

تاثیر برون سپاری برنامه های آموزشی بر توانمندی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان تامین اجتماعی)

حسن اسماعیل پور^۱

امید قربانی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸

چکیده

هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر برون سپاری برنامه های آموزشی بر توانمندی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان تامین اجتماعی) می باشد. این پژوهش به لحاظ طبقه بندی بر مبنای هدف، کاربردی است و به لحاظ طبقه بندی بر مبنای روش یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش کارکنان ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی به تعداد ۳۰۰ نفر می باشد. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه های استاندارد بوده که پایایی آن قبل از توزیع با استفاده از شاخص آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. تعداد ۱۶۹ پرسشنامه به صورت تصادفی ساده جمع آوری شد. داده های گردآوری شده از طریق نرم افزار spss و Smart-PLS مورد تحلیل قرار گرفتند و با کمک مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق بررسی شدند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که برون سپاری برنامه های آموزشی به طور کلی بر توانمندی کارکنان تاثیر معنی داری نداشت و تنها دو بعد احساس شایستگی و احساس معنی دار بودن مورد تاثیر آن قرار گرفته است.

واژگان کلیدی

برون سپاری برنامه های آموزشی، توانمندی کارکنان، سازمان تامین اجتماعی

۱. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران. h_emailpour@yahoo.com
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار - رفتار سازمانی و منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. ghorbaneomid@gmail.com

مقدمه

در سال های اخیر علاقه فزاینده ای به تجزیه و تحلیل رضایت شغلی در بخش دولتی به وجود آمده است. یکی از اهداف سازمان های دولتی افزایش رضایت شغلی کارکنان است، زیرا کارکنان دارایی اصلی سازمان ها هستند و نگرش های آن ها بر فعالیت های نوآورانه یا اصلاحی تأثیر می گذارد و تحت تأثیر آن قرار می گیرد. کارکنان راضی معمولاً عملکرد خوبی دارند، بهره وری بالاتری دارند، به کار خود متعهدتر هستند و غیبت کمتری دارند و تمایل کمتری برای ترک سازمان خود نشان می دهند (پوردیج سرحمامی و همکاران، ۱۴۰۰).

همزمان با تعدد مطالعات در زمینه رضایت شغلی، علاقه فزاینده ای به مباحث مربوط به نوآوری در بخش دولتی وجود دارد. افزایش فشار بر سازمان های دولتی برای کارآمدتر شدن و پاسخگویی بهتر به خواسته های شهروندان بیشتر شده است. پاسخ به این تغییرات محیطی از دلایل مهمی است که مطالعات نوآوری در بخش دولتی اخیراً به اوج خود رسیده است (هردان و استوس^۱، ۲۰۲۰؛ هیئان و همکاران^۲، ۲۰۱۸).

علیرغم افزایش تعداد مطالعات در مورد رضایت شغلی و فعالیت های نوآورانه در بخش دولتی، مکانیزم اثر منابع نوآوری بر رضایت شغلی مورد کم توجهی قرار گرفته است. فعالیت های نوآورانه مستقیماً با منابع نوآوری مرتبط هستند، به طوری که اگر نوآوری وجود داشته باشد، باید منابعی وجود داشته باشد که فعالیت های نوآورانه سازمان ها را ایجاد کرده یا بر آنها تأثیر می گذارد. به طور مشابه، اگر نوآوری وجود داشته باشد، انتظار داریم که نوآوری بر برخی از نتایج فردی یا سازمانی مانند افزایش عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد (دمیرچی اوغلو^۳، ۲۰۲۱). این پژوهش فرض می کند که نوآوری های از بالا به پایین (ایده های ناشی از مدیران سازمانی) مانع از رضایت شغلی کارکنان می شود، زیرا کارکنان ممکن است احساس کنند که قدرت سیاسی یا بوروکراتیک اعمال آنها را کنترل می کند و انتخاب های آنها را محدود می کند. در مقابل، نوآوری های پایین به بالا (ایده هایی که از گروه های کاری کارکنان نشأت می گیرند) رضایت شغلی کارکنان را افزایش می دهند، زیرا کارمندان ممکن است احساس نکنند که یک مقام بوروکراتیک یا سیاسی اعمال آنها را کنترل می کند و انتخاب های بیشتری دارند. همچنین متغیرهای واسطه ای می تواند روابط مطرح شده را مورد تأثیر قرار دهد. نظریه خود تعیین گری^۴ استدلال می کند که خودمختاری در رابطه بین منابع نوآوری و نگرش کارکنان یا به عبارتی رضایت کارکنان نقش میانجی ایفا می کند (پاتال و همکاران^۵، ۲۰۱۷).

نظریه خودتعیین گری که دسی و رایان^۶ آن را ارائه کرده اند حدود نیم قرن است که به عنوان نظریه ای در حوزه انگیزش مطرح است. این نظریه به زبان ساده ادعا می کند همه انسان ها به رشد و توسعه در محیط هایی که سه مولفه خودمختاری، شایستگی و ارتباط در آنها وجود دارد تمایل بیشتری نشان می دهند (میشرا و همکاران^۷، ۲۰۱۸).

