A model for outsourcing human resource practices
(Case study: National Iranian Oil Company)[1]

Akbar Hassanpoor[2]-Saeed Jafarinia[3]
Yusef Vakili[4]-Hasan Joshaghani[5*]

Abstract

The aim of this study was to present and validate the model of outsourcing human resource functions. The present study is a type of developmental study that was conducted by combined (qualitative-quantitative) method. In the qualitative part, using the content analysis method, the conceptual model was identified and in the next step, using a researcher-made questionnaire, it was validated. In the qualitative section, from among the works related to human resource outsourcing, 81 works were selected as a sample. In the quantitative part, the statistical population included experts and experts of human resources of the National Iranian Oil Company that 52 people were selected as a sample. The results showed that the outsourcing model of human resource functions has three main dimensions including contextual factors, processes and results. Among the innovations of this research, it can be referred to combine different dimensions of outsourcing human resource practices in a comprehensive.

Key words:
human resource outsourcing, thematic analysis, National Iranian Oil Company

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

1. This article is based on a doctoral dissertation.
2. Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.(a.hassanpoor@khu.ac.ir)
3. Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.(shamsj58@gmail.com)
4. Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. (y.vakili@khu.ac.ir)
5. Ph.D. Student in Public Administration, Human Resources Orientation, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, Corresponding Author. (joshaghaniha@gmail.com)

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۹/۰۱ **تاریخ پذیرش ۱۳۹۹ /۱۰/۰۵**

ارائۀ الگوی برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی

(مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)[۱]

اکبر حسن‌پور[۲] ـ سعید جعفری‌نیا[۳] ـ یوسف وکیلی[۴] ـ حسن جوشقانی*[۵]

چکیده

این پژوهش با هدف ارائۀ الگوی برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی انجام شد. پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات توسعه‌ای به شمار می‌رود که به روش ترکیبی (کیفی – کمّی) صورت گرفت. در بخش کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون، مدل مفهومی طراحی و با استفاده از پرسش‌نامۀ محقق‌ساخته، اعتبارسنجی شد. در بخش کیفی، از میان آثار مرتبط با برون‌سپاری منابع انسانی، تعداد ۸۱ اثر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. در بخش کمّی، جامعۀ آماری شامل خبرگان منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بود که از این میان ۵۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که الگوی برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی دارای سه بُعد اصلی، شامل عوامل زمینه‌ای، فرایندها و نتایج است. ازجمله نوآوری‌های این پژوهش، می‌توان به تلفیق ابعاد مختلف برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی در قالب یک الگوی جامع اشاره کرد.

واژگان کلیدی: برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی، تحلیل مضمون، شرکت ملی نفت ایران.

---

۱. این مقاله بر اساس رساله دکترا تدوین شده است.

۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (a.hassanpoor@khu.ac.ir)

۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (shamsj58@gmail.com)

٤. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (y.vakili@khu.ac.ir)

۵. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، نویسندۀ مسئول. (joshaghaniha@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

مقدمه

بیش از سه دهه است که ادبیات مدیریت به تحلیل فرایند برون‌سپاری وظایف مدیریتی، فعالیت‌ها و فرایندها به شرکت‌های بیرونی پرداخته است. یکی از این نوع فعالیت‌ها برون‌سپاری منابع انسانی است. برون‌سپاری منابع انسانی به فعالیتی اطلاق می‌شود که اجازه می‌دهد تأمین‌کنندگانِ بیرونی یک کارکرد یا فعالیت منابع انسانی را (از قبیل آموزش، حقوق و غیره) برای یک سازمان انجام دهند. دربارهٔ برخی از فشارها و تحولات تأثیرگذار بر افزایش روند برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی می‌توان به جهانی‌شدن (Herdan & Stuss, 2020; Hiean, 2018)، فشارها در جهت کاهش هزینه‌های خدمات منابع انسانی (Alzhrani, 2020)، پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (Bhushan et al., 2018)، فشار در جهت منعطف‌ترشدن بخش منابع انسانی (Klaas, 2008)، فشار درجهت تقویت نقش استراتژیک منابع انسانی (Eng'airo, 2020) و لزوم استفاده از ساختارهای شبکه‌ای (Adler, 2003) اشاره کرد.

موفقیت برون‌سپاری در حوزهٔ منابع انسانی منوط به به‌کارگیری یک رویکرد و چهارچوب جامع، مبتنی بر مجموعهٔ کاملی از نظریه‌های مرتبط است. بدون داشتن یک تصویر کلی و کامل از کارکرد برون‌سپاری در حوزهٔ منابع انسانی، در خوش‌بینانه‌ترین حالت، اجرای برون‌سپاری فقط می‌تواند منجر به بهینه‌سازی بخشی شود. تحقیقاتی که تاکنون انجام شده است، روی متغیرهایی از قبیل اندازهٔ سازمان، ماهیت فعالیت‌های منابع انسانی (Eng'airo, 2020) و برخی شرایط محیطی، از قبیل شرایط تأمین‌کنندگان متمرکز بوده است؛ این درحالی است که توجه به سایر متغیرهای محیطی، سازمانی و حتی فردی مورد بی‌توجهی قرار گرفته است. در مطالعات انجام‌شده در حوزهٔ برون‌سپاری، توجه اندکی به متغیرهای زمینه‌ای ساختار و استراتژی شرکت شده‌است (Mishra et al., 2017). بسیاری از مدل‌های برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی که تاکنون ارائه شده‌اند، مراحل اندکی دارند (Zitkiene, 2015) و فقط بر بخش‌های خاصی از چهارچوب برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی متمرکز بوده‌اند. عمدهٔ تمرکز مطالعات انجام‌شده روی مرحلهٔ تصمیم برون‌سپاری (برای مثال: Alewell et al., 2009; Chiang et al., 2010; Sriwongwanna, 2009) و پیامدهای برون‌سپاری (برای مثال: Norman, et al., 2009; Klaas et al., 2005; Butler et al., 2014) بوده‌است و به‌سایر ابعاد توجه کمتری‌شده است.

