Identification and Analysis of Factors Affecting Outsourcing of Services in National Iranian Gas Company

Somayeh Heydari Gojani[1] – Mousa Rezvani Chaman Zamin[2*]
Nasrin Khodabakhshi Hafashjani[3] – Pouran Sourati[4]

Abstract

Given the large volume of activities and projects of National Iranian Gas Company, outsourcing of services is one of the key strategies for higher productivity, cost reduction, and focusing on core activities. This study aimed to identify and analyze the factors affecting outsourcing of services in National Iranian Gas Company. The research method was a mixed (qualitative-quantitative) method. The target population of the research was experts who were aware of the research topic, and 14 people were selected as the research sample based on purposive sampling available until saturation. The data collection tools were semi-structured interviews and paired comparison questionnaires. Qualitative data were analyzed using thematic analysis based on the Braun and Clark model to identify effective solutions for managing organizational dehumanization, and quantitative data were analyzed using the DEMATEL technique, and $Maxqda_{10}$ and $Excel_{2016}$ software were used for this purpose. After analyzing the data in the qualitative section, 97 primary concepts were categorized into 21 sub-themes and 9 main themes effective on outsourcing services. In the quantitative section, the results of the DEMATEL causal analysis showed that policy-making factors, attitude change, awareness raising, strategic planning, empowerment, and management style are the most key factors in outsourcing services in the National Iranian Gas Company and have the

1. Department of Management, As,C., Islamic Azad University, Astara, Iran. s.heidarigoojany@iau.ac.ir
2,*. Department of Management, As,C., Islamic Azad University, Astara, Iran (Corresponding Author). mo.rezvani@iau.ac.ir
3. Department of Management, Kha,C., Islamic Azad University, Khalkhal, Iran. nasrin.kodabakhsi@iau.ac.ir
4. Department of Management, As,C., Islamic Azad University, Astara, Iran. Pouran.sourati@iau.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

greatest impact on other factors. Therefore, outsourcing services in the National Iranian Gas Company as a new management strategy has significant potential to increase efficiency, reduce costs, and focus more on core activities. However, the sustainable success of this strategy will not be possible without changing the attitude of managers and adopting coherent and long-term policies.

Keywords
Outsourcing, Services, Policy-making, Empowerment.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۶/۱۵ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۹/۱۶**

شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران

سمیه حیدری گوجانی[۱] ـ موسی رضوانی چمن‌زمین[۲*]

نسرین خدابخشی هفشجانی[۳] ـ پوران صورتی[۴]

چکیده

با توجه به حجم گسترده فعالیت‌ها و پروژه‌های شرکت ملی گاز ایران، برون‌سپاری خدمات یکی از استراتژی‌های کلیدی در جهت بهره‌وری بالاتر، کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر فعالیت‌های اصلی است. این مطالعه با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران انجام گرفت. روش پژوهش آمیخته (کیفی ـ کمی) بود. جامعه هدف پژوهش خبرگان آگاه به موضوع تحقیق بودند که برحسب انتخاب هدفمند در دسترس تا مرحله اشباع، تعداد ۱۴ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق مشخص گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه‌های مقایسه زوجی بود، داده‌های کیفی جهت شناسایی راهکارهای مؤثر بر مدیریت انسانیت زدایی سازمانی با شیوه تحلیل تماتیک مبتنی بر مدل براون و کلارک و داده‌های کمی با استفاده از تکنیک دیمتل تحلیل شد و برای این منظور از نرم‌افزارهای $Maxqda_{10}$ و $Excel_{2016}$ استفاده شد. بعد از تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، ۹۷ مفهوم اولیه در قالب ۲۱ تم فرعی و ۹ تم اصلی مؤثر بر برون‌سپاری خدمات دسته‌بندی شدند. در بخش کمی نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل علی و معلولی دیمتل نشان داد، عوامل سیاست‌گذاری، تغییر نگرش، ارتقای آگاهی، برنامه‌ریزی استراتژیک، توانمندسازی

۱. گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران. s.heidarigoojany@iau.ac.ir
۲. گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران. (نویسنده‌مسئول). mo.rezvani@iau.ac.ir
۳. گروه مدیریت، واحد خلخال، دانشگاه آزاد اسلامی، خلخال، ایران. nasrin.kodabakhsi@iau.ac.ir
۴. گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران. Pouran.sourati@iau.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

و سبک مدیریت کلیدی‌ترین عوامل در برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران هستند و بیشترین اثرگذاری را بر سایر عوامل دارند. بنابراین، برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یک استراتژی مدیریتی نوین، پتانسیل قابل‌توجهی برای افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی دارد. بااین‌حال، موفقیت پایدار این استراتژی بدون تغییر نگرش مدیران و اتخاذ سیاست‌های منسجم و بلندمدت امکان‌پذیر نخواهد بود.

واژگان کلیدی: برون‌سپاری، خدمات، سیاست‌گذاری، توانمندسازی

مقدمه

در عصر کنونی افزایش فشارهای رقابتی، دشواری‌های کسب‌وکار، محدودیت منابع، پیچیدگی‌های تکنولوژیک و افزایش هزینه‌ها سبب شده است تا سازمان‌ها در الگوهای مدیریتی خود تجدیدنظر کنند و برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی در دنیای امروزی کسب‌وکار به استراتژی‌های جدیدی روی آوردند، یکی از این استراتژی‌ها تمرکز بر شایستگی‌های اصلی و برون‌سپاری[1] انجام بسیاری از فعالیت‌ها به منابع خارج از سازمان است (Deng et al, 2020)، به‌طوری‌که گریور[2] در قرن نوزدهم برون‌سپاری را به‌عنوان یک رهیافت بیرونی برای مدیریت چالش‌های پیش‌آمده در سازمان قلمداد کرده است و به‌زعم بسیاری از صاحب‌نظران برون‌سپاری در قرن بیست و یکم به دلیل پیشرفت فناوری محبوبیت زیادی در سازمان‌ها پیدا کرده است. همچنین، برون‌سپاری به‌طور فزاینده‌ای توسط سازمان‌هایی که به دنبال تمرکز بر شایستگی‌های محوری، کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش تحویل خدمات هستند، به‌عنوان راه‌حلی اساسی، مورد توجه قرار گرفته است (شیری و غرایی، ۱۳۹۹). برون‌سپاری انتقال یک کارکرد، ترکیب یا بخشی از کارکردها یا فعالیتی مشخص، به یک‌طرف قرارداد خارج از سازمان با هدف کاهش هزینه، افزایش تخصصی شدن امور و بهبود کیفیت خدمات یا محصول نهایی صورت می‌گیرد که می‌توان در تعاریف آن مزایای برون‌سپاری همچون کاهش هزینه، بهبود کیفیت خدمات و تمرکز بر شایستگی‌های محوری را مشاهده نمود (joy & joy, 2018). برون‌سپاری در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از رویکردهای پراهمیت در سازمان‌ها معرفی شده است. بسیاری از سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود در بازار و کاهش مخاطرات سرمایه‌گذاری‌ها، فرآیند برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی را دنبال

1. OutSourcing
2. Greaver

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

می‌کنند. همچنین گاهی سازمان‌ها با وجود داشتن دانش و منابع مورد نیاز، فعالیت‌هایی را برون‌سپاری می‌کنند تا بتوانند با آزادسازی منابع، توان سازمان را در تمرکز و تقویت فعالیت‌های اصلی و محوری خود افزایش دهند (غلامی و همکاران، ۱۴۰۰). گستره فرآیند برون‌سپاری تا حدی است که می‌تواند دربرگیرنده کلیه فعالیت‌های تولید و یا حتی فعالیت‌هایی با ماهیت خدماتی[1] نیز باشد. برون‌سپاری هنگامی به وقوع می‌پیوندد که یک مؤسسه تولیدی یا خدماتی، تمام یا بخشی از پیشنهادهای دریافتی را به پیمانکاران بیرونی واگذار نماید. اصولاً برون‌سپاری با هدف کاهش هزینه‌های تولید، آشنایی با فناوری‌های نوین، بهره‌گیری مطلوب‌تر از زمان‌های در دسترس و منابع محدود سازمان، جلوگیری از پراکندگی فعالیت‌ها و نهایتاً گسترش بی‌رویه سازمان و هزینه‌های مربوطه صورت می‌پذیرد (Zhang et al, 2023). از سویی برون‌سپاری راهی نوین برای حل مشکلات دولت‌ها و همچنین سازمان‌های وابسته به آن نیز است که نیازمند تغییرات بنیادین در نگرش مدیران به ماهیت خدمت و نوع ارتباط‌شان با بخش خصوصی و تأمین‌کنندگان کالا و خدمات بیرونی و نیز تغییر در قوانین مرتبط برای تسهیل موضوع دارد. برون‌سپاری موجب کوچک شدن دولت و همچنین ساختار سازمان‌ها همراه با کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات، ایجاد اشتغال مؤثر در بخش خصوصی، انتقال فناوری، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، ایجاد درآمد ارزی، کم کردن فاصله میان بازارهای داخلی با خارجی و کمک به توسعه سازمان و به دنبال آن کشور می‌شود (ایران‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). بیشتر سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی بر مبنای ساختارهای وظیفه‌ای اداره می‌شود که قدرت از رأس هرم به سطوح پایین تنزل می‌یابد، این‌گونه سازمان‌ها قادر به استفاده بهینه از کارکنان خود نیست و محدودیت ذاتی‌شان بیشتر از آن است که در آن‌ها از منابع فکری و قدرت خلاق کارکنان بهره‌برداری شود. همچنین، با توجه به اینکه اکثر سازمان‌های دولتی از نوع خدماتی است، برون‌سپاری خدمات برخلاف برون‌سپاری در تولید، سرویس‌دهنده مسئول مستقیم در برون‌سپاری است. ازاین‌رو، عملکرد ارائه‌دهنده خدمات تأثیر مستقیم بر موفقیت برون‌سپاری دارد، به‌عبارت‌دیگر مدیریت برون‌سپاری در بخش خدمات دشوارتر از بخش تولید است. بنابراین، ضرورت توجه به برون‌سپاری در این سازمان‌های، در عمل منجر به پویایی سازمانی، رقابت‌پذیری و حرکت سازمان‌ها به سمت خوداتکایی، تخصیص عادلانه منابع، خدمت‌رسانی بهتر، هم‌افزایی و اثربخشی در جامعه خواهد شد (yilong, 2022).