خودمختاری به معنی داشتن حس کنترل روی انتخاب ها و تنظیم کردن رفتار خود است و فردی که اختیار عمل دارد میل دارد به جای اینکه رویدادهای محیط اعمال او را کنترل کنند خودش حق انتخاب داشته باشد. شایستگی نیاز به

¹ - Herdan & Stuss

² - Hiean et al

³ Demircioglu

⁴ Self-determination theory (SDT)

⁵ - Patel et al

⁶ Deci & Ryan

⁷ - Mishra et al

داشتن تعامل موثر با محیط برای تولید پیامدهای مطلوب و جلوگیری از پیامدهای نامطلوب است که بیانگر گرایش به کاربرد استعدادها و مهارت هاست. به بیان دیگر انسان نیاز دارد تا در زمینه یا زمینه های در خود احساس شایستگی کرده و و به این برداشت برسد که قادر است فعالیت هایی را با کیفیت خوبی انجام دهد؛ و مولفه ارتباط در این اصل کلی ریشه دارد که رفتار در بافت اجتماعی شکل میگیرد و عبارت است از این که نیازی اساسی و بنیادین برای مورد احترام دیگران قرار گرفتن، اهمیت داشتن نزد دیگران و تعلق داشتن به یک گروه یا اجتماع در همه انسان ها وجود دارد (دمیرچی اوغلو، ۲۰۲۱).

این مطالعه تأثیر منابع نوآوری بر رضایت شغلی را از طریق مفهوم میانجی خودمختاری آزمایش می کند. دلایل اصلی استفاده از خودمختاری به عنوان میانجی به شرح زیر است. اول، مطالعات قبلی در برخی روابط نقش میانجی خودمختاری را مورد بررسی قرار داده اند (حسن پور و همکاران، ۱۴۰۰). دوم، آزمایش تأثیرات واسطه ای خودمختاری مهم است، زیرا منابع نوآوری (از بالا به پایین در مقابل پایین به بالا) ارتباط نزدیکی با خودمختاری دارند. به عنوان مثال، زمانی که نوآوری ها از پایین به بالا هستند، کارکنان خودمختاری بیشتری دارند (دمیرچی اوغلو، ۲۰۲۱).

فعالیت سازمان تامین اجتماعی بعنوان بزرگترین نهاد بیمه ای اجتماعی و درمانی کشور کاملاً متکی به کارکنان خود می باشد. نقش کارکنان این سازمان در گسترش پوشش بیمه ای، افزایش سطح رفاه اجتماعی و اقتصادی جامعه هدف و همچنین یاریگری حاکمیت و نظام سلامت کشور کاملاً ملموس می باشد. کارکنان ادارات و شعب در خط مقدم ارتباطات مردمی با مشکلات متعددی رو به رو می باشند. چالش های مختلف بعضاً باعث بروز نارضایتی در کارکنان این سازمان شده است. با توجه به مطالب بیان شده این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که منابع نوآوری بر رضایت شغلی کارکنان با نقش میانجی خودمختاری کارکنان در سازمان تامین اجتماعی شهرستان های استان تهران چه تاثیری دارد؟

مبانی نظری و فرضیه های تحقیق

توانمندی، استراتژی مؤثری است که یک سازمان آن را به کار می برد تا ظرفیت ها و مسئولیت پذیری کارکنان خود را بهبود ببخشد؛ زیرا این موضوع توسط سازمان پذیرفته شده است که اگر کارکنان، توانمند شوند در انجام وظایف خود کارا تر و اثربخش تر ظاهر می شوند (هانایشا و طاهیر^۱، ۲۰۱۶). سازمان هایی که به رویکردهای توانمندی روی آورده اند، دارای ویژگی های مشترکی مثل ارزش های مشترک، استراتژی مشترک (معمولاً استراتژی مشتری محور)، سبک رهبری مشترک (رهبری با واگذاری اختیارات و مسئولیت ها)، ساختار سازمانی منعطف، جو سازمانی مشوق کار گروهی و ایجاد یادگیری مداوم هستند. توانمندی به کارمندان کمک می کند تا به جای تأثیر مکانیسم های قدرت یا عدم تمرکز در سازمان، فعالانه بر اساس درک و آگاهی شان نسبت به مالکیت، در تصمیم سازی مشارکت کنند (هوین^۲، ۲۰۲۱).

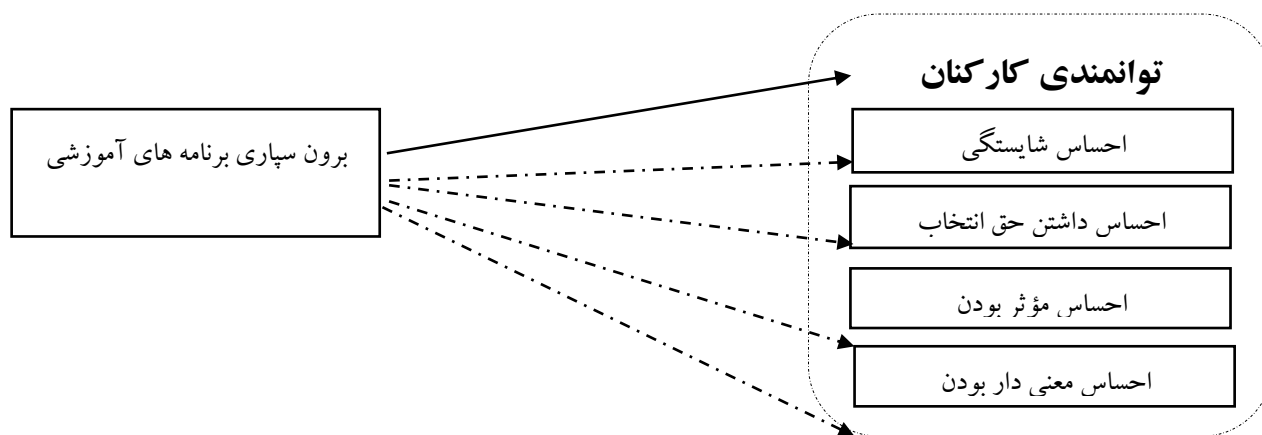
در حال حاضر باید به توانمندی کارکنان به عنوان راهبرد افزایش بهره وری در راستای بقای سازمان نگاه کرد و به همین دلیل به یکی از مهم ترین مسائل سازمان تبدیل می شود (تحفه و همکاران، ۱۴۰۰). کارکنانی که معتقدند توانمندند، خصوصیات، انگیزه و تعهد شخصی را دارند و احساس می کنند مسئول انجام تلاش ها و احساس کیفیت بالا هستند (میرا

