

شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری به‌منظور برون‌سپاری فعالیت‌های آموزش

انتظامی با استفاده از روش دلفی فازی

اکرم علیمردانی^۱، حمیدرضا آراسته^۲، حسن رضا زین‌آبادی^۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۱/۲۰

چکیده

زمینه و هدف: ماهیت متغیر کار پلیس در قرن ۲۱ به‌عنوان عاملی تأثیرگذار بر تعلیم و تربیت آن‌ها، مورد توجه است. توجه به تغییر و ایجاد زمینه مناسب آن می‌تواند سرلوحه فعالیت‌های دانشگاه قرار گیرد. از این رو، بهره‌گیری از روش‌های نوین مدیریتی، از جمله برون‌سپاری می‌تواند مؤثر و کارآمد باشد. هدف این مطالعه، شناسایی معیارهای مؤثر برای تصمیم‌گیری درباره برون‌سپاری آموزش پلیس است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر راهبرد پژوهش، ترکیبی است. در این پژوهش از روش دلفی فازی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را معاونان آموزش ناجا و دانشگاه علوم انتظامی امین و اعضای هیئت علمی دانشگاه جمعاً به تعداد ۱۳ نفر تشکیل داده‌اند. در این پژوهش با مرور ادبیات، ۵۰ شاخص در ۷ مؤلفه برون‌سپاری آموزش پلیس، شناسایی شده و با کمک خبرگان اولویت بندی شدند. **یافته‌ها و نتایج:** پژوهش نشان داد از بین ۷ مؤلفه و ۵۰ شاخص که با استفاده از روش دلفی فازی به رأی گذاشته شد، تنها چهار مؤلفه و شانزده شاخص به‌عنوان معیار اخذ تصمیم برای انتخاب فعالیت‌های آموزش انتظامی به‌منظور برون‌سپاری تأیید شد. مؤلفه فناوری با میانگین دی فازی ۰/۷۶ و بهره‌مندی از منابع انسانی ماهر در بکارگیری مؤثر فناوری‌های موجود در فعالیت‌های آموزشی با میانگین دی فازی ۰/۸۲، بالاترین اولویت را برای اخذ تصمیم درباره شناسایی فعالیت‌های آموزش انتظامی برای برون‌سپاری دارا هستند.

واژه‌های کلیدی

برون‌سپاری، معیار، شاخص، آموزش انتظامی، تصمیم‌گیری، دلفی فازی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی و هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول)؛

ایمیل: ak.alimardani2014@gmail.com

۲. استاد گروه مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران

مقدمه

همه کارکنان در سازمان‌ها به گونه‌ای با مسئله تصمیم‌گیری سروکار دارند، یعنی باید از بین راه‌های متعدد پیش رو یکی را انتخاب کنند. تردیدی نیست که فرد باید پیش از انتخاب بتواند درباره نتایج نوع اقدام خوب بیندیشد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند که به واسطه نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز راهبردی سازمان، اولویت‌های کسب‌وکار و بازبینی الگوهای سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. به بیان دیگر می‌توان گفت: رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند، یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. این دگرگونی‌های اقتصادی و فناورانه در سطوح مختلف جهانی، منطقه‌ای و محلی، رفتار و عملکرد سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (شهائی و رجب‌زاده، ۱۳۸۴).

در این میان شکل‌گیری روش‌های جدید مدیریتی که بر پایه کیفیت، سرعت و پیمان‌های همکاری بنا شده‌اند، باعث شده تا سازمان‌ها از فعالیت‌های جاری به برنامه‌های توسعه‌ای روی آورند. «جهانی‌شدن»، «تمرکززدایی»، «مدیریت کیفیت»، «ادغام‌ها»، «قابلیت‌های محوری»، «مدیریت نیروی کار» و «الزامات محیطی، مطالعاتی و ارتباطی»، از جمله روش‌های جدید مدیریتی است که برنامه‌های سازمان‌ها را به کلی متحول کرده است (ونکاتسن^۱، ۲۰۰۳).

نظام‌های آموزشی نیز از این امر مستثنا نیستند و برای استفاده از فرصت‌ها ناگزیر به ایجاد ساختاری منعطف و نیز بهره‌گیری بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمان‌ها هستند. سپردن کارها به متخصصان خارج از مجموعه و تامین بهینه منابع موردنیاز در نظام‌های آموزشی ضرورت دارد و همانند هر پدیده‌ای به همراه خود تغییراتی در همه امور و

فعالیت‌های مجموعه به وجود می‌آورد (سوکا^۱، ۲۰۰۰). در دهه‌های اخیر استفاده از برون‌سپاری در فعالیت‌های منابع انسانی، از جمله فعالیت‌های آموزشی، ضرورت یافته است (گارچیک^۲، ۲۰۰۵). همچنان که اخیراً در کشورهایی مانند آمریکا و اروپا، اغلب سازمان‌های بزرگ، آموزش کارکنان خود را به دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی سپرده‌اند، بنابراین همراه با توسعه داخلی زیرساخت‌های آموزشی، فعالیت‌های آموزشی به میزان زیادی برون‌سپاری شده است (گالاناکي^۳ و همکاران، ۲۰۰۸).

برون‌سپاری به دلیل الزامات راهبردی آن، با ملاحظات بسیاری همراه است. چنین تصمیمی می‌تواند عامل مهمی در سودآوری به شمار رود و سهم مهمی در سلامت مالی سازمان داشته باشد (الفت و براتی، ۱۳۹۱) و شایسته است با دقت و توجه خاصی به انتخاب معیارهای لازم برای اخذ تصمیم در این زمینه پرداخت.

تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری: تصمیم‌گیری از حساس‌ترین وظایف مدیران سازمان‌ها به شمار می‌رود چراکه آنان همواره با مسئله انتخاب در سازمان‌ها روبه‌رو هستند. برای دستیابی به انتخاب مطلوب باید مراحل خواه به‌طور همزمان و خواه به‌صورت متوالی طی شود، اما بدون تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، هیچ اقدام و فعالیتی تحقق نمی‌یابد؛ بنابراین تصمیم‌گیری برای افراد و گروه‌هایی که انتخاب خود را معمولاً از میان راه‌کارهای مختلف بر اساس ادراک، تصورات و آگاهی از پیامدهای آن انجام می‌دهند، مفهومی آشنا است. شناخت روش تصمیم‌گیری عقلانی-سازمانی برای هدایت و برقراری ارتباط روش‌های تصمیم‌گیری اهمیت فراوان دارد. وجود دوگانگی بین هدف‌ها و عملکردها، بین انتظارات و واقعیت‌ها و ناتوانی سازمان‌ها در دستیابی به هدف‌های طراحی شده تنها یک علت کلیدی دارد و آن ضعف شناخت فرایند تصمیم و وجود داشتن پایه‌های سست نظام تصمیم‌گیری عقلانی-سازمانی است (حمیدی زاده، ۱۳۸۷).

1. soka
2. Gurchiek
3. Galanaki

با توجه به مطالب پیش گفته می‌توان بیان کرد که این موضوع برای نظام‌های آموزشی مهم است که چگونه با بهره‌گیری از الزامات «برون‌سپاری» نظیر تعریف «راهبردی»، «انتخاب درست بنگاه‌های پیمانکار»، ایجاد «فرهنگ سازمانی» برای پذیرش این رویکرد و تعریف مجدد آن با توجه به ترکیب جدید سازمان، تصمیم گرفت که کدام آموزش‌ها برون‌سپاری شود و چگونه از فرایندهای موجود استفاده کرد (بتیس^۱، ۲۰۰۲). برون‌سپاری آموزش که به‌عنوان یک روش واگذاری مطرح است، مانند هر روش دیگری دارای شرایط تعریف شده‌ای است که اجرای صحیح آن، مزایایی چون کاهش هزینه اجرا، کاهش بودجه موردنیاز و افزایش سرعت دستیابی به برنامه پیش‌بینی شده را در پی خواهد داشت (مکیور^۲، ۱۹۹۶).

برون‌سپاری: بررسی و تلاش برخی از پژوهشگران از جمله جیکی^۳ (۲۰۱۰)، کیرپ^۴ (۲۰۰۲)، فیپس^۵ و مرسوتیز^۶ (۲۰۰۰)، عبدالحمید^۷ و سایرمانی^۸ (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که برون‌سپاری به‌عنوان ضرورت امروز نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است و توجه به این امر نه تنها در مورد خدمات عمومی مانند حمل و نقل، تهیه و تدارک تجهیزات موردنیاز دانشگاه و تهیه غذای کارکنان، استادان و دانشجویان مورد توجه است، بلکه در فعالیت‌های اصلی دانشگاه از جمله پژوهش، آموزش و تدریس نیز گسترش یافته است که می‌توان پژوهش‌های متعددی که در زمینه میزان موفقیت برون‌سپاری و بررسی سطح تمایل به برون‌سپاری خدمات دانشگاه‌ها در ایران انجام شده است اشاره کرد (کاووسی، ستوده زاده، خوارزمی، خیبری، روانگرد و رحیمی

-
1. Bettis.
 2. McIvor.
 3. J. K.
 4. Kirp.
 5. Phipps.
 6. Merisotis.
 7. Abdul Hamid.
 8. Suberamany

۱۳۹۱)؛ عمرانی مصطفوی خزر، قلی و خرج زاده، ۱۳۹۲؛ (خلیلی فر، نجاتی زرنقی، بختیاری علی آبادی و ولدخانی، ۱۳۹۳). از آنجا که آموزش فرایندی تکراری، خسته‌کننده و زمان‌بر است، بنابراین اغلب سازمان‌های بزرگ، وظیفه آموزش کارکنان را خود بر عهده‌دارند؛ در حالی که سازمان‌های کوچک و متوسط ممکن است منفعت خود را در برون‌سپاری این فعالیت‌ها ببینند (بنسال^۱، ۲۰۱۴). در آمریکا و اروپا اغلب سازمان‌های بزرگ، آموزش کارکنان خود را به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی سپرده‌اند؛ بنابراین، همراه با توسعه داخلی زیرساخت‌های آموزشی، فعالیت‌های آموزشی به میزان شایان توجهی برون‌سپاری شده است (گاینی^۲ و همکاران، ۲۰۰۰). بررسی پیشینه تاریخی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی، زمینه فهم عمیق‌تر آن را فراهم می‌سازد.

