



Analysis of Outsourcing Strategy of Recruiting and Training of Human Resources and Its Effects on Staff Empowerment in Ministry of Sports and Youth of I.R.I

Abbas Bagheri¹, Reza Saboonchi², Hamid Foroughipour³

Abstract

Background & Purpose: Outsourcing services is a growing strategy that can help increase the productivity and competitive advantage of organizations. The aim of this study was to identify the requirements and achievements of the outsourcing strategy of recruitment and training and its effect on employee empowerment.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and has been done with a consecutive mixed approach (qualitative-quantitative). The participants of the qualitative stage were managers and experts of the Ministry of Sports and Youth in the field of outsourcing. The required data were collected through semi-structured interviews and analyzed by content analysis method. In the quantitative stage, 202 persons of managers and employees of this ministry were selected by simple random sampling method. The data collected using a questionnaire were analyzed by structural equation modeling.

Findings: The requirements and achievements of the strategy are presented in the form of 27 basic themes, 7 organizing themes and 2 comprehensive themes. In addition, the validity of the model presented and the effect of this strategy on employee empowerment is confirmed quantitatively.

Conclusion: Outsourcing employee recruitment and training can help reduce costs, facilitate the hiring process, and create entrepreneurial opportunities. Furthermore, It can facilitate employee empowerment by enhancing the effectiveness of these functions.

Keywords: *Outsourcing, Recruitment and employment, Training, Empowerment, Ministry of Sports and Youth*

Citation: Bagheri, Abbas; Saboonchi, Reza; Foroughipour, Hamid (2020). The strategy analysis of outsourcing, recruitment and training human resources and its efficacy on empowering staff in the Ministry of Sports and Youth of I.R.I. *Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 105-132.

1. Ph.D Student, Department of Physical Education, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. **E-mail: a.bagheri401@gmail.com**

2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. **E-mail: saboonchi.reza@yahoo.com**

3. Assistant Professor, Department of Physical Education, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. **E-mail: foroghborjerd@yahoo.com**



دانشکده مدیریت

فصلنامه مطالعات منابع انسانی
شاپای انتشار: ۹۱/۳۹۱۷۶
دوره ۱۰، شماره ۳
پاییز ۹۹
صص ۱۰۵-۱۳۲

تحلیل راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ج.ا.ا.

عباس باقری^۱، رضا صابونچی^۲، حمید فروغی‌پور^۳

چکیده

زمینه و هدف: برون‌سپاری خدمات نوعی استراتژی رو به گسترش است که می‌تواند به افزایش بهره‌وری و مزیت رقابتی سازمان یاری رساند. پژوهش حاضر با هدف شناخت الزامات و دستاوردهای راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان را انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی پژوهش مدیران و کارشناسان حوزه برون‌سپاری وزارت ورزش و جوانان بوده‌اند. داده‌های این مرحله با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختارمند گردآوری و با روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. در بخش کمی ۲۰۲ نفر از مدیران و کارکنان این وزارتخانه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های این مرحله با استفاده از پرسشنامه گردآوری و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

یافته‌ها: الزامات و دستاوردهای راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش در قالب ۲۷ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر ارائه شده است. در بخش کمی نیز اعتبار الگوی ارائه شده و تأثیر این راهبرد بر توانمندسازی کارکنان تأیید شده است.

نتیجه‌گیری: برون‌سپاری جذب و آموزش کارکنان می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، تسهیل فرایند استخدام و ایجاد زمینه‌های کارآفرینی یاری رساند و با ارتقای اثربخشی این کارکردها توانمندسازی کارکنان را تسهیل کند.

کلیدواژه‌ها: برون‌سپاری، جذب و استخدام، آموزش، توانمندسازی کارکنان، وزارت ورزش و جوانان

استناد: باقری، عباس؛ صابونچی، رضا؛ فروغی‌پور، حمید (۱۳۹۹). تحلیل راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ج.ا.ا. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۳)، ۱۰۵-۱۳۲.

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه: a.bagheri401@gmail.com

۲. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه: saboonchi.reza@yahoo.com

۳. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه: foroghborjerd@yahoo.com

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۷/۲۹

نویسنده مسئول مقاله: رضا صابونچی

DOI: 10.22034/jhrs.2020.233175.1426

مقدمه

یکی از استراتژی‌هایی که کاربرد آن در سازمان‌ها در حال گسترش است برون‌سپاری^۱ است (ساندهو و همکاران^۲، ۲۰۱۸: ۲۱۹۸). در این استراتژی سازمان‌ها فعالیت‌های اصلی را برمی‌گزینند و دیگر فعالیت‌های خود را به شبکه بزرگ تأمین‌کنندگان در خارج از سازمان واگذار می‌کنند (بهشت آیین و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۹). برون‌سپاری می‌تواند شامل واگذاری اختیار انجام یک مسئولیت یا وظیفه سازمانی به دیگر عوامل برون‌سازمانی باشد (جوی و چونگ^۳، ۲۰۱۶: ۳۶۷)؛ در برون‌سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل می‌شوند، بلکه ممکن است عوامل تولید و حق تصمیم‌گیری هم واگذار شود (کاموریو و بادن فولر^۴، ۲۰۱۶: ۱۰۳۱). سازمان‌ها برای اینکه بتوانند درآمدهای عالی و نتایج مناسبی به دست آورند، باید تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز کنند که به‌طور دقیق به اهداف سازمانی مربوط است و دیگر فعالیت‌ها را به سازمان‌هایی که تخصص دارند واگذار کنند (پویا و زورام^۵، ۲۰۱۵: ۲۳). این راهبردی به‌طور همزمان می‌تواند مزایا و معایب زیادی به همراه داشته باشد. امروزه برخی سازمان‌ها به‌منظور کاهش هزینه‌ها و افزایش سود (نیامبو آمه و حادود^۶، ۲۰۱۷: ۳۶۲)، بهبود خدمات مشتری، دسترسی به فناوری‌های جدید، تمرکز بر شایستگی‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری، اقدام به برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها کرده‌اند (سانچس پدر گوسا و همکاران^۷، ۲۰۱۸: ۲۶۱). اگر برون‌سپاری از استانداردهای تعریف‌شده و برنامه‌ای منسجم، علمی و استراتژیک برخوردار نباشد، ممکن است زیان‌های بسیاری به همراه داشته باشد (حنفی زاده و رواسان^۸، ۲۰۱۸: ۱۴۶).

در سازمان‌های دولتی ایران دلایلی مانند صرفه‌جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دستیابی به فناوری و بهبود فعالیت‌ها، برای برون‌سپاری وجود دارد. البته برون‌سپاری منابع انسانی برای سازمان‌ها از اصلی‌ترین گزینه‌ها است (نویدی و همکاران^۹، ۱۳۹۷: ۷۱).

-
1. Outsourcing
 2. Sandeau et al.
 3. Choi & Chung
 4. Kamuriwo & BadenFuller
 5. Pouya & Zouram
 6. Nyameboame & Haddud
 7. Sanchis-pedregosa et al.
 8. Hanafizadeh & Ravasan
 9. Navidi et al.

در دهه اخیر یکی از راهکارهایی که دولت ایران برای حل مشکلات اقتصادی در پیش گرفته، تصویب ماده ۴۴ قانون مقررات مالی است. در اجرای این قانون، سازمان‌ها برای توسعه کمی و کیفی خدمات خود و کاهش حجم تصدی‌های دولت، بخشی از فعالیت‌های خود را به اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی که دارای صلاحیت‌های فنی و اخلاقی باشند، واگذار می‌کنند (پایگاه اطلاع‌رسانی معاونت اجرایی ریاست جمهوری^۱، ۱۳۸۹). در وزارت ورزش و جوانان نیز ضرورت و اهمیت برون‌سپاری به نظر مدیران و اهداف راهبردی سازمان بستگی دارد. از آنجا که این راهبرد می‌تواند بر ساختار سازمان تأثیرگذار باشد، تعیین نوع و میزان فعالیت برای برون‌سپاری نیازمند برنامه‌ریزی و راهبردی صحیح است. از این رو با توجه به کمبود منابع مالی و انسانی، افزایش حجم فعالیت‌ها، کمبود تجهیزات و اماکن ورزشی، افزایش هزینه‌های مالی از یک‌سو و نیز افزایش روزافزون تقاضای خدمات با کیفیت بالا و ثابت ماندن توان کاری کارکنان در تأمین این نیازها از سوی دیگر، مدیران وزارت ورزش و جوانان را ناگزیر به استفاده از راه‌های جایگزین برای پاسخ به این ضرورت‌ها کرده است که انجام برون‌سپاری فعالیت‌ها راهی الزامی برای دستیابی به کارایی بیشتر، افزایش کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها به‌شمار می‌رود. در این راستا پژوهش حاضر بر آن است تا چگونگی انجام راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش را در وزارت ورزش و جوانان تحلیل و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان این وزارتخانه را مطالعه کند.