¹ - Tahir

² - Huynh

و همکاران^۱، ۲۰۱۹). توانمندی کارکنان، بیانگر تلاش مدیر جهت فراهم کردن فضایی برای رشد، ارتقاء و توسعه توانمندی ها و ایجاد مشارکت آنان در تصمیمات و مسائل سازمانی بوده و دربردارنده مواردی نظیر ایجاد فضای ارتقاء و رشد، جانشین پروری و تسهیم قدرت می باشد (خدایی و همکاران، ۱۳۹۸). کارکنان توانمند به سازمان های خود متعهد هستند؛ زیرا سازمان ها به آنها شغل می دهند، توانمند می سازد و با آنها رفتار عادلانه می کنند (محمود و همکاران^۲، ۲۰۲۰). همچنین مشاهده شده است که توانمندی به افزایش رضایت شغلی منجر می شود و رضایت شغلی به طور قابل توجهی واسطه رابطه بین توانمندی و تعهد سازمانی است (الکھتانی و همکاران^۳، ۲۰۲۱).

برون سپاری آموزشی از دیدگاه هال^۴ به معنی دستیابی به منابع خارجی با هدف کاهش هزینه ها می باشد (هال، ۲۰۰۶). در تعریف دیگر برون سپاری آموزشی اشاره دارد به انتقال مستمر مدیریت و اجرای یک یا چند فرآیند آموزشی به یک ارائه دهنده ی خدمات خارجی (کوشینگ^۵، ۲۰۰۸). برون سپاری زمانی اتفاق می افتد که یک سازمان با سازمان دیگر به منظور ارائه ی خدمات قرارداد می بندد. در این فرآیند کاری که به طور معمول در داخل سازمان انجام می شود به یک تأمین کننده خارجی منتقل می شود. باید توجه شود که برون سپاری با مشارکت یا سرمایه گذاری مشترک که در آن منابع به صورت یک طرفه از ارائه دهنده به کاربر ارائه می شود متفاوت است (بلکارت^۶، ۲۰۰۶). هدف این پژوهش بررسی تاثیر برون سپاری برنامه های آموزشی بر توانمندی کارکنان می باشد. مدل مورد استفاده برگرفته از پژوهش چادری و بارتلت^۷ (۲۰۱۴) و هاو کینز^۸ (۲۰۲۲) می باشد که در زیر نشان داده شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش برگرفته از چادری و بارتلت (۲۰۱۴) و هاو کینز (۲۰۲۲)

¹ - Mira et al

² - Mahmoud et al

³ - AlKahtani et al

⁴ - Hale

⁵ - Cushing

⁶ - Belcourt

⁷ Chaudhuri & Bartlett

⁸ Hawkins

- فرضیه اصلی: برون سپاری برنامه های آموزشی بر توانمندی کارکنان تاثیر مثبتی دارد.
- فرضیه فرعی اول: برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس شایستگی تاثیر مثبتی دارد.
- فرضیه فرعی دوم: برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس داشتن حق انتخاب تاثیر مثبتی دارد.
- فرضیه فرعی سوم: برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس مؤثر بودن تاثیر مثبتی دارد.
- فرضیه فرعی چهارم: برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس معنی دار بودن تاثیر مثبتی دارد.

۳. تعاریف متغیرها

توانمندی کارکنان

به رغم اینکه در ادبیات مدیریت، واژه توانمندی کارکنان بسیار وسیع به کار رفته، ولی معنای شفاهی از آن در دست نبوده و محققان، تعریف مشترکی از آن را ارائه نکرده اند (پورغفاری و همکاران، ۱۴۰۱).

حسین آبادی و داودی دهاقانی، در پژوهش خود توانمندی را فرآیندی می دانند که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود؛ به عبارت دیگر توانمندی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (حسین آبادی و دهاقانی، ۱۴۰۰).

برون سپاری برنامه های آموزشی

دیگر برون سپاری آموزشی اشاره دارد به انتقال مستمر مدیریت و اجرای یک یا چند فرآیند آموزشی به یک ارائه دهنده ی خدمات خارجی (کوشینگ^۱، ۲۰۰۸). برون سپاری زمانی اتفاق می افتد که یک سازمان با سازمان دیگر به منظور ارائه ی خدمات قرارداد می بندد.