جدول ۱: تاریخچه و مطالعات صورت گرفته درباره برون‌سپاری آموزش

یافته‌ها	پژوهشگر
سازمان‌ها در برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی توجه زیادی به حفظ فرهنگ شرکت داشته‌اند و سازمان پیمانکار را با فرهنگ حاکم بر شرکت آشنا می‌کنند.	استرو و تری هابف ^۳ (۲۰۰۳)
به‌منظور درک بهتر تأثیر برون‌سپاری در زمینه آموزش و توسعه، اقتصاد هزینه مبادلات، تئوری تغییرات اجتماعی و دیدگاه مبتنی بر منابع را برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رضایت‌مندی مشتری با تأمین‌کنندگان بیرونی آموزش مورد استفاده قرار دادند. نتایج حاکی از آن است که اعتماد اجتماعی و ویژگی قرارداد رابطه میان رضایت‌مندی مشتری و تعداد فروشندگان، ارتباط، آموزش و ویژگی‌های شرکت را تعدیل می‌کند.	گاینی و کلاس ^۴ (۲۰۰۳)
برون‌سپاری آموزش کارکنان در دو زمینه مالی و نوآوری مؤثر است و باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش نوآوری در شرکت‌های تولیدی می‌شود.	گیلی، گریر و رشید ^۵ (۲۰۰۴)
برای برون‌سپاری فعالیت‌ها، دو معیار «قابلیت و توانمندی سازمان» و نیز «میزان اهمیت	هال ^۶ (۲۰۰۶)

1. Bansal
2. Gainey
3. Stroh&Treehuboff
4. Thomas&Klaas.
5. Gilley, Greer&Rasheed
6. Hale

فعالیت» از همه معیارهای دیگر مهم تر است.	
برون سپاری به عنوان یک فرصت باعث کاهش هزینه ها و افزایش تمرکز بر فعالیت های راهبردی سازمان می شود. همچنین دریافتند که در بلژیک، سازمان ها اغلب ۶۰ درصد از آموزش های کارکنان خود را برون سپاری می کنند.	دلמותی و سلس ^۱ (۲۰۰۸)
برای برون سپاری آموزش کارکنان، دلایلی مانند کاهش هزینه، افزایش کیفیت خدمات، افزایش انعطاف پذیری و تمرکز بیشتر بر مسائل راهبردی سازمان وجود دارد که در این میان، تمرکز بیشتر بر مسائل راهبردی سازمان، مهم ترین دلیل عنوان شده است. همچنین از مهم ترین ریسک های برون سپاری می توان به وابستگی به شرکت های ارائه دهنده خدمات، کاهش توانایی کارکنان، هزینه های پنهان و واکنش منفی کارکنان به برون سپاری اشاره کرد.	گنزالس، گاسکو و لیوپیس ^۲ (۲۰۰۹)
ضمن بررسی رابطه بین تصمیمات مربوط به برون سپاری فعالیت های کارمند یابی و آموزش در سازمان ها و اثربخشی این تصمیمات، استدلال کردند که تصمیمات مربوط به برون سپاری فعالیت های مدیریت منابع انسانی باید هم راستا با راهبرد شرکت باشد. همچنین دریافتند که برون سپاری فعالیت کارمند یابی به طور مثبت با اثربخشی وظیفه منابع انسانی درک شده مدیران صافی رابطه دارد. با وجود این، هیچ گونه رابطه ای بین برون سپاری آموزش و اثربخشی منابع انسانی یافت نشد.	چیانگ و شی ^۳ (۲۰۱۱)
متغیرهای مربوط به کیفیت مشارکت همچون: اعتماد، فهم کسب و کار و ارتباطات، تأثیر مثبت زیادی بر روی موفقیت برون سپاری فعالیت های منابع انسانی دارند و در زمینه تعداد فعالیت های منابع انسانی برون سپاری شده به وسیله سازمان ها، آموزش فعالیتی است که بیش از سایر فعالیت ها برون سپاری شده است. (حدود ۵,۶۳ درصد)	عبدالحمید ^۴ و همکاران (۲۰۱۴)
رابطه مثبتی بین معیارهای خاص ادراکات کارمند از کیفیت، مفید بودن و حمایت سرپرست از آموزش های برون سپاری شده با تعهد سازمانی وجود دارد.	چودهوریا و بارتلت ^۵ (۲۰۱۴)
معیار فعالیت آموزشی برای برون سپاری را در دو عامل اصلی «قابلیت و توانمندی سازمان» و «اهمیت فعالیت آموزشی» و سه عامل فرعی «فوریت فعالیت»، «حجم فعالیت» و «الزامات قانونی و مقررات استخدامی» می داند.	قهرمانی و حسن مرادی (۱۳۸۶)

1. Delmottee&Sels
2. Gonzalez, Gasco&Liopis
3. Chiang&Shih
4. Abdul-Halim
5. Chaudhuri, S. & K.R. Bartlett

<p>۱- ابعاد کیفیت، ریسک اقتصادی و فنی، تحول و فناوری در برون‌سپاری فرایندهای سازمانی اهمیت یکسان ندارند. ۲- بعد ریسک اقتصادی و فنی، مهم‌ترین بعد در برون‌سپاری فرایندهای سازمانی شرکت است. ۳- مهم‌ترین شاخص در برون‌سپاری فرایندهای سازمانی از منظر بعد ریسک اقتصادی و فنی، شاخص شرایط سیاسی و اقتصادی است. ۴- مهم‌ترین شاخص در برون‌سپاری، فرایندهای سازمانی از منظر بعد کیفیت، شاخص کیفیت خدمات است. ۵- مهم‌ترین شاخص در برون‌سپاری فرایندهای سازمانی از منظر بعد فناوری، شاخص فناوری ساخت است. ۶- مهم‌ترین شاخص در برون‌سپاری فرایندهای سازمانی از منظر بعد تحویل، شاخص پاسخگویی سریع است و در نهایت بهترین روش برون‌سپاری با توجه به بعد ریسک اقتصادی و فنی روش برون‌سپاری پیمانکار طرف سوم است.</p>	<p>ادب و مینویی (۱۳۸۹)</p>
<p>هشت عامل را به‌عنوان موانع برون‌سپاری آموزش سازمانی شناسایی کردند که نتایج نشان داد ترس از کمبود مهارت پیمانکاران مهم‌ترین مانع در برون‌سپاری است.</p>	<p>مؤتمنی، مرادی و همتی (۱۳۹۰)</p>
<p>معیارهای لازم برای انتخاب شرکت ارائه‌دهنده خدمات آموزشی را شناسایی کرده (شامل ۴ معیار اصلی و ۸ زیر معیار) و با استفاده از روش AHP و نرم‌افزار Choice Expert (E) اقدام به الویت‌بندی شرکت‌ها و انتخاب شرکت مناسب برای برون‌سپاری دوره مدیریت منابع انسانی راهبردی کردند.</p>	<p>ابطحی و سامع (۱۳۹۰)</p>
<p>با تکیه بر عوامل مؤثر بر تصمیم برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی، شامل مزایا، موانع و ریسک‌ها و عوامل سازمانی، چارچوبی برای تصمیم برون‌سپاری راهبردی و پذیرش یا رد آن ارائه کرده‌اند.</p>	<p>تربتی، فیروزشاهی، اقبالی و نادری (۱۳۹۰)</p>
<p>با بررسی نقش برون‌سپاری خدمات ترافیکی پلیس راهور ناجا در جلب رضایت‌مندی مردم، نشان دادند که اجرای طرح برون‌سپاری در جلب رضایت‌مندی مردم مؤثر بوده است.</p>	<p>دعاگویان و اسدیان (۱۳۹۰)</p>
<p>می‌توان برخی از وظایف اجرایی پلیس آگاهی ناجا را برون‌سپاری کرد. همچنین برون‌سپاری موجب افزایش سرعت انجام کار، افزایش دقت در انجام کار، افزایش کیفیت عملکرد و افزایش صحت عملکرد کارکنان پلیس آگاهی ناجا می‌شود</p>	<p>حسینیان و مهری (۱۳۹۱)</p>
<p>عوامل مؤثر بر برون‌سپاری شامل عوامل سازمانی، مدیریتی و عوامل مربوط به مؤسسه پیمانکار آموزشی، ملاک‌های برون‌سپاری، مزایا، معایب، موانع و روش‌های برون‌سپاری را مورد بررسی قرار دادند.</p>	<p>کریمی، آهنچیان و سیروسی (۱۳۹۲)</p>
<p>معیارهای مؤثر در اتخاذ تصمیم برای برون‌سپاری فعالیت‌های پلیس آگاهی ناجا را در دو بعد درونی و بیرونی سازمان به ترتیب معیار کاهش هزینه، ایجاد اشتغال و بهبود پاسخ‌گویی می‌داند.</p>	<p>خوش‌زاد (۱۳۹۲)</p>

