



# Designing a Theoretical Model of the Governance Consequences of the Hegmataneh Petrochemical Program with a Sustainable Development Approach (Economic, Social, and Environmental)

Parvaneh Shahsavand<sup>1</sup> 

Mohammad hossein Sobhiyah<sup>2</sup> 

Jafar Towfighi Darian<sup>3</sup> 

Hani Arbabi<sup>4</sup> 

1. Ph.D. Student, Department of Project Management and Construction, Faculty of Arts and Architecture, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.  
p.shahsavand@modares.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Project Management and Construction, Faculty of Arts and Architecture, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding author).  
sobhiyah@modares.ac.ir

3. Professor, Department of Chemistry, Faculty of Chemical Engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.  
towfighi@modares.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Project Management and Construction, Faculty of Arts and Architecture, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.  
arbabi@modares.ac.ir

## **Abstract**

The research was conducted using a qualitative method and based on grounded theory and a case study approach, and nineteen semi-structured interviews were conducted, ultimately reaching theoretical saturation. Data analysis was conducted through three stages of open, axial, and selective coding, during which the main and sub-categories were identified. Sustainable development requires proper planning and organization to achieve its goals; therefore, sustainable development is constantly associated with governance. The output of the research process was a model with 6 main dimensions, 16 sub-categories, and 72 codes in the form of causal conditions, categories related to strategies, intervening conditions, and consequences of strategies specific to the Hegmataneh Petrochemical Project. Attention to the governance structure of the petrochemical project that affects the realization of sustainable development in three aspects: economic, social, and environmental is one of the distinguishing features of this research. The achievement of this research can be used as a suitable governance model in petrochemical projects from the perspective of sustainable development. Various models and patterns are doomed to failure due to incompatibility with local, cultural, etc. conditions and have led to instability. Accordingly, it is necessary for each industry and project to formulate a governance and development method according to its own conditions.

**Keywords:** Sustainable Development, Governance, Petrochemical Project Hegmataneh, Theoretical Model, Grounded Theory.

**JEL Classification:** -

## **Extended abstract**

### **Purpose**

This study investigates the impact of program governance on the success and sustainability of petrochemical programs, focusing on the interplay between governance structures, processes, and mechanisms. While cost and time overruns are frequently discussed in program management literature, this research emphasizes that ineffective governance decisions can have a more profound effect on program outcomes than operational inefficiencies. The study aims to develop a theoretical model for enhancing program governance, aligning petrochemical program management with sustainable development goals in economic, social, and environmental dimensions.

### **Design/Methodology/Approach**

The research adopts an interpretive, qualitative, and applied-developmental approach based on grounded theory and a case study of a petrochemical program. Data were collected through semi-structured interviews and questionnaires, and analyzed using the Strauss and Corbin three-stage coding process: open, axial, and selective coding. This inductive methodology allows concepts to emerge from empirical data, forming categories that are progressively abstracted into a conceptual governance model. The study examines governance components—structure, process, and mechanism—within the context of joint ventures combining public and private sector participation.

### **Findings**

The study identifies three fundamental components of program governance: structure, process, and mechanism. The structure component encompasses the roles and responsibilities of individuals, the distribution of authority and accountability, and the clarity of hierarchical arrangements within the program. The analysis revealed key structural challenges, including unclear delegation of responsibilities, interference in formal authority, and a general disregard for established hierarchical lines, all of which hinder effective governance. The process component refers to the operational and managerial procedures that guide program execution. This includes information management, knowledge transfer, decision-making, conflict resolution, procurement, communication, change management, and stakeholder engagement. The research identified several weaknesses in these processes, such as inconsistent information procedures, a lack of organizational learning and training culture, political influence affecting decision-making, and a predominant short-term perspective that undermines long-term program objectives. The mechanism component involves supervision, control, auditing, and evaluation systems designed to monitor and ensure program compliance and effectiveness. Deficiencies were observed in this area as well, including the absence of comprehensive monitoring plans and inappropriate selection of auditors and evaluators, which compromise the program's ability to maintain accountability and transparency. Overall, the findings underscore that the quality of program governance has a direct and significant impact on program outcomes. Strengthening structural clarity, refining operational processes, and improving supervisory and evaluative mechanisms are essential steps toward enhancing performance and achieving sustainable development objectives within petrochemical programs.

### **Limitations/Research Implications**

The study is qualitative and context-specific, limiting generalizability. Future research could adopt quantitative validation, comparative studies across industries, and

longitudinal assessments to evaluate long-term impacts of governance improvements on sustainable development outcomes.

### Practical Implications

The findings provide a roadmap for petrochemical program managers, offering guidance to optimize governance structures, standardize processes, and strengthen supervision mechanisms. Implementing the proposed governance model can enhance program efficiency, reduce conflicts, and ensure sustainable outcomes across economic, social, and environmental dimensions.

### Social Implications

By improving program governance, the model promotes sustainable industrial development, encourages accountability, and reduces socio-environmental risks. Enhanced governance in petrochemical programs supports broader societal benefits, including responsible resource management, community welfare, and alignment with sustainable development objectives.

### Originality/Value

This research addresses a knowledge gap in the governance of joint-venture petrochemical programs in Iran. It is distinctive in integrating program governance with sustainable development, providing a comprehensive, theoretically grounded model that can guide both public and private sector stakeholders toward improved program performance.

**Keywords:** Program Governance, Sustainable Development, Petrochemical Programs, Grounded Theory, Governance Structure, Governance Process, Governance Mechanism.

E-ISSN: 2345-2552 / Center for Strategic Research / Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies

Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

 10.30507/jmsp.2025.494423.2777



Use your device to scan and read the article online



**Citation:** Shamsavand, P.; Sobhiyah, M. H.; Towfighi Darian, J. and Arbabi, H. (2025). Designing a Theoretical Model of the Governance Consequences of the Hegmataneh Petrochemical Program with a Sustainable Development Approach (Economic, Social, and Environmental). (e219700). Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies, 13(51), e219700. doi: 10.30507/jmsp.2025.494423.2777



# طراحی مدل نظری پیامدهای حکمرانی طرح پتروشیمی هگمتانه با رویکرد توسعه پایدار (اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست)

پروانه شاهسوند<sup>۱</sup>  محمدحسین صبحیه<sup>۲</sup>  جعفر توفیقی داریان<sup>۳</sup>  هانی اربابی<sup>۴</sup> 

۱. دانشجوی رشته مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
p.shahsavand@modares.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
sobhiyah@modares.ac.ir

۳. استاد گروه شیمی، دانشکده مهندسی شیمی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
towfighi@modares.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
arbabi@modares.ac.ir

## چکیده

پژوهش با استفاده از روش کیفی و بر اساس نظریه داده‌بنیاد و رویکرد مطالعه موردی و انجام نوزده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و نهایتاً رسیدن به اشباع نظری انجام شد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت و در مرحله بعد، مقوله‌های اصلی و فرعی شناسایی شد. توسعه پایدار برای دستیابی به اهداف خود نیازمند برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی صحیح است؛ بنابراین توسعه پایدار به طور مدام با حکمرانی همراه است. خروجی فرایند پژوهش، مدلی با ۶ بُعد اصلی، ۱۶ مقوله فرعی و ۷۲ کد در قالب شرایط علی، مقوله‌های مرتبط با راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامد راهبردها مختص طرح پتروشیمی هگمتانه در مدل آورده شد. توجه به ساختار حکمرانی طرح پتروشیمی اثرگذار بر تحقق توسعه پایدار در سه وجه اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست، از ویژگی‌های متمایزکننده این پژوهش به‌شمار می‌رود. دستاورد این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک الگو مناسب حکمرانی در طرح‌های پتروشیمی از منظر توسعه پایدار مورداستفاده قرار گیرد. مدل‌ها و الگوهای مختلفی به دلیل عدم همخوانی با شرایط بومی، فرهنگی و غیره محکوم به شکست بوده و منجر به ناپایداری شده است. براین اساس ضرورت دارد هر صنعت و طرحی، با توجه به شرایط خود اقدام به تدوین روش حکمرانی و توسعه نماید.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه پایدار، حاکمیت، طرح پتروشیمی هگمتانه، مدل نظری، نظریه داده‌بنیاد.  
طبقه‌بندی JEL: -

شاپای الکترونیک: ۲۳۴۵-۲۵۵۲ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

 10.30507/jmsp.2025.494423.2777



مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرهای مطرح‌شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله است و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشریه سیاست‌های راهبردی و کلان نیست.

