



## توسعه و اعتبارسنجی پیش بین های برون سپاری منابع انسانی در بخش کشاورزی ایران: رهیافت فراترکیب

رحمان ایرانیپور

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

رویا شاکری (نویسنده مسؤل)

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

Email: shakeri.roya@gmail.com

کیومرث احمدی

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۵ \* تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۱/۱۶

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی پیش بین های برون سپاری منابع انسانی در بخش کشاورزی ایران با استفاده از رویکرد فراترکیب بود. روش تحقیق توسعه ای و از نظر ماهیت داده ها و سبک تحلیل در گروه تحقیقات ترکیبی (کیفی - کمی) و بر مبنای روش جمع آوری داده ها، اسنادی و همبستگی است. جامعه مورد بررسی تحقیق در مرحله اول شامل تمامی تحقیقات در حوزه برون سپاری از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ و در مرحله دوم شامل تعداد ۷۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان تحقیقات و آموزش کشاورزی بودند. روش نمونه گیری تصادفی ساده و مطابق فرمول کوکران حجم نمونه به دست آمد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق ساخته بود که پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۳ بدست آمد. پس از پالایش مقالات، در نهایت تعداد ۴۴ مقاله علمی که بطور مستقیم به موضوع برون سپاری منابع انسانی پرداخته بودند وارد مرحله تحلیل در نرم افزار MAXQDA شدند. پس از مرحله تلفیق تعداد ۴۴ کد متمایز شناسایی و از بین کدهای شناسایی شده کدهای استراتژی کاهش هزینه ها با ۸ ارجاع، تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان با ۶ ارجاع، خلق ظرفیت درون سازمانی با ۴ ارجاع، فرهنگ سازمانی با ۴ ارجاع، پایش و ارزشیابی تامین کنندگان با ۴ ارجاع، مدیریت دانش با ۳ ارجاع اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی با ۳ ارجاع، مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تاکید بر ارتقای کیفیت با ۳ ارجاع، ارتقا بهره وری با ۳ ارجاع، شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی) با ۳ ارجاع، سیاستها و اسناد بالادستی با ۲ ارجاع و پشتیبانی مدیریت ارشد با ۱ ارجاع بالاترین تعداد ارجاعات را در متون پژوهشی داشتند. نتایج به دست آمده از شاخص های نیکویی برازش مدل نشان داد که این مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است.

**کلمات کلیدی:** برون سپاری، منابع انسانی، جذب، آموزش، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی.

## ۱- مقدمه

از اوایل دهه ۱۹۹۰، محققان در مورد نقش منابع انسانی در عملکرد سازمانی بحث کرده‌اند. در ابتدا، محققان منابع انسانی را به‌عنوان دارایی‌های حیاتی یک سازمان توصیف نمودند. اخیراً نیز محققان ارتباط وظایف منابع انسانی را با بررسی منابع انسانی از نظر آنچه ارزش سازمان ارائه می‌دهد، مورد سؤال قرار داده‌اند. برون‌سپاری فرآیند کسب‌وکار<sup>۱</sup> شامل قرار دادن کارکردهای خاص یا فرایندهای کل به شرکت‌ها و یا سازمان‌های خارجی می‌شود که برون‌سپاری منابع انسانی، بزرگ‌ترین بخش بازار برون‌سپاری فرآیند کسب‌وکار را دربر می‌گیرد. رهبران کسب‌وکار از برون‌سپاری منابع انسانی برای افزودن ارزش به یک سازمان، تقویت عملکرد سازمان و بهبود قابلیت‌های استراتژیک شرکت و یا سازمان استفاده می‌کنند.

از سوی دیگر، روابط بین دو متغیر برون‌سپاری منابع انسانی و عملکرد سازمان‌های دولتی ممکن است پیچیده‌تر از چیزی باشد که در ابتدا تصور می‌شود. زمانی که شرایط خاصی وجود داشته باشد، اثرات مثبت برون‌سپاری شایستگی‌های غیرمحوری و اثرات منفی برون‌سپاری شایستگی‌های محوری ممکن است افزایش یا کاهش یابد. در همین راستا، ممکن است شدت ارتباط میان برون‌سپاری منابع انسانی و عملکرد سازمان‌های دولتی، مشروط به استراتژی کلی سازمان‌ها باشد. با استفاده از برون‌سپاری شایستگی‌های غیر محوری، ممکن است رهبران هزینه نه‌تنها تمرکز خود را بر شایستگی‌های محوری خود بیشتر نموده و منجر به بهبود کیفیت فعالیت‌های غیراستراتژیک خود می‌شوند (Dess et al., 1995)، بلکه ممکن است به‌صورت تدریجی هزینه‌های کل خود را نیز کاهش دهند؛ بنابراین، یک استراتژی رهبری هزینه برای تقویت تأثیر مثبت (یا کاهش هرگونه اثر منفی) برون‌سپاری شایستگی‌های غیر محوری بر عملکرد سازمان‌ها پیشنهاد گردیده است. برعکس، سازمان‌هایی که از استراتژی تمایز استفاده می‌کنند، درحالی‌که از تمرکز شدید بر شایستگی‌های محوری و بهبود کیفیت فعالیت‌های غیر محوری بهره‌مند می‌شوند، همچنان از طریق برون‌سپاری فعالیت‌های غیر محوری (نسبت به رهبران هزینه) کمتر در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌شود. بهبودهای افزایشی هزینه‌ها که ممکن است از طریق برون‌سپاری غیر محوری به دست آید، برای متمایزگران کمتر اهمیت دارد، زیرا این بهبود هزینه‌ها ممکن است تأثیر مستقیمی بر تمایز آن‌ها داشته باشد. بنابراین، یک استراتژی تمایز نیز برای تضعیف اثر مثبت (یا تقویت اثر منفی) برون‌سپاری فعالیت‌های غیر محوری بر عملکرد سازمان‌ها پیشنهاد شده است.

از سوی دیگر، با توجه به سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (سند چشم‌انداز) و تأکید ایشان بر اصل ۴۴ قانون اساسی و توجه به بند ۱۳ (سازمان‌دهی نیروی انسانی) و‌گذاری تصدی‌های دولت با اولویت واگذاری امور به تعاونی‌ها و موضوع ماده ۱۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل جدیدی از برون‌سپاری منابع انسانی متناسب با فرهنگ سازمانی و بوم کشور باید آغاز شود. با اندکی تأمل در این سیاست‌گذاری‌ها به‌ویژه در راهبرد تحول در بخش دولتی به‌روشنی رگه‌هایی از پارادایم مدیریت دولتی نوین در قالب خط‌مشی‌هایی همچون خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی دولت و روی آوردن به تعدیل نیروی انسانی، تزیق اصول مدیریت بازرگانی در دولت، برون‌سپاری خدمات عمومی دستگاه‌های اجرایی به چشم می‌خورد. در برون‌سپاری منابع انسانی مجریان در هر زمان روی بخش یا بخش‌هایی از آن تأکید بیشتری داشته‌اند. به نظر می‌رسد در ایران در این چند سال تحولی در بخش برون‌سپاری منابع انسانی رخ داده است. بر این اساس به نظر می‌رسد برون‌سپاری منابع انسانی در نظام اداری به‌نوعی از سایر کشورها به ایران منتقل شده است. همانند سایر زمینه‌های تحقیقات مدیریت، دانش محدودی در مورد برون‌سپاری در شرکت‌های دولتی در دسترس است. در نتیجه، مسئله نظری پژوهش حاضر فقدان یک نظریه تبیینی برای تبیین وضع موجود و نحوه اجرای چنین نظریه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران است. اهمیت این نظریه در آن است که به مدیران دولتی کمک می‌کند تا بدانند با توجه به ساختار فرهنگ سازمانی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشور در نظام تحول اداری اقدام به برون‌سپاری منابع انسانی نمایند.

مطالعات در حوزه برون‌سپاری منابع انسانی طی سال‌های اخیر افزایش یافته است که از جمله آنها میتوان به تحقیقات ادواردسون و اسکارسون<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، فلاورز<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، آوولو و آوسون مانو<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)، گانبنیخ، کوزلوا و استاتیوا<sup>۵</sup> (۲۰۲۱)، محمود و ذوالفقار<sup>۶</sup>

<sup>۱</sup> Business Process Outsourcing (BPO)

<sup>۲</sup> Edvardsson & Óskarsson

(۲۰۲۱)، سیم و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۱)، پوتاپیوک و دیوکاریف<sup>۸</sup> (۲۰۲۱)، رایشل و لازاروا<sup>۹</sup> (۲۰۲۱)، اوگنه و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۱)، یاداو و جوشیا<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۱)، باهاراتی و مونیوکاتاپا<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵) و دامغانیان و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۱) اشاره کرد.

