


Determining Outsourced Educational Activities in an Organizational University Using the MADM Multi-criteria Model

Akram Alimardani* 

* Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Human Resources, University of Police Sciences, Tehran, Iran. Email: ak.alimardani2014@gmail.com

Abstract

Type of Article: Scientific- Research

Objectives: Today, many organizations and companies face increasingly stable and uncertain competition, which has been intensified by technological innovations, changing market environments, and changing customer needs. It is in this context that outsourcing the activities of the organization is considered an executive necessity and an inevitable strategy for organizations that have been considered in most countries over the past few decades. Therefore, this study was conducted to identify and prioritize outsourced educational activities in an organizational university.

Materials and Methods: The current research was conducted with a mixed approach and using interview and questionnaire tools. The sampling method in the qualitative part was purposeful and criterion-oriented, and in the quantitative part, it was simple random sampling. To identify the criteria for decision-making, by reviewing the literature studying the available documents conducting in-depth interviews with 5 experts, and using the coding of concepts, 50 outsourcing criteria were identified, and then it was given to the second group of experts (13 people). To identify the main educational activities after studying the upstream documents, a relevant questionnaire was designed and given to 35 experts in the field of education, experts, and professors. In the quantitative part, a paired questionnaire made by the researcher to make a multi-criteria MADM decision was distributed among a group of experts and experts in the field of university education to the number of 39 people, and activities were prioritized using the Top Sis method and Shannon's entropy.

Discussion and Conclusions: The results introduced 5 criteria as the final criteria, which include decentralization of educational activities, focus on the implementation of educational strategies, maintaining and promoting organizational values, improving financial status (revenue generation, financial savings, etc.) and accelerating the implementation of processes and educational activities. So, 43 non-core activities in 4 areas, needs assessment and feasibility, planning, implementation and evaluation, and monitoring were organized and according to the criteria, 13 training activities for outsourcing were introduced. The design of training required by professors and trainers in the field of needs assessment was the main priority in four criteria; software and hardware configuration of the comprehensive education system in the field of planning was a priority of three criteria, and proper holding of theoretical and practical classes was the main priority of two criteria. Identification of barriers to the optimal performance of training staff by all five criteria is one of the main priorities for outsourcing.

Keywords: Outsourcing, Educational Activity, Organizational University, MADM Multi-indicator Model, Fuzzy Delphi, Decision Criteria.



مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲

دوره ۱۶، شماره ۲ (پیاپی ۳)

صفحات: ۲۲۳-۲۵۴

DOI: [10.48308/mpes.2023.103238](https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103238)


ISSN: [2423-5261](https://www.issn.org/issn/2423-5261)

E-ISSN: [2538-6344](https://www.issn.org/issn/2538-6344)

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۲/۲۲ بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۵/۲۷

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۷/۷ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۷/۱

تعیین فعالیت های آموزشی قابل برون سپاری در یک دانشگاه سازمانی با استفاده از مدل چند شاخصه MADM

اکرم علیمردانی 

* نویسنده مسئول: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران
ak.alimardani2014@gmail.com

چکیده

هدف: امروزه بسیاری از سازمان ها و شرکت ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه رو هستند که به واسطه نوآوری های فناوریانه، تغییر محیط های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. در این شرایط است که برون سپاری فعالیت های سازمان، به عنوان ضرورت اجرائی و یک راهبرد اجتناب ناپذیر برای سازمان ها مطرح می گردد که طی چند دهه گذشته در اکثر کشورها مورد توجه بوده است. از این روی این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت بندی فعالیت های آموزشی قابل برون سپاری در یک دانشگاه سازمانی صورت گرفت.

مواد و روش ها: پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و با بهره از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه انجام شده است. روش نمونه گیری در بخش کیفی، هدفمند ملاک مدار و در بخش کمی، تصادفی ساده بود. برای شناسایی معیارهای تصمیم گیری، با بررسی ادبیات و مطالعه اسناد و مدارک موجود و انجام مصاحبه های عمیق با ۵ نفر از خبرگان و با بهره گیری از کدگذاری مفاهیم، ۵۰ معیار برون سپاری شناسایی شد و در اختیار گروه دوم خبرگان (۱۳ نفر) قرار گرفت. به منظور شناسایی فعالیت های اصلی آموزشی پس از مطالعه اسناد بالادستی، پرسشنامه مربوطه طراحی و در اختیار ۳۵ نفر از کارشناسان حوزه آموزش، خبرگان و اساتید قرار گرفت. در بخش کمی، پرسشنامه زوجی محقق ساخته باهدف تصمیم گیری چند شاخصه MADM بین گروهی از خبرگان و صاحب نظران امر آموزش دانشگاه به تعداد ۳۹ نفر به شکل هدفمند توزیع شد و با استفاده از روش تاپ سیس و آنتروپی شانون اولویت بندی فعالیت ها انجام گرفت.

بحث و نتیجه گیری: نتایج ۵ معیار را به عنوان معیار نهایی معرفی کرد که شامل؛ تمرکززدایی از فعالیت های آموزشی، تمرکز بر اجرای راهبردهای آموزشی، حفظ و ارتقای ارزش های سازمانی، ارتقای وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه جویی مالی ...) و سرعت بخشیدن به انجام فرایندها و فعالیت های آموزشی بودند و ۴۳ فعالیت غیراصلی در ۴ حوزه، نیازسنجی و امکان سنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی و نظارت مرتب شدند و با توجه به معیارها، ۱۳ فعالیت آموزشی برای برون سپاری معرفی شدند. طراحی «آموزش های مورد نیاز اساتید و مربیان» در حوزه نیازسنجی «پیکره بندی نرم افزاری و سخت افزاری سیستم جامع آموزش» در حوزه برنامه ریزی و «برگزاری مناسب کلاس های نظری و عملی» در حوزه اجرا به عنوان اولویت اصلی برای برون سپاری قرار گرفتند. قابل توجه است که «شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان آموزشی» توسط هر پنج معیار جزء اولویت های اصلی برای برون سپاری قرار گرفته است. در نهایت نتایج نشان داد که تدوین دستور کارهای دروس مهارتی، شناسایی موانع کارآمدی دانشجویان، نیازسنجی آموزشی، پیکره بندی سیستم جامع آموزش از فعالیت های آموزشی قابل برون سپاری می باشد.

کلیدواژه ها: برون سپاری، فعالیت آموزشی، دانشگاه سازمانی، مدل چند شاخصه MADM، دلفی فازی، معیار تصمیم گیری.

علیمردانی، اکرم. (۱۴۰۲). تعیین فعالیت های آموزشی قابل برون سپاری در یک دانشگاه سازمانی با استفاده از مدل چند شاخصه MADM. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۱۶(۲)، ۲۱۶-۲۵۴. doi: 10.48308/mpes.2023.103238



Copyright: © 2023 by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

مقدمه

پیتر دراگر در ارتباط با برون‌سپاری و آثار آن می‌گوید: "چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فرداست. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که سازمان‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل سازمان‌ها به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که به درآمدهای عالی و بهره‌وری بالا دست پیدا می‌کنند، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که برای آن‌ها مأموریت یافته‌اند. کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آن‌ها مربوط است. کارها را به خوبی می‌شناسند و به جزئیات آن آشنایند" (جاریان و رهاننده‌پور، ۱۳۹۲: ۵). امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند که به واسطه نوآوری‌های فناوری، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب‌وکار و بازبینی الگوهای سنتی و حتی الگوهای نسبتاً معاصر شده است. به عبارتی می‌توان گفت که: رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند؛ یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند (سعیدپور، فریدفر و قاضی‌عسگر، ۱۳۹۸). براساس پژوهش‌های انجام شده، (اورپوردن^۱، سوئی^۲ و اسمیت^۳، ۲۰۰۵) برون‌سپاری، راهی برای پاسخ‌گویی سریع و چابکی^۴ در درون سازمان‌ها است. در این شرایط است که برون‌سپاری فعالیت‌های سازمان، به‌عنوان ضرورت اجرایی و یک راهبرد اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها مطرح می‌گردد که طی چند دهه گذشته در اکثر کشورها مورد توجه قرار گرفته و در ایران نیز، در برخی از بخش‌ها و در چارچوب اصل ۴۴ قانون اساسی به اجرا درآمده است.

برون‌سپاری را می‌توان برای تمام فعالیت‌های سازمانی به کار برد. این روش ابتدا در صنعت فناوری اطلاعات استفاده شد و سپس در زمینه‌های دیگری از جمله منابع انسانی، بازاریابی، فروش، خدمات مالی و مدیریت مورد استفاده قرار گرفت (دل‌موت^۵، ۲۰۰۸). فیپس و مری سوتیز^۶ (۲۰۰۵) طی بررسی صورت گرفته در بین ۱۱۲ دانشگاهی که در نشست سالیانه ناکوبو^۷ در سال ۲۰۰۲ شرکت داشتند اعلام کرد: ۶۵ درصد دانشگاه‌ها بین ۲-۵ خدمت، ۱۳ درصد آن‌ها ۵ خدمت، ۱۳ درصد دیگر یک خدمت خود را برون‌سپاری کرده‌اند و تنها ۹ درصد آن‌ها هیچ‌یک از خدمات خود را برون‌سپاری نکرده‌اند. هرچند برون‌سپاری فعالیت‌های استراتژیک در دانشگاه‌ها مراحل اولیه خود را پشت سر می‌گذارد اما به بیان آدامز، گارینو، روبین چاکس و ادواردز^۸ (۲۰۰۴) برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی در دانشگاه‌ها و کالج‌ها به سال‌های ۱۹۴۹ برمی‌گردد. آن‌ها معتقد بودند برون‌سپاری تنها به خدمات پشتیبانی محدود نمی‌شود بلکه در تأمین نیروی انسانی دانشگاه‌ها، بخصوص در بخش کارگری و کارمندان پاره‌وقت و قراردادی نیز دارای تأثیر بسیاری بوده است به طوری که این کارمندان شرکتی حتی به‌عنوان مربی در بخش آموزش دانشگاه‌ها و کالج‌ها بکار گرفته شده‌اند. مؤسسات آموزشی از این رویکرد با تفویض تدریس در مقطع کارشناسی به این دستیاران آموزشی بهره بردارند.

برون‌سپاری آموزشی از دیدگاه هال (۲۰۰۶) به معنی دستیابی به منابع خارجی با هدف کاهش هزینه‌ها

1. ORiordan
2. Sweeney
3. Smyth
4. Agility
5. Delmotte
6. Phipps & Merisotis
7. Nacubo
8. Adams, Guarino, Robichaux & Edwards

است و او در تعریفی دیگر برون‌سپاری آموزشی را انتقال مستمر مدیریت و اجرای یک یا چند فرآیند آموزشی به یک ارائه‌دهنده خدمات خارجی می‌داند (خراسانی و میراحمدی، ۱۳۹۶). براتی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که برون‌سپاری به‌عنوان یک استراتژی مؤثر منجر به افزایش رضایت پرسنل، مشتری و ذی‌نفعان می‌شود؛ اما برون‌سپاری فعالیت آموزش دانشجویان علاوه بر مزیت‌های ذکر شده با محدودیت‌ها و خطراتی همچون تغییر ساختار سازمان (بلکورت، بوهلندر و اسنل^۱، ۲۰۰۸)، انحراف تدریجی اهداف، محتوا، فرایند، فعالیت‌ها و جریان‌ات آموزشی و به‌طور کلی ماهیت فعالیت‌های آموزشی (بوش، ۲۰۱۲: ۳-۱۴)، عدم توجه به مسائل فرهنگی سازمان از سوی نهاد ارائه‌کننده خدمات (بارساد و گیسیسون، ۲۰۰۷) نیز همراه است. پژوهش بیتس، تی چوی وای کیم^۲، ۲۰۲۱ که در کشورهای هنگ‌کنگ، انگلستان و کره شمالی انجام شده است یافته‌های فوق را تأیید می‌کند. آن‌ها نشان دادند که هرچند برون‌سپاری منجر به افزایش دستیابی به اهداف سازمانی مانند کارآیی، کیفیت و پیشرفت مدرسه می‌شود ولی می‌تواند مشکلاتی چون تضعیف وجهه حرفه‌ای معلمان، کاهش رسالت آموزشی و رشد دیدگاه تجاری به مدرسه را افزایش دهد.

از آنجایی که تصمیم‌گیری برای پیمان‌سپاری در بخش آموزش دانشگاه یک تصمیم کاملاً پیچیده و مهم و اقدامی ضروری برای دانشگاه‌ها به شمار می‌رود، لذا مدیران باید قبل از هر اقدام، اثرات متنوع آن را بر تمامی اجزای سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت مدنظر قرار دهند و در به‌کارگیری آن، به تمامی جنبه‌های فنی و تخصصی از دیدگاه مشتریان، ذی‌نفعان، کارکنان و درنهایت اهداف سازمان، توجه کنند تا ضمن حمایت کافی از سوی سازمان، با مشکلات عدیده‌ای مواجه نشوند. نتایج تلاش تعدادی از محققین از جمله (سانگ^۳، ۲۰۱۰؛ هالین^۴ و راس^۵، ۲۰۱۰؛ فییس و مری سوتیز، ۲۰۰۵؛ عبدالحمید و سابرامانی^۶، ۲۰۰۹) نشان می‌دهد برون‌سپاری به‌عنوان ضرورت امروز نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است و توجه به این امر نه‌تنها در مورد خدمات عمومی چون حمل و نقل، تهیه و تدارک تجهیزات مورد نیاز دانشگاه و تهیه غذا کارکنان، اساتید و دانشجویان مورد توجه است بلکه به فعالیت‌ها اصلی دانشگاه چون تحقیق و پژوهش، آموزش و تدریس نیز گسترش یافته است. شاهد این امر، پژوهش‌های متعددی است که در زمینه چگونگی، میزان موفقیت و بررسی سطح تمایل به برون‌سپاری خدمات در دانشگاه‌های ایران انجام شده است (کاووسی و همکاران ۱۳۹۱، عمرانی و همکاران، ۱۳۹۲، خلیلی فر و همکاران، ۱۳۹۳، باقری، ابراهیمی و کیانی، ۱۳۹۵). دانشگاه شاسرمانی نیز از این حیث استثنا نیست.

