



## Providing a Framework for Outsourcing Management of Human Resource Processes: Meta Synthesis

Hamid Reza Yazdani <sup>1</sup>, Hamid Zare <sup>2</sup>, Marzieh Hadpour Seraj <sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Many organizations have outsourced their human resources processes due to their management considerations over the years, hoping to take advantage of this approach. The purpose of this study is to design a comprehensive and coherent framework for managing the outsourcing of human resource processes.

**Methodology:** The method of the present research is paradigmatic in terms of interpretation and qualitative and meta synthesis in terms of data collection. The data collection tool is a library method based on document review, including articles, books, conferences, and authoritative scientific databases from 1937-2020. The data analysis was performed through content analysis.

**Findings:** This framework includes the sections of evaluation and measurement, design and development, implementation and management, improvement and improvement, and organizations can use the results of this framework to manage processes in a comprehensive and macro-strategic way.

**Conclusion:** Using this framework and the prevailing considerations in each stage of it, organizations can manage their outsourcing process scientifically and professionally and benefit from its benefits. This issue will also provide a platform for future research on the specialization of each activity, at each stage and for each organization and different groups.

**Keywords:** Outsourcing of Human Resources, Evaluation and Measurement, Design and Development, Execution and Administration, Correction and Improvement

**Citation:** Yazdani, Hamid Reza; Zare, Hamid; Hadpour Seraj, Marzieh (2021). Providing a Framework for Outsourcing Management of Human Resource Processes: Meta Synthesis. *Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 26-53.

- 
1. Assistance Prof., Department of Business, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hryzdani@ut.ac.ir
  2. Associate Prof., Department of Business, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hzarea@ut.ac.ir
  3. PhD Candidate, Department of Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: marziye.seraj@ut.ac.ir
-



## ارائه چارچوبی برای مدیریت برون سپاری فرایندهای منابع انسانی: پژوهش فراترکیب

حمیدرضا یزدانی<sup>۱</sup>، حمید زارع<sup>۲</sup>، مرضیه حدیور سراج<sup>۳</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** طی سال‌های گذشته، بسیاری از سازمان‌ها بنا به ملاحظات مدیریتی، به برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی خود اقدام کرده‌اند، به این امید که از مزایای آن استفاده کنند. هدف این پژوهش، طراحی چارچوب جامع و منسجم برای مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی است.

**روش:** روش پژوهش حاضر، از نظر پارادایم، تفسیری و از لحاظ نوع گردآوری داده‌ها کیفی است و به‌صورت فراترکیب اجرا شده است. داده‌ها و اطلاعات آن، به‌روش کتابخانه‌ای و مبتنی بر بررسی اسناد و مدارک، شامل مقاله‌ها، کتاب‌ها، کنفرانس‌ها و پایگاه‌های معتبر علمی در بازه زمانی ۱۹۳۷ تا ۲۰۲۰ جمع‌آوری و از طریق تحلیل محتوا، تحلیل شده است.

**یافته‌ها:** این چارچوب، چهار بخش ارزیابی و سنجش، طراحی و توسعه، اجرا و اداره و بهبود را شامل می‌شود. سازمان‌ها با استفاده از نتایج این چارچوب، می‌توانند مدیریت فرایندها را به‌صورت جامع و کلان راهبردی کنند.

**نتیجه‌گیری:** استفاده از این چارچوب و رعایت ملاحظات حاکم در هر مرحله از آن، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند برون‌سپاری خود را به‌صورت علمی و تخصصی مدیریت کنند و از مزایای آن بهره‌مند شوند. این موضوع نیز، بستری برای اجرای پژوهش‌های آتی در خصوص تخصصی‌سازی هر فعالیت، در هر مرحله و برای هر سازمان یا مجموعه‌های مختلف فراهم می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** برون‌سپاری منابع انسانی، ارزیابی و سنجش، طراحی و توسعه، اجرا و اداره، اصلاح و بهبود

**استناد:** یزدانی، حمیدرضا؛ زارع، حمید (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی: پژوهش فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۲۶-۵۳.

۱. استادیار، گروه بازرگانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir
۲. دانشیار، گروه بازرگانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hzarea@ut.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: marziye.seraj@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

DOI: 10.22034/jhrs.2021.257003.1537

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، بهار، دوره ۱۱، شماره ۱، صص. ۲۶-۵۳

نویسنده مسئول: حمیدرضا یزدانی

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۲، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۵

## مقدمه

بدون منابع انسانی، سازمان مفهومی ندارد و اداره کردن آن ممکن نیست، حتی با وجود فناوریانه بودن سازمان‌ها، نقش انسان، به‌عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، همچنان بی‌بدیل است (مک‌داول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). از این رو، انجام اثربخش فرایندهای منابع انسانی، در ارتقای بهره‌وری این سرمایه ارزشمند نقش مهمی دارد (میرزایی، قلی‌پور، سیدجوادی، حسقلی‌پور، ۱۳۹۹). امروزه، بسیاری از شرکت‌های دنیا، فرایندهای منابع انسانی خود را برون‌سپاری می‌کنند تا از مزایای تخصصی شدن امور منابع انسانی بهره‌مند شوند و هم‌زمان، از هزینه‌های بسیار زیاد جذب افراد متخصص در این زمینه بی‌نیاز شوند (فوجی و ماناگی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بهره‌مندی از مزایایی مانند افزایش بازدهی کار، ارتقای بهره‌وری و تأمین مزیت رقابتی از طریق کاهش هزینه‌های کارکنان و رهایی از قیدوبندهای غیرضروری نشئت‌گرفته از انجام فرایندهای سازمان، فلسفه گرایش به برون‌سپاری است (دیرومولدو و گورباکسانی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). برخورداری از این مزایا و پرهیز از پیامدهای ناخواسته بهره‌گیری از این رویکرد، به فراهم‌ساختن الزامات و رعایت ملاحظات خاصی نیاز دارد (فردریکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). اگر برون‌سپاری، بر پایه استانداردهای لازم و برنامه منسجم، علمی و استراتژیک انجام نشود، ممکن است زیان‌های بسیاری به همراه داشته باشد (حنفی‌زاده و رواسان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

تجربه استفاده از این رویکرد در ایران با مشکلات فراوانی همراه شده است و گاهی به معضل ملی تبدیل می‌شود. بهره‌گیری از برون‌سپاری برای دورزدن قانون کار؛ برخورد استثماری‌گونه شرکت‌های پیمانکار، به دلیل کمبود فرصت‌های شغلی (به‌جای برون‌سپاری)؛ سودجویی بیش از حد این شرکت‌ها و غیرحرفه‌ای بودن آنها به‌عنوان شرکت تأمین‌کننده؛ نبود احساس مسئولیت مشترک در شرکت‌های پذیرنده و شرکت‌های استفاده‌کننده؛ به‌کارگیری نیروهای انسانی شرکت‌های تأمین‌کننده با مزایای محدود، در کنار نیروهای ثابت برخوردار از مزایای متعدد و پیدایش احساس تبعیض میان این نیروها و احساس تهدید از سوی نیروهای ثابت، برخی از دلایل و جلوه‌های این معضل به شمار می‌روند. یکی از پیش‌نیازهای اصلی انجام اثربخش برون‌سپاری اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، وجود چارچوبی جامع و منسجم برای این راهبرد است. پیش از برون‌سپاری، ضروری است که تأثیر این تصمیم بر منابع انسانی، فرایندها، روش‌ها و ابزارها، ساختارها و رفتارها تحلیل و ارزیابی شوند.

مرور پژوهش‌های پیشین در این زمینه نشان می‌دهد که اغلب پژوهش‌ها، تنها چند بُعد یا مرحله محدود از برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی را بررسی کرده‌اند و با رویکرد منسجم و یکپارچه به این موضوع نپرداخته‌اند (با توجه به پیشینه تحقیق حاصل از مطالعه فراترکیب<sup>۶</sup> پژوهش). این پژوهش با هدف کاهش نسبی این شکاف، بر آن است تا چارچوبی کمابیش جامع و منسجم از عواملی ارائه دهد که می‌بایست هنگام برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، در کانون توجه و ارزیابی قرار گیرند. وجود چنین چارچوبی، می‌تواند راهنمای سازمان‌هایی باشد که به‌دنبال برون‌سپاری اثربخش فرایندهای منابع انسانی خود هستند و تا اندازه زیادی، به کاهش ریسک‌هایی کمک کند که بر سر راه اجرای موفق این تصمیم مدیریتی وجود دارد.

1. Mc Dowell
2. Fuj and Managi
3. DiRomualdo And Gurbaxani
4. Fredriksson
5. Rosun
6. Inclusion

## پیشینه پژوهش

## برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی

یکی از استراتژی‌هایی که کاربرد آن در سازمان‌ها رو به گسترش گذاشته، برون‌سپاری است (ساندار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). امروزه، برون‌سپاری در حوزه‌های مختلفی گسترش یافته است که از آن جمله، می‌توان به برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی اشاره کرد (خراسانی و میراحمدی، ۱۳۹۶). هرگونه کسب‌وکار مرتبط با منابع انسانی (مانند مدیریت حقوق و مزایا، آموزش و تبلیغات و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی) یا فعالیت‌های حاضر در زنجیره تأمین محصول یا خدمت (مانند طراحی محصول، ساخت، کنترل، کیفیت، لجستیک، بازاریابی و فروش) را می‌توان برون‌سپاری کرد (موومی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). برای تعیین فعالیت‌های منابع انسانی‌ای که قابلیت برون‌سپاری دارند، نخست باید ضمن تعیین اهداف، قابلیت کلیدی و مأموریت‌های اصلی هر سازمان، از قواعد نظام‌مندی پیروی شود (الجومک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

در سیستم عملکرد منابع انسانی، این فرایندها قابلیت برون‌سپاری دارند: برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی، توجیه، روانه‌سازی و جامعه‌پذیری، تحلیل، طراحی و ارزشیابی مشاغل، آموزش و توسعه مهارت‌ها، طراحی و استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد، طراحی و اجرای سیستم‌های پرداخت و جبران خدمات، ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان، مدیریت روابط کار و انضباط اخلاقی، طراحی و استقرار سیستم‌های مدیریت شایستگی (طراحی و اجرای مسیرهای شغلی، مدیریت استعداد و سیستم‌های جانشین‌پروری)، توسعه و تدوین نظام‌های اطلاعاتی منابع انسانی، مدیریت میزان خروج و منفصلان از خدمت (نرگسیان، پورعزت، رسولی، ۱۳۹۸).

برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، بخشی از تصمیم‌های راهبردی سازمان تلقی می‌شود و در مقایسه با سایر تصمیم‌ها، بر عواملی همچون چشم‌انداز، شایستگی‌های اصلی، ساختار، هزینه‌ها و مزیت‌های رقابتی تمرکز می‌کند که در جدول ۱ درج شده است.

جدول ۱. مراحل سنجش و ارزیابی برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی

مراحل	اقدام‌ها
الف) تعیین اهداف استراتژیک	۱. تعریف جایگاه شرکت ۲. تمایز هزینه‌ها ۳. تعریف فعالیت‌های اصلی و فرعی ۴. تهیه فهرست شرکت‌های شریک در آینده
ب) ارزیابی توانایی‌های خارجی	۱. تهیه فهرست کمبودها ۲. مزیت‌های رقابتی ۳. ارزیابی کامل هزینه فعالیت‌های داخلی ۴. جمع‌بندی سطوح برون‌سپاری
ج) ارزیابی توانایی‌ها و مزیت‌های رقابت خارجی	۱. با توجه به فرایند مدنظر، سنجیده شود.
د) تعریف راهنمای برون‌سپاری کسب‌وکار	۱. تعیین ارزان‌گزینه‌های مختلف ۲. تعیین مشخصات جزئی تأمین‌کنندگان ۳. تعیین راهنما در خصوص میزان تمرکززدایی ۴. فعالیت‌های برون‌سپاری شده در قراردادها ۴. استفاده از سیستم گزارش‌دهی منظم

منبع: خراسانی و میراحمدی، ۱۳۹۶؛ چشم به راه، ۱۳۸۹؛ طالبی، ۱۳۸۹ و برتراند<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳

1. Sundar
2. Momme
3. Olajumoke
4. Bertrand

یکی از ویژگی‌های مهم فرایندها و کارکردهای به‌ظاهر متفاوت مدیریت منابع انسانی، وابستگی متقابل بسیاری از آنها به یکدیگر است، برای مثال، تعریف دقیقی از شاخص‌های عملکردی منابع انسانی ارائه نشده است و این، یکی از دلایل کارایی ضعیف نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها (ساجید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) و از جمله تصمیم‌های برون‌سپاری فرایندها، بدون توجه و دقت به این وابستگی‌هاست.

برون‌سپاری، فقط راهبردی برای کاهش هزینه‌های برآمده از سازمان‌دهی سلسله‌مراتبی فعالیت‌ها نیست، بلکه ابزاری برای تحصیل منابع، دانش و قابلیت‌های برتر از نهادهای خارجی یا به بیان دیگر، راهبردی برای جست‌وجوی منابع است، بنابراین، می‌بایست، برون‌سپاری در زمینه نگرش منبع‌محور سازمان بررسی شود (بارنی، ۱۹۹۱ و پورمعلم، ۱۳۹۰).

