



## ارائه الگویی جهت تدوین راهبرد برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران

رحمان ایرانیپور<sup>۱</sup> | رؤیا شاکری<sup>۲</sup> | کیومرث احمدی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگویی جهت تدوین راهبردهای برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران مطالعه موردی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی بود. روش پژوهش کیفی از نوع استراتژی داده‌بنیاد و میدان پژوهش شامل مدیران و کارشناسان و مشارکت‌کنندگان از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها در حوزه عمل، از تحقیقات میدانی و ابزار مصاحبه استفاده شد. نتایج نشان داد که شرایط علی مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی در حوزه جذب و آموزش، در مجموع ۴ کُد محوری شامل اصلاح نظام جذب و آموزش منابع انسانی؛ کاهش هزینه‌ها؛ کیفیت فرآیند جذب و آموزش و بهره‌وری و شرایط زمینه‌ای شامل توسعه همکاری‌های برون سازمانی؛ خلق ظرفیت درون سازمانی و سیاست‌های کلان کشور و نیز شرایط مداخله‌گر شامل ضعف فرهنگ؛ عدم حمایت ناشی از ناآگاهی؛ ضعف نظارت و کنترل؛ نبود مؤسسات آموزشی معتبر و باسابقه و ضعف دانشی در سازمان است. همچنین راهبردهای اتخاذ شده برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، در مجموع ۵ کُد محوری فرهنگ سازی؛ بهسازی ساختار منابع انسانی؛ دقت در انتخاب مؤسسات آموزشی و آگاه سازی مدیران و نظارت مستمر و نیز پیامدها شامل کاهش هزینه‌ها؛ پوشش ضعف نیروی انسانی بخش آموزش و جذب و کیفیت آموزش‌ها و خدمات بود. در بخش مدل نهائی نیز ۱۲ مولفه ارائه شد. **کلیدواژه‌ها:** برون‌سپاری؛ منابع انسانی؛ جذب؛ آموزش.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.1.3.4

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد سنندج، سنندج، ایران  
RahmanIraP638@gmail.com

۲. استادیار، مدیریت تکنولوژی، گرایش مدیریت تحقیق و توسعه، دانشگاه آزاد سنندج، سنندج، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد، سنندج، ایران

## مقدمه و بیان مسئله

مطالعات در حوزه برون‌سپاری منابع انسانی طی سال‌های اخیر افزایش یافته است (ادواردسون و اوسکارسون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ فلورز، ۲۰۲۱؛ آواله و آوسو-مانو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱؛ گانینیک، کوزولوا و استاتیوا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱؛ محمود و ذوالفقار<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱؛ سیم و همکاران، ۲۰۲۱؛ پوتاپیوک و دیوکاریو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱؛ راشل و لازاروا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱؛ اوگن<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ یاداو و جوشیا<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱؛ دامغانیان و همکاران، ۱۴۰۰؛ بهاراتی و مونیونکاتاپا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). واگذاری به‌عنوان استفاده بلندمدت از نیروهای خارجی برای انجام دادن کارهای است که به صورت ابتدائی توسط کارکنان و منابع داخلی سازمان انجام می‌شود، تعریف شده است (آواله و آوسو-مانو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱: ۱۲). برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی شامل قرار دادن فعالیت‌هایی است که به طور سنتی توسط اداره منابع انسانی سازمان به یک سازمان خارج انجام می‌شود. (راشل و لازاروا، ۲۰۲۱: ۵۸۵).

چالش برانگیزترین وظیفه در دنیای رقابتی امروز برای هر سازمانی شناسایی، جذب و حفظ نیروی انسانی با کیفیت بالا است. افراد خوب باعث می‌شوند که یک سازمان زنده بماند و شکوفا شود (یاداو و جوشیا، ۲۰۲۱: ۱۰). روندهای فعلی توسعه برون‌سپاری منابع انسانی، اجرای آن در حوزه مدیریت پرسنل را برجسته می‌کند و آن را عملکرد خارجی مدیریت شرکت می‌داند (پوتاپیوک و دیوکاریو، ۲۰۲۱: ۱۱). روند عمومی مشاهده شده برون‌سپاری منابع انسانی به سمت مدیریت فرآیند و آموزش پرسنل در بخش منابع طبیعی حتی بیش از سایر صنایع خصوصاً در زمینه آموزش پرسنل مربوط است (آرمان و جوشقانی، ۱۳۹۴). بنابراین، حرکت به سمت برون‌سپاری در سیستم آموزشی سازمان‌ها در حال گسترش است (گانینیک، کوزولوا و استاتیوا، ۲۰۲۱: ۲۴۴). انگیزه‌های اصلی برای برون‌سپاری دستیابی به تخصص و ساده‌سازی عملیات است. کاهش هزینه

1. Edvardsson & Óskarsson
2. Awoloh & Owusu-Manu
3. Ganebnykh, Kozlova & Stativa
4. Mehmood & Zulfqar
5. Potapiuk & Diukariev
6. Reichel & Lazarova
7. Ugnè
8. Yadav & Joshiya
9. BHARATHI & MUNIVENKATAPPA
10. Awoloh & Owusu-Manu

در جایگاه سوم قرار دارد. مدیران در شرکت‌هایی که منابع انسانی خود را برون‌سپاری می‌کنند در مقایسه با آن دسته از مدیرانی که منابع خود را برون‌سپاری نمی‌کنند، از بسیاری از جوانب برون‌سپاری رضایت دارند و شرکت‌هایی که منابع انسانی خود را به خارج از کشور واگذار می‌کنند، کاهش واقعی هزینه‌ها را نیز درک می‌کنند (ادواردسون و اوسکارسون، ۲۰۲۱: ۱). علاوه بر این، سازمان‌ها برای صرفه‌جویی در وقت و تلاش، انتخاب منابع انسانی منابع انسانی را برون‌سپاری می‌کنند. برون‌سپاری منابع انسانی با گذشت زمان محبوبیت بیشتری پیدا می‌کند و به‌عنوان گزینه طلایی شغلی برای میلیون‌ها نفر شناخته شده است. برون‌سپاری منابع انسانی با جمع‌آوری هزاران مشاغل هزینه‌ها را کاهش می‌دهد (بهاراتی و مونیونکاتاپا، ۲۰۱۵: ۷).

نتایج به‌دست آمده، حاکی از آن است که مشارکت راهبردی منابع انسانی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر برون‌سپاری منابع انسانی می‌گذارد. نتایج پژوهش اثر مثبت و معنادار برون‌سپاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی را تأیید کرد (دامغانیان و همکاران، ۱۴۰۰). نتایج تحقیق ابراهیمی و فتحی (۱۳۹۵) نشان داد برنامه و سیاست کاری متعهدانه برای مشاغل سرپرستی و تخصصی، سیاست کاری والد برای حرفه‌های تدارکاتی و برنامه‌ریزی ثانویه برای کارهای یدی در سازمان‌ها سازگار است. در آخر، برنامه‌ریزی‌ها تحت چارچوب منابع انسانی برای هر یک از شاخه‌های کاری ذکر شده تألیف شد. براساس نتایج تحقیق صفایی و باقری (۱۳۹۵) سازگاری برنامه‌ریزی کاری بین برنامه میان مدت منابع انسانی و سیاست‌های بلندمدت سازمان تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. علاوه بر این، تحقیقات نشان داده است که تأثیر کلی HRO همیشه ساده نیست، با مطالعاتی که نشان می‌دهد اثرات مثبت اندکی بر عملکرد شرکت و اثرات متفاوت بر نتایج مربوط به عملکرد بخش‌های منابع انسانی است (راشل و لازاروا، ۲۰۲۱). همچنین برون‌سپاری منابع انسانی منجر به کیفیت، رضایت، وفاداری خدمات می‌شود (محمود و ذوالفقار، ۲۰۲۱: ۱). حتی همه‌گیری جهانی کرونا همه بخش‌ها را تحت تأثیر قرار داده و نه تنها زنجیره تأمین را مختل کرده بلکه تأثیر ویژه‌ای بر دامنه خدمات ارائه شده و کل بخش خدمات داشته است (اوگن و همکاران، ۲۰۲۱: ۹). هنگامی که رهبران کسب و کار یک وظیفه کارکردی را برون‌سپاری می‌کنند، دانش سازمانی و مهارت‌های مرتبط با فعالیت‌های فرعی نیز منتقل می‌گردد (لی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۴). دانش و

1. Lee

مهارت‌های سازمان نشان‌دهنده شایستگی‌های محوری سازمان هستند و هنگامی که در کنار هم قرار می‌گیرند، نشان‌دهنده مجموع یادگیری سازمانی است که در شرکت ایجاد یا انباشته شده است. با توجه به مطالعه لی و همکاران (۲۰۱۱)، کارکردهای برون‌سپاری شده دربرگیرنده‌ی شایستگی‌های آن نیز می‌باشد. این موقعیت برای کارکردهای منابع انسانی برون‌سپاری شده که حاوی دانش و مهارت‌های منابع انسانی می‌باشد، صادق است.

