Human Capital Assessment and Development ISSN : 96440

Outsourcing Employee Training: Latent Opportunities and Challenges (Case Study: National Iranian Oil Company of Tehran)

Mehdi Ahmadi [1], Abbas Nargesian [2]

Abstract

Background & Purpose: Extensive research in the field of outsourcing demonstrates its widespread acceptance and prevalence across various industries. A review of the evolutionary trend of outsourcing over the past decade reveals a significant shift in its focus. Initially centered on the procurement of raw materials and technical services, outsourcing has progressively expanded to encompass administrative and consultancy services, with its most recent manifestation involving the training and development of human capital. In light of these developments, this research aims to identify the strengths and weaknesses associated with the outsourcing of training programs for employees at the Tehran National Oil Company.

Methodology: This study was conducted within the interpretivist paradigm, employing a case study strategy. Data collection involved a dual approach: library-based research and field research. The library-based component consisted of reviewing and studying relevant documents and informational resources, including websites, books, and both Persian and English articles. The field research comprised in-depth interviews with employees who had participated in the outsourced training courses. Subsequently, the collected data were analyzed using thematic analysis, which led to the identification of 8 main themes and 20 sub-themes.

Findings: The findings of this study highlight several key aspects. In terms of strengths, the research indicates the achievement of a competitive advantage, financial and economic benefits, and an increase in employee satisfaction and morale. These factors are directly linked to improvements in organizational performance and the enhancement of training quality. Conversely, the study identified weaknesses, including disruptions in organizational culture and managerial inefficiencies, which can negatively impact the outsourcing process.

Conclusion: : Given the increasing importance of outsourcing in today's globalized environment, the results of this research can serve as a valuable guide for managers and decision-makers. By adopting appropriate strategies, organizations can leverage the benefits of outsourcing while effectively managing the existing challenges.

Keywords: Outsourcing, Workforce training, Training outsourcing

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Abbas Nargesian

© Authors

Received:
December 12, 2024

Received in revised form:
February 04, 2025

Accepted:
March 09, 2025

Published online:
June 10, 2025

Citation: Ahmadi, Mehdi & Nargesian, Abbas (2025). Outsourcing Employee Training: Latent Opportunities and Challenges (Case Study: National Iranian Oil Company of Tehran). *Human Capital Assessment and Development*, 2(1), 21-46.

1. PhD Candidate, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mehdi_ahmadi98@atu.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Spring, Vol, 2, No, 1, PP. 21-46

ISSN: 96440

https://www.jhcad.ir

Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی
شاپا : ۹۶۴۴۰

برون‌سپاری آموزش کارکنان: فرصت‌ها و چالش‌های پنهان (نمونه‌پژوهی: شرکت ملی نفت تهران)

مهدی احمدی[۱]، عباس نرگسیان[۲]

چکیده

زمینه و هدف: تحقیقات گسترده در حوزهٔ برون‌سپاری نشان می‌دهد که این راهبرد در صنایع مختلف با پذیرش و مقبولیت گسترده‌ای روبه‌رو شده است. بر اساس بررسی‌های انجام شده، روند تحول مفهوم برون‌سپاری طی دههٔ اخیر حاکی از آن است که این رویکرد از تمرکز بر تأمین مواد اولیه و خدمات فنی، به‌سمت خدمات اداری و مشاوره‌ای و در جدیدترین شکل خود، یعنی آموزش و بهسازی کارکنان، تغییر یافته است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی قوت ها و ضعف های برون‌سپاری دوره‌های آموزشی کارکنان شرکت ملی نفت تهران تدوین شده است.

روش: این تحقیق در پارادایم تفسیری و با راهبرد مطالعه موردی انجام پذیرفته است. برای گردآوری داده‌ها، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی بهره گرفته شده است. در روش کتابخانه‌ای اسناد و منابع اطلاعاتی موجود، از قبیل سایت‌ها، کتاب‌ها و مقاله‌های فارسی و انگلیسی، مطالعه و مرور شده است و در روش میدانی، مصاحبه‌های عمیق با کارکنان آموزش‌دیدهٔ دوره‌های برون‌سپاری شده صورت گرفته است. پس از تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، ۸ مضمون اصلی و ۲۰ مضمون فرعی شناسایی شد.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش در بخش قوت‌ها، دستیابی به مزیت رقابتی، مزیت مالی و اقتصادی و همچنین، افزایش رضایتمندی و نشاط کارکنان را نشان می‌دهد. این عوامل به‌طور مستقیم به بهبود عملکرد سازمان و ارتقای کیفیت آموزش‌ها منجر می‌شوند. در مقابل، در بخش ضعف‌ها، مشکلاتی نظیر آشفتگی فرهنگ سازمانی و ناکارآمدی مدیریتی شناسایی شدند که می‌توانند بر فرایند برون‌سپاری تأثیر منفی داشته باشند.

نتیجه‌گیری: با توجه به اهمیت برون‌سپاری در دنیای امروز، نتایج این تحقیق می‌تواند راهنمایی ارزشمند برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان باشد تا با اتخاذ رویکردهای مناسب، از مزایای برون‌سپاری بهره‌مند شوند و چالش‌های موجود را مدیریت کنند.

کلیدواژه‌ها: برون‌سپاری، آموزش کارکنان، برون‌سپاری آموزش

نوع مقاله: پژوهشی

نویسندهٔ مسئول: عباس نرگسیان

© نویسندگان

دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۲
بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۱۶
پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹
انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰

استناد: احمدی، مهدی و نرگسیان، عباس (۱۴۰۴). برون‌سپاری آموزش کارکنان: فرصت‌ها و چالش‌های پنهان (نمونه‌پژوهی: شرکت ملی نفت تهران). *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۱)، ۲۱- ۴۶.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکدهٔ مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: mehdi_ahmadi98@atu.ac.ir
۲. دانشیار، گروه رهبری و سرمایهٔ انسانی، دانشکدهٔ مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، بهار، دوره ۲، شماره ۱، ص. ۲۱- ۴۶
شاپا: ۹۶۴۴۰
https://www.jhcad.ir

This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

در دنیای امروز، سرمایه‌های فکری به‌عنوان محور اصلی موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شوند و جایگزین سرمایه‌های مالی در این زمینه شده‌اند. این تغییر رویکرد به وضوح نشان‌دهندهٔ اهمیت فعالیت‌های آموزشی به‌منظور توسعهٔ سرمایه‌های فکری است. از این رو، تمرکز بر سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان و تلاش برای بهسازی و بالندگی آنان، به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر مطرح می‌شود (سوداکار و باساریا[1]، ۲۰۱۷). به بیان دیگر، هرچه سازمان‌ها در زمینهٔ آموزش کارکنان خود به‌صورت گسترده‌تری عمل کنند، در مقایسه با سایر سازمان‌ها در وضعیت رقابتی بهتری قرار خواهند گرفت. این امر نه‌تنها به افزایش کارایی و بهره‌وری منجر می‌شود، بلکه توانایی سازمان‌ها را برای پاسخ به چالش‌های بازار نیز تقویت می‌کند (محد، جولان و تون بسار[2]، ۲۰۲۰؛ بی‌بی، احمد و مجید[3]، ۲۰۱۸). یکی از ابزارهای کلیدی برای آموزش کارکنان و کسب مزیت رقابتی، برون‌سپاری آموزش است. از دیدگاه هال، برون‌سپاری آموزشی، به‌معنای دستیابی به منابع خارجی با هدف کاهش هزینه‌ها تعریف می‌شود (اویگون، گوتسادزه، شوپ، گزیریشویلی و تینجو نانا[4]، ۲۰۲۳). این ابزار مدیریتی به سازمان‌ها امکان می‌دهد که فعالیت‌های آموزشی خود را به‌طور جزئی یا کلی به مؤسسه‌های حرفه‌ای فعال در زمینه آموزش واگذار کنند. این رویکرد نه‌تنها هزینه‌های مرتبط با نگهداری سیستم آموزش را کاهش می‌دهد، بلکه برای ارتقای مزیت‌های رقابتی سازمان نیز کمک شایانی می‌کند (چاودوری و بارتلت[5]، ۲۰۱۴). به‌گفتهٔ برخی از صاحب‌نظران، کاهش هزینه‌ها، یکی از دلایل اصلی برون‌سپاری آموزش در سازمان‌هاست. با انعقاد قرارداد با مشاوران آموزشی، شرکت‌ها می‌توانند هزینه‌های مربوط به آموزش کارکنان، تجهیزات، منابع آموزشی و همچنین هزینه‌های اجرایی و فرایندهای مرتبط با فناوری‌های آموزشی را به‌طور شایان توجهی کاهش دهند. این رویکرد نه‌تنها به صرفه‌جویی مالی کمک می‌کند، بلکه امکان دسترسی به تخصص‌های جدید و به‌روز را نیز فراهم می‌آورد (المغری[6]، ۲۰۱۸؛ تروآکا و بودیسلاو[7]، ۲۰۱۲).

با وجود مزایای فراوان برون‌سپاری آموزش، این پدیده نیز همانند هر مفهوم دیگری چالش‌ها و مخاطرات خاص خود را دارد (تروآکا و بودیسلاو، ۲۰۱۲). اما باید توجه شود که این مزایا تنها در صورتی محقق می‌شوند که برون‌سپاری به‌طور اصولی و با در نظر گرفتن نیازها و شرایط خاص سازمان انجام گیرد. پیاده‌سازی غیراصولی برون‌سپاری، نه‌تنها به پیشرفت سازمان کمک نخواهد کرد، بلکه ممکن است آن را با خطرهای جدی مواجه سازد. از دست دادن کنترل فرایندها، کاهش کیفیت خدمات و آسیب به اعتبار سازمان، از جمله خطرهای جدی پیاده‌سازی غیراصولی برون‌سپاری هستند. در برخی مواقع، عواقب این تصمیم‌ها ممکن است جبران‌ناپذیر باشد و بازگرداندن وضعیت به حالت اولیه، به صرف هزینه و انرژی فراوان نیازمند باشد (گینی و کلاس[8]، ۲۰۰۳). از آنجا که تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری در آموزش کارکنان، تصمیمی پیچیده و اقدامی ضروری برای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، مدیران باید قبل از هر اقدام، اثرها (مزایا و معایب) گوناگون آن را روی

1. Sudhakar & Basariya
2. Mohd, Julan & Tuan Besar
3. Bibi, Ahmad & Majid
4. Uygun, Gotsadze, Schupp, Gzirishvili & Tindjou Nana
5. Chaudhuri & Bartlett
6. Al-Mughairi
7. Troaca & Bodislav
8. Gainey & Klaas

تمامی اجزای سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت مدنظر قرار دهند و در به‌کارگیری آن، به تمامی جنبه‌ها اعم از فنی و غیرفنی از دیدگاه مشتریان، ذی نفعان، سهامداران، کارکنان و در نهایت، اهداف سازمان توجه کنند تا ضمن حمایت از سوی سازمان، با مشکلات عدیده مواجه نشوند. جاسپر 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؛ از این رو باید به‌دقت 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 (گالاناکی، ووراناتاس و پاپالکساندریس[1]، ۲۰۰۸). از این رو قبل از هر اقدامی، لازم است که بخش منابع انسانی به بررسی دقیق فرصت‌ها، توانمندی‌ها، ضعف‌ها و تهدیدهای سازمان بپردازد و جایگاه و موقعیت منابع انسانی خود را مشخص کند. شناسایی دقیق نکات ذکر شده، مستلزم درک پیچیدگی‌ها، تعیین ملاک‌های اصلی برون‌سپاری توأم با فرایند آموزش سازمانی و سطوح متفاوت برون‌سپاری است. بنابراین چنانچه مدیران ارشد (به‌ویژه مدیران منابع انسانی) قصد دارند به آموزش و بهسازی منابع انسانی بپردازند و با استفاده از نیروهای توانمند به اهداف و رسالت‌های خود دست یابند، لازم است تا با بررسی دقیق و جامع، به برون‌سپاری بخش‌هایی از برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش سازمانی بپردازند (چاودوری[2]، ۲۰۱۱).

