

چالش‌های برون‌سپاری آموزش به مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش

اباصلت خراسانی^۱
محمد قهرمانی^۲
خالد میراحمدی^{۳*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۴/۰۱)

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی چالش‌های برون‌سپاری آموزش به مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های توصیفی، پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌هایی است که در لیست صد شرکت برتر کشور و در شهر تهران قرار دارند و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۸۳ نفر از آنان انتخاب و مورد سؤال قرار گرفته است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۵۵ سوال بسته‌پاسخ استفاده شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر اساتید دانشگاهی بررسی و مورد تأیید قرار گرفته و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شده است. پس از جمع‌آوری و تلخیص داده‌ها، به منظور تحلیل و تفسیر سوال‌های پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. نتایج نشان داد که از نظر مدیران و کارشناسان، کیفیت خدمات مؤسسات ارائه دهنده آموزش، در سطح مطلوبی است. همچنین مدیران و کارشناسان آموزش، دیدگاه مثبتی در مورد برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی دارند و بین دیدگاه افراد نمونه نسبت به برون‌سپاری آموزش، بر حسب متغیرهای دموگرافیک تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. مهم‌ترین نقاط قوت برون‌سپاری در مؤسسات ارائه دهنده آموزش به ترتیب توسعه منابع و امکانات، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر اهداف و فرایندهای اصلی و مهم‌ترین نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش، نداشتن اطلاعات کافی در خصوص شرکت‌ها، از دست رفتن مزایای رقابتی، دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید و افزایش منابع مورد نیاز، مدیریت تماس و روابط بوده و در نهایت، مهم‌ترین راه‌کارهای بهبود برون‌سپاری در مؤسسات ارائه دهنده آموزش ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: برون‌سپاری، آموزش، برون‌سپاری آموزش، مؤسسات ارائه دهنده آموزش

^۱ - استادیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

^۲ - دانشیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

^۳ - کارشناس ارشد علوم تربیتی، گرایش آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، مسئول مکاتبات: mirahmadikhaled@yahoo.com

۱- مقدمه

تحولات اقتصادی و فناورانه در سطوح متفاوت جهانی، منطقه‌ای و محلی، رفتار و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر همین اساس یکی از ویژگی‌های بارز مدیران و رهبران سازمان‌های پیشرو، درک و شناخت محیط و سازگاری فعال با الزامات و دلالت‌های آن است. برون‌سپاری^۱ یا پیمان‌سپاری، از جمله این ضرورت‌ها به شمار می‌آید. برون‌سپاری در قالب سپردن پیمان یا پیمانکاری، سابقه دیرینه‌ای در شرکت‌های تولیدی و صنعتی دارد و به طور سنتی به واگذاری آن دسته از فعالیت‌هایی که در گروه فعالیت‌های مستمر و غیر اصلی آن‌ها محسوب می‌شود، گفته می‌شد. اما تحولات چند دهه اخیر و ویژگی‌های اساسی حاکم بر بازارهای جهانی و محلی همچون کیفیت، قیمت، رقابت، مشتری‌گرایی، تضمین و تأمین خدمات و سایر عواملی از این قبیل، سبب پیدایش تعریف و مفهوم نوینی از این واژه گردیده است.

امروزه برون‌سپاری طیف گسترده‌ای از تأمین کالاها و خدمات مشاوره‌ای، علمی و فناورانه را شامل می‌شود که شرکت‌ها بنا بر ملاک‌های فنی و استانداردهای عملیاتی به تأمین یا خرید آن‌ها از بیرون از سازمان (افراد یا بنگاه‌ها) اقدام می‌کنند. در چنین موقعیتی است که مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی به مسائل کلیدی سازمان و تدوین اهداف و چشم‌اندازهای متعالی خواهند پرداخت و آن دسته از فعالیت‌هایی را که از طریق ارائه‌دهندگان خارجی متخصص با اثربخشی و کارآمدی بیشتر قابل واگذاری است را به تأمین‌کنندگان خارج از سازمان می‌سپارند. وودی^۲ نیز تأکید دارد که پیمان‌سپاری نباید به اشتباه به واگذاری فعالیت‌ها و امور بی‌اهمیت سازمان محدود گردد. این امر ضمن صرفه‌جویی‌های مالی، اداری، انسانی، زمانی و سایر موارد سبب تمرکز بر فعالیت‌های راهبردی، کاهش بدهی‌ها و امکان تخصیص سرمایه‌های سازمان به اهداف و فعالیت‌هایی می‌شود که در آن شایستگی متمایزی نسبت به رقبا دارد (Brown, 2004). مطالعات گوناگونی که در این خصوص صورت گرفته‌اند بیانگر آن هستند که راهبرد برون‌سپاری در حوزه‌های متفاوت با پذیرش و مقبولیت گسترده‌ای روبه‌رو بوده است. نوردین^۳ ضمن بررسی روند تحول این مفهوم طی ده سال گذشته به این نتیجه دست یافت که برون‌سپاری از دهه‌های پایانی قرن گذشته (۱۹۷۰) از تمرکز بر تأمین مواد اولیه و خدمات فنی به سمت خدمات اداری و مشاوره‌ای و در جدیدترین شکل خود، "آموزش و بهسازی کارکنان" تحول یافته است مطالعات و پژوهش‌های مستقل فراوانی که در این حوزه در سال‌های اخیر به عمل آمده‌اند نشان می‌دهند بسیاری از شرکت‌های جهانی (بیش از ۴۰۰ شرکت)، هم‌اکنون بخش اعظم فعالیت‌های منابع

^۱-Outsourcing

^۲-Woody

^۳-Nordin

انسانی خود را به وسیله پیمان‌سپاری به انجام می‌رسانند و هر ساله تعداد این شرکت‌ها رو به افزایش است. در یک نظرسنجی که از بیش از ۱۵۰۰ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی به عمل آمد، اکثر آن‌ها عامل اصلی پیمان‌سپاری در بخش آموزش سازمان خود را بهره‌گیری از تخصص افراد و سازمان‌های حرفه‌ای در این زمینه دانسته و نسبت به این تجربه نگرش مثبتی داشته‌اند (قهرمانی، ۱۳۸۶). از آنجا که تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان یک تصمیم کاملاً پیچیده و مهم و اقدامی ضروری برای سازمان‌ها به شمار می‌رود، لذا مدیران باید قبل از هر اقدام، اثرات متنوع آن را بر تمامی اجزای سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت مد نظر قرار داده و در به‌کارگیری آن، به تمامی جنبه‌های فنی و تخصصی از دیدگاه مشتریان، ذی‌نفعان، سهام‌داران، کارکنان و در نهایت اهداف سازمان توجه نمایند تا ضمن حمایت کافی از سوی سازمان، با مشکلات عدیده‌ای مواجه نشوند.

شناسایی دقیق نکات فوق مستلزم درک پیچیدگی‌ها، تعیین ملاک‌های اصلی برون‌سپاری و سطوح متفاوت آن می‌باشد؛ لذا چنانچه مدیران ارشد (به‌ویژه مدیران منابع انسانی) قصد دارند که بدون دغدغه امور اجرایی و تدارکاتی به آموزش و بهسازی منابع انسانی بپردازند و با استفاده از نیروهای توانمند به اهداف و رسالت‌های خود دست یابند، لازم است تا نسبت به برون‌سپاری بخش‌هایی از برنامه‌ها و فعالیت‌های خود به پیمانکاران خبره و ذی‌صلاح، اقدام نمایند.

امروزه رشد سریع تکنولوژی، افزایش سرعت تغییرات در بازار محصولات، رقبا و گسترش مرزهای بازار، شرکت‌ها را به سوی سازمان‌های بدون مرز سوق داده است، سازمان‌هایی با ساختارهای انعطاف‌پذیر و شبکه‌های تأمین گسترده، سازمان‌هایی که قادر باشند همواره خود را با تغییرات محیط هماهنگ سازند و این خود مستلزم قابلیت دسترسی آسان و سریع سازمان به منابع مورد نیاز، هم‌چون نیروی انسانی متخصص، دانش فنی و تکنولوژی پیشرفته در خارج از سازمان است. در این حالت، سازمان‌ها جهت کسب منافع خود نیازمند یک برنامه‌ریزی منسجم و پیشرفته هستند. کدام مدیر به تنهایی می‌تواند از ارائه چنین منافعی در بهبود سازمان برآید؟ امروزه، این منافع را نمی‌توان فقط توسط یک شرکت به تنهایی به دست آورد، چون شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا کسب و کار خود را حول فعالیت‌هایی متمرکز کنند که آنها را بهتر می‌شناسند و فعالیت‌های دیگر را به سایر شرکت‌ها برون‌سپاری نمایند (Graf & Mudami, 2005). برون‌سپاری در اوایل دهه ۱۹۶۰ در واکنش به فرصت‌های صرفه‌جویی در هزینه شروع به رشد کرد و در سال ۱۹۶۳، شرکت ای‌دی اس^۱ یک قرارداد با شرکت بلوکراس^۲ در پنسلوانیا^۳ در

^۱-EDS

^۲-Blue Cross

^۳-Pennsylvania

مورد پردازش داده‌ها امضا کرد که در آن زمان اولین قرارداد برون‌سپاری به حساب می‌آمد (Dibbern et al., 2004).