شاهسوند، پروانه؛ صبحیه، محمدحسین؛ توفیقی داریان، جعفر و اربابی، هانی (۱۴۰۴). طراحی مدل نظری پیامدهای حکمرانی طرح پتروشیمی هگمتانه با رویکرد توسعه پایدار (اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست). سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱۳(۵۱)، ۲۱۹۷۰۰. doi: 10.30507/jmsp.2025.494423.2777

## مقدمه

با بررسی ادبیات طرح‌ها<sup>۱</sup>، موضوعی که در این حوزه نادیده گرفته شده و توجه کم‌تری به آن معطوف بوده، عدم توجه به تأثیر حکمرانی طرح در موفقیت طرح‌ها، تأثیر ساختار، فرایندها و سازوکار حکمرانی طرح بر موفقیت و یا شکست طرح‌ها بوده است. به‌طوری‌که یک تصمیم نادرست با ایجاد چالش در حکمرانی طرح، در موفقیت یا شکست آتی طرح، تأثیر به‌مراتب بیشتری از مباحث افزایش هزینه و یا زمان دربر خواهد داشت، هرچند موضوعاتی همچون افزایش زمان و هزینه و بی‌توجهی به مباحث توسعه پایدار نیز می‌تواند ریشه در ساختار حکمرانی نامناسب طرح داشته باشد. مباحث مربوط به حکمرانی طرح از چند سال اخیر مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت پروژه قرار گرفته است (Gisselquist, 2023; Garland, 2009; Muller, 2009). بر اساس آیین‌نامه اجرایی ماده ۲۱۵ قانون برنامه پنج‌ساله توسعه، اجرای طرح‌ها می‌بایست توجه فنی، اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی، مالی، فرهنگی و پدافند غیرعامل داشته باشد (دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۹۸). بر اساس اعلام مرکز پژوهش‌های مجلس نیز، طولانی‌شدن دوره ساخت طرح‌ها به‌گونه‌ای هست که حدود ۶۰ درصد از طرح‌ها در زمان‌بندی خود به اتمام نرسیده‌اند که این موضوع نشان‌دهنده ناکارآمدی در تعریف طرح‌ها و نامتناسب بودن حجم آن‌ها با منابع اختصاص‌یافته به این حوزه است (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۸۶). بر اساس نتایج تحقیقات مرکز پژوهش‌های مجلس، مسائلی چون عدم حکمرانی مطلوب، عدم توجه به توسعه پایدار، تعارض در قوانین، تداوم آگاهانه روند تدوین نادرست طرح‌ها، غلبه تمایلات فردی، گروهی یا سازمانی بر منافع اجتماعی، وجود فسادهای سیستمی، عدم اعتقاد به کار کارشناسی، عدم التزام و اعتقاد به فرایند برنامه‌ریزی، فقدان فرهنگ کار گروهی نمونه‌هایی از عواملی است که منجر به شکل‌گیری رفتارها و تصمیماتی شده است که بر عملکرد طرح‌ها اثرگذار است (دفتر مطالعات اقتصاد بخش عمومی

۱. طرح، یک ساختار موقت که برای هدایت چندین پروژه مرتبط و کارهای دیگر به‌منظور دستیابی تدریجی به حاصل از دستاوردهای یک یا چند سازمان، طراحی شده است (مدیریت موفق طرح‌ها، ۱۴۰۱). مطابق تعریف ارائه‌شده توسط انجمن مدیریت پروژه (PMI)، طرح شامل فعالیت‌های مرتبط باهم است که به شیوه‌ای هماهنگ مدیریت می‌شود تا منفعی که از مدیریت منفرد این اجزا به‌دست نمی‌آید، محقق شود. حکمرانی طرح‌های جزء در قالب یک طرح، اقبال تحقق منافع را افزایش می‌دهد. طرح‌ها برای تحویل منافع به سازمان‌های حامی آن اجرا می‌شود (Project Management Institute, 2017). تمرکز اصلی حکمرانی طرح بر تحقق منافع است. این در حالی است که در پروژه تمرکز مدیریت پروژه بر تحویل خروجی موردنظر پروژه است.

پژوهش‌های اقتصادی مجلس، ۱۳۹۶). این پرسش که مدل نظری عوامل مؤثر بر حکمرانی طرح پتروشیمی هگمتانه و پیامد آن بر مشارکت در توسعه پایدار چگونه است؟ جنبه یا بعدی از مسئله است که مورد توجه خاص این پژوهش قرار دارد. حکمرانی و توسعه پایدار از جمله موضوعات جدیدی است که کمتر از یک ربع قرن قدمت دارند (نقیبی مفرد، ۱۳۹۸). پژوهش‌های زیادی در این زمینه به صورتی که اثر ابعاد حکمرانی بر مؤلفه‌های توسعه پایدار مدنظر باشد، صورت نگرفته است. با توجه به اینکه افزایش رشد اقتصادی، رشد اجتماعی و حفظ محیط‌زیست، اجزا و مؤلفه‌های توسعه پایدار هستند، حکمرانی بر هر یک از این اجزا و در نهایت بر توسعه پایدار تأثیر خواهد داشت. رابطه مستقیم و متناسبی بین توسعه پایدار و حکمرانی وجود دارد. این پژوهش سعی بر شفاف‌سازی مفهوم حکمرانی طرح پتروشیمی هگمتانه و پیامد آن در بستر توسعه پایدار دارد. تاکنون مدل‌ها و الگوهای مختلفی از سوی پژوهشگران و سازمان‌های بین‌المللی برای طیف وسیعی از کشورها تجویز شده‌اند که اغلب به دلیل عدم همخوانی با شرایط بومی، فرهنگی و غیره محکوم به شکست بوده و منجر به ناپایداری شده است. براین اساس ضرورت دارد هر صنعت و طرحی، با توجه به شرایط خود اقدام به تدوین روش حکمرانی و توسعه نماید.

## ۱. پیشینه پژوهش

آبروجیو لورتزانی، نقاش ایتالیایی قرن چهارم میلادی، نقاشی معروف خود را که بیانگر حکمرانی مطلوب و حکمرانی بد است، در شهر سانیا ایتالیا به تصویر کشید. این نگاره در قسمتی که بیانگر حکمرانی مطلوب است، عدالت و انصاف را با سریر قدرت نشان می‌دهد و نمایانگر و نماد بخشندگی، اعتدال، خرد، ایمان، امید، احسان، قدرت و صلح است. نتیجه این حکمرانی، شهری زیبا بود (هداوند، ۱۳۸۴). از عصر رنسانس ایتالیایی و ایده‌های آن که بگذریم حکمرانی در ابتدا رویکردی اقتصادی داشت، یعنی هدف از شکل‌گیری آن توسعه اقتصادی بود (میدری و خیرخواهان، ۱۳۸۳).

