

Identify Strategic Reference Points for Outsourcing Human Resource Subsystems in the Domestic Air Transportation Industry: A Case Study of “Homa” Airlines

Hammed Dehghanan ¹, Vahid Kashei Varnamkhasty ², Mehdi Yazdanshenas ³, Mojtaba Mohseni ⁴

Abstract

Background & Purpose: Outsourcing of human resources with the aim of strengthening competitive advantage is one of the important approaches of organizations to maintain survival. However, domestic airlines, such as "Homa" Company, have not welcomed this approach. The purpose of this research is to identify the strategic reference points of human resources outsourcing in order to strengthen the competitive advantage of “Homa” Company.

Methodology: The current research is of a mixed type and was conducted in two qualitative and quantitative stages. The qualitative stage was conducted by thematic analysis and data was collected through semi-structured interviews and theoretical saturation method. In the quantitative stage, data were collected through a researcher-made questionnaire.

Findings: In the qualitative phase, the strategic reference points of human resources sub-system outsourcing were determined. The research findings in the quantitative phase indicated that increasing the quality of services has the most importance in the outsourcing of human resource subsystems, and the executive managers of the outsourcing process of “Homa” Company should emphasize this factor more in their plans.

Conclusion: The research findings enable “Homa” Company to evaluate the results of human resources outsourcing based on strategic reference points and if necessary, take corrective action and guarantee the success of outsourcing. Besides, the results of the research will help to focus on the strategic activities of “Homa” human resources. In addition, these results can be used for other domestic airlines.

Keywords: Human resources, Strategic reference points, Human resource outsourcing, Aviation industry, Human resource strategies

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Hammed Dehghanan

© Authors

Received:
November 21, 2022

Received in revised form:
May 31, 2023

Accepted:
June 21, 2023

Published online:
July 21, 2023

Citation: Dehghanan, Hammed; Kashei Varnamkhasty, Vahid; Yazdanshenas, Mehdi & Mohseni, Mojtaba (2023). Identify Strategic Reference Points for Outsourcing Human Resource Subsystems in the Domestic Air Transportation Industry: A Case Study of “Homa” Airlines. *Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 73-99. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.177027>

1. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: dehghanan@atu.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: khashei@atu.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: yazdanshenas@atu.ac.ir
4. PhD. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: m_mohseni@atu.ac.ir

شناسایی نقاط مرجع راهبردی در برون سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی در صنعت حمل و نقل هوایی داخلی (مورد مطالعه: شرکت هواپیمایی هما)

حامد دهقانان^۱، وحید خاشعی ورنامخواستی^۲، مهدی یزدان شناس^۳، مجتبی محسنی^۴

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: حامد دهقانان
© نویسندگان

زمینه و هدف: برون سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی با هدف تقویت مزیت رقابتی، یکی از رویکردهای مهم سازمان‌ها برای حفظ بقاست؛ با این حال شرکت‌های مسافرت هوایی کشور، همچون «هما»، از این رویکرد استقبال شایان توجهی نکرده‌اند. هدف این پژوهش، شناسایی نقاط مرجع راهبردی برون سپاری منابع انسانی، به منظور اجرای موفق برون سپاری در شرکت «هما» است.

روش: پژوهش حاضر از نوع ترکیبی است. مرحله کیفی به روش تحلیل محتوا انجام شد. داده‌های بخش کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و به روش اشباع نظری و داده‌های مرحله کمی، از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته جمع‌آوری شدند.

یافته‌ها: در بخش کیفی، نقاط مرجع راهبردی برون سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی تعیین شد. یافته‌های پژوهش در بخش کمی نشان داد که افزایش کیفیت خدمات، در برون سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی بیشترین اهمیت را دارد و مدیران اجرایی فرایند برون سپاری شرکت «هما»، می‌بایست در برنامه‌های خود بر این عامل تأکید بیشتری داشته باشند.

نتیجه گیری: با استفاده از نتایج پژوهش، مدیران اجرایی برون سپاری شرکت «هما» قادر خواهند بود که نتایج برون سپاری منابع انسانی را ارزیابی کنند و در صورت لزوم، اقدام اصلاحی انجام دهند و موفقیت برون سپاری را تضمین کنند. همچنین، نتایج پژوهش، به تمرکز بر فعالیت‌های استراتژیک منابع انسانی «هما» کمک خواهد کرد. به علاوه، این نتایج برای سایر شرکت‌های هواپیمایی داخلی کاربرد دارد.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی، نقاط مرجع راهبردی، برون سپاری منابع انسانی، صنعت حمل و نقل هوایی، راهبردهای منابع انسانی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۳۰

بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۰

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۳۱

انتشار: ۱۴۰۲/۰۴/۳۰

استناد: دهقانان، حامد؛ خاشعی ورنامخواستی، وحید؛ یزدان شناس، مهدی و محسنی، مجتبی (۱۴۰۲). شناسایی نقاط مرجع راهبردی در برون سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی در صنعت حمل و نقل هوایی داخلی (مورد مطالعه: شرکت هواپیمایی هما). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۲)، ۷۳-۹۹.

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.177027>

dehghanan@atu.ac.ir

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

khashei@atu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

yazdanshenas@atu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

m_mohseni@atu.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۲، تابستان، دوره ۱۳، شماره ۲، ص. ۷۳-۹۹

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۳۴

مقدمه

افزایش پویایی و نوسان‌زایی بازار اقتصاد جهانی، به تلاش بیشتر سازمان‌ها و شرکای آن‌ها، برای رقابت روزافزون در این محیط چالش‌برانگیز منجر شده است (رجب‌پور، شاهبندزاده و شهایی، ۱۴۰۰). رقابت سخت و نفس‌گیر حاکم بر کسب‌وکارهای امروزی، سبب شده است که بقای سازمان‌ها در گروهی ایجاد توازن بین ظرفیت یادگیری و توانایی آن‌ها در تأمین نیازهای بازار باشد (پی‌یوش^۱، ۲۰۲۰). یکی از نیازهای اساسی بازار در وضعیت رقابتی، کاهش هزینه و افزایش کیفیت است. این نیاز، در صنعت مسافرت هوایی، به لحاظ فضای رقابتی سنگینی که بر شرکت‌های فعال این حوزه حاکم است، از شدت بیشتری برخوردار است. صنعت هوایمایی، صنعت خدماتی پیچیده‌ای است که در محیطی بسیار متلاطم فعالیت می‌کند (بارنی و هسترلی^۲، ۲۰۱۰). شرکت‌های هوایمایی، تابع تغییرات سریع در انتظارات مشتریان، اقدامات رقبا، پیشرفت‌های عرضه‌کنندگان خدمات، مقررات دولتی و پویایی کارکنان خود هستند (کینس^۳، ۲۰۰۹).

دلیل ضرورت و اهمیت توجه به برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمحوری این است که تصمیم به برون‌سپاری، بر مبنای درک عمیق از توانمندی‌های محوری سازمان و تمایل به ایجاد یا ارتقای مزیت‌های رقابتی سازمان اتخاذ شده است، بنابراین به راهبردی تبدیل می‌شود که به کاهش هزینه تولید و بهبود کیفیت کمک خواهد کرد (گری، تاملین و رات^۴، ۲۰۰۹). در ادبیات استراتژی از ایده تمرکز بر شایستگی‌های محوری، به‌عنوان عامل حیاتی موفقیت در حفظ بقای بلندمدت شرکت‌های هوایمایی یاد شده است (مام^۵، ۲۰۰۲). سازمان‌های امروزی در انطباق با جهانی‌سازی و به‌تبع آن، توسعه اقتصاد دانش‌محور، بر حفظ فعالیت‌های اصلی کسب‌وکار در داخل و برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمحوری تأکید دارند؛ زیرا چنین رفتاری، حداکثر بهره‌وری را با حداقل هزینه تضمین خواهد کرد (سها^۶، ۲۰۱۹). جنگ برای دستیابی به توانمندی در محیط‌های پویای کسب‌وکار، عاملی تعیین‌کننده برای اجرای برون‌سپاری به حساب می‌آید. همچنین، پویایی و ماهیت پیچیده محیط قانونی، ممکن است سازمان‌ها را به سمت به‌کار گماردن پیمانکاران خارجی برای کسب حوزه خاصی از تخصص هدایت کند. سیستم‌های جدید اطلاعات منابع انسانی، به‌میزان شایان توجهی بهره‌وری منابع انسانی را افزایش داده، کنترل مزیت‌های کارکنان را تقویت کرده، ابتکار عمل را بالا برده و هزینه‌های انتقال منابع انسانی را کاهش داده است (بوشان، گوجاراتی، کائور و سیتارامان^۷، ۲۰۱۸). فشارهای زیادی که سازمان‌ها برای کاهش هزینه با آن مواجهند، کاربرد برون‌سپاری منابع انسانی را مضاعف کرده است؛ به طوری که باعث شده است بسیاری از فعالیت‌های منابع انسانی برون‌سپاری شوند (لایلی، گری و ویریک^۸، ۲۰۰۵). امروزه، تیم منابع انسانی می‌تواند به‌واسطه برون‌سپاری منابع انسانی بر فعالیت‌های راهبردی و تغییر، تمرکز بیشتری داشته باشد (کلس^۹، ۲۰۰۸). بسیاری از سازمان‌های دنیا با هدف بهره‌مندی از مزایای تخصصی‌شدن فعالیت‌های منابع انسانی و رهایی از هزینه‌های بسیار زیاد جذب افراد متخصص، فرایندهای منابع انسانی خود را برون‌سپاری می‌کنند (یزدانی، زارع و حدپور سراج، ۱۴۰۰)؛ با وجود این، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها در انتخاب نقاط

1. Peeyush
2. Barney & Hesterly
3. Keynes
4. Gray, Tomlin & Roth
5. Momme
6. Saha
7. Bhushan, Gujarathi, Kaur & Seetharaman
8. Lilly, Gray & Virick
9. Klass

مرجع تصمیم‌گیری، به‌منظور برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، مسیر دشواری پیش رو دارند و ابهام موجود در صنعت هواپیمایی داخلی، برای اتخاذ تصمیم بر اساس نقاط مرجع، می‌تواند هزینه‌های جبران‌ناپذیری را در پی داشته باشد. برون‌سپاری فعالیت‌ها بدون در اختیار داشتن شاخص‌های ارزیابی، نمی‌تواند برای سازمان نتایج مطلوبی فراهم آورد. این شاخص‌ها همان نقاط مرجع راهبردی (SRP)^۱ هستند. نقاط مرجع راهبردی، انگیزه‌های هدف‌گذاری شده‌ای هستند که تصمیم‌گیرندگان سازمانی در قالب الگو و شاخص، برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌ها از آن‌ها استفاده می‌کنند. بر همین اساس، هدف این پژوهش، شناسایی نقاط مرجع راهبردی مؤثر در برون‌سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت «هما» و تعیین اولویت‌های هر یک از آن‌ها در اجرای فرایند برون‌سپاری است. بنابراین، پاسخ به دو پرسش اصلی، اهداف پیش روی پژوهش حاضر است. سؤال اول، نقاط مرجع راهبردی برون‌سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت «هما» کدام‌اند و سؤال دوم، اولویت هر یک از این نقاط مرجع، در برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی چگونه است؟

پیشینه نظری پژوهش

مبانی نظری و پیشینه برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی در این پژوهش، با استفاده از روش مرور نظام‌مند بررسی و تبیین نظری شده است. در پژوهش‌های مبتنی بر مرور نظام‌مند، ابتدا اهداف و پرسش‌های پژوهش مشخص می‌شوند؛ سپس، برای پاسخ به این پرسش‌ها و متناسب با اهداف تعریف‌شده، منابع و مقالات طی چند مرحله غربالگری می‌شوند و در نهایت، منابعی که بیشترین ارتباط با موضوع پژوهش را دارند و از مراجع معتبرتر جمع‌آوری شده‌اند، انتخاب شده و به آن‌ها استناد می‌شود (دیلوی، منلی‌چوک، مورای و پلومر^۲، ۲۰۱۶). منابع این پژوهش، از میان کتاب‌ها، مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های چاپ‌شده در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ انتخاب شده‌اند. کلیه منابع از طریق جست‌وجوی کلیدواژه برون‌سپاری منابع انسانی (HRO)^۳ در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی، از جمله اس‌آی‌دی^۴، ایرانداک^۵، مگ‌ایران^۶، نورمگز^۷ و پایگاه‌های اطلاعاتی خارج از کشور، از جمله امرالد^۸، سیج^۹، اسپرینگر^{۱۰}، ساینس دایرکت^{۱۱} و جی استور^{۱۲} شناسایی شدند. در مرحله نخست، ۴۵ منبع لاتین و ۸ منبع فارسی انتخاب شد. مرحله دوم غربالگری با مطالعه و بررسی چکیده‌ها انجام شد و ۵ منبع لاتین و ۳ منبع فارسی از مخزن انتخابی حذف شدند. مرحله نهایی غربالگری با مطالعه مقدمه، متن و نتیجه‌گیری‌های منابع مستخرج از مرحله قبل انجام شد و با توجه به اهداف پژوهش، ۳۸ منبع لاتین و ۴ منبع فارسی که ارتباط بیشتری با موضوع پژوهش داشتند، برای بررسی نهایی انتخاب شدند.

