

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

برون سپاری فعالیتها

سخن آغازین

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، بیمارستانها و دانشگاههای 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 کاریهای آن آشنایند و به نسبت ارزش و اعتباری که دارند به انجام دهندگان آنها دستمزد و کارانه پرداخت می کنند، بقیه کارهای خدماتی اینگونه سازمانها به نهادهای بیرونی واگذار می شود.”

تافلر می گوید:

■ در شرایط امروز هیچ چیز خطرناک تر از دل بستن به کامیابی های دیروز نیست.



چمپی:

■ اگر تنها یک سرانجام غیر قابل فرار وجود داشته باشد این است که همه شرکتها و سازمانها امروزه ناچارند که خود را از نو تعریف کنند.

برون سپاری چیست؟

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

عوامل تولید عبارتند از:

- ❖ کارکنان
- ❖ تسهیلات
- ❖ تجهیزات
- ❖ فن آوری
- ❖ سایر دارائیهها

حق تصمیم گیری نیز عبارتست از:

مسئولیت برای تصمیم گیری بر روی چگونگی انجام اجزاء فعالیتهای منتقل شده

برون سپاری چیست؟

:Ferry D. Kraker

برون سپاری عبارتست از پیدا کردن ارائه دهندگان خدمت جدید و روشهای جدیدی که بتوان با اطمینان تهیه مواد، کالاها، اجزاء و خدمات را به آنها واگذار نمود.

در حقیقت در واگذاری یا برون سپاری، سازمان از دانش و تجربه و خلاقیت ارائه دهندگان خدمت جدیدی که قبلاً استفاده نکرده است، بهره مند می شود.

برون سپاری چیست ؟

: Paul Neal

برون سپاری عبارتست از واگذاری برنامه ریزی ، مدیریت ، اجراء و عملیات فعالیت های مشخص به شخص ثالث مستقل.

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. 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 سپاري استراتژيک چيست ؟

- برون سپاري استراتژيک با پرسيدن سوالات اساسي درباره رابطه برون سپاري با سازمان و موضوعات سازماني زير ، برون سپاري را در سطح بالاتري قرار مي دهد .
- چشم انداز آينده
- قابليت هاي کليدي فعلي و آينده
- ساختار فعلي و آينده
- هزينه هاي فعلي و آينده
- عملکرد فعلي و آينده
- مزيت رقابتي فعلي و آينده

تفاوت پیمان کاری با برون سپاری

تفاوت بین "پیمان کاری" با "برون سپاری" در این است که در برون سپاری تجدد ساختار یک سری فعالیت های ویژه با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی های ویژه ای را دارا می باشند صورت می پذیرد، در حالی که در پیمان کاری فرعی قسمتی از فعالیت های سازمان با کمک پیمان کار انجام می شود و تجدد ساختاری صورت نمی گیرد.

تفاوت پیمان کاری با برون سپاری

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.

روند برون سپاری

در گذشته، برون سپاری زمانی مورد استفاده قرار می گرفت که سازمانها نمی توانستند خوب عمل کنند. در رقابت ضعیف بودند، کاهش ظرفیت داشتند، با مشکل مالی روبرو بودند و یا از نظر فن آوری عقب و شکست خورده بودند.

امروزه سازمانهایی که کاملاً موفق هستند نیز از این ابزار برای تجدید ساختار سازمانهایشان استفاده می کنند و مدیران این سازمانها به عنوان یک موضوع حیاتی این موضوع را درک کرده اند که ایجاد قابلیت های کلیدی برای برآورده نمودن نیازهای مشتری ضروری است و باید در این راه تلاش نمایند.

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.

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

دلایل عمده برون سپاری

از نقطه نظر دلایل سازمانی

- ✓ افزایش اثربخشی از طریق تمرکز بر روی کاری که سازمان در انجام آن بهترین است.
- ✓ افزایش انعطاف پذیری برای مقابله با شرایط کسب و کار، تقاضا برای محصولات و خدمات و تکنولوژی
- ✓ تغییر سازمان
- ✓ افزایش ارزش محصولات و خدمات، رضایت مشتریان و ارزش سهام

دلایل عمده برون سپاری

از نقطه نظر دلایل بهبود 

- ✓ بهبود عملکرد عملیات
- ✓ بدست آوردن تخصص ها، مهارت ها و تکنولوژی هایی که قبلاً قابل دستیابی نبوده است.
- ✓ بهبود مدیریت و کنترل
- ✓ بهبود مدیریت ریسک
- ✓ بدست آوردن ایده های نوآورانه
- ✓ بهبود اعتبار و تصویر سازمان به وسیله مشارکت با ارائه دهندگان خدمت برتر

دلایل عمده برون سپاری

از نقطه نظر دلایل مالی 

- ✓ ایجاد نقدینگی از طریق انتقال داراییها به ارائه دهندگان خدمت
- ✓ کاهش سرمایه گذاری روی دارائیها و آزادسازی آنها برای سایر اهداف

دلایل عمده برون سپاری

❖ از نقطه نظر دلایل درآمدی

- ✓ بدست آوردن سهم بازار و فرصتهای کسب و کار از طریق شبکه ارائه دهندگان
- ✓ تسریع در رشد و توسعه ظرفیت، از طریق قرارگرفتن در جریان فرایندها و سیستم های ارائه دهنده
- ✓ رشد فروش و ظرفیت تولید در بازه زمانی، وقتی که امکان تامین مالی چنین رشدی در سازمان وجود نداشته باشد.
- ✓ گسترش تجاری مهارت های موجود

دلایل عمده برون سپاری

از نقطه نظر دلایل هزینه ای

✓ کاهش هزینه ها از طریق عملکرد برتر و ساختار هزینه ای پایین تر ارائه دهندگان خدمت

✓ تغییر هزینه های ثابت به متغیر

دلایل عمده برون سپاری

از نقطه نظر دلایل کارکنان 

- ✓ ارائه يك مسیر شغلي بهتر
- ✓ افزایش تعهد و تحرك در حوزه هاي غيرکلیدی

دلایل عمده عدم برون سپاری

❖ 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.)