تقریباً ناممکن است که بتوان فقط با استفاده از یک دیدگاه نظری، برون‌سپاری را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

درک کرد. به دلیل پیچیدگی برون‌سپاری، برون‌سپاری از منظر رویکردها و نظریه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در یک جمع‌بندی کلی، نظریه‌های زیربنایی برون‌سپاری در دو رویکرد عقلایی (منطقی) و غیرعقلایی (اجتماعی) قابل‌دسته‌بندی هستند. نظریه‌های مرتبط با رویکرد عقلایی در راستای اهداف سازمان و با هدف کسب منافع سازمانی و مزایای اقتصادی‌اند و در مقابل، دیدگاه غیرعقلایی (اجتماعی)، با این استدلال که تقویت و توجه به جنبه‌های اجتماعی می‌تواند موجب اثربخشی و کارآمدی بیشتر سازمان‌ها در دستیابی به اهداف اقتصادی خود شود، سعی در توجه بیشتر به جنبه‌های غیراقتصادی همکاری‌های بین‌سازمانی دارد. در همین راستا، نظریه‌های هزینۀ مبادله، تئوری کارگزاری، دیدگان منبع‌بنیان، تئوری وابستگی به منابع، تئوری دانش‌بنیان شرکت، نظریۀ سیستم‌ها، دیدگاه مزیت رقابتی ارتباط بین‌سازمانی، به‌عنوان نظریه‌های مرتبط با رویکرد عقلایی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین، نظریه‌های تبادل اجتماعی و تئوری نهادینگی در رویکردهای اجتماعی دسته‌بندی می‌شوند. از طرفی، نظریه‌های اقتصاد تکاملی، رفتار برنامه‌ریزی‌شده و ذی‌نفعان، به‌صورت ترکیبی از رویکردهای عقلایی و غیرعقلایی در نظر گرفته می‌شوند.

توجه به موضوع خصوصی‌سازی در سال‌های اخیر در ایران، به‌ویژه پس از ابلاغ سیاست‌های اصل ۴۴ در سازمان‌های دولتی و از طرفی تأکید و تمرکز بر صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای در سال‌های اخیر در سازمان‌های دولتی، باعث شده است تا از برون‌سپاری به عنوان یکی از ابزارهای مؤثر در جهت هم‌راستایی با این روندها و جهت‌گیری‌ها استفاده شود. برون‌سپاریِ فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفت، به‌عنوان یکی از شرکت‌های بزرگ دولتی و تأثیرگذار در سیاست‌های کلان کشوری، به‌ویژه در حوزۀ جذب، آموزش و توسعه و خدمات اداری و رفاهی، در جهت هم‌راستایی با اهداف کلان سازمانی، از قبیل کاهش هزینه‌ها، ارتقای کیفیت خدمات منابع انسانی، کوچک‌سازی و پیاده‌سازی رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی، از قبیل مدیریت عملکرد و مدیریت استعداد، مورد توجه بوده است. علی‌رغم اهمیت این مقوله، در حال حاضر در شرکت ملی نفت بیشتر توجهات در زمان برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی، روی معیارهای انتخاب فعالیت و همچنین انتخاب تأمین‌کنندگان خدمات منابع انسانی بوده است و توجه کمتری به فرایندهایی، همچون مدیریت انتقال فعالیت، مدیریت روابط و نظارت و کنترل بر فعالیت‌های برون‌سپاری منابع انسانی، شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

با توجه به موارد فوق، مسئلهٔ اصلی این تحقیق عبارت بود از: عدم‌وجود یک الگوی جامع برون‌سپاری کارکردهای مدیریت منابع انسانی. در همین راستا، هدف اصلی این پژوهش ارائهٔ الگوی برون‌سپاری کارکردهای مدیریت منابع انسانی بود و در ادامه، در این پژوهش به دنبال پاسخ دو سؤال بودیم: اول) الگوی مطلوب برون‌سپاری کارکردهای مدیریت منابع انسانی چیست؟ و دوم) آیا از نظر خبرگان و کارشناسان منابع انسانی شرکت ملی نفت، مدل شناسایی‌شده از اعتبار لازم برخوردار است؟

به‌طور کلی دو جریان اصلی در حوزهٔ مطالعات مدل‌ها و چهارچوب‌های برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی دیده می‌شود: جریان اول) گونه‌شناسی فعالیت‌های منابع انسانی و جریان دوم) چهارچوب‌ها و مدل‌های فرایندی. گونه‌شناسی فعالیت‌های منابع انسانی، که تحت عنوان ادبیات معماری منابع انسانی (Lepak & Snell, 1998) نیز شناخته می‌شود، در واقع بر شناسایی فعالیت‌های مناسب جهت برون‌سپاری در حوزهٔ منابع انسانی متمرکز است. در این نوع مطالعات، سعی شده است تا با استفاده از ترکیبی از تئوری‌های اقتصاد هزینهٔ مبادله و رویکرد منبع‌بنیان به شناسایی و دسته‌بندی فعالیت‌های منابع انسانی، جهت برون‌سپاری، پرداخته شود. لیپک و اسنل (۱۹۹۸)، با ترکیب مبانی تئوری اقتصاد هزینهٔ مبادله و دیدگاه منبع‌بنیان، به بررسی گونه‌های مختلف فعالیت‌های قابل برون‌سپاری و غیرقابل‌برون‌سپاری در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی پرداختند. گونه‌شناسی بارون و کرپس[1] (۱۹۹۹)، مدل دیگری است که فعالیت‌های منابع انسانی را از دو بُعد مورد بررسی قرار می‌دهد. بُعد اول شامل اهمیت استراتژیک (میزان نزدیکی به وظیفهٔ محوری کسب‌وکار) و بُعد دوم وابستگی متقابل فعالیت‌هاست. بر اساس این مدل، فعالیت‌هایی که اهمیت استراتژیک زیاد و وابستگی شدید به سایر فعالیت‌ها دارند، نباید برون‌سپاری شوند. فعالیت‌هایی که خارج از وظیفهٔ اصلی کسب‌وکارند و کارکنان آن‌ها را به‌طور مستقل انجام می‌دهند، برای برون‌سپاری مناسب هستند.

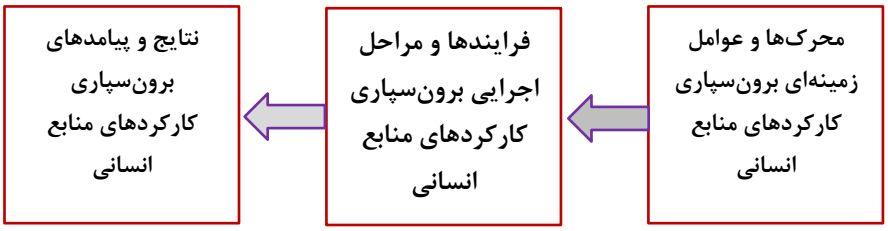
محققانِ جریان چهارچوب‌ها و مدل‌های فرایندی تلاش کرده‌اند تا روی مراحل، فرایندها و عوامل مؤثر بر برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی تمرکز داشته باشند. تحقیقات نگارندگان این مقاله نشان داد که چهارچوب‌ها و مدل‌های فرایندی در سه مقولهٔ کلی قابل‌دسته‌بندی هستند. دستهٔ اول پژوهش‌هایی هستند که به بررسی دلایل