1. Services

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

با توجه به گسترش استفاده از برون‌سپاری در سازمان‌های مختلف، پژوهش‌های متعددی درباره عوامل مؤثر بر موفقیت آن، چالش‌های پیش رو و راهکارهای بهینه‌سازی اجرای آن انجام شده است. این موضوع از یک‌سو ضرورت شناخت عمیق‌تر ابعاد مختلف برون‌سپاری و از سوی دیگر اهمیت مقایسه نتایج پژوهش‌های گذشته را در راستای توسعه دانش علمی و کاربردی این حوزه برجسته می‌کند. در ادامه، پیشینه این پژوهش به‌مرور مطالعات داخلی و خارجی پرداخته و با تحلیل یافته‌های موجود، زمینه لازم برای شناسایی شکاف‌های پژوهشی و ارائه دیدگاهی جامع‌تر نسبت به برون‌سپاری خدمات فراهم می‌آید. ایران‌پور و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود الگویی جهت تدوین راهبردهای برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران ارائه دادند و در نتایج تحقیق خود راهبردهایی نظیر فرهنگ‌سازی، بهسازی ساختار منابع انسانی، دقت در انتخاب مراکز آموزشی، آگاه‌سازی مدیران و نظارت مستمر برای برون‌سپاری منابع انسانی را معرفی کردند. حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۰) الگویی را برای برون‌سپاری در شرکت ملی نفت ایران ارائه دادند و معتقد بودند فرآیندهایی نظیر جهت‌گیری کارکردها، انتخاب تأمین‌کننده، بستن قرارداد، اجرا و نظارت در اجرای برون‌سپاری مؤثر است. شیری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با هدف آسیب‌شناسی برون‌سپاری شرکت گاز استان هرمزگان انجام دادند و در نتایج خود اعلام کردند در حوزه مسائل حقوقی نیروی انسانی، مسائل نظارتی، ارزیابی صلاحیت پیمانکار، تأمین کالاهای مصرفی نیاز به بازنگری دارد. ابراهیم‌پور ازبری و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی شاخص‌های انتخاب تأمین‌کنندگان جهت برون‌سپاری خدمات در دانشگاه گیلان را بررسی و اعلام کردند که از بین شاخص‌های سابقه کاری، فناوری، ریسک، تحویل، کیفیت خدمات، هزینه و انعطاف‌پذیری شناسایی شده شاخص کیفیت خدمات در اولویت قرار دارد. ننکروم و همکاران[1] (۲۰۲۲) در پژوهشی برون‌سپاری لجستیک را در شرکت‌های نفت و گاز منتخب نیجریه بررسی و در یافته‌های خود اعلام کردند، کارایی شغلی، حفظ و نگهداشت کارکنان، ارتقای آگاهی و قرارداد با ارائه‌دهندگان خدمات حرفه‌ای از عوامل مؤثر بر برون‌سپاری است. المسابی و همکاران[2] (۲۰۲۰) برون‌سپاری خدمات در شرکت‌های توزیع گاز کشور امارات را بررسی و اعلام کردند بهبود تمرکز کسب‌وکار، کنترل ریسک، بهینه‌سازی برنامه‌ریزی و زمان‌بندی، بهبود عملکرد از عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات است. رازاکووا و همکاران[3] (۲۰۱۹) در پژوهشی راهکارهایی برای

1. Nwenekorum & et al
2. Al Messabi & et al
3. Razakova & et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

حل مشکلات برون‌سپاری خدمات در شرکت‌های نفت و گاز کشور قزاقستان را بررسی و در نتایج خود اظهار داشتند موارد توسعه نظارت، مدیریت فناورانه، حمایت‌های قانونی و ارتقای مسئولیت‌پذیری برای حل مشکلات برون‌سپاری مؤثر است. نایمبوم و حدود[1] (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی برون‌سپاری خدمات در شرکت‌های نفت و گاز کشور غنا پرداختند و معتقد بودند که راهکارهای کلیدی برون‌سپاری در این شرکت‌ها سرمایه‌گذاری عمده در فناوری، ارائه خدمات ثابت و بهبود یافته، دسترسی به فناوری روز و دانش تخصصی و تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های تجاری اصلی است.

در ایران نیز بخش دولتی هم با چالش‌هایی روبه‌رو است که ناشی از محیط متغیر امروز هست. سازمان‌های دولتی دریافته‌اند که مواجهه با تغییرات سریع، با الگوهای دیوان‌سالارانه آن‌ها ممکن نیست. زیرا این الگوها، زمانی به وجود آمده‌اند که آهنگ تغییرات جوامع بسیار کند، تولیدات به‌صورت انبوه و اطلاعات در سطح بالای هرم مدیریت برای تصمیم‌گیری متمرکز بوده و برای ایجاد تغییر در این سازمان‌ها و مؤثرتر و کاراتر کردن عملیات در آن‌ها، مجبور به واگذاری بخشی از فعالیت‌ها در قالب برون‌سپاری در سازمان هست و این کار بدون تغییر ریشه‌ای و اساسی، شدنی نیست (غنی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). مطالعه برنامه‌های اخیر توسعه کشور به‌خصوص برنامه ششم توسعه نشان می‌دهد که دولتمردان متوجه ضرورت در این راهبرد شده‌اند، که می‌توان در این رابطه به ماده ۶۷ برنامه پنج‌ساله ششم توسعه بند «پ» اشاره کرد که گفته شده است دستگاه‌های اجرائی موظف‌اند نسبت به الکترونیکی کردن کلیه فرآیندها و خدمات با قابلیت الکترونیکی و تکمیل بانک‌های اطلاعاتی مرتبط، تا پایان سال سوم اجرای قانون برنامه اقدام کنند. دستگاه‌های اجرائی می‌توانند به‌منظور الکترونیکی کردن فرآیندها و خدمات از مشارکت بخش خصوصی استفاده نمایند و مکلف‌اند کلیه خدمات قابل ارائه در خارج از محیط اداری خود و قابل واگذاری یا برون‌سپاری را به‌حسب مورد واگذار کنند (برنامه پنج‌ساله ششم توسعه، ۱۳۹۶). همچنین خصوصی‌سازی و واگذاری امور تصدی‌گری به بخش خصوصی در دهه‌های گذشته در دستور کار مسئولین کشور بوده است، در همین راستا برنامه‌های مختلفی در این مورد تدوین و اجرا شده است؛ از جمله برنامه‌های خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی در بخش دولتی و غیردولتی، ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری خاص سازمان‌های عمومی غیردولتی، اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، تدوین چشم‌انداز ۲۰ ساله ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، مفاد برنامه

1. Nyameboame & Haddud

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

ششم توسعه هرکدام به‌نوعی به اهمیت برون‌سپاری اشاره و تأکید کرده‌اند. اما آمارها نشان می‌دهد در فرآیند برون‌سپاری بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی و خدماتی در کشور، به‌طور صحیحی از انجام این امر برنیامده و نه‌تنها فرصت‌ها و منابع خود را از دست داده بلکه با کاهش انگیزه نیروی انسانی روبه‌رو می‌شوند، به‌طوری‌که حدود ۵۰ درصد از پروژه‌های برون‌سپاری شده با شکست مواجه شده‌اند یا به‌طور کامل انتظارات مورد نظر را برآورده نکرده‌اند (پورذبیح، ۱۳۹۸؛ حاتمی و همکاران، ۱۴۰۲). شایان‌ذکر است که شرکت ملی گاز ایران نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌های خدماتی در کشور از این قاعده مستثنا نیست، علیرغم گذشت چند سال از برون‌سپاری گسترده فعالیت‌ها در حوزه‌های مختلف شرکت ملی گاز ایران، به‌خصوص فعالیت‌های بخش خدمات مشترکان با خلأها و آسیب‌هایی ازجمله واجد شرایط نبودن شرکت‌کنندگان در مناقصات، عدم ارزیابی توان پیمانکار، اعطای امتیاز بی‌مورد و عدم رعایت صحیح فهرست بها موجب فساد و عدم موفقیت در امر برون‌سپاری گردیده است (شیری و همکاران، ۱۴۰۰). ازاین‌رو، مطالعه حاضر درصدد است عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران را شناسایی و تحلیل نماید.

