

ارائه مدلی برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی (مورد: شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ)

***امیر نویدی**، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد،

دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

علی تقی پور ظهیر، دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

سیدعلی اکبر احمدی، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور غرب استان

تهران، ایران

چکیده

هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی بود. در این راستا جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیران شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ که در حدود ۴۶۸ بود و از این میان با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای و نسبتی ۲۱۱ نفر از آنان به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها بر اساس پرسشنامه محقق ساخته بود که در تدوین سوالات آن به فراخور مولفه‌های پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد استخراج و انجام گرفت. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، بررسی اطلاعات و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار Smart PLS 2 در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. در بخش اول ویژگی‌های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مختص PLS بررسی گردید. در بخش دوم، ضرایب معناداری نرم افزار برای بررسی سوال‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. در نهایت یافته‌های پژوهش نشان داد عوامل سازمانی، مدیریتی، فنی و ساختاری و همچنین عوامل مرتبط با پیمانکار در فرایند موفقیت برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی نقش داشته و اثرگذار می‌باشند.

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

* نویسنده مسئول: Amir.Navidi@gmail.com

دریافت مقاله: ۹۶/۱/۲۹ پذیرش مقاله: ۹۶/۳/۲۸

Presenting the Educational and Research Activities Outsourcing Model in Organizations Governmental (Case Study: Great Tehran Electrical Distribution Company)

***Amir Navidi**, PhD student of Educational management, college of Management and economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Ali Taghipour Zahir, Associate Professor in Department of Educational management, college of Management and economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Seyed Ali Akbar Ahmadi, Professor in Department of Public Administration, college of Management, Payame Noor University - Western Tehran Branch, Tehran, Iran

Abstract

The aim of this study was to Presenting the Educational and Research Activities Outsourcing Model in Organizations Governmental 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. The findings of the study indicated that factors such as organizational, managerial, technical and structural factors and actors associated with the contractor in the process of outsourcing success-training activities and research organizations are involved and influential.

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

* Corresponding author: Amir.Navidi@gmail.com

Receiving Date: 18/4/2017 Acceptance Date: 18/6/2017

مقدمه

سازمان‌ها در جوامع انسانی با هدف برآوردن نیازهای مشخص و ویژه‌ای به وجود می‌آیند، کارآمدی سازمان‌ها برآیندی از تحقق اهداف ویژه یا فلسفه وجودی آنهاست. از طرفی جهان در هزاره سوم با شکوفایی شگرف دانش بشری مواجه شد و گسترش حیرت‌آور فناوری‌های حاصل از آن را می‌توان مشاهده کرد [۱۰]. امروزه پژوهش‌ها به روشنی نقش کلیدی توانایی تولید علمی و پژوهشی سازمانها را در پویایی و 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 [۲]. همچنین در این دوران، مدیریت در آموزش سازمان‌های دولتی از اهمیت خاصی برخوردار است و از ظریف‌ترین، دشوارترین و پرمهم‌ترین 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 ایجاد کرد و از منابع مختلف سازمان همانند کارکنان حداکثر بهره را برد و تحقق اهداف را ممکن ساخت [۱۱]. در واقع موضوعی که همه سازمان‌ها و مدیران، 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 در صدد 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 [۲۰].

لذا با توجه به رشد روز افزون فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی مسئله اصلی برای سازمان‌ها این است که برخی از فعالیت‌های خود را به شرکت‌های کوچکتر بسپارند، به

چنین فعالیتی در ادبیات مدیریت برون سپاری^۱ گفته می‌شود. شرکت‌ها برای این کار دلایلی همچون افزایش بازدهی، هزینه، اثربخشی و بهبود عملکرد دارند[۳۶]. برونسپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی 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[۲۸]. از طرفی با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد برون سپاری فرآیندها می‌تواند روشی جهت بالا بردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده تری برای سازمان‌ها باشد، از این رو ارائه مدل‌های برون سپاری پژوهش و آموزش موضوع مهمی است که نبایستی مورد غفلت قرار گیرد[۲۴]. از طرفی توجه به توان آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی از اسناد و مدارک توسعه اقتصادی کشور است، به طوری که برای نمونه در ماده ۷ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴ - ۱۳۹۰) به توضیح 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. هم-چنین 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 [۱۱]، لذا موضوع مهمی که سازمان‌های بدنبال آن هستند این است که مدل برون سپاری مناسب در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، که نتیجه مطلوبی را بدست می‌آورند، کدام است. با توجه به مرور ادبیات و منابع، تحقیقات آکادمیک گسترده و قابل توجهی در زمینه استفاده از برون سپاری در سازمان‌های صورت گرفته، ولی مطالعات علمی محدودی در زمینه برون سپاری حوزه‌های آموزشی و پژوهشی موجود است و خلا یک مدل بهینه در این زمینه کاملاً احساس می‌گردد. لذا این کاستی محقق را بر آن داشته با توجه به فوایدی زیر به بررسی و مطالعه در این حوزه پردازد.

انسجام منابع، ایجاد هماهنگی در فرایند برنامه ریزی و انجام برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی.

توانمندسازی نیروی انسانی و توسعه دانش، پژوهش‌ها در افق برنامه ششم توسعه. تعدیل ساختار فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در سازمان‌های دولتی.

در همین خصوص با عنایت به اهمیت بهسازی آموزش و پژوهش در سازمان‌های دولتی و تأثیری که برون‌سپاری این فعالیت‌ها می‌تواند بر آنان داشته باشد و با توجه به اینکه پژوهش‌های محدودی در این خصوص در سازمان‌های دولتی انجام شده است، هدف این پژوهش ارائه مدلی برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های دولتی بهره‌وری و مهارت نیروی انسانی می‌باشد، لذا بحث آموزش به لحاظ تأثیری که در کارایی و اثربخشی کارکنان دارد توجه