### پیشینه تجربی

مطالعات تجربی در زمینه برون‌سپاری منابع انسانی به‌طور کلی در یکی از این دو دسته قرار می‌گیرند: ۱ (آن دسته از مطالعاتی که پیش‌بینی‌کننده‌های برون‌سپاری منابع انسانی را بررسی می‌کنند) یعنی عللی که یک ازمان را به‌سوی تصمیم‌گیری برای استفاده از برون‌سپاری منابع انسانی، سوق می‌دهد) و ۲ (آن دسته از مطالعاتی که نتایج برون‌سپاری منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهند) (نتایجی که به دلیل استفاده از برون‌سپاری منابع انسانی تغییر می‌کنند). علاوه بر عملکرد شرکت، نتایج دیگر برون‌سپاری منابع انسانی شامل متغیرهایی مثل مزایایی درک شده از برون‌سپاری منابع انسانی، اثربخشی درک شده منابع انسانی و رشد شرکت می‌باشد (اروین، لندای، هارون، مک داوول و کهو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸:۱۳۵).

نتایج برخی پژوهش‌های صورت گرفته در خارج، از کشور در زمینه واگذاری مراحل پذیرش نیروی انسانی و کاربرد آن نشان می‌دهد که وقتی سازمان شکل معینی از مزایای خارج سازمان را بررسی می‌کند از این نحوه اجرا به منظور عملکرد بهتر اجرای پذیرش نیرو استفاده می‌شود. این پایه‌ها شامل پیگیری کارشناسان خارجی، هماهنگ کردن با روش‌های تخصصی پذیرش یا پیگیری منابع انسانی در برنامه‌ریزی بلندمدت است. در نتیجه عدم تخصص و تجربه کافی مشاورین در زمینه وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی می‌تواند دلیل بی‌میلی بسیاری از سازمان‌ها در استفاده از این رویکرد باشد (گالاناک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۳۴). که این موضوع ضرورت بررسی بیشتر در این زمینه را نشان می‌دهد. پژوهش دیگری که در مورد انگیزه‌های برون‌سپاری

1. Irwin.Landay.Aaron.McDowell. & Geho  
2. Galanaki

مدیریت منابع انسانی در لیتوانی انجام شده است نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری در مورد برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به مزایایی که برای سازمان و کارکنان به دنبال دارد و همچنین تأثیرگذاری آن در رقابت‌پذیری سازمان، بستگی دارد (استسیولیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۱۴). در همین راستا پژوهش‌های مشابهی نیز انجام شده است که نشان می‌دهد اگرچه استفاده از رویکرد برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مزایایی را به دنبال دارد اما سازمان‌های امروزی باید معایب آن را نیز به دقت بررسی کنند. همان‌طور که استفاده از شرکت ارائه‌دهنده خدمات، به کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند، در مقابل می‌تواند باعث کاهش وفاداری و روحیه کارکنان و همچنین از دست دادن اطلاعات و دانش سازمان شود که برای توسعه کسب و کار در آینده، تهدیدی جدی محسوب می‌شود (بربر و اسلاویک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲۱۰).

## روش پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر به ارائه الگویی جهت تدوین راهبردهای برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران پرداخته است. از این رو از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از روش کیفی از نوع استراتژی داده‌بنیاد استفاده شده است، زیرا جهت تدوین مدل و طراحی الگو به واسطه شناخت متغیرهای دخیل در برون‌سپاری منابع انسانی سازمان‌ها، تحقیق کیفی لازم است. خرد مایه‌ی استفاده از این راهبرد در این مرحله از پژوهش، به کاربری آن بازمی‌گردد؛ استراتژی داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول، ۲۰۰۲). از آنجا که طراحی مدلی برای تبیین راهبردهای برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران مطلوب این پژوهش بود، لذا استراتژی داده‌بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد.

میدان پژوهش، سازمان تحقیقات و آموزش کشاورزی بود و نمونه آماری مدیران و کارشناسان این سازمان بودند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی و از نوع نمونه‌گیری داوطلبانه بود. شرکت‌کنندگان در این پژوهش از بین نیروهای یکی از سازمان‌های دولتی کشور (سازمان

1. Stasiulyt  
2. Berber & Slavic

تحقیقات و آموزش کشاورزی) انتخاب شدند که مشخصات افراد مشارکت‌کننده تحقیق در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱. مشخصات زمینه‌ای مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	جنس	سابقه مدیریت	سابقه خدمت	سمت سازمانی	تحصیلات
۱	مرد	۱۲	۲۷	معاون توسعه مدیریت و منابع	کارشناسی ارشد
۲	مرد	۱۰	۲۹	مدیر امور اداری و استخدامی	دکتری
۳	مرد	۱۱	۲۸	کارشناس امور اداری و استخدامی	دکتری
۴	مرد	۱۵	۲۹	مدیر اداره امور اداری و مالی	دکتری
۵	مرد	۱۳	۲۶	کارشناس امور اداری و استخدامی	کارشناسی ارشد
۶	مرد	۱۲	۲۹	کارشناس مسئول فن‌آوری، اطلاعات و آمار	کارشناسی ارشد
۷	مرد	۱۰	۲۸	مدیر دفتر برنامه، بودجه و آمار	دکتری
۸	مرد	-	۲۹	کارشناس دفتر برنامه، بودجه و آمار	کارشناسی ارشد
۹	مرد	۱۴	۲۷	مدیر برنامه‌ریزی	کارشناسی ارشد
۱۰	زن	-	۲۶	کارشناس دفتر برنامه، بودجه و آمار	کارشناسی ارشد
۱۱	زن	-	۲۹	کارشناس دفتر برنامه، بودجه و آمار	کارشناسی ارشد
۱۲	زن	۹	۲۸	مدیر امور اداری و استخدامی	دکتری
۱۳	زن	۱۲	۲۶	مدیر منابع انسانی و نوسازی اداری	دکتری

به‌منظور انجام نمونه‌گزینی در مرحله نخست پژوهش، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه با مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری، از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود، نه لزوماً از افراد؛ اگر هم به سراغ افراد می‌رویم، باهدف کاهش رویدادهاست؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده موردبررسی پژوهش هستند. راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که

در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها می‌شوند (استراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).

برای گردآوری داده‌ها در حوزه عمل، از تحقیقات میدانی و ابزار مصاحبه استفاده شده است. وسیله مصاحبه باعث روبه‌رو شدن به طور مستقیم با فرد می‌شود و از طریق آن می‌توان ارزیابی عمیق‌تری از ادراک، نگرش، علایق و تمایلات آزمودنی‌ها داشت. علاوه بر این، این وسیله شرایط لازم را برای بررسی مفاد و مقوله‌های مبهم، دست یافتن به علل آن‌ها و به دست آوردن اطمینان از فهم سؤال مورد پرسش را به وجود می‌آورد. در واقع، در طول رویاروی زیاد اشکال مختلف و واکنش‌های فرد مورد پرسش نمایان می‌گردد و می‌توان به مقاومت او در برابر بعضی سؤالات پی برد. که در این پژوهش از رویارویی منظم و با برنامه استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در گام کیفی از تحقیق، پرسش‌های چهره‌به‌چهره و مهم بود که با به وجود آمدن سؤال‌های باز بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه انجام شد. گفتگوها ضبط می‌شد تا با تکرار و مرور آن‌ها، تجزیه و تحلیل کامل‌تری نسبت به نظریه‌های مطرح شده مشارکت کنندگان انجام شود. نمونه‌ای از سؤالات پروتکل مصاحبه شامل ۷ پرسش اصلی از جمله:

۱. برون‌سپاری‌های صورت گرفته بر چه اساسی انجام شده‌اند؟
۲. چگونه این برون‌سپاری به ذهن مدیریت/ معاونت منابع انسانی خطور کرده است؟
۳. شرایط حاکمی که منجر به انجام برون‌سپاری منابع انسانی شدند، کدامند؟
۴. گام‌هایی که برای انجام برون‌سپاری منابع انسانی صورت گرفته‌اند، کدامند؟
۵. شرایط سازمان‌های دولتی دیگر حاکم در انجام برون‌سپاری منابع انسانی، چه شرایطی بوده‌اند؟
۶. پیامدهای برون‌سپاری‌های منابع انسانی صورت گرفته، چه بود؟
۷. موانع موجود در برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران کدامند؟
۸. جهت تحلیل داده‌های کیفی از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد.

1. Strauss & Corbin

## یافته‌ها

در این پژوهش و در بخش کیفی جمع‌آوری داده‌ها، در مجموع ۷ سوال مطرح گردید که به شیوه‌ی مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته به جمع‌آوری داده‌ها از مشارکت‌کنندگان پرداخته شد. به همین منظور تعداد ۲۵ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. که در نهایت و پس از رسیدن به اشباع نظری، انجام مصاحبه به اتمام رسید. پس از انجام هر مصاحبه داده‌های حاصل به صورت خط به خط مطالعه و با استفاده از مراحل نشانه‌گذاری (که در فصل سوم توضیح داده شد) نسبت به استخراج و شناسایی مفاهیم و تحلیل داده‌ها اقدام گردید. نتایج حاصل از دو مرحله‌ی کدگذاری باز و کدگذاری منتخَب در ادامه به شکل تفکیک و بر اساس تک تک سوالات پژوهش ارائه گردیده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری باز و داده‌های کیفی مستخرج از مصاحبه‌ها

کدهای باز	متن مصاحبه
نداشتن امکانات اولیه مناسب (وسایل، تدارکات، محیط کاری) کمبود نیروی متخصص و کیفی عدم وجود مقررات و سازوکارهای مناسب جهت اجرای مؤثر آموزش‌ها	با وجود مشکلاتی همچون نداشتن امکانات اولیه مناسب (وسایل، تدارکات، محیط کاری)، کمبود نیروی متخصص و کیفی، عدم وجود مقررات و سازوکارهای مناسب جهت اجرای مؤثر آموزش‌ها در یک سازمان، منطقی است که فعالیت‌های آموزشی برون‌سپاری گردد.

