


Research Paper

**Evaluation of The Management Model of Human Resource Outsourcing; a Case Study of Iranian Insurance**

Seyed Mehran Sadeghi<sup>1</sup>, Mandan Momeni<sup>\*2</sup>, Mahmoud Rezaizadeh<sup>2</sup>

1. PhD student in management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Public Management Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

| ARTICLE INFO  | Abstract   |
|---|--|
| <p><b>PP:</b> 51-62</p> <p>Use your device to scan and read the article online</p>  <p><b>Keywords:</b> <i>Outsourcing, Iranian Insurance, Human Resources, Management</i></p> | <p>Today, the growth and development of organizations and, in turn, the society and the country depend on the correct use of human capital. Managers use several strategies to manage human resources, and among them; Human resource outsourcing. With the growth of outsourcing, it has become difficult to cover a greater number and wider variety of services. Therefore, the present study was conducted with the aim of evaluating the management model of human resource outsourcing. The quantitative research method and data collection tool is a researcher-made questionnaire. The statistical population of the research is comprised of managers and experts from the central building of Iran Insurance in Tehran province, which is around 400 people. A simple random sampling method was chosen, and 196 people were considered as sample members by Morgan's table. The data obtained from the questionnaire were analyzed in two sections descriptive and inferential statistics (structural equation modeling). According to the obtained indicators, it can be said that the research model is a suitable fit. The status of the variables was tested by one-sample t, and the results showed that the status of the variables of the organization's macro strategies and upstream laws is average, and the status of the variables of management support and cultural foundation is inappropriate. Also, the highest frequency was related to the variable of macro strategies of the organization, which shows the greater importance of this variable in the research model.</p> |

**Citation:** Sadeghi, S. M. , Momeni, M. , & Rezaizadeh, M. (2024). **Evaluation of The Management Model of Human Resource Outsourcing; a Case Study of Iranian Insurance**, *Geography(Regional Planning)*, 13 (Special Issue 1), 51-62.  
**DOI:** 10.22034/jgeoq.2024.371234.3980

\* **Corresponding author:** Mandan Momeni, **Email:** [man.momeni@iauctb.ac.ir](mailto:man.momeni@iauctb.ac.ir)  
 Copyright © 2024 The Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

In today's world, human capital is considered the most valuable asset of organizations and plays a crucial role in achieving organizational goals. Human resource management, through various strategies, including outsourcing, contributes to the improvement of organizational performance and productivity. Outsourcing refers to the transfer of non-core processes outside the organization, allowing companies to focus on their core competencies. This approach can lead to cost reduction, service enhancement, and the utilization of external expertise. Iran Insurance Company, the largest insurance company in the Middle East, faces challenges in outsourcing human resources. With the outbreak of COVID-19 and changing environmental conditions, the need for outsourcing has increased. However, the lack of comprehensive research and existing ambiguities have caused delays and confusion in the outsourcing process within the company. The present study aims to examine the managerial model of human resource outsourcing at Iran Insurance Company, seeking to address questions in this area. It is hoped that this research will help improve the outsourcing process and increase organizational efficiency.

### Methodology

This study is quantitative and survey-based, falling under the paradigm of positivism and categorized as cross-sectional in terms of its time horizon. Data were collected using a library research method, drawing from various sources to construct the initial conceptual model. The statistical population consisted of 400 managers and experts from Iran Insurance in Tehran, with a sample size of 196 selected through simple random sampling and Morgan's table. A researcher-made questionnaire using a five-point Likert scale was employed. The validity and reliability of the research instrument were confirmed through various methods, including confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha (0.94). Data analysis was

conducted using descriptive and inferential statistical methods.

### Results and Discussion

To assess the status of the research variables and given their normal distribution, a one-sample t-test was utilized. The null hypothesis states that the mean of the studied variables is equal to 3. The test results indicate that the status of the variables related to organizational macro-strategies and higher regulations is average, while the status of managerial support and cultural facilitation variables is inadequate. Other variables at Iran Insurance are in satisfactory condition. Structural equation modeling and path analysis were employed to confirm or reject the hypotheses. The aim of path analysis is to identify causal relationships between the variables in the conceptual model. The output results show that all coefficients are significant, as the significance test values are either greater than 1.96 or less than -1.96, indicating that the relationships are significant.

### Conclusion

This study aimed to develop a managerial model for human resource outsourcing at Iran Insurance. Results indicate that organizational macro-strategies, managerial support, environmental requirements, and higher regulations significantly positively impact human resource outsourcing. Cultural facilitation also has a notable effect. In terms of cost reduction, only human resource outsourcing showed a significant positive effect, while environmental requirements did not. For agility human resource outsourcing significantly improved agility, but environmental requirements had no effect. Knowledge sharing was significantly influenced by environmental requirements, cultural facilitation, and human resource outsourcing. Organizational innovation was positively impacted by cultural facilitation, managerial support, and human resource outsourcing. Human resource productivity was significantly enhanced by both cultural facilitation and human resource outsourcing. Competitive advantage was positively affected by agility, knowledge sharing, productivity, cost reduction, and innovation. Lastly, customer satisfaction was positively

influenced by agility, knowledge sharing, productivity, and innovation.

## References

1. Barak, S. , & Javanmard, S. (2020). Outsourcing modelling using a novel interval-valued fuzzy quantitative strategic planning matrix (QSPM) and multiple criteria decision-making (MCDMs). *International Journal of Production Economics*, 222, 107494. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.015>
2. Dehghani Podesh, H. , Cheshmberah, M. , Torabi, H. , Karimi Gowrashki, M. H. , & Hasnavy, R. (2018). Identifying dimensions and components of outsourcing in the development of high-tech products. *Management Improvement Quarterly*, 12(40), 27-58.[In Persian]
3. Feng, Z. , Xiao, T. , & Robb, D. J. (2021). Environmentally responsible closed-loop supply chain models with outsourcing and authorization options. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123791. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123791>
4. Hosseinian, S. , & Mehri, A. (2012). A feasibility study of outsourcing some tasks of the criminal investigation department and its impact on employee efficiency. *Social Order Research Quarterly*, 4(3), 145-163.[In Persian]
5. Kianto, A. , Sáenz, J. , & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
6. Mehrgan, M. R. , Salami, H. , & Khajeh, M. (2011). Providing a multi-criteria decision-making model for outsourcing business processes using analytic network process technique. *Development and Transformation Management*, 3(6), 17-30.[In Persian]
7. Noe, R. A. , Hollenbeck, J. R. , Gerhart, B. , & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*: McGraw-Hill Education New York, NY.
8. Novidi, A. , Taghipour Zahir, A. , & Ahmadi, S. A. (2017). Proposing a model for outsourcing educational and research activities in government organizations (Case study: Tehran Electricity Distribution Company). *Scientific-Research Biannual Journal of Management in Education Organizations*, 6(1), 179-210.[In Persian]
9. Olson, E. M. , Slater, S. F. , Hult, G. T. M. , & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>
10. Prewitt, K. , Prabhakaran, S. , Sweet, A. , Lanewala, K. , Powell, B. , Hill, M. , .. Francois, P. (2018). Friends/family in the abortion procedure room (fair): assessing pain level, patient, staff and support person satisfaction with support person in abortion procedure room: a randomized controlled trial. *Contraception*, 98(4), 334. doi: <https://doi.org/10.1016/j.contraception.2018.07.018>
11. Stahl, G. K. , Brewster, C. J. , Collings, D. G. , & Hajro, A. (2019). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 100708. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
12. Wei, Z. , Ulziisukh, S. , Bao, Y. , Zuo, P. , & Wang, Y. (2021). Outsourcers' control mechanisms, vendors' contract schemas, and project performance in cross-border IT outsourcing: A vendor's perspective. *Industrial Marketing Management*, 92, 202-214. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.004>



