

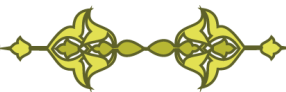
استاد: مهدی بشیری، مجید جلیلی، آرش رضازاده و علیرضا شرفی (۱۳۹۴). «طراحی راهبردها و رویکردهای برون سپاری در نیروی انتظامی»، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۵۴، صص ۳۴-۱۲

طراحی راهبردها و رویکردهای برون سپاری در نیروی انتظامی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۹

مهدی بشیری^۱، مجید جلیلی^۲، آرش رضازاده^۳، علیرضا شرفی^۴



چکیده:

نیروی انتظامی یکی از ارگان‌های حیاتی و حساس کشور است که رسالتش نگهداری و پاسداری از ارزش‌های انقلاب اسلامی، برقراری نظم و امنیت جامعه و تأمین آسایش فردی و عمومی است. با توجه به افزایش جمعیت، رشد فناوری و پیچیدگی جرائم و تخلفات، برای داشتن پلیس کارا باید نیروی انتظامی بخشی از وظایف و مأموریت‌هایش را به خارج از سازمان منتقل نماید تا زمان و نیروی انسانی خود را با تمرکز و قدرت بیشتر مشغول وظایف و مأموریت‌های راهبردی خود نماید. از طرف دیگر، تجربه خصوصی‌سازی در پلیس کشورهای جهان حاکی از آن است که، نه فقط رویکرد جهانی واحدی برای خصوصی‌سازی وجود ندارد بلکه، اجرای موفق این برنامه تابع عوامل و شرایطی مختلف است و الزاماتی خاص را طلب می‌کند. در این پژوهش تلاش بر این است که، با مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی تجارب سایر کشورها و انتخاب نمونه آماری مناسب از خبرگان، به جنبه‌های مختلف مسئله برون سپاری و خصوصی‌سازی در نیروی انتظامی پرداخته شود و راهبردها و رویکردها، بایدها و نبایدها، نیازمندی‌ها، الزامات، دغدغه‌ها و راهبردهای نیروی انتظامی در به‌کارگیری این سیاست مهم استخراج شود. روش این تحقیق بر مبنای هدف از نوع کاربردی است و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش الگوسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS^۲ در قالب تحلیل عاملی تأییدی صورت پذیرفته است.

کلیدواژه‌ها

برون سپاری، راهبرد و رویکرد، روش‌های برون سپاری.

۱. دانشیار مهندسی صنایع دانشگاه شاهد، Bashiri.m@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری رشته مهندسی صنایع، پژوهشگاه مواد و انرژی

۳. کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه تهران

۴. دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، دانشگاه تهران

امروزه دیدگاه غالب در اقتصاد و مدیریت کاهش فعالیت‌های دولتی و حرکت به سمت خصوصی‌سازی است. سازمان‌ها برای گسترش فعالیت‌هایشان از تحقیق و توسعه تا بازاریابی و از توزیع تا خدمات—قراردادهای فرعی می‌بندند. استفاده از روش‌های جدید مدیریت خدمات، از جمله برون‌سپاری که در آن تمام یا بخشی از فعالیت‌های سازمان به افراد یا شرکت‌های خصوصی واگذار می‌شود، یکی از روش‌های افزایش بهره‌وری است که در دو دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است. برون‌سپاری به واگذاری انجام دادن فرایندها یا فعالیت‌های داخلی کسب‌وکاری به تأمین‌کننده‌ای خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می‌شود. هنگامی که سازمانی برخی از فعالیت‌ها یا فرایندهای کسب‌وکار خود را به عرضه‌کننده‌ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد این عمل را برون‌سپاری می‌نامند.

برون‌سپاری خدمات یکی از شیوه‌های جدید مدیریت در سازمان‌هاست که سالیان متمادی در کشورهای توسعه‌یافته اجرا و نتایج آن به‌طور مستمر برای اصلاح روش‌ها استفاده می‌شد. تعریفی کلی که می‌توان از برون‌سپاری خدمات عرضه کرد عبارت است از «سفارش انجام دادن بسته‌ای معین از خدمات به خارج از سازمان». این‌گونه از ارجاع خدمات اعم از خدمات عمومی (شامل خدمات تعمیر، نظافت دوره‌ای یا تعمیر تأسیسات) یا خدمات تخصصی (از جمله تحقیقات فنی و مهندسی، خدمات اقتصادی و حقوقی و ...) می‌شود (الوانی و اشرف‌زاده، ۱۳۸۷).

یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی در هر کشوری نیروی پلیس است که وظیفه‌اش حفظ نظم و انضباط در سطح جوامع است. امروزه، با افزایش جمعیت و پیشرفت فناوری، موارد بی‌نظمی و بی‌قانونی پیچیده‌تر می‌گردد؛ به‌گونه‌ای که توانایی پلیس بر نظارت و پیگیری این موارد کاهش می‌یابد. این امر سبب می‌شود که پلیس هزینه و زمانی بیشتر صرف مبارزه و خنثی‌سازی این بی‌قانونی‌ها نماید و خود می‌تواند پلیس را از مأموریت‌های راهبردی‌اش—که دلیل وجودی این نیرو است—دور نماید. بنابراین برای داشتن پلیس کارا باید نیروی انتظامی بخشی از وظایف و مأموریت‌هایش را به خارج از سازمان منتقل نماید تا زمان و نیروی انسانی خود را با تمرکز و قدرت بیشتر مشغول وظایف و مأموریت‌های راهبردی خود کند.

در این پژوهش تلاش بر این است که، با پژوهش‌های کتابخانه‌ای در مقالات داخلی و خارجی، تجزیه و تحلیل تجارب سایر کشورها در امر برون‌سپاری پلیس و انتخاب نمونه آماری مناسب و از خبرگان نیروی انتظامی، جنبه‌های مختلف مسئله برون‌سپاری و خصوصی‌سازی در نیروی انتظامی را بررسی کنیم و راهبردها و رویکردها، بایدها و نبایدها، نیازمندی‌ها، الزامات و دغدغه‌ها در به‌کارگیری این سیاست مهم را استخراج کنیم. بدین منظور، ابتدا ساختار وظیفه‌ای نیروی انتظامی، بر اساس مبانی ذکر شده در بالا، ساختار سازمانی و اهداف تحقیق ترسیم شده و فرایندهای نیروی انتظامی در هفت حوزه دسته‌بندی گردید. در ادامه، انواع روش‌های خصوصی‌سازی و برون‌سپاری تجزیه و تحلیل شد و گزینه‌های اجرایی در نیروی انتظامی بررسی شد. در انتها، با بررسی نتایج

به دست آمده از دو بخش قبل، راهبردهای مختلف نیروی انتظامی برای برون‌سپاری استخراج شد و راهبردها و رویکردهای پیشنهادی عرضه شد.

مبانی مفهومی تحقیق

واژه برون‌سپاری برای اولین بار در سال ۱۹۸۹ میلادی برای تشریح تصمیمات شرکت کداک به منظور واگذاری فعالیت‌های فناوری اطلاعات به یکی از شرکت‌های تابعه آی.بی.ام. به‌مثابه راهبردی تجاری مطرح شد. انواعی گوناگون از برون‌سپاری قبل و بعد از انقلاب صنعتی وجود داشته است. در قرن هجدهم و نوزدهم میلادی در انگلستان عملیات نگهداری چراغ‌های خیابان، مدیریت زندان و جمع‌آوری مالیات به پیمان‌کاران واگذار می‌شد. تقریباً در همین زمان، در آمریکا و استرالیا تحویل محموله‌های پستی و در فرانسه ساخت و مدیریت خطوط راه‌آهن و توزیع منابع آب برون‌سپاری شده است (Sharpe, ۱۹۹۷).

برای برون‌سپاری تعاریف متعددی عرضه شده است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

● واگذاری برخی از فعالیت‌های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم‌گیری سازمان به پیمان‌کاران خارج از آن، در قالب قرارداد یا تفاهم‌نامه (Greaver, ۱۹۹۹).

● برون‌سپاری فرایند انتقال مسئولیت وظیفه‌ای خاص و مرتبط با کسب‌وکار است که پیش‌تر گروهی از کارکنان شرکت یا سازمان انجام می‌دادند و از این پس گروهی غیر از کارکنان داخلی انجام می‌دهند (Zhu et al., ۲۰۰۱). به‌طور کلی مزایا و دلایل گرایش سازمان‌ها به برون‌سپاری را می‌توان در سه حوزه دلایل سازمانی، دلایل مرتبط با هزینه و دلایل مرتبط با نیروی انسانی برشمرد (قاضی‌زاده فرد و اتابکی، ۱۳۹۰، ۱۳۹۱ و الفت و دیگران، ۱۳۹۱).

● **دلایل سازمانی:** تمرکز بر شایستگی اصلی سازمان؛ دستیابی به توانمندی‌ها و امکانات در کلاس جهانی؛ انعطاف‌پذیری در بلندمدت؛ دگرگونی و تحول در خدمات سازمان؛ بهبود عملکرد عملیاتی؛ دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و کسب مهارت‌های جدید؛ افزایش و شتاب بخشیدن به توسعه؛ بهبود مدیریت و کنترل.