<p>با استفاده از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس، معیارهایی چون هزینه آموزشی و رفاهی، کیفیت آموزش‌های ارائه شده و امکانات آموزشی و رفاهی در مراکز آموزشی را مورد بررسی قرار داده و برای اولویت‌بندی مراکز آموزشی، از روش AHP استفاده کردند.</p>	<p>توکلی، خسروی ویشکائی، رضایی، یوسفی (۱۳۹۳)</p>
<p>ضمن روشن کردن چارچوب مفهومی سازمان‌های طرف چهارم آموزشی (4PT)، مزایای واگذاری مدیریت آموزش به آن‌ها و ذکر نکات قابل‌ملاحظه در انتخاب تأمین‌کننده و بررسی اهمیت هریک از معیارها با بهره‌گیری از آزمون فریدمن، دریافتند که بین نوع صنعت و هریک از معیارهای انتخاب تأمین‌کننده که با استفاده از آزمون همبستگی کرامر بررسی شده است هیچ‌گونه رابطه معناداری وجود ندارد و به لحاظ آماری با اطمینان ۰/۹۹ بین میانگین رتبه‌های معیارهای مختلف انتخاب تأمین‌کننده آموزش تفاوت معناداری وجود دارد و معیار کیفیت، در مقایسه با سایر معیارها از بیشترین سهم و نخستین اولویت در انتخاب تأمین‌کننده آموزش برخوردار است.</p>	<p>اکبری و جوکار (۱۳۹۳)</p>
<p>معیارهای رفتار سازمانی مناسب و دارا بودن فرهنگ سازمانی مناسب، برگزاری به‌موقع دوره‌های آموزشی، نبود کنترل بر فرآیند آموزش و نحوه ارزشیابی، مهم‌ترین معیارهای تصمیم‌گیری محسوب می‌شود و مدیران هنگام به‌کارگیری راهبرد برون‌سپاری آموزشی، ابتدا باید به بررسی مزایا، هزینه‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های حاصل از این برون‌سپاری پرداخته، سپس با در نظر گرفتن این موارد و الویت بندی مؤسسه‌های آموزشی موردنظر، در صورت مفید بودن این راهبرد، برای سازمانشان، اقدامات بعدی را در برای پیاده‌سازی آن انجام دهند.</p>	<p>بهرامی و ملکی (۱۳۹۴)</p>

در مجموع، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که برون‌سپاری آموزش در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از رویکردهای پراهمیت مدیران معرفی شده است. از سوی دیگر، آموزش عالی نظامی است که در معرض تهاجم واقع شده است. در طول دهه‌ها، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از جایگاه، اعتبار، تحسین و حمایتی برخوردار بودند که موجب می‌شد در عرصه تولید و توزیع دانش در جامعه، لقب پرافتخار «پیشرویان دانش» را به خود اختصاص دهند، اما اینک این نقش محوری در حال دگرگونی است (راولی، لوهان و دولنس، ۱۹۴۶). اکثر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با فشارهای عملیاتی و کاهش بودجه مواجه هستند. محیط بیرونی به‌شدت در حال تغییر است و انتظار از دانشگاه‌ها تغییر کرده است. لذا

دانشگاه‌ها به برون‌سپاری و خصوصی‌سازی پاره‌ای از خدمات خود اقدام نموده‌اند از جمله در کشورمان شاهد واگذاری بخشی از آموزش عالی به دانشگاه‌های بخش خصوصی، نیمه‌خصوصی، غیردولتی و انتفاعی هستیم.

با توجه آنچه اشاره شد، دانشگاه علوم انتظامی نیز به‌عنوان یکی از مهمترین متولیان آموزش پلیس از این امر مستثنا نیست. این دانشگاه با نیازهای جامعه و با اقتصادی در حال دگرگونی در پیوند است و درعین حال، محدودیت منابع، انعطاف‌ناپذیری و هزینه سنگین فعالیت‌های سنتی آموزش پلیس و سیاست‌های قدیمی، به شدت از توان و ظرفیت سازمان می‌کاهد. به‌منظور برآورده ساختن انتظارات جامعه، اداره‌های پلیس نیازمند افسران کارآموخته و نظام آموزش پلیسی است که به‌خوبی تنظیم و طراحی شده باشد و بتواند به‌سرعت و هوشیارانه، نسبت به‌سرعت رو به رشد تغییرات جامعه، عکس‌العمل نشان دهد. آموزش پلیس در بسیاری از جنبه‌ها منحصر به فرد است؛ بخشی هنری و بخشی دیگر حرفه است، بخشی حس درونی، بخشی شبه‌نظامی و بخشی کار اجتماعی است. استرس در امور انتظامی سهم بسزایی دارد که با مجموعه خارق‌العاده‌ای از یکنواختی و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن، همراه شده است (مکدانلد و همکاران، ۲۰۰۸؛ به نقل از صالحی، نور محمدی و رضایی ۱۳۹۱). این در حالی است که برخی از صاحب‌نظران امر تعلیم و تربیت پلیس در جهان، بر این باور هستند که تعلیم و تربیت باید همان‌گونه که کریشنا مورتی^۱ در سال ۲۰۰۳ اعلام کرده است به‌جای منظور شدن به‌عنوان دو جوهره و ماهیت مجزا، به‌صورت یکپارچه و کامل در نظر گرفته شود. وی چنین اظهار می‌دارد «دیدگاه تربیت جامع برای حرفه‌ای نظیر پلیس باید بر اساس بسیج گروه‌هایی از کارکنان فهیم و آگاه (دانش‌محور) به‌جای کارکنانی صرفاً ماهر (کارکنانی که ممکن است برای شرایط کاری کلیشه‌ای و خط تولیدی گونه مناسب باشند) ایجاد شود... مدیران امروزی معتقدند هر سازمانی باید بر بسط و تربیت کارکنان آگاه و

فهمی که کارآفرین، دوراندیش و خلاق هستند، متمرکز باشد» (کراتکوسی و داس، ۲۰۰۷).

بنابراین ماهیت متغیر کار پلیس در قرن ۲۱ به‌عنوان عاملی تأثیرگذار بر تعلیم و تربیت پلیس، مورد توجه است. توجه به تغییر و ایجاد زمینه مناسب آن می‌تواند سرلوحه فعالیت‌های دانشگاه قرار گیرد. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی در تاریخ ۹۴/۲/۴ نیز مؤید آن است که می‌بایست در امر تربیت و آموزش پلیس به ابتکارات و تغییرات علمی که در دنیا اتفاق می‌افتد توجه کرد، ایشان می‌فرمایند: «در گزارش فرمانده محترم، این بود که توجه به جهات معنوی و اخلاقی و جهات دینی و اعتقادی و مانند این‌ها مورد توجه و برنامه‌ریزی است؛ بسیار خوب است. پیشرفت کاری علمی و اتکا به ابتکارات علمی‌ای که روزبه‌روز در دنیا به وجود می‌آید، بسیار کار لازمی است که این، ارتقای سازمانی را ایجاد می‌کند». فرماندهان ناجا نیز به ضرورت تغییر پی برده‌اند و بر این موضوع تأکید کرده‌اند که ساختار پلیس تحت تأثیر موضوعات جدید قرار دارد و برای به‌روز شدن باید تدبیری اندیشید. بنا بر اظهارات فرمانده نیروی انتظامی «آموزش امری بسیار جدی و اثربخش در سازمان ناجا است و باید در این مسیر تحول و تعالی ایجاد کرد تا باعث بهبود اجرای مأموریت‌های متنوع پلیس شود» (گزارش دفاع پرس، ۱۳۹۴).

بررسی آموزش پلیس سایر کشورها از جمله آمریکا، انگلستان و ترکیه نشان می‌دهد آموزش پلیس به‌تنهایی توسط دانشگاه مرکزی پلیس انجام نمی‌شود، بلکه از سایر موسسه‌های خصوصی و دولتی، از جمله آموزش و پرورش و وزارت آموزش عالی کشور نیز کمک گرفته شده است (صالحی و همکاران، ۱۳۹۱). تنها، مشکل بالقوه در حوزه آموزش آن است که به کار گرفتن الگوی آموزشی که در مورد یک کشور طراحی شده است می‌تواند در کشور دیگری که فرهنگ، نظام سیاسی و سنت‌های قومی _ نژادی کاملاً متفاوتی دارد، مشکل و دردسرساز باشد. تنظیم و ارائه برنامه‌ای آموزشی که بتوان آن را با

ترکیبی ویژه مورد استفاده قرارداد این نگرانی را کاهش می‌دهد (پژوهان منش، ۱۳۹۳). در هر صورت بنا به دیدگاه تایر و برانستاین (۱۹۹۴) رابطه مثبتی بین آموزش دانشگاهی و عملکرد بهتر پلیس وجود دارد، بنابراین تغییر در نظام آموزش پلیس ضروری به نظر می‌رسد و برون‌سپاری در این زمینه راه‌گشا خواهد بود. البته برون‌سپاری به دلیل الزامات راهبردی آن، با ملاحظات بسیاری همراه است که می‌بایست از سوی دست‌اندرکاران مورد توجه قرار گیرد (الفت و براتی، ۱۳۸۴: ۲).