انجمن ژئوپلیتیک ایران

## فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)

دوره ۱۳ (ویژه‌نامه ۱)، زمستان ۱۴۰۲

شاپا چاپی: ۶۴۶۲-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۲۱۱۲-۲۷۸۳

Journal Homepage: <https://www.jgeoqeshm.ir/>

مقاله پژوهشی

## ارزیابی مدل مدیریتی برونسپاری منابع انسانی در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای؛ مطالعه موردی بیمه ایران

سید مهران صادقی: دانشجوی دکتری مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ماندان مومنی\*: استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

محمود رضایی‌زاده: استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

| چکیده  | اطلاعات مقاله   |
|--|---|
| <p>امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن جامعه و کشور، در گرو استفاده صحیح از سرمایه‌های انسانی است. مدیران برای مدیریت منابع انسانی از استراتژی‌های متعددی استفاده می‌نمایند، و از جمله آن‌ها؛ برون سپاری منابع انسانی است. همراه با رشد برون سپاری، پوشش دادن تعداد بیشتر و تنوع گسترده‌تر خدمات دشوار گردیده است. لذا مطالعه حاضر با هدف ارزیابی مدل مدیریتی برون سپاری منابع انسانی انجام گردید. روش تحقیق کمی و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته بوده است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان ساختمان مرکزی بیمه ایران استان تهران می‌باشند که در حدود ۴۰۰ نفر هستند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید که بوسیله جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر به عنوان اعضای نمونه در نظر گرفته شدند. داده‌های بدست آمده از پرسشنامه در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی (مدلیابی معادلات ساختاری) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. با توجه به شاخص‌های بدست آمده می‌توان گفت که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. وضعیت متغیرها بوسیله <math>t</math> تک نمونه آزمون گردید که نتایج نشان داد وضعیت متغیرهای راهبردهای کلان سازمان و قوانین بالادستی در حد متوسط است و وضعیت متغیرهای حمایت مدیریتی و بسترسازی فرهنگی نامناسب است. همچنین بیشترین فراوانی مربوط به متغیر راهبردهای کلان سازمان بود که نشان از اهمیت بیشتر این متغیر در مدل تحقیق دارد.</p> | <p><b>شماره صفحات:</b> ۶۲-۵۱<br/>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p>  <p><b>واژه‌های کلیدی:</b><br/>برونسپاری، بیمه ایران، منابع انسانی، مدیریت</p> |

**استناد:** صادقی، سیدمهران؛ مومنی، ماندان و رضایی‌زاده، محمود (۱۴۰۲). ارزیابی مدل مدیریتی برونسپاری منابع انسانی در راستای برنامه ریزی منطقه‌ای؛ مطالعه موردی بیمه ایران. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، دوره ۱۳ (ویژه‌نامه ۱)، ۵۱-۶۲.

**DOI:** 10.22034/jgeoq.2024.371234.3980

\* نویسنده مسئول: ماندان مومنی، پست الکترونیکی: [man.momeni@iauctb.ac.ir](mailto:man.momeni@iauctb.ac.ir)

## مقدمه

در دنیای امروز، سرمایه‌های انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی، به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشند و زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند (Prewitt et al., 2018). رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن جامعه و کشور، در گرو استفاده صحیح از سرمایه‌های انسانی است (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017). لذا امروزه مدیریت منابع انسانی در طرح‌ریزی برنامه‌های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد و به طور کلی، جایگاهی به مراتب بالاتر از گذشته در سازمان یافته است (Olson, Slater, Hult, & Olson, 2018). سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آن‌ها رویکردهای جدید به منابع انسانی داشته باشند. در حال حاضر مدیریت منابع انسانی یکی از علم‌ها و دانش‌هایی می‌باشد که برای یک سازمان و اداره آن مهم است (Kianto, Sáenz, & Aramburu, 2017). وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسئولان و متخصصان امور پرسنلی وقت و نیروی زیادی صرف آن می‌کنند؛ اما پرداختن با این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب به طور مستقیم در سودبخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری، مؤثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان نمود (Stahl, Brewster, Collings, & Hajro, 2019).

مدیران برای مدیریت منابع انسانی از استراتژی‌های متعددی استفاده می‌نمایند، و از جمله آن‌ها؛ برون سپاری منابع انسانی است. در حقیقت برون سپاری یک استراتژی مدیریتی است که به وسیله‌ی آن یک سازمان وظایف اساسی اما غیر هسته‌ای خود را برای بهتر انجام شدن به فراهم‌کنندگان خدمات واگذار می‌کند. اصطلاح برون سپاری از دو کلمه بیرون (اشاره به بیرون از سازمان) و سپاری از مصدر سپردن که در این جا به معنای منبع‌یابی است تشکیل شده است این اصطلاح به معنی کسب و کار و روشی است که فعالیت‌های مشخصی را از شرکت بیرونی خریداری می‌کند. اصطلاح برون سپاری اغلب به عنوان مترادفی برای عبارت تصمیم به منبع‌یابی بیرونی به کار برده شده است و با عبارتی از قبیل ساخت یا خرید، ادغام، تجزیه فعالیت‌ها یا برون سپاری رایج شده است (حسینیان و مهری، ۱۳۹۱). از دیدگاه اشنایدر جانز و زوخویلر، برون سپاری عبارت است از: تأمین خدمات از بیرون سازمان در حالی که درون سپاری به عنوان معرف تولید کالا یا خدمات با تکیه بر منابع درون سازمان است. به عبارت دیگر، از نظر آنان برون سپاری به عنوان یک راهبرد مدیریتی تلقی می‌شود که در نقطه مقابل راهبرد درون سازمان قرار می‌گیرد. بنابراین، در کل می‌توان گفت: برون سپاری عبارت است از انتقال فرایندهای غیرراهبردی به بیرون از سازمان و تمرکز بر فرایندهای کلیدی درون سازمانی (Feng, Xiao, & Robb, 2021). دلیل انسانی و منطقی برای استفاده از برون سپاری در منابع انسانی شامل: صرفه جویی‌های مالی، تمرکز روی مسائل و موضوعات استراتژیک، دستیابی به تکنولوژی و مهارت‌های تخصصی و بهبود خدمات می‌باشد. برون سپاری زمانی که یک سازمان با سازمان دیگری جهت فراهم کردن کالا و خدمات عمده قرارداد می‌بندد اتفاق می‌افتد؛ کاری که به طور عادی در داخل سازمان انجام می‌شده به یک عرضه‌کننده‌ی خدمات خارجی واگذار می‌شود (Wei, Ulziisukh, Bao, Zuo, & Wang, 2021). سازمان‌ها با برون سپاری ساختاری منعطف‌تر ایجاد می‌نمایند و می‌توانند از منابع خارج سازمان بهره‌گیرند و در نتیجه توان سازمان‌ها برای پاسخگویی و انطباق با تغییرات محیطی افزایش خواهد یافت. شرکت‌ها با برون‌سپاری فعالیت‌های غیرهسته‌ای خود می‌توانند بر شایستگی‌هایی هسته‌ای خود تمرکز نموده و کیفیت آن‌ها را ارتقاء دهند. روش برون‌سپاری یک رویکرد مدیریتی است که در تمام زمینه‌ها قابل استفاده است. همراه با رشد برون سپاری، پوشش دادن تعداد بیشتر و تنوع گسترده‌تر خدمات دشوار شده است. بخاطر این مسئله و عدم اطمینان موجود در برون‌سپاری، مطالعات معمولاً به مشکلات عملی و نظری مختلفی می‌پردازند.