سازمان‌ها دریافته‌اند که حضور در بازارهای جهانی نیازمند کسب و حفظ راهبرد شایستگی‌های اصلی (مهارت و دانش تخصصی که موجب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود) می‌باشد. در این راستا برون‌سپاری به عنوان یک تصمیم راهبردی و حساس، با توسعه سازمان و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی، سبب گسترش توانایی سازمان‌ها و دستیابی به راهبرد شایستگی‌های اصلی در محیط کسب و کار جهانی شده است. سازمان‌های امروزی به سمت "شبکه محور شدن" یا به بیانی در قالب "هسته کوچک - شبکه بزرگ" حرکت می‌کنند. بدین ترتیب سازمان‌ها با تمرکز بر قابلیت‌های هسته‌ای و کوچک‌سازی، فعالیت‌های محدودی را برای انجام کار خود برمی‌گزینند و مابقی فعالیت‌های خود را به تأمین‌کنندگان خارج از سازمان‌ها واگذار می‌کنند.

با ورود به هزاره سوم بسیاری از سازمان‌ها و تأمین‌کنندگان آن‌ها با شرایط رقابتی سخت و تنگاتنگ هم در بازارهای جهانی که به سرعت در حال تغییر است و هم در سطح داخل مرزهای سازمان، روبه‌رو هستند. مشتریان امروزی تقاضای بیشتر و جزئی‌تری داشته و به دنبال محصولات و خدمات ارزان‌تر، با کیفیت بالاتر و زمان تحویل سریع‌تر می‌باشند. در این بازار جدید جهانی‌سازی و نوآوری‌های فنی، از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها است. از نقطه نظر راهبردی این عوامل موجب ایجاد بازارها و رقبای جدیدتر شده و موجب سخت‌تر شدن شرایط رقابت و سوددهی سازمان‌ها گردیده است. علاوه بر آن موجب تقویت سازگاری و انطباق سازمانی، انعطاف بیشتر و ایجاد سیستم‌های پیشرفته در زمینه ساخت و تولید، لجستیک و زنجیره تأمین، مهندسی و سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود (Momme, 2002). امروزه سازمان‌ها به طور وسیعی جهت افزایش توان رقابتی و کسب سود و تمرکز بر روی مزیت رقابتی خود به دنبال برون‌سپاری هستند. دستیابی به مزیت رقابتی از طریق افزایش راهبرد تمایز چالش بزرگی است که سازمان‌ها با آن مواجه می‌باشند و باید با افزایش کارایی، استفاده از فناوری‌های جدید و کسب مهارت‌های مدیریتی به آن دست یابند؛ لذا به منظور دستیابی به مزایای بیشتر، بسیاری از سازمان‌ها به برون‌سپاری فعالیت خود اقدام نموده و بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود را مد نظر قرار می‌دهند (Kakabadse, 2002). انواع مختلف همکاری‌ها و پیمان‌های راهبردی مابین سازمان‌ها، فراهم کننده راه دستیابی به مهارت‌های خاص و شایستگی‌های مورد نیاز برای رقابت

در بازار جهانی است. برون‌سپاری و به تبع آن برون‌سپاری آموزش یکی از انواع پیمان‌های راهبردی^۱ می‌باشد.

در بازارهای کسب و کار امروزی، سازمان‌ها در یک ساختار شبکه‌ای به دنبال آن هستند تا فعالیت کلیدی را که به کمک آن برای مشتریان ارزش آفرینی می‌کنند، برای خود نگه داشته و مابقی فعالیت‌ها را به مؤسسات دیگری که در آن فعالیت‌ها قابلیت اساسی دارند، واگذار نمایند. از مزایای برون‌سپاری می‌توان تمرکز بر قابلیت‌های هسته‌ای، دستیابی به بهترین عملکرد، کنترل و شفاف‌سازی هزینه‌ها اشاره نمود (Langfield & Smith, 2003). بنا بر اظهار نظر موسسه پژوهشی جهانی گارتنر^۲، آمارها نشان می‌دهد که تا پایان سال ۲۰۰۴ از هر ۱۰ شغل در صنعت نرم افزار در آمریکا یک شغل به بازارهای نوظهور و ارزانی مانند چین و هند منتقل شده است و این روند به سرعت در حال افزایش است. در آمریکا برون‌سپاری منابع انسانی که تاکنون بیشتر توسط شرکت‌های بزرگ دنبال شده است، رقمی بالغ بر ۸ میلیارد دلار را به خود اختصاص داده است که تا پایان سال ۲۰۱۰ این رقم به بیش از ۴ برابر رسید. در سطح جهانی رقم برون‌سپاری بخش مالی و حسابداری در سال ۲۰۰۴ حدود ۴۰ میلیارد دلار بود که در سال ۲۰۰۹ به ۷۵ میلیارد دلار رسید. حجم کل بازارهای برون‌سپاری در حدود ۳۸۶ بیلیون دلار تخمین زده می‌شود و با نرخ حدود ۲۵ درصد در سال افزایش می‌یابد. همچنین حدود ۸۰ درصد از ۵۰۰ شرکت بزرگ جهان در فهرست مجله فورچون^۳، بخشی از فعالیت خود را برون‌سپاری کرده‌اند و روند برون‌سپاری در این شرکت‌ها در حال افزایش است.

روند برون‌سپاری میان شرکت‌های اروپایی نیز از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۸ هر ساله رشدی بین ۳۰ تا ۴۰ درصد داشته است (Elango, 2008). با توجه به روند فوق ملاحظه می‌شود اغلب شرکت‌های پیشرو و موفق دنیا برون‌سپاری را به عنوان یکی از راهبردهای بنیادین کسب و کار مد نظر قرار داده‌اند. جاسپر^۴ تأکید می‌کند که قبل از برون‌سپاری باید به این سؤال پاسخ دقیق داده شود که سازمان می‌خواهد به کجا برسد و برون‌سپاری تا چه اندازه سازمان را در رسیدن به هدف فوق یاری می‌کند؛ لذا باید به دقت راهکاری را برگزید که در راستای هدف اصلی و نیازهای واقعی سازمان باشد و ضمن رعایت ضوابط و استانداردها، با ویژگی‌های منابع انسانی سازمان هماهنگ باشد (Jasper, 2004). از این رو قبل از هر اقدامی لازم است بخش منابع انسانی به

^۱-Strategic Alliance

^۲-Gartner

^۳-Fortune

^۴-Jasper

بررسی دقیق فرصت‌ها، توانمندی‌ها، نقاط ضعف و تهدیدهای سازمان پرداخته و جایگاه و موقعیت منابع انسانی خود را مشخص نماید.

- واژه برون‌سپاری، واژه اختصاری عبارت "استفاده از منابع خارجی"^۱ می‌باشد. در مطالعات انجام شده تعاریف متعددی از برون‌سپاری بیان شده است که تمامی تعاریف در برخی ویژگی‌ها مشترک و در برخی جهات متفاوتند. بر طبق توصیف فرهنگ لغت آکسفورد^۲ برون‌سپاری به معنی عمل یا اقدامی به منظور فراهم‌آوری کالا یا خدمات به واسطه قراردادی از منابع خارجی تعریف شده است (Meng, 2005). از جمله سایر تعاریف موجود می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
- لی و هیت^۳ در سال ۱۹۹۵: برون‌سپاری را به عنوان اتکا بر منابع خارجی به منظور ساخت مؤلفه‌های تولید و سایر فعالیت‌های ارزش افزوده تعریف می‌کنند (Nayak et al., 2007).
- لَنک فُرد و پارسا^۴ (۱۹۹۹): برون‌سپاری را به عنوان تهیه محصولات یا خدمات از منابعی خارج از سازمان تعریف می‌کنند. در زمینه‌ی خدمات، به طور معمول شامل انتقال کنترل عملیاتی به تأمین‌کنندگان است (Schnieder et al., 2006).
- ژو، هسو و لی^۵ در سال ۲۰۰۱ برون‌سپاری را به عنوان فرایند انتقال مسئولیت وظیفه‌ای خاص، مرتبط با کسب و کار، که توسط گروهی از کارکنان شرکت در حال انجام است به گروهی غیر از کارکنان شرکت تعریف می‌کنند (Zhu et al., 2001). وهن و یانگ^۶ نیز در کتاب معروف خود تحت عنوان "چابکی"^۷ نیز، برون‌سپاری را به عنوان استراتژی ضروری و اثربخشی حفظ و توسعه حیات سازمانی، از طریق یافتن عوامل اجرایی ذی‌صلاح و توانمند برون‌سازمانی و واگذار نمودن وظایف غیر اصلی به آن‌ها تعریف نموده و شرط اصلی موفقیت برون‌سپاری را هماهنگی آن با سایر استراتژی‌های سازمان و مخصوصاً استراتژی‌های توسعه منابع انسانی به شمار آورده‌اند (Yang & Huang, 2006).