از آنجا که تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری در بخش آموزش دانشگاه، تصمیمی کاملاً پیچیده و مهم برای دانشگاه علوم انتظامی امین به شمار می‌رود، بنابراین فراهم آوردن شرایط مناسب برای تصمیم‌گیری اهمیت ویژه‌ای دارد و انجام پژوهش در این راستا کارآمد و مؤثر است. با توجه به آنچه ذکر شد، این پژوهش بر آن است تا باهدف شناسایی شاخص‌های تصمیم‌گیری، زمینه مناسب برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی را فراهم آورد و به این سوال پاسخ می‌دهد که «معیارهای تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزش انتظامی در دانشگاه علوم انتظامی امین کدام اند؟».

روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر راهبرد پژوهش، ترکیبی است. در این پژوهش از روش دلفی فازی استفاده شده است. روش دلفی فازی در سال ۱۹۸۸ توسط کافمن و گوپتا ابداع شد (چنگ و لین^۱، ۲۰۰۲). در این روش مقادیر بیشینه و کمینه دیدگاه‌های متخصصان را به عنوان نقاط مرزی اعداد مثلثی فازی در نظر می‌گیرند و میانگین هندسی به عنوان درجه عضویت اعداد مثلثی فازی و برای حذف اثر نقاط مرزی به کار برده می‌شود. در این راستا پژوهشگر با استفاده از بررسی منابع و پژوهش‌های انجام‌شده در مورد روش دلفی فازی، شدت آستانه معیاره را بر اساس نظر دکتر حبیبی در سال ۱۳۹۳، عدد ۰/۷ لحاظ کرده است و میانگین‌های دی فازی شده، به‌منظور غربالگری

معیارها بر این اساس مورد سنجش قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش از دو گروه تشکیل شده است: گروه نخست معاونان آموزش ناجا و دانشگاه علوم انتظامی امین و مدیران و کارشناسان امر آموزش دانشگاه که یا در حال حاضر در بخش آموزش مشغول به فعالیت هستند یا اینکه در گذشته سابقه فعالیت در آن بخش را داشتند، تعداد نمونه این گروه ۸ نفر است. گروه دوم به پیشنهاد گروه نخست از بین اعضای هیئت علمی دانشگاه با سابقه تدریس و همکاری آموزشی با دانشگاه علوم انتظامی امین انتخاب به تعداد ۵ نفر شدند. در این پژوهش پس از بررسی های اولیه و اخذ نظرات خبرگان و انتخاب ۵۰ شاخص مرتبط در ۷ مؤلفه برون سپاری آموزش پلیس، پرسشنامه ای باهدف تعیین میزان اهمیت هر یک از ۵۰ شاخص طراحی شد و در اختیار ۱۳ نفر از خبرگان سازمان قرار گرفت تا نظر خود را بر روی طیف ۷ تایی اعلام نمایند. با حذف معیارهایی که میانگین فازی آن ها کمتر از ۰/۷ بود، ۱۷ معیار تأیید نهایی شدند.

جدول ۲: ترکیب اعضای گروه دلفی

اعضای گروه دلفی	پست سازمانی یا محل کار فعلی	تعداد عضو دلفی
اعضای سازمانی	معاون آموزش ناجا	۲
	مشاور عالی آموزش دانشگاه	۱
	معاون آموزش دانشگاه	۲
	رئیس دانشکده	۱
	مدیر آموزشی	۲
اعضای هیئت علمی	دانشگاه علوم انتظامی امین	۳
	سایر دانشگاه ها	۲

یافته ها

یافته های توصیفی:

اعضای گروه دلفی شامل دودسته از مطلعین کلیدی به شرح جدول زیر بود که به صورت هدفمند انتخاب گردیدند. گروه اول شامل ۸ نفر و گروه دوم شامل ۵ نفر بود که در مجموع ۱۳ نفر، اعضای گروه دلفی را تشکیل دادند.

جدول ۴-۱: ترکیب اعضای گروه دلفی فازی

اعضای گروه دلفی	پست سازمانی یا محل کار فعلی	تعداد عضو دلفی
اعضای سازمانی	معاون آموزش ناجا	۲
	مشاور عالی آموزش دانشگاه	۱
	معاون آموزش دانشگاه	۲
	رئیس دانشکده	۱
	مدیر آموزشی	۲
اعضای هیئت علمی	دانشگاه علوم انتظامی	۳
	سایر دانشگاه‌ها	۲

یافته‌های استنباطی:

ابعاد و مؤلفه‌های تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی: معیارهای شناسایی شده برای برون‌سپاری آموزش در این پژوهش در دو بعد محیطی و سازمانی تفکیک شدند و مؤلفه‌ها نیز در ۷ دسته مدیریتی، مأموریتی، راهبردی، اقتصادی، فناوری، اجتماعی و امنیتی جای گرفتند.

جدول ۳: نتایج دلفی فازی برای شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای اصلی برون‌سپاری

ابعاد	معیارهای اصلی	میانگین غیر فازی	نتیجه
بازاریابی	ملاحظات مدیریتی	۰/۷۲	قبول
	ملاحظات مأموریتی	۰/۵۷	رد
	ملاحظات راهبردی	۰/۷۴	قبول
محیطی	ملاحظات اقتصادی	۰/۶۸	رد
	ملاحظات فناورانه	۰/۷۶	قبول
	ملاحظات اجتماعی	۰/۷۵	قبول
	ملاحظات امنیتی	۰/۶۱	رد

پس از اجرای روش دلفی فازی که نتایج آن در جدول ۳ گزارش شده است، از بین ۷ معیار اصلی برون‌سپاری، با لحاظ کردن عدد ۰/۷ به عنوان شدت آستانه تصمیم‌گیری، چهار

معیار مدیریتی و راهبردی در بعد سازمانی به ترتیب با اخذ نمرات ۰/۷۲ و ۰/۷۴ و معیار فناوریانه و اجتماعی در بعد محیطی به ترتیب با اخذ نمرات ۰/۷۶ و ۰/۷۵ پذیرفته شدند.

اولویت معیارهای تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی: با توجه به داده‌های جدول ۳ می‌توان نتیجه گرفت که معیار راهبردی با نمره میانگین دی فازی ۰/۷۶ و پس از آن معیار اجتماعی با نمره ۰/۷۵ در بعد محیطی، در انتخاب فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین برای برون‌سپاری، اهمیت بیشتری دارند و در بعد سازمانی نیز معیار راهبردی با نمره میانگین دی فازی ۰/۷۴ و پس از آن معیار مدیریت با نمره ۰/۷۲ در اولویت بعدی قرار دارد. پس می‌توان گفت اولویت معیارها به ترتیب عبارت‌اند از: معیار فناوریانه، معیار اجتماعی، معیار راهبردی و در آخر معیار مدیریتی.

شاخص‌های تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزش انتظامی: نتایج دلفی فازی به منظور شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری فعالیت‌های آموزشی به شرح جداول زیر گزارش می‌شود.

جدول ۴: نتایج آزمون دلفی فازی در خصوص معیارهای تأثیرگذار در مؤلفه ملاحظات مدیریتی

آستانه پذیرش ۰/۲

نتیجه	فازی زدایی میانگین	میانگین فازی			فراوانی میزان موافقت							زیر معیارها	بعد
		U	M	L	خیلی خیلی زیاد	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی کم		
رد	۰,۶۵	۰,۸۱	۰,۶۶	۰,۵۰	۱	۵	۱	۴	۱	۰	۱	کاهش بهای تمام‌شده فعالیت‌های آموزشی	نتیجه
رد	۰,۶۷	۰,۸۴	۰,۶۷	۰,۴۹	۰	۶	۱	۴	۲	۰	۰	افزایش سرعت و دقت در پیگیری و پاسخگویی به ذی‌نفعان	
رد	۰,۵۹	۰,۷۴	۰,۵۹	۰,۴۳	۳	۱	۲	۳	۲	۲	۰	افزایش اقتدار سازمانی	
رد	۰,۶۲	۰,۷۸	۰,۶۳	۰,۴۵	۲	۲	۳	۲	۴	۰	۰	بهره‌گیری از تجربیات و تخصص سایر رده‌های	

												تخصصی ناجا
رد	۰,۵۱	۰,۶۷	۰,۵۲	۰,۳۳	۱	۱	۴	۱	۴	۱	۱	فرهنگ‌سازی در زمینه برون‌سپاری
رد	۰,۵۳	۰,۷۰	۰,۵۴	۰,۳۷	۱	۲	۴	۱	۱	۴	۰	افزایش ظرفیت بهره‌مندی از منابع ناجا و دانشگاه
قبول	*۰,۷۱	۰,۸۵	۰,۷۳	۰,۵۶	۴	۲	۳	۲	۱	۱	۰	ایجاد زمینه راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان
قبول	*۰,۷۲	۰,۸۹	۰,۷۴	۰,۵۳	۲	۱	۷	۳	۰	۰	۰	تغییر ساختار تمرکزی آموزش دانشگاه و کاهش پیچیدگی آن
رد	۰,۵۱	۰,۶۸	۰,۵۱	۰,۳۲	۰	۱	۵	۲	۳	۱	۱	افزایش درآمذایی
رد	۰,۵۵	۰,۷۴	۰,۵۶	۰,۳۵	۰	۰	۷	۳	۱	۲	۰	افزایش مشارکت کارکنان و اساتید
رد	۰,۵۷	۰,۷۷	۰,۵۸	۰,۳۷	۰	۱	۵	۴	۳	۰	۰	کشف و توسعه استعدادهای کارکنان و اساتید
رد	۰,۶۹	۰,۸۷	۰,۷۰	۰,۵۰	۲	۱	۵	۵	۰	۰	۰	ارتقای کیفیت آموزش و افزایش سرعت در جذب و فراغت از تحصیل دانشجویان
رد	۰,۶۹	۰,۸۴	۰,۷۱	۰,۵۳	۲	۴	۳	۱	۳	۰	۰	بهبود استفاده از فناوری‌های نوین
رد	۰,۶۷	۰,۸۵	۰,۶۹	۰,۴۶	۰	۱	۹	۲	۱	۰	۰	هماهنگی آموزش با نیازهای واقعی ناجا و ذی‌نفعان
قبول	*۰,۷۳	۰,۹۰	۰,۷۵	۰,۵۴	۱	۳	۶	۳	۰	۰	۰	افزایش قدرت مانور روی فعالیت کلیدی آموزش
رد	۰,۶۹	۰,۸۳	۰,۷۰	۰,۵۳	۱	۶	۲	۱	۲	۱	۰	کمک به چابک‌سازی

