

شناسایی موانع برون سپاری آموزش منابع انسانی دانشگاهها

امین همتی
کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی
دانشگاه سمنان
هادی مرادی
کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی
دانشگاه سمنان
حمیدرضا ترابی
کارشناس ارشد جغرافیا از دانشگاه
شهید بهشتی

- در میان تمامی بخشهای خدماتی، بخش آموزش و به‌ویژه «نظام آموزش عالی» تاثیر مستقیمی بر رشد اجتماعی و توسعه اقتصادی - اجتماعی جامعه دارد. دانشگاهها امروزه به مهمترین مرکز تربیت نسل آینده شناخته شده‌اند و در این بین با توجه به فزونی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی، منابع انسانی به عنوان یک سلاح رقابتی ایفای نقش می‌نمایند تا دانشگاهها بتوانند دانشجویان سرآمد و نخبه را جذب نمایند. اما آموزش منابع انسانی دانشگاه به منظور دست یابی به این مزیت رقابتی با سختیهای بسیاری روبرو است. لذا دانشگاهها طی چند سال گذشته با دعوت از اساتید خبره خارج از دانشگاه، اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان خود نموده‌اند و با این کار سعی در افزایش کیفیت کاری کارکنان خود دارند. تامین منابع خارج از سازمان یا برون‌سپاری به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان، ایجاد کننده مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری در دنیای امروز، مورد توجه بسیار قرار گرفته است. 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 گسترده‌تری برای سازمانها باشد. تحولات مدیریتی نوین برون سپاری در خدمات اداری و در جدیدترین شکل آن برون سپاری آموزش سازمانی را مطرح و حتی ضروری ساخته است. هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت بندی موانع پیش روی برون سپاری آموزش سازمانی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی می‌باشد. نمونه‌آزمای این تحقیق دانشجویان و اساتید دانشگاه سمنان می‌باشد. نتایج بدست آمده نشان داد که ترس از کمبود مهارت پیمانکاران مهم‌ترین مانع در برون سپاری آموزش می‌باشد. در پایان نیز پیشنهاداتی به منظور حل مشکلات موجود ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: برون سپاری، آموزش سازمانی، موانع موجود، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی.

مقدمه

با ورود به هزاره سوم بسیاری از سازمانها و تأمین کنندگان آنها با شرایط رقابتی سخت و تنگاتنگ هم در بازارهای جهانی که به سرعت در حال تغییر است و هم در سطح داخل مرزهای سازمان، روبرو هستند. مشتریان امروزی تقاضای بیشتر و جزئی‌تری داشته و به دنبال محصولات و خدمات ارزان‌تر، با کیفیت بالاتر و زمان تحویل سریع‌تر می‌باشند. در این بازار جدید جهانی سازی و نوآوریهای فنی، از چالش‌های پیش روی سازمانها است. از نقطه نظر راهبردی این عوامل موجب ایجاد بازارها و رقبای جدیدتر شده و موجب سخت‌تر شدن شرایط رقابت و سوددهی سازمانها گردیده است. علاوه بر آن موجب تقویت سازگاری و انطباق سازمانی، انعطاف بیشتر و ایجاد سیستم‌های پیشرفته در زمینه ساخت و تولید، لجستیک و زنجیره تأمین، مهندسی و سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود [۱]. امروزه سازمانها به طور وسیعی جهت افزایش توان رقابتی و کسب سود و تمرکز بر روی مزیت رقابتی خود به دنبال برون سپاری هستند. دست‌یابی به مزیت رقابتی از طریق افزایش راهبرد تمایز چالش بزرگی است که سازمانها با آن مواجه می‌باشند و باید با افزایش کارایی، استفاده از فن‌آوریهای جدید و کسب مهارت‌های مدیریتی به آن دست یابند؛ لذا به منظور دست‌یابی به مزایای بیشتر، بسیاری از سازمانها به برون سپاری فعالیت خود اقدام نموده و بهبود