روش‌شناسی

این مطالعه براساس هدف از نوع اکتشافی ـ کاربردی بود که به شکل آمیخته متوالی در دو بخش کیفی و کمّی انجام شد. بخش کیفی جهت شناسایی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران، بر مبنای روش تحلیل مضمون[1] مبتنی بر رویکرد براون و کلارک[2] (۲۰۰۶) انجام گرفت. این روش، داده‌ها را ساماندهی کرده و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این نیز فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع موردبررسی را تفسیر کند. متخصصان علمی و دانشگاهی، مدیران، معاونان، کارشناسان و پیمانکاران طرف قرارداد با شرکت ملی گاز ایران مشارکت‌کنندگان این پژوهش را برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته که رایج‌ترین شکل مصاحبه در پژوهش‌های کیفی است را تشکیل دادند. گفتنی است روش انتخاب نمونه، هدفمند در دسترس و با معیارهای ورودی تمایل کامل افراد برای همکاری، داشتن سابقه مدیریت در بخش‌های ستادی شرکت ملی گاز، آشنایی کامل با مفاهیم برون‌سپاری و افراد دارای کتاب و مقاله‌های علمی تألیف شده بود. پژوهشگر در انتخاب مشارکت‌کنندگان تلاش

1. Thematic analysis
2. Braun & Clarke

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

کرد تا افرادی با سن و سابقه گوناگون و سطوح متفاوت تحصیلاتی و شاغل در بخش‌های مختلف سازمان را که طبعاً تحصیلات و تجربیات متفاوتی دارند، در مطالعه بگنجاند تا حداکثر تنوع در نمونه فراهم شود. مصاحبه‌ها با توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان شروع شد و سپس با ارائه سؤال‌های اصلی ادامه پیدا کرد. سؤال‌های مصاحبه باز پاسخ بوده و با توجه به انعطاف این روش، سؤال‌های بعدی براساس پاسخ مشارکت‌کنندگان، در راستای فهم عمیق‌تر برون‌سپاری خدمات و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه، مطرح شد. ازجمله سؤال‌های مصاحبه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: توضیح مختصری در ارتباط با مفهوم برون‌سپاری خدمات ارائه دهید؟ به نظر شما برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران در ارائه بهتر خدمات مؤثر است؟ کدام‌یک از خدمات شرکت را می‌توان از طریق برون‌سپاری انجام داد؟ شرکت‌های طرف قرارداد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟ کدام عوامل بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران تأثیر دارند؟ راهکار مدنظر شما برای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران چیست؟ زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه متغیر بود و با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان، همه مصاحبه‌ها به‌صورت الکترونیکی ضبط گردید. پس از اشباع اطلاعات، فایل‌های صوتی و محتوای مصاحبه‌ها بلافاصله بر روی کاغذ نوشته شد. بدین ترتیب، بعد از انجام ۱۱ مصاحبه اطلاعات به‌دست‌آمده تکراری شد؛ زیرا بدون اینکه کدهای جدیدی ظاهر شوند همان ایده‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان تکرار می‌شدند. جهت اطمینان از رخداد اشباع و کفایت داده‌ها، مصاحبه‌ها تا ۱۴ مصاحبه ادامه یافت. دادن اطمینان لازم جهت محرمانه ماندن هویت افراد ازجمله از ملاحظات اخلاقی در این قسمت پژوهش بود. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در (جدول ۱) نشان داده شده است.

داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، با بهره‌گیری از روش شش مرحله‌ای تحلیل مضمون مطابق مراحل ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. جستجوی مضامین و تم‌ها؛ ۴. مرور و بررسی مضامین و تم‌ها؛ ۵. تعریف مضامین و تم‌ها و ۶. تحلیل نهایی و تهیه گزارش، تجزیه‌وتحلیل گردید (Braun & Clarke, 2023). همچنین، برای شناسایی مضمون‌ها از نرم‌افزار $Maxqda_{10}$ استفاده شد. برای ممیزی پژوهش در بخش کیفی از ارزیابی لینکولن و گوبا[1] استفاده گردید که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. به‌طوری‌که با چهار عامل اعتمادپذیری (حضور ۱۲ ماهه

1. Lincoln & Goba

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناسی شرکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	ارتباط با پژوهش	تحصیلات	رشته تحصیلی	جنس	سن
p_1	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	زن	۵۲
P_2	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	مرد	۵۶
P_3	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت بازرگانی	مرد	۴۹
P_4	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت بازرگانی	زن	۴۶
P_5	مدیرکل شرکت گاز	دکتری	مهندسی مکانیک	مرد	۵۶
P_6	معاون مدیرکل شرکت گاز	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	مرد	۵۰
P_7	عضو هیئت‌مدیره شرکت گاز	کارشناسی ارشد	مهندسی برق	مرد	۴۷
P_8	عضو هیئت‌مدیره شرکت گاز	دکتری	روانشناسی	مرد	۵۰
P_9	کارشناس امور اداری شرکت گاز	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	مرد	۴۹
P_{10}	کارشناس مسئول روابط عمومی شرکت گاز	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	زن	۴۸
P_{11}	کارشناس امور حقوقی شرکت گاز	کارشناسی ارشد	حقوق	زن	۴۶
P_{12}	عضو شورای پژوهش شرکت گاز	دکتری	مدیریت دولتی	مرد	۵۱
P_{13}	پیمانکار طرف قرارداد با شرکت گاز	کارشناسی ارشد	مهندس تأسیسات	مرد	۵۴
P_{14}	پیمانکار طرف قرارداد با شرکت گاز	کارشناسی	مکانیک	مرد	۴۶

محقق در تحقیق)، انتقال‌پذیری (استخراج و تحلیل حداکثری و غیرتکراری داده‌ها و همچنین استفاده از دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت‌کنندگان مختلف در مورد موضوع پژوهش یا همان اصل حداکثری تنوع که باعث افزایش قابلیت انتقال‌یافته‌ها می‌شود)، تأییدپذیری (روشن بودن گام‌های پژوهش برای محققان کیفی دیگر به طریقی که قابل پیگیری باشد) و اتکاپذیری (با استفاده از شاخص پایایی بازآمون[1] با ضریب ۸۹ درصد) تأیید شد. برای تأیید پایایی داده‌های کیفی از همکار پژوهش (کدگذار) درخواست شد تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و از تقسیم دو برابر تعداد کدهای مورد توافق بین دو کدگذار بر تعداد کل کدهای ایجاد شده، درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود و معمولاً به‌صورت درصد ارائه می‌شود، محاسبه شد. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته، برابر ۸۹ درصد به دست آمد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است؛ در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

در بخش کمی پژوهش برای تحلیل روابط علّی و معلولی عوامل شناسایی شده

1. Test-retest reliability

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

(عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات) از تکنیک دیمتل[1] بهره گرفته شد. این تکنیک یکی از انواع روش‌های تصمیم‌گیری براساس مقایسه‌های زوجی با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان درباره مؤلفه‌های استخراج شده است. روش دیمتل تأثیرپذیری و تأثیرگذاری متقابل (روابط) میان عناصر را با استفاده از اصول نظریه گراف ارائه می‌کند و شدت اثر روابط را به‌صورت عددی نشان می‌دهد. این روش از بازخورد روابط استفاده می‌کند، یعنی هر عنصر می‌تواند بر عناصر دیگر در سطوح برابر، بالاتر و پایین‌تر تأثیر بگذارد و از آن‌ها تأثیر بپذیرد. اهمیت و وزن هر عنصر در مدل، نه‌تنها به‌وسیله عوامل بالادستی و پایین‌دستی، بلکه به‌وسیله همه عوامل موجود یا کل مدل تعیین می‌شود. به‌منظور اجرای تکنیک دیمتل در مرحله نخست باید مؤلفه‌های بررسی شده مشخص شود و پس‌ازآن مقایسه‌های زوجی اجرا شده و میانگین نظرهای خبرگان محاسبه شود. سپس ماتریس ارتباط مستقیم نرمال و ماتریس ارتباط کامل محاسبه شود و درنهایت برای تحلیل روابط مؤلفه‌ها به ایجاد نمودار علّی و محاسبه مقدار آستانه و به دست آوردن دیاگرام پرداخته شود (Govindan & Chaudhuri, 2016). با توجه به ماهیت روش کمی پژوهش (رویکرد دیمتل) که نیاز به خبرگان و افراد آگاه به موضوع پژوهش دارند، لذا جامعه و نمونه ـ آماری در بخش کیفی و کمی یکسان انتخاب شد و تعداد ۱۰ نفر از خبرگان شرکت‌کننده در تحقیق به شیوه قضاوتی درخواست شد، در خصوص وجود رابطه زوجی بین عوامل شناسایی شده، نظر خود را بیان نمایند. برای جمع‌آوری داده‌ها کمی، عوامل شناسایی شده در جدول ماتریسی به‌صورت پرسشنامه مقایسه زوجی با تکنیک دیمتل تنظیم و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت، با توجه به اینکه در بخش کیفی ۹ تم اصلی شناسایی شده است بنابراین در بخش کمی ماتریس ۹*۹ به‌عنوان پرسشنامه مقایسه زوجی تنظیم شد تا متخصصان نحوه ارتباط دوبه‌دو عوامل با یکدیگر را به‌صورت زوجی و با استفاده از مقیاس پنج ارزشی (صفر تا چهار) مشخص کنند. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها توسط اساتید متخصص مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه، برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های کمی و تعیین روابط بین عوامل، مراحل پنج‌گانه تکنیک دیمتل با بهره‌گیری از نرم‌افزار $EXCEL_{2016}$ طی شد.