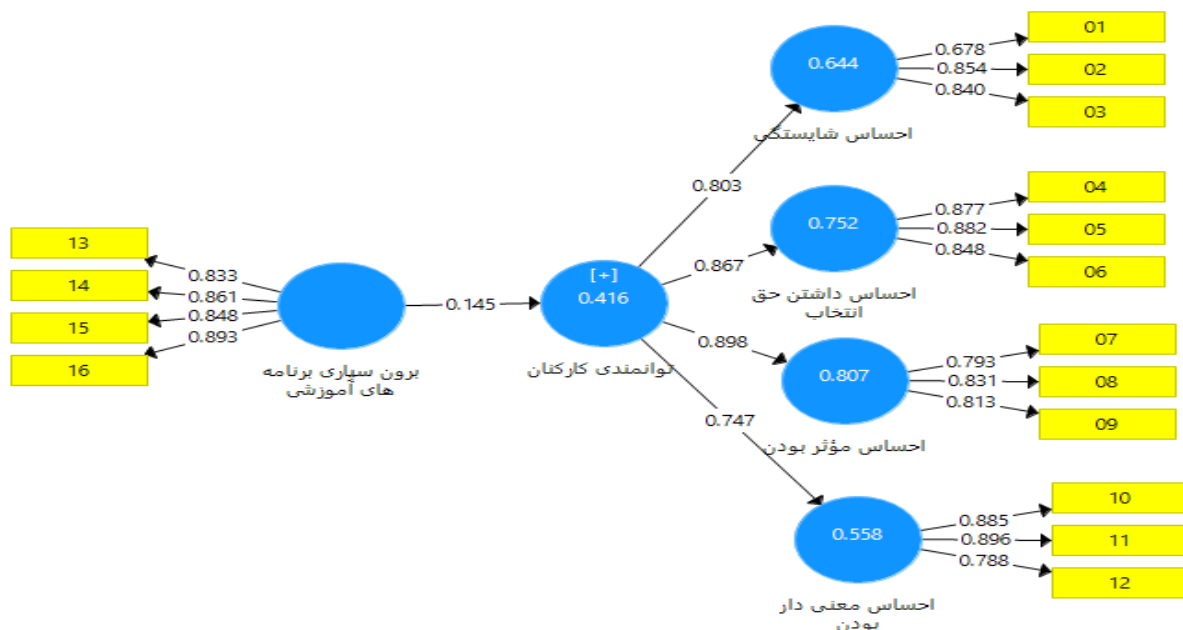
۴. روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ روش توصیفی- همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی می باشد. جامعه مورد مطالعه کارکنان کارکنان ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی به تعداد ۳۰۰ نفر می باشد. روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. بر اساس فرمول کوکران ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه می باشد. توانمندی کارکنان از چهار مولفه احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن تشکیل شده است که هر یک توسط ۳ سوال برگرفته از توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) بر اساس طیف ۵ ارزشی لیکرت سنجیده می شود. برون سپاری برنامه آموزشی توسط ۴ سوال برگرفته از باقری و همکاران (۱۳۹۹) سنجیده می شود. برای تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده می شود. پس از جمع آوری داده ها ابتدا با استفاده از تکنیک های آمار توصیفی به توصیف داده ها پرداخته می شود. در این راستا، از جداول توزیع فراوانی و محاسبه شاخص های مرکزی و پراکندگی از قبیل میانگین، میانه، مد، انحراف معیار و ... استفاده می شود. در آمار استنباطی به بررسی فرضیه های پژوهش پرداخته می شود. روش آماری مورد استفاده در این پژوهش جهت آزمون فرضیه ها، مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار smartpls می باشد.

¹ - Cushing

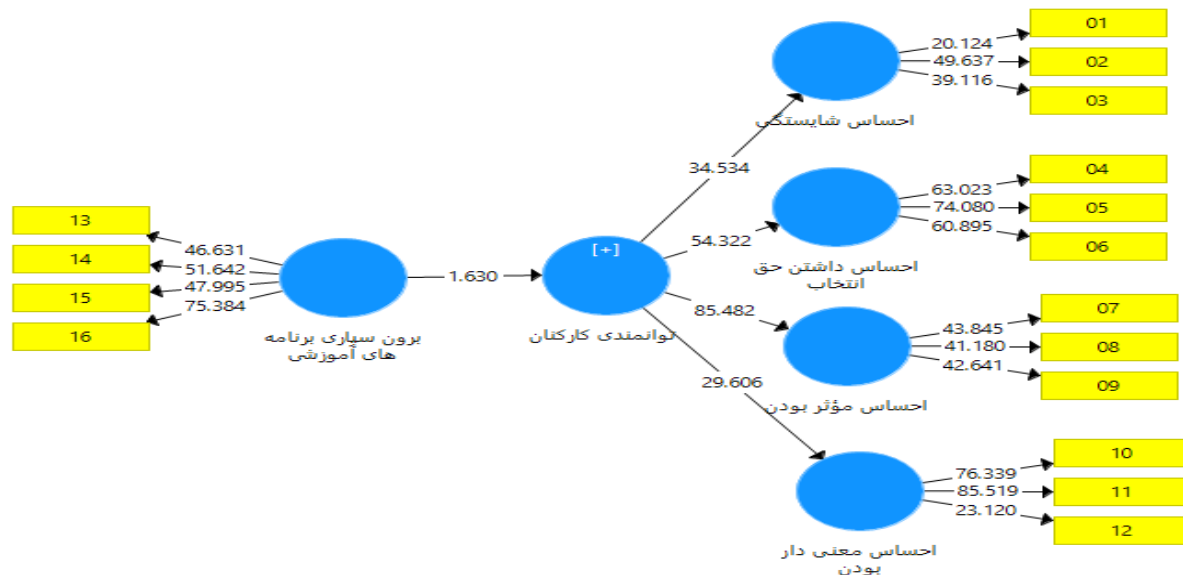
۵. یافته های تحقیق

شکل (۲) نشان دهنده اجرای مدل اول تحقیق است. این مدل به منظور آزمون فرضیه اصلی تحقیق بکار می رود. در این شکل ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل اول مشاهده می شود.