در همین راستا باید اذعان کرد که مدیران بخش آموزش مرکزی شرکت ملی نفت تهران، به‌تازگی بر اهمیت بی‌بدیل آموزش در این سازمان تأکید کرده‌اند. این تأکید به‌ویژه در شرایط کنونی که شرکت ملی نفت در درآمدهای ملی کشور سهم شایان توجهی دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. آموزش به‌عنوان کلید موفقیت در این سازمان، به‌ویژه در پروژه‌های حساس، نقش حیاتی ایفا می‌کند. با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون صنعت نفت و نیاز به تطابق با فناوری‌های نوین، ضرورت ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان بیش از پیش احساس می‌شود. در این راستا، سیاست‌ها و راهبردهای آموزشی به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که نه‌تنها نیازهای آموزشی کارکنان را شناسایی کنند، بلکه با رویکردی شایستگی‌محور، توانمندی‌های آنان را در زمینه‌های مختلف تقویت کنند. این رویکرد به شرکت کمک می‌کند تا نیروی انسانی خود را برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی و تخصصی آماده کند و در نتیجه، بهره‌وری و کارایی سازمان را افزایش دهد. به‌علاوه، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه‌های فنی و عملیاتی، به‌ویژه در پروژه‌های کلیدی، به توانمندسازی کارکنان کمک شایانی خواهد کرد. این امر نه‌تنها موجب افزایش کیفیت عملکرد کارکنان می‌شود، بلکه به حفظ زنجیرهٔ ارزش تولید نفت کشور نیز کمک می‌کند. در نهایت، با توجه به چالش‌های موجود در صنعت نفت و نیاز مبرم به نوآوری و فناوری‌های پیشرفته، آموزش مستمر و هدفمند می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر برای ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان عمل کند. این تلاش‌ها هم به نفع شرکت ملی نفت خواهد بود و هم تأثیرهای مثبتی بر رشد اقتصادی کشور خواهد گذاشت. برای نمونه، یکی از کارشناسان این بخش، جناب آقای رفیع‌فر، به حادثه‌ای اشاره کردند که در آن، یکی از کارکنان بخش حفاری چاه به‌دلیل عدم آموزش کافی، دچار اشتباه تخصصی شد و این اشتباه به خسارت میلیون دلاری برای شرکت انجامید. این تجربهٔ تلخ موجب شد که شرکت ملی نفت در سال‌های اخیر، تمرکز بیشتری روی فعالیت‌های آموزشی داشته باشد. روش‌های متنوع آموزشی که در این شرکت به کار گرفته می‌شود، شامل برون‌سپاری دوره‌های آموزشی به مؤسسه‌ها و شرکت‌های

1. Galanaki, Bourantas & Papalexandris
2. Chaudhuri

متخصص است. بنابراین، ارزیابی اثربخشی و کارایی این دوره‌ها برای طراحی شیوه‌ها و روش‌های جدید آموزشی، بسیار اهمیت دارد. در این راستا، توجه به نیازهای کارکنان و طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با آن‌ها، می‌تواند به افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی منجر شود.

در نهایت، این پژوهش با هدف شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری آموزش کارکنان در شرکت ملی نفت تهران انجام شده است. امید است که نتایج این پژوهش، بینش‌های ارزشمندی را برای مدیران این شرکت فراهم آورد و به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر در زمینه مدیریت منابع انسانی کمک کند.

پیشینهٔ نظری پژوهش

آموزش کارکنان: رمز موفقیت و بقای سازمان‌ها

ستون فقرات هر کسب‌وکاری، کارکنان آن هستند. موفقیت یا شکست سازمان، به‌طور مستقیم به عملکرد و توانمندی‌های نیروی انسانی آن بستگی دارد. از این رو، مدیریت ارشد به‌خوبی می‌داند که سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان هم ضرورت است و هم استراتژی کلیدی برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان (تته، شنگ، یونگ، نره و ساکیتی[1]، ۲۰۱۷). در دنیای امروز، آموزش به‌عنوان ابزاری استراتژیک و ضروری برای ارتقای عملکرد کارکنان شناخته می‌شود. آموزش جزء کلیدی مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید و به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای افزایش مهارت‌های کارکنان و بهبود عملکرد سازمان‌ها عمل می‌کند. دلری و دوتی[2] (۱۹۹۶) تأکید می‌کنند که آموزش و توسعه، شامل تلاش‌های سیستماتیک سازمان‌ها برای تجهیز کارکنان به مهارت‌های ضروری برای برتری در نقش‌هایشان است. شولر و مک‌میلان[3] (۱۹۸۴) نیز بر این نکته تأکید دارند که این شیوه‌ها می‌توانند به سازمان‌ها در ایجاد مزیت رقابتی کمک کنند و محیطی فراهم آورند که در آن کارکنان بتوانند به پیشرفت دست یابند (بی‌بی و همکاران ، ۲۰۱۸). ناریس و اوکپره[4] (۲۰۰۹) بیشتر توضیح می‌دهند که آموزش نه‌تنها عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه رفتارهایی را که ممکن است مانع بهره‌وری شوند، اصلاح می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی اثربخش، می‌توانند عملکرد محل کار را به‌طور شایان توجهی بهبود بخشند (اوکچوکو[5]، ۲۰۱۷). سازمان‌ها به‌طور مداوم بودجه‌های آموزشی خود را افزایش می‌دهند، با این امید که این سرمایه‌گذاری‌ها به آن‌ها مزیت رقابتی چشمگیری ببخشند. آموزش نه‌تنها به بهبود مهارت‌های فردی کمک می‌کند، بلکه انگیزه و رضایت شغلی را نیز افزایش می‌دهد. در واقع، سازمان‌هایی که روی آموزش منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، قادرند به‌سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و نوآوری را در فرایندهای کاری خود پیاده‌سازی کنند. با توجه به این نکته، می‌توان گفت که آموزش هم هزینه و هم سرمایه‌گذاری هوشمندانه است که به رشد پایدار و موفقیت بلندمدت سازمان‌ها منجر می‌شود (سوداکار و باساریا، ۲۰۱۷). بنابراین، نیاز است که برنامه‌های آموزشی مؤثر و سیستماتیک طراحی و اجرا شوند. این برنامه‌ها باید به‌گونه‌ای باشند که توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان را ارتقا دهند و آن‌ها را برای رویارویی با چالش‌های جدید آماده کنند (محد و همکاران، ۲۰۲۰).

---

1. Tetteh, Sheng, Yong, Narh & Sackitey
2. Delery and Doty
3. Schuler and MacMillan
4. Naris & Ukpere
5. Okechukwu

برون‌سپاری: کلید طلایی در دستیابی به مزیت رقابتی در دنیای مدرن

فرایند برون‌سپاری، به‌عنوان یک استراتژی کلیدی در دنیای تجارت، از اواخر دهۀ ۱۹۶۰ با برون‌سپاری مونتاژ آغاز شد. این روند در دهۀ ۱۹۸۰ به برون‌سپاری تولید گسترش یافت و در دهۀ ۱۹۹۰ به طراحی و در نهایت، در دهۀ ۲۰۰۰ به فناوری اطلاعات رسید (دولگی و پروث[1]، ۲۰۱۳؛ آنتلو و برو[2]، ۲۰۱۰). برون‌سپاری به‌عنوان یک توافق میان دو شرکت، به فرایندی اطلاق می‌شود که در آن، یک شرکت مسئولیت انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده یا موجود را به شرکت دیگری واگذار می‌کند. ممکن است بتوان این فعالیت‌ها را به‌راحتی درون سازمان نیز انجام داد؛ اما برون‌سپاری به‌دلایل مختلفی انتخاب می‌شود (اویگون و همکاران، ۲۰۲۳). برون‌سپاری به یکی از جنبه‌های محوری استراتژی‌های کسب‌وکار مدرن تبدیل شده است، به‌ویژه در عصر جهانی شدن و گسترش ارتباطات بین‌المللی. به‌گفتۀ برگر و لوئیس[3] (۲۰۱۱) برون‌سپاری که گاه به‌عنوان منبع‌یابی استراتژیک شناخته می‌شود، به عمل اساسی در صنایع مختلف تبدیل شده است. این رویکرد به هیچ وجه روند گذرایی نیست، بلکه نشان‌دهندۀ روشی پیچیده، برای مدیریت چالش‌های یک چشم‌انداز کسب‌وکار در حال تحول است. بارالدی، پروئنکا، پروئنکا و دی کاسترو[4] (۲۰۱۴) برون‌سپاری را فرایند منبع‌یابی فعالیت‌های غیراستراتژیک یا فرایندهای تجاری از شرکت‌هایی با قابلیت‌های بیشتر تعریف می‌کنند. این استراتژی منبع‌یابی به سازمان‌ها امکان می‌دهد که ضمن تمرکز بر شایستگی‌های اصلی خود، وظایف جانبی را به ارائه‌دهندگان تخصصی واگذار کنند. پیامدهای این نوع استراتژی عمیق است؛ زیرا نه‌تنها عملیات را ساده می‌کند، بلکه شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از فناوری‌ها و روش‌های پیشرفته‌ای استفاده کنند که ممکن است در داخل نداشته باشند (اویگون و همکاران، ۲۰۲۳). دابهیلکار، بنگتسسون، هارتمن و آلستروم[5] (۲۰۰۹) در بررسی خود، دلایل و انگیزه‌های متعددی را برای برون‌سپاری فعالیت‌ها مطرح کرده‌اند که این دلایل در پنج دستۀ اصلی قرار می‌گیرد: صرفه‌جویی در هزینه‌ها، تمرکز بر شایستگی‌های اصلی، نیاز به کیفیت بهتر، افزایش پاسخ‌گویی و فقدان توانایی کافی برای نوآوری داخلی. کیمورا[6] (۲۰۰۲) معتقد است که یکی از قانع‌کننده‌ترین استدلال‌ها برای برون‌سپاری کاهش هزینه است. این دیدگاه با تئوری هزینۀ مبادله مطابقت دارد که تأکید می‌کند انگیزۀ اصلی در پشت برون‌سپاری، صرفه‌جویی در هزینه‌های عملیاتی است (دولگی و پروث، ۲۰۱۳). با واگذاری فرایندهای خاص به تأمین‌کنندگان تخصصی که به مشتریان متعدد خدمات ارائه می‌کنند، شرکت‌ها می‌توانند از صرفه‌جویی در مقیاسی که این تأمین‌کنندگان ارائه می‌کنند، استفاده کنند و در نتیجه، صرفه‌جویی بیشتری نسبت به آنچه قبلاً حاصل می‌شد، به‌دست آورند.

برون‌سپاری آموزش: سفر به دنیای نوآوری و قدرت‌افزایی در سازمان‌ها

مدیریت منابع انسانی و توابع توسعۀ منابع انسانی (HRD)، در سال‌های اخیر به‌سمت برون‌سپاری فعالیت‌های اصلی و غیراصلی خود گرایش یافته‌اند. در دنیای امروز، برون‌سپاری نوعی استراتژی کلیدی در مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که ۹۳ درصد از بخش‌های منابع انسانی، دست‌کم بخشی از فعالیت‌های خود را به خارج از سازمان

1. Dolgui and Proth
2. Antelo and Bru
3. Berger & Lewis
4. Baraldi, Proenca, Proenca & De Castro
5. Dabhilkar, Bengtsson, Haartman and Ahlström
6. Kimura

واگذار می‌کنند (گورچیک[1]، ۲۰۰۵). یکی از حوزه‌های بارز در مدیریت منابع انسانی که به‌طور گسترده‌ای تحت تأثیر برون‌سپاری قرار گرفته، آموزش است. این حوزه به‌دلیل نیاز مداوم به به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش کارکنان، به‌ویژه در دنیای سریع‌التحول امروز، اهمیت ویژه‌ای دارد (اندرسون[2]، ۲۰۰۸). برون‌سپاری در این زمینه نه‌تنها به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که روی فعالیت‌های اصلی خود تمرکز کنند، بلکه با بهره‌گیری از تخصص‌های بیرونی، کیفیت آموزش‌ها و توسعهٔ مهارت‌ها را نیز افزایش می‌دهد. برون‌سپاری آموزش در سال‌های اخیر به‌عنوان یک استراتژی مؤثر در مدیریت منابع انسانی، توجه فزاینده‌ای را در سازمان‌ها به خود جلب کرده است. در دنیای تجاری امروز که با رقابت‌های فزاینده و چالش‌های متعدد مواجه است، این رویکرد به‌عنوان راه‌کار کلیدی برای بهینه‌سازی فرایندهای آموزشی و توسعهٔ مهارت‌ها شناخته می‌شود (نجمان، نیجهوف، وگنوم و ولدکمپ[3]، ۲۰۰۶).