پیشینه پژوهش

تصمیم برون‌سپاری^۲

تصمیم برون‌سپاری می‌تواند دربرگیرنده همه فعالیت‌های تولیدی و یا خدماتی سازمان باشد (کریستوفر و هولوغ^۳، ۲۰۱۱: ۶۳). از این رو، به هنگام اتخاذ این تصمیم باید به این پرسش پاسخ دقیق داده شود که سازمان می‌خواهد به کجا برسد؟ و برون‌سپاری تا چه اندازه می‌تواند آن را در رسیدن به اهدافش یاری کند؟ (جاسپر^۴، ۲۰۰۴). اتخاذ این تصمیم، به عنوان بخش نخست فرایند برون‌سپاری، نیازمند شناسایی همه عوامل تأثیرگذار است (تورانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۹). بی‌تجربگی گروه اجرایی، عقد قرارداد ضعیف، پیگیری نکردن به‌هنگام و مؤثر از مهم‌ترین علل بروز

1. Information Office of the Deputy Executive Director of the Presidency

2. The Decision to Outsource

3. Christopher & Holweg

4. Jasper

مخاطرات در تصمیم برون سپاری است (میشل^۱، ۲۰۰۷). برخی از مهم‌ترین اثرات تصمیم برون سپاری نیز عبارتند از تمرکز سازمان بر شایستگی‌ها و کیفیت خدمات (آلپش و آران^۲، ۲۰۰۷)، کاهش هزینه‌ها (یانگ^۳، ۲۰۰۶: ۲۲۵) و افزایش انعطاف‌پذیری (اولونی^۴، ۱۹۹۸).

برون سپاری جذب و استخدام^۵

جذب و استخدام مباحثی مانند برنامه‌ریزی، کارمندیابی و انتخاب را در بر می‌گیرد. اهمیت و جایگاه این فرایند به‌عنوان زیربنای مدیریت منابع انسانی نسبت به دیگر فرایندهای منابع انسانی بیشتر است (هیگونن^۶، ۲۰۱۲: ۸۶). آمن^۷ در مورد اینکه آیا مراحل جذب باید در داخل سازمان انجام شود یا خیر پیشنهاد می‌کند فعالیت‌هایی مانند منبع‌یابی، ردیابی متقاضیان و استخراج نیروی مورد نظر در بیرون از سازمان اما مصاحبه و انتخاب نهایی کارکنان در داخل سازمان انجام شود (آمن، ۲۰۱۰: ۳۵۵). از جمله مزایای برون سپاری جذب می‌توان کاهش هزینه‌ها، دسترسی به تخصص داخلی و خارجی و افزایش استانداردهای خدمات را نام برد (بلکورت^۸، ۲۰۰۶: ۲۶۹). در مقابل، اگرچه استفاده از شرکت ارائه‌دهنده خدمات، به کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند، ولی می‌تواند سبب کاهش وفاداری و انگیزه کارکنان و هم چنین لو رفتن اطلاعات سازمان شود که برای توسعه سازمان در آینده تهدیدی جدی به‌شمار می‌رود (بربر و اسلاویک^۹، ۲۰۱۶: ۲۰۷). همچنین (اوردینی و سیلوستری^{۱۰}، ۲۰۰۸: ۳۷۲) نیز می‌گویند ممکن است فرایند برون سپاری جذب و استخدام کارکنان سبب بی‌اعتمادی و از بین رفتن نظارت و کنترل کارکنان شود. هاوسر^{۱۱} (۲۰۱۱: ۱۲) نیز این نگرانی را مطرح می‌کند که ارائه‌دهنده خدمات استخدام، ممکن است قادر به نشان دادن نام تجاری کافرما و شرکت استخدام کننده نباشند. لجت^{۱۲} هم بیان کرد در راهبرد برون سپاری جذب کارکنان باید در انتخاب متقاضیان و کنترل آنان تمرکز و دقت بیشتری صورت گیرد (لجت، ۲۰۰۷: ۶۴۲).

-
1. Michael
 2. Alpesh & Aran
 3. Yang
 4. OLooney
 5. Attraction and Employment Outsourcing
 6. Heikonen
 7. Amen
 8. Belcourt
 9. Berber & Slavic
 10. Ordanini & Silvestri
 11. Hauser
 12. Legget

برون‌سپاری آموزش^۱

در کشورهایی مانند آمریکا و اروپا، اغلب سازمان‌ها آموزش کارکنان خود را به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی می‌سپارند (گالانکی و همکاران^۲، ۲۰۰۸: ۲۲۳). کورتز^۳ معتقد است بهترین راه حل برای دستیابی به نتایج مطلوب سپردن آموزش کارکنان به بیرون از سازمان است (کورتز، ۲۰۱۲). از آنجا که آموزش کارکنان فرآیندی تکراری، خسته‌کننده و زمان بر است بهترین کار، برون‌سپاری این قبیل فعالیت‌ها است (بنسال^۴، ۲۰۱۴). مهم‌ترین روش‌های برون‌سپاری آموزش عبارت‌اند از عبارت‌اند از بهره‌گیری از دانش متخصصان بیرونی و همکاری با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (مارکوم و بارتلت^۵، ۲۰۱۴: ۱۴۵). از دیدگاه هال^۶ برون‌سپاری آموزش به معنی معنی دستیابی به منابع خارجی با هدف کاهش هزینه‌ها برای بهره‌مندی از چنین دستاوردهایی است: ۱- تمرکز بر شایستگی‌های محوری سازمان و افزایش کیفیت دوره‌های آموزشی. ۲- جلوگیری از ایجاد هزینه‌های غیرضروری در آموزش کارکنان (هال، ۲۰۰۶). وزارت ورزش و جوانان به استناد مواد ۴۴، ۴۵ و ۴۶ قانون استخدام کشوری مصوبه خرداد ۱۳۶۳ و اصل ۴۴ قانون اساسی می‌تواند، آموزش کارکنان خود را با عنوان دوره‌های ضمن خدمت، برای ارتقاء دانش و مهارت آنان به صورت برون‌سپاری برگزار کند.

توانمندسازی کارکنان^۷

اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان منابع انسانی آن است که کیفیت و توانمندی آن مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. منابع انسانی توانمند سازمان توانمند را به وجود می‌آورد (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۱۷). توانمندسازی سبب به وجود آمدن این باور در کارکنان می‌شود که با داشتن آزادی و اختیار می‌توانند در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت و دولت تغییر ایجاد کنند (حسینی، ۱۳۹۲: ۳۵). توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی در اختیار می‌گذارد (آقایار، ۱۳۹۵)؛ به بیان دیگر، توانمندسازی کارکنان به معنای قدرت بخشیدن به آنان است. از این رو، توانمندسازی فرآیندی است که در آن از

1. Education outsourcing
2. Galanaki et al.
3. Kortz
4. Bansal
5. Marcom & Bartlett
6. Hale
7. Empowering Employees

راه توسعه و گسترش قابلیت افراد به بهبود مستمر عملکرد آنان کمک می‌شود (اسکارپلو و لدوینکا^۱، ۲۰۰۶). اسپریتزر^۲ (۱۹۹۷: ۶۷۹) چهار بُعد احساس شایستگی (خوداثربخشی)، احساس داشتن حق انتخاب (خودمختاری)، احساس مؤثر بودن (پذیرفتن نتیجه) و احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن) را برای توانمندسازی اعتباریابی کرده است. یک سال بعد محقق دیگری به نام میشر^۳ (۱۹۹۸: ۳۶۷) بُعد (احساس داشتن اعتماد به دیگران) را به این ابعاد افزود.

پیشینه پژوهش

برخی از مطالعات انجام شده در ارتباط با مفاهیم مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از: قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی جمعیت هلال احمر شهر تهران دریافتند آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند تغییرات معنی‌داری را در متغیرهای بهره‌وری و توانمندسازی کارکنان ایجاد کند. علوی و همکاران (۱۳۹۶: ۳۰) نیز در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقای قابلیت اطمینان در صنایع دانش‌بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی، با انجام آزمون رگرسیون نشان دادند آموزش بر توانمندسازی کارکنان مؤثر بوده است. اسدی و همکاران (۱۳۹۴: ۴۷) نیز پس از بررسی اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش به این نتیجه رسیدند که مدیریت مالی و بازاریابی در اماکن ورزشی پس از اجرای برون‌سپاری بهبود پیدا کرده، ولی در بهره‌وری منابع انسانی و نگهداری اماکن ورزشی کاهش غیرمعناداری مشاهده شد. خراسانی و همکاران (۱۳۹۳: ۱) نیز در پژوهشی با عنوان چالش‌های برون‌سپاری آموزش در مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش دریافتند مهم‌ترین نقاط قوت برون‌سپاری آموزش شامل توسعه منابع و امکانات، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر اهداف اصلی است و مهم‌ترین نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش نیز نداشتن اطلاعات کافی در خصوص شرکت‌ها، از دست رفتن مزایای رقابتی، دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید و افزایش منابع مورد نیاز بوده است. در هتمین راستا دستیاری و همکاران (۱۳۹۳) پس از بررسی برون‌سپاری منابع انسانی دریافتند که مدیریت منابع انسانی در موارد (استخدام و انتخاب، آموزش و بهداشت) بهبود یافته است.