برون سپاری به عنوان استفاده استراتژیک از منابع خارجی برای انجام فعالیت‌هایی که به طور سنتی توسط کارکنان و منابع داخلی سازمان انجام می‌شود، تعریف شده است (Awoloh & Owusu-Manu, 2021). برون سپاری مدیریت منابع انسانی شامل قرار دادن فعالیت‌هایی است که به طور سنتی توسط اداره منابع انسانی سازمان به یک سازمان خارج انجام می‌شود (Reichel & Lazarova, 2021). لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که پیش‌بین‌های برون سپاری منابع انسانی در بخش کشاورزی ایران کدام هستند؟

الف) مرور ادبیات

مفهوم برون‌سپاری در سال ۱۹۹۰ ظهور یافت؛ به این معنی که بخشی از وظایف مدیریت منابع انسانی مانند کارمند یابی، استخدام و آموزش به منظور کاهش هزینه‌ها برون‌سپاری شود (Belcourt, 2006). برون‌سپاری کاری است که یک سازمان برای سازمان دیگر انجام می‌دهد و به تدریج نوعی زنجیره مشارکت را در انجام فعالیت‌های سازمان ایجاد می‌کند (Alwani and Farzad, 2008). به تصمیم اتخاذ شده توسط یک سازمان جهت ارائه و یا فروش دارایی‌ها، نیروی انسانی و خدمات به شخص ثالث، برون‌سپاری گفته می‌شود که طرف قرارداد متعهد می‌گردد که در قبال درآمد مشخص و در یک‌زمان معین، دارایی‌ها و خدمات قید شده در قرارداد را ارائه و مدیریت نماید. هنگامی که سازمان بر پایه یک قرارداد (پیمان تعهد شده)، برخی از فرآیندهای خود را به بیرون از سازمان واگذار می‌نماید، این عمل را «برون‌سپاری» می‌نامند. نوع و گستره کنترل‌هایی که برای این‌گونه فرآیندهای برون‌سپاری شده اعمال می‌گردد باید تعریف شوند یادآوری: فرآیندهای برون‌سپاری شده، فرآیندهایی هستند که سازمان برای سیستم مدیریت خود به آن‌ها نیاز دارد و اجرای آن فرآیندها را، به طرف برون‌سازمانی واگذار کرده است. یادآوری: اطمینان از کنترل فرآیندهای برون‌سپاری شده رافع مسئولیت سازمان در انطباق با تمام الزامات مشتری، قانونی و دولتی نیست. نوع و گستره کنترل‌هایی که برای فرآیند برون‌سپاری شده اعمال می‌گردد می‌تواند توسط عواملی نظیر موارد زیر تحت تأثیر قرار گیرد:

- اثر بالقوه فرآیند برون‌سپاری شده بر قابلیت سازمان در تدارک محصول منطبق با الزامات
  - میزانی که برحسب آن کنترل فرآیند تسهیم شده است.
  - قابلیت دسترسی به کنترل‌های موردنیاز در بسیاری موارد در برون‌سپاری، حق تصمیم‌گیری هم به سازمان بیرونی واگذار می‌شود. هدف از برون‌سپاری، کوچک کردن حجم سازمان‌ها، داشتن قدرت انعطاف‌پذیری بیشتر در ایجاد تغییرات سریع، استفاده از امکانات و تخصص شرکت‌های پذیرنده (شرکت‌های بیرونی) است.
- به عبارتی برون‌سپاری شکلی از تدارک خارجی از پیش تعیین شده است برای ارائه کالاها یا خدماتی که مثلاً توسط خود سازمان تأمین می‌شد (Rahnavard & Khandkar, 2008). در تعریفی دیگر برون‌سپاری یک فرایند ارتباطی است که در یک‌سوی آن، آن تأمین‌کننده (پیمانکار یا فروشنده یا تدارک‌کننده خدمت) قرار دارد و حلقه واسط بین این دو فعالیت موردنظر برای واگذاری است. علت اصلی تمایل به استفاده از این رویکرد این است که برخی شرکت‌ها دریافته‌اند که استفاده از

<sup>3</sup> Flowers

<sup>4</sup> Awoloh & Owusu-Manu

<sup>5</sup> Ganebnykh, Kozlova & Stativa

<sup>6</sup> Mehmood & Zulfqar

<sup>7</sup> Sim et al.

<sup>8</sup> Potapiuk & Diukariev

<sup>9</sup> Reichel & Lazarova

<sup>10</sup> Ugné et al.

<sup>11</sup> Yadav & Joshiya

<sup>12</sup> Bharathi & Munivekatappa Damghanian et al.

<sup>13</sup> Damghanian et al.

عرضه کنندگان خدمات خارجی نسبت به استخدام کارکنان جهت انجام این وظایف در داخل شرکت، کارا تر و کم هزینه تر است. علت این امر را می توان این گونه بیان کرد که عرضه کنندگان خدمات منابع انسانی در کار خود تخصص داشته و از اثرات صرفه جویی نسبت به مقیاس سود برده و این سود را به مشتریان خود منتقل می کنند (Haji Karimi & Jamalieh, Bastami, 2008). برون سپاری عبارت است از انتقال برخی از فعالیت های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم گیری به عرضه کننده بیرون از سازمان، بر اساس قرارداد؛ یعنی زمانی که یک سازمان با سازمان دیگر جهت فراهم کردن کالا یا خدمات عمده قرارداد می بندد، برون سپاری اتفاق می افتد. انتقال فعالیت های منابع انسانی از داخل به خارج، به خوبی در اقتصادهای پیشرو امکان پذیر شده است. در رابطه با استفاده از رویکرد برون سپاری در سازمان ها دلایل و علل مختلفی بیان شده است. بعضی از سازمان ها در سال های اخیر به منظور کاهش هزینه، افزایش سود و کارایی، بهبود خدمات مشتری، تعادل تعداد کارکنان، دسترسی به فناوری های جدید، تمرکز بر شایستگی اصلی و افزایش انعطاف پذیری، اقدام به برون سپاری برخی فعالیت ها کرده اند (Sanchis-Pedregosa, Machuca - zamora, 2018).

مانند هر روش دیگر برون سپاری نیز همان طور که می تواند مفید باشد، چنانچه دارای شرایط و استانداردهای تعریف شده و شفاف با برنامه های منسجم، علمی و استراتژیک نباشد، ممکن است ضرر و زیان های بسیاری به همراه داشته باشد. بر اساس آمار از هر چهار پروژه برون سپاری یکی از آن ها با شکست مواجه می شود. از این رو بررسی دقیق مدیریتی، سازمانی، مالی و فنی این راهکار در سازمان ها ضرورت می یابد. در حقیقت برای نشان دادن قوت ها، ضعف ها، راه های بهبود و اصلاح و همچنین میزان تحقق اهداف و تصویری از وضعیت فعالیت های برون سپاری، یک ارزیابی دقیق و علمی ضروری است. البته این ارزیابی باید بر اساس اصول علمی و مبتنی بر اهداف و شرایط سازمان صورت پذیرد تا نتایج مطمئنی به همراه داشته باشد. بررسی دقیق مدیریتی، سازمانی، مالی و فنی این راهکار در سازمان ها ضرورت می یابد. در حقیقت برای نشان دادن قوت ها، ضعف ها، راه های بهبود و اصلاح و همچنین میزان تحقق اهداف و تصویری از وضعیت فعالیت های برون سپاری، یک ارزیابی دقیق و علمی ضروری است. البته این ارزیابی باید بر اساس اصول علمی و مبتنی بر اهداف و شرایط سازمان صورت پذیرد تا نتایج مطمئنی به همراه داشته باشد (Baatartogtokh, Dunbar & Zyl, 2018).

یک حوزه متداول در برون سپاری فعالیت های منابع انسانی، فرایند جذب نیروی انسانی است. همان طور که آرمسترانگ<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲) بیان می کند که استفاده از مشاوران و سازمان های فراهم کننده خدمات جذب، یک راه کارا برای عبور از مراحل ابتدایی استخدام است که خیلی زمان بر هستند. آمن<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰) در همین راستا گام هایی را برای برون سپاری فرایند جذب پیشنهاد کرده است و در مورد اینکه آیا مراحل جذب باید در داخل سازمان انجام شود یا خیر پیشگی به شرح زیر ارائه می نماید:

- ایجاد شغل و توسعه راهبرد: داخل سازمان؛
- منبع یابی<sup>۱۶</sup>: برون سپاری؛
- استخراج نیروی مورد نظر: برون سپاری؛
- غربالگری<sup>۱۷</sup>: برون سپاری، اما با تأکید بالا بر کنترل؛
- ردیابی متقاضی یا نگهداری بانک اطلاعاتی استخدام یا مدیریت درگاه استخدامی: برون سپاری؛
- مصاحبه با متقاضیان یا تدارک مصاحبه: مصاحبه در داخل سازمان ولی تدارک آن برون سپاری.

لیگات (۲۰۰۷) نیز به طور خاص، به مرحله توسعه راهبرد در مراحل فوق تأکید می کند؛ جایی که مسئولیت ها در سرتاسر فرایند استخدام مشخص می شوند. به همین جهت وظایف برون سپاری شده بسیار مهم تلقی می شوند. صرفه جویی در زمان نیز مزیت دیگری است که در پژوهش های بسیاری به آن اشاره شده است. شواهد بسیاری وجود دارد که اهتمام در مراحل اولیه استخدام،

<sup>14</sup> Armostrong

<sup>15</sup> Amen

<sup>16</sup> Sourcing

<sup>17</sup> Screening

زمان قابل توجهی را به خود اختصاص می‌دهد. درحالی‌که متخصصان بیرونی می‌توانند مهارت‌های خویش را به‌طور مؤثرتری در خدمت سازمان قرار دهند (Legget, 2007).