با آگاهی از اینکه مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی می‌بایست با ملاحظات همراه باشد، توجه به انواع مختلف برون‌سپاری نیز ضروری است. جدول ۲، خلاصه‌ای از انواع مختلف برون‌سپاری را نشان می‌دهد.

جدول ۲. انواع مختلف برون‌سپاری

معيار طبقه‌بندی	نوع برون‌سپاری
سطح تصمیم‌گیری	برون‌سپاری راهبردی، برون‌سپاری تاکتیکی، انتقالی
حجم برون‌سپاری	برون‌سپاری کلی، برون‌سپاری انتخابی یا بخشی
میزان ادغام	برون‌سپاری، نیمه‌برون‌سپاری
روابط ویژه	برون‌سپاری گروهی یا داخلی، برون‌سپاری غیرگروهی یا خارجی
سطح کنترل اداری	برون‌سپاری عملکرد، برون‌سپاری منابع
نوع مالکیت	برون‌سپاری بخش خصوصی، برون‌سپاری بخش دولتی
میزان مشارکت افراد	انگیزشی، مشارکتی

منبع: رأس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳

تاریخچه برون‌سپاری، از سه موج اصلی در پیدایش فعالیت‌های برون‌سپاری حکایت می‌کند: موج اولیه، موج ورود تکنولوژی و موج برون‌سپاری شرکت‌ها. دامنه موج آخر، به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نیز رسیده است تا آنجا که امروزه، شرکت‌های بزرگ و کوچک در سراسر جهان، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی خود را از استخدام کارکنان و توسعه رهبری تا نظارت اجرایی و بازنشستگی، برون‌سپاری می‌کنند (وروال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

می‌توان اهداف و منافع حاصل از برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی را به شکل زیر برشمرد:

۱. بهبود کیفیت خدمات و افزایش کمیت کارها با رعایت اصول صرفه‌جویی در هزینه‌ها؛
۲. افزایش سرعت انجام کارها و حذف بوروکراسی حاکم بر اداره‌ها و سامانه‌های دولتی؛
۳. آزاد کردن منابع انسانی و سایر منابع برای اهداف دیگر؛

۴. افزایش رقابت، به‌منظور افزایش کیفیت خدمات، عملیات، کاهش و کنترل هزینه عملیات؛
۵. استقرار نظام کارمزدی، به‌جای نظام وقت‌مزدی سنتی حاکم، به‌خصوص در اداره‌های دولتی؛
۶. ایجاد فرهنگ ضدانحصار با هدف ارائه خدمات برای افزایش حق انتخاب مشتری؛
۷. ایجاد انگیزه کاری در کارکنان و پیمانکاران، برای دسترسی به منافع مناسب و بالطبع، افزایش خدمات مطلوب و رضایتمندی بیشتر؛
۸. افزایش تمرکز سازمان بر فعالیتی خاص و مدیریت وظایف مشکل یا کنترل‌ناپذیر (بلکورت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ یانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ اولموکیا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸ و رهنورد، ۱۳۸۵).

بدیهی است که برخورداری از مزایای برشمرده و اجتناب از پیامدهای ناخواسته بهره‌گیری از این رویکرد، مستلزم فراهم‌ساختن الزامات و رعایت ملاحظات خاص خواهد بود. از جمله الزامات به‌کارگیری این رویکرد، تعریف استراتژی فرایندهای نیروی انسانی سازمان‌ها، انتخاب درست بنگاه‌های پیمانکار از نظر صلاحیت و عملکرد مطلوب، تجربه تدریجی و پلکانی فرایند برون‌سپاری از مشاغل ساده‌تر، بسترسازی فرهنگ سازمانی و فرهنگ کاری مناسب برای پذیرش این رویکرد و تعریف مجدد آن با توجه به ترکیب جدید نیروها از نیروهای تأمین‌کننده و نیروهای ثابت، کاهش زمینه‌های احساس تبعیض و سوءاستفاده متقابل این نیروها و پیش‌بینی سایر پیامدهای منفی احتمالی و پیشگیری از آنهاست. بدیهی است که در صورت بی‌توجهی به الزامات برشمرده، توسل به این رویکرد با زیان‌های اجتناب‌ناپذیر همراه خواهد بود (زیتکین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی موفق را می‌توان حاصل گذار از چهار مرحله دانست: در مرحله نخست، شرکت به بررسی و نظارت فرایندها، تجزیه‌وتحلیل کارایی آنها و ارزیابی برون‌سپاری‌های مدنظر می‌پردازد. به بیان دیگر، تصمیم به برون‌سپاری یا تأمین داخلی فرایند، در این مرحله اتخاذ می‌شود. پس از مشخص‌شدن فرایندهایی که قابلیت برون‌سپاری دارند، در مرحله دوم، نوبت به انتخاب تأمین‌کننده‌ای می‌رسد که صلاحیت انجام آن فرایندها را دارد. تحقق این مهم، به بهره‌مندی از ابزاری برای ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان مختلف نیاز دارد. در گام بعدی، عقد قرارداد با تأمین‌کننده واجد شرایط بررسی می‌شود. هدف از این مرحله، دستیابی سازمان به نوعی قرارداد برون‌سپاری با قابلیت اجرایی است. سرانجام، در مرحله چهارم، سازمان برون‌سپار باید توانایی نظارت بر عملکرد شرکت ارائه‌دهنده خدمت را داشته باشد، نتایج را ارزیابی کرده و مسائل احتمالی پیش‌رو را حل‌وفصل کند (چشم به راه و مرتضوی، ۱۳۸۹ و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

لونسدال معتقد است که شکست در برون‌سپاری، به‌خاطر مشکلات ذاتی آن نیست، بلکه دلیل این شکست، نبود متدولوژی جامع برای تصمیم‌های برون‌سپاری در سازمان است، از این رو، قبل از هرگونه اقدام برای پیاده‌سازی این تصمیم، باید به تعیین چارچوب مشخص برای انجام برون‌سپاری، تعیین مدت زمان پیاده‌سازی و شناسایی ریسک‌های برون‌سپاری در هر مرحله توجه شود. وی، این عوامل را عوامل مؤثر بر آمادگی سازمانی و موفق‌بودن این تصمیم می‌داند

---

1. Belcourt  
2. Yang  
3. Olayumokea  
4. Žitkien

(لونسدال و کوکس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). با توجه به آنچه بیان شد، برای تصمیم‌های مربوط به برون‌سپاری، باید ملاحظات پیش‌نگرانه و دقیقی همچون، بررسی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری و پیامدهای بلندمدت و ریسک‌های نشئت‌گرفت از آن را در نظر گرفت و جای تعجب نیست اگر بگوییم، هنوز در زمینه برون‌سپاری و ریسک‌ها و پیامدهای آن، به پژوهش‌های جامع و منسجم و فارغ از نگاه بخشی و کوتاه‌مدت نیاز داریم.

جدول ۳. پیشینه پژوهش‌های مرتبط به برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی

پژوهشگر	عنوان	هدف	روش‌شناسی	نتایج
نرگسیان، پورعزت و رسولی پرشکوه، ۱۳۹۶	مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران	بررسی مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب نیروی انسانی	روش کیفی با ابزار مصاحبه روش نمونه‌گیری گلوله برفی	مزایا: فرصت استخدامی برابر، توسعه قابلیت‌های راهبردی، بهبود فرایند تجزیه و تحلیل شغل، مدیریت هزینه معایب: حفره‌های اطلاعاتی، افشای اطلاعات
حاجی کریمی و جمالیه بسطامی، ۱۳۹۵	بررسی و تحلیل برون‌سپاری منابع انسانی در ساختارهای نوین	سنجش مزایا و مخاطرات برون‌سپاری منابع انسانی به‌منظور مدیریت برون‌سپاری منابع انسانی	فرا تحلیلی	برون‌سپاری ابزاری است که در صورت استفاده صحیح و در نظر گرفتن مزایا و معایب آن، در کسب مزیت رقابتی و پیشبرد اهداف سازمان نقش بزرگی ایفا می‌کند.
دهقانی پوده و همکاران، ۱۳۹۶	تعیین و اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه محصولات با سامانه پیچیده در صنایع هوایی	رتبه‌بندی شاخص‌های مرتبط و مؤثر در زمینه برون‌سپاری این پروژه‌ها	مصاحبه به روش دلفی	نتایج رتبه‌بندی به‌ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: ۱. کاهش هزینه؛ ۲. توانمندی سازمان در حفاظت از نتایج؛ ۳. ساختار منعطف؛ ۴. قابلیت یکپارچه‌سازی.
عمرانی و همکاران، ۱۳۹۱	عملکرد آزمایشگاه‌های مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی پس از استقرار برون‌سپاری	کوچک‌سازی با قابلیت انعطاف‌پذیری و کارایی بیشتر	سنجش داده‌ها از طریق نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس	افزایش ساعت فعالیت، افزایش تعداد آزمایش‌ها و کاهش ارجاع به خارج از بیمارستان
کهربیزی، ۱۳۹۶	بررسی نقش استراتژی برون‌سپاری فرایندی بر عملکرد شرکت گاز استان کرمانشاه	نقش برون‌سپاری به‌عنوان ابزار بهبود عملکرد شرکت‌های تابعه	تحلیل پرسش‌نامه به کمک نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس	بین عوامل عملکرد شرکت‌های تابعه، تغییر فعالیت‌ها، کاهش هزینه‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. رابطه مثبت و معناداری میان موانع و چالش‌ها و برون‌سپاری وجود ندارد.
زیتکین، ۲۰۱۵	مدل برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت‌های خدماتی	مشخص‌شدن مشکلات برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت‌های خدماتی	مصاحبه و تحلیل نتایج با استفاده از نرم‌افزار آموس	فعالیت‌هایی که هسته مرکزی سازمان هستند، نباید برون‌سپاری شوند. برای برون‌سپاری هر فعالیت در هر سازمان، بایستی تخصصی نگاه شود



پژوهشگر	عنوان	هدف	روش‌شناسی	نتایج
سانچیر <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۷	عوامل تعیین‌کننده موفقیت برون‌سپاری در حوزه حمل‌ونقل	یافتن عوامل مؤثر بر موفقیت برون‌سپاری در بخش حمل‌ونقل که به خریدار خدمت و ارائه‌دهنده آن توجه داشته باشد	PLS-SEM	توجه چندوجهی به تمامی عوامل، هم از نظر خریدار و هم از نظر فروشنده به‌عنوان ورودی برون‌سپاری حائز اهمیت است.
مک‌وال <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۸	عوامل موفقیت عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های کوچک و متوسط با برون‌سپاری منابع انسانی	سنجش عملکرد این شرکت‌ها با برون‌سپاری منابع انسانی با توجه به استراتژی‌های تعریف شده	تحلیل داده با استفاده از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس	استفاده تخصصی نیروی انسانی برون‌سپاری شده برای کسب مزیت رقابتی و افزایش بازدهی
لوجوموک لو <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۹	عملکرد شرکت‌ها و برون‌سپاری	سنجش عملکرد شرکت‌ها با برون‌سپاری در بخش‌های منابع انسانی، مالی، کامپیوتر، آموزش در شرکت‌های خدماتی و تولیدی	فرا تحلیل	رابطه مثبت و اثربخش برون‌سپاری بر عملکرد شرکت‌ها تأیید شده است.
سجید <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۳	فاصله دستمزد برون‌سپاری مشاغل بی‌نیاز و نیازمند مهارت	یافتن فاصله دستمزد مشاغل بی‌نیاز و نیازمند مهارت در برون‌سپاری بین‌المللی	معادلات ریاضی	در طولانی‌مدت، به هر میزان شغل به مهارت بیشتری نیاز داشته باشد، برون‌سپاری آن به‌صرفه‌تر است و مشاغلی که به مهارت کمتری نیاز دارند، نتیجه کمتر دارند.

