

Research Paper

Designing outsourcing pattern in the Ministry of Education (A new approach in Lorestan Department of Education)

Parastoo Godarzi¹, Naser Javaherizadeh^{2*}, Hossein Mehrdad³

1 - Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Khorramabad Branch, Lorestan, Iran.

2 - Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Boroujerd Branch, Lorestan, Iran.

3 - Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Khorramabad Branch, Lorestan, Iran.

Received: 2020/7/1

Accepted: 2020/9/8

PP:49-68

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2021.25287.5030](https://doi.org/10.30495/jedu.2021.25287.5030)**Keywords:**Ministry of Education,
Outsourcing, Theme analysis.**Abstract**

Introduction: Outsourcing is a new and creative approach to managing organizations. The aim of the present research was to design an outsourcing pattern in Lorestan department of Education.

Methods: The research method was two stage qualities analysis (manual and software MAXQDA) along with research data alignment with indigenous background and documentation. Class sampling method was used and 152 people were chosen as the sampling volume .Half structured interview with 14 experts and key informants (university professors, staff experts, conservatory directors and non- governmental school) continued to avoid the intensity of votes to saturate theoretical data. Data narration (data accuracy) and data reliability (credit, reliability aspect, variability, and provability) of the questions were determined before the interview. Systematic recording and writing process was used to increase the credit of the data.

Results: After reviewing and analysis of the data and based on the inclusive theme,5 organizing themes under the titles of (training, human resource, sites and equipment's, inner processes and financial affair) and 48 basic themes were recognized.

Conclusion: The findings showed the outsourcing can have a positive effect on providing support and services needs and reducing costs along with specialized personnel recruitment and creating the field for entrepreneurship while meeting the domestic and technological needs in addition to reducing liquidity problems in equipping the schools. Of course during the interviews with experts shortcomings as reduction of monitoring and control, weakening employee morale, loss of competitive advantages and lack of social trust in outsourcing were mentioned. But all in all the benefits obtained in comparison to the disadvantages make the implementation of outsourcing valuable for the Ministry of Education.

Citation: Parastoo Godarzi, Naser Javaherizadeh, Hossein Mehrdad ; (2021)Designing outsourcing pattern in the Ministry of Education(A new approach in Lorestan Department of Education)Journal of Research and Urban Planning Vol 12. Issue 3 PP:49-68

Corresponding author: Naser Javaherizadeh**Address:** Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Boroujerd Branch, Lorestan, Iran**Tell:** 09121973097**Email:** Javaher88@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

Outsourcing is a new and creative approach in the management of organizations, the use of this strategy in governmental and non-governmental organizations is becoming more widespread every day. The most important reasons for choosing an outsourcing strategy in the Ministry of Education are reducing costs of education, using quality and more specialized services, freeing up resources, identifying financial and human resources, and achieving the benefits of re-engineering. Therefore, the Ministry of Education has established an outsourcing strategy by establishing non-governmental schools in order to reduce costs, use contract and contract forces. In this study, the researcher sought to design an appropriate model through qualitative steps. , Analyzed the dimensions and components of outsourcing, in order to achieve the purpose of the research, which was to design an outsourcing model in education in Lorestan province. Therefore, the purpose of this study was to design an outsourcing model in education in Lorestan province.

Methods:

The research method was applied based on the purpose and descriptive (exploratory) in terms of implementation method. This research was conducted with the assumption that theory should be developed from data, not specific categories should be emphasized, so the research was conducted only as a qualitative study. For this purpose, first theoretical research was reviewed, then after aligning the data with relevant backgrounds and local documents and conducting semi-structured interviews with key experts and advertisers, the data were collected. Data analysis method was thematic analysis which is a method for recognizing, analyzing and reporting patterns in qualitative data. In this study, after collecting data from semi-structured interviews with key experts and informants, the collected data were cataloged based on the title and type of data. Then the data were coded in two ways, open and centralized, so in the first step, after collecting the data through the

interview protocol, texts and written answers to the visits, once manually and once again by the software (MAXQDA) A study and a list of primary codes were prepared. Then, in the second step, after analyzing the interviews and knowing that the researcher has reached the theoretical saturation of the data, the obtained codes were classified into similar and coherent groups. Finally, a table of themes was drawn and an outsourcing pattern was designed. In this study, stratified sampling method, statistical sample size of 152 people, which in order to prevent dissent until saturation of theoretical data, semi-structured interviews with 14 key experts and informants (university professors, staff experts, conservatory managers And non-governmental school principals) continued. Before the interview, the validity (accuracy of the data) and reliability (validity, reliability, verifiability and transferability) of the questions were determined. In order to increase the validity of the data, a systematic process of recording, recording and writing was used.

Results:

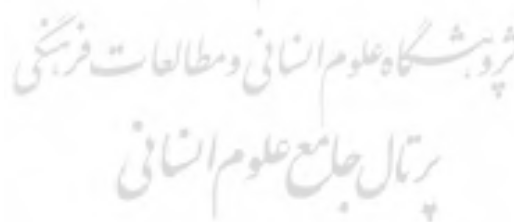
In the present study, the research findings were classified into two parts. The first part was based on a review of theoretical and applied research as well as interviews with key experts and informants, which led to a conceptual and inferential framework for designing an outsourcing model in the education department. Lorestan, the second part was based on the alignment of data with local documents. In order to study the necessary elements for developing an outsourcing model in the Lorestan Education Department, the data obtained from the interviews were collected and to analyze these data, the content analysis technique and the design of the content network were used. Content analysis is a way to identify, analyze and report patterns in qualitative data. This method is a process for analyzing textual data and converts scattered and diverse data into rich and detailed data. Content analysis is not just a specific qualitative method but a process that can be used in most qualitative methods. Content

analysis is a method in qualitative research that focuses on identifying, analyzing and interpreting the pattern of meanings of qualitative data. Therefore, in the first step, qualitative data were collected through semi-structured interviews with experts, then the texts and written responses were read and reviewed several times and a list of initial codes was prepared. At this stage, after analyzing the interviews and knowing that the researcher has reached the theoretical saturation of the data, the obtained codes were categorized into similar and coherent groups and the duplicate codes were removed, and finally the network of themes was manually and softly several times. The software was analyzed and reviewed. After reviewing and analyzing the data, one case of comprehensive theme, 5 items of organizing theme (education, human resources, places and equipment, internal processes and finance) and 48 items of basic theme were identified.

Conclusion:

The findings showed the outsourcing can have a positive effect on providing support and services needs and reducing costs along with specialized personnel recruitment and creating the field for entrepreneurship while meeting the domestic and technological needs in addition to reducing

liquidity problems in equipping the schools. Of course during the interviews with experts shortcomings as reduction of monitoring and control, weakening employee morale, loss of competitive advantages and lack of social trust in outsourcing were mentioned. But all in all the benefits obtained in comparison to the disadvantages make the implementation of outsourcing valuable for the Ministry of Education. On the other hand, outsourcing can save time and costs, increase the quality of educational and executive services, perform more necessary and specialized activities by the organization, increase flexibility in line with environmental changes and professional needs, accurately define services and Assignments for arranging contracts, evaluating the performance of brokers, calculating the usefulness of services and paying more attention to economics and reimbursement of costs, reducing the current costs of education in paying salaries and benefits of educational and executive forces, entrepreneurial fields for young people, in line with the resistance economy and the goals of the Fundamental Transformation Document, the skilled labor force benefited at the lowest cost.



طراحی الگوی برون سپاری در وزارت آموزش و پرورش (رهیافتی نو در آموزش و پرورش استان لرستان)

پرستو گودرزی^۱، ناصر جواهری زاده^{۲*}، حسین مهرداد^۳

- ۱- گروه علوم تربیتی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران.
۲- گروه علوم تربیتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.
۳- گروه علوم تربیتی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: برون سپاری رهیافتی نو و خلاقانه در مدیریت سازمان هاست. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان بود.

روش شناسی: روش پژوهش، تحلیل مضامین کیفی دو مرحله ای (دستی و نرم افزار MAXQDA)، به همراه همسو سازی داده های پژوهش با پیشینه و مستندات بومی بود. روش نمونه گیری طبقه ای، حجم نمونه آماری ۱۵۲ نفر، که به منظور جلوگیری از تشدد آراء تا اشباع داده های نظری، مصاحبه نیمه ساختارمند با ۱۴ نفر از خبرگان و آگاهی دهندگان کلیدی (اساتید دانشگاهی، کارشناسان ستادی، مدیران هنرستان ها و مدیران مدارس غیردولتی) ادامه یافت. پیش از مصاحبه، روایی (دقت و صحت داده ها) و پایایی (اعتبار، قابلیت اطمینان، تأییدپذیری و انتقال پذیری) سوالات تعیین شد. به منظور افزایش اعتبار داده ها، از فرایند نظام مند ثبت، ضبط و نوشتن، استفاده گردید. **یافته ها:** پس از بازبینی و تحلیل داده ها، مضمون فراگیر، ۵ مضمون سازمان دهنده (آموزش، منابع انسانی، اماکن و تجهیزات، فرایندهای داخلی و امورمالی) و ۴۸ مضمون پایه شناسایی شدند.

نتیجه گیری: برون سپاری علاوه بر کاهش هزینه ها و مشکلات نقدینگی در تجهیز مدارس، تامین نیازهای پشتیبانی، خدماتی و فناوری می تواند در جذب نیروی متخصص و ایجاد زمینه های کارآفرینی، موثر واقع گردد. البته طی مصاحبه با متخصصان معیبه مانند کاهش نظارت و کنترل، تضعیف روحیه کارکنان، از دست رفتن مزایای رقابتی و عدم اعتماد جامعه به برون سپاری مطرح گردید. که در نهایت فواید به دست آمده در مقایسه با معایب، اجرای برون سپاری را برای آموزش و پرورش ارزشمند می سازد.

تاریخ دریافت: ۹۹/۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۶/۱۸

شماره صفحات: ۴۹-۶۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/jedu.2021.25287.5030](https://doi.org/10.30495/jedu.2021.25287.5030)

واژه های کلیدی:

آموزش و پرورش، برون سپاری، تحلیل مضامین.

استناد: پرستو گودرزی، ناصر جواهری زاده، حسین مهرداد، (۱۴۰۰)، طراحی الگوی برون سپاری در وزارت آموزش و پرورش، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲ (۳) صص ۴۹-۶۸

* نویسنده مسئول: ناصر جواهری زاده

نشانی: گروه علوم تربیتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۱۹۷۳۰۹۷

پست الکترونیکی: javaher88@gmail.com

مقدمه

آموزش، بهره‌گیری از خدمات کیفی و تخصصی‌تر، آزاد سازی منابع جهت به کار گیری در زمینه‌های تخصصی، شناسایی منابع مالی و انسانی و دستیابی به مزایای مهندسی مجدد اشاره نمود (Heydari & et al, 2015: 81-92). از سوی دیگر راهبرد برون سپاری به مدیران سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با تغییر ساختار اساسی فرآیندهای تجاری و بهبود چشمگیر فرصت‌ها، شرایط لازم جهت بروز کارآفرینی تحقق یابد (Kurilova & et al, 2019: 1-11).

