

## بررسی عوامل موثر در برون سپاری آموزش و پژوهش سازمان ها

### چکیده

هدف از انجام این بررسی عوامل موثر در برونسپاری آموزش و پژوهش سازمان ها بود. در این راستا جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیران سازمان ها در سطح وزارت نیرو که در حدود ۴۶۸ بود و از این میان با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای و نسبتی ۲۱۱ نفر از آنان به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع آوری داده‌ها بر اساس پرسشنامه محقق ساخته بود که در تدوین سوالات آن به فراخور مولفه های پژوهش از پرسشنامه های استاندارد استخراج و انجام گرفت. پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها، بررسی اطلاعات و آزمودن فرضیه ها با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار Smart PLS 2 در دو بخش مدل اندازه گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. در بخش اول ویژگی های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مختص PLS بررسی گردید. در بخش دوم، ضرایب معناداری نرم افزار برای بررسی فرضیه های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. در نهایت یافته ها نشان داد در برونسپاری فعالیت‌های آموزشی شش عامل سازمانی، مدیریتی، اقتصادی، استراتژیک، فنی و ساختاری و مرتبط با موسسات اثرگذار می باشند و همچنین در برونسپاری فعالیت‌های پژوهشی چهار عامل سازمانی، مدیریتی، فنی و ساختاری و مرتبط با موسسات باید در نظر گرفته شود.

**واژگان کلیدی:** برونسپاری، آموزش و پژوهش، عوامل مدیریتی، عوامل فنی.

امروزه تقریباً همه سازمان‌ها دریافته‌اند که به منظور حفظ رقابت و بهبود عملکرد کارکنان خود باید به آموزش اصولی منابع انسانی توجه کنند. از آنجا که آموزش فرآیندی تکراری، خسته کننده و زمانبر است، بنابراین بسیاری از سازمان‌های بزرگ، آموزش کارکنان را درون خود انجام می‌دهد؛ در حالی که برخی سازمان‌ها ممکن است منفعت خود را در برونسپاری این فعالیت‌ها ببینند (Bansal, 2014, p2350). همچنین در این دوران، مدیریت در آموزش سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است و از ظریف ترین، دشوارترین و پرمهرترین کارها به شمار می‌رود، زیرا به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول، نظریه‌ها و سبک‌های آموزش، می‌توان چهره سازمان را دگرگون کرد و یا برنامه ریزی، سازماندهی و هماهنگی لازم را ایجاد کرد و از منابع مختلف سازمان همانند کارکنان حداکثر بهره را برد و تحقق اهداف را ممکن ساخت (قیومی، ۱۳۹۴). در واقع موضوعی که همه سازمان‌ها، به ویژه مسئولان آموزش سازمانی همواره با آن سروکار دارند، تلاش برای رسیدن به وضعیت و شرایط بهتر در آموزش کارکنان می‌باشد. چون سازمان‌ها همیشه درصدد دستیابی به اهداف آرمانی اند و از طرفی با محدودیت‌ها و موانع مواجه هستند، لذا بهبود کیفیت آموزش امر مستمري است که در سازمان‌ها همواره وجود داشته و دارد (نجفی زاده، ۱۳۹۳)، همچنان که اخیراً در آمریکا و اروپا بسیاری از سازمان‌های بزرگ و مطرح دنیا، آموزش کارکنان خود را به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی سپرده اند (بهرامی و ملکی، ۱۳۹۴: ۲۵۱). بدون شک در هزاره سوم با شکوفایی شگرف دانش بشری مواجه شد و گسترش حیرت‌آور فناوری‌های حاصل از آن را می‌توان مشاهده کرد (Gözükara & Şimşek, 2015, p965). امروزه پژوهش‌ها به روشنی نقش کلیدی توانایی تولید علمی و پژوهشی سازمان‌ها را در پویایی، رشد و بالندگی آن‌ها برجسته نموده و نتایج نشان داده که به ویژه در آینده، عامل رشد سازمان‌های خدماتی کشورهای پیشرفته جهان در مقایسه با کشورهای کم توسعه یافته همین رویکرد به توسعه پژوهش خواهد بود و هر میزان پژوهش و توسعه فراگیر و بنیادی باشد، همان میزان پیشرفت و دستیابی به قدرت پایدار و در دانش و فناوری افزون تر خواهد بود (Balland, 2012, p751).

لذا مسئله اصلی برای سازمان‌ها این است که برخی از فعالیت‌های خود را به شرکت‌های کوچکتر بسپارند، به چنین فعالیتی در ادبیات مدیریت برون سپاری<sup>۱</sup> گفته می‌شود. در جدیدترین تعریف برونسپاری به زعم باچی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) برونسپاری فعالیتی در حوزه کسب و کار توسط سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌ها و یا بهبود بهره‌وری با تغییر وظایف، عملیات، شغل یا فرآیندها توسط یک شرکت واسط برای مدت زمان قابل توجهی است. سازمان‌ها برای برونسپاری دلایلی همچون افزایش بازدهی، کاهش هزینه، ارتقاء اثربخشی و بهبود عملکرد دارند (طورانی و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۳)، و هر سازمان با توجه به شرایط و امکانات خود راهکارهای گوناگونی را برای ارتقاء و بهبود در این مقوله‌ها به کار می‌گیرد. بعضی از سازمان‌ها کل یا بخشی از فرآیندهای آموزشی و پژوهشی را برونسپاری می‌کنند، برخی دیگر از روش‌های الکترونیکی و مجازی یا ترکیبی استفاده می‌کنند، ولی ارائه مدلی جامع که تمامی ابعاد را پوشش دهد از دغدغه کلیه سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های دولتی کشور می‌باشد. در واقع در بسیاری از سازمان‌ها با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای سازمان‌ها، پژوهش در خصوص توان علمی و ظرفیت‌های دانشی آنها یک ضرورت می‌باشد (Spiller, Pio, Erakovic & Henare, 2011, p230).

<sup>۱</sup> Outsourcing  
<sup>۲</sup> Bucki

## ۲. بیان مسئله

برونسپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرار گرفته است. به دلیل ریسک بالایی که هر یک از گام‌های فرایند برونسپاری دارد، برونسپاری به عنوان یک تصمیم استراتژیک برای بسیاری از سازمان‌ها محسوب می‌شود که نرخ شکست قابل توجهی دارد (شهبازی، ۱۳۹۳). از طرفی توجه به توان آموزش و پژوهش سازمان‌های دولتی از اسناد و مدارک توسعه اقتصادی کشور است، به‌طوری که برای نمونه در ماده ۷ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰-۱۳۹۴) به‌وضوح در خصوص انجام پژوهش‌ها و مطالعات بنیادی و کاربردی سازمان‌ها با تکیه بر علوم، فناوری و بهره‌گیری مناسب از ظرفیت مؤسسات پژوهشی سخن به میان آمده است. همچنین مطابق با ماده ۸۰ همین سند، به دولت اجازه داده شده تا در راستای رفع نیازهای آموزشی و پژوهشی کشور تا پنجاه درصد افزایش امتیازات برای رفع مشکلات کشور را در دستور کار قرار دهد. از سوی دیگر در نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۲) آمده که مجموعه پژوهش‌ها و آرای صاحب‌نظران در سازمان‌های دولتی و خصوصی و همچنین مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی، پشتوانه علمی و پژوهشی این نقشه محسوب می‌شود. در این سند آمده است که در تمامی سازمان‌ها می‌بایست آموزش با پژوهش و مهارت‌ها تلفیق گردد و از آنجایی که علم و عمل توأمان، عامل پیشرفت همه جانبه و پایدار کشور است، باید الگوی تفکیکی حاکم بر نظام فعلی علم و فناوری به سرعت به سوی الگویی تلفیقی تحول یابد، از طرفی با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد برونسپاری فرایندها می‌تواند روشی جهت بالا بردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده تری برای سازمان‌ها باشد. از این رو بررسی برونسپاری آموزش و پژوهش موضوع مهمی است که نبایستی مورد غفلت قرار گیرد (رجبی مسرور و جهانشاهی، ۱۳۹۴).

بعبارتی دیگر از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها بهره‌وری و مهارت نیروی انسانی می‌باشد، لذا بحث آموزش به لحاظ تاثیری که در کارایی و اثربخشی کارکنان دارد توجه برنامه ریزان را بسوی خود جلب نموده است، بگونه‌ای که به آموزش به عنوان یک اولویت و ضرورت جهت پیشبرد اهداف و همگامی آن با تغییرات می‌نگرند (رفیع بخش، ۱۳۹۳)، گزارش انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا در این خصوص که در سال ۲۰۱۴ حاکی از این است که روند سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در امر آموزش کارکنان همچنان صعودی هست (عموزاده، قهرمانی، خراسانی و فراستخواه، ۱۳۹۴: ۴۵)، همچنین نیاز به پژوهش در سازمان، امروزه به خوبی در محیط کسب و کار، ثابت شده است. در واقع سازمان‌ها به دنبال تکنیک‌ها و روش‌هایی برای حفظ و توسعه مزایای رقابتی خود هستند، یکی از راهکارهای نیل به این مقصود پیشرفت در پژوهش و آموزش با ابزار برونسپاری می‌باشد که امروزه به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران و کارشناسان تبدیل شده است (Solansky, ۲۰۱۴, p44).

در سطح سازمان‌های کشور عزیزمان ایران نیز دلایلی مثل صرفه جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دستیابی به تکنولوژی پیشرفته، بهبود سطح خدماتی، دستیابی به متخصصان ویژه و سیاست‌های سازمانی برای برونسپاری آموزش و پژوهش وجود دارد. اصل کلیدی برای برونسپاری در منافع قراردادی در حوزه‌های انتخابی این است که این حوزه‌ها قابلیت ایجاد یک مزیت رقابتی را داشته باشند. روند این واگذاری به سمت

۲. American Society for Training and Development (ASTD)

فعالیت های باارزش افزوده کمتر می باشد و فعالیت های اساسی در خود سازمان ها انجام می گیرد. این کار باعث می شود که سازمان ها تمرکز بر روی فعالیت های اساسی خود را افزایش دهند و به این ترتیب بهره وری خود را بالا ببرند (دستیاری، محمدی و بردستانی، ۱۳۹۳).

همچنین باید اذعان نمود تصمیم برون سپاری یا تامین داخلی یک فعالیت، یکی از پیچیده ترین تصمیمات سازمانی به شمار می رود و اتخاذ این تصمیم به عنوان بخش نخست فرایند برون سپاری، مستلزم شناسایی کلیه عوامل تاثیرگذار است. با توجه به مطالعات گسترده ای که تاکنون در خصوص این موضوع انجام گرفته، عوامل متعددی مؤثر بر تصمیم برون سپاری شناسایی شده، و مدل های مفهومی متعددی برای تصمیم گیری در این حوزه ارائه شده است. در این مدل ها، عوامل مؤثر بر تصمیم برون سپاری از وجوه مختلف نگریسته شده است. بسیاری سازمان ها تنها با در نظر گرفتن ملاک هزینه در تصمیم برون سپاری فعالیت ها و نادیده گرفتن بسیاری ملاک های کیفی دیگر زمینه شکست خود را فراهم نموده اند. هرچند برون سپاری دارای مزایای بسیاری است، ولی خطرپذیری های متعددی نیز به همراه دارد که باید در تصمیم گیری لحاظ شوند (توکلی مقدم و همکاران، ۱۳۹۳). عبارتی دیگر همانطور سامانتارا، سیبا و ماهاپاترا<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) بیان نموده اند که برای کنترل ریسک در برون سپاری به یک مدل و الگوی مشخص مدیریتی برای کنترل عوامل دخیل در برون سپاری نیاز است.

