



آسیب شناسی برون سپاری طبخ و توزیع غذا در سازمان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۹/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۱/۱۹

چکیده

سازمان‌های امروزی به منظور بهبود کیفیت خدمات و محصولات، کاهش هزینه و زمان تولید، تمرکز بر روی مزیت‌های اصلی رقابتی و به طور کلی افزایش اثربخشی سازمان، اقدام به برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها نموده‌اند. در این تحقیق سعی شده موضوع طبخ و توزیع غذا که در سازمان مورد مطالعه برون‌سپاری شده است مورد ارزیابی و آسیب شناسی قرار گیرد. بدین منظور ابتدا به مرور برخی مطالعات انجام شده در زمینه آسیب شناسی برون‌سپاری پرداخته و پس از بررسی وضعیت برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان مورد مطالعه، جهت ارزیابی عملکرد و شناسایی آسیب‌های موجود، از سه گروه هدف (مصرف‌کنندگان، مسئولین مربوطه و پیمانکاران) بوسیله توزیع پرسشنامه و مصاحبه، تحقیقات لازم صورت پذیرفت.

در این مطالعه مشخص گردید سازمان علی‌رغم محدودیت‌های بودجه تغذیه، به اهداف خود در زمینه ارائه برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا در حد قابل قبولی دست یافته است. همچنین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان به دلیل «تنوع غذا» و مسئولین به دلیل «آزادسازی منابع و تمرکز بیشتر برآموریت‌های اصلی سازمان» از اجرای برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا رضایت دارند.

واژگان کلیدی: برون‌سپاری^۱، طبخ و توزیع غذا^۲، رضایت‌مندی^۳، آسیب شناسی^۴

- 1- outsourcing
- 2- Cook & Distribution Of Food
- 3- Satisfaction
- 4 - Pathology

مقدمه

تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌ها به دلایل متعددی چون دلایل مالی، مدیریتی، فنی، سیاسی و...، برخی فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌نمایند، این دلایل عبارتند از:

دلایل مالی (کاهش هزینه‌ها، تولید سود بیشتر و جایگزینی سرمایه هزینه‌ها با پرداخت‌های دوره‌ای)، دلایل مدیریتی (ساده‌سازی کارهای مدیریتی و تمرکز بر شایستگی‌های کلیدی زنجیره ارزش سازمان)، دلایل فنی (بهبود کیفیت، دستیابی به استعدادهای جدید و فن‌آوری و شناسایی تأمین‌کنندگان متخصص)، (باتاراجا^۱، ۲۰۰۳، ۷۶).

امروزه برون‌سپاری در حوزه‌های خدمات گسترش بسیاری یافته است و سازمان‌ها، خدمات مختلف مورد نیاز خود را با تحقیقات و بررسی‌هایی که انجام می‌دهند، به دیگر سازمان‌ها محول می‌نمایند و خود، همه توان و امکانات خود را در زمینه تخصصی خود متمرکز می‌نمایند (کاظمی، ۱۳۸۹، ۱۱۵) در گذشته شاید همه فعالیت‌ها در یک سازمان مقرون به صرفه بود ولی به تدریج همراه با پیشرفت علوم، فنون، فن‌آوری، بالا رفتن هزینه‌ها، کاهش منابع و افزایش سرعت ارتباطات، تنوع و گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌ها به گونه‌ای شکل گرفته است که امروزه دیگر اجرای همه فعالیت‌ها درون یک نظام سازمانی مقرون به صرفه نیست (همان، ۱۳۸۹، ۱۱۴) و به همین دلیل بسیاری از سازمان‌ها به منظور بهبود کیفیت خدمات و محصولات، کاهش هزینه‌ها، تمرکز بر روی مزیت‌های اصلی رقابتی و به طور کلی افزایش اثربخشی سازمان، اقدام به برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها نموده‌اند و چنین به نظر می‌رسد که سازمان‌ها با برون‌سپاری فعالیت‌های خود به سازمان‌های تخصصی دیگر، بهتر می‌توانند بر روی فعالیت‌هایی که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کنند، تمرکز کرده و بدین طریق اثربخشی فعالیت‌های خود را به حداکثر برسانند.

همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که افزایش برون‌سپاری می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها شده و نیاز به سرمایه‌گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات و نیروی انسانی را پایین

1- Bhattacharya

بیاورد. از سوی دیگر شواهدی نیز حاکی از این است که افزایش برون‌سپاری می‌تواند نوآوری و کنترل بر روی کارها را کاهش دهد (اکرمی، کریمی، ۱۳۸۵، ۱).

موضوع طبخ و توزیع غذا یکی از موضوعات مهم و اساسی سازمان مورد مطالعه می‌باشد که از سال ۱۳۸۴ با هدف کنترل و کاهش هزینه‌های تغذیه و ارتقای سطح کیفی در طبخ و توزیع غذا و افزایش سطح رضایت‌مندی در کارکنان برون‌سپاری شده است. این موضوع از آن جهت، برای برون‌سپاری مورد توجه قرار گرفت که بخش زیادی از توان، سرمایه، هزینه و نیروی انسانی سازمان را به خود اختصاص داده بود ولی در مقابل مشکلات و معضلات طبخ توزیع غذا چون نارضایتی مصرف‌کنندگان، عدم توجه به ذائقه کارکنان، عدم کیفیت مناسب غذا، یکنواختی و عدم تنوع در غذای طبخ شده، افزایش روز افزون هزینه‌های آشکار و پنهان تغذیه، مقاومت مدیریت تغذیه در مقابل انتظارات و خواسته‌های کارکنان و مسئولین سازمان، بدهکاری زیاد سازمان به بازار و ... همچنان وجود داشت.

با عملیاتی شدن برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا، سازمان به بسیاری از اهداف مورد نظر خود در طبخ و توزیع غذا رسید؛ ولی در ورای مزایای بسیاری که حاصل شد تبعات و عوارضی نیز وجود دارد که باید رسیدگی و کنترل شوند تا موجب آسیب و شکست برون‌سپاری صورت گرفته نگردند. بنابراین این مقاله اهداف ذیل را مورد توجه قرار می‌دهد:

- شناخت نقاط ضعف و قوت برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا در سازمان مورد مطالعه؛
- شناخت تهدیدها و فرصت‌های آن؛
- شناسایی آسیب‌ها و تحلیل وضعیت موجود برای بررسی عملکرد برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا؛
- ارائه راهکارهای علمی حل مشکلات در حوزه تغذیه سازمان.