طی سال‌های اخیر مسائلی چون شتاب تحولات محیطی، عدم اطمینان به آینده، افزایش هزینه‌ها، بزرگ شدن بی‌اندازه وزارت آموزش و پرورش و نیز محدودیت‌های قانونی سبب شده‌اند، مدیران این وزارتخانه در الگوی فکری خود تجدید نظر کرده، و به منظور دستیابی به یک محیط با بهره‌وری بالا، به رهیافتی نو به نام برون سپاری، در جهت کوچک سازی و کاهش تصدی‌گری روی آورند. لذا با توجه به کمبود روز افزون منابع مالی و انسانی، کمبود تجهیزات آموزشی، فرسودگی بیش از ۷۵٪ بنای مدارس دولتی، شهری و روستایی استان لرستان و از سوی دیگر افزایش روز افزون تقاضای خدمات آموزشی با کیفیت بالا، مدیران اداره آموزش و پرورش استان لرستان را ناگزیر به استفاده از شیوه‌ای نوین برای پاسخ به نیازهای روز افزون کرده‌اند، که انجام برون سپاری فعالیت‌ها راهی الزامی برای دستیابی به افزایش کیفیت خدمات، و کاهش هزینه‌ها به شمار می‌رود. در شکل (۱) مراحل اجرای این پژوهش به صورت شماتیک آمده است

برون سپاری، راهبردی است که استفاده از آن در سازمان‌ها هر روز دامنه وسیع‌تری پیدا می‌کند (Sandhu et al, 2018). اصطلاح خصوصی سازی یا برون سپاری به انتقال فعالیت‌های غیر راهبردی سازمان از بخش دولتی به بخش غیر دولتی اطلاق می‌شود (Pouya & Zoram, 2015: 23-48). در ایران، با توجه به سیاست‌های کلان دولتی و تحولات پیش روی سازمان‌ها در راستای برون سپاری فعالیت‌ها، اجرای خصوصی سازی و کوچک سازی بخش دولتی برابر قانون خدمات کشوری، اصل ۴۴ قانون اساسی، چشم‌انداز ۲۰ ساله ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران و برنامه پنجم توسعه و جهانی شدن، از الزامات راهبردی و اهداف سازمانی است (Akbari & Nikzad, 2010: 24-38).

برون سپاری به معنای واگذاری اختیار انجام یک مسئولیت یا وظیفه سازمانی و یا حق تصمیم‌گیری به سایر عوامل برون سازمانی است (Choi & Chung, 2016: 367-375). لذا در برون سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند بلکه ممکن است عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری هم واگذار گردند (Baden & Kamuriwo Fuller, 2016: 1031-1045). بنابراین بسیاری از مدیران سازمان‌های خصوصی، دولتی و حتی مؤسسات آموزشی به واسطه مزایای فراوان برون سپاری، این استراتژی را جزء اهداف کلان سازمان خود قرار داده‌اند (Mehregan & et al, 2011: 13-27).

از جمله مهم‌ترین دلایل انتخاب استراتژی برون سپاری در وزارت آموزش و پرورش، می‌توان به مواردی مانند کاهش هزینه‌های



شکل ۱- مراحل اجرای پژوهش

چارچوب نظری پژوهش

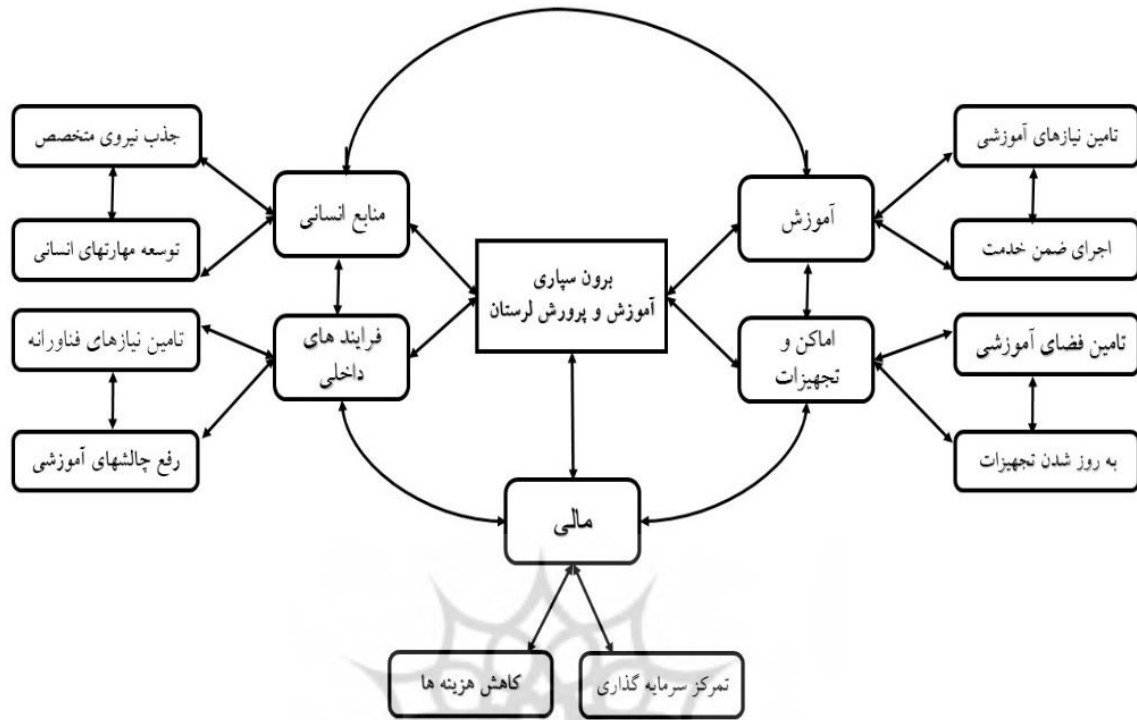
نیروی انسانی ماهر و افزایش قدرت پاسخگویی و از طرفی کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت فعالیت‌های آموزشی و جذب منابع مالی و انسانی گردد، مدل مفهومی شکل (۲) به استناد مطالعه

در این پژوهش فرض شده است که برون سپاری می‌تواند اداره آموزش و پرورش استان لرستان را به سمتی پیش‌برد که موجب تمرکز سرمایه‌گذاری، متوازن کردن توانمندی‌ها، جبران کمبود

Outsourcing

مفهومی خواهیم پرداخت.

میدانی و مصاحبه با خبرگان و آگاهی دهندگان کلیدی طراحی گردیده است، در ادامه به بیان مبانی نظری مرتبط با ابعاد مدل



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش

مهارت های منابع انسانی است (Zamani, 2019: 85-107). یکی از اصلی ترین فرایندهای این حوزه، جذب و تامین نیرو است که مباحث برنامه ریزی، کارمندیابی و انتخاب را در بر می گیرد (Heikkonen, 2012: 86-98). وزارت آموزش و پرورش نیز در جهت سیاست های کلان اتخاذ شده و اصل ۴۴ قانون اساسی، برای تامین منابع انسانی مورد نیاز خود اقدام به، به کارگیری نیرو های خدماتی و حق التدریس توسط سازمان های پیمانکار نموده است. این فرایند علاوه بر کاهش هزینه ها می تواند از درگیری مستقیم سازمان با کارکنان استفاده شده جلوگیری نموده و هم چنین امکان جایگزینی سریع نیروی پیمانی در صورت عدم رضایت از عملکرد آن را توسط مدیر فراهم آورد.

امور مالی^۳

برون سپاری سنتی (دهه ۱۹۸۰ تا اوایل دهه ۱۹۹۰) به حالتی راهبردی از (اوایل دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۰۰) و در نهایت به حالت تبدیلی (از اوایل دهه ۲۰۰۰ به بعد) تکامل یافته است (Becker & et al, 2017: 24-44). در همین راستا ایران نیز در مسیر پر فراز و نشیب توسعه، اکنون در آستانه رخداد تحولاتی

فرایندهای داخلی^۱

این وجه بر چگونگی انجام فعالیت های داخلی سازمان متمرکز است، نوع فناوری یا تجهیزات مورد استفاده و میزان وابستگی فعالیت های مورد نظر با سایر فعالیت های سازمان در این وجه مورد بررسی قرار می گیرند. در این حیطه آموزش و پرورش می تواند بخشی از فعالیت های غیرضروری و غیر اساسی اداری مانند فن آوری اطلاعات را مطابق آیین نامه ها و دستورالعمل ها برون سپاری کند. زمانی که انجام برخی فعالیت ها در حوزه تخصصی سایر مؤسسات باشد، انجام داخلی چنین فعالیت هایی مستلزم سرمایه گذاری زیاد، بر تجهیزات و دارایی هایی است که تنها برای انجام همان فعالیت ها کاربرد دارند. بنابراین هر چه فعالیت از حوزه فعالیت های تخصصی وزارت آموزش و پرورش دورتر باشد تمایل به برون سپاری آن افزایش می یابد.

منابع انسانی^۲

استراتژی مدیریت منابع انسانی شامل کارگزینی و استخدام حرفه ای و ضابطه مند و قرار دادن افراد متخصص در جایگاه خود و فراهم کردن ثبات شغلی نسبی برای آنان و هم چنین توسعه

کارکنان تا حد زیادی از دغدغه های این وزارتخانه کاسته و موجبات بهبود عملکرد هر چه بیشتر کارکنان را فراهم سازند.

مروری بر پیشینه های همسو با پژوهش

(Romero & et al, 2020: 364-400) در پژوهشی با عنوان برون سپاری آموزش شواهد تجربی از کشور لیبریا، پس از اجرای برون سپاری آموزش در ۹۳ مدرسه منتخب دولتی با انجام هزینه معادل ۵۰ دلار آمریکا برای هر دانش آموز در طول یک سال تحصیلی، به این نتایج دست یافتند که برون سپاری آموزش علاوه بر رشد تحصیلی دانش آموزان در دو درس ریاضی و زبان انگلیسی، سبب کاهش هزینه های مدارس منتخب نسبت به قبل از برون سپاری شده است.

(Agnieszka Bates & et al, 2019) در پژوهش خود تحت عنوان برون سپاری خدمات آموزش و پرورش در کره جنوبی، انگلیس و هنگ کنگ: یک تجزیه و تحلیل نهادی گفتگویی، به این نتایج دست یافتند که برون سپاری در آموزش و پرورش ضمن بهبود بهره وری می تواند سبب تضعیف روحیه حرفه ای معلمان و کاهش رسالت آموزشی آن ها شود.

