه‌ی خدمات سازمانی ضروری و مدیریت داخلی آن‌ها نیستند (لانک فورد و پرسا، ۱۹۹۹). از طرف دیگر، ممکن است که مزیت رقابتی در حالی به دست آید که تأمین‌کنندگان بیرونی، کالاها و خدمات لازم را با اثربخشی و کارایی بیشتر تولید نمایند.

در کنار تحولات حوزه‌ی بازار و تجارت که در بالا به آن اشاره شد، سیاست برخی دولت‌ها نیز بر اشاعه‌ی رویکرد برون‌سپاری تأثیر گذاشت. در دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی، برخی دولت‌های غربی با هدف کوچک‌سازی بخش دولتی و کاهش تصدی‌گری، اقدام به واگذاری برخی از فعالیت‌های خود به بخش خصوصی و پیمانکاران بیرونی نمودند. این دگرگونی و اصلاح ساختار به دو صورت بر رویکرد برون‌سپاری تأثیر گذاشت: اول این که، نتایج اقدام فوق این باور را تقویت کرد که پیمانکاران می‌توانند خدماتی را با کارآمدی و اثربخشی بیشتر نسبت به بخش‌های داخلی سازمان‌های دولتی ارائه کنند. دومین تأثیر این بود که برون‌سپاری خدمات بخش دولتی در بسیاری از حوزه‌های خدماتی، موجب توسعه و رونق بازار این‌گونه خدمات گردید، و سبب ایجاد و رشد شرکت‌های بزرگ خدماتی شد (چشم‌براه، سید مرتضوی، ۱۳۸۶).

<sup>۲</sup> Quinn (1992)

<sup>۳</sup> Sharpe (1997)

<sup>۴</sup> right sizing

حال نکته قابل توجه در حوزه‌ی برون‌سپاری، وجود این مسأله است که همه‌ی برون‌سپاری‌ها موفق نبوده و به دلایلی از قبیل مدیریت نادرست قراردادها، عدم نظارت کارفرما و... با شکست مواجه شده‌اند. لذا با توجه به روند رو به رشد برون‌سپاری در ایران و ورود این راهبرد به صنایع مختلف کشور، در هر یک از این صنایع می‌توان با استفاده از تجربیات موفق و ناموفق دیگر سازمان‌ها، تصمیمات بهتری در خصوص برون‌سپاری اتخاذ نمود.

در این برهه از زمان، با وجود سیاست دولت جمهوری اسلامی مبنی بر واگذاری فعالیت‌های اقتصادی دولت به بخش‌های خصوصی و کاهش حوزه‌ی تصدی‌گری دولت، لزوم توجه ویژه به بحث برون‌سپاری و مطالعه جوانب مختلف آن بیش از پیش احساس می‌شود. از طرف دیگر، انجام موفقیت آمیز طرح(پروژه)های عمرانی از اهمیت زیادی در رشد اقتصادی کشور برخوردار است؛ چرا که به عقیده‌ی صاحب‌نظران، طرح(پروژه)های عمرانی، نقش بسزایی در توسعه صنعتی کشورها دارند و هر تلاشی در جهت بهبود طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای آنها که باعث بالا رفتن کیفیت کار، رضایت سازمان‌ها و افراد درگیر در طرح و کم کردن فاصله بین هزینه و زمان پیش بینی شده با آنچه در عمل اتفاق افتاده است می‌شود، قابل توجه می‌باشد (چو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). اگرچه در ابتدا ممکن است این طور به نظر برسد که ارزیابی عوامل موفقیت در طرح(پروژه)های برون سپرده به جهت ماهیت منحصر به فردی که داراست، قابل تعمیم به سایر طرح(پروژه)ها نمی‌باشد، اما در واقع، صنعت جهانی طرح(پروژه)های عمرانی در مشخصه‌های مشترکی سهیم هستند (فوا<sup>۶</sup> و رولینگون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). با توجه به توضیحات داده شده و بنا به اهمیت این موضوع، در این تحقیق به بررسی و تحلیل برون‌سپاری طرح‌های عمرانی در شرکت ملی ساختمان، به منظور شناسایی عوامل حیاتی موفقیت این برون‌سپاری‌ها پرداخته می‌شود. با توجه به توضیحات داده شده در بالا، می‌توان انجام چنین تحقیقاتی را ضروری دانست.