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده در روش فراترکیب، نگاه جامع همراه با شناخت متدلوژی نوین برون‌سپاری، برای چارچوب مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، در شکل‌گیری پیامدهای استفاده از این رویکرد مدیریتی مؤثر خواهد بود؛ اما به دلیل چندعاملی بودن برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، توجه به بُعدی از برون‌سپاری منابع انسانی، بدون توجه به سایر ابعاد و محیط پیرامون آن، نتایج مطلوبی را به‌دنبال نخواهد داشت، به‌خصوص اینکه، در حوزه برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی با رویکرد کسب مزیت رقابتی سازمان، اغلب به‌صورت محدود و پراکنده به این موضوع پرداخته شده است، از این رو، به الگویی جامع و منسجم در تصمیم‌گیری راهبرد برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی نیاز است تا تحقیقات در عرصه میدانی نیز، مفید و کاربردی شوند.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، برای ارائه چارچوب مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، از روش فراترکیب استفاده شده است؛ زیرا پژوهشگر، به‌منظور شناخت موضوع مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی با دیدگاهی چندجانبه و جامع، خود

1. Sanchis
2. McDowell
3. Olajumoke
4. Sajid



را ناگزیر از پارادایم کیفی می‌داند. همان‌طور که میرز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، بیان کرده است، برای مطالعه عمیق روی موضوعی خاص، رویکرد کیفی بهترین گزینه است. فراترکیب یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است که در آن، اطلاعات و یافته‌های تحقیقات مختلف با موضوع مشابه، بررسی و تحلیل می‌شود. فراترکیب، تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در حوزه‌ای خاص است (پترسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱) که برای یکپارچه‌سازی تفسیر چندین مطالعه و به‌منظور ارائه یافته‌های جامع و تفسیری به‌کار می‌رود. رویکرد فراترکیب، نوعی روش تحقیق اکتشافی، برای ایجاد و استخراج چارچوبی مرجع مشترک از نتایج تحقیقات گذشته است (زیمر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶ و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). پیش‌شرط رویکرد فراترکیب، بررسی نظام‌مند ادبیات، به‌منظور شناسایی عوامل مرتبط با هدف تحقیق است که در پژوهش حاضر، بر اساس گام‌های اجرای این روش، بررسی نظام‌مند ادبیات با جست‌وجو در پایگاه‌های داده و نشریه‌های معتبر و ترکیب ادبیات تحقیق انجام شد.

مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب این پژوهش، بر اساس هفت گام پیشنهادی کروو<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) به شرح زیر انجام شده است:

**گام نخست: بررسی اجمالی موضوع و طرح سؤال تحقیق (چه چیزی یا what).** در گام نخست، ابعاد و مؤلفه‌ها (در این پژوهش، برون‌سپاری منابع انسانی)، شناسایی و گروه‌بندی می‌شوند. در پژوهش حاضر، برای این مرحله، ابتدا به سؤال‌های زیر پاسخ داده شد:

- Who یا چه کسی: جامعه در دست بررسی را مشخص می‌کند. جامعه آماری برای این پژوهش، پایگاه‌های داده، نشریه‌ها، کنفرانس‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلف با معیارهای محدوده جغرافیایی، زبان تحقیق، روش و نوع پژوهش در نظر گرفته شده است (جدول ۴).

جدول ۴. معیارهای پذیرش یا رد مطالعات

معیار رد مطالعه	معیار پذیرش مطالعه	
-	کل مطالعات	محدوده جغرافیایی
غیرزبان فارسی و غیر انگلیسی	فارسی یا انگلیسی	زبان تحقیقات
مطالعات غیر روش‌مند	روش‌های کیفی	روش به‌کار گرفته شده در سند
نظرهای شخصی، سایت‌های شخصی	مقاله‌های چاپ شده در نشریه‌ها، کنفرانس‌ها، کتاب‌ها، رساله‌ها	نوع مطالعه

- When یا چه وقت: چارچوب زمانی‌ای که موجب می‌شود در مدت تحقیق، محدودیت ایجاد شود. بازه زمانی برای این پژوهش، سال‌های ۱۹۳۷ تا ۲۰۲۰ در نظر گرفته شد.

1. Meerz  
2. Peterson  
3. Zemer  
4. Lee  
5. Crow

- How یا چگونگی: روشی است که برای انتخاب پژوهش‌ها استفاده می‌شود. در این پژوهش، روش «تحلیل محتوا»، استفاده شده است. سؤال‌های پژوهش در این بخش از فراترکیب به شرح زیر مطرح شدند:
    ۱. در پیاده‌سازی برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، چه عواملی اهمیت دارند؟
    ۲. این عوامل در چند طبقه و مقوله دسته‌بندی می‌شوند؟
    ۳. بین مقوله‌ها (مراحل برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی و عوامل مرتبط با آنها) چه ارتباطی وجود دارد؟
- جدول ۵، خلاصه‌ای از مرور ادبیات و فراترکیب انجام شده را نشان می‌دهد. با توجه به مطالب بیان‌شده در گام نخست، کل پژوهش‌های مرتبطی که از پایگاه‌های داده دانلود شد، ده هزار عنوان بود.

جدول ۵. چارچوب مقدماتی برای دستیابی به فراترکیب

ابعاد	شرح
حوزه‌های موضوعی مرتبط	برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی
سؤال‌های پژوهش	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. در مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی چه عواملی مهم هستند؟</li> <li>۲. این عوامل در چند مفهوم و مقوله دسته‌بندی شده‌اند؟</li> <li>۳. بین مقوله‌ها (مراحل برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی و عوامل مرتبط با آنها) چه ارتباطی وجود دارد؟</li> </ol>
جامعه در دست بررسی	مجله‌های دارای اعتبار علمی نمایه‌شده در پایگاه‌های مقاله‌های آنلاین، کتاب‌ها، رساله‌ها، کنفرانس‌ها، گزارش‌های ملی و بین‌المللی مرتبط
قلمرو زمانی	اسناد منتشر شده از سال ۱۹۳۷ تا سال ۲۰۲۰
چگونگی روش اجرا	جستجوی آنلاین، ذخیره‌سازی نرم‌افزاری، تعیین معیارهای ورود و خروج اسناد، سازمان‌دهی اسناد و استخراج کدها

**گام دوم: بررسی نظام‌مند متون، برحسب واژگان کلیدی و مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش.** پژوهشگر با در نظر گرفتن معیارهای مطرح‌شده، مطالعات مناسب را وارد فرایند فراترکیب می‌کند و اسنادی را که با معیارهای مدنظرش همخوانی ندارند، شناسایی کرده و از فرایند خارج می‌کند.<sup>۱</sup> بر این اساس، حدود ۵۸۷۰ عنوان از فرایند خارج شد و ۴۱۳۰ مطالعه باقی ماند.

**گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مطالعات مناسب.** در این گام، تناسب یا نامتناسب بودن مطالعات یافت‌شده با سؤال تحقیق مشخص می‌شود. پژوهشگر پس از تکرار چندباره این گام، معیارهای مختلفی، مانند عنوان، چکیده، جامعه آماری، روش اجرای پژوهش و... را مدنظر قرار داد. شاید، ارزیابی مطالعات برای دربرداشتن معیارهای کیفیتی، مهم‌تر از ارزیابی مطالعات برای برخورداری از معیارهای مدنظر و مرتبط‌بودن آنها باشد. شایان ذکر است که پژوهشگر تا این مرحله تلاش کرد که برای حفظ اسناد مرتبط، دید وسیعی داشته باشد (۱۶۳۰ مورد باقی‌مانده است). هم‌زمان با مطالعه هر سند، ارزشیابی بر اساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)<sup>۲</sup> نیز صورت گرفت. برای این منظور، جدولی ترسیم شد و

1. Exclusion

2. Critical Appraisal Skills Program

اسناد بر اساس ۱۰ معیار بررسی شدند و به هر سند، امتیازی بین ۱ تا ۵ اختصاص یافت. در نهایت، هر سندی که میانگین امتیازهای آن کمتر از ۲/۵ بود، از فرایند فراترکیب خارج شد (۱۴۹۹ عنوان حذف شد). به این ترتیب، ۱۳۱ سند برای اجرای فرایند فراترکیب باقی ماند.

**گام چهارم: استخراج نتایج.** در سراسر فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته، مقاله‌های منتخب و نهایی را چندین بار می‌خواند تا به یافته‌های درون محتوایی مجزایی دست یابد.

**گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها.** در این مرحله، حقایق به دست آمده از اسناد پذیرفته شده، تجزیه و تحلیل می‌شوند. از آنجا که خروجی این گام، از دسته‌بندی ساده تا مفهوم‌سازی‌های عمیق را دربرمی‌گیرد، به آن فراترکیب اطلاق می‌شود. در عمل، مراتب عمیق فراترکیب، از دسته‌بندی‌های ساده آغاز می‌شود و با کدگذاری‌ها، مقوله‌بندی‌ها و برجسب‌گذاری‌ها به نتیجه می‌رسد. پس از این مرحله، پژوهشگر به مطالعه و نکته‌برداری کامل از اسناد باقی‌مانده اقدام می‌کند. بر این اساس، پژوهشگر نیز پس از هر جست‌وجو، تمام اسناد را به صورت گروهی ذخیره‌سازی و وارد نرم‌افزار اندنوت<sup>۱</sup> کرد. اطلاعاتی که در این مرحله از هر سند ذخیره شد، عبارت‌اند از: عنوان، نام نویسندگان، سال انتشار، چکیده، الزامات و پیامدهای برون‌سپاری منابع انسانی و برخی جزئیاتی دیگر. در پژوهش حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات، به عنوان کد در نظر گرفته شد. در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوعاتی را جست‌وجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده است. به این کار «بررسی موضوعی» گفته می‌شود و با این کار، محقق موضوعات را مشخص می‌کند. به محض اینکه موضوعات شناسایی و مشخص شدند، پژوهشگر یک طبقه‌بندی<sup>۲</sup> را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. موضوعات، پایه‌ای را برای ایجاد «توضیح‌ها و مدل‌ها، تئوری‌ها یا فرضیه‌های کاری» ارائه می‌دهند (ساندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷).

**گام ششم: کنترل کیفیت.** در این مرحله، روایی و پایایی فراترکیب کنترل می‌شود. در پژوهش حاضر، پژوهشگر برای اطمینان از روایی در فراترکیب، مراحل کار را با جزئیات مکتوب کرده و از ابزار CASP بهره برده است. به منظور اطمینان از پایایی کدگذاری‌ها نیز، از شخص دیگری که با مباحث برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی آشنایی کافی داشت درخواست کرد که به کدگذاری مجدد و دسته‌بندی کدها در مفاهیم اقدام کند. در نهایت با توجه به تعداد کدهای مشابه ایجادشده، پایایی مناسبی با ضریب کوهن - کاپا ۸۰ درصد به دست آمد.

**گام هفتم: ارائه یافته‌ها.** در این گام، به نحوه تعامل و ارائه نتایج مرور ادبیات و فراترکیب پرداخته می‌شود. شیوه ارائه گزارش باید منطقی، روشن و معتبر باشد. به طور معمول، در این گونه مطالعات، ارائه نتایج در قالب جدول، رایج‌ترین شیوه است. بر این اساس، کدها و مفاهیم مرتبط به دست آمده از پژوهش حاضر، در جدول ۶ مشاهده می‌شود.