1. Scarpello & Ledvinka
2. Spritzer
3. Mishra

باتارتوگتوخ و همکاران^۱ (۲۰۱۸: ۱۸۴) نیز در پژوهش خود به بررسی وضعیت برون‌سپاری صنعت معدن پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که برون‌سپاری سبب افزایش انعطاف‌پذیری، کاهش سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت، کاهش هزینه‌های ثابت و تمرکز بر فعالیت‌های اصلی سازمان منجر شده است. عبدالحمیم و همکاران^۲ (۲۰۱۴: ۱۰۷) نیز با بررسی متغیرهای مربوط به کیفیت مشارکت همچون اعتماد، فهم کسب و کار و ارتباطات، تأثیر مثبتی بر موفقیت برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی مشاهده کردند، همچنین دریافته‌اند از میان تعداد فعالیت‌های منابع انسانی برون‌سپاری شده به وسیله سازمان‌ها آموزش فعالیت‌ها است که بیش از دیگر فعالیت‌ها یعنی حدود (۶۳/۵) درصد برون‌سپاری شده است. استاسیولت^۳ (۲۰۱۱: ۱۱۶) نیز در تحقیق خود با عنوان انگیزه‌های برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی کشور لیتوانی دریافت که برون‌سپاری فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مزایایی برای سازمان و کارکنان به دنبال دارد. در نهایت، لی و والاش^۴ (۲۰۱۱: ۳۶۱) نیز پس از انجام تحلیل SWOT در یک مجموعه ورزشی دریافته‌اند بعد از برون‌سپاری مدیریت مالی، بازاریابی و درآمد مجموعه ارتقاء یافته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و با رویکرد آمیخته متوالی (کیفی و کمی) انجام شد. روش پژوهش در بخش کیفی (تحلیل مضمون) و در بخش کمی (توصیفی و همبستگی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری) بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در بخش ستادی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۵۱۲ نفر تشکیل داده‌اند. در بخش کمی از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۲۱۷ نفر بوده است که با توجه به نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها که ۹۳٪ بود. حجم نمونه آماری به

1. Batartogtokh et al.

2. Abdulhalim et al.

3. Stasiulyte

4. Lee & Walsh

۲۰۲ نفر تقلیل پیدا کرد ($n=202$). در بخش کیفی اجرای پروتکل مصاحبه نیمه ساختار یافته با مشارکت کنندگان کلیدی (مدیران و کارشناسان فعال در حوزه برون سپاری) تا اشباع نظری داده‌ها به منظور جلوگیری از تشدد آراء با ۳۲ نفر به صورت هدفمند ادامه یافت. گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد. در بخش کمی نیز برای گردآوری اطلاعات از مضامین استخراج شده در بخش کیفی برای طراحی سؤال‌ها پرسشنامه برون سپاری با نه گویه (ضریب پایایی ۰/۸۱) و پرسشنامه توانمندسازی کارکنان با نوزده گویه (ضریب پایایی ۰/۹۱)، استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

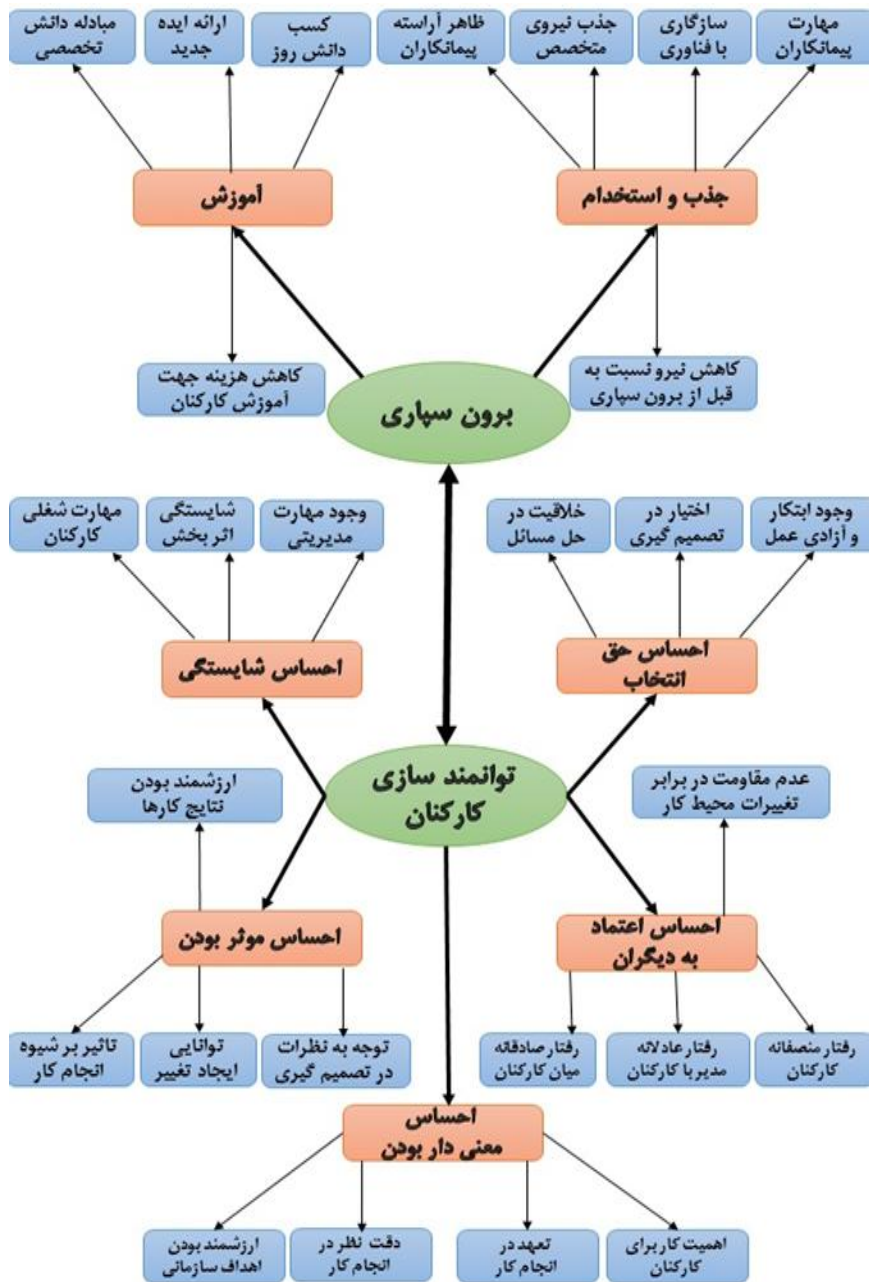
بخش کیفی

یافته‌های بخش کیفی بر مبنای مرور پیشینه پژوهش‌های نظری و کاربردی و همچنین مصاحبه با متخصصین و آگاهی‌دهندگان کلیدی حاصل شده است. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در روش تحلیل مضامین داده‌های پراکنده به داده‌های غنی تبدیل می‌شوند. بنابراین در گام اول، پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پروتکل مصاحبه نیمه ساختار یافته، متون و پاسخ‌های مکتوب به دفعات یک بار به صورت دستی و یک بار هم توسط نرم افزار MAXQDA مطالعه و بازبینی شدند و فهرستی از کدهای اولیه، تهیه شد. آنگاه در گام دوم پس از تحلیل مصاحبه‌ها و علم به اینکه محقق به اشباع نظری داده‌ها رسیده است، کدهای به دست آمده در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شدند. نتیجه تحلیل داده‌های کیفی شناسایی ۲۷ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر بود که در قالب جدول و شبکه مضامین مطابق جدول ۱ و شکل ۱ ارائه شد.

پس از جمع‌آوری داده‌ها در جدول مضامین، مدل راهبردی مطابق شکل ۱ ترسیم شد.