گرچه در برخی تعاریف برون‌سپاری مترادف با عقد قرارداد با کارگزاران بیرونی برای انجام برخی وظایف سازمانی در نظر گرفته می‌شود ولی از منظر جویدیت هال^۸، قرارداد به عنوان یک الگوی کسب و کار عبارت است از به کارگیری عوامل بیرونی برای انجام یک پروژه خاص که به عنوان یک رویداد تک فرآیندی که تنها برای یک بار انجام دادن، تنظیم و منعقد می‌گردد؛ اطلاق

^۱-Outside Resource Using

^۲-Oxford

^۳-Lei & Hitt

^۴-Lankford & Parsa

^۵-Zhu, Hsu & Lillie

^۶-Cohen and Young

^۷-Agility

^۸-Hale

می‌گردد، در حالی که برون‌سپاری شامل واگذاری اختیار انجام یک مسئولیت یا وظیفه سازمانی به سایر عوامل برون‌سازمانی است که دوره‌های زمانی طولانی را در بر گرفته و منجر به کاهش نیروی انسانی شرکت و یا ایجاد امکان جابه‌جایی نیرو به بخش‌ها و پروژه‌های مهم‌تر می‌گردد (هال، ۲۰۰۶).

ما برون‌سپاری آموزش را واگذاری آموزش تحت مدیریت و سازوکارهای سازمان به یک تأمین‌کننده در بیرون از سازمان تعریف می‌کنیم. برون‌سپاری آموزش تنها به واگذاری امور آموزش از راه دور و یا تهیه و مدیریت نرم‌افزار جامع برنامه‌ریزی آموزشی محدود نمی‌شود. امروزه در سازمان‌های مدرن به جهت مزایای برون‌سپاری، طرح دروس، ارائه دروس، تأمین امکانات آموزشی، ارزشیابی و یا ترکیبی از فعالیت‌ها به تأمین‌کنندگان با صلاحیت واگذار می‌گردد. با کمک برون‌سپاری؛ آموزش، طراحی، ارائه و هماهنگی فعالیت‌های آموزشی به سطح دلخواه و رقابتی می‌رسد.

تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور حاکی از آن است که برون‌سپاری و واگذاری فعالیت‌هایی که فعالیت کلیدی و اصلی سازمان نیستند و همچنین در مورد فعالیت‌های اصلی و کلیدی در صورتی که سازوکار کنترلی بر روی آن فعالیت‌ها همچنان حفظ گردد، موجب اثربخشی سازمان و تسهیل در تحقق اهداف می‌شود (کرمی، ۱۳۸۸). همچنین طولانی بودن زمان انجام پروژه‌ها در حالت عادی باعث گردیده است که بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی به استراتژی برون‌سپاری روی بیاورند و هزینه زیادی را در این زمینه سرمایه‌گذاری کنند. عدم توجه به مسائل موجود در این زمینه، همچون نادیده گرفتن مدیریت ریسک در برون‌سپاری این پروژه‌ها، منجر به افزایش ضریب شکست در انجام این گونه پروژه‌ها گردیده است که آمار غیررسمی بیانگر کاهش تمایل در برون‌سپاری است. در این میان نباید از عملکرد شرکت‌هایی که کار برون‌سپاری به آن‌ها واگذار گردیده است غفلت کرد؛ چرا که در این بی‌اعتمادی نقش بسزایی دارند.

با اذعان به این مطالب، پژوهش حاضر بر آن است تا با توجه به جایگاه ویژه آموزش در سازمان‌ها و به تبع آن برون‌سپاری آموزش، ضمن مطالعه جامع مبانی نظری و پژوهشی، به بررسی این موضوع بپردازد که مزایا و معایب برون‌سپاری آموزش در سازمان‌ها چه می‌باشند و چه راهکارهایی برای بهبود برون‌سپاری آموزش از دید مدیران و کارشناسان سازمان‌ها وجود دارد. به عبارت دیگر هدف از این مقاله بررسی چالش‌های برون‌سپاری آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌ها بر اساس چارچوب نظری مسئله می‌باشد. برای بررسی این مسئله سؤالات زیر مطرح گردید:

- ادراکات مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌ها از خدمات مؤسسات ارائه دهنده آموزش چگونه است؟
- دیدگاه مدیران و کارشناسان نسبت به برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی چگونه است و چه تفاوتی بین مدیران و کارشناسان براساس متغیرهای دموگرافیک وجود دارد؟
- نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌ها کدامند؟
- نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش در مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌ها کدامند؟
- راهکارهای بهبود برون‌سپاری آموزش در مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش کدامند؟

با اذعان به مطالب ذکر شده و با توجه به مطالعات نظری انجام گرفته درباره این موضوع می‌توان چارچوبی برای بررسی چالش‌های برون‌سپاری آموزش به مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش پیشنهاد نمود. براین اساس، در این پژوهش ابتدا در یک پرسشنامه محقق‌ساخته، ادراکات مدیران و کارشناسان آموزش از خدمات مؤسسات ارائه دهنده آموزش در قالب مؤلفه‌های کیفیت مناسب آموزش‌های ارائه شده، ایجاد صرفه‌جویی در هزینه‌های آموزش، تعهد به بهبود مستمر آموزش‌ها، ارائه به موقع و مناسب پروپوزال و پیشنهاد ایده‌های نوآورانه سنجیده می‌شود.

همچنین دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش نسبت به برون‌سپاری آموزش سنجیده می‌شود و سپس نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در قالب چهار مؤلفه کاهش هزینه‌ها (بهبود برنامه‌ریزی هزینه‌های اجرایی، کاهش هزینه‌های ثابت آموزش، تبدیل هزینه‌های ثابت به متغیر، کاهش هزینه‌های مربوط به اجرای آموزش، خلق ارزش افزوده)، تمرکز بر اهداف و فرایند اصلی آموزش (بهبود اعتبار و تصویر سازمان، هدایت فعالیت‌ها و واحدها به سمت اهداف آموزش، تمرکز بر توسعه فرایند آموزش، و تمرکز بر اهداف اصلی)، توسعه منابع و امکانات (دستیابی به دانش افراد خارج از سازمان، امکان دسترسی به منابع بیشتر، امکان دسترسی به تجهیزات کارآمدتر، دستیابی به مهارت‌ها و تکنولوژی‌های جدید، فراهم آمدن امکان تکمیل تیم آموزش، تمرکز مجدد بر منابع، و توسعه شایستگی‌ها در بخش آموزش)، و بهبود عملکرد (دستیابی به ایده‌های نو، ایجاد چشم‌اندازهای جدید، افزایش کیفیت بخش آموزش، بهبود مدیریت ریسک، کنترل بهتر عملکرد، و نهایتاً بهبود مستمر عملکرد)، و نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش در قالب

شاخص‌های افزایش منابع مورد نیاز مدیریت تماس و روابط، واکنش منفی کارکنان بخش آموزش، اشتباهات بالای پیمانکاران آموزش، عدم تناسب کیفیت آموزش‌ها با تعهدات قبلی، عدم تناسب هزینه‌های آموزش با تعهدات قبلی، از دست رفتن مزایای رقابتی، دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید، نداشتن اطلاعات کافی شرکت‌های سپارنده و ارائه دهنده آموزش از همدیگر، نداشتن مهارت کافی از جانب پیمانکاران، بررسی و در نهایت راهکارهای بهبود برون‌سپاری آموزش در قالب معیارهای رعایت اخلاق حرفه‌ای از جانب دو طرف، مطالعه دقیق کادر آموزشی شرکت ارائه دهنده، بررسی رزومه شرکت ارائه‌دهنده، وجود فرایندی برای حل و فصل دعاوی، مقایسه شرکت‌های ارائه‌دهنده آموزش با دیگر شرکت‌ها، ملزم‌ساختن پیمانکار به حفظ اطلاعات، در نظر گرفتن تضمینی برای آموزش، نظارت بر فعالیت‌ها در تمام مراحل برون‌سپاری، ایجاد رابطه بر مبنای مشارکت و ملزم‌ساختن پیمانکار به ارائه گزارش ماهانه، دسته‌بندی شدند. شکل (۱) چارچوب مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده گردید. این پرسشنامه مشتمل بر ۵۵ سؤال بسته‌پاسخ بود که ادراکات مدیران و کارشناسان از خدمات مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش، دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش نسبت به برون‌سپاری آموزش، نقاط قوت، نقاط ضعف و در نهایت راهکارهای بهبود برون‌سپاری آموزش را از دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان‌ها می‌سنجد. روایی پرسشنامه‌ها با استناد به نظر متخصصین و اساتید دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت و برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر، از آزمون آلفای کرونباخ^۱ استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه‌ها بر روی ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان‌های مختلف اجرا شد و آلفای کرونباخ پرسشنامه ادراکات مدیران و کارشناسان آموزش از خدمات مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش ۰/۷۸، دیدگاه مدیران و کارشناسان نسبت به برون‌سپاری آموزش ۰/۸۳، نقاط قوت برون‌سپاری آموزش ۰/۷۹، نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش ۰/۷۷ و راهکارهای بهبود برون‌سپاری آموزش ۰/۸۱ محاسبه گردید و مورد تأیید قرار گرفت. گویه‌های پرسشنامه در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت بوده و نمره‌دهی آن‌ها، به صورت (۱- کاملاً موافقم، ۲- موافقم، ۳- نظری ندارم، ۴- مخالفم، ۵- کاملاً مخالفم) بود. پس از جمع‌آوری و تلخیص داده‌ها، به منظور تحلیل و تفسیر سؤال‌های در سطح آمار توصیفی، از شاخص‌هایی همچون جداول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد، و در سطح آمار استنباطی از آزمون‌هایی همچون کلموگروف-اسمیرنوف^۲، t تک نمونه‌ای^۳، t مستقل^۴، تحلیل واریانس و فریدمن^۵ به کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