بیان مسئله

هدف اصلی سازمان‌ها از برون‌سپاری نمودن فعالیت‌های سازمانی کاهش هزینه، افزایش بهره‌وری، بهبود خدمات، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، ارتقای دانش و مهارت،

انعطاف‌پذیری، کاهش مخاطرات سرمایه‌گذاری و... می‌باشد ولی از سویی دیگر این بحث وجود دارد که آیا سود حاصل از برون‌سپاری بیشتر از ریسک‌ها و خطرات ناشی از شکست راهبرد برون‌سپاری است؟ چنین استدلال شده است که برون‌سپاری همیشه منجر به دستیابی به مزایای خدمات و صرفه‌جویی در هزینه‌ها نمی‌شود، تجربیات ناموفقی از بروز پیامدهای نامطلوب برای شرکت‌های سرویس‌گیرنده گزارش شده است و بسیاری از تحقیقات انجام شده در برون‌سپاری نشان می‌دهد که اکثر مدیران از نتایج برون‌سپاری ناراضی‌اند (تسای^۱ و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۷۹).

بنابراین مقاله حاضر در پی آن خواهد بود که، آسیب‌ها و ضعف‌های موجود در فرآیند برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان مورد مطالعه را شناسایی نموده و راه‌حل‌های کاربردی برای رفع یا کاهش آن‌ها ارائه نماید.

اهمیت و ضرورت تحقیق

یکی از بایسته‌های موفقیت در اجرای هر فرآیندی، کنترل، نظارت و بازخوردگیری از آن فرآیند است تا نقاط آسیب‌پذیر شناسایی و راه‌حل‌های مربوطه جهت رفع این نقاط تدوین و اجرا گردد. برون‌سپاری نیز یکی از راهبردهایی است که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف مطلوب و مزیت‌های رقابتی از آن استفاده می‌کنند، ولی چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند (برون‌سپاری) دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی‌شود، بلکه آسیب‌ها و خسارات جبران‌ناپذیری بر منافع بلندمدت سازمان وارد می‌شود (دهقانی تفتی، ۱۳۸۹، ۲۰). بنابراین اهمیت و ضرورت این تحقیق با توجه به جایگاه ویژه تغذیه در سلامت جسمی و روحی پرسنل نظامی که در سازمان مورد مطالعه فرآیند طبخ و توزیع آن، برون‌سپاری شده، در این است که با آسیب‌شناسی این موضوع، نقاط قوت، ضعف و نقاط مستعد بحران را شناسایی نموده و در جهت تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف یا به حداقل رساندن آسیب‌های احتمالی پیشنهادهای

کاربردی ارائه دهیم، تا بدین طریق از خسارت‌های احتمالی یا شکست برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان مورد مطالعه، جلوگیری به عمل آوریم.

سؤالات تحقیق

با توجه به مطالبی که بیان شد با در نظر گرفتن مبانی علمی مرتبط به پژوهش سؤال اصلی و سؤالات فرعی تحقیق حاضر به شرح ذیل می‌باشد:

سؤال اصلی

آیا سازمان مورد مطالعه به اهداف مورد نظر خود در برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا رسیده است یا خیر؟

سؤالات فرعی

- * آیا مصرف‌کنندگان از پیامدهای برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا رضایت دارند؟
- * آیا مسئولین سازمان مورد مطالعه از پیامدهای برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا رضایت دارند؟
- * عوامل مؤثر بر موفقیت برون‌سپاری از دیدگاه پیمانکاران طبخ و توزیع غذا چیست؟

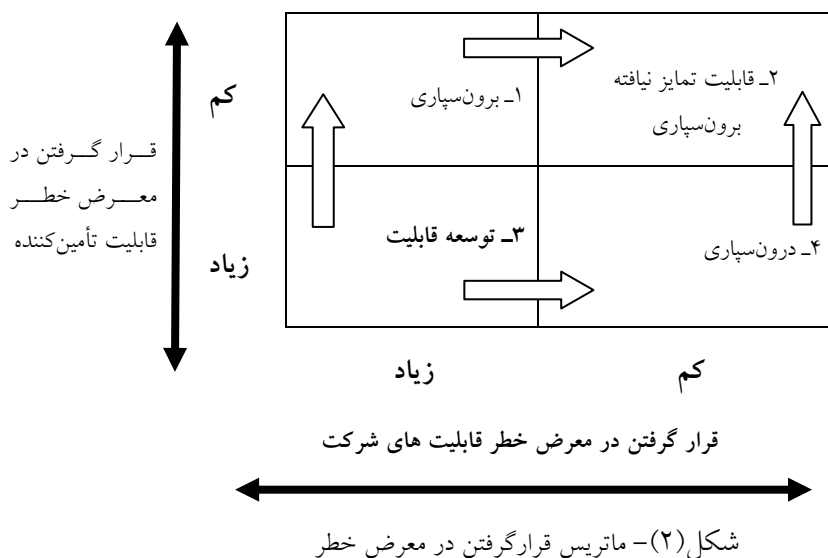
جامعه آماری و نمونه آماری مورد مطالعه

جامعه آماری این تحقیق کارکنان، مسئولین و پیمانکاران طبخ و توزیع غذای سازمان مورد مطالعه می‌باشد که با توجه به حجم زیاد و پراکندگی آنها، براساس فرمول آماری کوکران نمونه آماری تحقیق حاضر به تعداد ۴۲ نفر انتخاب شده‌اند که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تحلیل آماری مربوطه صورت گرفت و یافته‌های تحقیق مشخص گردید که در ادامه به آنها، پرداخته می‌شود.

دیدگاه‌های موجود در برون‌سپاری

باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۳) دیدگاه‌های ریسک و خطر در سیستم‌های اطلاعاتی برون‌سپاری شده را مورد مطالعه قرار داده است و به نقش مدیریت ریسک در برون‌سپاری

تجارت الکترونیک پرداخته است و با ارائه یک چارچوب اولیه برای درک ریسک و خطر در ارتباط با قابلیت‌های شرکت و قابلیت‌های تأمین‌کنندگان در مسائل برون‌سپاری شده یک مسیر راهبردی برای تحقیقات بیشتر در زمینه برون‌سپاری را فراهم کرده است.



لوری (۲۰۰۴)، علت شکست برون‌سپاری فعالیت‌های نت را در مورد یک سازمان بررسی کرده و راه‌کارهای جدیدی را برای رفع مشکلات ارائه می‌کند. در واقع مشکل اصلی در این سازمان این بوده که به بهانه کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، فعالیت محوری خود را برون‌سپاری کرده بودند علت دیگر رخداد مشکلات، از دست دادن کارکنان با تجربه و متعهد خود که سال‌ها در زمینه تخصصی سازمان دارای مهارت بودند، در اثر بازنشستگی و یا رفتن از سازمان بود. مقوله شرایط انتخاب تأمین‌کنندگان و برقراری ارتباط مؤثر با آن‌ها و مدیریت این روابط از جمله مواردی است که تأثیر بسزایی در نتیجه حاصل از برون‌سپاری فعالیت‌های نت خواهد داشت (اکرمی، کریمی، ۱۳۸۵، ۴). کمبل (۱۹۹۵)، لوری (۱۹۹۸)، یوانس (۲۰۰۱) و ویدن باوم (۲۰۰۵) به بیان مزایا و معایب برون‌سپاری پرداخته‌اند و ویدن باوم (۲۰۰۵) واکنش سازمان‌های آمریکایی در قبال مسئله برون‌سپاری و