نتایج مرور نظام‌مند ادبیات برون‌سپاری، نشان می‌دهد که سازمان‌های امروزی در انطباق با جهانی‌سازی و توسعه

1. Strategic Reference Points
2. Deloe, Melnychuk, Murray & Plummer
3. Human Resource Outsourcing
4. SID
5. IranDoc
6. Magiran
7. Noor Mags
8. Emerald
9. SAGE
10. Springer
11. Science Direct
12. JSTOR

اقتصاد دانش‌محور ناچارند که به بازبینی و تجدیدنظر راهبردهای سازمانی خود بپردازند و کسب‌وکار خود را متحول سازند تا بتوانند برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنند. در چنین وضعیتی، برون‌سپاری به‌عنوان ابزاری کارآمد برای تحول کسب‌وکار، در کانون توجه قرار می‌گیرد. فراهم‌آوردن کالای نیمه‌تمام یا کالا و خدمات کامل از بیرون شرکت، برون‌سپاری تعریف می‌شود؛ به طوری که این کالا یا خدمات تا پیش از این در داخل فراهم می‌شده است. برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمحوری، از جمله وظایف منابع انسانی، یکی از راهبردهای موثوق سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی است. ظرفیت‌های تولیدی تمام کسب‌وکارها به سه عامل منابع سرمایه‌ای، منابع فیزیکی و منابع انسانی وابسته است. در بین این سه عامل، فقط منابع انسانی قادر است که فراتر از ظرفیت‌های تولیدی تعریف‌شده عمل کند. از این رو، به‌منظور بهره‌مندی حداکثری از ارزش واقعی کارکنان، لازم است فعالیت‌های غیرمحوری سازمان را مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی برون‌سپاری کنیم. نقاط مرجع راهبردی به‌عنوان حلقه‌ واسط، تمایل‌های قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی به استراتژی منابع انسانی پیوند می‌دهد و با استفاده از ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی‌های زیرسیستم‌های منابع انسانی تعیین می‌شود (افخمی اردکانی، دهقانان، مهربان فر و ورمزیار، ۱۳۹۴).

برون‌سپاری، مخزنی از مزایای رقابتی در دنیای امروز است. شرکت‌های موفق در محیط‌های پرقابیت امروزی، می‌کوشند که محصولات و خدمات بهتر و نوآورانه‌تری با نرخ‌های رقابتی به مشتریان خود عرضه کنند. این همان دلیل استفاده وسیع از راهبرد برون‌سپاری است که اکنون خود نیز به کسب‌وکار تبدیل شده است (شریف‌الاسلام و رحمان^۱، ۲۰۱۹).

درصد شایان توجه جابه‌جایی و مسائل مبتلا به کارکنان، پیامدها و مشکلات پیش روی صنایع را تشکیل می‌دهند. به این ترتیب، نیروی کار و اثربخشی مدیریت، موضوعات اصلی برای انطباق با برون‌سپاری محسوب می‌شوند. دلیل‌های اصلی تداوم و رشد برون‌سپاری منابع انسانی، به عوامل زیادی بستگی دارد؛ از جمله حمایت از استراتژی کلی سازمان، تأکید بیشتر بر قابلیت‌های محوری، کارایی هزینه، کاهش تعهدها و ریسک و بهره‌مندی از متخصصان بسیار ماهر (ایی، عبدالحلیم و رامایا^۲، ۲۰۱۳). در این راستا، سازمان‌ها برای کمک به هدف برون‌سپاری منابع انسانی بر توسعه و ارتقای استعدادها منابع انسانی خود تأکید زیادی دارند (استفانو، زامپیر و مک‌انیرو^۳، ۲۰۰۶؛ اوردانینی و سیلوستری^۴، ۲۰۰۸ و وگادیا^۵، ۲۰۱۲). در محیط‌های دائماً در حال تغییر با ویژگی‌هایی همچون اقتصاد پویا، توسعه شدید جهانی شدن، ترتیب‌های کاری غیراستاندارد و همراه با رقابت شدید، برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، نه فقط منطقی بلکه ضروری به نظر می‌رسد (کاک، والو و نیلسون^۶، ۲۰۱۳). در بین تئوری‌های تأثیرگذار بر برون‌سپاری منابع انسانی، تئوری هزینه تبادلی اقتصادی^۷ و دیدگاه منبع‌محور^۸، به‌عنوان انگیزه‌های اصلی برون‌سپاری به حساب می‌آیند. در رابطه با هزینه تبادلی اقتصادی، پاسخ به این پرسش مطرح است که محصول یا خدمت مورد نیاز را بخریم یا تولید کنیم (پاتل، بودوار، ویتزمن و کاتایو^۹، ۲۰۱۹). طبق ادبیات

1. Shariful Islam & Rahman
2. Ee, Abul Halim & Ramayah
3. Stefano, Zampier & Macaneiro
4. Ordanini & Silvestri
5. Vagadia
6. Kock, Wallo & Nilson
7. Theories of transaction cost economics
8. Resource-based view
9. Patel, Budwar, Witzmann & Katou

برون‌سپاری وظایف منابع انسانی، کاهش در هزینه، به‌خصوص اگر امکان مستندسازی داشته باشد و نتایج سنجیدنی باشد، عاملی کلیدی برای برون‌سپاری محسوب می‌شود (بهارادواج و ساکسنا^۱، ۲۰۱۰). با این حال، ادبیات موضوعی به این مسئله اشاره می‌کند که تصمیم به برون‌سپاری، می‌بایست با توجه به عوامل سازمانی و محیطی (از جمله هزینه‌های غیرمستقیم، اندازه شرکت یا محیط خدمتی) اتخاذ شود. از این رو، وقتی از طریق برون‌سپاری به دنبال کاهش هزینه‌هایم، به نظر نمی‌رسد هزینه تبادلی اقتصادی، کاربرد جهانی داشته باشد (ترمبلی، پارتی و لانویی^۲، ۲۰۰۸) و می‌بایست از موقعیت استراتژیک سازمان درک درستی کسب کرده باشیم (ویلیامسون^۳، ۲۰۰۷). همچنین، هزینه تبادلی اقتصادی ممکن است در ارتباط با هزینه‌ها، بهترین گزینه‌ها را ارزیابی کند؛ اما به‌طور لزوم، بر حداکثر کردن ارزش خود تمرکز نداشته باشد (کاپلی^۴، ۲۰۱۱).

نظریه منبع‌محور، مفهوم برون‌سپاری را بر مبنای مشارکت آن در توسعه قابلیت‌های اصلی داخلی سازمان بررسی و قضاوت می‌کند (گلاستر^۵، ۲۰۱۴). سازمان‌ها از طریق افزایش قوت‌ها و به‌کارگیری منابع خاص خود که رقبا به راحتی نمی‌توانند از آن کپی برداری کنند، می‌توانند مزیت رقابتی کسب کنند (گالانکی، بورانتاس و پاپالکساندریس^۶، ۲۰۰۸). نظریه منبع‌محور می‌تواند برای اتخاذ تصمیم، در خصوص انجام فعالیت در داخل یا خارج از سازمان، به منظور حداکثر کردن مزیت رقابتی به‌کار گرفته شود (راس، بروش و ریو^۷، ۲۰۱۵). به‌طور کلی، فعالیت‌های غیرمحوری سازمان مزیت رقابتی به حساب نمی‌آید. بنابراین، انجام این فعالیت‌ها در بیرون از سازمان، باعث می‌شود که منابع انسانی، در شرایطی که توانمندی برتر محسوب می‌شوند، به‌طور مؤثرتر بر توسعه درونی فعالیت‌های محوری تمرکز کنند (یولریچ و براکبنک^۸، ۲۰۰۹). باید به خاطر داشت که برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمحوری، برای حمایت و حفظ فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی ضروری است؛ زیرا حفظ آن‌ها ممکن است بر تولید تأثیر منفی داشته باشد و مزیت رقابتی منابع انسانی را کاهش دهد. از طریق کسب مزیت رقابتی، دستیابی به کارایی هزینه و کسب ارزش افزوده ممکن خواهد بود. از این رو، به نظر می‌رسد نظریه منبع‌محور برعکس تئوری هزینه تبادلی اقتصادی، به هر دو جنبه هزینه و ارزش توجه کند؛ اما در عین حال نباید به‌عنوان تنها معیار تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری استفاده شود (گاسپل و ساکو^۹، ۲۰۱۰).

پژوهش‌های تجربی برون‌سپاری منابع انسانی، به‌طور کلی در یک یا دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند. نخست، آن‌هایی که گسترش استفاده از برون‌سپاری منابع انسانی را بررسی می‌کنند (شامل عواملی که به برون‌سپاری منابع انسانی منجر می‌شوند) و دوم پژوهش‌هایی که نتایج برون‌سپاری منابع انسانی را تحلیل می‌کنند (شامل نتایجی که به دلیل استفاده از برون‌سپاری منابع انسانی تغییر می‌کنند). افزون بر این، در خصوص عملکرد سازمان، سایر نتایج برون‌سپاری منابع انسانی، اثربخشی ادراک‌شده منابع انسانی و رشد سازمان را ارزیابی می‌کنند (شین و چیانگ^{۱۰}، ۲۰۱۱). ادبیات برون‌سپاری، اغلب منابع انسانی را در قالب یک مجموعه کل بررسی می‌کند، بنابراین ارزیابی تأثیرهای آن بر فعالیت‌های مختلف را دشوار

1. Baharadwaj & Saxena
2. Tremblay, Party & Lanoie
3. Williamson
4. Cappelli
5. Glaister
6. Galanaki, Bourantas & Papalexandris
7. Ruth, Brush & Ryu
8. Ulrich & Brockbank
9. Gospel & Sako
10. Shin & Chiang

می‌سازد. پژوهشگران معتقدند که برون‌سپاری منابع انسانی، بر تجدید ساختار بخش منابع انسانی، متمرکز کردن فعالیت‌ها و جابه‌جایی امکانات منابع انسانی تمرکز دارد (چیانگ و شیخ^۱، ۲۰۱۱). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برون‌سپاری منابع انسانی، تخصصی‌تر شدن فعالیت‌های این حوزه را در راستای ساخت دارایی استراتژیک و ادغام استراتژیک منابع انسانی تقویت می‌کند. از سوی دیگر، تمرکز امکانات روی منابع انسانی توانمند برخوردار از دانش روز و با روحیه خلاق و نوآور، می‌تواند در موفقیت سازمان و فائق آمدن بر رقبا، نقش کلیدی ایفا کند. سازمان با برون‌سپاری زیرسیستم‌های غیرمحموری منابع انسانی، خود را از فعالیت‌های دست‌وپاگیر رها می‌کند، با توان مضاعف روی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی متمرکز می‌شود و راه را در این مسیر هموارتر می‌کند. این جاست که برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمحموری، می‌تواند زمینه‌ساز پیشرفت سازمانی باشد (گیلی، گریر و راشید^۲، ۲۰۰۴).