1. Baron and Kreps

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

و محرکهـای بـرون‌سـپاریِ کارکردهـای منـابع انسـانی پرداختـه‌انـد (بـرای مثـال: Alzhrani, 2020; Klaas et al., 1999; Gebril Taha & Espino-Rodríguez, 2020; Islam & Rahman, 2019). اکثر تحقیقات در این دسته جای می‌گیرند. ایـن تحقیقـات به دنبال بررسی و پاسخ به چرایی و دلایل برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی هستند. دستهٔ دوم پژوهش‌هایی هستند که به بررسی فرایندهای برون‌سپاری پرداخته‌انـد (بـرای مثال: Susomrith & Brown, 2016; Woloch, 2019; Bhushan et al.. 2018). در این پژوهش‌ها سعی شده است تا جنبه‌های اجرایی و فرایندی برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی شناسایی شود. فرایندهایی از قبیـل تصـمیم بـرون‌سـپاری، انتخـاب فعالیـت‌هـا، انتخاب تأمین‌کننده، مدیریت روابط، نظارت و کنترل، در ایـن مقولـه جـای مـی‌گیرنـد. دسته سوم پژوهش‌هایی هستند که به بررسی نتایج و پیامدهای برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی پرداخته‌اند (برای مثال: Pandey , 2020; Eng'airo, 2020; Butler et al., 2014). یافته‌های فوق می‌تواند در قالب چهارچوبی کلی، مبنا و جهت‌دهندهٔ این پژوهش در مسیر شناسایی الگوی مطلوب برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی باشد (شکل ۱).

شکل ۱. چهارچوب کلی تحقیقات برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی



منبع: یافته‌های حاصل از مرور پیشینهٔ تحقیق

روش‌شناسی

رویکرد این پژوهش استقرایی و از نظر هدف از نوع مطالعات توسعه‌ای و کاربردی بود که به روش ترکیبی (کیفی ـ کمّی) انجام شد. از روش کیفی برای پاسخ به سؤال اول پژوهش و از بخش کمّی برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش استفاده شد. افق زمانی پژوهش مقطعی و روش‌های گردآوری داده‌ها در بخش کیفی تحقیق، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک و در بخش کمّی، از روش میدانی و با استفاده از پرسش‌نامهٔ محقق‌ساخته بوده است. سؤالات پرسش‌نامه بر اساس یافته‌های حاصل از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

بخش کیفیِ پژوهش تدوین شد. پرسش‌نامۀ این مرحله با طیف هفت امتیازی طراحی شد که حاوی ۱۰۴ سؤال، شامل ۸۷ سؤال مربوط به شاخص‌های مدل برون‌سپاریِ منابع انسانی و ۱۷ سؤالِ مازاد (به دلیل سازنده‌بودن روابط متغیرهای مدل) مربوط به ابعاد فرعی مدل پیشنهادی بود. تحلیل داده‌های این پژوهش با استفاده از نظرات خبرگان و همچنین، نرم‌افزارهای کامپیوتری Excel، Smart PLS3 و SPSS22 صورت گرفت. در این پژوهش در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون، شامل مراحل: آشناشدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکۀ مضامین، تحلیل شبکۀ مضامین و تدوین گزارش استفاده شد.

از بین ۲۵۷ منبع شناسایی‌شده به‌عنوان جامعۀ آماری بخش کیفی، پس از مرور مقالات و کتب شناسایی‌شده و حذف عناوین تکراری و برخی منابعی که اطلاعات کافی نداشتند، ۸۲ منبعِ حاویِ کدهای مرتبط، به‌عنوان نمونۀ منتخب بخش کیفی این پژوهش در نظر گرفته شد. در بخش کمّی، جامعۀ آماری شامل حدود ۶۰ نفر از کارشناسان و مدیران منابع انسانی خبره در شرکت ملی نفت ایران و آشنا به موضوع برون‌سپاریِ منابع انسانی با حداقل ۱۵ سال سابقۀ کار مرتبط در حوزۀ منابع انسانی بودند که تعداد ۵۲ نفر به‌عنوان نمونه، جهت اعتبارسنجی الگوی شناسایی‌شده در بخش کیفی، انتخاب شدند. درنهایت، پس از توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۴۶ پرسش‌نامه جهت تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

برای بررسی پایایی بخش کیفی، از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) و برای تقویت روایی از روش همسوسازی استفاده شد. تحلیل داده‌های بخش کمّی، با توجه به اینکه مدل از نوع سازنده بود، در سه مرحله، شامل ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، ارزیابی مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام شد. برای بررسی پایایی شاخص آلفای کرونباخ بررسی شد. برای سنجش روایی مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های روایی همگرا، عامل تورم واریانس بیرونی و وزن‌های بیرونی استفاده شد. روایی مدل ساختاری با استفاده از شاخص‌های عامل تورم واریانس داخلی، ضریب تعیین و ضریب اثر اندازه‌گیری شد. از شاخص‌های NFI، SRMR و RMS Theta برای سنجش برازش کلی مدل استفاده شد. مقادیر بین ۰/۰۸ و ۰/۱ برای SRMR، مقادیر بیشتر از ۰/۹ برای NFI و مقادیر کمتر از ۰/۱۲ برای RMS Theta، نشان‌دهندۀ برازش مناسب مدل هستند (رستم‌زاده گنجی و ضماهنی، ۱۳۹۷، ص۶۳).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

یافته‌ها

الف. سؤال اول پژوهش: جهت محاسبهٔ پایایی بخش کیفی پژوهش، از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد. پایایی بین کدگذاران برای مقاله‌های انجام‌گرفته در این تحقیق برابر ۸۵ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۸)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مقالات کنونی مناسب است. علاوه‌بر استفاده از منابع مرتبط با برون‌سپاری و انتخاب کدهای مرتبط با اهداف و سؤالات تحقیق، از نظرات اصلاحی سه نفر از خبرگان دانشگاهی دربارهٔ مضامین شناسایی‌شده، مرتبط‌بودن آن‌ها با اهداف و سؤالات تحقیق و صحت نام‌گذاری آن‌ها استفاده شد. با استفاده از تحلیل مضمون، در ابتدا، تعداد ۱۱۱۹ کد به‌عنوان مضامین اولیه تعیین و سپس، مضامین پایه شناسایی و نام‌گذاری شد. در ادامه، مضامین سطح بالاتر، یعنی مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی شدند. خروجی تحلیل مضمون ۸۷ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر بود (جدول ۱).