(Alipour & et al, 2019: 179-208) پس از ارائه الگوی ارتقای بهره وری آموزش منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی دریافتند که، با توجه به غیر دولتی بودن این دانشگاه، یافته های به دست آمده در بعد آموزشی، سیاست گذاری و رفتاری در بهره وری فرآیند آموزش در دانشگاه آزاد اثرگذار بودند.

(Saeidpour & et al, 2019: 142-150) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل موثر بر اجرای برون سپاری در بیمارستان ها از دیدگاه مدیران در دانشگاه علوم پزشکی تهران، به این نتایج رسیدند که برون سپاری می تواند سبب افزایش کیفیت خدمات، رضایت ذی نفعان و کاهش هزینه های سازمانی گردد.

(Avani & et al, 2017) در پژوهشی تحت عنوان سنجش چابکی سازمانی شرکت گاز استان سمنان با تاکید بر فرایند برون سپاری به این نتیجه رسیدند که در فرایند برون سپاری یادگیری و فرایندهای داخلی، دو مولفه اثرگذار بودند ولی مولفه های مالی و مشتری مداری، فاقد اثرگذاری بر چابکی سازمانی بودند.

(Yazdanpanah & Momeni, 2017: 121-140) در بررسی سطوح برون سپاری آموزش از دیدگاه کارشناسان آموزش ادارت دولتی خراسان جنوبی دریافتند که، کارشناسان آموزش ادارت دولتی خراسان جنوبی با برون سپاری آموزش های سازمانی در ابعاد هدف، محتوا، مدت و فرایند آموزش موافق بودند.

(Kamali & Molahasani, 2016) با بررسی چالش های طرح برون سپاری مدارس دولتی و میزان اثر بخشی آن در مدیریت مدارس استان البرز، شهرستان ساوجبلاغ به این نتیجه رسیدند که

بزرگ، به ویژه در عرصه های اقتصادی، تجاری و صنعتی است. پیدایش شرایط جدیدی همچون بهبود کارایی، پاسخگویی و گسترش تعامل با اقتصاد بین الملل، کشور را به سمت آزاد سازی اقتصادی، توسعه شرکت های کوچک و متوسط در بخش خصوصی و حرکت در جهت تمرکز سرمایه گذاری و کاهش هزینه ها سوق داده است. این امر حاکی از گسترش رو به افزایش برون سپاری امور مالی در ایران، با هدف دستیابی به مدنیت جدید اقتصادی است.

اماکن و تجهیزات^۱

استقرار نظام ۳-۳-۶ در آموزش و پرورش ایران، نظام تعلیم و تربیت را با کمبودهای فضا، تجهیزات، منابع مالی و انسانی مواجه کرده است، سال تحصیلی ۹۷-۹۶ نخستین سالی بود که پایه دوازدهم در هنرستان های کشور استقرار یافت. افزوده شدن یک پایه به مقطع تحصیلی فنی حرفه ای و کاردانش به معنای نیاز شدید وزارت آموزش و پرورش به کلاس درس، نیروی انسانی، امکانات و تجهیزات آموزشی به خصوص در رشته های هنرستانی بود. از طرف دیگر با توجه به این که بیش از ۷۵٪ فضای آموزشی شهری و روستایی به دلیل فرسوده بودن و به جهت فنی و مهندسی فاقد ایمنی لازم جهت برگزاری کلاس درس هستند، می توان از طریق واگذاری به سازمان ها و مدارس غیر دولتی در جهت حل این مشکلات و تامین فضا و امکانات آموزشی اقدامات موثری انجام داد.

آموزش^۲

محققان روش های گوناگونی برای برون سپاری آموزش مطرح کرده اند. از جمله می توان به این موارد اشاره کرد: بهره گیری از دانش متخصصان بیرونی، همکاری با دانشگاه ها و بهره برداری از دانش اعضای هیات علمی، امضای تفاهم نامه های آموزشی با موسسات دولتی و غیر دولتی (Marcom & Bartlett, 2014: 145-163).

وزارت آموزش و پرورش نیز به استناد مواد ۴۴، ۴۵ و ۴۶ قانون استخدام کشوری مصوبه خرداد ۱۳۶۳ مساله آموزش کارکنان را تحت عنوان دوره های ضمن خدمت، هر ساله به منظور ارتقای دانش و مهارت کارکنان اداری و آموزشی برگزار می کند، بر اساس پژوهش (Mohammadi & et al, 2018: 311-334)، رابطه مثبت و معناداری میان مولفه های آموزش ضمن خدمت با بهبود عملکرد کارکنان مشاهده شد. بنابراین مدیران وزارت آموزش و پرورش، می توانند با برون سپاری بخشی از فعالیت های آموزش

راهبردی، منابع انسانی و فرآیندهای داخلی با چابکی سازمانی تأیید شده ولی رابطه بعد مالی با چابکی سازمانی تأیید نشده است. (Asadi & et al, 2015: 47-55) پس از بررسی اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش به این نتایج رسیدند که مدیریت مالی و بازاریابی در اماکن ورزشی پس از اجرای برون سپاری بهبود پیدا کرده ولی، در مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری و نگهداری اماکن ورزشی کاهش غیر معناداری مشاهده گردید.

(Khorasani & et al, 2014: 1-29) با بررسی چالش‌های برون سپاری آموزش به موسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش دریافتند که نقاط قوت برون سپاری در موسسات ارائه دهنده آموزش، توسعه منابع و امکانات، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها و نقاط ضعف برون سپاری آموزش، نداشتن اطلاعات کافی در خصوص شرکت‌ها و از دست رفتن مزایای رقابتی است.

(Abdulhalim & et al, 2014: 107-125) با بررسی متغیرهای مربوط به کیفیت مشارکت شامل: اعتماد و فهم کسب و کار، تأثیر مثبت آن را بر روی برون سپاری منابع انسانی دریافتند، در مقایسه تعداد فعالیت‌های منابع انسانی برون سپاری شده به وسیله سازمان‌ها، آموزش فعالیتی است که بیش از سایر فعالیت‌ها (۶۳/۵٪) برون سپاری شده است.

(Dastyari & et al, 2014) پس از ارزیابی برون سپاری در مدیریت منابع انسانی به این نتایج رسیدند که، اجرای برون سپاری سبب بهبود مدیریت منابع انسانی در چهار گروه فعالیت‌ها (جبران خدمات، استخدام، انتخاب، آموزش و بهداشت و ایمنی) می‌شود.

(Haj aliyan, 2011) با شناسایی فعالیت‌های قابل برون سپاری در بخش مدیریت منابع انسانی صنعت نفت دریافت که، فعالیت‌های فرایند جذب و استخدام مانند طراحی سؤالات آزمون استخدامی، برگزاری آزمون استخدامی و دریافت رزومه‌های متقاضیان استخدام سازمان، قابل برون سپاری هستند.

با توجه به پیشینه‌های فوق این نتیجه گرفته می‌شود که، برون سپاری نوعی پیمان راهبردی و بلند مدت است که می‌تواند فوایدی را برای سازمان در پی داشته باشد. بنابراین وزارت آموزش و پرورش نیز با تاسیس مدارس و مراکز غیردولتی به منظور کاهش هزینه‌ها، آزاد سازی منابع، استفاده از نیروهای قراردادی (پیمانکاری) و مهندسی مجدد، استراتژی برون سپاری را پیش گرفته است، در این پژوهش نیز محقق به دنبال آن است تا ضمن طراحی الگوی مناسب از طریق طی مراحل کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های برون سپاری را مورد تحلیل قرار داده، تا به هدف تحقیق که

برون سپاری در مدارس دولتی ساوجبلاغ به دلیل تامین امکانات و تجهیزات آموزشی، می‌تواند به لحاظ اجرای عدالت آموزشی موثر واقع گردد.

(Ahmadi & Masoumeh, 2016: 127-141) در تحقیق خود با عنوان شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر برون سپاری IT در دانشگاه‌ها با استفاده از تکنیک AHP، به این نتیجه رسیدند که برون سپاری برخی فعالیت‌های داخلی یک سازمان به تامین کننده آن در بیرون از سازمان در قالب قرارداد بلند مدت می‌تواند مفید باشد.

(Shokouhi, 2016) با امکان سنجی برون سپاری آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش شهر نوشهر دریافت که، برون سپاری آموزش ضمن خدمت کارکنان در ابعاد امکانات، تجهیزات و منابع مالی می‌تواند موثر باشد.

(Movahedi & Saeedi, 2016: 11-34) با برون سپاری در حمل و نقل ریلی به این نتایج رسید که استفاده از منابع برون سازمانی، سبب کاهش هزینه‌های تولید، افزایش کیفیت خدمات، افزایش رضایت کارکنان و افزایش اشتغال زایی می‌گردد.

(Khaleghian, 2016: 71-90) با شناسایی عوامل موثر بر موفقیت برون سپاری در سازمان‌های دولتی دریافت، عواملی که سبب موفقیت در برون سپاری می‌شوند، شامل: استاندارد کردن کارها، تعریف دقیق کار، ارجاع مناسب کار و نظارت دقیق بر کار است.

(Tajlil & Yektaei, 2016) در پژوهشی با عنوان شناسایی مهمترین عوامل تاثیرگذار بر برون سپاری فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش، به این نتیجه رسید که برون سپاری فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش می‌تواند سبب ارتقای توان فنی پرسنل فناوری اطلاعات شود.

(Heydari & et al, 2015: 81-92) با بررسی مزایا و معایب استراتژی برون سپاری در آموزش و پرورش دریافتند که، برون سپاری در آموزش و پرورش می‌تواند سبب آزاد سازی نیرو و تامین تجهیزات گردد.

(Ghadaksazadeh & Momeni, 2015) در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر برون سپاری منابع انسانی بر چابکی سازمانی با اثر متغیر تعدیل کننده استراتژی‌های منابع انسانی نیروی برق خوزستان به این نتایج رسیدند که، برون سپاری منابع انسانی می‌تواند موجب کاهش هزینه، صرفه اقتصادی و تضمین کننده چابکی باشد.

(Bagherzadeh & et al, 2015) با بررسی رابطه برون سپاری با چابکی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران دریافتند که پس از اجرای برون سپاری، رابطه مشتری مداری، همسویی

یک بار هم توسط نرم افزار (MAXQDA v10) مطالعه و بازبینی شدند و فهرستی از کدهای اولیه، تهیه گردید. آنگاه در گام دوم پس از تحلیل مصاحبه ها و علم به اینکه محقق به اشباع نظری داده ها رسیده است، کدهای به دست آمده در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته بندی شدند. در نهایت جدول مضامین ترسیم و الگوی برون سپاری طراحی شد.