1. Endnote

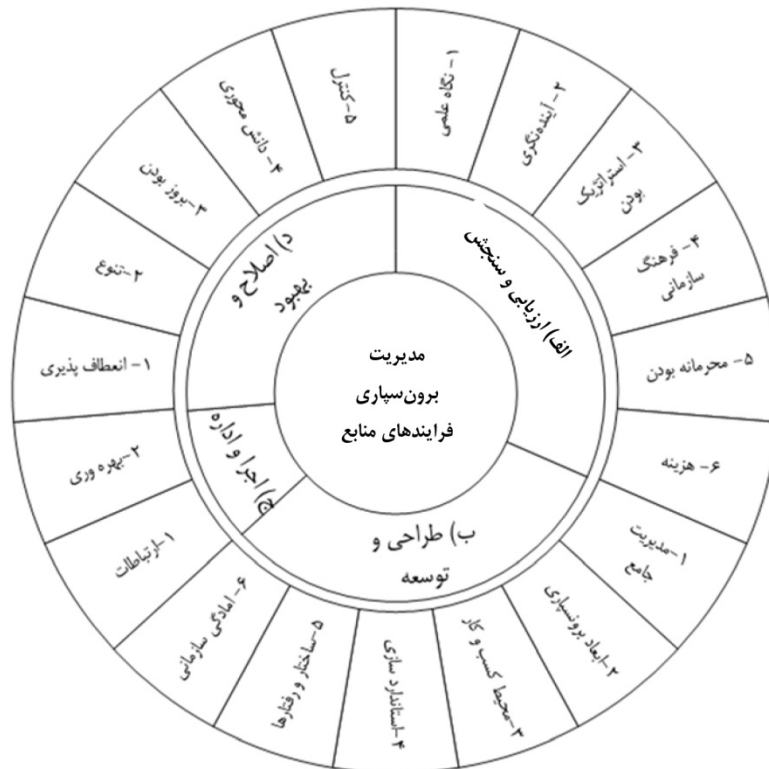
2. Subcategory

جدول ۶. مفاهیم هر بخش، همراه با کدهای ارائه شده

مفهوم	کدها	منابع
الف) ارزیابی و سنجش	۱. نگاه علمی	بهکیش (۱۳۸۹)؛ رشیدی (۱۳۸۹)؛ پرشکوه (۱۳۹۶)؛ سبحانی فرد (۱۳۹۰)؛ کهریزی (۱۳۹۶)؛ عمرانی (۱۳۹۱)؛ اصغری زاده (۱۳۹۰)؛ دهنوی (۱۳۹۶)؛ اعتمادیان (۱۳۹۶)؛ امانی (۱۳۸۴)؛ رهنورد (۱۳۸۷)؛ دستیاری (۱۳۹۳)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ مومی (۲۰۰۲)؛ زاپفل (۲۰۰۸)؛ هالی (۲۰۰۶)؛ هال (۱۹۹۸)؛ دهاری (۲۰۱۴)؛ وروال (۲۰۱۷)؛ بلکورت (۲۰۰۶)؛ اپی دو (۲۰۱۶)؛ ابرت (۲۰۱۲)؛ کامار (۲۰۱۱)؛ دیمیرتاس (۲۰۱۳)؛ دبیرن (۲۰۰۴)؛ راوی (۲۰۰۳)؛ تایللی (۲۰۰۱)؛ به رلی (۱۹۹۷)؛ گری (۲۰۰۴ و ۲۰۰۶)؛ دو (۲۰۰۰)؛ نوئه (۱۳۹۶)؛ خراسانی (۱۳۹۶)؛ بهکیش (۱۳۸۹)؛ سبحانی فرد (۱۳۹۰)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ ایبیلی (۱۳۸۴)؛ جهنگرد (۱۳۸۷)؛ حسینی (۱۳۹۵)؛ رهنورد (۱۳۸۷)؛ میر احمدی (۱۳۹۲)؛ گری (۲۰۰۸)؛ آل سلیم (۲۰۰۷)؛ هال (۱۹۹۸)؛ دهاری (۲۰۱۴)؛ کاموریو (۲۰۱۶)؛ نقی زاده (۲۰۱۶)؛ لونسدالی (۲۰۰۰)؛ کوهن (۲۰۰۵)؛ دبرن (۲۰۰۴)؛ ارنود (۲۰۰۰)؛ برن (۱۹۹۷)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ ساندار (۲۰۰۸)؛ سان (۲۰۰۲)؛ ویلکوک (۱۳۹۶)؛ لاسیتی (۱۹۹۳)
	۲. آینده‌نگری	نوئه (۱۳۹۶)؛ بهکیش (۱۳۸۹)؛ سبحانی فرد (۱۳۹۰)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ کنعانی (۱۳۸۴)
	۳. استراتژیک‌بودن	چشم به راه (۱۳۸۹)؛ نوئه (۱۳۹۶)؛ کی مرام (۱۳۸۴)؛ بهکیش (۱۳۸۹)؛ سبحانی فرد (۱۳۹۰)؛ کهریزی (۱۳۹۶)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ کنعانی (۱۳۸۴)؛ امانی (۱۳۸۴)؛ ایبیلی (۱۳۸۴)؛ طالبی (۱۳۸۸)؛ بیبی (۲۰۰۲)؛ گریور (۱۹۹۹)؛ هال (۱۹۹۸)؛ نایا (۲۰۰۷)؛ دیمیرتاس (۲۰۱۳)؛ بردمن (۲۰۰۸)؛ هاریجن (۱۹۸۵)؛ تبلیس (۲۰۰۲)؛ بال (۲۰۰۳)؛ الانگو (۲۰۰۸)؛ فان (۲۰۰۰)؛ اینسینگا (۲۰۰۰)؛ جینگس (۱۹۹۷)؛ موران (۱۹۹۷)؛ کویین (۱۹۹۴)
	۴. فرهنگ سازمانی	خراسانی (۱۳۹۶)؛ ترابی (۱۳۹۶)؛ دهنوی (۱۳۹۶)؛ جهنگرد (۱۳۸۷)؛ دستیاری (۱۳۹۳)؛ هال (۱۳۹۸)؛ راجا (۲۰۱۲)؛ بردمن (۲۰۰۸)؛ کرمیک (۲۰۰۳)؛ جاترونک (۲۰۰۹)
	۵. محرمانه‌بودن	چشم به راه (۱۳۸۹)؛ نوئه (۱۳۸۹)؛ سبحانی فرد (۱۳۹۰)؛ اعتمادیان (۱۳۹۶)؛ کنعانی (۱۳۸۴)؛ دیمیرتاس (۲۰۱۳)
ب) طراحی و توسعه	۶. هزینه	بهکیش (۱۳۸۹)؛ پرشکوه (۱۳۹۶)؛ عمرانی (۱۳۹۱)؛ اعتمادیان (۱۳۹۶)؛ امانی (۱۳۸۴)؛ الفت (۱۳۸۶)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ وکیلی (۱۳۸۶)؛ کنعانی (۱۳۸۴)؛ ده‌هایر (۲۰۱۴)؛ وروال (۲۰۱۷)؛ سجید (۲۰۱۳)؛ ایپادو (۲۰۱۶)؛ نایا (۲۰۰۷)؛ مک گروی (۲۰۰۶)؛ لیستون (۲۰۰۷)؛ فنسترا (۱۹۹۶)؛ کوتابی (۲۰۰۹)
	۱. مدیریت جامع	سیدجوادین (۱۳۹۰)؛ ترابی (۱۳۹۶)؛ پرشکوه (۱۳۹۶)؛ سبحانی فرد (۱۳۹۰)؛ عمرانی (۱۳۹۱)؛ اصغری زاده (۱۳۹۰)؛ اشرف زاده (۱۳۸۳)؛ مومی (۲۰۰۲)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ آل سلیم (۲۰۰۷)؛ هال (۱۹۹۸)؛ وروال (۲۰۱۷)؛ اپی ادو (۲۰۱۶)؛ رونان (۲۰۰۰)؛ لیستون (۲۰۰۷)؛ کامار (۲۰۲۲)؛ کوهن (۲۰۰۸)؛ (۲۰۰۵)؛ بوردمن بتیس (۲۰۰۲)؛ کامپیل (۱۹۹۵)؛ تیلیس (۲۰۰۱)؛ بلکورت (۲۰۰۶)؛ کوتابی (۲۰۰۹)؛ جاتورگان (۲۰۰۹)؛ ساندار (۲۰۰۸)
	۲. ابعاد	سید جوادین (۱۳۹۰)؛ خراسانی (۱۳۹۶)؛ بهکیش (۱۳۸۹)؛ ترابی (۱۳۹۶)؛ جمالیه بسطامی (۱۳۹۴)؛ رسولی پرشکوه (۱۳۹۶)؛ سبحانی فرد (۱۳۹۰)؛ کهریزی (۱۳۹۶)؛ عمرانی (۱۳۹۱)؛ اصغری زاده (۱۳۹۰)؛ اعتمادیان (۱۳۹۶)؛ کنعانی (۱۳۸۴)؛ دانشی (۱۳۸۷)؛ حسینی (۱۳۹۵)؛ مومنی (۱۳۹۰)؛ دستیاری (۱۳۹۳)؛ میراحمدی (۱۳۹۲)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ هال (۲۰۰۶)؛ وروال (۲۰۱۷)؛ ده‌هایر (۲۰۱۴)؛ اپی ادو (۲۰۱۶)؛ کاموریمو (۲۰۱۶)؛ ابرت (۲۰۱۲)؛ بردمن (۲۰۰۸)؛ راوی (۲۰۰۳)؛ گریگوری (۲۰۰۳)؛ تبلیس (۲۰۰۱)؛ گری (۲۰۰۴)؛ کاکابدس (۲۰۰۰)؛ گری (۲۰۰۶)؛ دوو (۲۰۰۶)
۳. محیط کسب‌وکار	نوئه (۱۳۹۶)؛ بهکیش (۱۳۸۹)؛ سبحانی فرد (۱۳۹۰)؛ کهریزی (۱۳۹۶)؛ اعتمادیان (۱۳۹۶)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ شهرکی (۱۳۸۵)؛ طالبی (۱۳۸۸)؛ مومی (۲۰۰۲)؛ زاپفل (۲۰۰۸)؛ ده‌هایر (۲۰۱۴)؛ ریما (۲۰۱۵)؛ اولاجوموک (۲۰۱۸)؛ سجید (۲۰۱۳)؛ ویلیام (۲۰۱۸)؛ اپی ادو (۲۰۱۶)؛ میلر (۱۹۹۵)؛ نایا (۲۰۰۷)؛ مک گریوی (۲۰۰۶)؛ فریدریکسون (۲۰۱۱)؛ دیمیرتاس (۲۰۱۴)؛ راوی (۲۰۰۳)؛ بتیس (۲۰۰۲)؛ برتولینی (۲۰۰۴)؛ دیروموادو (۱۹۹۸)؛ الانگو (۲۰۰۸)؛ فنسترا (۱۹۹۶)؛ گاپتا (۱۹۹۲)؛ روبرتس (۲۰۰۱)؛ شاریبی (۱۹۹۷)؛ ونکاترامن (۱۹۹۷)؛ ویلیج (۱۹۹۲)؛ اسپون (۱۹۹۹)	

مفهوم	کدها	منابع
	۴. استانداردها	سیدجوادین (۱۳۹۰)؛ خراسانی (۱۳۹۶)؛ سبجانی فرد (۱۳۹۰)؛ عمرانی (۱۳۹۱)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ حسینی (۱۳۹۵)؛ موتمنی (۱۳۹۰)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ آل سلیم (۲۰۰۷)؛ ددهایر (۲۰۱۴)؛ ادوارد (۲۰۰۴)؛ ریما (۲۰۱۵)؛ رونان (۲۰۰۰)؛ گری (۲۰۰۶)؛ دمیرتاس (۲۰۱۳)؛ بتیس (۲۰۰۲)
	۵. ساختار و رفتار	چشم به راه (۱۳۸۹)؛ رشیدی (۱۳۸۹)؛ جمالیه بسطامی (۱۳۹۴)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ جهنگرد (۱۳۸۷)؛ طالبی (۱۳۸۸)؛ گرمی (۲۰۰۸)؛ هال (۱۹۹۸)؛ نایا (۲۰۰۷)؛ راجا (۲۰۱۲)؛ لیستون (۲۰۰۷)؛ راوی (۲۰۰۳)؛ شاو (۱۹۹۷)؛ دایسیندوها (۲۰۰۴)؛ گوردون (۱۹۹۷)؛ کریمیک (۲۰۰۳)؛ شارپی (۱۹۹۷)؛ دو (۲۰۰۶)؛ ساندار (۲۰۰۸)
	۶. آمادگی سازمانی	بهکیش (۱۳۸۹)؛ ترابی (۱۳۹۶)؛ جمالیه بسطامی (۱۳۹۴)؛ اشرف زاده (۱۳۸۳)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ هال (۱۹۹۸)؛ ادوارد (۲۰۰۴)؛ لیستون (۲۰۰۷)؛ تیلیس (۲۰۰۱)؛ کریمیک (۲۰۰۳)؛ مارتین (۲۰۰۸)
ب) اجرا و اداره	۱. ارتباطات	چشم به راه (۱۳۸۹)؛ بهکیش (۱۳۸۹)؛ جمالیه بسطامی (۱۳۹۴)؛ هال (۱۹۹۸)؛ راجا (۲۰۱۲)؛ بردمن (۲۰۰۸)؛ راوی (۲۰۰۳)؛ انلو (۲۰۰۶)؛ گوتچالک (۲۰۰۶)؛ لونس دالک (۱۹۹۹)؛ ساندار (۲۰۰۸)
	۲. بهره‌وری	نوئه (۱۳۹۶)؛ بهکیش (۱۳۸۹)؛ خراسانی (۱۳۹۶)؛ جمالیه بسطامی (۱۳۹۴)؛ پرشکوه (۱۳۹۶)؛ کهریزی (۱۳۹۶)؛ عمرانی (۱۳۹۱)؛ اعتمادیان (۱۳۹۶)؛ کنعانی (۱۳۸۴)؛ شهرکی (۱۳۸۵)؛ جهنگرد (۱۳۸۷)؛ دانشی (۱۳۸۷)؛ طالبی (۱۳۸۸)؛ موسی خانی (۱۳۸۶)؛ موتمنی (۱۳۹۰)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ هال (۱۹۹۸)؛ ادوارد (۲۰۰۴)؛ ریما (۲۰۱۵)؛ سجید (۲۰۱۳)؛ ویلیام (۲۰۱۸)؛ نایا (۲۰۰۷)؛ لونسدال (۲۰۰۰)؛ کوهن (۲۰۰۵)؛ دیمیرتاس (۲۰۱۳)؛ برترند (۲۰۰۳)؛ راوی (۲۰۰۳)؛ شاو (۱۹۹۷)؛ گری گوری (۲۰۰۳)؛ انلو (۲۰۰۶)؛ فنسترا (۱۹۹۶)؛ گیلی (۲۰۰۰)؛ گاپتا (۱۹۹۲)؛ جیانگ (۲۰۰۶)؛ لی (۱۹۹۹)؛ لونسدال (۱۹۹۹)؛ دو (۲۰۰۶)؛ کارلوس (۲۰۰۸)
	۱. انعطاف‌پذیری	بهکیش (۱۳۸۹)؛ ترابی (۱۳۹۶)؛ اعتمادیان (۱۳۹۶)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ کنعانی (۱۳۸۴)؛ امانی (۱۳۸۴)؛ طالبی (۱۳۸۸)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ لیستون (۲۰۰۷)؛ کوهن (۲۰۰۵)؛ برترند (۲۰۰۳)؛ گری گوری (۲۰۰۳)؛ کمپیل (۱۹۹۵)؛ استوری (۲۰۰۰)
د) اصلاح و بهبود	۲. تنوع	نوئه (۱۳۹۶)؛ جمالیه بسطامی (۱۳۹۴)؛ اعتمادیان (۱۳۹۶)؛ وکیلی (۱۳۸۶)؛ گرمی (۲۰۰۸)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ ایپادو (۲۰۱۶)؛ میلر (۱۹۹۵)؛ کوهن (۲۰۰۵)؛ بردمن (۲۰۰۸)؛ گری گوری (۲۰۰۳)؛ فنسترا (۱۹۹۶)؛ کلاین گیوتی (۲۰۰۰)؛ ونگ (۲۰۰۶)
	۳. به‌روز بودن	بهکیش (۱۳۸۹)؛ اعتمادیان (۱۳۹۶)؛ موسی زاده (۱۳۹۲)؛ ابیلی (۱۳۸۴)؛ حسینی (۱۳۹۵)؛ رهنورد (۱۳۸۷)؛ رنجبر (۱۳۹۵)؛ کامار (۲۰۱۱)؛ گری گوری (۲۰۰۳)؛ آرنولد (۲۰۰۰)؛ براون (۱۹۹۷)؛ کرن (۱۹۹۷)؛ موران (۱۹۹۷)؛ سان (۲۰۰۰)
	۴. دانش‌محوری	خراسانی (۱۳۹۶)؛ نوئه (۱۳۹۶)؛ ابیلی (۱۳۸۴)؛ حسینی (۱۳۹۵)؛ رنجبر (۱۳۹۵)؛ ددهایر (۲۰۱۴)؛ بلکورت (۲۰۰۶)؛ کاموریو (۲۰۱۶)؛ میلر (۱۹۹۵)؛ نقی زاده (۲۰۱۶)؛ ابرت (۲۰۱۲)؛ راجا (۲۰۱۲)؛ مک گریوی (۲۰۰۶)؛ گری گوری (۲۰۰۳)؛ کمپیل (۱۹۹۵)؛ لاتسیتی (۱۹۹۳)؛ کوپین (۱۹۹۹)؛ ویل کوکس (۱۹۹۶)
	۵. کنترل	پرشکوه (۱۳۹۶)؛ وکیلی (۱۳۸۶)؛ کنعانی (۱۳۸۴)؛ امانی (۱۳۸۴)؛ موسی خانی (۱۳۸۶)؛ موتمنی (۱۳۹۰)؛ بیبی (۱۹۹۹)؛ ادوارد (۲۰۰۴)؛ ریما (۲۰۱۵)؛ ویلیام (۲۰۱۸)؛ کارلوس سانچز (۲۰۱۸)؛ نایا (۲۰۰۷)؛ ابرت (۲۰۱۲)؛ برترند (۲۰۰۳)؛ شاو (۱۹۹۷)؛ کمپیل (۱۹۹۵)؛ اندرسون (۱۹۹۷)؛ برس (۱۹۹۲)؛ انلو (۲۰۰۶)؛ گوردون (۱۹۹۷)؛ کرن (۱۹۹۷)؛ گری (۲۰۰۶)