شرکت سهامی بیمه ایران به عنوان اولین شرکت بیمه در ایران و بزرگترین شرکت بیمه در خاورمیانه دارای ساختاری پیچیده و متنوع است. کارکنان این شرکت در حال حاضر ۴۰۶۵ نفر بوده که شامل نیروهای رسمی، پیمانی و قراردادی می‌شوند که ۵۳ درصد آن‌ها تحصیلات دانشگاهی و بالاتر از دیپلم دارند. همچنین این شرکت دارای ۲۰۹ شعبه فعال و مجتمع خدمات بیمه‌ای در سراسر کشور و ۱۲ شعبه و نمایندگی در خارج از مرزها می‌باشد. تعداد نمایندگان حقیقی و حقوقی بیمه ایران به ۱۰۸۹۰ نفر بالغ می‌شود و از این حیث بزرگترین شبکه فروش و نمایندگی صنعت بیمه را دارا می‌باشد. با توجه به وجود بیماری کرونا که به صورت

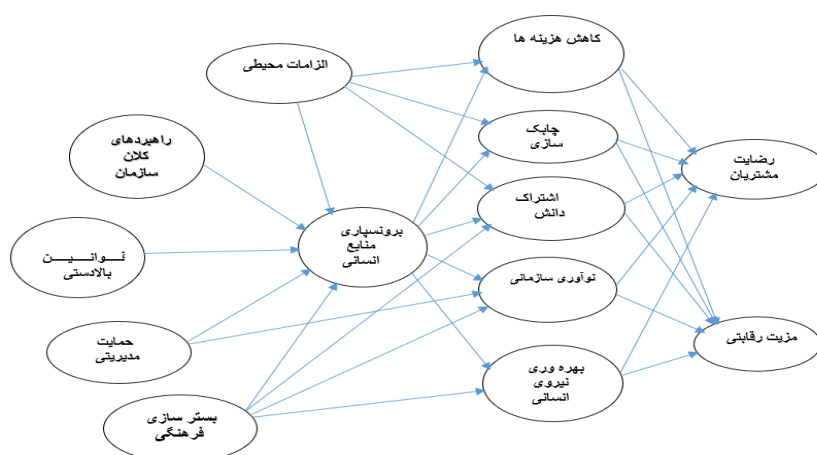
غافلگیرانه در جهان رشد کرد و باعث نابود شدن بسیاری از کسب و کارها شده است بسیاری از مدیران شرکتها بر این باورند که برای کاهش هزینهها برخی فعالیت‌های خود را برون سپاری کنند. در این راستا شرکت سهامی بیمه ایران که در حوزه خدماتی فعالیت می‌کند در راستای برون سپاری و استفاده از متودهای جدید برای ارائه خدمات به مشتریان می‌باشد اما روند برون سپاری با توجه به وجود ابهامات فراوان و نبود رویه خاص بدلیل عدم انجام تحقیقات مرتبط با کندی و سردرگمی مواجه است. به بیانی دیگر، علی‌رغم رشد برونسپاری منابع انسانی در هر دو بخش تولید و خدمات، سنجش آن تا به حال پیچیده بوده است. در این راستا، بررسی‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر تحقیق جامع و کاملی بر روی برونسپاری فعالیت‌های شرکت صورت نگرفته و این امر بصورت بخشی و قسمتی در حال اجرا می‌باشد و بعید به نظر می‌رسد که بتوان بخش اعظمی از فعالیت‌های شرکت را برونسپاری نمود. البته شایان ذکر است که با توجه به ساختار دولتی شرکت سهامی بیمه ایران این امر چندان دور از انتظار نیست و طبعاً به دلیل اطلاعات ملی و دولتی و امنیتی که در سازمان وجود دارد، امید آن می‌رود که با انجام تحقیقاتی همچون تحقیق حاضر، این فرآیند، شتاب بیشتری بخود گرفته و برای سازمان و جامعه مفید واقع گردد. با توجه به موارد بیان شده و اینکه روند برون سپاری در بیمه ایران با کندی و اختلال مواجه است و از رویه منسجمی برخوردار نمی‌باشد و تاکنون به مساله برون سپاری خدمات بیمه ایران در تحقیقات توجهی صورت نپذیرفته است و با توجه به اهمیت برون سپاری منابع انسانی در محیط پویای امروزی، مطالعه حاضر با هدف بررسی مدل مدیریتی برونسپاری منابع انسانی انجام شد. در راستای تحقق این هدف، درصد پاسخگویی به سوال "مدل مدیریتی برونسپاری منابع انسانی در بیمه ایران چگونه است؟" می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

براتی (۱۳۹۹)، در پژوهش خود با عنوان "ملاک‌های ارزیابی تصمیم برون سپاری در کسب و کارهای تولیدی" بیان می‌کند که بسیاری از محصولات پیچیده امروزی نیازمند دانش تخصصی برای طراحی و تولید هستند که یک شرکت به تنهایی از آن برخوردار نیست. بنابراین، بسیاری از شرکتها برای بقا و موفقیت به برون سپاری روی می‌آورند. او مطرح می‌کند که برای تصمیم‌گیری مناسب در مورد ساخت یا خرید، نیاز به ملاک‌هایی است. این پژوهش مدل‌های مهم تصمیم‌گیری در زمینه برون سپاری را بررسی کرده و عواملی همچون هزینه، قابلیت تأمین کنندگان، فناوری، توانمندی محوری و معماری محصول را شناسایی کرده است. دهقانی پوده و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "تعیین ابعاد و مؤلفه‌های برون سپاری در توسعه محصولات با فناوری بالا (مورد مطالعه: پروژه‌های سازمان صنایع هوایی)" به بررسی ضرورت استفاده از منابع برتر سازمان‌های همکار در قالب برون سپاری راهبردی پرداخته‌اند. با توجه به پیچیدگی و نیاز به تخصص در توسعه محصولات با فناوری بالا، سازمانها غالباً نیاز به همکاری دارند. از طرفی، حفظ محرمانگی اطلاعات ضروری است. این پژوهش با استفاده از روش دلفی فازی، شاخص‌های مرتبط با برون سپاری را شناسایی کرده و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل، ابعاد شایستگی سازمان، نیازمندی‌ها و ویژگی‌های پروژه را بررسی کرده است. نتایج نشان داد که ویژگی‌های پروژه‌ها نیازمندی‌ها را تعیین می‌کنند و این نیازمندی‌ها شایستگی‌های لازم را تبیین می‌کنند، اما رابطه مستقیمی بین ویژگی‌های پروژه‌ها و شایستگی‌ها وجود ندارد. این نتایج می‌توانند به مدیران در انتخاب پروژه‌های مناسب برای برون سپاری و تأمین کنندگان مناسب کمک کنند. ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱)، در یک مطالعه در مورد برون سپاری‌های موفق در حوزه‌های مختلف شرکتها مشاهده کردند که قراردادهای روانشناسانه، رویکردی کاملاً متفاوت با قراردادهای سنتی و قانونی دارند. برای دستیابی به موفقیت در اجرای برون سپاری، مدیریت باید به مواردی همچون بیانیه مأموریت، فرهنگ، محیط اتحادیه کارگری سازمان، نیازهای آینده نیروی کاری، مهارت‌های فعلی نیروی کار، شایستگی‌ها و ساختار فعلی و هدف سازمان توجه داشته باشد. جلب حمایت هیأت مدیره و دیگر افراد قدرتمند در سازمان از عوامل مهم در اجرای برون سپاری بوده و در نهایت بیشترین فرآیندهایی که در اینگونه سازمانها برون سپاری شده است، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و بازاریابی بوده است. بارک و جوانمرد (۲۰۱۹)، پژوهشی تحت عنوان "مدلسازی برون سپاری با استفاده از ارزش بازهای فازی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و معیارهای چندگانه تصمیم‌گیری (MCDMs)" انجام دادند. برون سپاری شرکتها را به سمت تمرکز بر روی: توانایی‌های آنها، مزایای منابع خارجی و کاهش