روش نمونه گیری

در پژوهش حاضر از روش نمونه گیری طبقه ای به صورت هدفمند برای دستیابی به نمونه های مد نظر استفاده شد؛ دلیل هدفمند بودن روش نمونه گیری آن است که، باید اطلاعات از افرادی به دست می آمد که با فرایند برون سپاری آشنایی داشتند و یا در این زمینه فعالیت پژوهشی و یا عملی انجام داده اند. این افراد با هدف خاصی (آشنایی با برون سپاری در آموزش و پرورش) انتخاب شدند، البته حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیار با در نظر گرفتن بحث اشباع داده‌ها تعیین شد اما با توجه به پراکندگی مدیران مدارس غیر دولتی استان، از روش نمونه گیری تصادفی کنترل شده صرفاً برای این گروه استفاده شد. نهایتاً، نمونه گیری بر اساس اهداف پژوهش شکل گرفت. که البته با انجام مصاحبه های نیمه ساختارمند با خبرگان و آگاهی دهندگان کلیدی، فرایند نمونه گیری پیش رفت و ابعاد مساله مورد کاوش قرار گرفت. آنقدر مصاحبه با نمونه ها ادامه یافت تا از میان ۱۵۲ نفر حجم نمونه، مصاحبه با کمتر از یک سوم این تعداد به حد اشباع نظری داده ها رسید. به عبارتی، مشارکت کنندگانی که در مرحله نهایی مصاحبه با آن ها انجام شد، کدها و اطلاعات جدیدی ارائه نکردند. با این وجود، به منظور استفاده از تکنیک اشباع داده های نظری و جلوگیری از تشدد آراء، در نهایت مصاحبه نیمه ساختارمند با ۱۴ نفر به پایان رسید. قبل از انجام مصاحبه، شرایط و سوالات کلی برای مصاحبه شونده فرستاده شد و زمان انجام مصاحبه نیز توسط وی تعیین گردید. سوالات مصاحبه شامل ۱۲ سؤال اصلی و ۲ سؤال فرعی بود که توسط محقق در سال ۱۳۹۸ طراحی شد و به صورت جداگانه و بدون ارتباط جامعه آماری با یکدیگر، مصاحبه انجام شد.

طراحی الگوی برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان است دست یابد. بنابراین تحقیق حاضر در صدد آن است که ضمن معرفی معایب و مزایای برون سپاری در آموزش و پرورش به این سوالات پاسخ دهد که، الگوی برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان چگونه باید باشد؟ و چگونه برون سپاری می تواند آموزش و پرورش این استان را در نیل به اهدافش یاری رساند؟

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و از منظر روش اجرا، توصیفی (غیر آزمایشی و از نوع اکتشافی) است. زیرا بر اساس هدف پژوهش، برای شناسایی عناصر و مؤلفه های برون سپاری باید شرایط توسط مشارکت کنندگان توصیف و تحلیل شود. در این طرح، پژوهش با این پیش فرض انجام شد که باید نظریه از داده ها تکوین یابد، نه این که مقوله های ویژه ای را مورد تأکید قرار داد، لذا پژوهش حاضر صرفاً به صورت مطالعه کیفی انجام شد.

هدف پژوهش، طراحی الگوی برون سپاری فعالیت ها در اداره آموزش و پرورش استان لرستان بود. به همین منظور ابتدا به مرور پژوهش های نظری و کاربردی پرداخته شد، سپس بعد از همسو سازی پیشینه های مرتبط با پژوهش و اجرای مصاحبه نیمه ساختارمند با خبرگان و آگاهی دهندگان کلیدی، داده ها گرد آوری شد. روش تحلیل داده ها و اطلاعات، تحلیل مضمون بود که روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است. تحلیل مضمون مبتنی بر استقرای تحلیلی است که در آن محقق از طریق طبقه بندی داده ها و الگویابی درون داده ای و برون داده ای به یک سنخ شناسی تحلیلی دست می یابد (Mohammadpoor, 2013). در این پژوهش پس از جمع آوری داده های حاصل از مصاحبه نیمه ساختارمند با خبرگان و آگاهی دهندگان کلیدی، داده های جمع آوری شده بر اساس عنوان و نوع داده فهرست بندی شدند. سپس کد گذاری داده ها به دو صورت باز (جهت درک بهتر داده ها) و متمرکز (جهت تمرکز بر تم هایی که در کد گذاری باز ایجاد شده) انجام شد بنابراین در گام اول، پس از جمع آوری داده ها از طریق پروتکل مصاحبه، متون و پاسخ های مکتوب به دفعات، یک بار به صورت دستی و

جدول ۱- جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری	تعداد	حجم نمونه
کارشناسان در گیر برون سپاری شامل: مشارکت های مردمی، حقوقی، مالی و آموزش نیروی انسانی	۳۲	۱۵
مدیران هنرستان های فنی حرفه ای و کار دانش دولتی که به منظور انجام مهارت دانش آموزان برون سپاری کرده اند	۹۱	۵۳

۷۹	۱۱۸	مدیران مدارس غیر دولتی
۵	۱۲	خبرگان دانشگاهی شامل استادان دانشگاه که تألیف کتب، مقاله علمی پژوهشی و طرح پژوهشی نموده و نیز سخنرانان کلیدی همایش ها و کنفرانس های ملی بودند.
۱۵۲	۲۵۳	تعداد کل

ابزار گردآوری داده های پژوهش

در این پژوهش، با توجه به اهداف، سؤالات و ابعاد پژوهش، ابزار جمع آوری داده ها مصاحبه نیمه ساختارمند^۱ با خبرگان و آگاهی دهندگان کلیدی و مطالعه اسناد در حوزه آموزش و پرورش و بررسی پیشینه و مطالعه منابع، متون و مستندات بومی به شیوه همسو سازی پیشینه برای دست یابی به مفاهیم و تشکیل شبکه مضامین بود. که نتیجه آن منجر به گردآوری داده های کیفی اولیه شد.

روایی و پایایی ابزار پژوهش (سؤالات مصاحبه)

مانند تمام روش های تحلیل داده های پژوهشی، صحت نتایج تحلیل محتوای یک مصاحبه به پایایی، روایی و نوع تحلیل یافته ها بستگی دارد.

میزان بالای پایایی، برای صحت تحلیل محتوای مصاحبه ها نیاز است. هرگونه نا سازگاری در کدگذاری مصاحبه ها، یکی از منابع بالقوه ایجاد خطا و کاهش پایایی داده ها خواهد بود (2008, Bowen & Bowen). واژه پایایی برای نشان دادن رابطه بین کدگذاران (داوران) در نتایج کدگذاری شان و یا دو بار کدگذاری توسط یک کدگذار (شاخص ثبات) به کار می رود. برای محاسبه پایایی بین کدگذاران، ضریب توافق درصدی استفاده شد که مقادیر بالای ۰/۷۰ مطلوب بود.

در همین راستا، متن سه مصاحبه به صورت تصادفی به یکی از اعضای هیات علمی دانشگاه که در برون سپاری دارای چندین تألیف و اثر بود ارائه شد و از وی خواسته شد، تا آنها را کدگذاری کند. پایایی بین کدگذاران، ۸۱ به دست آمد. دومین روش برای محاسبه پایایی، شاخص ثبات یا پایایی باز کدگذاری است که به میزان سازگاری طبقه بندی داده ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد (Bowen, 2008 & Bowen). روش محاسبه این نوع پایایی به این ترتیب است که از میان کل مصاحبه ها، چند نمونه به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آن ها، دو بار، در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص (پنج تا سی روز) کدگذاری می شوند. سپس در همین فاصله زمانی

هر کدام از مصاحبه ها با یکدیگر مقایسه شده و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود، در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات محاسبه می شود. کدهای مشابه با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می شوند. از بین مصاحبه های انجام گرفته سه مصاحبه پس از گذشت هشت روز، مجدداً کدگذاری شدند. مقدار پایایی باز کدگذاری، ۸۸ به دست آمد که میزان مطلوبی بود.

در پژوهش های کیفی به جای واژه روایی از واژه های دقت و صحت داده ها استفاده می شود. لینکلن چهار روش را برای تأیید صحت و درستی داده ها پیشنهاد کرد. این چهار روش عبارتند از اعتبار، قابلیت اطمینان، تأییدپذیری و انتقال پذیری که در این پژوهش بر رعایت آن ها کوشش شده است. برای اعتبار مطالعه می توان از روش های مختلف مانند درگیری طولانی مدت، مشاهده مداوم، سه سوسازی، پرسش و جستجوگری از همکاران و کاوش به وسیله افراد مطالعه استفاده کرد (Holloway 2010, Wheeler & Wheeler). در این پژوهش، از سه روش درگیری طولانی مدت، پرسش و جستجوگری از همکاران و کاوش به وسیله افراد استفاده شد. به لحاظ ارتباط موضوع با شرایط کاری درگیری طولانی مدتی با داده ها وجود داشت. بدین صورت که هر یک از فایل های صوتی مصاحبه ها پنج بار به دقت گوش داده شد. در این مدت یادداشت برداری هایی از پیام ها و کلام مصاحبه شوندگان انجام گرفت. پس از پیاده سازی مصاحبه ها، هر متن برای چندین بار مطالعه و بازبینی شد تا مضامین در ذهن و فکر محقق نقش ببندد. علاوه بر این از یک محقق با تجربه (استاد راهنما) در فرایند کد گذاری و برداشت های متنی نظر خواهی و مشورت گرفته شد. سه مصاحبه اول، با همکاری وی کد گذاری شدند و مصاحبه های بعدی به صورت تصادفی مورد تأیید ایشان قرار گرفتند. منظور از انتقال پذیری، قابلیت تعمیم نتایج از نمونه به کل جامعه است. به دلیل آن که مطالعه کیفی بیشتر جنبه ذهنی دارد تا عینی، تعمیم پذیری به گونه ای که در مطالعات کمی با اعمال روش های نمونه گیری کاربرد دارد، در مطالعات کیفی استفاده نمی شود. در این پژوهش نیز سعی شده است تمام جزئیات پژوهش از نمونه گیری تا گردآوری اطلاعات و تحلیل

داده ها و علت انتخاب روش ها به صورت مستند شرح داده شود تا انتقال پذیری صورت گیرد.