ادبیات موضوع

مشارکت و درگیر شدن عامه مردم، محور اصلی توسعه پایدار است. تمرکز زدایی^۴، خصوصی سازی^۵، برون سپاری و مشارکت با جامعه مدنی^۶ از جمله سازوکارهایی هستند که زمینه را برای افزایش مشارکت و ایجاد اطمینان از کارآمدی و اثر بخشی خدمات رسانی عمومی فراهم می‌سازند. پیتر دراکر^۷ در ارتباط با برون سپاری و آثار آن می‌گوید: چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فرداست. این بدان معنا است که دیگر الزامی نیست که سازمان‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی از افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل سازمان‌ها به تشکیلاتی بدل می‌شوند که به درآمد عالی و بهره‌وری بالا دست می‌یابند، زیرا تنها بر فعالیتهایی تمرکز می‌کنند که به خاطر آنها مأموریت یافته‌اند و کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً با اهداف سازمانی آنها مرتبط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و با جزئیات آن آشنايند. سایر کارهای خدماتی این‌گونه سازمان‌ها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شود. وی با ابداع نظریه کارکنان دانش محور^۸ در سال ۱۹۵۶ بر این موضوع تاکید نمود که افزایش آگاهی و دانش کارکنان و افراد جامعه منجر به تغییرات سازمانی و روابط کاری شده است. وی در واقع برون سپاری را مثال روشنی از این‌که روابط مابین سازمان‌ها در حال تغییر است می‌داند [۸]. در دو دهه گذشته، محیط فوق‌العاده رقابتی و بیش از پیش پویا، شرکتها را وادار به تمرکز بر شایستگی‌های محوریشان نموده است. همان‌گونه که پیش از این بیان شد در این شرایط یکی از رویکردهای کارا برای شرکتها، برون سپاری است. واژه برون سپاری، واژه اختصاری

می‌شود که در آن شایستگی متمایزی نسبت به رقبا دارد [۴]. نوردین^۳ ضمن بررسی روند تحول این مفهوم طی ده سال گذشته به این نتیجه دست یافت که برون سپاری از دهه‌های پایانی قرن گذشته (۱۹۷۰) از تمرکز بر تأمین مواد اولیه و خدمات فنی به سمت خدمات اداری و مشاوره‌ای و در جدیدترین شکل خود، «آموزش و بهسازی کارکنان» تحول یافته است [۵]. مطالعات و پژوهش‌های مستقل فراوانی در این حوزه در سالهای اخیر به عمل آمده‌اند نشان می‌دهند بسیاری از شرکت‌های جهانی (بیش از ۴۰۰ شرکت)، هم اکنون بخش اعظم فعالیت‌های منابع انسانی خود را به وسیله پیمان سپاری به انجام می‌رسانند و هر ساله تعداد این شرکتها رو به افزایش است [۶]. در یک نظرسنجی که از بیش از ۱۵۰۰ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی به عمل آمد، اکثر آن‌ها عامل اصلی پیمان سپاری در بخش آموزش سازمان خود را بهره‌گیری از تخصص افراد و سازمانهای حرفه‌ای در این زمینه دانسته و نسبت به این تجربه نگرش مثبتی داشته‌اند [۷]. چنانچه مدیران ارشد (به ویژه مدیران منابع انسانی) قصد دارند که بدون دغدغه امور اجرایی و تدارکاتی به آموزش و بهسازی منابع انسانی بپردازند و با استفاده از نیروهای توانمند به اهداف رسالت‌های خود دست یابند، لازم است تا نسبت به برون سپاری بخشهایی از برنامه‌ها و فعالیت‌های خود به پیمانکاران خیره و ذیصلاح، اقدام نمایند. از طرفی سیاست‌های کلان دولت جمهوری اسلامی در خصوص کاهش تصدی گری دولت، کوچک‌سازی و واگذاری امور به بخش خصوصی و ... نیز موید اهمیت این امر می‌باشد، اما مدیران در امر برون سپاری آموزش سازمان با موانع و چالش‌هایی نیز مواجه می‌باشند که در این تحقیق سعی در شناسایی این موانع و اولویت بندی آنها داریم.

