

## بررسی سطوح برون‌سپاری آموزش از دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی خراسان جنوبی

بهروز یزدان‌پناه<sup>۱</sup>

حسین مومنی مهموئی\*<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۲۶)

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، بررسی سطوح برون‌سپاری آموزش از دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی خراسان جنوبی است. این تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری تمامی کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی می‌باشد که تعداد آنها ۶۰ نفر می‌باشد. با توجه به کوچک بودن حجم جامعه و امکان دسترسی به تمام اعضای جامعه در این تحقیق از روش سرشماری استفاده شد و کل جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شدند. از پرسشنامه محقق ساخته جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. روایی محتوایی این پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر در حوزه آموزش و برنامه‌ریزی درسی و مدیریت آموزشی با اندکی تغییرات مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه از طریق آزمون آلفای کرانباخ ۰/۹۲ محاسبه شد. نتایج نشان داد، اکثر کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی با برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی در ابعاد هدف، حیطه، محتوا، مدت و فرایند آموزش موافقت اما بین دیدگاه آنها در خصوص برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی (سطوح هدف، حیطه، محتوا، مدت و فرایند آموزش) به لحاظ سابقه شغلی و سطح تحصیلات تفاوت معناداری مشاهده نشد. **واژه‌های کلیدی:** سطوح برون‌سپاری، آموزش‌های سازمانی، کارشناسان آموزش.

<sup>۱</sup>- کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، ایران.

<sup>۲</sup>- دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران. مسئول مکاتبات:

## ۱- مقدمه

شکل‌گیری روش‌های جدید مدیریتی که بر پایه کیفیت، سرعت و پیمان‌های همکاری بنا شده‌اند باعث گردیده تا سازمان‌ها از فعالیت‌های جاری به برنامه‌های توسعه‌ای روی آورند. «جهانی شدن»، «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 نموده است (Ravi venkatesan, 1992). تأمین مطلوب رویکردهای برشمرده، مستلزم آن است که سازمان بر فعالیت‌هایی که ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کنند، تمرکز نموده و انجام برخی از فعالیت‌های خود را به سازمان‌های تخصصی دیگر واگذار نماید.

این مهم می‌تواند موجب کاهش هزینه و زمان تولید محصولات و خدمات گردیده و اثربخشی فعالیت‌ها را به حداکثر ممکن برساند (Dess, 1995). تصمیم برون‌سپاری<sup>۱</sup> یا تأمین داخلی یک فعالیت، یکی از پیچیده‌ترین تصمیمات سازمانی به شمار می‌رود. اتخاذ این تصمیم، به عنوان بخش نخست فرایند برون‌سپاری، مستلزم شناسایی کلیه عوامل تأثیرگذار است. منافع برون‌سپاری از یک سو و خطرپذیری‌ها و موانع موجود از سوی دیگر، بررسی همه جانبه و دقیق این تصمیم را اجتناب ناپذیر ساخته 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 (تورانی و همکاران، ۱۳۸۸).

ریشه‌های اصلی اصطلاح برون‌سپاری از کلمات بیرون<sup>۲</sup> (اشاره به بیرون از سازمان) و منبع‌یابی تشکیل شده که در اصطلاح کسب و کار، روشی است که فعالیت‌های مشخصی را از شرکت بیرونی خریداری می‌کند. این اصطلاح، اغلب به عنوان مترادفی برای تصمیم به منبع‌یابی بیرونی به کار رفته و با عباراتی نظیر ساخت یا خرید ادغام / تجزیه فعالیت‌ها یا برون‌سپاری رایج شده است (هداوند، ۱۳۸۹). هدف عمده از توجه به برون‌سپاری هر فعالیت یا فرایند این است که با ارتقاء عملیات بتوان به مزیت‌های رقابتی دست یافت. به بیانی دیگر، برون‌سپاری به جای اینکه برای تهیه کالاها و خدمات به منابع داخلی متوسل شود، بر استفاده از ارائه‌کنندگان بیرونی کالاها و خدمات اشاره دارد (Fogaravi, 2008).

به طور ویژه برون‌سپاری آموزشی از دیدگاه حال به معنی دست‌یابی به منابع خارجی با هدف کاهش هزینه‌ها می‌باشد (Hale, 2006). در تعریف دیگر برون‌سپاری آموزشی اشاره دارد به انتقال

<sup>1</sup>-out sourcing

<sup>2</sup>-Out

مستمر مدیریت و اجرای یک یا چند فرآیند آموزشی به یک ارائه دهنده خدمات خارجی (Cushing, 2008). برون‌سپاری زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان با سازمان دیگر به منظور ارائه خدمات قرارداد می‌بندد. در این فرآیند کاری که به طور معمول در داخل سازمان انجام می‌شود به یک تأمین‌کننده خارجی منتقل می‌شود. باید توجه شود که برون‌سپاری با مشارکت یا سرمایه‌گذاری مشترک که در آن منابع به صورت یک طرفه از ارائه دهنده به کاربر ارائه می‌شود متفاوت است (Belcort, 2006).

در معنای عام، برون‌سپاری به واگذاری فعالیت‌های غیر اصلی سازمان به پیمانکاران بیرونی تعبیر می‌گردد (Majewsky et al., 2003). شاو و فیر برون‌سپاری را شکلی از فعالیت پیمانکاری می‌دانند که قبلاً در سازمان اجرا شده و اکنون انجام آن امور به دیگران واگذر گردیده است و همچنین انتقال مدیریت یا اداره یک فرایند یا فعالیت از واحدهای داخلی به یک ارائه دهنده خدمات خارج از سازمان را در قالب انعقاد قرارداد مبتنی بر توافقات طرفین، تعریف می‌نمایند (Shaw.S, Fair, 1997).

موضوع مهمی که برای نظام‌های آموزش، مطرح است این است که چگونه با بهره‌گیری از الزامات «برون‌سپاری» نظیر تعریف «استراتژی»، «انتخاب درست بنگاه‌های پیمانکار»، ایجاد «فرهنگ‌سازمانی» برای پذیرش این رویکرد و تعریف مجدد آن با توجه به ترکیب جدید سازمان، تصمیم بگیرد که کدام آموزش‌ها را برون‌سپاری کند و چگونه از مکانیزم‌های موجود استفاده نماید؟ (Bettis, 2002).