۳- یافته‌ها

در ابتدا به توصیف ویژگی‌های آماری و توزیع فراوانی متغیرهای دموگرافیک پرداخته می‌شود. در تحقیق حاضر حجم نمونه آماری ۸۳ نفر بودند که بررسی سطح تحصیلات پاسخگویان نشان داد بیش از دو سوم از اعضای نمونه را افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی تشکیل می‌دادند (۵۶ نفر). بر حسب پست سازمانی نشان داد که ۵۲ درصد (۴۳ نفر) افراد نمونه کارشناس آموزش، ۲۵ درصد (۲۱ نفر) کارشناس مسئول و ۲۳ درصد (۱۹ نفر) مدیر آموزش بودند. در نهایت بررسی سابقه خدمت نشان داد که بیش‌ترین فراوانی مربوط به افرادی بود که بین شش تا ده سال سابقه خدمت داشتند.

^۱-Cronbach's Alpha

^۲-Kolmogrov-Smirnov Test

^۳-One Sample T-Test

^۴-Independent-Sample T-Test

^۵-Friedman Test

قبل از هر چیز لازم بود آزمون آماری مناسب جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها انتخاب شود. در این زمینه یکی از پیش‌شرط‌های اساسی برای انتخاب آزمون‌های آماری پارامتریک، نرمال بودن توزیع داده‌ها بر اساس متغیر مورد بررسی می‌باشد. با این رویکرد ابتدا جهت بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف تک‌نمونه‌ای استفاده شد. در آزمون کلموگروف - اسمیرنوف تک‌نمونه‌ای، فرض صفر بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها و فرض خلاف بیانگر غیرنرمال بودن آن است. بر اساس نتایج جدول (۱)، مقادیر سطح معناداری تمام مؤلفه‌های پژوهش، بزرگ‌تر از ۰/۰۵ بود. لذا فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید و فرض خلاف مبنی بر غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها رد می‌گردد. بنابراین با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، در تحلیل‌های بعدی از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.

سوال اول: ادراکات مدیران و کارشناسان سازمان‌ها از خدمات مؤسسات

ارائه‌دهنده آموزش چگونه است؟

اولین متغیری که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت، ادراک مدیران و کارشناسان از خدمات مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش بود. به منظور ارزیابی دیدگاه مدیران و کارشناسان در مورد کیفیت خدمات مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد (جدول ۲). نتایج حاکی از آن بود که میانگین ادراکات از خدمات مؤسسات آموزش دهنده برابر با ۳/۸۴ و میانگین مورد انتظار (نظری) نیز برابر با ۳ بود. مقدار t برابر ۱۲/۷۶ و سطح معناداری حاصل نیز ۰/۰۰۱ گزارش شد ($P < 0/05$). با توجه به اینکه مقدار t در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود، لذا می‌توان گفت که تفاوت معنی‌داری بین میانگین تجربی و میانگین مورد انتظار وجود دارد. همچنین از آنجا که میانگین تجربی بزرگ‌تر از میانگین نظری بود، بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که از نظر مدیران و کارشناسان، کیفیت خدمات مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش، در سطح مطلوبی بوده است. نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای پیرامون بررسی میزان رعایت هر یک از شاخص‌های بیانگر کیفیت خدمات مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش نشان داد که میانگین همه شاخص‌ها بزرگ‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) و مقادیر t متناظر با آن‌ها نیز در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود. بنابراین می‌توان گفت که همه شاخص‌های کیفیت خدمات مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش، به طور معنی‌داری در سطح مطلوبی بوده است.

سوال دوم: دیدگاه مدیران و کارشناسان نسبت به برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی چگونه است؟

هدف از این سؤال، بررسی دیدگاه کلی افراد نمونه در مورد مفهوم برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی بود. جهت ارزیابی دیدگاه مدیران و کارشناسان نسبت به برون‌سپاری آموزش، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج جدول (۳) حاکی از آن بود که میانگین دیدگاه افراد برابر با ۳/۲۷ و میانگین مورد انتظار (نظری) نیز برابر با ۳ بود. مقدار t برابر ۳/۹۶ و سطح معناداری حاصل ۰/۰۰۱ گزارش شد ($P < 0/05$). با توجه به اینکه مقدار t در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود، و نیز از آنجا که میانگین مشاهده‌شده بزرگ‌تر از میانگین نظری بود، لذا می‌توان گفت که مدیران و کارشناسان، دیدگاه مثبتی در مورد برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی دارند.

جدول ۱- نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف تک نمونه‌ای پیرامون تعیین نرمال بودن داده‌ها

راه کارها	نقاط ضعف	نقاط قوت	ادراکات	دیدگاه افراد نسبت به برون‌سپاری آموزش		
۸۳	۸۳	۸۳	۸۳	۸۳	تعداد	
۴/۳۷	۳/۴۸	۳/۶۷	۳/۸۴	۳/۲۷	میانگین	پارامترهای
۰/۲۶۶	۰/۳۷۸	۰/۶۷۵	۰/۶۰۵	۰/۶۴۲	انحراف معیار	نرمال
۱/۳۱۴	۱/۰۵۱	۰/۸۵۹	۰/۹۳۴	۰/۷۵۵	مقادیر کلموگروف - اسمیرنوف	
۰/۶۰۳	۰/۲۲۰	۰/۳۹۹	۰/۳۸۴	۰/۶۱۹	سطح معناداری (دو دامنه)	

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۲- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون ادراکات افراد نمونه پیرامون خدمات مؤسسات آموزشی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
ادراکات از خدمات مؤسسات آموزش دهنده	۸۳	۳/۸۴	۰/۶۰۵	۱۲/۷۶	۸۲	۰/۰۰۰
کیفیت مناسب آموزش‌های ارائه شده	۸۳	۳/۶۰	۰/۸۱۰	۶/۷۷	۸۲	۰/۰۰۰
داشتن تعهد به بهبود مستمر آموزش‌ها	۸۳	۳/۸۳	۰/۷۷۸	۹/۷۳	۸۲	۰/۰۰۰
ایجاد صرفه جویی در هزینه‌های آموزش	۸۳	۴/۱۸	۰/۶۴۶	۱۶/۶۳	۸۲	۰/۰۰۰
پیشنهاد ایده‌های نوآورانه به شرکت کنندگان	۸۳	۴/۰۳	۰/۹۸۰	۹/۶۲	۸۲	۰/۰۰۰
ارائه به موقع و مناسب (RFP)	۸۳	۳/۵۹	۰/۹۱۱	۵/۹۰	۸۲	۰/۰۰۰
میانگین مورد انتظار: ۳						

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۳- آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون دیدگاه افراد نمونه نسبت به برون‌سپاری آموزش‌های

سازمانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
دیدگاه افراد نسبت به برون‌سپاری	۸۳	۳/۲۷	۰/۶۴۲	۳/۹۶	۸۲	۰/۰۰۰
میانگین مورد انتظار: ۳						

منبع: (محاسبات نگارندگان)

- چه تفاوتی بین دیدگاه مدیران و کارشناسان براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی وجود دارد؟

پس از مطالعه دیدگاه افراد نمونه در مورد مفهوم برون‌سپاری آموزش، در بخش دیگری از پژوهش، دیدگاه‌های افراد بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی مورد مقایسه قرار گرفت. از آنجا که متغیرهای جمعیت‌شناختی در نظر گرفته در این پژوهش؛ جنسیت، میزان تحصیلات، پست

سازمانی و سابقه خدمت بود، لذا مقایسه دیدگاه افراد در چهار سطح و بر حسب هر یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی (برای متغیر جنسیت از آزمون t مستقل و برای سایر متغیرها از آزمون تحلیل واریانس یک راهه استفاده شد) صورت گرفت. که نتایج حاکی از آن بود که بین دیدگاه افراد نمونه نسبت به برون‌سپاری آموزش، بر حسب هیچ کدام از متغیرهای دموگرافیک تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

سوال چهارم: نقاط قوت برون‌سپاری آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌ها کدامند؟

شاخص‌های بیانگر نقاط قوت برون‌سپاری در مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش در قالب چهار مؤلفه کاهش هزینه‌ها، تمرکز بر اهداف و فرایندهای اصلی، توسعه منابع و امکانات و بهبود عملکرد دسته‌بندی شدند. در ادامه به منظور بررسی اینکه آیا می‌توان این ویژگی‌ها را به عنوان نقاط قوت برون‌سپاری آموزش قلمداد نمود یا خیر، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید. نتایج جدول (۴) حاکی از آن بود که میانگین مشاهده شده در مورد همه ابعاد مورد بررسی بزرگ‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) بود. همچنین مقادیر t متناظر با همه ابعاد در سطح خطای کمتر از $0/05$ معنی‌دار بود. بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که از دیدگاه مدیران و کارشناسان، کاهش هزینه‌ها، تمرکز بر اهداف و فرایندهای اصلی، توسعه منابع و امکانات، و بهبود عملکرد را می‌توان به عنوان نقاط قوت برون‌سپاری در مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش تلقی نمود.