یافته‌ها

به‌منظور تحلیل عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران، لازم بود

1. Decision Making Trial and Evaluation (DEMATEL Technique)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

که ابتدا عوامل و راهکارها مؤثر در این زمینه شناسایی شود. بدین منظور، پس از تحلیل و بررسی مضمون مصاحبه‌ها، تعداد ۹۷ مفهوم اولیه استخراج شد، مفاهیم اولیه در مرحله بعدی در ۲۱ تم فرعی و این تم‌ها در مرحله نهایی در ۹ تم اصلی (سیاست‌گذاری، مدیریت ریسک، توانمندسازی، تقویت نظام نظارت، ارتقای آگاهی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییر نگرش، مدیریت فرآیند، سبک مدیریت) مطابق جدول ۲ دسته‌بندی شدند.

جدول ۲. عوامل و راهکارهای مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه
سیاست‌گذاری	تدوین قوانین	حذف قوانین دست‌وپا گیر در زمینهٔ برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز
		تدوین قوانین حمایت از برون‌سپاری خدمات
		تدوین و اعمال قوانین و سیاست‌های حمایتی از سوی دولت به‌منظور تشویق و الزام شرکت ملی گاز برای ارتقای برون‌سپاری خدمات
		شفاف‌سازی قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌گر رشد برون‌سپاری خدمات
	اجرای سیاست‌ها	تعریف دقیق فعالیت‌های قابل برون‌سپاری و فعالیت‌های حیاتی غیرقابل واگذاری
		تنظیم دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های حقوقی و اجرایی برای برون‌سپاری
		تعیین معیارهای انتخاب پیمانکاران واجد صلاحیت
مدیریت ریسک	شناسایی و کنترل ریسک‌های احتمالی	شناسایی ریسک‌های محتمل شرکت گاز (امنیتی، فنی، مالی)
		تجزیه‌وتحلیل آسیب‌های احتمالی و اولویت‌بندی آن‌ها
		تدوین برنامه‌های مدیریت ریسک‌های محتمل در شرکت ملی گاز
		پیش‌بینی راهکارهای جایگزین برای خدمات حیاتی در صورت بروز بحران یا عملکرد نامطلوب پیمانکار طرف قرارداد شرکت گاز
	مدیریت برون‌سپاری خدمات	بررسی تأمین‌کنندگان و انتخاب آن‌ها
		عقد قرارداد و تعیین تکلیف طرفین قراردادهای برون‌سپاری خدمات
		ایجاد اعتماد بین شرکت گاز و پیمانکاران
		مدیریت تعارض در صورت بروز
		جلب حمایت ذینفعان شرکت ملی گاز در راستای برون‌سپاری خدمات
توانمندسازی	توسعه ظرفیت بخش خصوصی	حمایت از شرکت‌های خصوصی داخلی
		برگزاری مناقصه‌های عادلانه و شفاف
		همکاری با شرکت‌های دانش‌بنیان برای انجام پروژه‌های تخصصی
		انتقال دانش و فناوری به پیمانکاران به‌منظور ارتقاء سطح کیفی خدمات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه
	تخصص‌گرایی	به‌کارگیری افراد متخصص در تمام مراحل برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز
		شرکت کارکنان و مدیران در سمینارها و جشنواره‌های داخلی و خارجی در حوزه برون‌سپاری خدمات
		توسعه مهارت‌های IT و ITC
		جذب نخبه‌ها برای پست‌های مدیریتی و سرپرستی واحدهای مختلف شرکت ملی گاز
تقویت نظام نظارت	ارزیابی پیمانکاران	ارزیابی عملکرد پیمانکاران طرف قرارداد با شرکت ملی گاز
		طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای هر نوع خدمت برون‌سپاری‌شده
		بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای نظارت هوشمند (مانند سیستم‌های مدیریت پروژه، GIS، ACADA)
		ارزیابی مستمر عملکرد پیمانکاران و اصلاح قراردادها بر اساس نتایج ارزیابی
	ارزیابی مستمر	تدوین شاخص‌های مهم عملکردی اختصاصی، قابل‌اندازه‌گیری، قابل‌دستیابی و زمان‌دار
		پایش مستمر برنامه بهبود کیفیت، داده‌ها،اقدامات و مداخلات مدیریتی از طریق تحلیل شاخص‌ها
		ایجاد نظام گزارش‌دهی در شرکت ملی گاز
		نظارت مستمر بر تشکیل و اجرای مصوبات در راستای برون‌سپاری خدمات
		مشارکت در ممیزی داخلی شرکت ملی گاز در راستای استانداردها
		تشکیل کمیته‌های ارزشیابی در شرکت ملی گاز
ارتقای آگاهی	آموزش	آشنایی کارکنان با مزایا، چالش‌ها و فرآیندهای برون‌سپاری خدمات
		برگزاری دوره‌های آموزشی در راستای برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز
		آموزش مهارت ایجاد ارتباط و تعامل برای مدیران و کارکنان شرکت گاز
		آموزش مدیران و کارشناسان در حوزه مدیریت قراردادها و نظارت بر خدمات برون‌سپاری‌شده
		آموزش مشارکت خلاقانه
		آموزش تفکر گروهی و تیم کاری
	فرهنگ‌سازی	تقویت باورها و تفکرات مدیران و کارکنان شرکت ملی گاز
		ایجاد ارزش‌های مشترک و الگوهای رفتاری در بین کارکنان و مدیران شرکت ملی گاز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه
		توجه به جزئیات قراردادهای برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز
		توسعه تیم محوری در شرکت ملی گاز
	توسعه تعاملات	توجه به ظرفیت‌های خارج شرکت گاز
		بررسی شرایط و قابلیت‌های پیمانکاران
		تشکیل کمیته برون‌سپاری در شرکت گاز
		شناسایی پست‌های زائد در شرکت ملی گاز و ادارات تابع
		مشورت با متخصصان نیروی انسانی
برنامه‌ریزی استراتژیک	تعیین هدف	تبیین اهداف و راهبردهای شرکت ملی گاز در راستای برون‌سپاری خدمات
		توجه به چشم‌اندازها، مأموریت و شعارهای شرکت گاز
		تشکیل کمیته‌های تخصصی تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در حوزه برون‌سپاری خدمات
		ایجاد ثبات و انسجام داخلی
	خط‌مشی‌گذاری	حذف مقررات و اصول محدودکننده در شرکت گاز
		سیاست‌گذاری و تدوین مقررات و برنامه‌ریزی در راستای برون‌سپاری خدمات
		همسویی سیاست‌ها و قوانین با هدف برون‌سپاری خدمات شرکت گاز
		خط‌مشی‌گذاری تسهیل‌کننده برون‌سپاری خدمات
		ایجاد خط‌مشی‌های لازم به‌منظور مدیریت و حمایت از دارایی‌های فکری
تغییر نگرش	نیازسنجی	دریافت راهنمایی‌هایی مناسب از سازمان‌های موفق
		درک احساس نیاز شرکت گاز برای برون‌سپاری خدمات
		آینده‌نگری جامع برای برون‌سپاری خدمات شرکت ملی گاز
		اولویت‌بندی نیازهای شرکت گاز
	انگیزش	استفاده از نظر کارکنان در زمینه‌های مختلف
		تفویض اختیار مدیران به کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های مناسب برای خلاقیت
		استقبال از ریسک‌پذیری کارکنان در زمینه برون‌سپاری خدمات
		استقبال از رقابت‌پذیری
		تقویت نگرش جمعی در بین کارکنان شرکت ملی گاز
	تغییر دیدگاه	ایجاد زمینه‌های لازم برای گرایش به یادگیری
		اشتیاق زیاد به شکوفایی و پیشرفت
		مدیریت زمان دقیق
		ارتقای انتقادپذیری
مدیریت فرآیند	بروزرسانی	به‌کارگیری قراردادهای هوشمند و نتایج محور برای شرکت گاز
		تشویق پیمانکاران به نوآوری و بهبود مستمر خدمات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه
		تمرکز بر فرآیند، تمرکز بر خروجی و نتایج خدمات ارائه‌شده توسط پیمانکار
		تعیین سیاست‌ها و استانداردهای بهینه
		تدوین برنامه عملیاتی، پیشبرد، هماهنگ و یکپارچه‌سازی برنامه‌های بهبود کیفیت
	هوشمندسازی	توسعه سامانه‌های دیجیتال برای تسهیل فرآیند برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز
		طراحی طرح به‌روزرسانی مستمر برای تجهیزات و نرم‌افزارهای ضروری
		راه‌اندازی پورتال جامع برای مناقصات، ارزیابی عملکرد، ارتباط با پیمانکاران و گزارش‌دهی شفاف
		استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها و تصمیم‌گیری بهتر در خصوص واگذاری‌ها
		استقبال از پیمانکاران دانش‌محور
سبک مدیریت	مدیریت حمایتی	ایجاد جایگاه مشخص برای فرآیندهای مشخص در منابع مالی سازمان‌ها
		اعطای امتیازهای ویژه به کارکنان برون‌سپار
		ایجاد نظام تشویقی در شرکت ملی گاز
		تصویب قوانین مشوق در زمینهٔ برون‌سپاری خدمات
		پیاده‌سازی نظام پاداش مبتنی بر عملکرد مدیران و کارکنان در زمینهٔ برون‌سپاری خدمات
	مدیریت اثربخش	لزوم افزایش شفافیت در انجام فعالیت‌های برون‌سپاری خدمات
		شرح وظایف و مسئولیت‌های فردی و سازمانی
		دقت در مدیریت فرآیند نوآوری مبتنی بر بازده مورد انتظار از سرمایه‌گذاری
		تمرکز بر بهره‌برداری در برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز
	مدیریت کارآمد	استقبال از ایجاد تغییرات سریع در بخش‌های مختلف شرکت ملی گاز
		مدیریت بهینه اقتصادی در سازمان
		مدیریت کارآمد پارادوکس‌های سازمانی
		ارتقای باور به اقتصاد دانش‌بنیان و دانش‌محور
		ارتقای مهارت‌های مدیریت پروژه در حوزه برون‌سپاری خدمات

پس از شناسایی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران (۹ عامل)، با استفاده از تکنیک دیمتل تأثیرپذیری و تأثیرگذاری عوامل بر یکدیگر و تعیین روابط بین آن‌ها مشخص می‌شود. ازاین‌رو، ابتدا روابط بین عوامل با بهره‌مندی از نظر خبرگان به‌صورت ۰ (بی‌تأثیر)، ۱ (تأثیر بسیار کم)، ۲ (تأثیر کم)، ۳ (تأثیر زیاد)، ۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

(تأثیر بسیار زیاد) تعیین و میانگین ساده نظرات خبرگان در ماتریس ارتباط مستقیم وارد شد (جدول ۳).