برون‌سپاری آموزش که بعنوان 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 (Ronan, 1996). روش‌های گوناگونی برای برون‌سپاری آموزش مطرح است. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- بهره‌گیری 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 بیانجامد. سرعت دستیابی به مهارت‌های مورد نیاز و صرفه‌جویی در هزینه از مهم‌ترین ویژگی‌های این رویکرد می‌باشند.

۲- همکاری با دانشگاه‌ها: شناسایی اعضای هیئت علمی یا متخصصان دانشگاهی و بهره‌برداری از دانش ایشان جهت رفع مشکلات علمی سازمان، از جمله مصادیق همکاری محسوب می‌شود.

گردد. از مهمترین ویژگی‌های این رویکرد می‌توان به دستیابی به مهارت، ایجاد تخصص و ترمیم شکاف‌های علمی سازمان اشاره نمود.

۳- تفاهم‌نامه‌های آموزشی: این همکاری که بطور رسمی یا غیر رسمی 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.

بسیاری از ادارات دولتی خراسان جنوبی دوره‌های آموزشی پیش از خدمت (بدو خدمت) و ضمن خدمت را هرساله به منظور رشد و ارتقاء دانش و مهارت کارکنان برگزار می‌کنند، ساز و کار طراحی، اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی بدو خدمت و ضمن خدمت از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها بویژه کارشناسان بخش آموزش است که با برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های آموزش (برون‌سپاری نسبی) یا تمام فعالیت‌های آموزش (برون‌سپاری کامل) می‌توان تا حدود زیادی از دغدغه‌های سازمان‌ها کاست و موجبات اثربخشی و کارایی سازمان‌ها را بیش از پیش فراهم نمود. اهمیت و ضرورت برون‌سپاری را می‌توان از ابعاد متفاوت سازمانی مورد توجه قرار داد. از نظر هزینه‌ها، برون‌سپاری موجب مدیریت بهتر و اثربخش تر هزینه‌ها می‌گردد. در واقع یکی از مهمترین اهداف برون‌سپاری کاهش هزینه‌های سربار در انجام امور اجرایی و تأمین امکانات و نیازهای رفاهی و پرسنلی شرکت می‌باشد (Kotabe and murray, 2001).

از طرف دیگر حال اعتقاد دارد که برون‌سپاری در موارد زیر موثر است:

- کاهش تعداد کارکنان
- جلوگیری از نیاز به افزایش تعداد کارکنان
- حفظ تعداد کارکنان ولی استفاده موثرتر از آنان در بخش‌های اصلی (Hale, 2006).

همچنین فواید زیر نیز برای برون‌سپاری آموزش ذکر شده است:

- تأکید و تمرکز بر شایستگی‌های محوری شرکت/سازمان
- جلوگیری از هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم غیرضروری در آموزش کارکنان
- استفاده از تجربیات و دانش مشاوران و کارگزاران برون سازمانی در امر برنامه‌ریزی و مدیریت آموزش سازمانی
- افزایش کیفیت برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی و در نتیجه افزایش اثربخشی آموزش‌های سازمانی

• فراهم‌سازی منابع انسانی، مالی و فضا و تجهیزات لازم برای سایر فعالیت‌های سازمان (McIvor, 2000).

مدهوشی و کوه‌کن (۱۳۹۱) به تبیین نقش استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری سازمان پرداختند. در نهایت بر اساس روش مدل معادلات ساختاری تحت نرم افزار لیزرل طی آزمون‌های انجام شده مشخص شد که برون‌سپاری تأثیر معناداری روی هیچ یک از اجزای بهره‌وری ندارد. این در حالی است که ارتباطات مثبت و معناداری بین مولفه‌های بهره‌وری مشاهده شد. در نتیجه استفاده از استراتژی برون‌سپاری منجر به افزایش بهره‌وری در شعب بانک اقتصاد نوین استان مازندران نشده است.

اصغریزاده و همکاران (۱۳۹۰) طی مقاله‌ای به ارائه مدلی برای برون‌سپاری خدمات وارانتهی محصولات تولیدی پرداخته‌اند. هدف اصلی در این مقاله، کمینه کردن هزینه‌های انجام تعمیر و همچنین بیشینه کردن رضایت مشتریان است که این امر با استفاده از برنامه‌ریزی خطی صفر و یک چندهدفه و با تکیه بر اولویت‌های تعیین شده محقق می‌شود. به عنوان یک نتیجه، با کاهش زمان انتظار برای تعمیر محصول یا کاهش فواصل در ارسال محصول برای تعمیر، می‌توان افزایشی برای رضایت مشتری متوقع بود.

قربانی و مختارنظیف (۱۳۹۰) به بررسی عارضه‌یابی برون‌سپاری و ارائه مدل در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی پرداختند. در این تحقیق، ضمن مروری بر عارضه‌های شناسایی شده، به ارائه راه‌حلی نظام‌مند برای برطرف کردن این نقص‌ها پرداخته شده است. الگوبرداری از تجارب موفق کشورهای توسعه یافته در این زمینه، رویکرد نظام پیشنهادی در این تحقیق بوده که با اخذ نظر و دیدگاه تعدادی خبرگان مورد اعتبارسنجی قرار گرفته است.

نتایج مطالعه توصیفی - مقطعی و کاربردی از داده‌های سال‌های ۸۶-۱۳۸۴ بیمارستان فیروزگر توسط تورانی و همکاران (۱۳۸۸) که به مقایسه کارایی و اثربخشی داروخانه مرکز آموزشی درمانی فیروزگر پیش و پس از برون‌سپاری پرداخته بودند، نشان داد با واگذاری داروخانه ماهیانه مبالغ بسیار در هزینه‌های پرسنلی و هزینه خرید دارو صرفه‌جویی شده است. بیمارستان ماهیانه ۱۰۰ میلیون ریال، بابت اجاره مکان داروخانه از شرکت تعاونی طرف قرارداد دریافت نموده است. تعداد پرسنل داروخانه از ۹ نفر به ۱۴ نفر و سطح تحصیلات آنان نیز به میزان قابل توجهی افزایش، زمان صرف شده روزانه توسط مدیر کاهش و رضایت مسئولان بخش‌های درمانی بیمارستان افزایش یافته است، از میان ۱۹ فعالیت مورد بررسی در ۱۰ مورد اختلاف معنی‌دار می‌باشد. تعداد نسخه‌های پیچیده شده داروخانه نیز افزایش یافته است. بنابراین ثابت شد در کارایی و اثربخشی داروخانه بهبود حاصل شده که نشان می‌دهد برون‌سپاری فعالیت فیروزگر موفقیت‌آمیز بوده است.

لسیتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) با بررسی ۱۹۱ مقاله نشان می‌دهند که کاهش هزینه مهم‌ترین دلیل مدیران برای برون‌سپاری فناوری اطلاعات بوده است. علاوه بر آن تمرکز بر روی فعالیت‌های اصلی سازمان، دسترسی به خبرگان، بهبود عملکرد کسب و کار، افزایش انعطاف‌پذیری سیستم‌های اطلاعاتی، استفاده از فناوری روز، افزایش قدرت پاسخ‌گویی به بازار رقابتی، تحول سریع و دسترسی به نوآوری‌های روز و مسائل سیاسی و اقتصادی از انگیزه‌ها و دلایل برون‌سپاری هستند (Lacity et al., 2009).

گوالدو دبیرن (۲۰۰۹) نقش ریسک‌ها و مزایای درک شده از سوی مدیران ارشد را به عنوان عوامل تعیین‌کننده تصمیم به برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار بررسی کردند. نتایج این بررسی نشان داد که ریسک‌ها و مزایای درک شده عوامل مفیدی برای پیش‌بینی مفهوم برون‌سپاری فرایندهای کسب و کار است (Gewald & Dibbern, 2009).

کریس (۲۰۰۸) طی مقاله‌ای ۱۱ عامل را برای برون‌سپاری به کشورها بیان می‌کند که این عوامل نقش مهمی در جذب منابع مالی از خارج ایفا می‌کنند؛ این عوامل عبارتند از: زیربنا (ساختار پایه‌ای)، امنیت، مهارت/کیفیت نیروی کار، واقعیت و عینیت برون‌سپاری (درک تعارضات موجود در کشور هدف)، شرایط جغرافیای سیاسی، فرهنگ، تفاوت فاصله زمانی، دشواری نظارت و بازدید از سایت کشور موردنظر، دشواری انتقال منابع، روند افزایش‌پذیری قیمت‌ها (Chris., 2008).

طی تحقیقی که با هدف بررسی نقش استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری در یک سازمان نظامی، اثرات آن با توجه به تعدیلی که در معیارهای بهره‌وری در یک سازمان نظامی توسط اکرمی و کریمی (۱۳۸۵) مورد کنکاش قرار گرفته است. به این نتایج دست یافت که سازمان‌های نظامی که همگام با پیشرفت تکنولوژی از تسلیحات و ادوات مدرن‌تری استفاده می‌کنند، برای بالا بردن سطح دسترسی، قابلیت اطمینان و افزایش توان رزمی یگان‌ها، ملزم به استفاده از سیستم‌های برون‌سپاری با قابلیت اطمینان و انعطاف‌پذیری بالا هستند.

لو و زانگ (۲۰۰۶) به بررسی برون‌سپاری در کشور چین و اثرات خاص آن بر معیارهای بهره‌وری پرداخته‌اند و ضمن ارائه کاستی‌ها و نواقص برون‌سپاری در چین این اثرات را به طور اجمالی بیان کرده‌اند. تحقیقات آنان نشان می‌دهد که عوامل محیطی از قبیل توسعه تکنولوژی اطلاعات و توانایی عرضه کنندگان می‌تواند بر تصمیمات برون‌سپاری سازمان‌ها در چین تأثیر بگذارد (Lau & Zhang, 2006).

<sup>1</sup> - Lacity et al

ماسچوریس و کوندلیس (۲۰۰۶) در تحقیقی تحت عنوان برون‌سپاری در بیمارستان‌های عمومی بیان می‌دارد، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و رضایت مشتری، مهم‌ترین فاکتورهای تأثیرگذار برای تصمیم برون‌سپاری می‌باشند و نیز نتیجه می‌گیرد که همکاری با طرف قرارداد، منجر به بهبود چشم‌گیر در کیفیت خدمات شده و بیشتر مشتریان از عملکرد شرکت راضی هستند (Maschuris, Kondylis., 2006).

فریش و وولنوبر (۲۰۰۶) در مقاله خود که یک مطالعه بلندمدت در بانکداری آلمان است به نتایج جالب و قابل توجهی درباره اثرات استفاده از استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری بانک‌ها دست یافتند. آنان دریافته‌اند که عملکرد مالی برون‌سپاران در مورد سودآوری و کارایی در هزینه به طور چشمگیری در مقایسه با هم‌تایانی که در همین دوره زمانی بدون برون‌سپاری بوده‌اند، افزایش داشته است (Fritsch & Wullenweber, 2006).

در پژوهش حاضر محققان نیز درصدد بودند تا به بررسی سطوح برون‌سپاری ابعاد آموزش سازمانی از دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی خراسان جنوبی بپردازند. با توجه به مطالب بیان شده در این پژوهش سوالات زیر مورد بررسی قرار گرفتند:

- ۱- دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) هدف آموزش چیست؟
- ۲- دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) حیطة آموزش چیست؟
- ۳- دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) محتوا آموزش چیست؟
- ۴- دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) مدت آموزش چیست؟
- ۵- دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) فرایند آموزش چیست؟
- ۶- آیا بین دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در مورد برون‌سپاری ابعاد آموزش سازمانی (هدف، حیطة، محتوا، مدت و فرایند آموزش) به لحاظ سطح تحصیلات و سابقه شغلی تفاوت وجود دارد؟

## ۲- روش پژوهش

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر بررسی سطوح برون‌سپاری ابعاد آموزش سازمانی از دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی خراسان جنوبی و تعیین عوامل موثر در آن بود، این

تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری مورد نظر تمامی کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی بوده که تعداد آنها ۶۰ نفر با توجه به کوچک بودن حجم جامعه و امکان دسترسی به تمام اعضای جامعه در این تحقیق از روش سرشماری (تمام شماری) استفاده شد و کل جامعه آماری یعنی ۶۰ نفر کارشناس، بعنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه محقق ساخته که براساس مولفه‌های ابعاد آموزش سازمانی از مقاله برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی (قهرمانی، ۱۳۸۶) اخذ شده است، استفاده شد. تعداد کل سوالات پرسشنامه ۱۷ سوال می‌باشد که سوالات ۱-۴ مربوط به بعد هدف آموزش، سوالات ۵ تا ۷ مربوط به بعد حیطه آموزش، سوالات ۸ تا ۱۰ مربوط به بعد محتوای آموزش، سوالات ۱۱ تا ۱۲ مربوط به بعد مدت آموزش و سوالات ۱۳ تا ۱۷ مربوط به بعد فرآیند آموزش می‌باشد. روایی محتوایی این پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر در حوزه آموزش و برنامه‌ریزی درسی و مدیریت آموزشی با اندکی تغییرات مورد تأیید قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه محاسبه و برابر با ۰/۹۲ بود. لذا می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را خوب ارزیابی کرد. این پرسشنامه ۵ خرده مقیاس دارد که در ۳ سطح عدم واگذاری، برون‌سپاری نسبی و برون‌سپاری کامل تدوین شده است. نمره گذاری پرسشنامه به این صورت می‌باشد که به عدم واگذاری عدد ۰، واگذاری نسبی ۱ و واگذاری کامل ۲ تعلق می‌گیرد.

### ۳- یافته های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر از نظر وضعیت سن، بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان با رده سنی بین ۳۶-۴۰ سال (۳۸/۳) و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان رده سنی کمتر از ۳۰ سال، بین ۴۱ تا ۴۵ سال و بالاتر از ۴۵ سال (۱۳/۳)، بودند. بیشترین فراوانی وضعیت استخدامی پاسخ‌دهندگان مربوط به پاسخ‌دهندگان رسمی (۴۶،۷ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان سایر (۶،۷ درصد)، می‌باشند. وضعیت فراوانی متغیر سابقه کار پاسخ‌دهندگان نشان داد که بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان با ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه (۳۳،۳ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان با سابقه کار بیشتر از ۲۰ سال (۸،۳ درصد) می‌باشند. همچنین از لحاظ جنسیت، ۴۶ نفر از آزمودنی‌ها (۷۶،۷ درصد) مرد و ۱۴ نفر از آزمودنی‌ها (۲۳،۳ درصد) زن می‌باشند.



**سوال اول:** دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) هدف آموزش چیست؟ همانطور که جدول ۱ نشان می‌دهد، هیچکدام از کارشناسان اعتقادی به عدم برون‌سپاری هدف از آموزش ندارند. ۱۸ نفر (۳۰ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۴۲ نفر (۷۰ درصد) اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.

جدول ۱: هدف آموزش

وضعیت برون‌سپاری	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
عدم برون‌سپاری	۰	۰	۰
برون‌سپاری نسبی	۱۸	۳۰	۳۰
برون‌سپاری کامل	۴۲	۷۰	۱۰۰
جمع	۶۰	۱۰۰	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در جدول ۲ نتایج حاصل از آزمون  $t$  تک گروهی ارائه شده است. این آزمون معمولاً برای بررسی دیدگاه یک گروه پیرامون یک موضوع یا بررسی صفت یک متغیر در یک گروه خاص بکار می‌رود. در این آزمون بررسی می‌شود که آیا میانگین دیدگاه یا امتیازات یک گروه از یک عدد معینی که معمولاً برابر حداکثر امتیازات است، بیشتر است یا خیر. فرض صفر بیانگر آن است که میانگین امتیازات بدست آمده از میانگین فرضی آزمون کمتر است. در این تحقیق چون به عدم برون‌سپاری عدد ۰، برون‌سپاری نسبی عدد ۱ و برون‌سپاری کامل عدد ۲ نسبت دادیم، پس میانگین عدد ۱ می‌باشد. پس اگر میانگین دیدگاه بزرگتر از ۱ باشد به معنی برون‌سپاری و اگر کمتر از ۱ باشد به معنی عدم برون‌سپاری است. خروجی آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای آزمون برون‌سپاری هدف آموزش به شرح زیر است:

جدول ۲: نتایج آزمون  $t$  تک نمونه برای برون‌سپاری هدف آموزش

متغیر	مقدار	درجه آزادی	سطح معناداری		میانگین
			سطح پایین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
هدف آموزش	۳۱٫۷۴	۵۹	۰٫۰۰	۱٫۰۲	۰٫۹۵

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

براساس جدول ۲ در زمینه برون‌سپاری هدف آموزش، مقدار معناداری ۰/۰۰ بدست آمده است که از سطح خطا (۰/۰۵) کوچکتر است و چون مقدار میانگین ۱,۰۲ بدست آمده است فرض صفر رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده و ادعای آزمون تأیید می‌شود.

**سوال دوم:** دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) حیطة آموزش چیست؟ همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده است هیچکدام از کارشناسان اعتقادی به عدم برون‌سپاری حیطة آموزش ندارند. ۱۹ نفر (۳۱,۷ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۴۱ نفر (۶۸,۳ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.