میزان به کارگیری و تأثیر این مسئله در بخش‌های مختلف صنعت و بازار آمریکا را مورد بررسی قرارداد است و در این میان به مشکلات، پیچیدگی‌ها و محدودیت‌هایی که علی‌رغم جذابیت‌های همه‌گیر برون‌سپاری وجود دارد، اشاره نموده است (اکرمی، کریمی، ۱۳۸۵، ۳). راوو و یانگ (۱۹۹۴)، لین و همکارانش (۲۰۰۷)، گراول و همکاران (۲۰۰۸) یکی از معیارهای اصلی تصمیم‌گیری برون‌سپاری لجستیک را وجود هزینه و ریسک‌های مربوط به برون‌سپاری می‌دانند و عمده‌ترین ریسک‌های برون‌سپاری لجستیک را از دست‌دادن شایستگی‌های اصلی و مزیت رقابتی، وابستگی به تأمین‌کنندگان، عدم رضایت از عملکرد تأمین‌کنندگان، افزایش هزینه‌ها، از دست‌دادن انسجام داخلی، کاهش سطح کنترل و نظارت، اشتراک اطلاعات سازمان می‌دانند (تفضلی، مظفری، نعیمی صدیق، ۱۳۸۹، ۳۹). هوچت و تروت^۱ (۲۰۰۶) در زمینه برون‌سپاری IT مطالعه نموده است و به بررسی خطرات مربوط به نوآوری، فن‌آوری و سیستم‌های اطلاعاتی در برون‌سپاری و نقش و اهمیت اعتماد در روابط برون‌سپاری پرداخته است. خطر نشت اطلاعات که ناشی از تحقیقات مشترک و توسعه فن‌آوری بین سازمان‌ها در بخش‌هایی که برون‌سپاری شده‌اند، انتخاب تأمین‌کننده، از دست‌دادن صلاحیت‌های سازمان، خطر از دست‌دادن دانش تجاری حساس به رقبا را شامل می‌شود. چشم‌براه (۱۳۸۴، ۲) پس از پرداختن به مدل‌ها و روش‌شناسی‌های رایج در عارضه‌یابی به ارائه یک مدل اجرایی عارضه‌یابی و بهبود در سطح بنگاه و نیز مرور اجزای آن در دو پایلوت صنعتی پرداخته است. بلکورت^۲ (۲۰۰۶) به مزایا و معایب برون‌سپاری پرداخته و معتقد است مدیریت تنظیم برون‌سپاری امری حیاتی است. از عمده‌ترین معایب مورد نظر او می‌توان به تأثیر بر روحیه کارکنان، ریسک انتقال دانش و تخصص سازمان به پیمان‌کار، اشاره کرد. مهدیان‌فر و سالاری (۱۳۸۸، ۱) ضمن این‌که معتقد هستند برون‌سپاری کلید ارتقای سازمانی است، عارضه‌یابی را ترسیم‌کننده نقشه راه و تصحیح‌کننده فضای حاکم بر برون‌سپاری می‌دانند و

1 - Hoecht & Trott

2- Belcourt

در این راستا ضمن تعیین حوزه‌های کلیدی بهبود با توجه به مشکلات موجود، الگویی جهت عارضه‌یابی در فعالیت‌های برون‌سپاری شده در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. کاظمی (۱۳۸۹، ۱۱۵) برون‌سپاری را به‌رغم مزایای چشم‌گیر آن دارای معایبی چون: کاهش کنترل، کاهش انعطاف‌پذیری، تأثیر روی کارکنان، افزایش هزینه‌ها و... می‌داند. جوالد و دبیرن (۲۰۰۹) با مطالعه موردی در صنعت بانکداری آلمان به خطرات و مزایای برون‌سپاری فرآیند کسب و کار پرداخته‌اند. آن‌ها چهار جنبه از خطرات برون‌سپاری (عملکرد، مالی، راهبردی و روانی اجتماعی) را بررسی کرده و به این نتیجه رسیدند شناسایی و درک خطرات و فواید برون‌سپاری، عوامل مفیدی برای پیش‌بینی مقاصد برون‌سپاری فرآیندهای کسب و کار است و همچنین زمان تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری نقش مهمی در ارزیابی ترتیبات آینده برون‌سپاری دارد. تسای و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله‌ای تحت عنوان سمت تاریک برون‌سپاری لجستیک، کشف خطرات بالقوه در روابط شکست خورده با مطالعه موردی بر روی عمده‌فروشان پوشاک به شناسایی و تجزیه و تحلیل خطرات مختلف بالقوه که منجر به شکست برون‌سپاری لجستیک می‌شود پرداخته است. فان^۲ و همکاران (۲۰۱۱) با استفاده از اطلاعات وابسته به شناسایی روابط متقابل میان عوامل ریسک در برون‌سپاری فن‌آوری اطلاعات پرداخته‌اند.

تاریخچه و الزامات برون‌سپاری

اصطلاح برون‌سپاری اولین بار در دهه ۱۹۷۰ برای توافقی بین دو سازمان که در آن یکی از آن دو مسئولیت خدمتی که در گذشته توسط دیگری انجام می‌شد را برعهده گرفت، مطرح گردید. «گرفت»^۳ برون‌سپاری را استفاده و بهره‌برداری راهبردی از منابع خارج از سازمان، برای انجام فعالیت‌هایی که قبلاً در داخل سازمان انجام می‌شده، تعریف کرده است. (تفضلی، مظفری؛ نعیمی، صدیق، ۱۳۸۹، ۳۹). «گراور»^۴ برون‌سپاری را از واگذاری برخی

1- Gewald & Dibbern

2- Fan

3 - Griffith

4- Greaver

فعالیت‌های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم‌گیری شرکت، به پیمانکاران خارج از آن در قالب یک قرارداد یا تفاهم‌نامه می‌داند. مفهوم این عبارت این است که نه تنها خود فعالیت‌ها واگذار می‌گردند، بلکه غالباً عوامل تولیدی و اختیارات تصمیم‌گیری مرتبط با آن نیز واگذار می‌گردند. عوامل تولید منابعی هستند که موجب بروز فعالیت‌ها می‌شوند. این عوامل عبارتند از:

- کارکنان
- تسهیلات
- تجهیزات
- فن‌آوری
- سایر دارایی‌ها

اختیارات تصمیم‌گیری نیز عبارت است از داشتن مسئولیت و اختیار برای تصمیم‌گیری بر روی اجزاء اصلی فعالیت‌هایی که منتقل شده است (فرجی، علیدادی تلخستانی، ۱۳۹۰، ۱۸۹). برون‌سپاری در عمده‌ترین شکل خود اشاره به خرید محصول و خدمات دارد که قبلاً در سازمان ساخته یا فراهم می‌شده است. اما این تفکر در سازمان‌های گوناگون مشاهده می‌شود که برون‌سپاری به خرید هر نوع خدمت صرف‌نظر از این‌که قبلاً توسط شرکت انجام می‌شده یا خیر اشاره دارد. «شاو و فایر»^۱ برون‌سپاری را شکلی از فعالیت پیمان‌کاری می‌دانند که قبلاً در سازمان اجرا شده و اکنون انجام آن امور به دیگران واگذار گردیده است. «گراور» برون‌سپاری، یک فرآیند ارتباطی است که در یک سوی آن، سازمان برون‌سپار (کارفرما یا خریدار) و در سوی دیگر آن تأمین‌کننده (پیمان‌کار یا فروشنده) قرار دارد و حلقه واسط بین این دو، فعالیت مورد نظر برای واگذاری است.

