

بررسی آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات شهری

اکبر صفری

کارشناسی حقوق، دانشگاه پیام نور چادگان

چکیده

برون‌سپاری خدمات شهری به عنوان یک رویکرد مدیریتی نوین، به منظور افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات عمومی در جوامع شهری مورد توجه قرار گرفته است. این مقاله به بررسی آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات شهری می‌پردازد و ابعاد مختلف این فرآیند را تحلیل می‌کند. با توجه به چالش‌ها و نقاط ضعف موجود در برون‌سپاری، از جمله فقدان نظارت مؤثر، عدم شفافیت، کاهش کیفیت خدمات و نابرابری‌های اجتماعی، این مقاله به شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست این رویکرد می‌پردازد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در حالی که برون‌سپاری می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش رضایت شهروندان منجر شود، اما نیاز به نظارت دقیق، شفافیت در فرآیندها و توجه به نیازهای محلی برای دستیابی به نتایج مثبت ضروری است. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که برون‌سپاری خدمات شهری به عنوان یک ابزار مدیریتی می‌تواند مزایای قابل توجهی به همراه داشته باشد، اما چالش‌ها و نقاط ضعفی نیز در این فرآیند وجود دارد که باید به دقت مورد توجه قرار گیرد. برای موفقیت در برون‌سپاری، ضروری است که نهادهای دولتی سیستم‌های نظارتی مؤثری را ایجاد کنند و فرآیندهای انتخاب پیمانکاران را شفاف و عادلانه طراحی کنند. همچنین، توجه به نیازهای محلی و تضمین دسترسی برابر به خدمات با کیفیت برای تمامی شهروندان از اهمیت بالایی برخوردار است. این مقاله تأکید می‌کند که بهبود کیفیت خدمات شهری نیازمند همکاری نزدیک بین دولت، پیمانکاران و جامعه محلی است تا بتوان به نتایج مطلوب و پایدار دست یافت.

واژگان کلیدی: آسیب‌شناسی، برون‌سپاری، خدمات شهری

مقدمه

برون‌سپاری خدمات شهری به عنوان یک رویکرد مدیریتی نوین در دهه‌های اخیر، به منظور افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات عمومی در جوامع شهری مورد توجه قرار گرفته است. این فرآیند به معنای واگذاری مسئولیت ارائه خدمات شهری، نظیر جمع‌آوری زباله، نگهداری از فضای سبز، حمل و نقل عمومی و سایر خدمات مشابه به بخش خصوصی یا سازمان‌های غیر دولتی است. در حالی که برون‌سپاری می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش رضایت شهروندان منجر شود، اما این رویکرد نیز با چالش‌ها و آسیب‌های خاص خود همراه است. آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات شهری به بررسی دقیق و جامع این چالش‌ها و نقاط ضعف می‌پردازد. از جمله این چالش‌ها می‌توان به فقدان نظارت مؤثر بر عملکرد پیمانکاران، عدم شفافیت در فرآیندهای انتخاب و ارزیابی، و همچنین مشکلات مربوط به کیفیت خدمات ارائه شده اشاره کرد. علاوه بر این، برون‌سپاری ممکن است به ایجاد نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی در دسترسی به خدمات عمومی منجر شود، به ویژه در جوامعی که توانایی مالی کمتری دارند. در این مقاله، به بررسی ابعاد مختلف آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات شهری پرداخته خواهد شد. هدف از این بررسی، شناسایی نقاط ضعف و چالش‌های موجود در این فرآیند و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن است.