دانشگاه سازمانی نهاد آموزشی است که به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای یاری به سازمان مادر در دستیابی به مأموریت خود به‌وسیله انجام اقداماتی که باعث رشد یادگیری دانش و خرد فردی و سازمانی می‌شود، طراحی شده است (الن^۷، ۲۰۰۲). به‌عبارت دیگر دانشگاه سازمانی می‌تواند در قالب یک واحد سازمانی ساده که به ارائه آموزش‌های میان‌مدت و بلندمدت، با اعطای مدرک معتبر می‌پردازد، یک واحد کوچک که وظیفه برون‌سپاری و یا استفاده مؤثر از منابع آموزشی خارج سازمانی را عهده‌دار بوده تا تشکیل یک تیم حرفه‌ای قوی در داخل سازمانی که بتواند فرایند یادگیری را در سازمان هدایت کند، عمل کند. مهم آن است که حاصل هر روش، یادگیری مستمر کارکنان در جهت توسعه فردی، گروهی و سازمانی باشد. آموزش این دانشگاه در بسیاری از جنبه‌ها منحصر به فرد است. بخشی هنری و بخشی حرفه‌ای است،

1. Belcourt, Bohlander & Snell
2. Bates, TH Choi & Y Kim
3. Sang
4. Holian
5. Ross
6. Abdul Hamid & Suberamany
7. Allen

بخشی حس درونی، بخشی شبه‌نظامی و بخشی کار اجتماعی و در نهایت ایجاد فرهنگ سازمانی مشترک، وظیفه‌شناسی و ایجاد حس تعلق به سازمان است (مکدانلد و همکاران، ۲۰۰۸، ترجمه: صالحی و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۴). دانشگاه سازمانی مورد پژوهش نیز، مشخصاً با نیازهای جامعه و با اقتصادی در حال دگرگونی در پیوند است و در عین حال، محدودیت منابع، انعطاف‌ناپذیری، هزینه سنگین فعالیت‌های سنتی آموزش و سیاست‌های قدیمی، موجبات کاهش توان و ظرفیت‌های سازمان را فراهم آورده است. موضوعاتی چون تعداد زیاد جذب دانشجو، تداخل برنامه‌های آموزشی، مهارتی، نظری و عملی به دلیل اجرای هم‌زمان آن‌ها، طولانی بودن دوره آموزشی، کندی به‌کارگیری پتانسیل‌های موجود در جهت رشد و ارتقای تحصیلات تکمیلی در دانشگاه مورد مطالعه؛ تداخل برنامه‌های آموزشی دانشجویان با برنامه‌های ابلغی غیرآموزشی از سوی سازمان، متمرکز بودن نظام آموزشی و... همگی منجر به کم‌حرکی و عدم چابکی سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه شده است.

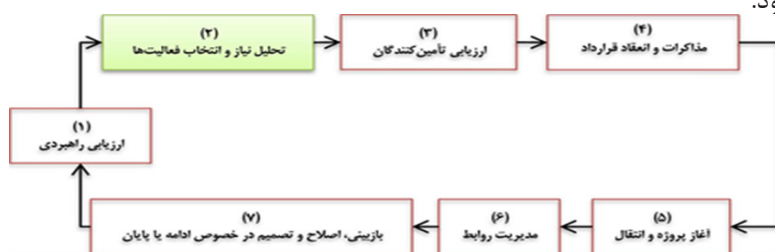
البته برون‌سپاری به دلیل الزامات راهبردی آن، با مؤلفه بسیاری همراه است. مسئله‌ای که مدیران ارشد در مورد برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی با آن مواجه هستند، استفاده از برون‌سپاری نیست بلکه تعیین خدمتی است که باید برون‌سپاری شود (پکورا^۱، ۲۰۱۲). لذا با توجه به اثرات گاه منفی برون‌سپاری انتخاب و اولویت‌بندی فعالیت‌هایی که باید برون‌سپاری شود از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. بخصوص در امر اساسی و کلیدی چون فعالیت‌های آموزشی در یک دانشگاه سازمانی که برخی اوقات تنها متولی تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان مطبوع خود به‌منظور انجام کلیه مأموریت‌های محوله می‌باشد. بدیهی است انجام هرگونه خطا، اشتباه و یا کمی و کاستی در امر آموزش منجر به بازتاب ناخوشایند نتایج آن در عملکرد سازمان مربوطه خواهد شد زیرا محصولات یک دانشگاه سازمانی برای تأمین نیروی انسانی سازمان یا نهاد مربوطه مورد استفاده قرار می‌گیرند. لذا هرگونه تصمیم در امور آموزش از اهمیت و حساسیتی دوچندان برخوردار است. پس منطقی به نظر می‌رسد که در این‌گونه دانشگاه‌ها برای جلوگیری و کاهش اثرات ناخوشایند ناشی از شتاب‌زدگی در برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی، مطالعه‌ای علمی برای شناسایی و اولویت‌بندی فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری انجام شود تا با گام‌های مناسب و مستحکم نسبت به ایجاد تغییرات لازم تصمیم‌گیری کرد. با توجه به این موضوع مدیران و تصمیم‌گیران دانشگاه سازمانی مورد مطالعه بر آن شدند به‌منظور کاهش اثرات ناشی از میزان افزایش تقاضا و محدودیت منابع در ارائه خدمات آموزشی، پاره‌ای از این فعالیت‌ها را به سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی کشور واگذار نمایند. مقرر شد این مهم با انجام طرحی پژوهشی ضمن شناسایی معیارهای برون‌سپاری نسبت به معرفی فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری نیز اقدام نماید لذا انجام طرحی با این عنوان در دستور کار قرار گرفت. از این‌روی هدف غایی این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری در دانشگاه مورد مطالعه می‌باشد و انتظار می‌رود دست‌آوردهای ناشی از اجرای این پژوهش برای این دانشگاه و سازمان مربوطه علاوه بر توجه به خصوصی‌سازی و کاهش تصدی‌گری، کاهش هزینه‌های آموزشی، ارتقای کیفیت آموزش، به‌روز شدن آن‌ها، کوتاه شدن زمان آموزش، گسترش ارتباط و تعامل با مراکز علمی، دانشگاه‌ها و رده‌های تخصصی و در نهایت زمینه‌ساز واکاوی مفهوم برون‌سپاری در دانشگاه مورد مطالعه را فراهم نماید. در همین راستا، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات زیر است:

۱. فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری در دانشگاه سازمانی مورد مطالعه کدامند؟

۲. معیارهای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی در دانشگاه سازمانی مورد مطالعه کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برون‌سپاری در مؤسسات آموزشی امر جدیدی نیست. با این حال، همواره در طول تاریخ بحث‌برانگیز بوده و با مخالفت شدید مواجه شده است. با وجود افزایش سریع برون‌سپاری به‌عنوان یک ابزار اصلی مدیریت فعالیت‌ها، در محیط‌های آموزشی، به نظر می‌رسد طرفداران برون‌سپاری به‌طور مداوم در خصوص منطق و پیامدهای ناشی از برون‌سپاری مورد پرسش منتقدین قرار دارند (جنینگز، ۲۰۰۲، به نقل از اکبری جوکار و اسداله، ۱۳۹۳). همان‌طور که استفاده از برون‌سپاری همچنان رو به افزایش است و به‌سرعت در حال تبدیل شدن به یک بخش از ابزارهای مدیریت در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی است (پک ورا، ۲۰۱۲). می‌توان گفت موفقیت برون‌سپاری در قبال اجرای صحیح آن در قالب فرایندی راهبردی و دقیق است. به این منظور، الگوهای فرایندی فراوانی پیشنهاد و ارائه شده است؛ یکی از این الگوها در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. فرایند اجرایی برون‌سپاری (پاور و همکاران، ۲۰۰۶)

همان‌گونه که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است در اجرای فرایند برون‌سپاری پس از ارزیابی و اخذ تصمیم مبنی بر اجرای آن در سازمان می‌بایست گام اصلی و کلیدی شناسایی نیازها و انتخاب فعالیت قابل برون‌سپاری انجام گیرد. فعالیت‌های آموزشی شامل کلیه فعالیت‌های می‌شود که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم، منجر به یادگیری و درنهایت تغییر رفتار در فراگیران می‌گردد و بدین‌منظور می‌توان به فعالیت‌هایی غیراصولی چون برگزاری همایش‌ها و اجلاس‌های علمی، کارگاه‌های آموزشی و نیز فعالیت‌های اصلی چون برگزاری دوره‌های آموزش نظری، عملی و مهارتی در مقاطع و سطوح مختلف اشاره کرد. در این راستا همان‌گونه که اشاره شد تعیین فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی از اهمیت زیادی برخوردار است و یکی از اولین گام‌ها در فرایند برون‌سپاری است. فعالیت‌های آموزشی در این پژوهش با بهره‌گیری از اسناد و مدارک سازمانی و نیز نقشه فرآیندهای دانشگاه مورد مطالعه، در چهار دسته، امکان‌سنجی و نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت و راهنمایی دسته‌بندی گردید. برای اتخاذ تصمیم مناسب در هر زمان و جلوگیری از ریسک‌های احتمالی، باید شاخص‌ها و ملاک‌های مناسبی جهت انتخاب فعالیت‌ها برگزید. مطالعه ادبیات برون‌سپاری نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از معیارها در برون‌سپاری فعالیت‌ها مؤثر است. در این پژوهش تعیین معیارها در قالب سطوح چهارگانه از مفهوم تا معیار (مفهوم، ابعاد، مؤلفه‌ها، معیارها)، متکی به منابع حمایتی، سازمان‌دهی شدند؛ اما به‌طور کلی می‌توان گفت معیارهای برون‌سپاری، مقیاس‌ها و یا ملاک‌هایی هستند که با دستیابی به آن‌ها، فعالیت‌هایی برای برون‌سپاری انتخاب می‌شوند. به‌عنوان مثال: کاهش هزینه، افزایش کیفیت، افزایش بهره‌وری و ... ارزیابی نوع فعالیت‌ها به سازمان کمک می‌کند تا اهمیت و لزوم برون‌سپاری یک فعالیت را از لحاظ حفظ موقعیت رقابتی سازمان، مورد ارزیابی قرار دهد (مک لاورور، ۲۰۰۵).

با توجه به مطالب فوق می‌توان نتیجه گرفت که به‌طور کلی فعالیت‌های هر سازمان به دو دسته اصلی

و غیراصولی تقسیم می‌شوند که برون‌سپاری فعالیت‌های غیراصولی توصیه اکثر نظریه‌پردازان است و در کل یکی از اهداف برون‌سپاری فعالیت‌های غیراصولی، بهبود تمرکز بر فعالیت‌های اصلی است؛ بنابراین فعالیت‌های اصلی اصولاً یا برون‌سپاری نمی‌شوند و یا بعد از فعالیت‌های غیراصولی برون‌سپاری می‌شوند. در این پژوهش بر آن شدیم به‌منظور شناسایی فعالیت اصلی و یا غیراصولی حوزه آموزش دانشگاه، کلیه فعالیت‌ها توسط خبرگان جامعه آماری به چالش کشیده شود و پس از آن متناسب با معیارها، فعالیت‌ها اولویت‌بندی گردد. بدیهی است برای هرگونه تصمیم‌گیری نیازمند به یک سری معیارهای تصمیم‌گیری هستیم که در این پژوهش با توجه به تقسیم‌بندی معیارها به دو دسته کلی سازمانی و محیطی این کار صورت گرفت که در بخش‌های آتی بیشتر به آن‌ها پرداخته خواهد شد.

در زمینه تحقیقات صورت گرفته در داخل کشور می‌توان به قنبری، برزگر و جبهی آبادی، حاجی‌زاده اصل (۱۳۹۹) اشاره کرد که در پژوهش خود با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر برون‌سپاری، نگهداری و تعمیرات در آماد پشتیبانی فرماندهی انتظامی استان همدان با رویکرد «AHP» نشان دادند که پنج عامل اصلی به ترتیب شامل عامل مدیریتی، فرآیندی، محیطی، ارزیابی و نظارت و درنهایت ارتباطات و قراردادهای برون‌سپاری اثر دارند که در این میان عامل مدیریتی بیشترین اهمیت و ارتباطات و قراردادهای کمترین اهمیت را به خود اختصاص دادند. هم‌چنین یزدان پناه و مؤمنی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی سطوح برون‌سپاری آموزش از دیدگاه کارشناسان آموزش ادارات دولتی خراسان جنوبی» دریافتند که اکثر کارشناسان آموزش ادارات دولتی استان خراسان جنوبی با برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی در ابعاد هدف، حیطه، محتوا، مدت و فرایند آموزش موافق‌اند. در این راستا بهرامی و ملکی (۱۳۹۴) در اثر خود با عنوان «انتخاب مؤسسه آموزشی مناسب به‌منظور برون‌سپاری آموزش‌های سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه قم)» با رویکرد جامع ANPBOCR، پس از تعیین معیارهای مؤثر و وابستگی میان معیارها نشان دادند که مدیران هنگام به‌کارگیری راهبرد برون‌سپاری آموزشی، ابتدا باید به بررسی مزایا، هزینه‌ها، فرصت‌ها و ریسک‌های حاصل از این برون‌سپاری پرداخته، سپس با در نظر گرفتن این موارد و الویت‌بندی مؤسسات آموزشی موردنظر، در صورت مفید بودن این راهبرد برای سازمانشان، اقدامات بعدی را در جهت پیاده‌سازی آن انجام دهند.

خراسانی، قهرمانی و میراحمدی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «چالش‌های برون‌سپاری آموزش به مؤسسات ارائه‌دهنده آموزش» نشان دادند که مهم‌ترین نقاط قوت برون‌سپاری به مؤسسات ارائه‌دهنده 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 است. قاضی‌زاده فرد و اتابکی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی» با هدف ارائه الگوی فرآیندی مناسب برای برون‌سپاری در این سازمان‌ها، توانست الگوی یاد شده را در پنج مرحله، انتخاب فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری برون‌سپاری، انتخاب تأمین‌کنندگان با عقد قرارداد و انتقال خدمات تشریح و ملاحظه‌هایی که سازمان‌های نظامی در هر یک از مراحل باید در نظر بگیرند را نیز ارائه داد.

در زمینه پژوهش‌های انجام گرفته در خارج از کشور نیز می‌توان به پژوهش بیتس، تی چوی، ای کیم (۲۰۲۱) اشاره کرد آن‌ها در پژوهشی با عنوان «برون‌سپاری خدمات آموزشی در کره جنوبی، انگلیس و هنگ‌کنگ: یک تحلیل گفتمانی» بیان داشتند که برون‌سپاری خدمات آموزشی به‌طور گسترده‌ای در سطح بین‌المللی به‌عنوان یک «راه‌حل آزمایش‌شده» برای رفع مشکلات مختلف آموزشی از جمله مدیریت مدرسه، طراحی برنامه درسی و برنامه آموزشی و هم‌چنین برقراری نظم و انضباط در بین دانش‌آموزان مورد استفاده قرار گرفته است. گفته می‌شود که واگذاری خدمات به اشخاص ثالث، اهداف سازمانی مانند

کارآیی، کیفیت و پیشرفت مدرسه را افزایش می‌دهد. با این حال، برون‌سپاری خدمات آموزشی ماهیتاً بر مرزهای کار معلمان تأثیر گذاشته است. وجود منطبق حل مسئله با استفاده از نهادینه‌سازی برون‌سپاری، مشکلات خاص خود را ایجاد می‌کند، از جمله تضعیف حرفه‌ای بودن معلمان، «تجاری‌سازی» مدارس و کاهش مأموریت‌ها. آموزشی آن‌ها.

