

Identifying obstacles and providing solutions for implementing outsourcing policies in petrochemicals

 **Mohammad bakhtazmay**^{1✉}

1. Assistant Prof., Department of Public Administration, Islamic Azad University, Mamaghan, Iran.
Email: bakhtazmay@iaui.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 18

March 2026

Received in

revised form 10

June 2026

Accepted 16 June

2026

Published online

25 June 2026

Keywords:

obstacles, policy implementation, outsourcing, petrochemical plants of the west of the country

Abstract

Background and Objective :Outsourcing is recognized as one of the key managerial strategies for enhancing organizational productivity, reducing costs, and enabling organizations to focus on their core competencies. Accordingly, the present study aimed to identify the barriers to outsourcing policy implementation and propose appropriate strategies for its effective implementation in petrochemical companies located in western Iran.

Methods: This exploratory qualitative study employed thematic analysis as its research methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 11 senior experts from petrochemical companies and university faculty members. Participants were selected using theoretical sampling combined with purposive and snowball sampling techniques. Interviews continued until theoretical saturation was achieved and no new concepts emerged from the collected data.

Results: The analysis of the interview data through open, axial, and selective coding identified and confirmed the major barriers to outsourcing policy implementation, including organizational and cultural barriers, technical and operational barriers, weaknesses in management and supervisory systems, lack of transparency in contracts and regulations, limitations in technical and logistical infrastructure, shortage of skilled human resources, financial risks and resource constraints, project implementation delays, and the impacts of international sanctions and external restrictions.

Conclusion: The findings indicate that the successful implementation of outsourcing policies in petrochemical companies in western Iran requires the simultaneous removal of structural, managerial, technical, and environmental barriers. Developing transparent contractual frameworks, strengthening monitoring and governance systems, enhancing specialized human capital, improving technical infrastructure, and adopting strategies tailored to sanctions-related conditions can significantly improve outsourcing effectiveness while enhancing organizational performance, productivity.

Cite this article: Bakhtazmay, M., (2026). *Identifying obstacles and providing solutions for implementing outsourcing policies in petrochemicals*. *Journal of Management and Social Development (JMSD)*, 1 (1), 64-88.



DOI: <http://doi.org/>

ISSN-L: 3116-1774

Publisher: University of Osveh, <https://www.journalmsd.ir>

© “Authors retain the copyright and full publishing rights.”



شناسایی موانع و ارائه راهکارهای اجرای خطمشی برون سپاری

در پتروشیمی‌های غرب کشور

محمد بخت آزمای بناب^۱ 

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، ممقان، ایران، رایانامه: bakhtazmay@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۱۰/۲۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۱۱/۲۸

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۱۲/۰۸

کلیدواژه‌ها:

موانع، اجرای

خطمشی،

برون‌سپاری،

پتروشیمی.

چکیده

زمینه و هدف: برون‌سپاری به‌عنوان یکی از راهبردهای مهم مدیریتی، نقش مؤثری در افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر شایستگی‌های محوری سازمان‌ها ایفا می‌کند. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع اجرای خطمشی برون‌سپاری و ارائه راهکارهای مناسب برای استقرار اثربخش آن در پتروشیمی‌های غرب کشور انجام شد.

روش پژوهش: تحقیق حاضر از نوع اکتشافی بصورت کیفی و روش تحلیل مضمون بوده برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. مشارکت کنندگان شامل ۱۱ نفر از کارشناسان عالی و خبرگان پتروشیمی‌ها و نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند و گلوله برفی که بر مبنای آن مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع رسیده و دیگر مفاهیم جدیدی از درون مصاحبه‌ها استخراج نشد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی ابعاد موانع اجرای خطمشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور عبارتند از موانع سازمانی و فرهنگی، موانع فنی و عملیاتی، ضعف در سیستم‌های مدیریتی و نظارتی، عدم شفافیت در قراردادهای و مقررات، محدودیت در زیرساخت‌های فنی و لجستیکی، کمبود نیروی انسانی متخصص، ریسک‌های مالی و تأمین منابع، تأخیر در اجرای پروژه‌ها، تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی استخراج و تایید گردید.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت اجرای خطمشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور مستلزم رفع هم‌زمان موانع ساختاری، مدیریتی، فنی و محیطی است. تدوین قراردادهای شفاف، تقویت نظام‌های نظارتی، توسعه سرمایه انسانی متخصص، بهبود زیرساخت‌ها و اتخاذ راهبردهای متناسب با شرایط تحریم، می‌تواند اثربخشی برون‌سپاری را افزایش داده و عملکرد، بهره‌وری و مزیت رقابتی صنعت پتروشیمی را ارتقا دهد.

استناد: بخت آزمای بناب، محمد (۱۴۰۴) شناسایی موانع و ارائه راهکارهای اجرای خطمشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور. مدیریت و توسعه اجتماعی، ۱(۱)، ۸۸-۶۴.

DOI: <http://doi.org/> ISSN-L: 3116-1774

<https://www.journalmsd.ir>

ناشر: دانشگاه اسوه معاصر،

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



مقدمه

جهان امروز با چالشهای زیادی در امور گوناگون روبرو است که این چالشها از متغیرهای زیادی نشأت میگیرد و موجب دگرگونیهای زیادی در امور مختلف شده است. این دگرگونیها باعث تغییر در نقش و وظایف دولتها نیز شده است و دولتها به مانند گذشته باید به پاسخگویی تمام امور نخواهد بود. بنابراین باید راهکارهای جدیدی پیدا می شد تا بتوان دولتی توانمند و پویا با بالاترین میزان از رضایت شهروندان داشت (قشقایی نژاد، ۱۳۹۵). ایجاد یک سازمان بهره ور بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، میسر نخواهد شد. مدیران ارشد سازمان ها همواره در جستجوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژیهای خود بودند (گلستان پور، فرنوش، ۱۴۰۰).

در دنیای کنونی سرعت خلق دانش و اطلاعات سازمانها را مجاب کرده تا استراتژیهای لازم جهت تطبیق با محیط را اتخاذ کنند (پایتال^۱، ۲۰۲۰). با گسترش نیازها و تنوع سلاقی، سازمانها برای بقا نیازمند شکل گیری زنجیرهای هستند که بتوانند پاسخگوی خواسته و نیازهای جامعه باشند. مصرف کنندگان امروزه تقاضای بیشتر و جزئی تری داشته و به دنبال محصولات با کیفیت، متنوع و دارای زمان تحویل سریع تر هستند. این خواسته ها موجب ایجاد چالش ها و تغییراتی در روند فعالیت سازمان ها می شود. در این راستا پیش بینی تغییرات قبل از وقوع آن بسیار حائز اهمیت می باشد. بنابراین حتی شرکت های بزرگ نیز از آسب پیچیدگی و تلاطم محیط در امان نخواهند بود (هانلت و همکاران^۲، ۲۰۲۰). این شرکتها بایستی اقدام به برون سپاری فعالیتها و کوچک سازی کنند تا بتوانند به سرعت تغییر کنند. برون سپاری فرایندی است که در آن یا بخشی از عملیات تولید کامل توسط فروشنده با قراردادی برون سپاری می شود (انزایت و همکاران^۳، ۲۰۲۰). برونسپاری استراتژیک عبارت است از دارا بودن دیدگاه استراتژیک به برونسپاری که بتواند فرایندهای مسأله دار، وضع بد بهرهوری، مشکلات کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل نماید. در نتیجه اقدام برونسپاری زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژیهای بلندمدت سازمان هم سو شده، منابع برونسپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت و منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد

¹ Paital, B.

² Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C.

³ Enright, E., Kirk, D., & Macdonald, D.

(کا سما سپ^۱، ۲۰۲۰). برون‌سپاری یک استراتژی برای انتقال فرایندهای غیرا صلی به بیرون از سازمان و تمرکز منابع بر فرایندهای اصلی است (کیلن^۲، ۲۰۱۹).