جدول ۳. شدت روابط براساس نظر خبرگان

عوامل	مدیریت فرآیند	تقویت نظام نظارت	مدیریت ریسک	ارتقای آگاهی	سیاست‌گذاری	توانمندسازی	سبک مدیریت	برنامه‌ریزی استراتژیک	تغییر نگرش	جمع
مدیریت فرآیند	۰	۲/۷	۳/۱	۲/۴	۲/۲	۲/۲	۳	۲/۷	۲/۸	۲۱/۱
تقویت نظام نظارت	۳/۲	۰	۲/۷	۲/۶	۱/۹	۲/۴	۳/۱	۱/۹	۲/۴	۲۰/۲
مدیریت ریسک	۲/۸	۲/۹	۰	۲	۱/۸	۲/۱	۲/۴	۲/۲	۲/۳	۱۸/۵
ارتقای آگاهی	۳	۲/۹	۲	۰	۲/۴	۳/۱	۲/۸	۲/۴	۳/۲	۲۱/۸
سیاست‌گذاری	۲	۲/۵	۲/۳	۳/۱	۰	۳/۱	۲/۲	۲/۳	۲/۷	۲۰/۲
توانمندسازی	۲/۸	۳/۱	۲/۱	۲/۸	۲/۸	۰	۲/۴	۲/۷	۲	۲۰/۷
سبک مدیریت	۲/۹	۲/۷	۳/۴	۲/۴	۲/۷	۲/۶	۰	۳/۲	۲/۴	۲۲/۳
برنامه‌ریزی استراتژیک	۳/۱	۲/۶	۲/۳	۲/۹	۲/۷	۲/۳	۳	۰	۲/۸	۲۱/۷
تغییر نگرش	۳	۳/۲	۲/۸	۲/۴	۲	۲/۳	۲/۸	۳/۱	۰	۲۱/۶
جمع	۲۲/۸	۲۲/۶	۲۰/۷	۲۰/۶	۱۸/۵	۲۰/۱	۲۱/۷	۲۰/۵	۲۰/۶	۰

در ادامه جهت نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم، از رابطه $N = k * M$ استفاده می‌شود، به‌طوری‌که جمع تمام سطرها و ستون‌ها محاسبه شد سپس با توجه به مقادیر (جدول ۳) بزرگ‌ترین عدد (۲۲/۸) است که معکوس آن ۰/۰۴۳ =K تعیین شد. در ادامه تمامی مقادیر جدول بر این عدد ضرب شد تا ماتریس نرمال شود (جدول ۴).

در این مرحله ماتریس ارتباط کامل از فرمول $T = N * (I - N)^{-1}$ به دست می‌آید، برای این منظور ابتدا باید ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط را به دست آورد. در ادامه، مقادیر درایه‌های این ماتریس از ماتریس همانی (واحد) کسر می‌شود و در گام آخر این مرحله، معکوس ماتریس مرحله قبل در ماتریس ارتباط مستقیم ضرب شده و ماتریس ارتباط کامل به دست می‌آید (جدول ۵).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

جدول ۴. ماتریس نرمال شده

عوامل	مدیریت فرآیند	تقویت نظام نظارت	مدیریت ریسک	ارتقای آگاهی	سیاست‌گذاری	توانمندسازی	سبک مدیریت	برنامه‌ریزی استراتژیک	تغییر نگرش
مدیریت فرآیند	۰	۰/۱۱۸	۰/۱۳۶	۰/۱۰۵	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	۰/۱۳۲	۰/۱۱۸	۰/۱۲۳
تقویت نظام نظارت	۰/۱۴۰	۰	۰/۱۱۸	۰/۱۱۴	۰/۰۸۳	۰/۱۰۵	۰/۱۳۶	۰/۰۸۳	۰/۱۰۵
مدیریت ریسک	۰/۱۲۳	۰/۱۲۷	۰	۰/۰۸۸	۰/۰۷۹	۰/۰۹۲	۰/۱۰۵	۰/۰۹۶	۰/۱۰۱
ارتقای آگاهی	۰/۱۳۲	۰/۱۲۷	۰/۰۸۸	۰	۰/۱۰۵	۰/۱۳۶	۰/۱۲۳	۰/۱۰۵	۰/۱۴۰
سیاست‌گذاری	۰/۰۸۸	۰/۱۱۰	۰/۱۰۱	۰/۱۳۶	۰	۰/۱۳۶	۰/۰۹۶	۰/۱۰۱	۰/۱۱۸
توانمندسازی	۰/۱۲۳	۰/۱۳۶	۰/۰۹۲	۰/۱۲۳	۰/۱۲۳	۰	۰/۱۰۵	۰/۱۱۸	۰/۰۸۸
سبک مدیریت	۰/۱۲۷	۰/۱۱۸	۰/۱۴۹	۰/۱۰۵	۰/۱۱۸	۰/۱۱۴	۰	۰/۱۴۰	۰/۱۰۵
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۱۳۶	۰/۱۱۴	۰/۱۰۱	۰/۱۲۷	۰/۱۱۸	۰/۱۰۱	۰/۱۳۲	۰	۰/۱۲۳
تغییر نگرش	۰/۱۳۲	۰/۱۴۰	۰/۱۲۳	۰/۱۰۵	۰/۰۸۸	۰/۱۰۱	۰/۱۲۳	۰/۱۳۶	۰

جدول ۵. ماتریس ارتباط کامل T

عوامل	مدیریت فرآیند	تقویت نظام نظارت	مدیریت ریسک	ارتقای آگاهی	سیاست‌گذاری	توانمندسازی	سبک مدیریت	برنامه‌ریزی استراتژیک	تغییر نگرش
مدیریت فرآیند	۱/۲۴۲	۱/۳۳۳	۱/۲۶۲	۱/۲۲۰	۱/۱۱۰	۱/۱۸۸	۱/۳۰۵	۱/۲۳۱	۱/۲۳۹
تقویت نظام نظارت	۱/۳۱۹	۱/۱۸۲	۱/۲۰۶	۱/۱۸۵	۰۶۲۱	۱/۱۵۴	۱/۲۶۵	۱/۱۶۱	۱/۱۸۲
مدیریت ریسک	۱/۲۱۳	۱/۲۰۳	۱/۰۱۵	۱/۰۸۰	۰/۹۸۲	۱/۰۶۱	۱/۱۵۲	۱/۰۸۷	۱/۰۹۵
ارتقای آگاهی	۱/۴۰۰	۱/۳۸۲	۱/۲۶۱	۱/۱۶۴	۱/۱۵۳	۱/۲۵۷	۱/۳۳۸	۱/۲۵۹	۱/۲۹۱
سیاست‌گذاری	۱/۲۷۷	۱/۲۸۱	۱/۱۸۹	۱/۲۰۴	۰/۹۸۵	۱/۱۸۱	۱/۲۳۲	۱/۱۷۵	۱/۱۹۳
توانمندسازی	۱/۳۳۱	۱/۳۲۷	۱/۲۰۷	۱/۲۱۸	۱/۱۱۷	۱/۰۸۴	۱/۲۶۵	۱/۲۱۲	۱/۱۹۳
سبک مدیریت	۱/۴۱۵	۱/۳۹۳	۱/۳۲۷	۱/۲۷۵	۱/۱۷۸	۱/۲۵۶	۱/۲۴۶	۱/۳۰۳	۱/۲۷۹
برنامه‌ریزی استراتژیک	۱/۳۹۸	۱/۳۶۵	۱/۲۶۷	۱/۲۷۱	۱/۱۵۹	۱/۲۲۵	۱/۳۴۰	۱/۱۵۸	۱/۲۷۲
تغییر نگرش	۱/۳۸۷	۱/۳۷۸	۱/۲۷۷	۱/۲۴۵	۱/۱۲۶	۱/۲۱۵	۱/۳۲۵	۱/۲۷۰	۱/۱۵۴

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود، با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل‌اعتنا یا همان نقشه شبکه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

روابط را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در نقشه شبکه روابط نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. مقدار آستانه در این پژوهش برابر (۱/۲۲۷) است، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از (۱/۲۲۷) باشد صفر شده یعنی مقدار آن درایه در رابطه علّی در نظر گرفته نمی‌شود، بنابراین الگوی روابط معنی‌دار در (جدول ۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. وضعیت روابط معنی‌داری عوامل و راهکارها