سانگ (۲۰۱۰) در پژوهشی در شش دانشگاه دولتی کنیا به‌طور خاص به مطالعه چالش‌ها و فرصت‌های ایجاد شده توسط فعالیت‌های برون‌سپاری می‌پردازد. وی دریافت هرچند دانشگاه‌ها در برون‌سپاری درگیر برخی سیاست‌های کلی ابلاغ شده توسط دولت هستند لیکن هیچ چارچوب قانونی شناخته‌شده‌ای در این خصوص وجود ندارد. خدماتی چون عملیات تهیه و توزیع غذا، نگهداری و خدمات سرایداری در دانشگاه‌های دولتی برون‌سپاری می‌شود؛ و در انتها نتیجه می‌گیرد که در برون‌سپاری نباید تنها به صرفه‌جویی در هزینه‌ها پرداخت بلکه ارائه خدمات بهتر با پایداری بیشتر و بهنگام از اهمیت بیشتری برخوردار است و از طریق برون‌سپاری، دانشگاه قادر به قطع هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری و دستیابی به خواسته‌های رو به افزایش خود و جامعه اطراف خواهد شد.

کاپتا و همکاران^۱ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «برون‌سپاری در آموزش عالی» با هدف اندازه‌گیری میزان اجرا و میزان رضایت از برون‌سپاری در مؤسسات آموزش عالی با بهره از روشی پیمایشی در جامعه مدیران مدارس / معاونین مدارس خصوصی و دولتی در ایالات مریلند، کارولینای شمالی و ویرجینیا در ایالات متحده دریافتند که اکثر قریب به اتفاق مؤسسات در هر سه ایالت مورد بررسی تمایل به حفظ برون‌سپاری در مؤسسات خود دارند. این تحقیق نشان می‌دهد که انگیزه‌های احتمالی برای برون‌سپاری صرفه‌جویی در هزینه‌ها و محدودیت‌های بودجه‌ای، بهبود کیفیت خدمات و کارکنان، عدم توانایی، احساس عدم امنیت یا مسئولیت خدمات، کنترل از سوی نهادهای حاکم و فشار از سوی سایر رقبا است. همچنین آدامز و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهشی ملی که به مقایسه برون‌سپاری در آموزش عالی در طی سال‌های ۱۹۹۹-۱۹۹۸ و ۲۰۰۳-۲۰۰۴ پرداختند، اعلام کردند از بین ۵۸۲ نهاد آموزشی عمومی و دولتی، برون‌سپاری در فعالیت‌های چون فروش کتاب به میزان ۰/۶، نهارخوری به میزان ۰/۱ خدمات سرایداری ۰/۱، تعمیر و نگهداری به میزان ۰/۴ افزایش داشته است و در خدمات مالی به میزان ۰/۴ و سرویس‌های امنیتی به میزان ۰/۶ کاهش داشته است. آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که دانشگاه‌ها و کالج‌ها برای باقی ماندن در این محیط پر چالش همراه با افزایش هزینه، برای کسب درآمد ناچار هستند که به سازمانی لاغر تبدیل شوند و به این منظور می‌بایست از تعداد اعضای هیئت‌علمی تمام‌وقت بکاهند و از اعضای هیئت‌علمی قراردادی بیشتر استفاده کنند و به برون‌سپاری گسترده فعالیت‌های پشتیبانی بپردازند و در انتها بیان داشتند، دانشگاه‌ها با دقت در پیاده‌سازی این ساختار جدید می‌توانند خدمات باکیفیت بیشتر و عملیات کارآمدتری به دانشجویان ارائه دهند.

با بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده درباره «برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی» جنبه نوآوری پژوهش حاضر نسبت به سایر پژوهش‌ها را می‌توان در عوامل زیر برشمرد:

- استفاده از روشی آمیخته در جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل یافته‌ها و به‌کارگیری روش دلفی فازی، آنتروپی شانون و مدل چند شاخصه MADM به‌منظور دستیابی به اطلاعاتی واقعی؛
- تمرکز بر برون‌سپاری فعالیت‌های اصلی دانشگاه (فعالیت‌های آموزشی) در حالی که اکثر پژوهش‌ها به برون‌سپاری فعالیت‌های غیراصلی سازمان تأکید دارند؛
- تفاوت پژوهش در روش و نیز جامعه آماری نسبت به پژوهش‌های ذکر شده؛
- معرفی معیارهایی مشخص برای انتخاب فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری در دانشگاه‌های سازمانی

نتیجه پژوهش که با هدف بهبود و ارتقاء سطح برنامه‌ریزی و عملکرد سازمانی در دانشگاه مورد مطالعه می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش آمیخته و کاربردی حاضر به ابعاد مختلف زیر پرداخته است:

- دسته‌بندی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه سازمانی مورد مطالعه: پس از مطالعه اسناد بالادستی پرسشنامه مربوطه طراحی و در اختیار ۳۵ نفر از کارشناسان حوزه آموزش، خبرگان و اساتید قرار گرفت تا فعالیت‌های اصلی از فعالیت‌های غیراصلی تفکیک گردد.
- شناسایی معیارهای برون‌سپاری: ابتدا با استفاده از روش کیفی و مصاحبه عمیق با ۵ نفر از خبرگان که همگی مدیران ارشد سازمانی و دانشگاهی باتجربه خدمت و سیاست‌گذاری در حوزه آموزش به میزان حداقل ۱۰ سال بودند تا اشباع نظری ۵۰ معیار اولیه برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی مورد شناسایی قرار گرفت. این معیارها در قالب پرسشنامه‌ای باهدف تعیین میزان اهمیت هر یک از ۵۰ معیار در اختیار ۱۳ نفر دیگر از خبرگان سازمان قرار گرفت تا با انجام روش دلفی فازی، هر یک از معیارها که میانگین دی فازی آن‌ها از ۰/۷ کمتر بود از فهرست مجموعه معیارهای مؤثر حذف شود.
- تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری: با استفاده از روش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته با هدف تصمیم‌گیری چند شاخصه^۱ MADM بین گروهی از خبرگان و صاحب‌نظران امر آموزش دانشگاه به تعداد ۳۹ نفر به شکل هدفمند توزیع شد و با استفاده از روش تاپ سیس و آنترپوی شانون اولویت‌بندی فعالیت‌ها انجام گرفت.

هر چند موری و همکاران در سال ۱۹۸۵ به نقل از (حیبی، ایزدیار و سرافراز، ۱۳۹۳) بیان داشتند، تهدیدها برای اعتبار درونی و بیرونی در استفاده از روش دلفی می‌تواند با اجرای منطق فازی به حداقل برسد اما به‌منظور افزایش روایی تحقیق (اعتبار درونی و بیرونی) پرسشنامه دلفی سعی شد تا از مشارکت کنندگانی استفاده شود که در حوزه‌ی مربوطه صاحب دانش و تخصص بوده و از انگیزه و تمایل کافی برخوردار باشند و با استانداردهای رویه‌های تحقیق، پایایی این بخش افزایش یافت. از آنجایی که در این پژوهش به‌جز پرسشنامه دلفی فازی، دو پرسشنامه دیگر نیز توزیع گردیده است که عبارت‌اند از: پرسشنامه دسته‌بندی فعالیت آموزشی به دو دسته اصلی و غیراصلی و پرسشنامه تصمیم‌گیری چند شاخصه؛ بنابراین به‌منظور سنجش اعتبار یا روایی این ابزار و حصول اطمینان از اعتبار یا روایی پرسشنامه، سؤالات، گویه‌ها و طیف مورد استفاده به افراد صاحب‌نظر در رابطه با موضوع مورد مطالعه (اساتید رشته‌های مدیریت و مدیریت آموزشی) ارائه گردید. سپس گویه‌های مورد توافق در ابزار اندازه‌گیری لحاظ شد و بقیه مواردی که از نظر صاحب‌نظران ارتباط چندانی با موضوع نداشت حذف شدند. محقق با استفاده از ضریب آلفا کرونباخ میزان پایایی ابزارهای تحقیق خود را سنجید و آزمون اولیه در یک نمونه تصادفی شامل ۱۲ نفر از جامعه مدیران و کارشناسان آموزشی انجام و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها محاسبه شد.

در مورد روش تجزیه و تحلیل یافته‌ها، از آنجایی که این پژوهش درصدد بود تا زمینه تصمیم‌گیری مناسب را برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی جامعه هدف فراهم نماید، لذا فرایند تصمیم‌گیری چند

۱. این الگو برای انتخاب گزینه برتر در برون‌سپاری فعالیت‌ها استفاده می‌شود. معمولاً انتخاب، از تعیین سطح قابل قبول برای فعالیت‌ها و معیارها و مقایسه بین گزینه‌ها صورت می‌گیرد. الگوهای MADM به دودسته جبرانی و غیرجبرانی تقسیم می‌شوند. در این پژوهش، الگو غیرجبرانی مورد استفاده محقق قرار گرفته است، چرا که مبادله در بین معیارها صورت نگرفته، یعنی نقطه ضعف موجود در یک معیار با مزیت معیار دیگر جبران نمی‌شود، بنابراین هر معیار به‌تنهایی مطرح بوده و مقایسه‌ها به‌صورت معیار به معیار برای هر یک از فعالیت‌ها و معیارها انجام می‌پذیرد. در حالی که در الگو جبرانی امکان مبادله میان معیارها وجود دارد، به‌عبارت‌دیگر، تغییر در یک معیار می‌تواند تغییر در معیار دیگر را ایجاد نماید (مرادی و اخترکاو، ۱۳۸۸).

شاخصه MADM¹ مورد نظر محقق بوده است. این الگو برای انتخاب گزینه برتر در برون‌سپاری فعالیت‌ها استفاده شود.

نمودار فرآیند تصمیم‌گیری چند شاخصه پژوهش را می‌توان به شکل شماره ۱، ترسیم نمود.



شکل ۱. نمودار فرآیند تصمیم‌گیری چند شاخصه

لذا همان‌گونه که در نمودار شماره ۱ مشاهده می‌شود ابتدا شرکت‌کنندگان در این پژوهش شناسایی و انتخاب شده، سپس با تعیین معیارها، وزن‌دهی توسط جامعه انجام شد. میانگین به‌دست‌آمده از پاسخ جامعه با بهره‌گیری از روش آنتروپی شانون منجر به تعیین وزن نهایی در الگو شده و با استفاده از کد نویسی در Excel و روش تاپ سیس^۲ اولویت برون‌سپاری فعالیت‌های مبتنی بر معیارها ارائه شد.

یافته‌های پژوهش

الف- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش
ویژگی دو گروه از نمونه‌های آماری به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۱. ترکیب اعضای گروه دلفی فازی

اعضای گروه دلفی	پست سازمانی یا محل کار فعلی	تعداد عضو دلفی
اعضای سازمانی	معاون آموزش سازمان مربوطه	۲
	مشاور عالی آموزش دانشگاه	۱
	معاون آموزش دانشگاه	۲
	رئیس دانشکده	۱
	مدیر آموزشی	۲
اعضای هیئت علمی	دانشگاه مورد مطالعه	۳
	سایر دانشگاه‌ها	۲

تمامی اعضای فوق دارای بیش از ۲۵ سال سابقه خدمتی و دارای مدرک دکتری بودند.

1. Multiple Attribute Decision Making
2. Topsis

جدول ۲. ترکیب اعضا گروه روش تاپ سیس

تعداد عضو	پست سازمانی یا محل کار فعلی
۴	معاونین، خبرگان آموزش سازمان مربوطه
۸	مدیر گروه آموزشی
۵	رئیس دانشکده
۱۳	مدیر و کارشناسان امر آموزش
۹	اساتید، مدیران و مطلعین حوزه آموزش
۳۹	جمع

یافته‌ها نشان داد حدود ۴۶ درصد از خبرگان در سطح مدیران میانی و ارشد سازمان و دانشگاه مورد مطالعه قرار دارند بیش از نیمی دارای سابقه‌ای از ۲۱ تا ۳۰ سال خدمت بودند، نزدیک به ۸۰ درصد دارای مدرک دکتری و حدود ۸۲ درصد عضو هیئت علمی جامعه هدف بودند.

ب- یافته‌های استنباطی

یافته‌های حاصل از پژوهش به‌منظور پاسخ به سؤالات تحقیق به شرح زیر آورده شده است.

۱. فعالیت‌های آموزشی در دانشگاه سازمانی مورد مطالعه کدامند؟

برای پاسخ به سؤال فوق به‌عنوان اولین گام نسبت به شناسایی کلیه فعالیت‌های آموزشی دانشگاه اقدام شد. به این منظور فعالیت‌های آموزشی دانشگاه با استفاده از نقشه فرایندهای دانشگاه (BPM)، مطالعه اسناد و مدارک موجود در دانشگاه و مصاحبه‌های انجام شده با کارشناسان و مدیران حوزه آموزش مورد شناسایی قرار گرفت. در ادامه این فعالیت‌ها در چهار مفهوم نیازسنجی و امکان‌سنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی و نظارت دسته‌بندی گردید در انتها نیز با استعلام از خبرگان و کارشناسان حوزه آموزش نهایی‌سازی این فعالیت‌ها انجام گرفت. این فعالیت‌ها به شرح جدول شماره ۳ می‌باشد.