برنامه ریزان را بسوی خود جلب نموده است، بگونه ای که به آموزش به عنوان یک اولویت و ضرورت جهت پیشبرد اهداف و همگامی آن با تغییرات می‌نگرند [۲۳]، همچنین نیاز به پژوهش در سازمان، امروزه به خوبی در محیط کسب و کار، ثابت شده است. بر اساس گزارش انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا که در سال ۲۰۱۴ به انجمن توسعه استعداد ۲ تغییر نام داده است، به عنوان یکی از بزرگترین مراکز حرفه‌ای آموزش سازمانی، از سال ۲۰۰۱ و با هدف آمایش شاخص‌های عملکرد این حوزه اقدام به تدوین گزارشی با عنوان؛ گزارش وضعیت صنعت می‌نماید. در گزارش سال ۲۰۱۴ این انجمن، ۴۶۱ سازمان که اطلاعات آنها مشترکاً از فهرست ۵۰۰ شرکت برتر (فورچون) ۳ و پایگاه اطلاعاتی جایزه آموزش و توسعه آمریکا گردآوری می‌شود مطالعه، و بالغ بر ۳۰ شاخص کلیدی حوزه آموزش در سازمان‌های آمریکایی بررسی، تحلیل و مقایسه شده اند. بر اساس این گزارش سازمان‌های آمریکایی طی سال ۲۰۱۴ بیش از ۱۵۶ میلیارد دلار در زمینه یادگیری و توسعه کارکنان خویش سرمایه گذاری کرده اند. همچنین گزارش حاکی از این است که روند سرمایه گذاری سازمان ها در امر آموزش و یادگیری کارکنان همچنان صعودی هست [۱] و سازمان هایی که سرمایه گذاری بیشتری دارند، رضایت کارکنان و مشتریان، کیفیت محصولات و خدمات، بهره وری، درآمد و در مجموع سود بالاتری داشته اند، لذا هر سازمان با توجه به شرایط و امکانات خود راهکارهای گوناگونی را برای ارتقاء و بهبود در این دو مقوله به کار می گیرد. بعضی از سازمان ها کل یا بخشی از فرآیندهای آموزشی و پژوهشی را "برون سپاری" می کنند، برخی دیگر از روش‌های الکترونیکی و مجازی یا ترکیبی استفاده می کنند، ولی ارائه مدلی جامع که تمامی ابعاد را پوشش دهد از دغدغه کلیه سازمان ها

-
1. American Society for Training and Development (ASTD)
 2. Association
 3. Fourtun 500

خصوصاً سازمان‌های دولتی کشور می‌باشد هر چند که پژوهش‌های بصورت پراکنده در بعضی کشورها همانند هنگ کنگ انجام گردیده است. در واقع در بسیاری از شرکت‌ها به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای سازمان‌های دولتی، پژوهش در خصوص توان علمی و ظرفیت‌های دانشی آنها نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می‌باشد، زیرا بی‌گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف در نرخ رشد علمی آن‌ها نهفته است [۳۲]. همچنین 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 برون سپاری می‌باشد که امروزه به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران و کارشناسان تبدیل شده است [۳۱]. بعبارتی دیگر همانطور سامانتارا، سبیا و ماهاپاترا (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 [۲۷].

در سطح سازمان‌های دولتی 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 فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی وجود دارد. اصل کلیدی برای برون سپاری در منافع قراردادی در حوزه‌های انتخابی این است که این حوزه‌ها قابلیت ایجاد یک مزیت رقابتی را داشته باشند. روند این واگذاری به سمت فعالیت‌های با ارزش افزوده کمتر می‌باشد و فعالیت‌های اساسی سازمان‌ها در خود سازمان‌های دولتی انجام می‌گیرد. این کار باعث می‌شود که سازمان‌ها تمرکز بر روی فعالیت‌های اساسی خود را افزایش دهند و به این ترتیب بهره‌وری خود را بالا ببرند [۷]. البته باید در نظر داشت برون سپاری فعالیت‌های مرتبط با منابع

انسانی برای بسیاری از سازمان ها یکی از گزینه‌های اصلی در بین مجموعه فعالیت‌های آن سازمان می‌باشد انتخاب اینکه چه فعالیت‌هایی را به خارج سازمان بسپاریم بستگی به بسیاری از ویژگی‌های سازمان دارد [۲۲] و مدیران برای استفاده از این راهبرد، ابتدا باید به بررسی مزایا و عوامل موثر در برون سپاری آموزش و پژوهش بپردازند و سپس در صورت مفید بودن این راهبرد برای سازمان خود برگزیده و اقدامات بعدی را در جهت پیاده سازی آن انجام دهند [۳۵].

همچنین باید اذعان نمود تصمیم برون‌سپاری یا تامین داخلی یک فعالیت، یکی از پیچیده‌ترین تصمیمات سازمانی به شمار می‌رود و اتخاذ این تصمیم به عنوان بخش نخست فرایند برون‌سپاری، مستلزم شناسایی کلیه عوامل تاثیرگذار است. با توجه به مطالعات گسترده‌ای که تاکنون در خصوص این موضوع انجام گرفته، عوامل متعددی مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری شناسایی شده، و مدل‌های مفهومی متعددی برای تصمیم‌گیری ارائه شده است. در این مدل‌ها، عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری از وجوه مختلف نگریسته شده است. بسیاری سازمان‌ها تنها با در نظر گرفتن ملاک هزینه در تصمیم برون‌سپاری فعالیت‌ها و نادیده گرفتن بسیاری ملاک‌های کیفی دیگر زمینه شکست خود را فراهم نموده‌اند. هرچند برون‌سپاری دارای مزایای بسیاری است، ولی خطرپذیری‌های متعددی نیز به همراه دارد که باید در تصمیم‌گیری لحاظ شوند. لذا برون سپاری در حوزه آموزش نیز به عنوان راه حلی برای انجام پروژه‌های بیشتر با کیفیت بهتر و جهت توسعه سازمان و ارتقای بهره‌وری مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌های دولتی قرار گرفته است. در این میان سازمان‌ها در امور پژوهشی نیز برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود به استفاده از این استراتژی روی آورده‌اند. این سازمان‌ها با تقسیم پروژه‌های کلان به پروژه‌های کوچکتر و سپردن آنها به شرکت‌هایی که از عهده آن برآیند، می‌توانند پروژه‌ها 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 می‌شود [۱۸]. اما، برون سپاری فعالیت‌های تحقیق و توسعه که در دهه‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته، به دلیل ویژگی‌های خاص این نوع فعالیت‌ها، از ماهیت خاص، و گاه متمایزی برخوردار است. زیرا معمولاً تحقیق و توسعه در ارتباط با فعالیت‌های کلیدی و شایستگی‌های 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 فعالیت‌ها، خطر افشای اسرار تجاری و صنعتی و یا از دست دادن دارایی‌های فکری (حقوق مالکیت معنوی)، به خطر افتادن فعالیت‌های کلیدی و شایستگی‌های محوری و ... نیز وجود دارد [۱۶].

مطالعات و تحقیقات مرتبط با موضوع از منابع مختلف مؤید این نکته هستند که تحقیقات انجام شده درباره این موضوع بسیار اندک ولی نسبتاً مشابه یافت می‌شود. نظر به اینکه بررسی پیشینه تاریخی پژوهش‌های انجام شده در زمینه برون سپاری آموزش‌ها و پژوهش‌های سازمانی می‌تواند زمینه فهم عمیق تر آن را فراهم آورد [۳]، ترلینچ و اسپیتسون (۲۰۱۳)، تایلر (۲۰۰۴)، باینز و همکاران (۲۰۰۱)، کرمی و همکاران (۱۳۹۲) بیان نموده اند مدیران بایستی دانش و مهارت و توانایی لازم برای استفاده از برون سپاری را داشته و بتوانند ارائه دهندگان مناسب را شناسایی نمایند [۳۴، ۳۷، ۱۵، ۴].