برون‌سپاری، واگذاری عوامل تولید، منابع مورد استفاده در انجام یک کار و حق تصمیم‌گیری و یا مسئولیت تصمیم‌گیری را ایجاب می‌کند. امروزه برای رضایت مشتریان و تامین خواسته‌ها و نیازهای آنها، برون‌سپاری می‌تواند مفید و موثر باشد، لذا بر این اساس شرکت پتروشیمی بخشی از خدمات و عوامل پشتیبانی خود را جهت بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها، و اصلاح ساختار سازمانی واگذار کرده است (طاهر، ۱۴۰۲). برون‌سپاری عبارت است از پیدا کردن ارائه‌دهندگان خدمت جدید و روش‌های جدیدی که بتوان با اطمینان تهیه مواد، کالاها، اجزاء و خدمات را به آنها واگذار نمود. در حقیقت واگذاری یا برون‌سپاری برای یک سازمان امکان دستیابی به تخصص، دانش و قابلیت‌های موجود در بیرون از مرزهایش را فراهم می‌آورد. برون‌سپاری، واگذاری عوامل تولید، منابع مورد استفاده در انجام یک کار و حق تصمیم‌گیری و یا مسئولیت تصمیم‌گیری را ایجاب می‌کند. امروزه برای رضایت مشتریان و تامین خواسته‌ها و نیازهای آنها، برون‌سپاری می‌تواند مفید و موثر باشد، لذا بر این اساس شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران بخشی از خدمات و عوامل پشتیبانی خود را جهت بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها، و اصلاح ساختار سازمانی واگذار کرده است (مدنی و حسینی، ۱۴۰۰).

صنعت پتروشیمی^۳، بخشی از صنایع شیمیایی است که فراورده‌های شیمیایی را از نفت یا گاز طبیعی تولید می‌کند. البته برخی از ترکیبات شیمیایی ساخته‌شده از نفت و گاز از سایر سوخت‌های فسیلی مانند زغال سنگ یا منابع تجدیدپذیر مانند ذرت، میوه خرما یا نیشکر نیز به‌دست می‌آیند. امروزه فراورده‌های نفتی علاوه بر مصرف در زمینه سوخت وسایل نقلیه، روغن موتور و غیره در تهیه بسیاری از قطعات مورد نیاز ساخت وسایل نقلیه، نقش ارزنده‌ای دارد. فراورده‌های نفتی در تهیه سوخت موشک‌های هدایت‌کننده، فضاپیماها و ماهواره‌ها و حتی در ساخت بسیاری از قطعات داخلی آنها کاربرد اساسی دارد. ماده اولیه بیشتر داروها و حتی آنتی‌بیوتیک‌ها از ترکیبات نفتی مشتق می‌شود. دید کلی صنایع پتروشیمی، بخشی از صنایع شیمیایی است که فراورده‌های شیمیایی را از مواد خام حاصل از نفت یا گاز طبیعی تولید می‌کند. تا پیش از وارد شدن نفت به مفهوم امروزی در زندگی انسان، مواد شیمیایی مورد نیاز، بر اثر تغییر و تبدیل صنایع گیاهی و جانوری به‌دست می‌آمد. اما در اوایل قرن بیستم نفت خام

¹ Kasemsap, K.

² Killen M.

³ Petrochemical industry

و گاز طبیعی به عنوان ماده اولیه برای تهیه بسیاری از ترکیبات مورد نیاز انسان، اهمیت حیاتی و روزافزونی پیدا کرده است. برای برون سپاری یک الزامها و نیازمندیهای وجود دارد و پیش از این که بحث برون سپاری را مطرح کنیم باید بتوانیم الزامهای فرآیندی را در سازمان پیاده سازی و نهادینه کنیم.

اما آیا صرف برون سپاری تولیدات به معنای موفقیت و اثربخش بودن آن است. ممکن است منافع و ریسکهای تجربه شده از اجرای این راهبرد با منافع و ریسکهای مورد انتظار سازمان اختلاف داشته باشد. به همان میزان که اجرای موفق برون سپاری میتواند منجر به دستیابی به مزایای برتر آن شود، اجرای ناصحیح آن نیز ممکن است با مخاطرات و آسیبهای زیادی از جمله استقلال عمل تهیه کنندگان در برنامه سازی، بی توجهی به ظرفیتهای داخلی، هدر رفت هزینه ها و احتمال سوءاستفاده مالی ناشی از نبود کنترل مناسب، همراه باشد (اولیایی، ۱۴۰۰). از اینرو، اجرای برون سپاری الزاما به اهداف مورد انتظار ختم نمیشود. به این ترتیب، پژوهش حاضر با رویکرد اکتشافی و با هدف شناسایی موانع به همراه ارائه راهکار اجرای خط مشی برون سپاری در پتروشیمی های غرب کشور به دنبال پاسخ به این پرسش است که: موانع اجرای خط مشی برون سپاری در پتروشیمی های غرب کشور کدامند؟

پیشینه پژوهش

الف-پیشینه نظری

با افزایش رقابت و شکل گیری نیازهای جدید، شرکت ها به طور فزاینده ای استراتژی های برون سپاری را در جهت افزایش درآمد و کاهش هزینه ها از طریق توسعه سریعتر و مقرون به صرفه محصولات به کار می گیرند (حسینی آغوزبنی و همکاران، ۱۴۰۳). امروزه انتخاب شرکت های برون سپاری مناسب، یکی از مسایل مهم راهبردی در بین شرکت هایی است که به نحوی جهت تأمین خدمات مورد نیاز خود به آن ها وابسته اند (انصاری، افرازه، نجفی، ۱۴۰۳).

اگر فرآیندهای سازمانی به درستی شناسایی و شاخص گذاری نشده باشند، رسیدن به فرآیند برون سپاری قطعا دور از دسترس است. به جز فرآیندگرایی، موضوع برنامه ریزی استراتژیک که مبتنی بر فرآیندهای سازمان بوده از جمله پیش نیازهای برون سپاری است. از اصلی ترین مزایای برون سپاری می توان به تمرکز روی قابلیت و فعالیتهای محوری، کاهش هزینه و افزایش کارایی، قابلیت پیوستگی و مدیریت ریسک، افزایش توانمندی منابع انسانی، کاهش هزینه بالادستی در سازمان، انعطاف در مدیریت منابع و مدیریت پول و کنترل عملیات اشاره کرد. کاهش کنترل مدیریتی، مشکلات کیفی، وابستگی اقتصادی و... نیز از جمله معایب برون سپاری است.

برون‌سپاری یک استراتژی برای انتقال فرایندهای غیراصلی به بیرون از سازمان و تمرکز منابع بر فرایندهای اصلی است. به عبارت دیگر برون‌سپاری عبارت است از عمل انتقال بعضی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از سازمان بر اساس مفاد قرارداد از پیش تعیین شده، به نحوی که طی فرایند برون‌سپاری نه تنها فعالیت‌ها منتقل شوند، بلکه عوامل تولید نظیر کارکنان، تسهیلات، تجهیزات، فن‌آوری‌ها و سایر دارایی‌ها، به انضمام حق تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی انجام اجزاء فعالیت‌های منتقل شده نیز واگذار می‌گردد. از سوی دیگر برون‌سپاری استراتژیک عبارتست از دارا بودن دیدگاه استراتژیک به برون‌سپاری که بتواند فرایندهای مسأله‌دار، وضع بد بهره‌وری، مشکلات کارکنان و امثال آن را در یک نگاه بلند مدت حل نماید. در نتیجه اقدام برون‌سپاری زمانی استراتژیک خواهد بود که با استراتژی‌های بلندمدت سازمان هم‌سو شده، منابع برون‌سپاری بعد از گذشت چندین سال پدیدار گردد و نتایج مثبت و منفی آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع به شناسایی موانع به همراه ارائه راهکار اجرای خط‌مشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور پرداخته می‌شود.