جدول ۳. فعالیت‌های آموزشی در دانشگاه سازمانی مورد مطالعه

الف- فعالیت‌های حوزه نیازسنجی و امکان‌سنجی

۱. شناسایی رشته‌ها و مقاطع جدید مورد نیاز سازمان
۲. تعیین نیازهای دانشی مورد نیاز رشته‌های تخصصی سازمان
۳. تعیین نیازهای رفتاری مورد نیاز رشته‌های تخصصی سازمان
۴. تعیین نیازهای مهارتی رشته‌های تخصصی سازمان
۵. تعیین نیازهای تربیتی رشته‌های تخصصی سازمان
۶. شناسایی حوزه‌هایی از برنامه آموزشی که نیاز به بهبود و به‌روزرسانی دارد
۷. نیازسنجی و تعیین آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان دانشگاه

ب: فعالیت‌های حوزه برنامه‌ریزی

۱. تعیین اهداف کلان دوره‌های آموزشی
۲. تدوین برنامه‌های تفصیلی دوره‌های آموزشی مورد نیاز
۳. پیگیری تصویب برنامه‌های تفصیلی دانشگاه در وزارت علوم و سایر مبادی ذی‌ربط

۴. شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های برنامه‌های درسی و آموزشی
۵. شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف برنامه‌های درسی و آموزشی
۶. بازنگری، اصلاح و به‌روزرسانی برنامه‌های آموزشی موجود
۷. تعیین روش‌های اجرای آموزش (حضور، از راه دور، مجازی و...)
۸. برنامه‌ریزی لازم و ایجاد زمینه همراه‌سازی و مشارکت رده‌های تخصصی سازمان مربوطه در آموزش
۹. تأمین (تألیف، ترجمه، تدوین، چاپ و نشر) متون آموزشی دوره‌ها متناسب با سرفصل‌های مصوب
۱۰. تدوین طرح درس‌های آموزشی
۱۱. تدوین دستور کارهای درس‌های مهارتی
۱۲. برآورد و تأمین فناوری‌های آموزشی لازم در طول فرآیند آموزش
۱۳. پیکره‌بندی و آماده کردن نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش
۱۴. طراحی کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز
۱۵. احداث و تجهیز کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز
۱۶. طراحی اردوگاه‌های آموزشی مورد نیاز
۱۷. احداث و تجهیز اردوگاه‌های آموزشی مورد نیاز
۱۸. برنامه‌ریزی و هماهنگی برای اجرای کارورزی دانشجویان
۱۹. برآورد و تأمین منابع انسانی مورد نیاز
۲۰. برآورد و تأمین بودجه مورد نیاز
۲۱. برآورد و تأمین سایر منابع سازمانی مورد نیاز
۲۲. برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های تعالی، ارتقای توانمندی‌ها و آماده‌سازی اساتید
۲۳. برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های تعالی، ارتقای توانمندی‌ها و آماده‌سازی مربیان

بخش ج: فعالیت‌های حوزه اجرا

۱. ثبت‌نام و تشکیل پرونده داوطلبان آزمون ورودی
۲. برگزاری آزمون ورودی کتبی و مصاحبه داوطلبان
۳. اجرای آزمون‌های ورودی جسمانی و روان‌شناختی داوطلبان
۴. تشکیل پرونده و ثبت‌نام پذیرفته‌شدگان آزمون ورودی
۵. آماده‌به‌کار نگه‌داشتن کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی
۶. برگزاری کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی
۷. تأمین ایاب و ذهاب اساتید مدعو
۸. برگزاری آزمون پایان‌ترم ادوار مختلف
۹. صدور مدارک پایان دوره

د: فعالیت‌های حوزه ارزیابی و نظارت

۱. نظارت و کنترل بر برنامه‌ریزی و اجرای آموزش نظری
۲. نظارت و کنترل بر برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های عملی
۳. ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های نظری
۴. ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های عملی
۵. ارزیابی و کنترل کیفی دانشجویان در پایان دوره‌ها
۶. دریافت بازخورد از رده‌های تخصصی در مورد کیفیت آموزش‌های ارائه‌شده پس از اتمام دوره‌ها
۷. شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب مربیان که با آموزش قابل‌رفع است
۸. ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد اساتید، مربیان و اساتید کار و انتخاب استاد نمونه دانشگاه
۹. کنترل و نظارت بر وظایف محوله به مدیران و کارکنان

همان‌طور که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، فعالیت حوزه نیازسنجی و امکان‌سنجی، شامل ۷ اقدام اساسی؛ فعالیت‌های حوزه برنامه‌ریزی در دانشگاه شامل ۲۶ اقدام اساسی؛ فعالیت‌های حوزه اجرا شامل ۹ اقدام اساسی و فعالیت‌های حوزه ارزیابی و نظارت نیز شامل ۹ اقدام اساسی می‌باشد. در ادامه به‌منظور تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی شناسایی‌شده نسبت به تعیین معیارهای تصمیم‌گیری اقدام شد.

۲- معیارهای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی در دانشگاه سازمانی مورد مطالعه کدام‌اند؟

برای کشف، رده‌بندی و دسته‌بندی مؤلفه‌ها و معیارها و تعیین روابط بین آن‌ها، از نظر خبرگان سازمانی استفاده شود. به این معنی که پس از مصاحبه عمیق با ۵ نفر از خبرگان و کارشناسان عالی سازمان مورد مطالعه در حوزه آموزش و با استفاده از روش کدگذاری ۷ مؤلفه و ۵۰ معیار در دو بعد سازمانی و محیطی شناسایی گردید. در ادامه پرسشنامه‌ای با هدف تعیین میزان اهمیت هر یک از ۵۰ معیار شناسایی شده، طراحی شد و در اختیار ۱۳ نفر از مدیران و کارشناسان و اساتید سازمان قرار گرفت. بدین‌صورت که از آن‌ها خواسته شد تا نظر خود را درباره اهمیت هر یک از این معیارها در تعیین راهبرد برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی دانشگاه، در قالب طیف لیکرت ۷ گزینه‌ای از میان گزینه‌های یک (خیلی کم) تا هفت (خیلی زیاد) اعلام کنند. پس از انجام روش دلفی فازی، هر یک از معیارها که میانگین دی فازی آن‌ها از ۰/۷ کمتر بود از فهرست مجموعه معیارهای مؤثر حذف شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه دلفی و تجزیه و تحلیل آن در محیط فازی، از میان ۵۰ معیار انتخاب شده جهت شناسایی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه مورد مطالعه جهت برون‌سپاری تنها ۲۰ معیار قابل‌پذیرش بود و ۳۰ معیار دیگر رد شد. جدول شماره ۴ معیارهای برون‌سپاری مورد پذیرش را نشان می‌دهد.

جدول ۴. معیارهای مورد پذیرش برون‌سپاری به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌ها

فازی‌دایی میانگین	معیارها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۷۳	جذب و به‌کارگیری منابع برون‌سازمانی	مدیریتی	ب س ا
۰/۷۴	سرعت بخشیدن به انجام فرایندها و فعالیت‌های آموزشی		
۰/۷۳	تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی		
۰/۷۲	انعطاف‌پذیری ساختار و کاهش پیچیدگی‌های آن		
۰/۷۱	راه‌اندازی شرکت دانش‌بنیان		
۰/۷۶	تعامل بارده‌های تخصصی سازمانی	راهبردی	
۰/۷۸	حفظ و ارتقای ارزش‌های سازمانی		
۰/۷۶	رعایت امنیت اطلاعات		
۰/۷۵	هماهنگی فعالیت‌های آموزش با مأموریت‌های سازمانی		
۰/۷۴	نگرش مسئولین سازمان به برون‌سپاری		
۰/۷۱	تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی		س ا
۰/۷۴	بودجه سازمانی	اقتصادی	
۰/۸۲	ارتقای وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی و...)		
۰/۷۷	به‌کارگیری منابع انسانی مجرب در فناوری آموزش	فناورانه	
۰/۷۰	سرعت تغییر فناوری در آموزش		
۰/۸۰	اعتماد به سازمان مربوطه و دانشگاه	اجتماعی	
۰/۷۸	ارزش‌آفرینی در جامعه با کار آفرینی		
۰/۷۴	قضاوت رسانه‌ها و جامعه از برون‌سپاری‌های سازمان		
۰/۷۳	رویکرد جهانی، با محوریت موضوع آموزش سازمان مورد مطالعه		
۰/۷۰	آشنایی جامعه با فعالیت‌های آموزشی دانشگاه		

در ادامه، معیارهای نهایی فوق در یک جلسه گروه کانونی معرفی و به بحث و شور گذاشته شد و به جهت ویژگی‌های مورد نظر سازمان، تعداد ۵ معیار از بین ۲۰ معیار به شرح جدول شماره ۵ شناسایی شدند:

جدول ۵. معیارهای نهایی مدل تصمیم‌گیری

معیارها	ردیف
تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی	۱
تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی	۲
حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی	۳
ارتقاء وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی و...)	۴
سرعت بخشیدن به انجام فرایندها و فعالیت‌های آموزشی	۵

۳- فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری در دانشگاه مورد مطالعه به لحاظ اولویت چگونه رتبه‌بندی می‌شوند؟

در مسائل تصمیم‌گیری چند شاخصه، داشتن و دانستن اوزان نسبی معیارهای موجود، گام مؤثری در فرایند حل مسئله و مورد نیاز است. در این مرحله، به‌منظور اجرای روش تاپ سیس و طراحی جداول ماتریس تصمیم‌گیری می‌بایست نسبت به محاسبه اوزان معیارها اقدام کرد. از این‌روی با کمک روش آنتروپی شانون نسبت به ارزیابی وزن‌ها اقدام گردید. ایده روش فوق، این است که هرچه پراکندگی در مقادیر یک شاخص، بیشتر باشد، آن معیار از اهمیت بیشتری برخوردار است.

از این‌روی جدول معیارها (جدول شماره ۶) و جداول فعالیت‌های آموزشی به تفکیک هر حوزه و در قالب علائم اختصاری تدوین گردید.

جدول ۶. معیارهای نهایی تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی

علائم اختصاری	معیارهای برون‌سپاری
C1	تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی
C2	تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی
C3	حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی
C4	ارتقاء وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی و...)
C5	سرعت بخشیدن به انجام فرایندها و فعالیت‌های آموزشی

۳-۱: اولویت‌بندی برون‌سپاری فعالیت‌های حوزه نیازسنجی و امکان‌سنجی
در این مرحله ابتدا معیارها در هریک از فعالیت‌های ۴ حوزه آموزش تحت عنوان امکان‌سنجی و نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت و ارزیابی به‌طور جداگانه وزن‌دهی شدند و پس از آن اولویت ۴ حوزه مورد اشاره به‌طور کلی و با توجه به معیارها مورد محاسبه قرار گرفت.

جدول ۷. فعالیت‌های آموزشی حوزه امکان‌سنجی و نیازسنجی به‌عنوان گزینه‌های قابل برون‌سپاری

علائم اختصاری	گزینه‌های قابل برون‌سپاری
A ₁	شناسایی رشته‌ها و مقاطع جدید مورد نیاز سازمان مورد مطالعه
A ₂	تعیین نیازهای دانشی مورد نیاز رشته‌های تخصصی سازمان مورد مطالعه
A ₃	تعیین نیازهای رفتاری مورد نیاز رشته‌های تخصصی سازمان مورد مطالعه
A ₄	تعیین نیازهای مهارتی رشته‌های تخصصی سازمان مورد مطالعه
A ₅	تعیین نیازهای تربیتی رشته‌های تخصصی سازمان مورد مطالعه
A ₆	شناسایی حوزه‌هایی از برنامه آموزشی که نیاز به بهبود و به‌روزرسانی دارد
A ₇	نیازسنجی و تعیین آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان دانشگاه

نتایج استخراج شده از روش آنتروپی شانون در حوزه امکان‌سنجی و نیازسنجی به شرح جدول شماره ۸ نشان داده شده است.

علائم استفاده شده در جداول زیر:

□: معیارهای برون‌سپاری A_n : فعالیت‌های کلیدی حوزه امکان‌سنجی و نیازسنجی
 جدول ۸. اوزان معیارها در حوزه امکان‌سنجی و نیازسنجی

C1	C2	C3	C4	C5
0.53*	0.44	.48	0.53*	0.51

براساس جدول شماره ۸ معیار اول و چهارم بالاترین وزن را دارند. بر مبنای اوزان فوق، رتبه‌بندی گزینه‌ها توسط روش تصمیم‌گیری چند شاخصه تاپ سیس انجام شده است.

جدول ۹. الویت‌بندی فعالیت‌های آموزشی حوزه امکان‌سنجی و نیازسنجی براساس فاصله از نقطه معیار

گزینه‌ها	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱
A_1	۲,۹۰	۶	۳,۲۷	۲	۳,۲۹
A_2	۳,۱۹	۲	۳,۱۹	۵	۲,۷۱
A_3	۳	۵	۲,۹۵	۶	۲,۴۸
A_4	۲,۹۵	۴	۳,۲۴	۴	۲,۵۷
A_5	۲,۹۵	۴	۳,۱۹	۲	۲,۸۱
A_6	۳,۵۷	۱	۳,۲۵	۲	۲,۸۱
A_7	۳,۰۵	۳	۳,۳۳	۱	۲,۹۰
میانگین کل	۳,۰۸	۳,۲	۲,۸۹	۲,۶۳	۳,۲۴

در بررسی، شناسایی و الویت‌بندی گویه‌های مربوط به شاخص حوزه نیازسنجی و امکان‌سنجی مشخص می‌شود. در بخش سرعت بخشیدن به انجام فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی گویه «شناسایی حوزه‌هایی از برنامه آموزشی که نیاز به بهبود و به‌روزرسانی دارد» با میانگین ۳,۵۷ در رتبه اول، گویه «تعیین نیازهای دانشی موردنیاز رشته‌های تخصصی سازمان مورد مطالعه» با میانگین ۳,۱۹ در رتبه دوم و گویه «نیازسنجی و تعیین آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان دانشگاه» در رتبه سوم قرار دارد. جهت ارتقاء وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی و...) گویه «نیازسنجی و تعیین آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان دانشگاه» با میانگین ۳,۳۳ در رتبه اول، گویه «شناسایی رشته‌ها و مقاطع جدید مورد نیاز سازمان مورد مطالعه» با میانگین ۳,۲۷ در رتبه دوم و گویه «شناسایی حوزه‌هایی از برنامه آموزشی که نیاز به بهبود و به‌روزرسانی دارد» با میانگین ۳,۲۵ در رتبه سوم قرار دارد. جهت حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی گویه «نیازسنجی و تعیین آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان دانشگاه» با میانگین ۳,۱۹ در رتبه اول، گویه «شناسایی حوزه‌هایی از برنامه آموزشی که نیاز به بهبود و به‌روزرسانی دارد» با میانگین ۳ در رتبه دوم و گویه «تعیین نیازهای تربیتی رشته‌های تخصصی سازمان مورد مطالعه» با میانگین ۲,۸۱ در رتبه سوم قرار دارد. جهت تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی گویه «نیازسنجی و تعیین آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان دانشگاه» با میانگین ۲,۹۰ در رتبه اول، گویه «شناسایی حوزه‌هایی از برنامه آموزشی که نیاز به بهبود و به‌روزرسانی دارد» و «تعیین نیازهای تربیتی رشته‌های

تخصصی سازمان مورد مطالعه» میانگین ۲,۸۱ در رتبه دوم و گویه «شناسایی رشته‌ها و مقاطع جدید مورد نیاز سازمان مورد مطالعه» با میانگین ۲,۶۷ در رتبه سوم قرار دارد. جهت تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی گویه «نیازسنجی و تعیین آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان دانشگاه» با میانگین ۳,۳۹ در رتبه اول، گویه «تعیین نیازهای دانشی مورد نیاز رشته‌های تخصصی سازمان مورد مطالعه» با میانگین ۳,۳۳ در رتبه دوم و گویه «شناسایی رشته‌ها و مقاطع جدید مورد نیاز سازمان مورد مطالعه» با میانگین ۳,۲۹ در رتبه سوم قرار دارد.