سطوح برون سپاری

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

component parts
functional
process

در سطح قطعات و اجزاء

در سطح وظیفه

در سطح فرآیند

سؤالات اساسی در برون سپاری

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؟

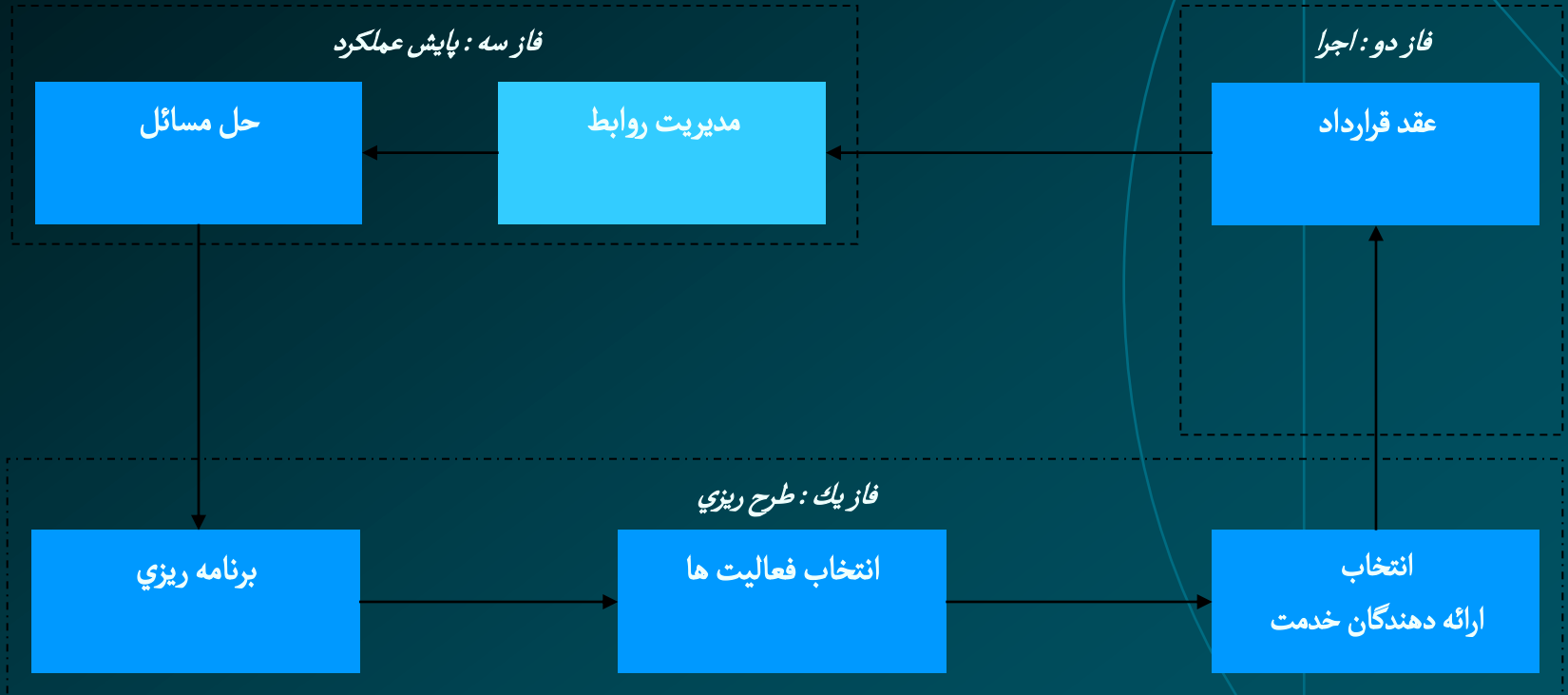
۳- به چه کسی؟ (Whom?)

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؟

فرایند برون سپاری استراتژیک



انتخاب فعالیت ها برای برون سپاری

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 

ویژگی های ارائه دهندگان خدمت جهت انتخاب

به طور کلی نمونه ای از ویژگیهای ارائه دهندگان خدمت که در ارزیابی پیشنهادهاى ایشان می تواند مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

❖ توانائی تحویل به روز

❖ عملکرد برتر

❖ شهرت

❖ رضایت مشتری

❖ متعهد بودن به بهبود مستمر

نکاتی که باید در RFP آورده شوند

- ❖ دلایل استفاده از برون سپاری
- ❖ چارچوب مورد انتظار خدمت
- ❖ ویژگی های ارائه دهنده خدمت
- ❖ استانداردهای شاخص های عملکرد
- ❖ مدل قیمت گذاری
- ❖ چگونگی دسترسی به افراد تصمیم گیر و نحوه پاسخگویی به سوالات احتمالی
- ❖ چه عواملی از تولید واگذار می گردد یا باقی می ماند
- ❖ تعیین نگرش سازمان نسبت به پیمانکار فرعی (معرفی در ابتدا یا بعدا)
- ❖ درخواست ارائه ایده های نوآور جهت ایجاد تمایز

ارزیابی صلاحیت ها

تیم ارزیابی کننده ، براساس RFP های تهیه شده اقدام به ارزیابی صلاحیت ارائه دهندگان خدمت می نماید.

این ارزیابی ابتدا به صورت فردی انجام شده سپس با بحث گروهی در خصوص هر معیار برای هر ارائه دهنده خدمت این ارزیابی ادامه پیدا می کند تا نهایتاً ارزیابی کلی هر ارائه دهنده خدمت تعیین گردد.