کلی هزینه‌های عملیاتی سوق می‌دهد. انتخاب اتحادهای مناسب، که مطابق با استراتژی‌های شرکت است، وضعیتی را ایجاد می‌کند که از طریق آن بنگاه‌ها می‌توانند توانایی‌های فنی خود را ارتقا داده و به فن‌آوری‌های جدیدی دست یابند. با این حال، دو موضوع مهم در مدل‌سازی برون سپاری باید مورد توجه قرار گیرد: نحوه یافتن شاخص‌های استراتژیک برای ایجاد اتحادهای موفق و چگونگی انتخاب این شرکا. علاوه بر این، از آنجا که اطلاعات نادرست و مبهم (به دلیل کمبود اطلاعات) موجود در مدل‌های برون سپاری را نمی‌توان نادیده گرفت، استفاده از مجموعه‌های فواصل فازی می‌تواند به طور مؤثر پیچیدگی این مشکلات را برطرف کند. سرانجام، نتایج با کمک روش مجموعه‌های فواصل فازی جمع می‌شوند و برای ارزیابی استحکام روش پیشنهادی، تجزیه و تحلیل حساسیت انجام می‌شود.

پس از بررسی و مرور ادبیات مطالعات مشابه انجام شده، مدل تحقیق طراحی گردید (شکل ۱)



شکل ۱- مدل تحقیق

## روش پژوهش

پژوهش حاضر کمی و از نوع پیمایشی، از لحاظ پارادایمی، اثبات‌گرایی و از نظر افق زمانی مقطعی است. روش جمع‌آوری اطلاعات به شیوه کتابخانه‌ای بوده است و به منظور استخراج مدل مفهومی اولیه از مطالعات کتابخانه‌ای، اینترنت، مرور ادبیات نظری و پیشینه تحقیق استفاده شد. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان ساختمان مرکزی بیمه ایران استان تهران می‌باشند که در حدود ۴۰۰ نفر هستند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است که بوسیله جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب و بوسیله پرسشنامه محقق ساخته، اطلاعات لازم برای آزمون فرضیات از آن‌ها جمع‌آوری گردید. در پرسشنامه این پژوهش از مقیاس لیکرت پنج نقطه‌ای برای سنجش هر یک از سازه‌ها استفاده شده است. هر یک از سوالات در یک پیوستار ۵ گزینه‌ای از خیلی مخالفم تا خیلی موافقم قرار دارد. همچنین جهت سهولت ارائه پرسشنامه و دریافت پاسخ از پرسشنامه الکترونیک که بوسیله گوگل داکس طراحی گردید استفاده شده است. اعتبار‌صوری پرسشنامه با عرضه پرسشنامه به افراد برای تعیین قابل فهم بودن سوالات و جهت تخمین اعتبار محتوای آن در میان جمعی از خبرگان توزیع و سپس با استفاده از روش سنجش روایی محتوایی لاوشه مورد بررسی و تایید قرار گرفت. در مطالعه حاضر برای اعتبار محتوا از ۱۵ ارزیاب استفاده شد؛ حداقل مقدار قابل قبول سی‌وی آر با این تعداد ارزیاب براساس جدول لاوشه ۰/۴۹ می‌باشد که مقدار CVR برای تمام متغیرها بالای ۰/۴۹ بوده و همچنین شاخص CVI نیز بالای ۰/۷۹ بوده است که نشان از ساده، واضح و مربوط بودن سوالات دارد. پس از تحلیل پاسخ‌های خبرگان، پرسشنامه نهایی تنظیم و تایید گردید و برای سنجش روایی معیار یا ملاک از سنجش همبستگی نمرات آزمون و اندازه‌گیری بیرونی استفاده گردیده است و همچنین برای سنجش روایی سازه یا مفهومی نیز از تحلیل عاملی در پی ال اس استفاده گردید. همچنین به منظور بررسی میزان تعیین‌پذیری هر متغیر توسط سوالات مربوطه نیز از مدل تحلیل عاملی تاییدی

استفاده شد که نتایج این آزمون نشان از تأیید روایی سازه ابزار تحقیق دارد. در این خصوص باید عنوان کرد که مقدار کلیه بارهای عاملی و همبستگی AVE بزرگتر از ۰/۵ بوده که نشان از وجود روایی همگرا است و همبستگی میزان جذر AVE هر سازه در LISREL بیشتر از همبستگی میان سازه‌ها بوده که نشان از وجود روایی تشخیصی است و میزان ارتباط هر متغیر با سازه مربوطه بیش از ارتباط آن متغیر با دیگر سازه‌ها در تحلیل عاملی اکتشافی بوسیله نرم‌افزار SPSS بوده است که نشان از وجود روایی واگرا دارد. همچنین ضریب شاخص KMO بیش از ۰/۷ بدست آمده که نشان از کافی بودن تعداد نمونه برای تحلیل عاملیست. با توجه به این که حداقل ضریب پایایی لازم در پرسشنامه‌های پژوهشی ۰/۷ می‌باشد لذا می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد (۰/۹۴)؛ همچنین برای تک تک متغیرها آلفای کرونباخ نیز محاسبه شده است که همگی بالاتر از ۰/۷ می‌باشند.

برای تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه‌ها، هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی؛ به منظور بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق از مدل معادلات ساختاری و بطور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

### بحث و یافته‌های تحقیق

بر حسب اطلاعات بدست آمده، اکثر اعضای جامعه مرد (۵۷،۱٪)، بیشتر آن‌ها در گروه سنی ۴۱-۵۰ سال (۸۱،۶٪)، دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۵۱،۵٪) و غالباً سابقه فعالیت ۱۶-۲۰ سال (۲۶٪) داشته‌اند.

