

Developing a Model of Human Resource Function Outsourcing with a Downsizing Approach in the Iranian Tax Administration

1. Fahad Zahedi[✉]: Department of Management, Ard.C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

2. Mohammad Rohi Issa Lo^{✉*}: Department of Management, Ard.C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

3. Shahram Begzadeh[✉]: Department of Management, Ard.C., Islamic Azad University, Ardebil, Iran

*Corresponding Author's Email Address: 1671264037@iau.ir

Abstract:

This study aimed to develop and validate a model of human resource function outsourcing based on an organizational downsizing approach in the Iranian Tax Administration. This developmental–applied study employed a mixed-methods sequential exploratory design. In the qualitative phase, the participants comprised university faculty members, senior managers, deputies, and experts of the Iranian Tax Administration, as well as specialists familiar with outsourcing and organizational downsizing. Eighteen participants were recruited through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the Strauss and Corbin grounded theory approach through open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, 550 participants were selected using simple random sampling, of whom 530 returned analyzable questionnaires. A researcher-developed questionnaire containing 27 items across six major categories was used for data collection. Its content validity was confirmed by eight management experts, and its internal consistency was supported by a Cronbach's alpha coefficient of 0.89. The qualitative and quantitative data were analyzed using MAXQDA, SPSS, and SmartPLS, with partial least squares structural equation modeling applied to validate the proposed model. Structural equation modeling demonstrated that all factor loadings exceeded the acceptable threshold of 0.40, confirming that the observed indicators adequately represented their corresponding constructs. Moreover, the t-values associated with all structural relationships were greater than 1.96, indicating that all hypothesized relationships within the model were statistically significant at the 95% confidence level. The coefficients of determination for the central phenomenon, strategies, and consequences were 0.847, 0.762, and 0.621, respectively, demonstrating the model's satisfactory explanatory power. The assessment of the overall goodness-of-fit index further supported the adequacy of both the measurement and structural components of the proposed model. The validated model indicates that effective outsourcing of human resource functions within a downsizing framework requires the simultaneous management of causal, contextual, and intervening conditions, accompanied by educational, motivational, supportive, legal, strategic, professional, and outsourcing-management initiatives. Applying this model may assist the Iranian Tax Administration in reducing organizational costs, improving productivity, strengthening organizational interactions, enhancing creativity, facilitating adaptation to environmental changes, and concentrating internal resources on core functions.

Keywords: Outsourcing, Organizational Downsizing, Human Resource Functions, Iranian Tax Administration, Structural Equation Modeling

How to Cite: Zahedi, F., Rohi Issa Lo, M., & Begzadeh, S. (2027). Developing a Model of Human Resource Function Outsourcing with a Downsizing Approach in the Iranian Tax Administration. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(2), 1-25.



ارائه الگوی برون سپاری کارکردهای نیروی انسانی با رویکرد کوچک سازی در سازمان امور مالیاتی ایران

۱. فرهاد زاهدی^{ID}: گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲. محمد روحی عیسی لو^{ID}: گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۳. شهرام بگزاده^{ID}: گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: 1671264037@iau.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی برون سپاری کارکردهای نیروی انسانی با رویکرد کوچک سازی در سازمان امور مالیاتی ایران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته با طرح اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی، مشارکت کنندگان شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه، مدیران، معاونان و کارشناسان سازمان امور مالیاتی و خبرگان آشنا با برون سپاری و کوچک سازی بودند که ۱۸ نفر از آنان با نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری و با نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین و کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی، ۵۵۰ نفر با روش تصادفی ساده انتخاب شدند که ۵۳۰ پرسشنامه قابل تحلیل بازگردانده شد. ابزار کمی، پرسشنامه محقق ساخته ۲۷ گویه ای در شش مقوله بود. روایی محتوایی پرسشنامه توسط هشت متخصص تأیید و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ محاسبه شد. داده ها با مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم افزارهای SPSS، MAXQDA و SmartPLS تحلیل شدند. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که بارهای عاملی همه مؤلفه ها بیشتر از ۰/۴ بود و بنابراین، شاخص های مشاهده شده از توان قابل قبولی برای تبیین سازه های متناظر برخوردار بودند. همچنین، مقادیر آماره t برای تمامی روابط مدل از ۱/۹۶ بیشتر بود و در نتیجه، تمام روابط ساختاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار و تأیید شدند. ضرایب تعیین برای پدیده محوری، راهبردها و پیامدها به ترتیب برابر با ۰/۸۴۷، ۰/۷۶۲ و ۰/۶۲۱ بود که نشان دهنده توان تبیینی مطلوب مدل است. ارزیابی شاخص برازش کلی نیز کفایت مدل اندازه گیری و ساختاری پژوهش را تأیید کرد. الگوی ارائه شده از اعتبار تجربی مناسبی برخوردار است و نشان می دهد موفقیت برون سپاری کارکردهای نیروی انسانی با رویکرد کوچک سازی مستلزم توجه همزمان به عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر و اجرای راهبردهای آموزشی، انگیزشی، حمایتی، تخصصی، قانونی و مدیریتی است. به کارگیری این الگو می تواند به کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری، بهبود تعاملات سازمانی، ارتقای خلاقیت و توسعه انعطاف پذیری سازمان امور مالیاتی کمک کند.

کلیدواژگان: برون سپاری، کوچک سازی سازمانی، کارکردهای نیروی انسانی، سازمان امور مالیاتی، مدل سازی معادلات ساختاری

نحوه استناددهی: زاهدی، فرهاد، روحی عیسی لو، محمد، و بگزاده، شهرام. (۱۴۰۶). ارائه الگوی برون سپاری کارکردهای نیروی انسانی با رویکرد کوچک سازی در سازمان امور مالیاتی ایران. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۴(۲)، ۱-۲۵.



مقدمه

تحولات پرشتاب اقتصادی، فناورانه، اجتماعی و نهادی در دهه‌های اخیر، محیط فعالیت سازمان‌ها را با سطح بالایی از پیچیدگی، عدم قطعیت و فشار رقابتی مواجه ساخته است. سازمان‌های امروزی دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکا به ساختارهای بوروکراتیک، منابع درون‌سازمانی و رویه‌های سنتی به مأموریت‌های خود ادامه دهند، بلکه برای حفظ اثربخشی، پایداری عملکرد و پاسخ‌گویی به مطالبات ذی‌نفعان ناگزیرند در ساختارها، فرایندها و الگوهای مدیریت منابع خود بازنگری کنند. ارزیابی پایداری عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که بهره‌وری بلندمدت تنها از طریق کاهش هزینه‌ها حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم ایجاد توازن میان کارایی اقتصادی، ظرفیت‌های انسانی، انعطاف‌پذیری ساختاری و پاسخ‌گویی محیطی است (Verma et al., 2021). در چنین فضایی، برنامه‌ریزی راهبردی نیز زمانی می‌تواند سازمان را از رقابت‌های فرسایشی و محدودیت‌های ساختاری دور سازد که بر شناسایی قابلیت‌های محوری، بازطراحی مأموریت‌ها و کشف شیوه‌های نوین ارائه خدمات متمرکز باشد (Jalalion et al., 2021). تجربه حوزه‌هایی مانند آموزش عالی نیز نشان داده است که ارتقای کیفیت، نیازمند راهبردهایی فراتر از افزایش منابع است و باید از طریق اصلاح ساختارها، بهبود فرایندها و استفاده هدفمند از ظرفیت‌های تخصصی بیرون از سازمان دنبال شود (Imani & Ivazi, 2018). از این‌رو، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی برای حفظ کیفیت خدمات و افزایش توان سازگاری، به راهبردهایی روی آورده‌اند که امکان تمرکز بر فعالیت‌های اصلی و واگذاری فعالیت‌های غیرمحوری به ارائه‌دهندگان تخصصی را فراهم می‌کنند.

یکی از مهم‌ترین این راهبردها، برون‌سپاری است که طی آن سازمان انجام تمام یا بخشی از فعالیت‌ها، فرایندها یا خدمات خود را براساس یک رابطه قراردادی به تأمین‌کنندگان بیرونی واگذار می‌کند. برون‌سپاری در مفهوم راهبردی خود صرفاً انتقال یک فعالیت اجرایی به خارج از مرزهای سازمان نیست، بلکه تصمیمی چندبعدی درباره تخصیص منابع، تعیین مرزهای سازمان، توزیع مسئولیت، مدیریت دانش، کنترل ریسک و دستیابی به قابلیت‌های تخصصی به شمار می‌رود. یافته‌های مربوط به عملکرد برون‌سپاری نشان می‌دهد که دستیابی به نتایج مطلوب، حاصل ترکیب مناسب ملاحظات هزینه مبادله با قابلیت‌های سازمانی و کیفیت مدیریت روابط میان کارفرما و پیمانکار است (Zhang et al., 2025). تصمیم‌گیری درباره برون‌سپاری و برون‌مرزسپاری نیز مستلزم ارزیابی هم‌زمان هزینه، کیفیت، ریسک، موقعیت جغرافیایی تأمین‌کننده، ظرفیت فناوری، امنیت اطلاعات و پیامدهای راهبردی است (Ishizaka et al., 2019). برون‌سپاری در بخش‌های مختلف اقتصادی می‌تواند با دسترسی به تجهیزات، مهارت‌ها و ظرفیت‌های بیرونی، بهره‌وری را افزایش دهد؛ چنان‌که آثار آن بر بهره‌وری و عملکرد در فعالیت‌های تولیدی و کشاورزی نیز مورد توجه قرار گرفته است (Deng et al., 2020). همچنین، پیوند میان مدیریت زنجیره تأمین و راهبردهای برون‌سپاری نشان می‌دهد که برون‌سپاری موفق باید بخشی از شبکه منسجم تأمین، هماهنگی عملیاتی و مدیریت جریان اطلاعات باشد (Skochylas & Skochylas, 2024). تجربه سازمان‌ها در شرایط اقتصادی و نهادی متفاوت نیز بر ضرورت سازمان‌دهی نظام‌مند فعالیت‌های برون‌سپاری و تعیین دقیق مسئولیت‌ها، سازوکارهای کنترل و معیارهای ارزیابی تأکید دارد (Zakharchenko et al., 2024).

در سال‌های اخیر، برون‌سپاری به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی مطرح شده است؛ زیرا سازمان می‌تواند با کاهش تمرکز بر فعالیت‌های پشتیبان، منابع مدیریتی خود را به مأموریت‌های اصلی، نوآوری و پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرات اختصاص دهد. مقایسه راهبردهای برون‌سپاری تدارکات نشان داده است که انتخاب هدفمند ارائه‌دهندگان بیرونی و ایجاد هماهنگی مؤثر با آنان می‌تواند انعطاف‌پذیری فرایندها و چابکی سازمان را بهبود بخشد (Ribeiro, 2024). با این حال، برون‌سپاری زمانی به چابکی منجر می‌شود که میان اهداف سازمان، ویژگی‌های فعالیت واگذارشده و ظرفیت‌های پیمانکار تناسب وجود داشته باشد؛ در غیر این صورت، انتقال فعالیت نه‌تنها از پیچیدگی سازمان نمی‌کاهد، بلکه ممکن است لایه‌های جدیدی از هماهنگی، نظارت و تعارض را ایجاد کند. عوامل مؤثر بر کاربرد برون‌سپاری در سازمان‌ها شامل ماهیت فعالیت، تخصص موردنیاز، ساختار سازمان، محدودیت منابع، وضعیت بازار و قابلیت ارائه‌دهندگان بیرونی است (Klochko et al., 2019). افزون بر آن، روابط میان‌سازمانی موفق نیازمند سازوکارهای مرزگستری، تعامل مستمر و ایجاد پیوند میان واحدها و گروه‌هایی است که دانش، اهداف و منافع متفاوتی دارند (Colman & Rouzies, 2019). بنابراین، برون‌سپاری را باید نوعی بازآرایی مرزهای سازمان دانست که در آن کیفیت ارتباط با محیط بیرونی به اندازه انتخاب فعالیت قابل‌واگذاری اهمیت دارد.