برون‌سپاری از دیدگاه بهره‌وری

سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری باید تعدادی از فرآیندهای خود را برون‌سپاری کنند. بهره‌وری از دو جزء اصلی «کارایی» و «اثربخشی» تشکیل می‌شود که سنجش هر یک از این دو عنصر، میزان بهره‌وری سازمان را مشخص می‌سازد. از دیدگاه دیگر اثربخشی نگاه به بیرون و کارایی نگاه به درون سازمان دارد. برای سنجش کارایی، سازمان به عملیات درونی خود و نحوه صرف منابع می‌پردازد تا اینکه دریابد هر خدمت چند واحد پولی هزینه در برداشته و بر اساس استانداردها این هزینه تا چه حد توجیه‌پذیر است و در سنجش اثربخشی، سازمان به بیرون می‌نگرد تا دریابد خدمات چه اثراتی بر جامعه و مشتریان بر جای گذارده است. از این‌رو برو سپاری سازمان‌ها گاهی برای حصول به کارایی بیشتر و گاه در جهت دستیابی به اثربخشی صورت می‌پذیرد. البته برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها به این دلیل صورت می‌گیرد که مدیریت این‌گونه فعالیت‌ها زمان زیادی را به خود اختصاص می‌دهد از این‌رو برون‌سپاری باعث می‌شود تا مدیران بتوانند بدون دغدغه فکری به مسائل اصلی‌تر در راستای اهداف سازمان بپردازند که این خود برافزایش بهره‌وری تأثیر مستقیم می‌گذارد. (اشرف زاده، ۱۳۸۳) صرفه‌جویی در هزینه‌ها و رضایت مشتری مهم‌ترین فاکتورهای تأثیرگذار برای تصمیم به برون‌سپاری هستند و در نتیجه همکاری با طرف قرارداد منجر به بهبود چشمگیر در کیفیت خدمات شده و اغلب مشتریان از عملکرد شرکت راضی هستند. برون‌سپاری یک پدیده جدید مدیریتی است که سازمان‌ها و شرکت‌ها برای انجام برخی خدمات یا تولید برخی کالاها از یک شرکت یا سازمان دیگر که می‌تواند خدمات یا کالاها را به شکل بهتری به آن‌ها ارائه دهد، استفاده می‌کنند. برون‌سپاری مانند هر روش دیگری همان‌طور که می‌تواند مفید باشد، اگر دارای شرایط و استانداردهای تعریف‌شده و شفاف با برنامه‌ای هدفمند و منسجم، علمی و استراتژیک نباشد ممکن است ضرر و زیان‌های بسیاری را به همراه داشته باشد. بر اساس آمار بیش از ۹۰٪ شرکت‌ها حداقل یکی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند و بر اساس آخرین گزارش‌ها حدود ۳۰٪ آن‌ها پس از دو سال از برون‌سپاری خود ابراز نارضایتی کرده‌اند. علیرغم انجام مطالعات گسترده در ارتباط با بحث برون‌سپاری، در ادبیات موضوع کم‌اکنون یک‌رویه مدون و جامع برای این تصمیم‌گیری ارائه نشده است. وین کینگ و کابرنن تأکید می‌کنند که در تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری سه مورد باید مشخص شود. اولاً هدف برون‌سپاری مشخص شود. ثانیاً یک چهارچوب مشخص برای این تصمیم‌گیری ایجاد

شود. ثالثاً اینکه اثبات شود این چهارچوب در تصمیم‌گیری‌های واقعی قابل استفاده است. (عالم تبریز، شایسته: ۱۳۹۰)

فرآیند برون‌سپاری

اکبری و امانی (۱۳۸۳) تعاریف متعددی از مراحل فرآیند برون‌سپاری در مطالعات مختلف بیان شده است. به‌طور کلی مراحل برون‌سپاری را می‌توان شامل: تعیین واحد تصمیم‌گیرنده مناسب، تعیین فعالیت‌های قابل برون‌سپاری، انتخاب پیمانکار، تنظیم قرارداد برون‌سپاری، مدیریت و کنترل فرآیند و درنهایت تصمیم‌گیری درباره خاتمه روابط برون‌سپاری دانست. (بابایی، ۱۳۸۹) کیوی و سلمان زاده (۱۳۸۲) مطالعات متعددی در خصوص طراحی و تعیین شاخص‌های پیش‌ارزیابی به‌منظور انتخاب پیمانکاران صورت پذیرفته است. مهم‌ترین بحث در رابطه با شاخص‌های پیش‌ارزیابی، متناسب بودن شاخص‌ها با اهداف سازمانی، همسویی با استراتژی سازمان، اعتبار در طول زمان و امکان بازخورد سریع و دقیق می‌باشد. (بابایی، ۱۳۸۹) بر اساس آمار جهانی بیش از ۹۰٪ شرکت‌ها حداقل یکی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند و بر اساس آخرین گزارش‌ها حدود ۳۰٪ آن‌ها پس از ۲ سال از برون‌سپاری خود ابراز نارضایتی کرده‌اند. برون‌سپاری دربرگیرنده بیش از ۸۰ معیار اندازه‌گیری است که این امر نشان می‌دهد چگونه شرکت‌ها تلفیقی منطقی از برنامه‌ریزی و اجرا را ارائه می‌نمایند. اندازه‌گیری‌ها و شیوه‌های به‌کارگیری برون‌سپاری در شرکت‌های مشهور مانند «جنرال الکتریک، جنرال موتورز، آی بی ام، دیسنی، فایزر و مایکروسافت» مؤید این است.