● **دلایل مرتبط با امور مالی و هزینه‌ها:** صرفه‌جویی در هزینه؛ ساختار بندی مجدد هزینه؛ ایجاد نقدینگی.

● **دلایل مرتبط با نیروی انسانی:** بهره‌مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمان‌کاران؛ متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت‌های محوری؛ کاهش مشکلات مرتبط با کارکنان (استخدام، مزایا، اخراج و...)

در خصوص پیشینه تحقیقات انجام‌شده در خصوص ضرورت موضوع برون‌سپاری در سازمان پلیس می‌توان به تحقیق دریک و سیمپرا (۲۰۰۰) اشاره کرد؛ آن‌ها با بررسی نیروهای پلیس انگلستان و ولز یکی از عوامل مهم در تعیین بهره‌وری نیروهای پلیس را اندازه‌نهاد نیروی انتظامی معرفی نموده‌اند. به اعتقاد آن‌ها، اندازه بزرگ سازمان پلیس باعث تمرکز نداشتن فعالیت‌های آن شده است و جز افزایش هزینه‌ها فایده‌ای دیگر در بر ندارد. به اعتقاد



آن‌ها کوچک‌تر کردن اندازه پلیس، با راهبردهایی مانند برون‌سپاری فعالیت‌ها، باعث تمرکز بیشتر نیروی انتظامی و کاهش هزینه‌های اضافی آن می‌شود.

امروزه مشارکت در امنیت در اکثر کشورها رواج یافته و تعاملی گسترده بین مردم، شهرداری‌ها، قوه قضائیه و پلیس به وجود آمده است. نمونه‌هایی موفق از این طرح‌ها در کشورهای بلژیک، هلند، انگلستان، کلمبیا و ژاپن عرضه شده است. در این کشورها بخشی از پلیس و نیروهای مسلح ماهیت خصوصی و غیردولتی دارند یا در حال واگذاری به شرکت‌های خصوصی هستند. برای مثال، شرکت بلک واتر آمریکا - که برخی آن را نیرومندترین و ثروتمندترین ارتش خصوصی جهان می‌دانند - در جنگ عراق (۲۰۰۳) به ارتش آمریکا خدمات امنیتی عرضه می‌کرد. بلک واتر، مدتی کوتاه پس از یازدهم سپتامبر، قراردادی ۵/۴ میلیون دلاری برای تأمین امنیت مقر سیا در کابل با دولت آمریکا امضا کرد. علاوه بر این نمونه‌هایی از مشارکت در امنیت را می‌توان در کشورهای بلژیک، هلند، کلمبیا، ژاپن و انگلستان مشاهده کرد. برخی از این ابتکارات عبارت است از: ایجاد پلیس محله، تکریم و استقبال از مردم توسط ایستگاه‌های پلیس، آموزش و هدایت تماشاگران ورزشی شهر، استخدام میانجی برای حل اختلافات و توسعه مراکز مقابله با سو استفاده و قاچاق داروهای عمومی (عنبری و فیروزجاییان، ۱۳۸۸).

مندل (۱۳۸۵) نیز برخی از فعالیت‌های واگذار شده در پلیس‌های دنیا را عرضه کرد. بر این اساس، پلیس آلمان حفاظت از اماکن عمومی، نظارت و تضمین رفت‌وآمد آسان شهرها، نظارت و کنترل ترافیک، نصب علائم راهنمایی و رانندگی و چراغ‌های خطر، رسیدگی به تصادفات، حمل‌ونقل زندانیان، حفاظت از حمل پول به شعب بانک‌ها، اجرای گشت‌های انتظامی برای پیشگیری از وقوع جرم، حفاظت از رقابت‌های ورزشی، صدور گذرنامه، کنترل و بررسی نشانی افراد و حفاظت از امنیت جشن‌ها و مراسمات را برون‌سپاری کرده است. در اقدامی مشابه، پلیس آمریکا فعالیت‌های نقل‌وانتقال زندانیان، انگشت‌نگاری، کمک به بررسی صحنه جرم، هدایت و کنترل ترافیک، کنترل قفل‌ها و دزدگیرهای ساختمان‌ها و کنترل تعطیلات را به بخش خصوصی واگذار نموده است.

برنز و آناستاسیادیس^۱ (۲۰۰۳) در تحقیقی به بررسی برون‌سپاری در دو کشور ایالات متحده و انگلستان پرداخته و این دو مورد را باهم مقایسه نموده‌اند. طبق پژوهش آن‌ها، برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های نیروهای پلیس در سال ۲۰۰۰ در کشور انگلستان باعث فوایدی چون کاهش هزینه‌های خدمات پلیس، کاهش شمار خدمه اضافی نیروهای پلیس، انعطاف‌پذیری بیشتر پلیس، دسترسی به نیروهای متخصص و ماهر، خدمات بهتر و باکیفیت بیشتر، ایجاد زمان اضافه برای امور مدیریتی، تمرکز بیشتر روی فعالیت‌های اصلی و افزایش جریان نقدینگی پلیس شده است.

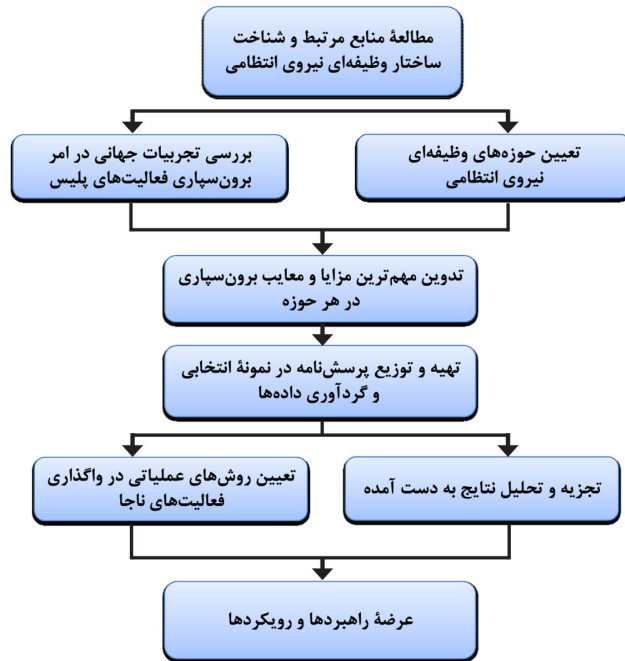
در سال‌های اخیر نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، همگام با سایر کشورها، توجهی فراوان به مقوله مشارکت مردمی و افزایش دخالت آنان در نظم و امنیت داشته است. طرح‌های پلیس نگرهبان محله، همیار پلیس و مرکز پلیس +۱۰ از این قبیل اقدامات بوده است. طیف گسترده فعالیت‌های نیروی انتظامی این امکان را فراهم می‌کند که، با واگذاری برخی از این فعالیت‌ها، از سویی توان کارکنان این ارگان را به فرایندهای حیاتی و حساس

1. Burnes and Anastasiadis

معطوف سازد و از سوی دیگر موجب افزایش بهره‌وری و رضایت آحاد مردم گردد. اما تجربه خصوصی‌سازی پلیس در کشورهای جهان حاکی از آن است که، نه فقط رویکرد جهانی واحد برای خصوصی‌سازی وجود ندارد بلکه، اجرای موفق این برنامه تابع عوامل و شرایطی مختلف است و الزاماتی خاص دارد. اگر بستری مناسب برای این منظور ایجاد شود و گام‌های این کار به‌دقت برداشته شود، نتیجه‌ای مثبت به همراه خواهد داشت. برای نیل به این مهم، به‌کارگیری رویکردی صحیح و علمی در برون‌سپاری فعالیت‌های نیروی انتظامی از اهمیتی بسیار برخوردار است. حساسیت فعالیت‌های نیروی انتظامی و تأثیر مستقیم عملکرد این نهاد در زندگی روزمره مردم لزوم برخورداری از برنامه دقیق و موشکافانه را نمایان می‌سازد. باید، پیش از اعمال هرگونه تغییر در ساختار سازمانی و وظیفه‌ای نیروی انتظامی، جوانب امر به‌خوبی سنجیده شده و پیش‌بینی‌های لازم برای اجرای موفق آن صورت گرفته باشد. مسئله برون‌سپاری نیز، با توجه به تأثیراتی فراوان که در بدنه نیروی انتظامی ایجاد خواهد کرد، بسیار حساس است و نیازمند پژوهش‌های جامع و هدفمند است.