ادراک مثبت مدیران نسبت به استفاده از برون سپاری آموزشی نیز توسط شیها و چیانگ (۲۰۱۱)، گایلی و همکاران (۲۰۰۸) مطرح شده که در واقع اشاره به این دارد که استفاده از برون سپاری در آموزش و پژوهش به صورت مستقیم تحت تأثیر ادراک مدیران قرار دارد [۲۶، ۹].

همچنین به اعتقاد گروور و همکاران (۲۰۱۷) و شهبازی (۱۳۹۳) مدیریت و نحوه نظارت بر برون سپاری به موفقیت برونسپاری و جلب انتظارات کمک شایانی می‌نماید [۱۲ و ۲۷].

فرهنگ سازمانی نیز بدون شک همانطور که اشمیت و همکاران (۲۰۱۶)، سیمون و گیسون (۲۰۰۸)، گاینی و کلاس (۲۰۰۸)، استرو و تری هابف (۲۰۰۳)، کرمی و همکاران (۱۳۹۲) بیان نموده اند حائز اهمیت است زیرا اگر فرهنگ حاکم در سازمان به برونسپاری اعتقادی نداشته باشد و آن را بی ارزش تلقی کند دیگر اقدام برای آن معنایی نخواهد داشت [۲۹، ۳۹، ۹، ۳۳، ۱۵].

در همین رابطه چودهوریا و بارتلت (۲۰۱۴) و سیروسی (۱۳۹۲) یافته اند که انگیزه و علاقه کارکنان اگر وجود نداشته باشد برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی که معمولاً با نوآوری همراه است موفقیتی نخواهد داشت [۵، ۶].

به اعتقاد گالاناکي (۲۰۰۸) و کرمی و همکاران (۱۳۹۲) نیز هرچه اندازه شرکت کوچکتر است، سازمان قدرت کمتری برای مذاکره با مؤسسات آموزشی خارج از سازمان و استفاده از آن‌ها را دارد [۸، ۱۵].

گالاناکي (۲۰۰۸)، مک لوور (۲۰۰۷)، هاریس (۲۰۰۳)، گاینی و کلاس (۲۰۰۸) منابع سازمان را داری اثر معرفی کرده اند. در واقع بررسی این مورد مد نظر است که آیا سازمان منابع کافی برای آموزش کارکنان را در اختیار دارد؟ توجه به هزینه و بودجه سازمان و بطوری کلی تر منابع سازمان که توسط این پژوهشگران مطرح شده است به دنبال پاسخی برای این سوال است آیا منابع کافی (بودجه و ...) برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در سازمان وجود دارد [۸، ۱۷، ۱۳، ۹].

وضعیت نیروی دارای صلاحیت آموزشی درون سازمان نیز توسط موسکا و بوردلن (۲۰۱۷)، گاینی و کلاس (۲۰۰۸)، مک لوور (۲۰۰۷) و کرمی و همکاران (۱۳۹۲) مطرح

شده است که به این موضوع اشاره دارد که آیا سازمان دارای نیروی متخصص آموزشی کافی می‌باشد؟ زیرا پژوهش‌ها نشان داده که وجود نیروی متخصص آموزشی درون شرکت باعث کاهش استفاده از برون سپاری می‌شود. [۱۹، ۹، ۱۷، ۱۵].

به زعم گاینی و کلاس (۲۰۰۸) و دستیاری، محمدی و بردستانی (۱۳۹۳) میزان رضایت کارکنان از کیفیت خدمات. ارایه شده در برون سپاری موثر است. بعبارتی دیگر ادبیات موجود نشان می‌دهد که 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 می‌باشد، مدیران شرکت‌ها برای افزایش کیفیت خدمات رو به استفاده از برون سپاری آموزش و فعالیت‌های پژوهشی می‌آورند [۹، ۷].

بدون شک همانطور که نگ و همکاران (۲۰۱۷) و شیها و چیانگ (۲۰۱۱) بیان نموده اند وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت در روند برونسپاری در آموزش و پژوهش دارای اهمیت است تا این مؤسسات بتوانند این امر را بر عهده بگیرند و از همه مهمتر فضای رقابتی بوجود آید [۲۱، ۲۶].

همچنین وجود اعتماد بین مدیران سازمان و مؤسسه آموزشی از اصول اولیه در مدل‌های برونسپاری می‌باشد پژوهش‌های وارانسیوا و رز (۲۰۱۴) نشان داده است که هر چه مدیران آموزشی اعتماد بیش تری، نسبت به مؤسسات آموزشی داشتند، از برون سپاری خدمات در حوزه آموزش و پژوهش راضی تر بودند [۳۸].

به اعتقاد کرایه چیان (۱۳۹۰) قابلیت تکنولوژیک سازمان و وجود زیرساخت‌های ارتباطی مناسب نیز یکی دیگر از مواردی است که در گرایش سازمان‌های دولتی به برون سپاری در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی اثر گذار است زیرا فقدان این موارد سبب دلسردی و عدم رغبت به برونسپاری و انجام فعالیت‌ها بصورت سنتی می‌گردد [۱۶].

در نهایت کیفیت آموزش و پژوهش ها و انتظارت علمی و فنی از این برونسپاری ها از مواردی که توسط گالاناکي (۲۰۰۸) بعنوان عامل اثرگذار معرفی شده است [۸].

در جدول زیر ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش با در نظر گرفتن پیشینه ارائه شده در مورد ادبیات برون سپاری در ایران و جهان، استراتژی‌ها و نظریات برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی و استدلال‌هایی که پژوهشگر از بررسی یافته‌های کیفی و کمی مطالعات گذشته به آن رسیده است، استخراج شده است.