برون‌سپاری کارکردهای نیروی انسانی یکی از پیچیده‌ترین اشکال برون‌سپاری است؛ زیرا منابع انسانی برخلاف بسیاری از خدمات فنی و پشتیبانی، مستقیماً با سرمایه دانشی، فرهنگ سازمانی، امنیت شغلی، انگیزش و قابلیت‌های راهبردی سازمان ارتباط دارد. برون‌سپاری منابع انسانی می‌تواند فعالیت‌هایی مانند جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، مدیریت پرداخت، خدمات رفاهی، نگهداری اطلاعات کارکنان و برخی خدمات مشاوره‌ای را در بر گیرد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این رویکرد در صورت اجرای مناسب می‌تواند واحد منابع انسانی را از درگیری بیش‌ازحد با امور اجرایی رها ساخته و زمینه تمرکز آن را بر نقش‌های راهبردی تر فراهم کند؛ با این حال، نوع فعالیت واگذار شده و نحوه مدیریت رابطه با پیمانکار ممکن است نقش راهبردی واحد منابع انسانی و عملکرد فعالیت‌های باقی‌مانده در داخل سازمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد (Patel et al., 2019). ترکیب گرایش کارآفرینانه با برون‌سپاری منابع انسانی نیز می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا به مهارت‌های تخصصی دسترسی یافته و منابع خود را برای توسعه قابلیت‌های اصلی آزاد کنند (Irwin et al., 2018). در ایران نیز الگوهای برون‌سپاری کارکرد منابع انسانی بر اهمیت ویژگی‌های سازمان، ظرفیت واحد منابع انسانی، ماهیت فعالیت‌ها، فشارهای نهادی، انتخاب تأمین‌کننده، انعقاد قرارداد، اجرا و نظارت تأکید داشته‌اند (Hassanpour et al., 2021). همچنین، تدوین راهبرد برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی به عواملی مانند اصلاح نظام جذب و آموزش، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، توسعه همکاری‌های برون‌سازمانی و انطباق با سیاست‌های کلان کشور وابسته است (Iranpour et al., 2022).

بررسی ساختار روابط میان عوامل مؤثر بر برون‌سپاری منابع انسانی نشان داده است که پیامدهای این رویکرد می‌تواند شامل افزایش انعطاف‌پذیری، بهبود خلاقیت، کاهش برخی هزینه‌ها، ارتقای توان تخصصی و تقویت جایگاه سازمان باشد، مشروط بر آنکه عوامل کلیدی در قالب یک نظام منسجم مدیریت شوند (Mousavi & Fe'li, 2019). همچنین، برون‌سپاری منابع انسانی می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرگذار باشد، اما جهت و شدت این اثر به نحوه انتخاب فعالیت‌ها، کیفیت ارائه‌دهندگان خدمات و ظرفیت سازمان برای نظارت و هماهنگی بستگی دارد (Tavakoli, 2018). درواقع، واگذاری فعالیت‌ها بدون توسعه توان مدیریتی، ممکن است وابستگی سازمان به پیمانکاران را افزایش داده و دانش ضمنی را از دسترس آن خارج کند. از این‌رو، توسعه کارکنان داخلی و تقویت خودتنظیمی، مسئولیت‌پذیری و توان سازگاری آنان باید در کنار برون‌سپاری مورد توجه قرار گیرد (Kauff, 2019). توانمندسازی مدیران و اثربخشی مدیریت مالی نیز در بسترهای سازمانی منعطف و ارگانیک افزایش می‌یابد؛ موضوعی که نشان می‌دهد برون‌سپاری موفق به مدیرانی نیاز دارد که قادر به تفویض اختیار، مدیریت روابط و کنترل نتایج باشند (Faraji & Sarkhondi, 2019). علاوه بر این، شایستگی حرفه‌ای افراد در نقش‌های تخصصی، یکی از پیش‌شرط‌های طراحی و اجرای نظام‌های اثربخش ارزیابی و مدیریت عملکرد است (Shahbaznejad Ganzagh et al., 2022).

برون‌سپاری کارکردهای نیروی انسانی با مفهوم کوچک‌سازی سازمانی ارتباطی نزدیک دارد، اما این دو مفهوم مترادف نیستند. کوچک‌سازی نوعی راهبرد بازطراحی سازمان است که از طریق کاهش سطوح مدیریتی، حذف واحدها و مشاغل زائد، ادغام فعالیت‌های مشابه، کاهش نیروی مازاد و تمرکز بر مأموریت‌های محوری اجرا می‌شود. کوچک‌سازی در صورت برنامه‌ریزی صحیح می‌تواند هزینه‌های ثابت را کاهش داده، سرعت تصمیم‌گیری را افزایش دهد و سازمان را به ساختاری منعطف‌تر تبدیل کند؛ اما اجرای شتاب‌زده آن ممکن است به کاهش امنیت شغلی، افت اعتماد، خروج نیروهای توانمند و تضعیف حافظه سازمانی منجر شود. بررسی عملکرد بخش عمومی در فرایند کوچک‌سازی نشان داده است که پیامدهای آن به نحوه طراحی، شفافیت اهداف و مدیریت آثار انسانی وابسته است (Kazho & Atan, 2022). پژوهش‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی سازمان نیز نشان می‌دهد که تصمیم‌های مربوط به تعدیل و کوچک‌سازی باید تنها براساس ملاحظات مالی اتخاذ نشوند و پیامدهای اجتماعی و انسانی آن‌ها نیز در نظر گرفته شود (Pekovic et al., 2022). تجربه کوچک‌سازی دولت در ایران نیز حاکی از آن است که اجرای نامناسب این سیاست می‌تواند به شکل‌گیری بوروکراسی پنهان، سازمان‌های شبه‌دولتی و انتقال صوری فعالیت‌ها بدون کاهش واقعی اندازه و هزینه دولت منجر شود (Haghsheenas Gorgabi et al., 2021).

از دیدگاه راهبردی، کوچک‌سازی زمانی به بلوغ می‌رسد که با نظام کنترل، ارزیابی مستمر و انطباق میان اهداف کلان و اقدامات سطح فردی و سازمانی همراه باشد (Shetabdar, 2018). الگوهای ذهنی مدیران نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در نتایج برون‌سپاری و کوچک‌سازی دارند؛ زیرا مدیرانی که برون‌سپاری را صرفاً ابزاری برای کاهش فوری هزینه تلقی می‌کنند، ممکن است از پیامدهای بلندمدت آن بر کیفیت، سرمایه انسانی و قابلیت‌های سازمانی غفلت کنند، درحالی‌که نگرش راهبردی می‌تواند برون‌سپاری را در خدمت چابکی، توان‌افزایی و بهبود کیفیت قرار دهد (Shiri & Ghorabi, 2020). در خدمات دولتی، عواملی مانند ضرورت کاهش تصدی‌گری، محدودیت منابع، دسترسی

به تخصص و ارتقای کیفیت خدمات از مهم‌ترین محرک‌های برون‌سپاری محسوب می‌شوند (Javan-Emami & Akbari, 2022). با این حال، محدودیت‌های بودجه‌ای می‌توانند تصمیم‌های برون‌سپاری را با فشار زمانی، کاهش کیفیت ارزیابی و اختلال در تداوم خدمات مواجه سازند (Aragão & Fontana, 2022). بنابراین، کوچک‌سازی مبتنی بر برون‌سپاری باید فرایندی تدریجی، شفاف و مبتنی بر شواهد باشد و از تصمیم‌های مقطعی و صرفاً مالی فاصله بگیرد.

یکی از مسائل اساسی در مدیریت برون‌سپاری، شکاف میان انتظارات سازمان سفارش‌دهنده و عملکرد واقعی ارائه‌دهنده خدمات است. این شکاف ممکن است از تفاوت در درک اهداف، ابهام در قرارداد، ضعف ارتباطات، معیارهای نامشخص ارزیابی و ناتوانی در انتقال دانش ناشی شود (Xiu & Ali, 2025). در حوزه برون‌سپاری منابع انسانی نیز خطرهایی مانند افشای اطلاعات، وابستگی به پیمانکار، کاهش کنترل مدیریتی، افت کیفیت خدمات، مقاومت کارکنان و تعارض میان اهداف طرفین وجود دارد (Yilong, 2022). مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که بسیاری از طرح‌های برون‌سپاری به دلیل نبود ارزیابی دقیق فرصت‌ها و چالش‌ها، ضعف نظارت و انتخاب نامناسب فعالیت یا پیمانکار، نتوانسته‌اند انتظارات سازمان را برآورده سازند (Pourzabih Sarhamami, 2019). موفقیت برون‌سپاری منابع انسانی مستلزم توجه به عواملی مانند ارتباطات مؤثر، اعتماد، شایستگی کارکنان، کیفیت ارائه خدمات و حکمرانی مناسب رابطه قراردادی است (Khan et al., 2022). همچنین، حمایت مدیران ارشد، برنامه‌ریزی راهبردی، آموزش، مدیریت تغییر، تیم‌کاری و اشتراک دانش از مهم‌ترین عوامل موفقیت برون‌سپاری خدمات سازمانی به شمار می‌روند (Rahaei et al., 2020).

در کنار عوامل مدیریتی و قراردادی، قابلیت‌های انسانی و فرهنگی نیز نقش مهمی در موفقیت برون‌سپاری و کوچک‌سازی ایفا می‌کنند. انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند زمینه بروز خلاقیت و نوآوری سازمانی را فراهم کند و کارکنان را برای پذیرش نقش‌ها و فرایندهای جدید آماده سازد (Najafi Kaliani et al., 2018). به همین دلیل، کوچک‌سازی نباید صرفاً به کاهش تعداد کارکنان محدود شود، بلکه باید با توسعه مهارت‌ها، بازآموزی، مشارکت کارکنان و تقویت قابلیت‌های ارتباطی همراه باشد. حتی در مطالعات نظام‌های طبیعی نیز تخصص‌یافتگی روابط با تغییر شرایط محیطی افزایش می‌یابد؛ این منطق به‌صورت مفهومی نشان می‌دهد که افزایش پیچیدگی محیط، نیازمند تعریف دقیق تر نقش‌ها و روابط تخصصی است (Classen et al., 2020). در سازمان نیز تخصص‌گرایی بدون هماهنگی می‌تواند به جزیره‌ای شدن واحدها منجر شود؛ از این رو، توسعه ارتباطات میان‌سازمانی، تشکیل تیم‌های مشترک و طراحی سازوکارهای تبادل دانش ضروری است. برون‌سپاری زمانی می‌تواند به ارتقای کیفیت منجر شود که سازمان علاوه بر دسترسی به متخصصان بیرونی، ظرفیت یادگیری و جذب دانش را در درون خود حفظ کند.

سازمان امور مالیاتی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای حاکمیتی و تأمین‌کننده منابع عمومی، با مأموریت‌هایی پیچیده در زمینه شناسایی مؤدیان، وصول درآمدهای مالیاتی، ارائه خدمات، مدیریت اطلاعات و اجرای سیاست‌های مالی دولت روبه‌رو است. گسترش پایه‌های مالیاتی، افزایش تعداد مؤدیان، توسعه سامانه‌های الکترونیکی، ضرورت شفافیت، محدودیت منابع انسانی و فشار برای کاهش هزینه‌های اداری، این سازمان را با ضرورت بازطراحی فرایندها مواجه ساخته است. بخشی از فعالیت‌های پشتیبان و اجرایی سازمان می‌تواند با رعایت حدود قانونی به ارائه‌دهندگان تخصصی واگذار شود تا ظرفیت‌های داخلی بر وظایف حاکمیتی و مأموریت‌های اصلی متمرکز شود. با این حال، حساسیت اطلاعات مالیاتی، اهمیت اعتماد عمومی، ضرورت تداوم خدمات و الزام پاسخ‌گویی، برون‌سپاری در این سازمان را به تصمیمی پیچیده تبدیل می‌کند. الگوی ارائه‌شده برای برون‌سپاری کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک‌سازی در بیمارستان‌ها و خدمات سلامت نیز نشان می‌دهد که سازمان‌های عمومی و حساس برای اجرای این راهبرد به مدلی متناسب با شرایط نهادی، انسانی و محیطی خود نیاز دارند (Rastmanesh, 2024).