بنابراین می‌توان اجزای اصلی تشکیل‌دهنده برون‌سپاری را سه جزء زیر نامید:

- خریدار (واگذارنده)
- تأمین‌کننده (تدارک‌کننده)
- فعالیت مورد برون‌سپاری (دهقانی تفتی، ۱۳۸۹، ۳۴).

با توجه به تعاریف فوق می‌توان موضوع طبخ و توزیع غذا در سازمان مورد مطالعه را یک فعالیت برون‌سپاری شده، با اجزای زیر دانست (شکل شماره ۱) که اساس آن قرارداد و تفاهم‌نامه‌ای است که مورد توافق طرفین می‌باشد.



شکل (۱) - اجزای برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان

برون‌سپاری یک تصمیم چند معیاره است، که بایستی در این تصمیم‌گیری آنالیز هزینه‌ای، ریسک‌های ناشی از برون‌سپاری، تأثیرات تأمین‌کننده، ملاحظات راهبردی و دیگر موارد مؤثر در یک ساختار نظام‌مند در نظر گرفته شود (تفضلی، مظفری، نعیمی صدیق، ۱۳۸۹، ۳۹). از آنجایی که در این مقاله قصد داریم موضوع برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان را آسیب‌شناسی نماییم بنابراین نگاهی کوتاه به اصل موضوع و آسیب‌شناسی آن خواهیم داشت. اندر و ماینزنی (۲۰۰۵) آسیب‌شناسی را فرآیندی نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان می‌دانند (پیدایی، ۱۳۸۷، ۲). مهدیان فر و سالاری (۱۳۸۸، ۱) عارضه‌یابی (آسیب‌شناسی) را روشی مناسب برای شناسایی نقاط قوت، نقاط بحران‌ساز و نقاط مستعد بحران می‌داند که می‌تواند به شناسایی آسیب‌های موجود در فعالیت‌های برون‌سپاری شده کمک کند و در نهایت به بهبود فعالیت‌ها در آینده بینجامد.

ویلکاکس^۱ و همکاران (۱۹۹۹) ضمن ارائه برخی از عوامل خطر و ریسک در برون‌سپاری فن‌آوری اطلاعات به بررسی و چگونگی کاهش پیامدهای این خطرات پرداخته است. بیلی و همکاران (۲۰۰۲) در بررسی خود که بر روی سازمان‌ها، کارخانجات منطقه ادینبرگ و لوتیان در

1 - Willcocks

اسکاتلند انجام داده بودند، بیان می‌کنند که ۷۰ درصد از سازمان‌ها فعالیت‌هایی نظیر نگهداری و تعمیرات، تمیزکاری و تدارک مواد را برون‌سپاری می‌نمایند و هدف اصلی آن‌ها کاهش هزینه‌ها و ارتقای کیفیت است. وندی^۱ (۲۰۰۳). در زمینه برون‌سپاری فن‌آوری اطلاعات و وب به ارائه الگو و چارچوبی برای ارزیابی مزایا و خطرات ناشی از برنامه توسعه برون‌سپاری می‌پردازد که این چارچوب شامل شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIها) در پنج گروه: تحویل، ادغام، مدیریت، عملیات کسب و کار تحول و روابط مشتری - فروشنده طبقه‌بندی می‌شود.

بررسی وضعیت برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان مورد مطالعه

سازمان مورد مطالعه با توجه به مزیت‌های برون‌سپاری به این باور رسیده است که فعالیت‌های لجستیکی را برون‌سپاری نماید. بنابراین با توجه به اهمیت و حساسیت موضوع طبخ و توزیع غذا در سازمان به واسطه ارتباط مستقیم آن با سلامتی کارکنان و همچنین به واسطه این‌که بالاترین درگیری اداری و پولی و اعتباری را به خود اختصاص داده است، برون‌سپاری آن از سال ۱۳۷۳ مورد توجه مسئولین قرار گرفت، اما بنا به دلایلی مانند بی‌تجربه بودن، عدم وجود قرارداد جامع و کامل، عملکرد ضعیف پیمانکاران، نظارت ضعیف کارفرما، عدم برگزاری مناقصه صحیح، عدم حمایت و همراهی برخی مسئولین مربوطه با طرح برون‌سپاری، باعث شد که این طرح چندین بار شکست بخورد و هر بار سیستم تغذیه به ناچار با هزینه زیادی مجدداً به وضع سابق باز می‌گشت و این روند تا سال ۸۴ ادامه داشت.

از سال ۸۴ مجدداً موضوع برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا مورد توجه قرار گرفت با این تفاوت که این بار یک تیم کارشناسی مسئولیت بررسی و پیگیری این موضوع را به عهده گرفت.

مراحل اجرای برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا در سازمان مورد مطالعه

تیم کارشناسی که متشکل از کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه برنامه و بودجه، تغذیه، حقوقی و ... بود، پس از مطالعه و بررسی فراوان و همچنین بازدید میدانی از سازمان‌هایی

که طبخ و توزیع غذای خود را برون‌سپاری نموده بودند، با بومی‌سازی این تجربیات، مراحل زیر را برای برون‌سپاری انتخاب کرد:

مرحله اول: بررسی و تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری

اولین و اساسی‌ترین مرحله در فرآیند برون‌سپاری فعالیت‌های لجستیکی تصمیم‌گیری جهت برون‌سپاری - درون‌سپاری می‌باشد، بنابراین پس از اخذ تصمیم منطقی و قاطع در این مرحله و متقاعدسازی و همراه نمودن مسئولین مربوطه جهت همکاری و هماهنگی بهتر، انتخاب نوع فعالیت بود که در سازمان موضوع طبخ و توزیع غذا به‌عنوان اولین فعالیت لجستیکی جهت برون‌سپاری مطرح گردید.

مرحله دوم: جمع‌آوری اطلاعات مربوط

با توجه به تجربیات ناموفق سنوات گذشته در امر برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا در سازمان این مرحله از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار بود چرا که باید همه جوانب و مسائل مربوطه پیش‌بینی می‌شد. بنابراین با استفاده از تجربیات گذشته و نظر کارشناسان و همچنین بازدید از مراکز و سازمان‌هایی که اقدام به برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا نموده بودند اطلاعات مورد نیاز تهیه گردید.