برخی از محققان استراتژیک مدیریت منابع انسانی، برون‌سپاری آموزشی را به‌عنوان یک فعالیت ارزش‌آفرین می‌بینند که ممکن است باعث صرفه‌جویی در هزینه و انعطاف‌پذیری عملیاتی شود (کوک، شن و مک برایـد[4]، ۲۰۰۵؛ کلاس، مک کلندون و گینی[5]، ۲۰۰۱). در حالی که نظریه‌پردازان از دیدگاه برون‌سپاری استراتژیک، معتقدند که برخی از فعالیت‌های آموزشی نباید برون‌سپاری شوند؛ زیرا نوآوری و عملکرد را کاهش می‌دهند. در همین راستا، برخی پژوهشگران مانند ال‌موتی و کاتالا[6] (۲۰۰۰) گزارش کرده‌اند که برون‌سپاری، معمولاً کنترل شرکت بر نحوهٔ ارائهٔ خدمات خاص را کاهش می‌دهد. این امر می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات منجر شود و در نهایت، بر روحیهٔ کارکنان تأثیر منفی بگذارد (گالاناکی و همکاران، ۲۰۰۸). کوک و همکاران (۲۰۰۵) نیز به این نکته اشاره کرده‌اند که با وجود صرفه‌جویی در هزینه‌ها، یکی از پیامدهای نامطلوب بالقوهٔ آموزش برون‌سپاری، از دست دادن کیفیت و کاهش روحیهٔ کارکنان است (کوک و همکاران، ۲۰۰۵). در نهایت، شی و چیانگ[7] (۲۰۱۱) در مطالعهٔ اخیر خود اذعان کردند که ادبیات موجود در خصوص برون‌سپاری آموزشی برای راهنمایی مدیران، دربارهٔ اینکه چه کاری و چه زمانی برون‌سپاری کنند، کافی نیست. این بلاتکلیفی ممکن است به شیوه‌های برون‌سپاری ناکارآمد منجر شود.

پیشینهٔ تجربی پژوهش

در تحقیقاتی که در داخل و خارج از کشور انجام شده، برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی مزایا و معایبی بیان شده است که در ادامه مرور می‌شوند. به باور کرمیک و همکاران (۲۰۰۶) سه انگیزهٔ اصلی در برون‌سپاری وجود دارد که عبارت‌اند از: انگیزه‌های مالی، استراتژیک و سیاسی (کرمیک، ایکملی توکل و رومو[8]، ۲۰۰۶). سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی بیشتر به انگیزه‌های مالی و استراتژیک و سازمان‌های دولتی بیشتر به انگیزه‌های سیاسی توجه می‌کنند.

انگیزه مالی: مطالعه ادبیات نشان می‌دهد که یکی از دلایل اصلی برون‌سپاری، صرفه‌جویی در هزینه یا کاهش هزینه‌های

1. Gurchiek
2. Anderson
3. Nijman, Nijhof, Wognum & Veldkamp
4. Cooke, Shen & McBride
5. Klaas, McClendon & Gainey
6. Elmuti & Kathawala
7. Shih & Chiang
8. Kremic, Icmeli Tukel & Rom

سربار است. در یک نظرسنجی از ۷۵۰۰ سازمان عمومی در ایتالیا، مشخص شد که برون‌سپاری فعالیت‌های خدماتی به‌طور متوسط ۴۶ درصد از هزینه‌های عملکردی آن‌ها را کاهش داده است.

انگیزهٔ استراتژیک: این انگیزه اخیراً جایگزین انگیزهٔ هزینه به‌عنوان عامل اصلی برون‌سپاری شده است. مهم‌ترین انگیزهٔ راهبردی، تمرکز سازمان بر شایستگی‌های محوری و تخصیص حداکثر منابع به شایستگی‌های محوری و اصلی است. علاوه‌بر تمرکز روی شایستگی‌های اساسی، سایر مسائل استراتژیک که باعث افزایش توجه به برون‌سپاری می‌شوند، عبارت‌اند از: بازسازی، رشد سریع سازمان، تغییر تکنولوژی و نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتر.

انگیزهٔ سیاسی: شامل انگیزه‌هایی همچون پاسخ‌گویی بهتر به مردم، خوب جلوه کردن در انظار عمومی و... می‌شود که نشان می‌دهد دلایل برون‌سپاری در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، با دلایل برون‌سپاری در شرکت‌های خصوصی متفاوت است (گونزالس، گاسکو و لوپیس[1]، ۲۰۰۵). در تحقیق دیگری توسط لاو و ژانگ[2]، محرک‌ها و عواملی که سازمان‌ها را به‌سمت برون‌سپاری سوق می‌دهد، از هر دو منظر نظری و عملی با استفاده از مطالعات موردی و نظرسنجی در کشورهای پیشرفته مانند ایالات متحده، انگلستان، استرالیا و نیوزیلند تحلیل شده است. در حالی که بسیاری از محرک‌ها به سازمان‌ها و صنایع خاصی اختصاص دارد، عوامل و فاکتورهای مشترکی وجود دارد که همهٔ سازمان‌ها و صنایع، هنگام تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری استفاده می‌کنند. این عوامل می‌توانند به‌طور گسترده‌ای در سه حوزهٔ اقتصادی، استراتژیک و محیطی طبقه‌بندی شوند (گورچیک، ۲۰۰۵). در تحقیق دیگری، به افزایش انعطاف‌پذیری برای کاهش محدودیت‌های ظرفیت تولیدی خود سازمان، تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر، افزایش پاسخ‌گویی به تغییرات بازار برای کاهش مخاطرات اشاره شده است (جنینگز[3]، ۲۰۰۲؛ کاکایادسه و کاکایادسه[4]، ۲۰۰۰).

اعرابی، ابطحی و سامع (۱۳۹۰) مزایای برون‌سپاری آموزش را بدین ترتیب برشمردند: تمرکز روی فعالیت‌های اصلی، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش درآمد به‌منظور استفاده در سایر مقاصد. کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در هزینه می‌تواند از روش‌های مختلفی تحقق یابد مانند: استفاده از آموزش‌های e-learning و آموزش با بهره‌گیری از سیستم‌های دیجیتال، دستیابی به بهترین راه‌حل، مهارت‌ها و تخصص‌ها، افزایش قابلیت رقابت سازمانی، ارائهٔ روش‌های کاری قوی‌تر به کارکنان، دستیابی به نظرها و عقیده‌های جدید و نوآورانه به وسیله مشارکت و همکاری با تأمین‌کنندگان، بهبود فعالیت‌های مدیریتی، نظارت و کنترل، بهبود کیفیت و ارتقای آموزش کارکنان، کاهش ریسک‌ها و انعطاف‌پذیری در طراحی و اندازه‌گیری عملیات.

در طرف مقابلِ مزایای برون‌سپاری آموزش، برون‌سپاری ضعف‌ها و عیب‌هایی دارد که در زیر به آن‌ها پرداخته خواهد شد. برون‌سپاری ابزار قدرتمندی است که در صورت استفادهٔ درست، می‌تواند موفقیت سازمان را در عرصهٔ رقابت جهانی به همراه داشته باشد؛ اما چنانچه در استفاده از این ابزار قدرتمند دقت و تأمل کافی صورت نگیرد، نه‌تنها هیچ یک از منافع مورد انتظار حاصل نمی‌شود، بلکه آسیب‌ها و خسارت‌های جبران‌ناپذیری بر منافع سازمان وارد می‌شود.

در تصمیم‌های برون‌سپاری در کنار مسائل راهبردی، ارزیابی مالی، ابعاد کارایی و ریسک در ارتباط با کیفیت تأمین‌کننده، قابلیت اطمینان زمان‌های تحویل نیز مدنظر قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی، یک تصمیم اشتباه می‌تواند به

1. Gonzalez, Gasco & Llopis
2. Lau and Zhang
3. Jennings
4. Kakabadse & Kakabadse

صرف هزینه‌های بیشتر، از دست دادن فرصت‌ها، مشتریان و سهم بازار یا حتی زوال کل شرکت منجر شود (لیمباخ[1]، ۲۰۰۵). برای نمونه، پلکورت در تحقیق خود به از دست دادن کنترل، دشواری در به‌دست‌آوردن حمایت سازمانی، بی‌توجهی به فعالیت‌هایی که برون‌سپاری می‌شود و ترس از دست دادن شغل اشاره کرده است. در پژوهش دیگری که در داخل کشور انجام شد، معایب برون‌سپاری آموزش بدین ترتیب برشمرده شده است: از دست دادن مزایای رقابتی، دشواری در تغییر به‌سمت پیمانکاران جدید، عدم تناسب کیفیت آموزش‌ها با تعهدهای قبلی، نداشتن اطلاعات کافی در خصوص شرکت‌ها، نداشتن مهارت و تخصص کافی از جانب پیمانکاران و افزایش منابع مورد نیاز مدیریت تماس و روابط (رهنورد و سیف الهی، ۱۳۹۰). در ادامه خلاصه‌ای از مزایا و معایب برون‌سپاری در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. مزایای برون‌سپاری

مزایای برون‌سپاری	نویسندگان
دستیابی به نیروی کار متخصص و ماهر	آلون، هربرت و مونوز[2] (۲۰۰۷)
بهبود کیفیت خدمات	بلکورت[3] (۲۰۰۶)، کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)، جنیگز (۲۰۰۲)
دستیابی به مزیت رقابتی	آلون و همکاران (۲۰۰۷)، کاکابادسه و کاکابادسه (۲۰۰۰)
تمرکز بر فرایندها و فعالیت‌های اصلی	کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)، سومجایی[4] (۲۰۱۷)، کاکابادسه و کاکابادسه (۲۰۰۰)، تایویاو[5] (۲۰۱۲)، پراتاپ[6] (۲۰۱۴)
به‌اشتراک‌گذاری ریسک	سومجایی (۲۰۱۷)
کاهش هزینه‌ها (صرفه‌جویی در هزینه‌ها)	کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)، سومجایی (۲۰۱۷)، کاکابادسه و کاکابادسه (۲۰۰۰)، تایویاو (۲۰۱۲)، پراتاپ (۲۰۱۴)
افزایش سرعت	کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
انعطاف‌پذیری	کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)، جنیگز (۲۰۰۲)، کاکابادسه و کاکابادسه (۲۰۰۰)، تایویاو (۲۰۱۲)
تبدیل هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر	کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)
بهبود عملکرد	تایویاو (۲۰۱۲)
دستیابی به نوآوری و خلاقیت	پراتاپ (۲۰۱۴)

اگرچه محرک‌ها و مزیت‌های خوبی برای برون‌سپاری وجود دارد، مسائل و مشکلات بالقوه‌ای نیز برای برون‌سپاری شناسایی شده است. شواهدی هم وجود دارد که نشان می‌دهد در مواقعی، برون‌سپاری نه‌تنها هزینه‌های مورد انتظار را کاهش نمی‌دهد، بلکه باعث هدر رفتن منابع و امکانات می‌شود که در جدول ۲ به این معایب اشاره شده است.