حجم برون‌سپاری جهانی به میزان ۳۵۰ میلیارد دلار با بیش از ۲ میلیارد قرارداد در سال ۲۰۰۲ برآورد می‌شود که حدود ۶۰٪ استفاده‌کنندگان از آن رضایت داشته‌اند. همچنین این گزارش نشان می‌دهد شرکت‌هایی که برای دستیابی به بهره‌وری و کارایی^۱ از برون‌سپاری استفاده کرده‌اند برخی موفق و برخی دیگر ناموفق بوده‌اند. محققان حدس می‌زنند که بیش از ۳ میلیون شغل‌های مدیریتی تا سال ۲۰۱۵ در کشور آمریکا از بین خواهد رفت و به کشورهای هندوستان و چین و روسیه و فیلیپین منتقل خواهد شد. (اشرف زاده، ۱۳۸۳)

موضوع مهمی که در رابطه با برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات مطرح است این است که با توجه به عمومیت یافتن برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات نزد سازمان‌های مختلف، افزایش رضایت مشتریان به‌طور طبیعی به چالشی اساسی برای تأمین‌کنندگان خدمات، همچنین سازمان مشتری تبدیل شده است. از آنجایی که رضایت مشتریان در موفقیت فرآیند برون‌سپاری و تداوم قراردادهای برون‌سپاری بسیار ضروری است و با توجه به افزایش محیط‌های رقابتی و گزارش‌های مربوط به کاهش نرخ موفقیت‌های برون‌سپاری، سنجش و ارزیابی رضایت مشتریان به امر مهمی تبدیل شده است. (سدیری جواد، ۱۳۹۰)

شیوه انتخاب فعالیت‌ها برای برون‌سپاری

جهت انتخاب فعالیت‌های جهت برون‌سپاری می‌بایست عواملی موردبررسی قرار گیرد که عبارت‌اند از: تعیین کلیدی بودن فعالیت، بررسی وجوه قانونی، ملاحظات بازار، آنالیز هزینه و عملکرد، بررسی قابلیت مدیریت بر ارائه‌دهنده خدمت، بررسی قابلیت مدیریت بر فرآیندهای جدید و ارزیابی ریسک می‌باشد.

¹ Productivity AND Performance

اهمیت ضرورت آسیب‌شناسی نظام برون‌سپاری

هر فرآیند سیستمی از چهار بخش تشکیل شده است که این چهار بخش عبارت‌اند از: ورودی، پردازش، خروجی و بازخورد. هر بخش این فرآیند نیازمند برنامه‌ریزی جهت کارکرد صحیح می‌باشد. نتایج صحت و دقت برنامه‌های تدوین‌شده از هر حیث در بخش بازخورد قابل‌مشاهده است. در صورتی که به نتایج بازخورد اهمیت داده نشود و نسبت به رفع آن اقدام نشود باعث بروز مشکلاتی در ارائه خدمات سازمان و دیگر کارکردهای سازمانی می‌گردد؛ بنابراین از بازخوردهای سیستم می‌توان به آسیب‌های نظام‌هایی که در سازمان در حال اجرای می‌باشند پی برد و نسبت به ایجاد راهکارهای بهبود آن چاره‌اندیشی نمود؛ که یکی از راهکارهای که در جهت بهبود سیستم توسط متخصص توصیه می‌گردد نظام برون‌سپاری جهت حل مشکلات مطرح‌شده در بخش بازخورد می‌باشد. شواهد و مدارک موجود، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در مؤسسات و شرکت‌ها می‌باشد. بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثربخشی، کارایی و سرانجام بهره‌وری سازمانی می‌شود. بررسی‌های به‌عمل‌آمده در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمان‌های دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نماید. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۷۹)