با توجه به ماهیت و فلسفه وجودی پتروشیمی‌های غرب کشور موضوع‌هایی گوناگونی جهت افزایش بهره‌وری سازمانی انجام شده است ولی در خصوص عنوان پایان‌نامه این موضوع که عبارت است از شناسایی موانع به همراه ارائه راهکار اجرای خط‌مشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور بر اساس مطالعات و مرور ادبیات موجود تحقیق مشابهی انجام نگرفته است بنابراین انجام پژوهش در خصوص این موضوع جنبه بداعت و نوآوری تحقیق را فراهم می‌سازد.

ب-پیشینه تجربی

در موضوع شناسایی موانع به همراه ارائه راهکار اجرای خط‌مشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور با بررسی انجام شده مطالعه جامعی صورت نگرفته است ولی خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده داخلی و خارجی در جدول ۱ نشان داده است.

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام شده

محقق و سال	عنوان	نتایج
انصاری، افزاره، نجفی، (۱۴۰۳).	برون‌سپاری مدیریت پروژه در پروژه‌های نفت و گاز ایران	نتایج حاصل از غربالگری فازی نشان داد، از ۲۸ مؤلفه برون‌سپاری مدیریت پروژه به تعداد ۲۰ مؤلفه تقلیل یافت که این مولفه‌ها از طریق بررسی روایی صوری، مجدداً تأیید و نهایی گردید. نتایج وزن‌دهی به ابعاد مورد بررسی با روش بهترین - بدترین نشان داد، بُعد استراتژی، رتبه اول و ابعاد تکنولوژیک،

محقق و سال	عنوان	نتایج
		مالی، انتخاب شریک برون سپاری و سازمانی، به ترتیب رتبه‌های دوم تا پنجم را کسب نمودند. مطابق نتایج حاصل از محاسبات فازی از میان شرکت‌های مورد بررسی، شرکت B رتبه اول و شرکت‌های A و C به ترتیب رتبه‌های دوم و سوم را در خصوص اولویت اخذ پروژه‌های برون سپاری مدیریت پروژه در صنعت نفت و گاز کسب نمودند.
حسینی آغوزبنی و همکاران (۱۴۰۳).	شناسایی و الویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای برون سپاری صنعت دارویی ایران: رویکرد آمیخته	نتایج پژوهش نشان می‌دهد ارزیابی صلاحیت پیمانکاران، مهارت مذاکره، جذب نیروی متخصص و بهره‌گیری از KPI مهمترین پیشایندهای برون سپاری صنعت دارو می‌باشند. از بین پسایندهای برون سپاری نیز کارایی عملیاتی، افزایش سودآوری، توسعه بخش R&D و کاهش هزینه‌ها مهمترین پسایندهای برون سپاری صنعت دارو می‌باشند.
میناوند، نظری و علوی وفا. (۱۴۰۳).	بررسی و ارزیابی برون سپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران	یافته‌های پژوهش در ادامه فرایند استقرا و تحلیل، در پنج بعد فراگیر، احصا و بر این اساس، «انتخاب غیر حرفه‌ای تهیه‌کننده»، «سازگار نامناسب برآورد برنامه»، «ضعف مدیریت داخلی برون سپاری» و «نظارت نامناسب بر فرایند برون سپاری» از جمله آسیب‌های اجرای برون سپاری تولیدات سیما شناخته شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد به نظر می‌رسد که راهبرد برون سپاری در سیما بدون سازگار یا دستورالعمل مشخصی در حال اجرا است.
عباس طاهر. (۱۴۰۲).	بررسی نقش برون سپاری سازمانی بر مولفه‌های کارت امتیازی متوازن در شرکت پتروشیمی تهران	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بر اساس فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل کارت امتیاز متوازن، اثربخشی برون سپاری سازمانی شرکت پتروشیمی از نظر وجه رشد و یادگیری بیشتر، اما از نظر وجوه مالی، فرآیندهای داخلی و مشتریان نسبت به وجه رشد و یادگیری کم می‌باشد که می‌توان با تشکیل بانک اطلاعاتی، مکانیزم و شاخص‌های استاندارد برای انتخاب اصلح پیمانکاران، انتخاب صحیح فعالیت‌ها برای برون سپاری و ارزیابی‌های مستمر، اثربخشی برون سپاری بر این وجوه را بیشتر نمود.
شیری اردشیر، علیزاده، قنادزاده تفتی، موسوی،	آسیب شناسی پیمان‌های برون سپاری: مطالعه	در بخش کمی پژوهش داده‌های حاصل از مصاحبه در قالب پرسشنامه پنج گزینه‌ای طیف لیکرت طراحی و به منظور نظر سنجی دیدگاه خبرگان در اختیار کارکنان شاغل در شرکت گاز استان هرمزگان قرار گرفت. نمونه‌گیری به روش تصادفی و با

محقق و سال	عنوان	نتایج
رجبوند. (۱۴۰۰)	موردی شرکت گاز استان هرمزگان	استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۶۷ نفر محاسبه و جمع آوری گردید. پرسشنامه دارای روایی صوری، و روایی سازه آن به روش تحلیل عاملی و همچنین پایایی آن به روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد پیمان برون‌سپاری در ۲۸ شاخص در حوزه مسائل حقوقی نیروی انسانی، مسائل نظارتی، ارزیابی صلاحیت پیمانکار، تأمین کالاهای مصرفی نیاز به بازنگری دارد. در همین راستا پیشنهادهایی ارائه گردید.
گلستان پور، فرنوش، (۱۴۰۰)	ارزیابی عملکرد و بهره وری سازمان در دوره قبل و بعد از برون‌سپاری نگهداری و تعمیرات، با استفاده از روش BSC مطالعه موردی: پتروشیمی آبادان)	در تحقیق حاضر با هدف توسعه یک مدل مناسب برای سنجش بهره‌وری در طی دوره‌های برون‌سپاری نگهداری و تعمیرات و بعد از بازپس‌گیری آن، سعی در شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت پتروشیمی آبادان را داریم. نتایج نشان می‌دهد بازپس‌گیری برون‌سپاری نگهداری و تعمیرات در مجموع بهره‌وری سازمان را از ۴۹٫۳ درصد به ۴۱٫۲ درصد کاهش داده است.
طوطیان اصفهانی، رجبی فرجاد و سرداری، (۱۴۰۰)	شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های موانع اجرای خط مشی برون‌سپاری	موانع آموزشی، موانع قانونی و سیاستگذاری، موانع فرهنگی، موانع مالی و موانع مدیریتی به عنوان موانع اجرای خط‌مشی رتبه‌بندی شدند. از بین زیرمجموعه موانع قانونی نبود یک سازمان قوی برای تحقیقات، زیرمجموعه موانع آموزشی نبود جو رقابتی، زیرمجموعه موانع فرهنگی تفاوت در نوع نگرش، زیرمجموعه موانع مدیریتی عدم ثبات مدیریت برای طرح‌های عملیاتی و زیرمجموعه موانع مالی با عنوان ناکافی بودن بودجه بالاترین ضریب از زیرمجموعه موانع اجرایی خط‌مشی را به خود اختصاص دادند. نتایج نشان داد که چالش‌ها اصلی اجرای موانع خط‌مشی برون‌سپاری در وزارت نیرو به ترتیب آموزشی، قانونی و سیاستگذاری، فرهنگی و شناختی، مالی و مدیریتی شناسایی شد.
پاتریک اتوکودوه ^۱ و دیگران (۲۰۲۴)	زمینه برون‌سپاری خدمات لجستیکی و تدارکاتی سه شرکت نفت و گاز در نیجریه	در زمینه برون‌سپاری خدمات لجستیکی و تدارکاتی سه شرکت نفت و گاز در نیجریه که به شیوه کیفی اکتشافی و مصاحبه با ۴۰ نفر از کارکنان شرکتهای نفت و گاز و پیمانکاران طرف قرار داد انجام شد، نشان داد برون‌سپاری فعالیتها با