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که هر یک از پژوهش‌ها بر بخشی از عوامل مؤثر بر برون‌سپاری، از جمله هزینه، انتخاب تأمین‌کننده، ساختار، قابلیت‌های انسانی، اعتماد، انعطاف‌پذیری، شرایط بودجه‌ای یا پیامدهای کوچک‌سازی تمرکز کرده‌اند، اما الگوی جامعی که این عوامل را در چارچوبی یکپارچه و متناسب با ویژگی‌های سازمان امور مالیاتی تبیین کند، کمتر ارائه شده است. همچنین، پیچیدگی پدیده مورد بررسی ایجاب می‌کند که علاوه بر شناسایی دیدگاه‌ها و تجارب خبرگان، روابط میان مؤلفه‌های استخراج‌شده نیز در یک نمونه گسترده به‌صورت تجربی اعتبارسنجی شود. چنین مدلی باید بتواند شرایط علی شکل‌گیری برون‌سپاری، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردهای اجرایی و پیامدهای مورد انتظار را به‌صورت هم‌زمان توضیح دهد و از تقلیل برون‌سپاری به یک تصمیم صرفاً اقتصادی جلوگیری کند. بر این اساس، استفاده از رویکرد آمیخته و نظریه داده‌بنیاد می‌تواند ضمن آشکار ساختن ابعاد بومی موضوع، مبنایی برای آزمون ساختاری الگو و ارائه پیشنهادها و اجرای در اختیار سیاست‌گذاران و مدیران قرار دهد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه و اعتبارسنجی الگوی برون‌سپاری کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک‌سازی در سازمان امور مالیاتی ایران بود.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از لحاظ ماهیت آمیخته، از منظر هدف توسعه‌ای - کاربردی، از نظر گردآوری داده‌ها میدانی و طرح‌ترکیبی مورد استفاده در آن متوالی‌اکتشافی^۱ (کیفی - کمی^۲) بود. مرحله کیفی جهت شناسایی مولفه‌های برون‌سپاری کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک‌سازی سازمان امور مالیاتی ایران، با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد^۳ مبتنی بر روش اشتراوس و کوربین^۴ انجام گرفت. جامعه هدف در بخش کیفی تحقیق، شامل برخی از اعضای هیئت علمی دانشگاه، مدیران و معاونان سازمان امور مالیاتی، کارشناسان و نخبگان برون‌سپاری، افراد دارای پژوهش‌ها و تالیفات در زمینه برون‌سپاری و کوچک‌سازی و آشنا به موضوع تحقیق بود. برای انتخاب نمونه در بخش کیفی، از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی با رویکرد هدفمند^۵ و از نوع ارجاعی زنجیره‌ای (گلوله‌برفی^۶) و از تکنیک اشباع نظری استفاده شد، بطوریکه بعد از انجام ۱۸ مصاحبه، اطلاعات بدست آمده تکراری شد. داده‌های کیفی، از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با خبرگان جمع‌آوری و با بهره‌گیری از سه فرآیند هم‌پوش در رویکرد نظریه داده‌بنیاد شامل کدگذاری باز^۷، کدگذاری محوری^۸ و کدگذاری انتخابی^۹، تجزیه و تحلیل شد. همچنین، برای شناسایی مولفه‌ها از نرم‌افزار Maxqda^{۱۰} استفاده شد.

بمنظور اطمینان از روایی داده‌های کیفی، دو معیار بازبینی توسط همکار^{۱۱} و بازبینی توسط مشارک‌کنندگان^{۱۲} بکار گرفته شد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲). پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، هر متن چندین بار مطالعه شد تا مضامین در ذهن محقق نقش ببندد. علاوه بر این، از یک نفر همکار آشنا به روش‌شناسی مطالعات کیفی و فرآیند کدگذاری و برداشت‌های متنی نظرخواهی و مشورت گرفته شد، کدگذاری چند مصاحبه با نظارت وی انجام شد و بعد از بررسی تایید شد. درنهایت متن مصاحبه‌ها و تحلیل‌ها و نتایج کدگذاری‌ها در اختیار چند تن از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد هرگونه اصلاح، تغییر یا تعدیل ضروری را اعمال کنند. برای محاسبه پایایی داده‌ها از شاخص دو کدگذار^{۱۳} استفاده شد، که این شاخص به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار کنند (خواستار، ۱۳۸۸)، برای این منظور از همکار پژوهش (کدگذار) درخواست شد تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که بعنوان شاخص پایایی تحلیل بکار می‌رود، از رابطه ذیل محاسبه شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۱. پایایی دوکدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم‌توافقات	درصد پایایی بازآزمون
۱	M۴	۲۹	۱۳	۳	۸۹٪
۲	M۷	۳۰	۱۴	۲	۹۳٪
۳	M۱۱	۲۷	۱۲	۳	۸۸٪
کل		۸۶	۳۹	۸	۹۰٪

۱. Sequential Exploratory
۲. Qualitative-Quntitative
۳. Grounded Theory
۴. Strauss & Corbin
۵. Purposeful Sampling
۶. Snowball sampling
۷. Open coding
۸. Axial Coding
۹. Selective Coding
۱۰. Peer debriefing
۱۱. Member checking
۱۲. Intercooder reliability

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته، برابر ۰/۹۰ بدست آمد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰/۶۰ است (هومن، ۱۳۸۴: ۲۲۸)؛ در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است و می‌توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

در بخش کمی تحقیق نیز براساس شاخص همبستگی با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ با رویکرد حداقل مربعات جزئی^۲ سطوح مدل و نحوه ارتباط میان مولفه‌های شناسایی شده اعتبارسنجی شد. جامعه آماری در بخش کمی تحقیق، مدیران و معاونین، کارمندان و کارشناسان سازمان امور مالیاتی کشور و افراد دارای تحصیلات تکمیلی آشنا به موضوع پژوهش بودند، براساس تعداد مولفه‌های پرسشنامه (۲۷ مولفه) حداقل ۲۰ نمونه به‌ازای هر مولفه (شهبازنژاد و همکاران، ۱۴۰۱)، حجم نمونه‌ای به تعداد ۵۵۰ نفر با رویکرد تصادفی ساده برآورد شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های بخش کمی پژوهش، پس از شناسایی مولفه‌های برون‌سپاری کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک‌سازی سازمان امور مالیاتی و ترسیم مدل کیفی، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای با ۲۷ گویه در قالب ۶ مقوله (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده‌محوری، راهبرد، پیامد) بصورت پنج‌ارزشی لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تدوین شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از معیار آلفای کرونباخ ۰/۸۹ برآورد گردید. همچنین، روایی محتوایی ابزار تحقیق توسط ۸ نفر از اساتید مدیریت تایید شد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های کمی، با استفاده از نرم‌افزار پرس‌لاین پرسشنامه‌های بصورت مجازی از طریق شبکه‌های اجتماعی در اختیار اعضای نمونه توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری شد، تعداد ۵۳۰ پرسشنامه عودت و مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین، داده‌های کمی با روش معادلات ساختاری در جهت بررسی و اعتبارسنجی مدل تحقیق تجزیه و تحلیل شد، و برای این منظور از نرم‌افزارهای Spss^۳ و Smart PLS^۴ استفاده شد.

یافته‌ها

اطلاعات توصیفی شرکت‌کنندگان در بخش کیفی و بخش کمی تحقیق، در جدول (۲)، نشان داده شده‌است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

بخش‌های تحقیق	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	گروه	فراوانی	درصد
بخش کیفی تحقیق	جنسیت	مرد	۱۲	۶۷
		زن	۶	۳۳
	سطح تحصیلات	دکتری	۱۴	۷۸
		کارشناسی‌ارشد	۴	۲۲
		هیئت‌علمی	۶	۳۳
		مدیر و کارشناس سازمان	۸	۴۵
بخش کمی تحقیق	جنسیت	مرد	۳۳۶	۶۳
		زن	۱۹۴	۳۷
	سطح تحصیلات	کارشناسی	۲۷۲	۵۱
		کارشناسی‌ارشد	۲۲۲	۴۲
		دکتری	۳۶	۷

به‌منظور ارائه مدل کیفی برون‌سپاری کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک‌سازی سازمان امور مالیاتی ایران، لازم بود که ابتدا مولفه‌های تاثیرگذار در این زمینه شناسایی شود. بدین منظور، پس از تحلیل و بررسی مضمون مصاحبه‌ها، تعداد ۱۵۰ کدباز از مصاحبه‌ها استخراج شد، کدهای باز در مرحله بعدی در ۲۷ مولفه (کدهای محوری) دسته‌بندی شد و

^۱ . Structural Equation Model

^۲ . Partial Least Squares

این مولفه‌ها در مرحله‌نهایی در ۶ مقوله اصلی (عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها، پیامدها) رویکرد اشتراوس و کوربین مطابق جدول (۳) طبقه‌بندی شدند.

جدول ۳. مولفه‌های برون‌سپاری کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک‌سازی سازمان

مقوله	کدهای محوری	کدهای باز	مصاحبه‌ها
عوامل علی	هزینه‌ها	هزینه‌های دستمزد کارکنان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۵, p۷, p۸, p۱۰, p۱۲, p۱۳, p۱۶, p۱۷, p۱۸
		هزینه آموزش کارکنان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۶, p۷, p۸, p۱۰, p۱۲, p۱۴, p۱۶, p۱۷, p۱۸
		هزینه‌های تامین تجهیزات	P۲, p۴, p۵, p۶, p۱۰, p۱۶
		هزینه‌های درون‌سازمانی	P۱, p۲, p۳, p۴, p۶, p۷, p۸, p۱۰, p۱۲, p۱۴, p۱۶, p۱۷, p۱۸
		هزینه‌های تامین زیرساخت‌های لازم	P۲, p۳, p۴, p۵, p۶, p۹, p۱۰, p۱۲, p۱۴, p۱۶, p۱۸
		هزینه‌های انجام مهارت‌های جدید	P۱, P۲, p۴, p۵, p۶, p۸, p۱۰, p۱۲, p۱۳, p۱۵, p۱۶
		بودجه کلی سازمان	P۳, p۸, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶
توسعه بازاریابی		تبلیغ کالا و خدمات سازمان	p۲, p۳, p۴, p۵, p۶, p۷, P۸, p۱۰, p۱۸
		ارتباط با مشتریان و ذینفعان	P۲, p۵, p۶, p۱۰, p۱۸
		ارائه ایده‌های جدید	P۱, p۱۰
		ایجاد و حفظ شهرت سازمان	P۹, p۱۳, p۱۸
		کسب وجهه برای سازمان	p۴, p۵, p۶, p۷, P۸
		توجه به نیازهای مشتریان	P۲, p۴, p۵, p۶, p۱۰, p۱۶
		انجام مهارت‌های جدید	P۴, p۵, p۸, p۱۶
انعطاف‌پذیری		تبادل اطلاعات با محیط	P۱, p۲, p۳, p۴, p۶, p۷, p۸, p۱۶, p۱۷
		لزوم تغییر نگرش	P۲, p۳, p۱۰, p۱۴, p۱۸
		آگاهی از تغییرات محیط	P۱, p۲, p۳, p۴, p۵, p۶, p۷, p۸, p۱۱, p۱۳, p۱۴, p۱۶, p۱۷
		ایجاد روابط دوطرفه با عوامل محیطی	P۱, p۲, P۴, p۵, p۸, p۱۱, p۱۳, p۱۴, p۱۶
	نوآوری	بکارگیری ایده‌ها و دانش جدید	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
		افزایش سرعت و تغییرات محیطی	p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
		توسعه اینترنت و ارتباطات مجازی	p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۸
		توسعه سازمان‌های دانش‌محور	p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۶
محیط رقابتی		توجه سازمان‌ها به آموزش و یادگیری	p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۸
		ارتقای خلاقیت	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵
		تغییر مداوم محیط سازمان‌ها	P۱, p۲, p۳, p۴, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۸
		دوام در دنیای رقابتی	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۶, p۱۷

P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶,	پیشرفت رقبا		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	تغییر تکنولوژی‌ها و فناوری‌ها		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷	هماهنگی با تغییرات محیط		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	بهبود عملکرد کارکنان		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۸	کمیود مهارت لازم	نیروی انسانی	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	کاهش حجم فعالیت کارکنان سازمان		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴	کمیود تعداد کارکنان		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۱۲, p۱۷, p۱۸	کمیود افراد متخصص		
P۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	چایک‌سازی سازمان		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹	کمیود امکانات لازم کارکنان		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	ارائه خدمات مناسب	بهره‌وری سازمان	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۷	رضایت مراجعان		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷	استفاده از فرصت‌ها		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۱۲, p۱۴, p۱۵, P۳, p۵, p۸, p۱۰, p۱۴, p۱۶, p۱۷	صرفه‌جویی در منابع		
P۳, p۵, p۸, p۱۰, p۱۴, p۱۶, p۱۷	ارتقای کارایی سازمان		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵	مدیریت اثربخش	ساختار سازمان	
p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	تمرکز بر فعالیت‌های اصلی سازمان		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱	حذف خدمات زائد و موازی در سازمان		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۷, p۱۸	پیچیدگی فعالیت‌ها		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۷, p۱۸	استفاده از مهارت‌های دیگران		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۶	تحول در ساختار سازمان‌های دولتی	سیاست‌های کلان کشور	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۵, p۶, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	محول کردن کارهای سازمان‌های دولتی به بخش غیردولتی		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۶	کاهش اندازه دولت		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۵, p۶, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	الزام کاهش امور اجرایی دولت		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	توسعه ارتباط و تعامل با محیط		
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷	ایجاد شبکه‌های بین‌سازمان	پدیده- محوری	برون‌سپاری منابع انسانی
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷	استفاده از تکنولوژی‌های جدید		