جدول ۱- ابعاد و مؤلفه‌های برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی

بعد	مؤلفه	نویسنده و سال
عوامل مدیریتی	صلاحیت و توانمندی مدیران	ترلینج و اسپیتهون ۱ (۲۰۱۳) تایلر ۲ (۲۰۰۴) باینز، واترر و دویتینک ۳ (۲۰۰۱)
عوامل مدیریتی	ادراک مثبت مدیران به استفاده از برون سپاری	شیها و چیانگ ۴ (۲۰۱۱)
عوامل مدیریتی	مدیریت و نظارت بر برون سپاری	گروور، چیون و تنگ ۵ (۲۰۱۷) شهبازی (۱۳۹۳)
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	اشمیت، اردوگموز و روزنکرانز ۶ (۲۰۱۶) سیمون و گیسون ۷ (۲۰۰۸) گایینی و کلاس ۸ (۲۰۰۸) استرو و تری هابف ۹ (۲۰۰۳) کرمی و همکاران (۱۳۹۲)
عوامل سازمانی	انگیزه و علاقه کارکنان	چودهوریا و بارتلت ۱۰ (۲۰۱۴) سیروسی (۱۳۹۲)
عوامل سازمانی	وسعت و اندازه شرکت	گالاناکي، برانتس و پاپاساکندر ۱۱ (۲۰۰۸)

1. Teirlinck & Spithoven
2. Tyler
3. Buyens, Wouters & Dewettinck
4. Shih & Chiang
5. Grover., Cheon, M & Teng
6. Schmidt, Erdogmus & Rosenkranz
7. Simmonds & Gibson
8. Gainey & Klaas
9. Stroh & Treehuboff
10. Chaudhuri & Bartlett
11. Galanaki, Bourantas & Papalexandris

مدیریت بر آموزش سازمانها

کریمی و همکاران (۱۳۹۲)		
گالاناکي و همکاران (۲۰۰۸) مک لوور (۲۰۰۷) هاريس ۲ (۲۰۰۳)	توجه به منابع سازمان	عوامل سازمانی
موسکا و بوردلن ۳ (۲۰۱۷) گایني و کلاس (۲۰۰۸) کریمی و همکاران (۱۳۹۲)	وضعیت نیروی دارای صلاحیت آموزشی درون سازمان	عوامل سازمانی
گایني و کلاس (۲۰۰۸) دستپاری، محمدی و بردستاني (۱۳۹۳)	میزان رضایت کارکنان از کیفیت خدمات	عوامل مرتبط با مؤسسه پیمانکار
وارانتسویا و رزوء ۴ (۲۰۱۴) گایني و کلاس (۲۰۰۸) وانگ و همکاران (۲۰۰۰) رضایی (۱۳۹۳)	اعتماد و اطمینان	عوامل مرتبط با مؤسسه پیمانکار
نگ، چان، بوئن ۵ (۲۰۱۷) شیها و چیانگ (۲۰۱۱)	وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت	عوامل مرتبط با مؤسسه پیمانکار
حسني (۱۳۹۱) کرایه چیان (۱۳۹۰)	قابلیت تکنولوژیک سازمان	عوامل فنی و ساختاری
حسني (۱۳۹۱)	نحوه اجرایی آموزش ها و تعریف پروژه‌های پژوهشی	عوامل فنی و ساختاری
گالاناکي و دیگران (۲۰۰۸)	کیفیت آموزش و پژوهش ها	عوامل فنی و ساختاری

در مجموع، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در سال‌های اخیر خود را به عنوان یکی از رویکردهای پراهمیت

-
1. Melvor
 2. Harris
 3. Mosca & Bordelon
 4. Vorontsova & Rusu
 5. Ng., Chan & Yuen

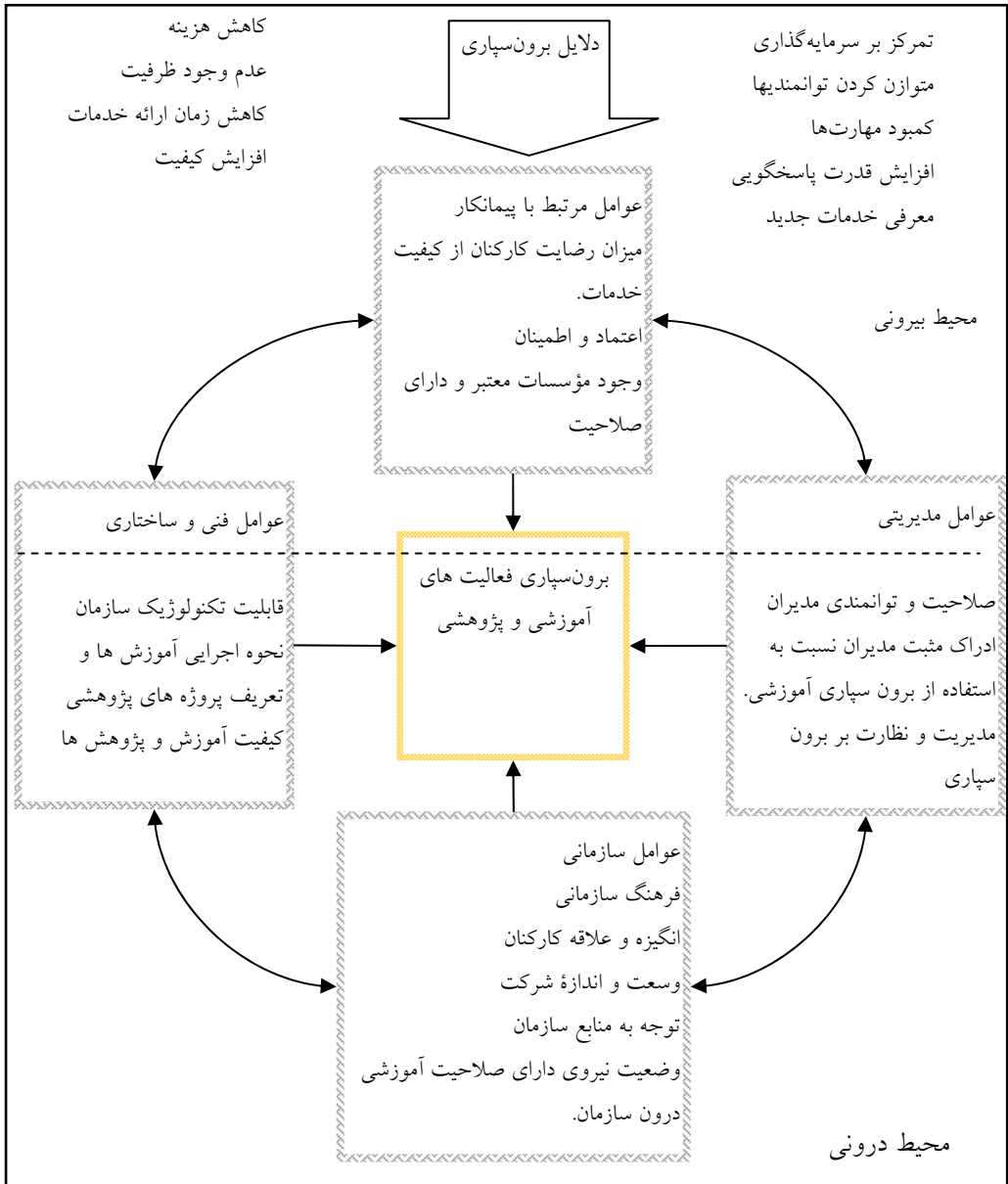
مدیران معرفی کرده است. اما برون سپاری نیز مانند هر پدیده دیگری عاری از اشکال نبوده و در کنار مزایای فراوان خود، مخاطراتی را برای سازمان بهره بردار به دنبال دارد. برون سپاری فعالیت‌های سازمانی نیز از این قاعده مستثنا نیست؛ به طوری که در برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمانی، معیارهای متعددی باید به صورت همزمان در نظر گرفته شوند. همان گونه که در جدول بالا ملاحظه شد ۱۴ عامل مفروض بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اثر گذار می‌باشد 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.