برونسپاری در حوزه آموزش نیز به عنوان راه حلی برای انجام پروژه های بیشتر با کیفیت بهتر و جهت توسعه سازمان و ارتقای بهره وری مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان ها قرار گرفته است. در این میان سازمان ها در امور پژوهشی نیز برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود به استفاده از این استراتژی روی آورده اند. این سازمان ها با تقسیم پروژه های کلان به پروژه های کوچکتر و سپردن آنها به شرکت هایی که از عهده آن برآیند، می توانند پروژه ها را سریعتر، با هزینه کمتر و کیفیت بهتر انجام دهند که این کار منجر افزایش عملکرد پژوهشی سازمان و در نتیجه رشد سازمان و بهبود رقابت سازمانی می شود (میرزائی، ۱۳۹۰). اما، برون سپاری فعالیت های پژوهشی و توسعه که در دهه های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته، به دلیل ویژگی های خاص این نوع فعالیت ها، از ماهیت خاص، و گاه متمایزی برخوردار است. زیرا معمولاً تحقیق و توسعه در ارتباط با فعالیت های کلیدی و شایستگی های اصلی یک سازمان است. برون سپاری تحقیق و توسعه منافعی نظیر کاهش هزینه، توزیع ریسک، سرعت دسترسی به بازار و ... دارد؛ اما در عین حال، خطر کاهش کنترل بر فعالیت ها، خطر افشای اسرار تجاری و صنعتی و یا از دست دادن دارایی های فکری (حقوق مالکیت معنوی)، به خطر افتادن فعالیت های کلیدی و شایستگی های محوری و ... نیز وجود دارد (کرایه چیان، ۱۳۹۰).

در نهایت از آنجا که سازمان های کشور از ریسک و چالش های موجود بر سر راه برون سپاری امور مرتبط با آموزش و پژوهش که ممکن است به وجود آید مستثنی نیست، خصوصاً با توسعه کمی و کیفی شتابانی که در سال های اخیر در حوزه برون سپاری و واگذاری این فعالیت ها به بخش های خصوصی و غیردولتی در سطح سازمان ها رخ داده است، به نظر می رسد در صورت بررسی عوامل مؤثر در برون سپاری آموزش و پژوهش سازمان ها بتواند از این منابع بهتر استفاده نمود. همچنین به نظر می رسد سازمان ها به یک چارچوب و مدل مناسب برای برون سپاری فعالیت های مرتبط با آموزش و پژوهش نیاز دارند تا ریسک های احتمالی برای برون سپاری این فعالیت ها تا حد امکان کاهش یابد. بنابراین در این پژوهش درصدد هستیم که با شناخت عوامل مؤثر به تصمیم گیران و مدیران ارشد کمک کنیم تا بتوانند تصمیمات آگاهانه تری در این زمینه اتخاذ کنند و در

<sup>۴</sup> Samantra, Siba & Mahapatra

نهایت بتواند در این محیط پرتلاطم به حیات خود ادامه دهند و خود را پیشاپیش برای تغییرات آتی آماده سازند. بدون شک نتایج این پژوهش سیاست گذاران وزارت نیرو و شرکت های وابسته و تابعه را برای برنامه ریزی در اتخاذ تصمیم گیری مناسب برای برونسپاری آموزش و پژوهش یاری خواهد نمود. با توجه به جمیع نیازها و مشکلات مطرح شده، طی این پژوهش تلاش می شود تا به این سوال اساسی پاسخ داده شود در برون سپاری آموزش و پژوهش در سازمان ها چه عواملی باید در نظر گرفته شود؟

در جدول (۱) عوامل پژوهش با در نظر گرفتن پیشینه ارائه شده در مورد ادبیات برونسپاری در ایران و جهان در چند سال اخیر، استراتژی ها و نظریات برای برونسپاری آموزش و پژوهش سازمان ها و استدلال هایی که پژوهشگر از بررسی یافته های کیفی و کمی مطالعات گذشته به آن رسیده است، استخراج شده است.

جدول (۱) عوامل برونسپاری فعالیت های آموزشی

| عوامل         | شاخص                                                                                                                                                                                        | نویسنده و سال                                                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل مدیریتی | بهبود کیفیت خدمات، مشارکت با کارکنان                                                                                                                                                        | گروور، چیون و تنگ <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)                                                                       |
|               | اولویت قرار دادن اهداف سازمانی توسط مدیران                                                                                                                                                  | شتری <sup>۶</sup> (۲۰۱۷)                                                                                    |
|               | اعمال درست مدیریت برونسپاری                                                                                                                                                                 | زیلانی و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۱۷)                                                                        |
|               | تعاملات مدیران                                                                                                                                                                              | کرمی و همکاران (۱۳۹۲)<br>کولن، شانک، داورن و ویلکوک <sup>۸</sup> (۲۰۱۷)                                     |
|               | ادراک مثبت مدیران نسبت به استفاده از برونسپاری آموزشی                                                                                                                                       | شیها و چیانگ (۲۰۱۱)<br>اسپینورد ریگوز و همکاران (۲۰۱۷)                                                      |
|               | مدیریت و نظارت بر برون سپاری                                                                                                                                                                | شهپازی (۱۳۹۳)                                                                                               |
| عوامل سازمانی | فرهنگ سازمانی                                                                                                                                                                               | اشمیت، اردوگموز و روزنکرانز (۲۰۱۶)<br>کرمی و همکاران (۱۳۹۲)<br>سیمون و گیبسون (۲۰۰۸)<br>گاینی و کلاس (۲۰۰۸) |
|               | انگیزه و علاقه کارکنان                                                                                                                                                                      | چودهوریا و بارتلت (۲۰۱۴)<br>سیروسی (۱۳۹۲)                                                                   |
|               | به روز رسانی قوانین و مقررات سازمانی                                                                                                                                                        | شتری (۲۰۱۷)                                                                                                 |
|               | سیستم های ارتباطی بین کارکنان                                                                                                                                                               | ماترینا، پاسوچی و درایر (۲۰۱۷)                                                                              |
|               | انعطاف پذیری<br>مزایای مهندسی مجدد<br>دگرگونی و تحول در سیستم آموزش سازمان<br>کسب فرصت ها و موقعیت های آموزشی جدید<br>دسترسی مناسب به تجربیات و کسب مهارت های جدید<br>کسب ایده های نوآورانه | وینگ (۲۰۱۵)<br>زیخن و بلویسته (۲۰۱۵)<br>حجاریان و رهاننده پور لنگرودی (۱۳۹۲)                                |
|               | فعالیت های منابع انسانی                                                                                                                                                                     | ماترینا و همکاران (۲۰۱۷)                                                                                    |
|               | وسعت و اندازه شرکت                                                                                                                                                                          | لی <sup>۹</sup> (۲۰۱۷)<br>گالاناک (۲۰۰۸)<br>کرمی و همکاران (۱۳۹۲)                                           |

<sup>۵</sup> Grover., Cheon, M & Teng

<sup>۶</sup> Kshetri

<sup>۷</sup> Zailani., Shahrudin., Razmi & Iranmanesh

<sup>۸</sup> Cullen., Shanks., Davern & Willcocks

<sup>۹</sup> Lee

|                      |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                      |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                      | قابلیت های اندک کارکنان در فعالیتهای آموزشی                                                                                                                                                                              | زیلانی و همکاران (۲۰۱۷)                                              |
|                      | توجه به منابع سازمان                                                                                                                                                                                                     | گالاناک (۲۰۰۸)<br>حسنی (۱۳۹۱)                                        |
|                      | وضعیت نیروی دارای صلاحیت آموزشی درون سازمان                                                                                                                                                                              | کرمی و همکاران (۱۳۹۲)                                                |
| عوامل اقتصادی        | افزایش نرخ بازده سرمایه                                                                                                                                                                                                  | اوبرت و ریوارد (۲۰۱۶)،<br>باقری، ابراهیمی و کیانی (۱۳۹۴)             |
|                      | پدیده جهانی شدن و تجاری سازی                                                                                                                                                                                             | سیوا کومار و روی (۲۰۱۷)                                              |
|                      | صرفه جویی مالی<br>کاهش هزینه<br>کاهش ریسک سرمایه گذاری                                                                                                                                                                   | وینگ (۲۰۱۵)،<br>پیری (۱۳۹۵)،<br>حجاریان و رهاننده پور لنگرودی (۱۳۹۲) |
|                      | تأکید بر کاربردی کردن دوره های ارائه شده<br>برگزاری آزمون با هزینه پایین                                                                                                                                                 | بهرامی و ملکی (۱۳۹۴)<br>اکبری جوکار و اسداللهی (۱۳۹۳)                |
| عوامل استراتژیک      | ریسک استراتژیکی<br>تمرکز استراتژیک                                                                                                                                                                                       | زیخن و بلویسته (۲۰۱۵)<br>لی (۲۰۱۷)                                   |
|                      | بهره مندی استراتژیک از خبرگی نیروی انسانی پیمانکاران                                                                                                                                                                     | باقری، ابراهیمی و کیانی (۱۳۹۴)                                       |
| عوامل مرتبط با مؤسسه | میزان رضایت کارکنان از کیفیت خدمات                                                                                                                                                                                       | کرمی و همکاران (۱۳۹۲)<br>دستیاری، محمدی و بردستانی (۱۳۹۳)            |
|                      | اعتماد و اطمینان                                                                                                                                                                                                         | وارانتسیوا و رز (۲۰۱۴)<br>رضایی (۱۳۹۳)                               |
|                      | عملکرد پایین آموزشی کارکنان در یک سازمان                                                                                                                                                                                 | اسپینورد ریگوتز و همکاران (۲۰۱۷)<br>زیلانی و همکاران (۲۰۱۷)          |
|                      | وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت                                                                                                                                                                                         | شیها و چیانگ (۲۰۱۱)<br>سیوا کومار و روی (۲۰۱۷)                       |
|                      | چابکی و سرعت در پاسخگویی به نیازهای آموزشی<br>تعهد مؤسسه به بهبود مستمر کیفیت فرایند آموزش<br>دارا بودن استانداردها از جمله انواع ایزوها<br>شهرت و اعتبار مؤسسه آموزشی<br>استقبال مؤسسه از برگزاری همایش در داخل دانشگاه | بهرامی و ملکی (۱۳۹۴)<br>اکبری جوکار و اسداللهی (۱۳۹۳)                |
|                      | قابلیت تکنولوژیک سازمان                                                                                                                                                                                                  | وینگ (۲۰۱۵)<br>حسنی (۱۳۹۱)<br>کرایه چیان (۱۳۹۰)                      |
| عوامل فنی و ساختاری  | کسب مزیت رقابتی                                                                                                                                                                                                          | لی، کیم، کیم و آن (۲۰۱۷)                                             |
|                      | درک دانش جدید و پیچیده محیطی                                                                                                                                                                                             | آن (۲۰۱۷)                                                            |
|                      | نحوه اجرایی آموزش ها و تعریف پروژه های پژوهشی                                                                                                                                                                            | وینگ (۲۰۱۵)<br>حسنی (۱۳۹۱)                                           |
|                      | کیفیت آموزش ها                                                                                                                                                                                                           | گالاناک و دیگران (۲۰۰۸)                                              |
|                      |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                      |

<sup>۱۰</sup>: Sivakumar & Roy

<sup>۱۱</sup>: Lee., Kim., Kim., Kim & Ahn

<sup>۱۲</sup>: Un

در مجموع، بررسی ادبیات پژوهش نشان می دهد ۴۷ شاخص مفروض بر برونسپاری آموزش در سازمان ها اثر گذار می باشد که این عوامل به شش دسته کلی شامل: عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل اقتصادی، عوامل استراتژیک، عوامل مرتبط با مؤسسه پیمان کار، عوامل فنی و ساختاری تقسیم بندی شده است. در ادامه در جدول شماره دو این بررسی را در خصوص مولفه ها و عوامل برونسپاری پژوهش سازمان ها نشان می دهد.