آسیب‌شناسی سازمانی اغلب به‌عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌گردد. از این‌رو، یکی از مهم‌ترین اقداماتی که شرکت‌ها و سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند، آسیب‌شناسی صحیح و به‌موقع است. آسیب‌شناسی صحیح و به‌موقع، این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری نمایند. آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند تشریک‌مساعی میان اعضای سازمان و مشاور یا مشاوران آسیب‌شناسی سازمانی به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات مناسب و مربوطه در مورد مشکلات اساسی سازمان و دلایل آن، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری‌شده، نتیجه‌گیری از تحلیل‌های به‌عمل‌آمده و دسته‌بندی مشکلات در دو سطح عمومی و تخصصی و ارائه پیشنهادات در خصوص جهت‌گیری‌های لازم در راستای رفع مشکلات می‌باشد. هارسون (۱۹۹۸) آسیب‌شناسی سازمانی را فرآیند به‌کارگیری مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور توصیف وضعیت موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای ارتقای اثربخشی سازمان می‌باشد. (ناظمی، ۱۳۹۱) هدف از اجرای این تحقیق، شناخت تنگناها و مشکلات نظام برون‌سپاری خدمات شهری شهرداری قم از منظر و نگرش نخبگان، به‌منظور حرکت در راستای حل مشکلات و ارتقای اثربخشی سازمانی، یاری‌رساندن و جلوگیری از حادث‌شدن مشکلات، کاهش بهره‌وری سازمانی و افول آن جلوگیری به‌عمل آورد.

ابعاد مختلف آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات شهری

آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات شهری به بررسی عمیق و جامع جنبه‌های مختلف این فرآیند می‌پردازد. در ادامه به برخی از ابعاد کلیدی آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات شهری اشاره می‌شود:

۱. بعد اقتصادی:

هزینه‌ها و صرفه‌جویی: بررسی هزینه‌های مرتبط با برون‌سپاری و مقایسه آن با هزینه‌های داخلی ارائه خدمات. آیا برون‌سپاری واقعاً منجر به صرفه‌جویی می‌شود یا هزینه‌های پنهانی وجود دارد؟

تأثیر بر اشتغال: بررسی تأثیر برون‌سپاری بر بازار کار محلی و اشتغال. آیا برون‌سپاری منجر به کاهش فرصت‌های شغلی برای ساکنان محلی می‌شود؟

۲. بعد اجتماعی:

نارضایتی شهروندان: بررسی تأثیر برون‌سپاری بر رضایت شهروندان از خدمات عمومی. آیا این فرآیند منجر به افزایش نارضایتی و احساس بی‌اعتمادی در بین شهروندان می‌شود؟

دسترسی به خدمات: تحلیل اینکه آیا برون‌سپاری به نابرابری در دسترسی به خدمات منجر می‌شود و آیا همه گروه‌های اجتماعی به خدمات با کیفیت دسترسی دارند؟

۳. بعد مدیریتی:

نظارت و کنترل: بررسی سیستم‌های نظارتی موجود و چگونگی توانایی آن‌ها در ارزیابی عملکرد پیمانکاران. آیا نظارت کافی بر کیفیت خدمات ارائه شده وجود دارد؟

مدیریت قراردادها: تحلیل چالش‌های مرتبط با مدیریت قراردادها و نحوه تعامل دولت با پیمانکاران. آیا فرآیندهای قراردادی شفاف و کارآمد هستند؟

۴. بعد قانونی و حقوقی:

قوانین و مقررات: بررسی چارچوب‌های قانونی و مقررات مرتبط با برون‌سپاری. آیا قوانین موجود به درستی از حقوق شهروندان و کیفیت خدمات حمایت می‌کنند؟

مسئولیت‌پذیری: تحلیل مسئولیت‌پذیری پیمانکاران و دولت در قبال خدمات ارائه شده. آیا در صورت بروز مشکلات، مسئولیت‌ها به درستی تعیین می‌شوند؟

۵. بعد فرهنگی:

تأثیرات فرهنگی: بررسی تأثیر برون‌سپاری بر فرهنگ محلی و تعاملات اجتماعی. آیا این فرآیند به تغییر در ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی منجر می‌شود؟

آگاهی و آموزش: تحلیل سطح آگاهی شهروندان از حقوق و خدمات خود و نقش آموزش در بهبود کیفیت خدمات.