## ۲- روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل در گروه تحقیقات ترکیبی (کیفی - کمی) و بر مبنای روش جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی و همبستگی است. تحقیق حاضر از لحاظ روش انجام پژوهش، تحلیلی - توصیفی با استفاده از روش فراترکیب و تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش اول همه پژوهش‌های منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی از جمله پایگاه جهاد دانشگاهی و علوم انسانی و خارجی از جمله Sage، google scholar و Sciencedirect, Emerald, Springer هستند که بر اساس کلیدواژه‌های برون سپاری، برون سپاری در حوزه جذب و آموزش برای دستیابی به نمونه‌ای که اشیاع نظری را موجب گردد، مورد پیمایش قرار گرفته‌اند. بدین ترتیب روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری نظری بوده است. لازم بذکر است که برای جست‌وجوی کلیدواژه‌ها بدون محدودیت زمانی همه پژوهش‌های انتشاریافته تا سال ۲۰۲۰ مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته‌اند. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که در آن اطلاعات و یافته‌های استخراجی از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرند. فراترکیب تنها مرور یکپارچه اصول کیفی مورد یا تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب نیست، بلکه آنالیز یافته‌های این مطالعات است. مراحل اصلی تکنیک فراترکیب از دیدگاه سندلوسکی و بارلوس (۲۰۰۷) به شرح ادامه است: تنظیم سؤال پژوهش؛ بررسی سیستماتیک اصول؛ جست‌وجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب؛ استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها؛ تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها؛ کنترل کیفیت و در نهایت ارائه یافته‌ها.

همچنین جامعه آماری در بخش دوم تمامی کارکنان سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج سازمان جهاد کشاورزی ایران به تعداد ۷۵۰ نفر بودند که براساس فرمول کوکران تعداد ۲۵۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته بود. محقق برای رسیدن به پاسخ سوالات مطالعه حاضر، پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مبنای نظری و پیشینه تحقیق را تدوین کرد. پرسشنامه شامل یک فهرست ۵۴ ماده‌ای است که مولفه‌های برون‌سپاری آموزش و جذب را اندازه‌گیری می‌کند.

بخش‌های ابزار اندازه‌گیری شده عبارت از ۱۲ عامل برون‌سپاری شامل اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی؛ کاهش هزینه‌ها؛ مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تأکید بر ارتقای کیفیت؛ ارتقا بهره‌وری؛ ضعف فرهنگ سازمانی؛ عدم حمایت ناشی از ناآگاهی؛ ضعف پایش و ارزشیابی تأمین کنندگان؛ نبود موسسات آموزشی معتبر و باسابقه؛ ضعف دانشی در سازمان؛ سیاستها و اسناد بالادستی؛ شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی) و خلق ظرفیت درون سازمانی بودند. جهت تعیین روایی محتوا که مهم‌ترین نوع روایی به شمار می‌آید، در پژوهش حاضر، اقدامات زیر انجام شده است:

- پرسش‌نامه پژوهش به‌عنوان یک پرسشنامه محقق ساخته استخراج و پس از سازگار نمودن ترجمه گویه‌های آن با فرهنگ سازمانی و شرایط پیرامونی و فرهنگ سازمانی تدوین شده است.

- نمونه‌مقدماتی ابزار جمع‌آوری اطلاعات، به کارشناسان و متخصصین و همچنین چند تن از اساتید و صاحب‌نظران مربوط، عرضه شده و نظرات اصلاحی آنان جمع‌آوری و تغییرات لازم در پرسشنامه پژوهش اعمال گردیده است.

همچنین به‌منظور تعیین پایایی آزمون ابتدا از روش آلفای کرونباخ<sup>۱۸</sup> با نرم‌افزار SPSS25 استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه همابستگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود و هر سؤال آزمون، با تک‌تک سؤالات دیگر مقایسه می‌شود؛ در صورتی که عدد آلفای کرونباخ بالاتر از ۷۰ درصد باشد، داده‌ها دارای قابلیت اعتماد یا پایایی لازم هستند.

مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای پیش‌آزمون و تعداد کل پرسشنامه‌ها در جدول ۱ آورده شده است.

<sup>18</sup> Cronbach's Alpha

جدول شماره (۱): ضریب آلفای کروناخ ابعاد پرسشنامه

متغیرها	تعداد گویه ها	کروناخ
اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی	۵	۰/۸۷
استراتژی کاهش هزینه ها	۵	۰/۷۶
مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تاکید بر ارتقای کیفیت	۵	۰/۷۸
ارتقا بهره وری	۴	۰/۷۰
شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی)	۶	۰/۸۹
خلق ظرفیت درون سازمانی	۵	۰/۸۸
سیاستها و اسناد بالادستی	۵	۰/۸۰
فرهنگ سازمانی	۴	۰/۷۱
پشتیبانی مدیریت ارشد	۵	۰/۸۶
پایش و ارزشیابی تامین کنندگان	۳	۰/۷۲
تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان	۵	۰/۹۱
مدیریت دانش	۲	۰/۷۱
برونسپاری	۵۴	۰/۹۳

با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول ۱ که تقریباً کلیه آن‌ها بیشتر از ۰/۷ بوده اند، می توان نتیجه گرفت که سؤالات پرسشنامه از پایایی کافی برخوردار بوده است. روش تحلیل داده های کمی پژوهش شامل آمار توصیفی از جمله میانگین و انحراف استاندارد و نیز جداول توصیفی فراوانی و درصد فراوانی بود و همچنین در بخش تحلیل استنباطی از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

### ۳- بحث و نتایج

#### الف) بخش کیفی

در گام بررسی نظام مند اصول پژوهشی، برای جست و جوی متون تحقیقاتی از کلیدواژه های مختلفی بهره گرفته شد. برای حصول اشباع نظری و پرهیز از هرگونه محدودیتی که منجر به کاستی در پیشینه پژوهی شود، در این تحقیق هیچگونه محدودیت زمانی جست و جو لحاظ نگردید و کلیه پژوهش های انتشار یافته تا سال ۲۰۲۰ میلادی مورد بررسی قرار گرفتند. در گام جست و جو و انتخاب پژوهش ها و تحقیقات مناسب، باید به این سؤال پاسخ داد که آیا مقالات دریافتی با سؤالات تحقیق متناسب هستند یا نه؟ بدین منظور این مقالات چندین بار بازبینی می گردند و در هر بازبینی معمولاً محقق مقالات غیرمرتبط را رد می نماید. روش ارزیابی حیاتی کسپ<sup>۱۹</sup>، ابزاری است که برای ارزیابی کیفیت پژوهش ها در این مرحله استفاده شد. در گام استخراج اطلاعات از تحقیقات، بعد از انتخاب مقالات و منابع برگزیده نوبت به استخراج کدها از مستندات و مقالات در دو مرحله می رسد. در مرحله اول کدهای کلی موجود در متن از طریق نرم افزار MAXQDA شناسایی شده است. متون و جملات معنایی شناسایی شده در پیشینه کاوی (جدول ۱) وارد نرم افزار MAXQDA و کدگذاری شدند. در مرحله دوم، کدهای حاصل با استفاده از نرم افزار، واکاوی و مورد مذاقه قرار گرفتند. نتایج این دو مرحله بطور خلاصه در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

<sup>19</sup> Critical Appraisal Skills Program (CASP)

## جدول شماره (۲): کدهای شناسایی شده و جدول فراوانی - خروجی MAXQDA

عامل پیش‌بین	استنادات	فراوانی	نسبی
ارتقاء بهره‌وری	Bals and Turkulainen, 2017; Sundquist et al., 2015; Kim et al., 2019;	۳	۰.۷٪
استراتژی کاهش هزینه	Yeo and Saboori-Deilami, 2017; Gobble, 2013; Griffith et al., 2009; Maskell et al., 2007; Quinn, 2000; Harland et al., 2005; Johansson, 2015; Zafra-Gomez et al., 2013;	۸	۱۸٪
معیارهای انتخاب تأمین-کنندگان	Falagara Sigala and Wakolbinger, 2019; Aguezzoul, 2014; Nurmala et al., 2018; Tomasini and Van Wassenhove, 2009; Petersen et al., 2015; Platts et al., 2002;	۶	۱۴٪
پایش و ارزشیابی تأمین-کنندگان	Taponen and Kauppi, 2020; Lepistö et al., 2020; Kraus and Lind, 2007; Langfield-Smith and Smith, 2003;	۴	۰.۹٪
شبکه‌سازی (همکاری‌های برون‌سازمانی)	Brown et al., 2008; Moschuris, 2008; Mouritsen, and Thrane, 2006;	۳	۰.۷٪
پشتیبانی مدیریت ارشد	Ellram and Tate, 2015;	۱	۰.۲٪
مهندسی مجدد فرایندهای منابع انسانی (با تأکید بر ارتقا کیفیت)	McIvor, 2000; Raymond, 2008; Gossler et al., 2020;	۳	۰.۷٪
مدیریت دانش	Williams et al., 2018; Mahmoodzadeh et al., 2009; Bustinza et al., 2010	۳	۰.۷٪
فرهنگ سازمانی	Musonda and Okoro, 2022; Handley & Angst, 2015; Krishna et al., 2004; Gurung & Prater, 2017	۴	۰.۹٪
سیاست‌ها و اسناد بالادستی	Javalgi et al., 2009; Palley, 2008	۲	۰.۴٪
خلق ظرفیت سازمانی	Un, 2017; Weeks & Thomason, 2011; Bertrand & Mol, 2013; Moreno et al., 2020	۴	۰.۹٪
اصلاح نظام استخدام، آموزش و بهسازی نیروی انسانی	Oliveira and Costa, 2019, Borges, 2013; Yoon and Lee, 2019;	۳	۰.۷٪

## ب) مرحله دوم - بخش کمی

در جدول زیر اطلاعات توصیفی نمونه آماری برحسب متغیرهای جنسیت، سابقه و پست سازمانی آمده است.