جدول ۳: حیطة آموزش

وضعیت برون‌سپاری	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
عدم برون‌سپاری	۰	۰	۰
برون‌سپاری نسبی	۱۹	۳۱,۷	۳۱,۷
برون‌سپاری کامل	۴۱	۶۸,۳	۱۰۰,۰
جمع	۶۰	۱۰۰	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در جدول ۴ نتایج حاصل از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای ارائه شده است. این آزمون معمولاً برای بررسی دیدگاه یک گروه پیرامون یک موضوع یا بررسی صفت یک متغیر در یک گروه خاص بکار می‌رود. در این آزمون بررسی می‌شود که آیا میانگین دیدگاه یا امتیازات یک گروه از یک عدد معینی که معمولاً برابر حداکثر امتیازات است، بیشتر است یا خیر. فرض صفر بیانگر آن است که میانگین امتیازات بدست آمده از میانگین فرضی آزمون کمتر است. در این تحقیق چون به عدم برون‌سپاری عدد ۰، برون‌سپاری نسبی عدد ۱ و برون‌سپاری کامل عدد ۲ نسبت دادیم، پس میانگین عدد ۱ می‌باشد. پس اگر میانگین دیدگاه بزرگتر از ۱ باشد به معنی برون‌سپاری و اگر کمتر از ۱ باشد به معنی عدم برون‌سپاری است. خروجی آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای بررسی برون‌سپاری حیطة آموزش به شرح زیر است:

جدول ۳: نتایج آزمون . تک نمونه برای برون‌سپاری حیطة آموزش

متغیر .	مقدار .	درجه آزادی .	سطح معناداری .	فاصله اطمینان ۹۵ درصد .	
				سطح پایین .	سطح بالا .
حیطه آموزش	۲۰,۰۹	۵۹	۰,۰۰	۱,۱۸	۱,۴۴

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

براساس جدول بالا در زمینه برون‌سپاری حیطة آموزش، مقدار معناداری ۰/۰۰ بدست آمده است که از سطح خطا (۰/۰۵) کوچکتر است و چون مقدار میانگین ۱,۳۱ بدست آمده است، فرض صفر رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده و ادعای آزمون تأیید می‌شود.

**سوال سوم:** دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) محتوای آموزش چیست؟

همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده است ۴ نفر (۶,۷ درصد) از کارشناسان اعتقاد به عدم برون‌سپاری محتوی آموزش دارند. ۲۰ نفر (۳۳,۳ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۳۶ نفر (۶۰ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.

جدول ۵: محتوای آموزش

وضعیت برون‌سپاری	فراوانی .	درصد .	درصد تجمعی .
عدم برون‌سپاری	۴	۶,۷	۶,۷
برون‌سپاری نسبی	۲۰	۳۳,۳	۴۰,۰
برون‌سپاری کامل	۳۶	۶۰,۰	۱۰۰,۰
جمع	۶۰	۱۰۰	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در جدول ۶ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای ارائه شده است. این آزمون معمولاً برای بررسی دیدگاه یک گروه پیرامون یک موضوع یا بررسی صفت یک متغیر در یک گروه خاص بکار می‌رود. در این آزمون بررسی می‌شود که آیا میانگین دیدگاه یا امتیازات یک گروه از یک عدد معینی که معمولاً برابر حداکثر امتیازات است، بیشتر است یا خیر. فرض صفر بیانگر آن است که میانگین امتیازات بدست آمده از میانگین فرضی آزمون کمتر است. در این تحقیق چون به عدم

برون‌سپاری عدد ۰، برون‌سپاری نسبی عدد ۱ و برون‌سپاری کامل عدد ۲ نسبت دادیم پس میانگین عدد ۱ می‌باشد. پس اگر میانگین دیدگاه بزرگتر از ۱ باشد به معنی برون‌سپاری و اگر کمتر از ۱ باشد به معنی عدم برون‌سپاری است. خروجی آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی برون‌سپاری محتوی آموزش به شرح زیر است:

جدول ۶: نتایج آزمون t تک نمونه برای برون‌سپاری محتوای آموزش

متغیر .	مقدار .	درجه آزادی .	سطح معناداری .	میانگین .	فاصله اطمینان ۹۵ درصد .	
					سطح بالا .	سطح پایین .
محتوای آموزش	۲۳,۳۶	۵۹	۰,۰۰	۱,۲۶	۱,۱۵	۱,۳۷

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بر اساس جدول بالا در زمینه برون‌سپاری محتوای آموزش، مقدار معناداری ۰ بدست آمده است که از سطح خطا (۰/۰۵) کوچکتر است و چون مقدار میانگین ۱,۲۶ بدست آمده است، فرض صفر رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده و ادعای آزمون تأیید می‌شود.

**سوال چهارم:** دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) مدت آموزش چیست؟

همانطور که در جدول ۷ نشان داده شده است، هیچکدام از کارشناسان اعتقاد به عدم برون‌سپاری مدت آموزش ندارند. ۱۷ نفر (۲۸,۳ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۴۳ نفر (۷۱,۷ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.

جدول ۷: مدت آموزش

وضعیت برون‌سپاری	فراوانی .	درصد .	درصد تجمعی .
عدم برون‌سپاری	۰	۰	۰
برون‌سپاری نسبی	۱۷	۲۸,۳	۲۸,۳
برون‌سپاری کامل	۴۳	۷۱,۷	۱۰۰,۰
جمع	۶۰	۱۰۰	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در جدول ۸ نتایج حاصل از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای ارائه شده است. این آزمون معمولاً برای بررسی دیدگاه یک گروه پیرامون یک موضوع یا بررسی صفت یک متغیر در یک گروه خاص بکار می‌رود. در این آزمون بررسی می‌شود که آیا میانگین دیدگاه یا امتیازات یک گروه از یک عدد معینی که معمولاً برابر حداکثر امتیازات است، بیشتر است یا خیر. فرض صفر بیانگر آن است که میانگین امتیازات بدست آمده از میانگین فرضی آزمون کمتر است. در این تحقیق چون به عدم برون‌سپاری عدد ۰، برون‌سپاری نسبی عدد ۱ و برون‌سپاری کامل عدد ۲ نسبت دادیم پس میانگین عدد ۱ می‌باشد. پس اگر میانگین دیدگاه بزرگتر از ۱ باشد به معنی برون‌سپاری و اگر کمتر از ۱ باشد به معنی عدم برون‌سپاری است. خروجی آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای بررسی برون‌سپاری مدت آموزش به شرح زیر است:

جدول ۸: نتایج آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای برون‌سپاری مدت آموزش

متغیر .	مقدار . .	درجه آزادی .	سطح معناداری .		میانگین .
			فاصله اطمینان ۹۵ درصد .	سطح بالا .	
مدت آموزش	۲۲,۹۰	۵۹	۰,۰۰	۱,۳۰	۱,۱۹

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

براساس جدول بالا در زمینه برون‌سپاری مدت آموزش، مقدار معناداری ۰ بدست آمده است که از سطح خطا (۰/۰۵) کوچکتر است و چون مقدار میانگین ۱,۳۰ بدست آمده است، فرض صفر رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده و ادعای آزمون تأیید می‌شود.