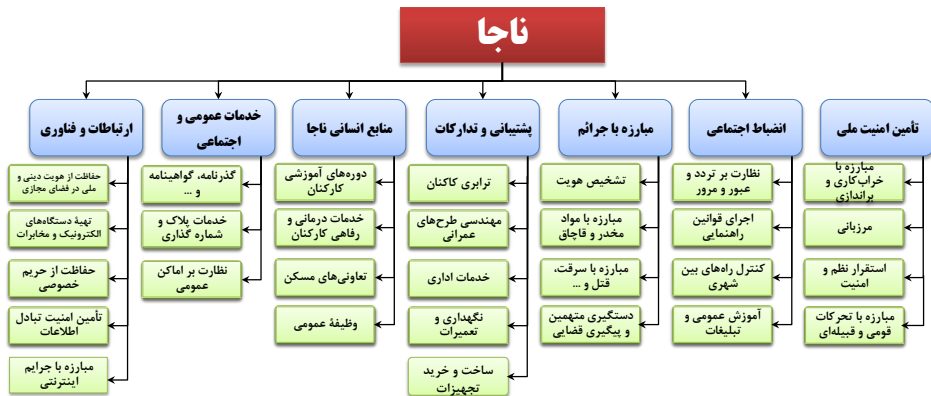
روش اجرای تحقیق

در ابتدا، با مطالعه قوانین اساسی جمهوری اسلامی، اسناد بالادستی، راهبردها و اهداف کلان و ساختار سازمانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، فرایندهای وظیفه‌ای نیروی انتظامی بر اساس ماهیت آن‌ها دسته‌بندی می‌شود. سپس، بر مبنای مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفته در مقالات داخلی و خارجی درباره موضوع طرح، مزایا و معایب حاصل از برون‌سپاری فعالیت‌های هر فرایند تهیه می‌شود و، از طریق پرسش‌نامه و مصاحبه، در اختیار مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی قرار می‌گیرد تا مهم‌ترین مزایا و معایب حاصل از برون‌سپاری استخراج گردد. در ادامه، انواع روش‌های خصوصی‌سازی و برون‌سپاری تجزیه و تحلیل می‌شود و گزینه‌های اجرایی در نیروی انتظامی معرفی می‌گردد. سرانجام، با بررسی نتایج به‌دست‌آمده از دو بخش قبل، راهبردهای مختلف نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به‌منظور برون‌سپاری استخراج می‌شود و راهبردها و رویکردهای پیشنهادی عرضه می‌گردد. گفتنی است که، به‌منظور گردآوری اطلاعات موردنیاز، از روش‌هایی نظیر مصاحبه، مطالعه کتب، مقالات و مستندات مرتبط، جست‌وجوی اینترنتی و ... استفاده شده است. شکل شماره (۱) مسیر تحقیقاتی این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل شماره (۱): روند تحقیقاتی پژوهش

با توجه به اهداف این تحقیق — که همانا تهیه راهبردها و رویکردهای نیروی انتظامی در امر برون‌سپاری است — باید، با رویکردی فرایندی، فعالیت‌های نیروی انتظامی دسته‌بندی شود و فعالیت‌های همگون در یک ساختار وظیفه‌ای منحصربه‌فرد جای گیرد. بنابراین، با بررسی و تشریح ساختار سازمانی نیروی انتظامی، ماهیت فرایندها و تفکیک مشخصه‌های عملکردی آن‌ها دسته‌بندی زیر به دست آمد:



شکل شماره (۲): ساختار فرایندی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ناچا)

روش‌شناسی تحقیق

به منظور شناسایی و اولویت‌بندی مزایا و معایب برون‌سپاری در هر یک از فرایندهای ذکر شده در شکل شماره (۲)، از روش‌های مرسوم مانند مطالعه کتب، مقالات و مستندات مرتبط، جست‌وجوهای اینترنتی و هم‌فکری با نخبگان و کارشناسان استفاده شد و عوامل مؤثر تعیین گردید. اما، از آنجاکه این معیارها نتیجه تحقیقات متنوع است و بعضاً در شرایط محیطی، اجتماعی و فرهنگی متفاوت با جمهوری اسلامی ایران تهیه شده است، برای استخراج عوامل مؤثر در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران و تعیین میزان اهمیت آن‌ها باید از پرسش‌نامه استفاده شود.

پرسشنامه تهیه شده شامل سه دسته سؤال‌های اصلی و یک بخش ابتدایی است. در بخش ابتدایی، پرسش‌های جمعیت‌شناختی مطرح شده است که اطلاعاتی توصیفی شامل درجه خدمت، سن، جنسیت، مدرک تحصیلی و میزان سابقه خدمتی پاسخ دهنده را کسب می‌کند. دسته دوم سؤال‌های پرسش‌نامه برای شناخت مزایای برون‌سپاری در حوزه تحت بررسی طراحی و در معرض پرسش از خبرگان قرار داده شده است. از پاسخ دهندگان خواسته شده است که، با توجه به تخصص و تجربه خود، میزان منفعت و مزیت حاصل از واگذاری فعالیت را در قالب طیف لیکرت هفت‌گزینه‌ای (یک، بسیار کم و هفت، بسیار زیاد) بیان نمایند. دسته سوم از سؤالات، به معرفی خطرها و معایب برون‌سپاری در حوزه تحت بررسی می‌پردازد و از پاسخ دهندگان می‌خواهد که، مشابه دسته اول سؤالات، به میزان اهمیت این معایب امتیاز دهند.

نمونه آماری انتخاب شده برای این تحقیق را فرماندهان و مدیران حوزه‌های طرح و برنامه و بودجه نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران از استان‌های مختلف تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری غیر تصادفی قضاوتی (هدفمند) از بین مدیران موجود انتخاب شده‌اند. از این رو، با توجه به قلمرو سازمانی نیروی انتظامی، موضوع پژوهش و محدوده زمانی پژوهش (سال ۱۳۹۲)، ۳۱ نفر به‌عنوان نمونه آماری برای پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه انتخاب شدند.

بنابراین روش استفاده شده در این پژوهش، برحسب هدف، از نوع کاربردی، از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده‌های گردآوری شده از نوع کمی است. تحلیل داده‌ها از طریق بررسی همه‌جانبه الگوی مفهومی تحقیق و با استفاده از الگوی معادلات ساختاری^۱ و نرم‌افزار Smart PLS صورت گرفت. انتخاب نرم‌افزار Smart PLS به این دلیل بود که این نرم‌افزار تحلیل الگوهای با حجم اندک داده را بهتر از سایر نرم‌افزارها انجام می‌دهد و نتایجی که برای داده‌های اندک به دست می‌دهد دقیق‌تر است. در واقع، الگوی معادلات ساختاری ابزاری است که به وسیله آن می‌توان ارتباطات میان چندین متغیر در یک الگو را بررسی نمود. الگوهای مرسوم در الگوی معادلات ساختاری متشکل از دو نوع متغیر است: متغیرهای پنهان این تحقیق همان فرایندهای هفت‌گانه نیروی انتظامی و متغیرهای آشکار آن مزایا و معایب بیان شده در پرسش‌نامه است.

بررسی روایی در این تحقیق از طریق خبرگان صورت گرفت. به صورتی که افراد خبره، در هر یک از



فرایندهای هفت‌گانه، مزایا و معایب ذکر شده را بررسی کردند و به آن‌ها نمره دادند. به منظور اندازه‌گیری پایایی از روش بارهای عاملی استفاده شد. در این روش، الگوی حاوی هر یک از فرایندها به همراه مزایا و معایب ارزش‌گذاری شده توسط نرم‌افزار Smart PLS اجرا شد و شاخص‌هایی که بار عاملی کمتر از $0/4$ داشت از الگو حذف شد (Hulland, ۱۹۹۹). نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که معیارهای در نظر گرفته شده به مثابه مزایا و معایب برون‌سپاری به‌خوبی توانسته است نظر خبرگان را جلب کند و نمره‌ای پذیرفتنی برای کفایت تبیین متغیر مربوط اخذ نماید. به گونه‌ای که از میان همه مزایا و معایب ذکر شده فقط چهار مزیت و چهار عیب فاقد کفایت لازم تشخیص داده شد. جدول شماره (۱) نتایج دیدگاه‌های خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۱): نتایج حاصل از نظرسنجی

تعداد معایب		تعداد مزایا		حوزه فرایندی
تأیید شده خبرگان	در پرسش‌نامه	تأیید شده خبرگان	در پرسش‌نامه	
۱۶	۱۶	۱۳	۱۳	امنیت ملی
۱۴	۱۷	۱۸	۱۸	انضباط اجتماعی
۲۱	۲۱	۱۵	۱۶	مبارزه با جرائم
۱۳	۱۳	۱۷	۱۷	پشتیبانی و تدارکات
۹	۱۰	۱۱	۱۲	منابع انسانی
۱۲	۱۲	۱۷	۱۷	خدمات عمومی
۱۱	۱۱	۱۵	۱۷	ارتباطات و فناوری
۹۶	۱۰۰	۱۰۶	۱۱۰	جمع