عمری و مبروک<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۰، با نشان دادن اثربخشی حکمرانی در ایجاد تعادل بین مؤلفه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی توسعه پایدار در ۲۰ اقتصاد منتخب MENA برای دوره زمانی ۲۰۱۴-۱۹۹۶ به این نتیجه رسیده‌اند که حکمرانی سیاسی و نهادی به طور مثبت به مؤلفه‌های توسعه پایدار کمک می‌کند و همچنین بهبود حکمرانی سیاسی و نهادی به دولت‌های این کشورها امکان می‌دهد

تا تأثیرات منفی آلودگی زیست‌محیطی بر رشد اقتصادی و توسعه انسانی از یک طرف و تأثیر مثبت رشد اقتصادی در افزایش آلودگی زیست‌محیطی و در نتیجه توسعه پایدار از طرف دیگر را تعدیل کنند.

رمزی<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۹، با مروری بر دو مفهوم حکمرانی و توسعه پایدار با ارائه شواهد تجربی از موفقیت نهاده‌سازای توسعه پایدار از طریق حکمرانی، نشان داده‌اند دستیابی به توسعه پایدار نیاز به حکمرانی و همچنین دستیابی به حکمرانی خوب نیاز به توسعه پایدار دارد. نتایج حاصل از پژوهش آن‌ها حاکی از آن است که رابطه‌ای قوی بین متغیرهای مختلف حکمرانی و متغیرهای توسعه پایدار وجود دارد.

افولابی<sup>۲</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۸، در مطالعه خود اذعان کرده‌اند پابندی و تعهد قوی به حکمرانی برای توسعه پایدار ضروری است و روند منتهی به توسعه غیرپایدار و توسعه‌نیافتگی با براندازی دادرسی صحیح و دستکاری قوانین و مقررات موجود همراه است. نتیجه این مطالعه حاکی از آن است که برای انعکاس توسعه پایدار نیاز به جهت‌گیری مجدد رهبران سیاسی در جهت پابندی به اصل حاکمیت قانون و حکمرانی خوب به‌عنوان پایه‌ای برای توسعه پایدار در نیجریه است.

گونی<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۷، به این نتیجه رسیده است که حکمرانی تأثیر مهم و مثبتی بر توسعه پایدار دارد. این اثر قدرتمند برای همه کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه وجود دارد و عنوان می‌کند برای جلوگیری از کمبود منابع باید سطح حکمرانی خود را افزایش دهند تا از سطح رفاه محافظت شود. نتایج نشان می‌دهد در هر دو گروه کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته سطح توسعه پایدار با افزایش سطح حکمرانی افزایش می‌یابد.

داهایی<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۹، در پژوهش خود با عنوان «حکمرانی خوب برای توسعه پایدار» نتیجه می‌گیرد که حکمرانی در روند توسعه نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند و بعد نهادی برای حکمرانی بسیار مهم است و با ایجاد محیطی مناسب برای عملکرد سازوکارهای توسعه پایدار، به دولت کمک می‌نماید تا به‌صورت ویژه، کارآمد و مسئولانه در برنامه‌های توسعه مشارکت داشته باشد.

1. Ramzy  
2. Afolabi  
4. Güney  
4. Dhaoui

استیگلیتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) برای برقراری تعادل بین ابعاد مختلف توسعه معتقد است که رویکرد کل‌نگر به توسعه مورد نیاز است که دربرگیرنده ابعاد اجتماعی و اقتصادی و محیط زیستی است و توسعه پایدار علاوه بر رشد اقتصادی متوجه تحقق اهداف اجتماعی، اقتصادی و پایداری محیط زیست نیز باید باشد.

## ۲. چهارچوب نظری

### ۲-۱. اصول و شاخص‌های حکمرانی

موفقیت حکمرانی در تحقق اهداف توسعه پایدار به دلایل مختلف گره خورده است و که بانک جهانی بر اجرای آن تأکید دارد. شاخص عبارت است از سازوکار مناسب برای معرفی و سنجش یک پدیده است (شریف‌زاده و قلی‌پور، ۱۳۸۳). استاندارد ISO 26000 (۲۰۱۰) بیان می‌دارد که حکمرانی مؤثر می‌بایست بر اساس تعامل اصول در فرایند تصمیم‌گیری‌ها و اجرای فرایندها باشد. این اصول عبارت‌اند از: پاسخگویی، شفافیت، رفتار اخلاقی، احترام به منافع ذی‌نفعان، حاکمیت قانون و رعایت حقوق انسانی. در جدول ۱، نظر پژوهشگران در رابطه با اصول حکمرانی مطلوب جمع‌بندی شده است.

#### جدول (۱): جمع‌بندی نظر پژوهشگران در رابطه با اصول حکمرانی مطلوب

ردیف	پژوهشگر	سال	اصول حکمرانی مطلوب
۱	کمیسیون اقتصادی، اجتماعی آسیا و اقیانوس آرام	۲۰۰۴	مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، پاسخگویی، شکل‌گیری وفاق عمومی، حقوق مساوی، اثربخشی و کارایی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد.
۲	استاندارد ISO 26000	۲۰۱۰	پاسخگویی، شفافیت، رفتار اخلاقی، احترام به منافع ذی‌نفعان، حاکمیت قانون و رعایت حقوق انسانی.
۳	استاندارد مدیریت پروژه	۲۰۱۳	بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری، اجتناب از دلایل معمول شکست، ایجاد انگیزه کارمندان از طریق ارتباطات بهتر، کاهش خطرپذیری‌ها و افزایش سودآوری.
۴	صندوق بین‌المللی	۲۰۱۳	تضمین برابری حقوقی، بهبود کارآمدی و پاسخ‌گویی بخش عمومی و کاهش فساد.
۵	مؤسسه OECD	۲۰۲۲	تأمین اساس چهارچوب مؤثر حاکمیت شرکتی / رعایت حقوق و رفتار عادلانه / سهامداران و مالکان کلیدی / سرمایه‌گذاران نهادی، بازارهای سهام و سایر واسطه‌ها / نقش ذی‌نفعان در مدیریت شرکت / شفافیت / مسئولیت

ردیف	پژوهشگر	سال	اصول حکمرانی مطلوب
هیئت‌مدیره.			
۶	توماس (Thomas, 2022)	۲۰۲۲	در شش جنبه می‌توان آن را سنجید (اظهار نظر و پاسخ‌گویی، ثبات سیاسی و فقدان خشونت، جرم و آدم‌کشی، کارآمدی حکومت، فقدان تحمیل‌های قانونی، برابری حقوقی و کنترل فساد).

منبع: (نگارندگان)

این معیارهای عام که در بستر کشور اعمال می‌شوند، به‌منظور دستیابی به حکمرانی مطلوب در قالب حکمرانی طرح‌ها می‌بایست پیاده‌سازی گردند.