جدول (۲) عوامل برونسپاری فعالیت های پژوهشی

| عوامل                | شاخص                                             | نویسنده و سال                      |
|----------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|
| عوامل مدیریتی        | بهبود کیفیت پژوهش های انجام شده                  | گروور، چیون و تنگ (۲۰۱۳)           |
|                      | کیفیت و مدیریت ریسک                              | زارع، فرد و حنفی زاده (۲۰۱۶)       |
|                      | نظارت و ارزشیابی                                 | شهبازی (۱۳۹۳)                      |
| عوامل سازمانی        | صلاحیت و توانمندی مدیران                         | ماترینا و همکاران (۲۰۱۷)           |
|                      | دستیابی به تخصص های ویژه پژوهشی                  | کرمی و همکاران (۱۳۹۲)              |
|                      | نحوه تعریف پروژه های پژوهشی                      | ماترینا و همکاران (۲۰۱۷)           |
|                      | ایجاد فرهنگ پژوهش                                | اشمیت، اردوگموز و روزنکرانز (۲۰۱۶) |
|                      | تولیدات علمی جدید                                | هیگن (۲۰۱۶)                        |
|                      | سیستم های ارتباطی جدید از طریق پژوهش             | ماترینا و همکاران (۲۰۱۷)           |
|                      | کسب ایده های نوآورانه در پژوهش                   | هیگن (۲۰۱۶)                        |
|                      | تمرکز بر پژوهش های درون سازمانی                  | موسکا و بوردلن (۲۰۱۳)              |
|                      | کسب مزیت رقابتی                                  | سیوا کومار و روی (۲۰۱۷)            |
|                      | افزایش نرخ بازده سرمایه                          | باقری، ابراهیمی و کیانی (۱۳۹۴)     |
| عوامل اقتصادی        | تجاری سازی دانش                                  | سیوا کومار و روی (۲۰۱۳)            |
|                      | کاهش هزینه های پژوهشی                            | اوبرت و ریوارد (۲۰۱۶)              |
|                      |                                                  | موسکا و بوردلن (۲۰۱۷)              |
| عوامل مرتبط با مؤسسه | شایستگی و صلاحیت پژوهشی                          | نگ، چان، یوئن (۲۰۱۳)               |
|                      | عملکرد ضعیف پژوهش در یک سازمان                   | اسپینورد ریگوتز و همکاران (۲۰۱۷)   |
|                      | فرصت های بیشتر پژوهشی از طریق شبکه ارائه دهندگان | اوبرت و ریوارد (۲۰۱۶)              |
|                      | وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت پژوهشی          | شیها و چیانگ (۲۰۱۱)                |
|                      | تعهد مؤسسه به بهبود کیفیت فرایند پژوهش           | بهرامی و ملکی (۱۳۹۴)               |
|                      | شهرت و اعتبار مؤسسه پژوهشی                       | اکبری جوکار و اسداللهی (۱۳۹۳)      |
|                      | تعریف پروژه های پژوهشی                           | حسنی (۱۳۹۱)                        |
|                      | کیفیت پژوهش ها                                   | گالاناک و دیگران (۲۰۰۸)            |

<sup>۱۶</sup>Grover., Cheon, M & Teng

<sup>۱۷</sup>Zare., Fard & Hanafizadeh

<sup>۱۸</sup>Schmidt, N., Erdogmus, T., & Rosenkranz

<sup>۱۹</sup>Higón

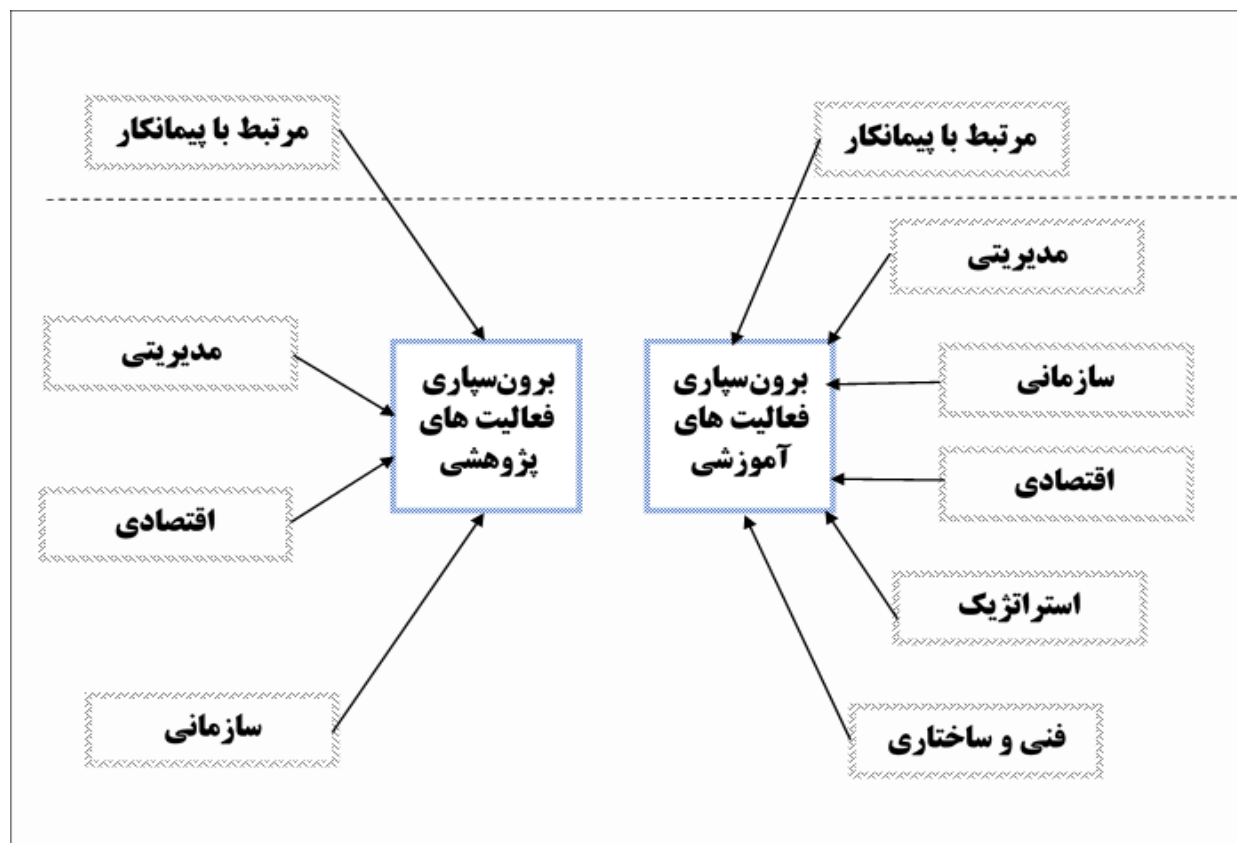
<sup>۲۰</sup>Mosca & Bordelon

<sup>۲۱</sup>Sivakumar & Roy

<sup>۲۲</sup>Aubert & Rivard

<sup>۲۳</sup>Ng., Chan & Yuen

همچنین ۲۳ شاخص مفروض بر برونسپاری پژوهش سازمان ها اثر گذار می باشد که این عوامل به چهار دسته کلی شامل: عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی، عوامل فنی و ساختاری و عوامل مربوط به مؤسسه پیمان کار آموزشی تقسیم بندی شده است. بررسی الگوهای موجود نشان می دهد که ابعاد تشکیل دهنده برونسپاری آموزش و پژوهش سازمان ها در دو تقسیم بندی مختلف به ترتیب ۶ و ۴ عامل تقسیم بندی شده است. با انجام پژوهش حاضر مشخص می شود که کدام یک از عوامل در موفقیت برون سپاری آموزش و پژوهش سازمان ها دارد. در ذیل مدل مفهومی برونسپاری و عوامل مؤثر آن ها مشخص شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی اولیه پژوهش

لذا بر اساس آنچه که گفته شد فرضیه های زیر پیشنهاد می شود:

- فرضیه اول: عوامل مدیریتی بر برونسپاری آموزش سازمان ها تاثیر دارد.
- فرضیه دوم: عوامل سازمانی بر برونسپاری آموزش سازمان ها تاثیر دارد.
- فرضیه سوم: عوامل فنی و ساختاری بر برونسپاری آموزش سازمان ها تاثیر دارد.
- فرضیه چهارم: عوامل استراتژیک بر برونسپاری آموزش سازمان ها تاثیر دارد.
- فرضیه پنجم: عوامل اقتصادی بر برونسپاری آموزش سازمان ها تاثیر دارد.
- فرضیه ششم: عوامل مرتبط با پیمانکار بر برونسپاری آموزش سازمان ها تاثیر دارد.
- فرضیه هفتم: عوامل مدیریتی بر برونسپاری پژوهش سازمان ها تاثیر دارد.
- فرضیه هشتم: عوامل اقتصادی بر برونسپاری پژوهش سازمان ها تاثیر دارد.
- فرضیه نهم: عوامل سازمانی بر برونسپاری پژوهش سازمان ها تاثیر دارد.
- فرضیه دهم: عوامل مرتبط با پیمانکار بر برونسپاری پژوهش سازمان ها تاثیر دارد.