## تئوری زمینه‌ای مربوط به برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

در این مرحله و به منظور تحلیل عمیق‌تر داده‌ها، از استراتژی داده‌بنیاد استفاده می‌گردد. فرایند اصلی در استراتژی داده‌بنیاد به‌عنوان روش تحلیل داده‌ها، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آن‌ها در چارچوب یک تئوری محقق ساخته است، که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش نسبت به ارائه آن اقدام خواهد کرد. در این فرایند پژوهشگر پس از تعیین مقوله محوری یا هسته، سایر مقولات حول مقوله محوری را در قالب یک مدل پارادایمی ترسیم می‌کند. این مدل پارادایمی در واقع دارای سه بعد اصلی شامل شرایط؛ تعاملات و فرایندها؛ و پیامدها می‌باشد که در قالب سه وجه شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و



شرایط مداخله‌گر یا مزاحم به نمایش در می‌آید. در زیر به اختصار به توضیح هر کدام از جنبه‌های شرایط، تعاملات و پیامدها خواهیم پرداخت.

### شرایط (زمینه‌های) شکل‌گیری برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

همان طوری که در جدول (۵) می‌توان مشاهده کرد، شرایط «علی» یا سبب‌ساز آن دسته از رویدادها و وقایع‌اند که بر پدیده برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی در میدان مورد مطالعه از منظر مشارکت‌کنندگان اثرگذاراند و مجموعه‌ای از عوامل گوناگون را در برمی‌گیرند که تحلیل و تفسیر هر یک از آن‌ها همراه با جزئیات دقیقتر را می‌توان در ادامه‌ی تحلیل مشاهده کرد.

جدول ۵. شرایط علی مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

کُد محوری	کُد باز
اصلاح نظام جذب و آموزش منابع انسانی	تغییرات ساختار مدیریت منابع انسانی
	اصلاح نظام آموزش منابع انسانی
	ضرورت تحول در آموزش منابع انسانی
	اصلاح ساختار مدیریت منابع انسانی
	بهبودی و اصلاح نظام آموزش منابع انسانی
کاهش هزینه‌ها	کاهش هزینه‌های مرتبط با آموزش کارکنان
	کم کردن هزینه‌های زیادی و هزینه کردن در قسمت‌های زیرساخت
	کاهش مخارج تجهیزات و برنامه‌های کامپیوتری برای منابع انسانی کارکنان
	کاهش هزینه‌های منابع تأسیساتی
	صرفه جویی هزینه‌ها
کیفیت فرایند جذب و آموزش	اجرای باکیفیت دوره‌های آموزشی
	کیفیت اجرای دوره‌های آموزشی حین خدمت
	کاهش مشکلات ناشی از اجرا آزمون استخدامی
	مشکلات ناشی از طراحی آزمون استخدامی
	رعایت عدالت در فرایند استخدام

کُد محوری	کُد باز
بهره‌وری	افزایش اثربخشی
	اطمینان از اثربخشی خدمات
	کارایی بیشتر
	کیفیت دوره‌های آموزشی حین خدمت

در تحلیل نتایج و به منظور بررسی عوامل مؤثر (شرایط علی) بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، در مجموع ۴ کُد محوری حاصل گردید. اولین کُد محوری استخراجی «اصلاح نظام جذب و آموزش منابع انسانی» است. این مقوله به ضرورت ناشی از عوامل داخلی و خارجی برای اصلاح و بهسازی مدیریت منابع انسانی اشاره دارد.

دومین کُد محوری مستخرج از تحلیل نتایج در نظریه زمینه‌ای و در دسته‌ی شرایط علی مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، «کاهش هزینه‌ها» است. این مقوله از جمله‌ی شرایط علی مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی است. چنانکه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشته است که:

«هزینه‌ی نیروی کار و ساختمان و مکان و نیز سالن‌های مجهز روزه‌روز در حال افزایش است و رقابت، سازمان‌ها را مجبور می‌کند قیمت‌ها را پایین نگه‌دارند».

سومین کُد محوری مستخرج از تحلیل نتایج در نظریه زمینه‌ای و در دسته‌ی شرایط علی مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، «کیفیت فرآیند جذب و آموزش» است. منظور از کیفیت فرآیند جذب و آموزش، رعایت عدالت در فرآیند جذب و استخدام و نیز کاهش مشکلات ناشی از اجرا آزمون استخدامی و همچنین اجرای باکیفیت دوره‌های آموزشی است.

چهارمین کُد محوری مستخرج از تحلیل نتایج در نظریه زمینه‌ای و در دسته‌ی شرایط علی مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، «بهره‌وری» است. بهره‌وری در واقع حاصل اثربخشی و کارایی است. در بسیاری از سازمان‌ها عدم توجه به این مسأله بهره‌وری منجر به بروز مشکلات جدی در سازمان شده است. از جمله‌ی عوامل مهم و مؤثر در ایجاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی مسأله بهره‌وری نیروی انسانی و نیز اثربخشی فعالیت‌ها بوده است.

در جدول (۶) «شرایط زمینه‌ای» مجموعه خاصی از شرایط (شکل‌های شرایط) هستند که در یک زمان و مکان خاص جمع می‌آیند تا مجموعه اوضاع و احوال یا مسائلی را به وجود آورند که اشخاص با عمل/ تعامل خود به آن‌ها پاسخ دهند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰) و پدیده برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی تحت تأثیر قرار می‌دهند آمده است.

جدول ۶. شرایط زمینه‌ای مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

کُد محوری	کُد باز
توسعه همکاری‌های برون سازمانی	بهره مندی از متخصصان حوزه نیروی انسانی
	بهره‌گیری از تخصص و تجربیات مؤسسات آموزشی خارج از سازمان
	شناسایی اعضای هیأت علمی یا متخصصان دانشگاهی
	عقد قرارداد با افراد حقیقی
	عقد تفاهم نامه با مؤسسات آموزشی و دانشگاهی
	مشارکت بخش خصوصی در امور سازمان
خلق ظرفیت درون سازمانی	عدم وجود زیرساخت‌های مناسب (تجهیزات، تدارکات، فضا)
	تشکیل کمیته جذب نیروی انسانی
	ایجاد پایگاه اطلاعاتی از مدرسان مرتبط با دوره‌های آموزشی
	کمبود منابع دانشی و نیروی انسانی متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی در داخل سازمان
	تمرکز بر ظرفیت‌های خارجی
سیاست‌های کلان کشور	ضرورت تحول در ساختار سازمان
	مشارکت بخش خصوصی در امور سازمان
	کم کردن کارهای اجرایی دولت
	کم کردن اندازه دولت
	محول کردن کارها به بخش غیر دولتی

در تحلیل نتایج و به‌منظور بررسی شرایط زمینه‌ای مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، در مجموع ۳ کُد محوری حاصل گردید. اولین کُد محوری استخراجی «توسعه همکاری‌های برون

سازمانی» بود. این مقوله در بردارنده‌ی کدهای اساسی است که می‌توانند شرایط زمینه‌ای برای برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی را فراهم سازند. در این زمینه، نظرات مصاحبه‌شوندگان متنوع بود به گونه‌ای که چندین کد اساسی را در برمی‌گیرد. به‌عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشته است که:

«همکاری با دانشگاه‌ها، شناسایی اعضای هیأت علمی یا متخصصان دانشگاهی و بهره‌برداری از دانش ایشان جهت رفع مشکلات علمی سازمان، از جمله مصادیق همکاری یا به نوعی برون‌سپاری محسوب می‌گردد».

دومین کُد محوری مستخرج از تحلیل نتایج در نظریه زمینه‌ای و در دسته‌ی شرایط زمینه‌ای مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، «خلق ظرفیت درون سازمانی» است. از آنجا که تعامل و مشارکت، از جمله‌ی عوامل مؤثر بر ایجاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی است، تمایل و داشتن انگیزه برای این تعامل، می‌تواند شرایط برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی را تأمین نماید. سومین کُد محوری مستخرج از تحلیل نتایج در نظریه زمینه‌ای و در دسته‌ی شرایط علی مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، «سیاست‌های کلان کشور» است. برای ایجاد هر نوع تغییری در هر سازمانی، قوانین و مقررات و نیز زیرساخت‌ها عامل مؤثر و تعیین‌کننده‌اند. بدیهی است بدون وجود قوانین مناسب و لازم، امکان هر نوع تغییری مشکل است.

همچنین در جدول (۷) شرایط «مداخله‌ای»، آن دسته از شرایطی هستند که باعث تخفیف یا به نحوی تغییر شرایط علی می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰)، آمده است. این دسته از شرایطی هستند که به شرایط علی سرعت می‌بخشند و یا از میزان اثرگذاری آن‌ها می‌کاهند.