¹ Patrick Etokudoh

محقق و سال	عنوان	نتایج
		چالشهای ناشی از واکنش کارکنان، مسائل مرتبط با خدمات فروش و پذیرش مشتریان مواجه شدند و شرکتها از طریق مدیریت روابط، مدیریت قراردادهای و مهارتهای مدیریت تغییر، چالشها را کنترل نمودند.
مهیند ^۱ و دیگران (۲۰۲۴)	زمینه تاثیر برون سپاری خدمات تدارکات صنعت نفت و گاز اوگاندا	نتایج تحقیق در زمینه تاثیر برون سپاری خدمات تدارکات صنعت نفت و گاز اوگاندا نشان داد، برون سپاری خدمات تدارکات نفت و گاز ضمن اینکه در زمینه تجارت نفت و گاز منجر به کاهش هزینه های حمل و نقل و باعث سواوری بیشتری نسبت به قبل از برون سپاری شد، در عین حال برون سپاری ریسک فعالیتهای را افزایش داده است.
ویلماز و بدوک ^۲ (۲۰۲۲)	بررسی اثرات برون سپاری بر وابستگی منابع و هزینه ی معاملات	نتایج رسیدند که برون سپاری نیاز به سرمایه گذاری در کسب و کار را کاهش داده و در نتیجه هی آن نیاز به سرمایه گذاریهای ثابت از قبیل فن آوری و تجهیزات کاهش مییابد. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که در نتیجه برون سپاری شرکتها این فرصت را بدست می آورند که از منابع موجود خود به روشی کارا تر استفاده کنند و بر روی تواناییهای اصلی خود تمرکز کنند.
یلدیز و دمیرال ^۳ (۲۰۱۸)	بررسی منافع، ریسکها و اثرات برون سپاری در هتلهای فصلی و دائمی	به این نتایج رسیدند که هتلهای فصلی به طور قابل توجهی بیشتر از هتلهای دائمی از مزایای برون سپاری بهره مند می شوند و شاید دلیل این امر این باشد که هتلهای فصلی بیشتر به برون سپاری نیاز دارند، این در حالی است که خطرات برون سپاری در هر دو نوع هتل هیچ فرقی نمی کنند و برون سپاری می تواند برای هر دو نوع هتل مخاطره آمیز باشد.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش یک مطالعه کیفی است. در این روش، پژوهش را هرگز از یک نظریه شروع نمی کنند و بعد آن را به اثبات برسانند، بلکه پژوهش از یک دوره مطالعاتی شروع و فرصت داده می شود تا آنچه که متناسب و مربوط به آن است خود را نشان دهد. در این تحقیق، مشارکت کنندگان شامل کارشناسان، نخبگان و متخصصین در این

¹ Muhindo

² Yilmaz & Beduk

³ Yıldız & Demirel

زمینه در صنعت پتروشیمی‌های غرب کشور که به موضوع شناخت کامل دارند. بنابراین تعداد مصاحبه‌شوندگان به صورت هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب خواهند شد.

چارچوب نمونه^۱ در روش کیفی به جای این که معرف آماری^۲ باشد، هدفمند^۳ و نظری^۴ است. هدفمند بدین معنا که بتواند حسب موضوع و مساله و موقعیت تحقیق، گروه‌های هدف اطلاع‌رسان را تعریف بکند از آنها که درگیر و حامل انواع تجربه‌های زیسته و اندیشیده در موقعیت بوده‌اند و هستند. نظری بودن نمونه نیز به این معنی است که کفایت لازم را برای اینکه ما را به سطح انتزاع نظری برساند، دارا باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) استفاده می‌شود، نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری هدفمند است که واحدهای نمونه نه تنها اطلاعاتی در مورد خودشان بلکه در مورد واحدهای دیگرجامعه نیز ارایه می‌کنند. در این روش، در یک مصاحبه ابتدایی اغلب با یک خبررسان کلیدی کار را آغاز کرده و سپس از آن شخص می‌خواهیم که دوستان، آشنایان و یا افرادی که ممکن است برای مصاحبه مناسب باشند را به ما معرفی کند. در این پژوهش مسیر مصاحبه‌ها برای رسیدن به اهداف پژوهش تا جایی ادامه پیدا می‌کند که داده‌های به دست آمده به مرحله اشباع (تکرارپذیری) رسیده و دیگر مفاهیم جدیدی از درون مصاحبه‌ها استخراج نشود. تجزیه و تحلیل داده‌ها جمع‌آوری شده از روش کیفی بشرح استفاده می‌شود. در این روش تفاسیر حاصله از تحلیل یک موضوع یا طبقه خاص همواره و پی در پی با داده‌های متنی اصلی مقایسه می‌شود، و هدفش دستیابی به نقطه‌ای از کفایت تئوریک است که در آنجا تحلیل اضافی هیچگونه نقشی در کشف دانش جدید در مورد یک مقوله یا طبقه ایفا نکند.

یافته‌ها

در این تحقیق برای شناسایی موانع به همراه ارائه راهکار اجرای خط‌مشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور از روش پیشنهادی اترید-استرلینگ^۵ یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است استفاده می‌شود. این روش مبتنی بر تشکیل شبکه مضامین^۶ است و در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شبکه مضامین شامل سه دسته از کدها و مفاهیم است:

^۱ Sample frame

^۲ Representative sample

^۳ Purposive sample

^۴ Theoretical sample

^۵ Attride-Stirling

^۶ Thematic Network

۱- مضامین پایه^۱۲- مضامین سازمان دهنده^۲۳- مضامین فراگیر^۳

مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی متن است. با مطالعه کامل متن باید خردترین کدها شناسایی و به عنوان یک مضمون پایه انتخاب شود. مضامین سازمان دهنده شامل مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است. کدهای پایه باید مرور و مفاهیم مشابه در کنار هم قرار گیرند. پژوهشگر با توجه به توان تشخیص و تسلط خود باید نام مناسبی برای هر دسته کد انتخاب کند. در نهایت مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده حاکم بر متن به مثابه کل است.

گام دوم: در این مرحله مقوله‌هایی که بار معنایی مشابهی دارند و مفهوم یکسانی را به ذهن متبادر می‌کرد ذیل یک مقوله انتزاعی و کلی تر قرار می‌گیرد به عبارت دیگر با دسته بندی ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه آ تعدادی مضمون سازمان دهنده که می‌توانست گویای ویژگی‌های گروه بخشی از مضمون‌های پایه باشد، ظهور یافت جدول مضمون‌های سازمان دهنده به همراه مضمون‌های پایه ای که این مضمون‌ها را متبلور کرد را در قالب ۴۵۰ مضمون پایه و ۳۹ مضمون سازمان یافته نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱ تبدیل مضامین پایه ای به مضامین سازمان یافته

مضامین پایه ای	مضامین سازمان یافته
مقاومت‌های فرهنگی و سازمانی در برابر تغییرات ناشی از برون سپاری مقاومت مدیران در برنامه های بلند مدت مقاومت کارکنان نگرانی از کاهش امنیت شغلی تفاوت‌های فرهنگی بین سازمان و پیمانکاران	عدم آمادگی سازمان برای تغییر و تطبیق با شرایط جدید
نبود پیمانکار مورد تایید کیفیت پایین برخی شرکت‌ها پیمانکاران کاهش کیفیت کار عدم (ضعف) اعتماد بین کارفرما و پیمانکار	عدم تطابق فرهنگی و سازمانی پیمانکاران با شرکت‌های پتروشیمی
ضعف در نظارت و ارزیابی فقدان سیستم‌های مؤثر برای نظارت بر عملکرد پیمانکاران قوانین و مقررات محدود کننده عدم اعتماد به پیمانکاران و کیفیت	ضعف در نظارت و ارزیابی