## جدول شماره (۳): اطلاعات توصیفی مشارکت کنندگان

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۹۰	۶۱٪
	زن	۶۴	۳۹٪
سابقه	زیر ۱۰ سال	۹۰	۱۷٪
	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۲۷	۳۳٪
پست سازمانی	۲۱ تا ۳۰ سال	۳۷	۵۰٪
	کارمند	۲۲۲	۸۷٪
پست سازمانی	ریس اداره	۲۰	۸٪
	مدیر	۱۲	۵٪
جمع کل		۲۵۴	۱۰۰٪

نتایج حاصله از جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که از کل نمونه آماری ۱۹۰ نفر یعنی ۶۱٪ مرد و ۶۴ نفر یعنی ۳۹٪ زن بودند. ۹۰ نفر یعنی ۱۷٪ زیر ۱۰ سال، ۱۲۷ نفر یعنی ۳۳٪ بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۷ نفر یعنی ۵۰٪ بین ۲۱ تا ۳۰ سال سابقه داشتند.

همچنین میانگین و انحراف معیار سابقه خدمت برابر با  $(14/31 \pm 8/63)$  و حداقل و حداکثر به ترتیب ۲ و ۳۰ سال بودند. و بلاخره ۲۲۲ نفر یعنی ۸۷٪ کارمند، ۲۰ نفر یعنی ۸٪ ریس اداره و ۱۲ نفر یعنی ۵٪ مدیر بودند. در جدول ۴ حداقل، حداکثر، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

جدول شماره (۴): اطلاعات توصیفی برونسپاری

انحراف استاندارد	میانگین	حداکثر	حداقل	تعداد	
.۸۷	۲/۶۷	۵	۱	۲۵۴	اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی
.۱۹	۴/۲۹	۵	۱	۲۵۴	استراتژی کاهش هزینه ها
.۷۵	۳/۷۰	۵	۱	۲۵۴	مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تاکید بر ارتقای کیفیت
.۶۱	۲/۴۹	۵	۱	۲۵۴	ارتقا بهره وری
.۳۱	۴/۲۷	۵	۱	۲۵۴	شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی)
.۸۲	۳/۵۴	۵	۱	۲۵۴	خلق ظرفیت درون سازمانی
.۶۷	۲/۴۱	۵	۱	۲۵۴	سیاستها و اسناد بالادستی
.۷۵	۳/۶۰	۵	۱	۲۵۴	فرهنگ سازمانی
.۳۴	۴/۴۵	۵	۱	۲۵۴	پشتیبانی مدیریت ارشد
.۸۳	۳/۵۵	۵	۱	۲۵۴	پایش و ارزشیابی تامین کنندگان
.۲۳	۴/۱۵	۵	۱	۲۵۴	تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان
.۶۹	۳/۲۳	۵	۱	۲۵۴	مدیریت دانش

براساس جدول بالا میانگین و انحراف معیار اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی برابر با  $(2/67 \pm .87)$ ، استراتژی کاهش هزینه ها  $(4/29 \pm .19)$ ، مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تاکید بر ارتقای کیفیت  $(3/70 \pm .75)$ ، ارتقا بهره وری  $(2/49 \pm .61)$ ، شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی)  $(4/27 \pm .31)$ ، خلق ظرفیت درون سازمانی  $(3/54 \pm .82)$ ، سیاستها و اسناد بالادستی  $(2/41 \pm .67)$ ، فرهنگ سازمانی  $(3/60 \pm .75)$ ، پشتیبانی مدیریت ارشد  $(4/45 \pm .34)$ ، پایش و ارزشیابی تامین کنندگان  $(3/55 \pm .83)$ ، تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان  $(4/15 \pm .23)$  و مدیریت دانش  $(3/23 \pm .69)$  می باشد.

### ج) تحلیل عاملی اکتشافی

در تحلیل عاملی اکتشافی محقق درصد کشف ساختار زیربنایی مجموعه‌ی نسبتاً بزرگی از متغیرها می باشد و پیش فرض اولیه تحقیق آن است که هر متغیری ممکن است با هر عاملی ارتباط داشته باشد. در این تحقیق از تحلیل عاملی اکتشافی در جهت سنجش روایی از نوع واگرا<sup>۲۰</sup> استفاده گردیده است. به عبارتی تحلیل عاملی اکتشافی علاوه بر آنکه ارزش پیشنهاد دارد می تواند ساختار ساز و مدل ساز هم باشد. همچنین جهت آزمودن مدل های اندازه گیری و اطمینان از صحت آنها از تحلیل عاملی تأییدی (روایی همگرا<sup>۲۱</sup>) استفاده شده است. در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می شود داده های تجربی را بر پایه چند پارامتر بسیار اندک، توصیف، تبیین یا توجیه می کند. تحلیل عاملی (آزمون فرضیه) تعیین می کند که داده ها با یک ساختار عاملی معین (که در فرضیه آمده) هماهنگ هستند یا نه. تحلیل عاملی، از طریق دو نرم افزار SPSS و Amos قابل محاسبه است که کمی با یکدیگر تفاوت دارند.

### د) شاخص KMO و آزمون بارتلت

در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. در ابتدا به بررسی مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی می پردازیم:



روش های مختلفی برای این کار وجود دارد که از جمله آن ها آزمون (KMO) می باشد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵۰ باشد داده ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۹ باشد می توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت ولی در صورتی که مقدار آن بزرگتر از ۰/۷۰ باشد همبستگی های موجود در بین داده ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود. از سوی دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی هایی که پایه تحلیل قرار می گیرد در جامعه برابر با صفر نیست از آزمون بارتلت استفاده کرده ایم. به عبارتی با استفاده از آزمون بارتلت می توان از کفایت نمونه گیری اطمینان حاصل نمود. در این قسمت، ابتدا به بررسی تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد دوازده گانه پرسشنامه برونسپاری فرآیند آموزش و جذب پرداخته شد.

#### ه) تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد برونسپاری

در آزمون KMO هرچه قدر به یک نزدیک تر باشد نشان دهنده کفایت نمونه گیری است و حداقل مقدار قابل قبول ۰/۶۰ است. هم چنین در آزمون کرویوت بارتلت حداقل سطح قابل قبول ۰/۰۵ می باشد. هم چنان که نتایج جدول (۵) نشان می دهد نمونه گیری از کفایت لازم برخوردار است و داده ها از توانایی عاملی شدن خوبی برخوردار هستند. بنابراین می توان سایر شاخص های تحلیل عاملی را انجام داد.

برای تحلیل عاملی اکتشافی داده ها از روش تحلیل مؤلفه های اصلی با چرخش واریانس استفاده گردید. برای تعیین تعداد عامل های اصلی از سه شاخص استفاده شد: الف) ارزش ویژه؛ ب) نسبت واریانس تبیین شده توسط هر عامل؛ و ج) نمودار ارزش های ویژه (سنگ ریزه).

برای سنجش «برونسپاری» ۱۰۵ گویه استفاده شد که با توجه به ارزش ویژه بدست آمده که برای ۱۲ عامل بالاتر از ۱ بدست آمد، در ۱۲ عامل مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که این ۱۲ عامل مربوط به متغیر برونسپاری در مجموع ۶۵/۸۲ درصد از واریانس را تبیین نمودند؛ یعنی گویه های این پرسشنامه ۶۶ درصد بعد برونسپاری را می توانند تبیین کنند. در جدول زیر نسبت واریانس تبیین شده برونسپاری آمده است.

جدول شماره (۵): نسبت واریانس تبیین شده متغیر برونسپاری

بعد	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تراکمی
۱	۵/۱۸	۱۲/۲۸	۱۲/۲۸
۲	۵	۹/۷۶	۲۲/۰۴
۳	۵	۸	۳۰/۰۴
۴	۴	۷/۴۵	۳۷/۴۹
۵	۴	۷/۴۳	۴۴/۹۲
۶	۴	۷	۵۱/۹۲
۷	۴	۶/۳۴	۵۸/۲۶
۸	۳	۵/۵۴	۶۳/۸۰
۹	۳	۵/۴۳	۶۹/۲۳
۱۰	۳	۳/۳۲	۷۲/۵۵
۱۱	۲	۲/۳۰	۷۴/۸۵
۱۲	۲	۲/۲۵	۷۷/۱۰

در جدول زیر شاخص کامو و بارتلت و بار عاملی مربوط به هر گویه آمده است.