1. Leimbach
2. Alon, Herbert & Munoz
3. Belcourt
4. Somjai
5. Tayauova
6. Pratap

جدول ۲. معایب برون سپاری

معایب و مشکلات برون سپاری	نویسندگان
از دست دادن کنترل	لونزدیل و کاکس[1] (۲۰۰۰)، مائله و همکاران[2] (۲۰۱۲)، عبدالحلیم و چها[3] (۲۰۱۰)، تایووا (۲۰۱۲)
از دست دادن مهارت‌های کلیدی	بلکورت (۲۰۰۶)، جنینگز (۲۰۰۲)، لونزدیل و کاکس (۲۰۰۰)، عبدالحلیم و چها (۲۰۱۰)
عدم شایستگی تأمین‌کننده	جنینگز (۲۰۰۲)، لونزدیل و کاکس (۲۰۰۰)، عبدالحلیم و چها (۲۰۱۰)، مائله و همکاران (۲۰۱۲)، تایووا (۲۰۱۲)
از دست دادن انعطاف‌پذیری استراتژیک	بومونت و سوهال[4] (۲۰۰۴)، لونزدیل و کاکس (۲۰۰۰)، مائله و همکاران (۲۰۱۲)
عدم درک هزینه‌های پنهان قرارداد	کاکابادسه و کاکابادسه (۲۰۰۰)، تایووا (۲۰۱۲)، بلکورت (۲۰۰۶)، گونزالس و همکاران (۲۰۰۵)
دشواری در به‌دست آوردن حمایت سازمانی	رزاق و شنگ[5] (۱۹۹۸)
بی‌توجهی به فعالیت‌های برون‌سپاری شده	لنکفورد و پارسا[6] (۱۹۹۹)
ترس از دست دادن شغل	رزاق و شنگ (۱۹۹۸)، بلکورت (۲۰۰۶)، مائله و همکاران (۲۰۱۲)، لونزدیل و کاکس (۲۰۰۰)

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش حاضر، بر مبنای پیاز پژوهش ساندرز بررسی شده است؛ بنابراین پژوهش حاضر به لحاظ فلسفهٔ پژوهش در پارادایم تفسیری و به لحاظ جهت‌گیری پژوهش در زمرهٔ تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. از نظر رویکرد، پژوهش حاضر به‌دنبال استخراج مفاهیم و معنا بخشیدن به داده‌هاست و هدف محقق آزمون نظریه نبوده و حرکت محقق از جزء به کل است؛ از این رو، رویکرد استقرایی دارد. از نظر نوع پژوهش که تحقیقات به کمی، کیفی و ترکیبی تقسیم می‌شوند، این تحقیق از نوع تحقیقات کیفی است و به‌لحاظ صبغه پژوهش که نشان دهندهٔ محیطی است که پژوهش در آن صورت گرفته است، محقق از هر دو پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده کرده است. روش‌شناسی یا استراتژی پژوهش حاضر، از نوع مطالعهٔ موردی است. روش مطالعهٔ موردی به‌طور گسترده‌ای در مطالعات سازمانی در رشته‌های مختلف علوم اجتماعی، روان‌شناسی، روابط صنعتی و انسان‌شناسی استفاده می‌شود. این روش به بررسی عمیق یک یا چند سازمان در طول یک دورهٔ زمانی مشخص می‌پردازد و زمینه و بستر پدیدهٔ در دست بررسی را نیز مد نظر قرار می‌دهد. با وجود استفادهٔ فراوان پژوهشگران از این روش، در تعریف و هدف اجرای آن توافق چندانی وجود ندارد. مطالعهٔ موردی نه‌تنها به‌عنوان یک روش کیفی شناخته می‌شود، بلکه به‌عنوان روشی خاص برای گردآوری داده‌ها و همچنین یک استراتژی پژوهش مشخص نیز مطرح است. برخی اندیشمندان بر این باورند که مطالعهٔ موردی بیشتر از آنکه یک روش باشد، یک استراتژی پژوهش است که در آن، بستر پدیده به‌عنوان بخشی از طرح پژوهش در نظر گرفته می‌شود (صیدی، ۱۳۹۵). برای جمع‌آوری اطلاعات عمیق و کیفی دربارهٔ مبانی نظری پژوهش، از مقاله‌ها و منابع کتابخانه‌ای استفاده شده است. همچنین به‌منظور

1. Lonsdale and Cox
2. Maelah et al
3. Abdul halim and Che Ha
4. Beaumont and Sohal
5. Razzaque and Sheng
6. Lankford and Parsa

جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در پژوهش‌های میدانی، از ابزار مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. این مصاحبه که در آن، مصاحبه‌کننده مختصری از موضوعات راهنما در اختیار دارد، آزادی زیادی را در خلال اجرای برنامهٔ مصاحبه به مصاحبه‌کننده می‌دهد. مصاحبه بیشتر حالت گفت‌وگویی دارد تا اینکه حالت پرسش و پاسخی باشد.

مشارکت‌کنندگان در تحقیق و نحوهٔ انتخاب آن‌ها

در پژوهش حاضر، از مصاحبه‌های رو در رو برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. به‌منظور ثبت اطلاعات، از ضبط‌کنندهٔ صدا بهره گرفته شده است. این پژوهش به‌منظور گردآوری اطلاعات دقیق‌تر و جامع‌تر، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده کرده است. در این نوع مصاحبه، محقق بسته به شرایط و نیاز، سؤال‌های مختلفی را در میان سؤال‌های اصلی مطرح کرده است. به‌طور متوسط، زمان هر مصاحبه حدود ۴۵ دقیقه بوده است. پس از شناسایی مشارکت‌کنندگان، فرایند مصاحبه آغاز شد. ۱۲ نفر در این پژوهش مشارکت کردند که همگی از کارکنان آموزش‌دیدهٔ شرکت ملی نفت تهران و همه مرد بودند. با انجام این تعداد مصاحبه، محقق به این نتیجه رسید که اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسیده و به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیازی نیست.

روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق، روش نمونه‌گیری در دسترس است. این روش جزو روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی محسوب می‌شود که در آن، اعضای جامعه برای انتخاب شدن در نمونه شانس یکسانی ندارند. در مقابل روش‌های نمونه‌گیری احتمالی که هدف آن‌ها تعمیم نتایج از یک نمونه به کل جامعه مورد پژوهش است، در روش‌های کیفی چنین هدفی وجود ندارد. در این روش‌ها، معیار اصلی توصیف و تبیین یک پدیده به دقیق‌ترین و مشروح‌ترین شکل ممکن است. به همین دلیل، معیاری معرفی می‌شود که در آن دستیابی به حداکثر اطلاعات دربارهٔ پدیده، به‌عنوان نقطهٔ پایان پژوهش در نظر گرفته می‌شود. این معیار در زمینهٔ پژوهش‌های کیفی، «اشباع» نامیده می‌شود. استفاده از روش اشباع داده در پژوهش‌های کیفی به‌عنوان استاندارد طلایی برای پایان نمونه‌گیری شناخته می‌شود (سیفی حسین‌آبادی، ۱۳۹۳). اشباع نظری به قضاوتی اشاره دارد که پژوهشگر بر اساس آن تصمیم می‌گیرد که به جمع‌آوری اطلاعات بیشتر نیازی نیست. در این مرحله، اطلاعات جدیدی که می‌تواند به تعریف ویژگی‌های طبقه کمک کند، دیگر به پژوهش اضافه نمی‌شود. به عبارت دیگر، اگر پژوهشگر احساس کند که دیگر به داده‌های جدید نیازی نیست، می‌تواند پژوهش را خاتمه دهد. هرچند در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر و ذهن او به‌عنوان ابزار اصلی تحقیق محسوب می‌شوند و بنابراین تکیه بر قضاوت پژوهشگر قابل قبول است؛ اما این موضوع ممکن است دقت پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد. به همین دلیل، برخی از پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا روش‌های عینی‌تری برای ارزیابی و جمع‌آوری داده‌ها ارائه دهند. روش پیشنهادی فالولا، اوسیبانجو و اوجو[1] (۲۰۱۴)، هشت مرحله دارد. در مرحلهٔ نخست، علاوه‌بر پیاده‌سازی مصاحبه به‌صورت متن، پیشنهاد شده است که فایل صوتی هر مصاحبه نیز همراه فایل متنی حاضر باشد تا از حالت‌های صدا، مانند تُن و مکث‌های همراه صحبت مصاحبه‌شونده نیز استفاده شود. در مرحلهٔ دوم، طبقات اولیه پس از حالت غوطه ورشدن در داده‌ها شکل می‌گیرند. مرحلهٔ سوم، مرحله‌ای است که اگر تحلیل داده‌ها به‌صورت تیمی و جدا انجام گیرد، این تحلیل‌ها توسط یکی از اعضای تیم پژوهش در کنار هم قرار می‌گیرد. در مرحلهٔ چهارم، تم‌های مشترکی ایجاد می‌شود. در مرحلهٔ پنجم

1. Falola, Osibanjo & Ojo

کدگزاری انجام می‌شود و مضمون‌ها یا طبقات شکل می‌گیرند. نام‌گذاری فرایندی است که در آن از اجزا به مفاهیم کلی‌تر و انتزاعی‌تر می‌رسیم. تا اینجای کار، کاملاً مشابه روش‌های معمول تحلیل داده‌هاست. در مرحلهٔ ششم یک جدول رسم می‌شود که هر طبقهٔ به‌دست‌آمده در مراحل قبلی، به همراه خصوصیات یا زیر طبقاتش به‌عنوان ردیف‌های آن هستند و در ستون‌ها نیز شمارهٔ مشارکت‌کنندگان در پژوهش وارد شده است. در گام هفتم، اشباع نظری هر طبقه مشخص می‌شود.

قابلیت اعتبار و اطمینان در پژوهش کیفی

بحث محققان کیفی همواره این بوده است که چگونه می‌توان کیفیت تحلیل‌ها و تفسیرهای نظری آنان را از داده‌ها ارزیابی کرد. در دههٔ ۱۹۸۰، گوبا و لینکلن مفهوم قابلیت اعتماد را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به‌کمک آن، دقت علمی را در پژوهش کیفی ارزیابی کنند. این مفهوم از چهار عنصر قابلیت اعتبار[1]، قابلیت انتقال[2]، قابلیت اطمینان[3] و قابلیت تأیید[4] تشکیل می‌شد. در این تحقیق نیز، از شاخص‌های گوبا و لینکلن برای ارزیابی کیفیت در پژوهش کیفی استفاده شده که به شرح ذیل است. برای افزایش اعتبار داده‌ها، اقداماتی همچون صرف زمان کافی برای پژوهش و تأیید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه‌شوندگان پس از پیاده‌سازی انجام شد. همچنین، پژوهشگر هیچ‌گونه وابستگی شخصی یا سازمانی به جامعهٔ تحقیق نداشت و این موضوع به افزایش اعتبار اطلاعات جمع‌آوری‌شده کمک کرد. برای افزایش انتقال‌پذیری پژوهش، از توصیف دقیق و جامع اطلاعات جمع‌آوری‌شده در مبانی نظری استفاده شد. همچنین، یافته‌های پژوهش با ادبیات تحقیق مرتبط با موضوع مد نظر مقایسه شد. برای افزایش اطمینان‌پذیری، تمامی جزئیات پژوهش به‌دقت ثبت و یادداشت‌برداری شد. همچنین از محقق دیگری که در زمینهٔ روش و نحوهٔ انجام پژوهش تسلط و توانایی بیشتری داشت، درخواست شد تا بر روند اجرا نظارت و کنترل داشته باشد. برای افزایش اعتبار تحقیق، داده‌های مربوط به آن، از جمله متن مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها، برای بررسی و ارزیابی به دو محقق دیگر ارائه شد.

روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

در این پژوهش، برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل شش‌گانه وجود دارد. به‌علاوه تحلیل مضمون فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد. براون و کلارک[5] (۲۰۰۶)، یک رویکرد سیستماتیک و پیشرفته‌ای از تحلیل مضمون ارائه کردند که به‌طور گسترده‌ای استفاده شده است. مراحل شش‌گانهٔ تحلیل مضمون که این دو پژوهشگر ارائه کرده‌اند به شرح زیر است:

مرحلهٔ ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق بتواند به درک عمیق‌تری از محتوای داده‌ها دست یابد، ضروری است که خود را به‌طور کامل در آن‌ها غوطه‌ور سازد. فرایند غوطه‌وری، معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و مطالعهٔ فعال آن‌هاست. به عبارت دیگر، محقق باید به جست‌وجوی معانی و الگوهای موجود در داده‌ها بپردازد تا بتواند بینش‌های جدیدی استخراج کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

---

1. Credibility
2. Transformability
3. Dependability
4. Conformability
5. Braun and Clarke

مرحلهٔ ۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحلهٔ دوم تحقیق زمانی آغاز می‌شود که محقق به مطالعه و بررسی داده‌ها پرداخته و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. در این مرحله، ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها صورت می‌گیرد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). کدگذاری می‌تواند به دو روش انجام شود: دستی یا با استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی. در این تحقیق، کدگذاری به‌صورت دستی و با استفاده از خط‌کشی زیر کلمه‌ها انجام شده است. برای نمونه، کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه با کارمند شمارهٔ ۱ در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. کدهای اولیه مصاحبه با کارمند شمارهٔ ۱

مصاحبهٔ اول		
کد	نکات کلیدی مصاحبه	دسته مفهومی
1E1	در داخل سازمان به مربیان و استادان خوب مبتنی بر نیازهای آموزشی دسترسی نداشتیم. در حالی که در بیرون به راحتی در دسترس بود.	استادان متناسب با دورهٔ آموزشی
2E1	وسایل و تجهیزات دوره‌ی آموزشی از استانداردهای لازم برخوردار بودند. به‌عنوان مثال: کامپیوتر و تجهیزات صنعتی مورد نیاز برای برگزاری دوره آموزشی.	امکانات و تجهیزات با کیفیت و استاندارد
3E1	وقتی آموزش کارکنان به مؤسسات بیرونی و خارجی واگذار می‌شد مدیران ما دیگر به جزئیات کار خیلی توجهی نمی‌کردند و وقت خود را صرف فعالیت‌ها و موضوعات مهم سازمان می‌کردند.	توجه به فعالیت‌ها و موضوعات مهم و اساسی سازمان
4E1	وقتی برون‌سپاری انجام می‌شود ما دیگر به‌دنبال تأمین استاد و فراهم کردن محیط آموزشی و امکانات آموزشی برای برگزاری دوره نیستیم، خود سازمان ارائه‌دهندهٔ خدمت این کار را انجام می‌دهد.	آزاد شدن وقت و توجه به فعالیت‌های مهم دیگر
5E1	به لحاظ اقتصادی و بحث‌های مالی برون‌سپاری خیلی به صرفه‌تر بوده است نسبت به آموزش‌های ارائه شده در بخش آموزش‌های مرکزی شرکت ملی نفت.	هزینهٔ کم برون‌سپاری نسبت به آموزش‌های درون سازمانی
6E1	مدیریت اگر دوره را برون‌سپاری کند، خیلی می‌تواند برایش بهتر باشد؛ زیرا در این صورت مدیریت دیگر مسئول اثربخشی دوره نیست و فقط از سازمان مورد نظر نتیجه را می‌خواهد.	احساس مسئولیت، تعهد و گرایش به نتیجه توسط شرکت بیرونی

مرحلهٔ ۳. جست‌وجوی مضامین: در این مرحله، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضامین بالقوه و سازمان‌دهی تمامی خلاصه‌های داده‌های کدگذاری شده در چارچوب مضامین مشخص انجام می‌شود. در واقع، محقق تحلیل کدهای خود را آغاز کرد و به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه کدهای مختلف می‌توانند به‌منظور ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند. این فرایند، نه‌تنها به درک عمیق‌تر از داده‌ها کمک می‌کند، بلکه زمینهٔ شناسایی الگوها و روابط میان مضامین را نیز فراهم می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

مرحلهٔ ٤. بازبینی مضامین: مرحلهٔ چهارم تحقیق زمانی آغاز می‌شود که محقق مجموعه‌ای از مضمون‌ها را ایجاد کرده است و به بازبینی آن‌ها می‌پردازد. این مرحله شامل دو بخش اصلی است. بازبینی و تصفیهٔ مضمون‌ها. در مرحلهٔ اول، محقق به بررسی خلاصه‌های کدگذاری شده می‌پردازد. این کار به او کمک می‌کند تا قوت‌ها و ضعف‌های هر مضمون را شناسایی کند و از این طریق، ساختار کلی داده‌ها را بهتر درک کند. در مرحلهٔ دوم، اعتبار مضمون‌ها در ارتباط با مجموعه داده‌ها ارزیابی می‌شود. اگر نقشهٔ مضمون به‌خوبی عمل کند و با داده‌ها هم‌خوانی داشته باشد، محقق می‌تواند به مرحلهٔ بعدی تحقیق برود؛ اما اگر نقشه نتواند به‌درستی با مجموعه داده‌ها تطابق یابد، محقق باید به عقب بازگردد و فرایند کدگذاری را

ادامه دهد تا زمانی که نقشهٔ مضمون رضایت‌بخشی ایجاد شود. در پایان این مرحله، محقق باید از مضمون‌های مختلف، نحوهٔ ارتباط آن‌ها با یکدیگر و داستان کلی که آن‌ها دربارهٔ داده‌ها روایت می‌کنند، درک عمیقی داشته باشد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

مرحلهٔ ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین: مرحلهٔ پنجم زمانی شروع می‌شود که نقشهٔ رضایت‌بخشی از مضامین وجود داشته باشد. در این مرحله، محقق به تعریف و بازبینی مجدد مضامین ارائه شده برای تحلیل می‌پردازد. این کار به وی این امکان را می‌دهد که با دقت بیشتری به بررسی داده‌ها بپردازد. از طریق تعریف و بازبینی، ماهیت هر مضمون به وضوح مشخص می‌شود. این فرایند نه‌تنها به شفاف‌سازی موضوعات بحث کمک می‌کند، بلکه تعیین می‌کند که هر مضمون چه جنبه‌هایی از داده‌ها را دربرمی‌گیرد. با این رویکرد، محقق قادر است تا ارتباطات عمیق‌تری را در داده‌ها شناسایی کند و تحلیل‌های دقیق‌تری ارائه دهد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

جدول ٤. دسته‌های مفهومی، مضامین فرعی و اصلی فرصت‌های برون‌سپاری آموزش کارکنان

مضامین اصلی	مضامین فرعی	دسته های مفهومی
یادگیری و توسعه	نگرش نوین به یادگیری	آزادی از محدودیت‌ها و سنجش‌های کمی
		تمرکز بر دستاوردهای یادگیری
		دوری از حواشی بی‌ارزش
	پرورش دانش و تخصص	مراکز آموزشی معتبر
		دستیابی به نخبگان دانشی
		ابزارها و دوره‌های آموزشی مدرن
	ارتقای توانمندی و یادگیری	مهارت‌های کاربردی و حرفه‌ای
		آموزش تخصصی و با استانداردهای بین‌المللی
	بهبود عملکرد فردی	تمرکز بر موفقیت‌ها و کارکردهای فردی
		بهبود هزینه‌ها با تقویت مهارت‌ها
		تجهیزات شخصی‌سازی شده
مدیریت و سازمان‌دهی	مدیریت هوشمندانه منابع	تخصیص منابع به اهداف حیاتی
		مدیریت هوشمندانه هزینه‌ها
	هم‌راستایی دوره با نیاز یادگیرندگان	تطابق الهام‌بخش آموزش‌ها با خواسته‌های یادگیرندگان
		تطابق سرفصل‌های درسی با الزامات آموزشی
		هم‌راستایی محتوای آموزشی با نیازها و توقعات کارکنان و مدیران
	تنظیم و هدفمندی محتوای آموزش	تنظیم محتوای آموزشی بر اساس نیازهای واقعی
		آموزش هدفمند و مبتنی بر نیاز
محیط آموزشی	خودمختاری در محیط کار	داشتن زمان آزاد و دور بودن از محدودیت‌های سازمانی
		خودمختاری شغلی
	محیط یادگیری و ابراز اندیشه‌ها	فضای آزاد برای بیان افکار
		جدایی از فضای شغلی و چالش‌های آن
	محیط آموزشی جذاب	محیط آموزشی سازنده

مضامین اصلی	مضامین فرعی	دسته های مفهومی
		فضای آموزشی بهینه
		محیط یادگیری ساکت و دلپذیر
		مهمان‌نوازی دلپذیر و محیط یادگیری الهام‌بخش
اثربخشی و محرک‌های کارآمد	اثربخشی و بازدهی یادگیری	افزایش میزان اثربخشی آموزش‌های عملی
		افزایش بازدهی یادگیری
		محیط یادگیری با استانداردهای بالا
	مشوق‌ها	جذب افراد به دوره‌ها به‌واسطهٔ مشوق‌ها
		پاداش‌ها و هدایای ارزشمند

جدول ۵. دسته‌های مفهومی، مضامین فرعی و اصلی چالش‌های برون‌سپاری آموزش کارکنان

مضامین اصلی	مضامین فرعی	دسته های مفهومی
چالش‌های اجتماعی و حرفه‌ای	ترس از افت منزلت اجتماعی و حرفه‌ای	نگرانی از سقوط جایگاه اجتماعی و شغلی
		فشار ناشی از تهدید پُست و مقام
	نگرانی‌های شغلی	نگرانی ناشی از احتمال از دست دادن شغل
		اضطراب نسبت به امنیت شغلی
چالش‌های یادگیری و مشارکت	تغافل از دیدگاه‌های ناظر بر یادگیری	غفلت از چشمان ناظر بر آموزش
		عدم کنترل روی دوره‌ها
	موانع مشارکت در دوره	مسافت طولانی برای شرکت در دوره
چالش‌های ارتباطی و سازمانی	مشکلات ارتباطی	مغایرت بین محیط سازمان ما و شرکت ارائه‌دهندهٔ خدمات
		چالش‌های ارتباطی با شرکت‌های خارجی
	مسائل نظارتی و مدیریتی	نبود نظارت و کنترل مؤثر بر فعالیت‌ها و عملیات
		کاهش نظارت و ارزیابی
		کاهش پایش و مدیریت
چالش‌های فرهنگی و محیطی	ناهم‌خوانی جو سازمانی	عدم تطابق جو سازمانی
		ناهماهنگی فضای دو سازمان
	غرق شدن در تجمل‌گرایی	ولخرجی بی‌حد و مرز
		غذاهای گران‌قیمت و حضور خانواده‌ها در این دوره‌ها

مرحلهٔ ٦. تهیهٔ گزارش: مرحلهٔ ششم زمانی آغاز می‌شود که محقق به مجموعه‌ای از مضمون‌های کاملاً آبدیده و معتبر دست یافته باشد. در این مرحله، تحلیل نهایی داده‌ها انجام می‌شود و محقق با دقت به بررسی نتایج و یافته‌ها می‌پردازد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با کارکنان شرکت ملی نفت تهران، تمام کدهای موجود در مصاحبه‌ها که به نظر می‌رسید

ارتباط مستقیمی با موضوع تحقیق دارند، استخراج شدند. پس از انجام فرایند تحلیل مضمون که به‌طور مبسوط شرح داده شد، محققان به ۲۰ مضمون فرعی و ۸ مضمون اصلی دست یافتند. مضمون‌های اصلی استخراج‌شده در خصوص فرصت‌های برون‌سپاری دوره‌های آموزشی کارکنان عبارت‌اند از: یادگیری و توسعه، مدیریت و سازمان‌دهی، محیط آموزشی و اثربخشی و محرک‌های کارآمد. در خصوص چالش‌های برون‌سپاری دوره‌های آموزشی کارکنان، این چالش‌ها به چهار دسته اصلی تقسیم می‌شوند: چالش‌های اجتماعی و حرفه‌ای، چالش‌های یادگیری و مشارکت، چالش‌های ارتباطی و سازمانی، چالش‌های فرهنگی و محیطی. در شکل ۱، ارتباط بین مضمون‌های فرعی و مضمون‌های اصلی به‌وضوح نشان داده شده است.

شکل ۱. فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری آموزش کارکنان

در این مرحله، به بررسی و تعریف دقیق هر یک از مضامین اصلی و فرعی که از مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند، پرداخته می‌شود. این تحلیل به ما کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از داده‌ها و نتایج به‌دست‌آمده داشته باشیم و ارتباطات موجود میان مضامین مختلف را شناسایی کنیم.