کوچک‌سازی سازمان	ارائه حداکثر خدمات	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶
	صرفه‌جویی در منابع سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۱۱, p۱۵, p۱۷
	حذف پست‌های زائد سازمان	P۱, p۲, p۳, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۶, p۱۷
عوامل - زمینه‌ای	توجه به ظرفیت‌های خارج سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۷
	تشکیل کمیته برون‌سپاری در سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷
	شناسایی پست‌های زائد در سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸
	مشورت با متخصصان نیروی انسانی	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷
فرهنگ سازمانی	تقویت باورها و تفکرات مدیران و کارکنان	P۱, p۲, p۳, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۳, p۱۸
	ایجاد ارزش‌های مشترک و الگوهای رفتاری در سازمان	P۱, p۳, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۳
	توجه به جزئیات	P۱, p۳, p۵, p۷, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۳, p۱۵, p۱۶, p۱۸
	توسعه تیم‌محوری	p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۳, p۱۴, p۱۷
عوامل مداخله‌گر	آگاهی کم مدیران و کارکنان درباره برون‌سپاری	P۱, p۲, p۳, p۶, p۸, p۱۱, p۱۴, p۱۶, p۱۷, p۱۸
	مقاومت مدیران درباره تغییر و تحول	p۲, p۴, p۷, p۹, p۱۱, p۱۴
	ترس از ایجاد ارتباط با محیط	P۱, p۳, p۵, p۱۰, p۱۲, p۱۵, p۱۸
	ضعف انگیزه در ایجاد ارتباط	P۱, p۲, p۶, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۵
	ضعف اعتماد	p۲, p۳, p۸, p۱۰, p۱۲, p۱۵, p۱۷
	ضعف مهارت کارکنان و مدیران در ایجاد ارتباط	P۱, p۲, p۳, p۶, p۸, p۱۱, p۱۴
	ضعف تعهدکاری در بین کارکنان و مدیران	p۳, p۵, p۸, p۱۰, p۱۲, p۱۵, p۱۷
سیستم‌مدیریت	تفکرات محدود مدیران	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸
	ترس از امنیت سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴
	ایجاد مرزهای محدود برای سازمان	P۱, p۲, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷
	شیوه مدیریت محافظه‌کارانه	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۸
	ضعف در برقراری ارتباط	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۲, p۱۴, p۱۵
	مقاومت در برابر تغییر	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷
	ضعف در تفویض اختیار	p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۶, p۱۷
فرآیندهای سازمان	فرآیندهای ارتباطی ضعیف سازمان	P۲, p۳, p۵, p۶, p۷, p۱۶, p۱۷
	ضعف در سیستم مدیریت سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۲, p۱۴, p۱۷
	ضعف در شفافیت وظایف	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۱۰, p۱۵, p۱۸

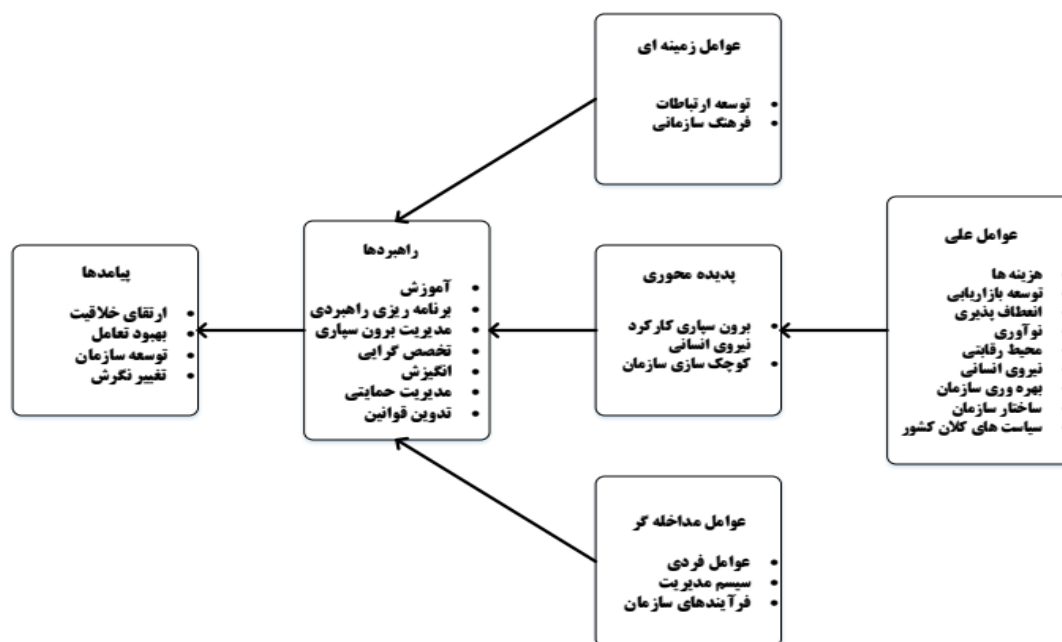
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۸	مقررات و تشریفات زیاد	
p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۶	آزادی عمل محدود	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۱۱, p۱۴, p۱۶, p۱۷, p۱۸	آگاهی کم مدیران و کارکنان درباره برون سپاری	
p۲, p۴, p۷, p۹, p۱۱, p۱۴	مقاومت مدیران درباره تغییر و تحول	
P۱, p۳, p۵, p۱۰, p۱۲, p۱۵, p۱۸	ترس از ایجاد ارتباط با محیط	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۷	برگزاری دوره‌های آموزشی توسعه ارتباط	راهبردها آموزش
P۱, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۶, p۱۷	آموزش مهارت ایجاد ارتباط و تعامل	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶	جذب افراد ماهر	
P۱, p۲, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷	آموزش مشارکت خلاقانه	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷	آموزش تفکر گروهی و تیم‌کاری	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲	برقراری سیستم مدیریت منعطف در سازمان امور مالیاتی	برنامه‌های راهبردی
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴	تدوین برنامه‌های بلندمدت و چشم‌اندازهای سازمان‌ها در راستای برون سپاری	
P۶, p۷, p۱۰, p۱۲, p۱۶, p۱۷	حمایت از طرح‌های توسعه برون سپاری و کوچک سازی	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰	حمایت و استقبال از تفکر انتقادی	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۱۰, p۱۲	استقبال از طرح‌ها و برنامه‌های نخبه‌ها در زمینه برون سپاری	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	بررسی تامین کنندگان و انتخاب	مدیریت برون سپاری
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸	عقد قرارداد و تعیین تکلیف طرفین	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷	ایجاد اعتماد	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۸	مدیریت تعارض	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷	نظارت و کنترل	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵	جلب حمایت ذینفعان	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲	بکارگیری افراد متخصص	تخصص گرایی
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۷	شرکت کارکنان و مدیران در سمینارها و جشنواره‌های داخلی و خارجی در حوزه برون سپاری	
P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۵, p۱۸	توسعه مهارت‌های IT و ITC	

انگیزش	جذب نخبه‌ها برای پست‌های مدیریتی و سرپرستی واحدهای مختلف سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۴, p۱۶
	ارتقای حمایت از ایده‌های برون‌سپاری و کوچک‌سازی	P۲, p۵, p۶, p۸, p۱۰, p۱۱, p۱۶
	افزایش اعتماد به ایده‌های کارکنان توسط مدیران در راستای برون‌سپاری و کوچک‌سازی	P۲, p۴, p۵, p۶, p۸, p۹, p۱۰, p۱۶
	افزایش باورپذیری کارکنان	P۲, p۴, p۵, p۶, p۸, p۹, p۱۰, p۱۶, p۱۷
	تغییر نگرش مدیران و کارکنان نسبت به برون‌سپاری	P۲, p۴, p۵, p۶, p۸, p۹, p۱۰, p۱۶
مدیریت‌حمایتی	الگوبرداری از سازمان‌های پیشرفته در زمینه برون‌سپاری	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۱۲, p۱۴, p۱۶, p۱۷
	ایجاد جایگاه مشخص برای فرآیند مشخص در منابع مالی سازمان‌ها	P۵, p۶, p۷, p۱۰, p۱۳, p۱۶, p۱۸
	اعطای امتیازهای ویژه به کارکنان برون‌سپار	P۴, p۸, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۷
	ایجاد نظام تشویقی در سازمان	P۱, p۳, p۶, p۸, p۹, p۱۰, p۱۴, p۱۶
	تصویب قوانین مشوق در زمینه برون‌سپاری	P۱, p۲, p۴, p۷, p۸, p۱۰, p۱۲, p۱۳, p۱۴, p۱۷, p۱۸
تدوین قوانین	پیاده‌سازی نظام‌پاداش مبتنی بر عملکرد مدیران و کارکنان در زمینه برون‌سپاری و کوچک‌سازی	P۱, p۳, p۶, p۸, p۹, p۱۰, p۱۳, p۱۴, p۱۶, p۱۷
	حذف قوانین دست و پا گیر در زمینه برون‌سپاری	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۶
	تدوین قوانین حمایت از برون‌سپاران	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۸
	تدوین و اعمال قوانین و سیاست‌های حمایتی از سوی دولت به منظور تشویق و الزام سازمان‌امومالیاتی برای ارتقای برون‌سپاری و کوچک‌سازی سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۳, p۱۶, p۱۸
	شفاف سازی قوانین و آیین نامه‌های تسهیل‌گر رشد برون‌سپاری و کوچک‌سازی	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۲, p۱۳, p۱۴, p۱۵, p۱۷
پیامدها	ارتقای خلاقیت	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۷
	توسعه توانایی‌های خلاقانه کارکنان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۷
	افزایش تعهد در انجام کارها	p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۵, p۱۶
	داشتن انگیزه برای خلاقیت	p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۷
	ارتقای دانش و مهارت	p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۷, p۱۸
بهبود تعامل	بهبود کیفیت‌زندگی کارکنان	p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶
	افزایش اشتراک‌گذاری تجربیات بین کارکنان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۷
	ارتقای مهارت ریسک‌پذیری در بین افراد سازمان	p۴, p۵, p۶, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۶
	ارتقای مهارت‌های ارتباطی و تعامل	p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۷
	ارتباط با سازمان‌های برون‌سپار	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷
	عضویت در شبکه‌های اجتماعی	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱,

		p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷
	توسعه تعامل بین سایر سازمان‌ها	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷
	ارتقای تیم‌کاری در راستای برون‌سپاری	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶
	افزایش تعاملات بین اعضای سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷
	مشارکت در اتخاذ سیاست‌ها و تصمیم‌های سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷
توسعه سازمان	حفظ کارکنان در سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
	استفاده بهتر از منابع	p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
	افزایش بهره‌وری سازمان	p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
	ایجاد ارزش بیشتر برای ذینفعان	p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
	کاهش هزینه‌های سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴, p۱۵, p۱۶, p۱۷, p۱۸
	تقویت مهارت‌های کارکنان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
	تسهیل پذیرش تغییرات در سازمان	p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
	ارتقای قابلیت رقابت با رقبا	p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
تغییر نگرش	درک احساس نیاز به برون‌سپاری	P۷, p۸, P۱۱, P۱۶
	آینده‌نگری مناسب و حل مسائل سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲
	برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی نیازهای سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴
	مدیریت‌زمان در انجام کارها	P۴, p۵, P۶, p۷, p۱۶, p۱۷
	انعطاف‌پذیری و تغییرپذیری	P۱, p۲, p۳, p۴, p۷, p۸, p۹, p۱۰, p۱۱, p۱۲, p۱۴
	اشتتاق زیاد به برقراری ارتباط	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۹, p۱۰
	ارتقای همکاری با عوامل محیطی در انجام امور سازمان	P۱, p۲, p۳, p۴, p۸, p۱۳, p۱۶
	توسعه انعطاف‌پذیری در انجام کارها	P۸, p۱۰, P۱۱, P۱۶

براساس رویه‌های اشاره‌شده در قسمت روش‌شناسی تحقیق و همچنین کدگذاری ارائه‌شده در جدول (۳) مدل کیفی تحقیق ترسیم شد. در این مدل عوامل موثر بر برون‌سپاری