## ۲-۲. ابعاد و مؤلفه‌های سیستم حکمرانی

حکمرانی با مدیریت متفاوت است. حکمرانی مرتبط با مباحث تصمیم‌گیری، نظارت، کنترل و یکپارچگی است، در حالی که مدیریت به‌عنوان فعالیت‌هایی در چهارچوب تعیین شده توسط حکمرانی در دستیابی به اهداف سازمان، توصیف می‌شود (مدیریت سبد پروژه، ۲۰۱۷). کمیته راهبردی حکمرانی با فرایندهای مشخص، در یک ساختار مشخص، توسط سازوکارهای مشخص، به حکمرانی مجموعه در یک سیستم می‌پردازند. درنهایت می‌توان بر اساس پژوهش‌ها مباحث ساختار، فرایند و سازوکار را این‌گونه جمع‌بندی کرد:

۱- ساختار: نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ساختار سازمانی، هیئت‌مدیره و مدیرعامل، کمیته راهبردی.

۲- فرایند: برنامه ریزی سیستم‌های اطلاعات راهبردی، کارت امتیازی متوازن، مدل‌های بلوغ حکمرانی.

۳- سازوکار: مشارکت فعال و همکاری میان ذی‌نفعان اصلی، مشوق‌ها و پاداش‌های مشارکت، آموزش‌های میان‌رشته‌ای.

ازاین رو داشتن ترکیب مشخصی از ساختار، فرایند و سازوکار می‌تواند در پیاده‌سازی چهارچوب مناسب حکمرانی در سازمان لازم باشد که در هر سازمان وابسته به ذخایر احتمالی متنوع، ترکیب‌های مختلف و بهینه از این عناصر سه‌گانه موجود است.

## ۳-۲. مفهوم و ابعاد توسعه پایدار

از دهه ۱۹۶۰ به بعد رویکرد مکتب نئوکلاسیک موردانتقاد قرار گرفت، بدین دلیل که

دولت‌های بسیاری با اعمال این نظریه و با وجود رشد اقتصادی و تولید ناخالص ملی بسیار زیاد، با مشکلات زیست‌محیطی و اجتماعی بسیاری مواجه شدند که زمینه‌ساز تغییر این نظریه و ظهور دیدگاه‌های جدید دیگر در مفهوم توسعه شد (Biermann & et al., 2022). طرفداران دیدگاه‌های جدید عقیده داشتند، در هر نظام سیاسی، در کنار رشد اقتصادی، مؤلفه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی مثل میزان آموزش، رفاه جامعه و کارگران و افزایش سطح کمی و کیفی زندگی و سطح بهداشت نیز باید سنجیده شوند و توسعه اقتصادی نمی‌تواند جدا از ابعاد اجتماعی و زیست‌محیطی قلمداد شود (Elliott, 2006)؛ زیرا رشد اقتصادی بالا یا رشد ناخالص داخلی، فی‌نفسه ضامن پیشرفت و توسعه در یک کشور نیست، چه بسا کشورهایی که با رشد اقتصادی بالا روزبه‌روز فقیرتر شده‌اند و حتی محیط‌زیست و حقوق انسانی آن‌ها روزبه‌روز رو به افول نهاده است (ECOSOC, 2008). ابعاد کلی توسعه پایدار عبارت‌اند از:

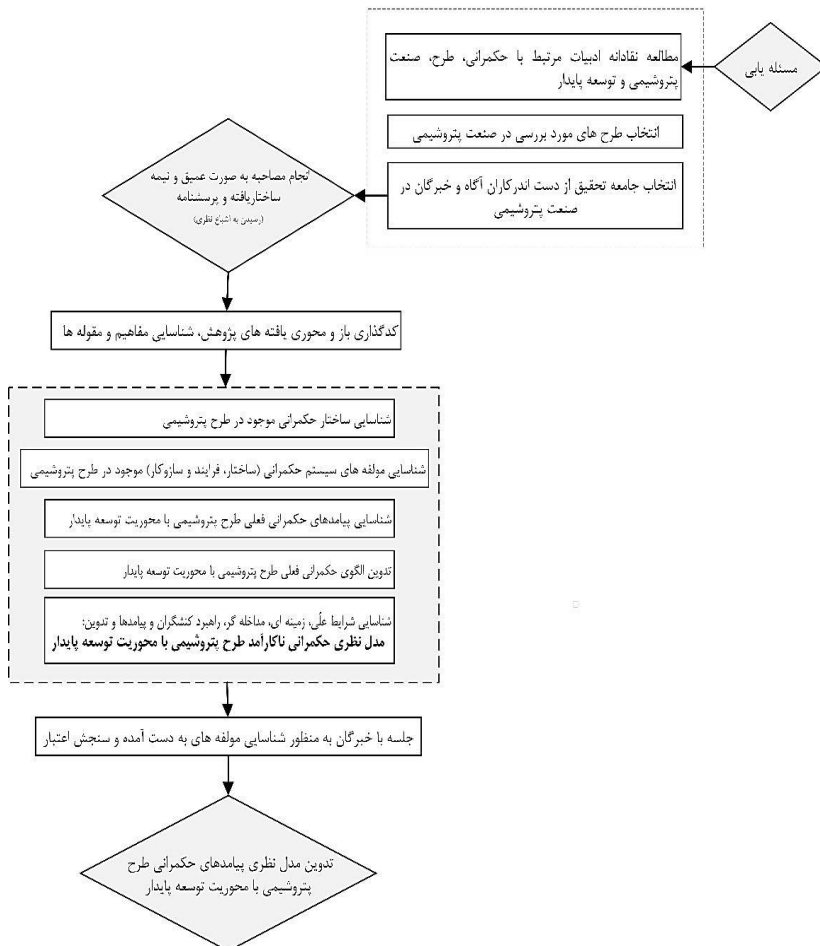
- ۱- بُعد اجتماعی که شامل کاهش فقر، تغییر الگوی مصرف، تحولات جمعیتی، تأمین سلامت و مسکن مناسب، مشارکت همه در فرایند توسعه، توجه به کودکان و جوانان و زنان، مشارکت مردم بومی آن منطقه، سازمان‌های غیردولتی، نقش مسئولان محلی، کارگران و کارکنان در حوزه‌های مختلف می‌گردد (Hackett, 2008).
- ۲- بُعد زیست‌محیطی نیز شامل حفظ اتمسفر، استفاده مناسب از زمین، حفاظت جنگل‌ها، تنوع زیست‌محیطی، حفظ و مدیریت منابع آب و مواد شیمیایی سمی و زباله‌های خطرناک و فاضلاب‌ها (Strange & Bayley, 2008).
- ۳- بُعد اقتصادی شامل کاهش پایدار در مصرف انرژی و منابع طبیعی از طریق افزایش کارایی و رشد اقتصادی و تغییر شیوه زندگی.

### ۳. روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش از نوع الگوواره تفسیری است که رویکرد آن استقرایی هست. نوع پژوهش حاضر کیفی بوده و بر اساس مطالعه موردی انجام شده است. روش تحلیل داده‌ها نظریه داده‌بنیاد بوده و از مصاحبه و پرسش‌نامه به منظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. با بررسی داده‌ها این پژوهش از «نظریه داده‌بنیاد» به منظور تحلیل یافته‌های به دست آمده از مصاحبه‌های کیفی استفاده می‌کند. مسیر حرکت در این روش عمدتاً از متن به سمت بیرون کشیدن مقولات و سپس ایجاد مدل‌ها و نقشه‌های مفهومی است. از این رو کاربرد بیشتر منطق استقرا در آن پذیرفته شده است (Schreier, 2021)؛ بنابراین جهت‌گیری این پژوهش یک

جهت‌گیری کاربردی - توسعه‌ای است که تلاش دارد با توسعه نظریه‌های موجود در زمینه نظریه‌های حکمرانی و توسعه پایدار پیرامون طرح صنعت پتروشیمی، مدلی برای عوامل و متصدیان صنعت پتروشیمی برای تحقق مؤثر منافع و رسیدن به توسعه پایدار در طرح‌ها، ارائه نماید.