فرصت‌های برون‌سپاری دوره‌های آموزشی

یادگیری و توسعه

یادگیری و توسعهٔ کارکنان به‌عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت منابع انسانی، نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. این فرایند شامل ارتقای مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های کارکنان است که به بهبود عملکرد فردی و سازمانی

منجر می‌شود. این مضمون، مضامین فرعی دیگری را دربرمی‌گیرد که عبارت‌اند از: نگرش نوین به یادگیری، پرورش دانش و تخصص، ارتقای توانمندی و یادگیری و بهبود عملکرد فردی. در این راستا، نگرش نوین به یادگیری بر این اصل تأکید دارد که باید از ارزیابی‌های نمره‌محور فاصله بگیریم و به‌جای آن، بر نتایج واقعی و مؤثر دوره‌های آموزشی تمرکز کنیم. ارزیابی‌های سنتی که بر اساس نمرات و امتیازات تعیین می‌شوند، غالباً توانایی‌ها و استعدادهای واقعی یادگیرندگان را نادیده می‌گیرند. این نوع ارزیابی‌ها می‌توانند به فشار روانی و کاهش انگیزه در یادگیری منجر شوند. بنابراین، ضروری است که به‌سمت رویکردهایی حرکت کنیم که یادگیری را به‌عنوان یک فرایند مستمر و تعاملی در نظر بگیرند. پرورش دانش و تخصص، فرصتی است که برون‌سپاری آموزش در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. برون‌سپاری آموزش به‌عنوان یک رویکرد نوین در فرایندهای یادگیری و توسعه مهارت‌ها، به شکل‌گیری و ارتقای دانش و تخصص افراد مرتبط می‌شود. این روش با انتقال مسئولیت آموزش به نهادها یا متخصصان خارجی، نه‌تنها به بهبود کیفیت یادگیری کمک می‌کند، بلکه دسترسی به منابع و تجارب متنوع را نیز فراهم می‌آورد. با بهره‌گیری از ابزارها و روش‌های آموزشی مدرن، این رویکرد به ارتقای سطح دانش و توانمندی‌های فردی و گروهی کمک می‌کند و در نتیجه، زمینه‌ساز رشد و پیشرفت کارکنان خواهد بود. همچنین برون‌سپاری آموزش به‌عنوان یک راه‌کار مؤثر، می‌تواند به ارتقای توانمندی و یادگیری کارکنان کمک شایانی کند. این رویکرد با تمرکز بر مهارت‌های کاربردی و حرفه‌ای، به کارکنان این امکان را می‌دهد که در دنیای پیچیده و متغیر امروز، به‌روز و کارآمد باقی بمانند. این رویکرد با استفاده از آموزش‌های تخصصی و استانداردهای بین‌المللی، زمینه‌ساز رشد و پیشرفت شغلی افراد در سازمان‌ها می‌شود. در نهایت، برون‌سپاری آموزش می‌تواند به‌عنوان ابزار مؤثر در بهبود عملکرد فردی شناخته شود. این فرایند با ارائهٔ تجهیزات شخصی‌سازی‌شده، نه‌تنها به ارتقای توانمندی‌های فردی کمک می‌کند، بلکه به بهبود چشمگیر عملکرد افراد در محیط‌های کاری منجر می‌شود. با توجه به نیازهای خاص هر فرد، برون‌سپاری آموزش می‌تواند با ارائهٔ شیوه‌های یادگیری مؤثر و محتوای آموزشی متناسب با هر فرد، زمینه را برای شکوفایی استعدادها و بهبود عملکرد کارکنان فراهم آورد.

مدیریت و سازمان‌دهی

مدیریت و سازمان‌دهی برون‌سپاری دوره‌های آموزشی کارکنان، به‌عنوان یک استراتژی کلیدی در بهبود کیفیت آموزش و توسعهٔ منابع انسانی، به مدیریت هوشمندانه منابع، هم‌راستایی دوره‌ها با نیاز یادگیرندگان، تنظیم و هدفمندی محتوای آموزشی نیازمند است. این رویکردها نه‌تنها به بهینه‌سازی فرایندهای آموزشی کمک می‌کنند، بلکه موجب ارتقای سطح یادگیری و افزایش کارایی کارکنان نیز می‌شوند. مدیریت هوشمندانه منابع، به‌معنای استفادهٔ بهینه از منابع موجود برای برگزاری دوره‌های آموزشی است. این شامل شناسایی و تخصیص صحیح منابع مالی، انسانی و زمانی می‌شود. با تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و استفاده از فناوری‌های نوین، مدیران می‌توانند تصمیم‌های بهتری در خصوص انتخاب دوره‌ها و نحوهٔ برگزاری آن‌ها اتخاذ کنند. تنظیم محتوای آموزشی، به‌گونه‌ای که اهداف مشخصی را دنبال کند، یکی دیگر از ارکان موفقیت در برگزاری دوره‌های آموزشی است. همچنین برون‌سپاری آموزش در سازمان‌ها، به‌عنوان یک استراتژی مؤثر، به تطابق بهتر محتوای آموزشی با نیازها و تخصص‌های کارکنان کمک می‌کند. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کردند که این رویکرد به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که دوره‌های آموزشی را به‌طور خاص برای نیازهای کارکنان طراحی کنند و در نتیجه، کارایی و رضایت شغلی را افزایش دهند.

محیط آموزشی

یکی از مزایای بارز برگزاری دوره‌ها در فضای باز، آزادی عمل کارکنان برای ابراز ایده‌هاست. برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار کردند که در این محیط‌ها، افراد احساس راحتی بیشتری دارند و می‌توانند نظرها و ایده‌های خود را بدون ترس از قضاوت بیان کنند. این آزادی بیان باعث می‌شود که خلاقیت و نوآوری در گروه افزایش یابد و افراد بتوانند به‌راحتی با یکدیگر تبادل نظر کنند. در این دوره‌ها، به‌دلیل اینکه فضای آموزشی خارج از محیط سازمانی و تحت تأثیر جوّ سیاسی قرار داشت، افراد توانستند آزادانه‌تر نظرها و دیدگاه‌های خود را بیان کنند. این شرایط موجب شد که محیط غیررسمی و دوستانه‌ای حاکم شود که در آن افراد بدون استرس و فشار، به تبادل نظر بپردازند. در چنین فضایی، افراد احساس راحتی بیشتری دارند و می‌توانند ایده‌ها و نظرهای خود را بدون ترس از قضاوت دیگران مطرح کنند. این آزادی بیان می‌تواند به افزایش خلاقیت و نوآوری در ایده‌ها منجر شود. ارتباطات غیررسمی بین شرکت‌کنندگان، فرصتی برای یادگیری از تجربیات یکدیگر فراهم می‌کند. این نوع تعاملات می‌تواند به تقویت روابط حرفه‌ای و شخصی کمک کند. نبود ساختارهای رسمی و فشارهای معمول سازمانی، فضای مناسبی برای یادگیری و تبادل نظر ایجاد می‌کند. این امر به افراد اجازه می‌دهد تا با آرامش بیشتری به بررسی موضوعات بپردازند. در زمینهٔ آموزشی، ایجاد یک محیط جذاب و دوست‌داشتنی برای یادگیرندگان اهمیت زیادی دارد. کارکنان به فعالیت‌های گروهی، خلاقیت و تنوع علاقه‌مندند. محیط‌های آموزشی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که این نیازها را برآورده کنند تا یادگیری مؤثرتر و لذت بخش‌تر باشد. یکی دیگر از فرصت‌هایی که برون‌سپاری در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد، ایجاد یک محیط آموزشی جذاب و کارآمد برای شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی است. شرکت‌کنندگان در دوره‌ها تأکید کردند که مکان برگزاری این دوره‌ها بسیار مناسب و آرام بوده و از هر گونه سروصدا و آلودگی صوتی به دور است. این ویژگی‌ها نه‌تنها به افزایش تمرکز و یادگیری کمک می‌کند، بلکه احساس راحتی و آرامش را نیز برای فراگیران فراهم می‌آورد.

اثربخشی و محرک‌های کارآمد

برون‌سپاری آموزش به‌عنوان یک استراتژی مؤثر در بهبود کیفیت و افزایش انگیزه در محیط‌های آموزشی شناخته می‌شود. یکی از مزایای کلیدی این رویکرد، ارائه مشوق‌ها و جوایز جذاب برای شرکت‌کنندگان است که می‌تواند انگیزه و اشتیاق آن‌ها را برای یادگیری افزایش دهد. در دوره‌هایی که برون‌سپاری آموزش انجام می‌شود، معمولاً جوایزی مانند لباس ورزشی یا سایر هدایای جذاب به شرکت‌کنندگان اهدا می‌شود. این نوع مشوق‌ها نه‌تنها به‌عنوان انگیزه عمل می‌کنند، بلکه احساس تعلق و ارزشمندی را در افراد تقویت می‌کنند. برای مثال، اظهارات برخی از مصاحبه‌شوندگان نشان‌دهندهٔ این است که چنین جوایزی بر تجربه یادگیری آن‌ها تأثیر مثبتی داشته است. برون‌سپاری آموزش به‌عنوان یک استراتژی کلیدی در بهبود بازدهی یادگیری و پاسخ‌گویی به نیازهای فوری در شرایط بحرانی، به‌ویژه در زمان تحریم‌ها، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. این رویکرد هم به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از تخصص‌های خارجی بهره‌مند شوند و هم سرعت و کارایی لازم برای تطبیق با شرایط متغیر را فراهم می‌آورد. مصاحبه‌شوندگان بیان کردند در مواقعی که سازمان‌ها با بحران‌هایی مانند تحریم مواجه می‌شوند، نیاز به آموزش‌های فوری و تخصصی به‌شدت حس می‌شود. برای مثال، در شرایطی که کارکنان باید مهارت‌های خاصی مانند خاموش کردن چاه‌های نفتی را به‌سرعت یاد بگیرند، برون‌سپاری آموزش به شرکت‌های متخصص می‌تواند راه‌حلی سریع و مؤثر باشد.

چالش‌های برون‌سپاری دوره‌های آموزشی

چالش‌های محیطی و فرهنگی

از چالش‌های محیطی و فرهنگی برون‌سپاری دوره‌های آموزشی می‌توان به ناهم‌خوانی جوّ سازمانی و غرق شدن در تجمل‌گرایی اشاره کرد. یکی از چالش‌های اصلی برون‌سپاری آموزش، ناهماهنگی فرهنگی و جوّ سازمانی است. زمانی که یک شرکت خدمات‌دهنده، با فرهنگ سازمانی شرکت ملی نفت آشنایی کافی ندارد، ممکن است نتایج منفی به همراه داشته باشد. برای مثال، اگر دوره‌های آموزشی در محیط‌هایی با تجمل‌گرایی برگزار شوند، این می‌تواند احساس نارضایتی در بین کارکنان ایجاد کند. کارکنان ممکن است احساس کنند که ارزش‌های سازمانی و نیازهای واقعی آن‌ها نادیده گرفته شده است. عدم تطابق با ارزش‌ها و انتظارات فرهنگی، می‌تواند بر روحیهٔ کارکنان تأثیر منفی بگذارد. این موضوع نشان‌دهندهٔ اهمیت شناخت عمیق از فرهنگ سازمانی قبل از برگزاری هرگونه دورهٔ آموزشی است. برگزاری دوره‌های آموزشی در مکان‌های خاص مانند کیش که شامل دعوت از خانواده‌ها و پذیرایی با غذاهای گران‌قیمت است، می‌تواند به هزینه‌های اضافی منجر شود. این نوع برنامه‌ریزی هم ممکن است با بودجه‌های تعیین‌شده هم‌خوانی نداشته باشد و هم در میان کارکنان انتظارات غیرواقعی ایجاد کند. بسیاری از کارکنان ممکن است انتظار داشته باشند که این نوع خدمات همیشه ارائه شود که در عمل ممکن است امکان‌پذیر نباشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان به اسراف و ریخت‌وپاش‌های اضافی در برخی از این دوره‌ها اشاره کرده و بر این باور است که این هزینه‌ها ضروری نیستند، بلکه می‌توانند به هدر رفت منابع منجر شوند.

چالش‌های ارتباطی و سازمانی

این چالش‌ها به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: مشکلات ارتباطی و مسائل نظارتی و مدیریتی. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های برون‌سپاری آموزش، هماهنگی و ارتباطات میان سازمان مرکزی و مؤسسه‌های آموزشی برون‌سپاری شده است. در این زمینه، نیاز به ارتباط مداوم و مستمر برای انسجام فعالیت‌ها احساس می‌شود. فقدان ارتباط مؤثر می‌تواند به عدم تطابق در اهداف آموزشی و کاهش کیفیت آموزش ارائه شده منجر شود. در این زمینه یکی از شرکت‌کنندگان بیان کرد زمانی که سازمانی تصمیم به برون‌سپاری دوره‌های آموزشی می‌گیرد، باید اطمینان حاصل کند که تمام بخش‌ها و افراد درگیر در این فرایند، به‌خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. ناهماهنگی می‌تواند به اتلاف وقت، کاهش کارایی و حتی شکست پروژه‌ها منجر شود. مسائل مدیریتی نیز در این راستا اهمیت دارد. مدیران باید بر عملکرد مراکز آموزشی برون‌سپاری شده، نظارت دقیقی داشته باشند تا اطمینان حاصل کنند که استانداردهای لازم رعایت می‌شود. عدم نظارت کافی می‌تواند به بروز مشکلاتی مانند کیفیت پایین آموزش، عدم انضباط فراگیران و عدم پایبندی به مفاد قراردادها منجر شود. در این راستا برخی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کردند که دوره‌های آموزشی که در مکان‌هایی خارج از سازمان مرکزی برگزار می‌شوند، به‌دلیل عدم وجود نظارت مستقیم، ممکن است با چالش‌های جدی مواجه شوند. بدون نظارت، کیفیت محتوای آموزشی و روش‌های تدریس ممکن است تحت تأثیر قرار گیرد. این مسئله می‌تواند باعث کاهش اثربخشی یادگیری شود. در صورت عدم نظارت، ارزیابی عملکرد مدرسان و یادگیرندگان دشوارتر خواهد بود. این موضوع می‌تواند به عدم شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها در فرایند آموزش منجر شود.