جدول ۴- آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون نقاط قوت برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
کاهش هزینه‌ها	۸۳	۳/۵۴	۰/۸۱۵	۶/۱۳۷	۸۲	۰/۰۰۰
تمرکز بر اهداف و فرایندهای اصلی	۸۳	۳/۵۵	۰/۷۲۳	۷/۰۱۷	۸۲	۰/۰۰۰
توسعه منابع و امکانات	۸۳	۳/۹۰	۰/۷۸۰	۱۰/۵۴۲	۸۲	۰/۰۰۰
بهبود عملکرد	۸۳	۳/۶۹	۰/۷۳۶	۸/۵۴۱	۸۲	۰/۰۰۰
میانگین مورد انتظار: ۳						

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در ادامه به منظور اولویت‌بندی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش، از آزمون فریدمن استفاده شد (جدول ۵). نتایج نشان داد که مقدار آماره مجذور کای (۷۹/۲۹) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($P < 0/05$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که می‌توان به یک اولویت‌بندی بین نقاط قوت برون‌سپاری آموزش قائل بود. بر این اساس، توسعه منابع و امکانات، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر اهداف و فرایندهای اصلی به ترتیب مهم‌ترین نقاط قوت برون‌سپاری در مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش بودند.

جدول ۵- آزمون فریدمن پیرامون اولویت‌بندی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش

سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مجذور کای	اولویت	میانگین رتبه	نقاط قوت
۰/۰۰۰	۳	۷۹/۲۹۵	اول	۳/۴۶	توسعه منابع و امکانات
			دوم	۲/۵۶	بهبود عملکرد
			سوم	۲/۰۴	کاهش هزینه‌ها
			چهارم	۱/۹۴	تمرکز بر اهداف و فرایندهای اصلی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

از آن‌جا که در پژوهش حاضر چهار مؤلفه به عنوان ابعاد بیانگر نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در نظر گرفته شدند، لذا در ادامه شاخص‌های مربوط به هر یک از این ابعاد در قالب چهار سؤال جزئی‌تر مورد بررسی قرار گرفته‌اند تا از این طریق مهم‌ترین نقاط قوت برون‌سپاری آموزش بر حسب هر یک از ابعاد شناسایی گردند.

• نقاط قوت فرایند برون‌سپاری آموزش در بعد کاهش هزینه‌ها کدامند؟

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون شناسایی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد کاهش هزینه‌ها حاکی از آن بود که میانگین مشاهده شده در مورد همه شاخص‌های مورد بررسی بزرگ‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) بود. همچنین مقادیر t متناظر با همه شاخص‌ها در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($P < 0/05$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که از دیدگاه مدیران و کارشناسان، خلق ارزش افزوده، کاهش هزینه‌های مربوط به اجرای آموزش، بهبود برنامه‌ریزی هزینه‌های اجرایی، تبدیل هزینه‌های ثابت به متغیر و کاهش هزینه‌های ثابت آموزش را می‌توان به عنوان نقاط قوت برون‌سپاری در بعد کاهش هزینه‌ها تلقی نمود.

در ادامه به منظور اولویت‌بندی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد کاهش هزینه‌ها، از آزمون فریدمن استفاده شد (جدول ۶). نتایج نشان داد که مقدار آماره مجذور کای (۴۶/۹۷) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($P < 0/05$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که می‌توان به یک اولویت‌بندی بین نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد کاهش هزینه‌ها قائل بود.

جدول ۶- آزمون فریدمن پیرامون اولویت بندی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد کاهش هزینه‌ها

سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مجذور کای	اولویت	میانگین رتبه	نقاط قوت
۰/۰۰۰	۴	۴۶/۹۷۳	اول	۳/۶۰	تبدیل هزینه‌های ثابت به متغیر
			دوم	۳/۰۷	بهبود برنامه‌ریزی هزینه‌های اجرایی
			سوم	۳/۰۴	کاهش هزینه‌های ثابت آموزش
			چهارم	۲/۷۸	کاهش هزینه‌های مربوط به اجرای آموزش
			پنجم	۲/۵۱	خلق ارزش افزوده

منبع: (محاسبات نگارندگان)

- نقاط قوت فرایند برون‌سپاری آموزش در بعد تمرکز بر اهداف و فرایند اصلی آموزش کدامند؟

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون شناسایی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد تمرکز بر اهداف و فرایند های اصلی حاکی از آن بود که میانگین مشاهده شده در مورد همه شاخص‌های مورد بررسی بزرگ‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) بود. همچنین مقادیر t متناظر با همه شاخص‌ها در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($P < 0/05$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که از دیدگاه مدیران و کارشناسان، تمرکز بر اهداف اصلی، تمرکز بر توسعه فرایند آموزش، هدایت فعالیت واحدها به سمت اهداف، بهبود اعتبار و تصویر سازمان را می‌توان به عنوان نقاط قوت برون‌سپاری در بعد تمرکز بر اهداف و فرایند های اصلی تلقی نمود. در ادامه به منظور اولویت‌بندی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد تمرکز بر اهداف و فرایند های اصلی، از آزمون فریدمن استفاده شد (جدول ۷). نتایج نشان داد که مقدار آماره مجذور کای برابر با (۴/۱۰۹) و سطح معنی‌داری حاصل برابر ۰/۲۵۰ بود ($P < 0/05$). از آن‌جا که مقدار مجذور کای در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار نبود، لذا نتیجه گرفته می‌شود که نمی‌توان به یک اولویت‌بندی بین نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد تمرکز بر اهداف و فرایند اصلی قائل بود.

جدول ۷- آزمون فریدمن جهت اولویت بندی نقاط قوت برون سپاری آموزش در بعد تمرکز بر فرایند اصلی آموزش

سطح معنی داری	درجه آزادی	مجذور کای	اولویت	میانگین رتبه	نقاط قوت
۰/۲۵۰	۳	۴/۱۰۹	-	۲/۶۰	بهبود اعتبار و تصویر سازمان
			-	۲/۵۳	هدایت فعالیت واحدها به سمت اهداف
			-	۲/۴۹	تمرکز بر توسعه فرایند آموزش
			-	۲/۴۹	تمرکز بر اهداف اصلی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

- نقاط قوت فرایند برون سپاری آموزش در بعد توسعه منابع و امکانات کدامند؟

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون شناسایی نقاط قوت برون سپاری آموزش در بعد توسعه منابع و امکانات حاکی از آن بود که در مورد همه شاخص‌های مورد بررسی بزرگ‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) بود. همچنین مقادیر t متناظر با همه شاخص‌ها در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($P < 0/05$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که از دیدگاه مدیران و کارشناسان، دستیابی به دانش و تجربه افراد خارج از سازمان، امکان دسترسی به تجهیزات کارآمدتر، امکان دسترسی به منابع بیشتر، دستیابی به مهارت‌ها و تکنولوژی‌های جدید، فراهم آمدن امکان تکمیل تیم آموزش، توسعه شایستگی‌ها در بخش آموزش و تمرکز مجدد بر منابع را می‌توان به عنوان نقاط قوت برون سپاری در بعد توسعه منابع و امکانات تلقی نمود.

در ادامه به منظور اولویت‌بندی نقاط قوت برون سپاری آموزش در بعد توسعه منابع و امکانات، از آزمون فریدمن استفاده شد (جدول ۸).