جدول ۱\_ مشخصات جمعیت شناختی اعضای نمونه

| ویژگی‌های جمعیت شناختی | فراوانی             | درصد |
|------------------------|---------------------|------|
| جنسیت                  | مرد                 | ۱۱۲  |
|                        | زن                  | ۸۴   |
| سن (سال)               | کمتر از ۳۰          | ۳۳   |
|                        | ۳۱-۴۰               | ۵۲   |
|                        | ۴۱-۵۰               | ۷۵   |
|                        | بالای ۵۰            | ۳۶   |
| تحصیلات                | دیپلم و کمتر        | ۱۲   |
|                        | فوق دیپلم           | ۲۶   |
|                        | لیسانس              | ۱۰۱  |
|                        | فوق لیسانس و بالاتر | ۵۷   |
| سابقه فعالیت (سال)     | زیر ۵               | ۲۸   |
|                        | ۵-۱۰                | ۳۷   |
|                        | ۱۱-۱۵               | ۴۲   |
|                        | ۱۶-۲۰               | ۵۱   |
|                        | بالای ۲۰            | ۳۸   |
|                        | کل                  | ۱۹۶  |

### آمار استنباطی

#### آزمون آزمون t یک نمونه‌ای

برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق با توجه به نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج این تحلیل در جدول (۲) آمده است. فرضیه صفر مبنی بر این است که متغیرهای مورد مطالعه مساوی با ۳ می‌باشد.



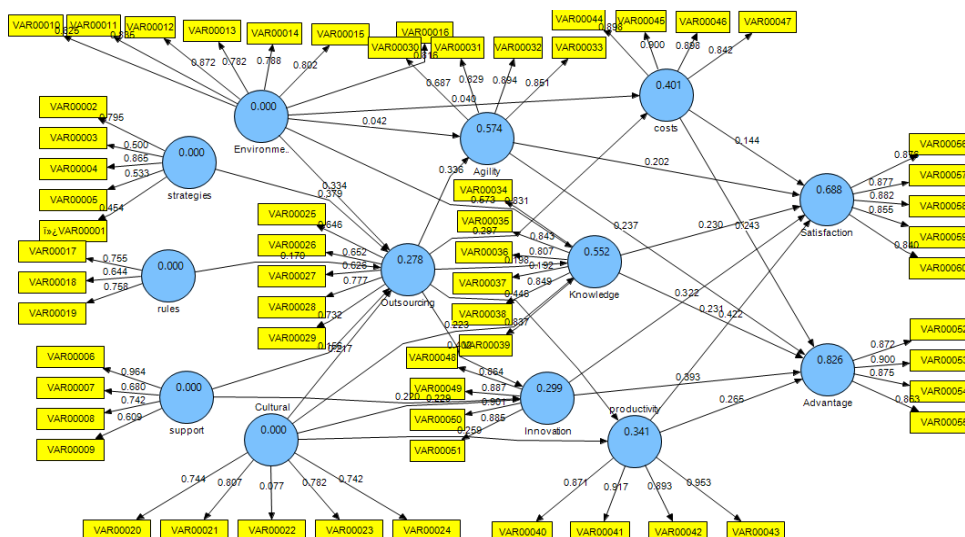
جدول ۲- آزمون t یک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت متغیرهای اصلی تحقیق

|                        | ارزش تست برابر ۳ است |          |                   |          |
|------------------------|----------------------|----------|-------------------|----------|
|                        | آزمون T              | معناداری | فاصله اطمینان ۹۵٪ |          |
|                        |                      |          | حد بالا           | حد پایین |
| راهبردهای کلان سازمان  | -۱,۵۷۱               | ۰,۱۱۹    | -۰,۲۱۱۵           | ۰,۰۲۴۲   |
| حمایت مدیریتی          | -۲,۹۸۱               | ۰,۰۰۳    | -۰,۳۸۹۲           | -۰,۰۷۸۸  |
| الزامات محیطی          | ۱۰,۰۳۰               | ۰,۰۰۰    | ۰,۶۲۸۸            | ۰,۹۳۷۶   |
| قوانین بالادستی        | ۱,۳۳۶                | ۰,۱۸۴    | -۰,۰۴۴۲           | ۰,۲۲۸۶   |
| بسترسازی فرهنگی        | -۶,۶۰۴               | ۰,۰۰۰    | -۰,۵۹۱۶           | -۰,۳۱۹۰  |
| برونسپاری منابع انسانی | ۵,۹۱۵                | ۰,۰۰۰    | ۰,۲۷۲۰            | ۰,۵۴۵۰   |
| چابک سازی              | ۶,۲۹۳                | ۰,۰۰۰    | ۰,۳۴۰۵            | ۰,۶۵۲۴   |
| اشتراک دانش            | ۶,۷۱۵                | ۰,۰۰۰    | ۰,۳۹۱۲            | ۰,۷۱۷۶   |
| بهره وری نیروی انسانی  | ۷,۸۷۳                | ۰,۰۰۰    | ۰,۵۰۱۹            | ۰,۸۳۸۵   |
| کاهش هزینه‌ها          | ۵,۹۸۱                | ۰,۰۰۰    | ۰,۳۴۹۰            | ۰,۶۹۳۶   |
| نوآوری سازمانی         | ۸,۷۰۵                | ۰,۰۰۰    | ۰,۵۵۳۶            | ۰,۸۷۹۰   |
| مزیت رقابتی            | ۹,۰۵۳                | ۰,۰۰۰    | ۰,۵۷۶۵            | ۰,۸۹۸۷   |
| رضایت مشتریان          | ۸,۲۴۱                | ۰,۰۰۰    | ۰,۴۹۸۱            | ۰,۸۱۲۵   |

با توجه به نتایج آزمون می‌توان گفت وضعیت متغیرهای راهبردهای کلان سازمان و قوانین بالادستی در حد متوسط است و وضعیت متغیرهای حمایت مدیریتی و بسترسازی فرهنگی نامناسب است. وضعیت سایر متغیرها در بیمه ایران مناسب است.

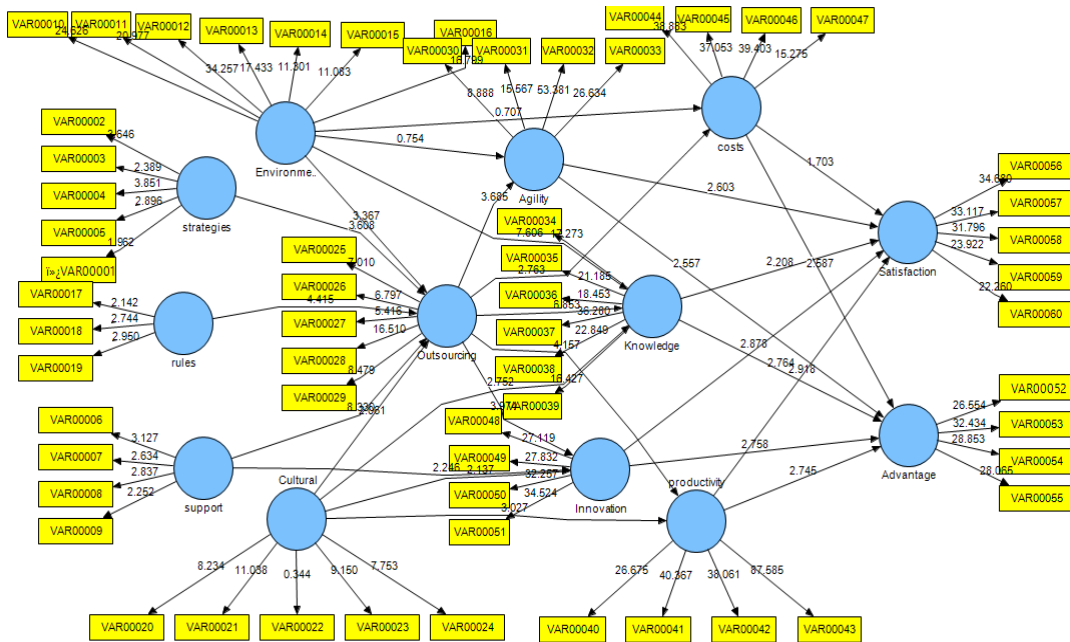
### آزمون فرضیات اصلی تحقیق توسط تحلیل مسیر