نظریه داده‌بنیاد رهیافتی برای بررسی نظام مند (غالباً) داده‌های کیفی با هدف تولید نظریه است (عزیزی و شاهسون، ۱۴۰۲). مراحل و فعالیت‌های انجام پژوهش به‌صورت شکل ۱ ترسیم شده است.



منبع: (نگارندگان)

شکل (۱): مراحل و فعالیت‌های انجام پژوهش

با توجه به این امر که اطلاعات موردنیاز برای پژوهش، در مباحث توسعه پایدار در طرح پتروشیمی و حکمرانی است؛ بنابراین مصاحبه‌شوندگان از رده‌های بالای سازمانی که درگیر در حکمرانی طرح پتروشیمی هگمتانه می‌باشند که تخصص و تجربه لازم را در اختیار دارند و با روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند. معیارهای انتخاب افراد، کسانی بودند که دارای نظم و انتظام در زمینه مدیریت طرح، مجری طرح، مدیر برنامه‌ریزی، مدیر کمیته راهبری طرح، تجربه کاری بالای ۱۰ سال، تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش را داشتند و دسترسی به آن‌ها میسر بود. مصاحبه‌ها در یک دور تا افزوده‌نشدن اطلاعات جدید در مصاحبه (اشباع نظری) ادامه یافت؛ بدین صورت که از مصاحبه شانزدهم به بعد در مصاحبه‌ها تکرارها به‌وضوح مشاهده شدند و از مصاحبه هجدهم به بعد اطلاعات دریافتی کاملاً با اطلاعات قبلی همپوشانی داشتند. باین حال جهت اطمینان از نقطه اشباع نظری، مراحل اجرای مصاحبه‌ها تا نمونه نوزدهم ادامه یافت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است:

**جدول (۲): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان**

تجربه کاری (سال)	مدرک تحصیلی	وابستگی سازمانی	طرح	
بیشتر از ۲۰ سال	کارشناسی ارشد	از بدنه شرکت پیمانکار	پتروشیمی هگمتانه	
۱۵ تا ۲۰ سال	کارشناسی	از بدنه شرکت مشاوره		
کمتر از ۱۵ سال	دیپلما	از بدنه شرکت کارفرمای پیمانکار		
۴	۶	۶		تعداد
۹	۱۰	۵		مجموع مصاحبه
۶	۱۹	۸		
۳	۳۲	۲۶		سهم نسبی (درصد)
۱۶	۵۲	۴۲		
۳۲	۴۷	۲۱		

در تحلیل نظریه داده‌بنیاد، تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری انجام شده است. هدف از کدگذاری، افزایش سطح انتزاع و ایجاد مفاهیمی است که داده‌های بیشتری را تبیین می‌کنند. در رویکرد استراوس و کوربین از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود. کدگذاری باز و محوری کارهایی ترتیبی نیستند و ابعاد، روابط، تراکم و قدرت تبیین به عنوان یک نظریه، در طی تحلیل باهم رشد می‌کنند؛ بنابراین پژوهشگر هنگام شکل‌دادن به ارتباطات بین

مفاهیم، کدگذاری برای ویژگی‌ها و ابعاد مقولات کشف شده را متوقف نکرده و ادامه می‌دهد (Struass & Corbin, 1996). کدگذاری باز، محوری و انتخابی سه مرحله کدگذاری در این روش می‌باشند که در آخرین گام، از میان مقوله‌ها، مقوله محوری انتخاب می‌شود و حول آن نظریه برآمده از دل پژوهش ارائه می‌شود (کرسول، ۱۳۹۱).

#### ۴. یافته‌های پژوهش

طرح پتروشیمی هگمتانه با هدف تولید PVC با ظرفیت ۴۵۰۰۰ تن در گرید های معمولی و ۳۶۰۰۰ تن گرید پزشکی نسبت به تأسیس کارخانه ای در کیلومتر ۱۰ جاده تهران - همدان اقدام نمود. مدل موجود (روابط میان ارکان درگیر) حکمرانی در طرح پتروشیمی هگمتانه به این صورت است که، ساختار حکمرانی طرح بر طبق آیین نامه راهبری شرکتی تدوین شده است. اگرچه در ساختار مذکور، حکمرانی و مدیریت به تفکیک از یکدیگر آمده است ولی در عمل خلط حکمرانی و مدیریتی در تصمیم‌گیری‌ها دیده می‌شود. در فاز ابتدایی (تعریف) چرخه حیات طرح، تصمیم‌گیری‌های راهبردی در خصوص تصویب طرح، مطالعات امکان‌سنجی طرح، طرح توجیهی Business Case در هیئت حکمرانی<sup>۱</sup> طرح، انجام می‌گیرد ولی متأسفانه به دلیل عدم پیاده‌سازی ساختار حکمرانی درست و شفاف و عدم وجود برخی سلسله‌مراتب‌های اصلی در هیئت حکمرانی<sup>۲</sup> طرح مثل: PM<sup>۴</sup>، BCM<sup>۳</sup>، SRO و کمیته‌های فرعی شامل: کمیته تحقق منافع و کمیته بازرگانی در ساختار حکمرانی در فاز ابتدایی طرح، این‌گونه تصمیمات بسیار مهم و اساسی، واقع‌بینانه و باکیفیت و دقت لازم انجام نگرفته است و صرفاً با سرعت برای پیشرفت کار و اخذ مجوزهای ابتدایی، گرفته شده است و پیامد این ساختار حکمرانی ضعیف، عدم کسب منفعت اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است (راهنمای اجرای حاکمیت پورتفولیوها، طرح‌ها و پروژه‌ها، ۱۴۰۳).

1. Bord of Director

۲. هیئت حکمرانی طرح، هیئت حاکمه یا BOD با اختیارات تفویض شده برای تحویل منافع حاصل از دستاورد در محدودیت‌های تعریف شده است. این گروه از مدیران ارشد تشکیل شده است که در برابر گروه حامی مالی (از طریق مالک ارشد پاسخگو به‌عنوان نماینده گروه حامی مالی) پاسخ‌گو هستند. آن‌ها مسئول تدوین، اجرا و حفظ راهبرد طرح و پاسخ‌گویی به پرسش‌های بخش‌های رویکردی هر موضوع هستند.

3. Senior Responsible Owner

4. Business Change Manager

5. Program Manager

فاز میانی (تحویل یا اجرا) چرخه حیات طرح، تصمیم‌گیری‌ها به دلیل اجرایی و عملی بودن این فاز، بیشتر به سمت مدیریت سوق داده شده است و نقش هیئت حکمرانی کم‌رنگ‌تر بوده است. همان‌طور که اکثر مدیران عامل در رده‌های بالایی و میانی طرح اذعان دارند که: «هیئت حکمرانی طرح که تعدادی از سرمایه‌گذاران اصلی به صورت موظف در آن نقش داشتند، از نظر تخصص در جایگاهی نبودند که بتوانند دانش و تجربه و دید فنی لازم را در مورد فاز اجرایی داشته باشند و حضور آن‌ها در جلسات مدیریتی، تأثیر مثبت و راه‌گشایی نداشته است». هیئت مدیره طرح نیز در سال‌های نخست ایجاد طرح، به صورت چرخشی و نوبتی متشکل از سرمایه‌گذاران اصلی، رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل بوده‌اند که بعداً با وجود تشکیل کمیته انتصابات و نظارت این کمیته، بازنگری بهتری در انتخاب هیئت مدیره صورت گرفته است.