جدول ۱. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر الگوی برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی کدها
۱	عوامل زمینه‌ای برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی	ویژگی‌های سازمانی	اندازهٔ سازمان	۱۲
۲			فرهنگ سازمانی	۲۶
۳			توسعه برون‌سپاری در سایر واحدها	۳
۴			ساختار سازمانی	۳۴
۵			جهت‌گیری‌های کلان سازمانی	۴۴
۶			درگیری استراتژیک منابع انسانی	۵
۷		ادراکات سازمانی	حمایت ادراکی از برون‌سپاری	۳
۸			ریسک‌های ادراکی برون‌سپاری	۲۰۳
۹			مزایای ادراکی برون‌سپاری	۹
۱۰			هزینه‌های ادراکی برون‌سپاری	۳۲
۱۱		ظرفیت واحد منابع انسانی	بودجهٔ در دسترس	۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازماندهنده	مضامین پایه	فراوانی کدها
۱۲		ظرفیت واحد منابع انسانی	تجربه و تخصص در فعالیت‌های منابع انسانی	۷
۱۳			تعداد نیروی انسانی شاغل	۲
۱۴			زیرساخت‌ها و تکنولوژی	۳
۱۵			کیفیت خدمات منابع انسانی	۲
۱۶		ویژگی فعالیت‌های منابع انسانی	اهمیت استراتژیک فعالیت	۱۹
۱۷			بلوغ فعالیت	۱۴
۱۸			تفکیک‌پذیری فعالیت‌ها	۶
۱۹			مدت انجام فعالیت	۳
۲۰			فراوانی و حجم فعالیت	۷
۲۱			پیچیدگی فعالیت	۲۵
۲۲	عوامل زمینه‌ای برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی	عدم‌قطعیت‌ها	تغییر و تحولات سیاسی	۴
۲۳			تغییرات سازمانی	۱۵
۲۴			سرعت تغییر قوانین و مقررات	۸
۲۵			سرعت تغییرات تکنولوژیکی	۱۰
۲۶			پیش‌بینی‌پذیریِ رفتار تأمین‌کننده	۴
۲۷		فشارهای نهادی و سیاسی	فشار استانداردهای حرفه‌ای	۵
۲۸			اهداف و رفتارهای سیاسی	۴۳
۲۹			تقلید از سازمان‌های موفق	۱۶
۳۰			فشار قوانین و مقررات	۱۶
۳۱		وضعیت بازار خدمات منابع انسانی	تعداد تأمین‌کنندگان	۲
۳۲			توسعه‌یافتگی بازار	۲
۳۳			رقابتی‌بودن بازار	۴
۳۴			سهولت دسترسی به تأمین‌کننده	۴
۳۵			صلاحیت تأمین‌کنندگان	۷۱
۳۶	فرایندهای برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی	تعیین جهت‌گیری‌های برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی	تدوین چشم‌انداز برون‌سپاری	۵
۳۷			تعیین اهداف برون‌سپاری	۳
۳۸			همسوسازی	۱۵
۳۹		انتخاب کارکردهای‌های منابع انسانی	تجزیه و تحلیل محیط	۴
۴۰			تعیین اهمیت عوامل تأثیرگذار	۴
۴۱			تعیین سطح برون‌سپاری فعالیت‌ها	۲
۴۲			شناسایی عوامل تأثیرگذار	۳۷
۴۳			شناسایی و دسته‌بندی فعالیت‌ها	۳
۴۴		انتخاب تأمین‌کننده	ایجاد بانک اطلاعاتی تأمین‌کنندگان	۳
۴۵			برگزاری مناقصه	۲
۴۶			تعیین معیارهای ارزیابی تأمین‌کننده	۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی کدها
۴۷	فرایندهای برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی	انتخاب تأمین‌کننده	تهیهٔ درخواست ارائهٔ طرح پیشنهادی	۳
۴۸			راستی‌آزمایی	۴
۴۹			غربالگری اولیه	۴
۵۰		مذاکره و انعقاد قرارداد	اخذ ضمانت‌نامه‌ها	۴
۵۱			امضای قرارداد	۲
۵۲			تضمین محرمانگی اطلاعات	۴
۵۳			تعیین روش‌های اجرایی	۴
۵۴			تعیین شرح خدمات تأمین‌کننده	۵
۵۵			شفاف‌سازی قرارداد	۹
۵۶		مدیریت انتقال کارکردهای منابع انسانی	انتقال دانش و اطلاعات	۸
۵۷			تعیین تکلیف تجهیزات	۲
۵۸			تعیین تکلیف نیروی انسانی	۱۲
۵۹			تهیهٔ برنامهٔ انتقال	۸
۶۰			سازماندهی مجدد فعالیت‌های باقیمانده	۴
۶۱		مدیریت روابط برون‌سپاری	اعتمادسازی	۱۰
۶۲			ایجاد درک متقابل	۸
۶۳			تعیین ساختار ارتباطات	۷
۶۴			توسعهٔ فرهنگ برون‌سپاری	۸
۶۵			تیم‌سازی	۸
۶۶			جلب حمایت ذی‌نفعان	۱۷
۶۷			مدیریت تعارض	۵
۶۸			همکاری دوجانبه	۷
۶۹		نظارت و ارزیابی بر کارکردهای برون‌سپاری‌شده	ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده	۱۲
۷۰			بازخورد نتایج	۷
۷۱			تعیین معیارهای ارزیابی	۱۳
۷۲			جمع‌آوری اطلاعات عملکرد	۵
۷۳			مستندسازی تجربیات	۱۳
۷۴			نظارت بر تغییرات برون‌سپاری	۲۱
۷۵	نتایج برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی	نتایج استراتژیک	بهبود کیفیت خدمات منابع انسانی	۲۰
۷۶			تقویت نوآوری	۷
۷۷			افزایش تمرکز استراتژیک	۲۴
۷۸			کاهش زمان انجام فعالیت‌ها	۱۱
۷۹			کاهش هزینه‌ها	۳۳
۸۰		نتایج فنی	افزایش دانش و مهارت کارکنان	۶
۸۱			انتقال ریسک	۱۱