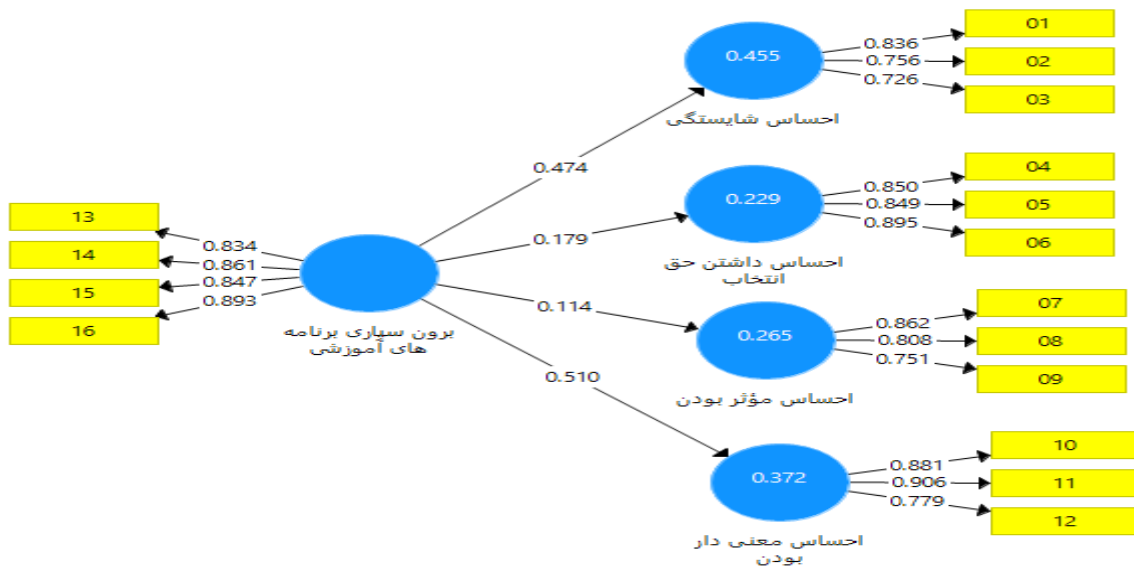
شکل (۲): ضرایب تاثیر مدل اول

شکل (۳) معنی داری ضرایب تاثیر مدل اول تحقیق را نشان می دهد.



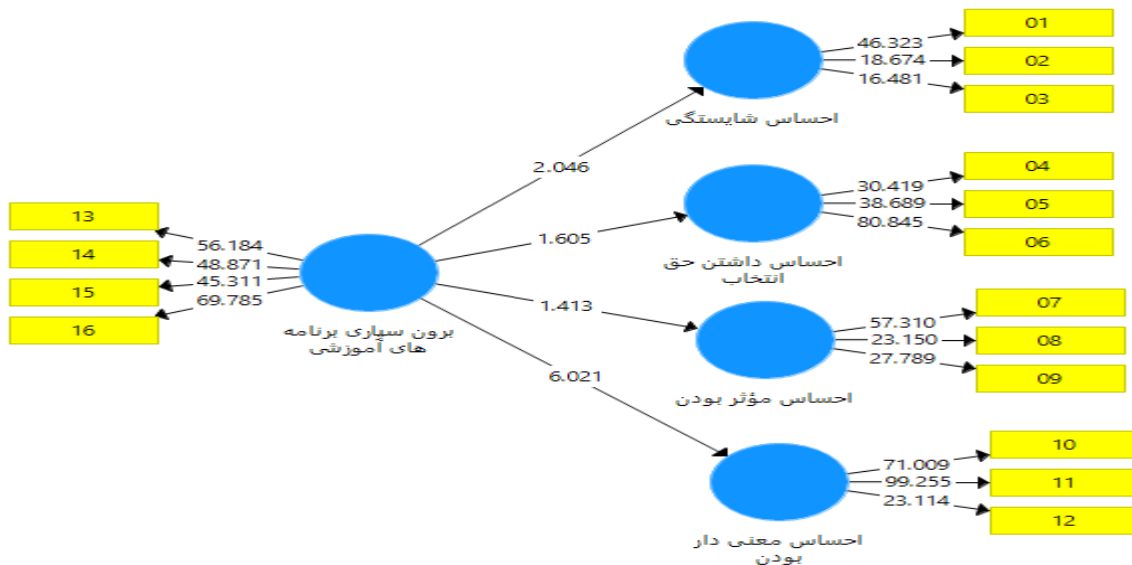
شکل (۳): معنی داری ضرایب تاثیر مدل اول

شکل (۴) نشان دهنده اجرای مدل دوم تحقیق است. این مدل به منظور آزمون فرضیه های فرعی تحقیق بکار می رود. در این شکل ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل دوم مشاهده می شود.



شکل (۴): ضرایب تاثیر مدل دوم

شکل (۵) معنی داری ضرایب تاثیر مدل دوم تحقیق را نشان می دهد.



شکل (۵): معنی داری ضرایب تاثیر مدل دوم

اعداد نمایش داده شده آماره تی می باشند که جهت رد و قبول فرضیه ها استفاده می شوند. بدین صورت که آماره تی بدست آمده را با عدد بحرانی مقایسه می کنیم. عدد بحرانی در این جا عدد ۱,۶۴۵ است. بنابراین هرگاه قدر مطلق آماره آزمون بزرگتر از ۱,۶۴۵ باشد آنگاه نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار دارد و بنابراین فرضیه صفر رد می شود و فرضیه مقابل در سطح معنی داری ۵ درصد پذیرفته می شود... بر اساس شکل های (۲) تا (۵) خلاصه نتایج آزمون فرضیه ها به صورت زیر می باشد.