در انتها، مدل نهایی پژوهش، در ۴ مرحله با اسامی ارزیابی و سنجش، طراحی و توسعه، اجرا و اداره و اصلاح و بهبود، طراحی شد.



شکل ۱. چارچوب مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی

- مرحله اول از چرخه فرایند برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، برای ارزیابی و بررسی امکان‌پذیری آن، ارزیابی و سنجش نام‌گذاری شده است. با توجه به مطالعات فراترکیب پژوهش، در این مرحله باید به عوامل زیر توجه شود:
۱. نگاه علمی به برون‌سپاری و متدولوژی آن. به آگاهی کافی تصمیم‌گیرندگان در خصوص برون‌سپاری اشاره می‌کند. وجود این دانش در تجزیه و تحلیل موضوع، برای تصمیم‌گیری مطلوب و علمی برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی کمک مؤثری است و با استفاده جامع و مؤثر از این پتانسیل، سازمان در برون‌سپاری پیشرفت خواهد کرد.
  ۲. آینده‌نگری. این عامل، در برنامه‌ریزی استراتژی‌های فرایندهای منابع انسانی و پیش‌بینی تقاضا برای نوع خاصی از مهارت‌ها و موقعیت‌ها، عنصر مهم و چالش‌برانگیزی به‌شمار می‌رود. بقا در صنعت و تغییرات قانونی، دولتی و اقتصادی، به کسب‌وکار کمک می‌کند تا موفقیت خود را در پیش‌بینی تقاضا برای کارکنان و ایجاد برنامه منابع انسانی بهبود بخشد. از سوی دیگر، رشد روزافزون فناوری باعث شده است که روش‌های مصرف‌کنندگان در تأمین نیازها تغییر کند. این تغییرات، سازمان‌ها را با آینده‌نگری استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی منابع انسانی مواجه می‌کند. از این رو، می‌توان گفت که مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، باید با توجه به وضعیت محیط کسب‌وکار یا وضعیت داخل سازمان بررسی شود.
  ۳. استراتژیک‌بودن تصمیم‌های برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی و هماهنگی با سایر استراتژی‌ها، اهداف و بخش‌های سازمان. برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، زمانی استراتژیک خواهد شد که با استراتژی‌های سازمان هم‌راستا شود. همان‌گونه که می‌دانید، فعالیت‌های منابع انسانی، اهرم موفقیت سازمان به‌شمار می‌رود، از این رو، تصمیم‌گیری در خصوص فرایندهای آن با استراتژی سازمان، رابطه مستقیمی دارد. از سوی دیگر، در بهره‌وری

سازمان، هماهنگی استراتژی‌های کلان سازمان با سایر بخش‌ها و فرایندهای منابع انسانی، از الزامات تصمیم‌های برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی است.

۴. فرهنگ سازمانی. فرهنگ سازمانی، زمینه انجام کلیه فعالیت‌های سازمان را هموار می‌کند؛ زیرا بسترسازی و آمادگی برای انجام هر فرایند و شناخت روند آن، امکان موفقیت فرایند را افزایش می‌دهد. در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، بایستی به فرهنگ سازمانی موجود و امکان تغییر این فرهنگ توجه شود. چنانچه فرهنگ سازمانی در سازمان حاکم شود، کارکنان تغییرات و تصمیم‌های سازمان، از جمله برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی را درک می‌کنند و می‌پذیرند که منافع خود و سازمان در گرو این تصمیم‌هاست و در این خصوص همکاری‌های لازم را انجام می‌دهند.

۵. محرمانه‌بودن. در برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، رعایت اخلاق حرفه‌ای ضروری است. تبادل اطلاعات سازمان با فروشنده برون‌سپاری، می‌بایست در بخش اطلاعات و فناوری و همچنین، جایگاه رقابتی خریدار برون‌سپاری در بازار کسب‌وکار انجام شود تا هنگام برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، اسرار سازمان حفظ شود.

۶. سنجش هزینه. برآورد هزینه‌ها و عملکرد فرایندهای منابع انسانی و همچنین، محاسبه ارزش فعلی هزینه‌های مربوط به ساخت (عدم برون‌سپاری) و هزینه‌های مربوط به خرید (برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی) است. مرحله دوم از چرخه مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، به برنامه‌ریزی و پرورش طرح مدنظر می‌پردازد، به همین دلیل، طراحی و توسعه نام‌گذاری شده است. در ادامه، عوامل مؤثر در این مرحله تشریح می‌شود:

۱. سیستمی برای مدیریت جامع برون‌سپاری. دید فرابخشی مدیران، جلب تعهد و حمایت مدیران و همچنین، طراحی و برنامه‌ریزی در خصوص برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، بایستی به‌صورت منسجم و با هماهنگی بخش‌ها و مسئولان مربوطه انجام شود تا با اطلاع‌رسانی مناسب گروه‌های درگیر و اشراف به اهداف، به جلب همکاری و کسب نتایج دلخواه بینجامد.

۲. سنجش ابعاد برون‌سپاری سازمان و فرایندها. تفکیک دقیق انتظارات برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی برای هر حوزه یا بخش و پیامدهای اجرای آن، موجب می‌شود که سازمان به اهداف مطرح‌شده و ارزیابی عملکرد مدنظر دست یابد و بتواند فعالیت برون‌سپاری را اصلاح یا لغو کند.

۳. توجه به محیط کسب‌وکار و مدیریت ریسک‌های برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی. توجه به وضعیت کسب‌وکار مدنظر در صنعت و محیط داخلی سازمان، باعث می‌شود که سازمان از قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی و تهدیدها و فرصت‌های موجود در خارج از سازمان، آگاه شود. این اطلاعات، به افزایش موفقیت در برنامه‌ریزی برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی می‌انجامد.

۴. استانداردسازی. نخستین گام، برای دستیابی به کیفیت مطلوب و اهداف برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، بهره‌مندی از نوعی سازوکار کنترل استاندارد، برای سنجش عملکرد کار است. باید تلاش کرد که استانداردها در جهت هدف‌های اصلی طرح باشند، نه در جهت پوشش هدف‌های فرعی و جزئی آن.

۵. توجه به ساختارها و رفتارها. دقت در ترکیب و چینش سازمانی و روابط موجود، طرح برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی را هدفمند می‌کند و با این تناسب، سازمان می‌تواند به اهدافی که مشخص کرده است، دست یابد.



۶. آمادگی سازمان برای برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی. پذیرش رویه‌های ابداع‌شده یا تصمیم‌های جدید، اغلب با رفتارها، فعالیت‌ها یا حالت‌های سازمانی مخالف یا به بیان دیگر، نوعی مقاومت مواجه می‌شود و از اجرای موفق آن جلوگیری می‌کند. در مقابل، آمادگی یا انسجام سازمانی، به کسب موفقیت سازمان برای پیاده‌سازی تصمیم‌ها و ایجاد تغییرات کمک می‌کند، از نگرانی و تردید مدیران عالی در زمینه پیامدهای تصمیم می‌کاهد و بر اطمینان آنها از موفقیت سازمان می‌افزاید. در نتیجه، برای برنامه‌ریزی برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، توجه به موضوع آمادگی سازمان و بخش‌های مرتبط ضروری است.

مرحله سوم از چرخه مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، اجرا و اداره نامیده شده است. بر اساس یافته‌های به‌دست آمده، در این مرحله می‌بایست به موضوعات زیر توجه شود:

۱. ارتباطات. یکی از موضوعات حوزه مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، نحوه مدیریت ارتباطات است. در ارتباطات مبتنی بر برون‌سپاری، سطح ارتباط میان دو سازمان که «شراکت‌پذیری» نامیده می‌شود، دو گونه رابطه تراکنشی و رابطه مشارکت‌جویانه را تداعی می‌کند. از آنجا که تأمین‌کننده، خارج از حوزه اداره و مدیریتی سازمان قرار دارد، ضروری است که از طریق سازوکارها و روش‌های مناسب، ارتباط با تأمین‌کننده به گونه‌ای کنترل و مدیریت شود که انتظارات سازمان را برآورده کند و به رابطه برد - برد میان آنها بینجامد. در صورت وجود ارتباطات صحیح، سازمان یافته و متکی بر اعتماد، حجم هماهنگی‌ها برای انجام امور کاهش می‌یابد، جریان فرایند و ردوبدل اطلاعات روان‌تر می‌شود، از میزان اختلاف‌ها کاسته شده و حل مسائل آسان‌تر می‌شود.

۲. بهره‌وری. بهره‌وری از دو جزء اصلی کارایی و اثربخشی تشکیل می‌شود. سنجش هر یک از این دو عنصر، میزان بهره‌وری برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی را مشخص می‌سازد. اثربخشی، نگاه به بیرون و کارایی، نگاه به درون سازمان است. برای سنجش کارایی، سازمان به عملیات درونی و نحوه صرف منابع می‌پردازد و مشخص می‌کند که هر خدمت، چه هزینه‌ای برای سازمان دارد و این هزینه بر اساس استانداردها تا چه حد توجیه‌پذیر است. در سنجش اثربخشی، سازمان به بیرون می‌نگرد تا مشخص کند که خروجی خدمات انجام‌شده چه بوده است. گاهی برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، برای کسب کارایی بیشتر و در مواقعی، برای دستیابی به اثربخشی صورت می‌پذیرد که مدیریت هر دو، توجیهی برای برون‌سپاری موفق فرایندهای منابع انسانی است.

مرحله چهارم از چرخه مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، به بازنگری فرایندهای انجام شده می‌پردازد و اصلاح و بهبود نام‌گذاری شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل مؤثر بر این مرحله، عبارت‌اند از:

۱. انعطاف‌پذیری. در برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، افزایش انعطاف‌پذیری در مواجهه و پاسخ بهتر به تغییر شرایط بازار، تقاضای محصولات و خدمات و فناوری، عوامل کلیدی به‌شمار می‌رود.

۲. متنوع و به‌روز بودن. کسب فرصت‌ها و موقعیت‌های تجاری بیشتر و دستیابی به بازارهای جدید، به‌واسطه دسترسی به شبکه تأمین‌کنندگان (گستره مناسبی از قابلیت‌های گوناگون و متنوع) در انجام برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، گزینه‌های متفاوتی را پیش روی سازمان قرار می‌دهد و توجه به این نکته، به توانمندسازی سازمان می‌انجامد.