جدول ۸- آزمون فریدمن پیرامون اولویت بندی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد توسعه منابع و امکانات

سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مجذور کای	اولویت	میانگین رتبه	نقاط قوت
۰/۰۰۰	۶	۵۵/۳۹۶	اول	۴/۶۹	دستیابی به دانش افراد خارج از سازمان
			دوم	۴/۴۳	امکان دسترسی به منابع بیشتر
			سوم	۴/۲۳	امکان دسترسی به تجهیزات کارآمدتر
			چهارم	۴/۱۸	دستیابی به مهارت‌ها و تکنولوژی‌های جدید
			پنجم	۳/۷۵	فراهم آمدن امکان تکمیل تیم آموزش
			ششم	۳/۴۳	تمرکز مجدد بر منابع
			هفتم	۳/۲۸	توسعه شایستگی‌ها در بخش آموزش

منبع: (محاسبات نگارندگان)

• نقاط قوت فرایند برون‌سپاری آموزش در بعد بهبود عملکرد کدامند؟

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون شناسایی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد توسعه بهبود عملکرد حاکی از آن بود که میانگین‌های مشاهده شده بزرگ‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) بود. همچنین مقادیر t متناظر با همه شاخص‌ها در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($P < 0/05$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که از دیدگاه مدیران و کارشناسان، کنترل بهتر عملکرد، بهبود مستمر عملکرد، دستیابی به ایده‌های نو، بهبود مدیریت ریسک، افزایش کیفیت بخش آموزش و ایجاد چشم‌اندازهای جدید را می‌توان به عنوان نقاط قوت برون‌سپاری در بعد بهبود عملکرد تلقی نمود.

در ادامه به منظور اولویت‌بندی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد بهبود عملکرد، از آزمون فریدمن استفاده شد (جدول ۹). نتایج نشان داد که مقدار آماره مجذور کای (۴۷/۱۶) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($P < 0/05$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که می‌توان به یک اولویت‌بندی بین نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد بهبود عملکرد قائل بود. بر این اساس، مهم‌ترین نقاط قوت برون‌سپاری در مؤسسات ارائه دهنده آموزش در بعد بهبود عملکرد، به ترتیب عبارت از دستیابی به ایده‌های نو، ایجاد چشم‌اندازهای جدید، افزایش کیفیت بخش آموزش، بهبود مدیریت ریسک، کنترل بهتر عملکرد و نهایتاً بهبود مستمر عملکرد بود.

جدول ۹- آزمون فریدمن پیرامون اولویت‌بندی نقاط قوت برون‌سپاری آموزش در بعد بهبود عملکرد

نقاط قوت	میانگین رتبه	اولویت	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
دستیابی به ایده‌های نو	۴/۳۱	اول	۴۷/۱۵۶	۵	۰/۰۰۰
ایجاد چشم‌اندازهای جدید	۳/۵۶	دوم			
افزایش کیفیت بخش آموزش	۳/۵۵	سوم			
بهبود مدیریت ریسک	۳/۳۲	چهارم			
کنترل بهتر عملکرد	۳/۱۶	پنجم			
بهبود مستمر عملکرد	۳/۰۱	ششم			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

سوال چهارم: نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌ها کدامند؟

در بخش دیگری از پژوهش حاضر، نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش در مؤسسات ارائه دهنده آموزش مورد مطالعه قرار گرفت. جهت شناسایی نقاط ضعف برون‌سپاری از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج جدول (۱۰) نشان داد که مقادیر t در مورد چهار شاخص افزایش منابع مورد نیاز مدیریت تماس و روابط، از دست رفتن مزایای رقابتی، دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید و نداشتن اطلاعات کافی در خصوص شرکت‌ها، مثبت و در سطح خطای کمتر از ۰.۰۵ معنی‌دار بودند ($P < 0/05$). بنابراین می‌توان این شاخص‌ها را به عنوان نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش قلمداد نمود. همچنین مقدار t در مورد شاخص واکنش منفی کارکنان بخش آموزش، در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار نبود و لذا نمی‌توان این شاخص را جزء نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش قلمداد نمود. نهایتاً اگرچه مقدار t در مورد شاخص‌های اشتباهات بالای پیمانکاران آموزش، عدم تناسب کیفیت آموزش‌ها با تعهدات قبلی، عدم تناسب هزینه آموزش‌ها با تعهدات قبلی و نداشتن مهارت کافی از جانب پیمانکاران، در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود، اما از آن‌جا که میانگین این شاخص‌ها کمتر از میانگین مورد انتظار بود، لذا نمی‌توان این شاخص‌ها را به عنوان نقاط ضعف برون‌سپاری در آموزش تلقی نمود.

جدول ۱۰- آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
افزایش منابع مورد نیاز مدیریت تماس	۸۳	۴/۰۹	۰/۸۰۵	۱۲/۳۹۸	۸۲	۰/۰۰۰
از دست رفتن مزایای رقابتی	۸۳	۳/۲۵	۰/۹۶۰	۲/۳۹۹	۸۲	۰/۰۱۹
واکنش منفی کارکنان بخش آموزش	۸۳	۳/۰۴	۰/۹۸۶	۰/۴۴۵	۸۲	۰/۰۶۵۷
دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید	۸۳	۳/۵۰	۰/۹۶۷	۴/۷۶۵	۸۲	۰/۰۰۰
اشتباهات بالای پیمانکاران آموزش	۸۳	۲/۳۹	۰/۸۱۰	-۶/۷۷۱	۸۲	۰/۰۰۰
عدم تناسب کیفیت آموزش‌ها با تعهدات قبلی	۸۳	۲/۱۶	۰/۷۷۸	-۹/۷۳۴	۸۲	۰/۰۰۰
عدم اطلاع کافی شرکت‌های سپارنده و ارائه دهنده آموزش از همدیگر	۸۳	۴/۱۸	۰/۶۴۶	۱۶/۶۳	۸۲	۰/۰۰۰
عدم تناسب هزینه آموزش‌ها با تعهدات قبلی	۸۳	۱/۹۶	۰/۹۸۰	-۹/۶۲۴	۸۲	۰/۰۰۰
نداشتن مهارت کافی از جانب پیمانکاران	۸۳	۲/۴۰	۰/۹۱۱	-۵/۹۰۳	۸۲	۰/۰۰۰
میانگین مورد انتظار: ۳						

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در ادامه به منظور اولویت‌بندی نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش، از آزمون فریدمن استفاده شد (جدول ۱۱). در این آزمون، تنها شاخص‌هایی اولویت‌بندی شدند که در مرحله قبلی، به عنوان نقاط ضعف تشخیص داده شدند.

جدول ۱۱- آزمون فریدمن پیرامون اولویت‌بندی نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش

نقاط ضعف	میانگین رتبه	اولویت	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
نداشتن اطلاعات کافی شرکت‌های سپارنده و ارائه‌دهنده آموزش از همدیگر	۳/۶۸	اول	۴۸/۸۵	۳	۰/۰۰۰
از دست رفتن مزایای رقابتی	۲/۴۸	دوم			
دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید	۲/۲۲	سوم			
افزایش منابع مورد نیاز مدیریت تماس و روابط	۱/۶۲	چهارم			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج جدول (۱۱) نشان داد که مقدار آماره مجذور کای (۴۸/۸۵) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود ($P < 0/05$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که می‌توان به یک اولویت‌بندی بین نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش قائل بود. بر این اساس، مهم‌ترین نقاط ضعف برون‌سپاری در مؤسسات ارائه دهنده آموزش، به ترتیب عبارت از نداشتن اطلاعات کافی در خصوص شرکت‌ها، از دست رفتن مزایای رقابتی، دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید و افزایش منابع مورد نیاز مدیریت تماس و روابط بود.

سوال پنجم: راه‌کارهای بهبود برون‌سپاری آموزش در مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌ها کدامند؟

آخرین بخش از پژوهش حاضر، به شناسایی راه‌کارهای بهبود برون‌سپاری آموزش در مؤسسات ارائه دهنده آموزش می‌پردازد. جهت شناسایی راه‌کارهای بهبود برون‌سپاری آموزش، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد (جدول ۱۲).

جدول ۱۲- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای پیرامون شناسایی راه‌کارهای بهبود فرایند برون‌سپاری آموزش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
مقایسه شرکت‌های ارائه دهنده آموزش با یکدیگر	۴/۴۲	۰/۶۶۴	۱۹/۴۸۳	۸۲	۰/۰۰۰
بررسی رزومه شرکت ارائه دهنده، قبل از عقد قرارداد	۴/۵۷	۰/۴۹۶	۲۸/۹۴۲	۸۲	۰/۰۰۰
مطالعه دقیق کادر آموزشی شرکت ارائه دهنده	۴/۵۷	۰/۴۹۶	۲۸/۹۴۲	۸۲	۰/۰۰۰
نظارت بر فعالیت‌ها در تمام مراحل برون‌سپاری	۴/۲۶	۰/۴۹۵	۲۳/۲۳۹	۸۲	۰/۰۰۰
ملزم ساختن پیمانکار به ارائه گزارش ماهانه	۴/۱۰	۰/۴۶۸	۲۱/۵۳۹	۸۲	۰/۰۰۰
ملزم ساختن پیمانکار به حفظ اطلاعات و امانت‌داری	۴/۳۸	۰/۵۵۹	۲۲/۵۶۴	۸۲	۰/۰۰۰
رعایت اخلاق حرفه‌ای از جانب دو طرف	۴/۵۹	۰/۴۹۴	۲۹/۲۸۵	۸۲	۰/۰۰۰
ایجاد رابطه بر مبنای مشارکت	۴/۰۴	۰/۶۶۰	۱۴/۴۵۱	۸۲	۰/۰۰۰
در نظر گرفتن تضمینی برای آموزش مورد نظر	۴/۲۷	۰/۵۲۵	۲۲/۱۵۰	۸۲	۰/۰۰۰
در نظر گرفتن فرایند برای حل و فصل دعاوی	۴/۴۹	۰/۵۹۲	۲۲/۹۸۸	۸۲	۰/۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج جدول (۱۲) نشان داد که مقادیر t در مورد همه شاخص‌های مورد بررسی، در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵، معنی‌دار بودند ($P < 0/05$). از آن‌جا که میانگین‌های مشاهده‌شده نیز بزرگ‌تر از میانگین مورد انتظار بودند، بنابراین همه شاخص‌ها می‌توان را به عنوان راه‌کارهای بهبود برون‌سپاری آموزش قلمداد نمود. در ادامه به منظور اولویت‌بندی راه‌کارهای برون‌سپاری آموزش، از آزمون فریدمن استفاده شد (جدول ۱۳).