جدول ۱. مضامین راهبردی برون سپاری منابع انسانی با توانمندسازی کارکنان

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
برون سپاری منابع انسانی	جذب	۱- وجود مهارت در پیمانکاران و کارکنان آنان ۲- سازگاری کارکنان با فناوری‌های جدید ۳- کاهش نیرو نسبت به قبل از برون سپاری ۴- ظاهر مرتب و آراسته پیمانکاران و کارکنان آنان ۵- جذب نیروی متخصص
	آموزش	۱- مبادله دانش تخصصی میان مؤسسات و کارکنان ۲- ارائه ایده‌های جدید نسبت به قبل از برون سپاری ۳- کسب دانش و مهارت‌های جدید و به روز ۴- کاهش هزینه برای آموزش کارکنان
توانمندسازی کارکنان	احساس داشتن حق انتخاب	۱- داشتن ابتکار و آزادی عمل در انجام وظایف شغلی ۲- داشتن خلاقیت در حل مسائل ۳- داشتن اختیار برای تصمیم گیری
	احساس مؤثر بودن	۱- توانایی ایجاد تغییر مطلوب ۲- تأثیرگذاری بر شیوه انجام کارها ۳- توجه به نظرات در تصمیم‌گیری‌ها ۴- ارزشمند بودن نتایج کارها
	احساس داشتن اعتماد به دیگران	۱- وجود رفتار صادقانه میان کارکنان ۲- وجود رفتار عادلانه مدیر با کارکنان ۳- عدم مقاومت در برابر تغییرات محیط کار ۴- وجود رفتار منصفانه کارکنان با یکدیگر
	احساس داشتن شایستگی	۱- برخورداری کارکنان از مهارت‌های شغلی ۲- وجود مهارت‌های مدیریتی در برخورد با چالش‌ها ۳- شایستگی برای انجام اثربخش فعالیت‌های شغلی
	احساس معنی‌دار بودن	۱- تعهد در انجام کار ۲- دقت نظر در انجام کار ۳- ارزشمند بودن اهداف سازمان ۴- اهمیت کار برای کارکنان



شکل ۱. مدل راهبردی برون سپاری و توانمندسازی کارکنان

بخش کمی

در این بخش برای اعتبارسنجی مدل راهبردی برون‌سپاری و توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. هم‌چنین روایی همگرا و افتراقی مدل به روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم تأیید شدند. روایی صوری محتوایی پرسشنامه‌ها در دو بخش کمی و کیفی مطابق جدول Lawsh انجام شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در تحلیل استنباطی یافته‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای توزیع داده‌ها و برای تعیین روابط میان مؤلفه‌ها با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در ضمن برای پیش‌بینی متغیرهای پژوهش به کمک نرم افزار Lisrel8.8 از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد.

تحلیل عامل اکتشافی

از تحلیل عامل اکتشافی^۱ برای ارزیابی دیدگاه‌های متخصصان در زمینه مؤلفه‌های مدل، مطابق جدول ۳ استفاده شد. پیش از تحلیل عامل اکتشافی برای تعیین همبستگی میان متغیرها از معیار (KMO)^۲ و آزمون بارتلت^۳ برابر جدول ۲ استفاده شد.

جدول ۲. نتایج آزمون KMO و بارتلت

Bartlett's test		KMO
۲۱۰۴/۰۵	خی دو	۰/۸۵
۲۰۱	درجه آزادی	
۰/۰۰۱	سطح معنی داری	

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی (روایی واگرا) مدل راهبردی برون‌سپاری و توانمندسازی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	تعداد مضمون	بار عاملی	M	SD	آزمون کرونباخ
برون‌سپاری	آموزش	۴	۰/۷۹	۳/۳۱	۱/۰۷	۰/۷۷
	جذب	۵	۰/۷۸	۳/۱۳	۱/۳۲	۰/۸۵

1. Exploratory factor analysis
2. Kaiser Meyer Oklin
3. Bartlett's test

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	تعداد مضمون	بار عاملی	M	SD	آزمون کرونباخ
توانمندسازی کارکنان	احساس داشتن شایستگی	۳	۰/۸۸	۲/۹۸	۱/۰۱	۰/۸۹
	احساس داشتن حق انتخاب	۳	۰/۷۶	۳/۳۶	۱/۱۲	۰/۹۲
	احساس مؤثر بودن	۴	۰/۹۹	۳/۴۹	۱/۰۶	۰/۹۱
	احساس معنی دار بودن	۴	۰/۸۶	۳/۶۶	۱/۰۱	۰/۸۸
	احساس اعتماد به دیگران	۴	۰/۸۱	۳/۱۱	۱/۲۹	۰/۹۴

تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول

با استفاده از نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، روایی همگرایی مدل قابل بررسی است. به طور کلی برای بررسی روایی همگرا دو معیار در نظر گرفته می شود: ۱- میزان بارهای

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i\right)^2} \quad CR = \frac{(0.79+0.78+0.88+0.76+0.99+0.86+0.81)^2}{34.45+5.87} = 0.86$$

عاملی برای هر متغیر مکنون یا پنهان باید بزرگتر از ۰/۵۰ در حالت ایده آل بزرگتر از ۰/۷۰ باشد. ۲- میانگین واریانس استخراج شده (AVE)^{۱۶} باید بزرگتر از ۰/۵۰ باشد.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{n} \\ AVE = \frac{(0.79)^2 + (0.78)^2 + (0.88)^2 + (0.76)^2 + (0.99)^2 + (0.86)^2 + (0.81)^2}{7} = 0.71$$

با توجه به اینکه عدد حاصل از معادله پایایی (AVE=0.71) بزرگتر از ۰/۵۰ بود، بنابراین اعتبار مدل فوق در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول تأیید می شود. پس مدل در الگوی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول روایی تشخیصی دارد. حال برای سنجش پایایی مدل از روش pls با فرمول زیر استفاده می شود:

در این محاسبه با توجه به اینکه عدد حاصل از معادله پایایی مدل، بزرگتر از ۰/۷۰ بود، بنابراین علاوه بر روایی، پایایی مدل نیز تأیید می شود.

تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم

برای بومی‌سازی مدل راهبردی از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. در مرحله قبل (روایی واگرا و همگرا) مدل به تأیید رسیدند، ولی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان می‌دهد هر کدام از عوامل استخراج شده به‌طور معناداری توانسته‌اند مدل راهبردی را تأیید کنند. در تحلیل عاملی مرتبه دوم برای محاسبه (AVE) از بار عاملی مضامین سازمان‌دهنده جدول ۴ استفاده شده است.

$$AVE = \frac{(0.78)^2 + (0.86)^2}{2} = 0.67$$

با توجه به اینکه مقدار (AVE) در عامل مکنون مرتبه دوم بیشتر از ۰/۵۰ است، روایی افتراقی سازه مورد تأیید است؛ یعنی همه عوامل مکنون به درستی تفکیک شده‌اند و مدل از روایی تشخیصی قابل قبولی برخوردار است.

جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدل راهبردی برون‌سپاری و توانمندسازی

R ²	تبیین واریانس	سطح معنی داری	بار عاملی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۰/۴۴	۰/۴۸	۷/۹۲	۰/۷۹	آموزش	برون‌سپاری
۰/۵۱	۰/۶۳	۸/۳۰	۰/۷۸	جذب	
-	-	-	۰/۷۸	میانگین	
۰/۳۴	۰/۵۶	۹/۱۲	۰/۸۸	احساس داشتن شایستگی	توانمندسازی کارکنان
۰/۵۴	۰/۶۶	۸/۱۳	۰/۷۶	احساس داشتن حق انتخاب	
۰/۴۹	۰/۵۸	۷/۹۹	۰/۹۹	احساس مؤثر بودن	
۰/۵۳	۰/۶۱	۶/۹۳	۰/۸۶	احساس معنی دار بودن	
۰/۴۸	۰/۵۹	۸/۱۹	۰/۸۱	احساس اعتماد به دیگران	
-	-	-	۰/۸۶	میانگین	

روایی و پایایی ابزار پژوهش (پرسشنامه‌ها)