در این مطالعه برای تأیید یا رد فرضیات از مدل معادلات ساختاری و بطور اخص تحلیل مسیر استفاده شده است. هدف از تحلیل مسیر، شناسایی علیت (تاثیر) بین متغیرهای مدل مفهومی تحقیق است. در شکل (۲) مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد ارائه گردیده است.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد

خروجی بعدی یعنی شکل (۳)، مدل در حالت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده را نشان می‌دهد که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری بزرگتر از ۱,۹۶ یا کوچکتر از -۱,۹۶- نشان‌دهنده معناداری بودن روابط است.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت معنی داری

در آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری، می‌بایست شاخص‌های برازش مدل مناسب باشند تا بتوان از مدل ساختاری برای بررسی فرضیات استفاده کرد، شاخص‌های برازش مدل در جدول (۳) ارائه گردیده است.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل

| Redundancy | f <sup>2</sup> | متغیر                 |
|------------|----------------|-----------------------|
| 0.35       | 0.311          | راهبردهای کلان سازمان |
|            | 0.323          | حمایت مدیریتی         |
|            | 0.314          | الزامات محیطی         |
|            | 0.311          | قوانین بالادستی       |
|            | 0.302          | بسترسازی فرهنگی       |
| GoF= 0.564 |                | شاخص برازش کلی        |

با توجه به شاخص‌های ارائه شده در جدول بالا می‌توان گفت که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل فرضیات تحقیق

نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های تحقیق بر حسب متغیرهای مکنون در جدول (۴) ارائه گردیده است.

جدول ۴- بررسی رد یا تأیید شدن فرضیه‌های تحقیق

| شماره | متغیر                  | فرضیات  | ضریب مسیر | معناداری | تأیید یا رد |
|-------|------------------------|---|-----------|----------|-------------|
| ۱     | برونسپاری منابع انسانی | راهبردهای کلان سازمان بر برونسپاری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد | ۰/۳۷      | ۳/۶۰     | تأیید       |
| ۲     |                        | حمایت مدیریتی بر برونسپاری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد         | ۰/۱۵      | ۸/۳۳     | تأیید       |
| ۳     |                        | الزامات محیطی بر برونسپاری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد         | ۰/۳۳      | ۳/۳۶     | تأیید       |
| ۴     |                        | قوانین بالادستی بر برونسپاری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد       | ۰/۱۷      | ۴/۴۱     | تأیید       |
| ۵     |                        | بسترسازی فرهنگی بر برونسپاری منابع انسانی تأثیر معناداری دارد       | ۰/۲۱      | ۲/۰۸     | تأیید       |
| ۶     | کاهش هزینه             | الزامات محیطی بر کاهش هزینه تأثیر معناداری دارد                     | ۰/۰۴      | ۰/۷۰     | عدم تأیید   |
| ۷     |                        | برونسپاری منابع انسانی بر کاهش هزینه‌ها تأثیر معناداری دارد         | ۰/۲۹      | ۲/۷۶     | تأیید       |
| ۸     |                        | الزامات محیطی بر چابک‌سازی تأثیر معناداری دارد                      | ۰/۰۴      | ۰/۷۵     | عدم تأیید   |
| ۹     | چابک سازی              | برونسپاری منابع انسانی بر چابک‌سازی تأثیر معناداری دارد             | ۰/۳۳      | ۳/۶۸     | تأیید       |
| ۱۰    |                        | الزامات محیطی بر اشتراک دانش تأثیر معناداری دارد                    | ۰/۵۷      | ۷/۶۰     | تأیید       |
| ۱۱    | اشتراک دانش            | بسترسازی فرهنگی بر اشتراک دانش تأثیر معناداری دارد                  | ۰/۲۲      | ۲/۷۵     | تأیید       |
| ۱۲    |                        | برونسپاری منابع انسانی بر اشتراک دانش تأثیر معناداری دارد           | ۰/۱۹      | ۶/۸۵     | تأیید       |
| ۱۳    | نوآوری                 | حمایت مدیریتی بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری دارد                 | ۰/۲۲      | ۲/۲۴     | تأیید       |
| ۱۴    |                        | بسترسازی فرهنگی بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری دارد               | ۰/۲۲      | ۲/۱۳     | تأیید       |
| ۱۵    |                        | برونسپاری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری دارد        | ۰/۴۰      | ۳/۹۷     | تأیید       |
| ۱۶    | بهره‌وری               | بسترسازی فرهنگی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد        | ۰/۲۵      | ۳/۰۲     | تأیید       |
| ۱۷    |                        | برونسپاری منابع انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد | ۰/۴۴      | ۴/۱۵     | تأیید       |
| ۱۸    | مزیت رقابتی سازمانی    | چابک‌سازی بر مزیت رقابتی سازمانی تأثیر معناداری دارد                | ۰/۲۳      | ۲/۵۵     | تأیید       |
| ۱۹    |                        | اشتراک دانش بر مزیت رقابتی سازمانی تأثیر معناداری دارد              | ۰/۲۳      | ۲/۷۶     | تأیید       |
| ۲۰    |                        | بهره‌وری نیروی انسانی بر مزیت رقابتی سازمانی تأثیر معناداری دارد    | ۰/۲۶      | ۲/۷۴     | تأیید       |
| ۲۱    |                        | کاهش هزینه‌ها بر مزیت رقابتی سازمانی تأثیر معناداری دارد            | ۰/۲۴      | ۲/۵۸     | تأیید       |
| ۲۲    |                        | نوآوری سازمانی بر مزیت رقابتی سازمانی تأثیر معناداری دارد           | ۰/۳۹      | ۲/۷۵     | تأیید       |
| ۲۳    | رضایت مشتریان          | چابک‌سازی بر رضایت مشتریان تأثیر معناداری دارد                      | ۰/۲۰      | ۲/۶۰     | تأیید       |
| ۲۴    |                        | اشتراک دانش بر رضایت مشتریان تأثیر معناداری دارد                    | ۰/۲۳      | ۲/۲۰     | تأیید       |
| ۲۵    |                        | بهره‌وری نیروی انسانی بر رضایت مشتریان تأثیر معناداری دارد          | ۰/۴۲      | ۲/۹۱     | تأیید       |
| ۲۶    |                        | کاهش هزینه‌ها بر رضایت مشتریان تأثیر معناداری دارد                  | ۰/۱۴      | ۱/۷۰     | عدم تأیید   |
| ۲۷    |                        | نوآوری سازمانی بر رضایت مشتریان تأثیر معناداری دارد                 | ۰/۳۲      | ۲/۸۷     | تأیید       |