تحلیل عاملی تأییدی

یکی از روش‌های آماری برای تجزیه اطلاعات موجود در مجموعه داده‌ها روش تجزیه عاملی یا تحلیل عاملی است. این روش برای تعیین تأثیرگذارترین متغیرها در زمانی استفاده می‌شود که تعداد متغیرهای مورد بررسی زیاد و روابط بین آن‌ها ناشناخته باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). تحلیل عاملی بر دو نوع تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی است که در این پژوهش برای بررسی مزایا و معایب برون‌سپاری فرایندهای

نیروی انتظامی از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS بهره گرفته شده است. بدین ترتیب، ضرایب معناداری هر سؤال (مزیت/عیب) با فرایند مربوط به خود سنجیده شده است. در صورت بالاتر بودن ضرایب بارهای عاملی از $0/4$ و ضرایب معناداری از $1/96$ ، کفایت سؤالات برای تبیین بُعد مربوط آشکار می‌شود؛ در صورتی که این گونه نبود، باید سؤال را از الگو حذف نمود. بر اساس نتایج به دست آمده از این ضریب، مهم‌ترین مزایا و معایب برون‌سپاری در حوزه‌های هفت‌گانه استخراج و نمرات آن‌ها (بارهای عاملی) پس از نرمال شدن درج شده است. جداول ۲-۸ نتایج این تجزیه و تحلیل‌ها را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۲): مهم‌ترین مزایا و معایب برون‌سپاری در حوزه امنیت ملی

ردیف	نام مزایا	نمره	نام معایب	نمره
۱	کاهش خطرها و خسارات وارده به نیروهای انتظامی	۰/۹۲۸	ایجاد خطر برای راهبردها و اهداف کلان نیروی انتظامی در امنیت ملی و داخلی	۰/۹۲۷
۲	کمک به مبارزه با بی‌عدالتی و نابرابری به مثابه عامل اصلی مولد ناامنی	۰/۸۸۶	کاهش ظرفیت و توان لازم در نیروی انتظامی برای مواجهه با وضعیت‌های غیر مترقبه	۰/۹۲۲
۳	افزایش اشتیاق نخبگان و دانشجویان برای همکاری با نیروی انتظامی	۰/۸۷۹	تضعیف توان نیروی انتظامی در پیش‌بینی، پیش‌گیری و مقابله با اغتشاشات و آشوب‌ها	۰/۹۲۴
۴	افزایش چالاکی و چابکی در آمایش سرزمینی و استقرار امنیت	۰/۸۴۴	ایجاد وابستگی سازمان به پیمان‌کار	۰/۹۰۷
۵	افزایش همبستگی دولت و مردم و ارتقای مقبولیت نظام اسلامی	۰/۸۴۱	تضعیف اقتدار حاکمیت در اعمال قاطعانه، عادلانه و فراگیر قانون	۰/۹۰۵
۶	بسط نظم و امنیت پایدار از طریق تعامل با واحدهای همکار	۰/۸۳۰	بروز بی‌عدالتی در تأمین امنیت به واسطه جهت‌گیری‌ها	۰/۹۰۳
۷	کنترل مؤثر و مطمئن مرزها	۰/۸۲۶	افزایش هزینه‌ها (هم‌پوشانی و کارهای موازی) ناشی از اجرای نادرست برون‌سپاری	۰/۸۹۴





جدول شماره (۳): مهم ترین مزایا و معایب برون سپاری در حوزه انضباط اجتماعی

ردیف	نام مزایا	نمره	نام معایب	نمره
۱	بهبود شیوه اطلاع رسانی از قوانین و مقررات در سطح جامعه	۰/۹۹۹	افزایش هزینه‌ها (هم پوشانی و کارهای موازی) ناشی از اجرای نادرست برون سپاری	۰/۹۰۲
۲	ایجاد ایده‌های نو و خلاقانه	۰/۹۹۹	کاهش انعطاف پذیری در فرایند کاری ناشی از کاهش اختیارات نیروی انتظامی	۰/۸۹۸
۳	افزایش میزان حضور در جامعه و تسهیل دسترسی به پلیس	۰/۹۹۹	دشواری کنترل پیمان کار در مقایسه با کنترل کارکنان	۰/۸۹۸
۴	استفاده از نخبگان و دانشگاهیان	۰/۹۹۹	ایجاد وابستگی سازمان به پیمان کار	۰/۸۹۸
۵	کاهش نیاز به سرمایه اولیه	۰/۹۹۹	کاهش احساس امنیت شغلی در کارکنان	۰/۸۹۷
۶	افزایش رضایت عمومی از ویژگی‌ها و عملکرد کارکنان	۰/۹۹۹	کاهش نقش تصمیم گیری در نیروی انتظامی	۰/۸۹۶
۷	تولید دانش و دستیابی به فناوری‌های روز	۰/۹۹۸		

جدول شماره (۴): مهم ترین مزایا و معایب برون سپاری در حوزه مبارزه با جرائم

ردیف	نام مزایا	نمره	نام معایب	نمره
۱	افزایش میزان مشارکت عمومی	۰/۸۵۴	افزایش فساد اقتصادی (رشوه، باج و...)	۰/۹۹۹
۲	تأمین بخشی از نیازمندی‌های زیرساختی توسط بخش خصوصی	۰/۸۵۱	کاهش مسئولیت پذیری بخش خصوصی در مبارزه با جرائم	۰/۹۹۹
۳	ارتقا استانداردهای کشف جرم از طریق به کارگیری دانش بخش خصوصی	۰/۸۲۲	افزایش هزینه‌ها (هم پوشانی و کارهای موازی) ناشی از اجرای نادرست برون سپاری	۰/۹۹۹
۴	افزایش اشتیاق نخبگان و دانشگاهیان برای همکاری با نیروی انتظامی	۰/۸۰۳	به خطر افتادن حریم خصوصی افراد جامعه	۰/۹۹۹
۵	به دست آوردن ایده‌های جدید و نوآورانه	۰/۷۹۷	افزایش بی عدالتی ناشی از عملکرد گزینشی بخش خصوصی	۰/۹۹۹
۶	افزایش انصاف، ادب و احترام در برخورد با مردم	۰/۷۷۹	به خطر افتادن فرهنگ اسلامی - انقلابی در نیروی انتظامی	۰/۹۹۹

جدول (۵): مهم‌ترین مزایا و معایب برون‌سپاری در حوزه پشتیبانی و تدارکات

ردیف	نام مزایا	نمره	نام معایب	نمره
۱	افزایش کیفیت تأسیسات، تجهیزات و خدمات تدارکاتی	۱/۰۰۰	کاهش احساس امنیت شغلی در کارکنان	۰/۹۹۹
۲	افزایش چالاکی و چابکی و تسریع در فرایندهای پشتیبانی	۰/۹۹۹	تنزل کیفیت خدمات پس از عقد قرارداد	۰/۹۹۹
۳	تمرکز بهتر مدیریت ارشد بر فعالیت‌های اصلی	۰/۹۹۹	افزایش فساد اقتصادی (رشوه، باج و...)	۰/۹۹۹
۴	تسریع در خدمات پشتیبانی	۰/۹۹۹	مشکلات برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی فعالیت‌ها	۰/۹۹۹
۵	افزایش انعطاف‌پذیری در خدمات پشتیبانی	۰/۹۹۹	مشکلات سامان‌دهی و جانمایی پیمان‌کار در انتهای قرارداد	۰/۹۹۹
۶	کسب ایده‌های جدید و نوآورانه	۰/۹۹۹	دشواری کنترل و نظارت پیمان‌کار در مقایسه با کنترل کارکنان	۰/۹۹۹
۷	استفاده از دانش و تخصص بخش خصوصی	۰/۹۹۹	کاهش ظرفیت و قابلیت لجستیکی نیروی انتظامی برای مواجهه با وضعیت‌های غیر مترقبه و فوری	۰/۹۹۹

جدول شماره (۶): مهم‌ترین مزایا و معایب برون‌سپاری در حوزه منابع انسانی

ردیف	نام مزایا	نمره	نام معایب	نمره
۱	وجود تجربه و دانش کافی در بخش خصوصی	۰/۹۵۸	خطر افشای اطلاعات طبقه‌بندی شده کارکنان	۰/۹۳۳
۲	دستیابی به فناوری‌های روز در دادن خدمات	۰/۹۵۱	افزایش هزینه‌ها (هم‌پوشانی و کارهای موازی) ناشی از اجرای نادرست برون‌سپاری	۰/۹۱۲
۳	افزایش رضایت کارکنان به واسطه بهبود خدمات	۰/۹۴۸	به خطر افتادن فرهنگ اسلامی-انقلابی در نیروی انتظامی	۰/۹۱۲



۰/۸۹۸	به خطر افتادن امنیت اخلاقی کارکنان و خانواده آنها	۰/۹۳۷	دادن خدمات متنوع تر در مناطق جغرافیایی بیشتر	۴
۰/۸۷۱	کاهش قدرت تصمیم گیری نیروی انتظامی در عرضه خدمات جدید و یا کاهش هزینه خدمات جاری	۰/۹۳۱	تسهیل دسترسی کارکنان و خانواده ها به خدمات عرضه شده	۵
۰/۸۵۸	دشواری کنترل پیمان کار در مقایسه با کنترل کارکنان	۰/۸۶۷	افزایش میزان مشارکت عمومی	۶
۰/۸۷۱	کاهش احساس امنیت شغلی در کارکنان			۷