کیفیت محصولات و خدمات خود را مد نظر قرار داده‌اند [۲]. انواع مختلف همکاری‌ها و پیمان‌های راهبردی مابین سازمان‌ها، فراهم کننده راه دستیابی به مهارت‌های خاص و شایستگی‌های مورد نیاز برای رقابت در بازار جهانی است. برون سپاری یکی از انواع پیمان‌های راهبردی^۱ می‌باشد. در بازارهای کسب و کار امروزی، سازمان‌ها در یک ساختار شبکه‌ای به دنبال آن هستند تا فعالیت کلیدی را که به کمک آن برای مشتریان ارزش آفرینی می‌کنند، برای خود نگه داشته و مابقی فعالیت‌ها را به مؤسسات دیگری که در آن فعالیت‌ها قابلیت اساسی دارند، واگذار نمایند [۳]. تحولات چند دهه اخیر و ویژگی‌های اساسی حاکم بر بازارهای جهانی و محلی همچون کیفیت، قیمت، رقابت، مشتری گرایی، تضمین و تأمین خدمات و ... سبب پیدایش تعریف و مفهوم نوینی از این واژه گردیده است. امروزه برون سپاری طیف گسترده‌ای از تأمین کالاها و خدمات مشاوره‌ای، علمی و فن آورانه را شامل می‌شود که شرکت بنا بر ملاکهای فنی و استانداردهای عملیاتی به تأمین با خرید آن‌ها از بیرون سازمان (افراد یا بنگاهها) اقدام می‌کنند. در چنین موقعیتی است که مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی به مسائل کلیدی سازمان و تدوین اهداف و چشم اندازهای متعالی خواهند پرداخت و آن دسته از فعالیت‌هایی را که از طریق ارائه دهندگان خارجی متخصص با اثر بخشی و کارآمدی بیشتر قابل واگذاری است، به تأمین کنندگان خارج از سازمان می‌سپارند. وودی^۲ تاکید دارد که پیمان سپاری نباید به اشتباه به واگذاری فعالیت‌ها و امور بی‌اهمیت سازمان محدود گردد. این امر ضمن صرفه‌جویی‌های مالی، اداری، انسانی، زمانی و ... سبب تمرکز بر فعالیتهای راهبردی، کاهش بدهی‌ها و امکان تخصیص سرمایه‌های سازمان به اهداف و فعالیت‌هایی

4- Decentralization
5- Privatization
6- partnership
7- Peter Drucker
8- Knowledge worker

3- Nordin

1- Strategic Alliance
2- Woody

عبارت «استفاده از منابع خارجی» است [۹]. در مطالعات انجام شده تعاریف متعددی از برون سپاری بیان شده است که تمامی تعاریف در برخی ویژگی‌ها مشترک و در برخی جهات متفاوتند. بر طبق گفته دیکشنری آکسفورد برون سپاری به معنی «عمل یا اقدامی به منظور فراهم‌آوری کالا یا خدمات به واسطه قراردادی از منابع خارجی» تعریف شده است [۱۰]. از جمله سایر تعاریف موجود می‌توان به این موارد اشاره نمود:

لی و هیت^۱ در سال ۱۹۹۵: برون سپاری را به عنوان اتکا بر منابع خارجی به منظور ساخت مؤلفه‌های تولید و سایر فعالیت‌های ارزش افزوده تعریف می‌کنند [۹].

لنک فُرد و پارسا^۲ (۱۹۹۹): برون سپاری را به عنوان تهیه محصولات یا خدمات از منابع خارج از سازمان تعریف می‌کنند. در زمینه خدمات، به طور معمول شامل انتقال کنترل عملیاتی به تأمین کنندگان است [۱۱].

گریور^۳ در سال ۱۹۹۹: برون سپاری را واگذاری برخی فعالیت‌های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم‌گیری شرکت، به پیمانکاران خارج از آن در قالب یک قرارداد یا تفاهم نامه تعریف نمود. مفهوم این عبارت این است که نه تنها خود فعالیت‌ها واگذار می‌گردند، بلکه اغلب عوامل تولیدی (شامل نیروی کار، تجهیزات، وسایل، تکنولوژی‌ها و دیگر دارایی‌های مرتبط) و اختیارات تصمیم‌گیری (مسئولیت و حق تصمیم‌گیری در مورد عناصر مشخصی از فعالیت‌های واگذار شده) مرتبط با آن نیز واگذار می‌گردند [۱۲].

بب و میرز^۴ (۱۹۹۹): برون سپاری را یک تصمیم تجاری آگاهانه و مبتنی بر تفکر برای انتقال (واگذاری) کار داخلی به تأمین‌کننده خارجی توصیف نمودند.

ژو، هسو و لی^۵ در سال ۲۰۰۱: برون سپاری را به عنوان فرایند انتقال مسئولیت وظیفه‌ای خاص مرتبط با کسب و کار که توسط گروهی از کارکنان شرکت در حال انجام است به گروهی غیر از کارکنان شرکت تعریف می‌کنند [۱۳].

چیس^۵ و همکارانش در سال ۲۰۰۴: برون سپاری را عمل انتقال برخی از فعالیت‌های داخلی شرکت و همچنین مسئولیت تصمیم‌گیری آن فعالیت‌ها را به تأمین‌کنندگان خارجی بیان کرده‌اند [۱۱].