جدول ۷. شرایط مداخله‌گر مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

کُد محوری	کُد باز
ضعف فرهنگ	نبود فرهنگ مناسب در حوزه برون‌سپاری
	نگرانی و ترس از عواقب‌گزینش و استخدام نادرست
	نگرانی از حفظ فرهنگ سازمانی
	نداشتن شناخت و درک از فرهنگ و ارزش‌های سازمان توسط موسسات آموزشی

کُد محوری	کُد باز
عدم حمایت ناشی از ناآگاهی	بی‌اعتمادی در بین مدیران سازمان نسبت به مؤسسات آموزشی
	ضعف در فهمیدن قابل قبول مدیران نسبت به استفاده از واگذاری آموزش
	درک نادرست از برون‌سپاری
	عدم آمادگی مدیران عالی سازمان برای برون‌سپاری
	عدم حمایت مدیران عالی سازمان و در سطوح بالاتر
ضعف نظارت و کنترل	کنترل‌های سازمان در زمینه امور برون‌سپاری شده
	عدم شفافیت کنترل و نظارت بر فرآیندهای برون‌سپاری شده
	کاهش اثربخشی فرایند جذب از طریق کم‌رنگ شدن نقش مدیران در انتخاب کارکنان
نبود مؤسسات آموزشی معتبر و باسابقه	ضعف و سابقه کم بخش خصوصی در حوزه جذب
	نبود مؤسسات آموزشی معتبر در حوزه جذب و آموزش
ضعف دانشی در سازمان	جذب افراد نامتناسب با وظایف سازمان
	انتخاب نامناسب مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات جذب و آموزش
	تحمیل هزینه‌های ناشی از جذب نادرست به سازمان
	کمبود منابع دانشی و نیروی انسانی متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی در داخل سازمان
	عدم وجود زیرساخت‌های مناسب (تجهیزات، تدارکات، فضا)

در تحلیل نتایج و به منظور بررسی شرایط مداخله‌گر مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، در مجموع ۵ کُد محوری حاصل گردید. اولین کُد محوری استخراجی «ضعف فرهنگ» است. موضوعی که نبود فرهنگ مناسب در حوزه برون‌سپاری و نگرانی از عدم شناخت و درک از فرهنگ و ارزش‌های سازمان توسط مؤسسات آموزشی در هنگام جذب را مورد اشاره قرار داده است. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشته است که:

«از طرفی دیگر ممکن است سازمان ارائه‌دهنده خدمات آموزش و بالاخص جذب نیروی انسانی شناسایی و فهم صحیح از فرهنگ و ارزش‌های سازمان ما نداشته باشند، باعث اخلال در پیاده‌سازی فرایند جامعه‌پذیری کارکنان و همچنین حفظ فرهنگ سازمانی شود».

دومین گد محوری مستخرج از تحلیل نتایج در نظریه زمینه‌ای و در دسته‌ی شرایط مداخله‌گر مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، «عدم حمایت ناشی از ناآگاهی» است. در این زمینه اشارات زیر توسط مصاحبه‌شوندگان بیان گردیده است:

«به نظر می‌رسد هنوز نه مدیران ما این آمادگی لازم را برای برون‌سپاری بخشهایی که کلیدی هستند و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند را ندارند و هم نه اعتمادی در این زمینه وجود دارد. این خودش ناشی از ناآگاهی است. وقتی هم ناآگاهی باشد قطعاً حمایت از این فرآیند نیز ضعیف است».

سومین گد محوری مستخرج از تحلیل نتایج در نظریه زمینه‌ای و در دسته‌ی شرایط مداخله‌گر مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، «ضعف نظارت و کنترل» است. در این زمینه اشارات زیر توسط مصاحبه‌شوندگان بیان گردیده است.

«جذب و استخدام به‌عنوان یکی از روش‌های عمده مدیریت منابع انسانی است در حقیقت پذیرش و به‌کارگیری تأثیرگذار برای سازمان‌ها می‌تواند یک موضوع اساسی و برنامه‌ریز باشد و برعکس ممکن است انتخاب و به‌کارگیری درست نباشد، هزینه‌های زیادی را به سازمان به وجود بیاورد با وجود اینکه انتخاب درست موجب کم شدن بار مالی و زیاد شدن عملکرد می‌شود».

چهارمین گد محوری مستخرج از تحلیل نتایج در نظریه زمینه‌ای و در دسته‌ی شرایط مداخله‌گر مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، «نبود مؤسسات آموزشی معتبر و باسابقه» است. در این زمینه اشارات زیر توسط مصاحبه‌شوندگان بیان گردیده است.

«در کنار همه این مسائل باید به ظرفیت برون‌سازمانی هم توجه کرد. بعضی وقت‌ها واقعا دوره‌های برگزار شده نیز از کیفیت لازم برخوردار نیستند. بدتر از این در زمینه جذب نیروی انسانی نیز افراد صاحب تجربه و نیز مؤسسات و مراکز تخصصی در این حوزه در بسیاری از استان‌ها کم هستند».

پنجمین گُذ محوری مستخرج از تحلیل نتایج در نظریه زمینه‌ای و در دسته‌ی شرایط مداخله‌گر مؤثر بر برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، «ضعف دانشی در سازمان» است. در این زمینه اشارات زیر توسط مصاحبه‌شوندگان بیان گردیده است.

«با وجود مشکلاتی مانند نداشتن امکانات اولیه (ماشین‌آلات، پشتیبانی و محیط کار) و کیفی، عدم وجود مقررات و سازوکارهای مناسب جهت اجرای مؤثر آموزش‌ها در یک سازمان، منطقی است که فعالیت‌های آموزشی برون‌سپاری گردد».

### راهبردهای اتخاذشده توسط کنشگران در شکل‌گیری برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

همان طوری که در جدول (۸) می‌توان مشاهده کرد راهبردها و تعاملات به کار گرفته توسط کنشگران مجموعه متنوعی از تاکتیک‌های متفاوت را دربرمی‌گیرد که توضیحات مربوط به هر کدام از آن‌ها در ادامه آورده شده است.

جدول ۸. راهبردهای اتخاذشده توسط کنشگران در ایجاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

گُذ محوری	گُذ باز
فرهنگ سازی	حمایت مدیران عالی سازمان
	فرهنگ‌سازی در حوزه برون‌سپاری
بهبودی ساختار منابع انسانی	اصلاح ساختار مدیریت منابع انسانی سازمان
دقت در انتخاب مؤسسات آموزشی	انتخاب مؤسسات آموزشی معتبر
آگاه سازی مدیران	افزایش آگاهی مدیران از تاثیر برون‌سپاری بر فعالیت‌های سازمان
	افزایش اعتمادی مدیران سازمان نسبت به مؤسسات آموزشی
	آمادگی مدیران عالی سازمان برای برون‌سپاری
نظارت مستمر	کنترل و نظارت

در تحلیل نتایج و به منظور بررسی راهبردهای اتخاذشده توسط کنشگران در برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، در مجموع ۵ گُذ محوری حاصل گردید. اولین گُذ محوری استخراجی «فرهنگ‌سازی» است. در این زمینه بیان شده است که:

«باتوجه به اینکه به نظر می‌رسد فرهنگ اساسی و پایه است و مسأله ضعف فرهنگی و نداشتن سابقه در زمینه برون‌سپاری تأثیر داشته در این موضوع باید روی ایجاد فرهنگ برون‌سپاری تأکید بشه و مدیران را تشویق به این کار کرد».

دومین مقوله احصاء شده از متن مصاحبه کنندگان، مقوله بهسازی ساختار منابع انسانی است. به‌عنوان نمونه با یکی از افرادی که گفتگو شد در این خصوص بیان کرده است که:

«در مرحله اول باید ساختار منابع انسانی سازمان‌ها اصلاح بشه. برای این کار باید بخش جذب و آموزش منابع انسانی با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی خارج از سازمان ارتباط داشته باشد و در نتیجه فرایند جذب و آموزش برون‌سپاری بشه».

سومین مقوله احصاء شده از متن مصاحبه کنندگان، مقوله دقت در انتخاب مؤسسات آموزشی است. به‌عنوان نمونه یکی از افرادی که با وی گفتگو می‌شد در این خصوص بیان کرده است که:

«اگر قرار باشد برون‌سپاری صورت بگیره و کیفیت جذب نیروی انسانی استخدام شده و همچنین آموزش‌های ضمن خدمت تفاوتی ایجاد نشود این کار بیهوده است. در نتیجه با شناسایی مؤسسات و سازمان‌های آموزشی مرتبط با آموزش ضمن خدمت و نیز مراکز تخصصی جذب که به ندرت یافت می‌شوند می‌توان مشکل عدم اعتماد به مؤسسات و نیز انتخاب مؤسسات مناسب برای جذب و آموزش ضمن خدمت را رفع کرد».

چهارمین مقوله از این نتایج، برای ایجاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی مقوله‌ی آگاه‌سازی مدیران است. در ادامه بخش‌هایی از نتایج مصاحبه مشارکت کنندگان به صورت عینی نقل می‌گردد.

«تجربه نشون داده که در کشورهای خارجی و حتی مؤسسات و سازمان‌های کشورهایمان، برون‌سپاری تأثیر داشته. در نتیجه باید مدیران نسبت به تأثیر برون‌سپاری بر فعالیت‌های سازمان آگاه بشن و در همین راستا این موضوع منجر به افزایش اعتماد مدیران هم میشه و مدیران برای برون‌سپاری آمادگی بیشتری خواهند داشت».