۳. دانش‌محوری. ایده‌های نوآورانه برای بهره‌گیری از تخصص‌ها و تجربه‌های خارج از شرکت و مشارکت همراه

با تحقیق و توسعه در برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، پیامدهایی همچون دسترسی به منابع علمی جدید، نوآوری‌های علمی مستمر و خلق دانش را به دنبال خواهد داشت.

۴. سطح کنترل. پنج عامل زمان، هزینه، کیفیت، تغییرات و رسوخ اطلاعات، برای برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، می‌بایست به‌طور مستمر و مستتر کنترل شود. نکته شایان توجه، مشخص کردن سطح کنترل و سنج‌های آن است که در مرحله سوم، در بخش ارتباطات لحاظ شده است. با تعیین سطوح کنترل و مسئولان آن، فرصت‌ها و امکاناتی ایجاد می‌شود که به ارتقای سازمان کمک می‌کند. ضمن آنکه در این بخش از چارچوب مطرح شده، بر عامل استانداردسازی برای کیفیت بهتر تأکید شده و ارزیابی عملکرد نیز صورت می‌پذیرد، از این رو، کیفیت مطلوب حاصل می‌شود و در نهایت، به مزیت رقابتی منجر می‌شود.

همه این عوامل روی هم، از پیوستار و انسجام چرخه مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی حکایت می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه هر مرحله و عوامل آن، بر بخش‌های دیگر تأثیر می‌گذارد و سرانجام به موفقیت یا شکست برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی منجر می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

تصمیم‌گیری در خصوص انجام فرایندهای منابع انسانی سازمان در داخل یا برون‌سپاری آنها، همواره از دغدغه‌های مدیران، به‌خصوص مدیران بخش منابع انسانی بوده است و این دغدغه، انگیزه‌ای شد تا پژوهشی با هدف دستیابی به چارچوب مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی اجرا شود. در این پژوهش تلاش شد که چارچوبی جامع و یکپارچه از مراحل اجرایی و عوامل تأثیرگذار بر برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، تبیین شود. بدین منظور با استفاده از روش فراترکیب، به مرور نظام‌مند پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه پرداخته شد و در نهایت با استخراج کدها و مفاهیم، چارچوب مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی به‌دست آمد که در قالب شکل ۱ مشاهده می‌شود.

چارچوب پژوهش، از چهار مرحله ارزیابی و سنجش، طراحی و توسعه، اجرا و اداره و اصلاح و بهبود تشکیل شده است. اسامی هر مرحله با دقت بر عملکرد آن مرحله نام‌گذاری شده و راهنمای اجرایی فرایندهای اصلی برون‌سپاری منابع انسانی است. با وجود نگاه جامع، منسجم و یکپارچه به مراحل برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، هر مرحله نیز به تفکیک بررسی و عوامل مؤثر بر عملکرد مراحل چهارگانه چارچوب پژوهش تبیین شده است. پژوهش‌های پیشین، اغلب برون‌سپاری را به‌صورت خطی، تک‌بعدی و فرایندی از فرایندهای منابع انسانی، تحلیل و بررسی کرده‌اند تا مزایا و معایب آن را مشخص کنند یا از نحوه انجام برون‌سپاری آگاه شوند و بعضی نیز به‌صورت مطالعه موردی آن را تحلیل کرده‌اند (طبق مطالعات فراترکیب پیشینه پژوهش)؛ اما برخلاف پژوهش‌های پیشین، در این پژوهش، مراحل انجام برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی با طراحی جامع از روند اجرا، در کنار عوامل مؤثر طی هر مرحله بررسی شده است و همان‌طور که بیان شد، به‌علت پیوستگی روند اجرای برون‌سپاری، اثرگذاری عوامل مطرح‌شده بر عملکرد هر مرحله و مراحل بعدی، هم با دید کلی و هم با نگرش جزئی و بخشی بررسی شده است.

برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، به‌طور کلان فرایندی چندبُعدی است و می‌بایست برای نتیجه‌بخش بودن آن، با نقشه راه جامع، مشتمل بر عوامل اثرگذار در مراحل عملکردی برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، بررسی شود

(حنفی‌زاده و رواسان، ۲۰۱۸). در حوزه منابع انسانی، این چارچوب بایستی با حساسیت بیشتری ارائه شود؛ زیرا منابع انسانی، نیروی محرکه‌ای برای پیشبرد اهداف سازمان است (مک‌داول، ۲۰۱۸). نبود متدولوژی مناسب و جامع در تصمیم‌های برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، دلیل بسیاری از شکست‌ها در این زمینه است (حنفی‌زاده و رواسان، ۲۰۱۸). لونسدال معتقد است که شکست در برون‌سپاری، به‌خاطر مشکلات ذاتی آن نیست، بلکه به‌دلیل نبود متدولوژی جامع در ارتباط با تصمیم‌های برون‌سپاری در سازمان است. بنابراین، قبل از هرگونه اقدام برای پیاده‌سازی این تصمیم، عواملی همچون تعیین چارچوب مشخص برای انجام برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، تعیین مدت زمان پیاده‌سازی و شناسایی ریسک‌های برون‌سپاری در هر مرحله از آن را بر آمادگی سازمانی در جهت موفقیت‌آمیز بودن این تصمیم تأثیرگذار می‌داند (کوکس، ۲۰۱۸).

با لحاظ کردن شاخص‌های مطرح شده در چارچوب برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، پژوهش حاضر به الگوی کاربردی مبدل می‌شود و با کاهش شکاف موجود در زمینه اجرای موفق برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، می‌تواند به دستیابی اهداف و مأموریت‌های سازمان کمک کند. در نتیجه، وجود چارچوبی یکپارچه و هدفمند در این حوزه، ابزار کارآمدی است برای تصمیم‌گیری هوشمندانه مدیران و بهره‌وری سازمان در محیط رقابتی و متغیر کنونی. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، هنگام برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، باید به این موضوعات توجه شود: نگاه علمی و به‌روز به برون‌سپاری و فرایندهای منابع انسانی در جایگاه استراتژیک آن؛ کسب اطلاعات دقیق و شناخت جامع از موضوع برون‌سپاری؛ هماهنگی با سایر بخش‌ها و واحدهای مرتبط؛ کسب آگاهی لازم در خصوص تأمین‌کنندگان؛ اشراف کامل به قراردادهای انجام برون‌سپاری.

علی‌رغم دقت در کلیه مراحل، این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه بود که به تعدادی از آنها اشاره شده است: کمبود پژوهش‌های مشابه و بومی؛ عدم دسترسی به تمامی پایگاه‌های علمی بین‌المللی؛ اعتبار بیرونی اندک و دقت در تعمیم نتایج.

با توجه به نتایج پژوهش، خط سیرهایی برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود: بررسی الگوی معرفی‌شده در بسترهای فرایندی منابع انسانی، به‌منظور بسط و توسعه چارچوب مطالعه معرفی‌شده در صنایع مختلف؛ توسعه یک ابزار ارزشیابی برای تطبیق و امتیازدهی به برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی بر حسب چارچوب ارائه‌شده در پژوهش حاضر؛ مطالعه پویایی‌های عوامل موجود در مراحل برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی؛ آسیب‌شناسی برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی ناموفق؛ مطالعه برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی فراملی برای کسب الگوهای جامع و کارا و بومی‌سازی آنها.

با وجود وضعیت نامطلوب اقتصادی، تورم، کمبود منابع انسانی متخصص، نیاز به کارآفرینی و سایر تنگناها، استفاده از برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، برای سازمان‌ها فرصت ارزشمندی محسوب می‌شود و توسعه و گسترش آن، مدیران را در راستای انجام وظایفشان توانمند ساخته و آنها را قادر می‌کند تا سازمان را به سازمانی چابک و به‌روز تبدیل کنند. بنابراین، در خصوص تصمیم‌های مربوط به برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، باید بررسی‌های دقیقی روی عوامل مؤثر، پیامدهای بلندمدت و ریسک‌های آن انجام داد و جای تعجب نیست اگر بگوییم، جامعه علمی، هنوز هم به انجام تحقیقات بیشتری در خصوص برون‌سپاری حوزه منابع انسانی و ریسک‌ها و پیامدهای آن نیاز دارد.

## منابع

- ابیلی، خدایار (۱۳۸۴). ضرورت رویکرد علمی به استراتژی برون سپاری. ماهنامه تدبیر، (۱۶۶)، ۳-۲.
- اسدی، روح‌انگیز؛ اعتمادیان، مسعود؛ شادپور، پژمان؛ سمنا، فاطمه (۱۳۹۶). آرایه مدل انتخاب و ارزیابی تامین کنندگان خدمات برون سپاری بر پایه رویکرد تحلیل سلسله مراتبی در بیمارستان‌ها. فصلنامه بیمارستان، ۱۶(۴)، ۹-۱۸.
- اشرف زاده، فرزاد (۱۳۸۳). مدلی فراگیر برای برون سپاری خدمات. ماهنامه تدبیر، (۱۴۷)، ۴۱-۴۴.
- اصغری زاده، عزت‌الله؛ بیطرف، احمد؛ نازآبادی، محمدرضا (۱۳۹۰). مدل برون سپاری خدمات و وارانسی با استفاده از روش تصمیم‌گیری چند معیاره. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۳(۵)، ۱۳-۲۸.
- الفت، لعیا؛ براتی، مسعود (۱۳۸۶). تأمین پیمان‌های: چرا و چگونه؟ مطالعه موردی: تعیین اولویت برون سپاری پیمان‌های بدنه خودرو سمند. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۶)، ۱-۲۳.
- امانی، پریسا (۱۳۸۴). چارچوب کلی ارزیابی ریسک پروژه های برون سپاری IT. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران، دانشگاه صنعتی شریف.
- بهکیش، محمد مهدی (۱۳۸۹). اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن، تهران: نشر نی.
- جباری بیرامی، حسین؛ موسی زاده، یلدا؛ جنتی، علی (۱۳۹۲). کوچک‌سازی بیمارستان‌ها با استفاده از مکانیسم‌های ادغام و برون سپاری. مجله طب نظامی، ۱۵(۲)، ۱۳۳-۱۴۲.
- جهانگرد، نصراله (۱۳۸۷). برون سپاری و گسترش ICT و توسعه. مجموعه مقالات اولین برون سپاری در کشور [www.iranitnetwork.com](http://www.iranitnetwork.com)
- چشم براه، محسن؛ مرتضوی، سید محسن (۱۳۸۹). مدیریت برون سپاری اثربخش. تهران: نشر کتاب مهربان
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ جمالیه بسطامی، بهتاش (۱۳۹۴). بررسی و تحلیل برون سپاری منابع انسانی در ساختارهای نوین از منظر مزایا و مخاطرات. چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- حسینی، سید علی؛ محمدی، مهدی؛ محمدی حاجی حسینی، حجت‌الله (۱۳۹۵). عوامل حیاتی موفقیت نوآوری در محصولات و سیستم های پیچیده (CoPS) / مطالعه موردی: پروژه بالگرد ملی سازمان صنایع هوایی. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۳(۵)، ۱۵۹-۱۸۶.
- خراسانی، اباصلت؛ میراحمدی، خالد (۱۳۹۶). برون سپاری آموزش و بهسپاری منابع انسانی. تهران: مرکز آموزشی و تحقیقات صنعتی ایران.
- دانشی، فرهاد؛ دلاوری، مجید؛ اسفندیاری، علی اصغر (۱۳۸۷). اثرات برون سپاری بخش اتفاقات و عملیات شرکت توزیع برق اهواز در کاهش هزینه‌ها. مجموعه مقالات سیزدهمین کنفرانس شبکه‌های توزیع برق، گیلان، ۱۱ و ۱۲ اردیبهشت.
- دری نوکورانی، بهروز؛ سجانی فرد، یاسر (۱۳۹۰). طراحی مدل اثرات برون سپاری موفق به فعالیت‌های سازمانی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲(۸)، ۱۲۳-۱۳۷.
- دستیاری، اکرم. (۱۳۹۳). مدیریت برون سپاری. دانشگاه علوم پزشکی همدان. وزارت بهداشت و آموزش پزشکی.

دهقانی پوده، حسین؛ چشم‌براه، محسن؛ ترابی، حسن؛ کریمی گوارشکی، محمدحسین؛ حسنی، رضا (۱۳۹۶). تعیین و اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر بر برون‌سپاری پروژه‌های تحقیق و توسعه محصولات با سامانه پیچیده. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۳(۳)، ۱۳۹-۱۶۸.

رشیدی، ناصر (۱۳۸۹). *سنجش آمادگی سازمانی شرکت‌های بیمه برای برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

رهنورد، فرج‌اله؛ خاوندکار، جلیل (۱۳۸۷). تأثیر اشتراک دانش بر توفیق در برون‌سپاری خدمات فناوری اطلاعات. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱(۱)، ۴۹-۶۴.