۶. بعد فنی و عملیاتی:

کیفیت خدمات: بررسی کیفیت خدمات ارائه شده توسط پیمانکاران و مقایسه آن با خدمات داخلی. آیا برون‌سپاری منجر به بهبود یا کاهش کیفیت خدمات می‌شود؟

تکنولوژی و نوآوری: تحلیل نقش فناوری در بهبود فرآیندهای برون‌سپاری و چگونگی استفاده از نوآوری‌ها برای افزایش کارایی خدمات.

۷. بعد محیط زیستی:

تأثیرات زیست‌محیطی: بررسی تأثیر برون‌سپاری بر محیط زیست و پایداری. آیا پیمانکاران به مسائل زیست‌محیطی توجه کافی دارند؟

مدیریت منابع طبیعی: تحلیل چگونگی مدیریت منابع طبیعی در فرآیند برون‌سپاری و تأثیر آن بر پایداری شهری.

با بررسی این ابعاد مختلف، می‌توان به درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌های موجود در فرآیند برون‌سپاری خدمات شهری دست یافت و راهکارهای مؤثری برای بهبود آن طراحی کرد. این آسیب‌شناسی نه تنها به بهبود کیفیت خدمات عمومی کمک می‌کند، بلکه به توسعه پایدار و مدیریت بهینه منابع شهری نیز منجر خواهد شد.

ماهیت آسیب‌شناسی برون‌سپاری خدمات شهری

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت سازمان را به بدن انسان تشبیه کرده‌اند همان‌طور که انسان می‌تواند در وضعیت سلامتی و یا بیمار باشد سازمان نیز می‌تواند مانند انسان بیمار شود و دچار مسائل، مشکلات و اختلالاتی گردد که مانع حرکتش به‌سوی تعالی باشد. درمان بیماری تنها زمانی امکان‌پذیر است که ریشه آن شناخته شود و تا زمانی که شناسایی نشود امکان درمان آن میسر نخواهد شد هر چه درمان مؤثرتر باشد اصلاح و بهبود فرآیندها نتیجه بهتری خواهد داشت. در این راستا جهت شناسایی فاصله‌ها و ضعف‌ها سازمانی شناخت وضعیت موجود همچنین تصور وضع مطلوب و آگاهی از توانمندی‌ها و تهدیدات از الزامات ضروری است. اینکه چه فرصت‌ها و امکانات شناخته‌نشده‌ای وجود دارند که باید در جستجوی بهره‌برداری از آن‌ها بود؟ و یا اینکه آیا بین وضعیت موجود و مطلوب حوزه مشکل‌دار تفاوتی وجود دارد؟ با توجه به موارد ذکرشده در ابتدا با انجام فرآیند تشخیص که مبنای برنامه‌های ایجاد تغییر است مشکلات و امراض سازمان شناخته‌شده و برنامه‌های تغییر مناسب جهت کاهش مشکلات و بهبود وضعیت فعلی طراحی و اجرا می‌گردد. (مقدم کوهی، ۱۳۸۹) آنچه موجب پیشرفت بیشتر واحدهای کسب‌وکار می‌شود شناخت نقاط قوت و ضعف آن‌هاست. شناخت نقاط ضعف، خود نقطه قوت به حساب می‌آید و حرکت رو به رشد را هموار می‌کند. آسیب‌شناسی از موضوعاتی است که بسیار موردتوجه مدیران قرار گرفته است و از این طریق مشکلات واحد تحت مدیریت خود را تشخیص و به اصلاح آن مبادرت می‌ورزند. سازمان برای دستیابی به اهداف خود، با محیط اطرافش در تعامل است. این محیط شامل مجموعه‌ای ناهم‌آهنگ از سهامداران، مشتریان، رقبا، موسسه‌های مالی، بازارها و دولت می‌باشد. هرکدام از این عوامل می‌تواند برای سازمان تهدید یا فرصتی را به وجود آورد. بدین ترتیب، سازمان برای بقای خود، باید همواره این موارد را در نظر بگیرد. سازمان‌ها نیز ممکن است مانند انسان‌ها از بیماری‌های مختلف رنج‌برده و علائم آن را نشان دهند. معمولاً این‌گونه بیماری‌ها در سازمان، اغلب توسط کسانی منتقل می‌شوند که مهم‌ترین تصمیم‌گیری‌ها را اتخاذ می‌کنند و به‌طور دائم یا موقت، توانایی هماهنگی با نیازهای وابسته به نقش خود را ندارند. تولیدات یک سیستم و محیط اطرافش بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. این تأثیرات تا جایی پیش می‌رود که ممکن است سازمان را به مخاطره بیندازد. درمان بیماری در یک سازمان، تنها زمانی ممکن است که ریشه آن در مرحله نخست شناخته‌شده باشد. گاهی فرهنگ به‌عنوان مانعی برای دستیابی به حقایق موردعلاقه رهبری عمل می‌کند، یا موانعی به وجود می‌آورد که به افراد اجازه نمی‌دهد تا واقعیت‌های محیطی را ببینند. این نوع شرایط، در زمانی که مدیران سازمان قادر به حل مشکلات تجاری نظیر از دست دادن سهم بازار، محصولات غیرقابل فروش، شرکت‌های رقیب، درآمدهای ناچیز و کاهش بهره‌وری نباشند، ادامه می‌یابد. در این میان، چون مدیران برای مشکلات راه‌حلی ندارند، مبادرت به سرزنش مشتریان، رقبا، دولت و شرایط سخت می‌کنند. چنانچه بررسی‌های لازم انجام نشود، این‌گونه شرایط منجر به آسیب‌پذیری و به دنبال آن تغییرات اساسی در سازمان می‌شود. این تغییرات می‌تواند شامل تعویض مدیریت یا ادغام با سازمان‌های قوی‌تر دیگر باشد. در نتیجه، باید اقدامات و عملکردهای گذشته را مجدداً باهدف تغییر و اصلاح رفتار افراد، افزایش منابع سرمایه و استفاده از روش‌های جدید موردبررسی قرارداد. می‌توان این بیماری را معالجه کرد به شرط اینکه با هوشیاری و بی‌طرفی موانع حل مشکل و علل آن را شناسایی و برطرف نمود. روش‌هایی برای شناخت و از بین بردن چنین معضلاتی وجود دارد. در اغلب موارد، این روش‌ها به شناخت ماهیت مشکل کمک می‌کند و به مدیران آگاهی و بینش لازم را برای اقدامات اثربخش می‌دهد. (مرادپور، ۱۳۸۹)