### پیامدهای ایجاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

تفسیر داده‌های کیفی حاصل از پژوهش حاضر، به منظور تعیین پیامدهای حاصل از ایجاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، بیانگر پیامدهای مثبت و مؤثری در ابعاد مختلف است.



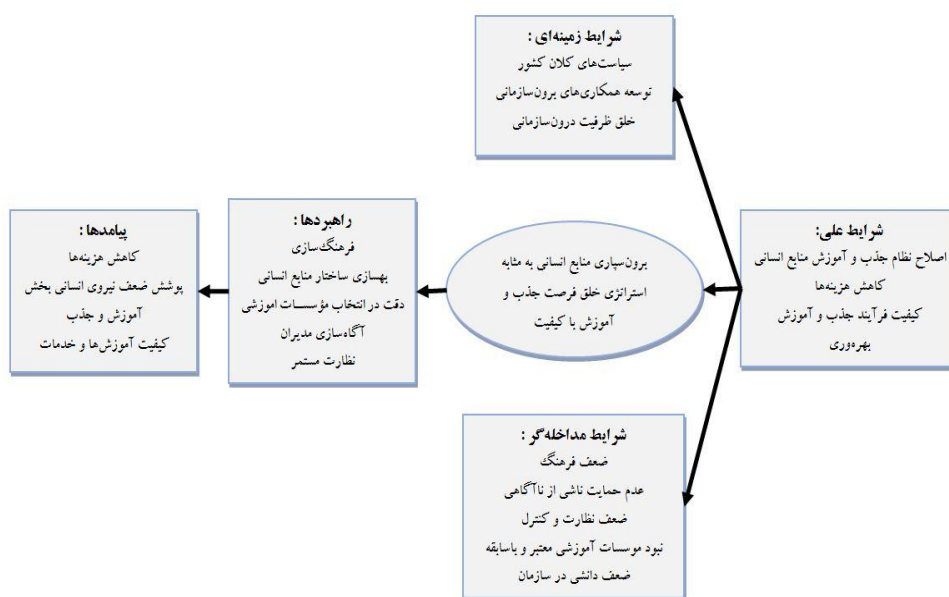
جدول ۹. پیامدهای ایجاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

گُذ محوری	گُذ باز
کاهش هزینه‌ها	صرفه جویی در هزینه‌ها
	کاهش مخارج تجهیزات و برنامه‌های کامپیوتری برای منابع انسانی کارکنان
	کاهش هزینه‌های منابع تأسیساتی
پوشش ضعف نیروی انسانی بخش آموزش و جذب	حل مشکل پرسنلی بخش آموزش و جذب
	اثربخشی فرایند جذب
	کاهش مشکلات ناشی از طراحی آزمون استخدامی
کیفیت آموزش‌ها و خدمات	افزایش کیفیت خدمات
	رضایت از اجرای دوره‌های آموزشی
	تمرکز بر ظرفیت‌های خارجی

در تحلیل نتایج و به منظور بررسی پیامدهای حاصل از ایجاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، در مجموع ۳ گُذ محوری حاصل گردید. اولین گُذ محوری استخراجی «کاهش هزینه‌ها» است. کیفی سازی آموزش و یادگیری به معنای مدیریت هزینه‌های جذب و آموزش ضمن خدمت منابع انسانی است. در این زمینه اشارات زیر توسط مصاحبه‌شوندگان در این زمینه رفته است که: «اگر متوجه منافع برون‌سپاری آموزش، مانند کم شدن بار مالی، سوگیری به طرف اوج گرفتن کارکردها زیاد، زیاد شدن مرغوبیت خدمات و لزوم دسترسی به نیروهای مجرب آموزش دیده گردیم، واگذاری آن به بخش متخصص در این زمینه را لازم و ضروری خواهیم دید». دومین گُذ محوری استخراجی «پوشش ضعف نیروی انسانی بخش آموزش و جذب» است. این مقوله به معنای نبود نیروی انسانی متخصص و صاحب تجربه در درون سازمان است. سومین گُذ محوری استخراجی «کیفیت آموزش‌ها و خدمات» است. کیفیت آموزش به معنای ارتقاء سطح آموزش‌های برگزار شده و در نتیجه افزایش کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان به ارباب رجوع است.

## جمع‌بندی مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده مستخرج از مصاحبه‌ها در تئوری زمینه‌ای

مؤلفه‌ها و ابعاد مستخرج از تئوری زمینه‌ای در بررسی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، در ۵ زمینه و تم کلی شامل: شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، فرایند و تعاملات و در نهایت پیامدهای ایجاد برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی به همراه ابعاد آن‌ها است. شکل ۱ نشان دهنده‌ی مدل مفهومی پارادایمیک توانمندسازی برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی است.



شکل ۱. مدل پارادایمیک توانمندسازی برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی به مثابه استراتژی خلق فرصت جذب و آموزش با کیفیت

## اعتباریابی محتوایی مدل

یک مرحله انجام کمی برای معتبر بودن یا نبودن متن نمونه، الگوسازی گروهی<sup>۱</sup> است که در آن، معتبر بودن یا نبودن الگو به صورت کمی سنجش می‌شود تا به صورت عامل قابل پذیرش باشد. لاوشه<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) در مقاله خود با عنوان «مراحل انجام کمی در معتبر بودن متن پژوهش»،

1. Group Model Building  
2. Lawshe

روش پانل سنجش متنی را چنین شرح می‌دهد: برای قضاوت در خصوص کلیات الگو و قسمت‌های آن در بخش تخصصی می‌بایست که تعدادی از متخصصین بخش را گزینش و از تمامی آن‌ها خواسته شود تا در خصوص کلیات و هر یک از قسمت‌های الگو، یکی از سه مورد، بی‌اهمیت / نظری است، می‌تواند باشد ولی لزومی ندارد و اهمیت / زیاد عملی است را گزینش کنند. پس از آن می‌بایست با استفاده از فرمول زیر درجه معتبر بودن متنی<sup>۱</sup> (CVR) برای هر یک از موارد به صورت مجزا حساب و گزارش گردد.

$$CVR = \frac{ne - (N/2)}{N/2}$$

در رابطه بالا، N تعداد کل افراد شرکت‌کننده در جلسه است و en نیز تعداد افرادی است که انتخاب مهم / بسیار عملی را انتخاب نموده‌اند. CVR عددی بین صفر تا یک خواهد بود که حداقل قابل قبول برای تأیید متن الگو، بسته به تعداد افراد شرکت‌کننده در جلسه براساس جدول ۱۰ خواهد بود.

جدول ۱۰. حداقل نسبت اعتبار محتوایی قابل قبول جهت تأیید متن الگو

تعداد کل اعضای پانل	کمیته مقدار CVR	تعداد کل اعضای پانل	کمیته مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴
۶	۰/۹۹	۱۴	۰/۵۱
۷	۰/۹۹	۱۵	۰/۴۹
۸	۰/۷۵	۲۰	۰/۴۲
۹	۰/۷۸	۲۵	۰/۳۷
۱۰	۰/۶۲	۳۰	۰/۳۳
۱۱	۰/۵۹	۳۵	۰/۳۱
۱۲	۰/۵۶	۴۰	۰/۲۹

منبع لاوشه (۱۹۷۵)

#### 1. Content Validity Ratio (CVR)

در این تحقیق، یک گروه ۱۰ نفری به‌عنوان گروه مرکزی انتخاب شده‌اند. نتیجه‌گیری این گروه، نشانه مورد عمل قرار گرفته و برای هر پرسش اندازه نسبت متن معتبر (CVR) حساب شده است. گروه کانونی این تحقیق شامل خبرگان در حوزه برون‌سپاری هستند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان به تفکیک؛ سن، سطح تحصیلات، جنس، سابقه فعالیت، و سوابق تحقیقاتی در موضوع بدین قرار است: اکثر خبرگان (بیش از ۷۰ درصد) در بازه سنی ۳۶ تا ۵۱ سال قرار داشته‌اند؛ بیش از ۸۳ درصد از خبرگان پاسخ‌گو از درجه تحصیلی دکتری (تخصصی) برخوردار بوده‌اند. مقدار لازم برای نسبت معتبر بودن متن برای هر یک از اندازه‌ها، همان‌طوری که گفته شد ۰/۳۳ می‌باشد. برای به‌دست آوردن این هدف تعدادی از مقالات گزینش شده در اختیار دو نفر از صاحب‌نظران قرار گرفت و نتایج بدست آمده از راه اندازه‌گیری پایایی ارزیاب‌ها ارزیابی گردید. مقدار ضریب محاسبه شده ۰/۷۲ می‌باشد.