برون سپاری بر حسب سطح تصمیم‌گیری، حجم، میزان ادغام، روابط ویژه، سطح کنترل اداری و نیز نوع مالکیت به انواع مختلفی تقسیم بندی می‌شود. بر اساس نوع کار و راهبردهای موجود در هر سازمان می‌توان، از مقیاس‌های تقسیم بندی چندگانه زیر استفاده کرد. انواع برون سپاری از نظر معیارهای مختلف در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: انواع مختلف برون سپاری

معیار طبقه بندی	نوع برون سپاری
سطح تصمیم‌گیری	برون سپاری راهبردی؛ برون سپاری تاکتیکی، انتقالی
حجم برون سپاری	برون سپاری کلی؛ برون سپاری انتخابی یا بخشی
میزان ادغام	برون سپاری؛ نیمه برون سپاری
روابط ویژه	برون سپاری گروهی یا داخلی؛ برون سپاری غیر گروهی یا خارجی
سطح کنترل اداری	برون سپاری عملکرد؛ برون سپاری منابع
نوع مالکیت	برون سپاری بخش خصوصی؛ برون سپاری بخش دولتی
میزان مشارکت افراد	انگیزشی، مشارکتی

در بازارهای کسب و کار امروزی، سازمان‌ها در یک ساختار شبکه‌ای به دنبال آن هستند تا فعالیت کلیدی را که به کمک آن برای مشتریان ارزش آفرینی می‌کنند، برای خود نگه داشته و مابقی فعالیت‌ها را به مؤسسات

1- Lei & Hitt
2- Greaver
3- Beebe and Meyers
4- Zhu, Hsu & Lillie
5- Chase

بهره گیری از دانش متخصصان بیرونی. گاهی اوقات، سازمان، با کارکنانی روبرو است که در انجام وظایف تخصصی دچار ضعف دانشی هستند. در مواردی نیز ممکن است سازمان بنا به ضرورت به نوع خاصی از آموزش‌ها نیاز پیدا کند که در هر دو مورد، دعوت از متخصصان بیرونی می‌تواند به رفع نیاز سازمان بیان جامد. سرعت دستیابی به مهارت‌های مورد نیاز و صرفه جویی در هزینه از مهم‌ترین ویژگی‌های این رویکرد می‌باشند. [۱۹]

همکاری با دانشگاه‌ها. شناسایی اعضای هیأت علمی یا متخصصان دانشگاهی و بهره برداری از دانش ایشان جهت رفع مشکلات علمی سازمان، از جمله مصادیق همکاری محسوب می‌گردد. از مهم‌ترین ویژگی‌های این رویکرد می‌توان به دستیابی به مهارت، ایجاد تخصص و ترمیم شکاف‌های علمی سازمان اشاره نمود.

تفاهم‌نامه‌های آموزشی. این همکاری که بطور رسمی یا غیررسمی میان دو یا چند سازمان انجام می‌شود، مبنای توسعه یک برنامه آموزشی جدید محسوب می‌گردد. از ویژگی‌های اصلی این رویکرد می‌توان به هزینه کمتر، سرعت بیشتر در رسیدن به اهداف، انعطاف‌پذیری منابع و کمک به رفع کمبودهای علمی اشاره نمود. برخی از عمده‌ترین دلایل برون سپاری آموزش سازمانی عبارت است از:

- کاهش هزینه‌های ثابت آموزش
- بهره‌گیری از خدمات کیفی و تخصصی‌تر
- آزاد سازی منابع و امکانات جهت به‌کارگیری در زمینه‌های تخصصی
- شناسایی و دست‌یابی به منابع برون سازمانی، دستیابی به مزایای مهندسی مجدد سازمان [۲۰].

اما با مطالعه ادبیات موجود مشخص گردید که سازمان‌ها موانعی در امر برون سپاری آموزش در پیش پای خود احساس می‌کنند که این موانع عبارتند از:

ترس از کمبود مهارت پیمانکاران (۱A)، از دست رفتن مزیت رقابتی نسبت به سایر دانشگاه‌ها (۲A)، واکنش منفی کارکنان (۳A)، خدمات به خوبی آنچه که تعهد شده نمی‌باشد (۴A)، بالا رفتن هزینه‌ها از میزان تعهد شده (۵A)، عدم اطلاع کافی پیمانکاران در خصوص سازمان (۶A)، دشواری تغییر به سمت پیمانکاران جدید (۷A)، منابع مورد نیاز جهت مدیریت تماس و روابط بیشتر از مقدار پیش بینی شده می‌باشد (۸A) (ادوارد، ۲۰۰۶).