جدول (۱): نتایج آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه	ضریب تأثیر	معنی داری	نتیجه
فرضیه اصلی: برون سپاری برنامه های آموزشی بر توانمندی کارکنان تأثیر مثبتی دارد.	۰,۱۴۵	۱,۶۳۰	عدم تایید
فرضیه فرعی اول: برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس شایستگی تأثیر مثبتی دارد.	۰,۴۷۴	۲,۰۴۶	تایید
فرضیه فرعی دوم: برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس داشتن حق انتخاب تأثیر مثبتی دارد.	۰,۱۷۹	۱,۶۰۵	عدم تایید
فرضیه فرعی سوم: برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس مؤثر بودن تأثیر مثبتی دارد.	۰,۱۱۴	۱,۴۱۳	عدم تایید
فرضیه فرعی چهارم: برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس معنی دار بودن تأثیر مثبتی دارد.	۰,۵۱۰	۶,۰۲۱	تایید

۵. نتیجه گیری

فرضیه اصلی تحقیق بیان می دارد که برون سپاری برنامه های آموزشی بر توانمندی کارکنان تأثیر مثبتی دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۱,۶۳۰) مربوط به ضریب استاندارد (۰,۴۷۴) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض صفر قرار دارد. در نتیجه فرضیه اصلی تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد رد می شود. عدم تأثیر معنی دار برون سپاری برنامه های آموزشی بر توانمندی کارکنان بدین معنی است که اثر برون سپاری برنامه های آموزشی یا از بین رفته است و یا اینکه اصولاً تأثیری نداشته است. نتیجه بدست آمده نشان می دهد که برون سپاری در این زمینه نتوانسته است که توانمندسازی کارکنان را ارتقاء دهد و به نظر می رسد که عدم اطلاع پیمانکار از شرح وظایف کارکنان یکی از عللی است که منجر به این وضعیت شده است. این معضل از آنجا ناشی می شود که سازمان تعریف دقیقی از شرح شغل کارکنان ندارد و بدین علت پیمانکار نیز بر اساس سلیقه خود اقدام به طراحی برنامه های آموزشی می نماید. لذا این دوره های نمی تواند نیازمندی کارکنان را رفع نماید و در نتیجه توانمندسازی نیز اتفاق نمی افتد. برخلاف نتیجه ای که در این فرضیه بدست آمد، انجیلا و فلیستوس (۲۰۲۲) نشان داد که برون سپاری شیوه های آموزشی باعث افزایش عملکرد سازمانی می شود. نیامبومه و هداد (۲۰۱۷) معتقد است که از دلایل کلیدی برون سپاری کاهش هزینه های عملیاتی، اجتناب از هزینه های سرمایه گذاری عمده در فناوری، ارائه خدمات ثابت و بهبود یافته، دسترسی به فناوری روز و دانش تخصصی و تمرکز بیشتر بر فعالیت های تجاری اصلی است و برون سپاری برای افزایش عملکرد یک شرکت نفت و گاز مهم است. با این حال، برون سپاری همچنین می تواند منجر به تضاد فرهنگ شرکت با فروشندگان برون سپاری شود و مدیریت ناکارآمد و از دست دادن ظرفیت نوآوری از اثرات منفی احتمالی برون سپاری گردد. در تحقیقی دیگر باقری و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که راهبرد برون سپاری جذب و آموزش نیروی انسانی بر