بر مبنای پژوهش‌های انجام‌شده، تصمیم برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، به‌میزان زیادی با توجه به نیاز و به‌منظور انطباق با منابع بیرونی و نه بر مبنای تئوری هزینه تبادلی یا دیدگاه منبع محور، اجرایی می‌شود (سیم^۳، ۲۰۱۲). همچنین، این درک عمومی وجود دارد که برون‌سپاری منابع انسانی، به بهبود کیفیت خدمات برون‌سپاری شده منجر می‌شود. برون‌سپاری با هدف دستیابی به فناوری جدید، می‌تواند به‌طور بالقوه، برای فعالیت‌های منابع انسانی فرصت‌های جدیدی ایجاد کند (پیرا و اندرسون^۴، ۲۰۱۲). تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی به‌میزان زیادی، به تغییرات سازمانی از قبیل تغییر ساختار، خط سیر نوآوری، تجدید سازمان‌دهی و اتخاذ سیاست‌های جدید پرسنلی مرتبط می‌شود که هر یک از آن‌ها، بر روش‌های راهبردی جدید دلالت دارد (آلی ول، هایوف، توماس و ویلند^۵، ۲۰۰۹). مزایای راهبردی مترتب بر اتخاذ تصمیم برون‌سپاری، شامل برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمحموری، انتقال ریسک و حفظ سیاست‌های سازمانی است. در خصوص مزایای عملیاتی تسهیلگر تصمیم برون‌سپاری، هزینه تبادلی یا به‌اصطلاح کاهش هزینه، مهم‌ترین عامل محسوب می‌شود. تخصص‌گرایی، کسب دانش و مهارت، بهبود کیفیت و انتقال مسئولیت مدیریتی با عنوان محرک‌های پیشران عملیاتی برون‌سپاری طبقه‌بندی می‌شوند. مدیریت مؤثر و کارآمد تأمین‌کننده‌های کالا و خدمات، در موفقیت برون‌سپاری، عامل حیاتی و تعیین‌کننده به حساب می‌آید. استانداردسازی، عاملی است که دو مزیت راهبردی (برای مثال، ارائه سیستم پرداخت حقوق با ویژگی‌های استاندارد جهانی) و مزیت عملیاتی (برای مثال، ابداع سیستم استاندارد پرداخت حقوق) برای برون‌سپاری منابع انسانی به همراه دارد (پاتل، بووهوار، ویتزیمان و کاتو^۶، ۲۰۱۹). نتایج برون‌سپاری می‌تواند به‌عنوان سازوکار کنترل و فرصت مطالبه‌گری از متخصصان داخلی، به‌سمت تأمین‌کننده بیرونی عمل کند (کریستوفر و تانوار^۷، ۲۰۱۲). برون‌سپاری منابع انسانی، مانند حلقه واسط بین رقابت عرضه‌کننده‌ها و عملکرد منابع انسانی ایفای نقش می‌کند. به این ترتیب، شرکت‌ها فرایند تصمیم‌سازی خود را به‌منظور کسب منافع در شرایط رقابت سنگین، قیمت‌ها و خدمات متمایز بازنگری می‌کنند (لایلی و همکاران، ۲۰۰۵).

1. Chiang & Shih

2. Gilly, Greer & Rasheed

3. Sim

4. Pereira & Anderson

5. Alewell, Hauff, Thomas & Weiland

6. Patel, Budhwar, Witzemann & Katou

7. Christopher & Tanwar

در اقتصاد جهانی و به هم وابستهٔ امروزی، برون‌سپاری مشاغل، روندی طبیعی محسوب می‌شود و به این ترتیب، برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، به نسل دوم برون‌سپاری با پتانسیل چشمگیر برای رشد بیشتر در آینده تبدیل شده است. صرفه‌جویی در هزینه و مزایای منبع‌محوری، هر دو، محرک‌های کلیدی تصمیم به برون‌سپاری منابع انسانی شرکت‌ها محسوب می‌شوند. برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی ممکن است به میزان زیادی هزینه‌های مربوط به مدیریت فعالیت‌هایی را که در داخل شرکت انجام می‌شوند، کاهش دهد و علاوه بر تأثیر مستقیم بر بخش منابع انسانی سازمان، بر فعالیت‌های مالی و فناوری نیز تأثیر مثبتی اطلاعات داشته باشد (کیم سوون و اینگ^۱، ۲۰۱۶).

شواهد نشان می‌دهد که برون‌سپاری می‌تواند به کاهش چشمگیری در هزینهٔ مشتریان منجر شود. در موقعیت کنونی، برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، برای شرکت‌هایی که از طریق برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمحوری، به دنبال بهبود وضعیت خود هستند، به روشی معمول تبدیل شده است. به این ترتیب، کاهش تعداد کارکنان موجود در فهرست‌های پرداخت حقوق در دستور کار سازمان‌های مدرن و سنتی قرار گرفته است. با برون‌سپاری، سازمان قادر به کسب دانش جدید می‌شود و از این طریق، رویه‌های موجود ارتقا می‌یابد و یادگیری جدید سازمانی محقق می‌شود (میشرا، کومار، شارما و دابی^۲، ۲۰۱۸). فعالیت‌های استخدام و آموزش در لایهٔ میانی فعالیت‌های سنتی (مثل فهرست حقوق) و فعالیت‌های راهبردی (مثل برنامه‌ریزی بلندمدت) قرار دارند (لپاک، بارتول و ارهاردت^۳، ۲۰۰۵).

شروع برون‌سپاری فرایند استخدام، به اوایل دههٔ ۲۰۰۰ میلادی برمی‌گردد؛ زمانی که این باور وجود داشت که این فرایند ارزش کمی دارد و فعالیت‌های اداری زیادی را می‌طلبد و مناسب‌ترین فعالیت برای برون‌سپاری است (لیگت^۴، ۲۰۰۷). در حالی که بسیاری از فعالیت‌های اولیهٔ استخدام منابع انسانی، به سازمان‌های بیرونی واگذار شده است، بسیاری از تصمیم‌های نهایی سطح بالای انتخاب و استخدام در درون سازمان انجام می‌شود، بنابراین وظایف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از فعالیت‌های عام اداری تفکیک شده است (ساوینو^۵، ۲۰۱۶). این حالت، بیانگر ترکیبی از برون‌سپاری و درون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی است؛ به نحوی که انجام فعالیت‌های روزانهٔ اداری کارکنان توسط شرکای بیرونی کسب‌وکار و با تمرکز بر وظایف اجرایی منابع انسانی و در عین حال، انجام فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی توسط متخصصان داخلی و با تمرکز بر منطبق‌سازی هرچه بیشتر عملکرد منابع انسانی با موفقیت کلی سازمان انجام می‌شود (اولریچ و براکبنک^۶، ۲۰۰۸). استخدام منابع انسانی برای فعالیت‌های اصلی سازمان بسیار حیاتی است؛ زیرا نه تنها مهم‌ترین عامل تکامل و حفظ مزیت رقابتی به حساب می‌آید، بلکه مهم‌ترین روش حمایت از راهبرد سازمانی، ارتقای فرهنگ سازمانی و عاملی برای تضمین موفقیت طی دهه‌های پیش رو است (ولان و کارکاری^۷، ۲۰۱۱).

تکمیل پروژهٔ برون‌سپاری منابع انسانی، به همکاری بین کارکنان برون‌سپار و کارکنان خدمات‌دهنده نیاز دارد. همچنین، همکاری کارکنان شرکت برون‌سپار با کارکنان تعدادی از شرکت‌های خدمت‌دهنده، مؤثرتر از همکاری با فقط یک

-
1. Kim- Soon & Ying
 2. Mishra, Kumar, Sharma & Dubey
 3. Lepak, Bartol & Erhardt
 4. Leggett
 5. Savino
 6. Ulrich & Brockbank
 7. Whelan & Carcary

خدمت‌دهنده است (کلس سزیربووسکی و رویدیجر^۱، ۲۰۱۸). از دیدگاه کسب‌وکار و مزیت رقابتی، لازم است مدیران به نتایج فعالیت‌های برون‌سپاری شده خود آگاه باشند و در عین حال، از چگونگی برون‌سپاری فعالیت‌های سایر شرکت‌ها و نتایج آن مطلع شوند. کسب این آگاهی‌ها نتایج حاصل از برون‌سپاری را ارتقا خواهد داد (ماخرجی و همکاران، ۲۰۱۳).

مرور نظام‌مند منابع نشان داد که کلیه فعالیت‌های حوزه منابع انسانی که هفت فعالیت را شامل می‌شود، در بسیاری از کشورها از طریق برون‌سپاری انجام می‌شود. این هفت فعالیت عبارت است از: تأمین (گزینش و استخدام)، آموزش و توسعه منابع انسانی، حقوق و مزایا، ادغام - جابه‌جایی - کوچک‌سازی، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی منابع انسانی و در نهایت فرهنگ و جو سازمانی. انگیزه‌ها و محرک‌هایی که موجب شده است سازمان‌ها به برون‌سپاری فعالیت‌ها گرایش پیدا کنند، به ترتیب اهمیت در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. انگیزه‌های اصلی کنشگران سازمانی در برون‌سپاری زیر سیستم‌های منابع انسانی

ردیف	انگیزه اصلی	اجزای انگیزه
۱	کاهش هزینه	کنترل و کاهش هزینه‌های اداری کنترل بهتر و کاهش هزینه‌های عملیاتی منابع انسانی دستیابی به فناوری‌های پُر هزینه دستیابی به خدمات جدیدی که در شرایط غیربرون‌سپاری، اقتصادی نیست
۲	ارتقای کیفیت	تأمین خدمات منابع انسانی با کیفیت برتر افزایش پاسخ‌گویی ارتقای سطح رضایت سازمانی از فعالیت‌های منابع انسانی ارتقای توانمندی‌های حقوقی دستیابی به مهارت‌ها، تخصص‌ها و فناوری‌های خارج از سازمان
۳	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	انتقال فعالیت‌های غیرمحوری. آزاد شدن امکانات و وقت منابع انسانی برای تمرکز بر فعالیت‌های راهبردی ایجاد انعطاف‌پذیری در هزینه و انعطاف‌پذیری سازمانی
۴	سایر موارد	تقسیم ریسک سرمایه‌گذاری جدید در فناوری با متخصصان بیرونی تغییر شکل شهرت درونی فعالیت منابع انسانی برطرف کردن محدودیت‌های سرمایه‌گذاری عمده در ارتقای راه‌کارهای فناورانه و جدید

منبع: آریاس آراندا، بوستین‌زاب و براتس مولینا^۲ (۲۰۱۱)

پژوهشگر در اغلب منابع بررسی شده، مشاهده کرد که ترتیب اهمیت انگیزه‌های اصلی برون‌سپاری به معنای عام و به طبع، برون‌سپاری منابع انسانی به معنای خاص، همان ترتیب ارائه شده در جدول ۱ است.