۳-۲: الویت‌بندی برون‌سپاری فعالیت‌های حوزه برنامه‌ریزی

جدول ۱۰. فعالیت‌های آموزشی حوزه برنامه‌ریزی به‌عنوان گزینه‌های قابل برون‌سپاری

علائم اختصاری	گزینه‌های قابل برون‌سپاری
A ₁	تعیین اهداف کلان دوره‌های آموزشی
A ₂	تدوین برنامه‌های تفصیلی دوره‌های آموزشی موردنیاز
A ₃	پیگیری تصویب برنامه‌های تفصیلی دانشگاه در وزارت علوم و مبادی ذی‌ربط
A ₄	شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های برنامه‌های درسی و آموزشی
A ₅	شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف برنامه‌های درسی و آموزشی
A ₆	بازنگری، اصلاح و به‌روزرسانی برنامه‌های آموزشی موجود
A ₇	تعیین روش‌های اجرای آموزش (حضور، از راه دور، مجازی و ..)
A ₈	برنامه‌ریزی لازم و ایجاد زمینه همراه‌سازی و مشارکت رده‌های تخصصی سازمان مورد مطالعه در آموزش
A ₉	تأمین (تألیف، ترجمه، تدوین، چاپ و نشر) متون آموزشی دوره‌ها متناسب با سرفصل‌های مصوب
A ₁₀	تدوین طرح درس‌های آموزشی
A ₁₁	تدوین دستور کارهای درس‌های مهارتی
A ₁₂	برآورد و تأمین فناوری‌های آموزشی لازم در طول فرآیند آموزش
A ₁₃	پیکره‌بندی و آماده کردن نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش
A ₁₄	طراحی کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز
A ₁₅	احداث و تجهیز کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز
A ₁₆	طراحی اردوگاه‌های آموزشی مورد نیاز
A ₁₇	احداث و تجهیز اردوگاه‌های آموزشی مورد نیاز
A ₁₈	برنامه‌ریزی و هماهنگی برای اجرای کارورزی دانشجویان
A ₁₉	برآورد و تأمین منابع انسانی مورد نیاز
A ₂₀	برآورد و تأمین بودجه مورد نیاز
A ₂₁	برآورد و تأمین سایر منابع سازمانی مورد نیاز
A ₂₂	برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های تعالی، ارتقای توانمندی‌ها و آماده‌سازی اساتید
A ₂₃	برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های تعالی، ارتقای توانمندی‌ها و آماده‌سازی مربیان

نتایج استخراج‌شده از روش آنتروپی شانون در حوزه برنامه‌ریزی به شرح جدول شماره ۱۱ نشان داده

شده است.

علائم استفاده‌شده در جداول زیر:

\square_n : معیارهای برون‌سپاری A_n : فعالیت‌های کلیدی حوزه برنامه‌ریزی
جدول ۱۱. اوزان معیارها در حوزه برنامه‌ریزی

C_1	C_2	C_3	C_4	C_5
0.58*	0.50	.51	0.57	0.54

براساس جدول شماره ۱۱ معیار اول بالاترین وزن را دارد. بر مبنای اوزان فوق، رتبه‌بندی گزینه‌ها توسط روش تصمیم‌گیری چند شاخصه تاپ سیس انجام شده است.
جدول ۱۲. الویت‌بندی فعالیت‌های حوزه برنامه‌ریزی براساس فاصله از نقطه معیار

گزینه‌ها	C_5		C_4		C_3		C_2		C_1	
	الویت	میانگین	الویت	میانگین	الویت	میانگین	الویت	میانگین	الویت	میانگین
A1	۱۵	۲,۵۲	۱۴	۲,۹۵	۱۲	۲,۷۶	۱۱	۲,۸۶	۹	۳,۴۳
A2	۱۱	۳	۱۱	۳,۱۴	۱۰	۲,۹۵	۱۵	۲,۴۸	۵	۳,۶۲
A3	۱۴	۲,۷۱	۹	۳,۳۳	۱۱	۲,۹۰	۱۵	۲,۳۸	۱۴	۲,۶۷
A4	۱۳	۲,۸۶	۵	۳,۵۲	۷	۳,۱۴	۱۳	۲,۷۱	۷	۳,۵۲
A5	۱۲	۲,۹۰	۷	۳,۳۸	۸	۳,۱۰	۱۴	۲,۶۷	۱۲	۳,۱۹
A6	۵	۳,۴۸	۵	۳,۵۷	۹	۳,۰۵	۱۲	۲,۷۶	۱۰	۳,۳۸
A7	۶	۳,۴۳	۱۱	۳,۱۴	۱۳	۲,۷۱	۶	۳,۳۳	۱۰	۳,۳۸
A8	۷	۳,۲۴	۶	۳,۴۳	۸	۳,۱۰	۱۰	۲,۹۵	۶	۳,۵۷
A9	۱	۴	۴	۳,۶۲	۱	۳,۶۲	۳	۳,۶۷	۲	۳,۸۶
A10	۱۲	۲,۹۰	۵	۳,۵۲	۹	۳,۰۵	۱۱	۲,۸۶	۱۰	۳,۳۸
A11	۸	۳,۱۹	۶	۳,۴۳	۶	۳,۱۹	۱	۳,۸۶	۵	۳,۶۲
A12	۱	۴	۲	۳,۸۱	۷	۳,۱۴	۵	۳,۴۳	۸	۳,۴۸
A13	۱	۴	۱	۴,۰۵	۷	۳,۱۴	۶	۳,۳۳	۱	۳,۹۵
A14	۳	۳,۶۲	۳	۳,۶۷	۷	۳,۱۴	۴	۳,۴۸	۴	۳,۷۱
A15	۲	۳,۷۱	۳	۳,۶۷	۲	۳,۵۲	۲	۳,۶۲	۳	۳,۸۱
A16	۷	۳,۲۴	۹	۳,۳۳	۷	۳,۱۴	۹	۳,۱۰	۱۲	۳,۱۹
A17	۲	۳,۷۱	۴	۳,۶۲	۳	۳,۴۳	۶	۳,۳۳	۴	۳,۷۱
A18	۷	۳,۲۴	۱۰	۳,۱۹	۵	۳,۲۴	۱۱	۲,۸۶	۱۰	۳,۳۸
A19	۹	۳,۱۰	۱۲	۳,۱۰	۱۳	۲,۷۱	۱۰	۲,۹۵	۷	۳,۵۲
A20	۱۰	۳,۰۵	۱۲	۳,۱۰	۹	۳,۰۵	۷	۳,۲۴	۱۱	۳,۲۹

A21	۲,۸۶	۱۳	۳	۱۳	۳,۰۵	۹	۳,۲۴	۷	۳,۱۰	۱۳
A22	۳,۵۷	۴	۳,۵۷	۴	۳,۳۳	۴	۳,۱۹	۸	۳,۳۸	۱۰
A23	۳,۲۴	۷	۳,۶۷	۳	۳,۱۹	۶	۳,۱۰	۹	۳,۶۲	۵
	۲,۹۰	۱۱	۲,۳۸	۱۵	۲,۶۷	۱۴				

در بررسی شناسایی و الویت‌بندی گویه‌های مربوط به شاخص فعالیت‌های حوزه برنامه‌ریزی مشخص می‌شود. در بخش سرعت بخشیدن به انجام فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی گویه‌های "تأمین (تألیف، ترجمه، تدوین، چاپ و نشر) متون آموزشی دوره‌ها متناسب با سرفصل‌های مصوب" و "برآورد و تأمین فناوری‌های آموزشی لازم در طول فرآیند آموزش" و "پیکره‌بندی و آماده کردن نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش" با میانگین ۴ در رتبه اول، گویه "احداث و تجهیز کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز" و "احداث و تجهیز اردوگاه‌های آموزشی مورد نیاز" با میانگین ۳,۷۱ در رتبه دوم و گویه "طراحی کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز" با میانگین ۳,۶۲ در رتبه سوم قرار دارد. جهت ارتقاء وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی و...) گویه "پیکره‌بندی و آماده کردن نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش" با میانگین ۳,۰۵ در رتبه اول، گویه "برآورد و تأمین فناوری‌های آموزشی لازم در طول فرآیند آموزش" با میانگین ۳,۸۱ در رتبه دوم و گویه‌های "طراحی کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز"، "احداث و تجهیز کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز" و "برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های تعالی، ارتقای توانمندی‌ها و آماده‌سازی مربیان" با میانگین ۳,۶۷ در رتبه سوم قرار دارد. جهت حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی گویه "تأمین (تألیف، ترجمه، تدوین، چاپ و نشر) متون آموزشی دوره‌ها متناسب با سرفصل‌های مصوب" با میانگین ۳,۶۲ در رتبه اول، گویه "احداث و تجهیز کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز" با میانگین ۳,۵۲ در رتبه دوم و گویه "احداث و تجهیز اردوگاه‌های آموزشی مورد نیاز" با میانگین ۳,۴۳ در رتبه سوم قرار دارد. جهت تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی گویه "تدوین دستور کارهای درس‌های مهارتی" با میانگین ۲,۸۶ در رتبه اول، گویه "احداث و تجهیز کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز" میانگین ۲,۶۲ در رتبه دوم و گویه "تأمین (تألیف، ترجمه، تدوین، چاپ و نشر) متون آموزشی دوره‌ها متناسب با سرفصل‌های مصوب" با میانگین ۳,۵۷ در رتبه سوم قرار دارد. جهت تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی گویه "پیکره‌بندی و آماده کردن نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش" با میانگین ۳,۹۵ در رتبه اول، گویه "تأمین (تألیف، ترجمه، تدوین، چاپ و نشر) متون آموزشی دوره‌ها متناسب با سرفصل‌های مصوب" با میانگین ۳,۸۶ در رتبه دوم و گویه "احداث و تجهیز کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز" با میانگین ۳,۸۱ در رتبه سوم قرار دارد.

۳-۳. الویت‌بندی برون‌سپاری فعالیت‌های حوزه اجرا

جدول ۱۳. فعالیت‌های آموزشی حوزه اجرا به‌عنوان گزینه‌های قابل برون‌سپاری

علائم اختصاری	گزینه‌های قابل برون‌سپاری
A ₁	ثبت‌نام و تشکیل پرونده داوطلبان آزمون ورودی
A ₂	برگزاری آزمون ورودی کتبی و مصاحبه داوطلبان
A ₃	اجرای آزمون‌های ورودی جسمانی و روان‌شناختی داوطلبان
A ₄	تشکیل پرونده و ثبت‌نام پذیرفته‌شدگان آزمون ورودی
A ₅	آماده‌به‌کار نگه داشتن کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی

A_6	برگزاری کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی
A_7	تأمین ایاب و ذهاب اساتید مدعو
A_8	برگزاری آزمون پایان‌ترم ادوار مختلف
A_9	صدور مدارک پایان دوره

نتایج استخراج‌شده از روش آنترپی شانون در حوزه اجرا به شرح جدول شماره ۱۴ نشان داده شده است.

علائم استفاده شده در جداول زیر:

C_n : معیارهای برون‌سپاری A_n : فعالیت‌های کلیدی حوزه برنامه‌ریزی
جدول ۱۴. اوزان معیارها در حوزه اجرا

C_1	C_2	C_3	C_4	C_5
۰,۶۰*	۰,۴۵	۰,۵۲	۰,۵۷	۰,۴۷

براساس جدول شماره ۱۴ معیار اول بالاترین وزن را دارد. بر مبنای اوزان فوق، رتبه‌بندی گزینه‌ها توسط روش تصمیم‌گیری چند شاخصه تاپ سیس انجام شد.

جدول ۱۵. الویت‌بندی فعالیت‌های حوزه اجرا براساس فاصله از نقطه معیار

گزینه‌ها	C_5		C_4		C_3		C_2		C_1	
	الویت	میانگین	الویت	میانگین	الویت	میانگین	الویت	میانگین	الویت	میانگین
A1	۸	۲,۱۴	۸	۳,۰۵	۷	۲,۹۵	۱	۲,۹۰	۵	۳,۴۳
A2	۷	۲,۳۸	۶	۳,۱۹	۹	۲,۸۶	۴	۲,۶۷	۶	۳,۳۳
A3	۳	۳,۲۴	۱	۳,۶۷	۵	۳,۲۴	۳	۲,۷۱	۵	۳,۴۳
A4	۳	۳,۲۴	۳	۳,۴۸	۸	۲,۹۰	۶	۲,۵۲	۴	۳,۵۲
A5	۴	۲,۸۶	۲	۳,۶۲	۲	۳,۶۲	۲	۲,۷۶	۴	۳,۵۲
A6	۲	۳,۲۹	۴	۳,۴۳	۱	۳,۷۶	۱	۲,۹۰	۱	۳,۶۶
A7	۱	۳,۳۳	۵	۳,۳۳	۳	۳,۵۲	۳	۲,۷۱	۲	۳,۶۱
A8	۶	۲,۶۷	۶	۳,۱۹	۴	۳,۳۸	۵	۲,۵۷	۳	۳,۵۶
A9	۵	۲,۷۶	۷	۳,۱۴	۶	۳,۱۰	۷	۲,۲۹	۷	۳,۱۰
		۲,۸۷		۳,۳۴		۳,۲۵		۲,۶۷		۳,۴۴

در بررسی شناسایی و الویت‌بندی گویه‌های مربوط به شاخص فعالیت‌های حوزه اجرا مشخص می‌شود. در بخش سرعت بخشیدن به انجام فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی گویه‌های "تأمین ایاب و ذهاب اساتید مدعو" با میانگین ۳,۳۳ در رتبه اول، گویه "برگزاری کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی" با میانگین ۳,۲۹ در رتبه دوم و گویه "تشکیل پرونده و ثبت‌نام پذیرفته‌شدگان آزمون ورودی" و "اجرای آزمون‌های ورودی جسمانی و روان‌شناختی داوطلبان" با میانگین ۳,۲۴ در رتبه سوم قرار دارد. جهت ارتقاء وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی و...) گویه "اجرای آزمون‌های ورودی جسمانی و روان‌شناختی

داوطلبان" با میانگین ۳,۲۴ در رتبه اول، گویه "آماده به کار نگه‌داشتن کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی" با میانگین ۳,۶۲ در رتبه دوم و گویه "تشکیل پرونده و ثبت‌نام پذیرفته‌شدگان آزمون ورودی" با میانگین ۳,۴۸ در رتبه سوم قرار دارد. جهت حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی گویه "برگزاری کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی" با میانگین ۳,۷۶ در رتبه اول، گویه "آماده به کار نگه داشتن کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی" با میانگین ۳,۶۲ در رتبه دوم و گویه "امین ایاب و ذهاب اساتید مدعو" با میانگین ۳,۵۳ در رتبه سوم قرار دارد. جهت تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی گویه‌های "ثبت‌نام و تشکیل پرونده داوطلبان آزمون ورودی" و "برگزاری کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی" با میانگین ۲,۹۰ در رتبه اول، گویه "آماده به کار نگه داشتن کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی" با میانگین ۲,۷۶ در رتبه دوم و گویه "اجرای آزمون‌های ورودی جسمانی و روان‌شناختی داوطلبان" با میانگین ۲,۷۱ در رتبه سوم قرار دارد. جهت تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی گویه "برگزاری کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی" با میانگین ۳,۶۶ در رتبه اول، گویه "تأمین ایاب و ذهاب اساتید مدعو" با میانگین ۳,۶۱ در رتبه دوم و گویه "برگزاری آزمون پایان‌ترم ادوار مختلف" با میانگین ۳,۵۶ در رتبه سوم قرار دارد.