فاز پایانی (اختتام) چرخه حیات طرح، تصمیم‌گیری در فاز پایانی و بهره‌برداری و اختتام طرح پتروشیمی هگمتانه بدین صورت بوده است که با وجود ساختار حکمرانی که وظیفه سیاست‌گذاری و راهبری را دارد، در نمودار سازمانی شرکت وجود دارد، ولی این ساختار در تمام چرخه حیات طرح، وجود ندارد و هیئت مدیره شرکت در جایگاه حکمرانی قرار دارد و رئیس هیئت مدیره هم‌زمان مدیرعامل نیز هست. بدین صورت وظایف شفاف و گویا نبوده و بیشتر به صورت هیئتی تصمیم‌گیری شده و در نتیجه پاسخ‌گویی نیز شفاف نبوده و گم شده است؛ بنابراین رئیس هیئت مدیره، علاوه بر مدیریت (Managing)، بخش راهبری (Directing) را نیز اداره می‌نماید. در حالی که در وضعیت مطلوب حکمرانی طرح، مدیرعامل زیرمجموعه هیئت حکمرانی یا کمیته راهبری است و از آن دستور می‌گیرد ولی در شرایط موجود فعلی، وضعیت برعکس شرایط حکمرانی مطلوب طرح بوده است. به همین دلیل برای ایجاد یک الگوی مطلوب، می‌بایست بخش مدیریت، زیرمجموعه بخش هیئت حکمرانی یا کمیته راهبری گردد و به صورت مستقل عمل نماید و اختیارات با مسئولیت‌ها یکسان‌سازی گردد (مدیریت موفق طرح‌ها، ۱۴۰۱).

#### ۴-۱. مؤلفه‌های سیستم حکمرانی (ساختار، فرایند و سازوکار) موجود

##### در طرح پتروشیمی هگمتانه

مؤلفه‌های سیستم حکمرانی شامل ساختار، فرایند و سازوکار می‌شود. همان‌طور که در جدول ۳ آمده است، منظور از ساختار، (ساختار تدوین نقش و مسئولیت‌ها،

ساختار اختیارات و پاسخ‌گویی، ساختار سلسله‌مراتب) است که در این طرح مصداق مفهوم (تم) آن شامل؛ نقش و مسئولیت افراد در ساختار سازمانی، نقش و قدرت حکمرانی، اختیارات صوری، تفویض اختیار، دخالت و عدم در نظر گرفتن ساختار سلسله‌مراتب می‌گردد.

منظور از فرایند (فرایند مدیریت اطلاعات، فرایند مدیریت دانش و یادگیری، فرایند تصمیم‌گیری، فرایند مدیریت تعارضات، فرایند مدیریت تدارکات، فرایند مدیریت ارتباطات، فرایند مدیریت تغییر، فرایند مدیریت ذی‌نفعان) است که در این طرح مصداق مفهوم (تم) آن شامل؛ یکسان نبودن رویه و فرمت اطلاعات، روند نامناسب انتقال دانش از فرد به شرکت یا سازمان، فقدان فرهنگ یادگیری و آموزش، عدم پیروی از قوانین در برگزاری جلسات تصمیم‌گیری، حل‌نشدن پایه‌ای تعارضات، تأثیر کارفرما بر تأمین تدارکات، الزام به استفاده از ساخت داخلی، شفافیت در تبادل اطلاعات، الزام کارفرما و دلایل سیاسی، نگاه کوتاه مدت، تخصص و تجارب و تعهد ارکان طرح، می‌گردد. منظور از سازوکار، آنچه مربوط به مباحث (نظارت و کنترل، حسابرسی و ارزیابی) می‌گردد است که در این طرح مصداق مفهوم (تم) آن شامل؛ فقدان برنامه‌ریزی برای نظارت، کنترل مستمر در تطابق با برنامه از پیش طراحی شده و انتخاب ناصحیح حسابرس و ارزیاب است.

### جدول (۳): مؤلفه‌های سیستم حکمرانی (ساختار، فرایند و سازوکار) موجود در طرح پتروشیمی هگمتانه

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم (تم)	کدهای مستخرج از مصاحبه
عدم رعایت مؤلفه‌های سیستم حکمرانی (ساختار، فرایندها، سازوکار)	ایراد در ساختار هیئت حکمرانی	ساختار نقش و مسئولیت‌ها	تغییر زیاد (جابه‌جایی و استعفا) در نقش و مسئولیت ساختار هیئت حکمرانی
			حفظ حقوق حکمرانی دولت بر صنایع پتروشیمی
			قدرت قانون‌گذاری دولت به نفع خود
			سوءاستفاده از قدرت حکمرانی توسط کارفرمایان دولتی
			اختیار زیاد در تنظیم قرارداد
			ترجیح منافع سهامداران به منافع زیرمجموعه
			دخالت مستقیم یکی از ارکان طرح در

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم (تم)	کدهای مستخرج از مصاحبه
		ساختار اختیارات و پاسخ‌گویی	جلسات مستمر
			عدم همخوانی مسئولیت‌ها با اختیارات
			واگذاری اختیارات غیراجرایی و صوری -
			سیاسی
			اختیارات صوری
			عدم واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری
			کلان به هیئت حکمرانی
			الزام به تصویب تصمیمات اتخاذشده در
			شرکت ملی صنایع پتروشیمی
			الزام به تصویب تصمیمات اتخاذشده در
بورس و فرابورس			
الزام به تصویب تصمیمات اتخاذشده در			
بانک‌ها و صندوق توسعه ملی			
حفظ قدرت تصمیم‌گیری برای نهادهای			
دولتی			
		سلسله‌مراتب ساختار	دخالت مستقیم کارفرما و اعمال نظر
			دخالت و عدم مستقیم
			در نظر گرفتن
			دخالت مستقیم یکی از ارکان طرح در
	ایراد در فرایند هیئت حکمرانی	فرایند مدیریت اطلاعات	جلسات مستمر
			فقدان فرایند گزارش دهی منظم
			فقدان فرمت مشخص برای گزارش‌دهی
			فقدان نرم‌افزار یکپارچه برای جریان
			اطلاعات میان ارکان طرح
			فقدان انتقال دانش یک فرد به جایگاه او
			در سازمان
			از بین رفتن تجربه فرد با خروج او از
			سازمان
			هزینه مجدد برای آموزش فرد جدید
فقدان فرایند انتقال دانش برای یادگیری			
از شرکت‌های خارجی			
عدم توجه به رشد فردی			
تغییر سریع مدیران در بخش‌های			