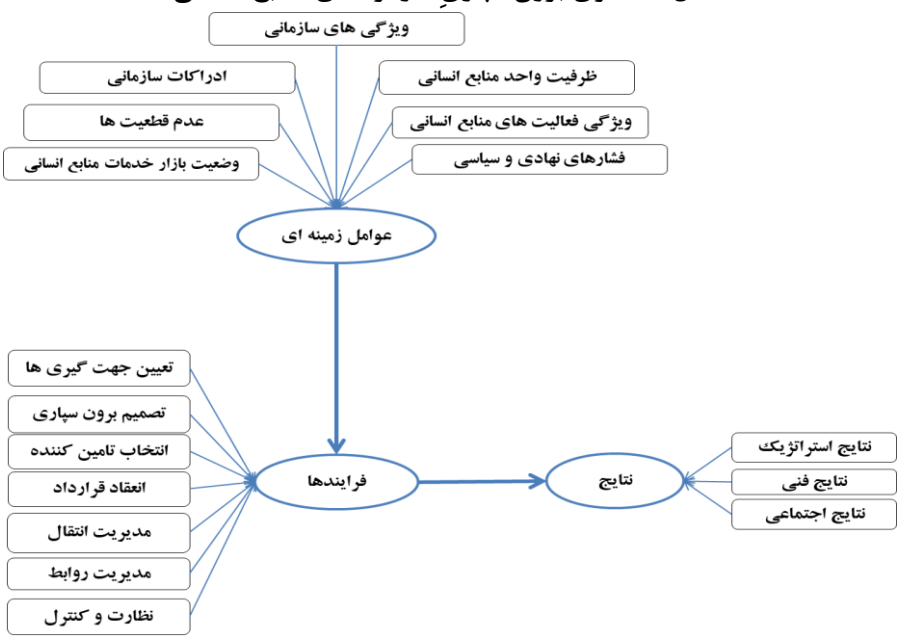
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی کدها
۸۲	نتایج برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی	نتایج فنی	افزایش انعطاف‌پذیری	۷
۸۳			دسترسی به تخصص تأمین‌کننده	۲۳
۸۴			دسترسی به قابلیت‌های تکنولوژیکی	۱۱
۸۵		نتایج اجتماعی	افزایش رضایت سازمانی	۲
۸۶			افزایش عدالت سازمانی	۲
۸۷			افزایش مشروعیت	۲

منبع: یافته‌های بخش کیفی پژوهش

درنهایت، با استفاده از چهارچوب کلی شناسایی‌شده در بخش پیشینهٔ تحقیق و همچنین، مضامین استخراج‌شده در بخش تحلیل مضمون، مدل مفهومی برون‌سپاریِ فعالیت‌های منابع انسانی تدوین شد (شکل۲).

شکل ۲. الگوی برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی



منبع یافته‌های بخش کیفی پژوهش

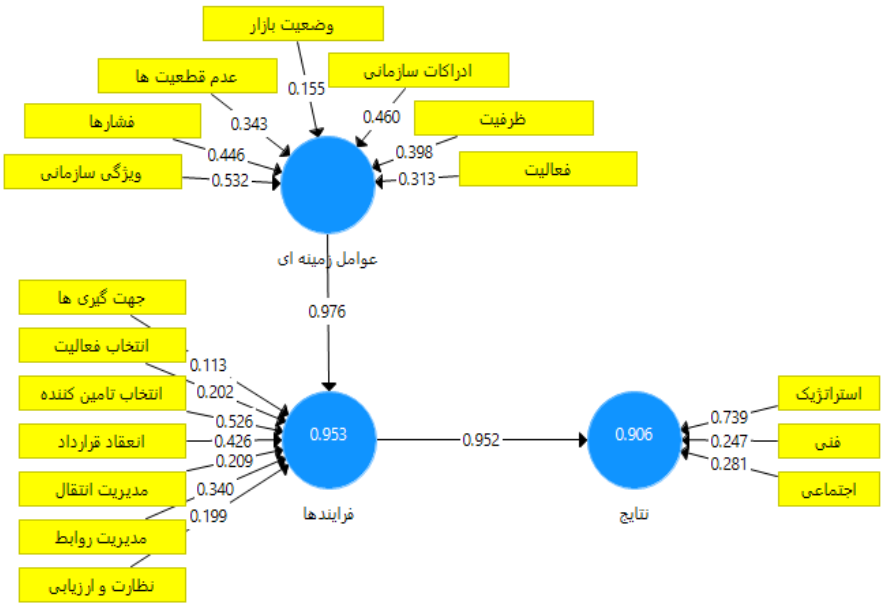
ب. سؤال دوم پژوهش: در بخش کمّی، برای بررسی پایایی و روایی، ۱۷ مدل اندازه‌گیری به تعداد ابعاد مدل، بررسی شد. با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

کلیهٔ مؤلفه‌های مدل بیشتر از ۰/۷ بود، می‌توان نتیجه گرفت که ابزار تحقیق از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. مقدار عامل تورم واریانس برای کلیهٔ متغیرها (در مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری) کمتر از ۵ بود که نشان از عدم‌وجود پدیدهٔ هم‌خطی در بین متغیرها دارد. همچنین، بررسی وضعیت معناداری وزن‌های بیرونی متغیرهای مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری نشان داد که امکان حفظ کلیهٔ متغیرهای تحقیق وجود دارد. نتایج نشان داد مقادیر روایی همگرا بیشتر از ۰/۸ است. بنابراین، کلیهٔ شاخص‌ها با سازهٔ مربوطه به‌صورت مثبت همبسته هستند. همچنین، بررسی وضعیت معناداری وزن‌های بیرونی متغیرها نشان داد که امکان حفظ کلیهٔ متغیرهای تحقیق وجود دارد. مقدار ضریب تعیین برای مدل‌های ساختاری بیشتر از ۰/۶۷ و درنتیجه، در حد مطلوب (رسولی و همکاران، ۱۳۹۸) بوده است. با توجه به مقادیر ضریب اثرِ بیشتر از ۰/۱۵، این ضریب نیز در حد مطلوب (رسولی و همکاران، ۱۳۹۸) است.

همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده است مقدار ضریب تعیین برای عوامل

شکل ۳. **ضریب تعیین سازه‌های سطح بالای الگوی برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی**



منبع: یافته‌های بخش کمی پژوهش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

زمینه‌ای و فرایندها نیز در حد مطلوب (بالاتر از ۰/۶۷) بوده است. پس از بررسی برازش مدل‌های ساختاری، به بررسی برازش مدل کلی پرداخته شد. مقدار مربوط به شاخص SRMR برابر با ۰/۰۷۱ بود که کمتر از ۰/۰۸ و مورد قبول است. مقدار مربوط به شاخص NFI نیز برابر با ۰/۹۱ است که بیشتر از ۰/۹ و مورد قبول است. مقدار RMS Theta نیز برابر با ۰/۱۱ است که کمتر از ۰/۱۲ و در دامنهٔ قابل‌قبول قرار دارد. با توجه به اعداد به‌دست‌آمده برای این شاخص‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که مدل طراحی‌شده از برازش مناسبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

بیش از سه دهه است که ادبیات مدیریت به تحلیل فرایند برون‌سپاریِ وظایف مدیریتی، فعالیت‌ها و فرایندها به شرکت‌های بیرونی پرداخته است. یکی از این نوع فعالیت‌ها برون‌سپاریِ منابع انسانی است. موفقیت برون‌سپاری در حوزهٔ منابع انسانی منوط به به‌کارگیری یک رویکرد و چهارچوب جامع، مبتنی بر مجموعهٔ کاملی از نظریه‌های مرتبط است. در همین راستا و با توجه به عدم‌وجود یک الگوی جامع برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی، انجام این تحقیق در دستور کار قرار گرفت.