روش پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش بررسی موانع و مشکلات برون سپاری آموزش سازمانی می‌باشد، در نتیجه پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر ۱۲۱ نفر از دانشجویان و استادان دانشگاه

دیگری که در آن فعالیتها قابلیت اساسی دارند، واگذار نمایند [۳]. بنا بر اظهار نظر موسسه پژوهشی جهانی گارتنر^۱، آمار نشان می‌دهد که تا پایان سال ۲۰۰۴ از هر ۱۰ شغل در صنعت نرم افزار در آمریکا یک شغل به بازارهای نوظهور و ارزانی مانند چین و هند منتقل شده است و این روند به سرعت در حال افزایش است. در آمریکا برون سپاری منابع انسانی که تاکنون بیشتر توسط شرکت‌های بزرگ دنبال شده است، رقمی بالغ بر ۸ میلیارد دلار را به خود اختصاص داده است که تا پایان سال ۲۰۱۰ این رقم به بیش از ۴ برابر رسید. در سطح جهانی رقم برون سپاری بخش مالی و حسابداری در سال ۲۰۰۴ حدود ۴۰ میلیارد دلار بود که در سال ۲۰۰۹ به ۷۵ میلیارد دلار رسید (چشم‌براه، محسن، ۱۳۸۹). حجم کل بازارهای برون سپاری در حدود ۳۸۶ بلیون دلار تخمین زده می‌شود و با نرخ حدود ۲۵ درصد در سال افزایش می‌یابد. همچنین حدود ۸۰ درصد از ۵۰۰ شرکت بزرگ جهان در فهرست مجله فورچون، بخشی از فعالیت خود را برون سپاری کرده‌اند و روند برون سپاری در این شرکت‌ها در حال افزایش است. روند برون سپاری میان شرکت‌های اروپایی نیز از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۸ هر ساله رشدی بین ۳۰ تا ۴۰ درصد داشته است [۱۴]. با توجه به روند فوق ملاحظه می‌شود اغلب شرکت‌های پیشرو و موفق دنیا برون سپاری را به عنوان یکی از راهبردهای بنیادین کسب و کار مد نظر قرار داده‌اند. از مزایای برون سپاری می‌توان تمرکز بر قابلیت‌های هسته‌ای، کوچک سازی^۲، دستیابی به بهترین عملکرد، کنترل و شفاف سازی هزینه‌ها اشاره نمود [۱۵].

سازمان‌هایی که در تولید فعالیت دارند، سؤال «چه چیزی باید در داخل ساخته شود و چه چیزی باید از بیرون خریداری گردد؟» پرسش جدیدی نیست. اما با این وجود، تاکنون در زمینه تصمیم برای اجرا یا واگذاری آموزش‌های سازمانی، چارچوب‌های عملی و نظام‌مند اندکی ایجاد گردیده و یا توسعه یافته است. [۱۶] موضوع مهمی که برای نظام‌های آموزش، مطرح است این است که چگونه با بهره‌گیری از الزامات «برون سپاری» نظیر تعریف «استراتژی»، «انتخاب درست بنگاه‌های پیمانکار»، ایجاد «فرهنگ سازمانی» برای پذیرش این رویکرد و تعریف مجدد آن با توجه به ترکیب جدید سازمان، تصمیم بگیرد که کدام آموزش‌ها را برون سپاری کند و چگونه از مکانیزم‌های موجود استفاده نماید [۱۷]؟ برون سپاری آموزش که به عنوان 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 مورد نیاز و افزایش سرعت دستیابی به برنامه پیش‌بینی شده را در پی خواهد داشت. [۱۸] روش‌های گوناگونی برای برون سپاری آموزش مطرح است. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

1- Gartner
2- Downsizing

سراسری سمنان می‌باشد که در دوره زمانی نیمه اول سال ۱۳۹۰ صورت گرفت. ویژگی‌های جمعیت شناختی این نمونه آماری در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

۷۸	مرد	جنسیت
۴۳	زن	
۵۶	کارشناسی ارشد و بالاتر	تحصیلات
۶۵	کارشناسی	
۸۹	۲۰-۲۹	سن
۲۱	۳۰-۳۹	
۸	۴۰-۴۹	
۳	۵۰ سال به بالا	

اگر این هشت عامل را به ترتیب با ۱A تا ۸A نشان دهیم اولین مرحله در روش تحلیل سلسله مراتبی به دست آوردن ماتریس تلفیق شده نمرات هر ۱۲۱ نفر پاسخگو می‌باشد. این ماتریس در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: ماتریس تلفیق شده