پس از اعتبارسنجی محتوایی مدل بایسته است تا پاسخ مناسبی برای دو پرسش مهم و کلیدی زیر ارائه گردد:

۱. آیا میزان نقش هر یک از ابعاد برون‌سپاری مدل نهایی (اصلاح نظام جذب و آموزش منابع انسانی؛ کاهش هزینه‌ها؛ کیفیت فرآیند جذب و آموزش؛ بهره‌وری؛ ضعف فرهنگ؛ عدم حمایت ناشی از ناآگاهی؛ ضعف نظارت و کنترل؛ نبود مؤسسات آموزشی معتبر و باسابقه؛ ضعف دانشی در سازمان؛ سیاست‌های کلان کشور؛ توسعه همکاری‌های برون‌سازمانی و خلق ظرفیت درون‌سازمانی) در فرآیند آموزش و جذب یکسان است؟
  ۲. با توجه به میزان نقش این ابعاد در فرآیند آموزش و جذب، رتبه‌بندی این ابعاد از نقطه‌نظر دوری و نزدیکی با ایده آل مثبت و منفی به چه ترتیبی می‌باشد؟
- پژوهش حاضر در مقام یافتن پاسخ مناسب برای سؤال نخست از روش آماری آنالیز واریانس درون‌موردی تک فاکتوری استفاده کرده است. خروجی این آزمون، شامل جدول آزمون کرویت موخلی<sup>۱</sup> و اندازه بسیار کم برای تست‌های محتاطانه‌تر و جدول آزمون تأثیرات درون‌موردی است. بدین ترتیب فرضیه‌ای از قرار ذیل مطرح گشته است:

فرضیه: نقش ابعاد دوازده گانه (اصلاح نظام جذب و آموزش منابع انسانی؛ کاهش هزینه‌ها؛ کیفیت فرآیند جذب و آموزش؛ بهره‌وری؛ ضعف فرهنگ؛ عدم حمایت ناشی از ناآگاهی؛ ضعف نظارت و کنترل؛ نبود مؤسسات آموزشی معتبر و با سابقه؛ ضعف دانشی در سازمان؛ سیاست‌های کلان کشور؛ توسعه همکاری‌های برون سازمانی و خلق ظرفیت درون سازمانی) در فرآیند آموزش و جذب یکسان است؟

همچنین برای یافتن پاسخ مناسب برای سؤال دوم، این ابعاد بر اساس مقدار نقش آنها در مرحله یادگیری و پذیرش با روش‌های MCDM<sup>1</sup> رتبه‌بندی شده است. برای این فضا اندازه‌های دوازده گانه شناسایی از روش از TOPSIS<sup>2</sup> (یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند نمونه‌ای) استفاده شده است. روش‌های تصمیم‌گیری چند نمونه‌ای<sup>3</sup>، روش‌هایی هستند که در دو دهه گذشته مورد توجه پژوهشگران تصمیم‌گیری قرار گرفته است. این روش‌ها در زمینه‌های تصمیم‌گیری پیچیده زیادی به کار برده می‌شوند. وقتی که عیارها زیاد و زمانی که با هم در تضاد هستند پیدا شده و قدرت بسیار زیادی در کم کردن ابهام تصمیم‌گیری، به کار بردن همزمان عیارهای کمی و کیفی، دادن پارادایمی نظامند به تصمیم‌گیری‌ها داشته‌اند و در آخر کاربرد آسان، آن‌ها را وسیله دست مدیران کرده است. نمونه‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه شامل روش‌های زیادی است که تعدادی از آن‌ها عبارتند از: راه حل اختصاص خطی، راه حل مجموع متوسط ساده شده، راه حل بررسی از بالا به پایین، راه حل اولویت ترتیب، راه حل از بین بردن گزینش و روش TOPSIS که هر کدام دارای محاسن و معایب و همچنین شرایط به کارگیری خاص خود را دارند. این روش در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ و یون ارائه شد. در این روش  $m$  راه به وسیله  $n$  اندازه مورد امتحان قرار می‌گیرد و هر مسأله را می‌توان به عنوان یک سیستم هندسی شامل  $m$  نقطه در یک مکان  $n$  بعدی در نظر گرفت. این روش بر این معنا بنا شده است که مورد گزینش باید کم‌ترین فاصله را با روش‌های بهترین حالت ممکن و بیشترین فاصله را با روش بدترین حالت ممکن داشته باشد. حل یک مسأله به روش TOPSIS شامل ۶ مرحله به شرح زیر است:

1. Multiple Criteria Decision Making (MCDM)
2. Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)
3. Multiple Attribute Decision Making (MADM)

### ۱. طبیعی سازی:

در این قسمت، ماتریس تصمیم‌گیری با استفاده از دستورالعمل اقلیدسی به یک ماتریس بی‌معیار تبدیل می‌شود که آن را ND می‌نامند.

$$N_D = [n_{ij}], n_{ij} = r_{ij} / (\sum_{i=1}^n r_{ij}^2)^{1/2}$$

### ۲. تشکیل ماتریس بدون معیار موزون:

در این مرحله با استفاده از ماتریس قطری  $W_{n \times n}$  (وزن شاخص‌ها) و از طریق رابطه زیر ماتریس بی‌معیار موزون به دست می‌آید.

$$V = N_D * W_{(n \times n)}$$

تعداد قطر ماتریس یا مقدار اندازه‌ها را به دو روش می‌توان به دست آورد، یا به‌طور مستقیم توسط تصمیم‌گیرنده ارزش هر نمونه بیان شود و یا از راه و روش‌های علمی موجود آن را محاسبه کرد. برای انجام این کار از راه‌هایی مانند بی‌نظمی شانون، روش بردار ویژه، روش حداقلی مربعات وزین یا روش LINMAP می‌توان استفاده کرد.

### ۳. مشخص کردن روش‌های مطلوب و نامطلوب:

$$A^+ = \{(Maxv_{ij} | j \in j_1), (Minv_{ij} | j \in j_2)\} \text{ گزینه مطلوب}$$

$$A^- = \{(Minv_{ij} | j \in j_1), (Maxv_{ij} | j \in j_2)\} \text{ گزینه نامطلوب}$$

به طوری که در آن  $J_1$  به ازای مواد قابل قبول نمونه‌ها (از نوع سود) و نیز  $J_2$  به ازای مواد غیر قابل قبول نمونه‌ها (از نوع هزینه) است.

### ۴. محاسبه اندازه فاصله بر اساس دستورالعمل اقلیدسی:

$$d_i^- = \left\{ \sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2 \right\}^{1/2}, i = 1, 2, 3, \dots, m$$

$$d_i^+ = \left\{ \sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^+) \right\}^{1/2}, i = 1, 2, 3, \dots, m$$

۵. محاسبه نزدیکی نسبی به روش‌های مطلوب:

$$c_i = d_i^- / (d_i^- + d_i^+), i = 1, 2, 3, \dots, m$$

هر گزینه Ai به روش مطلوب نزدیک‌تر باشد Ci آن به یک نزدیک‌تر خواهد بود.

۶. رتبه‌بندی راه حل‌ها:

رتبه‌بندی بر اساس ترتیب نزولی Ci است و می‌توان گزینه‌های موجود را بر اساس بیشترین میزان اهمیت رتبه‌بندی کرد (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱).

بر این اساس، نتایج بدست آمده برای نسبت اعتبار محتوایی مرتبط با سازه‌های مدل مفهومی تحقیق در جدول ۱۱ آورده شده است.

جدول ۱۱. نتایج انجام تکنیک مدل‌سازی گروهی

ابعاد برون‌سپاری فرآیند آموزش و جذب		
بعد (سازه)	نسبت اعتبار محتوا	وضعیت تأیید
اصلاح نظام جذب و آموزش منابع انسانی	۰/۸	تأیید
کاهش هزینه‌ها	۰/۴	تأیید
کیفیت فرآیند جذب و آموزش	۱	تأیید
بهره‌وری	۰/۶	تأیید
ضعف فرهنگ	۱	تأیید
عدم حمایت ناشی از ناآگاهی	۰/۸	تأیید
ضعف نظارت و کنترل	۰/۴	تأیید
نبود مؤسسات آموزشی معتبر و باسابقه	۰/۴	تأیید
ضعف دانشی در سازمان	۰/۸	تأیید
سیاست‌های کلان کشور	۰/۶	تأیید
توسعه همکاری‌های برون‌سازمانی	۱	تأیید
خلق ظرفیت درون‌سازمانی	۱	تأیید
منبع: یافته‌های پژوهش حاضر		

با توجه به رتبه اعتبار محتوایی، کلیه ابعاد مدل مفهومی پیشنهادی از حداقل اعتبار محتوایی قابل قبول برخوردار هستند. به این ترتیب، اعتبار مدل پیشنهادی اولیه براساس تکنیک مدلسازی گروهی لاوشه مورد تأیید قرار گرفته است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش ارائه الگویی جهت تدوین راهبردهای برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران مطالعه موردی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی بود. نتایج بدست آمده به طور کلی با نتایج تحقیقات (پوتاپیوک و دیوکاریو، ۲۰۲۱؛ گانینیخ، کوزولوا و استانیوا، ۲۰۲۱؛ ادواردسون و اوسکارسون، ۲۰۲۱؛ بهاراتی و مونیونکاتاپا، ۲۰۱۵؛ دامغانیان و همکاران، ۱۴۰۰؛ راشل و لازاروا، ۲۰۲۱؛ محمود و ذوالفقار، ۲۰۲۱ و اوگن و همکاران، ۲۰۲۱) همسو است.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مطالعه حاضر چندین دستاورد برای متخصصان منابع انسانی، رهبران سازمان‌ها و ادبیات مربوط به استراتژی‌های برون‌سپاری، مدیریت شایستگی‌های محوری و رویکرد مشاهده مبتنی بر منابع دارد. اولین دستاورد این است که تجربه برون‌سپاری عمودی<sup>۱</sup> ممکن است به عنوان یک استراتژی تجاری در قرن ۲۱ شایع تر گردد. نتایج مطالعه حاضر ادعای (جیلی و رشید، ۲۰۰۰: ۷۶۴) را پشتیبانی می‌کند که ادعا دارند رهبران سازمان‌ها هنگامی درگیر تجربه برون‌سپاری عمودی هستند که طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها را به طور مکرر برون‌سپاری می‌کنند. این نتایج همچنین از یافته‌های (جیلی و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۳۳) در مورد برون‌سپاری انواع کارکردهای منابع انسانی که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد پشتیبانی می‌کند. مطالعه اولیه (جیلی و رشید، ۲۰۰۰) در مورد شایستگی‌های برون‌سپاری و عملکرد سازمان، به وسعت و عمق شدت برون‌سپاری پرداخت. تحقیقات زیادی در زمینه برون‌سپاری منابع انسانی وجود دارد (عبدالهاالیم و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱۱۵؛ هاتونن و اریکسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹ به نقل از دهقانی پوده و همکاران، ۱۳۹۶؛ مک آیور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۲۳)؛ اما مطالعات اندکی در زمینه برون‌سپاری منابع انسانی، شدت برون‌سپاری را به عنوان یک تقویت‌کننده استراتژیک بررسی کرده است (جیلی و همکاران،