جدول ۱۳- آزمون فریدمن پیرامون اولویت‌بندی راه‌کارهای بهبود برون‌سپاری آموزش

سطح معنی‌داری	درجه آزادی	مجذور کای	اولویت	میانگین رتبه	راه‌کارها
۰/۰۰۰	۹	۱۰۹/۴۸		۶/۴۵	رعایت اخلاق حرفه‌ای از جانب دو طرف
				۶/۴۰	مطالعه دقیق کادر آموزشی شرکت ارائه دهنده
				۶/۳۶	بررسی رزومه شرکت ارائه دهنده
				۶/۱۴	وجود فرایند برای حل و فصل دعاوی
				۵/۸۷	مقایسه شرکت‌های ارائه دهنده آموزش
				۵/۵۴	ملزم‌ساختن پیمانکار به حفظ اطلاعات
				۴/۹۴	در نظر گرفتن تضمینی برای آموزش
				۴/۸۹	نظارت بر فعالیت‌ها در تمام مراحل
				۴/۲۲	ایجاد رابطه بر مبنای مشارکت
				۴/۲۰	ملزم‌ساختن پیمانکار به ارائه گزارش ماهانه

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج نشان داد که مقدار آماره مجذور کای (۱۰۹/۴۸) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵، معنی‌دار بود ($P < 0/05$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که می‌توان به یک اولویت‌بندی بین راه‌کارهای بهبود برون‌سپاری آموزش قائل بود. بر این اساس، مهم‌ترین راه‌کارهای بهبود برون‌سپاری در مؤسسات ارائه دهنده آموزش، به ترتیب عبارت از رعایت اخلاق حرفه‌ای از جانب دو طرف، مطالعه دقیق کادر آموزشی شرکت ارائه‌دهنده، بررسی رزومه شرکت ارائه دهنده، وجود فرایند ی برای حل و فصل دعاوی، مقایسه شرکت‌های ارائه‌دهنده آموزش، مقایسه شرکت‌های ارائه‌دهنده آموزش، ملزم‌ساختن پیمانکار به حفظ اطلاعات، در نظر گرفتن تضمینی برای آموزش، نظارت بر فعالیت‌ها در تمام مراحل برون‌سپاری، ایجاد رابطه بر مبنای مشارکت و ملزم‌ساختن پیمانکار به ارائه گزارش ماهانه بود.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که نیروی انسانی کارمند، با ارزش‌ترین منبع هر سازمانی به حساب می‌آید قسمت اعظم سرمایه‌گذاری‌ها، معطوف به نیروی انسانی گردیده است. مهم‌ترین ابزاری که در این منظور مورد استفاده قرار می‌گیرد، آموزش است که با هدف ارتقای کیفی سطح مهارت، دانش و نگرش موجب توانمندی افراد در ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (خراسانی و حسن‌زاده بارانی، ۱۳۸۶). چنانچه امروزه سازمان‌ها جهت آموزش کارکنان، از درصد بالایی منابع خارجی، شرکت‌های متخصص، مؤسسات آموزشی تأمین می‌کنند، این منابع خارجی متخصص، باعث بهبود کیفیت آموزشی کارکنان و افزایش انگیزه کاری شده که بازاری رقابتی را برای این سازمان هموار می‌سازد (Conway, 2005). بنابراین موضوع برون‌سپاری آموزش یکی از مفاهیم ارزشمند در سازمان‌ها می‌باشد که بایستی این موضوع را به صورت کامل تبیین نمود.

نتایج حاکی از آن بود میزان رعایت همه شاخص‌های بیانگر کیفیت خدمات مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش، به طور معنی‌داری در سطح بالایی بوده است. بنابراین از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش، کیفیت آموزش‌های ارائه شده در سطح مطلوبی بوده است، و این مؤسسات به تضمین آموزش و صرفه‌جویی در هزینه متعهد بوده‌اند، پروپوزال را به موقع و به صورت مناسب تهیه می‌کنند و در نهایت ایده‌های نوآورانه را سازمان‌های سپارنده آموزش و شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزش ارائه می‌کنند. با توجه با اینکه جامعه مورد پژوهش، شرکت‌های برتر بودند لذا احتمال اینکه این شرکت‌ها در فرایند برون‌سپاری آموزش و روال پیشبرد این برون‌سپاری، انتخاب فعالیت‌های برون‌سپاری و خصوصاً انتخاب درست موسسه ارائه‌دهنده آموزش، موفق عمل کرده باشند؛ در دیدگاه مدیران و کارشناسان نسبت به این مؤسسات و خدمات آن‌ها می‌تواند تأثیر مثبتی داشته باشد. بدین معنا که این سازمان‌ها آموزش خود را به مؤسساتی سپرده‌اند که کیفیت آن‌ها در ارائه آموزش، در سطح مطلوبی بوده است.

در مورد دیدگاه مدیران و کارشناسان در مورد برون‌سپاری آموزش، همه افراد دیدگاه مثبتی نسبت به برون‌سپاری آموزش سازمانی دارند. در واقع، مدیران و کارشناسان اعتقاد به این امر داشتند که برون‌سپاری آموزش‌های سازمان، جایگزین مطلوبی برای آموزش داخلی سازمان بوده، مزایای حاصل از برون‌سپاری آموزش‌های سازمان بیش از مخاطرات آن است و در نهایت، برون‌سپاری آموزش‌های سازمان موجب خلق ارزش افزوده گردیده است، مدیران و کارشناسان آموزش سازمان‌ها طرفداری و حمایت خویش را از توسعه برون‌سپاری آموزش‌ها اعلام کرده‌اند.

به عبارتی دیگر، مدیران و کارشناسان سازمان آموزش معتقدند که در صورت وجود یک پیشنهاد مناسب، می‌بایست فعالیت‌هایی که تحت مسئولیت هر واحد است، برون‌سپاری شود.

سازمان می‌بایست میزان برون‌سپاری آموزش‌ها را گسترش دهد و در نهایت، برون‌سپاری بیش‌تر آموزش‌های سازمانی را مورد حمایت قرار دادند. نتایج به دست آمده، یافته‌های پژوهش جی‌والد^۱ (۲۰۱۰)، جی‌والد و دیببرن^۲ (۲۰۰۹) را تأیید می‌نماید.

در مورد نقاط قوت برون‌سپاری آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش، کاهش هزینه‌ها، تمرکز بر اهداف و فرایندهای اصلی، توسعه منابع و امکانات، و بهبود عملکرد را می‌توان به عنوان نقاط قوت برون‌سپاری در مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش تلقی نمود. نتیجه حاصله مؤید یافته‌های پژوهش جی‌والد و دیببرن (۲۰۰۹)، رز و وسترنمن^۳ (۲۰۰۴) و کاکابدس^۴ (۲۰۰۵) می‌باشد.

اگر برون‌سپاری آموزش به درستی مورد استفاده قرار گیرد، ابزار بسیار قدرتمندی برای سازمان‌ها است. هر سازمان باید سعی و تلاش خود را روی مأموریت و هسته اصلی و وجودی سازمان متمرکز نموده و سایر فعالیت‌ها را به سازمان‌هایی که در آن تخصص دارند واگذار نماید (بلکورت، ۲۰۰۶). لذا به منظور دستیابی به مزایای بیشتر، بسیاری از سازمان‌ها به برون‌سپاری فعالیت خود اقدام نموده و بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود را مد نظر قرار داده‌اند (Kakabadse, 2002).