												سازمان دانشگاه
قبول	۰,۷۳*	۰,۸۶	۰,۷۵	۰,۵۸	۴	۲	۴	۱	۱	۱	۰	جذب و به‌کارگیری منابع خارجی برای ارائه خدمات آموزشی

داده‌های جدول ۴ نشان می‌دهد از میان ۱۷ معیار ملاحظات مدیریتی، تنها ۴ معیار با آستانه پذیرش بالای ۰/۷ وجود دارد و این بدان معنا است که از نظر خبرگان این معیارها بیشترین تأثیر را در انتخاب فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین برای برون‌سپاری را دارند.

جدول ۵: نتایج آزمون دلفی فازی در خصوص معیارهای تأثیرگذار در مؤلفه ملاحظات مأموریتی

آستانه پذیرش ۰/۷													
نتیجه	فازی زادایی میانگین	میانگین فازی			فراوانی میزان موافقت							معیارها	بعد
		U	M	L	خیلی خیلی زیاد	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی کم		
رد	۰,۵۸	۰,۷۸	۰,۵۹	۰,۳۸	۰	۲	۴	۴	۳	۰	۰	پپیچیدگی فعالیت‌های آموزشی در دانشگاه	سازمانی
رد	۰,۶۰	۰,۸۰	۰,۶۱	۰,۴۰	۰	۲	۴	۵	۲	۰	۰	تفکیک ناپذیری برخی از فعالیت‌های آموزشی	
رد	۰,۶۵	۰,۸۲	۰,۶۶	۰,۴۷	۰	۴	۵	۲	۰	۲	۰	تکراری بودن برخی از فعالیت‌های آموزشی	
رد	۰,۵۰	۰,۶۸	۰,۵۰	۰,۳۲	۱	۰	۳	۵	۲	۱	۱	غیرقابل پیش‌بینی بودن برخی از فعالیت‌های آموزشی	
رد	۰,۵۴	۰,۶۹	۰,۵۵	۰,۳۷	۲	۱	۴	۰	۳	۳	۰	اطلاعات و آمار طبقه‌بندی شده آموزشی	

داده‌های جدول ۵ نشان می‌دهد که از میان ۵ معیار ملاحظات مأموریتی، هیچ‌یک از آن‌ها آستانه پذیرش بالای ۰/۷ نداشتند و این بدان معنا است که از نظر خبرگان این معیارها هیچ تأثیری در انتخاب فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین برای برون‌سپاری را ندارند.

جدول ۶: نتایج آزمون دلفی فازی در خصوص معیارهای تأثیرگذار در مؤلفه ملاحظات راهبردی

آستانه پذیرش ۰/۷													
نتیجه	فازی زدایی میانگین	میانگین فازی			فراوانی میزان موافقت							معیارها	بعد
		U	M	L	خیلی خیلی زیاد	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی کم		
قبول	۰,۷۴	۰,۸۵	۰,۷۵	۰,۶۰	۶	۱	۲	۲	۱	۱	۰	قوانین، سیاست‌ها و استراتژی‌های ناجا و دانشگاه در برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی	سازمانی
قبول	۰,۷۵	۰,۸۸	۰,۷۷	۰,۶۰	۴	۳	۳	۱	۲	۰	تأثیر دیدگاه فرمانده، مدیران و مسئولین ناجا در برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی		
قبول	۰,۷۶	۰,۸۸	۰,۷۷	۰,۶۲	۳	۶	۱	۱	۱	۱	توانایی برقراری ارتباط با سایر رده‌های تخصصی ناجا و مراکز علمی		
قبول	۰,۷۱	۰,۸۳	۰,۷۳	۰,۵۸	۳	۴	۳	۱	۰	۱	هم‌اهنگی بین فعالیت‌های معاونت آموزش با استراتژی‌های دانشگاه و ناجا		
قبول	۰,۷۶	۰,۸۹	۰,۷۸	۰,۶۲	۵	۲	۲	۳	۱	۰	محدودیت‌های موجود در سطح دسترسی به		

											اطلاعات حوزه آموزش دانشگاه از نظر امنیتی،
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

داده‌های جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که از میان ۵ معیار ملاحظات راهبردی تمامی آن‌ها آستانه پذیرش بالای ۰٫۷ داشتند و این بدان معناست که از نظر خبرگان هر ۵ معیار این مؤلفه در انتخاب فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین برای برون‌سپاری تأثیرگذار هستند.

جدول ۷: نتایج آزمون دلفی فازی در خصوص معیارهای تأثیرگذار در مؤلفه ملاحظات اقتصادی

آستانه پذیرش ۰/۷													
نتیجه فازی	فازی زدایی میانگین	میانگین فازی			فراوانی میزان موافقت						معیارها	بعد	
		U	M	L	خیلی خیلی زیاد	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم			خیلی کم
رد	۰٫۶۸	۰٫۸۳	۰٫۷۰	۰٫۵۱	۲	۳	۴	۱	۳	۰	۰	ایجاد اشتغال برای افراد و سازمان‌ها و نهادهای واجد شرایط از جمله بازنشستگان نیروی انتظامی	مختصی
قبول	۰٫۷۴	۰٫۸۸	۰٫۷۶	۰٫۵۸	۴	۲	۳	۳	۱	۰	۰	وضعیت اقتصادی داخلی (رونق یا رکود)	
رد	۰٫۶۳	۰٫۷۸	۰٫۶۵	۰٫۴۸	۴	۱	۲	۲	۳	۱	۰	وضعیت منابع تأمین‌کننده اعتبار و بودجه ناجا و دانشگاه	
رد	۰٫۶۶	۰٫۸۳	۰٫۶۶	۰٫۴۸	۲	۲	۲	۶	۱	۰	۰	کاهش یا افزایش اعتبار اختصاص یافته به امر آموزش در دانشگاه	

داده‌های جدول ۷ نشان می‌دهد که از میان ۴ معیار ملاحظات اقتصادی، تنها ۱ معیار با آستانه پذیرش بالای ۰/۷ وجود دارد و این بدان معنا است که از نظر خبرگان این معیار، بیشترین تأثیر را در انتخاب فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین برای برون‌سپاری به خود اختصاص داده است.

جدول ۸: نتایج آزمون دلفی فازی در خصوص معیارهای تأثیرگذار در مؤلفه ملاحظات فناوریانه

آستانه پذیرش ۰/۷													
نتیجه	فازی زدایی میانگین	میانگین فازی			فراوانی میزان موافقت						معیارها	بعد	
		U	M	L	خیلی خیلی زیاد	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم			خیلی کم
قبول	۰,۷۰	۰,۸۵	۰,۷۱	۰,۵۴	۲	۴	۳	۲	۱	۱	۰	سرعت تغییر فناوری مورد استفاده در فعالیت‌های آموزشی	محتجی
رد	۰,۶۹	۰,۸۶	۰,۷۰	۰,۵۲	۱	۴	۳	۴	۱	۰	تأثیر فناوری بر ساختار هزینه فعالیت‌های آموزشی		
رد	۰,۶۴	۰,۸۰	۰,۶۶	۰,۴۷	۳	۱	۳	۳	۳	۰	میزان گسترش استفاده از فناوری در انجام فعالیت‌های آموزشی		
رد	۰,۵۷	۰,۷۴	۰,۵۸	۰,۴۰	۱	۳	۲	۳	۲	۲	میزان تحقیق و توسعه در مورد فناوری مورد استفاده در انجام فعالیت‌های آموزشی		
رد	۰,۵۵	۰,۷۲	۰,۵۵	۰,۳۹	۱	۳	۱	۴	۲	۱	نوع و ماهیت فناوری مورد استفاده دانشگاه در فعالیت‌های آموزشی		
قبول	۰,۸۲	۰,۹۳	۰,۸۴	۰,۶۸	۵	۴	۲	۱	۱	۰	بهره‌مندی از منابع انسانی ماهر در بکارگیری مؤثر فناوری‌های موجود در فعالیت‌های آموزشی		

داده‌های جدول ۸ نشان می‌دهد که از میان ۶ معیار ملاحظات فناورانه تنها ۲ معیار با آستانه پذیرش بالای ۰/۷ وجود دارد و این بدان معنا است که از نظر خبرگان این معیارها، بیشترین تأثیر را در انتخاب فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین برای برون‌سپاری به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۹: نتایج آزمون دلفی فازی در خصوص معیارهای تأثیرگذار در مؤلفه ملاحظات اجتماعی