سؤال اول پژوهش این بود که الگوی مطلوب برون‌سپاریِ منابع انسانی کدام است؟ طبق یافته‌های بخش کیفی، سه مضمون فراگیر شناسایی شد که شامل عوامل زمینه‌ای، فرایندهای برون‌سپاری و نتایج برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی است.

الف. عوامل زمینه‌ای: پژوهش کلاس[1] و همکاران (۱۹۹۹) نشان داد که متغیرهای میزان منحصربه‌فردیِ کارکردهای منابع انسانی، عدم‌قطعیت، اندازهٔ شرکت و فشارهای هزینه‌ای بر رابطهٔ بین برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی با پیامدهای آن تأثیر دارند. گیلی و رشید[2] (۲۰۰۰)، به این نتیجه رسیدند که جهت‌گیری‌های سازمانی بر تصمیمات برون‌سپاریِ منابع انسانی تأثیرگذار است. جبریل طاها و رودریگوئز[3] (۲۰۲۰)، و اسپینو ـ رودریگوئز[4] و همکاران (۲۰۱۲)، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر تصمیم برون‌سپاری تأثیرگذار است. در مورد تأثیر ساختار سازمانی بر

1. Klaas
2. Gilley & Rasheed
3. Gebril Taha & Espino-Rodríguez
4. Espino-Rodríguez

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

فرایندهای برونسپاریِ منابع انسانی، نتایج این پژوهش با کار عدایله[1] و همکاران (۲۰۲۰) هم‌راستاست. نتایج این تحقیق در مورد تأثیر میزان توسعۀ برون‌سپاری در سایر بخشهای سازمان بر تصمیمات برون‌سپاری با پژوهش لور[2] (۱۹۹۷) هم‌راستا است. رجب‌زاده و همکاران[3] (۲۰۰۸) بیان کردند که کمبود زیرساخت‌های فنی و تکنولوژیکی منابع انسانی می‌تواند باعث اتخاذ تصمیمات برون‌سپاریِ فعالیت‌های منابع انسانی شود. کمبود تخصص در واحد منابع انسانی (Schlosser, 2006) و کیفیت پایین خدمات منابع انسانی (رحیمی، ۱۳۹۴) می‌تواند یکی از محرک‌های تصمیمات برون‌سپاری منابع انسانی باشد. به‌طور کلی، کارکردهایی از نوع مبادله‌ای، غیرمحوری و اداری، در مقایسه با فعالیت‌های تحولی، محوری یا استراتژیک، نامزدهایی محتمل‌تر برای برون‌سپاری هستند. جیوالد[4] (۲۰۱۰) معتقد بود که مزایای ادراکی بر تصمیم برون‌سپاری تأثیر دارد. ترمبلی[5] و همکاران (۲۰۰۸) بیان کردند که ریسک‌های ادراکی بر تصمیم برون‌سپاری مؤثر است. لور (۱۹۹۷) بیان کرد که حمایت ادراکی مدیریت عالی بر تصمیم برون‌سپاری تأثیرگذار است. در مورد تأثیر عدم‌قطعیت‌های محیطی بر تصمیمات برون‌سپاریِ فعالیت‌های منابع انسانی، یافته‌های این تحقیق با پژوهش لیلی و همکاران (۲۰۰۵) هم‌راستاست. بر اساس نظر چیانگ[6] و همکاران (۲۰۱۰)، فرایندهای برون‌سپاری، نه‌تنها کاملاً منطقی و عقلایی نیستند، بلکه اهداف اجتماعی می‌توانند روی انتخاب اهداف و رفتارهای عقلایی تأثیرگذار باشند. آنچه عوامل سیاسی را از سایر عوامل متمایز می‌سازد، تأکید بر منافع فردی و گروهی است. رفتار سیاسی می‌تواند بین افراد یا بین واحدهای یک سازمان باشد. مارشال[7] و همکاران (۲۰۱۵) بیان کردند که بی‌توجهی به اهداف و رفتارهای سیاسی می‌تواند به موفقیت برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی لطمه بزند.

در مورد تأثیر وضعیت بازار خدمات منابع انسانی بر فرایندهای برون‌سپاریِ منابع انسانی، نتایج این تحقیق با پژوهش گالانکی[8] و همکاران (۲۰۰۸) در مورد تأثیر میزان سهولت دسترسی به تأمین‌کننده و توسعه‌یافتگیِ بازار خدمات منابع انسانی و با پژوهش

1. Adaileh
2. Lever
3. Rajabzadeh
4. Gewald
5. Tremblay
6. Chiang
7. Marshall
8. Galanaki

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

لیلی و همکاران (۲۰۰۵)، در مورد تأثیر میزان رقابت بین عرضه‌کنندگان خدمات منابع انسانی میزان برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی، هم‌راستا است. ساسومریث و براون[1] (۲۰۱۶) بیان کردند که قابلیت اعتماد، شهرت و اعتبار، ساختار هزینه و سابقهٔ همکاری قبلی، توان مالی و شباهت فرهنگی در انتخاب تأمین‌کننده تأثیر دارد.