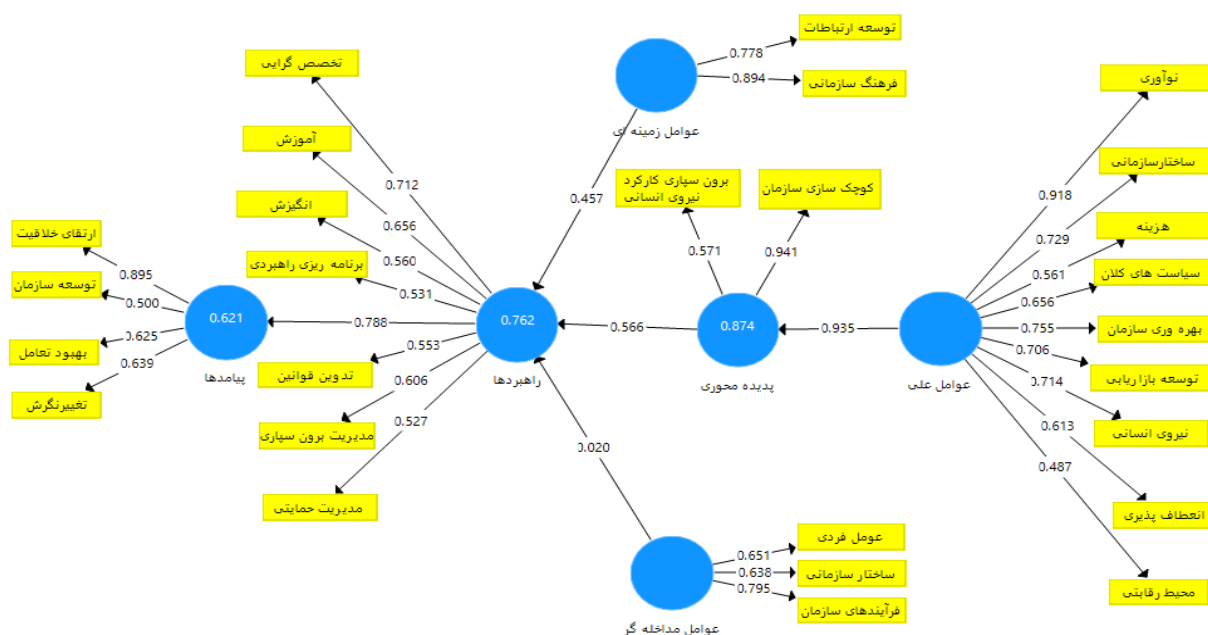
کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک‌سازی سازمان امور مالیاتی ایران در شش مقوله اصلی طبقه‌بندی و نحوه ارتباط آن‌ها مشخص شد (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی کیفی برون سپاری کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک سازی سازمان امور مالیاتی

به منظور بررسی مدل پژوهش در بخش کمی، از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. شکل (۲) مدل پژوهش در حالت ساختاری و شکل (۳) مدل پژوهش را در حالت ضرایب t

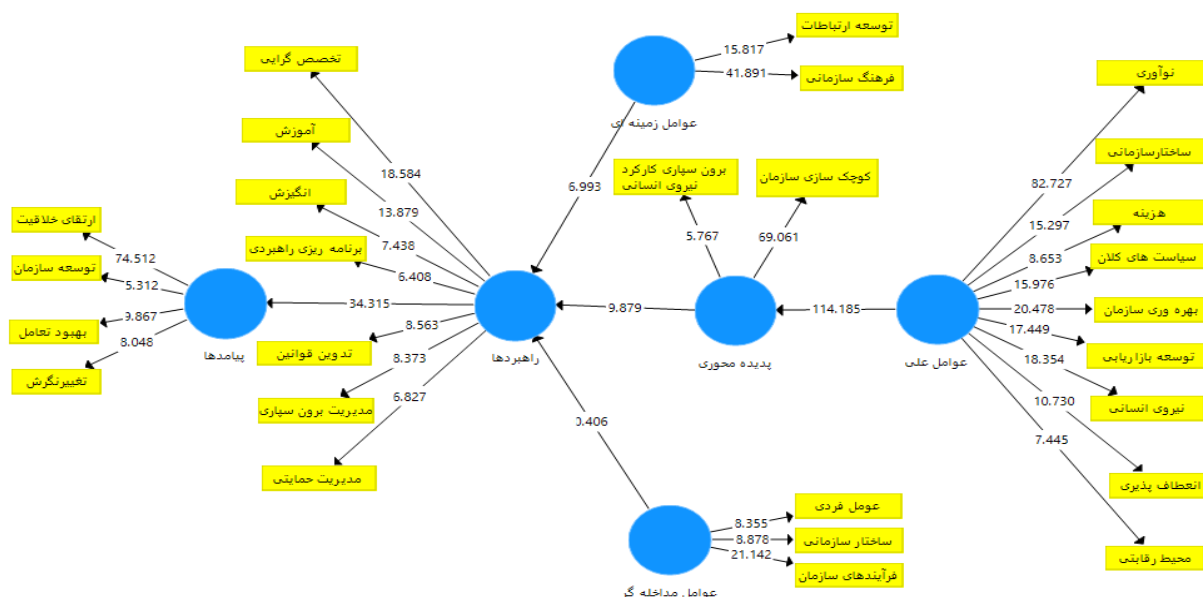
نشان می‌دهد.



شکل ۲. ضرایب بارهای عاملی مولفه‌های الگوی برون سپاری کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک سازی سازمان

برای بررسی رابطه مولفه‌های مدل ساختاری پژوهش از مقادیر بارهای عاملی استفاده شد، در صورتی که اعداد ضرایب بارهای عاملی تمام مولفه‌ها از ۰/۴ بیشتر شود، یعنی واریانس

مولفه‌ها با مقوله مربوطه‌اش در حد قابل قبول است. باتوجه به نتایج، مشخص گردید که تمامی اعداد بارهای عاملی و در سطح معناداری ۰/۹۵ مورد تایید است.



شکل ۳. ضرایب معناداری (T-Values) مولفه‌های الگوی برون‌سپاری کارکرد منابع انسانی با رویکرد کوچک‌سازی سازمان

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری t یا همان مقادیر t -values می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از $1/96$ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین مولفه‌ها و در نتیجه تأیید روابط در سطح اطمینان $0/95$ است. با توجه به نتایج، مشخص گردید که تمامی روابط موجود در مدل دارای میزان ضریب t معناداری می‌باشد، همچنین برای سنجش نیکویی برازش مدل، از شاخص (GOF) نیز استفاده شد، این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و بعنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل بکار می‌رود. حدود این شاخص بین صفر و یک قرار دارد که به سه مقدار $0/25$ ، $0/36$ و در سه سطح ضعیف، متوسط و قوی تقسیم‌بندی شده‌است. مقدار GOF از طریق معادله زیر محاسبه شد

$$GOF = \sqrt{\text{communalities}} \times R^2$$

جدول ۴. مقادیر communalities و R^2 به منظور محاسبه شاخص برازش کلی مدل (GOF)

متغیر	R Square	Communalities	GOF
پدیده‌محوری	۰/۸۴۷	۰/۲۹۳	$GOF = \sqrt{0/181 \times 0/743} = 0/366$
راهبردها	۰/۷۶۲	۰/۰۸۷	
پیامدها	۰/۶۲۱	۰/۱۶۱	

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه و اعتبارسنجی الگوی برون‌سپاری کارکرد نیروی انسانی با رویکرد کوچک‌سازی در سازمان امور مالیاتی ایران انجام شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که مدل استخراج‌شده از ۲۷ مؤلفه در قالب شش مقوله اصلی تشکیل شده است. عوامل علی شامل هزینه‌ها، توسعه بازاریابی، انعطاف‌پذیری، نوآوری، محیط رقابتی، نیروی انسانی، بهره‌وری سازمان، ساختار سازمان و سیاست‌های کلان کشور بود. پدیده محوری در قالب دو مؤلفه برون‌سپاری کارکرد نیروی انسانی و کوچک‌سازی سازمان تبیین شد؛ توسعه ارتباطات و فرهنگ سازمانی نیز عوامل زمینه‌ای مدل را تشکیل دادند. عوامل فردی، سیستم مدیریت و فرایندهای سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند و آموزش، برنامه‌های راهبردی، مدیریت برون‌سپاری، تخصص‌گرایی، انگیزش، مدیریت حمایتی و تدوین قوانین در جایگاه راهبردهای مدل قرار گرفتند. در نهایت، ارتقای خلاقیت،

بهبود تعامل، توسعه سازمان و تغییر نگرش به عنوان پیامدهای اجرای الگو شناسایی شدند. در بخش کمی نیز بارهای عاملی همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۴ و مقادیر آماره t تمامی روابط بیشتر از ۱/۹۶ بود؛ بنابراین، شاخص‌های اندازه‌گیری و روابط ساختاری مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند. ضرایب تعیین پدیده محوری، راهبردها و پیامدها نیز به ترتیب برابر با ۰/۸۴۷، ۰/۷۶۲ و ۰/۶۲۱ به دست آمد که نشان‌دهنده قدرت تبیینی مطلوب مدل است. همچنین، محاسبه شاخص برازش کلی براساس میانگین مقادیر اشتراک و ضرایب تعیین، مقداری در حدود ۰/۳۶۶ را نشان داد که با توجه به معیارهای متداول، بیانگر برازش قوی مدل اندازه‌گیری و ساختاری است.

یافته نخست پژوهش نشان داد که برون‌سپاری کارکردهای نیروی انسانی و کوچک‌سازی سازمان، پدیده محوری مدل پیشنهادی را تشکیل می‌دهند. این نتیجه بیانگر آن است که برون‌سپاری در سازمان امور مالیاتی نباید صرفاً به عنوان واگذاری تعدادی از فعالیت‌های اجرایی به پیمانکاران بیرونی در نظر گرفته شود، بلکه باید آن را بخشی از یک فرایند گسترده بازطراحی سازمانی دانست که هدف آن تمرکز منابع داخلی بر مأموریت‌های حاکمیتی، کاهش فعالیت‌های موازی، استفاده از ظرفیت‌های تخصصی بیرونی و ایجاد ساختاری چابک‌تر است. این یافته با نتایج پژوهش ایرانی‌پور و همکاران همسو است که برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی را راهبردی برای اصلاح نظام جذب و آموزش، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری معرفی کردند (Iranpour et al., 2022). همچنین، حسینی و همکاران نشان دادند که برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی باید در قالب ارتباط میان ویژگی‌های سازمان، ظرفیت واحد منابع انسانی، فرایند انتخاب تأمین‌کننده و پیامدهای راهبردی و فنی تحلیل شود (Hassanpour et al., 2021). در همین راستا، مطالعه مربوط به برون‌سپاری منابع انسانی با رویکرد کوچک‌سازی در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات سلامت نیز نشان داد که ترکیب این دو راهبرد می‌تواند زمینه تمرکز بر فعالیت‌های اصلی، کاهش هزینه و بهبود کیفیت خدمات را فراهم کند (Rastmanesh, 2024). از سوی دیگر، تصمیم‌گیری درباره برون‌سپاری زمانی اثربخش است که هزینه‌های مبادله، قابلیت‌های داخلی و توانمندی‌های تأمین‌کنندگان به‌طور هم‌زمان ارزیابی شوند (Zhang et al., 2025). بنابراین، برون‌سپاری در سازمان امور مالیاتی باید به‌صورت انتخابی و هدفمند انجام شود و وظایفی که ماهیت حاکمیتی، تصمیم‌گیری مالیاتی یا ارتباط مستقیم با اطلاعات محرمانه دارند، از فعالیت‌های پشتیبان و قابل‌واگذاری تفکیک شوند.

نتایج مربوط به عوامل علی نشان داد که هزینه‌ها، سیاست‌های کلان کشور، وضعیت نیروی انسانی، محیط رقابتی، انعطاف‌پذیری، نوآوری، ساختار سازمان، بهره‌وری و توسعه بازاریابی از مهم‌ترین محرک‌های حرکت سازمان امور مالیاتی به سمت برون‌سپاری و کوچک‌سازی هستند. شناسایی هزینه‌ها به عنوان یک عامل علی نشان می‌دهد که افزایش هزینه‌های استخدام، آموزش، نگهداری نیروی انسانی، تأمین تجهیزات و توسعه زیرساخت‌ها، سازمان را به استفاده از منابع بیرونی سوق می‌دهد. این یافته با نتایج مطالعه آراگانو و فونتانا هماهنگ است که نشان داد محدودیت‌های بودجه‌ای یکی از محرک‌های اصلی برون‌سپاری خدمات عمومی است، هرچند فشار مالی و تصمیم‌گیری شتاب‌زده می‌تواند کیفیت برون‌سپاری را کاهش دهد (Aragão & Fontana, 2022). جوان امامی و اکبری نیز کاهش هزینه، دسترسی به تخصص و کاهش تصدی‌گری دولت را از عوامل اصلی برون‌سپاری خدمات دولتی معرفی کردند (Javan-Emami & Akbari, 2022). باین‌حال، یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که کاهش هزینه نباید تنها معیار تصمیم‌گیری باشد؛ زیرا برون‌سپاری بدون محاسبه هزینه‌های پنهان نظارت، هماهنگی، انتقال دانش و کنترل کیفیت ممکن است هزینه نهایی سازمان را افزایش دهد. این موضوع با پژوهش پورذبیح سرحمامی همسو است که ضعف در ارزیابی فرصت‌ها، چالش‌ها و هزینه‌های واقعی را از دلایل عدم موفقیت برخی طرح‌های برون‌سپاری دانست (Pourzabih Sarhamami, 2019).