مقایسه قیمت و ارزیابی

اگر قیمت گذاری پایین تر یک ارائه دهنده خدمت براساس ساختار هزینه ای باشد، تیم ارزیابی باید مزیت رقابتی ارائه دهنده را مشخص کند. این اطلاعات، بستری را جهت درک قیمت پایین ایجاد می کند. تیم باید تعیین کند که آیا ساختار هزینه ای در زمان کوتاه آتی از بین نخواهد رفت؟ اگر مزیت رقابتی پایدار نباشد، فشار قابل توجهی جهت افزایش قیمت در طی مدت قرارداد و به هنگام مذاکرات مجدد بوجود خواهد آمد.

بطور کلی در مقایسه قیمت ها، ارزیاب نیاز به تجزیه و تحلیل فرضیات ارائه دهنده دارد.

تهیه Short List

آن دسته از اعضای تیم که صلاحیت های ارائه دهندگان را مورد بررسی قرار داده اند، باید یافته های خود و رتبه بندی مربوطه را ارائه نمایند

همچنین دسته دیگری از اعضای تیم که قیمت اعلام شده از سوی ارائه دهندگان را بررسی نموده اند، باید یافته های خود و رتبه بندی ارائه دهندگان را اعلام نمایند.

Short List (1)

به منظور صرفه جویی در وقت، **Short list** ای مشتمل بر دو یا سه ارائه دهنده تشکیل می گردد.

تیم پروژه در طی یک جلسه با در نظر گرفتن اهمیت نسبی صلاحیتها در برابر قیمت، در خصوص هر ارائه دهنده بحث نموده تا براین اساس برای تعیین ارائه دهندگانی که در **Shortlist** قرار می گیرند، رأی گیری شود.

فهرست اسامی ارائه کنندگانی که در **Shortlist** قرار گرفته اند باید اعلام گردد.

Short List (2)

هریک از ارائه دهندگانی که نام آنها در **Shortlist** آمده است باید برای تیم پروژه، یک ارائه رسمی به همراه جلسه پرسش و پاسخ برگزار نماید.

زمان پیشنهادی برای ارائه ، نیم ساعت و برای پرسش و پاسخ یک ساعت است.

پس از جلسه ارائه و پرسش و پاسخ، تیم پروژه باید در طی جلسه ای جمع بندی نماید. زمان این جلسه نیز یک ساعت توصیه می گردد.

انتخاب کاندید اصلی

✓ پس از انجام ارائه توسط ارائه دهندگان هر یک از اعضای تیم پروژه ،
ارائه دهندگان را رتبه بندی نموده و براساس رای گیری در داخل تیم ،
کاندید اصلی انتخاب می گردد. اما در این زمان اعلام رسمی انجام
نمی پذیرد.

انجام مذاکرات (۱)

- ✓ در این مرحله موارد زیر باید مورد مذاکره با کاندید اصلی قرار گیرد:
- ✓ چه خدماتی را ارائه دهنده، انجام خواهد داد؟
- ✓ چه مسئولیتهایی را سازمان برای خود حفظ می کند؟
- ✓ تحت چه شرایطی، ارائه دهنده کارکنان انتقالی را استخدام می نماید؟
- ✓ کدام دسته از کارکنان و کدام بخش از تجهیزات انتقال می یابند و کدام باقی می مانند؟
- ✓ کدام حقوق مربوط به تصمیم گیری انتقال داده می شود و کدام باقی می مانند؟

انجام مذاکرات (۲)

- ✓ کدام استاندارد عملکرد برای هر یک از خدمات بکار گرفته خواهد شد؟
- ✓ چه اتفاقی خواهد افتاد اگر یک استاندارد عملکرد رعایت نگردد؟
- ✓ چگونه تغییر در حجم، قیمت را تغییر خواهد داد؟
- ✓ شرایط فسخ (پایان یافتن) رابطه چه خواهد بود؟
- ✓ چه خدماتی (کمکهایی) ارائه دهنده در خاتمه قرارداد ارائه می کند و بابت آن چه هزینه ای باید به ارائه دهنده پرداخت گردد؟

مدیریت و کنترل

✓ در قرارداد، حق تصمیم گیری در خصوص موارد زیر باید مشخص گردد:

✓ عوامل تولید (تصمیم گیری در مورد منابعی که باید مورد استفاده قرار گیرند).

✓ فرآیندها (تصمیم گیری در مورد اینکه کار چگونه انجام خواهد شد؟)

✓ مدیریت (چگونه تصمیم های عملیاتی اتخاذ می گردند و بوسیله چه کسی؟)

✓ استراتژی (چگونه جهت گیری بلند مدت تعیین می گردد و بوسیله چه کسی؟)

عقد قرارداد برون سپاری

- طرح ریزی مذاکرات
- مذاکره برای عقد قرارداد
- تهیه پیش نویس قرارداد
- توافق بر روی مفاد قرارداد
- اعطای قرارداد و اعلام شروع همکاری

موارد قرارداد (۱)

موارد دیگری که باید در موافقتنامه های برون سپاری به آنها اشاره شود، عبارتند از:

- ✓ حق مالکیت معنوی
- ✓ محرمانه بودن
- ✓ وارانتهی
- ✓ پیمانکاران فرعی

موارد قرارداد (۲)

✓ حل اختلافات

✓ بیمه ارائه دهنده

✓ حالت‌های اضطراری

✓ محدودیت‌های قانونی

پایش عملکرد

مدیریت روابط 

طراحی سیستم گزارش دهی عملکرد 

طراحی و برنامه ریزی جلسات 

برگزاری جلسات 

گزارش دهی عملکرد 

انجام اقدامات اصلاحی 

حل مسائل 

مذاکره 

مداخله شخص ثالث 

خاتمه قرارداد 

شرح وظایف مدیران بخش‌های تخصصی

- استخراج اسامی پیمانکاران موجود در حیطه تخصصی بخش
- ارزیابی اولیه و تعیین سطح پیمانکاران از نظر حجم و پیچیدگی کارهای قابل ارجاع
- تشکیل بانک اطلاعاتی از پیمانکاران تأیید صلاحیت شده و بروزآوری سوابق و اطلاعات آنها
- تنظیم تفاهم نامه با پیمانکاران ذیصلاح جهت برقراری ارتباط مستمر و بلند مدت
- برآورد قیمت و زمان فعالیت هایی که قصد بر برون سپاری آنها می باشد
- ارائه موضوعات تصویب شده جهت برون سپاری به پیمانکاران موجود جهت دریافت پیشنهاد
- جمع آوری و ارزیابی پروپوزالهای مختلف و انتخاب پیشنهاد برتر جهت ارجاع کار