ب. فرایندها: بر اساس نظر کسنیک و هوور[2] (۲۰۰۶)، مدیران منابع انسانی باید برای برون‌سپاری اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدتِ متناسب با اهداف استراتژیک سازمان تعیین کنند. این کار باعث می‌شود تا آرایشی حیاتی بین بخش‌های منابع انسانی و دیگر بخش‌های سازمانی ایجاد شود. بین جهت‌گیری استراتژیک سازمان و چشم‌انداز برون‌سپاریِ منابع انسانی باید هم‌راستایی وجود داشته باشد. قبل از تصمیم برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی، باید به بررسی عوامل مؤثر بر این تصمیم پرداخت. قهرمانی و حسن‌مرادی (۱۳۸۶) بیان کردند که با استفاده از تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی مدیریت منابع انسانی و تعیین فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، می‌توان جایگاه و موقعیت منابع انسانی را مشخص کرد. شناسایی فعالیت‌های محوری و غیرمحوری منابع انسانی به تصمیم بهتر برون‌سپاری کمک می‌کند. در گام بعد، اهمیت هریک از عوامل تأثیرگذار بر فرایند و نتایج برون‌سپاری باید مشخص شود. اگر تصمیم برون‌سپاری مبتنی بر بیش از یک گزینه باشد، شرکت‌ها باید گزینه‌های مختلف را ارزیابی و وزن‌دهی کنند. در فرایند تصمیم برون‌سپاری باید سطح مطلوب و مناسب برون‌سپاریِ فعالیت‌های منابع انسانی و یا به‌عبارتی، عمق و وسعت برون‌سپاری کارکردهای مورد نظر مشخص شود. ژو[3] و همکاران (۲۰۰۱) بیان کردند که یکی از گام‌های اولیه در انتخاب تأمین‌کننده، تهیهٔ درخواست ارائهٔ طرح پیشنهادی است. سریوانگ وانا[4] (۲۰۰۹) اظهار کرد که قبل از انتخاب نهایی تأمین‌کنندگان، به‌ویژه در مورد فعالیت‌های خاص یا نیازمند سرمایه‌گذاری سنگین یا فعالیت‌های به‌شدت به‌هم وابسته، باید یک مرحله راستی‌آزمایی صورت گیرد. راستی‌آزمایی در قالب انجام پروژه‌های کوچک‌تر، درخواست یک دورهٔ آزمایشی انجام کار و یا بازدید از محل کار تأمین‌کننده صورت می‌گیرد. بر اساس نظر ژو و همکاران (۲۰۰۱)، برنامهٔ انتقال سندی

1. Susomrith & brown
2. Kosnik & Hooever
3. Zhu
4. Sriwongwana

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

است که باید برای تعیین یک انتقال موفق تهیه شود. برنامه باید دارای مراحل گام به گام نحوهٔ ادارهٔ هر فعالیتِ مرتبط با پروژهٔ برون‌سپاری باشد. رجب‌زاده و همکاران (۲۰۰۸) بیان کردند که فرایند برون‌سپاری با تصمیم برون‌سپاری تمام نمی‌شود و بسیاری از معایب برون‌سپاری، از قبیل کاهش روحیهٔ کارکنان را می‌توان با یک انتقال برنامه‌ریزی‌شدهٔ دقیق کاهش داد. جلب حمایت سازمانی (Sriwongwanna, 2009)، مدیریت تعارض (Yang & Wang, 2011)، ایجاد اعتماد متقابل (Susomrith & Brown, 2017)، تعامل و همکاری دوجانبه (Klaas et al., 2005)، تیم‌سازی (Patel et al., 2017) و تعیین ساختار سیستم‌های ارتباطی بین ذی‌نفعان (Iyer, 2003)، ازجمله اقداماتی است که می‌تواند به اثربخشی هرچه بیشترِ فرایند مدیریت روابط کمک کند. از دیگر اقدامات بسیار مهم در مرحلهٔ نظارت و کنترل برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی، توجه به مستندسازی (قهرمانی و حسن‌مرادی، ۱۳۸۶) و ماهیت پویای کارکردهای منابع انسانی (Patel et al., 2017) است. تغییرات محیطی می‌تواند به تغییر اهمیت برخی از فعالیت‌های منابع انسانی در طول زمان بینجامد.

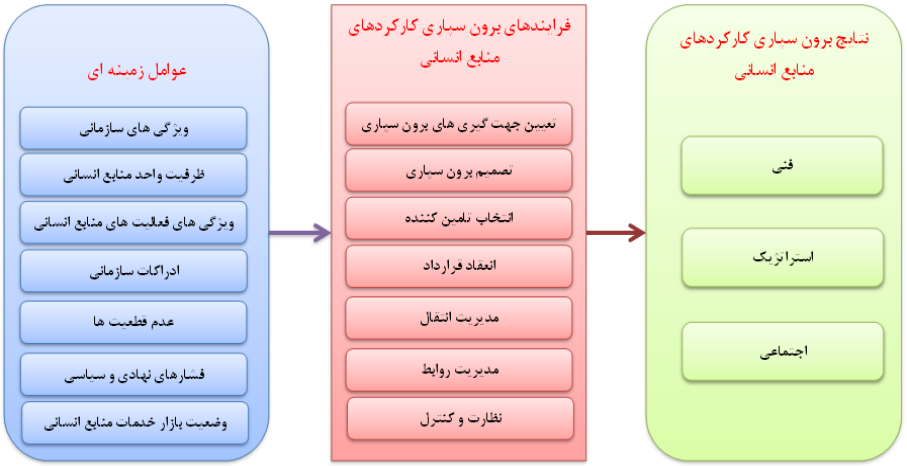
ج. نتایج و پیامدها: برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی باید هم از جنبهٔ عقلانیت اقتصادی (نتایج فنی و استراتژیک) و هم از جنبهٔ عقلانیت اجتماعی (مشروعیت، عدالت و رضایت) مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس نظر یانگ و وانگ[1] (۲۰۱۱)، روابط پایدار و قابل‌اعتماد در برون‌سپاری، می‌تواند باعث ایجاد مشروعیت در یک شبکهٔ برون‌سپاریِ منابع انسانی و تقویت اثربخشی منابع انسانی از جنبهٔ عقلانیت رابطه‌ای یا اجتماعی شود.

سؤال دوم پژوهش در مورد تعیین میزان اعتبار الگوی شناسایی‌شده در شرکت ملی نفت بود که پس از بررسی نظر خبرگان و کارشناسان ارشد منابع انسانی شرکت ملی نفت، الگوی مطلوب برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی شرکت ملی نفت شناسایی شد (شکل ۴). نتایج مطلوب برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی در شرکت ملی نفت زمانی حاصل می‌شود که راهبردها، فرایندها و کارکردهای برون‌سپاری با توجه به عوامل زمینه‌ای، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی شوند.

1. Yang & Wang

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

شکل ۴. الگوی برون‌سپاریِ کارکردهای منابع انسانی شرکت ملی نفت



منبع: یافته‌های بخش کمی پژوهش

منابع

رحیمی لنجی، مریم (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، استانبول، مؤسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ایلیا.

رستم‌زاده گنجی، اسماعیل و ضماهنی، مجید (۱۳۹۷). ارزیابی مدل سازمان ارزش بنیان با رویکرد اسلامی (مطالعهٔ موردی دانشگاه پیام نور). مطالعات راهبردی بسیج، سال ۲۱، شماره ۷۹، صص ۷۸-۵۱.

رسولی، نسرین، ترابی، محمدامین و رسولی، محی‌الدین (۱۳۹۸). کتاب گام به گام با SMART-PLS ورژن ۳. تهران: انتشارات مؤلفین طلایی.