¹ Basic Themes² Organizing Themes³ Global Themes

مضامین پایه ای	مضامین سازمان یافته
خدمات و تأمین کنندگان	
کمبود نیروی انسانی ماهر کمبود نیروی متخصص مشکلات ارتباط با نیروهای انسانی جذب شده عدم تعهد مدیریت ارشد	نگرش منفی نسبت به برون‌سپاری
نبود سیستم‌های مؤثر کنترل کیفیت و مدیریت پروژه ضعف در آموزش عدم آموزش کافی مداخله سیستم مدیریت نامحسوس	ضعف در ساختارهای مدیریتی و نظارتی
عدم پذیرش تغییرات و برون‌سپاری توسط مدیران و کارکنان مقاومت مدیران و کارکنان داخلی به دلیل ترس از نفوذ و یا از دست دادن جایگاه شغلی	مقاومت فرهنگی و سازمانی
نبود چارچوب‌های قانونی و قراردادهای کامل و دقیق ابهام قراردادهای پیچیدگی برگزاری مناقصات عدم واگذاری پیمانها از طریق مناقصه	عدم شفافیت و نقص در قراردادها
مسائل مرتبط با خط لوله، تجهیزات و فناوری‌های مورد استفاده پیچیدگی‌های فنی پروژه‌های پتروشیمی کمبود پیمانکاران متخصص وابستگی به منابع محلی وابستگی به پیمانکاران	مشکلات فنی و زیرساختی
تاخیر در تأمین مواد اولیه و تجهیزات لازم چالش در تأمین به موقع مواد اولیه و تجهیزات مورد نیاز از داخل یا خارج کشور مشکلات لجستیکی در منطقه که می‌تواند به تأخیر در اجرای پروژه‌ها	مشکلات زنجیره تأمین و تدارکات
چالش‌های مرتبط با استانداردهای ایمنی و حفاظت محیط زیست استانداردهای ایمنی و زیست محیطی ریسک‌های عملیاتی مسائل ایمنی زیست محیطی	ریسک‌های ایمنی و محیط‌زیستی
محدودیت‌های و نوسانات اقتصادی دشواری در تأمین منابع مالی کمبود منابع مالی محدودیت‌های بودجه ای ریسک مالی قابل توجهی را برای شرکت نوسانات اقتصادی تغییرات نرخ ارز تحریم‌ها یا بی ثباتی اقتصادی افزایش هزینه‌ها و وابستگی به نیروهای پیمانکار	ریسک‌های مالی و تأمین بودجه
هزینه‌های پنهان و غیرمستقیم برون‌سپاری عدم تخصیص بودجه مورد نیاز هزینه‌های بالا پیش بینی نادرست هزینه‌ها	هزینه‌های بالای برون‌سپاری

مضامین پایه ای	مضامین سازمان یافته
تأمین مالی پروژه‌های برون سپاری در پتروشیمی‌ها ریسک‌های مالی و نوسانات اقتصادی و تأمین بودجه هزینه‌های بالای برون سپاری	توانایی شرکت‌ها در تأمین منابع مالی لازم برای اجرای پروژه‌ها
محدودیت در دسترسی به فناوری تجهیزات و منابع مالی تحریم‌ها و محدودیت‌های بین المللی ضعف مدیریتی تحریم‌ها	تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی
خطرات امنیتی ناپایداری سیاسی که اجرای پروژه‌ها را تهدید چالش‌های امنیتی مانع جذب سرمایه‌گذاری و پیمانکاران خارجی	وضعیت امنیتی و سیاسی منطقه
مشکلات حمل و نقل شبکه‌های ارتباطی و زیرساخت‌های انتقال مواد	زیرساخت‌های لجستیکی و حمل و نقل
زیر ساخت‌های ناکافی کمبود زیر ساخت‌های حمل و نقل لجستیک تحریم‌ها به ویژه در تأمین تجهیزات یا همکاری با شرکتهای خارجی	واردات تجهیزات و فناوری‌های مورد نیاز برای پروژه‌های
محدودیت دسترسی به آیین فناوری‌ها یا انتقال دانش محدودیت موجود در امکانات منطقه از قبا خریده‌ها و مهندسين مشاور مشکلات مربوط به کیفیت کار	محدودیت فناوری‌ها
نبود سیستم‌های انگیزشی مناسب برای کارکنان و پیمانکاران کمبود انگیزه و تشویق در نیروی انسانی و پیمانکاران کاهش انگیزه و کیفیت کار	سیستم‌های انگیزشی

گام سوم: در این مرحله از تحلیل، مضمون یا سازماندهی مجدد مضامین، مضامین انتزاع تری استخراج می‌شود که ما را به مضمون‌های اصلی‌تر، فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون می‌سازد. یعنی با بررسی و تحلیل مضامین مضامین فراگیری بدست میاد.

جدول شماره ۲ تبدیل مضامین سازمان یافته به مضامین فراگیر

مضامین سازمان یافته	مضامین فراگیر
ضعف در ساختارهای مدیریتی و فرهنگی عدم آمادگی سازمان برای تغییر و تطبیق با شرایط جدید مقاومت‌های فرهنگی و سازمانی در برابر تغییرات ناشی از برون سپاری عدم تطابق فرهنگی و سازمانی پیمانکاران با شرکت‌های پتروشیمی	موانع سازمانی و فرهنگی

مضامین سازمان یافته	مضامین فراگیر
نگرش منفی نسبت به برون‌سپاری	
مشکلات فنی و زیرساختی مشکلات زنجیره تأمین و تدارکات ریسک‌های ایمنی و محیط‌زیستی	موانع فنی و عملیاتی
نبود سازوکارهای قوی برای نظارت بر عملکرد پیمانکاران و تأمین‌کنندگان ضعف در مدیریت پروژه‌ها باعث سوءاستفاده یا کاهش کیفیت خدمات ضعف در نظارت و کنترل کیفیت پروژه‌ها	ضعف در سیستم‌های مدیریتی و نظارتی
قراردادهای ناقص یا مبهم منجر به اختلافات حقوقی بین شرکت‌ها و پیمانکاران نبود چارچوب‌های قانونی دقیق برای حمایت از طرفین قرارداد. عدم شفافیت در قراردادهای و مقررات برون‌سپاری	عدم شفافیت در قراردادهای و مقررات
محدودیت در زیرساخت‌های فنی و لجستیکی مشکلات تأمین و مدیریت زنجیره تأمین زیرساخت‌های لجستیکی و حمل‌ونقل	محدودیت در زیرساخت‌های فنی و لجستیکی
محدودیت نیروی انسانی با تخصص‌های مورد نیاز کمبود افراد آموزش‌دیده برای مدیریت و اجرای پروژه‌های نبود سیستم‌های انگیزشی مناسب برای کارکنان و پیمانکاران	کمبود نیروی انسانی متخصص
تأمین مالی پروژه‌های برون‌سپاری در پتروشیمی‌ها ریسک‌های مالی و نوسانات اقتصادی و تأمین بودجه توانایی شرکت‌ها در تأمین منابع مالی لازم برای اجرای پروژه‌ها هزینه‌های بالای برون‌سپاری	ریسک‌های مالی و تأمین منابع
تأخیر در ساخت مجتمع‌های پتروشیمی غرب کشور عدم بهره‌برداری به‌موقع از ظرفیت‌های موجود کاهش سودآوری پروژه‌ها	تأخیر در اجرای پروژه‌ها
تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های تجاری واردات تجهیزات و فناوری‌های مورد نیاز برای پروژه‌های	تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی

برای موفقیت در اجرای سیاست‌های برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور، لازم است که موانع فوق‌شناسایی و با راهکارهای مناسب نظیر تقویت زیرساخت‌ها، آموزش نیروی انسانی، مدیریت تغییرات ساختاری و تأمین منابع مالی مؤثر، برطرف شوند.