عوامل	مدیریت فرآیند	تقویت نظام نظارت	مدیریت ریسک	ارتقای آگاهی	سیاست‌گذاری	توانمندسازی	سبک مدیریت	برنامه‌ریزی استراتژیک	تغییر نگرش
مدیریت فرآیند	۱/۲۴۲	۱/۳۳۳	۱/۲۶۲	۰	۰	۰	۱/۳۰۵	۱/۲۳۱	۱/۲۳۹
تقویت نظام نظارت	۱/۳۱۹	۰	۰	۰	۰	۰	۱/۲۶۵	۰	۰
مدیریت ریسک	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ارتقای آگاهی	۱/۴۰۰	۱/۳۸۲	۱/۲۶۱	۰	۰	۱/۲۵۷	۱/۳۳۸	۱/۲۵۹	۱/۲۹۱
سیاست‌گذاری	۱/۲۷۷	۱/۲۸۱	۰	۰	۰	۰	۱/۲۳۲	۰	۰
توانمندسازی	۱/۳۳۱	۱/۳۲۷	۰	۰	۰	۰	۱/۲۶۵	۰	۰
سبک مدیریت	۱/۴۱۵	۱/۳۹۳	۱/۳۲۷	۱/۲۷۵	۰	۱/۲۵۶	۱/۲۴۶	۱/۳۰۳	۱/۲۷۹
برنامه‌ریزی استراتژیک	۱/۳۹۸	۱/۳۶۵	۱/۲۶۷	۱/۲۷۱	۰	۰	۱/۳۴۰	۰	۱/۲۷۲
تغییر نگرش	۱/۳۸۷	۱/۳۷۸	۱/۲۷۷	۱/۲۴۵	۰	۰	۱/۳۲۵	۱/۲۷۰	۰

در ادامه تحلیل دیمتل مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T مشخص شد. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به فرمول‌های زیر به دست آورده شد. $D = \sum_{j=1}^{n} T_{ij}$ و $R = \sum_{i=1}^{n} T_{ij}$ سپس با توجه به مقادیر D و R، مقادیر D+R و D-R حاصل می‌شود که به ترتیب نشان‌دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری عوامل هستند.

با توجه به اطلاعات (جدول ۷) شدت اثرگذاری، اثرپذیری و تعامل عوامل و راهکارهای شناسایی شده تعیین شد. براساس مقادیر D − R شدت اثرگذاری عوامل و راهکارها مشخص شد، به‌طوری‌که اگر مقدار D − R مثبت باشد عامل مورد نظر اثرگذار و اگر مقدار D − R منفی باشد عامل اثرپذیر خواهد بود. بر این اساس، از بین ۹ عامل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

جدول ۷. ترتیب اثرگذاری عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران

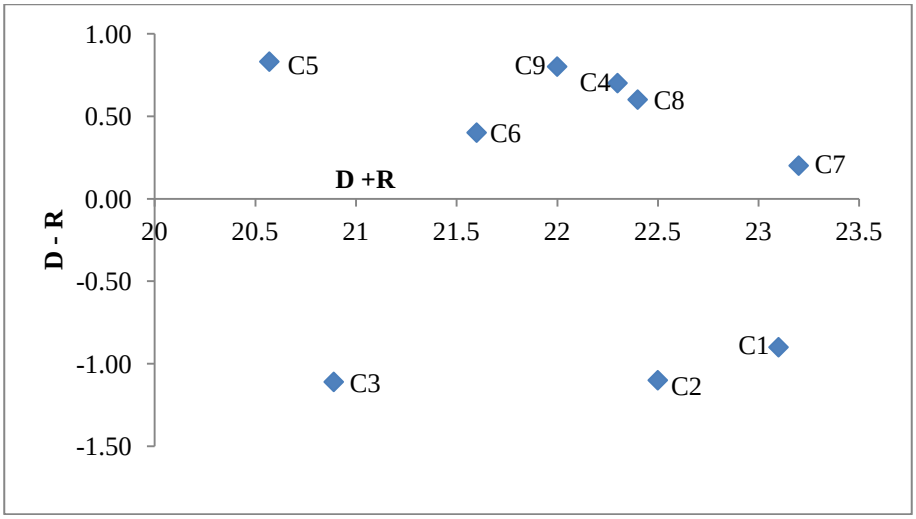
ردیف	راهکار	D	R	D + R	رتبه	D - R	رتبه
C_1	مدیریت فرآیند	۱۱/۱	۱۲	۲۳/۱	۲	-۰/۹	۷
C_2	تقویت نظام نظارت	۱۰/۷	۱۱/۸	۲۲/۵	۳	-۱/۱	۸
C_3	مدیریت ریسک	۹/۸۹	۱۱	۲۰/۸۹	۸	-۱/۱۱	۹
C_4	ارتقای آگاهی	۱۱/۵	۱۰/۸	۲۲/۳	۵	۰/۷	۳
C_5	سیاست‌گذاری	۱۰/۷	۹/۸۷	۲۰/۵۷	۹	۰/۸۳	۱
C_6	توانمندسازی	۱۱	۱۰/۶	۲۱/۶	۷	۰/۴	۵
C_7	سبک مدیریت	۱۱/۷	۱۱/۵	۲۳/۲	۱	۰/۲	۶
C_8	برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۱/۵	۱۰/۹	۲۲/۴	۴	۰/۶	۴
C_9	تغییر نگرش	۱۱/۴	۱۰/۶	۲۲	۶	۰/۸	۲

موردبررسی در این مطالعه، عوامل و راهکارهای (سیاست‌گذاری، تغییر نگرش، ارتقای آگاهی، برنامه‌ریزی استراتژیک، توانمندسازی، سبک مدیریت) دارای ماهیت اثرگذاری بوده و عامل علّی به شمار می‌آیند. در مقابل، عوامل (مدیریت ریسک، تقویت نظام نظارت، مدیریت فرآیند) عوامل اثرپذیر و معلول سایر عوامل محسوب می‌شوند چرا که مقدار D – R در آن‌ها منفی است. عامل «سیاست‌گذاری» بیشترین اثرگذاری را بر سایر عوامل دارد و به‌عنوان مهم‌ترین عامل علّی برای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران از بالاترین اولویت برخوردار است و در مقابل عامل «مدیریت ریسک» که کمترین مقدار D – R را به خود اختصاص داده است، به‌شدت تحت تأثیر سایر عوامل مدل قرار دارد و مهم‌ترین عامل اثرپذیر به شمار می‌آید. مقدار D + R نشان‌گر میزان تعامل و ارتباط یک عامل با عوامل دیگر سیستم است، بر این اساس عامل و راهکاری که بیشترین مقدار D + R را کسب کند، بیشترین تعامل را با دیگر عوامل داشته و در محوریت مدل قرار می‌گیرد با توجه به مقادیر (جدول ۷) عامل «سبک مدیریت» رتبه نخست را در بین سایر راهکارها و عوامل کسب کرده است و این عامل بیشترین تعامل را داشته و در مرکز مدل قرار گرفته است.

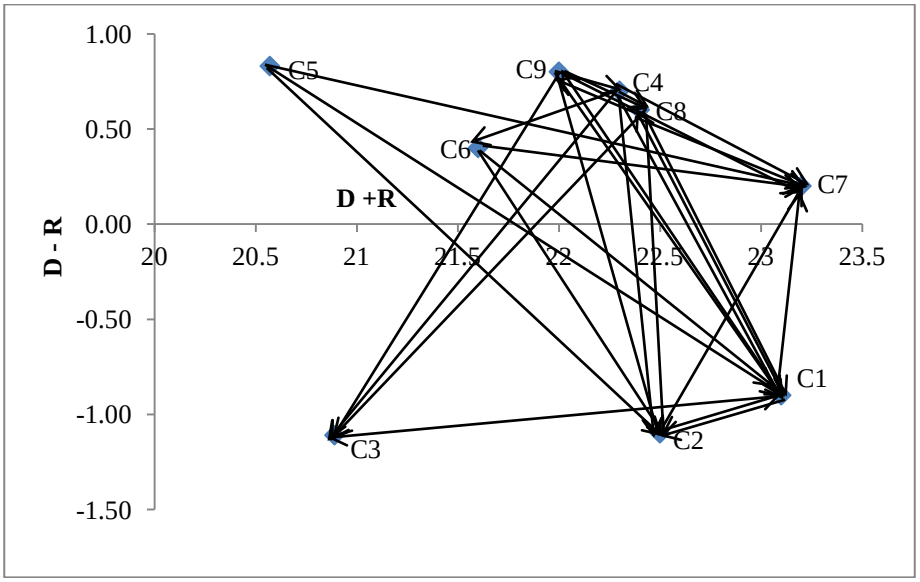
با توجه به اطلاعات (جدول ۶)، دیافراگم تأثیرپذیری و تأثیرگذاری عوامل شناسایی شده بر یکدیگر در (شکل ۲) ترسیم شده است. جهت هر بردار، نمایانگر اثر شاخص مبدأ بردار بر شاخص مقصد بردار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

شکل ۱. نمودار علت و معلولی عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران



شکل ۲. مدل دیمتل عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران



بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران با رویکرد دیمتل بود که ابتدا با انجام مصاحبه‌هایی با خبرگان آگاه به موضوع

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

تحقیق، ۹ عامل اصلی مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران شناسایی شد، سپس روابط علّی عوامل با استفاده از تکنیک دیمتل شناسایی و در دو دسته علّی (اثرگذار) و معلول (اثرپذیر) طبقه‌بندی شدند.