جدول شماره (۶): شاخص کامو و بارتلت و بارهای عاملی مربوط به برونسپاری

گویه	عامل ها
شاخص KMO=۰/۸۷۹ ، آماره بارتلت=۴۵۳۶۷/۹۶۳ ، درجه آزادی=۷۴۱، سطح معنی داری=۰/۰۰۱	

مدیریت	تدوین	پایش و	پشتیبانی	فرهنگ	سیاستها و	خلق	شبکه سازی	ارتقا	مهندسی مجدد	استراتژی	اصلاح نظام	
دانش	معیارهای	ارزشیابی	مدیریت	سازمانی	اسناد	ظرفیت	(همکاری های	بهره	فرآیندهای منابع	کاهش	استخدامی،	
انتخاب تامین	کنندگان	ارشد	کنندگان	بالادستی	درون	سازمانی	برون سازمانی)	وری	انسانی با تاکید بر	هزینه ها	آموزش و	
کنندگان									ارتقای کیفیت	بهسازی نیروی	انسانی	
											۰/۶۷	۱
											۰/۷۵	۲
											۰/۷۹	۳
											۰/۸۱	۴
											۰/۷۰	۵
										۰/۶۴		۶
										۰/۶۲		۷
										۰/۸۲		۸
										۰/۷۳		۹
										۰/۶۹		۱۰
									۰/۷۹			۱۱
									۰/۷۸			۱۲
									۰/۷۲			۱۳
									۰/۵۷			۱۴
									۰/۷۳			۱۵
								۰/۷۱				۱۶
								۰/۵۳				۱۷
								۰/۷۲				۱۸
								۰/۵۴				۱۹
								۰/۷۳				۲۰
								۰/۷۲				۲۱
								۰/۵۷				۲۲
								۰/۷۳				۲۳
								۰/۷۱				۲۴
								۰/۵۳				۲۵
								۰/۷۲				۲۶
								۰/۷۱				۲۷
								۰/۸۱				۲۸
								۰/۷۹				۲۹
								۰/۶۴				۳۰
								۰/۶۲				۳۱
								۰/۸۲				۳۲
								۰/۶۵				۳۳
								۰/۷۰				۳۴
								۰/۶۹				۳۵
								۰/۶۸				۳۶
								۰/۶۴				۳۷
								۰/۷۲				۳۸
								۰/۷۹				۳۹
								۰/۸۱				۴۰
								۰/۷۱				۴۱
								۰/۶۶				۴۲

شاخص $KMO=0/879$ ، آماره بارنتل $=45367/963$ ، درجه آزادی $=741$ ، سطح معنی داری $=0/001$											
عوامل										گویه	
اصلاح نظام	استراتژی	مهندسی مجدد	ارتقا	شبکه سازی	خلق	سیاستها و فرهنگ	پشتیبانی	پایش و	تدوین	مدیریت	
استخدامی،	کاهش	فرآیندهای منابع	بهره	(همکاری های	ظرفیت	اسناد	مدیریت	ارزشیابی	معیارهای	دانش	
آموزش و	هزینه ها	انسانی با تاکید بر	وری	برون سازمانی)	درون	بالادستی	ارشد	تامین	انتخاب	تامین	
بهبودی نیروی	ارتقای کیفیت				سازمانی			کنندگان	کنندگان		
انسانی											
										۴۳	
										۴۴	
										۴۵	
										۴۶	
										۴۷	
										۴۸	
										۴۹	
										۵۰	
										۵۱	
										۵۲	
										۵۳	
										۵۴	

جدول (۶) نتایج فوق نشان می‌دهد که ۵۴ گویه مربوط به ابعاد برونسپاری در بردارنده ۱۲ عامل بود که عامل اول دارای ۵ گویه و با توجه به الگوی مفهومی پژوهش به عنوان مولفه اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، عامل دوم با ۵ گویه و به عنوان استراتژی کاهش هزینه ها، عامل سوم با ۵ گویه و به عنوان مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تاکید بر ارتقای کیفیت، عامل چهارم با ۴ گویه و به عنوان ارتقا بهره وری، عامل پنجم با ۶ گویه و به عنوان شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی)، عامل ششم با ۵ گویه و به عنوان خلق ظرفیت درون سازمانی، عامل هفتم با ۵ گویه و به عنوان سیاستها و اسناد بالادستی، عامل هشتم با ۴ گویه و به عنوان فرهنگ سازمانی و عامل نهم با ۵ گویه و به عنوان پشتیبانی مدیریت ارشد، عامل دهم با ۳ سوال و تحت عنوان پایش و ارزشیابی تامین کنندگان، عامل یازدهم با ۵ گویه تحت عنوان تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان و عامل دوازدهم با ۲ گویه تحت عنوان مدیریت دانش نامگذاری شدند. با توجه به میزان بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها که بالاتر از  $0/50$  می‌باشد، می‌توان به مناسب بودن ابزار جهت بررسی بعد متغیر برونسپاری اذعان نمود.

(و) تحلیل عاملی تأییدی ابعاد و مدل پژوهش

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. مدل‌های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری‌اند. بر مبنای مدل‌های اندازه‌گیری محقق مشخص می‌کند که کدام متغیرهای مشاهده‌شده، اندازه‌گیرنده‌ی کدام متغیرهای پنهان هستند و بر پایه‌ی مدل‌های ساختاری، مشخص می‌شود که کدام متغیرهای مستقل دارای تأثیر بر کدام متغیرهای وابسته هستند و مدل ساختاری نیز، روابط میان متغیرهای پنهان را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این بخش، مراحل انجام تحلیل عاملی تأییدی را برای پرسشنامه شرح می‌دهیم با این توضیح که در تحلیل عاملی تأییدی، اگر شاخص‌های برازندگی مقدار مطلوب را نشان دادند، ساختار مورد تأیید قرار می‌گیرد و اگر شاخص‌های برازندگی مقدار مطلوب را نشان ندادند، به بررسی خطای واریانس-کوواریانس در میان سوالات می‌پردازیم. در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۲۲</sup>، استفاده می‌شود. برخی از شاخص‌های برازندگی مدل و مقدار مورد انتظار آن‌ها در ادامه آورده شده است.

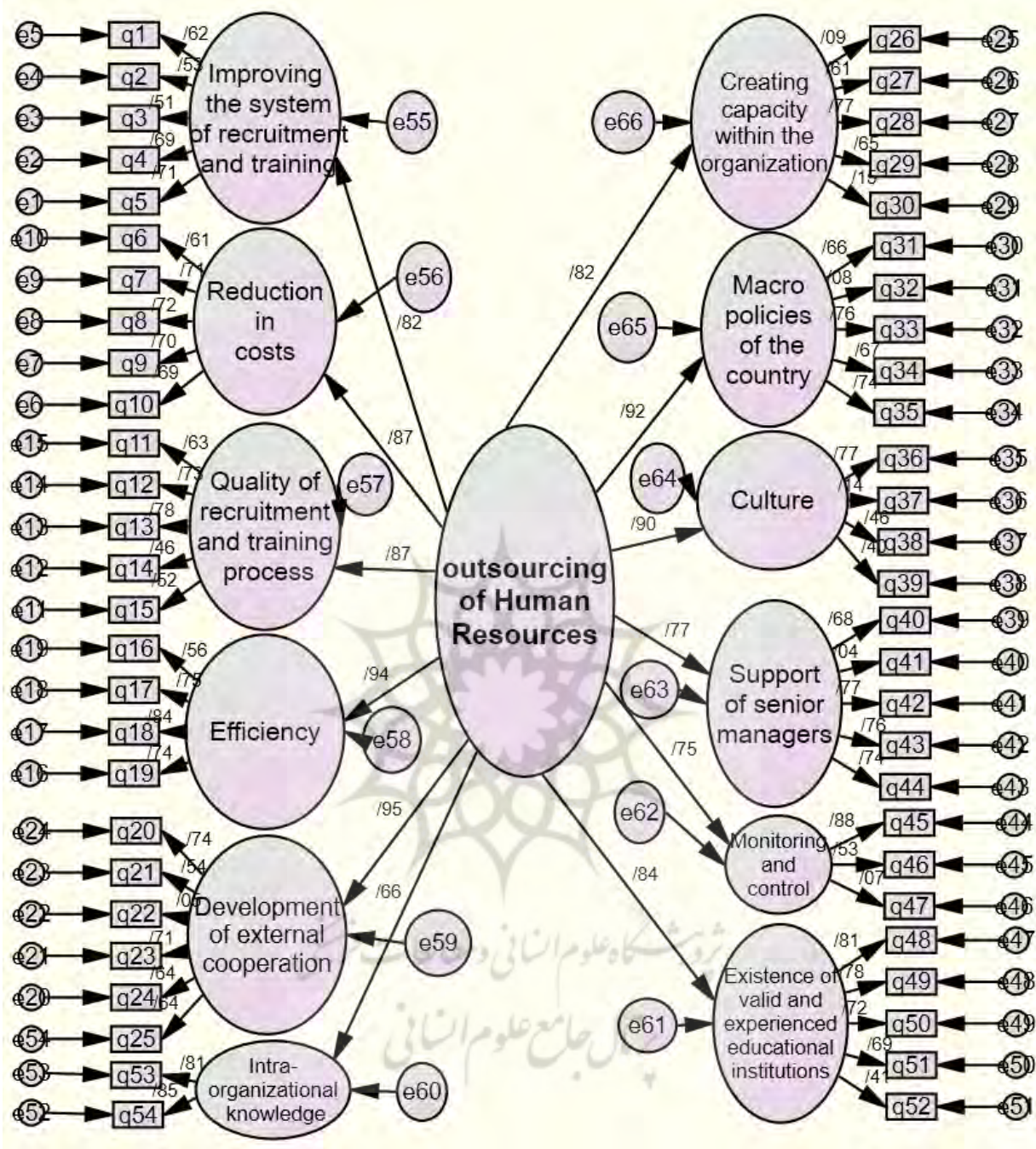
در روش شناسی مدل معادلات ساختاری هرگاه بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار  $t$  بالاتر از  $1/96$  باشد، در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است. پرسشنامه برونسپاری با توجه به نتایج تحلیل کیفی دارای ۱۲ مولفه اصلی اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، استراتژی کاهش هزینه ها، مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تاکید بر ارتقای کیفیت، ارتقا بهره وری، شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی)، خلق ظرفیت درون سازمانی، سیاستها و اسناد بالادستی، فرهنگ سازمانی، پشتیبانی مدیریت ارشد، پایش و ارزشیابی تامین کنندگان، تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان و مدیریت دانش می باشد.