جدول شماره (۷): مهم ترین مزایا و معایب برون سپاری در حوزه خدمات عمومی

ردیف	نام مزایا	نمره	نام معایب	نمره
۱	به دست آوردن ایده های جدید و نوآورانه در عرضه خدمات	۱/۰۰۰	افزایش امکان جعل اسناد	۰/۹۹۹
۲	افزایش چالاکی و چابکی در عرضه خدمات	۰/۹۹۹	خطر افشای اطلاعات طبقه بندی شده	۰/۹۹۹
۳	تمرکز بهتر مدیریت ارشد بر فعالیت های اصلی	۰/۹۹۹	افزایش فساد اقتصادی در صورت منفعت طلبی پیمان کار	۰/۹۹۹
۴	کاهش نیاز به سرمایه اولیه	۰/۹۹۹	افزایش هزینه مردم برای دریافت خدمات و نارضایتی عمومی	۰/۹۹۹
۵	تسهیل دسترسی مردم به خدمات مورد نیاز و کاهش جابه جایی شهری	۰/۹۹۹	عرضه خدمات گزینشی پیمان کار	۰/۹۹۹
۶	افزایش اشتغال در بخش خصوصی	۰/۹۹۹	امکان تنزل سطح خدمات با مرور زمان	۰/۹۸۸
۷	افزایش انعطاف پذیری در عرضه خدمات	۰/۹۹۹	دشواری کنترل پیمان کار در مقایسه با کنترل کارکنان	۰/۹۸۸

جدول شماره (۸): مهم‌ترین مزایا و معایب برون‌سپاری در حوزه ارتباطات و فناوری

ردیف	نام مزایا	نمره	نام معایب	نمره
۱	افزایش توان رقابتی نیروی انتظامی در مواجهه با تغییرات فناوری	۰/۹۸۸	خطر افشای اطلاعات طبقه‌بندی شده	۰/۹۸۲
۲	تسهیل در برقراری ارتباط بین یگان‌های نیروی انتظامی	۰/۹۸۸	دشواری کنترل پیمان‌کار در مقایسه با کنترل کارکنان	۰/۹۸۲
۳	افزایش کیفیت و سرعت خدمات ارتباطی در نیروی انتظامی	۰/۹۸۸	ایجاد وابستگی سازمان به پیمان‌کار	۰/۹۸۲
۴	گسترش زیرساخت‌ها توسط پیمان‌کار	۰/۹۸۸	ایجاد خطر برای نقش و وظیفه‌های محوری نیروی انتظامی	۰/۹۸۱
۵	توسعه علوم، تحقیقات و فناوری و ارتقای توان آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی	۰/۹۸۸	به خطر افتادن فرهنگ اسلامی-انقلابی در نیروی انتظامی	۰/۹۸۰
۶	افزایش اشتیاق نخبگان و دانشجویان برای همکاری با نیروی انتظامی	۰/۹۹۷	ناکارآمدی و تشریفاتی بودن	۰/۹۷۹
۷	افزایش میزان مشارکت عمومی	۰/۹۹۷		

نتایج به دست آمده در این قسمت هم‌خوانی چشمگیری با تجارب سایر کشورها و تحقیقات داخلی صورت گرفته داشته است. برای مثال، در این پرسش‌نامه، حوزه امنیت ملی و داخلی — که یکی از موارد حساس در هر کشور است و به ندرت آن هم در سطح محدود واگذار می‌شود — نمراتی بیشتر در بخش معایب برون‌سپاری کسب کرد. این نشان می‌دهد که خبرگان نیروی انتظامی درباره واگذاری فعالیت‌های این حوزه حساس هستند و موافق این امر نیستند. همچنین حوزه تدارکات و پشتیبانی — که از جمله فعالیت‌های پیش رو در برون‌سپاری اکثر نیروهای پلیس در دنیا است — برای برون‌سپاری بسیار مستعد تشخیص داده شده است.

روش‌های واگذاری فعالیت‌ها در نیروی انتظامی

به طور کلی، روش‌های واگذاری فعالیت‌ها را می‌توان در دو دسته کلی بررسی کرد: خصوصی‌سازی همراه با واگذاری مالکیت و خصوصی‌سازی بدون واگذاری مالکیت. در این قسمت تلاش داریم، با بررسی تجربیات گذشته و مطالعه مقالات مرتبط، روش‌های مرسوم در واگذاری فعالیت‌هایی را که در نیروی انتظامی اجرایی است بیان کنیم و عمده‌ترین ویژگی آن‌ها را به همراه مزایا و معایب هر یک عرضه کنیم. با توجه به گستردگی روش‌های واگذاری و تنوع اجرایی آن‌ها بر حسب نوع فعالیت واگذار شده، فقط روش‌هایی عرضه شده است که امکان اجرا در مجموعه نیروی انتظامی را داشته باشد. بر این اساس، از پرداختن به روش‌هایی همچون عرضه سهام، فروش



دارایی‌ها و تفکیک واحدها صرف نظر شده است.

۱- انتقال خدمات به سازمان‌های خصوصی یا غیردولتی

در این نوع واگذاری، کل فرایند به همراه مسئولیت‌ها و اختیارات مربوط به آن به بخش خصوصی واگذار می‌شود و نیروی انتظامی به طور کامل خود را از این فعالیت‌ها جدا می‌کند. مزایا و معایب این روش در جدول شماره (۹) نشان داده شده است.

جدول شماره (۹): مزایا و معایب انتقال خدمات به سازمان‌های خصوصی یا غیر دولتی

مزایا	معایب
انتقال اجرا و مسئولیت فعالیت‌های غیر محوری	کاهش امکان نظارت و مدیریت بر فعالیت
کاهش خطرهای فعالیت	ایجاد وابستگی به سازمان خارجی
آزادسازی منابع مالی و انسانی مرتبط با فعالیت	ایجاد دو دستگی و کاهش انگیزه کارکنان
استفاده از تجربه و دانش بخش خصوصی	امکان افشای اطلاعات طبقه‌بندی شده
افزایش اشتیاق نخبگان و دانشگاہیان برای فعالیت	کاهش نظارت نیروی انتظامی بر فعالیت‌های فرهنگی و ارزشی
افزایش سرعت و دقت در عرضه خدمات	
کاهش هزینه‌های آتی نیروی انتظامی	

۲- واگذاری بخشی (پیمان کاری)

نیروی انتظامی برخی از امور خود را به بخش خصوصی واگذار می‌کند، اما همچنان مسئول کار و متولی عرضه خدمت باقی می‌ماند. در این روش، نیروی انتظامی با شکست کار و ارزیابی توانایی بخش خصوصی بخشی از فعالیت‌ها را واگذار می‌کند و در برخی از زمینه‌ها حق دخالت در امور را نیز تفویض می‌کند. از جمله اصلی‌ترین روش‌های واگذاری در این حوزه می‌توان به قرارداد اجاره و پیمان مدیریت اشاره نمود. در این دو روش به طور معمول مدیریت، فناوری و مهارت‌های بخش خصوصی وارد شرکت می‌شود. زمانی که حفظ مالکیت در بلندمدت برای دولت مهم است، استفاده از این دو روش برای افزایش کارایی مناسب به نظر می‌رسد (فلاح پور، ۱۳۷۷). این عمل در چارچوبی قراردادی صورت می‌گیرد که مدت و اجرت مربوط به آن مشخص است. مزایا و معایب این روش در جدول شماره (۱۰) ذکر شده است.

جدول شماره (۱۰): مزایا و معایب انتقال خدمات از طریق واگذاری بخشی (پیمان کاری)

مزایا	معایب
حفظ کنترل و نظارت نیروی انتظامی بر فعالیت‌ها	باقی ماندن مسئولیت بر عهده نیروی انتظامی
امکان اعمال سیاست‌ها و راهبردها در واحد مجری	مسئولیت کامل کار بر عهده نیروی انتظامی باقی می‌ماند
وجود انگیزه مشترک میان سازمان و پیمان کار	افزایش پیچیدگی هزینه‌های مربوطه
امکان استفاده از مهارت و فناوری بخش خصوصی	ایجاد انگیزه نشدن برای نخبگان و دانشگاهیان
امکان بیشتر برای بازگشت به حالت اول	نیاز به استقرار نظام پایش و نظارت کارآمد
امکان کنترل بهتر و انعطاف‌پذیری بیشتر	

۳- برون‌سپاری به شیوه شراکت (همکاری با بخش خصوصی)

این نوع از برون‌سپاری توافقی قراردادی بین بخش‌های دولتی و خصوصی است که در آن بخش خصوصی، به نمایندگی از دولت، برخی از فعالیت‌های دولت را در زمان مشخص و با چهارچوب مذاکرات صورت گرفته و میزان خطر و پاداش‌های تعیین شده اجرا می‌کند. در واقع، مشارکت دولتی - خصوصی حد فاصل بین تهیه و تدارک سنتی خدمات توسط بخش دولتی و خصوصی‌سازی کامل را شامل می‌شود. در این روش نیروی انتظامی و بخش خصوصی هر یک قسمتی از سرمایه‌گذاری و مسئولیت کار را بر عهده می‌گیرند و با مشارکت یکدیگر به عرضه خدمت یا تولید می‌پردازند. با توجه به ماهیت فعالیت‌های نیروی انتظامی، به نظر می‌رسد که کاربرد این نوع از واگذاری بیشتر به پروژه‌های عمرانی و زیربنایی مربوط می‌شود. حجم بسیار سرمایه‌گذاری مورد نیاز در طرح‌های عمرانی و حتی مدیریت اطلاعات نیروی انتظامی بهره‌گیری از این روش را جذاب نموده است.