یافته‌های بخش کیفی پژوهش در زمینهٔ شناسایی عوامل و راهکارهای مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران نشان داد، ارتقای سطح آگاهی و میزان توانمندسازی کارکنان از عوامل مؤثر بر موفقیت برون‌سپاری خدمات در سازمان‌های مختلف نظیر شرکت ملی گاز ایران است. کارکنانی که درک درستی از اهداف، مزایا، چالش‌ها و مخاطرات برون‌سپاری دارند، می‌توانند در انتخاب، نظارت و ارزیابی عملکرد پیمانکاران نقش مؤثرتری ایفا کنند. همچنین، توانمندسازی روان‌شناختی و ساختاری منابع انسانی، موجب افزایش انگیزش، مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های مدیریتی آن‌ها در تعامل با فرایندهای برون‌سپاری می‌شود، این یافته‌ها با نتایج پژوهش ایران‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، ننکروم و همکاران (۲۰۲۲) و نایمبوم و حدود (۲۰۱۷) همسو است. با ارتقای آگاهی کارکنان و مدیران درباره مزایا، معایب و ریسک‌های برون‌سپاری، تصمیم‌گیری‌ها واقع‌بینانه‌تر و مبتنی بر تحلیل هزینه ـ فایده خواهد بود. این موضوع می‌تواند منجر به انتخاب مؤثرتر پیمانکاران و بهره‌گیری بهتر از ظرفیت‌های بیرونی شود. همچنین توانمندسازی کارکنان، به‌ویژه در حوزه‌های فنی و مدیریتی، توان نظارت دقیق‌تر و حرفه‌ای‌تری بر پیمانکاران را فراهم می‌سازد. این امر احتمال بروز مشکلاتی نظیر کاهش کیفیت خدمات یا عدم رعایت مقررات را کاهش می‌دهد (Poleto et al, 2020). بنابراین، در این راستا، شرکت گاز ملی ایران نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌های پیشرو در حوزه انرژی، همواره با چالش‌هایی در زمینهٔ اثربخشی برون‌سپاری خدمات فنی، عملیاتی و پشتیبانی مواجه بوده است. بنابراین، ارتقای آگاهی و توانمندسازی کارکنان با موفقیت فرآیندهای برون‌سپاری، می‌تواند به شناسایی راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری، کاهش خطاهای عملیاتی و بهبود کیفیت خدمات کمک کند. در دهه‌های اخیر، برون‌سپاری به‌عنوان یکی از راهکارهای نوین مدیریتی برای افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، و تمرکز بر فعالیت‌های اصلی در سازمان‌های بزرگ به‌ویژه در بخش‌های دولتی و نیمه‌دولتی مطرح شده است. شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی صنعت انرژی کشور، در مواجهه با تغییرات محیطی، محدودیت منابع و الزامات توسعه پایدار، ناگزیر از بهره‌گیری هوشمندانه از ظرفیت برون‌سپاری است. بااین‌حال، موفقیت در اجرای فرآیند برون‌سپاری صرفاً با واگذاری امور به پیمانکاران محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند وجود یک ساختار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

برنامه‌ریزی‌شده و نظام‌مند و همچنین نظام نظارتی دقیق و مستمر است. برنامه‌ریزی استراتژیک نقش مهمی در هدایت تصمیم‌گیری‌ها، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و تطبیق خدمات برون‌سپاری‌شده با اهداف کلان سازمان دارد. از سوی دیگر، نظارت مؤثر بر نحوه اجرای قراردادها و عملکرد پیمانکاران، ضامن تحقق اهداف از پیش تعیین‌شده و پیشگیری از انحراف در مسیر اجرای خدمات است (غلامی و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین‌کننده اهداف بلندمدت در شرکت ملی گاز ایران است. زمانی که برون‌سپاری خدمات با این اهداف همسو باشد (مانند افزایش بهره‌وری، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی یا کاهش هزینه‌ها)، تصمیم‌گیری در مورد واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی با دقت و انسجام بیشتری انجام می‌گیرد. از طرفی، سیاست‌گذاری‌های دقیق در حوزه برون‌سپاری می‌تواند چارچوب‌هایی برای انتخاب پیمانکاران، کنترل کیفیت خدمات و ارزیابی عملکرد ارائه دهد. این سیاست‌ها از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای جلوگیری کرده و باعث بهینه‌سازی منابع می‌شود. گفتنی است که وجود برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری استراتژیک باعث می‌شود که فرآیندهای نظارتی دقیق‌تری بر عملکرد شرکت‌های پیمانکار وجود داشته باشد. بنابراین این موضوع مانع از بروز فساد یا ناکارآمدی در خدمات برون‌سپاری‌شده می‌شود. چرا که نظارت مستمر و مؤثر بر پیمانکاران باعث می‌شود آن‌ها موظف به رعایت استانداردهای کیفی تعیین‌شده باشند، که در نتیجه کیفیت خدمات ارائه شده افزایش می‌یابد. در تأیید مطالب فوق نتایج پژوهش نیز نشان داد برنامه‌ریزی استراتژیک و نظارت دقیق از راهکارهای ارتقای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران است همچنین به این یافته‌ها در پژوهش حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، شیری و همکاران (۱۴۰۰) و رازاکووا و همکاران (۲۰۱۹) نیز اشاره شده است.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که مدیریت فرایندهای سازمانی (BPM) از جمله ابزارهای کلیدی در تعریف دقیق، بهینه‌سازی و کنترل فعالیت‌هاست که نقش مهمی در تعیین مرزها و مسئولیت‌ها در برون‌سپاری ایفا می‌کند. در کنار آن، مدیریت ریسک نیز به‌عنوان یک مؤلفه حیاتی، سازمان را در مواجهه با مخاطرات ناشی از برون‌سپاری از جمله کاهش کیفیت، افشای اطلاعات یا وابستگی به پیمانکاران یاری می‌رساند. این نتایج با یافته‌های پژوهش ابراهیم‌پور ازبری و همکاران (۱۳۹۹) و المسابی و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. شایان‌ذکر است، شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین نهادهای انرژی در خاورمیانه، در مسیر توسعه و بهره‌وری عملیاتی خود،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

به‌طور گسترده از برون‌سپاری خدمات در حوزه‌های مختلف بهره می‌برد. لذا نقش مدیریت فرایند و مدیریت ریسک بر ارتقای اثربخشی برون‌سپاری در این شرکت، از منظر علمی و اجرایی، حائز اهمیت فراوان است. درواقع، ترکیب مدیریت فرایند و مدیریت ریسک باعث می‌شود برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز به شیوه‌ای کارآمد، ایمن، قابل‌اعتماد و قابل پایش انجام شود. این دو رویکرد به تصمیم‌گیری هوشمندانه، کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات و افزایش تمرکز بر فعالیت‌های راهبردی کمک می‌کنند.

یافته‌های بخش کمی پژوهش در زمینهٔ تحلیل عوامل شناسایی‌شده مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران مبتنی بر رویکرد دیمتل نشان داد، از بین ۹ عامل شناسایی شده عامل‌های سیاست‌گذاری و تغییر نگرش مدیریتی در حوزه برون‌سپاری خدمات، می‌تواند به شرکت ملی گاز ایران کمک کند تا ضمن حفظ استقلال عملیاتی و امنیت ملی، از ظرفیت‌های داخلی و خارجی برای ارتقاء کارایی، کیفیت و انعطاف‌پذیری سازمانی بهره ببرد. این موضوع نه‌تنها یک ضرورت مدیریتی، بلکه یک راهبردی مهم برای مقابله با چالش‌های پیش‌رو و دستیابی به موقعیت رقابتی پایدار در صنعت گاز است. شرکت ملی گاز ایران، به‌عنوان یکی از ستون‌های اصلی زیربنایی اقتصاد ملی و انرژی کشور، با دامنه گسترده‌ای از فعالیت‌های فنی، عملیاتی و خدماتی مواجه است. در این میان، برون‌سپاری به‌عنوان یک ابزار مدیریتی مؤثر جهت بهینه‌سازی منابع و تخصیص بهتر ظرفیت‌ها، نقش مهمی ایفا می‌کند. بااین‌حال، موفقیت در این زمینه مستلزم وجود سیاست‌گذاری‌های روشن، استراتژیک و بلندمدت است که بتواند فرآیند برون‌سپاری را در چارچوب اهداف سازمانی، الزامات امنیتی و توسعه پایدار قرار دهد. در سال‌های اخیر، تحولات داخلی و خارجی اعم از تحریم‌های اقتصادی، تغییرات سیاسی، پیشرفت فناوری و ضرورت مقاوم‌سازی اقتصاد داخلی و نگرش سازمان‌های دولتی از جمله شرکت ملی گاز، نسبت به برون‌سپاری خدمات را دگرگون کرده است. این تغییر نگرش از یک رویکرد واکنشی و مقطعی به سمت یک رویکرد برنامه‌ریزی شده، استراتژیک و مبتنی بر تحلیل حرکت کرده است. در این راستا، سیاست‌گذاری نه‌تنها به‌عنوان یک ابزار کنترلی و نظارتی، بلکه به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و هدایت‌کننده فرآیندهای برون‌سپاری عمل می‌کند. در راستای اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران نتایج پژوهش نشان داد که بدون وجود آگاهی کافی از ماهیت، الزامات و ریسک‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

برون‌سپاری و همچنین توانمندسازی داخلی جهت نظارت مؤثر و مدیریت قراردادها، این رویکرد می‌تواند منجر به ایجاد ضعف در کنترل کیفیت، افزایش هزینه‌های پنهان، وابستگی غیرضروری به پیمانکاران و حتی خطرات امنیتی شد. لذا، ارتقاء سطح دانش سازمانی و توانایی‌های مدیریتی و فنی در زمینهٔ برنامه‌ریزی، انتخاب، نظارت و ارزیابی پیمانکاران، امری ضروری به نظر می‌رسد.