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر در جست‌وجوهایی که از پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی به عمل آورد، هیچ‌گونه سابقه‌ای از پژوهش‌های

1. Klass, Szierbowski & Ruediger

2. Arias-Aranda, Bustinzab & Barrates-Molinn

احتمالی انجام شده در حوزه برون سپاری منابع انسانی شرکت‌های هواپیمایی داخلی مشاهده نکرد. از این رو، با وجود پژوهش‌های انجام شده قبلی، در حوزه برون سپاری فعالیت‌های منابع انسانی سایر صنایع، اهمیت موضوعی بقای سازمانی ایجاد می‌کند که پژوهش‌هایی کاربردی از جنس پژوهش حاضر، در صنعت سفر هوایی داخلی که تاکنون به صورت سیستماتیک و علمی به راهبرد برون سپاری منابع انسانی ورود نکرده است، انجام شود. مهم‌ترین وجه تمایز این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های قبلی، توجه به همین موضوع است. بنابراین، نتایج آن می‌تواند الگوی سایر شرکت‌های هواپیمایی داخلی برای استفاده از این راهبرد باشد. نمونه‌هایی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه برون سپاری منابع انسانی سایر صنایع در داخل و خارج از کشور در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتایج
خدای و نیشابوری (۱۳۸۶)	برنامه‌ریزی منابع انسانی در خلال برون سپاری	معرفی مراحل مختلف برون سپاری منابع انسانی و الزام اجرای جدی این مراحل.
حاج علیان (۱۳۹۰)	طراحی الگوی تصمیم‌گیری تعیین فعالیت‌های قابل برون سپاری در حوزه منابع انسانی صنعت نفت	فرایند استخدام، طراحی پرسش‌های آزمون استخدامی و سایر فعالیت‌های مرتبط با استخدام و اجرای دوره‌های آموزشی قابل برون سپاری هستند.
همتی، مرادی و ترابی (۱۳۹۱)	شناسایی موانع برون سپاری آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها	ترس از ناتوانی پیمانکاران در تأمین خدمات مورد نیاز در حوزه آموزش سازمانی، مهم‌ترین مانع در برون سپاری آموزش است.
حاج علیان، جهانگیر فرد و صادقیان (۱۳۹۱)	تأثیر برون سپاری نیروی انسانی بر بهره‌وری	برون سپاری در سازمان‌های دولتی، دغدغه فکری مدیران را کاهش داده و با تمرکز بر اهداف اصلی سازمانی، بهره‌وری افزایش می‌یابد.
نرگسیان، پورعزت و رسولی پرشکوه (۱۳۹۶)	مطالعه مزایا و معایب برون سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران	فرصت استخدامی برابر، توسعه قابلیت‌های راهبردی، بهبود فرایند تجزیه و تحلیل شغل و مدیریت هزینه‌های جذب و توسعه به‌عنوان مزایای برون سپاری فرایند جذب منابع انسانی شناسایی شدند.
موسوی و فعلی (۱۳۹۸)	مدل‌سازی تفسیری - ساختاری برون سپاری منابع انسانی در شرکت پتروشیمی مارون	متغیرهای مستقل مدل برون سپاری منابع انسانی عبارت‌اند از: افزایش انعطاف‌پذیری، کاهش هزینه‌های سازمانی و بهبود خلاقیت و متغیرهای وابسته مدل عبارت‌اند از: کاهش سرمایه‌گذاری تکنولوژی، کسب وجهه مناسب و افزایش امنیت.
بوئر ^۱ (۲۰۰۷)	تغییر کارکنان یا تغییر نگرش کارکنان	با وجود تأثیر زیاد عوامل اجتماعی بر اجرای فرایند برون سپاری، تصمیم‌های برون سپاری بر مبنای استدلال‌های استراتژیک اتخاذ شده و عوامل اجتماعی تأثیری بر این تصمیم‌ها ندارند.

ادامهٔ جدول ۲

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتایج
دلמותه و سلز ^۱ (۲۰۰۷)	برون‌سپاری منابع انسانی، تهدید یا فرصت	بین تمرکز زیاد بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک و سطح برون‌سپاری منابع انسانی، ارتباط مثبتی وجود دارد.
زو و کاسکینن ^۲ (۲۰۱۵)	برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت‌های چینی	شرکت‌های چینی در برون‌سپاری فعالیت‌های استخدام و آموزش تجربه کافی دارند، اما تعداد کمی از آن‌ها در برون‌سپاری مدیریت پرداخت و جبران خدمات ورود پیدا کرده‌اند، زیرا برون‌سپاری این فعالیت‌ها به ظرفیت‌های بالای اجرایی نیاز دارد.
ساوینو ^۳ (۲۰۱۶)	ارزیابی اثربخشی برون‌سپاری استخدام منابع انسانی	به‌منظور برون‌سپاری موفق فعالیت‌های استخدام، لازم است نقش‌های مدیر منابع انسانی داخلی و استخدام‌کننده بیرونی به‌خوبی تعریف و اجرایی شود.
بوشان و همکاران (۲۰۱۸)	تحلیل برون‌سپاری منابع انسانی با توجه به قدرت رقابتی سازمان‌ها	برون‌سپاران منابع انسانی، توسعه محدود مهارت و افزایش تمرکز بر کاهش هزینه مبتنی بر موقعیت استراتژیک خود را تجربه می‌کنند، در حالی که درون‌سپاران به‌طور مستمر در سایر بخش‌های کسب‌وکار مورد حمایت مدیران ارشد، توانمندی‌های خود را توسعه می‌دهند.
ایروین و همکاران (۲۰۱۸)	بررسی تأثیر برون‌سپاری منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین	افزایش تأکید بر کاهش هزینه منابع انسانی، نتیجه افزایش برون‌سپاری فعالیت‌های غیرمحوری منابع انسانی است.
پاتل و همکاران (۲۰۱۹)	تأثیر برون‌سپاری منابع انسانی بر نقش راهبردی منابع انسانی و تداوم سایر فعالیت‌های منابع انسانی در سازمان	تصمیم به برون‌سپاری منابع انسانی براساس مزیت‌های راهبردی و عملیاتی برون‌سپاری اتخاذ می‌شود و ویژگی‌های سازمانی و محیطی بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیرگذارند.
شریف‌الاسلام و رحمان (۲۰۱۹)	برون‌سپاری منابع انسانی در بنگلادش	برون‌سپاری منابع انسانی، با عملکرد کلی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها ارتباط قوی و مثبتی دارد.
یاداو و راهتاک ^۴ (۲۰۲۲)	پیامدها و مشکلات برون‌سپاری منابع انسانی	پیامدهای برون‌سپاری منابع انسانی شامل کنترل، ارزش راهبردی فناوری سازمان، قابلیت در دسترس بودن افراد، استخدام، پاسخ‌گویی و همچنین هزینه‌های کل می‌بایست پیش از اقدام به برون‌سپاری به‌دقت ارزیابی و سنجش شوند.

1. Delmotte & Sels
2. X u & Koskinen
3. Savino
4. Yadaw & Rohtak

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع ترکیبی اکتشافی است. استفاده از رویکرد ترکیبی برای شناسایی مسائل و مشکلات سیستم‌های اجتماعی - رفتاری به دلیل ماهیت پیچیده این سیستم‌ها و محیط آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در پژوهش ترکیبی اکتشافی، ابتدا به کمک خبرگان تا مرحله اشباع تئوریک، به شناسایی ابعاد مؤلفه‌های یک موضوع مدیریتی پرداخته می‌شود، سپس با استفاده از روش‌های کمی، به اعتباریابی و پردازش مدل طراحی شده توسط تعداد زیادی از نمونه‌های آماری اقدام می‌شود (تولایی و علمداری، ۱۳۹۶).

با توجه به قلمرو موضوعی پژوهش، جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، مدیران و کارشناسان منابع انسانی «هما» بوده است. نمونه آماری به طور هدفمند و با استفاده از شیوه زنجیره ارجاع انتخاب شده است. داده‌های پژوهش در بخش کیفی، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده‌اند. ویژگی این سبک از مصاحبه، گردآوری داده‌هایی با عمق بیشتر نسبت به مصاحبه‌های کاملاً سازمان‌دهی شده است. روش پژوهش بخش کیفی، تحلیل مضمون است. این روش برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده می‌شود و فرایندی است که داده‌های متنی پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، مختص یک روش کیفی معین نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی استفاده شود (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶). طبق نتایج پژوهش‌های کینگ^۲ (۲۰۰۴) و ریان و برنال^۳ (۲۰۰۳) وقتی ماهیت مضمون در متن بررسی می‌شود، سه مضمون توصیفی، تفسیری و رابطه‌ای شناسایی می‌شود (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). داده‌های گردآوری شده در مصاحبه‌ها، به روش کدگذاری سه مرحله‌ای تحلیل شده‌اند. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده، از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است. بعد از تحلیل مضمون، براساس فراوانی کدهای شناسایی شده، محتوای کمی تحلیل شده است. جامعه آماری بخش کمی پژوهش، خبرگان گروه‌های شغلی حوزه‌های مختلف تخصصی «هما»، مبتنی بر شاخص خبرگی تعریف شده بوده است.

در بخش کیفی، اطلاعات از طریق مصاحبه با ۸ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت «هما» گردآوری شد. معیار انتخاب افراد برای مصاحبه، داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار در رده‌های مدیریتی و کارشناسی حوزه منابع انسانی در زمان اجرای پژوهش بود. چارچوب پرسش‌های مصاحبه، از فعالیت‌های برون‌سپاری شده منابع انسانی که مؤلفه‌های بخش کیفی پژوهش را تشکیل می‌دهند و همچنین، انگیزه سازمان‌ها از برون‌سپاری این فعالیت‌ها که در حقیقت شاخص‌های بخش کیفی را شامل می‌شوند، تشکیل شده و هر دو از مرور نظام‌مند ادبیات موضوعی استخراج شده‌اند.

روایی و پایایی پرسش‌های مصاحبه از طریق مراجعه به خبرگان فعالیت‌های منابع انسانی شرکت «هما» و همچنین اساتید دانشگاهی مرتبط با منابع انسانی تأیید شد. هنگام مصاحبه‌ها، به طور مستمر، صدای مصاحبه یادداشت‌برداری و ضبط شد. پس از اجرای هر مصاحبه و به منظور افزایش دقت درک پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، فایل صوتی هر مصاحبه با دقت زیاد و در چند نوبت بررسی شد و نظرها و مفهومی‌های جدیدی که مصاحبه‌شونده‌ها مطرح می‌کردند، مشخص و به عنوان مبنا و کد جدید در مصاحبه‌های بعدی استفاده شد. همچنین، در خلال مصاحبه‌ها، به منظور بهتر انجام شدن فرایند مصاحبه، از

1. Braun & Clarke
2. King
3. Ryan & Bernard

اسناد و منابع موجود استفاده شد. پژوهشگر در مصاحبه با نفر هفتم، نشانه‌های اشباع تئوریک را رؤیت کرد و کد جدیدی را به دست نیاورد؛ اما به منظور حصول اطمینان، با نفر هشتم نیز مصاحبه کرد و دستیابی به مرحله اشباع تئوریک قطعیت یافت. داده‌ها در بخش کمی از طریق پرسش‌نامه ۲۰ پرسشی محقق ساخته، بر مبنای ۵ فعالیت قابل برون‌سپاری در حوزه منابع انسانی و ۴ نقطه مرجع راهبردی تعیین شده در بخش کیفی، جمع‌آوری شد. روایی پرسش‌نامه پژوهش از طریق محاسبه روایی سازه شاخص‌های برازش و محاسبه روایی هم‌گرایی معرف‌های مفاهیم پژوهش و همچنین، مراجعه به نظرهای خبرگان، تأیید شد. بدین صورت که در روش روایی محتوایی، ابتدا پرسش‌نامه مقدماتی تهیه شد و با مشورت و استفاده از نظرهای افراد مرتبط، اعم از اساتید راهنما و مشاور و چند نفر از صاحب‌نظران موضوعی، روایی صوری پرسش‌نامه برآورد شد. در روش روایی سازه نیز، از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ کوواریانس محور لیزرل^۲ برای تعیین روایی پرسش‌نامه و سنجش میزان انطباق میان سازه‌های نظری و تجربی استفاده شد. همچنین، از شاخص متوسط واریانس استخراج شده^۳، به منظور بررسی چگونگی ارتباط چهار نقطه مرجع راهبردی قابلیت‌های بازار تأمین، افزایش کیفیت، تمرکز بر فعالیت‌های محوری و کاهش هزینه با برون‌سپاری پنج زیر سیستم تأمین، آموزش، ارزیابی عملکرد، خدمات رفاهی و تشکیلات و روش‌ها از روش تحلیل مدل عاملی مرتبه دوم استفاده شد که نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش و در جدول ۴ آورده شده است.