۳-۴. الویت‌بندی برون‌سپاری فعالیت‌های حوزه ارزیابی و نظارت

جدول ۱۶. فعالیت‌های آموزشی حوزه ارزیابی و نظارت به‌عنوان گزینه‌های قابل برون‌سپاری

علائم اختصاری	گزینه‌های قابل برون‌سپاری
A ₁	نظارت و کنترل بر برنامه‌ریزی و اجرای آموزش نظری
A ₂	نظارت و کنترل بر برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های عملی
A ₃	ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های نظری
A ₄	ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های عملی
A ₅	ارزیابی و کنترل کیفی دانشجویان در پایان دوره‌ها
A ₆	دریافت بازخورد از پلیس‌های تخصصی در مورد کیفیت آموزش‌های ارائه شده پس از اتمام دوره‌ها
A ₇	شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان سازمان که با آموزش قابل رفع است
A ₈	ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد اساتید، مربیان و اساتید کار و انتخاب استاد نمونه دانشگاه
A ₉	کنترل و نظارت بر وظایف محوله به مدیران و کارکنان

نتایج استخراج شده از روش آنتروپی شانون در حوزه اجرا به شرح جدول شماره ۱۷ نشان داده شده است.

علائم استفاده شده در جداول زیر:

C_n: معیارهای برون‌سپاری A_n: فعالیت‌های کلیدی حوزه نظارت و ارزیابی

جدول ۱۷. اوزان معیارها در حوزه نظارت و ارزیابی

C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
۰,۵۶*	۰,۴۴	۰,۵۴	۰,۵۵	۰,۴۷

براساس جدول شماره ۱۷ معیار اول بالاترین وزن را دارد. بر مبنای اوزان فوق، رتبه‌بندی گزینه‌ها توسط روش تصمیم‌گیری چند شاخصه تاپ سیس انجام شد.

جدول ۱۸. الویت‌بندی فعالیت‌های حوزه ارزیابی و نظارت براساس فاصله از نقطه معیار

گزینه‌ها	C۵	C۴	C۳	C۲	C۱
	میانگین الویت	میانگین الویت	میانگین الویت	میانگین الویت	میانگین الویت
A1	۲,۷۱	۶	۳	۷	۲,۷۶
A2	۲,۸۶	۴	۳,۳۳	۳	۲,۹۵
A3	۳,۰۵	۲	۳,۲۹	۵	۳,۳۳
A4	۲,۹۰	۳	۳,۲۴	۴	۳,۳۳
A5	۲,۶۲	۷	۳,۲۴	۴	۳,۲۹
A6	۲,۴۸	۸	۳,۳۹	۲	۳,۰۵
A7	۳,۷۶	۱	۳,۵۲	۱	۳,۶۷
A8	۲,۳۳	۸	۳,۱۹	۶	۳,۰۵
A9	۲,۸۶	۴	۳,۳۳	۳	۲,۹۰
میانگین کل	۲,۸۴	۳,۲۸	۳,۱۴	۲,۷۱	۳,۶۳

در بررسی شناسایی و الویت‌بندی گویه‌های مربوط به شاخص حوزه ارزیابی و نظارت در بخش سرعت بخشیدن به انجام فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی گویه‌های "شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب مربیان دانشگاه که با آموزش قابل رفع است" با میانگین ۳,۷۶ در رتبه اول، گویه "ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های نظری" با میانگین ۳,۰۵ در رتبه دوم و گویه "ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های عملی" با میانگین ۲,۹۰ در رتبه سوم قرار دارد. جهت ارتقاء وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی و...) گویه "شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب مربیان دانشگاه که با آموزش قابل رفع است" با میانگین ۳,۵۲ در رتبه اول، گویه "دریافت بازخورد از رده تخصصی سازمان در مورد کیفیت آموزش‌های ارائه شده پس از اتمام دوره‌ها" با میانگین ۳,۳۹ در رتبه دوم و گویه‌های "کنترل و نظارت بر وظایف محوله به مدیران و کارکنان" و "نظارت و کنترل بر برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های عملی" با میانگین ۳,۳۳ در رتبه سوم قرار دارد. جهت حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی گویه "شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان که با آموزش قابل رفع است" با میانگین ۳,۵۲ در رتبه اول، گویه "دریافت بازخورد از رده تخصصی سازمان در مورد کیفیت آموزش‌های ارائه شده پس از اتمام دوره‌ها" و "ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های نظری" با میانگین ۳,۳۳ در رتبه دوم و گویه‌های "ارزیابی و کنترل کیفی دانشجویان در پایان دوره‌ها" با میانگین ۳,۲۹ در رتبه سوم قرار دارد. جهت تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی گویه‌های "شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان سازمان که با آموزش قابل رفع است" با میانگین ۳,۱۹ در رتبه اول، گویه "ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های عملی" و "ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های نظری" میانگین ۲,۸۶ در رتبه دوم و گویه "ارزیابی و کنترل کیفی دانشجویان در پایان دوره‌ها" با میانگین ۲,۷۱ در رتبه سوم قرار دارد. جهت تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی گویه "شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان سازمان که با آموزش قابل رفع است" با میانگین ۳,۲۴ در رتبه اول، گویه "کنترل و نظارت بر وظایف محوله به مدیران و کارکنان" با میانگین ۳,۸۶ در رتبه دوم و گویه "نظارت و کنترل بر برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های نظری" با میانگین ۳,۷۶ در رتبه سوم قرار دارد.

۵-۳. الویت‌بندی برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی در مجموع چهار حوزه
لیست فعالیت‌های حوزه ارزیابی و نظارت به‌عنوان گزینه‌های قابل برون‌سپاری در جدول شماره ۱۹ نشان داده شده است.

جدول ۱۹. فعالیت‌های آموزشی در مجموع ۴ حوزه به‌عنوان گزینه‌های قابل برون‌سپاری

علائم اختصاری	گزینه‌های قابل برون‌سپاری
A ₁	حوزه نیازسنجی و امکان‌سنجی
A ₂	حوزه برنامه‌ریزی
A ₃	حوزه اجرا
A ₄	حوزه نظارت و ارزیابی

نتایج استخراج‌شده از روش آنتروپی شانون در حوزه‌های فوق به شرح جدول شماره ۲۰ نشان داده شده است.

علائم استفاده شده در جداول زیر:

C_n: معیارهای برون‌سپاری A_n: فعالیت‌های کلیدی حوزه نظارت و ارزیابی
جدول ۲۰. اوزان معیارها در ۴ حوزه آموزش

فعالیت‌های آموزشی	C5	C4	C3	C2	C1
وزن نرمالیزه کردن	وزن نرمالیزه کردن	وزن نرمالیزه کردن	وزن نرمالیزه کردن	وزن نرمالیزه کردن	وزن نرمالیزه کردن
A1	0.51	1.58	0.48	1.17	0.53
A2	0.54*	1.78	0.51	1.54	0.58
A3	0.47	1.33	0.52	1.21	0.60*
A4	0.47	1.37	0.54*	1.18	0.56

براساس جدول شماره ۲۰ معیار اول بالاترین وزن را دارد. بر مبنای اوزان فوق، رتبه‌بندی گزینه‌ها توسط روش تصمیم‌گیری چند شاخصه تاپ سیس انجام شد.

در گام بعدی، فاصله هر یک از گزینه‌ها از ایده‌آل‌های مثبت و منفی یعنی d_i^+ و d_i^- محاسبه و معیار

$$C_i = \frac{d_i^-}{(d_i^- + d_i^+)}$$

ضریب نزدیکی تاپ سیس محاسبه شده است. نهایتاً براساس این معیار گزینه‌ها رتبه‌بندی شده است.

جدول ۲۱. الویت‌بندی براساس فاصله از نقطه معیار

فعالیت‌های آموزشی	C5	C4	C3	C2	C1
میانگین الویت	میانگین الویت	میانگین الویت	میانگین الویت	میانگین الویت	میانگین الویت
A1	۳,۱۰	۲	۳,۱۹	۴	۴
A2	۳,۲۹	۱	۳,۴۳	۱	۳,۵۱

۱	۳,۶۳	۲	۲,۷۱	۲	۳,۱۵	۱	۳,۴۷	۴	۲,۸۴	A3
۳	۳,۴۰	۳	۲,۶۷	۱	۳,۲۶	۳	۳,۳۴	۳	۲,۸۸	A4
	۳,۴۳*		۲,۷۷		۳,۱۰		۳,۳۵		۳,۰۲	میانگین کل

در بررسی شناسایی و الویت‌بندی فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری در دانشگاه مورد مطالعه مشخص می‌شود در بخش سرعت بخشیدن به انجام فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی شاخص برنامه‌ریزی با میانگین ۳,۲۹ در رتبه اول، شاخص نیازسنجی و امکان‌سنجی با میانگین ۳,۱۰ در رتبه دوم حوزه ارزیابی و نظارت با میانگین ۲,۸۸ در رتبه سوم و حوزه اجرا با میانگین ۲,۸۴ در رتبه چهارم قرار دارد. جهت ارتقاء وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی و...) شاخص اجرا با میانگین ۳,۴۷ در رتبه اول، برنامه‌ریزی با میانگین ۳,۴۳ در رتبه دوم، حوزه ارزیابی و نظارت با میانگین ۳,۳۴ در رتبه سوم و نیازسنجی و امکان‌سنجی با میانگین ۲,۹۰ در رتبه چهارم قرار دارد. جهت حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی شاخص حوزه ارزیابی و نظارت با میانگین ۳,۲۶ در رتبه اول، حوزه اجرا با میانگین ۳,۱۵ در رتبه دوم، برنامه‌ریزی با میانگین ۳,۱۲ در رتبه سوم و نیازسنجی و امکان‌سنجی با میانگین ۲,۹۰ در رتبه چهارم قرار دارد. جهت تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی شاخص برنامه‌ریزی با میانگین ۳,۰۶ در رتبه اول، حوزه اجرا با میانگین ۲,۷۱ در رتبه دوم، حوزه ارزیابی و نظارت با میانگین ۲,۶۷ در رتبه سوم و نیازسنجی و امکان‌سنجی با میانگین ۲,۶۶ در رتبه چهارم قرار دارد. جهت تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی شاخص حوزه اجرا با میانگین ۳,۶۳ در رتبه اول، برنامه‌ریزی با میانگین ۳,۵۱ در رتبه دوم، حوزه ارزیابی و نظارت با میانگین ۳,۴۰ در رتبه سوم و نیازسنجی و امکان‌سنجی با میانگین ۳,۱۹ در رتبه چهارم قرار دارد.

در نهایت پاسخ به سؤال اصلی مبنی بر **فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری در دانشگاه مورد مطالعه کدام‌اند؟** به شرح زیر آورده شده است.

جدول ۲۲. فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری در دانشگاه سازمانی مورد مطالعه

معیارهای تصمیم‌گیری حوزه آموزش	فعالیت آموزشی حوزه نیازسنجی	فعالیت آموزشی حوزه برنامه‌ریزی	فعالیت آموزشی حوزه اجرا	فعالیت آموزشی حوزه نظارت و ارزیابی
سرعت بخشیدن به انجام فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی	شناسایی حوزه‌های قابل بهبود آموزش	تأمین متون آموزشی - برآورد فناوری‌های آموزشی - پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش	تأمین ایاب و ذهاب اساتید مدعو	شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان
درآمدزایی ، صرفه‌جویی مالی و... ...	آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان	پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش	اجرای ورودی داوطلبان	شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان

شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان	برگزاری مناسب کلاس‌های نظری و عملی	تأمین (تألیف، ترجمه، تدوین، چاپ و نشر) متون آموزشی	آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان	حفظ و ارتقای ارزش‌های سازمانی
شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان	ثبت‌نام و تشکیل پرونده داوطلبان - برگزاری کلاس‌های نظری و عملی	تدوین دستور کارهای درس‌های مهارتی	آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان	تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی
شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان	برگزاری مناسب کلاس‌های نظری و عملی	پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش	آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان	تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی

با توجه به نتایج جدول شماره ۲۲ می‌توان دریافت «آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان» در حوزه نیازسنجی اولویت اصلی چهار معیار از پنج معیار می‌باشد و «پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش» در حوزه برنامه‌ریزی اولویت اصلی سه معیار می‌باشد. «برگزاری مناسب کلاس‌های نظری و عملی» اولویت اصلی دو معیار می‌باشد و جالب این است که «شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان» توسط هر پنج معیار جزء اولویت‌های اصلی برای برون‌سپاری قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

دنیا در حال تغییر و دگرگونی پرشتابی است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول شود و سازمانی شانس ماندگاری دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرهای محیطی پیرامون خود وفق دهد. تغییرهای محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند. در این میان شکل‌گیری روش‌های جدید مدیریتی که بر پایه کیفیت، سرعت و پیمان‌های همکاری بنا شده‌اند باعث گردیده تا سازمان‌ها از فعالیت‌های جاری به برنامه‌های توسعه‌ای روی آورند از این میان می‌توان به روش برون‌سپاری اشاره کرد. محقق با توجه به اهمیت امر آموزش کارکنان و نیز ضرورت بهره‌گیری از روش‌های نوین مدیریتی و اجرای مناسب آن، به بررسی برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی در دانشگاه مورد مطالعه اهتمام ورزید و در نهایت توانست فعالیت‌های آموزشی قابل برون‌سپاری در حوزه آموزش را شناسایی و معرفی نماید که در ادامه این نتایج به بحث گذاشته شده است.