شناسایی محیط رقابتی، انعطاف‌پذیری و نوآوری به عنوان عوامل علی نیز نشان می‌دهد که حتی سازمان‌های دولتی و حاکمیتی نمی‌توانند نسبت به تغییرات محیطی، پیشرفت فناوری و افزایش انتظارات خدمت‌گیرندگان بی‌تفاوت باشند. برون‌سپاری می‌تواند با فراهم کردن دسترسی سریع به فناوری، دانش و مهارت‌های جدید، ظرفیت انطباق سازمان با تغییرات را افزایش دهد. یافته‌های ریبیرو نشان داد که برون‌سپاری تدارکات در صورت مدیریت مناسب می‌تواند چابکی و سرعت پاسخ‌گویی سازمان را بهبود بخشد (Ribeiro, 2024). همچنین، انعطاف‌پذیری منابع انسانی با افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی ارتباط دارد و کارکنانی که از مهارت‌های متنوع و نگرش پذیرنده نسبت به تغییر برخوردارند، بهتر می‌توانند با ساختارهای جدید همکاری کنند (Najafi Kaliani et al., 2018). نتایج مطالعه موسوی و فعلی نیز نشان داد که برون‌سپاری منابع انسانی می‌تواند انعطاف‌پذیری، خلاقیت و قدرت انطباق سازمان با تغییرات محیطی را افزایش دهد (Mousavi & Fe'li, 2019). علاوه بر این، برون‌سپاری در صورتی می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود

که بخشی از نظام هماهنگ زنجیره تأمین و تعامل میان سازمان و تأمین کنندگان باشد (Skochylas & Skochylas, 2024). بنابراین، سازمان امور مالیاتی باید از برون‌سپاری نه فقط برای کاهش نیروی انسانی یا هزینه، بلکه برای کسب قابلیت‌هایی استفاده کند که توسعه آن‌ها در داخل سازمان زمان‌بر، پرهزینه یا خارج از شایستگی محوری آن است. نیروی انسانی، ساختار سازمان و بهره‌وری نیز از دیگر عوامل علی مهم مدل بودند. کمبود نیروی متخصص، فقدان برخی مهارت‌های فنی، افزایش حجم فعالیت کارکنان و وجود پست‌ها یا وظایف زائد می‌تواند ضرورت بازطراحی تقسیم کار را افزایش دهد. این یافته با نتایج ییلونگ مطابقت دارد که کمبود منابع مدیریتی، محدودیت سرمایه انسانی و فقدان مهارت‌های تخصصی را از دلایل گرایش سازمان‌ها به برون‌سپاری منابع انسانی دانست (Yilong, 2022). از سوی دیگر، پاتل و همکاران نشان دادند که برون‌سپاری می‌تواند واحد منابع انسانی را از فعالیت‌های تکراری رها کرده و نقش راهبردی آن را تقویت کند؛ هرچند در صورت طراحی نامناسب، ممکن است انعطاف‌پذیری واحد داخلی و رضایت مدیران را کاهش دهد (Patel et al., 2019). یافته‌های اروین و همکاران نیز حاکی از آن است که ترکیب گرایش کارآفرینانه و برون‌سپاری منابع انسانی می‌تواند عملکرد سازمان را از طریق تمرکز بر قابلیت‌های اصلی ارتقا دهد (Irwin et al., 2018). بر همین اساس، افزایش بهره‌وری زمانی حاصل می‌شود که برون‌سپاری به حذف فعالیت‌های موازی، کاهش پیچیدگی ساختاری و استفاده بهتر از منابع منجر شود، نه اینکه صرفاً فعالیت‌ها از یک واحد داخلی به مجموعه‌ای از پیمانکاران منتقل شوند. ارزیابی پایداری عملکرد سازمانی نیز نشان می‌دهد که بهره‌وری باید در کنار کیفیت، پایداری منابع و آثار انسانی تصمیم‌ها سنجیده شود (Verma et al., 2021).

یافته‌های مربوط به سیاست‌های کلان کشور نیز نشان داد که الزامات کاهش تصدی‌گری دولت، واگذاری فعالیت‌های اجرایی و اصلاح ساختار سازمان‌های عمومی، نقش مهمی در شکل‌گیری برون‌سپاری دارند. این نتیجه با پژوهش حق‌شناس گرگابی و همکاران همسو است که نشان داد کوچک‌سازی دولت در ایران در صورت نبود طراحی و نظارت مناسب ممکن است به ایجاد بوروکراسی پنهان، نهادهای شبه‌دولتی و انتقال صوری فعالیت‌ها منجر شود (Haghshenas Gorgabi et al., 2021). کازو و آتان نیز تأکید کردند که اثر کوچک‌سازی بر عملکرد بخش عمومی وابسته به نحوه اجرا، شفافیت اهداف و مدیریت پیامدهای انسانی است (Kazho & Atan, 2022). افزون بر این، پکویچ و همکاران نشان دادند که تصمیم‌های کوچک‌سازی باید با مسئولیت اجتماعی و ملاحظات مربوط به کارکنان همراه شوند و نباید تنها بر شاخص‌های مالی استوار باشند (Pekovic et al., 2022). از این رو، اجرای کوچک‌سازی در سازمان امور مالیاتی باید به معنای اصلاح منطقی ساختار و تمرکز بر مأموریت‌های اصلی باشد و از تعدیل شتاب‌زده، انتقال صوری کارکنان یا ایجاد ساختارهای موازی اجتناب شود.

در بخش عوامل زمینه‌ای، توسعه ارتباطات و فرهنگ سازمانی به‌عنوان بسترهای اصلی اجرای مدل شناسایی شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که برون‌سپاری بدون وجود ارتباط شفاف میان مدیران، کارکنان، تأمین کنندگان و ذی‌نفعان نمی‌تواند به اهداف مورد انتظار دست یابد. ارتباطات مؤثر موجب انتقال دقیق انتظارات، کاهش تعارض، تسهیل نظارت و ایجاد اعتماد میان طرفین می‌شود. پژوهش‌های و همکاران نیز حمایت مدیران ارشد، توسعه ارتباطات، برنامه‌ریزی راهبردی، تیم‌کاری و اشتراک دانش را از عوامل کلیدی موفقیت برون‌سپاری معرفی کرد (Rahaei et al., 2020). کلاچکو و همکاران نیز نشان دادند که هماهنگی برون‌سپاری با اهداف سازمان، ساختار، فناوری و سیاست‌های نیروی انسانی، پیش‌شرط موفقیت آن است (Klochko et al., 2019). از منظر روابط میان‌سازمانی، وجود افراد و سازوکارهایی که بتوانند مرزهای واحدها و سازمان‌ها را به یکدیگر متصل کنند، فرایند یکپارچه‌سازی را تسهیل می‌کند (Colman & Rouzies, 2019). همچنین، تفاوت در برداشت کارفرما و پیمانکار از اهداف و معیارهای موفقیت می‌تواند نوعی شکاف در پروژه‌های برون‌سپاری ایجاد کند؛ شکافی که از طریق ارتباطات منظم، تعریف روشن خروجی‌ها و بازخورد مستمر کاهش می‌یابد (Xiu & Ali, 2025).

فرهنگ سازمانی نیز بستر پذیرش یا مقاومت در برابر برون‌سپاری و کوچک‌سازی را فراهم می‌کند. اگر کارکنان برون‌سپاری را تهدیدی برای امنیت شغلی، منزلت حرفه‌ای یا استقلال خود بدانند، احتمال مقاومت، کاهش تعهد و پنهان‌سازی دانش افزایش می‌یابد. در مقابل، فرهنگ مبتنی بر اعتماد، یادگیری، مشارکت و شفافیت می‌تواند پذیرش تغییر را تسهیل کند. یافته‌های شیر و غرابی نشان داد که الگوهای ذهنی مدیران درباره برون‌سپاری بر نحوه تفسیر پیامدهایی مانند چابکی، توان‌افزایی، رقابت‌پذیری و کیفیت خدمات اثرگذار است (Shiri & Ghorabi, 2020). توسعه کارکنان با تأکید بر خودتنظیمی نیز می‌تواند توان سازگاری آنان را در مواجهه با تغییرات ساختاری افزایش دهد (Kauff, 2019). همچنین، ارتقای کیفیت در نظام‌های سازمانی نیازمند شکل‌گیری نگرش بهبود مستمر و مشارکت منابع انسانی است و صرف تغییر ساختار نمی‌تواند کیفیت را تضمین

کند (Imani & Ivazi, 2018). بنابراین، قبل از اجرای گسترده برون‌سپاری، باید ضرورت تغییر، معیارهای انتخاب فعالیت‌ها و آثار آن بر نقش کارکنان به‌صورت شفاف توضیح داده شود.

عوامل فردی، سیستم مدیریت و فرایندهای سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مدل شناسایی شدند. آگاهی محدود مدیران، ضعف اعتماد، ترس از ارتباط با محیط، مقاومت در برابر تغییر و کمبود مهارت‌های ارتباطی می‌تواند اثر عوامل علی و زمینه‌ای را تضعیف کند. از سوی دیگر، سبک مدیریت محافظه‌کارانه، ضعف تفویض اختیار، مرزهای بسته سازمانی و نبود شفافیت وظایف، اجرای برون‌سپاری را با مشکل مواجه می‌سازد. این یافته با نتایج بیلونگ همسو است که ضعف مدیریت، فقدان برنامه‌ریزی راهبردی و نگرانی‌های امنیتی را از مخاطرات اصلی برون‌سپاری منابع انسانی دانست (Yilong, 2022). فرجی و سرخندی نیز نشان دادند که توانمندسازی مدیران و اثربخشی مدیریت در بستر ساختارهای ارگانیک و منعطف افزایش می‌یابد (Faraji & Sarkhondi, 2019). کنترل راهبردی نیز در شکل‌گیری و بلوغ کوچک‌سازی اهمیت دارد؛ زیرا باید میان اهداف کلان، اقدامات اجرایی و پیامدهای فردی و سازمانی هماهنگی برقرار شود (Shetabdar, 2018). تصمیم‌گیری چندمعیاره در برون‌سپاری نیز باید ابعاد هزینه، کیفیت، ریسک، فناوری و ظرفیت تأمین‌کننده را هم‌زمان در نظر گیرد (Ishizaka et al., 2019). بنابراین، نبود نظام تصمیم‌گیری و نظارت حرفه‌ای ممکن است موجب شود فعالیت‌هایی برون‌سپاری شوند که واگذاری آن‌ها با مأموریت، امنیت اطلاعات یا قابلیت‌های محوری سازمان تعارض دارد.

نتایج مربوط به راهبردها نشان داد که آموزش، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت برون‌سپاری، تخصص‌گرایی، انگیزش، حمایت مدیریتی و تدوین قوانین، سازوکارهای اصلی تبدیل شرایط موجود به پیامدهای مطلوب هستند. اهمیت آموزش بیانگر آن است که مدیران و کارکنان باید مهارت‌های مربوط به تعامل با پیمانکار، تنظیم قرارداد، مدیریت تعارض، ارزیابی عملکرد و انتقال دانش را کسب کنند. تخصص و شایستگی حرفه‌ای افراد مسئول انتخاب، اجرا و نظارت بر قراردادهای برون‌سپاری نیز باید به‌صورت نظام‌مند توسعه یابد (Shahbaznejad Ganzagh et al., 2022). خان و همکاران، شایستگی نیروی انسانی، اعتماد، کیفیت و حکمرانی رابطه را از مهم‌ترین عوامل موفقیت برون‌سپاری معرفی کردند (Khan et al., 2022). برنامه‌ریزی راهبردی نیز باید اهداف، اولویت‌ها، فعالیت‌های قابل‌واگذاری و شاخص‌های ارزیابی را مشخص کند؛ زیرا نظام برنامه‌ریزی زمانی اثربخش است که سازمان را از رقابت‌ها و رویه‌های فرسایشی خارج کرده و به سمت خلق ظرفیت‌های جدید هدایت کند (Jalalion et al., 2021). همچنین، سازمان‌دهی رسمی فعالیت‌های برون‌سپاری، تعیین مسئولیت‌ها و طراحی رویه‌های کنترل، از الزامات اجرای پایدار این راهبرد است (Zakharchenko et al., 2024).