یافته های پژوهش

یافته های پژوهش در دو بخش طبقه بندی شدند، بخش اول بر مبنای مرور پژوهش های نظری و کاربردی و هم چنین مصاحبه با خبرگان و آگاهی دهندگان کلیدی، که منجر به تدوین چارچوبی مفهومی برای طراحی الگوی برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان شد و بخش دوم بر اساس همسوسازی داده ها، اعتبار یافته ها با مستندات بومی مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی عناصر لازم جهت تدوین الگوی برون سپاری در اداره آموزش و پرورش استان لرستان داده های حاصل از مصاحبه ها گردآوری شد و برای تحلیل این داده ها از فن تحلیل مضمون و

تشکیل شبکه مضامین استفاده گردید. تحلیل مضمون یکی از فنون تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی است که داده های پراکنده و متنوع را به داده های غنی تبدیل می کند. بنابراین در گام اول، داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند گردآوری شد، آن گاه متون و پاسخ های مکتوب به دفعات مطالعه و باز بینی شد و فهرستی از کد های اولیه تهیه گردید. در این مرحله پس از تحلیل مصاحبه ها و علم به اینکه محقق به اشباع نظری داده ها رسیده است، کدهای به دست آمده در گروه های مشابه و منسجمی دسته بندی شد و شبکه مضامین چندین بار تحلیل و باز بینی گردید. در نهایت برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان به عنوان مضمون فراگیر، مضامین سازمان دهنده به تعداد (۵ مضمون) و مضامین پایه به تعداد ۴۸ مضمون شناسایی و شبکه مضامین استخراج شد (جدول شماره ۲ و شکل شماره ۳).

جدول ۲- تحلیل مضامین ابعاد برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان	آموزش	اهمیت برون سپاری آموزش در پیشبرد اهداف
		ضرورت انتقال بخشی از فعالیت آموزشی به بیرون از سازمان
		مشارکت مدیران در برنامه های آموزشی برون سپاری شده
		ضرورت برون سپاری دوره های ضمن خدمات کارکنان
		تامین نیازهای آموزشی
		توجه به مهارت و توانمندی های فراگیران
		توجه به انگیزه و تخصص فراگیران در ابعاد روانی و مادی
		ضرورت آشنایی با اسناد بالا دستی
		ضرورت آشنایی با شیوه های ارزشیابی
		ضرورت آشنایی با روش های یاد دهی- یادگیری
منابع انسانی		تامین نیازهای اجتماعی و فرهنگی کارکنان
		ضرورت سازمانی جهت تامین منابع انسانی مورد نیاز
		تامین نیازهای شغلی
		تامین نیازهای روان شناختی و فردی
		تامین نیازهای خانوادگی کارکنان
		تامین نیازهای اقتصادی کارکنان
		تامین مهارت های تعامل با سایر نهادهای آموزشی و اداری
		استفاده از مربیان خبره سایر نهادها
		عقد قرارداد با پیمانکاران تامین منابع انسانی
		۱۰- توسعه توانمندی های کلامی و مهارت های شغلی کارکنان

	<p>تخصیص بودجه به منظور توسعه فضاهای آموزشی</p> <p>تخصیص بودجه به منظور فراهم کردن تجهیزات آموزشی</p> <p>تامین نیازهای تجهیزاتی به روز و متناسب با سرفصل آموزش</p> <p>۴- توسعه توانمندی ها به منظور استفاده از پتانسیل سایر سازمان ها</p> <p>۵- تامین امکانات سخت افزاری</p> <p>۶- تامین امکانات نرم افزاری</p> <p>۷- تامین فضای آموزشی مناسب</p> <p>۸- تامین امکانات فیزیکی مناسب</p> <p>۹- تامین محیط آموزشی زیبا و با نشاط</p>	اماکن و تجهیزات
	<p>توجه به نیازهای مدیران در مقاطع مختلف تحصیلی</p> <p>توجه به تفاوت های جنسیتی</p> <p>توجه به دیدگاه های مدیران در توسعه برون سپاری</p> <p>توجه به اسناد بالادستی</p> <p>توجه به قوانین و مقررات</p> <p>تامین نیازهای فناورانه</p> <p>توسعه مهارت های مرتبط با روابط عمومی</p> <p>توجه به چالش های تربیتی و پرورشی</p> <p>ارزیابی عملکرد توسعه برون سپاری</p> <p>تخصیص زمان برای توسعه و تعالی برون سپاری</p> <p>ضرورت آشنایی با مهارت های مدیریتی</p>	فرایندهای داخلی
	<p>توجه به زمان و بودجه</p> <p>تامین نیازهای اقتصادی سازمان</p> <p>توسعه مهارت های بازاریابی</p> <p>تخصیص بودجه جهت توسعه برون سپاری</p> <p>ضرورت اجرای برون سپاری به عنوان ابزار رشد و توسعه</p> <p>تامین امکانات پشتیبانی و خدماتی</p> <p>کاهش هزینه ها</p> <p>کاهش مشکلات نقدینگی</p>	امور مالی

پس از تحلیل مضامین به دست آمده از مصاحبه، جدول همسوسازی داده های کیفی به شرح جدول (۳) تدوین گردید.

جدول ۳- همسوسازی مضامین کیفی پژوهش با مبانی نظری، پیشینه و مستندات بومی

نظریات	<p>(Gonzalez, Gasco & Liopis, 2009: 284-303) بیان نمودند که، برون سپاری آموزش سبب کاهش هزینه ها، افزایش کیفیت خدمات، افزایش انعطاف پذیری و تمرکز بیشتر بر مسائل راهبردی سازمان می شود. در این میان، تمرکز بر مسائل راهبردی سازمان، مهم ترین دلیل عنوان شده است.</p>
پیشینه پژوهش	<p>-(Agnieszka Bates & et al, 2019)</p> <p>-(Yazdanpanah & Momeni, 2017: 121-140)</p> <p>- (Shokouhi, 2016)</p> <p>-(Khorasani & et al, 2014: 1-29)</p> <p>-(Abdulhalim & et al, 2014: 107-125)</p>

آموزش

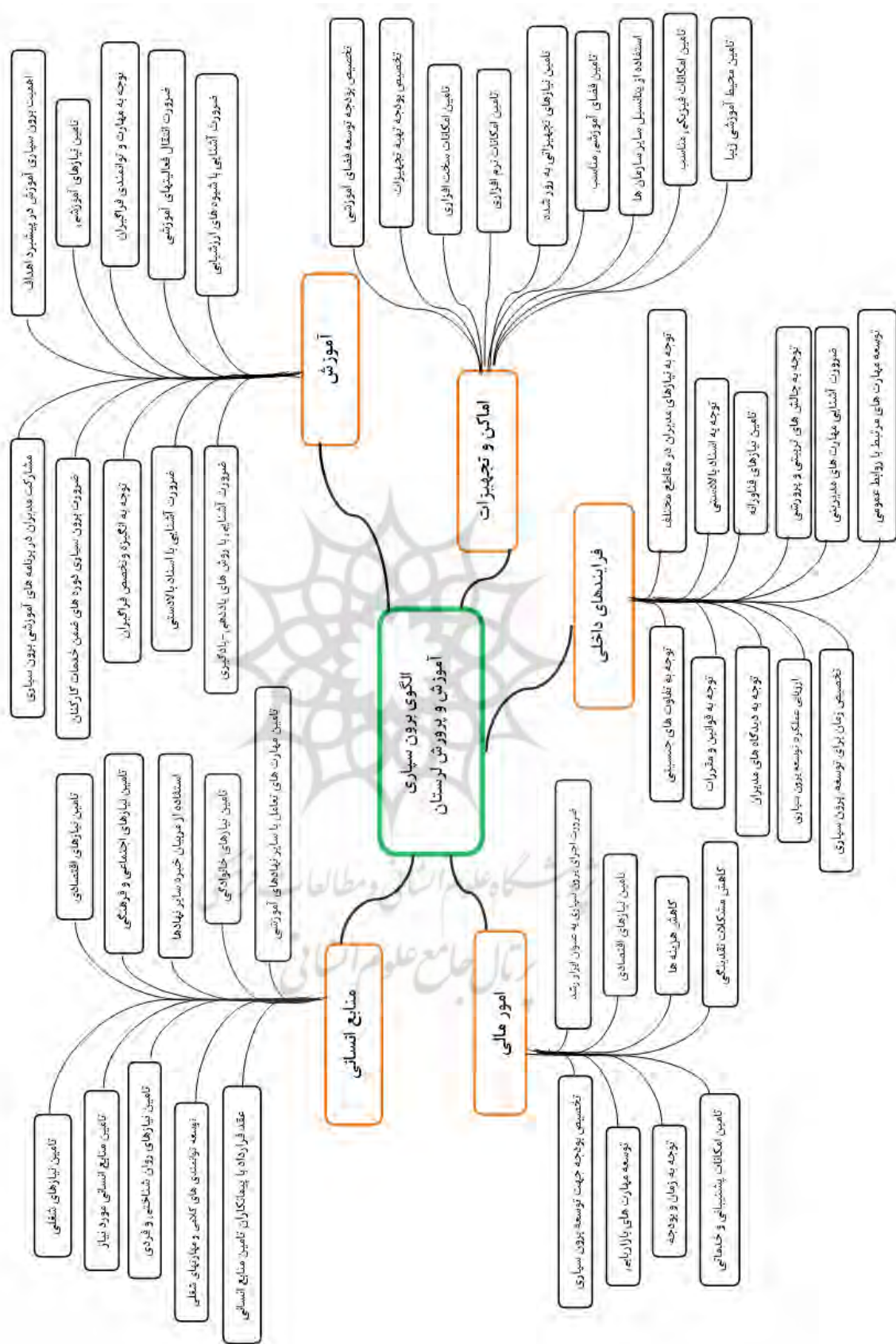
مستندات بومی	<ul style="list-style-type: none"> - برون سپاری دروه های ضمن خدمت فرهنگیان(سامانه مرات)^۱ - برون سپاری آموزش دانش آموزان از طریق آموزشگاه های علمی و آزاد - برون سپاری دوره های مهارتی در هنرستان های فنی حرفه ای و کار دانش - برون سپاری آزمون های علمی جهت آمادگی کنکور (گزینه دو-قلم چی و) - برون سپاری دوره های مهارتی کارکنان در مراکز فنی حرفه ای و دانشگاه ها
مبانی نظری	<p>برون سپاری در خصوص کاهش هزینه ها، دسترسی به بهترین امکانات و تکنولوژی روز دنیا، امری ضروری است پس از اجرای برون سپاری، مدیریت مالی و بازاریابی و تامین تجهیزات بهبود یافته است (Gilbert & et al, 2013: 973-998).</p>
پیشینه پژوهش	<ul style="list-style-type: none"> - (Kamali & Molahasani, 2016) - (Asadi & et al, 2015: 47-55) - (Heydari & et al, 2015: 81-92)
مستندات بومی	<ul style="list-style-type: none"> - برون سپاری فعالیت های عمرانی و تاسیساتی - برون سپاری تجهیز و تعمیر مدارس استان لرستان - برون سپاری کارشناسان و ارزیابان پروژه های اقتصادی، ساخت و ساز و .. - اجرای فعالیت های اردویی با استفاده از امکانات سایر نهادها و سازمان ها - طرح صباح(شنای دانش آموزی) و سایر فعالیت های ورزشی
مبانی نظری	<p>برون سپاری فرایند های داخلی، بر توانمندی سازمان تاثیر گذار است، به گونه ای که با اجرای فرایند برون سپاری، مدیریت مالی و فرایندهای داخلی، بازاریابی و درآمد پس از برون سپاری ارتقاء می یابد (Hall, 2006).</p>
پیشینه پژوهش	<ul style="list-style-type: none"> - (Avani & et al, 2017) - (Ahmadi & Masoumeh, 2016: 127-141) - (Khaleghian, 2016: 71-90) - (Tajlil & Yektaei, 2016) - (Bagherzadeh & et al, 2015)
مستندات بومی	<ul style="list-style-type: none"> - برون سپاری فناوری اطلاعات - برون سپاری خدمات موتوروی و حمل و نقل - توزیع کتب درسی - خدمات درمانی - خانه معلم و خدمات هتل داری - برون سپاری فعالیت های نظارت بر بهداشت مدارس - برون سپاری وکلای دعاوی مستقل جهت انجام دعاوی حقوقی
مبانی نظری	<p>برون سپاری سبب کاهش هزینه ها، افزایش کیفیت خدمات، انعطاف پذیری و تمرکز بر مسائل راهبردی سازمان می شود (Delmoti & Sels, 2008: 543-563).</p>
پیشینه پژوهش	<ul style="list-style-type: none"> - (Romero & et al, 2020: 364-400) - (Saeidpour & et al, 2019: 142-150) - (Movahedi & Saeedi, 2016: 11-34)
مستندات بومی	<ul style="list-style-type: none"> - برون سپاری امور مالی توسط حساب رسان خارج از سازمان به منظور حساب رسی سالیانه دفاتر مالی. - برون سپاری آموزش، فضا و تجهیزات در جهت توسعه مشارکت های مردمی و تاسیس مدارس غیر دولتی به منظور کاهش هزینه ها و رفع مشکلات نقدینگی.