شرط تأیید فرضیه در حالت معنی داری:  $(x > 1.96)$ ،  $(x < -1.96)$

## نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف ارائه مدل مدیریتی برونسپاری منابع انسانی در بیمه ایران انجام شده است. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها و بر مبنای ضریب مسیر و معناداری بدست آمده برای تک تک روابط به شرح ذیل می‌باشند:

### متغیر برون سپاری منابع انسانی

عامل «راهبردهای کلان سازمان» با ضریب مسیر و معناداری  $۰/۳۷$  و  $۳/۶۰$ ، بر «برونسپاری منابع انسانی» تأثیر مستقیم مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این تحقیق با یافته‌های براتی (۱۳۹۹)، کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سویی-وون (۲۰۱۶) نیز همسو می‌باشد. عامل «حمایت مدیریتی» با ضریب مسیر و معناداری  $۰/۱۵$  و  $۸/۳۳$  بر «برونسپاری منابع انسانی» تأثیر مستقیم مثبت و معنی داری دارد. این نتیجه با یافته‌های موداک و همکاران (۲۰۱۷) و بارک و جوانمرد (۲۰۱۹) همراستاست. عامل «الزامات محیطی» با ضریب مسیر و معناداری به ترتیب  $۰/۳۳$  و  $۳/۳۶$  بر «برونسپاری

منابع انسانی « تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. این یافته با نتایج تحقیقات مهرگان و همکاران (۱۳۹۰)، دهقانی پوده و همکاران (۱۳۹۷) و ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) نیز همسو می‌باشد. همچنین عامل « قوانین بالادستی » با ضریب مسیر و معناداری ۰/۱۷ و ۴/۴۱ بر « برونسپاری منابع انسانی » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) نیز همسو می‌باشد. و در پایان با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۱ و ۲/۰۸ می‌باشند؛ عامل « بستر سازی فرهنگی » بر « برونسپاری منابع انسانی » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. این یافته با یافته‌های میرعمادی (۱۳۹۹)، نویدی و همکاران (۱۳۹۶)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) همراستاست.

#### متغیر کاهش هزینه

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۰۴ و ۰/۷۰ می‌باشند؛ عامل « الزامات محیطی » بر « کاهش هزینه » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری نداشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های مهرگان و همکاران (۱۳۹۰)، دهقانی پوده و همکاران (۱۳۹۷) و ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) همسو نمی‌باشد. به نظر می‌رسد کاهش هزینه سازمان به عوامل درون سازمانی مربوط باشد و نه به الزامات محیطی همچنین با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۹ و ۲/۷۶ می‌باشند؛ عامل « برونسپاری منابع انسانی » بر « کاهش هزینه‌ها » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته های کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، موداک و همکاران (۲۰۱۷) و بارک و جوانمرد (۲۰۱۹) نیز همسو می‌باشد.

#### متغیر چابک‌سازی

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۰۴ و ۰/۷۵ می‌باشند؛ عامل « الزامات محیطی » بر « چابک‌سازی » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری نداشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های مهرگان و همکاران (۱۳۹۰)، و ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) همسو نمی‌باشد. همچنین ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۳۳ و ۳/۶۸ می‌باشند؛ عامل « برونسپاری منابع انسانی » بر « چابک‌سازی » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های براتی (۱۳۹۹)، کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶)، موداک و همکاران (۲۰۱۷) و بارک و جوانمرد (۲۰۱۹) نیز همسو می‌باشد.

#### متغیر اشتراک دانش

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۵۷ و ۷/۶۰ می‌باشند؛ عامل « الزامات محیطی » بر « اشتراک دانش » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های دهقانی پوده و همکاران (۱۳۹۷) و ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) نیز همسو می‌باشد. همچنین بر طبق نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۲ و ۲/۷۵ می‌باشند؛ عامل « بسترسازی فرهنگی » بر « اشتراک دانش » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این تحقیق با یافته‌های میرعمادی (۱۳۹۹)، نویدی و همکاران (۱۳۹۶)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) نیز همسو می‌باشد. همچنین عامل « برونسپاری منابع انسانی » با ضریب مسیر و معناداری ۰/۱۹ و ۶/۸۵ بر « اشتراک دانش » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این تحقیق با یافته‌های براتی (۱۳۹۹)، کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶)، موداک و همکاران (۲۰۱۷) نیز همسو می‌باشد.

#### متغیر نوآوری سازمانی

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۲ و ۲/۱۳ می‌باشند؛ عامل « بسترسازی فرهنگی » بر « نوآوری سازمانی » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این تحقیق با یافته‌های میرعمادی (۱۳۹۹)، نویدی و همکاران (۱۳۹۶)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) نیز همسو می‌باشد. عامل « حمایت مدیریتی » با ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۲ و ۲/۲۴ بر « نوآوری سازمانی » تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این تحقیق با یافته‌های موداک و همکاران (۲۰۱۷) و بارک و جوانمرد (۲۰۱۹)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) نیز همسو

می‌باشد. همچنین عامل «برونسپاری منابع انسانی» با ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۴۰ و ۳/۹۷ بر «نوآوری سازمانی» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) نیز همسو می‌باشد.

#### متغیر بهره‌وری نیروی انسانی

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۵ و ۳/۰۲ می‌باشند؛ عامل «بسترسازی فرهنگی» بر «بهره‌وری نیروی انسانی» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های میرعمادی (۱۳۹۹)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) نیز همسو می‌باشد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۴۴ و ۴/۱۵ می‌باشند؛ عامل «برونسپاری منابع انسانی» بر «بهره‌وری نیروی انسانی» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های براتی (۱۳۹۹)، کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶)، موداک و همکاران (۲۰۱۷) و بارک و جوانمرد (۲۰۱۹) نیز همسو می‌باشد.

#### متغیر مزیت رقابتی سازمان

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۳ و ۲/۵۵ می‌باشند؛ عامل «چابک‌سازی» بر «مزیت رقابتی سازمانی» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این تحقیق با یافته‌های مهرگان و همکاران (۱۳۹۰)، و ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) نیز همسو می‌باشد. عامل «اشتراک دانش» با ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۳ و ۲/۷۶ بر «مزیت رقابتی سازمانی» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های میرعمادی (۱۳۹۹)، نویدی و همکاران (۱۳۹۶)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. عامل «بهره‌وری نیروی انسانی» با ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۶ و ۲/۷۴ بر «مزیت رقابتی سازمانی» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. نتایج این تحقیق با یافته‌های کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶)، موداک و همکاران (۲۰۱۷) نیز همسو می‌باشد. عامل «کاهش هزینه‌ها» با ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۴ و ۲/۵۸ بر «مزیت رقابتی سازمانی» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های دهقانی پوده و همکاران (۱۳۹۷) و ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱)، ایروین و همکاران (۲۰۱۸) نیز همسو می‌باشد. همچنین با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۳۹ و ۲/۷۵ می‌باشند؛ عامل «نوآوری سازمانی» بر «مزیت رقابتی سازمانی» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) نیز همسو می‌باشد.