سمینار برون‌سپاری پروژه‌های مرکز تحقیقات مخابرات (۱۳۸۵) در کشور ما هم مدت‌هاست که صحبت از برون‌سپاری به شکل جدی مطرح شده است. مطالعه برنامه‌های اخیر توسعه کشور و به‌ویژه برنامه چهارم توسعه نشان می‌دهد که دولتمردان نیز به‌ضرورت توجه بیش‌ازپیش به این استراتژی واقف گردیده، چنانچه مهندس امیرحسین سعیدی نائینی رئیس سازمان نظام صنفی

رایانه‌ای کشور در سمینار برون‌سپاری پروژه‌های مرکز تحقیقات مخابرات اظهار داشت: پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات (مرکز تحقیقات) در راستای تحقیق برنامه چهارم توسعه کشور، به‌عنوان محور هماهنگ‌کننده عرضه تحقیقات عملی، فنی و اجتماعی در حوزه‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، محورهای مطالعات و تحقیقاتی خود را به همراه پروژه‌های مربوطه، برای برون‌سپاری تعریف و تبیین کرده است. بنا به گفته مهندس امیرحسین سعیدی نائینی در سمینار برون‌سپاری پروژه‌های مرکز تحقیقات مخابرات، در سال‌های اخیر، کار بزرگی به بخش خصوصی سپرده نشده و از طرفی مطالبات شرکت‌ها نیز پرداخت نگردیده است. وی عنوان داشت: «جای تأسف دارد که با موضوع نرم‌افزار و کاربرد ICT که بزرگ‌ترین عامل صرفه‌جویی در کشورها محسوب می‌شود، به این شکل رفتار می‌شود.» وی با اشاره به ابطال بسیاری از مناقصات بخش خصوصی که پیامدهای منفی به دنبال خواهد داشت، گفت: «مدیران دولتی باید درک صحیحی از ICT داشته باشند، چراکه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند موجب تحولاتی در اقتصاد کشور شود.» این امر نشان می‌دهد در کشور ما نه تنها به برون‌سپاری فناوری اطلاعات، بلکه به فناوری اطلاعات به‌عنوان یک ابزار برای ایجاد تحولات اقتصادی خیلی توجه نمی‌شود. (هادی زاده، ۱۳۸۹)