اماکن
و تجهیزات

فرایندهای
داخلی

امور مالی

شکل ۳- الگوی برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان بر مبنای شبکه مضامین



بحث و نتیجه گیری

اهداف سند تحول بنیادین، از نیروی کار متخصص با کمترین هزینه بهره مند شد.

با مطالعه این پژوهش در می یابیم که نتایج این تحقیق با پژوهش های انجام شده (Haj (Dastyari & et al, 2014)؛ (aliyan, 2011)؛ (Ghadaksazadeh & Momeni, 2015) همسو بوده، ولی با پژوهش های (Legget, 2007: 642-664) که بیان می کند در راهبرد برون سپاری منابع انسانی، باید در انتخاب کارکنان تمرکز شود. و (Ordanini & Silvestri, 2008: 372-391) که بر ترس از دست دادن کنترل در برون سپاری منابع انسانی تأکید کردند، همسو نیست.

امروزه استفاده از برون سپاری امور مالی به طور روز افزون به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه ها و نیل به اهداف استراتژیک فزونی یافته است. تاثیر بالقوه آن در تمامی فعالیت های کاری از جمله فناوری اطلاعات (توسعه، برنامه ریزی و کدگذاری)، عملیات خاص (برخی از جنبه های تامین مالی و حسابداری، فعالیت های پشتیبانی، پردازش و اداری) و واحد قرارداد (مراکز مطالبه) مشهود است. برون سپاری خدمات مالی در دهه های اخیر روند رو به رشدی یافته است. دلیل آن می تواند استفاده از صرفه جویی های حاصل از مقیاس، تسهیم ریسک، دشواری انجام فعالیت های مالی، کمبود نقدینگی و میل به کاهش هزینه ها باشد. آموزش و پرورش استان لرستان نیز بر اساس تدوین برنامه های اقتصادی و نیز استمرار عملیات کاری، از برون سپاری امور مالی جهت کاهش مشکلات نقدینگی، تامین نیازهای پشتیبانی و خدماتی، کاهش هزینه ها و تمرکز سرمایه گذاری، به عنوان فرصتی جهت توسعه استفاده می نماید. بنابراین نتایج این بخش از تحقیق با پژوهش های (Movahedi & Saeedi, 2016: 34)؛ (Saeidpour & Romero & et al, 2020: 364-400)؛ (et al, 2019: 142-150) همسو بوده و با نتیجه پژوهش (Bagherzadeh & et al, 2015) همسو نمی باشد. لذا باید اذعان نمود که اهمیت برون سپاری در وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران که به لحاظ ساختاری نسبت به سایر وزارتخانه ها با بیشترین نیروی انسانی و هزینه های احداث و تجهیز مدارس دائماً با مشکلات فراوان مالی روبرو است، بیشتر به چشم می آید. سپردن امور مالی به شرکت هایی که به جدیدترین قوانین مالی و مالیاتی اشراف دارند، علاوه بر صرفه جویی در وقت، سبب کاهش هزینه ها خواهد شد. پس مدیران آموزش و پرورش استان لرستان با این روش می توانند با کم کردن هزینه های ثابت، مشکلات نقدینگی خود را به شکل چشم گیری کاهش دهند. به عنوان نمونه نیروی کار رسمی هزینه های

آموزش و پرورش استان لرستان با برون سپاری فرایندهای داخلی به بخش خصوصی، می تواند در انجام وظایف داخلی سازمان، تامین نیازهای فناورانه، تدوین شاخص های مربوط به صدور و لغو فعالیت مدارس غیردولتی و مراکز آموزشی، توجه به دیدگاه ها، نیازها و تعیین مهارت ها و توانمندی های مدیران، و توجه به چالش های آموزشی و پرورشی در راستای نظارت بر فعالیت های آن ها مطابق آئین نامه های مصوب اقدام کرده و ازسوی دیگر با ایجاد بستری مناسب جهت برقراری ارتباط واحدهای تحت پوشش سازمان با مراکز تخصصی به منظور دستیابی به آخرین اطلاعات فناورانه و دستاوردها در زمینه های مربوطه، تمهیدات لازم برای تقویت مشارکت بخش غیر دولتی، گام های موثرتری بر داشته و زمینه های مشارکت خیرین مدرسه ساز را نیز بیشتر از هر زمان دیگر فراهم سازد. بنابراین نتیجه این تحقیق با پژوهش های (Ahmadi & Masoumeh, 2017)؛ (Avani & et al, 2017)؛ (Tajlil (Khaleghian, 2016: 71-90)؛ (2016: 127-141)؛ (Bagherzadeh & et al, 2015)؛ (Yektaei, 2016) همسو می باشد.

(Heikkonen, 2012: 86-98) در زمینه برون سپاری فرایند منابع انسانی، جذب و استخدام بیان می کند، ممکن است فرایند برون سپاری جذب منابع انسانی پر هزینه به نظر آید، ولی هزینه به دست آمده از زمان آزاد شده مدیران، این فرایند را ارزشمند می سازد.

(Shelgren, 2004: 47-53) بیان کرد هزینه، محرک ابتدایی و دستاورد بزرگی است که در فرایند برون سپاری جذب منابع انسانی شناخته شده است.

(Stroke & Tery Hubaf, 2003: 19-28) نیز مزایای هزینه ای برون سپاری استخدام را شناسایی کرده و حصول این هدف را، دسترسی به نیروهای متخصص، افزایش سرعت و تسهیل در فرایند جذب می دانند. بنابراین باید اذعان نمود چنانچه برون سپاری منابع انسانی در آموزش و پرورش استان لرستان به درستی انجام شود، می تواند با به کارگیری روش های موثر مدیریتی، عملکرد منابع انسانی را مطلوب تر نموده و با انتقال فرایندهای غیر راهبردی به بیرون از سازمان و تمرکز بر فرایندهای اساسی درون سازمانی، سبب بهبود عملکرد کارکنان، تامین نیازهای شغلی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی شده و به دلیل استفاده از مربیان خبره سایر نهاد ها و سازمان ها سبب تعامل بیشتر با آنان گردد، از طرف دیگر با برون سپاری منابع انسانی می توان ضمن ایجاد زمینه های کارآفرینی برای جوانان، در راستای اقتصاد مقاومتی و

اجرای فرایند برون سپاری اماکن و تجهیزات به بخش خصوصی، و با تأسیس مدارس و مراکز آزاد علمی و غیر دولتی، تجهیز و اداره کارگاه های آموزشی مهارتی جهت هنرستان های فنی حرفه ای و کاردانش، تامین نیازهای نرم افزاری و سخت افزاری و تامین نیازهای فضای آموزشی به جهت استفاده از پتانسیل سایر سازمان ها، می توانند در جهت برطرف کردن نیازهای تجهیزاتی و فضای آموزشی زیبا و با نشاط گام های موثر تری برداشته و توسعه آن ها را نیز به بخش خصوصی واگذار کرده و از این طریق با کاهش هزینه های ستادی از هزینه های لازم جهت تعمیر، تجهیز و نگهداری اماکن بکاهند و در آمد اختصاصی سازمان را جهت سایر فعالیت های ضروری افزایش دهند.

از سوی دیگر برون سپاری آموزش می تواند جایگزین مناسبی برای آموزش های داخلی سازمان باشد، چرا که مزایای حاصل از برون سپاری آموزش بیش از مخاطرات آن است، برون سپاری می تواند با تامین نیازهای آموزشی، توجه به مهارت و توانایی فراگیران، آشنایی با شیوه های نوین ارزشیابی و فرایند یاددهی- یادگیری موجب خلق ارزش افزوده شود. از طرف دیگر برون سپاری دوره های آموزشی کارکنان نیز در قالب دوره های ضمن خدمت، به مدیران آموزش و پرورش استان لرستان این امکان را می دهد تا از تجارب مشاوران، متخصصان و کارگزاران برون سازمانی و برون استانی استفاده کنند. لذا آموزش و پرورش استان لرستان با برون سپاری آموزش به بخش خصوصی می تواند با برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان، در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی دولتی و غیر دولتی، در جهت به روز شدن دانش و مهارت کارکنان اقداماتی را انجام داده، افکار و نگرش های خود را به روشنی مطرح کرده و با ایجاد بستری مناسب جهت برقراری ارتباط با مراکز آموزشی، تخصصی، علمی و پژوهشی به منظور دستیابی به آخرین اطلاعات و دستاوردهای علمی در زمینه های شغلی گام های موثری برداشته و سبب افزایش کارایی و بهبود عملکرد کارکنان خود گردد. در ضمن نتایج این بخش با یافته های (Yazdanpanah & Momeni, 2017: 121-140)؛ (Shokouhi, 2016)؛ (Abdulhalim & et al, 2014: 107-125)؛ (Khorasani & et al, 2014: 1-29) همسو بوده و آن را تأیید می کنند.