در این راستا، ابتدا به منظور شناسایی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه، پس از بررسی و مطالعه اسناد و مدارک موجود در معاونت آموزش، طرح و برنامه دانشگاه و نقشه فرایندهای دانشگاه (BPM)، کلیه فعالیت‌های آموزشی حوزه آموزش شناسایی و در چهار گروه اصلی (نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی) دسته‌بندی شد. در ادامه با اخذ نظر خبرگان و کارشناسان حوزه آموزش، این فعالیت‌ها نهایی سازی شد. در نتیجه حوزه نیازسنجی و امکان‌سنجی، شامل ۷ فعالیت؛ حوزه برنامه‌ریزی شامل ۲۳ فعالیت؛ حوزه اجرا شامل ۹ فعالیت و حوزه ارزیابی و نظارت نیز شامل ۹ فعالیت شدند لازم به ذکر است که همه این فعالیت‌ها جزء فعالیت‌های غیراصلی دانشگاه محسوب می‌شدند، نکته‌ای که توسط سایر پژوهشگران نیز مورد تأکید قرار گرفته است، بدین‌گونه که (کراتکوسکی ۲۰۰۷، سنول ۲۰۰۵، سربخی گل و همکاران، ۲۰۱۱، سانگ ۲۰۱۰، هابرفیلد، ۲۰۰۲) نیز اذعان دارند که در برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی می‌توان بر فعالیت‌های غیراصلی و غیراستراتژیک آموزشی تمرکز داشت نه فعالیت‌های اصلی آموزش زیرا بخصوص در دانشگاه‌های سازمانی حرفه و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز در قالبی خاص و تعریف شده در جهت دستیابی به اهداف سازمان مورد نظر در دانشگاه تحت تابعیت آموزش داده می‌شود نه سایر دانشگاه‌ها.

پژوهشی در دانشگاه‌های دولتی کنیا نیز بر این یافته تأکید دارد که خدماتی چون عملیات تهیه و توزیع غذا، نگهداری و خدمات سرایداری قابل برون‌سپاری هستند و یا آدامزو همکاران (۲۰۰۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که دانشگاه‌ها و کالج‌ها باید به برون‌سپاری گسترده فعالیت‌های پشتیبانی بپردازند. عیسی‌نژاد (۱۳۹۴) نیز مانند پژوهش حاضر معتقد است که برای حداکثر کردن کارایی و اثربخشی سازمان، برون‌سپاری راهی جدید در ارتقای مهارت‌ها و بازارها است.

در ادامه به‌عنوان گام دوم نسبت به شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری برای انتخاب فعالیت آموزشی قابل برون‌سپاری اقدام شد که نتایج این بخش نیز نشان داد برای اخذ تصمیم می‌توان از پنج معیار زیر استفاده کرد که عبارت‌اند از:

سرعت بخشیدن به انجام فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی، درآمدزایی و صرفه‌جویی مالی، حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی، تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی، تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی. از آنجایی که محصولات فارغ‌التحصیل دانشگاه مورد مطالعه بلافاصله به‌عنوان نیروی انسانی سازمان در چرخه جذب و به‌کارگیری درون‌سازمانی قرار می‌گیرند لذا می‌توان درک کرد که افزایش سرعت انجام فعالیت‌های آموزشی یکی از دغدغه‌های جامعه آماری بوده است. از سوی دیگر با توجه به محدودیت منابع مالی کشور، این دانشگاه را نیز مانند سایر دانشگاه‌ها به‌سوی صرفه‌جویی در هزینه‌ها و درآمدزایی پیش برده است به‌طوری که اثر آن به‌عنوان یک معیار برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی مورد ملاحظه است.

در ادامه‌ی مقایسه معیارهای این تحقیق با معیارهای معرفی شده در سایر پژوهش‌ها و نظریات مطرح شده از جمله نظریه هزینه‌های اقتصادی ویلیام سون در سال (۱۹۷۵) و سیمونه (۲۰۱۱) و نظریات افرادی چون هال (۲۰۰۶) مشخص می‌گردد که مؤلفه‌ی صرفه‌جویی در هزینه از جمله مؤلفه‌های مورد تأکید جهت برون‌سپاری فعالیت‌ها می‌باشد؛ که داده‌های حاصل از این پژوهش نیز بر این نکته تأکید دارد. اگرچه، تعدادی از صاحب‌نظران چون (گالاناک، برانتاس، گالاناک و همکاران، ۲۰۰۸، گاینی، کلاس، ۲۰۰۳، لیمباچ، ۲۰۰۵) معتقد بودند که فعالیت‌های آموزشی به‌منظور توسعه سرمایه‌های فکری است و نباید به‌عنوان هزینه مورد توجه باشد.

دانشگاه‌های سازمانی به‌عنوان یک نهاد وابسته به سازمان‌های خاص به‌شدت تحت تأثیر ارزش‌ها و ضوابط و قوانین حاکم بر سازمان متبوع خود هستند، لذا طبیعی است که این دانشگاه‌ها برای هرگونه فعالیت خود از جمله برون‌سپاری تحت تأثیر معیاری به‌عنوان حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی باشند. این در حالی است که سایر دانشگاه‌ها شاید هیچ‌گاه به این موضوع به‌عنوان یک معیار توجه نکنند هرچند آن‌ها نیز در درون خود دارای ارزش‌ها و هنجارهای قابل‌احترام و لازم‌الاجرا هستند. معیار چهارم برای تصمیم‌گیری تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردی‌های آموزشی است. در یک سازمان اجرای فعالیت‌های اصلی و کلیدی که علت وجودی آن سازمان می‌باشد یکی از بزرگ‌ترین خواسته‌های تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران سازمانی است لذا انجام هر اقدامی به‌منظور تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی می‌تواند مورد توجه و استقبال قرار گیرد. لذا بدیهی است که تمرکز بر فعالیت‌های اصلی و استراتژیک آموزشی به‌عنوان یک معیار برون‌سپاری مورد توجه واقع گردد، تا به این وسیله با چابک‌سازی سازمان فرصت و امکانات مناسب‌تری برای تمرکز بر فعالیت‌های اصلی و کلیدی آن فراهم نمود تا کارکنان با تمرکز و فراغت بال بیشتر بتوانند به امر مهم آموزش از جمله طراحی دوره‌های آموزش نظری، عملی و مهارتی مبادرت ورزند. آخرین معیار برون‌سپاری تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی است. تمرکززدایی و گسترش انعطاف سازمانی نیز در این دانشگاه‌ها می‌تواند زمینه‌های لازم برای توسعه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را برای این دانشگاه‌ها فراهم نماید. یکی از معایب قابل بحث دانشگاه‌های سازمانی برخورداری آن‌ها از محیطی خشک و غیرقابل انعطاف و به دور از جریان علمی موجود در سایر جوامع و پایگاه‌های علمی از جمله دانشگاه‌ها می‌باشد و این امر خود به‌مرور منجر به جاماندگی علمی و محیطی می‌شود و شکوفایی و نوآوری در این دانشگاه‌ها به فراموشی گذاشته خواهد شد لذا ایجاد زمینه مناسب برای تمرکززدایی و گسترش تعاملات

علمی و تخصصی زمینه رشد و شکوفایی را فراهم خواهد کرد لذا به‌عنوان یکی از معیارهای برون‌سپاری می‌تواند کاملاً قابل‌توجه باشد. در ادامه پژوهش پس از شناسایی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه و نیز معیارهای تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری این فعالیت‌ها نسبت به رتبه‌بندی فعالیت‌های قابل برون‌سپاری با توجه به معیارها اقدام شد.

در تبیین یافته‌های این بخش می‌توان گفت، با استفاده از معیار سرعت بخشیدن به انجام فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی در بعد نیازسنجی فعالیت‌شناسایی حوزه‌های قابل بهبود آموزش، در بعد برنامه‌ریزی آموزش تأمین متون آموزشی- برآورد فناوری‌های آموزشی- پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش و در بعد اجرای آموزش فعالیت تأمین ایاب و ذهاب اساتید مدعو و درنهایت در بعد نظارت و ارزیابی شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان قرار دارد.

با استفاده از معیار درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی و...، در بعد نیازسنجی شناسایی آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان در بعد برنامه‌ریزی پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش، در بعد اجرا نیز برگزاری آزمون‌های ورودی داوطلبان و درنهایت در بعد نظارت و ارزیابی نیز فعالیت‌شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان قرار دارد.

با استفاده از معیار حفظ و ارتقای ارزش‌های سازمانی، در بعد نیازسنجی، فعالیت‌شناسایی آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان، در بعد برنامه‌ریزی فعالیت آموزشی تأمین (تالیف، ترجمه، تدوین، چاپ و نشر) متون آموزشی، در بعد اجرای آموزشی، فعالیت برگزاری مناسب کلاس‌های نظری و عملی و درنهایت در بعد نظارت و ارزیابی، فعالیت آموزشی شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان قرار دارد.

با استفاده از معیار تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی، در بعد نیازسنجی فعالیت‌های آموزشی، شناسایی آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان، در بعد برنامه‌ریزی نیز فعالیت تدوین دستور کارهای درس‌های مهارتی و در بعد اجرا فعالیت آموزشی ثبت‌نام و تشکیل پرونده داوطلبان -برگزاری کلاس‌های نظری و عملی و در بعد نظارت و ارزیابی فعالیت‌شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان قرار دارد.

با استفاده از معیار تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی، در بعد نیازسنجی فعالیت‌شناسایی آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان، در بعد برنامه‌ریزی فعالیت پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش، در بعد اجرا، فعالیت برگزاری مناسب کلاس‌های نظری و عملی و درنهایت در بعد نظارت و ارزیابی فعالیت‌شناسایی موانع موجود در عملکرد کارکنان قرار دارد.

درنهایت یافته‌های پژوهش نشان داد «آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان» در حوزه نیازسنجی اولویت اصلی چهار معیار از پنج معیار می‌باشد و «پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش» در حوزه برنامه‌ریزی اولویت اصلی سه معیار می‌باشد. «برگزاری مناسب کلاس‌های نظری و عملی» اولویت اصلی دو معیار می‌باشد و جالب این است که «شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان» توسط هر پنج معیار جزء اولویت‌های اصلی برای برون‌سپاری قرار گرفته است.

این یافته‌ها مؤید این است که در سال‌های اخیر رویکرد مدیران ارشد سازمان و دانشگاه بر ارتقای آموزش و ارج نهادن بر کارکنان از جمله اساتید تمرکز یافته است. لذا ملاحظه می‌شود که توسط چهار معیار «آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان» و توسط پنج معیار «شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان» مورد تأکید می‌باشد. جالب این است که آموزش و افزایش انگیزه خدمتی کارکنان با برطرف کردن موانع عملکردی، هر دو می‌تواند در پویایی و شکوفایی سازمان مؤثر واقع شود و در سایه این هدف است که می‌توان انتظار داشت سازمان با گام‌هایی مستحکم‌تر در جهت دستیابی به اهداف خود حرکت کند چون اهمیت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانی بر کسی پوشیده نیست و جالب‌تر آنکه جامعه آماري موردپژوهش نشان دادند که این مهم را در سایه برون‌سپاری می‌توان محقق نمود.

از سوی دیگر یافته‌ها نشان داد، پس از منابع سازمانی که در واقع نرم‌افزار هر سازمانی محسوب می‌شوند به سخت‌افزار سازمان توجه ویژه شده است و فعالیت «پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع

آموزش» توسط سه معیار از پنج معیار برون‌سپاری انتخاب شده است که دلیل آن را شاید بتوان اهمیت در دست‌یابی به آخرین تکنولوژی و دستاوردهای فن آورانه در این زمینه دانست.

با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان به پیشنهادات اجرایی چون موارد زیر اشاره کرد:

- در حوزه نیازهای آموزشی: از آنجایی که «شناسایی مقولاتی از برنامه آموزشی که نیاز به بهبود و به‌روزرسانی دارد» در اولویت اول قرار گرفته است. پیشنهاد می‌شود معاونت آموزش دانشگاه با اخذ مجوزهای لازم نسبت به بکارگیری سازمان‌ها و افراد متخصص بیرون از دانشگاه و سازمان که بدون جانب‌داری و بی‌طرفانه بتوانند حلاءهای آموزشی را شناسایی و متناسب با آن نقطه ضعف‌های حوزه آموزش را معرفی کند اقدام نماید. این فرایند می‌تواند به‌منظور صرفه‌جویی در منابع در قالبی استاندارد و مشخص اجرا شود. در این راستا تعیین نیازهای دانشی و تربیتی رشته‌های تخصصی سازمان در اولویت بعدی قرار دارد که به این منظور مشارکت تنگاتنگ رده‌های عملیاتی سازمان به‌عنوان رده تخصصی و مصرف‌کنندگان عمده محصولات دانشگاه قابل توجه است. بدیهی است که پس از شناسایی نیازهای آموزشی و دانشی نیازسنجی و تعیین آموزش‌های مورد نیاز اساتید و مربیان دانشگاه هم از اولویت بالایی برخوردار است که به این منظور نیز می‌توان از مشارکت دانشگاه‌های کشور و رده‌های تخصصی سازمان بخصوص در درس مهارتی استفاده کرد تا با آموزش‌های مناسب دانش، مهارت و تخصص اساتید به روز گردد. لذا نظرسنجی از اساتید به‌عنوان مشتریان این خدمات منجر به شناسایی نیازهای واقعی آن‌ها از طریق روش‌های مختلف آموزش به‌صورت حضوری، غیرحضوری، خودخوان و یا معرفی اساتید به آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌های مناسب خواهد شد. گفتنی است یکی از راه حل‌های مناسب و قابل توجه در شناسایی واقعی نیازها پیوند دو رده آموزش و رده کاربر در سازمان می‌باشد به این منظور پیشنهاد می‌شود که آموزش پاره‌ای از درس تخصصی دانشجویان در رده تخصصی خارج از دانشگاه انجام گیرد و به نوعی برون‌سپاری شود و یا بخشی از امکانات و فضای دانشگاه در اختیار رده تخصصی قرار گیرد و کارشناسان خبره آن‌ها مبادرت به آموزش مفاهیم تخصصی در دانشگاه اقدام نمایند. بدیهی است این‌گونه آخرین مهارت‌ها در حوزه تخصصی و شغلی در اختیار دانشجویان قرار خواهد گرفت.