جدول شماره (۱۱): مزایا و معایب برون‌سپاری به شیوه شراکت

مزایا	معایب
کاهش سرمایه‌گذاری اولیه در طرح‌ها	نیاز به مدیریت قرارداد و عملکرد را افزایش می‌دهد
استفاده از دانش و تجربه بخش خصوصی در اجرای طرح	وابستگی دائم به طراح و مجری پروژه
وجود انگیزه مشترک میان سازمان و پیمان کار	پیچیدگی تقسیم کار و تفویض مسئولیت
انتقال خطر به طرفی که توانایی بهتری در مدیریت آن دارد	افزایش پیچیدگی هزینه‌های مربوطه
هزینه خدمات در طول دوره عمر آن تقسیم می‌شود	
بروز نوآوری در برنامه‌ریزی، ساخت و تحویل پروژه	



۴- درون سپاری (واگذاری به سازمان‌های زیرمجموعه)

یکی از مؤثرترین روش‌های واگذاری واحدهای دولتی فروش این واحدها به مدیریت و کارکنان خود واحد است که، ضمن تقویت انگیزه مالکیت، کارایی واحد مشمول واگذاری را تا حد زیادی افزایش می‌دهد. در جریان به‌کارگیری روش فوق، شرکتی برای خرید واحد اولیه به وجود می‌آید و مدیر و کارکنان واحد اولیه سهام شرکت جدید را می‌خرند. یعنی شرکت جدید واحد دولتی را می‌خرد و شرکت دولتی در عمل به خصوصی تبدیل می‌شود. هنگامی که سازمان کار خود را به نهادی دیگر—که در عین حال درون سازمان است، اما بخشی از این سازمان نیست— واگذار می‌کند، درون سپاری اتفاق می‌افتد. این نهاد زیرمجموعه‌ای از سازمان و معمولاً دارای گروهی تخصصی است که توانایی انجام دادن کار محول شده را به بهترین شکل دارد. منظور از سازمان‌های زیرمجموعه در اینجا سازمان‌هایی است که به دلایلی مانند بازنشستگی از سازمان خارج شده‌اند. عمده‌ترین مزایا و معایب این روش در جدول شماره (۱۲) نشان داده شده است.

جدول شماره (۱۲): مزایا و معایب واگذاری به سازمان‌های زیرمجموعه

مزایا	معایب
کاهش خطر افشای اطلاعات طبقه‌بندی شده	کاهش نوآوری و خلاقیت در اجرای امور
هم‌راستای این شرکت‌ها با سیاست‌ها و راهبردهای نیروی انتظامی	کاهش اشتغال و ورود نیروهای جوان
حفظ و ترویج ارزش‌های اسلامی- انقلابی	امکان استقبال عمومی نشدن و جبهه‌گیری مردم
استفاده از تجربیات بازنشستگان	
افزایش رضایت کارکنان و بازنشستگان	

راهبردها و رویکردهای برون سپاری در نیروی انتظامی

در این بخش، با تکیه بر نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل دیدگاه‌های خبرگان و روش‌های عرضه شده به منظور برون سپاری فعالیت‌ها، راهبردها و رویکردهای پیشنهادی و اجرایی در قالب سناریوهای عملی عرضه می‌شود. در عرضه این راهبردها تلاش شده است که، ضمن توجه به مهم‌ترین مزایا و معایب استخراج شده از دیدگاه‌های خبرگان و لحاظ نمودن دغدغه‌ها و راه‌کارهای آنان، از میان روش‌های مختلف برون سپاری روشی که بیشترین هم‌خوانی را با حوزه تحت بررسی دارد عرضه شود. بدین معنی که راهبرد پیشنهادی حداکثر مزایای برون سپاری را پوشش دهد و به طور هم‌زمان حداقل معایب ذکر شده را داشته باشد.

۱- حوزه امنیت ملی

راهبرد پیشنهادی برای این حوزه برون سپاری نکردن است. با توجه به تجزیه و تحلیل صورت گرفته بر پاسخ



پرسش شوندگان درباره مزایا و معایب این حوزه و اشتراک نظر خبرگان نیروی انتظامی، مبنی بر پررنگ‌تر بودن معایب و خطرهای برون‌سپاری نسبت به مزایای آن، برون‌سپاری فعالیت‌های این حوزه پیشنهاد نمی‌شود.

۲- حوزه انضباط اجتماعی

در حوزه انضباط اجتماعی فعالیت‌های نیروی انتظامی به سه دسته تقسیم‌پذیر است: دسته اول شامل تعیین استانداردهای فنی خودرو و حراست از اماکن، تأسیسات و تجهیزات؛ دسته دوم شامل اجرای قوانین و مقررات راهنمایی و رانندگی در مسیرهای درون‌شهری و برون‌شهری؛ دسته سوم شامل برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های آموزشی برای افزایش اطلاعات عمومی مردم.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته اول: واگذاری پیمان کاری.** با توجه به نتایج پرسش‌نامه، ایجاد ایده‌های نو و خلاقانه، استفاده از نخبگان و دانشجویان و تجهیز زیرساخت‌های مورد نیاز به مثابه مزایای اصلی برون‌سپاری در حوزه انضباط اجتماعی مطرح شد. همچنین ترس از افشای اطلاعات حساس و امکان تنزل سطح خدمات با مرور زمان به مثابه دغدغه‌های اصلی مطرح شد. از طرف دیگر، در ویژگی‌های روش پیمان کاری به مثابه یکی از راه‌های برون‌سپاری، نظارت دائم نیروی انتظامی بر پیمان‌کاران و امکان فسخ قرارداد در صورت ناتوانی پیمان‌کار مهم‌ترین مزایای این حوزه ذکر گردید. بنابراین می‌توان با واگذاری موردی و بخشی امور به پیمان‌کار بیشترین مزایا و کمترین خطر را متوجه نیروی انتظامی کرد. توانایی بیشتر بخش خصوصی در زمینه فنی و مدیریت مناسب هزینه از جانب آن‌ها می‌تواند حجمی چشمگیر از فعالیت‌های فرعی نیروی انتظامی را کاهش دهد و در عین حال با افزایش کیفیت خدمات و کاهش هزینه همراه باشد.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته دوم: واگذاری به سازمان‌های زیرمجموعه.** فعالیت‌های دسته دوم از دو جنبه بسیار مهم است: جنبه اول علنی و عمومی بودن آن‌هاست که باعث شده است جمع‌کثیری از مردم نیروی انتظامی را با این فعالیت‌ها در ذهن داشته باشند. هرگونه عملکرد مثبت یا منفی نیروی انتظامی در این زمینه به سرعت در سطح جامعه پخش می‌شود و، ضمن تأثیرگذاری بر رضایت مردم، آثار روانی زیادی به همراه دارد. جنبه دوم تجربه موفق و مدیریت مناسب کارکنان نیروی انتظامی در سامان‌دهی امور و مهار خسارات و تلفات وارده به مردم در سال‌های اخیر است. با توجه به ویژگی‌های ذکر شده، واگذاری این فعالیت‌ها به سازمان‌های تشکیل شده از کارکنان با تجربه نیروی انتظامی می‌تواند تا حدی بسیار در کاهش تصدیی‌گری نیروی انتظامی و بهره‌گیری بیشتر از توان و تجربه ظرفیت‌های درونی سازمان مؤثر باشد.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته سوم: مشارکت با بخش خصوصی.** در قسمت وظایف نیروی انتظامی از «اجرای آموزش‌های همگانی برای گسترش و ارتقای فرهنگ ترافیک» به مثابه کار اصلی نیروی انتظامی در این بخش یاد شد. مدارس و دانشگاه‌های کشور می‌توانند بستری مناسب برای فعالیت در این امور قلمداد شوند. نیروی انتظامی می‌تواند، با دادن پیشنهادهای متنوع مالی و حمایتی، این ارگان‌ها را به برگزاری



همایش‌ها، کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی ترغیب نماید.