از سوی دیگر نتایج به دست آمده با نتایج پژوهش (Agnieszka Bates et al, 2019) همسو نیست.

برخی از مهم ترین مزایا و معایب برون سپاری فعالیت ها در آموزش و پرورش استان لرستان عبارتند از: صرفه جویی در وقت و هزینه ها، افزایش کیفیت خدمات آموزشی و اجرایی، انجام فعالیت های ضروری و تخصصی تر توسط سازمان، افزایش انعطاف پذیری همگام با تغییرات محیطی و نیازهای حرفه ای،

زیادی را به آموزش و پرورش وارد می آورد، از جمله حقوق ثابت، ایاب و ذهاب، عیدی و سنوات، بیمه و سایر مزایای پرسنلی، اما با برون سپاری فعالیت هایی همچون حسابداری، رسیدگی به امور مالیاتی، بیمه، مدیریت بودجه و تهیه ی صورت های مالی، تحریر دفاتر، اظهارنامه عملکرد و صورت معاملات فصلی می توان از تمام هزینه های فوق دوری کرد.

با استقرار نظام ۳-۳-۶ در آموزش و پرورش ایران، نظام تعلیم و تربیت با کمبود اماکن و تجهیزات فراوان مواجه شده است، براساس آمارها، در سال تحصیلی جاری (۹۸-۹۹)، از کل ۲۴۴۳۹ نفر دانش آموز دختر و پسر پایه نهم استان لرستان ۲۵/۶۲ درصد در رشته های هنرستانی و ۷۴/۳۸ درصد در رشته های نظری مشغول به تحصیل بوده اند، از آنجایی که میانگین کشوری ثبت نام دانش آموزان پایه نهم در رشته های هنرستانی ۳۸ درصد است. لذا استان لرستان با توجه به شیوه نامه جدید هدایت تحصیلی دانش آموزان پایه نهم که با هدف ایجاد تعادل دانش آموزان در رشته های تحصیلی نظری و فنی تدوین و ابلاغ شده، در جهت میانگین کشور در مقام مناسبی قرار ندارد. در حال حاضر تعداد هنرستان های دولتی فنی حرفه ای و کاردانش در استان لرستان در مجموع ۱۴۲ هنرستان می باشند و تعداد هنرستان های غیردولتی ۲۴ مورد است. از سوی دیگر با احتساب استقرار پایه دوازدهم در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ تعداد ۷۸۵۹ نفر هنرجو در رشته های کار و دانش و تعداد ۷۴۰۴ نفر در رشته های فنی و حرفه ای مشغول به تحصیل خواهند بود که مجموعاً در سال تحصیلی جاری ۱۵۲۶۳ نفر هنرجو در استان نیازمند کلاس درس و تجهیزات آموزشی هستند. بر اساس شیوه نامه ساماندهی و مدیریت نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش، تعداد دانش آموز در کلاس های درسی هنرستان فنی و حرفه ای و کاردانش به طور متوسط ۱۵ نفر است. بنابراین از آنجایی که تعداد هنرستان های فنی حرفه ای و کاردانش دولتی این استان ۱۴۲ هنرستان است، که تعداد ۱۴۵۰۱ نفر دانش آموز را در خود جای داده است، این به آن معناست که باقی هنرجوها یعنی ۷۶۲ نفر به دلیل نبود فضا و امکانات آموزشی دولتی یا باید اقدام به ترک تحصیل کنند و یا باید در مدارس غیردولتی به تحصیل خود ادامه دهند، که در حاضر این تعداد دانش آموز هنرستانی در ۲۴ هنرستان غیر دولتی با تراکم مناسبی به لحاظ فعالیت آموزشی، برون سپاری شده و به تحصیل خود ادامه می دهند.

نتیجه داده های کیفی این پژوهش در خصوص ضرورت برون سپاری اماکن و تجهیزات، با نتایج حاصل از پژوهش های انجام گرفته توسط (Kamali & Molahasani, 2016)؛ (Heydari)؛ (Asadi & et al, 2015: 47-55)؛ (et al, 2015: 81-92) همسوست. بنابراین مدیران آموزش و پرورش استان لرستان با

۷- در پایان پیشنهاد می شود به منظور رسیدن به اهداف وزارت آموزش و پرورش مطابق با سند تحول بنیادین و در راستای اصل ۴۴ قانون اساسی، با عنایت به شرایط نامطلوب اقتصادی، تورم، کمبود منابع مالی و نیاز به کارآفرینی، به برون سپاری به عنوان یک فرصت ارزشمند در وزارت آموزش و پرورش نگریسته شود.

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

پژوهش گامی است که پژوهشگر برای شفاف کردن مساله ای مبهم بر می دارد تا پاسخی دقیق و منطقی برای حل آن پیدا کند. اخلاق پژوهش، شاخه ای از اخلاق حرفه ای است و به اصول اخلاقی که پژوهش را از آغاز تا پایان کار هدایت می کنند، می پردازد. از آنجایی که هدف اخلاقی مهم آموزش بهبود زندگی افراد، جوامع و جامعه، است، به همین دلیل ملاحظات اخلاقی باید در مرکز پژوهش های آموزشی، قرار گیرد، زیرا پژوهش نیازمند پایبندی پژوهشگر به اصول و ارزش های والای انسانی و اخلاقی است؛ چرا که فقدان باور و اعتقاد پژوهشگر به اصول اخلاقی و انسانی موجب استفاده وی از هر گونه ابزار اخلاقی و غیراخلاقی در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر خویش و هم چنین استفاده های بایسته و نبایسته از نتایج و دستاوردهای تحقیقات علمی اش خواهد شد. بنابراین در این پژوهش سعی شده است ضمن پایبندی به اصول و ارزش های اخلاقی از هر گونه تحریف، و استفاده نابجا از دستاورد تحقیق دیگران خودداری شده و تمام یافته ها مبتنی بر نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر باشد.

تعارض منافع

تعارض منافع، توافق نامه ای است که نویسنده گان یک مقاله اعلام می کنند که در رابطه با انتشار مقاله ارائه شده به طور کامل از اخلاق نشر، از جمله سرقت ادبی، سوء رفتار، جعل داده ها و یا ارسال و انتشار دوگانه، پرهیز کرده اند و منافی تجاری در این مورد وجود ندارد و نویسندگان در قبال ارائه اثر خود وجهی دریافت نکرده اند. فرم تعارض منافع به خوانندگان اثر نشان می دهد که متن مقاله چگونه توسط نویسندگان تهیه و ارائه شده است. نویسنده مسوول از جانب سایر نویسندگان این فرم را امضا و تایید می کند و اصالت محتوای آن را اعلام می کند. نویسنده مسوول هم چنین اعلام می دارد که این اثر قبلا در جای دیگری منتشر نشده و همزمان به نشریه دیگری ارائه نگردیده است. هم چنین

تعریف دقیق خدمات و وظایف محوله جهت تنظیم قرارداد، ارزیابی عملکرد کارگزاران، محاسبه هزینه های سودمندی خدمات و توجه بیشتر به اقتصادی بودن و بازگشت هزینه ها، کاهش هزینه های جاری آموزش و پرورش در پرداخت حقوق و مزایای نیروهای آموزشی و اجرایی، به کار گیری نیروی های جوان و متخصص و ایجاد اشتغال و کارآفرینی؛ از سوی دیگر، برون سپاری آموزش می تواند تبعات منفی به مانند افت تحصیلی و یا کاهش بازدهی را به دنبال داشته باشد. نهادینه نشدن فرهنگ برون سپاری و عدم اعتماد جامعه به آن، عدم تامین نیروی ناظر بر کیفیت آموزش و عدم تعهد سازمانی در نیروهای تحت پوشش شرکت های پیمانکار و از بین رفتن مزایای رقابتی از مهمترین معایب برون سپاری در آموزش و پرورش استان لرستان هستند.

پیشنهاد های کاربردی پژوهش

در پایان با توجه به مطالب ذکر شده، به بیان چند پیشنهاد کاربردی خواهیم پرداخت:

- ۱- پیشنهاد می شود با توجه به کمبود منابع مالی و انسانی در آموزش و پرورش، برون سپاری به عنوان اقدامی راهبردی و استراتژیک که نتایج بلند مدتی را به دنبال دارد، با اهداف و سیاست های سند تحول بنیادین در وزارت آموزش و پرورش هماهنگ گردد.
- ۲- با توجه به این که شاخص هزینه های تمام شده، مهم ترین شاخص در برون سپاری است پیشنهاد می شود، در برون سپاری آموزش و منابع انسانی به کیفیت و اثر بخشی آموزش و خدمات ارائه شده توسط پیمانکار به عنوان دومین شاخص مهم توجه شود.
- ۳- پیشنهاد می شود، بانک اطلاعاتی جامعی از کمبود منابع مالی و انسانی و همچنین اماکن و تجهیزات مورد نیاز وزارت آموزش و پرورش در کل کشور تهیه شده، تا به هنگام تصمیم برون سپاری، اطلاعات دقیقی در اختیار مدیران و پیمانکاران قرار گیرد.
- ۴- لازم است قبل از انعقاد قرارداد، ضمن برگزاری جلسات متعدد با پیمان کاران، رزومه آنان بررسی شده و در انتخاب آنان به ملاک های متعددی از جمله سوابق، تجربیات مثبت و کیفیت کار، به عنوان سه ملاک بسیار مهم توجه شود.
- ۵- پیشنهاد می شود مستندسازی تجربیات برون سپاری به عنوان اقدامی مهم و ضروری در نظر گرفته شود. و پیمانکاران طرف قرارداد تا آن جا که ضرورت دارد، متعهد به ارائه اطلاعات و همکاری در مستند سازی تجربیات باشند.
- ۶- پیشنهاد می شود به منظور کنترل و نظارت بیشتر بر عملکرد پیمانکاران پس از انعقاد قرارداد داد و شروع کار، از آنان گزارش ماهیانه از فعالیت های انجام شده دریافت شود.

همه حقوق استفاده از محتوا، جداول، تصاویر و ... به ناشر محول گردیده است.