جهت تدوین مدل ساختاری برونسپاری از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. همانطور که اشاره شد، در این پژوهش ابتدا به بررسی عوامل دوازده گانه پرسشنامه شامل مولفه اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، استراتژی کاهش هزینه ها، مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تاکید بر ارتقای کیفیت، ارتقا بهره وری، شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی)، خلق ظرفیت درون سازمانی، سیاستها و اسناد بالادستی، فرهنگ سازمانی، پشتیبانی مدیریت ارشد، پایش و ارزشیابی تامین کنندگان، تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان و مدیریت دانش از طریق تحلیل عاملی اکتشافی پرداخته شد. در این مرحله مدل های اندازه گیری را در صفحه ایموس گرافیک برای ۱۲ عامل رسم نمودیم. به این صورت که ابعاد را به عنوان متغیرهای پنهان ترسیم و برای هر کدام از آنها سوالات مورد نظر را به عنوان متغیرهای مشاهده شده در نظر گرفتیم. بارهای عاملی به عنوان ضرایب رگرسیون برای پیش بینی متغیرهای مشاهده شده توسط عامل های پنهان به کار می روند. به طور کلی هرچه بارهای عاملی بیشتر باشد، بهتر است و نوعا بارهای عاملی پایین تر از  $0/30$  مورد تفسیر قرار نمی گیرند. به عنوان یک قاعده ی سرانگشتی عمومی، بارهای عاملی بالای  $0/71$  عالی،  $0/63$  بسیار خوب،  $0/55$  خوب،  $0/45$  مناسب و  $0/32$  به پایین ضعیف هستند.

پس از تعیین اعتبار گویه های هر شاخص، کلیه شاخص ها از طریق آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش قرار گرفتند. مدل اندازه گیری در ادامه آمده است.

#### ز) مدل ساختاری پژوهش

در این پژوهش ابتدا سوالات مربوط به هر کدام از ابعاد را که برازش شده بودند، به عنوان متغیرهای مشاهده شده، رسم نمودیم. برای بررسی روایی سازه مقیاس برونسپاری، با استفاده از نرم افزار آموس از معادلات ساختاری استفاده شد. بعد از انجام تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس و تحلیل عاملی تأییدی، بعد اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی دارای { ۵ گویه }، بعد استراتژی کاهش هزینه ها { ۵ گویه }، بعد مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تاکید بر ارتقای کیفیت { ۵ گویه }، ارتقا بهره وری { ۴ گویه }، شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی) { ۶ گویه }، خلق ظرفیت درون سازمانی { ۵ گویه }، سیاستها و اسناد بالادستی { ۵ گویه }، فرهنگ سازمانی { ۴ گویه }، پشتیبانی مدیریت ارشد { ۵ گویه }، پایش و ارزشیابی تامین کنندگان { ۳ گویه }، تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان { ۵۹ گویه } و مدیریت دانش { ۲ گویه } شناسایی و وارد مدل شد. در نمودار ۱ و جدول (۶) و (۷) مدل نهایی و برآوردها و شاخص های نیکویی برازش ارائه شده است.



نمودار شماره (۱): مدل نهایی به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده

جدول شماره (۷): برآوردها و مشخصات کلی مدل

مسیرها	ضرایب استاندارد	کمیت T	سطح معنی داری
اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی ← برونسپاری	۰/۸۲	۸/۵۵۷	۰/۰۰۱
استراتژی کاهش هزینه ها ← برونسپاری	۰/۸۷	۶/۹۲۴	۰/۰۰۱
مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تأکید بر ارتقای کیفیت ← برونسپاری	۰/۸۷	۷/۶۱۲	۰/۰۰۱
ارتقا بهره وری ← برونسپاری	۰/۹۴	۸/۴۷۶	۰/۰۰۱
شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی) ← برونسپاری	۰/۹۵	۷/۸۹۱	۰/۰۰۱
خلق ظرفیت درون سازمانی ← برونسپاری	۰/۸۲	۹/۳۳۹	۰/۰۰۱

سیاستها و اسناد بالادستی ← برونسپاری	۰/۹۲	۸/۹۳۸	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی ← برونسپاری	۰/۸۹	۷/۹۳۴	۰/۰۰۱
پشتیبانی مدیریت ارشد ← برونسپاری	۰/۷۷	۹/۳۰۶	۰/۰۰۱
پایش و ارزشیابی تامین کنندگان ← برونسپاری	۰/۷۵	۸/۴۷۷	۰/۰۰۱
تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان ← برونسپاری	۰/۸۴	۷/۴۶۱	۰/۰۰۱
مدیریت دانش ← برونسپاری	۰/۶۶	۷/۵۶۷	۰/۰۰۱

با توجه به جدول (۷) نتایج به دست آمده از شاخص های نیکویی برازش مدل نشان می دهد که خی دو به دست آمده با توجه به درجه آزادی معنی دار می باشد ( $P \leq 0/01$ ). که البته این خی دو شاخص معتبری نیست و اگر مقدار خی دو بر درجه آزادی تقسیم شود شاخص معتبرتری می باشد. مقدار بدست آمده از تقسیم خی دو بر درجه آزادی  $2/187$  می باشد، که حاکی از برازش خوب مدل است چرا که مقدار کمتر از ۳ شاخص خوبی برای برازش مدل می باشد. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RSMEA) برای مدل  $0/054$  است، این شاخص برای مدل های خوب کمتر از  $0/05$  و برای مدل های قابل قبول کمتر از  $0/08$ ، برای مدل های ضعیف بزرگتر از  $0/10$  است. بنابراین برای مدل حاضر قابل قبول است. شاخص تعدیل یافته برازندگی (AGFI) برای مدل  $0/92$ ، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)  $0/93$  و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)  $0/91$  است. این شاخص ها برای مدل های خوب  $0/90$  یا بالاتر است و برای مدل های قابل قبول  $0/80$  می باشد و در مدل حاضر خوب می باشد. با توجه به شاخص ها می توان گفت که این مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است.

جدول شماره (۸): شاخص های نیکویی برازش مدل

شاخص های برازش	x2/df	NFI	RFI	IFI	AGFI	CFI	RMSEA
برازش قابل قبول	$< 3$	$> 0/90$	$> 0/90$	$> 0/90$	$> 0/90$	$> 0/90$	$< 0/08$
برازش محاسبه شده	۲/۱۸	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۰۵۴

هدف این پژوهش شناسایی پیش بین های برون سپاری منابع انسانی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج سازمان جهاد کشاورزی ایران بود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان دهنده ۱۲ مولفه اصلاح نظام استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، استراتژی کاهش هزینه ها، مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تاکید بر ارتقای کیفیت، ارتقا بهره وری، شبکه سازی (همکاری های برون سازمانی)، خلق ظرفیت درون سازمانی، سیاستها و اسناد بالادستی، فرهنگ سازمانی، پشتیبانی مدیریت ارشد، پایش و ارزشیابی تامین کنندگان، تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان و مدیریت دانش بود. در مرحله بعد جهت تناسب مدل از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج به دست آمده از شاخص های نیکویی برازش مدل نشان داد که این مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است. نتایج بدست آمده به طور کلی با نتایج تحقیقات ادواردسون و اسکارسون<sup>۲۳</sup> (۲۰۲۱)، گانبنیخ، کوزلوا و استاتیوا<sup>۲۴</sup> (۲۰۲۱)، محمود و ذوالفقار<sup>۲۵</sup> (۲۰۲۱)، پوتاپیوک و دیوکاریف<sup>۲۶</sup> (۲۰۲۱)، رایشل و لازاروا<sup>۲۷</sup> (۲۰۲۱)، اوگنه و همکاران<sup>۲۸</sup> (۲۰۲۱)، باهاری و مونیوکاتاپا<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۵) و دامغانیان و همکاران<sup>۳۰</sup> (۲۰۲۱) همسو است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مطالعه حاضر نشان داد که اکثر متخصصان و مدیران درگیر در فعالیت های منابع انسانی سازمان با شدت کمی برون سپاری می کنند و بیشتر متخصصان منابع انسانی سازمان خود را به عنوان سازمانی پیشرو در حوزه مربوطه خود می دانند. خوب است که متخصصان منابع انسانی توجه بیشتری به میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد سازمان خود برای شدت برون سپاری داشته باشند. افزایش قابل توجه در شدت برون سپاری می تواند رهبران سازمان ها را به سمت تجزیه عمودی به

<sup>23</sup> Edvardsson & Óskarsson

<sup>24</sup> Ganebnykh, Kozlova & Stativa

<sup>25</sup> Mehmood & Zulfqar

<sup>26</sup> Potapiuk & Diukariev

<sup>27</sup> Reichel & Lazarova

<sup>28</sup> Ugné et al.