قهرمانی، محمد و حسن‌مرادی، نرگس (۱۳۸۶). تدوین الگوی برون‌سپاری آموزش سازمانی. *پیام مدیریت*، شماره ۲۵، صص ۱۷۸-۱۵۱.

Adaileh, M. J., Adaileh, K. J., Alrwashdeh, M., Nasim, & Matar, A. (2020). Linking Outsourcing with Organisational Structure and Culture: The Impact on Operational Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 14 (1).

Adler, P.S. (2003). Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

Management Review, 45 (1), 53-60.

Alewell , D., Hauff, S., Thommes, K. & Wwiland, K. (2009). Triggers of HR outsourcing decisions: an empirical analysis of German firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (7) 1599-1617

Alzhrani, A. M., (2020). Outsourcing human resource functions and their impact on organizational performance. Global journal of management and business research: Administration and management. Volume 20 Issue 4 Version 1.0. Retrieved from https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3031 44.

Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Strategic human resources. Framework for general managers. New York: Wiley and sons.

Bhushan, U., Gujarathi R., Kaur, J. & Raman, S. (2018). Analysis of human resource outsourcing with regards to competitiveness of organizations. Journal of science, 2(4):265-272. Retrieved from DOI: 10.15406/oajs.2018.02.00085

Butler, G. M. &Callahan, C. (2014). Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions. *Journal of Business Research*, 67 (2014), 218–224.

Chiang, F.F.T., Chow, I. H. S. & Britch, A. T. (2010). Examining human resource management outsourcing in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2762-2777.

Eng'airo, P. (2020). Motives of human resource outsourcing and perfo-rmance outcomes among mobile telecommunication firms in Kenya. Journal of human resource & leadership, African journal of emerging issues (AJOEI). Vol (2), Issue 6, Pg. 42-54. Retrieved from http://ir.jkuat.ac.ke/handle/123456789/2786

Galanaki, E., Bourantis, D. & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: Distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (12), 2332-2351.

Gebril, T. & Rodríguez, E. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the Egyptian hotel sector. Retrieved from http://dx.doi.org/10.3390/su12229687.

Gewald, H. (2010). The perceived benefits of business process outsourcing. *Strategic outsourcing: An International Journal*, 3 (2), 89 – 105.

Gilley, K. M. & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *J Manage*, 26(4), 763– 90.

Herdan, A. & Stuss M. M. (2020). Payrolling-outsourcing in human resource management. Retrieved from http://slz.sgh.waw.pl/wp-content/uploads/

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

2021/01/4.7.pdf 75.

Hiean, T.K., Samah, I.H., Abashah, A., Nurshahrizleen, S. & Muhammad, N. (2018). Factor of vendor selection and employees' morale towards human resource outsourcing decision in organization. MATEC Web of Conferences. Retrieved from https://doi.org/10.1051/matecconf/201815 005019.

Islam, M. S. & Rahman, L. (2019). Human resource outsourcing in Bangladesh: An empirical study. Journal of business studies, 40, 21-44. Retrieved from https://ssrn.com/abstract=3640269

Iyer, Easwar ,(2003) Theory of Alliances: Partnership and Partner Characteristics, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 11:1, 41-57

Klaas, B. S., McClendon, J. & Gainey, T. W. (1999). HR outsourcing and its impact: The role of transaction costs. *Personnel Psychology*, 52,113-136.

Klaas, B. S., Gainey, T. W., McClendon, J. A. & Yang, H. (2005). Professional employer organizations and their impact on client satisfaction with human resource outcomes: a field study of human resource outsourcing in small and Medium Enterprises. *Journal of Management*, 31 (2), 234-254. Retrieved by DOI: 10.1177/0149206304 271761.

Klaas, B. S. (2008). Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms. *The International Journal of Human Resource Management,* 19(8), 1500–1514.

Kosnik, T., Wmg-Migli, D. J. & Hooever, K. (2006. Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models. *Personnel Review*, 35 (6), 671-83. 85.

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8, 215-234.

Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20,37-47.

Marshall, D., Ambrose, E., McIvor, R., and Lamming, R. (2015). Self-interest of the greater good: How political and rational dynamics influence the outsourcing process. *International Journal of Operations & Production Management*, 35 (4), 547-576.

Mishra, D., Kumar, S., Sharma, R. & Dubey, R. (2018). Outsourcing decision: do strategy and structure really matter?. *Journal of Organizational Change Management*. 31.

Norman, J. T. (2009). Outsourcing human resource activities: Measuring the hidden costs and benefits. [Doctoral dissertations, university of Minnesota]. Retrieved from https://conservancy.umn.edu/bitstream/ha

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

ndle/11299/51001/Norman_umn_0130E_10294.pdf?sequence=1.100.

Pandey, P. (2020). Human resource outsourcing: the impact on organizational learning. Journal of development and learning in organizations, ahead-of-print. Retrieved from https://doi.org/10.1108/ DLO-12-2020-0283

Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A. & Katou, A. (2017). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*, 10.10-16.

Rajabzadeh, A., Rostamy, A. A., & Hosseini, A. (2008). Designing a generic model for outsourcing process in public sector: Evidence of Iran. Management Decision, 46 (4), 521-538. 107.

Schlosser, F., Templer, A. & Ghanam, D. (2006). How human resource outsourcing affects organizational learning in the knowledge economy. Journal of Labor Research, 27(3), 291-303.

Sriwongwanna, J. (2009). Understanding the impact of outsourcing human resource activities on employee attitudes and behaviors. [Doctoral dissertations, university of Murdoch]. Retrieved from https://core.ac.uk/ download/pdf/11233514.pdf

Susomrith, P., & Brown, A. (2016). The core processes adopted for outsourcing HRM in Australia and its outcomes. emeraldinsight. Retrieved from https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0333.

Tremblay ,M., Patry, M. & Lanoie. P. (2008). Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 683-715. DOI: 10.1080/09585190801953699 .

Woloch, S. (2019). Increasing value of HR outsourcing: The management of the outsourcing relationship in the aviation sector in Ireland (Master's thesis). Retrieved from http://norma.ncirl.ie/3928.

Yang, W. & Wang, W. (2011). Research of the evaluation and selection to human resource management outsourcing service provider. *International Conference on Management and Service Science*,5998726.

Zhu, Zh. ,Kathy, H. & Joseph L. (2001). Outsourcing-a strategic move: the process and the ingredients for success. *Management Decision*, 39 (5), 373-378.

Zitkiene, R. & Dude, U. (2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies. *Intellectual Economics*. 9. 10.1016/j.intele.2015.10.003.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]