در نهایت از آنجا که شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ نیز همانند سایر سازمان‌های دولتی کشور از ریسک و چالش‌های موجود بر سر راه برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی که ممکن است به وجود آید مستثنی نیست، خصوصاً با توسعه کمی و کیفی شتابانی که در سال‌های اخیر در حوزه برون سپاری و واگذاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به بخش‌های خصوصی و غیردولتی در سطح سازمان‌ها رخ داده است، به نظر می‌رسد در صورت داشتن مدلی برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی بتواند از این منابع هم از نظر کمی (تعداد کارکنان بیشتر) و هم از بعد کیفی (خدمات آموزشی و پژوهشی با کیفیت تر) استفاده نمود. همچنین به خاطر گستردگی فعالیت شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ و درگیر بودن در حوزه‌های مختلف خدمات شهری، به نظر می‌رسد این شرکت به یک چارچوب و مدل مناسب برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی نیاز دارند تا ریسک‌های احتمالی برای برون سپاری این فعالیت‌ها تا حد امکان کاهش یابد. بنابراین در این پژوهش درصدد هستیم که با شناخت مدل مناسب به تصمیم گیران و مدیران ارشد شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ کمک کنیم تا بتوانند تصمیمات آگاهانه تری در این زمینه اتخاذ

کنند و در 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 کشور را برای برنامه ریزی در اتخاذ تصمیم گیری مناسب برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در سازمان‌های دولتی را یاری خواهد نمود. با توجه به جمیع نیازها و مشکلات مطرح شده، طی این پژوهش تلاش می‌شود تا به این سوال اساسی پاسخ داده شود که مدل مناسب جهت برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به چه صورت می‌باشد؟

با توجه به مدل‌های برون سپاری ارائه شده و ابعاد آن که جدول ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش با توجه به آن به دست آمد، می‌توان به شمای طرح پژوهش در تحقیق حاضر دست پیدا کرد. برای این منظور به بررسی اجمالی مدل‌های عرضه شده و بیرون کشیدن مؤلفه‌های موردنظر برای توسعه مدل و فرضیه‌ها حاضر می‌پردازیم.

این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا کرده و مدل مفهومی پژوهش نیز برگرفته از همین چارچوب است. بررسی الگوهای موجود نشان می‌دهد که مؤلفه‌های تشکیل دهنده برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در ابعاد گوناگون از جمله مدیریتی، سازمانی، فنی و ساختاری و عوامل مرتبط با مؤسسه پیمان کار تقسیم‌بندی شده است. با توجه به تقسیم‌بندی‌های انجام شده چهار بعد از ابعاد موثر در برون سپاری مشخص می‌شود. با انجام پژوهش حاضر مشخص می‌شود که کدام یک از مؤلفه‌ها و به تبع آن ابعاد نقش و وزن بیشتری در مدل برون سپاری فعالیت‌های آموزش و پژوهشی دارد. در ذیل مدل مفهومی برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و مؤلفه‌های مؤثر آن‌ها مشخص شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی اولیه پژوهش

لذا بر اساس آنچه که گفته شد فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه اول: عوامل مدیریتی بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی تاثیر دارد.

فرضیه دوم: عوامل سازمانی بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی تاثیر دارد.

فرضیه سوم: عوامل فنی و ساختاری بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی تاثیر دارد.

فرضیه چهارم: عوامل مرتبط با پیمانکار بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی تاثیر دارد.

روش شناسی پژوهش

از آنجایی که در این پژوهش از طریق پرسشنامه داده‌های مربوط به تاثیر عوامل چهارگانه بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی 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 شرکت توزیع نیروی برق تهران به تعداد ۴۶۸ است. با استفاده از فرمول کوکران و با توجه به جامعه آماری ۴۶۸ 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 مولفه‌های پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد استخراج گردید، استفاده شد. این پرسش

نامه دارای ۵۰ گویه با مقیاس پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم = ۲، تاحدودی = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵) تنظیم شده است. به منظور 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 نرم افزار 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) ۱) برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، لذا روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود. علاوه بر آن یافته ها نشانگر تایید روایی واگرای ابزار اندازه گیری بود. هم‌چنین ضریب پایایی ۲ (CR) و آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده پایا بودن ابزار اندازه گیری است. نتایج ویژگی‌های روانسنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است:

1 Average Variance Extracted
2 Composite Reliability

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۲- نتایج ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش

ابعد	مؤلفه‌ها	تعداد گویه‌ها	آلفا	AVE	CR
عوامل مدیریتی	صلاحیت و توانمندی مدیران	۴	۰.۷۹۸	۰.۶۳۳	۰.۷۹۱
	ادراک مثبت مدیران به استفاده از برون سپاری	۴	۰.۸۱۷	۰.۶۸۹	۰.۸۴۶
	مدیریت و نظارت بر برون سپاری	۳	۰.۷۱۴	۰.۷۱۲	۰.۸۲۳
عوامل فنی و ساختاری	قابلیت تکنولوژیک سازمان	۳	۰.۷۷۶	۰.۷۳۲	۰.۷۳۵
	نحوه اجرایی آموزش‌ها و تعریف پروژه‌های پژوهشی	۴	۰.۸۳۷	۰.۶۹۶	۰.۸۱۲
	کیفیت آموزش و پژوهش‌ها	۵	۰.۷۷۴	۰.۷۳۶	۰.۸۳۴
عوامل مرتبط با پیمانکار	میزان رضایت کارکنان از کیفیت خدمات	۴	۰.۷۷۶	۰.۷۹۲	۰.۸۷۴
	اعتماد و اطمینان	۳	۰.۷۰۹	۰.۶۶۵	۰.۷۴۴
	وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت	۲	۰.۸۰۱	۰.۶۴۱	۰.۸۸۶
	فرهنگ سازمانی	۳	۰.۷۲۳	۰.۷۳۴	۰.۸۰۷
عوامل سازمانی	انگیزه و علاقه کارکنان	۴	۰.۷۹۲	۰.۶۸۵	۰.۷۸۱
	وسعت و اندازه شرکت	۶	۰.۸۴۱	۰.۶۴۵	۰.۷۱۴
	توجه به منابع سازمان	۳	۰.۷۹۸	۰.۶۳۳	۰.۷۹۱
	وضعیت نیروی دارای صلاحیت آموزشی درون سازمان	۳	۰.۸۱۷	۰.۶۸۹	۰.۸۴۶

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.