<sup>29</sup> Bharathi & Munivekatappa Damghanian et al.

<sup>30</sup> Damghanian et al.

عنوان 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. اگرچه گفته می‌شود 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 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.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه نشان دهنده ۱۲ مولفه اصلاح نظام استخدای، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، استراتژی کاهش هزینه‌ها، مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تأکید بر ارتقای کیفیت، ارتقا بهره‌وری، شبکه‌سازی (همکاری‌های برون‌سازمانی)، خلق ظرفیت درون‌سازمانی، سیاستها و اسناد بالادستی، فرهنگ سازمانی، پشتیبانی مدیریت ارشد، پایش و ارزشیابی تامین‌کنندگان، تدوین معیارهای انتخاب تامین‌کنندگان و مدیریت دانش بود. در مرحله بعد جهت تناسب مدل از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج به دست آمده از شاخص‌های نیکویی برازش مدل نشان داد که این مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است. همچنین در بخش بررسی وضعیت برون‌سپاری نتایج نشان داد که مولفه استراتژی کاهش هزینه‌ها؛ مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تأکید بر ارتقای کیفیت؛ شبکه‌سازی (همکاری‌های برون‌سازمانی)؛ خلق ظرفیت درون‌سازمانی؛ فرهنگ سازمانی برون‌سپاری و پایش و ارزشیابی تامین‌کنندگان برون‌سپاری فرآیند آموزش و جذب وضعیت مطلوبی دارند. اما بعد اصلاح نظام استخدای، آموزش و بهسازی نیروی انسانی؛ ارتقا بهره‌وری؛ سیاستها و اسناد بالادستی؛ پشتیبانی مدیریت ارشد؛ تدوین معیارهای انتخاب تامین‌کنندگان و مدیریت دانش برون‌سپاری فرآیند آموزش و جذب وضعیت مطلوبی نداشتند.

با این‌که در جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه، سعی بسیاری در تشریح اهداف پژوهش و تک‌تک سؤالات پرسش‌نامه صورت گرفته است؛ ممکن است تا حدی دچار طرز تلقی متفاوت افراد یا پژوهش‌گر شده باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده 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 به عنوان بازوی مشورتی شرکت‌هایی که قرار است این دو فرآیند را انجام دهند در آیند و خود مستقیماً درگیر در این دو فرآیند نشوند. استراتژی 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 استراتژی کاهش هزینه‌ها با دقت و در راستای افزایش کیفیت دو فرآیند جذب و آموزش باشد. در راستای مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی با تأکید بر ارتقای کیفیت و بهره‌وری نیز به مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی پیشنهاد می‌شود که اقداماتی از جمله افزایش سطح و در راستای شبکه‌سازی (همکاری‌های برون‌سازمانی) جهت اجرای هر چه بهتر برون‌سپاری در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی پیشنهاد می‌شود که مدیران این سازمان زمینه را برای همکاری برون‌سازمانی بخصوص با جامعه دانشگاهی و نیز اساتید و متخصصان حوزه جذب و آموزش فراهم کنند و با برگزاری نشست‌هایی به صورت معرفی پتانسیل و ظرفیت سازمان و نیز اهمیت فرآیند جذب و آموزش در سازمان همکاری برون‌سازمانی را توسعه داده و زمینه را برای توسعه هر چه بیشتر این همکاری‌ها فراهم آورند.

در راستای تحقق سیاستها و اسناد بالادستی درحوزه‌های برون‌سپاری و موضوعات مرتبط پیشنهاد می‌شود که سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی کمیته‌ای راهبردی تشکیل داده تا در شروع برنامه‌های توسعه و بخصوص 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. همچنین جهت ایجاد فرهنگ سازمانی برون‌سپاری در

حوزه جذب و آموزش منابع انسانی به مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی پیشنهاد می شود که با برگزاری کارگاهها و آموزش های لازم همراه با بخشنامه های داخلی و دستورالعمل های لازم زمینه را برای بوجود آمدن دانش، نگرش و رفتار در حوزه برونسپاری فراهم کنند. در راستای پشتیبانی مدیریت ارشد تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی از برونسپاری لازم است که بی اعتمادی در بین مدیران سازمان نسبت به فرایند برونسپاری و اثرات منفی آن کاهش یافته و ادراک مثبت تری در بین مدیران سازمان نسبت به استفاده از برونسپاری بوجود بیاید تا آمادگی مدیران عالی سازمان برای برونسپاری افزایش و در نتیجه پشتیبانی مدیریت ارشد و در سطوح بالاتر فراهم شود. در راستای پایش و ارزشیابی تامین کنندگان بر فرایندهای کلیدی جذب و آموزش منابع انسانی پیشنهاد می شود که مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در تمام مراحل از عقد قرارداد و طراحی تا اجراء و ارزشیابی حضور داشته و بر عملکرد این شرکت ها نظارت داشته باشند.

در زمینه تدوین معیارهای انتخاب تامین کنندگان در حوزه جذب و آموزش منابع انسانی پیشنهاد می شود که سازمان دستورالعمل نحوه واگذاری فرایند جذب و آموزش منابع انسانی و نیز نحوه عقد قرارداد و مسایل مالی قراردادها و نیز شایستگی این موسسات را از طریق مصاحبه حضوری و بازدید از موسسه و یا شرکت های مورد نظر انجام دهد. و بلاخره در زمینه مدیریت دانش برونسپاری فرایند جذب و آموزش منابع انسانی به مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی پیشنهاد می شود که در دوره های آموزشی از کارکنان باتجربه سازمان که با فرهنگ سازمانی و جو سازمان آشنایی کامل دارند و می توانند در راستای جامعه پذیری کارکنان جدیدی که قرار است به سازمان اضافه شوند و نیز نحوه برگزاری دوره ها استفاده نمایند. همچنین در قراردادهای منعقد شده این اعضا حضور داشته باشند تا آگاهی پایین موسسات بیرونی نسبت به فرهنگ سازمانی سازمان کاهش یافته و بهترین نیروها جذب شوند.

#### ۴- منابع

1. Aguezzoul, A. (2014). Third-party logistics selection problem: a literature review on criteria and methods. *Omega*, 49, 69-78, available at: [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048314000711?via%3Dihub](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048314000711?via%3Dihub).
2. Alwani, M., & Farzad, A. (2008). *Outsourcing (a guide for managers in outsourcing services)*. Tehran: Qaseidasera.
3. Armostrong, M. (2012). *Human Resource Management Practice* (12th edition). Sterling, USA: Kogan Page Ltd.
4. Awoloh, R. P., & Owusu-Manu, D. G. (2021). *Assessing the effect of outsourcing on organizational Performance: A case study of Metro Mass Transit Ltd* (Doctoral dissertation).
5. Bals, L. & Turkulainen, V. (2017). Achieving efficiency and effectiveness in purchasing and supply management: organization design and outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23 (4), 256-267.
6. Belcourt, M. (2006). Outsourcing: the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269– 279.
7. Bertrand, O., & Mol, M. J. (2013). The antecedents and innovation effects of domestic and offshore R&D outsourcing: The contingent impact of cognitive distance and absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 34(6), 751-760.
8. Bharathi. K. V & Munivekatappa.(2015). A study of human resource outsourcing. *International Journal in Commerce, IT & Social Sciences*, 2(7).
9. Borges, R. (2013). Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil. *Revista de Administração Pública*, 47 (6), 1477-1496.
10. Brown, T.L., Potoski, M. & Van Slyke, D. (2008). Managing public service contracts: aligning values, institutions, and markets. *Public Administration Review*, 66 (3), 323-331, doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00590.x.