#### متغیر رضایت مشتریان

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۰ و ۲/۶۰ می‌باشند؛ عامل «چابک‌سازی» بر «رضایت مشتریان» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های براتی (۱۳۹۹)، کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکارانش (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶)، موداک و همکاران (۲۰۱۷) نیز همسو می‌باشد. عامل «اشتراک دانش» با ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۲۳ و ۲/۲۰ بر «رضایت مشتریان» تاثیر مثبت و معنی داری داشته است. این یافته با یافته‌های کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. عامل «بهره‌وری نیروی انسانی» با ضریب مسیر و معناداری ۰/۴۲ و ۲/۹۱ بر «رضایت مشتریان» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. عامل «نوآوری سازمانی» با ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۱۴ و ۱/۷۰ بر «رضایت مشتریان» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری نداشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های مهرگان و همکاران (۱۳۹۰)، و ویمر و سورینگ (۲۰۲۱) همسو نمی‌باشد. به نظر می‌رسد کاهش هزینه سازمان ربطی به رضایت مشتریان ندارد و نوآوری در ارائه خدمات و اشتراک دانش مشتری بر این متغیر موثر است. همچنین با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها

که ضریب مسیر و معناداری به ترتیب ۰/۳۲ و ۲/۸۷ می‌باشند؛ عامل «نوآوری سازمانی» بر «رضایت مشتریان» تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری داشته است. البته نتایج این تحقیق با یافته‌های کرمی و همکاران (۱۳۹۸)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) و سوی-چن و سوی-وون (۲۰۱۶)، ایروین و همکاران (۲۰۱۸) همسو می‌باشد.

با توجه به تحقیق صورت گرفته نتیجه‌گیری می‌شود که برای شرکت بیمه ایران ارزنده است که برون سپاری و متغیرهای موثر بر آن را مورد توجه قرار دهند. هر یک از این متغیرهای راهبردهای کلان سازمان، حمایت مدیریتی، الزامات محیطی، قوانین بالادستی و بسترسازی فرهنگی، چابک‌سازی، اشتراک دانش، بهره‌وری نیروی انسانی، کاهش هزینه‌ها و نوآوری سازمانی بصورت مستقیم و یا غیرمستقیم تعیین‌کننده مزیت رقابتی و رضایت مشتریان شرکت بیمه ایران می‌باشند. پیشنهادهای کاربردی ذیل با توجه به مدل تحقیق برای شرکت بیمه ایران ارائه می‌گردد:

#### در خصوص راهبردهای کلان سازمان

سیاست‌های سازمانی در جهت برونسپاری منابع انسانی باشد و برنامه‌ریزی و مدیریت کارآمد برای برونسپاری منابع انسانی در شرکت‌های بیمه ایران وجود داشته باشد.

#### در ارتباط با حمایت مدیریتی

عزم قاطع مدیر ارشد در برونسپاری منابع انسانی و حمایت مدیریتی از برنامه‌های برون سپاری در سازمان وجود داشته باشد.

#### در خصوص الزامات محیطی

به این نکته توجه شود که برای مقابله با استراتژی‌های رقبا می‌بایست به برونسپاری توجه شود و تغییرات شگرف محیطی تأمین خدمات از بیرون سازمان را برای تمرکز بر شایستگی‌های ویژه الزامی می‌نماید.

#### در زمینه بسترسازی فرهنگی

برای برونسپاری توجیه کارکنان در سازمان به خوبی صورت بگیرد، مزایای برونسپاری در سازمان بیان و نگرانی کارکنان برای برونسپاری رفع شود.

#### در راستای برونسپاری منابع انسانی

به این نکته توجه شود که امکان کوچک‌سازی در بیمه ایران وجود دارد که این موضوع برای بیمه ایران مزایای بسیاری دارد، همچنین به انتقال فرایندهای غیر راهبردی به خارج سازمان توجه شود.

#### در حیطه اشتراک دانش

ایجاد دانش و مهارت‌های تجاری جدید با برونسپاری و شکلگیری تفکر تجاری مناسب‌تری با برونسپاری منابع انسانی.

#### در راستای بهره‌وری نیروی انسانی

به این نکته توجه شود که با برونسپاری کارایی نیروی انسانی بیشتر و بسیاری از فعالیت‌ها اصلاح می‌شوند.

#### در ارتباط با نوآوری سازمانی

با برونسپاری منابع انسانی توجه به روندهای جدید و نوآوری در سازمان ایجاد و تفکر خلاق در سازمان جاری گردد.

#### در خصوص مزیت رقابتی

قابلیت‌های سازمانی با برونسپاری منابع انسانی توسعه و مزیت سازمان نسبت به سازمان‌های مشابه افزایش یابد.

#### منابع

۱. حسینیان، شهامت؛ مهری، علی. (۱۳۹۱). امکان سنجی برون سپاری برخی از وظایف پلیس آگاهی و رابطه آن بر کارایی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های انتظام اجتماعی. ۴(۳)، ۱۴۵-۱۶۳.
۲. دهقانی پوده، حسین؛ چشم‌براه، محسن؛ ترابی، حسن؛ کریمی گوارشکی، محمد حسین؛ حسینی، حسنوی، رضا. (۱۳۹۷). تعیین ابعاد و مؤلفه‌های برون سپاری در توسعه محصولات با فناوری بالا. فصلنامه بهبود مدیریت. ۱۲(۴۰)، ۲۷-۵۸.
۳. مهرگان، محمدرضا؛ سلامی، هادی؛ خواجه، مصطفی. (۱۳۹۰). ارائه یک مدل تصمیم‌گیری چند شاخصه جهت برون سپاری فرآیندهای کسب و کار با استفاده از تکنیک فرآیند تحلیل شبکه‌ای. مدیریت توسعه و تحول. ۳(۶)، ۱۷-۳۰.

۴. نویدی، امیر؛ تقی پور ظهیر، علی؛ احمدی، سیدعلی اکبر. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی (مورد: شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ). دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ۱۶(۱)، ۱۷۹-۲۱۰.
5. Barak, S. , & Javanmard, S. (2020). Outsourcing modelling using a novel interval-valued fuzzy quantitative strategic planning matrix (QSPM) and multiple criteria decision-making (MCDMs). *International Journal of Production Economics*, 222, 107494. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.015>
  6. Feng, Z. , Xiao, T. , & Robb, D. J. (2021). Environmentally responsible closed-loop supply chain models with outsourcing and authorization options. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123791. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123791>
  7. Kianto, A. , Sáenz, J. , & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
  8. Noe, R. A. , Hollenbeck, J. R. , Gerhart, B. , & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*: McGraw-Hill Education New York, NY.
  9. Olson, E. M. , Slater, S. F. , Hult, G. T. M. , & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>
  10. Prewitt, K. , Prabhakaran, S. , Sweet, A. , Lanewala, K. , Powell, B. , Hill, M. , .. Francois, P. (2018). Friends/family in the abortion procedure room (fair): assessing pain level, patient, staff and support person satisfaction with support person in abortion procedure room: a randomized controlled trial. *Contraception*, 98(4), 334. doi: <https://doi.org/10.1016/j.contraception.2018.07.018>
  11. Stahl, G. K. , Brewster, C. J. , Collings, D. G. , & Hajro, A. (2019). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 100708. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100708>
  12. Wei, Z. , Ulziisukh, S. , Bao, Y. , Zuo, P. , & Wang, Y. (2021). Outsourcers' control mechanisms, vendors' contract schemas, and project performance in cross-border IT outsourcing: A vendor's perspective. *Industrial Marketing Management*, 92, 202-214. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.004>