پرسشنامه برون‌سپاری با ۹ گویه در ۲ حیطه (آموزش، جذب و استخدام) و پرسشنامه توانمندسازی کارکنان با ۱۹ گویه و در ۵ حیطه (احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن اعتماد به دیگران، احساس داشتن شایستگی و احساس معنی دار بودن) با مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای شامل خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم با امتیازهای (۵-۴-۳-۲-۱) از مضامین پایه بخش کیفی طراحی شد. سپس روایی محتوایی^۱ و پایایی^۲ کمی و کیفی پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی روایی صوری از دو روش کمی و کیفی استفاده شد. تعیین روایی صوری کیفی در یک پانل ۱۰ نفره تخصصی با حضور متخصصین و اساتید راهنما برای یافتن سطح دشواری، میزان عدم تناسب و یا وجود نارسایی در معانی کلمات انجام گرفت؛ که نظرات آنان به صورت تغییرات جزئی در پرسشنامه اعمال شد. سپس برای تعیین کمی روایی صوری، Impact score هر سؤال محاسبه شد. ابتدا برای هر یک از گویه‌های پرسشنامه‌ها، طیف لیکرتی ۵ قسمتی در نظر گرفته شد، سپس پرسشنامه‌ها برای تعیین روایی در اختیار ۲۰ نفر از نمونه آماری قرار گرفت. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها با استفاده از فرمول روش تأثیر آیتم، روایی صوری محاسبه شد. (Impact Score=Frequency(%)×Importance) در بررسی کیفی روایی محتوا از ۵ نفر از اساتید و متخصصین درخواست شد، پس از مطالعه دقیق ابزار، دیدگاه‌های اصلاحی خود را به صورت کتبی ارائه کنند. همچنین تأکید شد که در ارزیابی کیفی روایی محتوا، موارد رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، قرارگیری سؤال‌ها در جای مناسب خود و زمان تکمیل ابزار را، مدنظر قرار دهند. پس از جمع‌آوری نظرات اساتید و متخصصین، تغییرات لازم در ابزار انجام شد، سپس برای ارزیابی کمی روایی محتوا و برای اطمینان از اینکه صحیح‌ترین محتوا (ضرورت سؤال) انتخاب شده است، نسبت روایی محتوا و برای اطمینان از اینکه سؤال‌ها ابزار به بهترین نحو برای اندازه‌گیری محتوا طراحی شده، از شاخص روایی محتوا استفاده شد. برای تعیین روایی محتوا، پرسشنامه‌ها به ۱۰ نفر، اساتید راهنما و متخصصین (۴ نفر)، آگاهی دهندگان کلیدی (۶ نفر) ارسال شد و از آنان درخواست شد که درخصوص هر یک از سؤال‌ها پرسشنامه‌ها به صورت «ضروری است»، «ضروری نیست ولی مفید است» و «ضرورتی ندارد» پاسخ دهند. در نهایت پاسخ‌ها براساس فرمول ذیل محاسبه و با جدول لاوشه انطباق داده شد.

$$CVR = \frac{ne - n/2}{n/2}$$

از آنجایی که نتایج CVR در جدول ۵ بالای ۰/۶۰ بود. از این رو مطابق جدول لاوشه روایی محتوایی پرسشنامه‌ها تأیید شد. پس از تعیین و محاسبه CVR، بررسی بر اساس شاخص روایی محتوای Waltz and Basel صورت گرفت. بدین منظور دوباره پرسشنامه‌ها برای محاسبه CVI به ۱۲ نفر از افراد فوق‌الذکر داده شد و از آنان خواسته شد که در مورد هر یک از سؤال‌ها، سه معیار زیر را بر اساس طیف لیکرتی چهار قسمتی اظهار نظر کنند: (۱: غیرمرتبط، ۲: تاحدودی مرتبط، ۳: مرتبط و ۴: به طور کامل مرتبط). بدین منظور امتیاز CVI به وسیله مجموع امتیازات موافق برای هر گویه که رتبه ۳ و ۴ (بالاترین نمره) کسب کرده‌اند بر تعداد کل رأی دهندگان محاسبه شد. سپس با استفاده از فرمول CVI شاخص روایی محتوا محاسبه شد. پذیرش آیت‌ها براساس نمره CVI بالاتر از ۰/۷۹ بود.

جدول ۵. نتایج روایی پرسشنامه‌های برون سپاری و توانمندسازی کارکنان

CVR	CVI	تعداد سؤال‌ها	دامنه سؤال‌ها	حیطه‌ها	پرسشنامه
۰/۶۴	۰/۸۱	۴	۱-۴	آموزش	برون سپاری
۰/۷۷	۰/۸۷	۵	۵-۹	جذب	
۰/۶۸	۰/۷۹	۳	۱-۳	احساس داشتن شایستگی	توانمندسازی کارکنان
۰/۷۱	۰/۸۳	۴	۴-۷	احساس داشتن حق انتخاب	
۰/۶۰	۰/۸۱	۴	۸-۱۱	احساس مؤثر بودن	
۰/۶۶	۰/۸۶	۴	۱۲-۱۵	احساس معنی دار بودن	
۰/۷۳	۰/۸۲	۴	۱۶-۱۹	احساس اعتماد به دیگران	
۰/۶۸	۰/۸۳	میانگین کل			

با توجه به جدول ۵ و میانگین کل به دست آمده روایی پرسشنامه‌ها تأیید شد. پس از ارزیابی روایی، برای تعیین پایایی از ضریب پایایی مشتق و ضریب آلفای کرونباخ مطابق جدول ۶ استفاده شد.

جدول ۶. نتایج پایایی سازه پرسشنامه‌های برون سپاری و توانمندسازی کارکنان

مؤلفه‌های برون سپاری	بار عاملی	سطح معنی داری	R ²	آلفای کرونباخ
جذب و استخدام	۰/۷۸	۷/۳۴	۰/۷۳	۰/۸۵
آموزش	۰/۷۹	۶/۱۱	۰/۶۸	۰/۷۷
کل				
مؤلفه‌های توانمندسازی	بار عاملی	سطح معنی داری	R ²	آلفای کرونباخ
احساس شایستگی	۰/۸۸	۶/۳۷	۰/۸۹	۰/۸۹
احساس داشتن حق انتخاب	۰/۷۶	۵/۶۱	۰/۷۳	۰/۹۲
احساس مؤثر بودن	۰/۹۹	۶/۳۴	۰/۷۶	۰/۹۱
احساس معنادار بودن	۰/۸۶	۷/۶۶	۰/۸۲	۰/۸۸
احساس داشتن اعتماد به دیگران	۰/۸۱	۷/۷۰	۰/۶۲	۰/۹۴
کل				
۰/۹۱				

حال برای سنجش توزیع داده‌های پژوهش برابر جدول ۷ از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. همان گونه که در جدول آمده، چون مقدار سطح معناداری برای تمام متغیرها از مقدار سطح معناداری (۰/۰۵) بزرگ‌تر بود، پس فرض صفر تأیید شده و توزیع داده‌های پژوهش نرمال است؛ بنابراین از روش‌های آماری پارامتریک (آزمون ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون خطی ساده) و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای فرضیه‌ها استفاده شد.

جدول ۷. نتایج بررسی طبیعی (نرمال) بودن توزیع داده‌های پژوهش

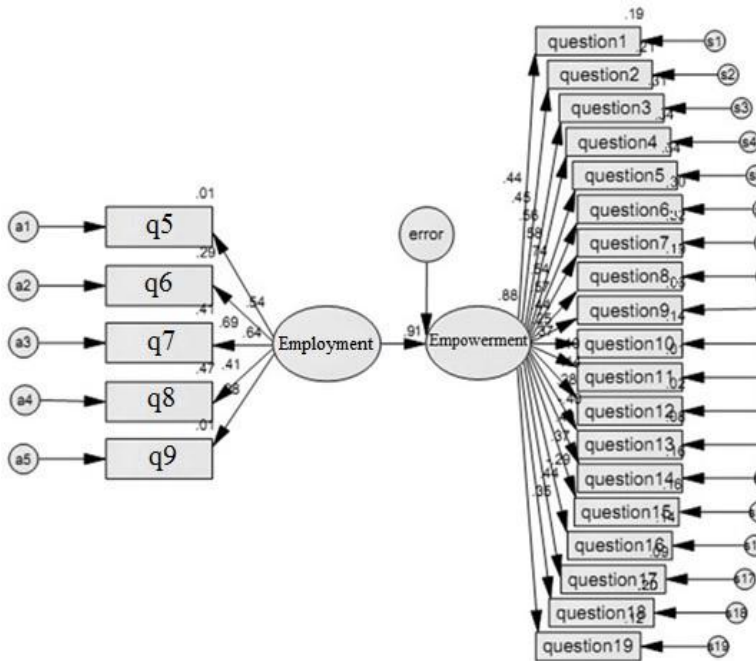
متغیرهای پژوهش	مقدار آماره اسمیرنوف	سطح معناداری
جذب و استخدام	۱/۰۸۱	۰/۰۹۰
آموزش	۰/۹۳۸	۰/۲۰۱
کل	۱/۰۰۹۵	۰/۱۴۵
احساس شایستگی	۱/۱۴۹	۰/۰۹۵
احساس داشتن حق انتخاب	۱/۰۴۰	۰/۲۸۴
احساس مؤثر بودن	۱/۶۱۷	۰/۰۷۳
احساس معنی دار بودن	۱/۵۸۷	۰/۰۹۵
احساس داشتن اعتماد به دیگران	۱/۳۱۲	۰/۰۹۹
کل	۱/۳۴۱	۰/۱۲۹