آستانه پذیرش ۰/۷													
نتیجه	فازی زدایی میانگین	میانگین فازی			فراوانی میزان موافقت						معیارها	بعد	
		U	M	L	خیلی خیلی زیاد	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم			خیلی کم
رد	۰,۶۹	۰,۸۷	۰,۷۰	۰,۵۰	۰	۴	۵	۳	۱	۰	۰	جلب مشارکت مردمی (افراد و سازمان‌های خیره و دانشگاه‌ها)	مجموعه
قبول	۰,۸۰	۰,۹۳	۰,۸۱	۰,۶۵	۲	۷	۱	۳	۰	۰	سطح اعتماد (جامعه) به نیروی انتظامی و دانشگاه علوم انتظامی امین		
قبول	۰,۷۰	۰,۸۴	۰,۷۲	۰,۵۴	۲	۴	۴	۰	۲	۱	میزان آشنایی جامعه از فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین		
رد	۰,۶۷	۰,۸۲	۰,۶۸	۰,۵۰	۲	۳	۳	۲	۳	۰	میزان رضایت مردم از عملکرد نیروی انتظامی		
رد	۰,۵۷	۰,۷۵	۰,۵۸	۰,۳۹	۱	۲	۳	۳	۳	۱	انتظارات موجود مسئولین و مدیران کشور و ناجا از فعالیت‌های آموزشی دانشگاه		
رد	۰,۶۹	۰,۸۴	۰,۷۰	۰,۵۲	۱	۴	۴	۳	۰	۰	۱	رویکرد جامعه نسبت به برون‌سپاری	
قبول	۰,۷۸	۰,۹۰	۰,۷۹	۰,۶۴	۲	۷	۲	۱	۰	۰	۱	ارزش‌آفرینی در جامعه و کارآفرینی برون‌سازمانی	

دیدگاه و قضاوت‌های رسانه‌ها و جامعه در خصوص برون‌سپاری‌های صورت‌گرفته در نیروی انتظامی به بخش خصوصی	۰	۰	۱	۲	۴	۴	۲	۰	۰	۰	۰	قبول
گسترش رویکرد جهانی شدن سازمان‌های آموزش نظامی در ایران	۰	۱	۰	۲	۴	۴	۲	۰	۰	۰	۰	قبول

داده‌های جدول ۹ نشان می‌دهد که از میان ۹ معیار ملاحظات اجتماعی، تنها ۵ معیار با آستانه پذیرش بالای ۰/۷ وجود دارد و این بدان معناست که از نظر خبرگان، این معیارها، بیشترین تأثیر را در انتخاب فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین برای برون‌سپاری به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۱۰: نتایج آزمون دلفی فازی در خصوص معیارهای تأثیرگذار در مؤلفه ملاحظات امنیتی

آستانه پذیرش ۰/۷													
نتیجه	فازی زدایی میانگین	میانگین فازی			فراوانی میزان موافقت						معیارها	بعد	
		U	M	L	خیلی خیلی زیاد	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم			خیلی کم
رد	۰,۶۲	۰,۸۰	۰,۶۳	۰,۴۳	۰	۳	۵	۳	۰	۲	۰	قوانین ابلاغی از سوی ستاد کل و دولت در مورد حفظ اطلاعات امنیتی و قوانین حمایت از دارایی‌های فکری	حقوقی
رد	۰,۶۱	۰,۷۹	۰,۶۲	۰,۴۳	۱	۱	۶	۳	۰	۲	۰	چهارچوب‌های تعیین شده برای قراردادهای کار با پیمانکاران	
رد	۰,۵۸	۰,۷۶	۰,۵۸	۰,۴۰	۲	۱	۲	۵	۲	۱	۰	سیاست‌ها و دستورالعمل‌های دولت و	

												ناجا در خصوص برون‌سپاری و خصوصی‌سازی
رد	۰,۶۵	۰,۸۱	۰,۶۵	۰,۴۹	۰	۷	۰	۳	۲	۱	۰	تابعیت دو گانه دانشگاه علوم انتظامی امین از قوانین وزارت علوم و ستاد کل

داده‌های جدول ۱۰ نشان می‌دهد که از میان ۴ معیار ملاحظات امنیتی هیچ‌یک از آن‌ها آستانه پذیرش بالای ۰,۷ نداشتند و این بدان معنا است که از نظر خبرگان این معیارها هیچ تأثیری در انتخاب فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین برای برون‌سپاری ندارند.

با توجه به داده‌های حاصل از جداول ۴ تا ۱۰ می‌توان گفت از میان ۵۰ شاخص انتخاب‌شده برای شناسایی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی امین برای برون‌سپاری تنها ۱۷ شاخص قابل پذیرش و ۳۳ شاخص دیگر رد شده است.

اولویت بندی زیر معیارهای تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی: جدول ۱۱ اولویت‌بندی زیر معیارهای برون‌سپاری را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱: اولویت‌بندی زیر معیارهای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌ها

اولویت‌ها	فازی زدایی میانگین	زیر معیارها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۷	۰,۷۳°	افزایش انعطاف‌پذیری معاونت آموزش	مدیریتی	سازمانی
۷	۰,۷۳°	جذب و به کارگیری منابع خارجی برای ارائه خدمات آموزشی		
۸	۰,۷۲°	تغییر ساختار تمرکزی آموزش دانشگاه و کاهش پیچیدگی آن		
۹	۰,۷۱°	ایجاد زمینه راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان		

۴	۰,۷۶	توانایی برقراری ارتباط با سایر رده‌های تخصصی ناجا و مراکز علمی	راهبردی	محتیجی
۴	۰,۷۶	محدودیت‌های موجود در سطح دسترسی به اطلاعات حوزه آموزش دانشگاه از نظر امنیتی،		
۵	۰,۷۵	تأثیر دیدگاه فرمانده، مدیران و مسئولین ناجا در برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی		
۶	۰,۷۴	قوانین، سیاست‌ها و استراتژی‌های ناجا و دانشگاه در برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی		
۹	۰,۷۱	هماهنگی بین فعالیت‌های معاونت آموزش با استراتژی‌های دانشگاه و ناجا		
۶	۰,۷۴	وضعیت اقتصادی داخلی (رونق یا رکود)	اقتصادی	
۱	۰,۸۲	بهره‌مندی از منابع انسانی ماهر در بکارگیری مؤثر فناوری‌های موجود در فعالیت‌های آموزشی	فناورانه	
۱۰	۰,۷۰	سرعت تغییر فناوری مورد استفاده در فعالیت‌های آموزشی		
۲	۰,۸۰	سطح اعتماد (جامعه) به نیروی انتظامی و دانشگاه علوم انتظامی	اجتماعی	
۳	۰,۷۸	ارزش‌آفرینی در جامعه و کارآفرینی برون‌سازمانی		
۶	۰,۷۴	دیدگاه و قضاوت‌های رسانه‌ها و جامعه در خصوص برون‌سپاری‌های صورت گرفته در نیروی انتظامی به بخش خصوصی		
۷	۰,۷۳	گسترش رویکرد جهانی شدن سازمان‌های آموزش نظامی در ایران		
۱۰	۰,۷۰	میزان آشنایی جامعه از فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی		

داده‌های جدول ۱۱ نشان می‌دهد که نخستین زیر معیار تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی در دانشگاه علوم انتظامی امین از بعد محیطی یا بیرونی، زیر معیار «بهره‌مندی از منابع انسانی ماهر در بکارگیری مؤثر فناوری‌های موجود در فعالیت‌های آموزشی» از مؤلفه فناوریانه با نمره ۰٫۸۲ می‌باشد و بعد از آن زیر معیار «سطح اعتماد جامعه به نیروی انتظامی و دانشگاه علوم انتظامی امین» قرار دارد و از بعد سازمانی یا درونی هم معیارهای «توانایی برقراری ارتباط با سایر رده‌های تخصصی ناجا و مراکز علمی» و «محدودیت‌های موجود در سطح دسترسی به اطلاعات حوزه آموزش دانشگاه از نظر امنیتی» از مؤلفه راهبردی با نمره ۰٫۷۶ در مرتبه بعدی از نظر تأثیرگذاری برای اتخاذ تصمیم درباره انتخاب فعالیت‌های آموزشی برای برون‌سپاری را به خود اختصاص داده‌اند. از نظر سازمانی نیز مؤلفه «تأثیر دیدگاه فرمانده، مدیران و مسئولین ناجا در برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی» از مؤلفه راهبردی بیشترین تأثیر را در اتخاذ تصمیم فوق دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که امروزه سازمان‌ها برون‌سپاری را یک ضرورت اجرایی در نظر می‌گیرند و برای واگذاری بسیاری از خدمات برنامه‌ریزی می‌کنند. با توجه به برنامه‌های توسعه، به ویژه برنامه چهارم و عزم دولت برای کاهش تصدیدی‌گری این ضرورت بردوش سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و شبه‌دولتی است که در مورد مسئله برون‌سپاری، در چارچوب ضوابط اقدام کنند. برون‌سپاری به عنوان یک راهبرد یا در سطحی پائین‌تر یک سیاست اجتناب‌ناپذیر به منظور ارتقای کارایی فعالیت‌ها، امری ضروری است. در این راستا، دانشگاه علوم انتظامی امین نیز مانند سایر سازمان‌ها در چشم اندازه توسعه آینده خود ناچار به بهره‌مندی بیشتر از روش برون‌سپاری است. هرچند اقداماتی در این زمینه در دانشگاه آغاز شده است، اما ضرورت توجه به گسترش علمی و پایدار این رویکرد بهره‌گیری از روش‌ها و فرایندهای علمی برون‌سپاری را اجتناب‌ناپذیر کرده است. بدیهی است استفاده از روش علمی و پژوهشی مناسب در این زمینه درصد خطرپذیری ناشی از برون‌سپاری را

برای دانشگاه کاهش می‌دهد و آثار مثبت آن منجر به رشد و توسعه کیفی و کمی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه خواهد شد. در این پژوهش نسبت به شناسایی معیارهای اتخاذ تصمیم برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی اقدام شد. نتایج نشان داد که از بین ۵۰ شاخص شناسایی شده، ۱۷ شاخص اصلی و کلیدی برای انتخاب فعالیت‌های آموزشی در دانشگاه علوم انتظامی امین وجود دارد که در صورت لحاظ کردن تأثیر معیارهای اصلی، تنها چهار معیار رهبردی، اجتماعی، فناوری و مدیریت اهمیت بیشتری دارند که در این صورت زیر معیارهای آن به ترتیب ارائه شده در جدول ۱۲ خواهند بود.