مرحله سوم: تهیه و تدوین قرارداد برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا با توجه به معیارها و

ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه

با توجه به معیارها و ویژگی‌های مورد نظر سازمان و همچنین با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله قبل و دریافت نظرات متخصصان حقوقی و استفاده از تجربیات سایر سازمان‌ها (از طریق مطالعه قرارداد پیمانکاری آن‌ها) قرارداد پیمانکاری تهیه و تدوین گردید. بر این اساس، طبق ماده ۱۵ این قرارداد، پیمانکار متعهد به تهیه و تأمین نیروی انسانی، مواد غذایی، مواد بهداشتی، امکانات مصرفی چون قاشق، چنگال و...، طبخ و صرف غذا در سالن‌های غذاخوری سازمان یا هر مکانی که سازمان صلاح بداند و ... شد.

طبق ماده ۱۶ قرارداد، کارفرما (سازمان مورد مطالعه) متعهد به تهیه و تأمین موارد ذیل است:

- ۱- ساختمان‌ها و ابنیه‌های آشپزخانه، سالن سرو، انبار و سردخانه (با ظرفیت ذخیره دو هفته مواد غذایی و...) مورد نیاز پیمانکار، به همراه امکانات سرمایه‌ای؛
- ۲- تأمین آب، برق و گاز شهری و مصرفی مورد نیاز پیمانکار؛
- ۳- پرداخت صورتحساب تأیید شده ظرف مدت حداکثر ۳۰ روز و...

مرحله چهارم: ارزیابی و انتخاب تأمین‌کننده (پیمانکار)

پس از تدوین قرارداد پیمانکاری جهت شناسایی و انتخاب پیمانکار توانمند و با تجربه اقدام به انتشار آگهی مناقصه‌گذاری گردید، مناقصه‌گذاری نظیر مناقصه عمومی می‌باشد اما با این تفاوت که مناقصه‌گزار خود را مقید به انتخاب پیمانکاری که کمترین قیمت را پیشنهاد می‌کند، نمی‌داند (کاظمی، ۱۳۸۹، ۱۳۵). از آنجا که هدف سازمان فقط قیمت پایین نمی‌باشد و شاخص‌های دیگری چون توانایی مالی، تجربه کافی در طبخ با کیفیت غذا در حجم بالا، تجربه کافی در تأمین نیروی انسانی ماهر و باتجربه و غیره... مدنظر سازمان می‌باشد از این نوع مناقصه استفاده شده است. پس از این که شرکت‌های پیمانکاری پیشنهادهای خود را اعلام نمودند سازمان جهت گزینش و تعیین صلاحیت‌های لازم از جنبه‌های فنی، مالی، امنیتی و نیروی انسانی ارزیابی‌های مقتضی را انجام می‌دهد، بنابراین به بازدید و تحقیقات تخصصی از محل پیمانکار و سازمان‌ها و مراکزی که در گذشته و حال، طبخ و توزیع غذا را به عهده داشته است، دریافت گزارش گردش مالی از بانک و ... همه این مراحل و تحقیقات بدین منظور است که در آینده طبخ و توزیع غذای سازمان دچار مشکل و بحران نشود.

مرحله پنجم: تحویل و تحول

پس از انتخاب پیمانکار (با برگزاری مناقصه و طی مراحل گزینشی و ...) سازمان به‌واسطه برخی محدودیت‌ها و ملاحظات اداری و امنیتی مجبور است برخی از عوامل

طبخ و توزیع غذا چون اماکن و امکانات و تجهیزات آشپزخانه و سالن غذاخوری را تأمین نماید بنابراین پس از طی مراحل قانونی پیمانکار منتخب جهت انجام تعهدات خود، نسبت به تحویل اماکن و امکانات مربوطه اقدام می‌نماید.

مرحله ششم: ارزیابی مستمر پیمانکار

سازمان مورد مطالعه به واسطه برخی ملاحظات و اطمینان از تأمین غذای سالم و باکیفیت از سوی پیمانکار، اقدام به بازرسی‌ها و کنترل‌های قبل، حین و بعد از طبخ و توزیع غذا می‌نماید. بنابراین گروهی متخصص و کارشناس جهت انجام این بازرسی‌ها و کنترل‌ها از سوی سازمان به عنوان ناظرین بهداشت و تغذیه تعیین می‌شود.

این قرارداد به صورت یک ساله بوده و جهت تمدید قرارداد یا انتخاب پیمانکار بعدی همین مراحل مجدداً تکرار می‌شود. و بازخورد این ارزیابی‌ها در انتخاب پیمانکاران بعدی و همچنین بروز نمودن قراردادهای بعدی لحاظ می‌گردد.

پس از تصویب این فرآیند و حمایت مجدانه مسئولین ارشد سازمان از این طرح، برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا در سازمان مورد مطالعه از سال ۸۵ اجرایی شد، هرچند که در ابتدا بنا به دلایلی مانند: نوپا بودن برون‌سپاری، بی‌تجربگی سازمان، وجود نواقص متعدد در قرارداد، عدم آگاهی و شناخت پیمانکار از جو حاکم در سازمان مورد مطالعه و ...، سیستم تغذیه با مشکلاتی مواجه شد ولی با مرور زمان و فایق آمدن سازمان و پیمانکار تغذیه بر مشکلات موجود، وضعیت طبخ و توزیع غذا به وضعیت قابل قبولی رسید و این وضعیت در سال‌های بعد با تکرار مراحل فوق و تغییر پیمانکار تغذیه و اصلاح قرارداد به حد مطلوبی رسید.

بنابراین این تحقیق، با توجه به گذشت چند سال از اجرایی شدن برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا در سازمان مورد مطالعه، جهت ارزیابی عملکرد و شناسایی نقاط ضعف و قوت و آسیب‌های موجود، با تمرکز بر سه گروه کارکنان، مسئولین و پیمانکاران تغذیه، انجام شده است که نتایج این تحقیق به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

نتایج تحقیقات مرتبط با عملکرد برون سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان مورد مطالعه
 نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه‌های توزیع شده برای مصرف‌کنندگان، مسئولین و پیمانکاران در نیمه دوم سال ۱۳۹۰ به شرح جداول ذیل می‌باشد. لازم به ذکر است که نتایج حاصل شده، از این ۳ پرسشنامه در بخش آخر ارائه شده است.

مصرف‌کنندگان

مصرف‌کنندگان، عمده‌ترین و مهم‌ترین گروه مورد هدف سازمان می‌باشد چون یکی از اهداف اصلی سازمان جهت برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا، ارتقای سطح رضایت‌مندی کارکنان (مصرف‌کنندگان) از وضعیت غذای سازمان می‌باشد بنابراین، برای ارزیابی موفقیت و آسیب‌شناسی برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا دریافت نظرات این گروه ضروری می‌باشد.