فرضیه اول «بین برون سپاری جذب و استخدام با توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران رابطه وجود دارد.» به منظور آزمون فرضیه اول و به دلیل نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون بین برون سپاری جذب و استخدام با توانمندسازی کارکنان $0/850$ محاسبه شد؛ کوچک‌تر بودن $p.v = 0/000$ از $\alpha = 0/05$ نشان دهنده آن است که این مقدار همبستگی مورد تأیید است، یعنی بین برون سپاری جذب و استخدام با توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان رابطه وجود دارد. بعد از تأیید رابطه بین دو متغیر، از طریق رگرسیون خطی ساده ضریب رگرسیونی برون سپاری جذب و استخدام بر توانمندسازی کارکنان مطابق جدول ۸ برابر $0/91$ به دست آمد. هم چنین سطح معناداری آزمون کوچک‌تر از $0/05$ بود بنابراین فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. از سوی دیگر بر اساس نتایج به دست آمده مقدار آماره t برای مؤلفه برون سپاری جذب و استخدام برابر $2/038$ است که چون این مقدار بزرگ‌تر از $1/96+$ است ($1/96+$ تا $1/96-$)، می‌توان ادعا کرد که فرضیه اول تأیید شده و برون سپاری جذب و استخدام تأثیر معنا داری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

جدول ۸. وضعیت همبستگی و پیش بینی کنندگی برون سپاری جذب با توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان	آزمون ضریب همبستگی پیرسون	برون سپاری جذب و استخدام
$0/850$	ضریب همبستگی	
$0/000$	سطح معنی داری	
202	تعداد	
توانمندسازی کارکنان	آزمون ضریب رگرسیون	
$0/91$	ضریب رگرسیون	
$0/723$	ضریب تعیین	
$2/038$	مقدار آماره t	
$0/000$	سطح معناداری	

نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری برون سپاری جذب و استخدام کارکنان با توانمندسازی کارکنان در شکل ۲ ارائه شده است.



Chi-square = 697.686, Degrees of freedom= 179, Probability Level= 0.000, RMR = .968, GFI = .966.

شکل ۲. نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری فرضیه اول (منبع: یافته‌های نگارندگان)

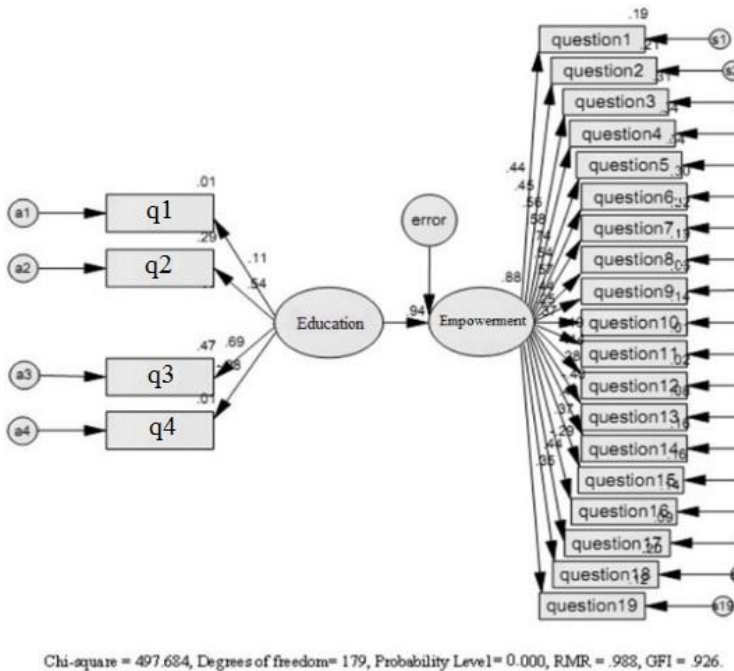
در معادلات ساختاری فوق ضریب رگرسیونی برون سپاری جذب و استخدام بر توانمندسازی کارکنان ۰/۹۱ است؛ و چون مقدار کای مدل ۶۹۷/۶۸۶ با سطح معناداری ۰/۰۰۰ (کمتر از ۰/۰۵) و مقدار شاخص برازش RMR (۰/۹۶۸) و GFI (۰/۹۶۶) بیشتر از ۰/۹۵ بود. از این رو مدل مورد تأیید قرار گرفت. از میان مؤلفه‌های پنج گانه برون سپاری جذب و استخدام کارکنان، مؤلفه چهارم (ظاهر آراسته و مرتب پیمانکاران) با شدت ۰/۴۱ کمترین تأثیرگذاری و مؤلفه سوم (کاهش تعداد منابع انسانی نسبت به قبل از برون سپاری) با شدت ۰/۶۹ بیشترین تأثیرگذاری را بر توانمندسازی کارکنان داشته است؛ و نیز در میان شاخص‌های نوزده گانه توانمندسازی کارکنان شاخص دوازدهم (دقت در انجام امور) با شدت ۰/۰۵ کمترین تأثیرپذیری و شاخص چهارم (استفاده از خلاقیت در برخورد با مسائل و مشکلات کاری) با شدت ۰/۷۱ بیشترین تأثیرپذیری را از برون سپاری جذب و استخدام دارند. قابل توجه است که شدت تأثیرپذیری شاخص چهاردهم توانمندسازی کارکنان (ارزش قائل بودن برای اهداف)، منفی است.

فرضیه دوم «بین برون سپاری آموزش با توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران رابطه وجود دارد.» به منظور آزمون فرضیه دوم و به دلیل نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که ضریب همبستگی و مقدار سطح معناداری بین برون سپاری آموزش با توانمندسازی کارکنان $0/914$ به دست آمد؛ کوچک‌تر بودن $p.v = 0/000$ از $\alpha = 0/05$ نشان دهنده آن است که این مقدار همبستگی مورد تأیید قرار گرفته است، یعنی بین برون سپاری آموزش با توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران رابطه وجود دارد. بعد از تأیید رابطه بین دو متغیر، از طریق رگرسیون خطی ساده نشان داده شد که ضریب رگرسیونی برون سپاری آموزش بر توانمندسازی کارکنان برابر با $0/94$ است و چون سطح معناداری آزمون کوچک‌تر از $0/05$ هست بنابراین فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. از سوی دیگر بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۹ مقدار آماره t برای مؤلفه برون سپاری آموزش برابر $4/192$ است که چون این مقدار، بزرگ‌تر از $1/96 +$ است ($1/96 +$ تا $1/96 -$)، می‌توان ادعا کرد که ضمن تأیید فرضیه دوم، برون سپاری آموزش تأثیر معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

جدول ۹. وضعیت همبستگی و پیش بینی کنندگی برون سپاری آموزش با توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان	آزمون ضریب همبستگی پیرسون	برون سپاری آموزش کارکنان
$0/914$	ضریب همبستگی	
$0/000$	سطح معنی داری	
۲۰۲	تعداد	
توانمندسازی کارکنان	آزمون ضریب رگرسیون	
$0/94$	ضریب رگرسیون	
$0/835$	ضریب تعیین	
$4/192$	مقدار آماره t	
$0/000$	سطح معناداری	

حال نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری برون سپاری آموزش با توانمندسازی کارکنان در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری فرضیه دوم

نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری فوق نشان داد که ضریب رگرسیونی برون سپاری آموزش بر توانمندسازی کارکنان ۰/۹۴ است؛ و چون مقدار کای- دو مدل ۴۹۷/۶۸۴ با سطح معناداری ۰/۰۰۰ (کمتر از ۰/۰۵) و مقدار شاخص برازش RMR (۰/۹۸۸) و GFI (۰/۹۲۶) بیشتر از ۰/۹۵ است، بنابراین مدل مورد تأیید قرار گرفت. چنانچه در مدل نیز قابل مشاهده است از میان مؤلفه‌های چهارگانه برون سپاری آموزش، مؤلفه اول (مبادله اطلاعات میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان و پیمانکاران بخش خصوصی) با شدت ۰/۱۱ کمترین تأثیرگذاری و مؤلفه سوم (استفاده از دانش جدید و به روز) با شدت ۰/۶۹ بیشترین تأثیرگذاری را بر توانمندسازی کارکنان داشته است؛ و نیز در میان شاخص‌های نوزده گانه توانمندسازی کارکنان شاخص یازدهم (ارزشمند بودن نتایج کار) با شدت ۰/۱۰ کمترین تأثیرپذیری و شاخص پنجم (وجود اختیار برای تصمیم گیری در کارها) با شدت ۰/۷۴ بیشترین تأثیرپذیری را بر برون سپاری آموزش کارکنان داشته‌اند. در نهایت قابل توجه است که شدت تأثیرپذیری شاخص‌های چهاردهم و هفدهم (مقاومت در برابر تغییرات) توانمندسازی کارکنان منفی هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