گام چهارم: ترسیم شبکه مضامین: مضامین پایه‌ای و مضامین سازمان یافته و مضامین فراگیر را در جدول ذیل مشاهده می‌کنید. در این گام، پژوهشگر همه مضامین را بررسی کرده، مضامین کاربردی را جدا، دسته‌بندی، بایگانی و برخی را حذف می‌کند. برخی مضامین با

همدیگر هم‌پوشانی دارند و ممکن است لازم باشد از سایر مضامین جدا شوند. داده‌های درون هر مضمون باید به لحاظ معنی و مفهوم با هم انسجام و هم‌خوانی داشته و در عین حال باید تمایزات واضح و مشخصی میان مضامین مختلف وجود داشته باشد. مضامین به دست آمده از متن، در گروه‌های مشابه و منسجم دسته‌بندی می‌شوند. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین، براساس محتوا و در صورت لزوم براساس مبانی نظری صورت می‌گیرد.

جدول شماره ۳ مضامین سازمان یافته و مضامین فراگیر

	مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته
موانع اجرای خطمشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور	موانع سازمانی و فرهنگی	ضعف در ساختارهای مدیریتی و فرهنگی عدم آمادگی سازمان برای تغییر و تطبیق با شرایط جدید مقاومت‌های فرهنگی و سازمانی در برابر تغییرات ناشی از برون‌سپاری عدم تطابق فرهنگی و سازمانی پیمانکاران با شرکت‌های پتروشیمی نگرش منفی نسبت به برون‌سپاری
	موانع فنی و عملیاتی	مشکلات فنی و زیرساختی مشکلات زنجیره تأمین و تدارکات ریسک‌های ایمنی و محیط‌زیستی
	ضعف در سیستم‌های مدیریتی و نظارتی	نبود سازوکارهای قوی برای نظارت بر عملکرد پیمانکاران و تامین‌کنندگان ضعف در مدیریت پروژه‌ها باعث سوءاستفاده یا کاهش کیفیت خدمات ضعف در نظارت و کنترل کیفیت پروژه‌ها
	عدم شفافیت در قراردادهای و مقررات	قراردادهای ناقص یا مبهم منجر به اختلافات حقوقی بین شرکت‌ها و پیمانکاران نبود چارچوب‌های قانونی دقیق برای حمایت از طرفین قرارداد. عدم شفافیت در قراردادهای و مقررات برون‌سپاری
	محدودیت در زیرساخت‌های فنی و لجستیکی	محدودیت در زیرساخت‌های فنی و لجستیکی مشکلات تأمین و مدیریت زنجیره تأمین زیرساخت‌های لجستیکی و حمل‌ونقل
	کمبود نیروی انسانی متخصص	محدودیت نیروی انسانی با تخصص‌های مورد نیاز کمبود افراد آموزش‌دیده برای مدیریت و اجرای پروژه‌های نبود سیستم‌های انگیزشی مناسب برای کارکنان و پیمانکاران
	ریسک‌های مالی و تأمین منابع	تأمین مالی پروژه‌های برون‌سپاری در پتروشیمی‌ها ریسک‌های مالی و نوسانات اقتصادی و تأمین بودجه توانایی شرکت‌ها در تأمین منابع مالی لازم برای اجرای پروژه‌ها هزینه‌های بالای برون‌سپاری

مضامین سازمان یافته	مضامین فراگیر
تأخیر در ساخت مجتمع‌های پتروشیمی غرب کشور عدم بهره‌برداری به‌موقع از ظرفیت‌های موجود کاهش سودآوری پروژه‌ها	تأخیر در اجرای پروژه‌ها
تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های تجاری واردات تجهیزات و فناوری‌های مورد نیاز برای پروژه‌های	تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی

نتیجه‌گیری، پیشنهادات

موانع اجرای خط‌مشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور عبارتند از: موانع سازمانی و فرهنگی: ضعف در ساختارهای مدیریتی و فرهنگی، عدم آمادگی سازمان برای تغییر و تطبیق با شرایط جدید مقاومت‌های فرهنگی و سازمانی در برابر تغییرات ناشی از برون‌سپاری، عدم تطابق فرهنگی و سازمانی پیمانکاران با شرکت‌های پتروشیمی، نگرش منفی نسبت به برون‌سپاری، موانع فنی و عملیاتی: مشکلات فنی و زیرساختی، مشکلات زنجیره تأمین و تدارکات، ریسک‌های ایمنی و محیط‌زیستی، ضعف در سیستم‌های مدیریتی و نظارتی: نبود سازوکارهای قوی برای نظارت بر عملکرد پیمانکاران و تأمین‌کنندگان، ضعف در مدیریت پروژه‌ها باعث سوءاستفاده یا کاهش کیفیت خدمات، ضعف در نظارت و کنترل کیفیت پروژه‌ها، عدم شفافیت در قراردادهای و مقررات: قراردادهای ناقص یا مبهم منجر به اختلافات حقوقی بین شرکت‌ها و پیمانکاران، نبود چارچوب‌های قانونی دقیق برای حمایت از طرفین قرارداد. عدم شفافیت در قراردادهای و مقررات برون‌سپاری، محدودیت در زیرساخت‌های فنی و لجستیکی: محدودیت در زیرساخت‌های فنی و لجستیکی، مشکلات تأمین و مدیریت زنجیره تأمین، زیرساخت‌های لجستیکی و حمل‌ونقل، کمبود نیروی انسانی متخصص: محدودیت نیروی انسانی با تخصص‌های مورد نیاز، کمبود افراد آموزش‌دیده برای مدیریت و اجرای پروژه‌های، نبود سیستم‌های انگیزشی مناسب برای کارکنان و پیمانکاران، ریسک‌های مالی و تأمین منابع: تأمین مالی پروژه‌های برون‌سپاری در پتروشیمی‌ها، ریسک‌های مالی و نوسانات اقتصادی و تأمین بودجه، توانایی شرکت‌ها در تأمین منابع مالی لازم برای اجرای پروژه‌ها، هزینه‌های بالای برون‌سپاری، تأخیر در اجرای پروژه‌ها: تأخیر در ساخت مجتمع‌های پتروشیمی غرب کشور، عدم بهره‌برداری به‌موقع از ظرفیت‌های موجود، کاهش سودآوری پروژه‌ها، تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی: تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های تجاری، واردات تجهیزات و فناوری‌های مورد نیاز برای پروژه‌های، تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی می‌باشد.

اجرای مؤثر خط‌مشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور نیازمند رویکردی جامع و هماهنگ است که شامل تحلیل‌های استراتژیک، تقویت زیرساخت‌های لجستیکی، مدیریت ریسک، همکاری با بخش خصوصی، تدوین سیاست‌های حمایتی و نظارتی و آموزش منابع انسانی می‌شود. با اجرای این راهکارها، می‌توان به بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری در صنعت پتروشیمی این منطقه دست یافت. اجرای خط‌مشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور با هدف افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری، گامی مهم در توسعه صنعت پتروشیمی این منطقه محسوب می‌شود. با این حال، موفقیت این سیاست مستلزم توجه دقیق به عوامل مختلفی است که می‌تواند بر روند برون‌سپاری تأثیرگذار باشد. مطالعات نشان می‌دهد که تحلیل دقیق فعالیت‌های قابل برون‌سپاری، تقویت زیرساخت‌های لجستیکی و حمل‌ونقل، مدیریت ریسک‌های مرتبط و ایجاد سازوکارهای نظارتی کارآمد از ارکان اصلی اجرای موفق برون‌سپاری هستند. همچنین، استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی، شرکت‌های دانش‌بنیان و توانمندسازی نیروی انسانی نقش کلیدی در ارتقای کیفیت و اثربخشی این فرآیند دارد. علاوه بر این، تدوین سیاست‌های حمایتی و چارچوب‌های قانونی مناسب برای تنظیم روابط کارفرما و پیمانکار و تضمین کیفیت خدمات ارائه شده، می‌تواند به بهبود مستمر فرآیند برون‌سپاری کمک کند. درنهایت، با اجرای این راهکارها و توجه به محدودیت‌ها و شرایط منطقه‌ای، پتروشیمی‌های غرب کشور می‌توانند به بهره‌وری بالاتر، کاهش ریسک‌های عملیاتی و توسعه پایدار دست یابند. پژوهش‌های آتی نیز می‌تواند با تمرکز بر فناوری‌های نوین، مدیریت ریسک پیشرفته و تحلیل‌های اقتصادی، این روند را بهبود بخشد.

مقایسه نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات انجام شده قبلی: در موضوع شناسایی موانع به همراه ارائه راهکار اجرای خط‌مشی برون‌سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور با بررسی انجام شده مطالعه جامعی صورت نگرفته است ولی پیشینه مشابه بشرح ذیل آورده شده است: پیشینه تحقیقات داخلی در پژوهشی انصاری، افزاز، نجفی، (۱۴۰۳). برون‌سپاری مدیریت پروژه در پروژه‌های نفت و گاز ایران. در پژوهشی حسینی آغوزبنی و همکاران، (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای برون‌سپاری صنعت دارویی ایران: رویکرد آمیخته. در پژوهشی میناوند، نظری و علوی وفا، (۱۴۰۳). بررسی و ارزیابی برون‌سپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران. یکی از راهبردهای تولید برنامه‌های تلویزیونی صداوسیما، برون‌سپاری آنهاست. در پژوهشی عباس طاهر، (۱۴۰۲). بررسی نقش برون‌سپاری سازمانی بر مولفه‌های کارت امتیازی متوازن در شرکت پتروشیمی تهران. در پژوهشی شیرازی اردشیر، علیزاده، قنادزاده تفتی، موسوی، رجبوند، (۱۴۰۰) آسیب شناسی پیمان‌های برون‌سپاری:

مطالعه موردی شرکت گاز استان هرمزگان. این پژوهش با هدف آسیب شناسی پیمان برون‌سپاری شرکت گاز استان هرمزگان و با رویکرد ترکیبی (کیفی- کمی) اجرا شده است. در پژوهشی گلستان پور، فرنوش، (۱۴۰۰)، ارزیابی عملکرد و بهره‌وری سازمان در دوره قبل و بعد از برون‌سپاری نگهداری و تعمیرات، در پژوهشی طوطیان اصفهانی، رجبی فرجاد، حاجیه و سرداری، (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موانع اجرای خط‌مشی برون‌سپاری، در پژوهشی مدنی و حسینی، (۱۴۰۰)، موانع برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی فراورده‌های نفتی در اردبیل، در این تحقیق میزان اثربخشی برون‌سپاری در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران در پژوهشی موسوی و فعلی، (۱۳۹۸) مدل‌سازی تفسیری- ساختاری برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت پتروشیمی مارون. در پژوهشی مقدم، (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر برون‌سپاری پروژه‌های شرکت پتروشیمی جم بر بهره‌وری شغلی، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران. در پژوهشی رنگریز، خیراندیش و لطیفی جلیسه، (۱۳۹۷). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. پیشنهاد تحقیقات داخلی تحقیق پاتریک اتوکودوه^۱ و دیگران (۲۰۲۴)، در زمینه برون‌سپاری خدمات لجستیکی و تدارکاتی سه شرکت نفت و گاز در نیجریه که به شیوه کیفی اکتشافی و مصاحبه با ۴۰ نفر از کارکنان شرکتهای نفت و گاز و پیمانکاران طرف قرار داد انجام شد، نشان داد برون‌سپاری فعالیتها با چالشهای ناشی از واکنش کارکنان، مسائل مرتبط با خدمات فروش و پذیرش مشتریان مواجه شدند و شرکتها از طریق مدیریت روابط، مدیریت قراردادهای و مهارتهای مدیریت تغییر، چالشها را کنترل نمودند. نتایج تحقیق مهیند^۲ و دیگران (۲۰۲۴) در زمینه تاثیر برون‌سپاری خدمات تدارکات صنعت نفت و گاز اوگاندا نشان داد، برون‌سپاری خدمات تدارکات نفت و گاز ضمن اینکه در زمینه تجارت نفت و گاز منجر به کاهش هزینه‌های حمل و نقل و باعث سوآوری بیشتری نسبت به قبل از برون‌سپاری شد، در عین حال برون‌سپاری ریسک فعالیتها را افزایش داده است. ویلماز و بدویک^۳ (۲۰۲۲) در پژوهش خود به بررسی اثرات برون‌سپاری بر وابستگی منابع و هزینه‌های معاملات پرداختند و به این نتایج رسیدند که برون‌سپاری نیاز به سرمایه‌گذاری در کسب و کار را کاهش داده و در نتیجه‌ی آن نیاز به سرمایه‌گذاریهای ثابت از قبیل فن‌آوری و تجهیزات کاهش مییابد. یل‌دیز و دمیرال^۴ (۲۰۱۸) در مطالعه‌ی خود به بررسی

^۱ Patrick Etokudoh^۲ Muhindo^۳ Yilmaz & Beduk^۴ Yıldız & Demirel

منافع، ریسکها و اثرات برون سپاری در هتلهای فصلی و دائمی پرداختند و به این نتایج رسیدند که هتلهای فصلی به طور قابل توجهی بیشتر هتلهای دائمی از مزایای برون سپاری بهره‌مند می‌شوند و شاید دلیل این امر این باشد که هتلهای فصلی بیشتر به برون سپاری نیاز دارند، این در حالی است که خطرات برون سپاری در هر دو نوع هتل هیچ فرقی نمیکند برون سپاری می‌تواند برای هر دو نوع هتل مخاطره آمیز باشد.

برای اجرای مؤثر خط‌مشی برون سپاری در پتروشیمی‌های غرب کشور، نیاز به رویکردی جامع و چندجانبه است که شامل تحلیل‌های استراتژیک، زیرساختی، لجستیکی و مدیریتی می‌شود. در ادامه، مهم‌ترین راهکارهای پیشنهادی برای این منظور ارائه می‌شود:

تقویت زیرساخت‌های لجستیکی و حمل‌ونقل: برون سپاری فعالیت‌های لجستیکی نیازمند زیرساخت‌های قوی در زمینه حمل‌ونقل و انبارداری است. برای مثال، اجرای پروژه‌های فنی برای تأمین پایدار خوراک و جلوگیری از وقفه در تولید در پتروشیمی‌ها می‌تواند به بهبود این زیرساخت‌ها کمک کند.

مدیریت ریسک و بحران‌های احتمالی: برون سپاری می‌تواند با ریسک‌هایی مانند بحران‌های ناگهانی در پتروشیمی‌ها همراه باشد. برای مثال، در صورت بروز بحران در یکی از پتروشیمی‌ها، ممکن است پتروشیمی‌های دیگر ناچار به انتقال اتیلن خود به خط لوله اتیلن غرب شوند، که این امر می‌تواند منجر به اختلافات میان مدیران پتروشیمی‌ها شود.

استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی و شرکت‌های دانش‌بنیان، همکاری با بخش خصوصی و شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند به بهبود فرآیندهای برون سپاری کمک کند. برای مثال، استفاده از بخش خصوصی در زنجیره توزیع فرآورده‌های نفتی می‌تواند به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها منجر شود.

تدوین و اجرای سیاست‌های حمایتی و نظارتی، برای موفقیت برون سپاری، تدوین سیاست‌های حمایتی و نظارتی از سوی دولت و نهادهای ذی‌ربط ضروری است. این سیاست‌ها باید شامل مشوق‌های مالی، تسهیل در فرآیندهای قانونی و نظارت بر عملکرد پیمانکاران باشد.

آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی در زمینه مدیریت برون سپاری و نظارت بر عملکرد پیمانکاران می‌تواند به افزایش موفقیت این فرآیند کمک کند. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی در این زمینه توصیه می‌شود.

استانداردیزه کردن فرآیند انتخاب پیمانکار و معیارهای شایستگی، تعریف دقیق معیارهای شایستگی (مهارت فنی، تجربه مرتبط، توان مالی، دارا بودن تجهیزات و نیروی انسانی مورد نیاز، سابقه پروژه‌های مشابه) و استفاده از روش‌های ارزیابی کمی و کیفی برای انتخاب درست

پیمانکاران، مانند روش بهترین-بدترین، فازی یا روش‌های چند معیاره. تقویت قراردادهای از نظر قانونی و اقتصادی، قراردادهای باید شرایطی برای ضمانت اجرا، خسارت تأخیر، جریمه‌ها، تغییرات قیمت، تعدیل‌های احتمالی داشته باشند و تضمین اینکه قراردادهای از نظر اقتصادی برای پیمانکار هم جذاب باشند تا انگیزه عملکرد خوب وجود داشته باشد قبل از برون‌سپاری پروژه‌ها یا وظایف، لازم است تحلیل ریسک کامل انجام بشود، شامل سناریوهای بدترین حالت، تأخیرهای ممکن، مشکلات کیفیت، تغییرات قیمت‌ها، نوسانات ارز و مشکلات تأمین قطعات یا مواد اولیه.

تقویت نظارت و تضمین کیفیت در قراردادهای، تعریف کامل چرخه عمر قرارداد، با بخش‌هایی مثل مناقصه، انتخاب پیمانکار، اجرا، نظارت و ارزیابی و ایجاد دفتر تضمین کیفیت یا مشابه آن که بازرسی، ممیزی و اعتبارسنجی فعالیت‌های پیمانکار را انجام دهد. استفاده از کمیته‌هایی برای تأیید نهایی تا کار تحویل‌شده پیمانکار بررسی و تأیید شود.

ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی مناسب، سامانه‌های مانیتورینگ و داده‌کاوی برای گردآوری داده‌های عملکرد پیمانکاران، افت و خرابی‌ها، کیفیت، زمان‌بندی‌ها، هزینه‌ها و... استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه/پیمانکار برای شفافیت بیشتر در وظایف، شاخص‌ها و گزارش‌دهی.

تقویت نظارت دولتی و نهادهای تنظیم مقررات، شفافیت در سیاست‌گذاری‌ها و در نقش‌ها و مسئولیت‌ها در صنعت پتروشیمی؛ اینکه چه کسی بر سیاست کلی نظارت دارد و پیش‌بینی سازوکارهایی برای حل اختلاف بین کارفرما و پیمانکار.

قدردانی

تقدیر و تشکر از جامعه دانشگاهی و از تمامی کسانی که محقق را در نوشتن مقاله یاری نموده‌اند.

Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- انصاری، محسن، افرازه، عباس، نجفی، امیر. (۱۴۰۳). برون‌سپاری مدیریت پروژه در پروژه‌های نفت و گاز ایران. مدیریت توسعه و تحول، ۵۸ (۱۶)، ۱-۱۸.
- اولیایی، الهام. (۱۴۰۰). آسی‌شناسی نظارت بر برو‌نسپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران.
- حسینی آغوزبنی، سیده مهسا، ذاکری، علیرضا، احمدی شریف، محمود و کشتکار هرانکی، مهران. (۱۴۰۳). شناسایی و الویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای برون‌سپاری صنعت دارویی ایران: رویکرد آمیخته. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵ (۱)، ۲۶۱-۲۳۴.
- رنگریز، حسن، خیراندیش، مهدی و لطیفی جلیسه، سلیمه. (۱۳۹۷). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. سیاستگذاری عمومی، ۱۳۸-۱۲۳ (۱)، ۴.
- عباس طاهر، مهدی. (۱۴۰۲). بررسی نقش برون‌سپاری سازمانی بر مولفه‌های کارت امتیازی متوازن در شرکت پتروشیمی تهران. نشریه تخصصی پژوهش‌های پیشرفت و تعالی، ۶ (۲)، ۱۳-۱۰.
- گلستان پور، فرنوش، (۱۴۰۰)، ارزیابی عملکرد و بهره‌وری سازمان در دوره قبل و بعد از برون‌سپاری نگهداری و تعمیرات، با استفاده از روش BSC و FANP مطالعه موردی: پتروشیمی آبادان)، چهاردهمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، بابل
- طوطیان صفهانی، صدیقه و رجبی فرجاد، حاجیه و سرداری، رعنا، (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موانع اجرای خط‌مشی برون‌سپاری، سومین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد.
- قشقایی‌نژاد، مرجان (۱۳۹۵). اصول حکمرانی خوب در ایران، تهران: نشر جنگل.
- موسوی سید نجم‌الدین، فعلی راضیه. (۱۳۹۸) مدل‌سازی تفسیری - ساختاری برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت پتروشیمی مارون. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۳۹۸؛ ۱۱ (۴۲) ۲۱۰-۱۷۹.
- مقدم، مصطفی، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر برون‌سپاری پروژه‌های شرکت پتروشیمی جم بر بهره‌وری شغلی، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.
- میناوند، محمدقلی، نظری، احمد و علوی وفا، سعید. (۱۴۰۳). بررسی و ارزیابی برون‌سپاری تولید محتوا در سیمای جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های ارتباطی، ۳۱ (۱۱۷)، ۷۳-۴۵.
- مدنی، زهره و حسینی، مهدی، (۱۴۰۰)، موانع برون‌سپاری خدمات در شرکت ملی فراورده‌های نفتی در اردبیل، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، تهران.

- Akiyoshi Sh., Natalia V. Shakhlevich, Vitaly S., (2017) Preemptive Models of Scheduling with Controllable Processing Times and of Scheduling with Imprecise Computation: A Review of Solution Approaches Y; European Journal of Operational Research 266(3)
- Ashutosh Priya (2021) Knowledge Process Outsourcing in India.
- Bayazit, O. (2006). "Use of analytic network process in vendor selection decisions", Benchmarking An International journal, Vol. 13 No. 5, pp. 566-79.
- Jharkharia S., Shankar R. (2007). "Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach"; The International Journal of Management Science, 274 – 289.
- Lingfa Lu; Liqi Zhang; Jinwen Ou (2021) In-House Production and Outsourcing Under Different Discount Schemes on the Total Outsourcing Cost, Annals of Operations Research 298(1-2)
- Lingfa Lu; Liqi Zhang; Jie Zhang; Lili Zuo (2020) Single Machine Scheduling with Outsourcing Under Different Fill Rates or Quantity Discount Rates; Asia Pacific Journal of Operational Research 37(1):1950033
- Pooja Thakur; Wernz Christian W., (2020) Impact of R&D Offshore Outsourcing on Innovation Performance of Outsourcing Vendors from Emerging Economies.
- Yang D. & Kim S. & Nam C. & Won Min J. (2007). "Developing a decision model for business process outsourcing", Computers & Operations Research 34, 3769 – 3778.
- Yang, C. & Chen, B. (2006). Supplier selection using combined analytical hierarchy process and gray relational analysis, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 17 No. 7, 926-941.
- Medina-Nieto, M. (2018). Critical Analysis of Spain's Television Content Production And National Public Radio and Television Law. The case of TVE. Revista Latina de Comunicacion Social, 73, 730
- Paital, B. (2020). Nurture to nature via COVID-19, a self-regenerating environmental strategy of environment in global context. Science of The Total Environment, 729, 139088. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.139088>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2020). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. Journal of Management Studies, 58(5), 1159-1197.
- Enright, E., Kirk, D., & Macdonald, D. (2020). Expertise, neoliberal governmentality and the outsourcing of health and physical education. Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, 41(2), 206-222
- Kasemsap, K. (2020). The role of strategic outsourcing in global business. Foreign Direct Investments, 236-268
- Killen M. (2019) Outsourcing the Scalable Process. In: From Single to Scal Apress, Berkeley, CA. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3814-1_9.