تحلیل داده‌ها

الف) توصیف نمونه: در جدول زیر، نمونه از منظر جمعیت شناختی به‌طور خلاصه

آورده شده است.

ارائه مدلی برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی نویدی، تقی‌پور ظهیر، احمدی

ویژگی جمعیت شناختی	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳۳	۶۳
	زن	۷۸	۳۷
تحصیلات	لیسانس	۱۱۶	۵۵
	فوق لیسانس	۷۶	۳۶
	دکترا	۱۹	۹
سن	زیر ۳۵ سال	۱۷۷	۸۴
	۳۵ تا ۴۵	۲۳	۱۱
	۴۵ سال به بالا	۱۱	۵
تجربه کاری	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

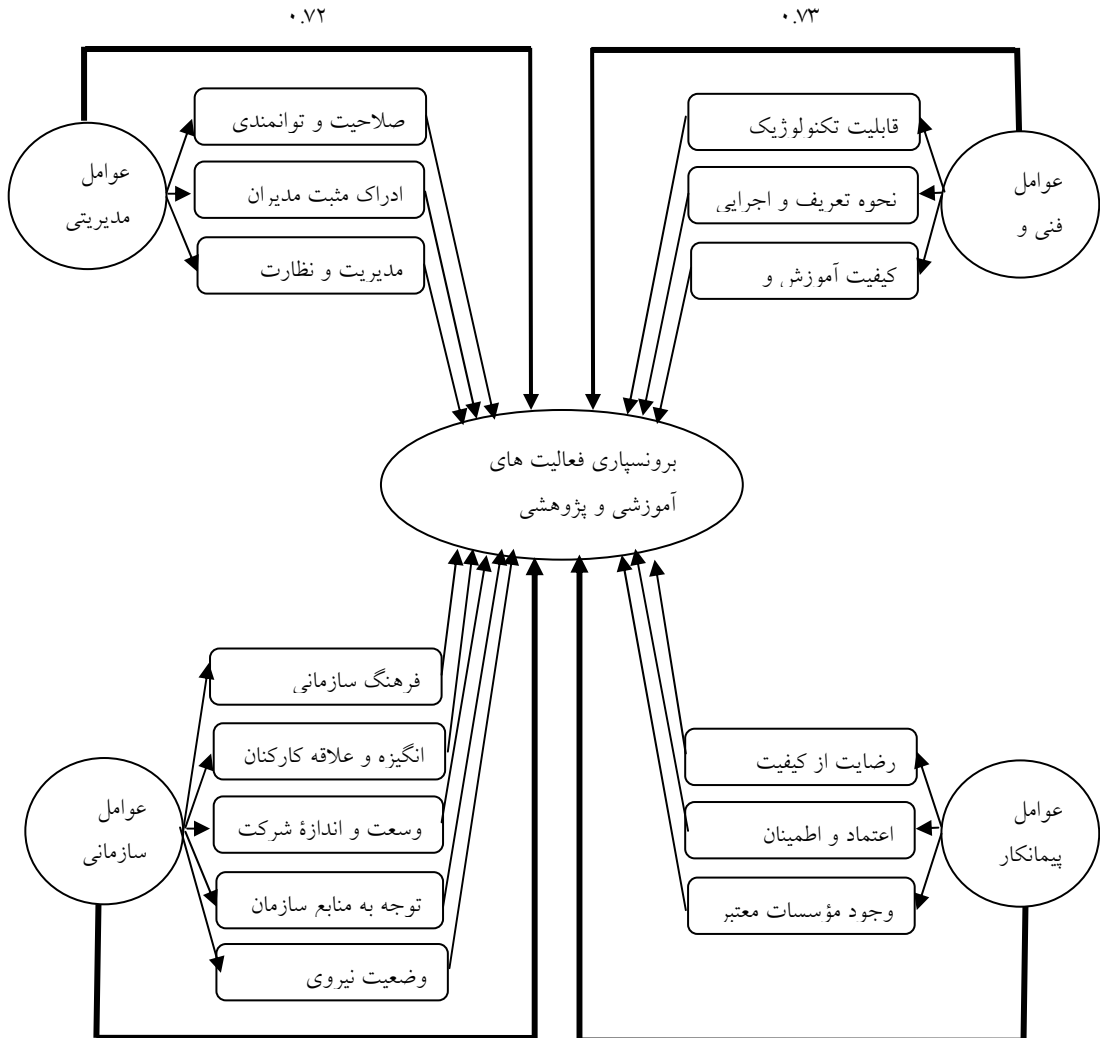
در بخش آمار توصیفی نشان داد که از بین کلیه کارکنان و مدیران ستادی و دارای حداقل تحصیلات کارشناسی شرکت توزیع نیروی برق تهران که به عنوان جامعه آزمودنی انتخاب گردیده است ۶۳ درصد مرد و ۳۷ درصد زن هستند، همچنین تفکیک پاسخ دهندگان بر اساس سن آنها نشان می‌دهد که بیشترین درصد از افراد مورد مطالعه در رده سنی 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 گروه ای با سابقه کار بین ۵ تا ۱۰ سال می‌باشد.

(ب) آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش

در این مرحله رابطه علت و معلولی عوامل موثر بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی

مدیریت بر آموزش سازمانها

و پژوهشی سازمان‌های دولتی در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. همان‌طور که در شکل زیر نمایان است، تاثیر این عوامل و ابعاد هر یک بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ معنی دار و مثبت است.



۰.۷۲

۰.۷۳

شکل ۲- ضرایب تأثیر علی مدل پژوهش

در شکل ۲ ضریب تاثیر علی مدل پژوهش و رابطه عوامل اصلی و ابعاد آن بر برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی را نمایش می‌دهد. خروجی PLS تایید کننده فرض اصلی و همچنین فرضیه‌های فرعی تحقیق است که در جدول زیر نمایان است. از آنجایی که تمامی مقادیر t بالای ۱.۹۶ هستند، تمامی فرضیه‌ها تایید می‌شوند.