1. Vertical Outsourcing
2. Halim
3. Hätönen & Eriksson
4. McIvor



۲۰۰۴؛ جیلی و رشید، ۲۰۰۰). مطالعه حاضر با بررسی فراتر، شدت برون‌سپاری از طریق برون‌سپاری شایستگی‌های چندگانه منابع انسانی، مجموعه دانش را گسترش می‌دهد. تجزیه و تحلیل آماری محقق برای مطالعه حاضر نشان داد که اکثر متخصصان و مدیران درگیر در فعالیت‌های منابع انسانی سازمان با شدت کمی برون‌سپاری می‌کنند و بیشتر متخصصان منابع انسانی سازمان خود را به‌عنوان سازمانی پیشرو در حوزه مربوطه خود می‌دانند. خوب است که متخصصان منابع انسانی توجه بیشتری به میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد سازمان خود برای شدت برون‌سپاری داشته باشند. افزایش قابل توجه در شدت برون‌سپاری می‌تواند رهبران سازمان‌ها را به سمت تجزیه عمودی به‌عنوان یک استراتژی اصلی برای کسب مزیت‌های رقابتی برای سازمان خود، سوق دهد. از نظر عملی، متخصصان منابع انسانی باید برای کوچک‌سازی قابل توجه ادارات خود آماده شوند، شاید تا جایی که کارکنان آنها فقط مدیران سطح بالایی که با خدمات‌دهندگان همکاری می‌کنند، باشند.

دستاورد دوم این مطالعه این است که نمونه‌های عملی برون‌سپاری، همانطور که در ابتدا توسط (پراهالاد و همیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۸۱) ارائه شد، مفهوم مدیریت شایستگی‌های محوری در حوزه جذب و آموزش را بازتعریف نموده‌اند. علاوه بر این، با جهانی شدن تخصص ارائه‌دهندگان خدمات، امکان برون‌سپاری عملکردی از هر جای دیگر فراهم شده است. با این وجود، رهبران سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان باید شایستگی‌های خود را از یکدیگر تفکیک کنند (جیلی و رشید، ۲۰۰۰؛ بوگوسلاوسکاس و کوداروسین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۷۶؛ ادگار و لاکوود<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۲۲). دوم، این یافته‌ها از ادعای (هاتونن و اریکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹) پشتیبانی می‌کنند که بیان داشتند ظهور سازمان‌های منابع انسانی مجازی، روابط جهانی و دسترسی جهانی به رهبران سازمان‌ها انگیزه می‌دهد تا آن دسته از فعالیت‌های محوری ایجاد شبکه‌های ارزش افزوده را برون‌سپاری کنند.

جیلی و رشید (۲۰۰۰) ادعان داشتند که برون‌سپاری باید استراتژیک باشد تا بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. برون‌سپاری برای دریافت یک خدمت فراتر از صرفاً دریافت یک خدمت از خارج از سازمان است. برای برون‌سپاری واقعی، رهبران سازمان‌ها باید عمق و وسعت برون‌سپاری خود را

1. Prahalad & Hamel
2. Boguslauskas & Kvedaraviciene
3. Edgar & Lockwood
4. Hätönen and Eriksson

ارزیابی کنند. وسعت برون‌سپاری درصد فعالیت‌های برون‌سپاری شده را در مقایسه با تعداد کل فعالیت‌هایی که می‌توان برون‌سپاری کرد، را نشان می‌دهد. عمق برون‌سپاری به میزانی که یک سازمان فعالیت خود را برون‌سپاری می‌کند اشاره دارد. (جیلی و رشید، ۲۰۰۰) اشاره داشتند که در صورتی که می‌خواهید برون‌سپاری تأثیر استراتژیکی روی سازمان بگذارد، رهبران سازمان‌ها باید حداقل ۲۵ درصد از زمان را برون‌سپاری کنند. بنابراین، ترکیب عمق و وسعت نمایانگر شدت برون‌سپاری سازمان است. هرچه درصد برون‌سپاری بیشتر باشد، ابتکار عمل برون‌سپاری بیشتر و استراتژیک‌تر است (جیلی و رشید، ۲۰۰۰).

چالش‌هایی که این پژوهش با آن مواجه بوده است به شرح زیر می‌باشد:

پژوهش صورت گرفته نتیجه جمع‌آوری دیدگاه‌های مدیران و کارشناسان سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در یک دوره زمانی ویژه تقریباً یک‌ماهه بوده است و ممکن است نتایج نیز محدود به همین دوره باشد. چراکه در مقطع زمانی تأثیرگذار در پژوهش، ممکن است جامعه مورد مطالعه دچار تلاطم و دگرگونی شده باشد؛ لذا ممکن است به‌طور کامل، پویایی متغیرهای برون‌سپاری و عملکرد مالی و غیرمالی در نمونه مورد مطالعه را دریافت نکرده باشد. ممکن است در مرحله انجام پژوهش عوامل مداخله‌گر/ تعدیلگر دیگری بر روابط تأثیر گذاشته باشد؛ اما از نظر پژوهشگر پنهان مانده باشد که این کار باعث کاهش استناددهی نتایج این پژوهش به دیگر پژوهش‌ها باشد.

این پژوهش متغیرهای پژوهش را صرفاً از دیدگاه مدیران و متخصصانی که به نوعی درگیر در برون‌سپاری فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی هستند را بررسی کرده است، درحالی که بررسی مستقیم پژوهش‌گر و یا متخصصین و خبرگان دیگری خارج از این سازمان می‌تواند نتایج تحقیق را با دیدگاهی از خارج به درون نیز تحت تأثیر قرار دهد.

این مطالعه با اختصاص گویه‌های نسبتاً کم و مفید برای هر یک از متغیرهای پژوهش سعی در بررسی رابطه‌ی بین آن‌ها داشته است؛ اما همانگونه که در ادبیات پژوهش ملاحظه گردید، جنبه‌های دیگری نیز ممکن است برای این متغیرها وجود داشته باشد که در این پژوهش لحاظ نگردیده و این موضوع می‌توانسته به نتایج تأثیرگذار باشد.

از سوی دیگر، همانطور که اشاره شد در این پژوهش ۲ فعالیت بر اساس ادبیات و پیشینه مطالعات قبلی انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت که می‌توانست فعالیت‌های دیگری نیز مرتبط با منابع انسانی در سازمان باشند که در این پژوهش لحاظ نشده است.

با توجه به نتایج کسب‌شده از بررسی سوالات در ادامه پیشنهاداتی به سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی ارائه می‌گردد:

باتوجه به اینکه یکی از عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر برونسپاری منابع انسانی بالاخص در حوزه جذب و آموزش، اصلاح نظام جذب و آموزش منابع انسانی است، پیشنهاد می‌شود که مدیران این سازمان قبل از انجام برون‌سپاری به اصلاح چارت سازمانی و همچنین نیروی انسانی بخش مدیریت منابع انسانی سازمان توجه کرده و این ساختار را با برون‌سپاری کردن حوزه جذب و آموزش هماهنگ نمایند. به طوری که این دو بخش به‌عنوان بازوی مشورتی شرکت‌هایی که قرار است این دو فرایند را انجام دهند در آیند و خود مستقیماً درگیر در این دو فرایند نشوند.

کاهش هزینه‌ها نیز یکی از دلایل اصلی برونسپاری در اکثریت تحقیقات است. ظاهراً مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی نیز چنین هدفی را در اجرای برونسپاری در سازمان خود داشته‌اند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که کاهش هزینه نباید دلیل اصلی برون‌سپاری در نظر گرفته شود و باید این کاهش هزینه‌ها با دقت و در راستای افزایش کیفیت دو فرایند جذب و آموزش باشد. به‌طور کلی مدیران این سازمان باید در نظر داشته باشند که کاهش هزینه نباید هدف نهائی باشد و به زیان جذب نیروی انسان کارآمد و خوب و همچنین کیفیت دوره‌های آموزشی اجرا شده تمام شود، بلکه باید به‌عنوان سرمایه‌گذاری در نظر گرفته شود.