تصمیم‌گیری در خصوص انجام فعالیت‌های سازمان در داخل سازمان و یا برون‌سپاری آن‌ها همواره از دغدغه‌های مدیران بسیاری از سازمان‌ها از جمله وزارت ورزش و جوانان بوده است. مشکلات نقدینگی، کمبود منابع مالی و انسانی و نیاز به متخصصین آشنا به مهارت‌ها و دانش روز در بیرون از سازمان، گرایش مدیران را به بخش خصوصی یا برون‌سپاری فعالیت‌های جذب و آموزش کارکنان به عنوان نوعی سیاست مهم و هدف راهبردی در راستای نیل به اهداف توسعه مورد توجه قرار داده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناخت تحلیلی راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش کارکنان وزارت ورزش و جوانان و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان انجام شده است. در مرحله کیفی با تحلیل مضمون انجام شده بر شناخت حاصل شده از مصاحبه با خبرگان الگوی ماهیت‌شناختی برون‌سپاری جذب و آموزش ارائه شده و در مرحله کیفی پس از اعتباریابی این مدل تأثیر این دو عامل بر توانمندسازی کارکنان این وزارتخانه بررسی شد.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد هر دو فرضیه مورد مورد تأیید قرار گرفته‌اند. نتیجه تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری تأثیر برون‌سپاری جذب و استخدام بر توانمندسازی را تأیید و از این رو فرضیه اول تأیید شد. از این رو، می‌توان گفت چنانچه برون‌سپاری جذب و استخدام کارکنان در وزارت ورزش و جوانان به درستی انجام شود، مدیران می‌توانند با انتقال فرایندهای غیر راهبردی به بیرون از سازمان از دغدغه‌های مرتبط با فرایند استخدام، گزینش و به‌کارگیری نیرو، رهایی یافته و با شناسایی و تأمین نیازهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کارکنان شاغل بر بهبود عملکرد آنان تمرکز کنند. از دیگر سوی، به دلیل استفاده از مربیان خبره دیگر سازمان‌ها، مؤسسات و نهادهای دولتی و غیر دولتی می‌توانند زمینه‌های تعامل و همکاری خود را با مدیران آنان بیشتر کنند، هم‌چنین با برون‌سپاری فرایند جذب و استخدام منابع انسانی می‌توان با ایجاد زمینه‌های کار آفرینی برای جوانان و بهره‌مندی از نیروی کار متخصص با هزینه کمتر در راستای اقتصاد مقاومتی گام‌های مؤثری برداشت.

در خصوص برون‌سپاری آموزش کارکنان نیز می‌توان گفت، اگر برون‌سپاری آموزش به درستی مورد استفاده قرار گیرد ابزار بسیار قدرتمندی برای سازمان خواهد بود. هم‌چنین از دیگر مزایای برون‌سپاری آموزش می‌توان به کاهش هزینه‌ها، تمرکز بر اهداف و

فرایندهای اصلی، توسعه منابع و امکانات و بهبود عملکرد کارکنان اشاره کرد. با توجه به دیدگاه (بیلی و همکاران^۱، ۲۰۰۲: ۸۳)؛ (لوری^۲، ۲۰۰۵: ۱)؛ (ویدن باوم^۳، ۲۰۰۵: ۳۱۱) مهم‌ترین نقاط ضعف برون‌سپاری آموزش شامل از دست رفتن مزایای رقابتی، دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران و افزایش منابع مورد نیاز است که البته یافته‌های پژوهش (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱) نیز مؤید همین نتایج است. از این رو، می‌توان گفت اگر وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران نسبت به برون‌سپاری آموزش کارکنان به بخش خصوصی اقدام کند، می‌تواند با هماهنگی مراکز آموزشی غیر دولتی و دانشگاه‌ها، نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان اقدام کرده، افکار، نگرش‌ها و اهداف خود را به روشنی برای آنان مطرح کند و با بهره‌مندی از کارکنان آموزش دیده در راستای توانمندسازی کارکنان اقداماتی را انجام داده و عملکرد کارکنان را مطلوب‌تر کند؛ و از این طریق با کاهش هزینه‌های ستادی در راستای آموزش و تربیت ورزشکاران نیز خواهد توانست در اداره و راه‌اندازی باشگاه‌ها به توانمندی لازم دست یافته و زمینه‌های توسعه فعالیت‌های کارکنان را مطابق با اصل ۴۴ قانون اساسی بهبود بخشد.

نتایج حاصل از این پژوهش مؤید یافته‌های (جیوالد و دیبرن^۴، ۲۰۰۹: ۲۴۹)؛ (رز و اندرسون^۵، ۲۰۰۵: ۲۳)؛ (کاکابادسه، ۲۰۰۵: ۱۸۹)؛ (استاسیولت، ۲۰۱۱: ۱۱۶)؛ (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶)؛ (عبدالحلیم و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۰۷)؛ (علوی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۰)؛ (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱)؛ (دستیاری و همکاران، ۱۳۹۳)؛ (شی و چیانگ^۶، ۲۰۱۱: ۱۶۳)؛ (جیوالد^۷، ۲۰۱۰: ۱۲۴) و (گونزالز و لیوپیس^۸، ۲۰۰۹: ۲۸۴) که بیان می‌کنند برون‌سپاری آموزش کارکنان، سبب کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات، کاهش نیاز به منابع انسانی، افزایش انعطاف‌پذیری و تمرکز بیشتر بر مسائل راهبردی سازمان می‌شود همسو بوده ولی از طرف دیگر با پژوهش‌های (اسدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۷) که بیان می‌کند برون‌سپاری سبب کاهش بهره‌وری منابع انسانی می‌شود و (لجت، ۲۰۰۷: ۶۴۲) و (اورادینی و سیلوستری، ۲۰۰۸:

-
1. Bailey et al.
 2. Levery
 3. Weidenbaum
 4. Gewald & Dibbern
 5. Ross & Anderson
 6. Shih & Chiang
 7. Gewald
 8. Gonzalez & Liopis

(۳۷۲) همسو نیست.

صرفه‌جویی در وقت و هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات ورزشی، آزاد شدن زمان کارکنان به منظور انجام فعالیت‌های ضروری و تخصصی‌تر، افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌های ورزشی همگام با تغییرات محیطی، تأمین امکانات و تجهیزات به‌روز، کاهش مشکلات نقدینگی و کارآفرینی، از مهم‌ترین مزایای برون‌سپاری در وزارت ورزش و جوانان هستند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهای کاربردی زیر در این زمینه قابل ارائه هستند: (۱) برون‌سپاری جذب، استخدام و آموزش کارکنان به طور ویژه به عنوان اقدامی راهبردی که آثار کوتاه‌مدت و بلندمدت به دنبال دارد، با مجموعه چشم‌اندازها، اهداف و سیاست‌های وزارت ورزش و جوانان هماهنگ شده و انسجام یابد. (۲) در برون‌سپاری آموزش به غیر از کاهش هزینه‌ها به کیفیت و اثربخشی آموزش ارائه‌شده توسط پیمانکاران به عنوان شاخصی مهم و تأثیرگذار توجه شود. (۳) بانک اطلاعاتی جامعی از منابع مالی و انسانی تهیه شود تا به هنگام تصمیم‌گیری برون‌سپاری اطلاعات دقیقی از منابع در اختیار مدیران قرار گیرد. (۴) در انتخاب پیمانکاران باید به ملاک‌های متعددی از جمله سوابق و تجربیات مثبت قبلی و کیفیت کار پیمانکاران به عنوان سه ملاک بسیار مهم توجه شود. (۵) مستندسازی تجربیات برون‌سپاری به عنوان اقدامی ضروری انجام شود. (۶) برگزاری جلسات متعدد با پیمانکاران و بررسی رزومه و سوابق کاری فراموش نشود. (۷) برای کنترل و نظارت بیشتر بر عملکرد پیمانکاران پس از انعقاد قرارداد و شروع کار، از آنان ارائه گزارش به صورت ماهیانه دریافت شود.

با توجه به اهداف سند تحول بیست ساله کشور، با توجه به شرایط نامطلوب اقتصادی، تورم، کمبود منابع مالی، کمبود منابع انسانی و نیاز به کارآفرینی و کاهش دیگر تنگناها، پیشنهاد می‌شود از برون‌سپاری به عنوان یک فرصت ارزشمند استفاده شود و با توسعه و گسترش آن، مدیران وزارت ورزش می‌توانند در راستای توانمندسازی کارکنان در زمره سازمان‌های عالی‌رتبه در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کنند.