مقاله اصلی	مقاله فرعی	مفهوم (تم)	کدهای مستخرج از مصاحبه
			مختلف
			فقدان فرهنگ توجه به رشد و توسعه فردی میان افراد
			فقدان فرهنگ عدم برگزاری دوره‌های ارتقا سطح دانش یادگیری و آموزش لازم برای مدیران
	فرایند تصمیم‌گیری	عدم پیروی از قوانین در برگزاری جلسات تصمیم‌گیری	عدم برگزاری مستمر جلسات فقدان جو راحت و مناسب برای اظهار نظر در جلسات عدم پایبندی به حضور در جلسات
	فرایند مدیریت تعارضات	حل نشدن پایه‌ای تعارضات	فقدان سازوکار مناسب برای حل تعارضات میان ارکان طرح فقدان شفافیت در مسئولیت و پاسخگویی میان ارکان طرح اولویت اهداف فردی بر جمعی ابهامات در منافع الزام به عقد قرارداد با شرکت‌های مشخص (از سوی دولت)
	فرایند مدیریت تدارکات	تأثیر کارفرما بر تأمین تدارکات	الزام کارفرما در استفاده از برخی تجهیزات مشخص (بدون کیفیت) اجباری نبودن تضمین تدارکات طولانی مدت از سمت کارفرما
			الزام به استفاده از تأمین کنندگان داخلی و خارج از لیست
			الزام به استفاده از نیروی انسانی داخلی و بومی منطقه
			الزام به استفاده از تجهیزات و فناوری ساخت داخل
	فرایند ارتباطات	شفافیت در تبادل اطلاعات	فقدان فرایند مکتوب در نحوه تبادل اطلاعات میان ارکان طرح فقدان شفافیت در «چه اطلاعاتی، به‌دست چه کسانی و در چه زمانی؟»

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم (تم)	کدهای مستخرج از مصاحبه
			عدم استفاده از نرم‌افزار مشخص در ارسال اطلاعات
			الزام به انتخاب شرکت خاص از طریق کارفرما
			الزام به انتخاب شرکت خاص به دلایل سیاسی
		الزام کارفرما و دلایل سیاسی	انتخاب شرکت خاص به علت ساختار نیمه‌دولتی شرکت‌ها
			عدم دقت در توانمندی شرکت‌های داخلی یا خارجی
			جابه‌جایی مدیران ارشد تصمیم‌گیر مخصوصاً در پیکره دولتی
		نگاه کوتاه‌مدت	تغییرات گسترده مدیران در مدیریت طرح‌ها
			دوره کوتاه عمر مدیریت
			انتخاب مدیران و افراد کلیدی بر اساس آشنایی و روابط غیررسمی
			فقدان سازوکار استخدام نیروی جوان و ماهر، تحصیل کرده و باتجربه
			عدم توانمندی هیئت در اجرای تعهدات و وظایف
		تخصص و تجارب	زیرساخت نامناسب آموزش و انتقال و تعهد ارکان طرح
			تجارب به افراد و مدیران جدید
			فقدان سازوکار مناسب برای خروج افراد در هیئت‌مدیره با عدم توانمندی لازم
			تغییر سریع در ساختار حکمرانی (عدم بلوغ سازمانی)
			فقدان طراحی یک ساختار منظم در گزارش‌دهی و بازخورد مشکلات طرح
		نظارت و کنترل	فقدان برنامه‌ریزی برای نظارت
			فقدان فرایند مشخص کنترل پیشرفت
		کنترل مستمر در تطابق با برنامه از	(فرمت، چک‌لیست، زمان)
	ایراد در سازوکار هیئت حکمرانی		

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم (تم)	کدهای مستخرج از مصاحبه
			فقدان سازوکار گزارش‌دهی و ارائه پیش طراحی شده بازخورد در انحراف از برنامه
			فقدان برنامه واقع‌گرایانه در قرارداد
			عدم شفافیت در شرح وظایف و پاسخگویی حسابرس
			عدم پاسخگویی حسابرس
			عقد قرارداد با حساب‌رسان بدون تخصص و دانش لازم
		انتخاب ناصحیح حسابرس و ارزیاب	استفاده از شرکت‌های حسابرس ضعیف (پایبندی اخلاقی ندارند)
			چشم‌پوشی شرکت حسابرس درازای دریافت مالی
			منبع: (نگارندگان)

حسابرس و ارزیاب

## ۲-۴. پیامدهای حکمرانی فعلی طرح پتروشیمی هگمتانه با محوریت توسعه پایدار

پیامدهای حکمرانی طرح، نتایج حاصل از مشخصه‌های حکمرانی طرح هست. بر اساس کدگذاری صورت گرفته از داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها و مشاهدات و مطالعه اسناد و مدارک طرح‌ها که در جدول ۴ نشان داده شده است، مقولات فرعی مرتبط با پیامدهای حکمرانی فعلی طرح در این رویکرد شامل: ۱- عدم توسعه در بُعد اقتصادی، ۲- عدم توسعه در بُعد اجتماعی، ۳- عدم توسعه در بُعد محیط‌زیست، ۴- عدم شفافیت، ۵- عدم پاسخگویی، ۶- عدم اعتماد، ۷- عدم تحقق منافع، ۸- عدم توازن قدرت ارکان، ۹- عدم بهره‌وری، ۱۰- عدم رضایت ذی‌نفعان از عملکرد طرح، ۱۱- عدم پیشرفت طرح بر اساس برنامه از پیش تعیین شده، ۱۲- چالش‌های قراردادی، ۱۳- عدم تطابق تدارکات قراردادی با آنچه خریداری شده است، می‌گردد.

### جدول (۴): کدگذاری متمرکز پیامدهای حکمرانی فعلی طرح پتروشیمی هگمتانه با محوریت توسعه پایدار

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم (تم)	کدهای مستخرج از داده‌های پژوهش
عدم توسعه پایدار	عدم توسعه در بُعد اقتصادی	عدم رشد اقتصادی	تقابل منافع سیاسی در مقابل سودآوری طرح
			تغییر سریع تصمیمات دولت در پرداخت‌های مالی به طرح
			فقدان توانایی بخش خصوصی در تأمین هزینه طرح در موعد مقرر
	عدم توسعه در بُعد اجتماعی	عدم رشد اجتماعی	عدم افزایش ظرفیت تولید و کمک به اشتغال منطقه
			تقابل منافع سیاسی در مقابل توجه به مسائل اجتماعی در طرح
			عدم توجه به تبدیل ظرفیت بالقوه به بالفعل (جذب سرمایه‌گذاران و کارآفرینان منطقه)
	عدم توسعه در بُعد محیط‌زیست	عدم رشد محیط‌زیست	تقابل منافع سیاسی در مقابل توجه به محیط‌زیست در طرح
			عدم توجه به گزارش‌های امکان‌سنجی صحیح و دقیق
			عدم الزام سازمان محیط‌زیست در رعایت موارد محیط‌زیستی
عدم رعایت معیارهای سنجش مطلوبیت حکمرانی طرح	عدم شفافیت	فرایند غیررسمی تصمیم‌گیری	ترجیح مباحث و مسائل سیاسی پنهان در تصمیم‌گیری
			عدم هم‌راستایی تصمیمات هیئت حکمرانی با منافع طرح
			عدم پیروی از برنامه منظم برگزاری جلسات
			عدم پایبندی به حضور فعال در جلسات
	عدم پاسخگویی	عدم تطابق مسئولیت و اختیارات	تصمیم‌گیری و اعمال نظر نهادهای نظارتی خارج از هیئت حکمرانی
			عدم پذیرش تبعات تصمیم اتخاذشده
			تعهدات و توافقات شفاهی و غیرمکتوب
			مشکل پاسخ‌گویی در ساختار طرح
			نقش تشریفاتی بعضی از ارکان طرح