۳- حوزه مبارزه با جرائم

همان گونه که در بخش تجزیه و تحلیل نتایج حوزه مبارزه با جرائم مطرح شد، حساسیت کارهای این بخش و انتظارات بحق مردم و مسئولان از سرعت، صحت و سلامت دستگاه انتظامی در برخورد با جرائم موجب شد که خبرگان در پاسخ به برون‌سپاری این فعالیت‌ها نمره‌های بیشتر به معایب ذکر شده اختصاص دهند. بنابراین واگذاری فعالیت‌های این حوزه تحت هیچ یک از روش‌های برون‌سپاری پیشنهاد نمی‌شود.

۴- حوزه پشتیبانی و تدارکات

در حوزه انضباط اجتماعی فعالیت‌های نیروی انتظامی به سه دسته تقسیم می‌شود: دسته اول شامل تهیه پوشاک، ملزومات و مواد مصرفی واحدها، نگهداری و تعمیرات اماکن، تجهیزات و ناوگان حمل و نقل، خدمات حمل و نقل کارکنان و عرضه امور خدماتی؛ دسته دوم شامل اجرای پروژه‌های عمرانی؛ دسته سوم شامل ساخت و خرید تجهیزات و تسهیلات به‌روز امنیتی و انتظامی.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته اول: برون‌سپاری کامل.** خصوصی‌سازی فعالیت‌های پشتیبانی و تدارکات یکی از اولین و مؤثرترین تصمیمات صورت گرفته در سازمان‌های مختلف (خصوصاً نیروهای نظامی و انتظامی) در دنیا بوده است. این فعالیت‌ها از سویی، به دلیل تنوع و کثرت کمی آن‌ها، با مشغله و گرفتاری‌های خاص خود مواجه است و از سوی دیگر جز فعالیت‌های اصلی و محوری نیروی انتظامی قرار نمی‌گیرد. البته این بدان معنا نیست که اهمیت این امور اندک است؛ بلکه به معنای آن است که انجام دادن آن‌ها لازمه و پیش‌نیاز سازمان است و مأموریت اصلی و فلسفه وجودی نیروی انتظامی نیست. نتایج به دست آمده از دیدگاه‌های خبرگان نیز به‌خوبی گویای این واقعیت است. افزایش سرعت و کیفیت در عرضه خدمات، سبک‌سازی و کاهش تصدی‌گری در نیروی انتظامی، افزایش چالاکی و چابکی، کاهش هزینه و کسب ایده‌های جدید و خلاقانه جز مواردی است که با کسب نمره بالا مورد توجه خبرگان قرار گرفته است. البته این افراد معایبی همچون تنزل کیفیت خدمات پس از عقد قرارداد، مشکلات برنامه‌ریزی و هماهنگی، وابستگی به پیمان‌کار و امکان ایجاد فساد را برای واگذاری این فعالیت‌ها متذکر شده‌اند که با دقت در تنظیم قرارداد و نظارت مستمر و دقیق بر چگونگی عرضه خدمات حل‌شدنی است. مهم‌ترین نکته در این زمینه کثرت شرکت‌های خصوصی و توانایی آن‌ها در عرضه خدمات است. نیروی انتظامی می‌تواند، به منظور ایجاد نشدن وابستگی، به‌طور هم‌زمان با چند پیمان‌کار همکاری نماید و در مواقع لازم اقدام به حذف و عوض کردن برخی از آن‌ها نماید. همچنین تنظیم شفاف و دقیق قرارداد و درج جریمه برای پیمان‌کاران متخلف از امکان سو استفاده‌ها خواهد کاست.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته دوم: مشارکت با بخش خصوصی.** فعالیت‌های این دسته شامل طرح‌های عمرانی و تجهیزاتی می‌شود که بیشتر جنبه پروژه دارند. این پروژه‌ها دارای مدت زمان مشخص



و هزینه بسیار است که معمولاً به صورت موردی و به منظور توسعه مراکز خدمت‌رسانی صورت می‌گیرد. اگر نیروی انتظامی بتواند مشوق‌های لازم را به بخش خصوصی عرضه کند، این بخش با توجه به توانمندی فنی و اقتصادی خود قادر خواهد بود با مشارکت نیروی انتظامی این پروژه‌ها را به نتیجه برساند. عقد قراردادهای ساخت- بهره‌برداری- انتقال، ساخت- بهره‌برداری- اجاره- انتقال و سایر روش‌های از این دست می‌تواند برای اجرای این طرح‌ها استفاده شود.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته سوم: پیمان کاری.** گسترش روزافزون روش‌ها جرم و جنایت و افزایش پیچیدگی‌های آن‌ها موجب شده است که پلیس همواره تلاش برای حفظ پویایی و توان عملیاتی خود را در دستور کار داشته باشد. بدون شک این جمله بارها شنیده شده است که پلیس باید یک گام جلوتر از سارقان و مجرمان در به‌کارگیری روش‌ها و فناوری‌های جدید حرکت نماید. این مهم در نظر خبرگان نیز بروز پیدا کرده است؛ به گونه‌ای که «ارتقای استانداردهای کشف جرم از طریق به‌کارگیری دانش بخش خصوصی» و «استفاده از دانشگاه‌ها و نخبگان» به مثابه دو مورد از مزایای برون‌سپاری این فعالیت‌ها مطرح گردید. استفاده از قراردادهای پیمان کاری می‌تواند تا حدی بسیار این مزایا را حاصل کند و به صورت هم‌زمان دغدغه‌های نخبگان را پوشش دهد. این نوع قراردادها در پی دستیابی به مدیریت و مهارت‌های بخش خصوصی است و به منظور افزایش کارایی سازمان منعقد می‌گردد. آن‌ها می‌توانند، با استفاده از ارتباطاتی مؤثر که با بازارهای جهانی و دانشگاه‌ها دارند، سطح دسترسی نیروهای نیروی انتظامی را به تجهیزات و روش‌های جدید افزایش دهند. همچنین، با ایجاد ارتباط مؤثر با دانشگاه، می‌توان توان فنی و مهندسی نخبگان را به کار گرفت و، ضمن ایجاد چهره‌ای بهتر از نیروی انتظامی در ذهن آن‌ها، موجبات بومی‌سازی تجهیزات جدید و رصد فناوری‌های جدید را فراهم آورد.

۵- حوزه منابع انسانی

در حوزه منابع انسانی فعالیت‌های نیروی انتظامی به دو دسته تقسیم می‌شود: دسته اول شامل استخدام، حقوق و دستمزد؛ دسته دوم شامل امور رفاهی، درمانی و آموزشی.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته اول: برون‌سپاری نکردن.** امور مربوط به این دسته از وظایف جزء امور حساس و حاکمیتی است و اصولاً، نه در نیروی انتظامی بلکه، در هیچ سازمانی با ابعاد و نقش عملکردی همچون نیروی انتظامی برون‌سپاری این دسته از فعالیت‌ها توصیه نمی‌شود.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته دوم: پیمان کاری.** با توجه به نتایج دیدگاه‌های خبرگان، مهم‌ترین مزایا افزایش کیفیت خدمات، تنوع‌بخشی به خدمات عرضه شده و سهولت دسترسی به مراکز بیان شد. همچنین نگرانی‌های اصلی از این واگذاری متوجه خطر افشای اطلاعات کارکنان، افزایش هزینه‌های خدمات و به خطر افتادن فرهنگ اسلامی- ایرانی کارکنان و خانواده‌های آنان است. بدین منظور، راه‌کارهای پیشنهاد شده استفاده از قراردادهای پیمان کاری است. برای مثال، خدمات درمانی و سفرهای تفریحی خانواده کارکنان



را می‌توان با عقد قراردادهای معین به بخش خصوصی واگذار کرد. به این منظور، نیروی انتظامی پیش از عقد قرارداد اقدام به پایش و ارزیابی پیمان کار می‌کند تا از کیفیت خدمات و رعایت شئون اسلامی آن مطمئن باشد. سپس، با عقد قراردادهای مشخص، هزینه عرضه خدمات را تعیین و به کارکنان خود ابلاغ می‌کند. همچنین این رویکرد در مورد برنامه‌های آموزشی کارکنان و خانواده‌های آنان نیز پیشنهاد می‌شود تا هم از تجربه و دانش بخش خصوصی استفاده شود و هم نگرانی‌های ناشی از اطلاعات شخصی کارکنان و کنترل پیمان کار را مرتفع سازد.

۶- حوزه خدمات عمومی

ایجاد ایده‌های جدید و نوآورانه، افزایش چالاکی، کاهش هزینه‌های عملیاتی و تسهیل دسترسی مردم به این خدمات از جمله اصلی‌ترین مزایایی است که خبرگان امر به آن توجه کرده‌اند. بررسی‌های صورت گرفته در عملکرد پلیس +۱۰ نیز حاکی از دست‌یابی به همین موارد است. البته باید توجه کرد که نیروی انتظامی، به دلیل امکان جعل اسناد و افشای اطلاعات محرمانه، باید کنترلی مستمر و مؤثر بر فرایند کاری داشته باشد و به همین دلیل درون‌سپاری این فعالیت‌ها پیشنهاد شده است. تجربه موفق اقدامات پیشین نیروی انتظامی در واگذاری خدمات عمومی (مانند پلیس +۱۰) می‌تواند در سایر اقدامات این حوزه نیز اجرا شود. فعالیت‌هایی مانند نظارت بر اماکن عمومی و تجمعات ورزشی، برخی امور باقی‌مانده خدمت وظیفه و شماره‌گذاری خودروها نیز می‌تواند با ایجاد سازوکار مناسب واگذاری شود.