11. Bustinza, O. F., Molina, L. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. J. (2010). Outsourcing as seen from the perspective of knowledge management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), 23-39.
12. Damghanian, H., Keshavarz, M., Ismailian, H., and Zadeh Mohammad, Z. (2021). Investigating the relationship between demand uncertainty, strategic partnership and outsourcing of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Development and Support Management Quarterly*, 60, 55-82.
13. Dess, G.G. Rasheed, A.M. A. McLaughlin, K.J. Priem, R.L. and Robinson, G. (1995). The new corporate architecture. *Engineering management Review*, 9, 7-18.
14. Edvardsson, IR & Óskarsson. GK. (2021). Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises. *Merits*, 1(1):5-15.
15. Ellram, L. & Tate, W. (2015). Redefining supply management's contribution in services sourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21 (1), 64-78.
16. Falagara Sigala, I. & Wakolbinger, T. (2019). "Outsourcing of humanitarian logistics to commercial logistics service providers: An empirical investigation", *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 9 (1), 47-69. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-12-2017-0073>.
17. Flowers, G.M.(2021). Human Resources and Outsourcing: An Exploratory Case Study of Employee Concerns. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing, 283.
18. Ganebnykh, E. Kozlova, L, & Stativa, E. (2021). HR-outsourcing in Natural resources sector. *E3S Web of Conferences*, 244, 11026 (2021).
19. Gobble, M.M. (2013). Outsourcing innovation. *Research-Technology Management*, 56 (4), 64-67.
20. Gossler, T., Wakolbinger, T. & Burkart, C. (2020), "Outsourcing in humanitarian logistics – status quo and future directions", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50 (4), 403-438. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2018-0400>.
21. Griffith, D.A., Harmancioglu, N. & Droge, C. (2009). Governance decisions for the offshore outsourcing of new product development in technology intensive markets. *Journal of World Business*, 44, 217-224.
22. Gurung, A., & Prater, E. (2017). A research framework for the impact of cultural differences on IT outsourcing. In *Global sourcing of services: strategies, issues and challenges* (49-82).
23. Haji Karimi, A.A, Jamalieh Bastami, B. (2008). Investigation and analysis of human resource outsourcing in new structures from the perspective of benefits and risks. *The fourth human resources development conference*. Tehran, Iran Industrial Development and Modernization Organization, Productivity and Human Resources Studies Institute
24. Handley, S. M., & Angst, C. M. (2015). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1412-1434.
25. Harland, C., Knight, L., Lamming, R. & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (9), 831-850, doi: 10.1108/01443570510613929.
26. Javalgi, R. R. G., Dixit, A., & Scherer, R. F. (2009). Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications. *Journal of International Management*, 15(2), 156-168.
27. Johansson, T. (2015). A critical appraisal of the current use of transaction cost explanations for government make-or-buy choices: towards a contingent theory and forms

- of tests. *Public Management Review*, 17 (5), 661-678, doi: 10.1080/14719037.2013.848922.
28. Kim, S. M., Anand, G., Larson, E. C., & Mahoney, J. (2019). Resource co-specialization in outsourcing of enterprise systems software: Impact on exchange success and firm growth. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(5), 1015-1046.
29. Kraus, K. & Lind, J. (2007). Management control in inter-organisational relationships. in Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, R. (Eds), *Issues in Management Accounting*, Pearson, Harlow, 269-296.
30. Krishna, S., Sahay, S., & Walsham, G. (2004). Managing cross-cultural issues in global software outsourcing. *Communications of the ACM*, 47(4), 62-66.
31. Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14(3), 281-307.
32. Legget, C. (2007). From industrial relations to manpower planning: the transformations of Singapore's industrial relations. *Human resource management*, 18(4): 642-664
33. Lepistö, S., Dobroszek, J., Lepistö, L., & Zarzycka, E. (2020). Controlling outsourced management accounting to build legitimacy. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(3), 435-463.
34. Mahmoodzadeh, E., Jalalinia, S., & Nekui Yazdi, F. (2009). A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 845-864.
35. Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B. & Dick-Nielsen, J. (2007). Learning paths to offshore outsourcing: from cost reduction to knowledge seeking. *Industry and Innovation*, 14 (3), 239-257.
36. McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (1), 22-36.
37. 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).
38. Moreno, V., Coelho, M. A., & Pitassi, C. (2020). Outsourcing of IT and Absorptive Capacity: A Multiple Case Study in the Brazilian Insurance Sector. *Brazilian Business Review*, 17, 97-113.
39. Moschuris, S.J. (2008). Organizational participants in the make-or-buy process. *Industrial Marketing Management*, 37 (2), 143-153.
40. Mouritsen, J. & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations', accounting. *Organizations and Society*, 31 (3), 241-275.
41. Musonda, I. & Okoro, C.S. (2022), "A hermeneutic research on project management approaches applied in a business process re-engineering project", *Business Process Management Journal*, 28 (8), 66-89. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2021-069>.
42. Nurmala, N., De Vries, J. and De Leeuw, S. (2018). Cross-sector humanitarian-business partnerships in managing humanitarian logistics: an empirical verification. *International Journal of Production Research*, 56 (21), 6842-6858.
43. Oliveira, L.B. & Costa, E.M.T.C.M.d. (2019), "Comparing attitudes of public servants and outsourced employees", *RAUSP Management Journal*, 54 (1), 38-53. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0049>.
44. Palley, T. (2008). The economics of outsourcing: How should policy respond?. *Review of Social Economy*, 66(3), 279-295.

45. Petersen, O.H., Christensen, L.R. & Houlberg, K. (2015). Contracting out local services: a tale of technical and social services. *Public Administration Review*, 75 (4), 560-570, doi: 10.1111/puar.12367.
46. Platts, K., W., Probert, D., R., L. & Canez, (2002). Make vs buy decisions: a process incorporating multi-attribute decision-making. *International Journal of Production Economics*, 77 (3), 247-257, doi: 10.1016/S0925-5273(00)00177-8.
47. Potapiuk, I. & Diukariev, D. (2021). Hr-outsourcing: modern approach to enterprise management. *Modern Science*
48. Quinn, J.B. (2000). Outsourcing innovation: new engine of growth. *Sloan Management Review*, 41 (4), 13-28.
49. Rahnavard, F., & Khavand Kar, J. (2009). Effect of Knowledge Sharing on Success of IT Outsourcing. *Journal of Information Technology Management*, 1(1).
50. Raymond, J. (2008). Benchmarking in public procurement. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (6), 782-793, doi: 10.1108/14635770810915940.
51. 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>
52. 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.
53. Sundquist, V., Hulthén, K. & Gadde, L.E. (2015). Economic consequences of alternative make-or-buy configurations. *Industrial Marketing Management*, 46, 98-107.
54. Taponen, S. & Kauppi, K. (2020), "Service outsourcing decisions – a process framework", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13 (2), 171-194. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2019-0012>.
55. Tomasini, R.M. & Van Wassenhove, L.N. (2009). From preparedness to partnerships: case study research on humanitarian logistics. *International Transactions in Operational Research*, 16 (5), 549-559.
56. Ugnė, D., Žitkienė, R., Jurevičienė, D. Skvarciany, V. & Lapinskaite, I. (2021). Evaluation of Outsourcing Development in the Service Sector. *Economies*, 9(2) 44.
57. Un, C. A. (2017). Absorptive capacity and R&D outsourcing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 43, 34-47.
58. Weeks, M. R., & Thomason, S. (2011). An exploratory assessment of the linkages between HRM practices, absorptive capacity, and innovation in outsourcing relationships. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 303-334.
59. Williams, A.M., Lau, F. & McCue, C.P. (2018). Acknowledging knowledge: the perception of knowledge requirements for public procurement officials and their professional development. *Journal of Public Procurement*, 18 (1), 50-67, available at: <https://doi.org/10.1108/JOPP-03-2018-004>.
60. 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.
61. Yeo, C. & Saboori-Deilami, V. (2017). "Strategic challenges of outsourcing innovation in global market", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11 (1), 5-16. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2017-017>.
62. Yoon, S.-J. & Lee, S. (2019). "Fee Structures of Outsourced CIO and the Operational Efficiency". *Journal of Derivatives and Quantitative Studies*: 27 (3), 275-296. <https://doi.org/10.1108/JDQS-03-2019-B0002>.

63. Zafra-Gomez, J., Prior, D., Plata Diaz, A.M. & Lopez-Hernandez, A. (2013). Reducing the costs in times of crisis: delivery forms in small and medium sized local governments' waste management services. *Public Administration*, 91 (1), 51-68, doi: 10.1111/j.1467-9299.2011.02012.x.



## Development and Validation of Predictors of Human Resource Outsourcing In Iran's Agricultural Sector: Meta-Synthesis Approach

**Rahman Iranpour**

PhD Candidate in Public Administration, Human Resources, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

**Roya Shakeri** (Corresponding Author)

Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Email: shakeri.roya@gmail.com

**Kumars Ahmadi**

Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

### Abstract

The aim of this research was to identify the predictors of human resource outsourcing in Iran's agricultural sector using a Meta-Synthesis Approach. The research method is developmental and in terms of the nature of the data and the style of analysis, it is in the group of mixed research (qualitative-quantitative) and based on the method of data collection, documentation and correlation. The research population in the first stage included all the research in the field of outsourcing from 2000 to 2020, and in the second stage, there were 750 managers and experts of the Agricultural Research and Training Organization. The sample size was obtained by simple random sampling method and according to Cochran's formula. The data collection tool was a researcher-made questionnaire; whose reliability was 0/93 through Cronbach's alpha Was obtained. After refining the articles, finally, 44 scientific articles that directly addressed the issue of human resources outsourcing entered the analysis stage in MAXQDA software. After the integration stage, 44 distinct codes were identified and among the identified codes, cost reduction strategy codes with 8 references, formulation of supplier selection criteria with 6 references, creation of internal organizational capacity with 4 references, organizational culture with 4 references, monitoring, evaluation suppliers with 4 references, knowledge management with 3 references, reforming the employment system, training and improving human resources with 3 references, re-engineering human resources processes with an emphasis on improving quality with 3 references, improving productivity with 3 references, networking (collaboration external organizations) with 3 references, upstream policies and documents with 2 references and senior management support with 1 reference respectively had the highest number of references in research texts. The results obtained from the goodness of fit indices of the model showed that this model has an acceptable fit.

**Keywords:** outsourcing; human resources; absorption; Education; Agricultural research, education and promotion organization.