جدول ۳- بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t - value	ضرایب استاندارد شده	فرضیه‌ها
قبول	۱۷.۹۵	۰.۷۱	عوامل سازمانی ← برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی
قبول	۱۸.۲۶	۰.۷۳	عوامل فنی و ساختاری ← برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی
قبول	۱۸.۰۳	۰.۷۲	عوامل مدیریتی ← برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی
قبول	۱۷.۶۷	۰.۷۱	عوامل مرتبط با پیمانکار ← برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی

بحث و نتیجه گیری

بطور کلی دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌های دولتی 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 حوزه‌های آموزش و پژوهش که بدون شک از ارکان موفقیت هر سازمان می‌باشد، می‌تواند راهگشا باشد، در همین راستا،

پژوهش حاضر نیز، درصدد ارائه مدلی برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی نظام سازمان‌های دولتی با توجه به رشد روز افزون تمایل برای برون سپاری در کلیه فعالیت‌های بخش دولتی با در نظر گرفتن سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در اجرای خصوصی سازی باشد. در ادامه مطابق نتایج پژوهش، به تبیین و تفسیر فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

یافته‌های پژوهش تاثیر عوامل سازمانی، مدیریتی، فنی و ساختاری و مرتبط با پیمانکار را در برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی مورد تائید قرار داد. عوامل سازمانی از جمله عوامل تائید شده در این پژوهش می‌باشد، فرهنگ سازمانی موجود در سازمان‌های دولتی و اینکه آیا این فرهنگ حمایت لازم از برونسپاری فعالیت ها در دو حوزه آموزش و پژوهش را دارد یا خیر، امری است که در موفقیت یا عدم موفقیت برونسپاری این فعالیت ها نقش پررنگی دارد، زیرا این امر منجر به بروز انگیزه و علاقه در کارکنان می‌شود و البته وجود فرهنگ سازمانی غیرحمایت کننده و عدم انگیزه کارکنان سبب خلل در برونسپاری و احیاناً شکست این فعالیت در سازمان‌های دولتی می‌گردد. در کنار این عوامل وسعت و اندازه سازمان و منابع موجود نیز در موفقیت برونسپاری آموزش و پژوهش باید مورد لحاظ قرار گیرد. سازمان‌های بزرگ ابزار و منابع بهتری برای برونسپاری در اختیار دارند و همچنین شاید ظرفیت ها در سازمان‌های بزرگ این اجازه را که مدیران آموزش و پژوهش همه امور را خود انجام دهند، را به آنان را ندهد. از طرفی در برخی سازمان‌های دولتی کارشناسان خبره و دارای صلاحیت آموزشی و پژوهش در سازمان به وفور یافت می‌شود، 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 سازمانی یافته‌های فرضیه

حاضر با نتایج پژوهش‌های موسکا و بوردلن (۲۰۱۷)، اشمیت و همکاران (۲۰۱۶)، چودهوریا و بارتلت (۲۰۱۴)، سیمون و گیسون (۲۰۰۸)، گاینی و کلاس (۲۰۰۸)، گالاناک (۲۰۰۸)، مک لوور (۲۰۰۷)، استرو و تری هابف (۲۰۰۳)، هاریس (۲۰۰۳)، کرمی و همکاران (۱۳۹۲) و سیروسی (۱۳۹۲) هم راستا می‌باشد [۱۹، ۲۹، ۵، ۳۰، ۸، ۱۷، ۳۳، ۱۳، ۱۵، ۶].

بدون شک صلاحیت و توانمندی مدیران، ادراک مثبت مدیران و نظارت بر استفاده از برون سپاری آموزش و پژوهش توسط مدیران امری است که می‌تواند 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 نمی‌تواند بخوبی این فعالیت‌ها را نظارت کرده و عملاً برونسپاری این فعالیت‌ها با مشکل و چالش مواجه خواهد شد، در خصوص عوامل مدیریتی موثر بر برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی نتایج یافته‌های محققانی همچون گروور و همکاران (۲۰۱۷)، ترلینچ و اسپیتھون (۲۰۱۳)، شیها و چیانگ (۲۰۱۱)، تایلر (۲۰۰۴)، گایلی و همکاران (۲۰۰۸)، باینز و همکاران (۲۰۰۱)، شهبازی (۱۳۹۳) و کرمی و همکاران (۱۳۹۲) در تائید یافته‌های فرضیه حاضر می‌باشد [۱۲، ۳۴، ۲۶، ۳۷، ۹، ۴، ۷، ۱۵].

همچنین نقش عوامل فنی و ساختاری در فعالیت‌های علمی و پژوهشی مورد تائید قرار گرفت، وجود قابلیت و زیرساخت‌های تکنولوژیک در سازمان از ضروریات اجرای برونسپاری می‌باشد، زیرا امروزه استفاده از آموزش‌های راه دور و ایجاد ارتباطات مجازی روزه روز در حال گسترش است. از طرفی نحوه اجرایی آموزش‌ها و تعریف پروژه‌های پژوهشی و کیفیت آموزش و پژوهش‌های مدنظر سازمان از نظر فنی نیز در برونسپاری نقش غیرقابل انکاری دارد. زیرا هر چه از نظر فنی سطح فعالیت‌های آموزش و پژوهشی مد نظر در وضعیت مطلوبی قرار داشته باشد، برونسپاری آن نیازمند دقت و عملکرد

بهتری می‌باشد. یافته‌های این فرضیه در خصوص نقش عوامل ساختاری و فنی با نتایج پژوهش‌های محققانی همچون گالاناکي و دیگران (۲۰۰۸) و کرایه چیان (۱۳۹۰) همخوانی و مطابقت دارد [۱۶، ۸].

در نهایت عوامل مرتبط با پیمانکار بعنوان متولیان برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی از اصلی ترین ارکان موفقیت برونسپاری این فعالیت ها می‌باشد. 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 می‌گردد. زیرا نحوه عملکرد پیمانکاران منجر به بروز و یا عدم بروز اعتماد و اطمینان در رابطه بین کارفرما و پیمانکار می‌گردد و در نحوه اجرای برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اثرگذار است. البته باید اذعان نمود وجود مؤسسات معتبر و دارای صلاحیت در جلب اعتماد سازمان‌های دولتی برای برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی نقش بسزایی دارد، این یافته نیز توسط محققانی همچون وارانسیوا و رز (۲۰۱۴)، شیها و چیانگ (۲۰۱۱)، گاینی و کلاس (۲۰۰۸) و دستیاری و همکاران (۱۳۹۳) مورد تأیید قرار گرفته است [۱۶، ۳۸، ۲۶، ۸].

در نهایت باید اذعان نمود انجام برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی بدون تحلیل عوامل فوق ریسک آن را افزایش می‌دهد و در خیلی موارد به فاجعه تبدیل می‌شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، عوامل سازمانی، مدیریتی، فنی و ساختاری و مرتبط با پیمانکار را در برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی تاثیر دارد، و علاوه بر اینکه مهمترین راهکارهای بهبود برونسپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی عبارتند از: رعایت اخلاق حرفه ای از جانب کارفرما و پیمانکار، مطالعه دقیق صلاحیت کادر تخصصی شرکت ارائه دهنده، مقایسه شرکت‌های پیمانکاری و اخذ ضمانت‌های اجرایی، لذا پیشنهاد می‌گردد:

برونسپاری آموزش و پژوهش باید بعنوان اقدام راهبردی که آثار کوتاه مدت و بلند مدت مربوط به خود را بدنبال خواهد داشت باید با مجموعه چشم اندازها، اهداف و سیاست‌های سازمان هماهنگ باشد.