میزان پایایی مفاهیم پژوهش استفاده شده در پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ^۴ برابر با ۰/۹۳۳ محاسبه شد که بیانگر ضریب بالای قابلیت اعتماد و پایایی بالای پرسش‌نامه است. تحلیل‌های آماری پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس و لیزرل انجام شده است. با توجه به تعداد زیاد مشاغل تعریف شده در شرکت «هما» (۲۱۰ شغل)، برای تعیین جامعه آماری پژوهش، از رویکرد بررسی مشاغل هم‌خانواده استفاده شده است. مشاغل هم‌خانواده، به گروهی از مشاغلی گفته می‌شود که ویژگی‌های مشابه شایستگی، مهارت، دانش، هدف یا فرایند مشترک دارند و معرف گروه‌های وظیفه‌ای یا حرفه‌ای معینی هستند (ریلی^۵، ۲۰۰۴). بر این اساس، حجم جامعه آماری، مبتنی بر پست‌های سازمانی ۱۳ گروه شغلی، ۵۱۰ نفر تعیین و حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران، ۲۱۹ نفر محاسبه شد. به منظور افزایش دقت و صحت بررسی‌ها و تعیین هدفمند جامعه آماری، شاخص خبرگی نیز برای پاسخ‌گویان به پرسش‌نامه به شرح ذیل تعریف شد:

۱. داشتن حداقل ۳ سال سابقه مدیریت مستقیم در گروه شغلی بررسی شده یا حداقل ۴ سال سابقه اشتغال در مشاغل مدنظر؛

۲. کارشناسی گروه شغلی بررسی شده در زمان پژوهش؛

۳. داشتن سابقه مدیریت به مدت حداقل ۵ سال در سایر گروه‌های شغلی؛

۴. حداقل سه سال اشتغال مستقیم در فعالیت‌های منابع انسانی گروه شغلی بررسی شده یا دست‌کم ۵ سال سابقه کار در فعالیت‌های منابع انسانی سایر گروه‌های شغلی.

معادل ۹۴ درصد (۲۰۶ پرسش‌نامه) از ۲۱۹ پرسش‌نامه توزیع شده جمع‌آوری شد.

-
1. Structural Equation Modeling (SEM)
 2. Linear Structural Relationship (LISREL)
 3. Average Variance Extracted (AVE)
 4. Cronbach's Alpha
 5. Reilly

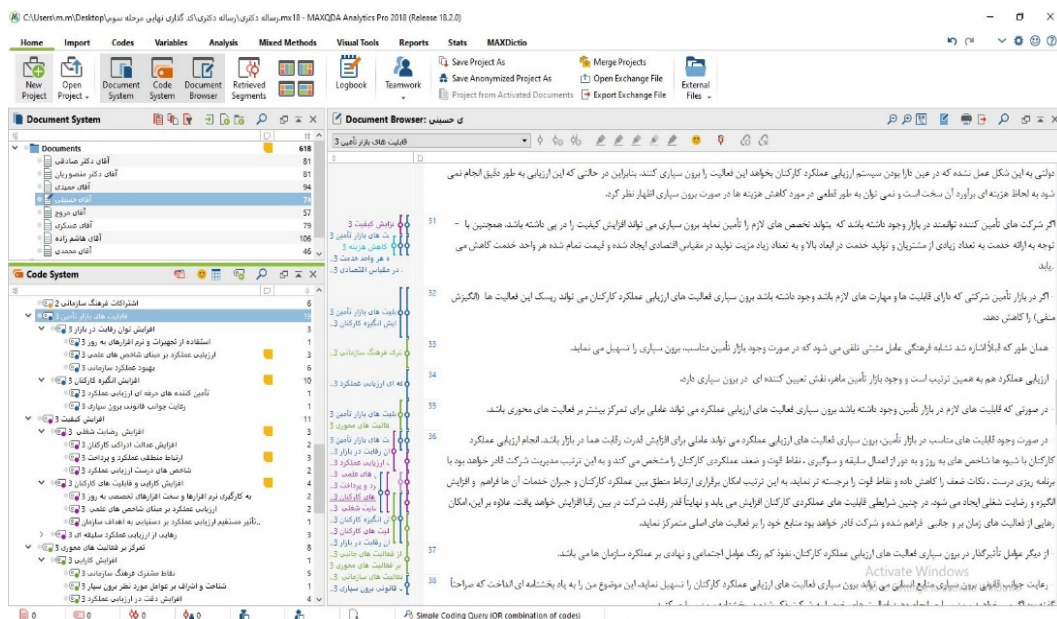
یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های کیفی

این پژوهش به روش تحلیل مضمون (تماتیک) و تحلیل اطلاعات به روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای انجام شده است. مضمون‌برایندی از کدگذاری، مقوله‌بندی یا تأملی تحلیلی است و نه چیزی که خود کدگذاری شود. مقوله کلمه یا عبارتی است که بخش‌هایی از یافته‌های آشکار و صریح را تشریح می‌کند، در حالی که مضمون، تعبیر یا جمله‌ای است که فرایندهای ضمنی‌تر و پوشیده‌تر را توضیح می‌دهد (سالدانا، ۱۳۹۵).

نتایج مصاحبه‌ها بر مبنای مضمون‌های پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا در ۳ مرحله کدگذاری شدند. کدگذاری از حجم داده‌ها می‌کاهد. همچنین، به سازمان‌دهی داده‌ها کمک کرده و انتخاب قسمت خاصی از داده‌ها برای مقوله‌ها و نام‌گذاری آن‌ها را آسان می‌کند (خاکی، ۱۳۹۲).

در مرحله نخست، داده‌های جمع‌آوری‌شده مبتنی بر مضامین توصیفی مرتبط با انگیزه‌های برون‌سپاری، طبقه‌بندی شدند و به هر یک از آن‌ها به روش کدگذاری باز^۱، یک کد اختصاص داده شد. کدگذاری باز به مفهوم‌بندی و مضمون‌بندی تکه‌هایی از داده‌های ذیل یک نام، عنوان یا برچسب‌هایی که به‌طور هم‌زمان هر قطعه از داده‌ها را خلاصه و تشریح می‌کند، اشاره دارد (خاکی، ۱۳۹۲). در مرحله دوم، کدگذاری محوری بر مبنای مضامین تفسیری انجام شد. به این ترتیب، مضامین توصیفی هم‌گروه و هم‌مفهوم در قالب مضمون‌های تفسیری، تجمیع شدند و کدهای محوری در مرحله دوم شکل گرفت. سپس در مرحله سوم، مضمون‌های تفسیری قابل تجمیع در یک گروه واحد با هم ادغام شدند و مضمون‌های رابطه‌ای را تشکیل دادند. به این ترتیب، کدگذاری مرحله سوم با عنوان کدهای انتخابی انجام شد. شکل ۱ نمونه‌ای از تحلیل کیفی انجام‌شده در مرحله سوم کدگذاری را نشان می‌دهد.



شکل ۱. تحلیل داده‌های کیفی در مرحله سوم کدگذاری

1. Open Coding

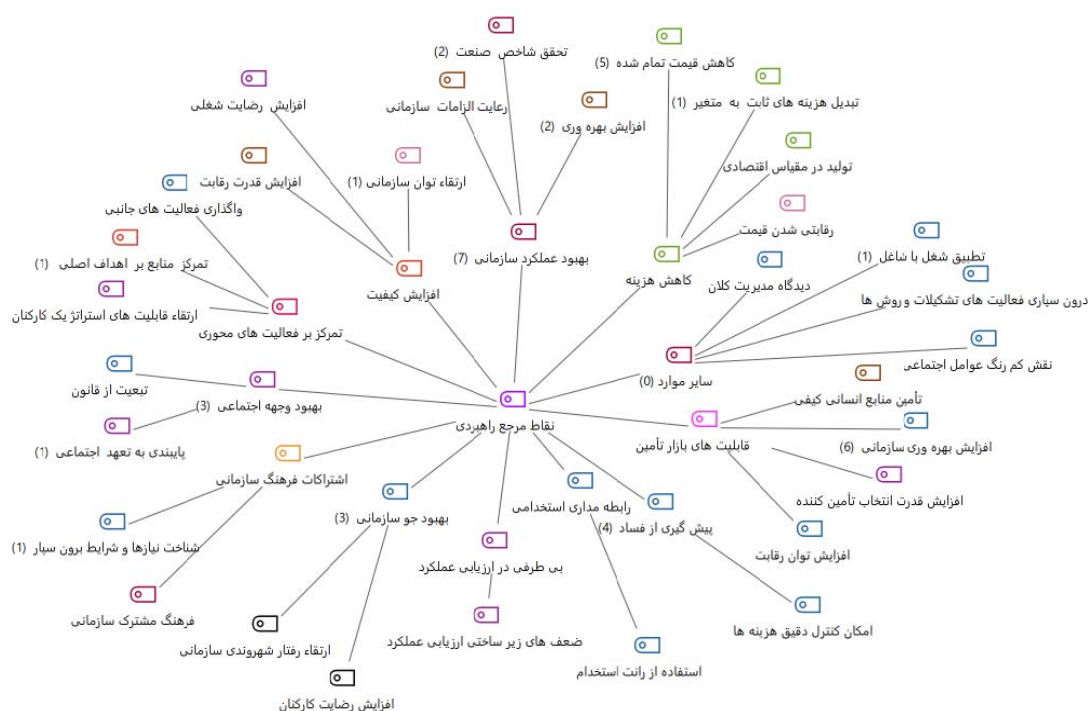
در پایان مرحله سوم کدگذاری، تعداد ۱۶ کد مرتبط با برون‌سپاری فعالیت‌های پنج‌گانه منابع انسانی احصا شد که سه کد تمرکز بر فعالیت‌های محوری، افزایش کیفیت و کاهش هزینه، در هر پنج فعالیت مشترک‌اند و کد قابلیت‌های بازار تأمین نیز، به‌استثنای فعالیت تشکیلات و روش‌ها در چهار فعالیت دیگر مشترک است. تعداد ۱۲ کد دیگر نیز به تفکیک هر یک از فعالیت‌های منابع انسانی به شرح ذیل استخراج شد:

- تأمین: شامل سه کد بهبود عملکرد سازمانی و بهبود وجهه اجتماعی و اشتراکات فرهنگ سازمانی.
 - آموزش: شامل هر سه کد ذکرشده در فعالیت تأمین.
 - ارزیابی عملکرد: شامل دو کد بهبود جوّ سازمانی و بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد.
 - خدمات رفاهی: شامل یک کد ذکرشده در فعالیت‌های تأمین و آموزش (بهبود وجهه اجتماعی)، یک کد ذکرشده در فعالیت ارزیابی عملکرد (بهبود جوّ سازمانی) و دو کد جدید پیشگیری از فساد و سایر موارد.
 - تشکیلات و روش‌ها: شامل یک کد ذکرشده در فعالیت‌های تأمین و آموزش (اشتراکات فرهنگ سازمانی)، یک کد جدید رابطه‌مداری استخدامی و یک کد ذکرشده در فعالیت خدمات رفاهی (سایر موارد).
- به این ترتیب، از مجموع ۱۶ کد احصاشده، تعداد ۱۱ کد به‌طور مستقل و ۵ کد (دیدگاه مدیریت کلان، نقش کم‌رنگ عوامل اجتماعی، تطبیق شغل با شاغل، تداوم فعالیت‌های تشکیلات و روش‌ها در داخل شرکت و استانداردهای بین‌المللی) به‌دلیل تعداد کم فراوانی در قالب سایر موارد، به شرح جدول ۳ طبقه‌بندی شدند.