پس از جمع‌آوری و بررسی پرسشنامه‌ها، مطابق جدول شماره (۱)، مشخص گردید به طور کلی مصرف‌کنندگان از نتایج برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا رضایت دارند.

جدول (۱): جمع‌بندی پاسخ سؤالات مربوط به مصرف‌کنندگان (اعداد به درصد می‌باشند)

ردیف	سؤالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا چه میزان بر کیفیت غذا تأثیر داشته است؟	۱۵.۶	۶۵.۶	۱۵.۶	۳.۱	۰.۰
۲	برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا چقدر در کمیت غذا مؤثر بوده است؟	۳.۱	۵۰.۰	۳۷.۵	۹.۴	۰.۰
۳	برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا چه میزان بر سرعت توزیع غذا تأثیر داشته است؟	۹.۴	۶۵.۶	۲۵.۰	۰.۰	۰.۰
۴	برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا چقدر در رعایت اصول بهداشتی مؤثر بوده است؟	۱۸.۸	۶۲.۵	۱۸.۸	۰.۰	۰.۰
۵	برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا به چه میزان بر تنوع طبخ غذا تأثیر داشته است؟	۵۶.۳	۳۴.۴	۶.۳	۳.۱	۰.۰
۶	با تغییر سیستم طبخ و توزیع غذای و بازگشت به وضعیت خودگردان چه میزان موافق هستید؟	۰.۰	۶.۳	۱۲.۵	۳۱.۳	۵۰.۰
۷	با توجه به برون‌سپاری نمودن طبخ و توزیع غذا از عملکرد تغذیه سازمان چه میزان رضایت دارید؟	۶.۳	۷۵.۰	۱۵.۶	۳.۱	۰.۰

در ادامه، جهت شناسایی عامل اصلی رضایت مصرف‌کنندگان، سؤال مجدداً مطرح شد که ۷۵ درصد مصرف‌کنندگان «تنوع غذا» را بسیار مهم بیان کردند.

جدول (۲): عامل اصلی رضایت مصرف‌کنندگان از برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا (اعداد به درصد می‌باشند)

جمع	مبند	بازگردد پرسنل	رضایت اصول بهداشتی	تنوع غذا	کیفیت غذا	چنانچه از عملکرد برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان رضایت دارد، مهم‌ترین عامل رضایت شما چیست؟
۱۰۰	۳.۱	۶.۳	۳.۱	۷۵.۰	۱۲.۵	

مسئولین

یکی از مهم‌ترین عناصر تأثیرگذار در برون‌سپاری نمودن طبخ و توزیع غذا، مسئولین سازمان مورد مطالعه می‌باشند که بر اساس اهدافی اقدام به برون‌سپاری این فعالیت نموده‌اند، یکی از این اهداف، عوامل مدیریتی نظیر مدیریت منابع، حذف یا کاهش هزینه‌های پنهان، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی سازمان، ارائه بهبود خدمات تغذیه، ارتقای سطح رضایت‌مندی پرسنل و... می‌باشد. بنابراین جهت ارزیابی تأثیر برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا بر عوامل مدیریتی و همچنین شناسایی آسیب‌های آن از دیدگاه مسئولین مربوطه، سؤالات دیگری که مربوط به مسئولین بود، با توجه به مهم‌ترین معیارها و شاخص‌های مدیریتی، موضوع طراحی و بین مسئولین مربوطه توزیع شد که پس از جمع‌آوری و بررسی پرسشنامه‌ها، مطابق جدول (۳) مشخص گردید به طور کلی مسئولین مربوطه از نتایج برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا رضایت دارند.

جدول (۳): جمع بندی پاسخ سؤالات مربوط به مسئولین (اعداد به درصد می باشند)

ردیف	سؤالات	بلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	بلی کم	بدون پاسخ	جمع
۱	برون سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان چه میزان بر کاهش هزینه های آشکار (حقوق کارکنان تغذیه، هزینه های نت تجهیزات آشپزخانه) تأثیر داشته است؟	۲۰	۵۰	۳۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۲	برون سپاری طبخ و توزیع چه میزان بر کاهش هزینه های پنهان (هزینه گزینش کارگران تغذیه، هزینه های سوخت و نت خودروهای تغذیه، ...) تأثیر داشته است؟	۲۰	۷۰	۱۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۳	برون سپاری طبخ و توزیع غذا چه میزان بر متمرکز شدن سازمان بر مأموریت های اصلی خود تأثیر داشته است؟	۵۰	۵۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۴	برون سپاری طبخ و توزیع غذا چه میزان بر صرفه جویی مواد تأثیر داشته است؟	۴۰	۵۰	۱۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۵	برون سپاری طبخ و توزیع غذا چه میزان بر کاهش مشغله های سازمان تأثیر داشته است؟	۸۰	۱۰	۱۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۶	برون سپاری طبخ و توزیع غذا چه میزان بر بهبود و افزایش بهره روری از تجهیزات و امکانات سالن طبخ و توزیع غذا تأثیر داشته است؟	۲۰	۶۰	۱۰	۱۰	۰	۰	۱۰۰
۷	برون سپاری طبخ و توزیع غذا چه میزان بر کاهش هزینه ها در موضوع تغذیه تأثیر داشته است؟	۴۰	۳۰	۳۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۸	برون سپاری طبخ و توزیع غذا چه میزان در کاهش نیروی انسانی و استفاده از آن ها در مشاغل دیگر تأثیر داشته است؟	۵۰	۴۰	۱۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۹	پیمانکار تغذیه چه میزان به تعهدات منعقد شده در قرارداد (سقف نیروی انسانی، تأمین اقلام مصرفی و...) عمل می نماید؟	۱۰	۷۰	۲۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۱۰	با توجه به برون سپاری نمودن طبخ و توزیع غذای سازمان چه میزان از عملکرد تغذیه رضایت دارید؟	۳۰	۷۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰

جهت شناسایی مهم‌ترین عامل رضایت مسئولین، سوال مجدداً مطرح شد که ۸۰ درصد مصرف‌کنندگان «آزاد سازی منابع و تمرکز بر مأموریت‌های اصلی سازمان» را بسیار مهم بیان کردند.

جدول (۴): عامل اصلی رضایت مسئولین از برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا (اعداد به درصد می‌باشند)

جمع	بدون پاسخ	تقسیم مخاطرات مالی و عملیاتی طبخ و توزیع غذا	آزادسازی منابع و تمرکز بر مأموریت‌های اصلی سازمان	افزایش بهره‌وری	کاهش هزینه‌ها	چنانچه از عملکرد برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان رضایت دارید، مهم‌ترین عامل رضایت شما چیست؟
۱۰۰	۰	۰	۸۰	۱۰	۱۰	

پیمانکاران

پیمانکاران، مجریان اصلی فعالیت برون‌سپاری شده هستند که با توانمندی‌های مدیریتی، مالی، نیروی انسانی متخصص، امکانات و تجهیزات خود، فعالیت برون‌سپاری شده را اجرا می‌کنند.