همچنین یافته‌های بخش کمی نشان داد که از بین عوامل شناسایی عامل سبک مدیریت در مرکز مدل قرار دارد و نقش واسطه‌ای را ایفا کرده و بیشترین تعامل را در بین عوامل دارد. در واقع، در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، بهره‌گیری از استراتژی‌های نوین مدیریتی برای افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی ضروری شده است. صنعت انرژی، به‌ویژه بخش گاز کشور با توجه به حجم عظیم زیرساخت‌ها، تنوع فعالیت‌ها و نیاز به‌دقت بالا در عملیات، همواره در معرض چالش‌های متعددی در زمینهٔ مدیریت منابع انسانی، فنی و خدماتی قرار دارد. شرکت ملی گاز ایران با عنوان یکی از پیشروترین و حساس‌ترین نهادهای اجرایی در این حوزه، همواره نیازمند استفاده بهینه از منابع داخلی و خارجی بوده و برون‌سپاری خدمات را به‌عنوان یکی از راهکارهای استراتژیک جهت کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات و تمرکز بر وظایف هسته‌ای در پیش گرفته است. اما موفقیت در اجرای استراتژی برون‌سپاری تنها به توافق‌های قراردادی و انتخاب شرکای مناسب ختم نمی‌شود، بلکه به‌طور مستقیم تحت تأثیر سبک مدیریت در تمامی سطوح تصمیم‌گیری و اجرایی قرار دارد. مدیران در شرکت ملی گاز، با توجه به حساسیت فعالیت‌های این سازمان، نقش کلیدی در تعیین نحوه برنامه‌ریزی، نظارت، ارزیابی و هماهنگی با شرکت‌های برون‌سپاری شده دارند. بنابراین، سبک مدیریت نه‌تنها بر کیفیت اجرای خدمات برون‌سپاری شده تأثیر دارد، بلکه می‌تواند موجب افزایش انعطاف‌پذیری سازمان، کاهش ریسک‌های اجرایی، ارتقای روابط بین‌المللی و بهبود رضایت ذینفعان شود.

بدون شک برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران، به‌عنوان یک راهبرد مدیریتی، منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های عملیاتی، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی سازمان و استفاده بهینه از تخصص‌های بیرونی شده است. این فرآیند، اگر به‌درستی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند کیفیت خدمات را ارتقا داده و انعطاف‌پذیری سازمان را در برابر تغییرات محیطی افزایش دهد. بنابراین براساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود، با تدوین چارچوب حقوقی و قراردادی مشخص و منسجم، شفاف‌سازی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

معیارها و استانداردهای برون‌سپاری، افزایش توانمندی‌های نیروی انسانی در مدیریت برون‌سپاری، آموزش کارکنان در زمینهٔ قراردادها، نظارت و مدیریت ریسک، تشکیل تیم‌های تخصصی برای مدیریت پروژه‌های برون‌سپاری، توسعه همکاری با شرکت‌های دانش‌بنیان و استارتاپ‌ها و ایجاد سامانه پایش عملکرد پیمانکاران گامی مؤثر در راستای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران برداشته شود. شایان‌ذکر است که این پژوهش در مسیر انجام با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از جمله از آن‌ها، این پژوهش در شرکت ملی گاز ایران انجام گرفته است که در تعمیم این نتایج به سایر سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خصوصی باید احتیاط کرد. محدودیت دیگر که به چارچوب مفهومی پژوهش باز می‌شود، عبارت از این است که این احتمال وجود دارد سایر متغیرهای سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی و رویکرد مدیران ارشد سازمان، استانداردها و الزامات فنی و ایمنی و...) نیز در متغیر این پژوهش تأثیرگذار باشند که با توجه به محدودیت‌های اجرایی و گسترده شدن پژوهش، محققان به این متغیرها نپرداخته‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌شود، طرح پژوهش در سایر سازمان‌ها اجرا شود همچنین پژوهش‌های آینده با استفاده از سایر روش‌های پژوهش کیفی و کمی انجام شود و از ابزارهای مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه به‌صورت هم‌زمان استفاده شود و در پژوهش‌های آینده تأثیر سایر متغیرهای سازمانی، فردی و همچنین عوامل زمینه‌ای و پیامدهای برون‌سپاری خدمات موردبررسی قرار گیرد.

منابع

ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی؛ اکبری، محسن؛ غلامی، کرامت؛ عبدالهی، عاطفه. (۱۳۹۹). رتبه‌بندی شاخص‌های انتخاب تأمین‌کنندگان جهت برون‌سپاری خدمات تحت شرایط عدم اطمینان، *نشریه رشد فناوری*، ۱۷ (۶۵)، ۴۶ – ۵۵.

ایران‌پور، رحمان؛ شاکری، رؤیا؛ احمدی، کیومرث (۱۴۰۱). ارائه الگویی جهت تدوین راهبرد برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران، *نشریه مدیریت منابع انسانی*، ۱۴ (۴۷)، ۶۳ – ۹۲.

پورذبیح سرحمامی، خدیجه. (۱۳۹۸). شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های برون‌سپاری در ورزش؛ مطالعه موردی: استان مازندران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه مازندران.

حاتمی، عسکر؛ خمرنیا، محمد؛ زنگنه بایگی، مهدی؛ پیوند، مصطفی. (۱۴۰۲). تبیین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

تجارب مدیران، کارکنان و شرکت‌های پیمانکار حوزه بهداشت دانشگاه علوم پزشکی زاهدان از چالش‌های برون‌سپاری خدمات نظام سلامت. *مجله تحقیقات سلامت در جامعه*، ۹ (۱)، ۶۲ – ۷۴.

حسنپور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید؛ وکیلی، یوسف؛ جوشقانی، حسن. (۱۴۰۰). ارائه الگوی برون‌سپاری کارکرد منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران)، *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۳ (۵۰)، ۱۰۹ – ۱۲۸.

شیری، اردشیر؛ غرابی، نصرت‌السادات. (۱۳۹۹). الگوهای ذهنی مدیران پیرامون برون‌سپاری فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش‌شناسی کیو، *نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹ (۱)، ۶۱ – ۷۶.

شیری، اردشیر؛ محمدعلیزاده، محمدعلی؛ قنادزاده تفتی، احسان؛ موسوی، حمیدرضا؛ رجبوند، رضوان. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی پیمان‌های برون‌سپاری: مطالعه‌موردی شرکت گاز استان هرمزگان، *پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی*، ۷ (۲۲)، ۲۱۵ – ۲۴۴.

غنی‌زاده، عبدالرضا؛ نوری، روح‌اله؛ حسن‌پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف.(۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰ (۳۷)، ۴۷ – ۶۶.

غلامی، رمضان؛ غلامی، میلاد؛ طبری، مجتبی (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل برون‌سپاری خدمات (مطالعه موردی: اداره کل راه و شهرسازی مازندران)، *نشریه مدیریت فردا*، ۲۰ (۶۶)، ۱۹۸ – ۲۱۳.

Al Messabi, A., Pande, G., & Al Ameri, F. (2020, November). Maintenance Outsourcing Strategy. *In Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference* (p. D012S116R022). SPE.

Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be (com) ing a knowing researcher. *International journal of transgender health*, 24 (1), 1-6.

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.

Govindan, K., & Chaudhuri, A. (2016). Interrelationships of risks faced by third party logistics service providers: A DEMATEL based approach. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 9 (4), 177-195.

Joy, J., & Joy, J. (2018). Cost reduction through outsourcing. *Divestitures*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]

and Spin-Offs: Lessons Learned in the Trenches of the World's Largest M&A Deals, 9 (34), 425-437.

Nyameboame, J., & Haddud, A. (2017). Exploring the impact of outsourcing on organizational performance. *Journal of global operations and strategic sourcing*, 10 (3), 362-387.

Nwenekorum, F. K., Orga, C. C., & Nnamani, E. (2022). Business process outsourcing and the growth of nigerian oil and gas organizations. *Advance Journal of Management and Social Sciences*, 6 (6), 107-118.

Poleto, T., Clemente, T. R. N., de Gusmão, A. P. H., Silva, M. M., & Costa, A. P. C. S. (2020). Integrating value-focused thinking and FITradeoff to support information technology outsourcing decisions. *Management Decision*, 58 (11), 2279-2304.

Razakova, A. A., Yelpanova, M. A., & Shoshanov, S. B. (2019). The efficiency of outsourcing and the issues of its USE in the activities of oil and gas companies. *ECONOMIC Series of the Bulletin of the LN Gumilyov ENU*, 4 (3), 37- 45.

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.

Zhang, P., Lu, H., Geng, X., & Chen, Y. (2023). How do outsourcing services affect agricultural eco-efficiency? Perspectives from farmland scale and technology substitution. *Journal of Environmental Planning and Management*, 2 (8), 1-25.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-13]