### ۳. روش شناسی پژوهش

از آنجایی که در این پژوهش از طریق پرسشنامه داده‌های مربوط به تاثیر عوامل ششگانه بر برونسپاری آموزش سازمان‌ها و چهارگانه بر برونسپاری پژوهش در سازمان‌ها گردآوری می‌شوند، پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی و از نوع کمی می‌باشد. از حیث بعد محیط، از نوع میدانی، و از منظر قطعیت به لحاظ مشخص بودن متغیرها و ارتباط بین آنها (یعنی وجود فرضیه) از نوع قطعی است. همچنین با توجه به موضوع، ماهیت این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است و از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی نیز در مراحل مختلف پژوهش استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و مدیران ستادی و دارای حداقل تحصیلات کارشناسی سازمان‌ها در سطح وزارت نیرو به تعداد ۶۸ است. با استفاده از فرمول کوکران و با توجه به جامعه آماری ۶۸ نفری، حجم نمونه‌ای معادل ۲۱۱ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای و نسبتی محاسبه گردید. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق که سوالات آن به فراخور عوامل پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد استخراج گردید، استفاده شد. این پرسش نامه دارای ۷۱ گویه (۴۹ گویه مرتبط با عوامل آموزشی و ۲۲ گویه مربوط به عوامل پژوهشی) با مقیاس پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم=۱، کم=۲، تاحدودی=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵) تنظیم شده است. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه به تأیید چند تن از اساتید دانشگاه رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت. در مورد روایی سازه نیز از روش کمترین مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. با توجه به این که در این تحقیق شاخص AVE (میانگین واریانس استخراج شده) برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، لذا روایی همگرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شود. علاوه بر آن یافته‌ها نشانگر تایید روایی واگرایی ابزار اندازه‌گیری بود. همچنین ضریب پایایی<sup>۲</sup> (CR) و آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری است. نتایج ویژگی‌های روانسنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول (۳) نتایج ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش

| نام عامل | تعداد شاخص | شماره گویه‌ها                                      | CR    | AVE   | آلفا  |
|----------|------------|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| آموزشی   | ۵          | ۴۳, ۴۲, ۴۰, ۳۹, ۳۸                                 | ۰,۷۹۱ | ۰,۶۳۳ | ۰,۷۹۸ |
|          | ۱۵         | ۱۱, ۱۰, ۹, ۸, ۷, ۶, ۵, ۴, ۳, ۲, ۱, ۱۵, ۱۴, ۱۳, ۱۲  | ۰,۸۴۶ | ۰,۶۸۹ | ۰,۸۱۷ |
|          | ۱۳         | ۲۴, ۲۳, ۲۲, ۲۱, ۲۰, ۱۸, ۱۷, ۱۶, ۲۹, ۲۸, ۲۷, ۲۶, ۲۵ | ۰,۸۲۳ | ۰,۷۱۲ | ۰,۷۱۴ |
|          | ۳          | ۵۱, ۵۰, ۴۹                                         | ۰,۷۳۵ | ۰,۷۳۲ | ۰,۷۷۶ |
|          | ۸          | ۳۷, ۳۶, ۳۵, ۳۴, ۳۳, ۳۲, ۳۱, ۳۰                     | ۰,۸۱۲ | ۰,۶۹۶ | ۰,۸۳۷ |
|          | ۵          | ۴۸, ۴۷, ۴۶, ۴۵, ۴۴                                 | ۰,۸۳۴ | ۰,۷۳۶ | ۰,۷۷۴ |
| پژوهشی   | ۸          | ۱۱, ۱۰, ۹, ۸, ۷, ۶, ۵, ۴                           | ۰,۸۷۴ | ۰,۷۹۲ | ۰,۷۷۶ |
|          | ۳          | ۳, ۲, ۱                                            | ۰,۷۴۴ | ۰,۶۶۵ | ۰,۷۰۹ |
|          | ۳          | ۲۲, ۲۱, ۲۰                                         | ۰,۸۸۶ | ۰,۶۴۱ | ۰,۸۰۱ |
|          | ۸          | ۱۹, ۱۸, ۱۷, ۱۶, ۱۵, ۱۴, ۱۳, ۱۲                     | ۰,۸۰۷ | ۰,۷۳۴ | ۰,۷۲۳ |

<sup>۱</sup>Average Variance Extracted

<sup>۲</sup>Composite Reliability

در نهایت باید گفت در مرحله تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی شامل فرآیند تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس (مدل‌سازی معادلات ساختاری) استفاده شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴.۱ توصیف نمونه

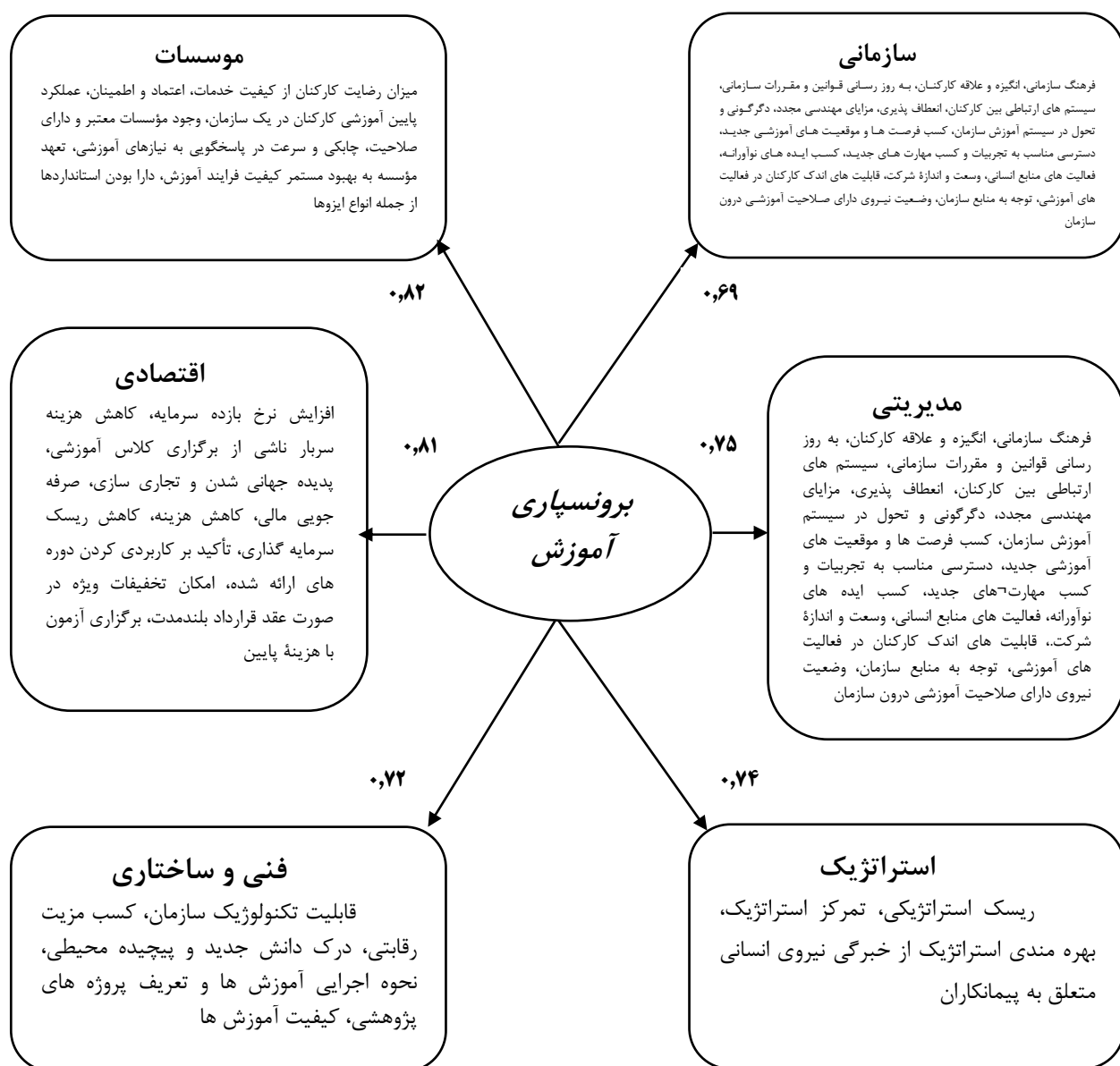
در جدول شماره چهار، نمونه از منظر جمعیت شناختی به‌طور خلاصه آورده شده است. در بخش آمار توصیفی نشان داد که از بین کلیه کارکنان و مدیران ستادی و دارای حداقل تحصیلات کارشناسی که به عنوان جامعه آزمودنی انتخاب گردیده است ۶۳ درصد مرد و ۳۷ درصد زن هستند، همچنین تفکیک پاسخ دهندگان بر اساس سن آنها نشان می‌دهد که بیشترین درصد از افراد مورد مطالعه در رده سنی زیر ۳۵ سال می‌باشند. در ادامه بیشترین گروه نمونه از افراد مورد مطالعه را افراد پاسخگو با تحصیلات لیسانس تشکیل می‌دهند و بیشترین سابقه کاری مربوط به گروهی با سابقه کار بین ۵ تا ۱۰ سال می‌باشد.

جدول (۴) ویژگی جمعیت شناختی

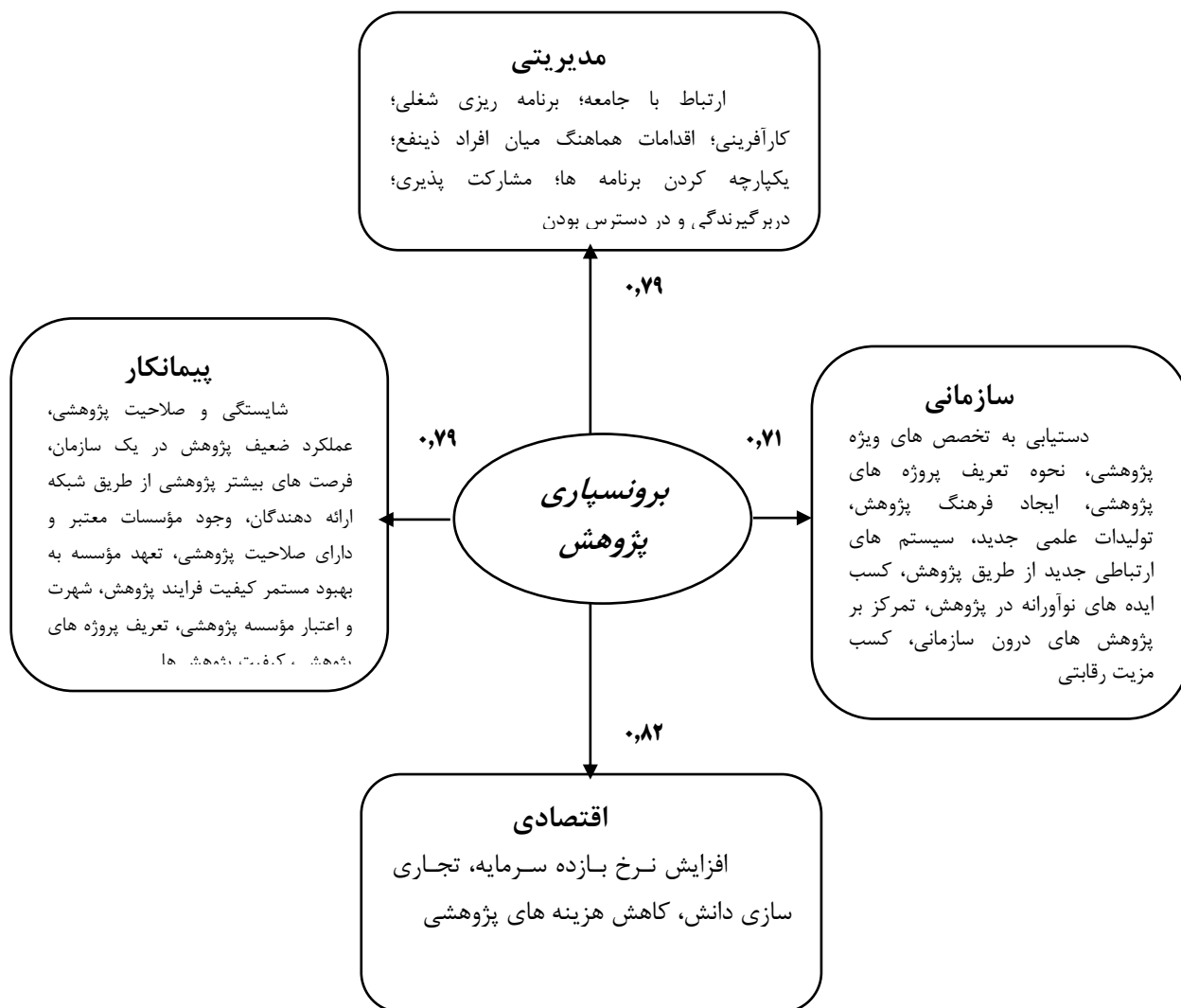
| ویژگی جمعیت شناختی | طبقه             | فراوانی | درصد |
|--------------------|------------------|---------|------|
| جنسیت              | مرد              | ۱۳۳     | ۶۳   |
|                    | زن               | ۷۸      | ۳۷   |
| میزان تحصیلات      | لیسانس           | ۱۱۶     | ۵۵   |
|                    | فوق لیسانس       | ۷۶      | ۳۶   |
|                    | دکتر             | ۱۹      | ۹    |
| سن                 | زیر ۳۵ سال       | ۱۷۷     | ۸۴   |
|                    | ۳۵ تا ۴۵         | ۲۳      | ۱۱   |
|                    | ۴۵ سال به بالا   | ۱۱      | ۵    |
| سابقه خدمت         | کمتر از ۵ سال    | ۱۵      | ۷    |
|                    | بین ۵ تا ۱۰ سال  | ۱۲۷     | ۶۰   |
|                    | بین ۱۰ تا ۱۵ سال | ۴۶      | ۲۲   |
|                    | بیشتر از ۱۵ سال  | ۲۳      | ۱۱   |