منابع

- اسدی، حسن؛ فرزبانی، فتاح؛ فراهانی، ابوالفضل؛ یوسفی، حسینعلی (۱۳۹۴)، اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش، *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، دوره دوم، شماره ۵، صص ۴۷-۵۵.
- آقایار، سیروس (۱۳۹۵)، *تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان*، انتشارات سپاهان.
- بهشت آیین، فردوس، انوری، علی؛ رونقی، محمد حسین (۱۳۹۷)، ارزیابی و اولویت بندی ریسک‌های برون‌سپاری با استفاده از روش GDEMATEL و ISM (مطالعه موردی: شرکت مدیریت تولید برق)، *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی*، ۱۳(۴۳)، صص ۶۹-۸۲.
- پایگاه اطلاع رسانی معاونت اجرایی ریاست جمهوری (۱۳۸۹)، *قانون بخشی از مقررات مالی دولت*، قابل دسترس از <http://ejraee.ir/2727>
- تورانی، سوگند؛ ملکی، محمدرضا؛ قدوسی مقدم، سارا؛ گوهری، محمدرضا (۱۳۸۸)، مقایسه کارایی و اثربخشی داروخانه مرکز آموزشی درمانی فیروزگر پیش و پس از برون‌سپاری، *مدیریت سلامت* ۱۲(۳۸)، صص ۷۸-۵۹.
- حسینی، سید نقی (۱۳۹۲)، بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی، *فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن*، دوره ۵، شماره ۱۷، صص ۳۵-۵۴.
- خراسانی، اباصلت؛ قهرمانی، محمد؛ میراحمدی، خالد (۱۳۹۳)، چالش‌های برون‌سپاری آموزش به مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، شماره ۱، صص ۲۹-۱.
- دستیاری، اکرم؛ محمدی، محمد؛ اردستانی، حسین (۱۳۹۳)، *برون‌سپاری در مدیریت منابع انسانی، اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی*، رشت: شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی، ایران.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ فرهنگی، علی اکبر؛ ربیعی، علی و رادفر، سودابه (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطی و رسانه‌ای دولتی، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۹، شماره ۳، صص ۵۳۸-۵۱۷.
- علوی، متین؛ ایرانزاده سلیمان و تقی پور، احسان (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقای قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی، *نشریه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی*، دوره ۴، شماره ۳، شماره پیاپی ۱۰، صص ۴۰-۳۰.
- قربانی زاده، وجه اله؛ سیدنقوی، میر علی و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۳۹۶)، *تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی جمعیت هلال احمر شهر*

تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران.

نویدی، امیر؛ تقی‌پور ظهیر، علی؛ احمدی، سید علی اکبر (۱۳۹۷)، ارائه مدلی برای پیش‌بینی برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی، فصلنامه آینده پژوهشی مدیریت، سال ۲۹ شماره ۱۱۳، صص ۸۵-۷۱.

- AbdulHalim, H.A.; N.H. Ahmad, T. Ramayah & H. Hanifah (2014). "Human Resource Outsourcing Success: Leveraging on Partnership and Service Quality". *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 2 (1): 107-125.
- Alpesh B. Patel & Hemendra Aran (2007). "Outsourcing success": The Management Imperative, Great Britain, Palgrave Macmillan.
- Amen, U, (2010). "Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization". *Journal of Contemporary Research in Business*. 2(5): 355-375.
- Batartogtokh, B., Dunbar, S. W., Zyl, D. V. (2018). *The state of outsourcing in the Canadian mining industry*. Resources Policy, 59, 184-191.
- Bailey, W., Masson, R., Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8(2): 83-95.
- Bansal, A. (2014). "Training Process Outsourcing –Emerging Need of Various Medium and Small Sized Companies". *International Journal of Innovative Science and Modern Engineering (IJISME)*, ISSN: 2319-6386, Vol. 2, Issue. 4, March.
- Belcourt, M. (2006). "Outsourcing the Benefits and the Risks". *Human Resource Management Review*, 16: 269-279.
- Berber, N, Slavic, A, (2016). Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of CRANET Research. *Acta Polytechnica Hungarica*. 13(3): 207-225.
- Choi, B.-C. and K. Chung. (2016). Min max regret version of a scheduling problem with outsourcing decisions under processing time uncertainty. *European Journal of Operational Research*, 252 (2): 367-375.
- Christofer, M., Holweg, M., (2011). Managing Supply Chain in the Era of Turbulence. *International Journal of Physical Distributions & Logistics Management* 41 (1): 63- 82.
- Galanaki, E, Bourantas, D, & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12): 223-235.
- Gewald, H. & Dibbern, J. (2009). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management*, 4(4): 249 –253.

- Gewald, H. (2010). The Perceived Benefits of Business Process Outsourcing an Empirical Study of the German Banking Industry. *International Journal of Strategic Outsourcing*, 2(7): 124-136.
- Gonzalez, R.; J. Gasco & J. Llopis (2009). "Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: a New Assessment". *Industrial Management & Data Systems*, 110 (2): 284-303.
- Hale, A. (2006). *Outsourcing Training and Development, Factors for Success. John Wiley and Sons Inc.* Published by Pfeiffer an Imprint of Wiley.
- Hanafizadeh, P., Ravasan, A. Z. (2018). An empirical analysis on outsourcing decision: the case of ebanking services. *Journal of enterprise information management*, 31 (1), 146-172.
- Hauser, S. (2011). Recruitment outsourcing is the wave of the present. *Workforce management*. 90(2): 12-24.
- Heikkonen, M. (2012). The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing. Masters thesis. Management and International Business. *Aalto University. School of Economics*. 117 pages: 86-97.
- Jasper, John. (2004). *Four Keys to Successful Outsourcing. Boston: Houghton Mifflin*.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2005). Trends in: Outsourcing Contrasting USA and Europe. *Journal of European Management*, 20(2): 189-198.
- Kamuriwo, D. S. & C. Baden-Fuller (2016). "Knowledge integration using product R&D outsourcing in biotechnology & Research Policy 45(5): 1031-1045.
- Krotz, Joanna L. (2012). *Tips for Outsourcing Your Small-Business Needs*. Accessed February 3. www.microsoft.com/business/en-us/resources/management/recruiting-staffing/tips-for-outsourcing-your-small-business-needs.aspx?fbid=WTbndqFrlli#T.
- Lawshe CH. A *Quantitative Approach to Content Validity*. *Personnel Psych* 1975; 28: 563-75.
- Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14(4):361-369.
- Legget, C. (2007). "From industrial relations to manpower planning: the transformations of Singapore's industrial relations". *Human resource management*. 18(4): 642-664.
- Leverly, M. (2005). Motivating Maintenance Craftsmen Do We Know What We Are Doing? *IEE's Engineering Management Magazine*, 1-21.
- Marcom, S. & K.R. Bartlett (2014). "The Relationship between Training Outsourcing and Employee Commitment to Organization". *Human Resource Development International*, 17(2): 145-163.

- Michael J. Mol. (2007), *Outsourcing: Design, Process and Performance*. Cambridge University Press, New York, NY.. ISBN: 978-0-521-68278-7.
- Mishra & Gretchen M. Spreitzer, (1998), "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of Management Review*.VOL. 23, NO. 3 Vol. 23, No. 3.pp 367-391.
- Nyameboame, J., Haddud, A. (2017). Exploring the impact of outsourcing on organizational performance. *Journal of global operations and strategic sourcing*, 10 (3), 362-387.
- OLooney, J. (1998). *Outsourcing the City: State and Local Government Outsourcing*, Quorum Books, New York, NY.
- Ordanini, A, Silvestri, G, (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(2): 372-391.
- Pouya, A., Zoaram, A. (2015). Problem solution of supplier selection using combined model of fuzzy delphi analytical hierarchy- Vicor, *human resource management researches*, 4(4): 23-48.
- Ross, J., R., 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(1): 23-36.
- Sanchis-pedregosa, C., Machuca, A.D., Gonzalez-Zamora, M. (2018). Determinants of success in transport services outsourcing empirical study in Europe. *International journal of logistics management*, 29 (1), 261-283.
- Sandhu, M.A., Shamsuzzoha, A., Helo, P. (2018). Does outsourcing always work? A critical evaluation for project business success. *Benchmarking: An Internayional Journal*, 25 (7), 2198-2215.
- Scarpello, V.G., & Ledvinka, J. (2006). *Personnel /Human Resource Management. Enviroment and Function*. PWS -Kent Publishing, Boston.
- Shih, HA, & Chiang, YH. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect . *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 163-180.
- Spritzer, G., & Kiziols, M. (1997). "A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness Satisfaction And Strain. *Journal Of Management*, Vol. 23, Issue. 5, 679-689.
- Stasiulyte, E, (2011). Motives of human resource management outsourcing: a case study from Lithuania. *Interdisciplinary approach to economics and sociology*. 4(1):116-125.

- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: *Pros and Cons. Business Horizons*, 48(4),311-315.
- Yang, C., Huang, J. (2006). A Decision Model for IS Outsourcing. *International Journal of Information Management*, 20(3): 225-239.