چالش‌های اجتماعی و حرفه‌ای

از چالش‌های اجتماعی و حرفه‌ای می‌توان بـه افـت منزلـت اجتمـاعی و حرفـه‌ای و نگرانـی شـغلی کارکنـان، اشـاره کـرد. برون‌سپاری آموزش می‌تواند به کاهش منزلت اجتماعی و حرفه‌ای کارکنان منجـر شـود. وقتـی کـه یـک سـازمان تصـمیم می‌گیرد آموزش‌های خود را به مؤسسه‌های خارجی واگذار کند، ممکن است کارکنان احساس کنند که ارزیابی توانـایی‌هـا و مهارت‌های آن‌ها منفی بوده است. این احساس می‌تواند به کاهش انگیـزه و اعتمادبـه‌نفـس آن‌هـا منجـر شـود. مـدیران و کارکنان ممکن است نگران باشند که برون‌سپاری نشان‌دهندهٔ عدم اعتماد به توانمندی‌های داخلی باشد که این امر می‌توانـد به تضعیف روحیهٔ تیم و کاهش کارایی منجر شود. نگرانی‌های شغلی نیز، یکی دیگر از چالش‌های مهم مرتبط با برون‌سپاری آموزش است. کارکنان ممکن است بترسند که با واگذاری آموزش‌ها، شغل خود را از دست دهند یا نقـش آن‌هـا در سـازمان کم‌رنگ شود. این نگرانی‌ها می‌تواند به ایجاد فضای کاری منفی و تنش‌آلود بین کارکنان و مدیریت منجر شـود. همچنـین، عدم اطمینان از آیندهٔ شغلی، می‌تواند روی عملکرد فردی و گروهی تأثیرهـای منفـی داشـته باشـد. در ایـن دوره‌هـا، افـراد به‌شدت تحت استرس از دست دادن پُست و منصب خود قرار داشتند. این نگرانی، به‌ویژه زمانی که دوره‌ها طولانی می‌شـد، افزایش می‌یافت. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کردند که این استرس ناشی از عدم اطمینان از آیندهٔ شـغلی و نگرانـی دربارهٔ تأثیرهای منفی بر زندگی حرفه‌ای آن‌هاست.

چالش‌های یادگیری و مشارکت

چالش نهایی برون‌سپاری آموزش کارکنان با عنوان چالش یادگیری و مشارکت، به بررسی دو جنبهٔ مهم می‌پردازد: تغافـل از دیدگاه‌های ناظر بر یادگیری و موانع مشارکت در دوره‌های آموزشی. این چالش‌ها هم بر کیفیت آموزش تـأثیر مـی‌گذارنـد و هم می‌توانند به‌طور مستقیم بر عملکرد و انگیزه کارکنان نیز اثر بگذارند. بسیاری از شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی به طولانی بودن مسافت این دوره‌ها اشاره کرده‌اند. این موضوع به‌طور چشمگیری بر تجربـهٔ آموزشـی آن‌هـا تـأثیر گذاشـته و موجب نارضایتی شده است. طولانی بودن مسافت می‌تواند به عوامل متعددی از جمله خستگی، کاهش تمرکز و عدم انگیـزه منجر شود. وقتی شرکت‌کنندگان برای رسیدن به محل برگزاری دوره زمان زیـادی را صـرف کننـد، ممکـن اسـت توانـایی یادگیری و مشارکت فعال آن‌ها کاهش یابد. برون‌سپاری دوره‌های آموزشی می‌تواند به کاهش نظـارت مسـتقیم بـر فراینـد یادگیری منجر شود. در نتیجه، ناظران آموزشی قادر به ارزیابی دقیق و بـه‌موقـع عملکـرد یادگیرنـدگان و کیفیـت محتـوای آموزشی نخواهند بود. این امر ممکن است به افت کیفیت آموزش و عدم تحقق اهداف آموزشی منجر شود؛ از این رو زمـانی که ناظران آموزشی نتوانند بر نتایج دوره‌ها نظارت کنند، ممکن است احساس عدم مسئولیت و انگیزه در یادگیرندگان ایجـاد شود. این احساس می‌تواند به کاهش اشتیاق و انگیزه برای یادگیری منجر شود و در نهایت، کیفیت یادگیری را تحـت تـأثیر قرار دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برون‌سپاری آموزشی کارکنان، نـوعی اسـتراتژی کلیـدی بـرای بهبـود و توسـعهٔ مهـارت‌هـا و توانمنـدی‌هـای کارکنـان در سازمان‌هاست. در این فرایند، مسئولیت‌های آموزشی به تأمین‌کنندگان خارجی واگذار می‌شود که مـی‌توانـد بـه شـکل‌هـای مختلفی از جمله همکاری با دانشگاه‌ها، استفاده از متخصصان بیرونی و ایجاد تفاهم‌نامه‌های آموزشـی انجـام شـود. در ایـن

راستا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری آموزشی کارکنان در شرکت ملی نفت تهران اجرا شد. این تحقیق به بررسی ابعاد مختلف این فرایند پرداخت و تلاش کرد تا با تحلیل دقیق، زمینه‌های بهینه‌سازی و ارتقای کیفیت آموزش‌ها را شناسایی کند. پس از انجام ۱۲مصاحبه با کارکنان آموزش‌دیده در دوره‌های برون‌سپاری شدهٔ شرکت ملی نفت تهران، نتایج جالب و تأمل‌برانگیزی به‌دست آمد. در این بررسی، مشخص شد که برون‌سپاری دوره‌های آموزشی با مجموعه‌ای از فرصت‌ها و چالش‌ها همراه است.

در ادامه، به توضیح برخی از مضامین مهم و ارتباط آن‌ها با نتایج سایر محققان پرداخته می‌شود. از میان فرصت‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر، در ابتدا باید به مدیریت هوشمندانه منابع در برون‌سپاری آموزش اشاره کرد. برون‌سپاری آموزش به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که روی فعالیت‌های اصلی و استراتژیک خود تمرکز کنند. با واگذاری آموزش به متخصصان خارجی، سازمان‌ها می‌توانند ضمن تمرکز بر توانمندی‌های کلیدی و فعالیت‌های اصلی خود، از زمان و هزینه‌های اضافی جلوگیری کنند. تأمین‌کنندگان خدمات آموزشی برون‌سپاری شده، معمولاً تخصص و تجربهٔ بیشتری دارند. این امر به خدمات‌رسانی باکیفیت‌تر و استفاده از شیوه‌های آموزشی بهتر منجر می‌شود که در نهایت، به ارتقای مهارت‌های کارکنان کمک می‌کند. این مفهوم با نتایج تحقیقات پژوهشگرانی مانند کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)، سومجایی (۲۰۱۷)، کاکابادسه و کاکابادسه (۲۰۰۰)، تایویاو (۲۰۱۲) و پراتاپ (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. این محققان همچنین بر اهمیت برون‌سپاری در کاهش هزینه‌ها، دسترسی به تخصص، افزایش بهره‌وری و ارتقای مهارت‌های کارکنان تأکید کرده‌اند.

برون‌سپاری آموزش به سازمان‌ها برای دسترسی به استادان و مربیان با تجربه و برجسته فرصتی طلایی فراهم می‌آورد. این استادان که معمولاً در زمینه‌های خاص تخصص دارند، قادرند کیفیت آموزش را به طرز چشمگیری افزایش دهند و به پرورش و رشد دانش و مهارت‌های کارکنان یا آموزش‌گیرندگان کمک کنند. ارائه‌دهندگان برون‌سپاری معمولاً با ابزارها و تکنیک‌های نوین آشنا هستند و در ارائهٔ آموزش‌های مؤثر تجربه‌ای غنی دارند. این ویژگی، به‌ویژه در زمینه‌های فنی و تخصصی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مصاحبه‌شوندگان مختلف بر این نکته تأکید کرده‌اند که وجود این متخصصان، می‌تواند بر یادگیری کارکنان تأثیر مثبتی داشته باشد. با بهره‌گیری از دانش و مهارت‌های این متخصصان، سازمان‌ها می‌توانند به نتایج بهتری در فرایند یادگیری دست یابند. این امر نه‌تنها به ارتقای سطح علمی کارکنان کمک می‌کند، بلکه افزایش انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها را نیز موجب می‌شود؛ از این رو مضمون دانش و تخصص حاصل از فرصت‌های برون‌سپاری آموزش کارکنان با یافته‌ها و نتایج تحقیقات آلون و همکاران (۲۰۰۷)، تحت عنوان دستیابی به نیروی کار متخصص و ماهر، هم‌خوانی دارند.

از یافته‌های دیگر پژوهش که در قالب مضمون یادگیری و توسعه به آن اشاره شد، بهبود عملکرد فردی است. در دنیای امروز، سازمان‌ها به‌دنبال راه‌کارهایی هستند که بتوانند به بهبود عملکرد کارکنان بپردازند. یکی از این راه‌کارها، برون‌سپاری آموزش کارکنان است؛ فرصتی که می‌تواند به طرز چشمگیری در ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی مؤثر باشد. آموزش‌های برون‌سپاری شده، با ارائه محتوای به‌روز و متناسب با نیازهای بازار کار، به کارکنان این امکان را می‌دهد که مهارت‌های جدیدی کسب کنند و دانش خود را گسترش دهند. این امر نه‌تنها موجب افزایش اعتمادبه‌نفس آن‌ها می‌شود، بلکه کیفیت کار و عملکرد فردی را نیز ارتقا می‌بخشد. این مضمون با نتایج و یافته‌های تحقیقاتی تایویاو (۲۰۱۲) تحت عنوان بهبود عملکرد هم‌خوانی دارد. در حقیقت، در عصر حاضر، سازمان‌ها باید به‌دنبال توسعهٔ فردی کارکنان خود باشند تا

بتوانند از مزایای رقابتی بهره‌مند شوند. برون‌سپاری آموزش، به‌عنوان یک استراتژی مؤثر، به افزایش بهره‌وری و انگیزه در میان کارکنان کمک می‌کند. یکی دیگر از مضمون‌هایی که در ارتباط با مضمون اصلی اثربخشی و محرک‌های کارآمد به آن اشاره شد، مفهوم افزایش بازدهی یادگیری است. این عنصر کلیدی می‌تواند به‌طور چشمگیری به بهبود ارائه خدمات آموزشی اثربخش و به‌موقع منجر شود و در واقع، راهی نوین برای ارتقای کیفیت آموزش فراهم آورد. یافته‌های این تحقیق، گویای نتایج پژوهشگران برجسته‌ای همچون؛ بلکورت (۲۰۰۶)، کرمیک و همکاران (۲۰۰۶)، و جنیگز (۲۰۰۲) است که تحت عنوان «بهبود کیفیت خدمات» مطرح شده است.