شرح وظایف مدیران بخش‌های تخصصی

- تنظیم شرح‌خدمات و قرارداد به پیمانکار برتر
- کنترل کیفیت گزارشات ارایه شده از طرف پیمانکار و تائید آنها
- بررسی و کنترل تطابق پیشرفت فعالیت های پیمانکار با برنامه زمانی مورد توافق
- برگزاری جلسات دوره‌ای با پیمانکار جهت هدایت صحیح پروژه
- ارایه گزارشات دوره‌ای به مدیر پروژه از پیشرفت و کیفیت فعالیت‌های پیمانکار
- انجام تائیدهای لازم جهت پرداخت به پیمانکار
- تحویل گرفتن اسناد، مدارک و مستندات لازم از پیمانکار

شرح وظایف مدیران بخش‌های تخصصی

- پیشنهاد برگزاری دوره های آموزشی، کارورزی و کارگاههای آموزشی جهت ارتقاء سطح پیمانکاران
- ارزیابی نهایی پیمانکار و درج امتیاز عملکرد در بانک اطلاعاتی مربوطه
- کسب اطمینان از صحت و سقم اطلاعات ارائه شده از طرف پیمانکاران در زمینه سوابق اجرایی و تیم تخصصی
- ارائه هشدارهای لازم به پیمانکاران در صورت تخطی از برنامه زمان بندی و یافت کیفیت گزارشات تحویلی
- پیش بینی نمودن تضمین های لازم جهت مشارکت پیمانکار در ارتقاء کیفیت فعالیتها در تمام مراحل پروژه

شرح وظایف مدیران پروژه‌ها

- بررسی پروژه در مرحله کاریابی و تعیین حجم برون سپاری مورد نیاز در پروژه
- بررسی کلیدی بودن یا نبودن فعالیت ها جهت برون سپاری
- بررسی موانع قانونی موجود و ارایه پیشنهاد جهت رفع آنها
- آنالیز درآمد و هزینه جهت تصمیم گیری در مورد برون سپاری فعالیت ها
- مقایسه کیفیت انجام کارها در داخل و خارج شرکت و انتخاب گزینه مناسب جهت دستیابی به

کیفیت بالاتر

- بررسی توانمندی شرکت جهت کنترل کیفیت فعالیت های برون سپاری شده
- تحلیل و ارزیابی ریسک فعالیت هایی که تصمیم بر برون سپاری آنهاست