##### ۴.۲ آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش

در این مرحله رابطه علت و معلولی عوامل موثر بر برونسپاری آموزشی و پژوهش سازمان‌ها در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. همان‌طور که در شکل‌های شماره یک و دو نمایان است، تاثیر این عوامل و ابعاد هر یک بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در وزارت نیرو معنی دار و مثبت است.



شکل (۱) ضرایب تأثیر علی موثر در برونسپاری آموزش



شکل (۲) ضرایب تأثیر علی عوامل موثر در برونسپاری پژوهش

در شکل دو و سه ضریب تأثیر علی مدل پژوهش و رابطه عوامل اصلی بر برونسپاری آموزش و پژوهش سازمانها در سطح وزارت نیرو را نمایش می دهد. خروجی PLS تایید کننده کلیه فرضیه پژوهش است که در جدول زیر نمایان است. از آنجایی که تمامی مقادیر  $t$  بالای ۱٫۹۶ هستند، تمامی فرضیه ها تایید می شوند.

جدول ۵- بررسی فرضیه های پژوهش

| نتیجه | t-آماره<br>value | ضرایب استاندارد<br>شده | فرضیه ها                                         |
|-------|------------------|------------------------|--------------------------------------------------|
| قبول  | ۱۴٫۷۸            | ۰٫۷۵                   | عوامل مدیریتی ← برونسپاری آموزش سازمانها         |
| قبول  | ۱۲٫۵۵            | ۰٫۶۹                   | عوامل سازمانی ← برونسپاری آموزش سازمانها         |
| قبول  | ۱۵٫۹۹            | ۰٫۷۲                   | عوامل فنی و ساختاری ← برونسپاری آموزش سازمانها   |
| قبول  | ۱۲٫۰۱            | ۰٫۷۴                   | عوامل استراتژیک ← برونسپاری آموزش سازمانها       |
| قبول  | ۱۳٫۷۶            | ۰٫۸۱                   | عوامل اقتصادی ← برونسپاری آموزش سازمانها         |
| قبول  | ۱۹٫۴۷            | ۰٫۸۲                   | عوامل مرتبط با مؤسسات ← برونسپاری آموزش سازمانها |

|                                                   |      |       |      |
|---------------------------------------------------|------|-------|------|
| عوامل مدیریتی ← برونسپاری پژوهش سازمان‌ها         | ۰,۷۹ | ۱۵,۱۲ | قبول |
| عوامل اقتصادی ← برونسپاری پژوهش سازمان‌ها         | ۰,۸۲ | ۱۵,۵۱ | قبول |
| عوامل سازمانی ← برونسپاری پژوهش سازمان‌ها         | ۰,۷۱ | ۱۵,۰۱ | قبول |
| عوامل مرتبط با موسسات ← برونسپاری پژوهش سازمان‌ها | ۰,۷۹ | ۱۳,۴۴ | قبول |

## بحث و نتیجه گیری

بطور کلی دنیای امروز پر از پیچیدگی‌های است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران در کلیه سطوح را بعنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران حوزه‌های آموزش و پژوهش سازمانی با چالش‌های فراوان روبرو کرده است. در این شرایط برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی برای غلبه بر مشکلات موجود بر سر راه بهبود این حوزه‌ها می‌تواند راهگشا باشد، در همین راستا، پژوهش حاضر نیز، درصدد بررسی عوامل موثر در برونسپاری آموزش و پژوهش سازمان‌ها بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی آن‌ها باشد، در ادامه مطابق نتایج پژوهش، به بحث و تفسیر فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

برونسپاری آموزش به یک مدل مدیریتی اشاره دارد که بر اساس آن سازمان‌ها فعالیت‌های مربوط به آموزش کارکنان خود را به طور جزئی یا کلی به سازمان‌ها و شرکت‌های حرفه‌ای فعال در زمینه آموزش، برونسپاری می‌کنند. این مدل مدیریتی (برونسپاری آموزش) به یک موقعیت برد-برد می‌انجامد و ضمن کاهش هزینه‌های مرتبط با نگهداری سیستم آموزش، به ارتقای مزیت‌های رقابتی یک سازمان کمک می‌کند، یافته‌های پژوهش تاثیر عوامل سازمانی، مدیریتی، فنی و ساختاری، استراتژیک، اقتصادی و مرتبط با موسسه را در برونسپاری آموزش سازمان‌ها مورد تأیید قرار داد.

عوامل مدیریتی از جمله عوامل تأیید شده در این پژوهش می‌باشد، بهبود کیفیت خدمات، همکاری و مشارکت با کارکنان، اولویت قرار دادن اهداف سازمانی توسط مدیران، اعمال درست مدیریت استراتژیک، تعاملات مدیران، ادراک مثبت مدیران به استفاده از برونسپاری، مدیریت و نظارت در موفقیت یا عدم موفقیت برونسپاری این فعالیت‌ها نقش پررنگی دارد، بدون شک اگر کیفیت خدمات آموزشی در سطح مطلوبی باشد کلیه مدیران و تصمیم‌گیران سازمان از برونسپاری استقبال خواهند کرد. همچنین میزان همکاری و مشارکت با کارکنان نیز از دیگر مواردی است که به اجرای صحیح و بدون مقاومت برونسپاری در حوزه آموزش کمک شایانی می‌کند. در ادامه اولویت قرار دادن اهداف سازمانی موجب می‌گردد اهمیت آموزش‌های بروز و کاربردی برای مدیران آشکار شده و برای رسیدن به اهداف روی به استفاده از خدمات شرکت‌های بروز در حوزه آموزش‌های سازمانی آورند و در همین خصوص اگر مدیریت نگاه استراتژیک به سازمان داشته باشد حتماً و قطعاً از ابزارهای سنتی آموزش کارکنان دوری جسته و روی به برونسپاری این فعالیت در جهت بهره‌مندی از خدمات نوین خواهند آورد. در نهایت میزان تعامل مدیران و ادراکی و حسی که نسبت به برونسپاری فعالیت‌های آموزشی از دیگر عوامل سازمانی اثرگذار در موفقیت یا عدم موفقیت برونسپاری آموزش می‌باشد. در خصوص عوامل سازمانی یافته‌های فرضیه حاضر با نتایج پژوهش‌های شتری (۲۰۱۷)، زیلانی و همکاران (۲۰۱۷)، ماترینا و همکاران (۲۰۱۷)، ماترینا و همکاران (۲۰۱۷)، لی (۲۰۱۷)، اشمیت و همکاران (۲۰۱۶)، وینگ (۲۰۱۵)، زیخن و

بلویسته (۲۰۱۵)، چوده‌هوریا و بارتلت (۲۰۱۴)، سیمون و گیسیون (۲۰۰۸)، گاینی و کلاس (۲۰۰۸)، گالاناک (۲۰۰۸)، سیروس (۱۳۹۲)، حجاریان و ره‌اننده پور (۱۳۹۲)، کرمی و همکاران (۱۳۹۲) و حسنی (۱۳۹۱) هم راستا می باشد. عامل دوم عوامل سازمانی می باشد، فرهنگ سازمانی، انگیزه و علاقه کارکنان، بروزرسانی قوانین و مقررات سازمانی، سیستم‌های ارتباطی بین کارکنان، انعطاف پذیری، مزایای مهندسی مجدد، دگرگونی و تحول در سیستم آموزش سازمان، کسب فرصت‌های و موقعیت‌های آموزشی جدید، دسترسی مناسب به تجربیات و کسب مهارت‌های جدید، کسب ایده‌های نوآورانه، فعالیت‌های منابع انسانی، وسعت و اندازه شرکت، قابلیت‌های اندک کارکنان در فعالیت‌های آموزشی، توجه به منابع سازمان، وضعیت نیروی دارای صلاحیت آموزشی درون سازمان همگی به برونسپاری آموزش در سازمان‌ها کمک می کند. بدون شک صلاحیت و توانمندی مدیران، ادراک مثبت مدیران و نظارت بر استفاده از برونسپاری آموزش و پژوهش توسط مدیران امری است که می تواند در موفقیت این فعالیت‌ها در سازمان نقش بسزایی داشته باشد، اگر مدیران صلاحیت لازم و یا حتی ادراک مثبت به این موضوع نداشته باشند، طبیعی است که نمی تواند بخوبی این فعالیت‌ها را نظارت کرده و عملاً برونسپاری این فعالیت‌ها با مشکل و چالش مواجه خواهد شد، از طرفی برونسپاری آموزشی به طور قابل توجهی به نفع مدیران است چرا که علاوه بر صرفه جویی در هزینه‌ها باعث می شود که براحتی به متخصصان امر آموزش دسترسی پیدا کنند. علاوه بر موارد بالا بایستی بیان شود یکی از عوامل مؤثر بر روی رضایت کارکنان، کیفیت خدمات ارائه شده است و از آنجا که کیفیت خدمات به طور مستقیم در ارتباط با نحوه آموزش کارکنان ارائه دهنده این خدمات است، مدیران سازمان‌ها برای افزایش کیفیت خدمات به استفاده از برونسپاری آموزشی روی می آورند در خصوص عوامل مدیریتی مؤثر بر برونسپاری فعالیت‌های آموزشی نتایج یافته های محققانی همچون گروور و همکاران (۲۰۱۷)، شتری (۲۰۱۷)، کولن و همکاران (۲۰۱۷)، اسپینورد ریگوئز و همکاران (۲۰۱۷)، زیلانی و همکاران (۲۰۱۷)، شیها و چیانگ (۲۰۱۱)، شهبازی (۱۳۹۳) و کرمی و همکاران (۱۳۹۲) در تائید یافته های فرضیه حاضر می باشد.