توانمندی کارکنان موثر است. شاهکر می پور و تیرگر (۱۳۹۱) نیز به این نتیجه رسید که برون سپاری اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت با توانمندی کارکنان رابطه معنی دار دارد. مقرب الهی (۱۳۹۷) نیز بیان می داد که آموزش های ضمن خدمت برون سپاری شده، اثربخشی لازم را براساس مدل انتقال هالتون برای شهرداری منطقه ۱۴ تهران به همراه داشته است؛ و در نهایت تورانی و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد که برون سپاری فعالیت های داروخانه در بیمارستان فیروزگر موفقیت آمیز بوده و در کارایی و اثربخشی داروخانه بهبود حاصل شده است. فرضیه فرعی اول تحقیق بیان می دارد که برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس شایستگی تاثیر مثبتی دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۲,۰۴۶) مربوط به ضریب استاندارد (۰,۴۷۴) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض مقابل قرار دارد. در نتیجه فرضیه فرعی اول تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. ضریب مسیر بدست آمده در واقع پیش بینی می کند که اگر برون سپاری برنامه های آموزشی به اندازه یک واحد افزایش (کاهش) یابد در نتیجه، احساس شایستگی به میزان ۰,۴۷۴ واحد افزایش (کاهش) خواهد یافت. تأثیر مثبت و معنی دار برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس شایستگی بدین معنی است که اثر برون سپاری برنامه های آموزشی هنوز از بین نرفته است و می توان با ارتقاء برون سپاری برنامه های آموزشی، امیدوار بود که احساس شایستگی نیز ارتقاء یابد. ارایه آموزشهایی که توسط پیمانکار انجام شده است، این پیام را برای کارمندان داشته است که دانسته های آنها بالاتر از آموزشهایی هست که در کلاسها به ایشان ارایه شده است و این حس شایستگی از این جهت است. همراستا با نتیجه ای که در انی فرضیه بدست آمد، شاهکر می پور و تیرگر (۱۳۹۱) نیز به این نتیجه رسید که رابطه معنی داری بین برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس شایستگی وجود دارد. فرضیه فرعی دوم تحقیق بیان می دارد که برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس داشتن حق انتخاب تاثیر مثبتی دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۱,۶۰۵) مربوط به ضریب استاندارد (۰,۱۷۹) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض صفر قرار دارد. در نتیجه فرضیه فرعی دوم تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد رد می شود. عدم تأثیر معنی دار برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس داشتن حق انتخاب بدین معنی است که اثر برون سپاری برنامه های آموزشی یا از بین رفته است و یا اینکه اصولاً تأثیری نداشته است. به نظر می رسد که در انجام امور کارشناسی در سازمان تامین اجتماعی مساله تصمیم گیری در شرایط خاص به کارکنان ارایه نمی شود و به این دلیل است که برون سپاری آموزش اثری بر حس حق انتخاب نگذاشته است؛ به عبارت دیگر به دلیل متمرکز شدن کلیه امور در سامانه و عدم اعمال نظر کارکنان در این قسمت، حقت انتخاب نمی تواند تحت تأثیر قرار بگیرد. برخلاف نتیجه ای که در این فرضیه بدست آمد، شاهکر می پور و تیرگر (۱۳۹۱) نیز به این نتیجه رسید که رابطه معنی داری بین برون سپاری برنامه های آموزشی و خودمختاری وجود ندارد. فرضیه فرعی سوم تحقیق بیان می دارد که برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس مؤثر بودن تاثیر مثبتی دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۱,۴۱۳) مربوط به ضریب استاندارد (۰,۱۱۴) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض صفر قرار دارد. در نتیجه فرضیه فرعی سوم تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد رد می شود. عدم تأثیر معنی دار برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس مؤثر بودن بدین معنی است که اثر برون سپاری برنامه های آموزشی یا از بین رفته است و یا اینکه اصولاً تأثیری نداشته است. به نظر می رسد که برون سپاری باعث نشده است روی احساس مؤثر بودن تأثیری بگذارد و به نظر می رسد به دلیل عدم شفاف سازی در مورد فرآیند کارها و نحوه برگزاری آموزش، افراد با آموزشهایی مواجه شدند که برای فعالیتهای کاریشان زیاد مرتبط نبوده است که بتواند تغییرات خارق العاده ایجاد نماید. برخلاف نتیجه ای که در این

فرضیه بدست آمد، باقری و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که راهبرد برون سپاری جذب و آموزش نیروی انسانی می تواند با افزایش اثربخشی عملکردهایی مانند تسهیل فرآیند استخدام، توانمندی کارکنان را تسهیل کند. همچنین شاهکریمی پور و تیرگر (۱۳۹۱) به این نتیجه رسید که رابطه معنی داری بین برون سپاری برنامه های آموزشی و احساس موثر بودن وجود ندارد. فرضیه فرعی چهارم تحقیق بیان می دارد که برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس معنی دار تاثیر مثبتی دارد. نتایج بدست آمده از بررسی مقدار معنی داری (۶,۰۲۱) مربوط به ضریب استاندارد (۰,۵۱۰) نشان می دهد که مقدار معنی داری در ناحیه پذیرش فرض مقابل قرار دارد. در نتیجه فرضیه فرعی چهارم تحقیق با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. ضریب مسیر بدست آمده در واقع پیش بینی می کند که اگر برون سپاری برنامه های آموزشی به اندازه یک واحد افزایش (کاهش) یابد در نتیجه، احساس معنی دار به میزان ۰,۵۱۰ واحد افزایش (کاهش) خواهد یافت. تأثیر مثبت و معنی دار برون سپاری برنامه های آموزشی بر احساس معنی دار بدین معنی است که اثر برون سپاری برنامه های آموزشی هنوز از بین نرفته است و می توان با ارتقاء برون سپاری برنامه های آموزشی، امیدوار بود که احساس معنی دار نیز ارتقاء یابد. وجود آموزش می تواند یک آورده جدید برای کارکنان داشته باشد و با مطالب جدید آشنا شوند و به نظر می رسد که برون سپاری آموزش توانسته تا حدی کارکنان را در انجام امور یاری نماید. همراستا با نتیجه ای که در انی فرضیه بدست آمد، شاهکریمی پور و تیرگر (۱۳۹۱) به این نتیجه رسید که رابطه معنی داری بین برون سپاری برنامه های آموزشی و احساس معنی دار بودن وجود دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می گردد:

✓ در هنگام تصمیم گیری پیشنهاد می شود از روشهای تصمیم گیری چندشاخصه مانند تاپسیس و تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد تا بهترین پیمانکار بر اساس شاخصهای دارای اهمیت انتخاب شود. این اقدام باعث می شود که کیفیت تصمیم گیری بالا برود.

✓ سابقه اساتید هر پیمانکار بایستی بررسی شود و برای مثال اساتیدی که دارای تجربه کمی هستند کنار گذاشته شوند. این باعث می شود که اساتیدی که توانایی ایجاد تفکر، نگرش جدید و... در کارکنان دارند، به نوعی انتخاب شوند.

✓ سازمان می بایست در قرارداد پیمانکاران سامانه ها مختلت مانند سرویس پست الکترونیک، بند آموزش به کاربران و مدیران سامانه قرار بدهد. این آموزشها می تواند کارمندان را در اجرای صحیح وظایف خود با بکارگیری ابزارهای موجود یاری نماید.