جدول ۳. تعیین نقاط مرجع راهبردی برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت «هما»

ردیف	نقاط مرجع	فعالیت‌های منابع انسانی				
		تأمین	آموزش	ارزیابی عملکرد	خدمات رفاهی	تشکیلات و روش‌ها
۱	قابلیت‌های بازار تأمین	۴۸	۲۱	۴۴	۳۹	۱۵۲
۲	افزایش کیفیت	۳۸	۱۷	۳۳	۲۵	۱۲۷
۳	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۳۶	۱۳	۲۸	۲۴	۱۰۸
۴	کاهش هزینه	۳۲	۱۷	۲۰	۲۲	۹۲
۵	بهبود عملکرد سازمانی	۱۴	۱۰	-	-	۲۴
۶	بهبود وجهه اجتماعی	۱۷	۶	-	۱۲	۳۵
۷	اشتراک‌های فرهنگ سازمانی	۶	۶	-	-	۲۱
۸	بهبود جوّ سازمانی	-	-	۱۴	۱۷	۳۱
۹	بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد	-	-	۵	-	۵
۱۰	پیشگیری از فساد	-	-	-	۶	۶
۱۱	رابطه‌مداری استخدامی	-	-	-	-	۵
۱۲	سایر موارد	-	-	-	۱	۱۱
	جمع	۶۱۸				

تحلیل محتوای کمی مبتنی بر فراوانی کدهای مندرج در جدول ۳، بیانگر این موضوع است که از مجموع ۶۱۸ فراوانی به‌دست‌آمده در خصوص ۱۶ کد مفهومی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، به‌ترتیب ۴ کد قابلیت‌های بازار تأمین با ۱۵۲، افزایش کیفیت با ۱۲۷، تمرکز بر فعالیت‌های محوری با ۱۰۸ و کاهش هزینه با ۹۲ فراوانی و کسب در مجموع ۴۷۵ فراوانی، ۷۷ درصد فراوانی‌های به‌دست‌آمده را به خود اختصاص داده و به‌عنوان انگیزه‌های اصلی مدیران و کارشناسان منابع انسانی «هما» برای برون‌سپاری منابع انسانی مطرح هستند. این ۴ عامل، پس از اعتبارسنجی مجدد از طریق اخذ تأیید خبرگان، به‌عنوان نقاط مرجع راهبردی در برون‌سپاری منابع انسانی تعیین شدند و در طراحی پرسش‌نامه‌های بخش کمی پژوهش، از این عوامل به‌عنوان معیار سنجش انگیزه‌های برون‌سپاری منابع انسانی استفاده شده است. نمودار نتایج کدگذاری بخش کیفی پژوهش، احصاشده از نرم‌افزار مکس کیودا به شرح شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. نمودار نتایج بخش کیفی پژوهش

تحلیل داده‌های کمی

تحلیل بارهای عاملی مرتبه دوم

نتایج تحلیل بارهای عاملی مرتبه دوم داده‌های کمی پژوهش در جدول ۴ ارائه شده است. همان‌طور که مقادیر مندرج در جدول نشان می‌دهد، همه بارهای عاملی، بزرگ‌تر از $0/40$ هستند، از این رو نتیجه‌گیری می‌شود که همه بارهای عاملی از مطلوبیت لازم برخوردارند و نقاط مرجع راهبردی شناسایی‌شده، با برون‌سپاری هر یک از زیرسیستم‌های منابع انسانی هم‌بستگی لازم را دارند.

جدول ۴. نتایج تحلیل بارهای عاملی مرتبه دوم برون‌سپاری زیر سیستم‌های منابع انسانی

فعالیت	بار عاملی	نقاط مرجع	بار عاملی	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)
تأمین منابع انسانی	۰/۸۵	قابلیت‌های بازار تأمین	۰/۶۴	۰/۵۸۹
		کاهش هزینه	۰/۷۶	
		افزایش کیفیت	۰/۷۶	
		تمرکز بر فعالیت‌های اصلی	۰/۸۹	
آموزش کارکنان	۰/۸۱	قابلیت‌های بازار تأمین	۰/۶۹	۰/۶۰۲
		کاهش هزینه	۰/۷۰	
		افزایش کیفیت	۰/۸۵	
		تمرکز بر فعالیت‌های اصلی	۰/۸۵	
ارزیابی عملکرد	۰/۸۹	قابلیت‌های بازار تأمین	۰/۶۷	۰/۶۱۱
		کاهش هزینه	۰/۷۳	
		افزایش کیفیت	۰/۸۳	
		تمرکز بر فعالیت‌های اصلی	۰/۸۸	
خدمات رفاهی	۰/۶۲	قابلیت‌های بازار تأمین	۰/۵۹	۰/۵۷۹
		کاهش هزینه	۰/۸۰	
		افزایش کیفیت	۰/۸۱	
		تمرکز بر فعالیت‌های اصلی	۰/۸۲	
تشکیلات و روش‌ها	۰/۷۲	قابلیت‌های بازار تأمین	۰/۷۲	۰/۷۰۱
		کاهش هزینه	۰/۸۷	
		افزایش کیفیت	۰/۸۹	
		تمرکز بر فعالیت‌های اصلی	۰/۸۶	

تحلیل شاخص‌های ارزیابی تناسب مدل^۱

مهم‌ترین شاخص برازش یا تناسب مدل^۲، آزمون مجذور کای است. در برنامه لیزرل، هر یک از شاخص‌های به‌دست‌آمده برای مدل، به‌تنهایی دلیل برازندگی یا عدم برازندگی مدل محسوب نمی‌شود و می‌بایستی شاخص‌ها را در کنار هم و با هم تفسیر کرد. نتایج حاصل از تحلیل شاخص‌های برازش مدل برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی در شرکت «هما» به شرح جدول ۵ ارائه شده است.

1. Evaluation of Fit
2. Goodness of Fit

جدول ۵. تحلیل شاخص‌های برازش مدل سنجش برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی

ردیف	معیارهای برازش مدل	نام اختصاری	مقدار	حد مطلوب	تفسیر
۱	نسبت کای دو به درجه آزادی	$f\chi^2/d$	۱/۵۶	< 3	مطلوب
۲	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۲	> 0.90	مطلوب
۳	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۴	> 0.90	مطلوب
۴	ریشه میانگین مربعات خطای تقریب	RMSEA	۰/۰۵۴	< 0.08	مطلوب

با توجه به اینکه تمامی شاخص‌های برازش جدول ۵ مطلوب ارزیابی شده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش، برای سنجش برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی شرکت «هما»، از روایی سازه لازم برخوردار بوده و مفاهیم مدنظر را به خوبی می‌سنجند. همچنین، در این پژوهش به منظور بررسی روایی هم‌گرا در سطح عامل، از شاخص متوسط واریانس استخراج شده استفاده شده است. این شاخص، درجه هم‌بستگی هر یک از مفاهیم پژوهش را با مجموع معرف‌های مفاهیم پژوهش مشخص می‌کند.

به این ترتیب، هر قدر هم‌بستگی بین معرف‌های یک متغیر پنهان بیشتر باشد ($AVE > 0.5$) روایی هم‌گرا از درجه تأیید بالاتری برخوردار است. از این رو، با توجه به اینکه تمامی مقادیر شاخص AVE مندرج در جدول ۴ بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که روایی هم‌گرای مدل سنجش برون‌سپاری فعالیت‌ها در شرکت «هما» نیز تأیید می‌شود.

بررسی اهمیت نقاط مرجع راهبردی در برون‌سپاری مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی در مجموعه گروه‌های شغلی و همچنین به تفکیک گروه‌های شغلی

نتایج آزمون فریدمن مندرج در جدول ۶ نشان می‌دهد که در مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی، مقدار آزمون در سطح خطای کوچک‌تر از یک درصد معناداری است. از این رو، نتیجه گرفته می‌شود که به لحاظ آماری با اطمینان ۹۹ درصد بین اهمیت نقاط مرجع راهبردی در مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی تفاوت معناداری وجود دارد. طبق نتایج به دست آمده، اهمیت نقاط مرجع چهارگانه راهبردی در برون‌سپاری مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی به طور کل در مجموعه گروه‌های شغلی به ترتیب، عبارت‌اند از:

۱. افزایش کیفیت؛
۲. تمرکز بر فعالیت‌های محوری؛
۳. قابلیت‌های بازار تأمین؛
۴. کاهش هزینه‌ها.

همچنین، اهمیت هر یک از نقاط مرجع راهبردی در برون‌سپاری مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی، به تفکیک گروه‌های شغلی نیز در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. اهمیت نقاط مرجع راهبردی در برون‌سپاری مجموعه فعالیت‌های منابع انسانی به تفکیک گروه‌های شغلی و در مجموعه گروه‌های شغلی، با استفاده از نتایج آزمون فریدمن

گروه شغلی	نقاط مرجع راهبردی	میانگین	اهمیت	مقدار آزمون	سطح معناداری
منابع انسانی	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۹۲	۲	۶/۰۸۳	۰/۱۰۸
	کاهش هزینه‌ها	۲/۰۸	۳		
	افزایش کیفیت	۲/۹۶	۱		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۰۴	۴		
بازرگانی	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۵۶	۲	۶/۰۴۰	۰/۱۱۰
	کاهش هزینه‌ها	۲/۰۳	۴		
	افزایش کیفیت	۳/۰۳	۱		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۳۸	۳		
عملیات پرواز	قابلیت‌های بازار تأمین	۱/۷۴	۴	۱۳/۹۱۱	۰/۰۰۳
	کاهش هزینه‌ها	۲/۴۷	۳		
	افزایش کیفیت	۲/۵۳	۲		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۳/۲۶	۱		
مهندسی و تعمیرات	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۶۵	۲	۲/۳۰۹	۰/۵۱۱
	کاهش هزینه‌ها	۲/۴۰	۳		
	افزایش کیفیت	۲/۲۳	۴		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۷۳	۱		
خدمات فرودگاهی	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۲۷	۳	۴/۰۷۵	۰/۲۵۴
	کاهش هزینه‌ها	۲/۷۰	۲		
	افزایش کیفیت	۲/۲۰	۴		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۸۲	۱		
حقوقی و خدمات مدیریت	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۵۶	۳	۴/۸۸۰	۰/۱۸۱
	کاهش هزینه‌ها	۱/۷۸	۴		
	افزایش کیفیت	۲/۸۹	۱		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۷۸	۲		
مالی و حسابداری	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۳۱	۳	۹/۰۲۶	۰/۰۲۹
	کاهش هزینه‌ها	۲/۰۸	۴		
	افزایش کیفیت	۳/۰۴	۱		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۵۸	۲		

ادامهٔ جدول ۶

گروه شغلی	نقاط مرجع راهبردی	میانگین	اهمیت	مقدار آزمون	سطح معناداری
آموزش کارکنان	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۸۱	۲	۶/۱۷۳	۰/۱۰۳
	کاهش هزینه‌ها	۲/۸۳	۱		
	افزایش کیفیت	۲/۳۹	۳		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۱/۹۷	۴		
پشتیبانی و فناوری اطلاعات	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۲۰	۴	۴/۴۶۱	۰/۲۱۶
	کاهش هزینه‌ها	۲/۳۰	۳		
	افزایش کیفیت	۲/۵۰	۲		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۳	۱		
بازرسی و مدیریت عملکرد	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۳۸	۳	۲/۸۷۳	۰/۴۱۲
	کاهش هزینه‌ها	۲	۴		
	افزایش کیفیت	۳	۱		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۶۳	۲		
کیتینگ	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۶۷	۲	۲/۸۹۲	۰/۴۰۹
	کاهش هزینه‌ها	۲/۱۳	۴		
	افزایش کیفیت	۲/۷۷	۱		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۴۳	۳		
ایمنی و تضمین کیفیت	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۰۵	۳	۱۱/۴۸۹	۰/۰۰۹
	کاهش هزینه‌ها	۲	۴		
	افزایش کیفیت	۳/۶۰	۱		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۳۵	۲		
روابط عمومی	قابلیت‌های بازار تأمین	۳/۲۳	۱	۱۱/۵۴۶	۰/۰۰۹
	کاهش هزینه‌ها	۱/۶۲	۴		
	افزایش کیفیت	۲/۶۹	۲		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۴۶	۳		
مجموعه گروه‌های شغلی	قابلیت‌های بازار تأمین	۲/۴۷	۳	۱۵/۸۸۹	۰/۰۰۱
	کاهش هزینه‌ها	۲/۲۵	۴		
	افزایش کیفیت	۲/۷۰	۱		
	تمرکز بر فعالیت‌های محوری	۲/۵۹	۲		

جمع‌بندی یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی، شاخص‌های ارزیابی نتایج برون‌سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی تعیین شدند. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: قابلیت‌های بازار تأمین، افزایش کیفیت، تمرکز بر فعالیت‌های محوری و کاهش هزینه. همچنین در بخش کمی، اهمیت و اولویت هر یک از نقاط مرجع از نگاه خبرگان گروه‌های شغلی مختلف تعیین شد. به این ترتیب یافته‌های پژوهش، بیانگر این مفهوم هستند که در برون‌سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی، تحقق چه نتایجی مورد انتظار است و اهمیت هر یک از آن‌ها چگونه است. به‌طور مثال، براساس نتایج جدول ۵، افزایش کیفیت خدمات، دارای بیشترین اهمیت در برون‌سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی از نگاه خبرگان ۷ گروه شغلی منابع انسانی، بازرگانی، حقوقی و خدمات مدیریت، مالی و حسابداری، بازرسی و مدیریت عملکرد، کیتینگ و ایمنی و تضمین کیفیت است. بنابراین، مدیران مربوطه در برنامه‌ریزی اجرایی فرایند برون‌سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی این ۷ گروه شغلی، می‌بایستی تأکید اصلی را بر جنبه افزایش کیفیت خدمات برون‌سپاری شده قرار داده و ۳ عامل دیگر را در اولویت‌های بعدی خود قرار دهند و با تأکید بر این عامل نتایج برون‌سپاری را ارزیابی کنند و در درجه نخست در صورت محقق نشدن افزایش کیفیت خدمات، اقداماتی به عمل آورند که افزایش کیفیت را محقق کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از نگاه اقتصادی، برون‌سپاری، کمترین هزینه تولید کالا و خدمات را ممکن می‌کند (آوی، کولانگارا و هندرسون^۱، ۲۰۱۸). برون‌سپاری این امکان را برای شرکت‌های هواپیمایی فراهم می‌آورد تا اهداف استراتژیک خود را به‌شکل مؤثرتری از طریق کاهش هزینه‌های عملیاتی همچون جبران خدمات و مزایای کارکنان و همچنین هزینه‌های آموزش و استخدام، محقق کنند (سویتا و گیچینگا^۲، ۲۰۱۶).