در راستای تحقق سیاست‌های کلان کشور در حوزه‌های برونسپاری و موضوعات مرتبط پیشنهاد می‌شود که سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی کمیته‌ای راهبردی تشکیل داده تا در شروع برنامه‌های توسعه و به‌خصوص برنامه بودجه سالیانه دولت با شناسایی فرصت‌ها و ظرفیت‌های درون برنامه توسعه و نیز برنامه بودجه بتوانند درک درست‌تری از برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی داشته و زمینه را برای اجرای هر چه بهتر برون‌سپاری فراهم کنند.

در راستای ایجاد فرهنگ برون‌سپاری در حوزه جذب و آموزش منابع انسانی به مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی پیشنهاد می‌شود که با برگزاری کارگاه‌ها و

آموزش‌های لازم همراه با بخشنامه‌های داخلی و دستورالعمل‌های لازم زمینه را برای بوجود آمدن دانش، نگرش و رفتار در حوزه برون‌سپاری فراهم کنند. چرا که اساس یک رفتار بر نگرش مثبت افراد وابسته است و داشتن نگرش مثبت نتیجه، دانش و آگاهی افراد است.

نظارت و کنترل بر فرایندهای کلیدی جذب و آموزش منابع انسانی نیز دارای اهمیت است. در این راستا پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در تمام مراحل از عقد قرارداد و طراحی تا اجرا و ارزشیابی حضور داشته و بر عملکرد این شرکت‌ها نظارت داشته باشند.

همچنین وجود مؤسسات آموزشی معتبر و باسابقه در حوزه جذب و آموزش منابع انسانی نیازمند شناسایی و دعوت به همکاری این مؤسسات است. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که سازمان دستورالعمل نحوه واگذاری فرایند جذب و آموزش منابع انسانی و نیز نحوه عقد قرارداد و مسایل مالی قراردادها و نیز شایستگی این مؤسسات را از طریق مصاحبه حضوری و بازدید از موسسه و یا شرکت‌های مورد نظر انجام دهد.

و بالاخره در زمینه دانش درون‌سازمانی برون‌سپاری فرایند جذب و آموزش منابع انسانی به مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی پیشنهاد می‌شود که در دوره‌های آموزشی از کارکنان باتجربه سازمان که با فرهنگ و جو سازمان آشنایی کامل دارند و می‌توانند در راستای جامعه‌پذیری کارکنان جدیدی که قرار است به سازمان اضافه شوند و نیز نحوه برگزاری دوره‌ها استفاده نمایند. همچنین در قراردادهای منعقد شده این اعضا حضور داشته باشند تا آگاهی پایین مؤسسات بیرونی نسبت به فرهنگ سازمان کاهش یافته و بهترین نیروها جذب شوند.

## فهرست منابع

- آرمان، مانی و جوشقانی، حسن. (۱۳۹۴). طراحی و اعتباربخشی الگوی تحلیل وضعیت نظام مدیریت منابع انسانی. فصلنامه مدیریت پژوهش‌های منابع انسانی (دانشگاه امام حسین)، ۷(۴)، ۷۱-۹۴.
- ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا. (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی. فصلنامه مدیریت پژوهش‌های منابع انسانی (دانشگاه امام حسین)، ۸(۳)، ۳۰-۵۹.
- دامغانیان، حسین؛ کشاورز، محمد؛ اسماعیلیان، حسن و زاده محمد، زهره. (۱۴۰۰). بررسی رابطه عدم اطمینان تقاضا، مشارکت راهبردی و برون‌سپاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۶۰، ۵۵-۸۲.
- دهقانی پوده، حسین؛ چشم براه، محسن؛ ترابی، حسن؛ کریمی گوارشکی، محمدحسین و حسینی، رضا. (۱۳۹۶). تعیین و اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه محصولات با سامانه‌های پیچیده (مورد مطالعه: سازمان صنایع هوایی)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۵(۲)، ۱۴۹-۱۶۸.
- صفایی، ناصر و باقری، زهرا. (۱۳۹۵). برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر مبنای الگوی BSC. فصلنامه مدیریت پژوهش‌های منابع انسانی (دانشگاه امام حسین)، ۸(۳)، ۱۵۹-۱۸۱.
- Akewushola, S. & Elegbede, W. (2013). Outsourcing Strategy and Organizational Performance: Empirical Evidence from Nigeria Manufacturing Sector. *European Scientific Journal*. Retrieved, 9(19), 291-299.
- Awoloh, R.P. & Owusu-Manu, D.G. (2021). Assessing the effect of outsourcing on organizational Performance: A case study of Metro Mass Transit Ltd. *KNUSTSpace, Theses /Dissertations/ College of Art and Built Environment*
- BHARATHI. K. V & MUNIVENKATAPPA.(2015). A STUDY OF HUMAN RESOURCE OUTSOURCING. *International Journal in Commerce, IT & Social Sciences*, 2(7)
- Boguslauskas, V., & Kvedaraviciene, G. (2009). Difficulties in Identifying Company's Core Competencies and Core Processes. *Engineering Economics*, 62, 75-81.
- Creswell, J. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating Quantitative and Qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dess, G.G. et al. (1996). The new corporate architecture.. *Engineering management Review*, Summer.
- Edgar, W. B., & Lockwood, C. A. (2008). Organizational competencies: clarifying the construct. *Journal of Business*, 22.
- Edvardsson, IR & Óskarsson. GK. (2021). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Merits*, 1(1):5-15.
- Flowers, G.M.(2021). Human Resources and Outsourcing: An Exploratory Case Study of Employee Concerns. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing, 283.
- Ganebnykh, E. Kozlova, L., & Stativa, E.(2021). HR-outsourcing in Natural resources sector. *E3S Web of Conferences* 244, 11026 (2021).
- Gilley, KM, Greer, CR, Rasheed, AA. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3),

232-240.

- Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance. *Journal of Business Research*, 90, 134-140.
- Lee, S & Walsh, P. (۲۰۱۱). "SWOT and AHP hybrid Model for Sport Marketing Outsourcing Using a Case of Intercollegiate Sport", *Sport Management Review*, Vol. 14, Iss. 4, pp361-369.
- McIvor R. (2000) "A practical framework for understanding the outsourcing process". *Supply Chain Management: An International Journal* 5(1):22-36
- Mehmood, F. & Zulfqar, S.(2021). Effect of Human Related Factors on Requirements Change Management in Offshore Software Development Outsourcing: A theoretical framework. *Soft Computing and Machine Intelligence Journal*, 1 (1).
- Potapiuk, I. & Diukariiev, D.(2021). HR-OUTSOURCING: MODERN APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT. *Modern Science*
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990) "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review* 68:79-93
- Reichel, A., & Lazarova, M. (2021). Human Resource Management Outsourcing. In *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management* (pp. 582-603). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.27>
- Sheehan, C, Cooper, B, (2011). HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*. 40(6):742-760
- Sim, S.C., Kaliannan, M. and Avvari, M. (2021). Conceptualising HR outsourcing effectiveness and scale development of HROSERVPERF using PLS-SEM. *Benchmarking: An International Journal*, ahead-of-print.
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage
- Ugnė, D., Žitkienė, R., Jurevičienė, D. Skvarciany, V. & Lapinskaite, I. (2021). Evaluation of Outsourcing Development in the Service Sector. *Economies*, 9(2) 44.
- Yadav, S.K.S., & Joshiya, V.K.(2021). Human Resources Practices for Retention in Business Process Outsourcing Industry in National Capital Region. *International Journal of Trade and Commerce*, 10(1) 38-50.



**Providing a model for developing human resource outsourcing strategy in the public sector of Iran**

Rahman Iranpour<sup>1</sup> | Roya Shakeri<sup>2</sup> | Kumars Ahmadi<sup>3</sup>

**Abstract**

The purpose of this study was to provide a model for formulating human resource outsourcing strategies in the public sector of Iran. A case study of the Organization for Agriculture Research, Education and Promotion. Qualitative research method of the data -based strategy and research field, including managers, experts and participants, were selected through theoretical sampling. Field research and interview tools were used to collect data in the field of action. The results showed that the conditions affecting the outsourcing of human resource activities in the field of recruitment and education, a total of 4 central codes, including the recruitment and training system of human resources; reduction in costs; Quality of recruitment, education, productivity, and contextual conditions including the development of offshore partnerships; Creating intra -organizational capacity and macro policies of the country as well as interventionist conditions including weakness of culture; Lack of support caused by ignorance; Weakness of supervision and control; The lack of valid and experienced educational institutions is the weakness of the organization. Also, strategies adopted by Human Resources Activities, a total of 5 pivotal culture of culture; Improvement of the structure of human resources; Careful in selecting educational institutions and informing managers and continuous monitoring as well as consequences including reducing costs; The weakness of the human resources was the training and recruitment sector and the quality of training and services. In the final model section, 12 components were presented.

**Keywords:** Outsourcing, human resources, Employing, Education.

47

Vol. 14  
Spring 1401

Research Paper

Received:  
15 August 2021  
Accepted:  
4 January 2022  
P.P: 71-100



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.1.3.4

1. Corresponding Author: PhD Student, Faculty of Humanities, Sanandaj Branch of Azad University, Iran  
2. Assistant Professor, Department of Management. Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Iran  
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Sanandaj Branch, Azad University, Sanandaj, Iran.