همچنین نقش عوامل فنی و ساختاری در فعالیت های آموزشی مورد تائید قرار گرفت، مواردی همچون قابلیت تکنولوژیک سازمان، کسب مزیت رقابتی، درک دانش جدید و پیچیده محیطی، نحوه اجرایی آموزش‌ها و تعریف پروژه‌ها، کیفیت آموزش‌ها؛ وجود قابلیت و زیرساخت های تکنولوژیک در سازمان از ضروریات اجرای برونسپاری در حوزه آموزش می باشد، زیرا امروزه استفاده از آموزش‌های راه دور و ایجاد ارتباطات مجازی روزبه روز در حال گسترش است. از طرفی نحوه اجرایی آموزش‌ها و تعریف پروژه‌های آموزشی مدنظر سازمان از نظر فنی نیز در برونسپاری نقش غیرقابل انکاری دارد. زیرا هر چه از نظر فنی سطح فعالیت‌های آموزشی مد نظر در وضعیت مطلوبی قرار داشته باشد، برونسپاری آن نیازمند دقت و عملکرد بهتری می باشد. اما موردی که نمیتوان از آن چشم پوشی کرد وجود زیرساخت های لازم برای برونسپاری آموزش است، زیرا یکی از مزایای برونسپاری که در ادبیات پژوهش بارها به آن تاکید شده بود کاهش هزینه ها و صرفه جویی در زمان کارکنان بود که لازمه آن استفاده از زیرساخت های ارتباطی و اطلاعاتی بود که حتما باید مد نظر قبل از تصمیم به برونسپاری آموزش گرفته شود. البته باید در نظر داشت یکی از محرک‌های گرایش به برونسپاری دسترسی به تکنولوژی می باشد، به خاطر اینکه سازمان‌ها تمایل به بهبود خدمات فنی دارند یا آنها نمی توانند دانش فنی را بیابند و یا اینکه آنها نیاز به دسترسی سریع و قابل اطمینان به تکنولوژی جدید دارند. بیشتر خدمات منابع انسانی سنتی شامل آموزش و ... می باشد، این انواع وظایف می توانند به سادگی توسط شرکت‌هایی که تخصص در زمینه و زیرساخت این خدمات دارند مدیریت و انجام شوند. یافته های این فرضیه در خصوص نقش

عوامل ساختاری و فنی با نتایج پژوهش‌های محققانی همچون آن(۲۰۱۷)، لی و همکاران(۲۰۱۷)، وینگ(۲۰۱۵)، گالاناکي و دیگران(۲۰۰۸)، حسنی(۱۳۹۱) و کرایه چیان(۱۳۹۰) همخوانی و مطابقت دارد.

بدون شک عوامل اقتصادی و مالی یکی از اثرگذارترین عوامل در اجرای برونسپاری سازمان‌های آموزشی می باشد خصوصاً با توجه به بودجه و اعتبارات محدود سازمان‌ها این امر اهمیت دوچندانی پیدا نموده است. یکی از اصلی ترین دلایل برای استفاده از برونسپاری فعالیت‌ها کاهش هزینه هاست. با پیشرفت تکنولوژی بسیاری از سازمان‌ها به دنبال این هستند تا با استفاده از امکانات مراکز آموزشی بزرگ، یادگیری کارکنان خود را افزایش و به دنبال آن باعث صرفه جویی در هزینه های خود شوند. در واقع برون سپاری به عنوان یک ابزار اجرایی ساده اقتصادی، روز به روز نمود بیشتری در راستای حل معضل بزرگی سازمان‌های دارد. مدیران ارشد سازمان‌ها در هنگام تصمیم گیری برای برونسپاری آموزش‌های سازمانی به عواملی همچون افزایش نرخ بازده سرمایه، کاهش هزینه سربار ناشی از برگزاری کلاس آموزشی، پدیده جهانی شدن و تجاری سازی، صرفه جویی مالی، کاهش هزینه، کاهش ریسک سرمایه گذاری، کیفیت دوره ها و کیفیت کادر آموزشی مؤسسه، تأکید بر کاربردی کردن دوره های ارائه شده، برگزاری دوره های آموزشی در خارج از ساعات اداری و روزهای تعطیل، تنوع دوره های آموزشی، امکان تخفیفات ویژه در صورت عقد قرارداد بلندمدت، برگزاری آزمون مجدد با هزینه پایین برای افرادی که در آزمون نمره قبولی را کسب نکرده اند، گسترش ظرفیت و تنوع دوره های آموزش، تمایل مؤسسه آموزشی به برگزاری دوره ها در داخل دانشگاه، برگزاری دوره‌های آموزشی در صورت به حد نصاب نرسیدن تعداد شرکت کنندگان توجه دارند و هر یک از این شاخص ها که نتواند رضایت آنان را جلب کند بعنوان یک امتیاز منفی آنان را از اجرای برونسپاری فعالیت‌های آموزشی دور خواهد کرد، لذا نقش عوامل اقتصادی پررنگ و غیر قابل چشم پوششی می باشد که این موضوع در پژوهش‌های محققانی همچون سیوا کومار و روی(۲۰۱۷)، اوبرت و ریوارد(۲۰۱۶)، وینگ(۲۰۱۵)، پیری(۱۳۹۵)، باقری و همکاران(۱۳۹۴)، بهرامی و ملکی(۱۳۹۴)، اکبری جوکار و اسداللهی(۱۳۹۳)، حجاریان و رهاننده پور(۱۳۹۲) نیز به تأیید رسیده است.

در نهایت ششمین عامل اثرگذار در برونسپاری فعالیت‌های آموزشی عوامل استراتژیک می باشد، مواردی همچون ریسک استراتژیکی، تمرکز استراتژیک، بهره مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران همگی منجر به تصمیم گیری در برونسپاری آموزش‌های سازمانی خواهند شد، برونسپاری باید به عنوان ابزاری استراتژیک برای سازمان مد نظر گرفته شود تا با اجرای آن، رقابت و عملکرد ارتقاء یابد. برای برونسپاری مؤثر، ابتدا وضعیت استراتژیک سازمان مورد بررسی قرار می گیرد. همچنین باید بتوان نسبت به انجام برونسپاری تصمیم گیری کرد. در طول مرحله تصمیم به برونسپاری به طور واضح انگیزه ها، مزایا، ریسک ها و عوامل مؤثر حاصل از به کارگیری برونسپاری را به عنوان استراتژی کسب و کار، مورد بررسی قرار می دهیم. انجام این کار مستلزم آن است که سازمان شایستگی‌های محوری و حوزه های مناسب برای برونسپاری را شناسایی کند، سپس باید استراتژی مناسب برونسپاری را تعیین کرد. بعد از کامل کردن مرحله اول، ممکن است وظایف یا حوزه های متعددی برای برونسپاری کاندید شوند. یک سازمان برای حفظ موقعیت رقابت پذیری و جایگاهش، باید بتواند شایستگی محوری خود را حفظ کند. این مسأله در زمان برونسپاری حائز اهمیت است؛ چرا که در جریان برونسپاری ممکن است شایستگی‌های محوری یا دانش‌هایی که پایه و مبنای شایستگی‌های محوری آینده هستند، ناخودآگاه به تأمین کننده منتقل گردند و بدین ترتیب، سازمان فرصت‌های خوبی را که می توانست از آن ها برای ایجاد مزیت رقابتی بهره گیرد، از دست بدهد. شایستگی محوری نباید به هیچ وجه برونسپاری شود و

دانش آن فاش شود. برونسپاری شایستگی‌های محوری، خطر تحلیل رفتن و ضعف تمام آنچه که موجودی سازمان محسوب میشود را به دنبال دارد. دیدگاه استراتژیک در موفقیت سازمان‌ها نقش پررنگی دارد و این موضوع در آموزش سازمانی و نقش آن در توانمندسازی کردن کارکنان سازمان نیز مورد توجه قرار می‌گیرد، کارفرمایان به این نتیجه رسیده‌اند که نمی‌توانند در همه زمینه‌ها مزیت و برتری داشته باشند. بنابراین فعالیت‌های غیرهسته‌ای خود را به شرکت‌هایی واگذار می‌کنند که این شرکت‌های در آن فعالیت‌ها شایستگی هسته‌ای دارند. به کمک برونسپاری فعالیت‌های غیرهسته‌ای، مدیران امیدوارند که بتوانند روی نقش‌هایی باارزش افزوده بیشتری تمرکز کنند. سازمان‌هایی که فعالیت‌های خود را برونسپاری کرده‌اند گزارش نموده‌اند که وظایف اداری را بیش از ۵۰ درصد کاهش داده و تمرکز استراتژیک را بیش از درصد افزایش داده‌اند. برونسپاری‌هایی که با انگیزه استراتژیک صورت می‌گیرند، بر قابلیت و شایستگی تأکید می‌ورزند. در اینجا تمرکز روی این مطلب است که از مهارت‌های تخصصی، دانش‌فرایندها و قابلیت‌های یافت شده در بیرون از سازمان بهره‌گیری نموده و از این داده‌ها (ورودی‌ها) برای کمک در بهبود اثربخشی و کارآیی عملیات استفاده نماییم. مهمتر اینکه اگر برونسپاری استراتژیک به درستی انجام گیرد نه تنها به عملیات کمک می‌نماید، بلکه در برتری‌های رقابتی و استراتژیکی سازمان نیز سهمیم خواهد بود. اندیشمندانی همچون لی (۲۰۱۷)، زیخن و بلویسته (۲۰۱۵) و باقری و همکاران (۱۳۹۴) اعتقاد دارند اگر در برنامه استراتژیک سازمان نقش آموزش‌های سازمانی دیده شود روند برونسپاری این فعالیت‌ها به جهت اهمیت آن بیشتر مورد توجه برنامه ریزان و تصمیم‌گیران سازمان‌ها قرار خواهد گرفت.