زکی زاده، احمد؛ دهقان دهنوی، حسن (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت سنگ آهن مرکزی ایران. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، تهران.

سید جوادین، سید رضا؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ ولی پور، بهروز (۱۳۹۰). *فرایند برون‌سپاری*. تهران: انتشارات نگاه دانش نوین. شهرکی، محمدرضا (۱۳۸۵). برون‌سپاری ابزار موفقیت و کارآفرینی. *مجموعه مقالات دومین کنفرانس لجستیک و زنجیره تأمین*، زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی.

صابونچی، رضا؛ فروغی پور، حمید (۱۳۹۹). تحلیل راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۱۰۵-۱۳۲.

صفدری رنجبر، مصطفی؛ رحمان سرشت، حسین؛ منطقی، منوچهر؛ قاضی نوری، سید سروش (۱۳۹۵). الگوی ساخت و انباشت قابلیت‌های فناورانه تولید محصولات و سامانه‌های پیچیده در کشورهای در حال توسعه (مورد مطالعه: توربوکمپرسور نفت). *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۴(۳)، ۹-۳۸.

طالبی، کامبیز؛ زالی، محمد رضا؛ پیرویان، بنفشه (۱۳۸۸). برون‌سپاری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. *توسعه کارآفرینی*، ۲(۳)، ۸۱-۱۰۷.

عمرانی، میر داود؛ مصطفوی، حکیمه؛ خزر، سمیرا؛ قلمی، ساقی؛ فرج‌زاده، فاطمه (۱۳۹۱). عملکرد آزمایشگاه‌های مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی پس از استقرار برون‌سپاری. *علوم آزمایشگاهی*، ۷(۲)، ۴۹-۵۶.

کنعانی، علی؛ حسن پور، اکبر (۱۳۸۴). *استراتژی تأمین منابع از خارج سازمان*. تدبیر، (۱۳۳).

کهریزی، امید (۱۳۹۶). بررسی نقش استراتژیک برون‌سپاری فرایندی بر عملکرد شرکت‌های تابعه. *دهمین کنفرانس بین‌المللی*.

کی مرام، فرید؛ خالصی، امیر؛ حسنی فخرآبادی، محمدرضا؛ اسحاق‌زاده، نیره (۱۳۸۴). *گزارش‌های تفصیلی طرح استراتژی توسعه صنعتی کشور*. جلد اول: نقش صنایع کوچک و متوسط در توسعه صنعتی. تهران: مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.

مومنی، علیرضا؛ همتی، امین؛ مرادی، هادی (۱۳۹۰). شناسایی موانع برون‌سپاری آموزش سازمانی. *نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی ایران*. تهران.

موسی‌خانی، مرتضی؛ نابی، امین؛ بخشی، جواد (۱۳۸۶). ارائه یک متدولوژی فازی جهت ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان در فرایند برون‌سپاری. *نشریه دانش مدیریت*، ۲۰(۷۷): ۱۲۳-۱۴۰.

میر احمدی، خالد (۱۳۹۲). چالش‌های برون‌سپاری آموزش به مؤسسات ارایه‌دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی. تهران.

میرزایی، هادی؛ قلی‌پور، آرین؛ سید جوادین، سید رضا؛ حسینی‌پور، طهمورث (۱۳۹۹). شناسایی معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی برای جذب و حفظ استعدادها در شرکت ملی نفتکش ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳ (۴۷)، ۳۱-۵۴.

نرگسیان، عباس؛ پورعزت، علی اصغر؛ رسولی پرشکوه، آزاده (۱۳۹۶). مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵ (۲)، ۷۹-۹۰.

نوئه، ریموند؛ گرهارت، باری؛ هالنبک، جان؛ رایت، پاتریک (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی (الهام ابراهیمی، مترجم). تهران: نشر کتاب مهربان. (تاریخ انتشار به زبان اصلی، ۱۳۸۹).

وکیلی، سهیلا (۱۳۸۶). برون‌سپاری، مدیریت بهینه. فصلنامه بانک صادرات ایران، ۹ (۴۰).

## References

- Abili, Kh. (2005). The need for a scientific approach to outsourcing strategy. *Tadbir Monthly* (166), 2-3. Tehran (in Persian)
- Al-salim, B. (2007). *Decision Models for Manufacturing Outsourcing*. Ph.D Dissertation. University of Nebraska.
- Amani, P. (2005). *General framework for assessing the risk of IT outsourcing projects*. Sharif University of Technology, Tehran. (in Persian)
- Anderson, M.C. (1997). A primer in measuring outsourcing results. *National Productivity Review*, 17(1), 33-41.
- Anwar, S. (2013). Outsourcing and the skilled–unskilled wage gap. *Economics Letters*, 118(2), 347-350.
- Appiah-Adu, K., Okpattah, B. K. and Djokoto, J. G. (2016). Technology transfer, outsourcing, capability and performance: A comparison of foreign and local firms in Ghana. *Technology in Society*, 47, 31-39.
- Arnold, U. (2000), New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1), 23-29.
- Asadi, R., Etemadian, M., Shadpour, P., Semnani, F. (2017). Presenting a Model for Selection and Evaluation of Outsourcing Service Providers Based on Hierarchical Analysis Approach in Hospitals, *Hospital Quarterly*, 16(4), 9-18. (in Persian)
- Asgharizadeh, E., Bitaraf, A., & Naz Abadi, M.R. (2011). Service and warranty outsourcing model using multi-criteria decision making method. *Journal of Executive Management*, 3(5), 13-28. (in Persian)
- Ashrafzadeh, F. (2004). Comprehensive model for outsourcing services. *Tadbir*, (147). (in Persian)

- Aubert, B. A., Houde, J. F., Patroy, M. & Rivaral, S. (2012). A multi-level investigation of information Technology outsourcing. *The Journal of Strategic information systems*, 21(3), 233-244.
- Awe, O.A., Kulangara, N., Henderson, D.F. (2018). Outsourcing and firm performance: a meta-analysis. *Journal Of Strategy And Management*, 11(3).
- Ball, D. (2003). A weighted decision matrix for outsourcing library services, *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 16(1), 25-30.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bebbe, L. and Meyers, B. (1999). *Outsourcing*. The Sheridan press.
- Behkish, M.M. (2010). *Iran's economy in the context of globalization*. Tehran: Ney Publishing. (in Persian)
- Belcourt, M. (2006). *Outsourcing in ustralia*. HRM review. Ustrelia.
- Bers, J.S. (1992). Outsourcing: a deal or dilemma for FMs? *Facilities Design & Management*, 11(3), 54-57.
- Bertolini, M., Bevilacqua, M., Braglia, M. & Frosolini, M. (2004). An analytical method for maintenance outsourcing service selection. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(7), 772-788.
- Bettis, R.A., Bradley, S.P. & Hamel, G. (2002). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6(1), 7-22.
- Boardman, L.L., Berger, P.D., Zeng, A.Z. & Gerstenfeld, A. (2008) Applying the analytical hierarchy process to the offshore outsourcing location decision. *Journal of supply chain management*, 13(6), 435-449.
- Brandes, H., & Lilliecreutz, J. & Brege, S. (1997). Outsourcing – success or failure? *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(2), 63-75.
- Brown, M. (1997). Outsourcery, *Management Today*, January, pp. 56-60.
- Campbell, J.D. (1995). Out sourcing in management: A valid alternative to Self Provision. *Journal of Quality in management*, 1(3), 18-24.
- Chashm berah, M., and Mortazavi, S. M. (2010). *Effective outsourcing management*. Tehran: Mehraban Book Publishing.(in Persian)
- Cohen, L. & Young, A. (2005). *Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility*. Harvard Business school press.
- Daneshi, F. (2008). The effects of outsourcing the events and operations of Ahwaz Electricity Distribution Company in reducing costs. *Proceedings of the 13th Conference on Electricity Distribution Networks*. (in Persian)
- Dastyare, A. (2014). *Outsourcing Management*. Hamadan University of Medical Sciences. Ministry of Health and Medical Education. (in Persian)
- Dayasindhu, N. (2004). Information technology enabled process outsourcing and reengineering: Case study of Mortgage Bank. *In Proceedings of the Americas Canference on Information Systems*, New York.



- Dedehayir, O.T., Nokelainen, T. & Makinen, S.J. (2014). Disruptive innovations in complex product systems industries: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 174-192.
- Dehghani Poude, H., Cheshmberah, M., Torabi, H., Karimi, M.H., Hosnavi, R. (2017). Determining and prioritizing effective indicators on outsourcing of product research and development projects with complex systems. *Quarterly Journal of Technology Development Management*, 5(3), 139-168. (in Persian)
- Demirtas, O. (2013). Evaluating the core capabilities for strategic outsourcing Decisions at Aviation maintenance industry. *Procedia social and behavioral sciences*, 99, 1134-1143.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature. *Database for Advances in Information systems*, 35(4), 6-102.
- Di-Romualdo, A. & Gurbaxani, V. (1998). Strategic Intent for IT Outsourcing. *Sloan Management Review*, 39(4), 67-80.
- Do, D., Hultman, J., Svedberg, C., Karlsson, J. & Jenkins, A. (2006). *A Quantitative Study of Manufacturing SMEs in Småland Characteristics of SME Outsourcing*. Bachelor thesis. Jonkoping International school. Business.
- Doig, S. J., Ritter, R. C., Speckhals, K. & Woolson D. (2001). Has outsourcing gone too far? *McKinsey Quarterly*, 4, 26-37.
- Dorri Nokorani, B., Sajani Fard, Y. (2011). Designing a model of successful outsourcing effects on organizational activities. *Management Perspective Quarterly*, 2(8), 123-137. (in Persian)
- Elango, B. (2008). Using outsourcing for strategic competitiveness in small and medium-sized firms. *International Business Journal*, 18(4), 322-332.
- Enlow, S. & Ertel, D. (2006). Achieving outsourcing success: Effective relationship management. *Compensation and Benefits Review*, 38(3), 50-55.
- Fan, Y. (2000). Strategic outsourcing: evidence from British companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 213-219.
- Feenstra, R. and Hanson, G. (1996). Globalization, outsourcing, and wage inequality. *AEA Papers and Proceedings*, 86(2), 240-245.
- Finlay, P.N. & King, R.M. (1999). IT outsourcing: a research framework. *International Journal of Technology Management*, 17(2), 109-128.
- Fredriksson, A. (2011). *Materials supply and production outsourcing*. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy. Department of Technology Management and Economics chalmers university of Technology.
- Fujii, H. and Managi, S. (2016). Research and development strategy for environmental technology in Japan: A comparative study of the private and public sectors. *Technological Forecasting and Social Change*, 112, 293-302.
- Gilley, K.M. and Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-791.

- Gordon, M.L. and Walsh, T.P. (1997). Outsourcing technology in government: owned, controlled, or regulated institutions. *Journal of Government Information*, 24(4), 267-283.
- Gottschalk, P. and Solli-Sæther, H. (2006). Maturity model for IT outsourcing relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 106(2), 200-212.
- Gray, T. (2004). Outsourcing: balancing the risks and rewards. *UNC Business*, 10-15.
- Gray, J. (2006). *Essays on Manufacturing Outsourcing John Vincent Gray*. Thesis (ph.D). University of North Carolina. Carolina.
- Greaver II, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing, A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom.
- Gregory, S. (2003). The Benefits of out sourcing have begun to cause a Ripple Effect on the Entire Analytical services sector. *Journal of European Industrial training*, 26(6).
- Gupta, U. & Gupta, A. (1992). Outsourcing the IS function. *Information Systems Management*, 9, 44-50.
- Hale, J. (2006). *Outsourcing training and development: Factors for success*. Published by Pfeiffer an Imprint of wiley.
- Hall, L. & Torrington, D. (1998). *The Human Resource Function: The Dynamics of change and Development*. Financial Times/Pitman Publishing. London.
- Harrigan, K.R. (1985). Strategies for Intrafirm transfers and outside sourcing. *Academy of management Journal*, 28(4), 914-925.
- Hendry, J. (1995). Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing. *European Management*, 13(2), 193-200.
- Hosseini, S.A., Mohammadi, M. and Mohammadi Haji Hosseini, H. (2016). Critical factors for the success of innovation in complex products and systems (cops) / Case study: National Helicopter Project of the Aviation Industry Organization. *Technology Development Management Quarterly*, 3(5), 159-186. (in Persian)
- Insinga, R. C. & Werle, M. J. (2000). Linking Outsourcing to Business Strategy. *Academy of Management Executive*, 14(4), 58-70.
- Irwin, K.C., Landay, K.M., Aaron, J.R., McDowell, W.C., Marino, L.D., Geho, P.R. (2018). Entrepreneurship orientation and Human resources outsourcing: A Hero combination for SME Performance. *Journal of business research*, 90, 134-140.
- Jabbari Beyrami, H., Mousazadeh, Y., Janatti, A. (2013). Hospital Shrinkage Using Merger and Outsourcing Mechanisms, Tehran. *Journal of Military Medicine*, 15(2), 133-142. (in Persian)
- Jahangard, N. (2008). *Outsourcing and expansion of ICT and development. Collection of articles on the first outsourcing in th country*. Available in: [www.iranitnetwork.com](http://www.iranitnetwork.com). (in Persian)
- Jennings, D. (1997). Strategic guidelines for outsourcing decision. *Strategic Change*, 6, 85-96.
- Jiang, B., Frazier, G.V. and Prater, E.L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance, an empirical study. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(12), 1280-1300.