جدول ۱۲: معیارها و زیر معیارهای نهایی حاصل از اجرای روش دلفی در محیط فازی

اولویت‌ها	زیر معیارها	معیارهای اصلی
۱	بهره‌مندی از منابع انسانی ماهر در بکارگیری مؤثر فناوری‌های موجود در فعالیت‌های آموزشی	فناورانه
۲	سرعت تغییر فناوری مورد استفاده در فعالیت‌های آموزشی	
۱	سطح اعتماد (جامعه) به نیروی انتظامی و دانشگاه علوم انتظامی	اجتماعی
۲	ارزش آفرینی در جامعه و کارآفرینی برون‌سازمانی	
۳	دیدگاه و قضاوت‌های رسانه‌ها و جامعه در خصوص برون‌سپاری‌های صورت گرفته در نیروی انتظامی به بخش خصوصی	
۴	گسترش رویکرد جهانی شدن سازمان‌های آموزش نظامی در ایران	
۵	میزان آشنایی جامعه از فعالیت‌های آموزشی دانشگاه علوم انتظامی	
۱	توانایی برقراری ارتباط با سایر رده‌های تخصصی ناجا و مراکز علمی	استراتژیک
۲	محدودیت‌های موجود در سطح دسترسی به اطلاعات حوزه آموزش دانشگاه از نظر امنیتی،	
۳	تأثیر دیدگاه فرمانده، مدیران و مسئولین ناجا در برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی	
۴	قوانین، سیاست‌ها و استراتژی‌های ناجا و دانشگاه در برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی	

۵	هماهنگی بین فعالیت های معاونت آموزش با استراتژی های دانشگاه و ناجا	
۱	افزایش انعطاف پذیری معاونت آموزش	مدیریتی
۲	جذب و به کارگیری منابع خارجی برای ارائه خدمات آموزشی	
۳	تغییر ساختار تمرکز آموزش دانشگاه و کاهش پیچیدگی آن	
۴	ایجاد زمینه راه اندازی شرکت های دانش بنیان	

مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش های انجام شده یافته های حاصل از این پژوهش را به شرح جدول ۱۳ مورد تأیید قرار می دهد.

جدول ۱۳: مقایسه داده های پژوهش با پیشینه پژوهش

ردیف	نتایج پژوهش حاضر	نتایج پژوهش پیشین
۱	تأیید تأثیر تمام زیر معیارهای، مؤلفه راهبردی توسط خبرگان، نشان از تمرکز بیشتر بر مسائل راهبردی و راهبردی در این پژوهش دارد و افزایش انعطاف پذیری نیز به عنوان اولین زیر معیار مدیریت مورد تأیید پژوهش حاضر قرار گرفته است.	از نظر گنزالس، گاسکو و لیوپیس ^۱ (۲۰۰۹)، برای برون سپاری آموزش کارکنان، معیار افزایش انعطاف پذیری و تمرکز بیشتر بر مسائل راهبردی سازمان وجود دارد.
۲	تأکید بر زیر معیار اصلی راهبردی بخصوص ایجاد هماهنگی بین فعالیت های معاونت آموزش با استراتژی های دانشگاه و ناجا در این پژوهش نیز نشان از تأکید بر توجه به مسائل راهبردی در تصمیم گیری ها دارد.	چیانگ و شی (۲۰۱۱)، استدلال کردند که تصمیمات مربوط به برون سپاری فعالیت های مدیریت منابع انسانی باید هم راستا با راهبرد شرکت باشد
۳	از جمله معیارهای مورد پذیرش توسط خبرگان تأکید بر قوانین، سیاست ها و استراتژی های ناجا و دانشگاه در برون سپاری فعالیت های آموزشی دارد.	قهرمانی و حسن مرادی (۱۳۸۶)، معیار انتخاب فعالیت آموزشی برای برون سپاری را در دو عامل اصلی «قابلیت و توانمندی سازمان» و «اهمیت فعالیت آموزشی» و سه عامل فرعی «فوریت فعالیت» و «حجم فعالیت» و «الزامات قانونی و مقررات استخدامی» می داند.
۴	در حالی که در پژوهش حاضر، بعد اقتصادی از منظر	ادب و مینوبی (۱۳۸۹) بعد ریسک اقتصادی و

فنی، مهم‌ترین بعد در برون‌سپاری فرایندهای سازمانی شرکت است و مهم‌ترین شاخص در برون‌سپاری فرایندهای سازمانی از منظر بعد ریسک اقتصادی و فنی، شاخص شرایط سیاسی و اقتصادی است.	خبرگان دارای اهمیت اصلی برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی نیست.	
کرمی، آهنچیان و سیروسی (۱۳۹۲) عوامل مؤثر بر برون‌سپاری را شامل عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی می‌دانستند.	در پژوهش حاضر نیز به ابعاد درونی و برونی و معیار مدیریتی توجه شده است.	۵
خوش زاد (۱۳۹۲)، معیارهای مؤثر در اتخاذ تصمیم برای برون‌سپاری فعالیت‌های پلیس آگاهی ناجا را در دو بعد درونی و بیرونی سازمان به ترتیب معیار کاهش هزینه، ایجاد اشتغال و بهبود پاسخ‌گویی می‌داند.	این پژوهش نیز به دو بعد محیطی و سازمانی توجه کرده است و ارزش‌آفرینی در جامعه و کارآفرینی برون‌سازمانی را یکی از شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری می‌داند.	۶

مقایسه داده‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های ذکر شده در پیشینه که خلاصه آن در جدول ۱۳ آمده است، نشان می‌دهد که اکثر پژوهش‌ها بر توجه به معیار ملاحظات راهبردی اشاره دارند و در نظر گرفتن راهبردهای سازمان برای برون‌سپاری را ضروری می‌دانند. از طرف دیگر، توجه به دو بعد سازمانی و محیطی را برای اتخاذ هرگونه تصمیم برای برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان خود ضروری می‌دانند.

نکته شایان توجهی که در سایر پژوهش‌ها به‌عنوان معیار برون‌سپاری کمتر به آن پرداخته شده است ولی پژوهش حاضر آن را موردنظر قرار داده، معیار ملاحظات اجتماعی است. از آنجایی که ناجا یک نهاد اجتماعی است و تمام شهروندان کشور جزء مشتریان و ذی‌نفعان آن به حساب می‌آیند، توجه به این مؤلفه اهمیت ویژه‌ای دارد و داده‌ها نشان داد که توجه به این معیار برای اتخاذ تصمیم برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی دانشگاه دارای اهمیت است، حتی در دانشگاه علوم انتظامی امین که ارتباط مستقیمی با شهروندان ندارد و از طریق محصولات خود، یعنی دانشجویان فارغ‌التحصیل، با آنان در ارتباط است. از طرف

دیگر، همان‌گونه که صاحب‌نظران و متخصصان امر تعلیم و تربیت بر آن اذعان دارند، در امر آموزش و پرورش نیروی انسانی و دانشجویان نباید به صرفه‌جویی در هزینه توجه کرد، زیرا تجارب جهانی نشان داده است که هر چه در امر آموزش سرمایه‌گذاری بیشتری انجام شود، بازتاب مثبت اجتماعی، فرهنگی و حتی اقتصادی آن بیشتر است.

پیشنهادها: با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

- از نظر خبرگان، معیار فناوری یکی از معیارهای اصلی برای انتخاب فعالیت‌های آموزشی برای برون‌سپاری است. بنابراین برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی ضمن شناسایی این نیازمندی‌ها باید در عقد قراردادهای برون‌سپاری با پیمانکاران این نکته مورد توجه قرار گیرد؛
- سطح اعتماد به نیروی انتظامی و دانشگاه علوم انتظامی امین از زیرمعیارهای اصلی در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی است. بنابراین انجام برنامه‌ریزی‌های زیربنایی برای ارتقای سطح اعتماد جامعه به نیروی انتظامی و دانشگاه می‌تواند یکی از راه‌حل‌های مؤثر در این زمینه باشد. بدین منظور انجام مجموعه‌ای از اقدامات اولیه در دانشگاه که موجبات ایجاد بستری مناسب برای اجرای فرایند برون‌سپاری را فراهم خواهد آورد ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا خواست و عزم قاطع مدیریت ارشد، شناسایی اولویت‌های برون‌سپاری و شاخص‌های کلیدی آن، هدف‌گذاری شفاف، ایجاد آمادگی مدیران برای پذیرش برون‌سپاری، توانمندسازی مدیران و نیروی متخصص لازم با اجرای دوره‌های آموزشی لازم برای اجرای بهینه برون‌سپاری فعالیت آموزشی دانشگاه و مواردی از این دست ضرورت دارد.