**سوال پنجم:** دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در خصوص

سطوح برون‌سپاری (عدم واگذاری، واگذاری نسبی، واگذاری کامل) فرایند آموزش چیست؟ همانطور که در جدول ۹ نشان داده شده است ۱۴ نفر (۲۳,۳ درصد) از کارشناسان اعتقاد به عدم برون‌سپاری فرآیند آموزش دارند. ۴۰ نفر (۶۶,۷ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۶ نفر (۱۰ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.

جدول ۹: فرآیند آموزش

وضعیت برون سپاری	فراوانی .	درصد .	درصد تجمعی .
عدم برون سپاری	۱۴	۲۳,۳	۲۳,۳
برون سپاری نسبی	۴۰	۶۶,۷	۹۰,۰
برون سپاری کامل	۶	۱۰,۰	۱۰۰,۰
جمع	۶۰	۱۰۰	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در جدول ۱۰ نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه‌ای ارائه شده است. این آزمون معمولاً برای بررسی دیدگاه یک گروه پیرامون یک موضوع یا بررسی صفت یک متغیر در یک گروه خاص بکار می‌رود. در این آزمون بررسی می‌شود که آیا میانگین دیدگاه یا امتیازات یک گروه از یک عدد معینی که معمولاً برابر حداکثر امتیازات است، بیشتر است یا خیر. فرض صفر بیانگر آن است که میانگین امتیازات بدست آمده از میانگین فرضی آزمون کمتر است. در این تحقیق چون به عدم برون سپاری عدد ۰، برون سپاری نسبی عدد ۱ و برون سپاری کامل عدد ۲ نسبت دادیم پس میانگین عدد ۱ می‌باشد. پس اگر میانگین دیدگاه بزرگتر از ۱ باشد به معنی برون سپاری و اگر کمتر از ۱ باشد به معنی عدم برون سپاری است. خروجی آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی برون سپاری فرآیند آموزش به شرح زیر است:

جدول ۱۰: نتایج آزمون t تک نمونه برای برون سپاری فرآیند آموزش

متغیر .	مقدار . .	درجه آزادی .	سطح معناداری .	فاصله اطمینان ۹۵ درصد .	
				میانگین .	سطح پایین . / سطح بالا .
فرآیند آموزش	۱۸,۲۲	۵۹	۰,۰۰	۱,۳۴	۱,۴۹ / ۱,۲۰

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بر اساس جدول بالا در زمینه برون سپاری فرآیند آموزش، مقدار معناداری ۰ بدست آمده است که از سطح خطا (۰/۰۵) کوچکتر است و چون مقدار میانگین ۱,۳۰ بدست آمده است، فرض صفر رد می‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده و ادعای آزمون تأیید می‌شود.

**سوال ششم:** آیا بین دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در مورد برون‌سپاری ابعاد آموزش سازمانی (هدف، حیطة، محتوا، مدت و فرایند آموزش) به لحاظ سطح تحصیلات و سابقه شغلی تفاوت وجود دارد؟

**جدول ۱۱:** دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در مورد برون‌سپاری ابعاد آموزش سازمانی به لحاظ میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	مجموع مربعات	Df	مربع میانگین	F	Sig.
بین گروه‌ها	۰/۴	۲	۰/۲	۰/۵۸۹	۰/۵۵۸
درون گروه‌ها	۱۹/۳۳۳	۵۷	۰/۳۳۹		
کل	۱۹/۷۳۳	۵۹			

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

**جدول ۱۲:** دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در مورد برون‌سپاری ابعاد آموزش سازمانی به لحاظ سابقه شغلی

سابقه شغلی	مجموع مربعات	Df	مربع میانگین	F	Sig.
بین گروه‌ها	۰/۵۴	۲	۰/۲۱	۰/۴۸۹	۰/۱۲۹
درون گروه‌ها	۸۱/۱۴۳	۵۷	۰/۳۲۰		
کل	۱۸/۷۳۳	۵۹			

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

نتایج جداول ۱۱ و ۱۲ نشان می‌دهد میان دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در مورد برون‌سپاری ابعاد آموزش سازمانی (هدف، حیطة، محتوا، مدت و فرایند آموزش) به لحاظ میزان تحصیلات و سابقه شغلی تفاوتی وجود ندارد.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

فرآیند آموزش سازمانی یک چرخه منطقی از فعالیت‌ها و اقدامات را در بر می‌گیرد. در این فرایند ابتدا از طریق «نیازسنجی» فهرستی از اولویت‌های آموزش مشخص می‌گردد. در مرحله

بعد به منظور تأمین نیازهای تعیین شده، «برنامه‌ریزی» آموزشی و درسی صورت گرفته و منابع انسانی، کادر آموزشی، محتوای درسی، تجهیزات و وسایل یادگیری و روش‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی پیشرفت تحصیلی فراگیران مشخص می‌شود. در مرحله سوم برنامه‌های پیش‌بینی شده «اجرا» می‌گردد. در این مرحله نظارت، کنترل و هدایت آموزشی موجب پیشگیری از انحراف از برنامه و اصلاح به موقع کاستی‌ها و نواقص احتمالی می‌گردد. «ارزشیابی» به عنوان آخرین مرحله از فرآیند آموزش، مسئولیت کنترل و ارزیابی تمام فعالیت‌ها و برنامه‌های اجرا شده را برعهده دارد. ارزشیابی آموزشی خود فرآیندی منظم و به هم پیوسته است که به موازات آموزش سازمانی به تحقق اهداف آموزشی کمک می‌نماید.