✓ در بررسی پیمانکاران می بایست زیرساختهای آموزش مجازی حتما لحاظ شود و از این جهت سازمان در RFP که منتشر می نماید بایستی از الزامات و نیازمندی های این موضوع را ذکر نماید. لزوم چنین سیستمی باعث می شود که کارکنان با این زیرساخت آشنایی پیدا کنند و با ابزارهای متفاوت آشنایی پیدا کنند.

منابع

۱. باقری، عباس. صابونچی، رضا. فروغی پور، حمید (۱۳۹۹). تحلیل راهبرد برون سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ج.ا.ا. فصلنامه ی علمی مطالعات منابع انسانی. دوره ی ۱۰. شماره ی ۳. صص ۱۳۲-۱۰۵.

۲. پورذبیح سرحمامی، خدیجه. دوستی، مرتضی. رضوی، سیدمحمدحسین (۱۴۰۰). پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی. سال یازدهم. شماره ی ۲۱. صص ۸۶-۶۷.
۳. تحفه، محمدرسول. زاهدی، شمس السادات. منتظری، محمد (۱۴۰۰). الگوهای ذهنی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی با استفاده از روش شناسی کیو. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال دهم. شماره ی ۴. صص ۱۵۸-۱۴۱.
۴. تورانی، سوگند. ملکی، محمدرضا. قدوسی مقدم، سارا. گوهری، محمودرضا (۱۳۸۸). مقایسه کارایی و اثربخشی داروخانه مرکز آموزشی درمانی فیروزگر پیش و پس از برون سپاری. مدیریت سلامت. دوره ی ۱۲. شماره ی ۳۸. صص ۵۹-۷۰.
۵. حسن پور، اکبر. جعفری نیا، سعید. و کیلی، یوسف. جوشقانی، حسن (۱۴۰۰). ارائه ی الگوی برون سپاری کارکردهای منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. سال سیزدهم. شماره ی ۵۰. صص ۱۲۸-۱۰۹.
۶. خدایی، ارشیا. فرهی، علی. بازرگان، عباس. طاهرپور کلانتری، حبیب زاهدی، محمد (۱۳۹۸). مفهوم سازی رهبری اخلاقی مدیران در سازمان های بخش دولتی ایران. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال هشتم. شماره ی ۳. صص ۳۸-۱.
۷. شاهکرمی پور، زهرا. تیرگر، هدایت (۱۳۹۱). رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان. راهبردهای آموزش. دوره ی ۵. شماره ی ۴. صص ۲۳۵-۲۳۱.
۸. مقرب الهی، مریم (۱۳۹۷). ارزیابی اثربخشی آموزش های ضمن خدمت برون سپاری شده بر اساس مدل هالتون در شهرداری منطقه ۱۴ تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
9. AlKahtani, N.S., Iqbal, Sh., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S.A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, (3)11: 813-822.
10. Belcourt, M. (2006). Outsourcing: the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269– 279.
11. Chaudhuri, S., & Bartlett, K. R. (2014). The relationship between training outsourcing and employee commitment to organization. *Human Resource Development International*, 17(2), 145-163.
12. Cushing, A. (2008). Training outsourcing on the decline. Chief Learning officer magazine. <http://www.clomedia.com/2008/08/27/training-outsourcing-on-the-decline/>
13. Demircioglu, M. A. (2021). Sources of innovation, autonomy, and employee job satisfaction in public organizations. *Public Performance & Management Review*, 44(1), 155-186.
14. Hale, A. (2006). *Outsourcing Training and Development, Factors for Success*. John Wiley and Sons Inc. Published by Pfeiffer an Imprint of Wiley.

15. Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
16. Hawkins, M. (2022). Virtual employee training and skill development, workplace technologies, and deep learning computer vision algorithms in the immersive metaverse environment. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 10(1), 106-120.
17. Herdan, A. & Stuss M. M. (2020). Payrolling-outsourcing in human resource management. Retrieved from <http://slz.sgh.waw.pl/wp-content/uploads/2021/01/4.7.pdf> 75.
18. Hiean, T.K., Samah, I.H., Abashah, A., Nurshahrizleen, S. & Muhammad, N. (2018). Factor of vendor selection and employees' morale towards human resource outsourcing decision in organization. *MATEC Web of Conferences*.
19. Huynh, G.T.T. (2021), "The effect of transformational leadership on nonfamily international intrapreneurship behavior in family firms: the mediating role of psychological empowerment", *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 204-224.
20. Mahmoud, A. B., Sitladin, M., Tehseen, S., Fuxman, L., Reisel, W. D., Purkayastha, H., & Grigoriou, N. (2020). Job satisfaction as a mediator between performance appraisal effectiveness and organizational outcomes in the Caribbean. *BAM2020 Conference*, Alliance Manchester Business School.
21. Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.
22. Mishra, D., Kumar, S., Sharma, R. & Dubey, R. (2018). Outsourcing decision: do strategy and structure really matter?. *Journal of Organizational Change Management*. 31.
23. Ngila, E & Felistus, Makhamara. (2022). Outsourcing human resource practices on performance of Total Oil Company in Kenya. 853-866.
24. Nyameboame, J., Haddud, A. (2017). Exploring the impact of outsourcing on organizational performance. *Journal of global operations and strategic sourcing*, 10 (3), 362-387.
25. Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A., & Katou, A. (2017). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, 103, 397-406.