مدیریت برون‌سپاری باید شامل ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان، انعقاد قراردادهای روشن، ایجاد اعتماد، مدیریت تعارض، نظارت مستمر و جلب حمایت ذی‌نفعان باشد. پیکربندی مناسب این عوامل می‌تواند عملکرد برون‌سپاری را افزایش دهد، درحالی‌که ضعف هر یک از آن‌ها ممکن است کل رابطه قراردادی را با شکست مواجه کند (Zhang et al., 2025). همچنین، نتایج مطالعه تاوکی نشان داد که برون‌سپاری منابع انسانی در صورت اجرای مناسب می‌تواند عملکرد سازمانی و کیفیت فعالیت‌ها را بهبود بخشد (Tavakoli, 2018). باین‌حال، تدوین قوانین شفاف برای تعیین حدود مسئولیت، حفظ محرمانگی داده‌ها، تضمین حقوق کارکنان و اعمال ضمانت‌های اجرایی ضروری است. مدیریت حمایتی و نظام انگیزشی نیز باید کارکنان را به ارائه ایده، مشارکت در تغییر و انتقال تجربه تشویق کند. توجه به تخصص‌یافتگی نقش‌ها، به‌عنوان یک اصل عمومی در سازگاری با محیط‌های پیچیده، اهمیت تعریف روشن روابط و مسئولیت‌ها را برجسته می‌کند (Classen et al., 2020). بنابراین، تخصص‌گرایی در مدل حاضر به معنای جداسازی واحدها نیست، بلکه به معنای به‌کارگیری افراد واجد صلاحیت همراه با ایجاد سازوکارهای ارتباطی میان تخصص‌های مختلف است.

در نهایت، ارتقای خلاقیت، بهبود تعامل، توسعه سازمان و تغییر نگرش به‌عنوان پیامدهای اجرای مدل شناسایی شدند. این نتایج نشان می‌دهد که برون‌سپاری موفق می‌تواند علاوه بر کاهش هزینه، به ارتقای دانش و مهارت کارکنان، افزایش تعاملات میان‌سازمانی، استفاده بهتر از منابع، بهبود بهره‌وری و تسهیل پذیرش تغییر منجر شود. ارتباط برون‌سپاری با بهره‌وری در مطالعات مختلف نیز تأیید شده است؛ برای نمونه، استفاده از خدمات بیرونی تخصصی می‌تواند محدودیت منابع داخلی را جبران کرده و عملکرد را بهبود بخشد (Deng et al., 2020). باین‌حال، تحقق این پیامدها به حفظ دانش سازمانی و جلوگیری از وابستگی کامل به پیمانکاران نیاز دارد. توسعه تعامل و شبکه‌های ارتباطی می‌تواند فرصت یادگیری از تأمین‌کنندگان و سایر سازمان‌ها را فراهم کند و نگرش کارکنان را از تهدیدمحوری به فرصت‌محوری تغییر دهد. در مجموع، برازش قوی مدل و

معناداری روابط نشان می‌دهد که برون‌سپاری کارکردهای نیروی انسانی در سازمان امور مالیاتی پدیده‌ای چندبعدی است و موفقیت آن نه با یک عامل منفرد، بلکه از طریق هم‌راستایی محرک‌های علی، بستر فرهنگی و ارتباطی، مدیریت موانع، اجرای راهبردهای حرفه‌ای و ارزیابی پیامدها حاصل می‌شود.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. داده‌های بخش کیفی بر دیدگاه گروهی از خبرگان، مدیران و کارشناسان متکی بود و ممکن است برخی ابعاد برون‌سپاری از منظر کارکنان عملیاتی، پیمانکاران و مؤدیان مالیاتی به‌طور کامل منعکس نشده باشد. همچنین، داده‌های بخش کمی از طریق پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شد و احتمال سوگیری ناشی از مطلوبیت اجتماعی یا برداشت متفاوت پاسخ‌دهندگان از گویه‌ها وجود دارد. اجرای مطالعه در سازمان امور مالیاتی ایران نیز تعمیم مستقیم نتایج به سایر سازمان‌های دولتی یا خصوصی را محدود می‌کند. افزون بر این، مقطعی بودن بخش کمی امکان بررسی تغییر پیامدهای مدل در طول زمان را فراهم نکرد و شاخص‌های عینی عملکرد، مانند کاهش واقعی هزینه‌ها، کیفیت خدمات، رضایت کارکنان و مدت انجام فرایندها، به‌صورت طولی ارزیابی نشدند.

پیشنهاد می‌شود مدل حاضر در سایر سازمان‌های دولتی، شهرداری‌ها، بانک‌ها، دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و شرکت‌های خدماتی آزمون شود تا میزان پایداری و قابلیت تعمیم ساختار آن مشخص گردد. انجام مطالعات طولی پیش و پس از اجرای برون‌سپاری می‌تواند آثار واقعی مدل بر هزینه، بهره‌وری، کیفیت خدمات، امنیت شغلی، تعهد سازمانی و رضایت خدمت‌گیرندگان را روشن سازد. همچنین، استفاده از طرح‌های مقایسه‌ای میان واحدهای دارای تجربه موفق و ناموفق برون‌سپاری و بررسی دیدگاه پیمانکاران، کارکنان عملیاتی و مؤدیان مالیاتی می‌تواند به تکمیل مدل کمک کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش میانجی اعتماد، فرهنگ تغییر، قابلیت‌های دیجیتال و کیفیت قرارداد و نیز نقش تعدیل‌کننده نوع فعالیت، سطح محرمانگی اطلاعات و تجربه سازمان در برون‌سپاری را بررسی کنند.

پیشنهاد می‌شود سازمان امور مالیاتی پیش از هرگونه واگذاری، کمیته‌ای تخصصی برای شناسایی فعالیت‌های قابل برون‌سپاری، ارزیابی ریسک و تعیین حدود فعالیت‌های حاکمیتی تشکیل دهد. انتخاب پیمانکاران باید براساس شایستگی فنی، سابقه عملکرد، امنیت اطلاعات، ثبات مالی و ظرفیت پاسخ‌گویی صورت گیرد و قراردادهای شامل شاخص‌های دقیق کیفیت، زمان، هزینه، محرمانگی، انتقال دانش و ضمانت‌های اجرایی باشند. برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان، طراحی نظام ارتباطی شفاف، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌ها و ایجاد سازوکار رسیدگی به نگرانی‌های شغلی می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. همچنین، پیشنهاد می‌شود اجرای مدل به‌صورت مرحله‌ای و آزمایشی آغاز شود و نتایج هر مرحله از طریق شاخص‌های عینی عملکرد، رضایت کارکنان، کیفیت خدمات و میزان تحقق صرفه‌جویی مورد ارزیابی قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Rapid technological development, fiscal pressures, increasing public expectations, and the growing complexity of organizational environments have compelled public organizations to reconsider their traditional structures and methods of delivering services. Contemporary organizations are expected to improve service quality, reduce operational costs, respond promptly to environmental changes, and concentrate scarce resources on their core responsibilities. Sustainable organizational performance therefore depends not only on the availability of financial and human resources but also on the organization's capacity to redesign its processes, develop flexible structures, and establish productive relationships with external actors (Verma et al., 2021). In this context, outsourcing has emerged as a strategic mechanism through which organizations transfer selected activities, processes, or functions to specialized external providers. Outsourcing is not merely a cost-reduction instrument; rather, it involves redefining organizational boundaries, reallocating responsibilities, gaining access to external expertise, and determining which activities should remain under direct organizational control. High outsourcing performance is achieved when transaction costs, organizational capabilities, supplier competencies, contractual arrangements, and monitoring mechanisms are aligned with one another (Zhang et al., 2025). Outsourcing decisions should therefore consider cost, service quality, technological capacity, information security, organizational risk, and the strategic importance of the function under consideration (Ishizaka et al., 2019). Human resource outsourcing is particularly complex because human resource functions are closely associated with organizational knowledge, employee motivation, professional competence, organizational culture, and the organization's long-term strategic capacity. When properly designed, outsourcing can release internal human resource units from repetitive administrative activities and allow them to focus on strategic planning, workforce development, and organizational change; however, poorly designed outsourcing may weaken internal capabilities, reduce flexibility, and increase dependence on external providers (Patel et al., 2019). Evidence from public organizations indicates that human resource outsourcing strategies are influenced by cost pressures, the need to improve recruitment and training processes, limited internal expertise, national policies, and the requirement to improve organizational productivity (Iranpour et al., 2022). Outsourcing can also facilitate organizational agility by providing rapid access to specialized knowledge, technology, and operational capacity that would be expensive or time-consuming to develop internally (Ribeiro, 2024). Nevertheless, outsourcing relationships may be undermined by unclear expectations, weak communication, inadequate contracts, limited trust, and gaps between the organization's intended outcomes and the external provider's interpretation of project requirements (Xiu & Ali, 2025). These challenges become more significant when outsourcing is linked to organizational downsizing. Downsizing refers to a deliberate process of reducing redundant positions, hierarchical levels, organizational units, and non-core activities in order to create a more efficient and flexible structure. It should not be equated with indiscriminate employee dismissal, because poorly planned downsizing may reduce morale, weaken organizational commitment, increase insecurity, and lead to the loss of institutional knowledge. The effects of downsizing on public-sector performance depend on transparent objectives, appropriate implementation, and careful management of its human consequences (Kazho & Atan, 2022).

Iranian evidence also suggests that ineffective governmental downsizing may create hidden bureaucracy, quasi-governmental institutions, and the formal transfer of activities without genuine reductions in organizational size or expenditure (Haghshenas Gorgabi et al., 2021). Successful integration of outsourcing and downsizing therefore requires a comprehensive framework that considers causal conditions, contextual factors, organizational barriers, implementation strategies, and expected consequences. Although previous studies have examined outsourcing strategies, human resource outsourcing, public-sector downsizing, supplier selection, flexibility, and organizational performance separately (Hassanpour et al., 2021; Rahaei et al., 2020; Shiri & Ghorabi, 2020; Yilong, 2022), a comprehensive and empirically validated model tailored to the institutional, structural, and human resource characteristics of the Iranian Tax Administration has remained underdeveloped. Accordingly, this study aimed to develop and validate a model of human resource function outsourcing with a downsizing approach in the Iranian Tax Administration.

Materials and Methods

This study was developmental and applied in purpose and employed a mixed-methods sequential exploratory design consisting of qualitative and quantitative phases. The qualitative phase was conducted using the grounded theory approach of Strauss and Corbin to identify the dimensions and components of human resource function outsourcing within an organizational downsizing framework. The qualitative population included university faculty members, senior managers and deputies of the Iranian Tax Administration, organizational experts, researchers with publications or professional experience in outsourcing and downsizing, and other individuals familiar with the subject. Participants were selected through purposive and snowball sampling. Semi-structured interviews continued until theoretical saturation was reached after 18 interviews. The interviews were transcribed and analyzed through open, axial, and selective coding using MAXQDA 10. The credibility of the qualitative findings was enhanced through prolonged engagement with the data, peer review, and participant checking. To assess coding reliability, three interviews were independently coded by a second researcher, producing an intercoder agreement coefficient of 0.90. In the quantitative phase, the statistical population consisted of managers, deputies, employees, and experts of the Iranian Tax Administration, as well as individuals with postgraduate education who were familiar with the study topic. Based on the number of components identified in the qualitative phase and the criterion of approximately 20 participants per component, 550 individuals were selected through simple random sampling. A total of 530 completed questionnaires were returned and included in the analysis. The quantitative instrument was a researcher-developed questionnaire consisting of 27 items organized into six major categories: causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. The items were rated on a five-point Likert scale. Content validity was reviewed and confirmed by eight university professors and management specialists. The internal consistency of the questionnaire was supported by a Cronbach's alpha coefficient of 0.89. Quantitative data were analyzed using SPSS 24 and SmartPLS 3. Partial least squares structural equation modeling was employed to assess the measurement model, evaluate factor loadings, test the significance of structural relationships, estimate coefficients of determination, and examine the overall goodness of fit of the proposed model.