واقعیت این است که بررسی تجربه برون‌سپاری در کشور ما نشان می‌دهد که علی‌رغم دستاوردهای مثبت، متأسفانه به دلایلی در برخی موارد این امر باعث بروز مشکلات و مسائلی در سطح بنگاه و همچنین در سطح کلان کشور شده و لذا اهداف از پیش تعیین‌شده حاصل نگردیده است. به‌طور خلاصه دلایل شکست پروژه‌های برون‌سپاری در کشور ما را می‌توان تعهد نداشتن مدیریت ارشد، انتخاب نادرست فعالیت‌ها برای برون‌سپاری، فقدان یک برنامه جامع و منسجم ارتباطات، دانش ضعیف در مورد متدولوژی‌های برون‌سپاری، شکست در تشخیص ریسک‌های کسب‌وکار، شکست در دستیابی به ارائه‌دهندگان خدمت که حرفه‌ای باشند، تخصیص نیافتن مناسب‌ترین منابع داخلی برای پروژه برون‌سپاری، تهیه نکردن مناسب درخواست برای پیشنهاد^۲، تشخیص نادرست تأثیر تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌ها، عدم اتخاذ یک رویکرد برد - برد در رابطه با ارائه‌کننده خدمت، نداشتن برنامه رسمی و مشخص نظارت، وجود محدودیت‌های محیطی در رابطه با قوانین و مقررات و به‌طور کلی مهیا نبودن زیرساخت‌های لازم دانست. (اشرف زاده، ۱۳۸۴)

بهبود سازمان با مرحله آسیب‌شناسی یعنی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌منظور ارزیابی موقعیت و تعیین اهداف مناسب برای تغییر آغاز می‌شود. یک آسیب‌شناسی مناسب، به خروج از انجماد موقعیت موجود و تعیین دقیق راه‌های مناسب، یاری می‌رساند. بهبود سازمانی سپس وارد مرحله مداخله فعال می‌شود؛ یعنی مرحله‌ای که طی آن اهداف تغییر از طریق یک سلسله عملیات ویژه و متنوع انجام می‌گیرد. آخرین مرحله بهبود سازمانی، تقویت سازمانی است. در این مرحله، تغییرات، نظارت، تقویت و ارزیابی می‌شوند و انجماد مجدد انجام می‌گیرد.

نقاط ضعف و چالش‌های موجود در برون‌سپاری خدمات شهری

برون‌سپاری خدمات شهری می‌تواند به بهبود کارایی و کیفیت خدمات منجر شود، اما این رویکرد با چالش‌ها و نقاط ضعفی نیز همراه است که می‌تواند تأثیرات منفی بر عملکرد و رضایت شهروندان داشته باشد. در ادامه به برخی از این نقاط ضعف و چالش‌ها اشاره می‌شود:

۱. **فقدان نظارت مؤثر:** یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در برون‌سپاری، ضعف در سیستم‌های نظارتی است. عدم وجود نظارت کافی بر عملکرد پیمانکاران می‌تواند منجر به کاهش کیفیت خدمات و عدم رعایت استانداردها شود.
۲. **عدم شفافیت:** فرآیندهای انتخاب پیمانکاران و قراردادهای ممکن است به دلیل عدم شفافیت، به فساد و سوءاستفاده منجر

² Request For Proposal (RFP)