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱/۶۰۶	۱/۱۷۱	۱/۳۸۸	۱/۲۲۹	۱/۱۴۰	۱/۲۳۰	۱/۱۶۴	۱	A1
۱/۳۲۴	۱/۰۷۲	۱/۱۹۲	۱/۱۰۶	۰/۹۵۸	۰/۹۴۴	۱	۰/۸۵۸	A2
۱/۴۸۰	۱/۱۴۱	۱/۳۰۲	۱/۲۱۶	۱/۰۶۹	۱	۱/۰۵۹	۰/۸۹۴	A3
۱/۵۷۳	۱/۱۸۰	۱/۲۸۹	۱/۲۶۳	۱	۰/۹۳۵	۱/۰۴۳	۰/۸۷۶	A4
۱/۲۱۷	۰/۸۵۶	۱/۰۴۵	۱	۰/۷۹۲	۰/۸۲۲	۰/۹۰۴	۰/۸۱۳	A5
۱/۲۲۰	۰/۸۷۶	۱	۰/۹۵۷	۰/۷۷۶	۰/۷۶۸	۰/۸۳۹	۰/۷۲۰	A6
۱/۲۷۱	۱	۱/۱۴۱	۱/۰۱۷	۰/۸۴۷	۰/۸۷۲	۰/۹۳۲	۰/۸۵۹	A7
۱	۰/۷۸۶	۰/۸۱۹	۰/۸۲۱	۰/۶۳۵	۰/۶۷۵	۰/۷۵۵	۰/۶۲۲	A8
۱۰/۶۹۱	۸/۰۸۲	۹/۱۷۶	۸/۶۰۹	۸/۶۹۴	۷/۲۴۶	۷/۶۹۶	۶/۶۴۲	مجموع

پس از این مرحله باید ماتریس را نرمال سازی نمود. مقدار نرمال شده در هر خانه با تقسیم عدد ماتریس تلفیق شده بر جمع آن ستون بدست می‌آید (جدول ۴).

پس از نرمال سازی این ماتریس با کمک نرم افزار expert choice نرخ سازگاری به همراه اوزان هر فاکتور محاسبه می‌گردد. با توجه به گروهی بودن تکنیک نحوه محاسبه سازگاری با استفاده از روابط زیر می‌باشد. نرخ سازگاری در هر خانه با تقسیم عدد ماتریس تلفیق شده بر جمع آن ستون بدست می‌آید.

جدول ۴: ماتریس نرمال شده

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۱۵	۰/۱۴۵	۰/۱۵۱	۰/۱۴۳	۰/۱۵۸	۰/۱۷	۰/۱۵۱	۰/۱۵۰	A1
۰/۱۲۳	۰/۱۳۳	۰/۱۳۰	۰/۱۲۸	۰/۱۳۳	۰/۱۳	۰/۱۲۹	۰/۱۲۹	A2
۰/۱۳۸	۰/۱۴۱	۰/۱۴۲	۰/۱۴۱	۰/۱۴۸	۰/۱۳۸	۰/۱۳۸	۰/۱۳۴	A3
۰/۱۴۷	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۱۴۷	۰/۱۳۹	۰/۱۲۹	۰/۱۳۶	۰/۱۳۲	A4
۰/۱۱۴	۰/۱۰۶	۰/۱۰۶	۰/۱۱۶	۰/۱۰۹	۰/۱۱۳	۰/۱۱۷	۰/۱۲۲	A5
۰/۱۱۴	۰/۱۰۸	۰/۱۰۸	۰/۱۱۱	۰/۱۰۷	۰/۱۰۶	۰/۱۰۹	۰/۱۰۸	A6
۰/۱۱۹	۰/۱۲۴	۰/۱۲۴	۰/۱۱۸	۰/۱۱۷	۰/۱۲	۰/۱۲۱	۰/۱۲۹	A7
۰/۰۹۳	۰/۰۹۷	۰/۰۸۹	۰/۰۹۵	۰/۰۸۸	۰/۰۹۳	۰/۰۹۸	۰/۰۹۳	A8

حال اگر تمامی اعداد هر سطر را با هم جمع کرده و تقسیم بر تعداد آن نماییم یا به عبارتی میانگین هر سطر را بدست آوریم، در این صورت اوزان هر یک از معیارها بدست می‌آید (جدول ۵). اعداد ستون سوم رتبه بندی این ۸ معیار را نشان می‌دهد.