در مورد نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش، مهم‌ترین نقاط ضعف برون‌سپاری در مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش، به ترتیب عبارت از: عدم اطلاعات کافی مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش در خصوص شرکت‌ها، از دست رفتن مزایای رقابتی، دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید و افزایش منابع مورد نیاز مدیریت تماس و روابط بود. بیلی و همکاران^۵ (۲۰۰۲) لوری (۲۰۰۵) و ویدن باوم (۲۰۰۵) به بیان معایب برون‌سپاری پرداخته‌اند. واقعیت این است که بررسی تجربه برون‌سپاری در کشور ما نشان می‌دهد که علی‌رغم دستاوردهای مثبت، متأسفانه به دلایلی در برخی موارد این امر باعث بروز مشکلات و مسائلی شده و لذا اهداف از پیش تعیین‌شده حاصل نشده است. بسیاری از دلایل را برای بروز این مشکلات و در برخی موارد بحران حاصله، می‌توان برشمرد. سازمان‌ها تأثیر برون‌سپاری را روی نیروی انسانی، فرایندها، روش‌ها و ابزارها و در یک کلام ساختارها و رفتارهای خود، آن گونه که هست در نظر نمی‌گیرند و اقدام به برون‌سپاری می‌کنند.

¹-Gewald

²-Gewald & Dibbern

³-Ross & Westerman

⁴-Kakabadse

⁵-Bailey

انجام برون‌سپاری بدون تحلیل این مسایل، ریسک آن را افزایش می‌دهد و در خیلی موارد به فاجعه تبدیل می‌شود. تعهد نداشتن مدیریت ارشد، انتخاب نادرست فعالیت‌ها برای برون‌سپاری، فقدان یک برنامه جامع و منسجم ارتباطات، دانش ضعیف در مورد متدلوژی‌های برون‌سپاری، شکست در تشخیص ریسک‌های کسب و کار، شکست در دستیابی به ارائه‌دهندگان خدمت که حرفه‌ای باشند، تخصیص نیافتن مناسب‌ترین منابع داخلی برای پروژه برون‌سپاری، تشخیص نادرست تأثیر تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌ها، عدم اتخاذ یک رویکرد برد-برد در رابطه با ارائه‌کننده خدمت، نداشتن برنامه رسمی و مشخص نظارت، وجود محدودیت‌های محیطی در رابطه با قوانین و مقررات و به طور کلی مهیا نبودن زیرساخت‌های لازم، از جمله دلایل شکست پروژه‌های برون‌سپاری در کشور ما می‌باشد.

در نهایت مهم‌ترین راه‌کارهای بهبود برون‌سپاری در مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش، به ترتیب عبارت از: رعایت اخلاق حرفه‌ای از جانب دو طرف، مطالعه دقیق کادر آموزشی شرکت ارائه‌دهنده، بررسی رزومه شرکت ارائه‌دهنده، وجود فرایندی برای حل و فصل دعاوی، مقایسه شرکت‌های ارائه‌دهنده آموزش، ملزم‌ساختن پیمانکار به حفظ اطلاعات، در نظر گرفتن تضمینی برای آموزش، نظارت بر فعالیت‌ها در تمام مراحل برون‌سپاری، ایجاد رابطه بر مبنای مشارکت و ملزم‌ساختن پیمانکار به ارائه گزارش ماهانه بود. برون‌سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفاده درست می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را در عرصه رقابت جهانی به همراه داشته باشد، اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی‌شود بلکه آسیب‌ها و خسارات جبران‌ناپذیری بر منافع سازمان وارد می‌شود. بنابراین سازمان‌های سپارنده آموزش بعد از انتخاب فعالیت‌های برون‌سپاری، باید با توجه به ملاک‌های ذکر شده، اقدام به انتخاب پیمانکار یا همان مؤسسه ارائه‌دهنده آموزش کرده و قرارداد معتبری را با مؤسسه انتخاب شده، اتخاذ کند. (مراحل اجرای برون‌سپاری آموزش در فصل دوم ذکر شده و متناسب با هر مرحله، دستورالعمل‌های لازم ارائه شده است). همچنین مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش مطابق با تعهدات انجام شده، باید سعی در عملی‌نمودن این تعهدات و ارائه آموزش با کیفیت داشته باشند. لازم به ذکر است که برون‌سپاری آموزش باید به عنوان اقدامی راهبردی که آثار کوتاه مدت و بلند مدت مربوط به خود را به دنبال خواهد داشت باید با مجموعه چشم‌اندازها، اهداف و سیاست‌های سازمان هماهنگ باشد.

۵- منابع

- الوانی، سید مهدی؛ اشرف زاده، فرزاد. (۱۳۸۷). مدیریت برون‌سپاری، تهران: مبتکران.
- چشم به راه، محسن؛ مرتضوی، محسن. (۱۳۸۹). مدیریت برون‌سپاری اثربخش، تهران: نشر کتاب مهربان.
- خراسانی، اباصلت؛ حسن زاده بارانی کرد، سودابه. (۱۳۸۶). راهبردها و استراتژی‌های نیازسنجی آموزشی، تهران: مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران.
- قهرمانی، محمد؛ مرادی، نرگس. (۱۳۸۶). تدوین الگوی برون‌سپاری آموزش سازمانی، پیام مدیریت، ۲۵، ۱۵۱-۱۷۸.
- کرمی، امیر. (۱۳۸۸). بررسی عوامل موفقیت در کسب در مدیریت ریسک برون‌سپاری پروژه‌های تجاری سیستم‌های اطلاعاتی در بانک‌های ایران، به راهنمایی: عباس آسوشه، دانشگاه تهران (کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات).
- Bailey, W., Masson, R., Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(2), 83-95.
- Bahrami, B. (2009). A Look at Outsourcing Offshore. *International Business Journal of Competiveness Review*, 19(3), 212-223.
- Beebe, L., Meyers, B. (1998). *Outsourcing: Planning for Strategic Partnerships. A White Paper*. Hanover, PA: The Sheridan Press Publication.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing the Benefits and the Risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269-279.
- Brown, T. (2004). *Outsourcing the Training Function*, Learning Solution Alliance.
- Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in Maintenance Management: A Valid Alternative to Self-Provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 3, 18-24.
- Craig, R. (1996). *The ASTD Training and Development*. USA: ASTD Publication.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., Jayatilaka, B. (2004). Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. *Database for Advances in Information Systems*, 35(4), 60-81.
- Elango, B. (2008). Using Outsourcing for Strategic Competitiveness in Small and Medium-Sized Firms. *International Business Journal of Competitiveness review*, 18(4), 322-332.
- 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.
- Graf, M., Mudami, S. (2005). The Outsourcing of IT Enabled Business Process: a Conceptual Model of the Location Decision. *Journal of International Management*, 11(3), 144-162.
- Greaver, M, F. (1999). Strategic Outsourcing: a Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. *USA: AMA Publication*, 3(2), 89-105.
- Hale, J. (2006). *Outsourcing Training and Development: Factors for Success*, John Wiley and Sons Inc, Pfeiffer an Imprint of Wiley Publication.
- Jasper, John. (2004). *Four Keys to Successful Outsourcing*. Boston: Houghton Mifflin.

- Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2005). Trends in: Outsourcing Contrasting USA and Europe. *Journal of European Management*, 20(2), 189-198.
- Langfield Smith, K., Smith D. (2003). Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships. *Journal of Management Accounting Research*, 14, 281-307.
- Leverly, M. (2002). Making Maintenance Contracts Perform. *Engineering Management Journal*, 12(2), 76-82.
- Leverly, M. (2005). Motivating Maintenance Craftsmen – Do We Know What We Are Doing? *IEE's Engineering Management Magazine*, 1-21.
- Meng, H. (2005). *A decision Framework for Product Global outsourcing in Small and Medium-Sized Companies*, Master Thesis, University of Windsor, Canada.
- Momme, J. (2002). Framework for Outsourcing Manufacturing: Strategic and Operational Implications. *Journal of computers in industry*, 49, 59-75.
- Nayak, J., Sinha, G., Guin, K. (2007). The Determinants and Impact of Outsourcing on Small and Medium Enterprises – An Empirical Study. *IIMB Management Review*, 19(3).
- Nordin, F. (2006). *Outsourcing Services in Turbulent Contexts*. Emerald Group Publication.
- Ross, J., R., Dalsace, F., Anderson, E. (2005). Should You Set Up Your Own Sales Force or Should You Outsource It? Pitfalls in the Standard Analysis. *Business Horizons*, 48(1), 23-36.
- Schnieder, j., Marce j., Ashlyn M. & Dara G., (2006). *Outsourcing and Insourcing in an International Context*. New delhik ghosh.
- Soka, L., S., Hackett, R. (2000). *Transforming the H.R. Function for global*. Wisconsin: Irwin, Mc Graw – Hill Publication.
- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and Cons. *Business Horizons*, 48(4), 311-315.
- Woody, J. (2004). *Business Process Outsourcing*. The New market trend, Florida: ST. Lucie press, Delray Beach.
- Yang, C., Huang, J. (2000). A Decision Model for IS Outsourcing. *International Journal of Information Management*, 20(3), 225-239.
- Zhu, Z., Hsu, K., Lillie, J. (2001). Outsourcing – a Strategic Move: the Process and the Ingredients for Success. *Management Decision*, 39(5), 373-378.