کشف استعداد‌های خاص منابع انسانی، ارتقای کیفیت و کارایی و همچنین تمرکز منابع بر نقش استراتژیک منابع انسانی، ۳ دلیل اصلی و رایج برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی هستند. برون‌سپاری منابع انسانی مزایای متفاوتی از جمله صرفه‌جویی در هزینه، زمان و منابع دارد. به این ترتیب، سازمان برون‌سپار قادر خواهد شد بر اهداف بلندمدت و رشد کسب‌وکار خود تمرکز کند (یاداو و راهتاک، ۲۰۲۲). برون‌سپاری، قوی‌ترین ابزار اثربخش ساختن هزینه‌های عملیاتی محسوب شده و اولویت آن کاهش هزینه، افزایش کیفیت و تمرکز منابع بر کسب‌وکار اصلی سازمان است (پاتکانی^۳، ۲۰۱۱). نتایج تحلیل کیفی پژوهش حاضر، حاکی از آن است که انگیزه‌ها یا نقاط مرجع راهبردی مؤثر در برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی از نگاه مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت «هما» به‌ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: قابلیت‌های مناسب بازار تأمین، افزایش کیفیت، تمرکز بر فعالیت‌های محوری و کاهش هزینه فعالیت‌ها و خدمات. همچنین نتایج کمی پژوهش، حاکی از آن است که اولویت انگیزه‌های خبرگان مجموعه گروه‌های شغلی برای برون‌سپاری مجموعه زیرسیستم‌های منابع انسانی به‌ترتیب عبارت‌اند از: افزایش کیفیت، تمرکز بر فعالیت‌های محوری، قابلیت‌های بازار تأمین و کاهش هزینه. بر این اساس، مشاهده می‌شود که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده به‌لحاظ ماهیت

1. Awe, Kulangara & Handerson
2. Soita & Gichinga
3. Potkany

انگیزه‌های برون‌سپاری، یکسان است. طبق موارد اشاره‌شده در ادبیات موضوعی و به‌طور خاص نتایج پژوهش‌های آریاس آراند و همکاران (۲۰۰۱) (مندرج در جدول ۱ مقاله)، انگیزه‌های اصلی برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی به‌ترتیب اهمیت شامل کاهش هزینه تولید، ارتقای کیفیت فعالیت‌ها، تمرکز بر فعالیت‌های محوری و اصلی و سایر مواردی است که از درجه اهمیت کمتری برخوردارند. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان‌دهنده نقاط مرجع مؤثر یا انگیزه‌های اشاره‌شده در ادبیات موضوعی برون‌سپاری است. اما ترتیب اهمیت نقاط مرجع، تا حدودی با ادبیات موضوعی متفاوت است. به این ترتیب که درجه اهمیت ارتقای کیفیت و تمرکز بر فعالیت‌های محوری مشابه با ادبیات و از نظر درجه اهمیت عوامل کاهش هزینه و سایر موارد با هم متفاوت هستند. این تفاوت احتمالاً ناشی از ناهمسانی محیط کسب‌وکار داخل کشور با شرایط سایر کشورها است.

افزون بر این، نتایج تحلیل کمی بررسی اولویت نقاط مرجع راهبردی به تفکیک گروه‌های شغلی (ارائه‌شده در جدول ۶)، به‌منظور برون‌سپاری مجموعه فعالیت‌های این حوزه، نشان‌دهنده تفاوت‌ها و مشابهت‌هایی در اهمیت آن‌ها از نگاه خبرگان گروه‌های شغلی، به شرح ذیل است:

- در ۷ گروه شغلی منابع انسانی، بازرگانی، حقوقی و خدمات مدیریت، مالی و حسابداری، بازرسی و مدیریت عملکرد، ایمنی و تضمین کیفیت و کیت‌رینگ، افزایش کیفیت دارای بیشترین اهمیت در برون‌سپاری فعالیت‌ها است. همچنین، این نقطه مرجع، اولویت دوم اهمیت ۳ گروه شغلی عملیات پرواز، پشتیبانی و فناوری اطلاعات و روابط عمومی است.
- نقطه مرجع تمرکز بر فعالیت‌های محوری، اولویت اول ۴ گروه شغلی عملیات پرواز، مهندسی و تعمیرات، خدمات فرودگاهی و گروه شغلی پشتیبانی و فناوری اطلاعات است. همچنین این نقطه مرجع، اولویت دوم اهمیت ۴ گروه شغلی حقوقی و خدمات مدیریت، مالی و حسابداری، بازرسی و مدیریت عملکرد و ایمنی و تضمین کیفیت است.
- نقطه مرجع قابلیت‌های بازار تأمین، اولویت دوم ۵ گروه شغلی منابع انسانی، بازرگانی، مهندسی و تعمیرات، آموزش و کیت‌رینگ و اولویت اول اهمیت گروه شغلی روابط عمومی است.
- نقطه مرجع کاهش هزینه، دارای اولویت اول فقط گروه شغلی آموزش و اولویت دوم گروه شغلی خدمات فرودگاهی است.

اهمیت هر یک از نقاط مرجع راهبردی از نگاه خبرگان گروه‌های شغلی در برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، مندرج در جدول ۶، واقعیت‌هایی را بیان می‌کند که مبنای پیشنهادهای مطرح به شرح ذیل است:

۱. عامل افزایش کیفیت در برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی شرکت «هما»، از نگاه خبرگان هفت گروه شغلی، در رتبه نخست اهمیت و از نگاه خبرگان سه گروه شغلی دیگر، در رتبه دوم اهمیت قرار دارد و در مجموع به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر در برون‌سپاری، ایفای نقش خواهد کرد. از این رو، به دست‌اندرکاران و برنامه‌ریزان شرکت «هما» توصیه می‌شود، در برنامه‌های اجرایی برون‌سپاری، افزایش کیفیت خدمات حوزه منابع انسانی را به‌عنوان هدف اصلی برون‌سپاری، برنامه‌ریزی کنند.

۲. عامل بعدی که در رتبه دوم اهمیت قرار دارد، نقطه مرجع تمرکز بر فعالیت‌های محوری است. این عامل، از نگاه چهار گروه شغلی در رتبه اول اهمیت و از نگاه چهار گروه شغلی، در رتبه دوم اهمیت قرار دارد و به‌عنوان مؤثرترین عامل بعد از افزایش کیفیت در برون‌سپاری فعالیت‌های حوزه منابع انسانی ایفای نقش خواهد کرد. از این رو، به برنامه‌ریزان مربوطه

توصیه می‌شود، طرح‌های برون‌سپاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شرکت «هما» را به‌گونه‌ای اجرایی کنند که یکی از برایندهای برون‌سپاری یادشده، تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های محوری شرکت باشد.

۳. عامل بعدی، نقطه مرجع قابلیت‌های بازار تأمین است. این عامل از نگاه یک گروه شغلی در رتبه اول اهمیت و از دید پنج گروه شغلی در رتبه دوم اهمیت قرار دارد و در مجموع، در رده سوم اهمیت مجموعه گروه‌های شغلی جای می‌گیرد. از این رو، به مسئولان اجرایی طرح‌های برون‌سپاری شرکت «هما» توصیه می‌شود، به موضوع توانمندی و قابلیت‌های لازم بازار برای تأمین خدمات آن، قبل از اجرای برنامه‌های برون‌سپاری، توجه لازم را داشته باشند و از توانمندی بازار تأمین برای پوشش خدمات مورد نیاز مطمئن شوند.

۴. در نهایت، عامل بعدی که در رده چهارم اهمیت قرار دارد، نقطه مرجع کاهش هزینه است. نقطه مرجع از دید دو گروه شغلی در رتبه‌های اول و دوم اهمیت، از نگاه چهار گروه شغلی در رتبه سوم اهمیت و از نظر هفت گروه شغلی در رتبه چهارم اهمیت قرار دارد. از این رو، از نگاه خبرگان گروه‌های شغلی، برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی در کاهش هزینه چنین خدماتی تأثیر چندانی ندارد و در اجرای برنامه‌های برون‌سپاری، این فعالیت‌ها نقش مهمی ایفا نخواهند کرد. از آنجا که براساس ادبیات موضوعی پژوهش، کاهش هزینه تولید کالا و خدمات در مفهوم کلی، به‌عنوان یکی از اهداف مهم و اساسی برنامه‌های برون‌سپاری محسوب می‌شود، شاید بتوان تفاوت این دیدگاه را به‌دلیل نگاه مدیریت دولتی حاکم بر شرکت «هما» مطرح کرد. اثبات این موضوع به بررسی و پژوهش جداگانه و خاص خود نیاز دارد.

موضوع پژوهش آتی

پیشنهاد می‌شود که به‌منظور مشخص شدن دلیل تفاوت در اهمیت کاهش هزینه خدمات برون‌سپاری‌شده، از نگاه کارشناسان و مدیران منابع انسانی و همچنین خبرگان گروه‌های شغلی شرکت «هما» با اهمیت این عامل از دیدگاه ادبیات موضوعی برون‌سپاری، پژوهش جداگانه‌ای انجام شود.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش

به‌طور طبیعی هر پژوهشی متناسب با موضوع بررسی‌شده با محدودیت‌هایی مواجه است. این پژوهش نیز از این موضوع مستثنا نیست. مهم‌ترین محدودیتی که پژوهشگر در انجام پژوهش با آن مواجه بود، احساس به خطر افتادن امنیت شغلی ناشی از اجرای نتایج پژوهش بود و اگر طی فرایند پژوهش به‌درستی کنترل نمی‌شد، می‌توانست بر همکاری مصاحبه‌شونده‌ها و خبرگان پاسخ‌دهنده به پرسش‌نامه‌ها تأثیر منفی گذاشته و نتایج پژوهش را متأثر از خود کند. بنابراین، ضروری بود با اتخاذ تمهیدات لازم، تأثیرات منفی این محدودیت به حداقل ممکن برسد. خوشبختانه نتایج پژوهش نشان داد تمهیداتی که پژوهشگر طی فرایند پژوهش پی گرفته بود توانسته تأثیرات این محدودیت را به حداقل برساند.

منابع

افخمی اردکانی، مهدی؛ دهقانان، حامد؛ مهربان‌فر، احسان و ورمزیار، محسن (۱۳۹۴). ارائه «مدل ده‌مرحله‌ای» تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک، فصلنامه راهبرد، ۲۴(۷۷)، ۵-۳۲.