Findings

Analysis of the qualitative interviews generated 150 open codes. Through axial coding, these codes were consolidated into 27 components, which were subsequently organized into six major categories according to the grounded theory paradigm. The causal conditions included nine components: costs, marketing development, organizational flexibility, innovation, the competitive environment, human resources, organizational productivity, organizational structure, and national macro-level



policies. The central phenomenon comprised two components: outsourcing human resource functions and organizational downsizing. The contextual conditions consisted of communication development and organizational culture. Three intervening conditions were identified, namely individual factors, the management system, and organizational processes. Seven strategic components emerged from the analysis: education and training, strategic programs, outsourcing management, specialization, motivation, supportive management, and the formulation of laws and regulations. Finally, four major consequences were identified: enhanced creativity, improved interaction, organizational development, and attitudinal change. The quantitative results supported the adequacy of the proposed measurement and structural models. All observed variables had factor loadings greater than the minimum acceptable threshold of 0.40, indicating that the indicators adequately represented their corresponding constructs. The t-values for all hypothesized relationships exceeded 1.96; therefore, all structural relationships were statistically significant at the 95% confidence level. The coefficient of determination for the central phenomenon was 0.847, indicating that 84.7% of its variance was explained by the relevant causal and contextual components included in the model. The coefficient of determination for the strategy construct was 0.762, demonstrating that 76.2% of the variance in the proposed strategies was explained by the central phenomenon, contextual conditions, and intervening factors. The coefficient of determination for the consequence construct was 0.621, indicating that the identified strategies explained 62.1% of the variance in the expected organizational consequences. The overall goodness-of-fit value was approximately 0.366, which exceeded the threshold commonly interpreted as strong model fit. These results confirmed that the proposed model possessed satisfactory explanatory power and that the relationships among the six principal categories were empirically supported.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that outsourcing human resource functions with a downsizing approach is a multidimensional organizational process rather than a single administrative or financial decision. The identification of outsourcing and downsizing as the central phenomenon indicates that the Iranian Tax Administration can achieve a more focused structure by transferring selected non-core and supportive activities to competent external providers while retaining direct control over sovereign, sensitive, and strategically important responsibilities. The causal conditions identified in the study indicate that the need for outsourcing emerges from the interaction of financial pressures, changes in the competitive and technological environment, limitations in specialized human resources, structural complexity, productivity requirements, and national policies intended to reduce governmental operational involvement. Cost reduction was an important driver, but the model suggests that financial considerations should not be treated as the only criterion. Outsourcing may produce hidden expenses associated with contract management, supervision, coordination, information security, service disruption, and dependence on external providers. The role of flexibility and innovation shows that outsourcing should also be used to access new knowledge, advanced technologies, and specialized services that cannot be efficiently developed within the organization. The contextual role of communication development and organizational culture indicates that even technically sound outsourcing plans may fail when employees, managers, and contractors do not share a clear understanding of objectives, responsibilities, and performance expectations. A culture characterized by trust, transparency, learning, and participation can reduce resistance and facilitate the transfer of knowledge between the organization and external service providers. Conversely, fear of job loss, limited awareness, distrust, conservative managerial attitudes, weak delegation, and ambiguous organizational procedures can interfere with the implementation process. The intervening conditions identified in the model therefore explain why similar outsourcing policies may produce different outcomes across organizational units. The strategic components provide a practical mechanism for addressing these barriers. Training can develop the contractual, communicative, supervisory, and conflict-management



capabilities required for outsourcing. Strategic planning can clarify which functions are suitable for external provision and which must remain internal. Effective outsourcing management can support supplier evaluation, contract design, performance monitoring, trust development, and risk control. Specialization ensures that qualified personnel are responsible for selecting providers and supervising contracts. Motivational and supportive management practices can reduce employee resistance and encourage participation in organizational change. Finally, clear laws and regulations can protect confidential information, define the rights and obligations of the parties, and establish enforceable quality and accountability standards. The identified consequences indicate that successful implementation can generate benefits beyond headcount reduction. Outsourcing may encourage creativity by enabling internal employees to focus on higher-value activities, improve interaction through the development of external networks, support organizational development through more efficient resource utilization, and change managerial and employee attitudes toward collaboration and organizational flexibility. The strong explanatory coefficients and acceptable goodness-of-fit value support the internal coherence of this interpretation and indicate that the proposed strategies can convert causal and contextual conditions into meaningful organizational outcomes.

The study developed and empirically validated a comprehensive model of human resource function outsourcing with a downsizing approach for the Iranian Tax Administration. The model consists of causal conditions, a central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, implementation strategies, and organizational consequences. Its strong explanatory capacity indicates that successful outsourcing requires the coordinated management of financial, structural, human, cultural, legal, and managerial factors. Outsourcing should not be implemented as an immediate response to budgetary pressure or as a mechanism for indiscriminate workforce reduction. Instead, it should be treated as a gradual and evidence-based organizational redesign strategy through which non-core activities are transferred to qualified providers, internal resources are concentrated on essential responsibilities, and organizational knowledge and accountability are protected. Managers should establish specialized outsourcing committees, identify functions suitable for external provision, evaluate contractors through transparent criteria, design contracts with measurable performance indicators, and monitor quality, cost, confidentiality, and knowledge transfer throughout the outsourcing relationship. Employee participation, continuous training, supportive leadership, and clear communication should also be incorporated into the implementation process to minimize resistance and preserve organizational commitment. When these requirements are met, the proposed model can contribute to cost control, productivity improvement, enhanced creativity, stronger interorganizational interaction, increased flexibility, and more effective concentration on the core missions of the Iranian Tax Administration.

References

- Aragão, J. P. S., & Fontana, M. E. (2022). Outsourcing Strategies in Public Services under Budgetary Constraints: Analysing Perceptions of Public Managers. *Public Organization Review*, 22(1), 61-77. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00517-5>
- Classen, A., Eardley, C. D., Hemp, A., Peters, M. K., Peters, R. S., Ssymank, A., & Steffan-Dewenter, I. (2020). Specialization of Plant-Pollinator Interactions Increases with Temperature at Mt. Kilimanjaro. *Ecology and Evolution*, 10(4), 2182-2195. <https://doi.org/10.1002/ece3.6056>
- Colman, H. L., & Rouzies, A. (2019). Postacquisition Boundary Spanning: A Relational Perspective on Integration. *Journal of Management*, 45(5), 2225-2253. <https://doi.org/10.1177/0149206318759400>
- Deng, X., Xu, D., Zeng, M., & Qi, Y. (2020). Does Outsourcing Affect Agricultural Productivity of Farmer Households? Evidence from China. *China Agricultural Economic Review*, 12(4), 673-688. <https://doi.org/10.1108/CAER-12-2018-0236>
- Faraji, A., & Sarkhondi, S. (2019). Factors Affecting Managers' Empowerment and Financial Management Effectiveness with Emphasis on Organic Contexts in the Organization: Case Study of Knowledge-Based Companies in Kermanshah. *Business Review*, 96(22), 8-22.
- Haghshenas Gorgabi, M., Ebrahimbeygi, A., & Haddadi Douzin, J. (2021). Analyzing Experiences of Government Downsizing in Iran. *Public Management Journal*, 13(2), 184-211.



- Hassanpour, A., Jafarinia, S., Vakili, Y., & Joshghani, H. (2021). Presenting a Model for Outsourcing the Human Resource Function: Case Study of the National Iranian Oil Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 13(50), 109-128.
- Imani, M., & Ivazi, E. (2018). A Strategy for Improving Educational Quality in Iran's Higher Education System. *Rahbord Journal*, 3(27), 83-97.
- Iranpour, R., Shakeri, R., & Ahmadi, K. (2022). Presenting a Model for Developing a Human Resource Outsourcing Strategy in Iran's Public Sector. *Human Resource Management Journal*, 14(47), 63-92.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.016>
- Ishizaka, A., Bhattacharya, A., Gunasekaran, A., Dekkers, R., & Pereira, V. (2019). Outsourcing and Offshoring Decision Making. *International Journal of Production Research*, 57(13), 4187-4193. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698>
- Jalalion, M., Arman, M., & Hosseini, S. Y. (2021). Evaluating the Blue Ocean Status of the Organization's Strategic Planning System. *Strategic Management Studies Quarterly*, 12(48), 269-285.
- Javan-Emami, V., & Akbari, H. (2022). Investigating Factors Affecting the Outsourcing of Government Services Based on the Kremic Model: Case Study of the State Organization for Registration of Deeds and Properties. *Human Resources and Capital Quarterly*, 2(1), 146-171.
- Kauff, J. F. (2019). Supporting Employees and Maximizing Profit: The Case for Workforce Development Focused on Self-Regulation. *Policy & Practice*, 3, 16.
- Kazho, S. A., & Atan, T. (2022). Public Sector Downsizing and Public Sector Performance: Findings from a Content Analysis. *Sustainability*, 14(5), 2989. <https://doi.org/10.3390/su14052989>
- Khan, A. W., Yaseen, G., Khan, M. I., & Khan, F. (2022). AHP-Based Prioritization Framework for Software Outsourcing Human Resource Success Factors in Global Software Development. In *Evolving Software Processes: Trends and Future Directions* (pp. 151-173). <https://doi.org/10.1002/9781119821779.ch7>
- Klochko, E. N., Britikova, E. A., & Kovalenko, L. V. (2019, 2019/12). The Main Factors Causing the Outsourcing Use in the Construction Organizations' Activities. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, <https://doi.org/10.1088/1757-899X/698/7/077043>
- Mousavi, S. N., & Fe'li, R. (2019). Interpretive Structural Modeling of Human Resource Outsourcing in Maroon Petrochemical Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 11(42), 179-210.
- Najafi Kaliani, V., Rastegar, A., & Rahmani, F. (2018). Human Resource Flexibility, Creativity, and Organizational Innovation in Insurance Companies. *Organizational Culture Management*, 16(3), 521-544.
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A., & Katou, A. (2019). HR Outsourcing: The Impact on HR's Strategic Role and Remaining In-House HR Function. *Journal of Business Research*, 103, 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007>
- Pekovic, S., Wagner, M., & Vogt, S. (2022). Differential Effects of Corporate Social Responsibility on Downsizing: Evidence from the United States. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1021-1033. <https://doi.org/10.1002/csr.2251>
- Pourzabih Sarhamami, K. (2019). *Identifying Opportunities and Challenges of Outsourcing in Sport: A Case Study of Mazandaran Province* Faculty of Physical Education, University of Mazandaran].
- Rahaei, N., Shafiei Nikabadi, M., & Zarei, A. (2020). Ranking Key Success Factors of Outsourcing University Maintenance and Repair Services Using a Fuzzy Approach: Case Study of Semnan University. *Industry and University Journal*, 43(12), 63-80.
- Rastmanesh. (2024). Presenting a Model of Human Resource Function Outsourcing with a Downsizing Approach in Hospitals and Healthcare Services. *Quarterly Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(2), 40-63.
- Ribeiro, V. (2024). Procurement Outsourcing Strategies and Organizational Agility: A Comparative Analysis of Pharmaceutical Companies in Brazil. *Global Journal of Purchasing and Procurement Management*, 3(1), 28-41. <https://doi.org/10.47604/gjppm.2468>
- Shahbaznejad Ganzagh, Z., Haji Anzaehaei, Z., & Ashraf Ganjavi, F. (2022). Designing a Model of Empowerment and Professional Competence for Taekwondo Referees. *Sport Management Journal*, 4(14), 241-260.
- Shetabdar, M. (2018). A Qualitative Approach to Strategic Control in the Formation and Maturation of the Downsizing Process in Government Organizations: With Emphasis on Methodological Inclusion in the Knowledge-Based Economy. *Economic Strategy Journal*, 4(15), 183-227.
- Shiri, A., & Ghorabi, N. S. (2020). Managers' Mental Models Regarding Outsourcing Organizational Activities in Government Organizations Using Q Methodology. *Management of Government Organizations*, 9(1), 61-76.
- Skochylas, R. V., & Skochylas, N. V. (2024). Analysis of the Relationship Between Supply Chain Management and Outsourcing Strategies in Freight Transportation. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(20), 144-163. <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.144-163>
- Tavakoli, M. (2018). *The Effect of Human Resource Outsourcing on the Performance of Tile Manufacturing Companies in Yazd* Faculty of Management, University of Yazd].
- Verma, V., Jain, J. K., & Agrawal, R. (2021). Sustainability Assessment of Organization Performance: A Review and Case Study. In *Operations Management and Systems Engineering: Select Proceedings of CPIE 2019* (pp. 205-219). https://doi.org/10.1007/978-981-15-6017-0_13
- Xiu, L., & Ali, D. A. (2025). Comprehension of the "Gap" Phenomenon in Outsourced Development Projects, Including the Dimensions of the Gap: A Research Investigation. *Journal of Neonatal Surgery*, 14(12S), 658-663. <https://doi.org/10.52783/jns.v14.3296>
- Yilong, C. (2022). On the Risks and Countermeasures of Human Resources Outsourcing in Chinese Enterprises. *International Journal of Management and Education in Human Development*, 2(02), 409-413.

- Zakharchenko, V., Kovalyk, O., & Paryniuk, I. (2024). Organization of Outsourcing Activity at Ukrainian Enterprises. *Economics Finances Law*, 2/2024(-), 6-8. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.2.1>
- Zhang, R., Fu, Y., Chen, Y., Du, B., & Ma, D. (2025). Configurations for High Outsourcing Performance in Construction Projects: An Integrated Perspective of Transaction Costs and Capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(1), 209-240. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-07-2024-0163>