- شود. این امر می‌تواند اعتماد عمومی را کاهش دهد و به نارضایتی شهروندان منجر شود.
۳. **کاهش کیفیت خدمات:** در برخی موارد، پیمانکاران به منظور کاهش هزینه‌ها، ممکن است کیفیت خدمات را کاهش دهند. این موضوع می‌تواند به بروز نارضایتی در بین شهروندان و کاهش رضایت عمومی منجر شود.
۴. **مشکلات ارتباطی:** برون‌سپاری می‌تواند به مشکلات ارتباطی بین نهادهای دولتی و پیمانکاران منجر شود. عدم هماهنگی و ارتباط مؤثر می‌تواند به بروز مشکلات در ارائه خدمات و تأخیر در انجام وظایف منجر شود.
۵. **عدم توجه به نیازهای محلی:** پیمانکاران ممکن است به دلیل عدم آشنایی با نیازها و اولویت‌های محلی، نتوانند خدمات متناسب با شرایط خاص هر منطقه ارائه دهند. این موضوع می‌تواند به نارضایتی شهروندان و عدم تأمین نیازهای واقعی آن‌ها منجر شود.
۶. **ایجاد نابرابری‌های اجتماعی:** برون‌سپاری خدمات شهری ممکن است به ایجاد نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی منجر شود. در برخی مناطق، دسترسی به خدمات با کیفیت ممکن است محدود شود و این امر به افزایش فاصله‌های اجتماعی و اقتصادی منجر گردد.
۷. **مشکلات مالی:** در برخی موارد، برون‌سپاری می‌تواند به افزایش هزینه‌ها منجر شود. اگر پیمانکاران نتوانند خدمات را به صورت بهینه ارائه دهند، ممکن است هزینه‌های اضافی برای دولت و شهروندان ایجاد شود.
۸. **وابستگی به پیمانکاران:** وابستگی به پیمانکاران خصوصی می‌تواند به کاهش کنترل دولت بر خدمات عمومی منجر شود. این وابستگی ممکن است در مواقع بحرانی، مشکلاتی را ایجاد کند و توانایی دولت را در مدیریت بحران‌ها کاهش دهد.
۹. **عدم تعهد پیمانکاران:** در برخی موارد، پیمانکاران ممکن است به دلیل عدم تعهد به خدمات ارائه شده، کیفیت کار را کاهش دهند. این موضوع می‌تواند به بروز نارضایتی و کاهش اعتماد عمومی منجر شود.
۱۰. **تأثیرات فرهنگی و اجتماعی:** برون‌سپاری ممکن است تأثیرات فرهنگی و اجتماعی منفی بر جوامع محلی داشته باشد. تغییر در نحوه ارائه خدمات و کاهش نقش دولت می‌تواند به احساس بی‌اعتمادی و نارضایتی در بین شهروندان منجر شود. با شناسایی و تحلیل این نقاط ضعف و چالش‌ها، می‌توان به طراحی راهکارهای مؤثری برای بهبود فرآیند برون‌سپاری خدمات شهری و ارتقاء کیفیت خدمات عمومی پرداخت.

منابع و مآخذ

۱. اشرف‌زاده، فرزاد (۱۳۸۳). مدل تصمیم‌گیری برون‌سپاری خدمات، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۳۸۳، ۴۶-۱۱۰.
۲. بابایی، رضا (۱۳۸۹). تبیین و اولویت‌بندی عوامل موثر بر انتخاب پیمانکاران به‌منظور برون‌سپاری فعالیت‌ها مطالعه موردی: دفتر فناوری اطلاعات شرکت توزیع برق استان سمنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سمنان، سمنان.
۳. سیدجوادین، سیدرضا؛ حسنقلی‌پور، طهورث؛ پورولی، بهروز (۱۳۹۰). فرآیند برون‌سپاری. تهران، انتشارات نگاه دانش.
۴. عالم‌تبریز، اکبر، شایسته، رویا (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت‌بندی برون‌سپاری فرآیندهای کاری مالیات‌ستانی در سازمان امورمالیاتی با رویکرد TOPSIS فازی، پژوهش‌نامه مالیات، ۱۳۹۰، ۱۰.
۵. فرهنگ، علی‌اکبر و همکاران (۱۳۷۹). پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه‌ای کرمان، ارائه اولویتهای تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری، مرکز پژوهشهای کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۶. مرادپور، ذبیح (۱۳۸۹). طراحی مدل مفهومی آسیب‌شناسی توسعه منطقه‌ای کسب‌وکار (مطالعه موردی: استان زنجان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، گیلان.
۷. مقدم‌کوهی، فاطمه (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی سازمانی شرکت سهامی بیمه ایران بر اساس مدل ویس‌بورد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
۸. ناظمی، نجمه (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی ارتباطات سازمانی در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران (حوزه ستادی تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
۹. هادی‌زاده، عقیقه (۱۳۸۹). بررسی و اولویت‌بندی عوامل ریسک تاثیرگذار بر برون‌سپاری فناوری اطلاعات در شرکت‌های ارتباطات سیار در ایران (مطالعه موردی: شرکت ایرانسل). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، تهران.