در نهایت عوامل مرتبط با پیمانکار بعنوان متولیان برونسپاری فعالیت‌های آموزشی از اصلی‌ترین ارکان موفقیت برونسپاری این فعالیت‌ها می‌باشد. شناسایی و انتخاب پیمانکار مناسب، گام چهارم و یکی از مهمترین مراحل برونسپاری آموزش به شمار می‌آید. بطور کلی یکی از وظایف مدیران و کارشناسان آموزش سازمان، شناسایی و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی از سازمان‌ها، شرکت‌های و کارگزاران خدمات آموزش سازمان است. برای برونسپاری آموزش سازمان نیز برخورداری از این اطلاعات بسیار ضروری است. علاوه بر این معمولاً سازمان‌های بزرگ برای اجرای طرح‌های برونسپاری آموزش خود از روش‌های مرسوم برگزاری مناقصه نیز استفاده می‌کنند. در هر حال، انتخاب موسسه پیمانکار تأثیر مستقیمی بر توفیق یا عدم توفیق طرح‌های برونسپاری آموزش سازمانی دارد. لذا در انتخاب آنان باید ملاک‌های علمی، نیروی انسانی، تجهیزات و منابع آموزشی، تجربیات و سوابق اجرایی، فرایندهای عملیاتی، هزینه‌ها و ... را متناسب با ماهیت و ویژگی‌های انواع آموزش از پیش تعریف کرد و مورد توجه قرار داد. قرارداد برونسپاری در واقع پل ارتباطی بین شرکت و پیمانکار به شمار می‌آید. بنابراین در تنظیم و عقد آن باید ابعاد متفاوت موضوع بررسی شده باشد. در قراردادهای آموزشی باید علاوه بر موارد اجرایی و شرح خدمات مرسوم که شامل زمان، مکان و هزینه‌ها می‌شود، لازم است به جنبه‌های کیفیت آموزش همچون منابع آموزشی مورد استفاده، روش‌ها و فرایندهای آموزشی، کیفیت استادان، مسئولیت و نقش شرکت در نظارت بر اجرای آموزش، آزمون‌های میان دوره و پایان دوره، تعداد و کیفیت پروژه‌ها، تکالیف آموزشی، کارورزی‌ها و فعالیت‌های علمی و از این قبیل بطور ویژه توجه داشت. تجربه نشان داده است که بهترین برنامه‌ها یا قراردادهای نیز در عمل نیازمند نظارت و اصلاح مستمر هستند. بنابراین نظارت بر اجرای قرارداد مرحله مهمی است که مسئولیت و مراحل آن باید در مفاد قراردادهای برونسپاری بطور دقیق و جدی مورد توجه قرار گیرد. عواملی همچون میزان رضایت کارکنان از کیفیت خدمات، اعتماد و اطمینان، عملکرد پایین آموزشی کارکنان در یک سازمان، وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت،

چابکی و سرعت در پاسخگویی به نیازهای آموزشی، تعهد مؤسسه به بهبود مستمر کیفیت فرایند آموزش، دارا بودن استانداردها از جمله انواع ایزوها، شهرت و اعتبار مؤسسه آموزشی، استقبال مؤسسه از برگزاری همایش های مختلف در داخل دانشگاه می تواند زمینه تمایل سازمان ها با انعقاد قرارداد با شرکت های فعال در زمینه اجرای آموزش های سازمانی را فراهم کند. میزان رضایت کارکنان سازمان، ارباب رجوعان و ... از کیفیت خدمات ارائه شده توسط پیمانکاران سبب ادامه همکاری و موفقیت و یا شکست و تعطیلی برونسپاری این فعالیت ها می گردد. زیرا نحوه عملکرد پیمانکاران منجر به بروز و یا عدم بروز اعتماد و اطمینان در رابطه بین کارفرما و پیمانکار می گردد و در نحوه اجرای برونسپاری فعالیت های آموزشی اثرگذار است. البته باید اذعان نمود وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت در جلب اعتماد سازمان ها برای برونسپاری فعالیت های آموزشی نقش بسزایی دارد، این یافته نیز توسط محققانی همچون وارانسیوا و رز (۲۰۱۴)، شیها و چیانگ (۲۰۱۱)، گایینی و کلاس (۲۰۰۸) و دستیاری و همکاران (۱۳۹۳) مورد تأیید قرار گرفته است.

در خصوص برونسپاری فعالیت های پژوهشی نیز یافته های پژوهش تأثیر عوامل سازمانی، مدیریتی، اقتصادی و مرتبط با پیمانکار را در برونسپاری فعالیت های پژوهشی مورد تأیید قرار داد. عوامل مدیریتی از جمله عوامل تأیید شده در این پژوهش می باشد، بهبود کیفیت پژوهش های انجام شده، کیفیت و مدیریت ریسک، نظارت و ارزشیابی دقیق مدیران بر فرایند برونسپاری امور هستند که در موفقیت یا عدم موفقیت برونسپاری این فعالیت ها نقش پررنگی دارد، زیرا این امر منجر به بروز انگیزه و علاقه در کارکنان می شود و البته عدم توجه به عوامل مدیریتی سبب خلل در برونسپاری و احیاناً شکست این فعالیت در سازمان ها می گردد. در کنار این عوامل، صلاحیت و توانمندی شخص مدیر نیز در موفقیت برونسپاری پژوهش باید مورد لحاظ قرار گیرد. مدیران قوی و دارای صلاحیت ابزار و منابع بهتری برای برونسپاری در اختیار خود قرار می دهند و این اجازه را که کارکنان پژوهش همه امور را خود انجام دهند، را به آنان را ندهد. از طرفی در برخی سازمان ها کارشناسان خبره و دارای صلاحیت و علاقمند به پژوهش در سازمان به وفور یافت می شود، لذا برونسپاری این فعالیت ها امر منطقی و قابل قبول از نظر کارکنان این سازمان به نظر نخواهد رسید و مقاومت و مشکلات عدیده ای در سر اجرای آن رخ خواهد داد. در خصوص عوامل مدیریتی یافته های فرضیه حاضر با نتایج پژوهش های گروور، چیون و تنگ (۲۰۱۷)، ماترینا و همکاران (۲۰۱۷)، زارع و همکاران (۲۰۱۶)، شهبازی (۱۳۹۳) هم راستا می باشد.

روش برونسپاری در پژوهش و امور تحقیقاتی یک رویکرد سازمانی است که در تمام زمینه ها قابل استفاده است، همانطور که بیان شد این روش ابتدا در صنعت فناوری اطلاعات استفاده شد و سپس در زمینه های دیگری از جمله منابع انسانی، بازاریابی و فروش، خدمات مالی و مدیریت مورد استفاده قرار گرفت. بدون شک دستیابی به تخصص های ویژه پژوهشی، نحوه تعریف پروژه های پژوهشی، ایجاد فرهنگ پژوهش، تولیدات علمی جدید، سیستم های ارتباطی جدید از طریق پژوهش، کسب ایده های نوآورانه در پژوهش، تمرکز بر پژوهش های درون سازمانی، کسب مزیت رقابتی اموری است که می تواند در موفقیت این سازمان های در برونسپاری نقش بسزایی داشته باشد، اگر سازمان ادراک مثبتی به این موضوع نداشته باشند، طبیعی است که نمی تواند بخوبی این فعالیت ها را اجرا کرده و عملاً برونسپاری این فعالیت ها با مشکل و چالش مواجه خواهد شد، در خصوص عوامل سازمانی موثر بر برونسپاری فعالیت های پژوهشی نتایج یافته های محققانی همچون موسکا و بوردلن (۲۰۱۷)، ماترینا و همکاران (۲۰۱۷)، سیوا کومار و روی (۲۰۱۷)، اشمیت و همکاران (۲۰۱۶)، هیگن (۲۰۱۶)، کرمی و همکاران (۱۳۹۲) در تأیید یافته های فرضیه حاضر می باشد.

همچنین نقش عوامل اقتصادی در فعالیت های پژوهشی مورد تأیید قرار گرفت، وجود قابلیت افزایش نرخ بازده سرمایه، مباحث مرتبط با تجاری سازی دانش و از همه مهمتر کاهش هزینه های پژوهشی در سازمان از ضروریات اجرای برونسپاری می باشد، زیرا امروزه استفاده از آموزش های راه دور و ایجاد ارتباطات مجازی روزبه روز در حال گسترش است. از طرفی نحوه اجرا و تعریف پروژه های پژوهشی و کیفیت پژوهش های مدنظر سازمان از نظر مالی نیز در برونسپاری نقش غیرقابل انکاری دارد. زیرا هر چه از نظر مالی سطح فعالیت های پژوهشی مد نظر در وضعیت صرفه اقتصادی قرار داشته باشد، برونسپاری آن تسهیل می یابد. یافته های این فرضیه در خصوص نقش عوامل اقتصادی با نتایج پژوهش های محققانی همچون موسکا و بوردلن (۲۰۱۷)، سیوا کومار و روی (۲۰۱۷)، اوبرت و ریوارد (۲۰۱۶) و باقری و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی و مطابقت دارد.

در نهایت عوامل مرتبط با پیمانکار بعنوان متولیان برونسپاری فعالیت های پژوهشی از اصلی ترین ارکان موفقیت برونسپاری این فعالیت ها می باشد. برای برونسپاری سازمان نیز برخورداری از اطلاعاتی در خصوص شایستگی و صلاحیت پژوهشی، عملکرد ضعیف پژوهش در یک سازمان، فرصت های بیشتر پژوهشی از طریق شبکه ارائه دهندگان، وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت پژوهشی، تعهد مؤسسه به بهبود کیفیت فرایند پژوهش، شهرت و اعتبار مؤسسه پژوهشی، تعریف پروژه های پژوهشی و کیفیت پژوهش ها بسیار ضروری است. لذا در انتخاب مؤسسات مجری پروژه های برونسپاری پژوهشی باید ملاک های علمی، نیروی انسانی، تجهیزات و منابع آموزشی، تجربیات و سوابق اجرایی، فرایندهای عملیاتی، هزینه ها و ... را متناسب با ماهیت و ویژگی های انواع پژوهش از پیش تعریف کرد و مورد توجه قرار داد. البته باید اذعان نمود وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت در جلب اعتماد سازمان ها برای برونسپاری فعالیت های پژوهشی نقش بسزایی دارد، این یافته نیز توسط محققانی همچون نگ و همکاران (۲۰۱۷)، اسپینورد ریگوئز و همکاران (۲۰۱۷)، اوبرت و ریوارد (۲۰۱۶)، شیها و چیانگ (۲۰۱۱)، گالاناک و دیگران (۲۰۰۸)، بهرامی و ملکی (۱۳۹۴)، اکبری جوکار و اسداللهی (۱۳۹۳)، حسنی (۱۳۹۱) مورد تأیید قرار گرفته است.

در نهایت باید اذعان نمود انجام برونسپاری آموزش و پژوهش سازمان ها بدون تحلیل عوامل فوق ریسک آن را افزایش می دهد و در خیلی موارد به فاجعه تبدیل می شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، مهمترین راهکارهای بهبود برونسپاری آموزش و پژوهش سازمان ها عبارتند از:

بهترین روش برونسپاری پژوهش سازمان ها روش ادغامی برونسپاری به شرکت های دانش بنیان است. در این روش برونسپاری هدف استفاده از متخصصان بیرونی توأم با بهره گیری از نخبگان دانشگاهی است. این امر علاوه بر تحت پوشش قرار دادن بعد علمی فعالیت ها، با دیدی وسیع بعد کاربردی بودن نتایج تحقیقات را نیز در نظر می گیرد.

همزمان برونسپاری فعالیت های آموزشی و پژوهشی در سازمان ها به منظور افزایش عملکرد و کیفیت همگام با استفاده از تجربیات دیگر سازمان های پیشرو و مطرح در جهان گسترش یابد و الگو برداری مناسب صورت گیرد.

با جذب منابع مالی و حمایت های مدیران عالی دفاتر انتقال فناوری، مراکز رشد و پارک های علم و فناوری در سازمان در جهت افزایش برون سپاری فعالیت های آموزشی و پژوهشی احداث شود تا به عنوان واحد های سازمانی جدا که به امور آموزشی و پژوهشی سازمان ها بپردازند.

سمینار و کارگاه های آموزش در خصوص برونسپاری تحقیقات و آموزش و عوامل دخیل در موفقیت آن برای کلیه برنامه ریزان و تصمیم گیران برگزار گردد و از تجربیات موفق تجلیل بعمل آید.