منابع

- ابطحی، سید حمیدرضا و سامع، فرشاد. (۱۳۹۰). بهینه‌سازی برون‌سپاری خدمات آموزشی در شهرداری اصفهان با به‌کارگیری روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی. نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی. تهران: مؤسسه آفاق صنعت
- ادب، حسین و مینویی، نجمه (۱۳۸۹). ارزیابی قابلیت روش‌های برون‌سپاری. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار. سال دوم. شماره ۸. صص ۳۷-۵۱.
- اکبری جوکار، محمدرضا و اسدالهی، الهام (۱۳۹۳). برون‌سپاری مدیریت آموزش سازمان‌ها و معیارهای انتخاب (۳ pt) به‌عنوان شرکای سازمان‌های طرف چهارم آموزش (4pt). سومین همایش ملی آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها. مؤسسه ره‌آوران آفاق صنعت، تهران
- بهرامی، ابوالفضل و ملکی، محمدحسن (۱۳۹۴). انتخاب مؤسسه آموزشی مناسب به‌منظور برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی. فصل‌نامه مدیریت در دانشگاه اسلامی. سال چهارم. شماره ۲، صص ۱۲-۳۰.
- تربتی، امیر؛ فیروز‌شاهی، محسن؛ اقبالی، محمدعلی و نادری، مهدی (۱۳۹۰). بررسی مزایا و معایب پذیرش استراتژی برون‌سپاری آموزش کارکنان سازمان. نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی. مؤسسه آفاق صنعت، تهران
- توکلی، احمد؛ خسروی، محمدرضا؛ ویشکائی، بهنام؛ رضایی، مهدی و یوسفی، زهرا (۱۳۹۳). به‌کارگیری تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی به‌منظور انتخاب مجریان دوره‌های آموزشی در صنعت برق ایران. سومین همایش ملی آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان، تهران
- حسینیان، شهامت و مهری، علی (۱۳۹۱). امکان‌سنجی برون‌سپاری برخی از وظایف پلیس آگاهی و رابطه آن بر کارایی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های انتظام اجتماعی. سال چهارم. شماره سوم. صص ۳۹-۵۲.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری نوین. تهران: نشر دانشگاه عالی دفاع ملی.

خوش زاد، سید رضا (۱۳۹۲). طراحی نظام برون سپاری فعالیت های پلیس آگاهی. (پایان نامه

دکتری منتشر نشده، دانشگاه امام حسین (ع)). دانشکده مدیریت و برنامه ریزی، تهران
دعاگویان، داود و اسدیان، ایراهیم (۱۳۹۰). بررسی نقش برون سپاری خدمات ترافیکی پلیس
راهور ناجا در جلب رضایت مندی مردم. فصلنامه مطالعات مدیریت ترافیک. شماره ۲۱.
صص ۷۷-۹۲.

راولی، لوهان و دولنس (۲۰۰۱). تغییر راهبردی در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی. (حمید
رضا آراسته، مترجم). تهران: دانشگاه امام حسین (ع).

شهبائی، بهنام و رجبزاده، علی (۱۳۸۴). بررسی ابعاد ارزیابی چابکی سازمانی در سازمان های
دولتی با رویکرد فناوری اطلاعات. دومین اجلاس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و
ارتباطات، ایران.

صالحی، رضا؛ نور محمدی، هادی و رضایی، منصور (۱۳۹۱). مطالعه مقایسه ای بین آموزش
پلیس در آمریکا، انگلستان و ترکیه. فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی. سال پنجم. شماره
۳. صص ۴۸-۷۲.

الفت، لعیا و براتی، مسعود (۱۳۹۱). مدلی برای تصمیم برون سپاری در بانک صنعت و معدن
تأمین و پشتیبانی دستگاه های خودپرداز. مجله راهبردهای بازرگانی. سال ۱۲ شماره ۲.
صص ۹۴-۱۲۳.

قهرمانی، مهدی و حسن مرادی، نادر (۱۳۸۶). تدوین الگوی برون سپاری آموزش سازمانی.
مجله پیام مدیریت. سال ۹، شماره ۲۵. صص ۱۵۱-۱۷۸.

• کاووسی، زهرا؛ ستوده زاده، فاطمه؛ خوارزمی، عرفان؛ خیبری، رقیه؛ روانگرد، رامین و
رحیمی، عرفان (۱۳۹۱). سطح تمایل به برون سپاری بر اساس ویژگی های واحدهای مختلف
بیمارستانی از دیدگاه مدیران و کارکنان در بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی
شیراز. فصلنامه بیمارستان. سال یازدهم. شماره ۱. صص ۹-۱۸.

کراتکوسکی، پیترسی و داس، دیلیپ کی (۲۰۰۷). تربیت و آموزش پلیس در جهان.
(مترجم، علی اکبر پژو هان منش). تهران: معاونت آموزش و تربیت ناجا.

کرمی، مرتضی؛ آهنگیان، محمدرضا و سیروسی، مریم (۱۳۹۲). راهبرد برون‌سپاری در آموزش‌های سازمانی؛ درس‌هایی برای مدیران. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین. مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی حکیم جرجانی، گرگان
دفاع پرس (۲۸ اسفند ۱۳۹۴). حضور فرمانده ناجا و سردار کارگر در مراسم نماز جمعه خرمشهر. کد خبر ۷۴۷۳۲.

مؤتمنی، علیرضا؛ مرادی، هادی و همتی، امین (۱۳۹۰). شناسایی موانع برون‌سپاری آموزش سازمانی. نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی ایران. مؤسسه آفاق صنعت، تهران
حبیبی، آرش؛ ایزدیار، صدیقه و سرافرازی، اعظم. (۱۳۹۳)، تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. تهران: انتشارات کتیبه گیل.

- Abdul Hamid, N. A. & Suberamany, R. (2009). IT/IS outsourcing relationship factors in higher education institution: behavioral dimensions from client perspectives. *International Journal of Human and Social Sciences*, 4(12): 902-911.
- Abdul-Halim, H.A. N.H. Ahmad, T. Ramayah & H. Hanifah (2014). "Human Resource Outsourcing Success: Leveraging on Partnership and Service Quality". *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 2 (1): 107-125.
- Abdul-Halim, H.A. N.H. Ahmad, T. Ramayah & H. Hanifah (2014). "Human Resource Outsourcing Success: Leveraging on Partnership and Service Quality". *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 2 (1): 107-125..
- Bansal, A. (2014). "Training Process Outsourcing –Emerging Need of Various Medium and Small Sized Companies". *International Journal of Innovative Science and Modern Engineering (IJISME)* ISSN: 2319-6386, Volume-2, Issue-4, March 2014.
- Bettis, R. A. Bradley, S. P. & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *The Executive*, 6(1): 7-22.
- Chaudhuri, S. & K.R. Bartlett (2014). "The Relationship between Training Outsourcing and Employee Commitment to Organization". *Human Resource Development International*, 17(2): 145-163.

- . Delmotte, J. & I. Sels (2008). "HR Outsourcing: Threat or Opportunity?". *Personnel Review*, 37 (5): 543-563.
- . Gainey, T.W. & B.S. Klaas (2003). "The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction". *Journal of Management*, 29(2): 207-229.
- . Gainey, T.W. Klaas, B.S. and Moore, D. (2002), Outsourcing the Training Function: Results from the Field. *Human Resource Planning*, 25 (1): 16–22.
- . Galanaki, E. Bourantas, D. & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12): 2332-2351.
- . Gilley, K.M. Greer, C.R. and Rasheed, A. (2004), Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 57 (2004) 232 – 240.
- . Gonzalez, R. J. Gasco & J. Llopis (2009). "Information Systems Outsourcing
- . Gurchiek, K. (2005). Record growth in outsourcing of HR functions. *HR Magazine*, 50(6), 35-36.
- . Hale, J. (2006). Outsourcing training and development: Factors for success. John Wiley & Sons.
- . Kirp, D. (2002). Outsourcing the Soul of the University. In *Forum futures 2002: Exploring the future of higher education* (pp. 56-59)..
- . McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: an international journal*, 5(1): 22-36.
- . Phipps, R. & Merisotis, J. (2005). Is outsourcing part of the solution to the higher education cost dilemma? Institute for Higher Education Policy
- . Reasons and Risks: a New Assessment". *Industrial Management & Data Systems*, 110(2): 303-284.

- . 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.
- . Stroh, L.D. & D. Treehuboff (2003). "Outsourcing HR Functions: When and When Not to Go outside?". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (1): 19-28
- . Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: to make or not to make. *Harvard Business Review*, 70(6): 98-107.
- . Gainey, T.W., Klaas, B.S., and Moore, D. (2002), Outsourcing the Training Function: Results from the Field. *Human Resource Planning*, 25 (1), 16–22.
- . Cheng, Ching-Hsue & Lin, Yin. (2002) Evaluating the Best Main Battle Tank Using Fuzzy Decision Theory with Linguistic Criteria Evaluation *European Journal of Operational Research*, Vol.142, p.147.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی