



ارائه مدل برون سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران

سمیه حیدری گوجانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد آستارا، آستارا، ایران

موسی رضوانی زمین چمن (نویسنده مسئول)

Email: mo.rezvani@iau-astara.ac.ir

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد آستارا، آستارا، ایران

نسرین خدابخشی هفشجانی

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خلخال، خلخال، ایران

پوران صورتی

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد آستارا، آستارا، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۴ * تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۸/۰۷

فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم های صنعتی (مدیریت صنعتی سابق)
دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان
سال بیستم / شماره ۲۳ / پاییز ۱۴۰۴

چکیده

برون سپاری در سازمان به عنوان یکی از استراتژی های مهم مدیریتی می باشد. هدف از این مطالعه طراحی مدل برون سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران بود. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت، آمیخته (کیفی - کمی) با طرح ترکیبی اکتشافی - متوالی است. بخش کیفی با روش تحلیل تماتیک مبتنی بر رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) و بخش کمی نیز با بهره گیری از روش معادلات ساختاری با تکنیک حداقل مربعات جزئی برای اعتبارسنجی مدل پژوهش انجام شد. جامعه هدف پژوهش، خبرگان آگاه به موضوع تحقیق بودند که در بخش کیفی نمونه ای با رویکرد هدفمند تا مرحله اشباع (۱۴ نفر) انتخاب شد و در بخش کمی نمونه ای با تکنیک ۱۰ نمونه به ازای هر مولفه شناسایی شده (۴۳۰ نفر) با شیوه تصادفی هدفمند تعیین شد. به منظور جمع آوری و تحلیل داده ها در بخش کیفی از مصاحبه های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه های محقق ساخته با ۴۳ سوال استفاده شد و برای این منظور از نرم افزارهای Maxqda¹⁰، Spss²⁴ و SmartPLS³ استفاده گردید. بعد از تحلیل مصاحبه ها، به استخراج ۲۱۰ مفهوم اولیه، ۴۳ تم فرعی و در نهایت ۱۹ تم اصلی تاثیرگذار بر برون سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران منجر شد و در نهایت در بخش کمی الگوی کیفی ارائه شده اعتبارسنجی و تایید شد. لذا برون سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران، به عنوان یک راهبرد مدیریتی، منجر به افزایش بهره وری، کاهش هزینه های عملیاتی، تمرکز بر فعالیت های اصلی سازمان و استفاده بهینه از تخصص های بیرونی شده است. این فرآیند، اگر به درستی برنامه ریزی و اجرا شود، می تواند کیفیت خدمات را ارتقا داده و انعطاف پذیری سازمان را در برابر تغییرات محیطی افزایش دهد.

کلمات کلیدی: نظریه بازی ها، تعادل نش، تعادل استکلبرگ، کنترل بهینه گسسته، برنامه ریزی پویا، مدل انحصار دوقطبی.

۱- مقدمه

در عصر جهانی‌سازی و رقابت فزاینده بین سازمان‌ها، مدیران و تصمیم‌گیرندگان عرصه‌های مختلف اقتصادی و اداری با چالش‌های متعددی در زمینه بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و دستیابی به تخصص‌های فنی و فرآیندی مواجه هستند. در این میان برون‌سپاری^۱ به عنوان یکی از استراتژی‌های کلیدی مدیریتی، به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه سازمان‌های دولتی و خصوصی قرار گرفته است (Deng & et al, 2020). برون‌سپاری، به معنای واگذاری انجام فعالیت‌های غیراساسی یا حتی برخی فعالیت‌های تخصصی به نهادهای بیرونی، فرصتی فراهم می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند با تمرکز بر وظایف محوری خود، بهره‌وری و کارایی عملیاتی خود را ارتقا دهند (Shiri & Ghorabi, 2020). با گسترش فناوری اطلاعات، توسعه شبکه‌های جهانی ارتباطی و ظهور بازارهای بین‌المللی، امکان دسترسی به منابع متخصص و مقرون‌به‌صرفه در سطح جهانی تسهیل شده است. این تحولات، نقش برون‌سپاری را از یک اقدام صرف صرفه‌جویی مالی به یک استراتژی رقابتی تبدیل کرده است. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که برون‌سپاری موفق می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهبود کیفیت خدمات، انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر تغییرات محیطی و افزایش تمرکز بر مزیت‌های رقابتی ذاتی سازمان شود (Lok & et al, 2021; Chen & et al, 2023). گستره فرآیند برون‌سپاری تا حدی است که می‌تواند در برگزیده کلیه فعالیت‌های تولید و یا حتی فعالیت‌های با ماهیت خدماتی^۲ نیز باشد. برون‌سپاری هنگامی به وقوع می‌پیوندد که یک موسسه 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 تامین‌کنندگان 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 موثر 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 بدنبال آن کشور می‌شود (Iranpour & et al, 2022). بیشتر سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی بر مبنای ساختارهای وظیفه‌ای اداره می‌شود که قدرت از رأس هرم به سطوح پایین‌تر 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 می‌باشد، برون‌سپاری خدمات برخلاف برون‌سپاری در تولید، سرویس دهنده مسئول مستقیم در برون‌سپاری است. از این‌رو، عملکرد ارائه دهنده خدمات تأثیر مستقیم بر موفقیت برون‌سپاری دارد، به عبارت دیگر 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).

در ایران نیز بخش دولتی هم با چالش‌هایی روبروست که ناشی از محیط متغیر امروز است. سازمان‌های دولتی دریافته‌اند که مواجهه با تغییرات سریع، با الگوهای دیوان سالارانه آنها ممکن نیست. زیرا این الگوها، زمانی به وجود آمده‌اند که آهنگ تغییرات جوامع بسیار کند، تولیدات به صورت انبوه و اطلاعات در سطح بالای هرم مدیریت برای تصمیم‌گیری متمرکز بوده و برای ایجاد تغییر در این سازمان‌ها و مؤثرتر و کارا تر 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 (Ghanizadeh & et al, 2021). مطالعه برنامه‌های اخیر توسعه کشور به خصوص برنامه ششم توسعه نشان می‌دهد که دولتمردان متوجه ضرورت در این راهبرد شده‌اند، که می‌توان در این رابطه به ماده ۶۷ برنامه پنج ساله ششم توسعه بند (پ) اشاره کرد که گفته شده است دستگاه‌های اجرائی موظفند نسبت به الکترونیکی کردن کلیه فرآیندها و خدمات با قابلیت الکترونیکی و تکمیل بانک‌های اطلاعاتی مرتبط، تا پایان سال سوم اجرای

^۱. Outsourcing^۲. Services

قانون برنامه اقدام کنند. دستگاه‌های اجرایی می‌توانند به منظور الکترونیکی کردن فرآیندها و خدمات از مشارکت بخش خصوصی استفاده نمایند و مکلفند کلیه خدمات قابل ارائه در خارج از محیط اداری خود و قابل واگذاری یا برون‌سپاری را به حسب مورد واگذار کنند (Law Plan, 2021). 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 اجراء شده‌است؛ 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 چشم انداز ۲۰ ساله ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، مفاد برنامه ششم توسعه هر کدام به نوعی به اهمیت برون‌سپاری اشاره و تاکید کرده‌اند. اما آمارها نشان می‌دهد در فرآیند برون‌سپاری بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی و خدماتی در کشور، بطور صحیحی از انجام این امر برنیامده و نه تنها فرصت‌ها و منابع خود را از دست داده بلکه با کاهش انگیزه نیروی انسانی رو به رو می‌شوند، بطوریکه حدود ۵۰ درصد از پروژه‌های برون‌سپاری شده با شکست مواجه شده‌اند یا بطور کامل انتظارات مورد نظر را برآورده نکرده‌اند (Hatami & et al, 2023). شایان ذکر است که شرکت ملی گاز ایران نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌های خدماتی در کشور از این قاعده مستثنی نیست، علیرغم گذشت چند سال از برون‌سپاری گسترده فعالیت‌ها در حوزه‌های مختلف شرکت ملی گاز ایران، به خصوص فعالیت‌های بخش خدمات مشتریان با خلاءها و آسیب‌هایی از جمله واجد شرایط نبودن شرکت‌کنندگان در مناقصات، عدم ارزیابی توان پیمانکار، اعطای امتیاز بی مورد و عدم رعایت صحیح فهرست بها موجب فساد و عدم موفقیت در امر برون‌سپاری گردیده است (Shiri & et al, 2021). از این‌رو، مطالعه حاضر درصدد است به این سؤال پاسخ دهد که مدل مطلوب برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران به چه شکلی است و همچنین ابعاد و مولفه‌های تاثیرگذار در این زمینه کدام است؟

۲- روش‌شناسی تحقیق

الف) مبانی نظری

امروزه پیچیدگی فضای کسب‌وکار، افزایش رقابت میان تولیدکنندگان، محدودیت منابع و بسیاری عوامل دیگر، سبب شده که سازمان‌های تولیدی به علت بکارگیری فرآیندها و تصمیمات بهینه در حرکت باشند تا از این رهگذر، امکان بقای بالنده سازمان را تضمین نمایند. از دوران انقلاب صنعتی تا ابتدای دهه ۱۹۸۰، راهبرد تولیدکنندگان مبتنی بود بر پی‌ریزی فرآیندها و نیازمندی‌های تولید کلیه محصولات و یا سفارش‌های دریافتی در داخل سازمان و با تکیه بر امکانات و کارکنان موجود، لیکن بواسطه مواجهه با بسیاری از مشکلات، سمت و سوی حرکت سازمان‌ها طی دهه‌های اخیر در جهت تخصصی‌شدن فعالیت‌ها، تقسیم وظایف و برنامه‌ریزی هوشمندانه‌تر امور بوده‌است تا از این راه، با تقویت شایستگی‌های اصلی، موجبات دستیابی به مزیت رقابتی در بازارهای هدف را فراهم آورند. بدیهی است که تخصصی‌شدن و در نتیجه محدودکردن حیطه فعالیت‌ها، در صورتی مقدور خواهد بود که بخشی از وظایف به خارج از سیستم محول شود که این مساله خود سرآغاز می‌حشی خاص تحت عنوان برون‌سپاری است (Berber, N., & Slavić, 2016). براساس آمار جهانی بیش از ۹۰ درصد شرکت‌ها حداقل یکی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند و براساس آخرین گزارشات حدود ۳۰ درصد آنها پس از ۲ سال از برون‌سپاری خود نارضایتی کرده‌اند. واگذاری توان‌های بالقوه در برگیرنده بیش از ۸۰ معیار اندازه‌گیری است، که این امر نشان‌دهنده آن است که چگونه شرکت‌ها تلفیقی منطقی از برنامه‌ریزی و اجراء ارائه می‌نمایند. اندازه‌گیری و شیوه‌های بکارگیری برون‌سپاری در شرکت‌ها مشهور مانند جنرال الکتریک، جنرال موتورز، ای بی ام و مایکروسافت موید این امر است. حجم برون‌سپاری جهانی به میزان ۳۵۰ میلیارد دلار با بیش از ۲ میلیارد قرارداد در سال ۲۰۰۲ برآورد می‌شود که حدود ۶۰ درصد استفاده‌کنندگان از آن رضایت داشته‌اند (Jansson & et al, 2021). این ارقام نمونه‌های محدودی هستند که اطلاع از آنها، بی توجهی به روند برون‌سپاری را در دنیای کسب‌وکار امروز غیرممکن می‌سازد. با توجه به روند فوق، توجه سازمان‌ها به برون‌سپاری فعالیت‌های خود با رویکردی استراتژیک بیش از پیش جلب شده است و در مورد اغلب شرکت‌های پیش‌رو و موفق دنیا، برون‌سپاری بعنوان یکی از استراتژی‌های بنیادین کسب‌وکار، انتخاب شده است.

وجه تمایز بین برون‌سپاری با پیمان‌کاری^۱، خصوصی‌سازی^۲ و کوچک‌سازی^۳ را می‌توان اینگونه بیان کرد: تفاوت بین پیمان‌کاری با برون‌سپاری در این است که در برون‌سپاری تجدید ساختار یک سری فعالیت‌های ویژه با استفاده از منابع بیرون از سازمان که توانمندی‌های ویژه‌ای را دارا می‌باشند صورت می‌پذیرد، درحالی‌که در پیمان‌کاری قسمتی از فعالیت‌های سازمان با کمک پیمان‌کار انجام می‌شود و تجدید ساختاری صورت نمی‌گیرد (Mohamadi, 2014).

تامپسون و کی^۴ خصوصی‌سازی را این‌گونه تعریف می‌کنند: اصطلاح خصوصی‌سازی، روش‌های گوناگون برای تغییر رابطه دولت و بخش خصوصی را در برمی‌گیرد، از جمله فروش دارائی‌های دولت‌ها، مقررات زدایی یا حذف ضوابط محدودکننده و معرفی رقابت در انحصارهای مطلق دولتی و پیمانکاری یا واگذاری تولید کالا و خدماتی که از سوی دولت اداره و تأمین مالی می‌شوند به بخش خصوصی. همچنین، ولجانوسکی^۵ خصوصی‌سازی را به معنای انجام فعالیت‌های اقتصادی توسط بخش خصوصی یا انتقال مالکیت دارایی‌ها به بخش خصوصی می‌داند. مهم‌ترین هدف خصوصی‌سازی، افزایش کارایی اقتصادی از طریق تقویت رقابت و حمایت از بازارهای کارآمد است. به بیان دیگر هدف اصلی از خصوصی‌سازی افزایش کارایی و استفاده بهینه از منابع بالقوه موجود در اقتصاد است؛ بنابراین خصوصی‌سازی فقط به معنای انتقال مالکیت واحدهای دولتی به واحدهای خصوصی نیست، بلکه هدف اصلی در این رابطه استفاده بهینه از منابع موجود است. همان‌گونه که از تعاریف استنباط می‌گردد وجه تمایز برون‌سپاری با خصوصی‌سازی در این است که در خصوصی‌سازی مالکیت سازمان (شرکت) تغییر می‌کند، مالک جدید بر اساس مؤلفه‌های اقتصادی و تغییر مدیریت و شرایط بازار نسبت به سودآور نمودن شرکت با اتخاذ تصمیمات گوناگون اقدام می‌نماید در صورتی که در برون‌سپاری مالکیت تغییر نمی‌کند (kheirandish & et al, 2024). کوچک‌سازی سازمانی به‌عنوان فعالیت مدیران برای کاهش منابع انسانی و سرمایه تعریف می‌شود که منجر به اصلاح تنظیمات و پیشبرد عملکرد می‌شود. وجه تمایز کوچک‌سازی با برون‌سپاری در این است که کوچک‌سازی انتقال یک وظیفه سازمانی از سازمان منفک و جدا می‌گردد به نحویکه دیگر وظیفه آن سازمان محسوب نمی‌گردد. در صورتی که در برون‌سپاری، فقط وظیفه به یک انجام دهنده کار ارجاع می‌گردد و کماکان سازمان در قبال خدمات که برون‌سپاری نموده است مسئول می‌باشد (Mohamadi, 2014).

ب) پیشینه پژوهش

با توجه به گسترش استفاده از برون‌سپاری در در سازمان‌های مختلف، پژوهش‌های متعددی درباره عوامل مؤثر بر موفقیت آن، چالش‌های پیش‌رو 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 به مرور 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. صنعت زاده و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود مدل تلفیقی اقتصادی جهت برون‌سپاری پروژه‌ها در صنعت گاز را ارائه کردند و در این راستا ۲۰ شاخص تاثیرگذار را شناسایی و در مدلی ساختاری - تفسیری طبقه‌بندی کردند که مسائل کلان اقتصادی تاثیرگذارترین شاخص در این مدل بود. ایران‌پور و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی الگویی جهت تدوین راهبرد برون‌سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران ارائه دادند، بطوریکه شرایط علی این مدل شامل اصلاح نظام جذب و آموزش منابع انسانی، کاهش هزینه‌ها، ارتقای کیفیت فرآیند جذب، آموزش و بهره‌وری است و همچنین عوامل زمینه‌ای آن شامل توسعه همکاری برون سازمانی، خلق ظرفیت درون سازمان و سیاست‌های کلان کشور و عوامل مداخله‌گر شامل ضعف فرهنگی، عدم حمایت ناشی از ناآگاهی، ضعف نظارت کنترل، ضعف دانشی و نبود موسسان آموزشی معتبر بود و همچنین 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 که پیامدهای آن را کاهش هزینه‌ها، پوشش ضعف منابع انسانی و ارتقای کیفیت جذب و آموزش می‌باشد.

¹. Contracting

². Privatization

³. Miniaturization

⁴. Thompson and Kay

⁵. Veljanovski

غلامی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به شناسایی و الویت‌بندی معیارهای برون‌سپاری خدمات در اداره کل راه و شهرسازی مازندران پرداخته‌اند. نتایج حاکی از آن بود، معیارهای برون‌سپاری خدمات نظیر: ارزیابی و مدیریت و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی است و همچنین معیار ارزیابی و مدیریت دارای ۹ زیرمعیار و تصمیم‌گیرنده مدیریت دارای ۸ زیرمعیار بود که درجه اهمیت معیارها به ترتیب شامل ارزیابی و مدیریت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی می‌باشد. حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود الگوی برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران را ارائه و در یافته‌های خود عوامل تاثیرگذار بر برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی را در سه دسته عوامل زمینه‌ای (ویژگی‌های سازمان، ادراکات سازمان، ظرفیت واحد منابع انسانی، ویژگی‌های فعالیت‌ها، عدم قطعیت، فشارهای نهادی و سیاسی، وضعیت بازار)؛ فرآیندهای برون‌سپاری (جهت‌گیری کارکردها، انتخاب تامین‌کننده، بستن قرارداد، اجرا، نظارت)؛ نتایج برون‌سپاری (نتایج استراتژیک، نتایج فنی، نتایج اجتماعی) دسته‌بندی کردند. رهایی و همکاران (۱۳۹۹) با مطالعه ادبیات تحقیق‌های مختلف، ۶ عامل اصلی و ۳۹ عامل فرعی برای عوامل کلیدی موفقیت فعالیت‌های برون‌سپاری خدمات در دانشگاه سمنان پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت برون‌سپاری خدمات عبارتند: حمایت مدیران ارشد، برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه ارتباطات، تیم‌کاری و آموزش اصول برون‌سپاری، مدیریت تغییر، نیروی کار متخصص، پایداری جو سیاسی، اشتراکات دانش و نوآوری می‌باشد. ابراهیم‌پور ازبری و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی شاخص‌های انتخاب تامین‌کنندگان جهت برون‌سپاری خدمات در دانشگاه گیلان را بررسی و اعلام کردند که از بین شاخص‌های سابقه‌کاری، فناوری، ریسک، تحویل، کیفیت خدمات، هزینه و انعطاف‌پذیری شناسایی شده شاخص کیفیت خدمات در اولویت قرار دارد. شجاعی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود الگوی کیفیت در برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز استان اصفهان را طراحی و در نتایج خود اعلام کردند عوامل علی (عوامل سازمانی، انسانی، محیطی)، عوامل زمینه‌ای (قابلیت‌های سرویس‌دهنده، زیرساخت‌ها، شرایط قرارداد، زیرساخت‌های تکنولوژی)، عوامل مداخله‌گر (شرایط داخلی و شرایط خارجی)، راهبردها (توانمندسازی، تکنولوژی، استانداردسازی) و پیامدها (سرویس‌دهنده، سرویس‌گیرنده، مشتری نهایی) هستند.

کابوس و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهش خود شرایط تامین‌کنندگان برون‌سپاری در شرکت‌های تولیدی کشور لهستان را بررسی و اعلام کردند که شاخص‌های تاثیرگذار برای انتخاب تامین‌کنندگان قیمت، کیفیت خدمات، شهرت و سابقه‌کاری بودند. ننکروم و همکاران^۲ (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 موثر بر برون‌سپاری می‌باشد. یلونگ (۲۰۲۲) در تحقیقی برون‌سپاری منابع انسانی را در سازمان‌های کشور چین بررسی کردند و در یافته‌های خود نشان دادند، محدودیت سرمایه، مشکلات مالی، مقیاس کوچک سازمان و تغییرات محیطی از دلایل مهم برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی می‌باشد و همچنین عواملی نظیر سیستم مدیریت ناکارآمد، کمبود منابع مدیریتی و عدم برنامه‌ریزی استراتژیک از موانع برون‌سپاری می‌باشد. خان و همکاران^۳ (۲۰۲۲) در پژوهشی عوامل موفقیت برون‌سپاری منابع انسانی را بررسی و اعلام کردند، عوامل شناسایی شده در چهار دسته تدارکات، سازماندهی، اعتماد و کیفیت طبقه‌بندی کرده‌اند و همچنین ارتباطات مؤثر، توسعه اعتماد، شایستگی کارکنان و حکمرانی و مدیریت کارآمد در مقایسه با سایر عوامل از مهم‌ترین عوامل موفقیت برون‌سپاری منابع انسانی محسوب می‌شوند. آراگائو و فونتانا^۴ (۲۰۲۱) استراتژی‌های برون‌سپاری در خدمات عمومی و روابط آنها با تداوم و انعطاف‌پذیری کسب‌وکار در طول محدودیت‌های بودجه در سازمان‌های برزیل بررسی کرده‌اند. یافته‌ها نشان داد که در دوره‌های کاهش بودجه، زمان کم و فوریت در تصمیم‌گیری خدمات برون‌سپاری دچار اختلال می‌شود. نایموم و حدود^۵ (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی برون‌سپاری خدمات در شرکت‌های نفت و گاز کشور غنا پرداختند و معتقد بودند که دلایل کلیدی برون‌سپاری در این شرکت‌ها کاهش هزینه‌های عملیاتی، اجتناب از هزینه‌های سرمایه‌گذاری عمده در فناوری، ارائه خدمات ثابت و بهبود یافته، دسترسی به فناوری روز و دانش تخصصی و تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های تجاری اصلی بود.

1. Kabus & et al

2. Nwenekorum & et al

3. Khan & et al

4. Aragão & Fontana

5. Nyameboame & Haddud

همچنین، ایجاد تضاد فرهنگی با فروشندگان برون‌سپاری، مدیریت ناکارآمد و از دست دادن ظرفیت نوآوری از اثرات منفی احتمالی برون‌سپاری است.

(ج) روش و ابزار

این مطالعه براساس هدف از نوع اکتشافی - کاربردی بود که به شکل آمیخته متوالی در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. بخش کیفی جهت شناسایی عوامل موثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران، بر مبنای روش تحلیل مضمون^۱ مبتنی بر رویکرد براون و کلارک^۲ (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 مورد بررسی را تفسیر کند. متخصصان علمی و دانشگاهی، مدیران، معاونان، کارشناسان و پیمانکاران طرف قرارداد با شرکت ملی گاز ایران مشارکت کنندگان 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 تالیف شده بود. پژوهشگر در انتخاب مشارکت‌کنندگان تلاش کرد تا افرادی با سن و سابقه گوناگون و سطوح متفاوت تحصیلاتی و شاغل در بخش‌های مختلف سازمان را که تبعاً تحصیلات و تجربیات متفاوتی دارند، در مطالعه بگنجانند تا حداکثر تنوع در نمونه فراهم شود. مصاحبه‌ها با توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان شروع شد و سپس با ارائه سوال‌های اصلی ادامه پیدا کرد. سوال‌های مصاحبه باز پاسخ بوده و با توجه به انعطاف این روش، سوال‌های بعدی براساس پاسخ مشارکت‌کنندگان، در راستای فهم عمیق‌تر برون‌سپاری خدمات و شناسایی عوامل تاثیرگذار مطرح گردید. ازجمله سوال‌های مصاحبه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: توضیح مختصری در ارتباط با مفهوم برون‌سپاری خدمات ارائه دهید؟ هدف از برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران چیست؟ زمینه‌های تاثیرگذار بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران کدام است؟ دلیل برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران چیست؟ راهکار شما برای توسعه برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران چیست؟ برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران چه پیامدهایی برای آن خواهد داشت؟ زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه متغیر بود و با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان، همه مصاحبه‌ها به صورت 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 بدست آمده 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 بخش کیفی پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره (۱): مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش

ردیف	ارتباط با پژوهش	تحصیلات	رشته تحصیلی	جنس	سن
P ₁	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	زن	۵۲
P ₂	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت دولتی	مرد	۵۶
P ₃	هیئت علمی دانشگاه	دکتری	مدیریت بازرگانی	مرد	۴۹
P ₄	هیئت علمی 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 هیئت مدیره شرکت گاز	کارشناسی ارشد	مهندسی برق	مرد	۴۷
P ₈	عضو هیئت مدیره 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

¹. Thematic analysis

². Braun & Clarke

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	مهندسی تاسیسات	مرد	۵۴
P ₁₄	پیمانکار طرف قرارداد با شرکت گاز	کارشناسی	مکانیک	مرد	۴۶

داده‌های بدست آمده 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، تجزیه و تحلیل گردید (Braun & Clarke, 2023). همچنین، برای شناسایی مضمون‌ها از نرم‌افزار Maxqda^{۱۰} استفاده شد. برای ممیزی پژوهش در بخش کیفی از ارزیابی لینکولن و گوبا^۱ استفاده گردید که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. بطوریکه با چهار عامل اعتمادپذیری (حضور ۱۲ ماهه 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 انتقال یافته‌ها می‌گردد)، تأییدپذیری (روشن بودن گام‌های پژوهش برای محققان کیفی دیگر به طریقی که قابل پیگیری باشد) و اتکاپذیری (با استفاده از شاخص پایایی بازآمون^۲ 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 بکار می‌رود و معمولاً بصورت درصد ارائه می‌شود، محاسبه شد. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته، برابر ۸۹ درصد بدست 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 تحقیق نیز براساس شاخص همبستگی با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ با رویکرد حداقل مربعات جزئی^۴ سطوح مدل و نحوه ارتباط میان مولفه‌های شناسایی‌شده اعتبارسنجی شد. جامعه آماری در بخش کمی تحقیق، شامل مدیران، معاونین و کارشناسان شرکت گاز استان اردبیل بود که براساس تعداد مولفه‌های شناسایی‌شده (۴۳ مولفه) حداقل ۱۰ نمونه به ازای هر مولفه (Ghasemi, 2011)، حجم نمونه‌ای به تعداد ۴۳۰ نفر با رویکرد تصادفی ساده هدفمند برآورد شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های بخش کمی پژوهش، براساس مدل طراحی شده تحقیق، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای با ۴۳ گویه بصورت پنج ارزشی لیکرت (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) بود. پایایی پرسشنامه با استفاده از معیار آلفای کرونباخ ۸۴ درصد برآورد گردید. در ادامه، روایی ابزار تحقیق توسط ۸ نفر از اساتید تأیید شد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های کمی، پرسشنامه‌های طراحی‌شده براساس مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مدل کیفی پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار پرس‌لاین بصورت غیرحضوری در اختیار اعضای نمونه آماری توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری شد، تعداد ۴۱۵ پرسشنامه عودت و مورد ارزیابی قرارگرفت. همچنین، داده‌های کمی با روش معادلات ساختاری در جهت بررسی و اعتبارسنجی مدل تحقیق تجزیه و تحلیل شد و برای این منظور از نرم‌افزارهای Smart PLS₃ و Spss₂₄ استفاده شد.

۳- نتایج و بحث

الف) یافته‌ها

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، تعداد ۲۱۰ مفهوم اولیه در ارتباط با مدل برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران شناسایی شد که پس از چندین مرتبه مرور مفاهیم اولیه و دسته‌بندی آنها، در نهایت ۴۳ تم فرعی در قالب ۱۹ تم اصلی خلاصه شد. ۵ تم اصلی (اقتصادی، مدیریتی و راهبردی، انعطاف‌پذیری، سیاست‌های کلان کشور، فنی و تخصصی) در ارتباط با عوامل زمینه‌ای برون‌سپاری خدمات بود که در جدول ۲ ارائه شده است.

¹. Lincoln & Goba

². Test-retest reliability

³. Structural Equation Model

⁴. Partial Least Squares

جدول شماره (۲): عوامل زمینه‌ای موثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه	مصاحبه
اقتصادی	کاهش هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای	کاهش هزینه‌های پرسنلی	p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		کاهش هزینه‌های دستمزد کارکنان شرکت ملی گاز	p2, p3, p4, p8, p9, p10
		کاهش هزینه آموزش کارکنان شرکت گاز	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		کاهش هزینه‌های تامین تجهیزات	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11
		کاهش هزینه‌های درون‌سازمانی شرکت گاز	P1, p2, p3, p4, p8, p9
	کاهش هزینه‌های تامین زیرساخت‌های لازم شرکت گاز	کاهش هزینه‌های تامین زیرساخت‌های لازم شرکت گاز	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		کاهش هزینه‌های انجام مهارت‌های جدید در شرکت ملی گاز	P2, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13, p14
		ارائه خدمات مناسب توسط شرکت ملی گاز	P1, p2, p3, p10, p12, p14
		رضایت مراجعان به شرکت	P1, p2, p3, p9, p13
		استفاده از فرصت‌های مناسب سرمایه‌گذاری	p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14
مدیریتی و راهبردی	افزایش بهره‌وری	استفاده بهینه از منابع در دسترس شرکت ملی گاز ایران	P2, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13
		صرفه‌جویی در منابع در دسترس شرکت ملی گاز	P1, p2, p3, p10, p11, p12, p13
		ارتقای کارایی شرکت ملی گاز	P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p9, p12
		مدیریت اثربخش در شرکت ملی گاز	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		تمرکز بر فعالیت‌های اصلی شرکت گاز نظیر انتقال، توزیع و...	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
	مدیریت ساختار سازمان	حذف خدمات زائد و موازی در شرکت گاز	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13
		افزایش پیچیدگی فعالیت‌های شرکت گاز	P2, p4, p8, p9, p10, p11
		استفاده از مهارت‌ها و تخصص پیمانکاران	P1, p2, p3, p10, p11, p12
		بهبود تصمیم‌گیری در شرکت ملی گاز ایران	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13
		ذخیره اطلاعات شرکت و حفاظت از آن	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p14
انعطاف‌پذیری	تمرکز بر فناوری‌های جدید	بهبود پشتیبانی و افزایش رضایت مشتری	p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		مدیریت موجودی شرکت گاز	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		بهبود بازاریابی و رشد تجاری شرکت گاز	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		کمک به تبلیغات آنلاین شرکت گاز	p4, p8, p9, p10, p11, p12
		کمبود مهارت لازم در شرکت گاز	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
	مدیریت نیروی انسانی	کاهش حجم فعالیت کارکنان سازمان	p4, p8, p9, p10, p11, p12
		کمبود تعداد کارکنان متخصص در شرکت ملی	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		کمبود افراد متخصص در شرکت در زمینه‌های مختلف	p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		چابک‌سازی شرکت گاز	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		تبادل اطلاعات با محیط شرکت ملی گاز	P2, p4, p5, p6, p8, p9, p11
توجه محیط رقابتی	ارتقای نوآوری	الزام بکارگیری ایده‌ها و دانش جدید	P1, p2, p3, p10, p11, p14
		لزوم تغییر نگرش در مدیران ارشد شرکت گاز	p2, p3, p4, p7, p8, p10, p11, p12, p14
		آگاهی از تغییرات محیط شرکت گاز	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13
		ایجاد روابط دوطرفه با عوامل محیطی و سایر شرکت‌های مرتبط	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13
		توسعه سازمان‌های دانش‌محور	P2, p4, p8, p9, p10, p11, p13
		توجه سازمان‌ها به آموزش و یادگیری	P1, p2, p3, p10, p11, p12, p14
		تغییر مداوم محیط شرکت گاز	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p12
		دوام در دنیای رقابتی	p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13
		پیشرفت رقبا	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		تغییر تکنولوژی‌ها و فناوری‌ها	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13
		هماهنگی با تغییرات محیط	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12

P2,p4, p8, p9, p10, p11, p12,p13	بهبود عملکرد کارکنان شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12,p13	افزایش نیاز به مهارت‌های پیشرفته IT		
p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p11,p13	نیاز به خدمات پیشرفته آزمایشگاهی شرکت ملی گاز	دسترسی به دانش و تخصص‌های به‌روز	
p3, p4, p8, p9,p10, p11, p12	لزوم انجام تعمیرات تخصصی زیرساخت‌های شرکت ملی گاز		
P2,p4, p8, p9, p10, p11,p14	ارتقای دورکاری در شرکت گاز		
P1, p2, p3, p10,p11, p12	بهبود ارتباطات بین‌المللی شرکت گاز		
p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p11,p12,p14	لزوم روابط قوی با مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارمندان و سایر ذی‌نفعان	فنی و تخصصی	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	لزوم تصمیم‌گیری بر اساس شواهد یا حقایق در شرکت گاز		
P1, p2, p3, p10,p11, p12	اهمیت بهبود مستمر در ارائه خدمات توسط شرکت گاز	ارتقای کیفیت خدمات	
p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p11,p12,p14	لزوم ارتقای تعامل در شرکت ملی گاز		
p3, p4, p8, p9, p10, p11,p12,p13	توجه به بازخورد مشتری، درک انتظارات آنها و ارائه ارزش به مشتری		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	ایجاد یک سیستم مدیریت کیفیت کارآمد در شرکت گاز		
P2,p4, p8, p9, p10, p11, p12,p14	الزام کاهش تصدی‌گری دولت	الزامات قانون برنامه‌های توسعه کشور	
P1, p2, p3, p10,p11, p12	استفاده از خدمات بخش خصوصی در شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p12,p14	الزام کاهش امور اجرایی دولت		
p4, p8, p9, p10, p11, p12	تحول در ساختار سازمان‌های دولتی	سیاست‌های کلان کشور	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	توسعه سرمایه انسانی دانش و پایه و متخصص	سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی	
P1, p2, p3, p10,p11, p12	کاهش نقش دولت در اقتصاد		
p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p11,p12,p14	توانمندسازی بخش‌های خصوصی		
p3, p4, p8, p9, p10, p11,p12,p14	افزایش مشارکت شرکت‌های دولتی با بخش‌های غیردولتی		

برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران نه تنها یک تصمیم عملیاتی، بلکه یک استراتژی سازمانی است که تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای نظیر اقتصادی، ساختارهای مدیریتی، سیاست‌های کلان کشور، ظرفیت‌های فنی و نیازهای راهبردی قرار دارد. این پدیده در بافت ایران، با ویژگی‌های خاصی همراه است که درک آن‌ها مستلزم تحلیل عمیق و چندبُعدی است. از منظر اقتصادی، شرکت ملی گاز ایران در سال‌های اخیر با فشارهای مالی شدیدی روبه‌رو بوده است. تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات نرخ ارز، تورم بالا و وابستگی به بودجه دولتی، منابع داخلی شرکت را محدود کرده و هزینه‌های عملیاتی را افزایش داده است. در این شرایط، برون‌سپاری به‌عنوان یک مکانیسم برای کاهش هزینه‌های ثابت، انتقال بخشی از ریسک مالی به بخش خصوصی و دستیابی به بهره‌وری بیشتر مطرح می‌شود. همچنین، با توجه به قیمت‌گذاری زیر قیمت تمام‌شده گاز در بازار داخلی، شرکت ملی گاز قادر به تأمین منابع کافی برای سرمایه‌گذاری در تمامی بخش‌های فنی و عملیاتی نیست؛ بنابراین، برون‌سپاری به‌عنوان راهکاری برای حفظ کیفیت خدمات در عین کاهش بار مالی، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. در حوزه مدیریتی و راهبردی، شرکت ملی گاز با چالش‌های ساختاری سازمانی مواجه است. ساختار بروکراتیک، فرآیندهای تصمیم‌گیری کند و گاهی عدم هماهنگی بین واحدهای مختلف، کارایی سازمان را کاهش داده است. برون‌سپاری در این بستر، نه تنها به‌عنوان ابزاری برای کاهش هزینه، بلکه به‌عنوان مکانیسمی برای تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای (مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، ایمنی شبکه، و مدیریت تقاضا) به‌کار گرفته می‌شود. همچنین، با توجه به اهداف بلندمدت شرکت در جهت تحول دیجیتال، پایداری انرژی و توسعه صادرات گاز، برون‌سپاری می‌تواند به دستیابی سریع‌تر به دانش فنی و ظرفیت‌های تخصصی کمک کند که درون‌سازمانی به‌سرعت قابل توسعه نیستند. انعطاف‌پذیری نیز یکی از عوامل کلیدی در تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری است. در شرایطی که تقاضای گاز در فصول مختلف سال (به‌ویژه زمستان) نوسان شدیدی دارد، نیاز به نیروی انسانی و تجهیزات متغیر است. استخدام دائمی برای پاسخ به این نوسانات، هزینه‌های بلندمدت سنگینی به‌همراه دارد. در مقابل، برون‌سپاری به شرکت اجازه می‌دهد تا ظرفیت‌های عملیاتی خود را به‌صورت پویا و متناسب با تقاضا تنظیم کند. این انعطاف‌پذیری نه تنها در نیروی انسانی، بلکه در حوزه‌هایی مانند نگهداری تجهیزات، خدمات فنی و پشتیبانی فناوری اطلاعات نیز حائز اهمیت است. از سوی دیگر، سیاست‌های

کلان اقتصادی و انرژی کشور نقش تعیین‌کننده‌ای در گستره و نحوه برون‌سپاری دارند. دولت ایران در سال‌های اخیر با اتخاذ سیاست‌هایی مانند «اقتصاد مقاومتی»، «توسعه بخش خصوصی» و «مشارکت مردمی در پروژه‌های انرژی»، زمینه‌های قانونی و نهادی را برای گسترش برون‌سپاری فراهم کرده است. با این حال، ناهماهنگی‌های بین سیاست‌گذاری و اجرا، عدم شفافیت در مناقصات، و محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها، گاهی مانع از بهره‌گیری مؤثر از این ظرفیت‌ها شده‌اند. همچنین، سیاست‌های حمایتی از تولید داخلی و الزام به استفاده از ظرفیت‌های داخلی، گرچه از منظر ملی توجیه‌پذیر است، اما گاهی کیفیت یا بهره‌وری خدمات برون‌سپاری‌شده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در بُعد فنی و تخصصی، شرکت ملی گاز با پیچیدگی‌های فنی بالایی در شبکه‌های انتقال و توزیع گاز، سیستم‌های کنترل هوشمند (SCADA)، ایمنی فرایندها و نگهداری تجهیزات حساس روبه‌رو است. توسعه و نگهداری این سیستم‌ها نیازمند دانش فنی روز و تخصص‌های نوینی است که گاهی درون سازمان به‌صورت کافی وجود ندارد. برون‌سپاری در این حوزه می‌تواند به‌عنوان پلی برای دستیابی به دانش فنی روز، تجربه‌های بین‌المللی و فناوری‌های نوین عمل کند. با این حال، چالش اصلی در این زمینه، وابستگی فزاینده به پیمانکاران و احتمال کاهش ظرفیت‌های داخلی شرکت در بلندمدت است. اگر برون‌سپاری بدون برنامه‌ریزی استراتژیک و انتقال دانش انجام شود، ممکن است منجر به تضعیف ساختار فنی داخلی سازمان گردد.

در جدول ۳، ۹ تم اصلی (سیاست‌گذاری، مدیریت ریسک، توانمندسازی، تقویت نظام نظارت، ارتقای آگاهی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییر نگرش، مدیریت فرآیند، سبک مدیریت) در قالب راهبردهای برون‌سپاری خدمات ارائه شد.

جدول شماره (۳): راهبردهای مؤثر بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه	مصاحبه
سیاست‌گذاری	تدوین قوانین	حذف قوانین دست و پا گیر در زمینه برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز	P1, p2, p3, p10, p12, p14
		تدوین قوانین حمایت از برون‌سپاری خدمات	P1, p2, p3, p9, p13
		تدوین و اعمال قوانین و سیاست‌های حمایتی از سوی دولت به منظور تشویق و الزام شرکت ملی گاز برای ارتقای برون‌سپاری خدمات	p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14
	اجرای سیاست‌ها	شفاف‌سازی قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌گر رشد برون‌سپاری خدمات	P2, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13
		تعریف دقیق فعالیت‌های قابل برون‌سپاری و فعالیت‌های حیاتی غیرقابل واگذاری	P1, p2, p3, p10, p11, p12, p13
مدیریت ریسک	شناسایی و کنترل ریسک‌های احتمالی	تنظیم دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های حقوقی و اجرایی برای برون‌سپاری	P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p9, p12
		تعیین معیارهای انتخاب پیمانکاران واجد صلاحیت	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		شناسایی ریسک‌های محتمل شرکت گاز (امنیتی، فنی، مالی)	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
	مدیریت ریسک	تجزیه و تحلیل آسیب‌های احتمالی و اولویت‌بندی آنها	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13
		تدوین برنامه‌های مدیریت ریسک‌های محتمل در شرکت ملی گاز	P2, p4, p8, p9, p10, p11
توانمندسازی	مدیریت برون-سپاری خدمات	پیش‌بینی راهکارهای جایگزین برای خدمات حیاتی در صورت بروز بحران یا عملکرد نامطلوب پیمانکار طرف قرارداد شرکت گاز	P1, p2, p3, p10, p11, p12
		بررسی تامین‌کنندگان و انتخاب آنها	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13
		عقد قرارداد و تعیین تکلیف طرفین قراردادهای برون‌سپاری خدمات	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p14
	توسعه ظرفیت بخش خصوصی	ایجاد اعتماد بین شرکت گاز و پیمانکاران	p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		مدیریت تعارض در صورت بروز	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14
تخصص‌گرایی	تخصص‌گرایی	جلب حمایت ذینفعان شرکت ملی گاز در راستای برون‌سپاری خدمات	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		حمایت از شرکت‌های خصوصی داخلی	p4, p8, p9, p10, p11, p12
		برگزاری مناقصه‌های عادلانه و شفاف	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
	توسعه مهارت‌های ITC و IT	همکاری با شرکت‌های دانش‌بنیان برای انجام پروژه‌های تخصصی	p4, p8, p9, p10, p11, p12
		انتقال دانش و فناوری به پیمانکاران به منظور ارتقاء سطح کیفی خدمات	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
توسعه یک مدل کنترل بهینه در تصمیم‌گیری بنگاه‌های انحصار دوقطبی با استفاده از تعادل نش و استکلیبرگ	تخصص‌گرایی	بکارگیری افراد متخصص در تمام مراحل برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز	p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14
		شرکت کارکنان و مدیران در سمینارها و جشنواره‌های داخلی و خارجی در حوزه برون‌سپاری خدمات	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		توسعه مهارت‌های ITC و IT	P2, p4, p5, p6, p8, p9, p11

P1, p2, p3, p10, p11, p14	جذب نخبه‌ها برای پست‌های مدیریتی و سرپرستی واحدهای مختلف شرکت ملی گاز	ارزیابی پیمانکاران	
p2, p3, p4, p7, p8, p10, p11, p12, p14	ارزیابی عملکرد پیمانکاران طرف قرارداد با شرکت ملی گاز		
p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای هر نوع خدمت برون‌سپاری‌شده		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13	بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای نظارت هوشمند (مانند سیستم‌های مدیریت پروژه، GIS، ACADA)		
P2, p4, p8, p9, p10, p11, p13	ارزیابی مستمر عملکرد پیمانکاران و اصلاح قراردادهای بر اساس نتایج ارزیابی	تقویت نظام نظارت	
P1, p2, p3, p10, p11, p12, p14	تدوین شاخص‌های مهم عملکردی اختصاصی، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی و زمان‌دار		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p12	پایش مستمر برنامه بهبود کیفیت، داده‌ها، اقدامات و مداخلات مدیریتی از طریق تحلیل شاخص‌ها		
p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	ایجاد نظام گزارش‌دهی در شرکت ملی گاز	ارزیابی مستمر	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14	نظارت مستمر بر تشکیل و اجرای مصوبات در راستای برون‌سپاری خدمات		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	مشارکت در ممیزی داخلی شرکت ملی گاز در راستای استانداردها		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	تشکیل کمیته‌های ارزشیابی در شرکت ملی گاز		
P2, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	آشنایی کارکنان با مزایا، چالش‌ها و فرآیندهای برون‌سپاری خدمات	آموزش	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	برگزاری دوره‌های آموزشی در راستای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز		
p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p13	آموزش مهارت ایجاد ارتباط و تعامل برای مدیران و کارکنان شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p10, p12, p14	آموزش مدیران و کارشناسان در حوزه مدیریت قراردادهای و نظارت بر خدمات برون‌سپاری‌شده		
P1, p2, p3, p9, p13	آموزش مشارکت خلاقانه	ارتقای آگاهی فرهنگ‌سازی	
p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14	آموزش تفکر گروهی و تیم‌کاری		
P2, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	تقویت باورها و تفکرات مدیران و کارکنان شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p10, p11, p12, p13	ایجاد ارزش‌های مشترک و الگوهای رفتاری در بین کارکنان و مدیران شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p9, p12	توجه به جزئیات قراردادهای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز	توسعه تعاملات	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14	توسعه تیم‌محوری در شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	توجه به ظرفیت‌های خارج شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13	بررسی شرایط و قابلیت‌های پیمانکاران		
P1, p2, p3, p10, p12, p14	تشکیل کمیته برون‌سپاری در شرکت ملی گاز	تعیین هدف	
P1, p2, p3, p9, p13	شناسایی پست‌های زائد در شرکت ملی گاز و ادارات تابع		
p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14	مشورت با متخصصان نیروی انسانی		
P2, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	تبیین اهداف و راهبردهای شرکت ملی گاز در راستای برون‌سپاری خدمات		
P1, p2, p3, p10, p11, p12, p13	توجه به چشم‌اندازها، مأموریت و شعارهای شرکت ملی گاز	برنامه‌ریزی استراتژیک	
P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p9, p12	تشکیل کمیته‌های تخصصی تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در حوزه برون‌سپاری خدمات		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14	ایجاد ثبات و انسجام داخلی		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	حذف مقررات و اصول محدودکننده در شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13	سیاست‌گذاری و تدوین مقررات و برنامه‌ریزی در راستای برون‌سپاری خدمات	خط‌مشی‌گذاری	
P2, p4, p8, p9, p10, p11	همسویی سیاست‌ها و قوانین با هدف برون‌سپاری خدمات شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p10, p11, p12	خط‌مشی‌گذاری تسهیل‌کننده برون‌سپاری خدمات		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	ایجاد خط‌مشی‌های لازم به منظور مدیریت و حمایت از دارایی‌های فکری		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p14	دریافت راهنمایی‌هایی مناسب از سازمان‌های موفق	تغییر نگرش نیازسنجی	
p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14	درک احساس نیاز شرکت ملی گاز برای برون‌سپاری خدمات		

p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14	آینده‌نگری جامع برای برون‌سپاری خدمات شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	الویت‌بندی نیازهای شرکت گاز		
p4, p8, p9, p10, p11, p12	استفاده از نظر کارکنان در زمینه‌های مختلف		
p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	تفویض اختیار مدیران به کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های مناسب برای خلاقیت		
p4, p8, p9, p10, p11, p12	استقبال از ریسک‌پذیری کارکنان در زمینه برون‌سپاری خدمات	انگیزش	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	استقبال از رقابت‌پذیری		
p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14	تقویت نگرش جمعی در بین کارکنان شرکت ملی گاز		
p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	ایجاد زمینه‌های لازم برای گرایش به یادگیری		
P2, p4, p5, p6, p8, p9, p11	اشتیاق زیاد به شکوفایی و پیشرفت	تغییر دیدگاه	
P1, p2, p3, p10, p11, p14	مدیریت زمان دقیق		
p2, p3, p4, p7, p8, p10, p11, p12, p14	ارتقای انتقادپذیری		
p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	بکارگیری قراردادهای هوشمند و نتایج محور برای شرکت گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13	تشویق پیمانکاران به نوآوری و بهبود مستمر خدمات		
P2, p4, p8, p9, p10, p11, p13	تمرکز بر فرآیند، تمرکز بر خروجی و نتایج خدمات ارائه‌شده توسط پیمانکار	بروزرسانی	
P1, p2, p3, p10, p11, p12, p14	تعیین سیاست‌ها و استانداردهای بهینه		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p12	تدوین برنامه عملیاتی، پیشبرد، هماهنگ و یکپارچه‌سازی برنامه‌های بهبود کیفیت		
p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	توسعه سامانه‌های دیجیتال برای تسهیل فرآیند برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز	مدیریت فرآیند	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14	طراحی طرح به‌روزرسانی مستمر برای تجهیزات و نرم‌افزارهای ضروری		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	راه‌اندازی پورتال جامع برای مناقصات، ارزیابی عملکرد، ارتباط با پیمانکاران و گزارش‌دهی شفاف	هوشمندسازی	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها و تصمیم‌گیری بهتر در خصوص واگذاری‌ها		
P2, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	استقبال از پیمانکاران دانش محور		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	ایجاد جایگاه مشخص برای فرآیندهای مشخص در منابع مالی سازمان‌ها		
p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p13	اعطای امتیازهای ویژه به کارکنان برون‌سپار		
p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	ایجاد نظام تشویقی در شرکت ملی گاز	مدیریت حمایتی	
P2, p4, p8, p9, p10, p11, p14	تصویب قوانین مشوق در زمینه برون‌سپاری خدمات		
P1, p2, p3, p10, p11, p12	پیاده‌سازی نظام‌پاداش مبتنی بر عملکرد مدیران و کارکنان در زمینه برون‌سپاری خدمات		
p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14	لزوم افزایش شفافیت در انجام فعالیت‌های برون‌سپاری خدمات		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	شرح وظایف و مسئولیت‌های فردی و سازمانی	مدیریت اثربخش	سبک مدیریت
P1, p2, p3, p10, p11, p12	دقت در مدیریت فرآیند نوآوری مبتنی بر بازده مورد انتظار از سرمایه‌گذاری		
p2, p3, p4, p7, p8, p9, p10, p11, p12, p14	تمرکز بر بهره‌برداری در برون‌سپاری خدمات در شرکت گاز		
p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13	استقبال از ایجاد تغییرات سریع در بخش‌های مختلف شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	مدیریت بهینه اقتصادی در سازمان		
P2, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14	مدیریت کارآمد پارادوکس‌های سازمانی	مدیریت کارآمد	
P1, p2, p3, p10, p11, p12	ارتقای باور به اقتصاد دانش‌بنیان و دانش‌محور		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p12, p14	ارتقای مهارت‌های مدیریت پروژه در حوزه برون‌سپاری خدمات		

برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران، اگرچه به‌ظاهر یک تصمیم عملیاتی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی به‌نظر می‌رسد، در واقع نیازمند دگرگونی‌ای عمیق در ساختار، فرهنگ و سبک مدیریت سازمان است. این شرکت با شبکه‌ای گسترده، مسئولیت‌های حیاتی در تأمین امنیت انرژی کشور و فشارهای روزافزون برای بهینه‌سازی منابع، نمی‌تواند برون‌سپاری را صرفاً

به‌عنوان انتقال وظایف به بخش خصوصی در نظر بگیرد. موفقیت در این حوزه مستلزم این است که برون‌سپاری به‌عنوان بخشی از یک استراتژی هوشمند، برنامه‌ریزی‌شده و پایدار در نظر گرفته شود که در آن سیاست‌گذاری دقیق، مدیریت ریسک، توانمندسازی، نظارت مؤثر، و تغییر نگرش سازمانی همگام با یکدیگر حرکت کنند. در وهله اول، بدون چارچوب سیاستی شفاف و پایدار، هرگونه تلاش برای برون‌سپاری به‌صورت پراکنده و واکنشی خواهد بود. شرکت ملی گاز نیازمند سندی استراتژیک دارد که مشخص کند چه خدماتی قابل برون‌سپاری هستند و چه خدماتی به‌دلیل حساسیت استراتژیک یا امنیتی باید درون‌سازمانی باقی بمانند. این سیاست‌گذاری باید نه تنها با قوانین داخلی هماهنگ باشد، بلکه بتواند فضایی انعطاف‌پذیر برای همکاری با پیمانکاران خلاق و توانمند فراهم کند. در کنار آن، مدیریت ریسک نقشی کلیدی ایفا می‌کند؛ زیرا برون‌سپاری بدون شناسایی دقیق ریسک‌های احتمالی مانند کاهش کنترل عملیاتی، وابستگی به پیمانکاران ضعیف یا نشت اطلاعات حساس می‌تواند به‌جای بهبود عملکرد، بحران‌های جدی‌تری ایجاد کند. بنابراین، طراحی مکانیزم‌های پیشگیرانه، سیستم‌های ارزیابی مستمر و حتی برنامه‌های خروج از قراردادها در شرایط بحرانی، ضروری است. توانمندسازی نیز از دو جهت حائز اهمیت است: از یک سو، شرکت ملی گاز باید ظرفیت‌های داخلی خود را در زمینه مدیریت قراردادها، نظارت فنی و ارزیابی عملکرد پیمانکاران تقویت کند؛ از سوی دیگر، باید به توسعه اکوسیستم پیمانکاری داخلی کمک کند تا شرکت‌های خدماتی بتوانند با کیفیت و تعهد لازم، پاسخگوی نیازهای پیچیده این صنعت باشند. این امر مستلزم ایجاد بانک اطلاعاتی شفاف از پیمانکاران، تسهیل دسترسی به دانش فنی و طراحی انگیزه‌های مناسب برای رقابت سالم است. در عین حال، نظام نظارتی شرکت باید از حالت کاغذی و فرم‌محور خارج شده و به سمت نظارت هوشمند، داده‌محور و پیوسته حرکت کند. استفاده از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های مانیتورینگ لحظه‌ای، پلتفرم‌های دیجیتال ارزیابی عملکرد و مکانیزم‌های پاسخگویی شفاف، می‌تواند اطمینان لازم را برای اجرای مؤثر برون‌سپاری فراهم آورد. اما هیچ‌یک از این اقدامات فنی و ساختاری نمی‌توانند بدون تغییر در فرهنگ سازمانی و ارتقای آگاهی کارکنان موفق باشند. بسیاری از کارکنان، برون‌سپاری را تهدیدی برای امنیت شغلی خود می‌دانند و این نگرش منفی می‌تواند به‌صورت ناخودآگاه، اجرای پروژه‌ها را با مشکل مواجه کند. بنابراین، ارتباطات داخلی مؤثر، آموزش‌های هدفمند و درک عمومی از اینکه برون‌سپاری به‌معنای کاهش نیرو نیست، بلکه فرصتی برای تمرکز بر فعالیت‌های ارزش‌آفرین‌تر است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این کلیه اقدامات باید در چارچوب یک برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت قرار گیرند که با چشم‌انداز شرکت ملی گاز و اهداف ملی در حوزه انرژی همسو باشد. برون‌سپاری نباید به‌صورت پروژه‌ای مجزا و کوتاه‌مدت دیده شود، بلکه باید به‌عنوان بخشی از مسیر تحول دیجیتال، سبز و کارآمد سازمان در نظر گرفته شود. در این مسیر، تغییر نگرش مدیران از سبک کنترل‌گرایانه به سبک همکاری‌محور و تسهیل‌گری، نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. مدیران باید یاد بگیرند که برون‌سپاری یعنی ایجاد شراکت است، نه تفویض مسئولیت. این تغییر نگرش تنها با رهبری آگاهانه، پشتیبانی ارشد سازمان و الگوسازی رفتاری ممکن خواهد بود.

در ادامه ۵ تم اصلی (کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد، توسعه سازمان، ایجاد مزیت رقابتی) در ارتباط با پیامدهای برون‌سپاری خدمات در جدول ۴ نشان داده شد.

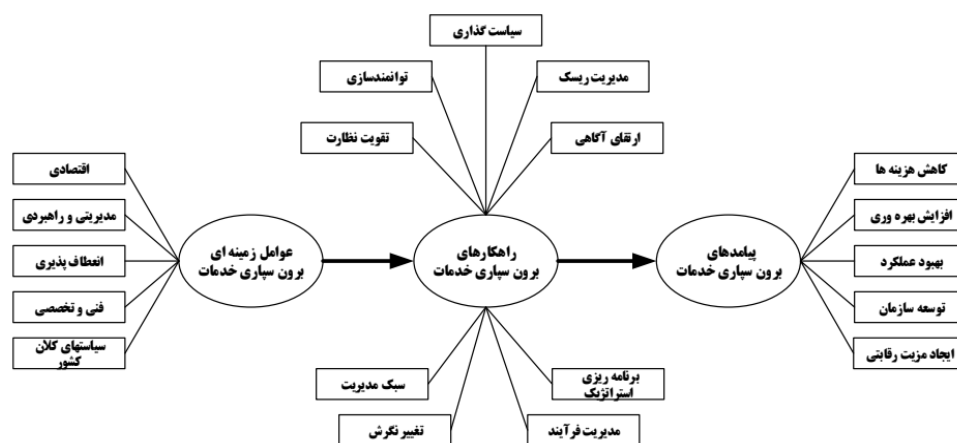
جدول شماره (۴): پیامدهای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران

تم اصلی	تم‌های فرعی	مفاهیم اولیه	مصاحبه
کاهش هزینه‌ها	صرفه‌جویی در هزینه	کاهش هزینه‌های مربوط به استخدام کارمند مانند آموزش، نظارت مدیریتی، مالیات، بازنشستگی و...	P1, p2, p3, p10, p12, p14
		دسترسی شرکت گاز به نیروهای متخصص با قیمتی مناسب	P1, p2, p3, p9, p13
		کاهش تعدد فعالیت‌های شرکت گاز	p4, p8, p9, p10, p11, p12, p14
	صرفه‌جویی در هزینه‌های نیروی انسانی شرکت گاز	کاهش هزینه‌های تجهیزات پروژه‌های شرکت گاز	P2, p4, p8, p9, p10, p11, p12, p13
		اطمینان از بازگشت سرمایه	P1, p2, p3, p10, p11, p12, p13
بازگشت سرمایه	بازگشت سرمایه	ارائه خدمات ریسک بالای شرکت گاز	P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8, p9, p12, p14
		انجام کارها با کمترین هزینه	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11,
		ارائه خدمات توسط تیم‌های کاری	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13

P2,p4, p8, p9, p10, p11	امکان تجزیه و تحلیل مقایسه ای بین پروژه‌های مختلف شرکت گاز		
P1, p2, p3, p10,p11, p12	هدایت نیروی کار شرکت ملی گاز بر اساس اهداف تعیین شده		
P1, p2, p3, p10,p12,p14	کاهش هزینه‌ها و استفاده حداقلی منابع		
P1, p2, p3, p9,p13	تخصیص بهتر منابع	کارایی	
p4, p8, p9, p10, p11, p12,p14	پرورش نوآوری و ایده‌های منحصربه‌فرد		
P2,p4, p8, p9, p10, p11, p12,p13	برقراری نظم و انضباط و رویکرد جدید در محل کار		
P1, p2, p3, p10,p11, p12,p13	تعامل و عملکرد کارکنان		
P1, p2, p3, p10,p12,p14	مدیریت موفق شرکت گاز		
P1, p2, p3, p9,p13	بهبود تعامل و ارزش مشتری	اثربخشی	افزایش بهره‌وری
p4, p8, p9, p10, p11, p12,p14	استفاده کارآمد از تکنولوژی		
P2,p4, p8, p9, p10, p11, p12,p13	دستیابی به نتایج بهتر شرکت گاز		
P1, p2, p3, p10,p11, p12,p13	افزایش سود و توسعه شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p4,p6,p7 p8, p9,p12	ایجاد شرایط کاری مساعد برای کارمندان و افزایش اثرگذاری و کارایی		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12,p14	ارتقای کیفیت خدمات و محصولات	کنترل	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p11, p12	افزایش رضایت و رفاه کارکنان		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13	تمرکز بر روی وظایف اصلی شرکت ملی گاز مانند توسعه شبکه گازرسانی و نظارت فنی		
P2,p4, p8, p9, p10, p11	جلوگیری از بروز خللی به روند انجام پروژه‌های اصلی شرکت	کنترل عملیات	
P1, p2, p3, p10,p11, p12	بهبود کیفیت خدمات ارائه شده		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12,p13	افزایش توانایی حل مساله در شرکت گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p14	بهبود استراتژی‌های شرکت گاز		بهبود عملکرد
p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p11,p12,p14	آموزش کارکنان شرکت گاز		
p3, p4, p8, p9, p10, p11,p12,p14	افزایش آگاهی و تخصص اعضای شرکت گاز در زمینه خاص		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	کاهش هدررفت زمان و انرژی	ارتقای توانایی کارکنان	
p4, p8, p9, p10, p11, p12	افزایش وفاداری کارکنان به سازمان به دلیل احساس موثر بودن		
p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه، ماندگاری افراد ارتقای سطح عملکرد کارکنان به واسطه افزایش دانش و توانایی آنها		
P1, p2, p3, p10,p12,p14	افزایش تعهد در انجام کارها		
P1, p2, p3, p9,p13	داشتن انگیزه برای خلاقیت و ارائه ایده		
p4, p8, p9, p10, p11, p12,p14	ارتقای دانش و مهارت مدیران و کارکنان شرکت گاز	ارتقای خلاقیت	
P2,p4, p8, p9, p10, p11, p12,p13	افزایش اشتراک‌گذاری تجربیات بین کارکنان شرکت گاز		
P1, p2, p3, p10,p11, p12,p13	ارتقای مهارت ریسک‌پذیری در بین افراد شرکت گاز		
P1, p2, p3, p4,p6,p7 p8, p9,p12	ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان شرکت ملی گاز		توسعه سازمان
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12,p14	افزایش ارتباط با پیمانکاران مختلف		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p11, p12	توسعه تعامل بین سایر سازمان‌ها	بهبود تعاملات	
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p13	ارتقای تیم‌کاری در راستای برون‌سپاری خدمات		
P2,p4, p8, p9, p10, p11	افزایش تعاملات بین اعضای شرکت ملی گاز		
P1, p2, p3, p10,p11, p12	افزایش آگاهی از ریسک در سراسر شرکت گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12,p13	اطمینان بیشتر به اهداف سامانی شرکت گاز		
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p14	انطباق بهتر و کارآمدتر با الزامات و مقررات	کاهش ریسک	
p2, p3, p4,p7, p8, p9, p10,p11,p12,p14	ایمنی و امنیت محیط کار برای کارکنان و مشتریان		
p3, p4, p8, p9, p10, p11,p12,p14	بهره‌وری عملیاتی شرکت گاز		ایجاد مزیت رقابتی
P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	تسهیل در سازگاری با تغییرات		
p4, p8, p9, p10, p11, p12	جذب و حفظ استعدادها	افزایش انعطاف-	
p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12	کاهش غیبت‌ها و ترک کار	پذیری	
p4, p8, p9, p10, p12	رضایت شغلی بیشتر اعضای شرکت گاز		

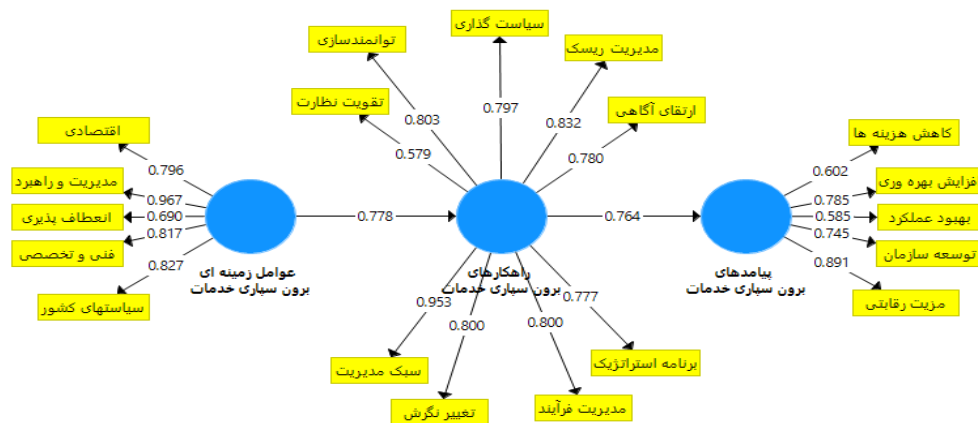
برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران، همانند هر اقدام ساختاری در سازمان‌های بزرگ و زیرساختی، دارای طیف گسترده‌ای از پیامدهاست که می‌تواند هم به‌عنوان فرصتی برای تحول و بهبود عملکرد و هم به‌عنوان چالشی برای ثبات سازمانی و امنیت عملیاتی تجلی یابد. این پیامدها صرفاً فنی یا مالی نیستند، بلکه ابعاد فرهنگی، اجتماعی، امنیتی و حتی سیاسی نیز دارند و نحوه مدیریت این فرآیند تعیین‌کننده جهت‌گیری نهایی آن خواهد بود. در صورت اجرای هوشمندانه و برنامه‌ریزی‌شده، برون‌سپاری می‌تواند منجر به کاهش قابل توجه هزینه‌های عملیاتی شود؛ زیرا شرکت‌های خصوصی معمولاً با انگیزه‌های بازاری و ساختارهای انعطاف‌پذیرتر، قادر به ارائه خدمات با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر هستند. این امر به شرکت ملی گاز اجازه می‌دهد تا منابع خود را از فعالیت‌های حاشیه‌ای مانند نگهداری تأسیسات فرعی، خدمات اداری، آنالیز داده‌های غیراستراتژیک یا حتی برخی خدمات فنی تخصصی بازگرداند و بر مأموریت اصلی خود، یعنی تأمین امن، پایدار و عادلانه گاز در سطح ملی، تمرکز کند. علاوه بر این، ورود پیمانکاران تخصصی و دانش‌بنیان می‌تواند به انتقال فناوری، نوآوری در روش‌های اجرایی و ارتقای استانداردهای فنی کمک شایانی کند. با این حال، در صورت ضعف در طراحی سیاست‌ها، نظارت ناکافی یا فقدان آمادگی سازمانی، برون‌سپاری می‌تواند پیامدهای ناخواسته‌ای را به دنبال داشته باشد. یکی از مهم‌ترین این پیامدها، کاهش کنترل مستقیم بر فرآیندهای عملیاتی است. در صنعت گاز که امنیت شبکه و پایداری تأمین انرژی از اولویتهای ملی محسوب می‌شود، هرگونه وابستگی بیش‌ازحد به پیمانکاران خارجی یا داخلی ضعیف می‌تواند به تهدیدی برای امنیت ملی تبدیل شود. همچنین، اگر برون‌سپاری بدون در نظر گرفتن ابعاد انسانی انجام شود، ممکن است با مقاومت فرهنگی داخلی مواجه گردد؛ کارکنان ممکن است آن را نشانه‌ای از بی‌اعتمادی به نیروهای داخلی یا تهدیدی برای امنیت شغلی خود تلقی کنند، که این امر به‌ویژه در فضای سازمانی که هنوز تحت تأثیر فرهنگ بوروکراتیک و دولت‌محور است، می‌تواند به کاهش انگیزه، افزایش تنش‌های کاری و حتی فرار مغزها منجر شود.

در این مرحله از تحقیق، بعد از تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها و دسته‌بندی آنها در قالب تم-های فرعی و تم‌های اصلی، مدل برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران با دیدی جامع و کل‌نگر ارائه گردید که در شکل ۱ قابل مشاهده است.



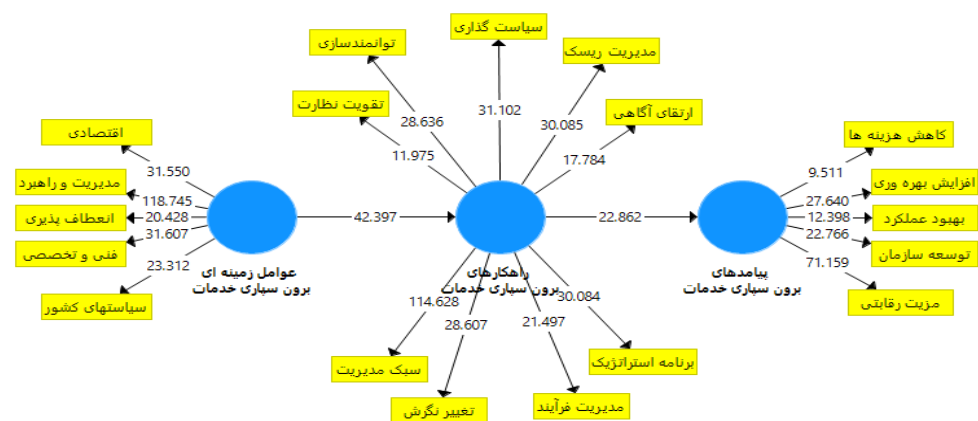
شکل شماره (۱): مدل برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران

به‌منظور اعتبارسنجی مدل پژوهش در بخش کمی، از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. برای بررسی رابطه مولفه‌های مدل ساختاری پژوهش از مقادیر بارهای عاملی استفاده شد، در صورتی که اعداد ضرایب بارهای عاملی تمام مولفه‌ها از $0/4$ بیشتر شود، یعنی واریانس مولفه‌ها با مقوله مربوطه‌اش در حد قابل قبول است. با توجه به نتایج، مشخص گردید که تمامی اعداد بارهای عاملی و در سطح معناداری $0/95$ مورد تایید است و در شکل ۲ این نتایج قابل مشاهده اشاره است.



شکل شماره (۲): ضرایب بارهای عاملی مدل برون سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار، ضرایب معنی داری t یا همان مقادیر T -values می باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از $1/96$ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین مولفه ها و در نتیجه تایید روابط در سطح اطمینان $0/95$ است. با توجه به نتایج، مشخص گردید که تمامی روابط موجود در مدل دارای میزان ضریب t معناداری می باشد که نشان دهنده معنادار بودن تاثیر میان روابط و برازش مدل می باشد و در شکل ۳ این روابط مشخص است.



شکل شماره (۳): ضریب معنی داری (T-values)

همچنین برای سنجش نیکویی برازش مدل، از شاخص (GOF) نیز استفاده شد، این شاخص هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مدنظر قرار می دهد و بعنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل بکار می رود. حدود این شاخص بین صفر و یک قرار دارد که با توجه به سه مقدار $0/1$ ، $0/25$ و $0/36$ در سه سطح ضعیف، متوسط و قوی تقسیم بندی شده است (McIntosh & et al, 2014). مقدار (GOF) از طریق معادله زیر محاسبه شد. باتوجه به آنکه معیار نامبرده برابر $0/71$ می باشد، لذا برازش کلی مدل در حد قوی مورد تایید قرار می گیرد.

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

جدول شماره (۵): مقادیر communalities و R^2 به منظور محاسبه شاخص برازش کلی مدل (GOF)

متغیر	R Square	Communalities
راهکار برون سپاری خدمات	0/605	0/634
پیامدهای برون سپاری خدمات	0/584	0/534
عوامل زمینه‌ای برون سپاری خدمات	0/679	0/827

$$GOF = \sqrt{0/827 \times 0/595} = 0/71$$

ب) بحث

در دنیای پرشتاب و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری، به دنبال راهکارهایی هستند که بتوانند عملکرد خود را بهینه‌سازی کرده و بر فعالیت‌های اصلی خود تمرکز کنند. یکی از این راهکارهای مؤثر، برون‌سپاری خدمات است. برون‌سپاری به معنای واگذاری بخشی از فعالیت‌ها یا فرآیندهای سازمان به شرکت‌ها یا افراد متخصص خارج از مجموعه است. این رویکرد، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با بهره‌گیری از تخصص بیرونی، هزینه‌ها را کاهش داده، کیفیت خدمات را ارتقا بخشیده و انعطاف‌پذیری بیشتری در مدیریت منابع و زمان داشته باشند. در این راستا، شناخت اصول، مزایا و چالش‌های برون‌سپاری، گامی اساسی در جهت تصمیم‌گیری‌های راهبردی و موفقیت‌آمیز برای هر سازمان به ویژه شرکت ملی گاز ایران به شمار می‌رود. در این پژوهش، عوامل و مفاهیم تاثیرگذار بر برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران تحلیل و بررسی شد. در این تحقیق ۲۱۰ مفهوم اولیه در ارتباط برون‌سپاری خدمات شناسایی شد و این مفاهیم در ۱۹ تم اصلی خلاصه شد. بطوریکه ۵ تم اصلی (اقتصادی، مدیریتی و راهبردی، انعطاف‌پذیری، سیاست‌های کلان کشور، فنی و تخصصی) در ارتباط با عوامل زمینه‌ای برون‌سپاری خدمات بود و همچنین ۹ تم اصلی (سیاست‌گذاری، مدیریت ریسک، توانمندسازی، تقویت نظام نظارت، ارتقای آگاهی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییر نگرش، مدیریت فرآیند، سبک مدیریت) در قالب راهبردهای برون‌سپاری خدمات ارائه شد و در نهایت ۵ تم اصلی (کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد، توسعه سازمان، ایجاد مزیت رقابتی) در ارتباط با پیامدهای برون‌سپاری خدمات نشان داده شد. در ادامه مدل برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران در سه بعد اصلی عوامل زمینه‌ای، راهکارها و پیامدهای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران ارائه و اعتبارسنجی شد.

یافته‌ها پژوهش در راستای عوامل زمینه‌ای برون‌سپاری خدمات نشان داد، برون‌سپاری معمولاً با هدف کاهش هزینه‌های عملیاتی انجام می‌شود. شرکت ملی گاز ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و می‌تواند از طریق سپردن برخی فعالیت‌ها (مانند نگهداری تجهیزات، امور اداری، خدمات پشتیبانی یا حتی بخشی از پروژه‌های مهندسی) به پیمانکاران متخصص، در هزینه‌های نیروی انسانی، آموزش، تجهیزات و مدیریت صرفه‌جویی کند. به اهمیت این نتایج در نتایج پژوهش صنعت‌زاده و همکاران (۱۴۰۳)، ایران‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۰) و نکرور و همکاران (۲۰۲۲) نیز اشاره شده است. در تبیین این نتایج می‌توان گفت، بدلیل اینکه، بکارگیری متخصصان خارجی با برون‌سپاری می‌تواند بدون نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش مداوم، در زمان و هزینه کسب و کارها صرفه‌جویی زیادی کند، برون‌سپاری خدمات به مدیران سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که هزینه‌های کلی را کاهش دهند و در عین حال به بهترین خدمات در حوزه‌های مختلف مدنظر سازمان دسترسی داشته باشند (Javan Amani & Akbari, 2022). در واقع، برون‌سپاری خدمات با انتقال بخش قابل توجهی از هزینه‌ها به پیمانکار و افزایش بهره‌وری، منجر به کاهش هزینه کلی عملیات در سازمان‌های مختلف نظیر شرکت ملی گاز می‌شود. اما باید دقت داشت که این کاهش هزینه نباید باعث افت کیفیت خدمات یا افزایش ریسک‌های بلندمدت شود.

یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود، انعطاف‌پذیری سازمانی و برنامه‌های راهبردی از عوامل تاثیرگذار بر برون‌سپاری خدمات و یکی از جنبه‌های مهم مدیریت استراتژیک در سازمان‌هایی مانند شرکت ملی گاز ایران است. این نتایج با یافته‌های پژوهش ابراهیم‌پور ازبری و همکاران (۱۳۹۹) و آراگان و فونتانا (۲۰۲۱) هم‌راستا است. از آنجاییکه برون‌سپاری خدمات، ابزاری راهبردی برای افزایش انعطاف‌پذیری سازمان و تسهیل در اجرای برنامه‌های کلان است. این تصمیم باید هماهنگ با اهداف بلندمدت شرکت بوده و در قالب یک سیاست راهبردی کنترل شده اجرا شود، نه صرفاً یک راه‌حل کوتاه‌مدت برای کاهش هزینه‌ها. برون‌سپاری خدمات، اگر به‌درستی طراحی و مدیریت شود، یک ابزار مؤثر در خدمت افزایش انعطاف‌پذیری، چابکی و اجرای موفق برنامه‌های راهبردی سازمان است. در شرکت‌هایی مانند شرکت ملی گاز ایران، که با فناوری‌های پیچیده، شرایط متغیر اقتصادی و پروژه‌های سرمایه‌بر مواجه‌اند، استفاده هدفمند از برون‌سپاری خدمات می‌تواند نقش مهمی در رقابت‌پذیری و پایداری بلندمدت ایفا کند.

نتایج پژوهش نشان داد، برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران یکی از راهبردهایی است که در چارچوب سیاست‌های کلان کشور دنبال می‌شود به اهمیت این مورد در پژوهش ایران‌پور و همکاران (۱۴۰۱) نیز تاکید شده است. در این راستا می‌توان گفت، طبق سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و برنامه‌های توسعه‌ای کشور، کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری امور اجرایی

به بخش خصوصی مدنظر است. شرکت ملی گاز نیز در همین راستا برخی خدمات خود را برون‌سپاری می‌کند تا بر سیاست‌گذاری، نظارت و راهبری متمرکز شود. دولت‌ها بر اساس سیاست‌های کلان خود در حوزه ارایه خدمات عمومی و یا جلب خدماتی خاص برای خود، ضمن برنامه‌ریزی، این خدمات را یا از طریق نیروی انسانی خود تقبل نموده و یا اینکه از طریق واگذاری آن به بخشی غیردولتی تنظیم و تنسيق آن را تعیین تکلیف می‌نمایند. بر همین اساس علی‌القاعده برون‌سپاری بخشی از وظایف می‌بایست کاهش اتکا به دولت و به تبع آن جلوگیری از افزایش حجم دولت را رقم زند. بنابراین سیاست‌های کلان کشور در راستای برون‌سپاری خدمات، به‌ویژه در شرکت‌های دولتی مانند شرکت ملی گاز ایران، در راستای تحقق اصل ۴۴ قانون اساسی، افزایش بهره‌وری، کاهش تصدی‌گری دولت و تقویت بخش خصوصی شکل گرفته‌اند.

نتایج پژوهش در راستای راهکارهای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران نشان داد، از مهم‌ترین راهکارهای مؤثر بر موفقیت برون‌سپاری خدمات در سازمان‌های مختلف نظیر شرکت ملی گاز ایران، ارتقای سطح آگاهی و میزان توانمندسازی کارکنان 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) و ننکروم و همکاران (۲۰۲۲) همسو است. با ارتقای آگاهی کارکنان و مدیران درباره مزایا، معایب و ریسک‌های برون‌سپاری، تصمیم‌گیری‌ها واقع‌بینانه‌تر و مبتنی بر تحلیل هزینه - 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 (Poletto & et al, 2020). بنابراین، در این راستا، شرکت ملی گاز ایران نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌های پیشرو در حوزه انرژی، همواره با چالش‌هایی در زمینه اثربخشی برون‌سپاری خدمات فنی، عملیاتی و پشتیبانی مواجه بوده است. بنابراین، ارتقای آگاهی و توانمندسازی کارکنان با موفقیت فرایندهای برون‌سپاری، می‌تواند به شناسایی راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری، کاهش خطاهای عملیاتی و بهبود کیفیت خدمات کمک کند. در دهه‌های اخیر، برون‌سپاری به عنوان 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 به عنوان 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. با این حال، موفقیت در اجرای فرایند برون‌سپاری صرفاً با واگذاری امور به پیمانکاران محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند وجود یک ساختار 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 (Gholami & et al, 2021). با توجه به اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین‌کننده اهداف بلند مدت 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 فرایندهای 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 تایید 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) و کابوس و همکاران (۲۰۲۲) 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 مولفه 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 نایمبوم و حدود (۲۰۱۷) مطابقت دارد. شایان ذکر است، شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین نهادهای انرژی در خاورمیانه، در مسیر توسعه و بهره‌وری عملیاتی خود، 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. در واقع، ترکیب مدیریت فرایند و مدیریت ریسک باعث می‌شود برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز به شیوه‌ای کارآمد، ایمن، قابل‌اعتماد و قابل‌پایش انجام شود. این دو رویکرد به تصمیم‌گیری هوشمندانه، کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات و افزایش تمرکز بر فعالیت‌های راهبردی کمک می‌کنند.

نتایج تحقیق در راستای پیامدهای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران نشان داد، در دنیای امروز که سازمان‌ها با فشارهای فزاینده‌ای برای بهینه‌سازی عملکرد، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری مواجه هستند، برون‌سپاری خدمات به‌عنوان یکی از راهکارهای مدیریتی کارآمد مورد توجه قرار گرفته است. شرکت‌های بزرگ و نهادهای دولتی نیز از این روند مستثنی نبوده و به منظور تمرکز بر وظایف اصلی و استراتژیک خود، بخشی از فعالیت‌های اجرایی و پشتیبانی را به شرکت‌های پیمانکاری واگذار می‌کنند. شرکت ملی گاز ایران، به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی صنعت انرژی کشور، در دهه‌های اخیر اقدام به برون‌سپاری گسترده‌ای در حوزه‌هایی چون تعمیر و نگهداری، حمل و نقل، خدمات ایمنی، فناوری اطلاعات و نیروی انسانی کرده‌است. این اقدام، پیامدهایی چون کاهش هزینه، افزایش تخصص‌گرایی و ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف عملیاتی، انسانی و مدیریتی به همراه داشته است. به این موارد در یافته‌های ایران‌پور و همکاران (۱۴۰۱)، ننگروم و همکاران (۲۰۲۲) و یلونگ (۲۰۲۲) نیز اشاره شده است. در واقع، برون‌سپاری فعالیت‌هایی مانند نگهداری و تعمیرات، خدمات فناوری اطلاعات، یا پشتیبانی مشتریان، نیاز به استخدام و آموزش نیروی انسانی دائمی را کاهش می‌دهد. شرکت‌های پیمانکار با استفاده از منابع مشترک و تخصص موجود، هزینه‌های حقوق، مزایا، و آموزش را به حداقل می‌رسانند. همچنین، واگذاری فعالیت‌های غیرمحموری به پیمانکاران تخصصی، هزینه‌های مربوط به زیرساخت‌ها، تجهیزات و فناوری را کاهش می‌دهد. از طرفی، واگذاری فعالیت‌های غیراصلی مانند خدمات پشتیبانی یا نگهداشت تاسیسات به پیمانکاران، شرکت ملی گاز می‌تواند منابع خود را بر فعالیت‌های اصلی مانند اکتشاف، تولید و توزیع گاز متمرکز کند که این امر کارایی عملیاتی را بهبود می‌بخشد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه سازمان و ایجاد مزیت رقابتی از پیامدهای برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج تحقیق رهایی و همکاران (۱۳۹۹) و شجاعی و همکاران (۱۳۹۹) همسو می‌باشد. برای تبیین این نتایج می‌توان گفت، برون‌سپاری خدمات به‌عنوان یکی از راهکارهای مؤثر در بهبود بهره‌وری و توسعه سازمانی، مورد توجه بسیاری از شرکت‌های بزرگ و سازمان‌های دولتی قرار گرفته است. در این میان، شرکت‌های فعال در صنعت انرژی به‌ویژه شرکت ملی گاز ایران نیز به دلیل گستردگی عملیات، پیچیدگی فرایندها و فشارهای اقتصادی و مدیریتی، ناگزیر به استفاده از این رویکرد شده‌اند. برون‌سپاری نه تنها به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بر فعالیت‌های کلیدی و استراتژیک خود متمرکز شوند، بلکه با بهره‌گیری از توان تخصصی پیمانکاران، زمینه‌ساز ارتقای کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری می‌شود. با این حال، موفقیت در برون‌سپاری مستلزم درک عمیق از تأثیرات آن بر ساختار و توسعه سازمان و نیز نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی پایدار است.

در نهایت، مدل برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز ایران طراحی و تدوین شد. همچنین، نتیجه تحلیل معادلات ساختاری مدل برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی گاز از برآزش مناسبی برخوردار بوده و منطبق بر مدل کیفی ارائه شده می‌باشد. 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. با این حال، پیشنهاد می‌شود:

۱. تدوین استراتژی برون‌سپاری خدمات مبتنی بر نقشه راه
 ۲. بازبینی سیاست‌ها و دستورالعمل‌های شرکت ملی گاز ایران در ارتباط با برون‌سپاری خدمات
 ۳. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان درباره اصول مدیریت پیمانکار، حقوق قراردادی و همکاری با بخش خصوصی
 ۴. حفظ دانش سازمانی و انتقال فناوری
 ۵. توسعه سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد پیمانکاران
- در هر پژوهشی به‌ویژه پژوهش‌های کاربردی در حوزه مدیریت وجود محدودیت‌هایی اجتناب‌ناپذیر است که می‌تواند بر گستره، عمق و تعمیم‌پذیری یافته‌ها تأثیر بگذارد. در ادامه، مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق در این زمینه به‌صورت ساختاریافته ارائه می‌شوند:

۱. این پژوهش در شرکت ملی گاز ایران انجام گرفته است که در تعمیم این نتایج به سایر سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های خصوصی باید احتیاط کرد.
۲. این تحقیق از نظر خبرگان در بخش‌های مختلف استفاده شده است که ممکن است تفاوت‌هایی در نظرات آنها وجود داشته باشد که در این تحقیق کنترل نشد.
۳. شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یک شرکت استراتژیک و حساس در بخش انرژی، اطلاعات مربوط به عملکرد داخلی، هزینه‌ها، قراردادها و داده‌های فنی را به‌صورت محدود در اختیار محققان قرار می‌دهد.
۴. محدودیت دیگر که به چارچوب مفهومی پژوهش باز می‌گردد، 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 به صورت همزمان استفاده شود و در پژوهش‌های آینده تأثیر سایر متغیرهای سازمانی، فردی بر روی برون‌سپاری خدمات مورد بررسی قرار گیرد.

۴- منابع

- 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.
- Berber, N., & Slavić, A. (2016). Human resource (HR) outsourcing in European compensation management in the light of CRANET research. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 207-225.
- 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.
- Chen, S., Pan, Y., Wu, D., & Dolgui, A. (2023). In-house versus outsourcing collection in a closed-loop supply chain with remanufacturing technology development. *International Journal of Production Research*, 61(6), 1720-1735.
- 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.

- Ebrahimpour Azbari, M., Abdollahi., Akbari, M., & Gholami, K. (2020). Ranking of supplier selection indicators for outsourcing services at the University of Guilan under conditions of uncertainty, *Technology Growth Quarterly*, 17(65), 46-55. [in Persian]
- Ghanizadeh, A. , Noori, R. , Hassanpoor, A. and Vakili, Y. (2021). Pathology of Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations. *Public Organizations Management*, 10(1), 47-66. [in Persian]
- Gholami, R., Gholami, M., & Tabari, M. (2021). Identifying and prioritizing factors for outsourcing services (Case study: Mazandaran Road and Urban Development Directorate). *Tomorrow's Management*, 20(67), 199-212. [in Persian]
- Ghasemi, V. (2011). Estimating the optimal sample size in structural equation models and evaluating its adequacy for social researchers. *Iranian Journal of Sociology*, 12(4), 126-147. [in Persian]
- Hatami A, Khammarnia M, Zanganeh Baygi M, Peyvand M. (2023). Explaining Experiences of Managers, Employees, and Contractor Companies about the Challenges of Health Services Outsourcing at Zahedan University of Medical Sciences. *Journal of Community Health Research*; 9 (1), 62-74. [in Persian]
- Hassanpoor A, Jafarinia S, Vakili Y, Joshaghani H. (2021). A model for outsourcing human resource practices (Case study: National Iranian Oil Company). *Strategic studies in the oil and energy industry*; 13(50), 109-128. [in Persian]
- Iranpour, R., shakeri, R., & Ahmadi, K. (2022). Providing a model for developing human resource outsourcing strategy in the public sector of Iran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(1), 71-101. [in Persian]
- Jansson, M., Carlström, E., Karlsson, D., & Berlin, J. (2021). Drivers of outsourcing and back sourcing in the public sector From idealism to pragmatism. *Financial Accountability & Management*, 37(3), 262-278.
- Javan Amani, V & Akbari, H. (2022). The Effective Factors in Strategic Policy of Outsourcing Public Services based on Karmic Model (Case study: State Organization for Registration of Property and Deeds). *Quarterly Journal of Human Resources and Capital*, 2(3), 171-146. [in Persian]
- Kabus, J., Dziadkiewicz, M., Miciuła, I., & Mastalerz, M. (2022). Using outsourcing services in manufacturing companies. *Resources*, 11(3), 34-46.
- 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. *Evolving Software Processes: Trends and Future Directions*, 151-173.
- kheirandish, M. , Hassanpoor, A. , vakili, Y. and akbari, H. (2024). Explain and Compare the Pattern of Supply, Development and Maintenance of Human Resources in Ssuccessful Privatized Manufacturing Companies. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 115-146.
- Law on the Sixth Five-Year Plan (2021) Law on the Sixth Five-Year Plan for Economic, Social and Cultural Development of the Islamic Republic of Iran (2017- 2021). [in Persian]
- Lok, K. L., Smith, A., Opoku, A., & Chen, C. (2021). The challenges of sustainable development on facilities management outsourcing services: an investigation in educational facilities. *Sustainability*, 13(15), 8156-8182.
- McIntosh, C. N., Edwards, J. R., & Antonakis, J. (2014). Reflections on partial least squares path modeling. *Organizational Research Methods*, 17(2), 210-251.

- Mohamadi, M. (2014). Pathology of internal and external factors of Qom Municipality's urban services outsourcing system using SWOT model. Master's thesis, Business Management, Islamic Azad University Qom Branch. [in Persian]
- 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.
- Rahai, N., Shafiei Nikabadi, M., & Zarei, (2020). Ranking the key success factors of university maintenance and repair service outsourcing activities using a fuzzy approach (Case study: Semnan University). *Journal Industry and University*, 12(43), 63-80. [in Persian]
- Sanatzadeh M, ghane S, Rezaian A. (2024). Providing an integrated economic model for outsourcing projects in the gas industry. *Strategic studies in the oil and energy industry*; 15(60) :1-20. [in Persian]
- Shiri A, Mohammadalizadeh M A, Ghanadzadeh Tafti S E, Mousavi S H, Rajabvand R (2021). Pathology of Contract Outsourcing: Case of Hormozgan Province Gas Company. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*, 7(1), 215-244. [in Persian]
- Shiri, A. & Ghorabi, N. A. (2020). Mental Patterns about Outsourcing of Organizational Activities of Public Organizations Using Q Method. *Public Organizations Management*, 9(1), 61-76. [in Persian]
- Shojaei, R., Khani, N., Shahin, A., & Al-Ebrahim, N. (2020). Designing a quality model for participation in outsourcing services (Case study: Isfahan Province Gas Company). *Quarterly Journal of Strategic Management in Industrial Systems*, 15(54), 70-85. [in Persian]
- 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.

EXTENDED ABSTRACT

Presenting a Service Outsourcing Model for the National Iranian Gas Company**Somayeh Heydari Gojani**

PhD Student in Management, Islamic Azad University, Astara Branch, Astara, Iran

Mousa Rezvani Chamanzamin (Corresponding Author)

Assistant Professor in Management Department, Islamic Azad University, Astara Branch, Astara, Iran

Email: mo.rezvani@iau-astara.ac.ir

Nasrin Khodabakhshi Hafashjani

Assistant Professor in Management Department, Islamic Azad University, Khalkhal Branch, Khalkhal, Iran

Pouran Sourati

Assistant Professor in Management Department, Islamic Azad University, Astara Branch, Astara, Iran

Introduction

In the contemporary landscape defined by globalization and intense organizational competition, the strategic delegation of non-core activities has become a critical managerial imperative. Outsourcing, as a key strategy, offers a pathway for organizations to enhance productivity, reduce operational costs, and harness external expertise, thereby allowing a sharper focus on core competencies. This shift transforms outsourcing from a simple financial mechanism into a vital tool for improving service quality and building organizational resilience. Within this global context, the National Iranian Gas Company, as a pivotal state-owned service entity in Iran's strategic energy sector, faces unique pressures. Despite engaging in extensive outsourcing over the years, particularly in customer service domains, the company's experience has been marred by significant challenges. These include failures in contractor selection, inadequate evaluation processes, and issues of non-compliance, which have collectively led to inefficiencies and suboptimal outcomes. Compounded by macroeconomic strains, international sanctions, and inherent bureaucratic structures, these challenges highlight a pressing need for a coherent, context-specific framework. This study therefore seeks to address a fundamental question: what constitutes an effective and holistic model for service outsourcing within the complex ecosystem of the National Iranian Gas Company, and what are the principal dimensions that shape this process?

Methodology

To answer this question, the research employed a mixed-methods exploratory-sequential design, integrating qualitative and quantitative approaches to first uncover and then statistically validate the components of an outsourcing model. The qualitative phase aimed to identify the influencing factors through in-depth, semi-structured interviews with fourteen purposively selected experts, including academics, senior NIGC managers, specialists, and active contractors. Data collection continued until theoretical saturation was reached. The interview transcripts were analyzed using thematic analysis, following the established six-step framework of Braun and Clarke, facilitated by MAXQDA software. This analytical process moved from initial code generation to the refinement and definition of overarching themes, ensuring rigor through established trustworthiness criteria and an inter-coder reliability score of eighty-nine percent. Building on these qualitative insights, the quantitative phase focused on model validation. A researcher-made questionnaire, derived directly from the qualitative findings and comprising forty-three items, was distributed to a sample of four hundred and thirty managers and experts within the company. The analysis of four hundred and fifteen returned questionnaires utilized Structural Equation Modeling with a Partial Least Squares approach via SmartPLS software, examining factor loadings, path significance, and overall model fit to substantiate the proposed relationships.

Results

The analysis of the qualitative data revealed a rich tapestry of concepts, ultimately distilled into two hundred and ten primary ideas, forty-three sub-themes, and nineteen core themes. These elements coalesced into an integrated, three-part model encompassing the foundational conditions, the required strategic actions, and the anticipated consequences of outsourcing. The contextual factors forming the backdrop for outsourcing decisions were found to be deeply rooted in economic pressures to cut costs and boost productivity, managerial needs to refocus on core gas transmission and distribution activities, the necessity for organizational flexibility in a dynamic technological environment, the directives of national macro-policies promoting private sector participation, and the continuous demand for updated technical expertise and quality service enhancement. In response to these conditions, the model identifies a suite of essential strategies. Successful implementation hinges on deliberate policy-making to create supportive regulations, proactive risk management to mitigate financial and operational vulnerabilities, and concerted efforts to empower both internal staff and external private sector partners. Furthermore, it requires the strengthening of monitoring systems through key performance indicators and smart technology, comprehensive programs to enhance organizational awareness and shift cultural attitudes, and the alignment of all outsourcing activities within a clear strategic plan. Underpinning these strategies must be a transformation in process management and leadership style, moving towards more collaborative, efficient, and data-driven practices. The potential outcomes of executing this model effectively are projected to be multidimensional, leading not only to tangible cost reduction and increased productivity but also to improved organizational performance, overall development through enhanced creativity and interaction, and the solidification of a sustainable competitive advantage. The quantitative validation confirmed the structural soundness and significance of this holistic model. All measured factor loadings exceeded the accepted threshold, the path coefficients were statistically significant, and the overall Goodness-of-Fit index indicated a strong model fit.

Discussion

This statistical endorsement affirms that the relationships proposed between the contextual drivers, strategic enablers, and desired outcomes are robust and generalizable within the research context. The discussion of these findings posits that for an entity like the National Iranian Gas Company, outsourcing must be reconceptualized from a fragmented operational tactic into a deliberate, organization-wide strategic transformation. Its success is not guaranteed by the mere act of delegation but is contingent upon a synergistic alignment of all model components. This requires embedding outsourcing within the company's long-term strategic roadmap, governed by robust policies and intelligent risk frameworks. Crucially, it demands parallel investments in human and organizational development—empowering employees, shifting managerial mindsets from control to partnership, and safeguarding institutional knowledge—to mitigate resistance and ensure sustainable implementation. Ultimately, the study presents a validated, context-sensitive framework that can guide the National Iranian Gas Company in evolving its outsourcing practice from a source of challenge to a strategic lever for enhancing efficiency, focus, and resilience in a complex and demanding operating environment.

Keywords: Outsourcing, Services, Policy-making, Empowerment.