هدف از انجام این تحقیق، بررسی نظرات کارشناسان آموزش ادارات دولتی خراسان جنوبی در مورد برون‌سپاری (عدم برون‌سپاری، برون‌سپاری نسبی و برون‌سپاری کامل) فرآیند آموزش بوده است. نتایج این تحقیق نشان داد:

- ۱- هیچکدام از کارشناسان اعتقادی به عدم برون‌سپاری هدف از آموزش ندارند. ۱۸ نفر (۳۰ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۴۲ نفر (۷۰ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.
- ۲- ۱۹ نفر (۳۱،۷ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۴۱ نفر (۶۸،۳ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.
- ۳- ۴ نفر (۶،۷ درصد) از کارشناسان اعتقاد به عدم برون‌سپاری محتوای آموزش دارند. ۲۰ نفر (۳۳،۳ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۳۶ نفر (۶۰ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.
- ۴- هیچکدام از کارشناسان اعتقاد به عدم برون‌سپاری مدت آموزش ندارند. ۱۷ نفر (۲۸،۳ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۴۳ نفر (۷۱،۷ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.
- ۵- ۱۴ نفر (۲۳،۳ درصد) از کارشناسان اعتقاد به عدم برون‌سپاری فرآیند آموزش دارند. ۴۰ نفر (۶۶،۷ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۶ نفر (۱۰ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.
- ۶- ۴ نفر (۶،۷ درصد) از کارشناسان اعتقاد به عدم برون‌سپاری برگزاری دوره‌های توجیهی دارند. ۲۲ نفر (۳۶،۷ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری نسبی و ۳۴ نفر (۵۶،۷ درصد)، اعتقاد به برون‌سپاری کامل دارند.



۷- نتایج حاصل از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای نشان داد کارشناسان آموزش ادارات دولتی خراسان جنوبی اعتقاد به برون‌سپاری آموزش دارند. نتایج حاصل از این آزمون به تفکیک سوالات تحقیق، به شرح زیر به دست آمد:

- در آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای آزمون برون‌سپاری هدف آموزش از آنجا که، مقدار معناداری از سطح خطا ( $0/05$ ) کوچکتر بود. بنابراین فرض صفر رد و از آنجاییکه حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده بود، ادعای آزمون تأیید شد.
- در آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای آزمون برون‌سپاری حیطه آموزش از آنجا که، مقدار معناداری از سطح خطا ( $0/05$ ) کوچکتر بود. بنابراین فرض صفر رد و از آنجاییکه حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده بود، ادعای آزمون تأیید شد.
- در آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای آزمون برون‌سپاری محتوی آموزش از آنجا که، مقدار معناداری از سطح خطا ( $0/05$ ) کوچکتر بود. بنابراین فرض صفر رد و از آنجاییکه حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده بود، ادعای آزمون تأیید شد.
- در آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای آزمون برون‌سپاری مدت آموزش از آنجا که، مقدار معناداری از سطح خطا ( $0/05$ ) کوچکتر بود. بنابراین فرض صفر رد و از آنجاییکه حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده بود، ادعای آزمون تأیید شد.
- در آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای آزمون برون‌سپاری فرایند آموزش از آنجا که، مقدار معناداری از سطح خطا ( $0/05$ ) کوچکتر بود. بنابراین فرض صفر رد و از آنجاییکه حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) بدست آمده بود، ادعای آزمون تأیید شد.

۸- نتایج حاصل از تحلیل واریانس به کمک آزمون ANOVA نشان داد میان دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی در مورد برون‌سپاری ابعاد آموزش سازمانی (هدف، حیطه، محتوا، مدت و فرایند آموزش) به لحاظ سابقه شغلی و سطح تحصیلات تفاوت معناداری وجود ندارد.

با توجه به نتایج این تحقیق، دیدگاه کارشناسان آموزش در مورد برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی مثبت می‌باشد. در واقع کارشناسان به این امر اعتقاد داشتند که برون‌سپاری

آموزش‌های سازمانی، جایگزین مناسبی برای آموزش داخلی سازمان بوده، مزایای حاصل از برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی بیش از مخاطرات آن است و در نهایت برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی موجب خلق ارزش افزوده می‌شود. به عبارت دیگر کارشناسان آموزش معتقدند در صورت وجود یک پیشنهاد مناسب، می‌بایست فعالیت‌های آموزشی که تحت مسئولیت هر واحد است، برون‌سپاری شود.

نتایج این پژوهش با تحقیقات جی‌والد<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و دیب‌برن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) همسو می‌باشد. همچنین خراسانی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان چالش‌های برون‌سپاری آموزش به موسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش که بین ۱۰۰ شرکت برتر کشور انجام شد به نتایجی همسو با این تحقیق دست یافتند. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه ۵۵ سوالی محقق ساخته بود. نتایج این تحقیق نشان داد کیفیت خدمات موسسات ارائه دهنده آموزش در سطح مناسبی است و مدیران و کارشناسان آموزش دیدگاه مثبتی در مورد برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی داشتند. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:

- ۱- با توجه به اینکه اکثر کارشناسان آموزش ادارات دولتی خراسان جنوبی با بحث برون‌سپاری آموزش موافق بودند، مدیران این ادارات باید تدابیر و تمهیدات لازم را به منظور برون‌سپاری آموزش فراهم آورند.
- ۲- گر چه در اکثر پیمان سپاری‌ها، شاخص هزینه‌های تمام شده معمولاً به عنوان یک شاخص تعیین کننده و گاه «وتو» کننده در نظر گرفته می‌شود، توصیه می‌شود در پیمان‌سپاری آموزش به «کیفیت آموزش» و «اثربخشی برنامه‌ها» به عنوان دو شاخص مهمتر نگریده شود.
- ۳- بانک اطلاعاتی بخش آموزش شرکت باید از داده‌ها و اطلاعات جامع، دقیق و به هنگام برخوردار باشد. این بانک در تمام فعالیت‌های آموزشی و از جمله برون‌سپاری آموزش، داده‌های مورد نیاز تصمیم‌گیری را در اختیار می‌گذارد. لذا پیشنهاد می‌شود منابع انسانی و مالی و فیزیکی لازم برای این منظور فراهم و تأمین گردد.
- ۴- مدیران و سرپرستان سازمان به عنوان مطلع‌ترین افراد نسبت به نیازهای آموزشی سازمان و کارکنان باید در تمام مراحل آموزش (برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) حضور و مشارکت فعال داشته باشند. این امر در برون‌سپاری آموزش به شیوه برون‌سپاری نسبی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. در برون‌سپاری کامل نیز، این گروه می‌تواند در

---

<sup>۱</sup>-Gewald

<sup>۲</sup>-Dibbern

هیئت نظارت بر اجرای برون‌سپاری از روند امور مطلع گشته و اقدامات اصلاحی و تکمیلی لازم را توصیه نمایند.