۷- حوزه ارتباطات و فناوری

در حوزه ارتباطات و فناوری فعالیت‌های نیروی انتظامی به دو دسته تقسیم می‌شود: دسته اول شامل حفاظت از هویت دینی و ملی در فضای مجازی و حفاظت از حریم خصوصی؛ دسته دوم شامل ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته اول: برون‌سپاری نکردن.** پاسخ پرسش‌شوندگان درباره مزایا و معایب این حوزه حاکی از خطرهای جدی درباره برون‌سپاری این دسته از فعالیت‌هاست. اشتراک نظر خبرگان نیروی انتظامی مبنی بر پررنگ‌تر بودن معایب و خطرهای برون‌سپاری نسبت به مزایای آن سبب شده است که برون‌سپاری فعالیت‌های این حوزه پیشنهاد نگردد.

● **راهبرد پیشنهادی برای وظایف دسته اول: پیمان کاری.** حوزه جرائم الکترونیکی و سازوکارهای مربوط به آن با سرعت زیاد در حال تغییر و پیشرفت است. نیروی انتظامی ناگزیر است خود را با جدیدترین ابزار و دستگاه‌ها مجهز سازد. از سوی دیگر، ساختار نیروی انتظامی امکان حرکت سریع و کارآمد را، آن چنان که در بخش خصوصی وجود دارد، دارا نیست. بنابراین بهترین گزینه در این زمینه استفاده از توانمندی بخش خصوصی و سازمان‌های مرتبط و متخصص در این زمینه است. نتایج به دست آمده از دیدگاه‌های خبرگان نیز به خوبی این مورد را نشان می‌دهد. افزایش توان رقابتی نیروی انتظامی در مواجهه با تغییرات فناوری، تسهیل در برقراری ارتباط،

گسترش زیرساخت‌ها و ارتقای توان آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی مهم‌ترین مزایای واگذاری این فعالیت‌هاست. به طور هم‌زمان، خطر افشای اطلاعات طبقه‌بندی شده و ایجاد وابستگی سازمان به پیمان‌کار نگرانی‌هایی است که نمی‌توان به راحتی از آن‌ها گذشت. با توجه به موارد فوق، راهبرد پیشنهادی در این قسمت شکستن پروژه‌های تعریف شده و استفاده از بخش خصوصی است. ویژگی پروژه‌های این چنین آن است که می‌توان کل پروژه را به چند زیرپروژه تعریف نمود. به گونه‌ای که ویژگی‌های پروژه اصلی به صورت کامل تشخیص‌پذیر نباشد. این امر امکان وابستگی نیروی انتظامی به پیمان‌کار را کاهش می‌دهد و خطر افشای اطلاعات و سوء استفاده از سامانه را به شدت کاهش می‌دهد. نکته شایان توجه در این باره وجود متخصصان متعدد و دانشمند در دانشگاه‌های کشور است که نیروی انتظامی می‌تواند، با صرف هزینه‌های کم و حتی با جذب مهندسان در قالب امریه و یا پروژه‌های کسر خدمت، این پژوهش‌ها را از مجاری متعدد به نتیجه برساند.

جمع‌بندی

در این پژوهش تلاش شد ابعاد و جنبه‌های مختلف مسئله برون‌سپاری و خصوصی‌سازی در نیروی انتظامی بررسی شود و راهبردها و رویکردها، بایدها و نبایدها، نیازمندی‌ها و الزامات نیروی انتظامی در به‌کارگیری این سیاست مهم استخراج گردد. در تدوین این طرح از اسناد بالادستی، مبانی اساسی نظام اسلامی، تحقیقات صورت گرفته در ده سال اخیر نیروی انتظامی، دیدگاه‌های خبرگان داخلی و استادان دانشگاه، تحقیقات میدانی و تجارب کشورهای پیشرفته در امر برون‌سپاری بهره‌گیری شده است.

به این منظور ابتدا ساختار وظیفه‌ای نیروی انتظامی در هفت فرایند کلی دسته‌بندی شد. بر مبنای مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفته در مقالات داخلی و خارجی درباره موضوع طرح، مزایا و معایب حاصل از برون‌سپاری فعالیت‌های هر فرایند تهیه شد. سپس مزایا و معایب استخراج شده از طریق پرسش‌نامه در اختیار مدیران و فرماندهان نیروی انتظامی قرار گرفت. با تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار PLS، مهم‌ترین مزایا و معایب حاصل از برون‌سپاری در هر فرایند استخراج گردید. همچنین انواع روش‌های برون‌سپاری که در نیروی انتظامی اجرایی باشد، بررسی شد و ویژگی‌های هر روش بیان گردید. سرانجام، با بررسی نتایج به دست آمده، راهبردها و رویکردهای پیشنهادی نیروی انتظامی در هر فرایند عرضه شد.

با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش، پیشنهادهایی در دو نوع کاربردی و پژوهشی عرضه می‌شود که برای سازمان نیروی انتظامی از یک سو و برای محققان علاقه‌مند به پژوهش در حوزه بهره‌وری خدمات از سوی دیگر می‌تواند مفید باشد. در مورد پیشنهادهای کاربردی می‌توان گفت که، با توجه به برآزش مناسب الگوی پیشنهاد شده حاوی مزایا و معایب برون‌سپاری در فرایندهای نیروی انتظامی و راهبردهای پیشنهادی در هر حوزه، این الگو می‌تواند راهنمایی مناسب برای نیروی انتظامی باشد تا، با تمرکز بر نتایج آن، به حداکثر مزایای حاصل از برون‌سپاری دست یابد.

در مورد پیشنهادهای پژوهشی، می‌توان گفت که چارچوب عرضه شده در این تحقیق، با توجه به اینکه برای



اولین بار عرضه شده است، نیاز به آزمودن در جوامع و نمونه‌های آماری مختلف دارد. با توجه به محدودیت‌های این تحقیق — که یکی از آن‌ها دست‌رسی به نمونه آماری اندک بود — بهتر است مزایا و معایب استخراج شده، با استفاده از پرسش‌نامه‌هایی در مراکز نیروی انتظامی دیگر با تعداد نمونه‌های بیشتر، آزموده شود.

منابع:

الف- منابع فارسی

- الفت، لعیا؛ مسعود براتی و محمدرضا ولدی (۱۳۹۱). «چهارچوبی برای تصمیم برون‌سپاری راهبردی»، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۲۵.
- الوانی، مهدی و فرزاد اشرف‌زاده (۱۳۸۷). برون‌سپاری (راهنمایی برای مدیران در برون‌سپاری خدمات)، تهران: قصیده‌سرا.
- داوری، علی و آرش رضازاده (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، تهران: جهاد دانشگاهی.
- عنبری، موسی و علی اصغر فیروزجاییان (۱۳۸۸). «مشارکت امنیتی و انتظام مشارکتی، بررسی تجارب و زمینه‌های مشارکت مردمی در تأمین نظم و امنیت»، شماره ۲.
- فلاح‌پور، فرمان (۱۳۷۷). بررسی خصوصی‌سازی در ریشه و توسعه مخابرات استان اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی.
- قاضی‌زاده فرد، سید ضیال‌الدین؛ علی محمد احمدوند و امیرحسین غلامی بهار (۱۳۹۰). «طراحی الگوی تصمیم‌گیری برون‌سپاری فعالیت‌های بخش نگهداری و تعمیرات»، توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۹.
- قاضی‌زاده فرد، سید ضیال‌الدین و محمد سعید اتابکی (۱۳۹۱). «معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی»، راهبرد دفاعی، شماره ۳۹.
- مندل، رابرت (۱۳۸۵). «خصوصی‌سازی امنیت»، ترجمه احمد جمشیدی، مطالعات سیاسی، معاونت سیاسی دانشگاه علوم انتظامی.

ب- منابع لاتین

- Burnes, B. & Anastasiadis, A. (2003). Outsourcing: A Public-private Sector Comparison. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(4), 355-366.
- Drake, L. & Simper, R. (2000). Productivity Estimation and the Size-efficiency Relationship in English and Welsh Police Forces: An Application of Data Envelopment Analysis and Multiple Discriminant Analysis. *International Review of Law and Economics*, 20(1), 53-73.
- Greaver, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing-A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Amacom, New York.
- Murem, Sharpe (1997). Outsourcing, organizational Competitiveness and Work,



Journal of Labor Research, 18(4).

Zhu, Z.; Hsu, K. & Lillie, J. (2001). Outsourcing – A Strategic Move: The Process and the Ingredients for Success. *Management Decision, 39 (5), 373-378.*

Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal, 20(2), 195-204.*