قبل از اقدام برای برونسپاری در حوزه‌های آموزش و پژوهش وضعیت عوامل چهارگانه و میزان فاصله آن با سطح مطلوب جهت تصمیم گیری منطقی بررسی گردد. بررسی مستمر میزان اثرگذاری مثبت برونسپاری در حوزه آموزش و پژوهش درون سازمان و تشویق مدیران در این حوزه و پیگیری جهت رفع عوامل بازدارنده قانونی در هیئت مدیره شرکت ها و سازمان ها پیشنهاد می‌شود.

چگونگی برونسپاری فعالیت‌های گذشته در سازمان ها از طریق استفاده از موردکاوی و گزارش مورد بررسی قرار گیرد و فرهنگ، استراتژی، چشم انداز و ... مناسب در برون سپاری آموزش و پژوهش اتخاذ گردد.

مسئولان سازمان ها حمایت‌های لازم شامل حمایت‌های مالی و بازاریابی و تامین امکانات موردنیاز برونسپاری فعالیت‌های آموزشی پژوهشی را در اختیار پیمانکاران نظیر دسترسی به منابع اطلاعاتی، کتابخانه ها، و .. قرار دهند.

پیشنهاد می‌شود با جذب منابع مالی و حمایت‌های مدیران عالی دفاتر انتقال فناوری، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری در سازمان در جهت افزایش برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی احداث شود تا به عنوان واحدهای سازمانی جدا که به امور آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی بپردازند.

منابع

1. Amozadeh, M. , Khorasani, A. Farasatkah, P. (2015). Evaluation of training and staff development in Iranian organizations (the

- situation). Training and Human Resource Development Quarterly, (6): 73-25.[Persian]
2. 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.
 3. Bahrami, A. Malaki, M. H. (2015). Select the appropriate educational institution to outsourcing and organizational learning (Case study: Qom University). *Journal of Management at the Islamic University*, (2): 260-242. [Persian]
 4. Buyens, D., Wouters, K. and Dewettinck, K. (2001). Future challenges for human resource. development professionals in European learning-oriented organizations. *Journal of European Industrial Training*, 25 (9): 442-53.
 5. Chaudhuri, S. & K.R. Bartlett (2014). The Relationship between Training Outsourcing and Employee Commitment to Organization. *Human Resource Development International*, 17(2): 145-163.
 6. Cyrusi, M. (1392). Identify challenges and opportunities Zmnkhdmt staff training outsourcing companies in the industrial city of Mashhad. Mashhad Ferdowsi University. [Persian]
 7. Dastyari, A., Mohammadi, M., Brdstany, H. (2014). Outsourcing human resource management. The first international conference on economics, management, accounting and social sciences, academic entrepreneurial company Anzali Free Zone. [Persian]
 8. 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*, 19(12): 2332–2351.

9. Gainey, T.W. & B.S. Klaas (2008). The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction. *Journal of Management*, 29, 2: 207-229.
10. Gözükar, 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, 963-971.
11. Ghaiyoomi, R. (2015). The relationship between moral intelligence and organizational health management from the perspective of Islamic Azad University in Tehran. Master's thesis, Islamic Azad University Branch. [Persian]
12. 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.
13. Harris, P. (2003). Outsourced learning: a new market emerges. *Training and Development*, 57(9), 30-80.
14. Hassani, M. (2012). Evaluation of outsourcing activities in literacy and providing appropriate programs to improve the quality of education. Research project. [Persian]
15. Karami, M., Ahanchian, M. Cyrusi., M. (2013). Outsourcing strategy in corporate training, lessons for managers. Gorgan: the National Conference of modern management, non-profit institution of higher education Jorjani. [Persian]
16. Krayeh chian, S. (2011). Factors Affecting Process Outsourcing research projects MAPNA. Allameh Tabatabai University. [Persian]
17. McIvor, R. (2007). What is the right outsourcing strategy for your process?. *European Management Journal*, 26: 24– 34.

18. Mirzaee, R. (2011). The effect of outsourcing strategy on research performance Research Institute of Communications and Information Technology. Payam Noor university of Tehran. [Persian]
19. 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.
20. Najafizadeh, H. (2014). The effect of information technology on the quality of staff training municipalities. Lamerd Azad University. [Persian]
21. 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).
22. Rahimi, M, F., Rahimi, F. (2011). Analyzing the processes associated with human resources outsourcing firm in the industry Saipa maker. Tehran: Eighth International Conference on Industrial Engineering, Institute of Industrial Engineering Iran. [Persian]
23. Rafi baksh, M. (2014). The Relationship between the cost of training human resources and stock returns, Islamic Azad University Firouzkouh. [Persian]
24. Rajabi, M., and Jahanshahifard H., (2015). Research and development outsourcing risk assessment by fuzzy approach Case study: research and development projects. Tehran: Seventh International Conference on Project Management, Project Management Association Iran. [Persian]

25. Rezaei, M. (2014). Outsourcing of barriers in sports training and athletic directors from the Viewpoint of Kurdistan. Islamic Azad University of Tehran. [Persian]
26. 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.
27. Samantra, C, S, D,. Siba, S, M,. (2013). Risk assessment in IT outsourcing using fuzzy decision-making approach: An Indian perspective, *Expert Systems with Applications*, Volume 41(8): 4010–4022.
28. Shahbazi, F. (2014). Evaluation and ranking of key success factors in long-term outsourcing case study Shrktartbatat infrastructure software projects. Payam Noor University of Tehran. [Persian]
29. Schmidt, N., Erdogmus, T., & Rosenkranz, C. (2016). Are We That Different? Cultural Patterns and their Effect on Information Technology Outsourcing Relationship Quality.
30. Simmonds, D, & Gibson, R. (2008). A model for outsourcing HRD. *Journal of European Industrial Training*, 32(1): 4-18.
31. Solansky, S. T. (2014). To fear foolishness for the sake of wisdom: A message to leaders. *Journal of business ethics*, 122(1): 39-51.
32. 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.
33. Stroh, L.D. & D. Treehuboff (2003). Outsourcing HR Functions: When and When Not to Gooutside??. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (1): 19-28.

34. Teirlinck, Peter, Spithoven, Andre (2013). Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs, *Technovation* 33:142–153.
35. Torbati, A., Fyrvzshahy, M.. (2011). The advantages and disadvantages of staff training outsourcing strategy. Corporate training Pathology Conference, Tehran: Institute of Technology horizons. [Persian]
36. 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.
37. Tyler, K. (2004). Carve out training?. *Human Resource Magazine*, 49(2), 53-70.
38. Vorontsova, Anna, Lazar Rusu (2014). Determinants of IT Outsourcing Relationships: A Recipient – Provider Perspective, *Procedia Technology*, 16: 588–597.