با این حال نتایج پژوهش نشان داد که برون‌سپاری آموزش با چالش‌های متعددی همراه است که درک آن‌ها به موفقیت این رویکرد کمک می‌کند. یکی از چالش‌های بسیار مهم، تفاوت‌های فرهنگی و محیطی میان دو سازمان است. هر سازمان فرهنگ خاص خود را دارد که بر نحوهٔ تعاملات، ارزش‌ها و نگرش‌ها تأثیر می‌گذارد. این تفاوت‌ها می‌توانند مانعِ ایجاد هم‌افزایی و همکاری مؤثر شوند. به‌طور مثال، اگر یکی از سازمان‌ها بر اساس اصول سنتی و دیگری بر مبنای نوآوری و خلاقیت عمل کند، ممکن است در فرایند آموزش و یادگیری با مشکلات جدی مواجه شوند. بنابراین، درک و احترام به فرهنگ‌های مختلف، کلید موفقیت در برون‌سپاری آموزش است. در این زمینه نتایج پژوهش با یافته‌های تحقیقاتی خراسانی و همکاران (۱۳۹۳)، هم‌خوانی دارد. علاوه‌بر چالش‌های فرهنگی، چالش‌های ارتباطی و سازمانی نیز از جمله موانع جدی در این زمینه محسوب می‌شوند. عدم وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر می‌تواند به سوءتفاهم‌ها و ناهماهنگی‌هایی منجر شود که در نهایت بر کیفیت آموزش تأثیر منفی می‌گذارد. مسائل ناشی از نظارت و پایش مدیریت نیز، ممکن است به چالش‌های سازمانی دامن بزند. اگر مدیران نتوانند به‌درستی فرایندها را نظارت کنند یا بازخوردهای لازم را ارائه دهند، احتمالاً نتایج مطلوب حاصل نخواهد شد. در این زمینه نتایج پژوهش با یافته‌های تحقیقاتی لونزدیل و کاکس (۲۰۰۰)، مائله و همکاران، (۲۰۱۲)، عبدالحلیم و چِها (۲۰۱۴) و تایووا (۲۰۱۲)، هم‌خوانی دارد. برای غلبه بر این چالش‌ها، به یک رویکرد جامع و همگرایی نیاز داریم که شامل آموزش فرهنگ سازمانی، تقویت مهارت‌های ارتباطی و ایجاد سازوکارهای مؤثر برای نظارت و ارزیابی است. با توجه به این نکات، سازمان‌ها از جمله شرکت ملی نفت تهران، می‌توانند با اطمینان بیشتری به‌سمت برون‌سپاری آموزش حرکت کنند و از مزایای آن بهره‌مند شوند. با توجه به پیچیدگی‌های موجود، مدنظر قراردادن این چالش‌ها نه‌تنها ضروری بلکه حیاتی است تا برون‌سپاری آموزش به تجربه‌ای موفق تبدیل شود.

در نهایت، این تحقیق نشان داد که برون‌سپاری آموزش کارکنان می‌تواند فرصتی مناسب برای ارتقای کیفیت آموزش و توسعهٔ مهارت‌ها باشد؛ اما برای دستیابی به این اهداف، لازم است چالش‌های موجود شناسایی و مدیریت شوند. توجه به فرهنگ سازمانی، بهبود ارتباطات و ایجاد محیط‌های آموزشی مناسب، از جمله اقداماتی است که می‌تواند به موفقیت برون‌سپاری آموزش کارکنان در شرکت ملی نفت کمک کند.

پیشنهادهای کاربردی

این پیشنهادها برای مدیران سازمان ها بسیار مفید است و به آن‌ها در امر تصمیم گیری کمک شایانی خواهد کرد.

- در این پژوهش به مدیران شرکت ملی نفت توصیه می‌شود که هنگام تصمیم‌گیری در خصوص برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی، به نوع فعالیت‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند. پیشنهاد می‌شود که فقط آن دسته از فعالیت‌هایی که قابلیت کاربردی و عملیاتی دارند به مؤسسه‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات واگذار شوند. به عبارت دیگر،

مدیران باید از برون‌سپاری آموزش‌هایی که جنبهٔ عمومی دارند و به‌راحتی می‌توان در داخل شرکت ملی نفت انجام داد، خودداری کنند. این رویکرد هم هزینه‌های شرکت را کاهش و هم، بهره‌وری و کارایی آموزش‌ها را افزایش می‌دهد.

- مدیران سازمان باید هنگام برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی، به فاصلهٔ مکانی بین شرکت ارائه‌دهندهٔ خدمات و سازمان مرکزی نفت توجه ویژه‌ای داشته باشند. این توجه نه‌تنها به مدیران کمک می‌کند تا نظارت و کنترل بهتری بر فعالیت‌های شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات داشته باشند، بلکه امکان ارتباط مؤثرتر و سریع‌تر را نیز فراهم می‌آورد.

قبل از انجام برون‌سپاری، ضروری است که به‌دقت و به‌طور کامل شرکت ارائه‌دهنده خدمات مورد ارزیابی قرار گیرد. انتخاب شرکتی که با فرهنگ سازمانی شرکت نفت هم‌خوانی و هماهنگی لازم را داشته باشد، اهمیت ویژه‌ای دارد.

منابع

اعرابی، محمد علی؛ ابطحی، سید حمید رضا و سامع، منیره سادات (۱۳۹۰). اولویت برون‌سپاری خدمات آموزشی در شهرداری اصفهان با به‌کارگیری روش فرایند سلسله‌مراتبی. *ارائه شده در همایش ملی شناسایی و تبیین راه‌کارهای تحقق جهاد اقتصادی در شهرداری‌ها*، شیراز.

خراسانی، اباصلت؛ قهرمانی، محمد و میراحمدی، خالد (۱۳۹۳). چالش‌های برون‌سپاری آموزش به مؤسسات ارائه‌دهندگان آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱(۱)، ۱-۲۹.

رهنورد، فرج‌اله؛ سیف‌الهی، علی بابا (۱۳۹۰). *مدیریت برون‌سپاری*. تهران: مؤسسهٔ عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

سیفی حسین آبادی، مهسا (۱۳۹۳). *ارزیابی اثربخشی برون‌سپاری دوره‌های آموزشی شرکت ملی گاز ایران*. (پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی). دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

صیدی، صبا (۱۳۹۵). شناسایی *عوامل مؤثر بر واکنش کارکنان نسبت به پراکندگی پرداخت و سازگاری با نظریه‌های موجود (مطالعه موردی شرکت آسان پرداخت)*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران.

References

Abdul-Halim, H. & Che-Ha, N. (2010). HR outsourcing among Malaysian manufacturing companies. *Business Strategy Series*, *11*(6), 363-370.

Al-Mughairi, A. M. (2018). *The evaluation of training and development of employees: The case of a national oil and gas industry* (Doctoral dissertation, Brunel University London).

Alon, I., Herbert, T. T. & Munoz, M. J. (2007). Outsourcing to China: Opportunities, Threats, and Strategic Fit. *Zagreb International Review of Economics & Business*, *10*(1), 33-66.

Anderson, C. U. S. H. I. N. G. (2008). Training outsourcing on the decline. *Chief Learning Officer*, *7*(9), 62-64.

Antelo, M. & Bru, L. (2010). Outsourcing or restructuring: The dynamic choice. *International Journal of Production Economics*, *123*(1), 1-7.

Arabi, M. A., Abtahi, S. H. & Same, M. S. (2011). Priority of outsourcing educational services in Isfahan Municipality using the hierarchical process method. *Presented at the National Conference on Identifying and Explaining Strategies for Realizing Economic Jihad in Municipalities,* Shiraz. (*in Persian*)

Baraldi, E., Proença, J. F., Proença, T. & De Castro, L. M. (2014). The supplier's side of outsourcing: Taking over activities and blurring organizational boundaries. *Industrial Marketing Management*, *43*(4), 553-563.

Beaumont, N. & Sohal, A. (2004). Outsourcing in australia. *International Journal of Operations & Production Management*, *24*(7), 688-700.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human resource management review*, 16(2), 269-79.

Berger, H. & Lewis, C. (2011). Stakeholder analysis is key to client–supplier relationships of global outsourcing project success. *International Journal of Information Management*, *31*(5), 480-485.

Bibi, P., Ahmad, A. & Majid, A. H. A. (2018). The impact of training and development and supervisor support on employees retention in academic institutions: The moderating role of work environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, *20*(1), 113-131.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77-101.

Chaudhuri, S. & Bartlett, K. R. (2014). The relationship between training outsourcing and employee commitment to organization. *Human Resource Development International*, *17*(2), 145-163.

Chaudhuri, S. (2011). *The relationship between training outsourcing and organizational commitment* (Doctoral dissertation, University of Minnesota).

Cooke, F. L., Shen, J. & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *44*(4), 413-432.

Dabhilkar, M., Bengtsson, L., von Haartman, R. & Åhlström, P. (2009). Supplier selection or collaboration? Determining factors of performance improvement when outsourcing manufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *15*(3), 143-153.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, *39*(4), 802-835.

Dolgui, A. & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, *51*(23-24), 6769-6777.

Falola, H. O., Osibanjo, A. O. & Ojo, S. I. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organisation competitiveness in the Nigerian banking industry. *Bulletin of the transilvania university of brasov. Series V: Economic Sciences*, 161-170.

Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, *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.

Gonzalez, R., Gasco, J. & Llopis, J. (2005). Information systems outsourcing reasons in the largest Spanish firms. *International Journal of Information Management*, 25(2), 117-136.

Gurchiek, K. (2005). Record growth in outsourcing of HR functions. *HR magazine*, *50*(6), 35-36.

Jennings, D. (2002). Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management decision*, 40(1), 26-34.

Kakabadse, N. & Kakabadse A. (2000). Critical review–outsourcing: a paradigm shift. *Journal of management development*, 19(8), 670-728.

Khorasani, A., Ghahremani, M. & Mirahmadi, K. (2014). Challenges of outsourcing education to education providers from the perspective of education managers and experts. Quarterly *Journal of Education and Human Resources Development*, 1(1), 1-29. (*in Persian*)

Klaas, B. S., McClendon, J. A. & Gainey, T. W. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *40*(2), 125-138.

Kremic, T., Icmeli Tukel, O. & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal*, *11*(6), 467-482.

Lankford, W. M., & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management decision*, *37*(4), 310-316.

Leimbach, M.P. (2005). Invited reaction: Outsourcing relationships between firms and their training providers: The role of trust. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 27-32.

Lonsdale, C., & Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad?. *Industrial management & data systems*, *100*(9), 444-450.

Lonsdale, C., & Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad?. *Industrial management & data systems*, *100*(9), 444-450.

Maelah, R., Aman, A., Amirruddin, R., Sofiah, Auzair, M. & Hamzah, N. (2012). Accounting outsourcing practices in Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, *6*(1), 60-78.

Mohd, I. H., Julan, J. & Tuan Besar, T. B. H. (2020). Strategic training and development: the impact on employees' performance. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship (JIBE)*, *5*(2), 80-84.

Naris, N. S., & Ukpere, W. I. (2009). The effectiveness of an HR code: Staff development and training at the Polytechnic of Namibia. *African Journal of Business Management*.

Nijman, D. J. J., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M. & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European industrial training*, *30*(7), 529-549.

Okechukwu, W. (2017). Influence of training and development, employee performance on job satisfaction among the staff. *Journal of Technology Management and Business*, *4*(1).

Pratap, S. (2014). Towards a framework for performing outsourcing capability. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(3), 226-252.

Rahnavard, F. & Seif Elahi, A. (2011). *Outsourcing Management*. Tehran: Higher Institute of Management and Planning Education and Research. (*in Persian*)

Sayidi, S. (2016). *Identifying factors affecting employees' reactions to pay dispersion and compatibility with existing theories (case study of Asan Pay Company).* Master's thesis in Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran. (*in Persian*)

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human resource management*, 23(3), 241-255.

Seifi Hosseinabadi, M. (2014). Evaluating the effectiveness of outsourcing training courses at the National Iranian Gas Company. (Master's thesis in Educational Management). Shahid Beheshti University, Tehran. (*in Persian*)

Shih, H. A. & Chiang, Y. H. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(01), 163-180.

Somjai, S. (2017). Advantages and disadvantages of outsourcing. Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University. Bangkok, Thailand. *Business and Management Review*, 9(1).

Sudhakar, R. & Basariya, S. R. (2017). Perspectives and the factors influencing effectiveness of training and development on employees' performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, *8*(9), 135-141.

Tayauova G. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 188-195.

Tetteh, S., Sheng, W. C., Yong, L. D., Narh, O. C. & Sackitey, O. E. (2017). The impact of training and development on employees' performance (a case study of millicom ghana limited—TIGO). *International Journal of Information Research and Review*, *4*(1), 3482-3487.

Troacă, V. A. & Bodislav, D. A. (2012). Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics*, *6*(6), 51.

Uygun, Y., Gotsadze, N., Schupp, F., Gzirishvili, L. & Tindjou Nana, B. S. (2023). A holistic model for understanding the dynamics of outsourcing. *International Journal of Production Research*, *61*(4), 1202-1232.