- در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی: پیشنهاد می‌شود به‌منظور سرعت بخشیدن به انجام فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی تأمین (تألیف، ترجمه، تدوین، چاپ و نشر) متون آموزشی ضمن رعایت ملاحظات سازمانی، آماده‌سازی متون آموزش به بیرون از دانشگاه و ناشران و نویسندگان داخل و یا خارج از سازمان واگذار شود و پیکره‌بندی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سیستم جامع آموزش دانشگاه نیز با توجه به گستره فعالیت‌ها و رشته‌ها و تعداد دانشجویان دانشگاه به‌منظور انجام بکارچهارچوب، منسجم، سریع و اصولی فعالیت‌های آموزشی در دانشکده‌ها تحت تابعیت در دستور کار برون‌سپاری قرار گیرد. وجود یک سیستم جامع آموزشی با توجه به نیازهای بومی و سازمانی ضروری و قابل توجه می‌باشد. هم‌چنین طراحی و احداث و تجهیز کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز، احداث و تجهیز اردوگاه‌های آموزشی نیز می‌تواند طی برنامه‌ریزی مناسب به سازمان‌ها و رده‌های تخصصی مناسب واگذار گردد.

- در حوزه اجرای آموزش: پیشنهاد می‌شود تا برگزاری مناسب کلاس‌های نظری و عملی با توجه به ضرورت‌های سازمان، زندگی خوابگاهی، آموزش‌های مهارتی و فوق برنامه دانشجویان انجام گیرد. تا ضمن حصول به نتایج مطلوب از تداخل این برنامه‌ها جلوگیری به عمل آید و به این منظور می‌توان دوره آموزشی دانشجویان را به دو دوره مجزای عملی و نظری تقسیم کرد و در دوره اول که با توجه به تعداد درس نظری در سه ترم اول می‌باشد آموزش درس نظری و در بخش دوم که ۵ ترم بعدی آموزش را به خود اختصاص می‌دهد درس دوره عملی و مهارتی اجرا شود و همان‌گونه که در بالا نیز اشاره شده پیشنهاد می‌شود این بخش عملی به رده‌های تخصصی ناجا برون‌سپاری شود. هم‌چنین در حوزه اجرای آموزش، با توجه به حجم فعالیت‌های آموزشی در دوران ثبت‌نام و پذیرش دانشجویان پیشنهاد می‌شود برای افزایش سرعت و کاهش زمان و هزینه فرایندها، تشکیل پرونده و ثبت‌نام پذیرفته‌شدگان آزمون ورودی با رعایت ملاحظات سازمان به افراد یا متولیان واجد شرایط واگذار تا به صورت الکترونیکی و از راه دور انجام گیرد. هم‌چنین پیشنهاد

می‌شود اجرای آزمون ورودی جسمانی و روان‌شناختی داوطلبان به بخش بهداشت و درمان سازمان با حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی واگذار کرد و نیز می‌توان آماده به کار نگه داشتن کلاس‌های نظری و عملی در طول نیمسال تحصیلی، جهت تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردهای آموزشی به شرکت‌های خصوصی حوزه آموزش که مورد تأیید سازمان باشند واگذار گردد.

- در حوزه نظارت و ارزیابی آموزشی: پیشنهاد می‌شود شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان مد نظر ویژه مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی قرار گیرد. زیرا کارکنان بازوهای اجرایی هر سازمان محسوب می‌گردند و کم توجهی به عملکرد مطلوب آن‌ها منجر به تأخیر در دسترسی به اهداف سازمانی می‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌شد که ارزیابی شیوه‌ها و روش‌های اجرای آموزش‌های نظری، عملی و مهارتی برون‌سپاری گردد و از سوی دیگر شناسایی و اولویت‌بندی گویه‌های مربوط به شاخص حوزه ارزیابی و نظارت می‌تواند به افراد و شرکت‌های متخصص بیرون از دانشگاه واگذار شود. امروزه تدوین دستورالعمل‌ها و کارسنجی و زمان‌سنجی فعالیت‌های آموزشی به‌منظور تنظیم چک لیست‌ها و فرم‌های مناسب ارزیابی عملکرد حوزه آموزش کاملاً تخصصی و علمی است لذا به‌منظور بهره‌گیری از آخرین دانش‌ها و تجارب در این خصوص می‌توان طراحی و تنظیم آن را به افراد و یا شرکت‌های متخصص واگذار نمود. بدیهی است دریافت بازخورد از رده تخصصی سازمان به‌عنوان کاربران اصلی محصولات دانشگاه، می‌تواند در مسیر ارزیابی و ارتقاء کیفیت آموزش بسیار مهم و اثرگذار باشد. انجام پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی روبرو بود از جمله، در مرحله کیفی پژوهش راه‌اندازی چند جلسه گروه کانونی با شرکت کارشناسان، اساتید و مدیران گروه آموزشی مربوطه در کنار مصاحبه با خبرگان می‌توانست جمع‌آوری داده‌های کیفی را تسریع نماید. از آنجایی که جامعه مورد مطالعه، یک دانشگاه سازمانی بود، قدرت تعمیم یافته‌های این پژوهش در سایر دانشگاه‌های کشور کاهش یافته و تنها در دانشگاه‌های مهارتی و سازمانی قابلیت تعمیم دارد.

در ادامه پیشنهاد می‌شود، اولاً مدیران و تصمیم‌گیران سازمان نسبت به راه‌اندازی شورای تخصصی برون‌سپاری فعالیت‌های دانشگاه اقدام نمایند تا این متولی واحد در امر برون‌سپاری، پیمانکاران مناسب را شناسایی نماید و با در نظر گرفتن ملاحظات سازمانی فعالیت آموزشی شناسایی شده را (که در اولویت اول آن نیز شناسایی موانع موجود در عملکرد مطلوب کارکنان می‌باشد) به آن‌ها واگذار نمایند. نکته قابل توجه این است که حتماً پیمانکار انتخاب شده توسط کارکنان مورد پذیرش قرار گیرد و قابل اعتماد باشد و در حفظ اسرار کارکنان و سازمان کوشا باشد تا همراهی کارکنان را به همراه داشته باشد و از سوی دیگر با مأموریت‌ها، وظایف و محدودیت‌های دانشگاه نیز آشنایی داشته باشد.

در انتها می‌توان گفت، عدم وجود اهداف واضح و روشن می‌تواند مشکلات متعددی را در مدیریت فرایند برون‌سپاری در حوزه‌های گوناگون از قبیل انتخاب مناسب‌ترین رابطه با تأمین‌کنندگان و مدیریت این رابطه و نیز ساختار قراردادها ایجاد نماید. تدوین اهداف روشن و واضح به مدیران سازمان کمک خواهد کرد تا به‌طور اثربخش استراتژی برون‌سپاری را به‌کارگیرند، از جمله اهداف برون‌سپاری که در این پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفته است عبارت‌اند از: ارتقای وضعیت مالی (درآمدزایی، صرفه‌جویی مالی)، تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های کلیدی و اجرای راهبردی آموزش، تمرکززدایی از فعالیت‌های آموزشی، حفظ و ارتقاء ارزش‌های سازمانی، سرعت بخشیدن به انجام فرایندها و فعالیت‌های آموزشی.

References

منابع

- Abdul Hamid, N. A. & Suberaman, R. (2009). *IT/IS outsourcing relationship factors in higher education institution: behavioral dimensions from client perspectives*. International Journal of Human and Social Sciences, 4(12), 902-9
- Adams III, O. L. Guarino, A. J. Robichaux, R. R. & Edwards, T. L. (2004). *A Comparison of Outsourcing in Higher Education, 1998-99 and 2003-04*. Journal of Educational Research & Policy Studies, 4(2), 90-110.
- Akbari Jokar, M. and Asadollahi, A. (2014). Outsourcing the training management of

organizations and selection criteria (3PT) as partners of fourth party training organizations (4PT), the third national conference on organizational training pathology with a practical approach based on experiences Executive in Organizations, Tehran, <https://civilica.com/doc/333673>

Allen, M. (2002). *The corporate university*. New York: Amacom

Bagheri, M. and Ebrahimi, A. and Kiani, M. (2016). *Designing a model to identify outsourced activities in universities (Case study: Shiraz University)*. Public Management Perspectives, - (27), 123-143. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=347700>

Barati, O. Najibi, M., Yusefi, A. R., Dehghan, H., & Delavari, S. (2019). *Outsourcing in Shiraz University of Medical Sciences; a before and after study*. Journal of the Egyptian Public Health Association, 94(1), 1-8.

Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). *Why does affect matter in organizations?*. *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.

Bates, A., Choi, T. H., & Kim, Y. (2021). *Outsourcing education services in South Korea, England and Hong Kong: a discursive institutionalist analysis*. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 51(2), 259-277.

Belcourt, M. Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Managing Human Resources*. 5th Canadian Edition. Thomson-Nelson

Bahrami, Abolfazl, Maliki, Mohammad Hassan. (2014). *Elección de la institución educativa adecuada para externalizar la capacitación organizacional (estudio de caso: Universidad de Qom)*. *Gestión en la Universidad Islámica*, 4(10), 241-260.

Delmotte, J. & I. Sels (2008). *"HR Outsourcing: Threat or Opportunity?"*. *Personnel Review*, 37 (5): 543-563.

Gainey, T.W. & B.S. Klaas (2003). *"The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction"*. *Journal of Management*, April 29, 2: 207-229.

Galanaki, E. Bourantas, D. & Papalexandris, N. (2008). *A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332-2351.

Ghanbari, Sh., And Barzgarjahi Abadi, T., and Hajizadeh Asl, A. (2016). *Identify and rank the effective factors of outsourcing maintenance in the readiness and support of the Hamadan Disciplinary Command with the AHP approach*. *Hamedan Disciplinary Knowledge*, 7 (4 (27 in a row)), 43-53. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=553591>

Ghazizadeh Fard, S., and Atabaki, M. (2012). *Introducing the outsourcing model in military organizations*. *Defense Strategy*, 10 (39), 153-195. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=178521>

Gupta, A., Herath, S. K., & Mikouiza, N. C. (2005). *Outsourcing in higher education: an empirical examination*. *International Journal of Educational Management*

Haber Field, M, R. (2002). *Vital issues and police training* (translated by Ehsan Janaei, 2016). Tehran: NAJA Research Organization

Habibi, Arash; Izad Yar, Sediqeh and Sarafrazi, Azam. (2014). *fuzzy multi-criteria decision making*. Tehran: Katibeh Gil Publications

Hajjarian, M & Rahanandehpour Langroudi, R, (2013), *Outsourcing Strategy*. Unpublished Master Thesis, Allameh Tabatabai University, Faculty of Management and Accounting, Department of Management

Hale, J. (2006). *Outsourcing training and development: Factors for success*. John Wiley & Sons.

- Holian, M., & Ross, J. M. (2010). *Managing the internal organization of colleges and universities*. In *Doing More with Less* (pp. 217-234). Springer New York.
- Isa Nejad Ataqsara, Noor Ali. (2015). *A comparative study of the higher education system of the police force with a number of developed countries*. Unpublished Master Thesis, University of Law Enforcement Sciences, Faculty of Administrative and Support Sciences and Technologies, Department of Management
- Kavossi, Zahra; Sotoudezadeh, Fatemeh; Khwarazmi, Irfan; Khyber, Ruqyah; Rowan Gard, Ramin; Rahimi, Irfan. (2011). *The level of willingness to outsource based on the characteristics of different hospital units from the point of view of managers and employees in selected hospitals of Shiraz University of Medical Sciences*. *Hospital Quarterly*, Year 11, No. 1, pp. 18-9
- Keratoxy, Peters; Das, Dilip. (2007). *Police training in the world* (translated by Ali Akbar Pajouhanmanesh, 2014). Tehran: Deputy of Training and Education of NAJA
- Khalili Fard, nejati zarnaghi B, bakhtiari aliabad M, valadkhani A. (2015). *Survey Role of Outsourcing in Nutrition Unit: Comparison of selected Hospitals with military Selected Hospitals in Tehran*. 13 (4) :105-113
URL: <http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5198-fa.html>
- Khorasani, A., Ghahremani, M., and Mirahmadi, Kh. (2014). *Challenges of outsourcing training to training providers from the perspective of training managers and experts*. *Human Resources Education and Development*, 1 (1), 1-29
- Leimbach, MP. (2005). *Invited Reaction: Outsourcing Relationships Between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust*. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 45-59.
- McLauver, Ronan. (2005). *Outsourcing process: strategies for management and evaluation* (translated by Pouria Momeni, Nasser Azad, 2009). Tehran: Islamic Azad University - South Tehran Unit
- Moradi, A. M; Akhtarkavan, M. (2009). *Methodology of Multi-Criteria Decision Making Analysis Models*. *Armanshahr Magazine*, No. 2 Spring and Summer.
- Omrani, M., and Mostafavi, H., and Khazar, S., and Qalami, S., and Farajzadeh, F. (2013). *Performance of laboratories of educational and medical centers of Shahid Beheshti University of Medical Sciences after establishing outsourcing*. *Medical Laboratory Journal*, 7 (2 (14 in a row)), 49-56. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=206527>
- O'Riordan, A., Sweeney, E., & Smyth, A. (2005). *Outsourcing: a way to Improve the Responsiveness and Agility within the Organisation*.
- Pecora, A. J. (2012). *Outsourcing: A Descriptive Study of the Outsourcing of Non-Educational Services in Bergen and Passaic County Public Schools*.
- Phipps, R., & Merisotis, J. (2005). *Is outsourcing part of the solution to the higher education cost dilemma?*. Institute for Higher Education Policy
- Power, M.J.; Desouza, K. & Bonifazi, C. (2006). *The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process*, United States: Kogan Publishing.
- Saeidpour J, Faridfar N, Ghaziasgar M.. (2019). *Factors Affecting the Implementation of Outsourcing in Tehran University of Medical Sciences Hospitals: Hospital Administrators' Vision*. *payavard*. 13 (2) :142-150
- Salehi, R; Noor Mohammadi, H; Rezaei, M. (2012). *A comparative study between police training in the United States, the United Kingdom and Turkey*. *Quarterly Journal of Management on Law Enforcement Education*, Year 5, Issue 3, Fall
- Sang, J. K. (2010). *Outsourcing in Kenyan universities: an examination of challenges and*

-
- opportunities*’. International Journal of Business and Social Science, 1(2), 204-212
- Sarikcioglu, L., Senol, Y., Yildirim, F. B., & Hizay, A. (2011). *Correlation of the summary method with learning styles*. Advances in physiology education, 35(3), 290-294
- Şenol, Z., Kalemoglu, M., Demirbaş, S., Okudur, F. F., & Çelenk, T.(2005). *PRİMER MEME ANJİOSARKOMU*. Nobel Medicus Journal, 1(3).
- Simmons, M.J. (2011), " *The Power of Public – Private Partnerships Network in Policing* " Police Chief Magazine, October, 2011.
- Bush, T & Midwood, M. (2012). *Educational Management and Leadership*. Translation: Mansoureh Atighi, Mohammad Reza Ahanchian (2014), Tehran, Roshd Publications
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.
- Yazdanpanah, B., and Momeni Mahdavi, H. (2017). *Study of levels of education outsourcing from the perspective of education experts in government offices in South Khorasan*. Human Resources Education and Development, 4 (13), 121-140. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=319229>