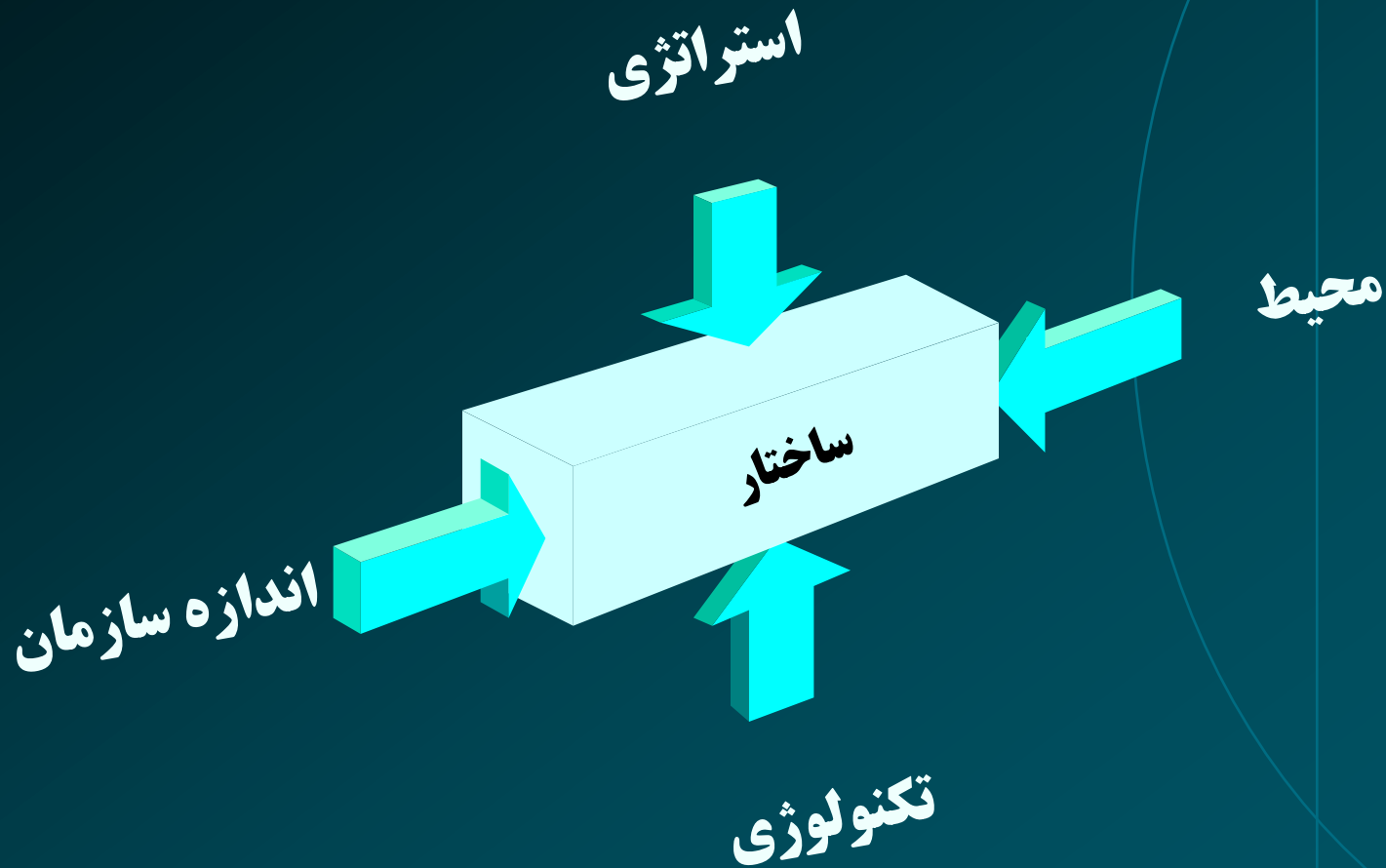
شرح وظایف مدیران پروژه‌ها

- بررسی ظرفیت واحدهای تخصصی جهت انجام فعالیت‌ها بصورت داخلی
- بررسی سود ایجاد شده برای شرکت در دو حالت انجام داخلی و برون سپاری
- بررسی میزان محرمانگی پروژه و اطلاعاتی که باید به پیمانکار منتقل شود
- تعیین سطح ارتباط پیمانکار با کارفرمای اصلی و منعکس نمودن آن به مدیر بخش تخصصی مربوطه
- بررسی امکان تخصیص زمانهای آزاد شده ناشی از برون سپاری به فعالیت‌های با ارزش افزوده بالاتر
- بررسی توانمندی شرکت در زمینه مدیریت نمودن فرآیندهای ارتباطی با پیمانکار
- ارائه پیشنهاد در زمینه چگونگی صیانت از حقوق و اعتبار شرکت با توجه به نوع فعالیت
- ارائه پیشنهاد جهت اخذ تضمین‌های لازم با هدف مشارکت پیمانکار جهت ارتقاء کیفیت فعالیت‌های برون‌سپاری شده