---

<sup>5</sup>Cho

<sup>6</sup>Phua

<sup>7</sup>Rowlingon



**۳-۱) اهداف تحقیق:**

در این تحقیق، در ابتدا با شناسایی شرکت ملی ساختمان در شرایط فعلی و با دیدگاهی آینده نگر و کارآ، عوامل موثر بر بهبود موفقیت شرکت در برون‌سپاری طرح(پروژه)های عمرانی شناسایی می‌شود.

**۱-۲-۱) اهداف اصلی این تحقیق عبارتند از:**

۱- شناسایی و اولویت بندی عوامل حیاتی موفقیت برون‌سپاری طرح(پروژه)های عمرانی در شرکت ملی ساختمان.

۲- ارائه راهکارهایی در جهت بهبود برون‌سپاری طرح(پروژه)های عمرانی در شرکت ملی ساختمان.

**۴-۱) سوالات تحقیق:**

پرسش های اصلی تحقیق:

۱- عوامل حیاتی موفقیت برون‌سپاری طرح(پروژه)های عمرانی در شرکت ملی ساختمان کدامند؟

۲- چگونه می‌توان برون‌سپاری طرح(پروژه)های عمرانی در شرکت ملی ساختمان را بهبود بخشید؟

**۵-۱) نتایج مورد انتظار از اجرا و استفاده‌کنندگان (مستقیم و غیرمستقیم) از نتایج****تحقیق:**

در طی انجام این تحقیق، پس از مرور ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان شرکت ملی ساختمان، عوامل حیاتی موفقیت برون‌سپاری طرح(پروژه)های عمرانی در شرکت ملی ساختمان شناسایی شدند. سپس با تحلیل نظرات خبرگان در رابطه با تأیید یا عدم تأیید تأثیر عوامل حیاتی موفقیت شناسایی شده (فرضیه‌ها) و میزان توجه شرکت ملی ساختمان

به این عوامل، راهکارهای جهت بهبود برون‌سپاری طرح(پروژه)های عمرانی در این شرکت، ارائه گردید.

با توجه به کاربردی بودن موضوع این پایان نامه در پیاده سازی طرح(پروژه)های عمرانی و در نتیجه اهمیت آن در سازمان‌های عمرانی طرح (پروژه) محور، نتایج این تحقیق در اغلب سازمان‌هایی که طرح(پروژه)ها، در آنها اهمیت بسزایی دارند، قابل بهره برداری می باشند که از آن جمله عبارتند از:

- سازمان‌های بزرگ و بخصوص دولتی که مشغول به انجام طرح(پروژه)های عمرانی ملی و دولتی هستند.
- سازمان‌هایی که بخش اعظم کار را برون‌سپاری و تدارکات می نمایند.
- سایر سازمان‌های عمرانی و خصوصی.

#### ۶-۱) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی:

به منظور کسب درک یکسان از مفاهیم و واژه‌های اصلی، ضروریست این مفاهیم و واژه‌ها تعریف گردند. در این قسمت تعریفی از این مفاهیم و واژه‌های اصلی ارائه می‌گردد که بیان‌کننده‌ی منظور محقق از این واژه‌ها در این تحقیق است:

- برون‌سپاری: برون‌سپاری به معنی واگذاری قسمتی از وظایف یک سازمان به منابع خارجی می‌باشد؛ و منابع خارجی در قبال توافقی، انجام وظایف و مسئولیت عواقب آن را می‌پذیرند.
- کارفرما (سپارنده‌ی خدمت): به خریدار یک محصول (کالا یا خدمات)، کارفرما یا سپارنده‌ی خدمت می‌گویند.

- پیمانکار (تأمین‌کننده‌ی بیرونی): سازمانی است که عهده‌دار تأمین محصول (کالا یا خدمات) مورد نظر سازمان خریدار است.
- محصول (کالا یا خدمات): آنچه را که تأمین‌کننده برای سازمان خریدار تدارک می‌بیند.
- طرح (پروژه): یک طرح (پروژه) مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که برای دستیابی به منظور یا هدف خاصی انجام می‌گیرد.

## فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه تحقیق