۵- در انتخاب پیمانکار آموزشی باید به ملاک‌های متعددی توجه نمود. با این وجود لازم

است بر «کیفیت کادر آموزش» و «سوابق و تجربیات مثبت قبلی» به عنوان دو ملاک بسیار مهم در انتخاب پیمانکاران آموزش سازمانی، تأکید ویژه‌ای صورت پذیرد.

۶- همانطور که در توضیح مراحل اجرایی برون‌سپاری آموزش سازمانی گفته شد،

مستندسازی تجربیات برون‌سپاری باید به عنوان یک اقدام مهم و ضروری در نظر گرفته شود. این امر تا آنجا اهمیت دارد که باید به عنوان یک امر حیاتی در مفاد قرار داد برون‌سپاری گنجانده شود و پیمانکاران طرف قرارداد تا آنجا که ضرورت دارد، متعهد به ارائه اطلاعات و همکاری در مستند نمودن تجربیات باشند.

همچنین برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود، با توجه به چند بعدی بودن عوامل و ابعاد برون‌سپاری آموزش، به منظور دستیابی به نتایج بهتر، تنها یکی از این مولفه‌ها سنجیده شود.

## ۵- منابع

- اصغری زاده، عزت اله؛ بیطرف، احمد و نازآبادی، محمدرضا. (۱۳۹۰). مدل برون‌سپاری و خدمات و گارانتی با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۳(۵)، صص ۲۸-۱۳.
- اکرمی، هادی؛ کریمی، بهروز. (۱۳۸۵). برون‌سپاری؛ بررسی مطالعات منتخب در زمینه‌های مختلف و ارائه چارچوب نظری و روش سیستماتیک و یک مطالعه موردی. تهران. *دومین کنفرانس لجستیک و زنجیره تامین*.
- تورانی، سوگند؛ ملکی، محمدرضا؛ قدوسی مقدم، سارا و گوهری، محمودرضا. (۱۳۸۸). مقایسه‌ی کارایی و اثربخشی داروخانه‌ی مرکز آموزشی درمانی فیروزگر پیش و پس از برون‌سپاری. *مدیریت سلامت*، ۱۲(۳۸)، ۵۹-۷۰.
- خراسانی، اباصلت، قهرمانی، محمد و میراحمدی، خالد. (۱۳۹۳). چالش‌های برون‌سپاری آموزش به موسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱ شماره، دوره ۱، صص ۱-۲۹.
- قربانی، محمد و مختارنظیف، محمدرضا. (۱۳۹۰). عارضه‌یابی برون‌سپاری و ارائه مدل در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی. *تهران کنفرانس بین‌المللی آب و فاضلاب*.
- قهرمانی، محمد، مرادی، نرگس (۱۳۸۶). تدوین الگوی برون‌سپاری آموزش سازمانی. *پیام مدیریت*، ۲۵، ۱۵۱-۱۷۸.
- مدهوشی، مهرداد و کوه‌کن، امیر. (۱۳۹۱). تبیین نقش استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری سازمان. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، شماره ۴، دوره ۷، صص ۲-۱۰.
- هداوند، سعید. (۱۳۸۹). برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی با رویکرد به مدل تصمیم‌گیری منبع‌یابی استراتژیک. *مجله مدیریت*، شماره ۱۵۸، دوره ۲۱، صص ۳۰-۴۰.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing: the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279.
- Lau, K & Zhang, J. (2006). Drivers and Obstacles of Outsourcing Practices in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 776-792.

- Lacity, M. C., Khan Shaji, A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice, *Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130–146.
- Kotabe, M.J. (2001). Outsourcing service Activities. *Marketing Management*, 10, 6–40.
- Bettis, RA. (2002). outsourcing and Industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6(1).7-22.
- Chris, H. (2008). Venture firms will ask you about outsourcing. Retrieved from: [www.inventureglobal.com](http://www.inventureglobal.com)
- Cushing, A. (2008). Training outsourcing on the decline. Chief Learning officer magazine. <http://www.clomedia.com/2008/08/27/training-outsourcing-on-the-decline/>
- Dess GG, Rasheed AA, McLaughlir Kj, Priem RL .(1995). The new Corporate Architecture. *Academy of Management Executive*, 9 (3), 7-18.
- Fritsch, Marku & Wullenweber, Kim. (2006). The Impact Of Business Process Outsourcing On Firm Performance and The Influence Of Governance, A Long Term Study In The German Banking Industry
- Gewald, H. & Dibbern, J. (2009). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management*, 4(4), 249–257.
- Gewald, H. (2010). The Perceived Benefits of Business Process Outsourcing an Empirical Study of the German Banking Industry. *International Journal of Strategic Outsourcing*, 2(7), 124-136.
- Hale, A. (2006). *Outsourcing Training and Development, Factors for Success*. John Wiley and Sons Inc. Published by Pfeiffer an Imprint of Wiley.
- Hall, L., and Torrington, D. (1998). The Human Resource Function: *The Dynamics of Change and Development*. London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Harrigan, k. (1985). Strategies for Intrafirm transfers and outside sourcing. *Academy of management Journal*, 28.914-925
- Majewsky, E, Dean V. (2003). “How Do Consovtia organize collaborative R&D”, Harward Business Review.
- Maschuris, SJ & Kondylis, MN. (2006). Outsourcing in public hospitals: A Greek perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 20(1), 4-14.
- Mclvor, R. (2007). What is the right outsourcing strategy for your process?. *European Management Journal*, 26, 24– 34.
- Ravi, v. (1992). Strategic Sourcing: To Make or Not To Make, *Harvard Business Review*, November-December. Retrieved from: [https://hbr.org/1992/11/strategic-sourcing-to-make-or-not-to-make?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.top\\_right](https://hbr.org/1992/11/strategic-sourcing-to-make-or-not-to-make?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right)
- Ronan, M. (1996). practical Framework for Understanding the Out sourcing process positioning. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1).22-36.
- Shaw.S, Fairhurst. D. (1997). Out Sourcing the Human Resource function –Personal threat or valuable opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 6(8), 459-468.