از آنجا که عملکرد پیمانکاران نقش برجسته‌ای در موفقیت یا شکست برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان دارد، لازمست عوامل مؤثر بر عملکرد پیمانکاران مورد بررسی قرار گرفته و موضوع مورد مطالعه از دیدگاه پیمانکاران نیز آسیب‌شناسی شود، بنابراین در مرحله سوم سؤالات مربوط به پیمانکاران با توجه به مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد آنان تنظیم و بین تمامی پیمانکاران طبخ و توزیع غذای سازمان، از ابتدای اجرای برون‌سپاری تاکنون توزیع گردید، که پس از جمع‌آوری و تحلیل این پرسش‌نامه‌ها طبق جدول شماره (۵)، نتایج و یافته‌های مربوطه حاصل شد که بر مبنای آن‌ها ضعف‌ها و آسیب‌های برون‌سپاری از دیدگاه پیمانکاران بدست آمده که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

جدول (۵): سؤالات مربوط به پیمانکاران (اعداد به درصد می‌باشند)

سؤالات مربوط به پیمانکاران							
ردیف	سؤالات	بله زیاد	بله کم	متوسط	خیر	بله خیلی کم	سفیید
۱	پرسنل تغذیه آموزش‌های تخصصی لازم را گذرانده‌اند؟	۰	۰	۱۰۰	۰	۰	۱۰۰
۲	آیا کارگران تغذیه از سابقه کار مناسبی برخوردار می‌باشند؟	۳۳.۳	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۳	سازمان چه میزان به تعهد خود در پرداخت صورت حساب‌ها، بصورت نقدی و یا جنسی عمل می‌نماید؟	۰.۰	۰.۰	۳۳.۳	۰.۰	۰.۰	۱۰۰
۴	سازمان به چه میزان به تعهد خود برای افزایش قیمت غذا در قبال افزایش موادغذایی عمل نموده است؟	۰	۰	۰	۰	۳۳.۳	۱۰۰
۵	سازمان به چه میزان به تعهدات خود در تأمین آب، برق و گاز مصرفی شهری عمل می‌نماید؟	۶۶.۷	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
۶	به چه میزان از تجهیزات و امکانات جدید در امر طبخ و توزیع غذا استفاده می‌شود؟	۰	۰	۱۰۰	۰	۰	۱۰۰
۷	توقع و رفتار مصرف‌کنندگان (کارکنان سازمان) به چه میزان بر عملکرد شما تأثیر می‌گذارد؟	۳۳.۳	۰	۰	۰	۰	۱۰۰

نتایج و پیشنهادها

در این بخش یافته‌ها و آسیب‌شناسی تحقیق براساس نتایج مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌های هر سه گروه (مصرف‌کنندگان، مسئولین، پیمانکاران) و سیاست‌های پیشنهادی ارائه گردیده است.

عوامل رضایت‌مندی پرسش شونده‌گان از فعالیت برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا
 - هفتاد و پنج درصد مصرف‌کنندگان، «تنوع غذا» (۲۴ نوع غذای عادی و رژیمی در ماه) را عامل موفقیت برون‌سپاری قلمداد می‌کنند.
 - هشتاد درصد مسئولین، «آزادسازی منابع و تمرکز بیشتر بر مأموریت‌های اصلی سازمان» را دلیل موفقیت برون‌سپاری (از لحاظ مدیریتی) می‌دانند.

مزایا و معایب برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان مورد مطالعه
 از آنجا که یکی از اهداف این مقاله شناسایی نقاط قوت و ضعف موجود در سیستم تغذیه سازمان مورد مطالعه می‌باشد، بنابراین نقاط مذکور به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

نقاط قوت و مزایای برون‌سپاری

نقاط قوت و مزایای برون‌سپاری که بر اساس مصاحبه‌ها و تحلیل پرسش‌نامه حاصل شده است به شرح ذیل می‌باشد.

- ارتقای یافتن کیفیت، کمیت غذای سازمان مورد مطالعه.
- ایجاد رضایت‌مندی در کارکنان.
- کاهش هزینه‌های آشکار و پنهان تغذیه.
- کاهش حجم فعالیت‌های تدارکاتی (تأمین و خرید موادغذایی، انبار، سردخانه، ترابری و...) سازمان.
- کاهش حجم گردش اسناد اداری و مالی (پیش فاکتور، فاکتور، درخواست وجه، صدور چک، رسید انبار، اعلام وصول، حواله، ریز هزینه و...).
- افزایش بهره‌وری از امکانات و تجهیزات طبخ و توزیع غذا و کاهش حجم اقلام و تجهیزات اسقاطی آشپزخانه.
- صرفه‌جویی در موادغذایی.
- عدم بدهکاری به بازار و بازتاب‌های منفی آن.
- آزادسازی منابع و امکانات و تمرکز بر فعالیت‌ها و مأموریت‌های اصلی سازمان.

نقاط ضعف موجود

- نقاط ضعف و کاستی‌های موجود در سیستم تغذیه سازمان مورد مطالعه که براساس مصاحبه‌ها و تحلیل پرسش‌نامه حاصل شده است به شرح ذیل می‌باشد.
- ۱۰۰ درصد کارکنان پیمانکار دوره‌های علمی و تخصصی طبخ و توزیع غذا را نگذرانده‌اند و آموزش‌ها را بصورت تجربی فرا گرفته‌اند ولی از سابقه کار خوبی برخوردارند.
- پرداخت صورت حساب پیمانکاران در سال‌های گذشته بعضاً تا سه ماه هم طول می‌کشیده در حالی که طبق قرارداد سازمان موظف است حداکثر تا ۳۰ روز تسویه نماید.
- سالن طبخ از تجهیزات و امکانات مدرن و جدید برخوردار نمی‌باشد.
- فضا و ظرفیت سالن طبخ پاسخگوی طبخ غذای مورد نیاز روزانه نمی‌باشد.

آسیب‌شناسی

- آسیب‌های موجود در سیستم تغذیه سازمان مورد مطالعه به شرح ذیل می‌باشد:
- وابستگی سازمان به پیمانکار در تأمین غذای کارکنان، چنانچه بنا به دلایلی چون اعتصاب کارگران پیمانکار، عدم تأمین مواد غذایی و ...، غذای مورد نیاز سازمان تأمین نگردد، سازمان برای چند روز ممکن است با بحران مواجه می‌شود.
- کارکنان شرکت پیمانکار دوره‌های تخصصی مربوط به طبخ و توزیع غذا را بصورت کلاسیک، علمی و فنی نگذرانده‌اند و بیشتر آموزش‌ها بصورت تجربی بوده است که این عامل می‌تواند بر تمامی شاخص‌های کیفی، بهداشتی و ... غذا تأثیرگذار باشد.
- بروکراسی پیچیده و طولانی پرداخت صورت‌حساب‌های پیمانکار، اثرات منفی در روند کاری پیمانکار ایجاد می‌نماید که باز خورد آن عدم ارائه خدمات مطلوب مورد نظر سازمان می‌باشد.
- نارضایتی پیمانکاران در خصوص عدم انجام برخی از تعهدات سازمان طبق مواد قرارداد می‌تواند به موفقیت طرح لطمه وارد کند.
- عدم شناخت و آشنایی کارکنان پیمانکار با رعایت شئونات و احترامات مقتضی، با مراجعه‌کنندگان که گاهی از اوقات می‌تواند مشکلاتی را پدیدار سازد.