جدول ۵: اولویت بندی موانع برون سپاری آموزش

معیارها	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
اوزان	۰/۱۵۲	۰/۱۲۹	۰/۱۴	۰/۱۳۹	۰/۱۱۴	۰/۱۰۹	۰/۱۲۲	۰/۰۹۳
رتبه بندی	۱	۴	۲	۳	۶	۷	۵	۸

پس از این مراحل باید نرخ سازگاری را محاسبه کنیم تا مشخص شود که آیا میان مقایسات زوجی ما سازگاری وجود دارد یا خیر. اگر نرخ سازگاری کمتر از ۰/۱ باشد نشان دهنده این است که در مقایسات زوجی سازگاری قابل قبولی وجود دارد. قدم اول در محاسبه نرخ سازگاری محاسبه WSV می‌باشد. که بر طبق فرمول زیر بدست می‌آید:

$$WSV = A \times W$$

که پس از محاسبه ماتریس زیر بدست می‌آید:

$$WSV = \begin{bmatrix} 1.264 \\ 1.087 \\ 1.172 \\ 1.155 \\ 0.952 \\ 0.915 \\ 1.004 \\ 0.851 \end{bmatrix}$$

گام بعدی محاسبه بردار سازگاری بر اساس رابطه زیر می‌باشد

$$CV = \frac{WSV}{W}$$

که ماتریسی به صورت زیر حاصل می شود

$$CV = \begin{bmatrix} 10.007 \\ 10.004 \\ 10.003 \\ 10.001 \\ 10.005 \\ 10.003 \\ 10.005 \\ 10.002 \end{bmatrix}$$

پس از آن شاخص سازگاری بر اساس رابطه زیر محاسبه می کنیم.

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1}$$

که در اینجا لاندای ماکزیمم برابر میانگین اعداد ماتریس CV و n تعداد شاخص ها یعنی ۸ می باشد. که با توجه به این توضیحات عدد حاصله برابر ۰/۰۰۰۴۲۶ می باشد و در مرحله آخر مقدار سازگاری با توجه به فرمول زیر محاسبه می گردد:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

RI عدد استخراج شده از جدول AHP است که با توجه به تعداد شاخص ها یعنی ۸ این عدد برابر ۱/۴۱ است با تقسیم مقدار CI بر RI مقدار سازگاری بدست می آید که برابر با ۰/۰۰۰۲۸۲ می باشد و چون کوچکتر از ۰/۱ می باشد نشان دهنده سازگاری است. همان طور که بیان شد رتبه بندی این ۸ عامل با توجه به ستون ۳ جدول ۵ صورت می پذیرد با توجه به جدول می توان عنوان نمود که ترس از کمبود مهارت پیمانکاران مهمترین مانع در برون سپاری آموزش از دید افراد می باشد. همچنین ترس از واکنش منفی کارکنان نسبت به امر برون سپاری در اولویت بعدی قرار دارد.

نتیجه گیری

امروزه مشارکت در برگزاری دوره های آموزشی، مسأله ای است که ضرورت آن کاملاً احساس گردیده است. نظام های آموزش منابع محدودی دارند و بضاعت دانشی و مالی لازم را برای برگزاری تمام دوره ها در اختیار ندارند. برای تحقق چشم انداز و تسریع در دستیابی به اهداف تعیین شده، برون سپاری آموزش می تواند گزینه مناسبی باشد. امروزه سازمان ها جهت حضور و رقابت در کلاس جهانی نیازمند ایجاد و حفظ یک رابطه بلند مدت در برون سپاری فعالیت های خود هستند. در محیط رقابتی که سازمان ها برای بقا نیازمند خلق ارزش و مدیریت راهبردی هستند، برون سپاری به عنوان گزینه ای برای دستیابی به مزیت رقابتی و اطمینان از رشد سازمان و جهانی شدن مطرح شده و اجتناب ناپذیر می باشد. اگر چه

برون سپاری در کوتاه مدت منجر به بیکاری کارمندان می شود اما در بلندمدت بروز خلاقیت، پیشرفت های فنی و گسترش نیروی کار ماهر و آموزش دیده، منجر به ظهور صنایع و محصولات جدید خواهد شد. بنابراین برون سپاری میتواند منجر به افزایش کارایی و بهره وری سازمان گردد. هدف اصلی این تحقیق شناسایی و رتبه بندی موانع برون سپاری آموزش سازمانی از دیدگاه اساتید و دانشجویان دانشگاه سمنان می باشد. به وسیله مصاحبه با اساتید صاحب نظر و مطالعه ادبیات موجود ۸ مانع به عنوان موانع اصلی برون سپاری آموزش سازمانی شناسایی و با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اقدام به اولویت بندی این موانع گردید. نتایج بدست آمده نشان داد ترس از کمبود مهارت پیمانکاران مهم ترین مانع در برون سپاری آموزش از دید افراد می باشد. همچنین ترس از واکنش منفی کارکنان نسبت به امر برون سپاری در اولویت بعدی قرار دارد. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر در راستای بهبود امر برون سپاری پیشنهاد می گردد:

۱. انجام تحقیقات کامل در خصوص شرکتها و مقایسه آنها با یکدیگر قبل از انتخاب.
۲. مشاهده رزومه سازمانها قبل از عقد قرارداد.
۳. توجه به کیفیت کادر آموزشی و سوابق و تجربیات قبلی شرکت.
۴. انجام جلسه با شرکت انتخاب شده و روشن نمودن خواسته های دانشگاه.
۵. بستن قرارداد معتبر با شرکت و نظارت بر فعالیتهای در تمامی مراحل.
۶. برگزاری جلسه میان شرکت و کارکنان به منظور آشنایی بیشتر کارکنان با شرکتی که امر آموزش را بر عهده گرفته و بیان نمودن از مزایای شرکت.
۷. درخواست از شرکت به منظور ارائه گزارش به صورت ماهیانه.
۸. برون سپاری به طور اعم و برون سپاری آموزش سازمانی به طور اخص باید به عنوان اقدامی راهبردی که آثار بلند مدت و کوتاه مدت مخصوص به خود را به دنبال خواهد داشت، با مجموعه چشم اندازها، اهداف و سیاستهای سازمان هماهنگ شد انجام یابد.
۹. توجه به کیفیت آموزش و اثر بخشی برنامه ها به عنوان ۲ شاخص مهم سنجش.

منابع

۱. الوانی، م. و اشرف زاده، ف.، (۱۳۸۷)، "برون سپاری (راهنمایی برای تصمیم گیری مدیران در برون سپاری خدمات)"، انتشارات شرکت ملی نفت ایران.
 ۲. قهرمانی، م. و حسن مرادی، ن.، (۱۳۸۶)، «تدوین الگوی برون سپاری آموزش سازمانی»، چشم انداز مدیریت، شماره ۲۵، ص ۱۵۱-۱۷۸.
- Momme, J., (2002), "Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications", *Journal of computers in industry*, 49, pp 59-75.
- Kakabadse, A. and Kakabadse, N., (2002), "Trends in: Outsourcing Contrasting USA and Europe", *international Journal of European Management*, 20 (2), pp 189-198.
- Langfield S, K. and Smith, D., (2003), "Management control systems and trust in outsourcing relationships", *Journal of Management Accounting Research*, 14, pp 281-307.
- Woody, J., (2004), "Business Process Outsourcing", *The New market trend*, Florida: ST. Lucie press, Delray Beach.
- Nordin, F., (2006), "outsourcing Services in Turbulent Contexts", Emerald Group Publishing Limited.
- Soka, L. S., and Hackett. R., (2000), "Transforming the H.R. Functional for global", Wisconsin: Irwin / Mc Graw - Hill.
- Brown, T., (2004), "Build vs Buy? Outsourcing the Training Function", Learning Solutions Alliance, www.isa.com.
- Murem, S., (1997), «Outsourcing, organizational Competitiveness and Work», *Journal of Labor Research*, 10 (4), pp103-117.
- Nayak, J. Sinha, G. and Guin, K., (2007), "The Determinants and Impact of Outsourcing on Small and Medium Enterprises - An Empirical Study", *IIMB Management Review*, 19 (3), pp 47-61.
- Meng, H., (2005), "A decision Framework For Product Global outsourcing in small and medium-sized companies", MS dissertation, University of Windsor (Canada).
- Schniederjans, M. Schniederjans, A.M. and Schniederjans, D. G., (2006), "Outsourcing and insourcing in an international context, New delhi:k. ghosh.
- Greaver, M. F., (1999), "Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives" AMA Publications, Inc, USA.
- Zhu, Z. Hsu, K. and Lillie, J., (2001), "Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success", *Management Decision*, 39 (5), pp373 - 378.
- Elango, B., (2008), «Using Outsourcing for Strategic Competitiveness in small and medium-sized firms», *International Business Journal of Competitiveness review*, 18 (4), pp 322-332.
- Turner, J., (1993), "the Hand book of Project. Based Management", Mc Grawhill.
- Bettis, RA., (2002), "outsourcing and Industrial decline", *Academy of Management Executive*.
- Ronan, M., (1996), "A practical Framework for Understanding the Out sourcing process positioning", *The Learn Organization*, 11 (1), pp 58-62.
- Campbell J.D., (1995), "out sourcing in management: A valid alternative to Self Provision", *Journal of Quality in management*, 14(3), pp345-358.