- تولایی، روح‌اله و محمدزاده علمداری، مهرداد (۱۳۹۶). *فنون و ابزارهای روش تحقیق در مدیریت*. تهران: جهاد دانشگاهی واحد صنعتی امیر کبیر.
- حاج علیان، فرشاد (۱۳۹۰). *طراحی الگوی تصمیم‌گیری تعیین فعالیت‌های قابل برون‌سپاری در بخش مدیریت منابع انسانی صنعت نفت*. رساله دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- حاج علیان، فرشاد؛ جهانگیرفرد، مجید و صادقیان، محمد علی (۱۳۹۱). *تأثیر برون‌سپاری نیروی انسانی بر بهره‌وری*. *فصلنامه تعاون و روستا*، ۱۰، ۱۷۳-۱۹۰.
- خدای، سهیلا و نیشابوری، ابوالفضل (۱۳۸۶). *برنامه‌ریزی منابع انسانی در خلال برون‌سپاری*. *فصلنامه مدیریت دانش سازمانی*، ۲۶، ۵. خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲). *روش تحقیق گراندی در مدیریت*. تهران: نشر فوژان.
- رجب‌پور، ابراهیم؛ شاهبندزاده، حمید و شهابی، فاطمه (۱۴۰۰). *بهبودسازی برون‌سپاری آموزش و توسعه منابع انسانی با تکنیک مارکوس (نمونه پژوهشی: شرکت برق و انرژی صبا)*. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۴)، ۷۴-۹۶.
- سالدانا، جانی (۱۳۹۵). *راهنمای کدگذاری برای پژوهشگران کیفی*. (عبدالله گیویان، مترجم)، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی کتیبه.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). *تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تعیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی*. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- موسوی، سیدنجم‌الدین و فعلی، راضیه (۱۳۹۸). *مدل‌سازی تفسیری - ساختاری برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت پتروشیمی مارون*. *نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۱(۴۲)، ۱۷۹-۲۱۰.
- نرگسیان، عباس؛ پورعزت، علی اصغر و رسولی پرشکوه، آزاده (۱۳۹۶). *مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران*. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵(۲)، ۷۹-۹۰.
- همتی، امین؛ مرادی، هادی و ترابی، حمیدرضا (۱۳۹۱). *شناسایی موانع برون‌سپاری آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها*. *ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه*، ۱۴۹(۱)، ۲۶-۳۳.
- یزدانی، حمیدرضا؛ زارع، حمید و حدپورسراج، مرضیه (۱۴۰۰). *ارائه چارچوبی برای مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی: پژوهش فراترکیب*. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۲۶-۵۳.

References

- Abedi jafari, H., Taslimi, M., Fagheih, A. & Sheikhzade, M. (2012). Theme analysis and thematic network: a simple and efficient method to determine patterns in qualitative data. *Strategic management thought*, 5(2), 151-198. (in Persian)
- Afkhamiardakani, M., Dehghanan, H., Mehrabanfar, E. & Varmazyar, M.(2015). Presenting the “Ten-Step Model” of Codifying Human Resources Strategy Based on Strategic Reference Points. *Quarterly Journal of Strategy*, 24(77), 5-32. (in Persian)
- Alewell, D., Hauff, S., Thomas, K. & Weiland, K. (2009). Triggers of HR outsourcing decisions - an empirical analysis of German firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1599-1617.

- Arias-Aranda, D., Bustinzab, O.F. & Barrates - Molinna, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: An empirical study in service firm. *The Service Industries Journal*, 31(11), 1849-1867.
- Awe, A.O., Kulangara, N. & Handerson, D.F. (2018). Outsourcing and firm performance: a meta-analysis. *Journal of strategy and management*, 11(3), 371- 386.
- Baharadwaj, S.S. & Saxena, K.B.C. (2010). Service providers' competences in Business process outsourcing for delivering successful outcome: An exploratory study. *Vikapla*, 35(3), 37-53.
- Barney, J. & Hesterly, W. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concept and cases*. Massachusetts: Prentice Hall.
- Bhushan, U., Gujarathi, R., Kaur, J & Seetharaman, A. (2018). Analysis of human resource outsourcing with regards to Competitiveness of organization. *Journal of Science*, 2(4), 265-272. DOI: 10.15406/oajs.2018.02.00085
- Boer, J.D. (2007). *Human Resource Outsourcing: Change the people or change the people*. Amesterdam: University of Amesterdam.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cappelli, P. (2011). HR sourcing decisions and risk management. *Organizational Dynamics*, 40(4), 310-316.
- Chiang, Y.H. & Shih, H.A. (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, 163-180.
- De loe, R. C., Melnychuk, N., Murray, D. & Plummer, R. (2016). Advancing the state of Policy Delphi Practice: A systematic review evaluation methodological evolution, innovation and opportunities. *Technological Forecasting and Social change*, 104, 78-88.
- Delmotte, J. & Sels, L. (2007). *HR Outsourcing: threat or opportunity?* Faculty of Business and Economics, Research Center for Organization Studies, Katholieke University Leuven, Belgium, p 543.
- Ee, E., Abul Halim, H. & Ramayah, T. (2013). HR outsourcing success: does partnership quality variable matter? *Journal of Business Economics and Management*, 14(4), 664-676.
- Galanaki, E., Bourantas, D. & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm -job- training content. *The International journal of Human resourc Management*, 19(12), 2332-2351.
- Gilley, K.M., Greer, C.R. & Rasheed, A.A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232- 240.
- Glaister, A. J. (2014). HR Outsourcing: The impact on HR role, competency development and relation. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 211-226.
- Gospel, H. & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and corporate change*, 19(5), 1367-1396.

- Gray, J., Tomlin, B. & Roth, A. (2009). Outsourcing to powerful contract manufacturer: The effect of learning-by-doing. *Production and operation Management Journal*, 18, 487-505.
- Hajalian, F. (2011). *Designing a decision-making model for determining activities that can be outsourced in the human resource management department of the oil industry*. Public administration doctoral thesis, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran. (in Persian)
- Hajalian, F., Jahangirfard, M. & Sadeghian, M. (2012). The effect of human resource outsourcing on productivity. *Quarterly Journal of Cooperative and Village*, 10, 173-190. (in Persian)
- Hemti, A., Moradi, H. & Torabi, H. (2012). Identifying obstacles to outsourcing human resources training in universities. *Monthly social, economic, scientific and cultural work and society*, (149), 26-33. (in Persian)
- Irwin, K.C, Landay, K.M., Aaron, J.R., McDowell, W.C., Marino, L.D., & Geho, P.R. (2018). Entrepreneurial Orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” Combination for SME performance, *Journal of Business Research*, 90, 134-140.
- Keynes, G. (2009). Characteristics of the airline industry. *Journal on Airline Industry*, 1, 13-44.
- Khaki, G. (2013). *Grounded research method in management*. Fujan Publishing, Tehran. (in Persian)
- Khodami, S. & Neishaburi, A. (2007). Human resources planning during outsourcing. *Quarterly Journal of Organizational Knowledge Management*, 26, 5. (in Persian)
- Kim-Soon, N., Ying, CP. & Ahmad, AR. (2016). Outsourcing of Human Resource Functions: An Exploratory case study. *Advance Science Letter*, 22(12), 4548-4551.
- Klass Szierbowski. S, & Ruediger. K. (2018). The impact of HR outsourcing and strategic HR integration on the HR-to-employee ratio: An empirical evaluation of the HR function over the last decade. *International journal of Manpower*, 39(2).
- Klass, B. S. (2008). Outsourcing and the HR function: an examination of trends and development within North American firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1500-1514.
- Kock, H., Wallo, A., Nilson, B. & Hoglund, C. (2012). Outsourcing HR Services: the role of human source intermediaries. *European Journal of Training Development*, 36(8), 772-790.
- Leggett, R. (2007). How to decide if recruitment outsourcing is right for you. *Strategic HR Review*, 7(1), 32-41.
- Lepak, D. p., Bartol, K.M., & Erhardt, N.L. (2005). A Contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159.
- Lilly, J.D., Gray, D.A. & Virick, M. (2005). Outsourcing the human resource function: Environmental and organizational characteristics that affect HR performance. *Journal of Business Strategies*, 22(1), 55-73.
- Mishra, D., Kumar, S., Sharma, R.R.K. & Dubey, R. (2018). Outsourcing decision: do strategy and structure really matter? *Journal of organizational change Management*, 3(1).
- Momme, J. (2002). A Practical Framework for understanding the outsourcing process – supply chain management. *International Journal*, 5, 22-36.

- Mousavi, S. & Feali, R.(2019). Interpretive-Structural Modeling of Human Resource Outsourcing in Marun Petrochemical Company. *Journal of strategic studies in the oil and energy industry*. 11(42), 179-210.(in Persian)
- Mukherjee, D., Gaur, A.S. & Datta, A. (2013). Creating value through offshore outsourcing: an integrative framework, *Journal of International Management*, 19, 377-389.
- Nargesian, A., Pourezzat, A. & Rasouliporshokouh, A.(2017). Study of the Advantages and Disadvantages of Recrutment Process Outsourcing in Mobile Telecommunication Company of Iran. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 5, (2), 79-90.(in Persian)
- Ordanini, G., & 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, 372-391.
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A. & Katou, A. (2019). HR Outsourcing: The Impact On HR' strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, 103, 397-406.
- Peeyush, p. (2020). Human resource outsourcing: the impact on organizational learning. *Development and learning in organizations*, 35(3), 7-9.
- Pereira, V. & Anderson, V. (2012). A longitudinal examination of HRM in a human resource offshoring (HRO) Organization operating from India. *Journal of World Business*. 47(2), 223-231.
- Potkany, M. (2011). Outsourcing in Woodworking industry in Slovakia. *TU zvolen*, 79, 22(1), 55-73.
- Rajabpour, E., Shahbandzadeh, H. & Shahabi, F.(2021). Optimizing the Outsourcing of Training and Human Resources Development with the Marcus Technique (Research example: Saba Electricity and EnergyCompany). *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 11(4), 74-96. (in Persian)
- Reilly, P. (2004). *Job Families: An integration approach to reward and development?* Institute for employment studies, Brighton: U k.
- Ruth, D., Brush, T.H. & Ryu, w. (2015). The use of information technology in the provision of HR Compensation Services and its effect on outsourcing and centralization. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 52(6), 923-946.
- Saha, S. (2019). *HR Outsourcing for a Competitive edge*, *The Daily Star*, June, 17, Human Resource Outsourcing in Bangladesh: An Empirical Study.
- Saldana, J. (2016). *A Coding Guide for Qualitative Researchers*. (Abdolah Givyan, Trans.). Katiba Scientific and Cultural Publications. Tehran. (in Persian)
- Savino, D.M. (2016). Assessing the Effectiveness of outsourcing Human Resources Recruiting, Ohio Northern University. *American Journal of Management*, 16(2), 17-22.
- Shariful Islam, M. & Rahman, L. (2019). Human Resource Outsourcing in Bangladesh: An Empirical Study. *Journal of Business Studies*, 42(2), 21-44.
- Shih, H.A. & Chiang, Y.H. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect. *International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 163-180.

- Sim, C.S. (2012). Strategic human resource outsourcing: An experience of an MNC in Malaysia in 2nd International Conference on Management, *Langkawi, Malaysia*. 11-12June, pp.710-722.
- Soita, S. & Gichinga, L. (2016). Factors Influencing Strategic Outsourcing Practice in Airlines Industry: A Case Study of Kenya Airways”, *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 307- 333.
- Stefano, S., Zampier, M., & Macaneiro, M. (2006). *Satisfaca no trabalho e indicadores de clima organizacional: Um estado de multi-cases na regio central do parana*.
- Toolaei, R. & Mohammadzadeh Alamdari, M. (2017). *Techniques and tools of research method in management*. Academic Jihad of Amir Kabir Industrial Unit, Tehran. (in Persian)
- Tremblay, M., Party, M. & Lanoie, P. (2008). Human resource outsourcing in canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resources Management*, 19(4), 683-715.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2009). The HR business-partner model: past learning and future challenge. *People and strategy*, 32(2), 5-7.
- Ulrich, D., Younger, J. & Brockbank, W. (2008). The twenty-first century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Vagadia, B. (2012). *Strategic Outsourcing: The Alchemy to Business Transformation in a Globally Converged world*. Springer. London.
- Whelan, E. & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 675-687.
- Williamson, O.E. (2007). *Transaction cost economies: An introduction discussion paper*. www.economicsdiscussionpapers.com.
- X u, R. & Koskinen, O. (2015). *Human Resource outsourcing in China. Case company: Wisco*, University of Applied Science.
- Yadav, A. & Rothak, BMU. (2022). Human Resource Outsourcing: Issues and challenges. *International Journal of Creative Research Thought*, 10, 2320- 2882.
- Yazdani, H., Zarea, H. & Hadpoureseraj, M. (2021). Presenting a Framework for Managing the Outsourcing of Human Resource Processes: Meta-Combination Research. *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 26-53. (in Persian)