- Kahrizi, O. (2017). Investigating the Strategic Role of Process Outsourcing on the Performance of Subsidiaries. *10th International Conference. (in Persian)*
- Kakabadse, N. and Kakabadse, A. (2000b). Critical review outsourcing: a paradigm shift. *The Journal of Management Development*, 19(8), 670-728.
- Kamuriwo, D. S. and Baden-Fuller, C. (2016). Knowledge integration using product R&D outsourcing in biotechnology. *Research Policy*, 45(5), 1031-1045.
- Kanaani, A. & Hassanpour, A. (2005). Strategy of sourcing resources from outside the organization. *Tadbir Monthly*, (133). *(in Persian)*
- Kern, T. (1997). The Gestalt of an Information Technology Outsourcing Relationship: An Exploratory Analysis. *Proceedings of the 18th International Conference on Information Systems*, Atlanta, Georgia.
- Kern, T., Willcocks, L. P. And Heck, E. (2002). The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for Avoiding Relational Trauma. *California Management Review*, 44(2), 47-69.
- Key Maram, F., Khalesi, A., Hasani Fakhri Abadi, M., Eshaghzadeh, N. (2005). *Detailed reports of the country's industrial development strategy plan. Volume One: The role of small and medium industries in industrial development*. Tehran: Sharif University of Technology Scientific Publishing Institute. Tehran. *(in Persian)*
- Khorasani, A., Mir Ahmadi, Kh. (2017). *Outsourcing training and outsourcing of human resources*. Iran Industrial Training and Research Center. Tehran. *(in Persian)*
- Kotabe, M. & Mol, M. J. (2009). Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 205-213.
- Kremic, T. & Tukul, O.I. (2003). Assisting public organizations in their outsourcing endeavors: a decision support model. *working paper*, Cleveland State University, Cleveland, OH.
- Kumar, J.R., & Natarajan, R. (2011). Factor influencing the outsourcing decisions: a study of the banking sector in India. *Strategic Outsourcing and International Journal*, 4(3), 294-322.
- Kumar, S., Zampogna, P. and Nansen, J. (2010). A closed loop outsourcing decision model for developing effective manufacturing strategy. *International Journal of Production Research*, 48(7), 1873-1900.
- Lacity, M. C. And Hirschiheim, R. (1993). The Information Systems Outsourcing Banwagon. *Sloan Management Review*, 35(1), 73-86.
- Lawler, E.E., Ulrich, D., Fitz-enz, J., & Madden, J. (2004). *Human Resources Business Process Outsourcing: Transforming How HR Gets Its Work Done*. JOSSEY-BASS, USA.
- Lee, N. J. & Kim, Y. G. (1999). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of management Information Systems*, 15(4), 29-61.
- Liston, P., Byrne, J., Byrne, P.J., and Heavey, C. (2007). Contract costing in outsourcing enterprises: exploring the benefits of discrete event simulation. *International Journal of production Economics*, 110(1,2), 97-114.

- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), 176-183.
- Lonsdale, C. and Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad? *Industrial management and data systems*, 100(9), 444-450.
- Martin, G., Reddington, M., & Alexander, H. (2008). *Technology, outsourcing and transforming HR*. (1 ed.). Butterworth-Heinemann.
- Martin, S. & Beimborn, D. & Parikh, M. & Weitzel, T. (2008), Organizational Readiness for Business Process Outsourcing: A Model of Determinants and Impact on Outsourcing Success. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *An international Journal*, 5(1), 22-36.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European management journal*, 26(1), 24-34.
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45-63.
- McIvor, R. (2010). The influence of capability considerations on the outsourcing decision: the case of a manufacturing company. *International Journal of Production Research*, 48(17), 5031-5052
- McIvor, R. (2011). Outsourcing done right. *Industrial Engineer*, 43(1), 30-35.
- Miller, R., Hobday, M., Leroux-Demers, T. and Olleros, X. (1995). Innovation in complex systems industries: the case of flight simulation. *Industrial and corporate change*, 4(2), 363-400.
- Mir Ahmadi, Kh. (2013). *Challenges of outsourcing training to training providers from the perspective of training managers and experts*. Master Thesis in Human Resources Education and Improvement, Shahid Beheshti University, Faculty of Educational Sciences and Psychology. Tehran. (in Persian)
- Mirzaie, H., Gholipour, A., Seyed Javadin, S.R. & Hasangholipour, T. (2011). Identification of Critical and key Jobs' Criteria for Talent Attraction and Retention in National Iranian Tanker Company. *Public management researches*, 13(47), 31-54. (in Persian)
- Modak, M., Pathak, Kh., Kanti Ghosh, K. (2018). Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. *Resources Policy*, 52, 181-191.
- Momme, J. (2002). *Framework for outsourcing Manufacturing: Strategic and operational implication*. Pinter publishers. London.
- Moody, J. B. and Dodgson, M. (2006). Managing complex collaborative projects: Lessons from the development of a new satellite. *The Journal of Technology Transfer*, 31(5), 568-588.
- Moran, H. (1997). Outsourcing Forges New Management Strategies, *Chemical Market Reporter*, 252(2).

- Motameni, A., Moradi, H. and Hemmati, A. (2011). Identify barriers to outsourcing organizational training. *The first conference on the pathology of organizational education in Iran*, Ofogh Sanat Institute. Tehran. (in Persian)
- Musakhani, M., Nayebi, A. and Bakhshi, J. (2007). Presenting a fuzzy methodology for evaluating the performance of suppliers in the outsourcing process. *Journal of Management Knowledge*, 20 (77), 123-138. (in Persian)
- Naghizadeh, M., Manteghi, M., Ranga, M. & Naghizadeh, R. (2016). Managing integration in complex product systems: the experience of the IR-150 saircraft design program. *Technological Forecasting and social change*, 112, 253-261.
- Nakamura, K. and Odagiri, H. (2005). R&D boundaries of the firm: an estimation of the double-hurdle model on commissioned R&D, joint R&D, and licensing in Japan. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(7), 583-615.
- Nargesian, A., Pourezat, A.A., Rasooli Porshkooch, A. (2017). Study of the advantages and disadvantages of outsourcing the process of attracting human resources. *Journal of Management of Government Organizations*, 5(2), 79-90. (in Persian)
- Narula, R. (2001). Choosing between internal and non-internal R&D activities: some technological and economic factors. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(3), 365-387.
- Nayah, J. (2007). The Dererminants and Impact of outsourcing on small and medium Enterprises. *MB Management review*, 19(3).
- Noah, R. (2017). *Human Resource Management*, (Translator: Elham Ebrahimi), Tehran: Mehraban Book Publishing. (Published in the original language, 2010), Tehran, Mehraban. (in Persian)
- Olfat, L., and Barati, M. (2007). Provision of Module: Why and How? Case study: Determining the priority of outsourcing of Samand car body modules. *Iranian Journal of Management Sciences*, 2 (6), 1-23. (in Persian)
- Omrani, M.D., Mostafavi, H., Khazar, S., Ghalami, S., & Farajzadeh, F. (2012). Performance of laboratories of educational and medical centers of Shahid Beheshti University of Medical Sciences after establishing outsourcing. *Iranian Journal of Medical Sciences*, 7(2), 49-56. (in Persian)
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 11(3), 79-91.
- Quèlin, B., Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661.
- Quelkin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661.
- Quinn, J. (2000). Outsourcing innovation: the new engine of growth. *Sloan Management Review*, 13-27.
- Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.



- Quinn, J.B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 41(4), 13-28.
- Raghu, S. R. (2010). Importance of Outsourcing Insurance Industry. available online at [www.ibexi.com/papers/outsourcinginsuranceindustry](http://www.ibexi.com/papers/outsourcinginsuranceindustry), Access Date 11/6/2010.
- Rahnavard, F. and Khavandkar, J. (2008), The effect of knowledge sharing on success in IT outsourcing. *Journal of Information Technology Management*, 1(1), 49-64. (in Persian)
- Raju, R. (2012). Intercultural communication Training in IT outsourcing companies in India. *IEEE Transaction on Professional Communication* 55(3).
- Ross Jr. W.T., Dalsace, F., Anderson, E. (2005). Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the standard analysis. *Business Horizons*, 48, 23-36.
- Rashidi, N. (2010). *Assessing the organizational readiness of insurance companies to outsource business processes*. Master Thesis, Allameh Tabatabai University, Tehran. (in Persian)
- Ravi, V. (2003). Sourcing: to make or not to make. *Harvard business review*, 70(6), 98-107.
- Roberts, V. (2001). Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management*, 46(4), 239-249.
- Sabounchi, R., Foroghi-pour, H. (2020). Analysis of outsourcing strategy of attracting and training human resources and their effects on staff empowerment in the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Human Resources Studies*, 10(3), 105-132. (in Persian)
- Safdari Ranjbar, M., Rahman Seresht, H., Manteghi, M. and Ghazi Nouri, S. S. (2016). Pattern of construction and accumulation of technological capabilities for production of complex products and systems in developing countries: A case study of oil turbochargers. *Technology Development Management Quarterly*, 4 (3), 9-38. (in Persian)
- Sanchis- Pedregosa, C. & Macnuca, J.A.D. & Concelez- Zamora, M.D. (2018). Determinants of success in transport services outsourcing empirical study in Europe. *International Journal of Logistics Management*, 29(1), 261-283.
- Saunders, C., Gebelt, M. and Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 39(2), 63-79.
- Schwyn, R. (1999). How to approach IT outsourcing. *Health Management Technology*, 20(6), 28-31.
- Seyed Javadin, S.R., Hassan Gholipour, T., & Valipour, B. (2011). *Outsourcing process*. Tehran: Negah Danesh Novin Publications. (in Persian)
- Shahraki, M.R. (2006). Outsourcing the tool of success and entrepreneurship. *Proceedings of the Second Logistics and Supply Chain Conference*. (in Persian)
- Sharpe, M. (1997). Outsourcing, organizational competitiveness, and work. *Journal of Labour Research*, 18, 535-549.
- Sriwongwana, J. (2009). *Understanding The Impact of Outsourcing Human Resource Activities On Employee Attitudes And Behaviours*. Thesis of Murdoch University.
- Sun, S.Y., Lin, T. C. And Sun, P. C. (2002). The Factors Influencing Information Systems Outsourcing Partnership- A Study Integrating Case Study and Survey Research Methods. *Proceeding of the 35<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*.

- Sundar, G. (2008). *Business Process Outsourcing: Determinants of Success*, Doctoral Dissertation, Golden Gate University, San Francisco.
- Talebi, K., Zali, M.R. and Peyrovian, B. (2009). Outsourcing to small and medium-sized businesses. *Entrepreneurship Development*, 2(3), 81-107. (in Persian)
- Tayles, M., Drury, G. (2001). Moving from Make/ Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process. *Long Range Planning*, 34(5), 605-622.
- Vakili, S. (2007). Outsourcing, optimal management. *Bank Saderat Iran Quarterly*, 9(40), Tehran. (in Persian)
- Venkatraman, N. (1997). Beyond Outsourcing: Managing IT Resource as a Value Center. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 51-64.
- Verwaal, E. (2017), Global outsourcing, explorative innovation and firm financial performance: A knowledge- exchange based perspective. *Journal of world business*, 52(1), 17-27.
- Walker, G. (1988). Strategic sourcing, vertical integration, and transaction costs. *Strategic Management*, 18(3), 62-73.
- Wang, J. & Yang, D. (2006). Using a hybrid multi-criteria decision aid method for information systems outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34, 3691-3700.
- Welch, J.A. and Nayak, P.R. (1992). Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy. *The Academy of Management Executive*, 6(1), 23-31.
- Willcocks, L. P., Lacity, M. C. & Fitzgerald, G. (1996). Information Technology Outsourcing in Europe and the USA: Assessment Issues. *International journal of Information Management*, 15(3), 333-351.
- Wullenweber, K. Beimborn, D. & Weitzel, T. (2008). The impact of process standardization on business process outsourcing success. *Springer Science*, 10, 211-224.
- Yang, C. & Huang, J.B. (2000). A decision model for IS outsourcing. *International Journal of information management*, 20(3), 225-239.
- Yang, D.H., Kim, S., Nam, C., Min, J.W. (2006). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-78.
- Zakizadeh, A., Dehghan Dehnavi, H. (2017). Identification and ranking of effective factors on service outsourcing in Central Iran Iron Ore Company, *3rd International Management Conference*, Tehran. (in Persian)
- Zapfel, G., & Bogl, M. (2008). Multi-period vehicle routing and crew scheduling with outsourcing options. *Multi-period vehicle routing and crew scheduling with outsourcing options*, 113(2), 980-996.
- Žitkien, R., Blusyte, U. (2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies. *Intellectual Economics*, 9(1), 80-89.