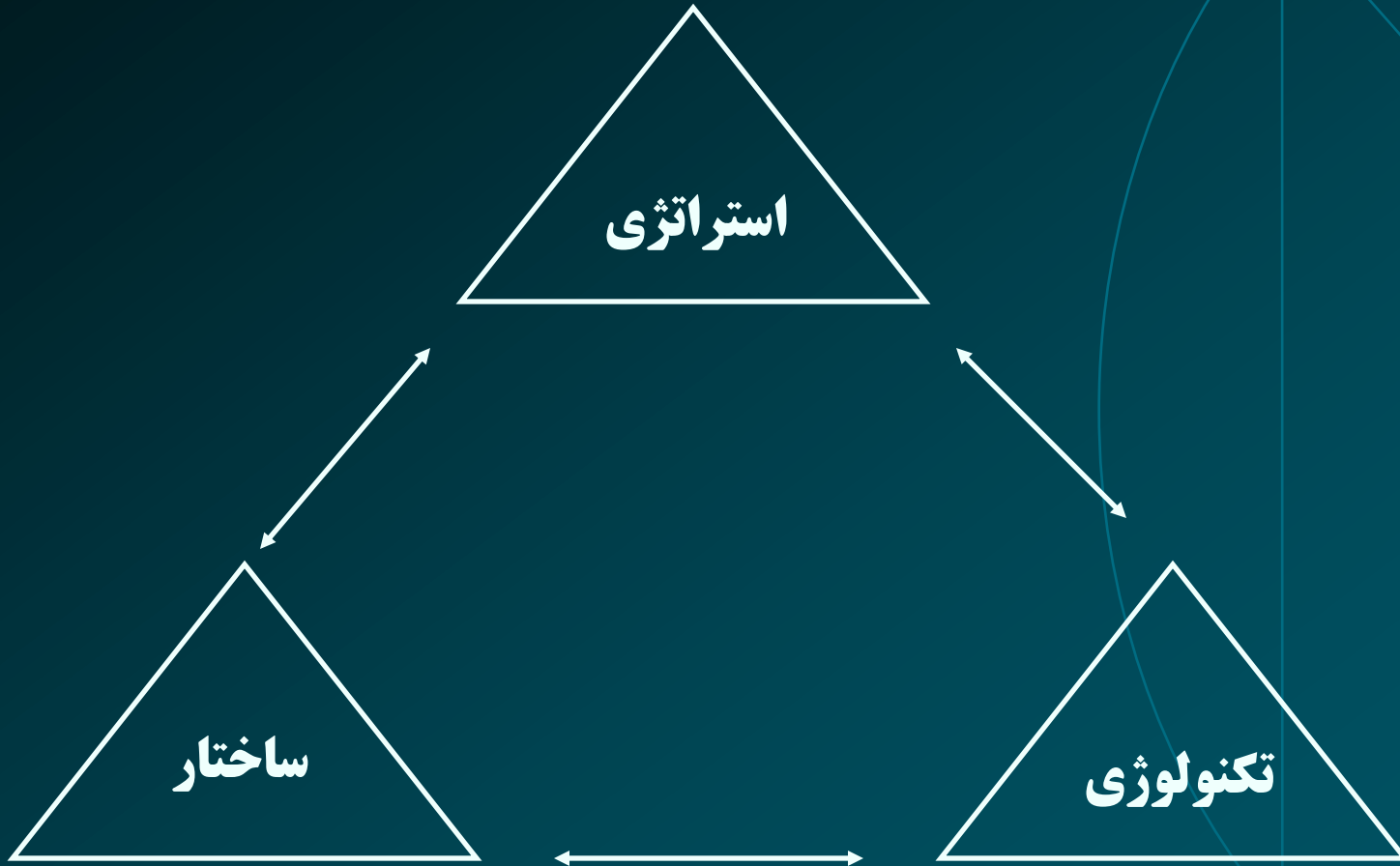
طرح تغییر ساختار



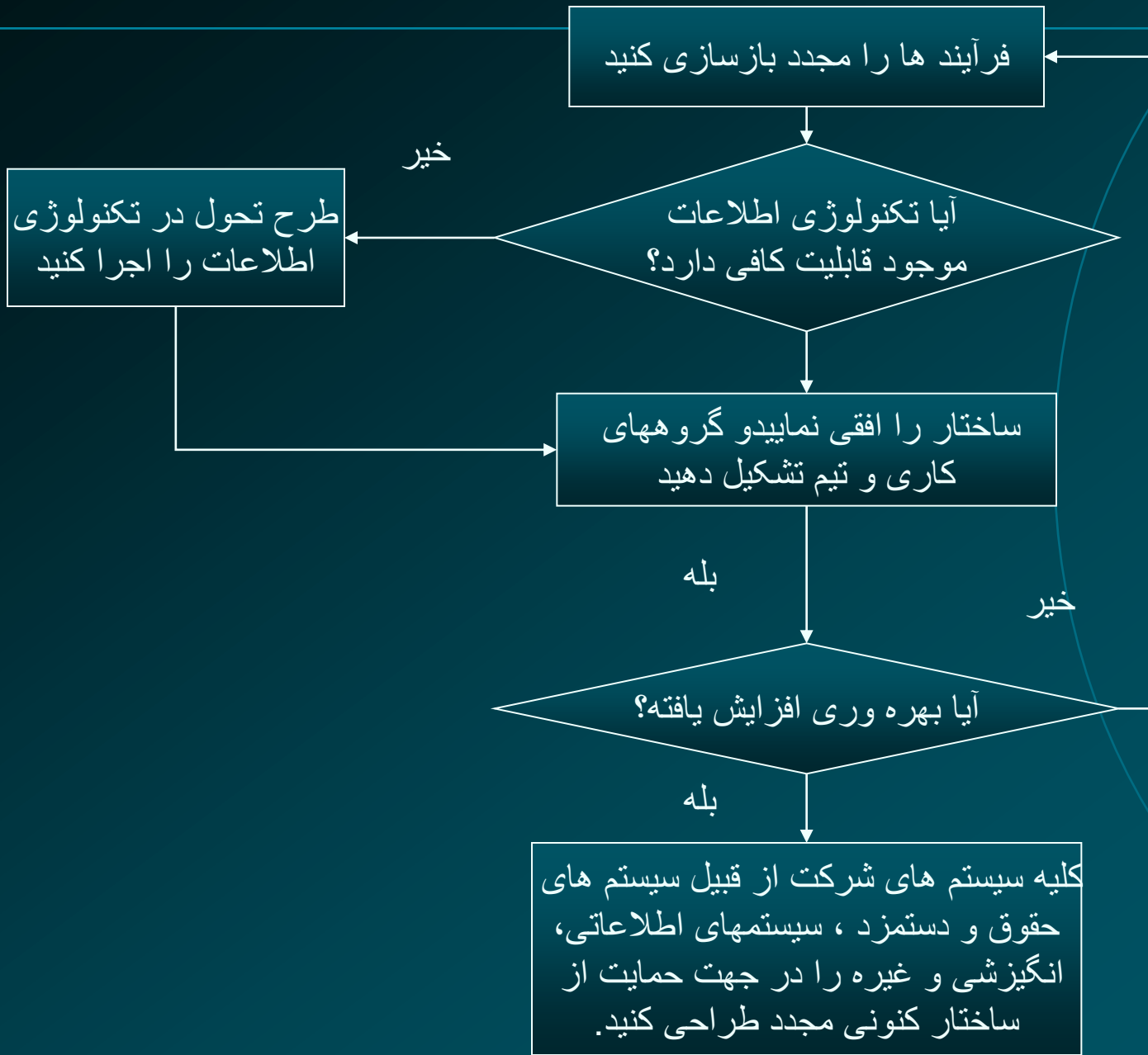
عوامل موثر بر ساختار



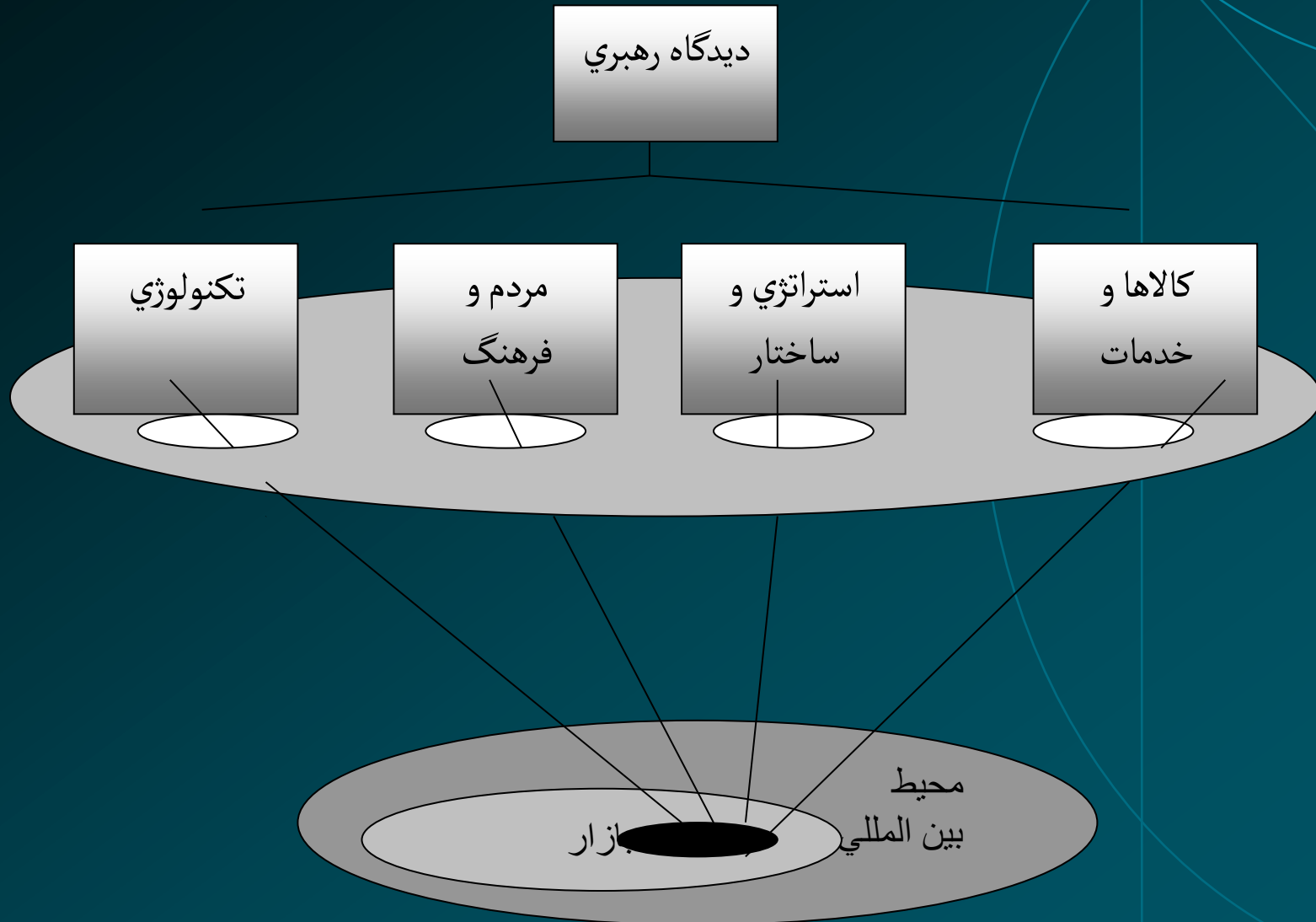
سازگاری استراتژی ، تکنولوژی و ساختار



الگوی تحول در ساختار سازمانی



مدل تحول ریچارد دفت



الگوی تحول در تکنولوژی

کاهش تجزیه پذیری

افزایش تنوع کاری

سیستم ارتباطات افقی با استفاده از
تکنولوژیهای پیشرفته طراحی کنید