سیاست‌های پیشنهادی

پس از شناخت مزایا و ضعف‌ها و آسیب‌های موجود در سیستم طبخ و توزیع غذا، پیشنهادهایی به شرح ذیل بیان می‌گردد:

الف - تداوم سیاست برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا با تأکید بر اصلاح جنبه‌های ضعیف در قرارداد تغذیه.

ب - تجهیز و توسعه سالن‌های آشپزخانه به امکانات و تجهیزات جدید و مدرن طبخ و توزیع غذا که می‌تواند بر کیفیت و بهداشت غذا و به دنبال آن بر سلامتی کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد.

ج - توجه جدی به آموزش‌های تخصصی کارکنان پیمانکار تغذیه.

د - برآورد مشکلات ناشی از عدم انجام تعهدات قرارداد و ایجاد اصلاحات لازم در متن آن با استفاده از نظرات اساتید، کارشناسان و مشاوران خبره و با تجربه و استفاده از دانش و تجربه افراد بازنشسته در زمینه مفاد قرارداد و فرآیندهای نظارت بر حسن انجام کار.

هـ - تهیه فهرست پیمانکاران جایگزین بالقوه، جهت بکارگیری آن‌ها در وقت لازم.

و- آموزش کارکنان پیمانکار بر لزوم رعایت شئون فرهنگی و موقعیتی مراجعه‌کنندگان.

جمع‌بندی

در این مقاله آسیب‌شناسی برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای یک سازمان، مورد مطالعه قرار گرفته است. در ابتدا مروری بر مطالعات انجام شده، در زمینه آسیب‌های برون‌سپاری، صورت گرفته است. پس از بررسی وضعیت کلی برون‌سپاری طبخ و توزیع غذا و همچنین فرآیند و گام‌های اساسی آن در سازمان مورد مطالعه، از سه گروه هدف (مصرف‌کنندگان، مسئولین مربوطه و پیمانکاران) مصاحبه و تحقیقات لازم صورت پذیرفت، در ادامه نتایج پرسشنامه‌ها و نظرسنجی‌ها تحلیل شده و در بخش آخر یافته‌های تحقیق و آسیب‌شناسی برون‌سپاری طبخ و توزیع غذای سازمان و سیاست‌ها و راه‌کارهای پیشنهادی که برگرفته شده از نظرات نخبگان و کارشناسان حوزه تغذیه و همچنین نظرسنجی‌های انجام شده می‌باشد، جهت رفع و یا کاهش آسیب‌های موجود ارائه گردیده است.

منابع و مآخذ

- اکرمی، هادی و بهروز کریمی، (۱۳۸۵)، برون سپاری؛ بررسی مطالعات منتخب در زمینه‌های مختلف و ارائه چارچوب نظری و روش سیستماتیک و یک مطالعه موردی، **دومین کنفرانس لجستیک و زنجیره تأمین**، تهران، ایران.
- تفضلی، ساجده و دیگران (۱۳۸۹)، بررسی مقایسه‌ای روش‌های تصمیم‌گیری برون سپاری، با تمرکز بر برون سپاری فعالیت‌های لجستیکی، فصلنامه مدیریت زنجیره تأمین، شماره ۲۹، صفحات ۳۸ - ۵۴.
- پیدایی، میر مهرداد، (۱۳۸۷)، آسیب شناسی آموزش کارکنان با تأکید بر اثر بخشی آن در سازمان‌های ایرانی برگرفته از سایت: www.raminzamini.com
- دهقانی تفتی، محسن، (۱۳۸۹)، طراحی مدل برون سپاری جهت انتخاب فعالیت‌های لجستیکی، مصدق خواه، مسعود، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، **آماد (زنجیره تأمین)**.
- چشم براه، محسن (۱۳۸۴)، یک مدل اجرایی عارضه‌یابی و بهبود مدیریت زنجیره تأمین در سطح بنگاه، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، ایران.
- فرجی، مرتضی و یاسر علی‌دادی تلخستانی، (۱۳۹۰)، جاذبه ایران در اکتساب منابع جهانی حاصل از برون سپاری، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۱۴. ۱۱۰-۸۸
- کاظمی، بابک (۱۳۸۹)، مدیریت تدارکات و لجستیک (سیستم‌های خرید، انبارداری و توزیع)، تهران، فرمنش.
- مهدیان فر، مهدی و احسان سالاری، (۱۳۸۸)، عارضه‌یابی برون سپاری، نشریه داخلی معاونت طرح و برنامه دانشگاه فردوسی مشهد، ۳۶. ۱-۴.
- Bailey.w, Masson.R, Raeside.R; (2002). " Outsourcing in Edinburgh and the Lothians ".European Journal of Purchasing & Supply Management .8. 83-95.
- Belcourt, Monica .(2006). "Outsourcing — The benefits and the risks". *Human Resource Management Review*. 16.269-279

- Bhattacharya, Somnath; . Behara, Ravi S; Gundersen ,David E.(2003)." Business risk perspectives on information systems outsourcing ". *International Journal of Accounting Information Systems* .4. 75–93
- Fan, Zhi-Ping ; Suo ,Wei-Lan ; Feng, Bo .(2011). "Identifying risk factors of IT outsourcing using interdependent information:An extended DEMATEL method" .*Expert Systems with Applications* .39 .3832–3840
- Gewald, Heiko; Dibbern , Jens. (2009)." Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry ". *Information & Management*.46. 249–257
- Hoecht. A; Trott. P. (2006). "Innovation risks of strategic outsourcing ". *Technovation* .26 . 672–681
- Tsai, Ming-Chih ; Lai, Kee-hung ; Lloyd ,Alison E. ; Lin, Hung-Ju .(2011)." The dark side of logistics outsourcing – Unraveling the potential risks leading to failed relationships ". *Transportation Research Part E* .48. 178–189
- Wendy L. Currie. (2003) ."A knowledge-based risk assessment framework for evaluating web-enabled application outsourcing projects". *International Journal of Project Management* .21. 207–217.
- Willcocks. L.P; Lacity. M.C; . Kern. T.(1999)." Risk mitigation in IT outsourcing strategy revisited:longitudinal case research at LISA ". *Journal of Strategic Information Systems* .8 . 285–314