پژوهشگران دانشگاهی به طور منعطف در برونسپاری، به عنوان پژوهشگران، مخترعان، واگذار کنندگان امتیاز یا کارآفرینان درگیر شوند زیرا بدین وسیله در آنها دانش و مهارت های عمومی تر برای برونسپاری فعالیت های آموزشی و پژوهشی تقویت می گردد.

در جهت توسعه و حمایت از کارکنان مستعد برای برانگیختن توانایی های کارکنان با استعداد به فنونی مثل طوفان مغزی، گروه اسمی و دلفی با توجه بیشتری نگاه کرده و از آنها به صورت کارآمدتر استفاده نمایند.

### منابع فارسی

اکبری جوکار، محمدرضا و اسداللهی، الهام. (۱۳۹۳). برونسپاری مدیریت آموزش سازمان ها و معیارهای انتخاب بعنوان شرکای سازمان های طرف چهارم آموزش. تهران: سومین همایش آسیب شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان ها.

باقری، مسلم؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و کیانی، مهرداد. (۱۳۹۴). طراحی الگوی عوامل موثر بر تصمیم گیری جهت برونسپاری فعالیت ها (مورد مطالعه: شرکت صنایع آپتیک اصفهان)، فصلنامه علمی و پژوهشی بهبود مدیریت، دوره ۹، شماره ۲۹، صص ۱۶۶-۱۳۷. بهرامی، ابوالفضل و ملکی، محمدحسن. (۱۳۹۴). انتخاب مؤسسه آموزشی مناسب به منظور برونسپاری آموزش های سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه قم). نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال چهارم، شماره ۲، صص ۲۶۰-۲۴۲.

توکلی مقدم، رضا، وفایی فر، زهرا، مقدم ضیابری، سیدمهرداد، یوسف پور، اسماعیل و غلامی، بختیار. (۱۳۹۳). عارضه یابی برونسپاری فعالیت های واگذاری شده و ارائه مدل در شرکت آب و فاضلاب استان مازندران. طرح پژوهشی.

پیری، زهرا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر برونسپاری طرح های آموزش و کارآفرینی بر چابکی سازمانی کمیده امداد امام خمینی (ره) شهرستان زاهدان. دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده مدیریت و حسابداری.

حجاریان، مسعود و رهاننده پور لنگرودی، رفیع. (۱۳۹۱). استراتژی برونسپاری. نشریه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

حسینی، محمد. (۱۳۹۱). ارزشیابی از فعالیت های برونسپاری در سوادآموزی و ارائه برنامه مناسب برای بهبود کیفیت آموزشی، طرح پژوهشی.

رجبی مسرور، حسن و جهانشاهی، حسن. (۱۳۹۴). ارزیابی ریسک های برونسپاری پژوهش و توسعه با رویکرد فازی مطالعه مورد: پروژه های پژوهش و توسعه. تهران: هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، انجمن مدیریت پروژه ایران.

رضایی منتقی. (۱۳۹۳). مطالعه موانع برونسپاری آموزش در ورزش از دیدگاه کارشناسان و مدیران ورزشی استان کردستان. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

رفیع بخش، مینا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه هزینه آموزش منابع انسانی و بازده سهام شرکت ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه. دستیاری، اکرم، محمدی، محمد و بردستانی، حسین. (۱۳۹۳). برونسپاری در مدیریت منابع انسانی. اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی.

سیروسی، مریم. (۱۳۹۲). شناسایی چالش ها و فرصت های برونسپاری آموزش ضمن خدمت کارکنان در شرکت های صنعتی شهر مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد.

شهبازی، فرخنده. (۱۳۹۳). ارزیابی و رتبه بندی شاخص های کلیدی موفقیت در برونسپاری بلندمدت پروژه های نرم افزاری مطالعه موردی شرکت ارتباطات زیرساخت. دانشگاه پیام نور استان تهران.

عموزاده، محمد؛ قهرمانی، محمد؛ خراسانی، اباصت و فراسخواه، مقصود. (۱۳۹۴). بررسی نظام آموزش و توسعه کارکنان در سازمان های ایرانی (مطالعه وضعیت موجود). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۶، صص ۷۳-۲۵.

قیومی، آریادخت. (۱۳۹۴). رابطه بین هوش اخلاقی و سلامت سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه های آزاد اسلامی تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد رودهن.

کرایه چیان، سارا. (۱۳۹۰). بررسی عوامل موثر بر فرایند برونسپاری پروژه های تحقیقاتی شرکت مپنا. دانشگاه علامه طباطبائی. کرمی، مرتضی، آهنگیان، محمدرضا و سیروسی، مریم. (۱۳۹۲). راهبرد برونسپاری در آموزش های سازمانی؛ درس هایی برای مدیران. گرگان: دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی حکیم جرجانی.

میرزائی، رویا. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر استراتژی برونسپاری بر عملکرد پژوهشی مؤسسه تحقیقات ارتباطات و فناوری اطلاعات. دانشگاه پیام نور تهران.

نجفی زاده، حسین. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر کیفیت آموزش کارکنان شهرداری های شهرستانهای لامرد و مهر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد.

## منابع لاتین

- Aubert, B. A., & Rivard, S. (2016). A Commentary on, The role of transaction cost economics in information technology outsourcing research: A meta-analysis of the choice of contract type. *Journal of Strategic Information Systems*, 1(25): pp 64-67.
- Balland, P. A. (2012). Proximity and the evolution of collaboration networks: evidence from research and development projects within the global navigation satellite system (GNSS) industry. *Regional Studies*, 46(6), 741-756.
- Bansal, A. (2014). Training Process Outsourcing –Emerging Need of Various Medium and Small Sized Companies. *International Journal of Innovative Science and Modern Engineering (IJISME)*, Vol. 2 (4): pp 2319-6386.
- Bucki, J. (2017). The Advantages and Disadvantages of Outsourcing in Business. *Operations & Technology, the balance Reference, Business Dictionary*.
- Cullen, S., Shanks, G., Davern, M., & Willcocks, L. (2017, January). A Framework for Relationships in Outsourcing: Contract Management Archetypes. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Espino-Rodríguez, T. F., Chun-Lai, P., & Gil-Padilla, A. M. (2017). Does outsourcing moderate the effects of asset specificity on performance? An application in Taiwanese hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, pp ۲۸, ۱۲-۲۷.
- Chaudhuri, S. & K.R. Bartlett (2014). "The Relationship between Training Outsourcing and Employee Commitment to Organization". *Human Resource Development International*, Vol. 17, Issue 2: 145-163.
- Galanaki, E, Bourantas, D, & Papalexandris, N. (2008). A decisionmodel for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, ۱۹(۱۲), ۲۳۳۲-۲۳۵۱.
- Gainey, T.W. & B.S. Klaas (200۸). "The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction". *Journal of Management*, April 29, 2: 207-229.
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, ۹۶۳-۹۷۱.
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (2017). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4): 89-116.
- Kshetri, N. (2017). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management*, 13(1): 38-56.
- Higón, D. A. (2016). In-house versus external basic research and first-to-market innovations. *Research Policy*, 45(4): 816-۸۲۹.
- Materia, V. C., Pascucci, S., & Dries, L. (2017). Are In-House and Outsourcing Innovation Strategies Correlated? Evidence from the European Agri-Food Sector. *Journal of Agricultural Economics*, 68(1): pp 249-268.
- Mosca, J. B., & Bordelon, G. R. (2017). Human Resource Managers Detect Management & Legal Disadvantages to Outsourcing. *Business, Management and Economics Research*, 3(2), 8-17.
- Ng, S. W., Chan, T. M. K., & Yuen, W. K. G. (2017). Outsourcing extra-curricular activities: A management strategy in a time of neoliberal influence. *International Journal of Educational Management*, 31(4).
- Lee, J. (2017). Strategic risk analysis for information technology outsourcing in hospitals. *Information & Management Samantra*, Chitrasen, Saurav Datta, Siba Shankar Mahapatra (2013). Risk assessment in IT outsourcing using fuzzy decision-making approach: An Indian perspective, *Expert Systems with Applications*, Volume 41, Issue 8, Pages 4010–4022.
- Schmidt, N., Erdogmus, T., & Rosenkranz, C. (2016). Are We That Different? Cultural Patterns and their Effect on Information Technology Outsourcing Relationship Quality.
- Simmonds, D, & Gibson, R. (2008). A model for outsourcing HRD. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 4-18.
- Siva, K., & Roy, S. (2017). Control systems in outsourcing new product development: role of globalization and digitizability. *European Journal of Innovation Management*, 20(2).
- Shih, HA, & Chiang, YH. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect . *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 163-180.
- Solansky, S. T. (2014). To fear foolishness for the sake of wisdom: A message to leaders. *Journal of business ethics*, 122(1), ۳۹-۵۱.
- Spiller, C., Pio, E., Erakovic, L., & Henare, M. (2011). Wise up: Creating organizational wisdom through an ethic of Kaitiakitanga. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 223-235.
- Tourani S, Maleki M, Ghodousi-Moghadam S, Gohari M. (2010). Efficiency and Effectiveness of the Firoozgar Teaching Hospital's Pharmacy after Outsourcing, *Tehran, Iran. JHA.*; 12(38): 59-70.
- Un, C. A. (2017). Absorptive capacity and R&D outsourcing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 43: 34-۴۷.

- Vorontsova, Anna, Lazar Rusu (2014). Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Recipient – Provider Perspective, *Procedia Technology*, Volume 16, Pages 588–597.
- Wing NG, Shun. (2015). A Case Study on the outsourcing of educational activities in Hong Kong: issues and considerations. *International Journal of Technical Research and Applications* e-ISSN: 2320-8163, www.ijtra.com Special Issue 13 (Jan-Feb 2015), PP. 35-42,
- Zailani, S., Shaharudin, M. R., Razmi, K., & Iranmanesh, M. (2017). Influential factors and performance of logistics outsourcing practices: an evidence of Malaysian companies. *Review of Managerial Science*, 11(1): pp 53-93.
- Zare, M. A., Fard, M. T. T., & Hanafizadeh, P. (2016). The Assessment of Outsourcing IT Services using DEA Technique: A Study of Application Outsourcing in Research Centers. *International Journal of Operations Research and Information Systems (IJORIS)*, 7(1): pp 45-57.
- Žitkien, Rima, Blusyte, Ugne. (2015). The management model of human-resource outsourcing among service companies. *Intellectual Economics* 9: pp 80–89.

## **Studying the influential factors in the Educational and Research Activities Outsourcing**

### **Abstract**

The aim of this study was to study the influential factors in the Educational and Research Activities Outsourcing in Tehran/Iran. To this end, all employees and managers include 468 staffs were participated in present study, among them 211 were selected by Cochran formula and based on ratio multilevel cluster sampling. Data were collected by self questionnaires that the questions of getting a standard questionnaire. Data analysis was done using structural equation modeling by software Smart PLS 2 in two parts, the measurement model and structural section. In the first part, technical characteristics of the questionnaires including reliability, validity, convergent and divergent validity were evaluated. In the second part, software significant coefficients were used to evaluate the hypothesis. Finally, the findings indicated in outsourcing educational activities six organizational actor, administrative, economic, strategic, technical and structural institutions and associated with effective and also in outsourcing research activity of four factors , administrative , technical and organizational structure and associated with institutions need to be considered.

**Key words:** Outsourcing, educational and research, management factors, technical factors.