افراد را آموزش دهید

بهره وری؟

کاهش

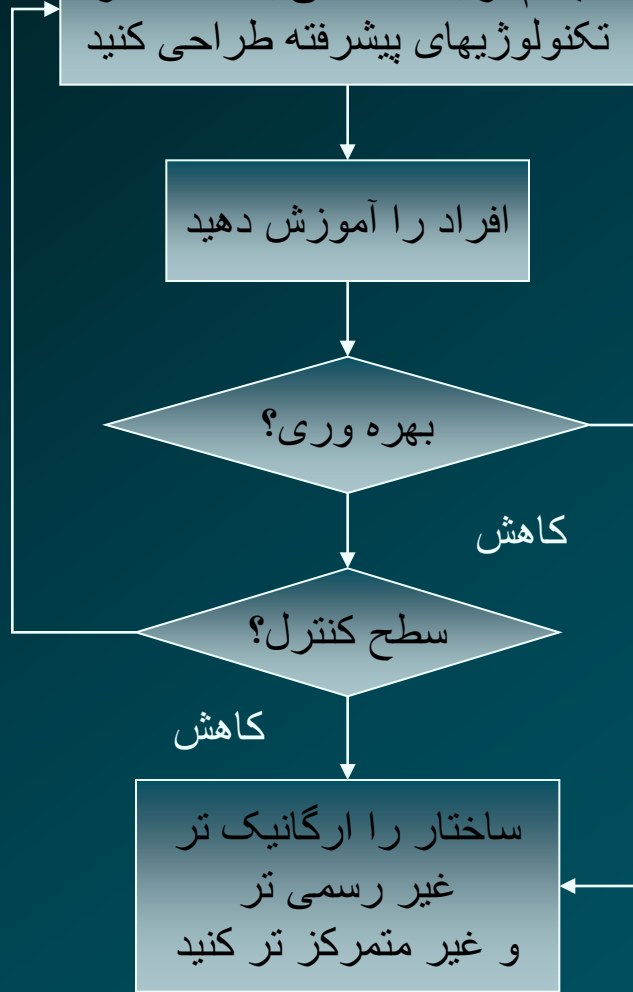
سطح کنترل؟

کاهش

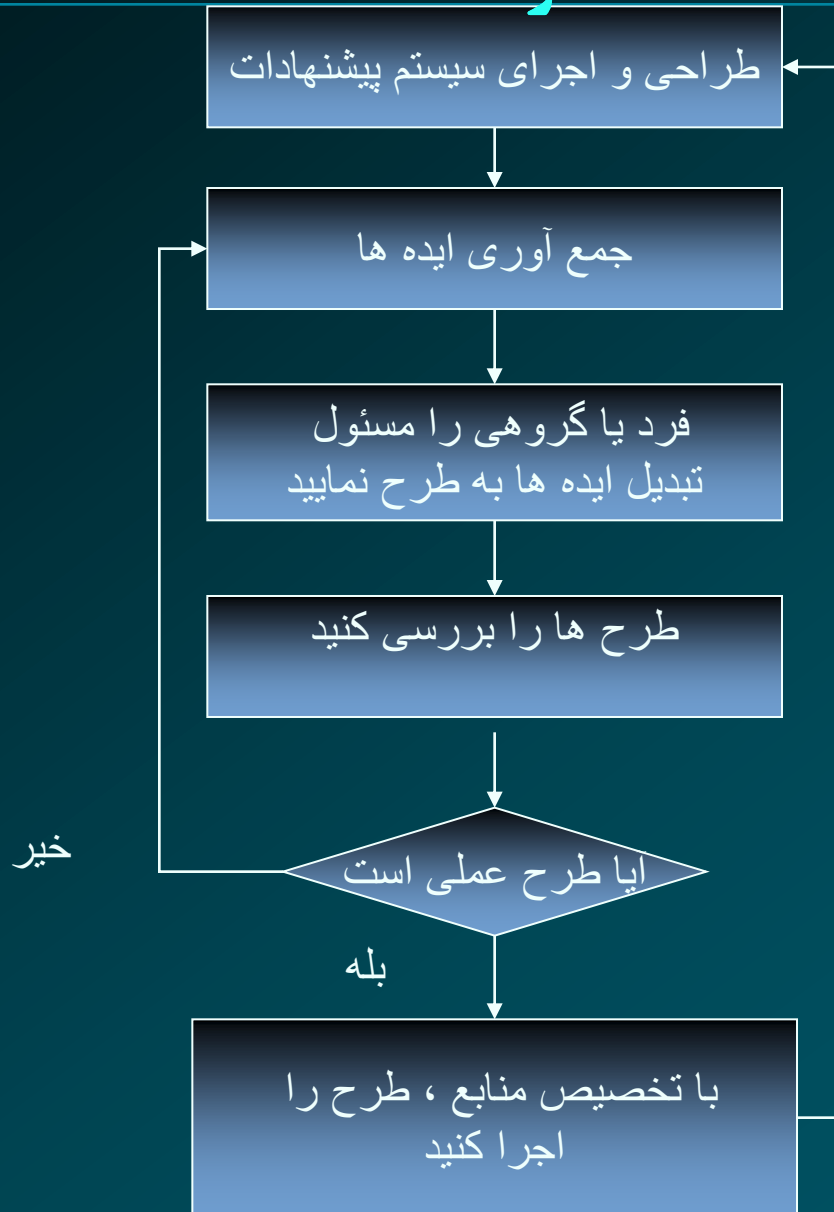
ساختار را ارگانیک تر
غیر رسمی تر
و غیر متمرکز تر کنید

افزایش

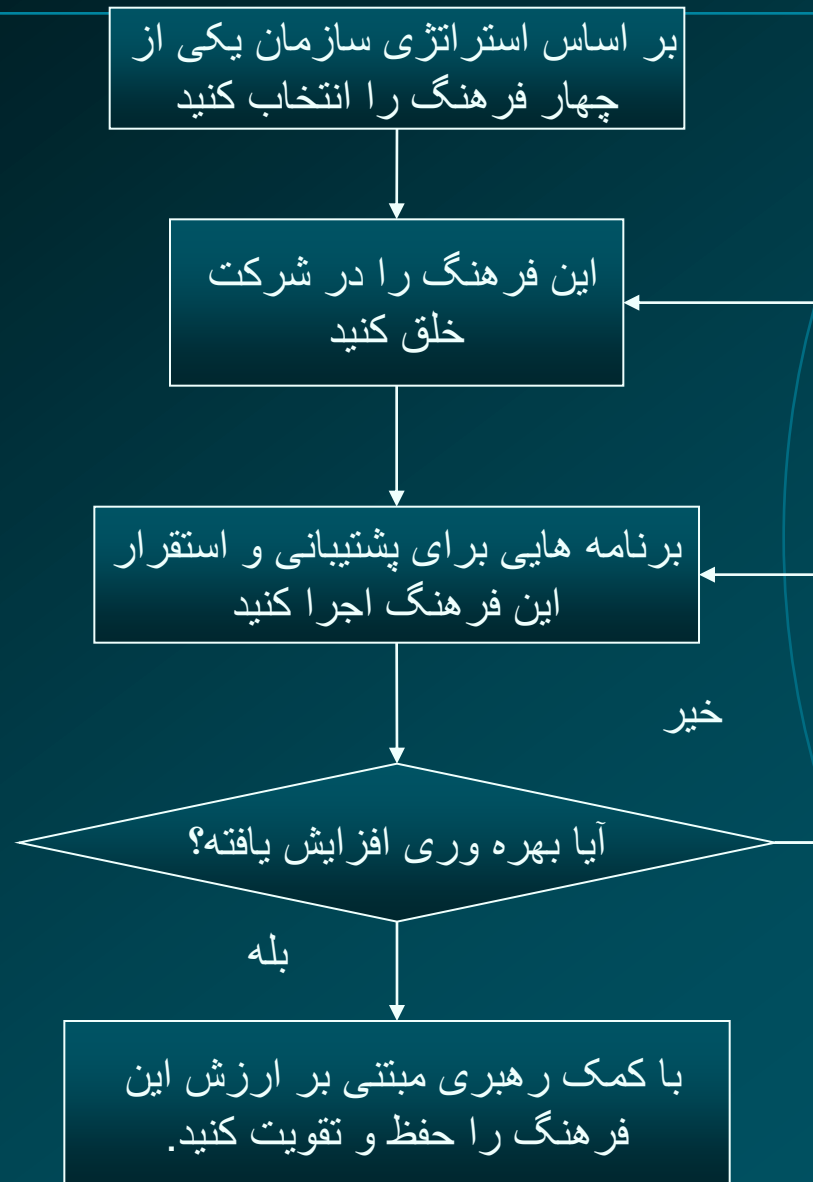
افزایش



الگوی تحول در خدمات و کالا



الگوی تحول در فرهنگ



انواع فرهنگ

- **فرهنگ انعطاف پذیری:** از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه می‌گردد در این مقوله هنجارهایی تقویت (کار آفرینی، خلاقیت و...) می‌گردند که علائم محیط را در یافت کنند.
- **فرهنگ مأموریتی:** فرهنگی است که نیازهای محیطی را تامین می‌نماید ولی الزامی در تغییرات نمی‌بیند.
- **فرهنگ مشارکتی:** در این فرهنگ به استفاده از مشارکت کارکنان بها داده می‌گردد.
- **فرهنگ بوروکراتیک:** به محیط داخلی توجه می‌نماید و بیشتر در محیط‌هایی با ثبات استفاده می‌گردد.



پایان