نام نویسنده مسئول: ناصر جواهری زاده	آدرس الکترونیکی: javaher88@gmail.com
وابستگی سازمانی: استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد	تلفن: ۰۹۱۲۱۹۷۳۰۹۷
عنوان مقاله: طراحی الگوی برون سپاری در وزارت آموزش و پرورش (رهیافتی نو در آموزش و پرورش استان لرستان)	
آیا نویسندگان یا موسسه مربوطه وجهی از یک شخص ثالث (دولتی، تجاری، بنیاد خصوصی و غیره) برای هر بخشی از مقاله ارائه شده (شامل کمک‌های مالی، نظارت بر داده‌ها، طراحی مطالعه، آماده‌سازی اثر، تجزیه و تحلیل آماری و ...) دریافت نموده است؟ خیر	
<input type="checkbox"/> بلی	<input checked="" type="checkbox"/> خیر
آیا نویسندگان هرگونه اختراعی که در حال انجام، داوری و یا ثبت شده، مربوط به این اثر را در حال انجام دارند؟ بلی	
<input type="checkbox"/> بلی	<input checked="" type="checkbox"/> خیر
آیا طرق دسترسی دیگری وجود دارد که خوانندگان بتوانند که اطلاعات اضافی اثر مذکور را از نویسندگان مقاله دریافت نمایند؟ بلی	
<input type="checkbox"/> بلی	<input checked="" type="checkbox"/> خیر
آیا جنبه‌ای از این اثر مرتبط با حیوانات آزمایشی یا بیماری‌های خاص انسانی است که نیاز به اعلام و تأیید اخلاق نشر باشد؟ خیر	
<input type="checkbox"/> بلی	<input checked="" type="checkbox"/> خیر
نام نویسنده مسئول: ناصر جواهری زاده	تاریخ: ۱۳۹۹/۰۴/۰۶
امضا	



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

References

- 1- AbdulHalim, H. A; Ahmad, N. H; Ramayah, T; Hanifah, H. (2014). Human Resource Outsourcing Success: Leveraging on Partnership and Service Quality. Journal of Small Business and Entrepreneurship Development. Vol 2, No 1, PP 107-125.
- 2- Agnieszka Bates, T. C; Yong, K. (2019). Outsourcing education services in South Korea, England and Hong Kong: a discursive institutionalist analysis, Compare. Journal of Comparative and International Education, DOI.10.1080/03057925.2019.1614431,
- 3- Ahmadi, E; Ali Wasati, M. (2016). Identification and ranking of IT outsourcing factors in universities using AHP technique. First National Conference on Engineering Management, Astaneh Ashrafieh, Mehr Institute of Higher Education, Gilan Province, PP 127-141. [in Persian]
- 4- Akbari, H; Nikzad, S. (2010). Practical management tools in Iranian organizations. Tadbir Monthly. 217, PP 24-38. [in Persian]
- 5- Alipour, K; Imani Galeh Pardesari, M. N; Zolfaghari Zafarani, R. (2019). providing a model for improving the productivity of human resource education in Islamic Azad University. Journal of New Approach in Educational Management. Vol 10, No 38, PP 179-208. [in Persian]

- 6- Asadi, H; Farziani, F; Farahani, A; Yousefi, H. A. (2015). Effects of outsourcing on the management of sports venues from the perspective of sports managers. *Studies on Organizational Behavior Management in Sports*. Vol 2, No 5, PP 47-55. [in Persian]
- 7- Avani, A; Shahab, M. R; Daniel, A. (2017). Identifying and ranking the factors affecting the agility of the organization based on outsourcing (Case study: Semnan Gas Company). *Quarterly Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*. Vol 9, No 34. [in Persian]
- 8- Bagherzadeh, M. R; Yousefnejad, S; Taghavi, S. Z. (2015). Relationship of outsourcing with organizational agility in Mazandaran University of Medical Sciences and Health Services. *Annual Conference on Business Management and Economics*, electronically, Idea Managers Institute. [in Persian]
- 9- Becker, M. C; Zirpoli, F. (2017). How avoid innovation competence loss in outsourcing. *California Management Review*. Vol 59, No 2, PP 24-44.
- 10- Bowen, C; Bowen, W. M. (2008). *Content Analysis; Handbook of research methods in public administration*. New York: Taylor & Francis.
- 11- Choi, B. C; Chung, K. (2016). Min max regret version of a scheduling problem with outsourcing decisions under processing time uncertainty. *European Journal of Operational Research*, Vol 252, No 2, PP 367-375.
- 12- Dastyari, A; Mohammadi, M; Ardestani, H. (2014). Outsourcing in Human Resource Management. *First International Conference on Economics, Management, Accounting and Social Sciences*, Rasht, Anzali Free Zone Academic Entrepreneurs Company. [in Persian]
- 13- Ghadaksazadeh, M; Momeni, M. (2015). The effect of human resource outsourcing on the agility of the organization with variable modifier of human resource strategies with the help of structural equation modeling (SEM). *2nd National Conference and 2nd International Conference on Management and Accounting*, Hamedan, Permanent Secretariat of the Conference. [in Persian]
- 14- Gilbert Silvius, A. J; Turkiewicz, J; Keratsinov, A; Spoor, H. (2013). The relationship between it outsourcing and business and it alignment: An explorative study. *Computer Science and Information Systems*. Vol 10, No 3, PP 973-998.
- 15- Gonzalez, R; Gasco, J; Llopis, J. (2009). *Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: a New Assessment*. *Industrial Management & Data Systems*. Vol 110, No 2, PP 284-303
- 16- Haj Alian, F. (2011). *Decision Model of Outstanding Activities in the Human Resources Management Department of the Oil Industry*. PhD Thesis, Tehran, Allameh Tabatabai University. [in Persian]
- 17- Hale, A. (2006). *Outsourcing Training and Development, Factors for Success*; John Wiley and Sons. Pfeiffer.
- 18- Heikkonen, M. (2012). *The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing*. Master's thesis. Management and International Business, Aalto University, School of Economics. pp 86-98.
- 19- Heydari, B; Emamgholi, S; Khani, A. (2015). Study of Strategic Benefits and Disadvantages of Outsourcing in Education. *First Scientific Research Conference on New Findings in Management Sciences*, pp 81-92. [in Persian]
- 20- Holloway, I; Wheeler, S. (2010). *Qualitative research in nursing and healthcare*. Oxford, UK: Blackwell.
- 21- Kamali, N; Molahasani, F. (2016). Study of the challenges of public school outsourcing plan and its effectiveness in school management in Alborz province (a case study of Savojbolagh city). *Congress of Educational Sciences and Social Studies*, Islamic Azad University, Zanjan Branch. [in Persian]
- 22- Kamuriwo, D. S; BadenFuller, C. (2016). Knowledgeintegration using product R& D outsourcing in biotechnology. *Research Policy*. Vol 45, No 5, PP 1031-1045.
- 23- Khaleghian, H. (2016). Identifying the factors affecting the success of outsourcing in government organizations, the second International Conference on New Paradigms of Management, Innovation and Entrepreneurship, Tehran, Shahid Beheshti University, PP 71-90. [in Persian]
- 24- Khorasani, A; Ghahremani, M; Mirahmadi, Kh. (2014). Challenges of training outsourcing to training providers from the perspective of managers and training experts. *Journal of Human Resources Education and Development*. No 1, PP 1-29. [in Persian]
- 25- Kurilova, A; Lysenko, E; Pronkin, N; Mukhin, K; Syromyatnikov, D. (2019). The impact of strategic outsourcing on the interaction market in entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education; Arden*. Vol 4, No 22, PP 1-11.
- 26- Legget, C. (2007). From industrial relations to manpower planning: the

- transformations of Singapore's industrial relations. *Human resource management*. 642-664.
- 27- Marcom, S; Bartlett, K. R. (2014). The Relationship between Training Outsourcing and Employee Commitment to Organization. *Human Resource Development International*. Vol 17, No 2, PP 145-163.
- 28- Mehregan, M. R; Salami, H; Khajeh, M. (2011). Presenting a Multi-Characteristic Decision Modeling Model for Outsourcing Business Processes Using Network Analysis Process Technique. *Journal of Development and Transformation Management*. No 6, PP 13-27. [in Persian]
- 29- Mohammadi, Z; Rzqhi Shir Savar, H; Ziaei, M. S; Hashemnia, S. (2018). Identifying the components of in-service training and determining their relationship with improving employee performance (Case: Forensic Medicine Organization). *Journal of New Approach in Educational Management*. Vol 10, No37, PP 311-334. [in Persian]
- 30- Mohammadpoor, A. (2013). Qualitative research method, anti-method. Tehran: Jame-e-shenasan. [in Persian]
- 31- Movahedi, M. M; Saedi, N. (2016). Outsourcing in rail transport using data envelopment analysis. *Quarterly Journal of Industrial Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University*. No 37, PP 11-34. [in Persian]
- 32- Ordanini, A; Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 19, No 2, PP 372-391.
- 33- Pouya, A; Zoaram, A. (2015). Problem solution of supplier selection using combined model of fuzzy delphy analytical hierarchy- Vicor. *Human resource management researches*. Vol 4, No 4, PP 23-48.
- 34- Romero, M; Sandefur, J; Sandholtz, W. A. (2020). Outsourcing Education: Experimental Evidence from Liberia. *American Economic Review*. Vol 110, No 2, PP 364-400.
- 35- Saeidpour, J; Faridfar, N; Ghazi Asgari, Mahsa. (2019). Effective factors of outsourcing in hospitals from the perspective of managers in Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Tehran University of Medical Sciences (Payavard Salamat)*. Vol 13, No 2, PP 142-150. [in Persian]
- 36- Sandhu, M. A; Shamsuzzoha, A; Helo, P. (2018). Does outsourcing always work? A critical evaluation for project business success. *Benchmarking: An International Journal*. Vole 25, No 7, PP 2198-2215.
- 37- Shelgren, D. (2004). Why HR outsourcing continues to expand. *Employment Relations Today*. Vol 31, No 2, PP 47-53.
- 38- Shokouhi, M. (2016). Feasibility study of in-service training of Nowshahr education staff. *International Congress of Humanities and Cultural Studies*. [in Persian]
- 39- Stroke, L. D; Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR Functions: When and When Not to Gooutside? *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vole 10, No 1, PP 19-28.
- 40- Tajlil, S; Yektaei, M. H. (2016). Identification of the most important factors affecting the outsourcing of information technology in education. *Second International Conference on Accounting and Management in the third millennium*. [in Persian]
- 41- Vol 18, No 4, PP 642-664.
- 42- YazdanPanah, B; Momeni Mohmoei, H. (2017). Study of the levels of education outsourcing from the perspective of education experts in the South Khorasan Public Administration. *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. No 13, PP 121-140. [in Persian]
- 43- Zamani, A. (2019). The effect of strategic human resource management on the financial performance of university campuses in the higher education system. *Journal of New Approach in Educational Management*. Vol 10, No 40, PP 85-107. [in Persian]