مقاله اصلی	مقاله فرعی	مفهوم (تم)	کدهای مستخرج از داده‌های پژوهش
	عدم اعتماد	عدم اعتماد سیاسی و فرهنگی	دیدگاه منفی و بدگمانی نسبت به شرکت‌های خارجی ترس از اتهام در تعامل با شرکت‌های خارجی سابقه نامناسب از همکاری قبلی
	عدم تحقق منافع	فرصت‌طلبی در دستیابی به منافع	عدم هم‌راستایی تصمیمات در جلسات کمیته راهبردی با اهداف کلان طرح اعمال تصمیمات و نظرات غیررسمی در تصمیم‌گیری‌ها
		سازوکار نامناسب پیگیری تحقق اهداف	فقدان سازوکار مناسب برای حل تضاد منافع بین ارکان طرح فقدان برنامه‌رسیدن به اهداف فقدان سازوکار پیگیری دستیابی به اهداف در روال پیشرفت طرح
	عدم توازن قدرت ارکان	قدرت حکمرانی	حفظ حقوق حکمرانی دولت بر صنایع پتروشیمی قدرت قانون‌گذاری دولت به نفع خود سوءاستفاده از قدرت حکمرانی توسط کارفرمایان دولتی اولویت‌دادن نظرات هیئت حکمرانی به منافع طرح اختیار زیاد در تنظیم قرارداد
		نابرابری دانشی	محدودیت سرمایه‌گذاران توانمند و ضرورت قبول شرایط آن‌ها
	عدم بهره‌وری	بهره‌وری	توجه صرف به منافع طرح و نادیده گرفتن منافع منتج از توسعه پایدار
	عدم رضایت ذی‌نفعان از عملکرد طرح	رضایت ذی‌نفعان از عملکرد طرح	عدم رضایت مردم محلی به دلیل ورود افراد غیربومی و تبعات آن
	عدم پیشرفت طرح بر اساس برنامه از پیش	تمرکز کوتاه‌مدت مدیران	ترجیح منابع غیررسمی و پنهان مدیران ارشد تغییر سریع جایگاه مدیریتی و تمرکز بر دستاوردهای سریع

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم (تم)	کدهای مستخرج از داده‌های پژوهش
	تعیین شده		عدم مدیریت هزینه در بخش‌های بدون شفافیت
	عدم پیشرفت طرح بر اساس هزینه		فقدان سازوکار عدم پرداخت صورت‌های مالی در صورت عدم پیشرفت استفاده از افراد دارای نفوذ و تبانی برای پرداخت صورت‌وضعیت خارج از برنامه زمانی
			عدم توجه به مباحث توسعه پایدار در متن قرارداد
		ابهام و نقص قرارداد	نقص در ضمایم و نقشه‌های اولیه تهیه شده منضم به قرارداد
			تضعیف عملکرد و دوباره کاری به علت قرارداد ناصحیح
چالش‌های قراردادی		ابهامات در منافع	فقدان سازوکار مکتوب (اکثر فرایندها شفاهاً و نانوشته است)
			عدم تحقق اهداف اولیه ارکان طرح به دلیل ابهامات بسیار
	انتظارات فرا قراردادی		مداخله دولت در جزئیات اجرایی طرح
			عدم مشارکت ارکان بر اساس قرارداد در تصمیمات کلان طرح
		عدم وابستگی منافع ذینفعان به طرح	عدم توجه به منافع سایر ارکان طرح
			وابستگی سود ارکان به هزینه طرح (تمایل به طولانی شدن زمان طرح)
عدم تطابق تدارکات قراردادی با آنچه خریداری شده		تأمین تدارکات نامرغوب	افزایش هزینه ناشی از تدارکات نامرغوب
			فقدان مرغوبیت تأمین‌کنندگان خدمات و تجهیزات
			فقدان دانش و تخصص لازم در ارائه خدمات
			سفارش دیر هنگام کالا و تجهیزات توسط پیمانکاران

منبع: (نگارندگان)

### ۴-۳. الگوی حکمرانی فعلی طرح پتروشیمی هگمتانه با محوریت توسعه پایدار

با توجه به کدگذاری صورت گرفته در شناسایی حکمرانی فعلی طرح با محوریت توسعه پایدار، مقولات فرعی با استفاده از راهبرد داده‌بنیاد شناسایی گردید. از این مقوله‌ها ۱۳ مقوله مرتبط با مؤلفه‌های سیستم حکمرانی (ساختار، فرایند و سازوکار) موجود طرح و ۱۳ مقوله مربوط به پیامدهای حکمرانی فعلی طرح با محوریت توسعه پایدار هست که در جدول ۵ آورده شده است.

جدول (۵): الگوی حکمرانی فعلی طرح پتروشیمی هگمتانه با محوریت توسعه پایدار

پیامدهای حکمرانی موجود طرح	مؤلفه‌های سیستم حکمرانی (ساختار، فرایند و سازوکار) موجود در طرح هگمتانه	ساختار حکمرانی موجود طرح
عدم توسعه در بعد اجتماعی	نقش و مسئولیت افراد در ساختار و مسئولیت‌ها نقش و قدرت حکمرانی	از طریق کمیته مشترک هیئت حکمرانی طرح و کمیته‌های فرعی شامل: (کمیته انتصابات، کمیته ریسک، کمیته حساسی، کمیته بازرسی) و بخش مدیریت
عدم توسعه در بعد اقتصادی	اختیارات صوری تفویض اختیار دخالت و عدم در نظر گرفتن ساختار سلسله‌مراتب	ساختار اختیارات و پاسخ‌گویی
عدم توسعه در بعد محیط‌زیست	الزام کارفرما و دلایل سیاسی نگاه کوتاه‌مدت	فرایند مدیریت تغییر
ابهام و نقص قرارداد	یکسان نبودن رویه و فرمت اطلاعات	تصمیم‌گیری برنامه‌کاری طرح و بودجه‌ای، تغییر محدوده طرح، تغییر مقادیر، تصمیمات فنی در سطح کلان طرح
ابهامات در منافع انتظارات فرا قراردادی	چالش‌های قراردادی	فرایند نامناسب انتقال دانش از فرد به شرکت

ساختار هیئت حکمرانی

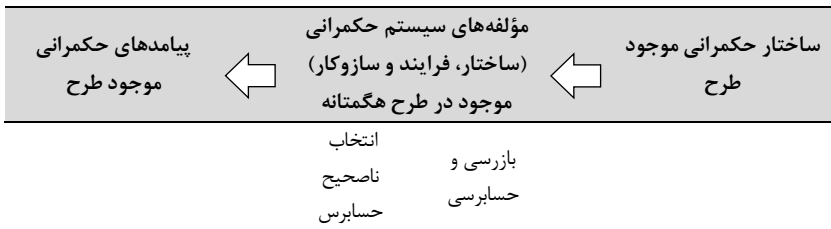
مسئولیت هیئت حکمرانی (BOD)

پیامدهای حکمرانی موجود طرح	← مؤلفه‌های سیستم حکمرانی (ساختار، فرایند و سازوکار) موجود در طرح هگمتانه	← ساختار حکمرانی موجود طرح
عدم وابستگی منافع ذینفعان به طرح	یا سازمان فقدان فرهنگ یادگیری و آموزش	
فرایند غیررسمی تصمیم‌گیری	عدم پیروی از قوانین در برگزاری جلسات تصمیم‌گیری	فرایند تصمیم‌گیری
عدم تطابق مسئولیت و اختیارات	تأثیر کارفرما بر تأمین تدارکات	محدود و در چهارچوب قرارداد، الزام‌آور بودن تصمیمات، محدودیت در تغییر اهداف و قرارداد
عدم تطابق تأمین تدارکات نامرغوب	عدم تطابق تدارکات قراردادی با آنچه خریداری شده	فرایند مدیریت تدارکات
عدم رضایت ذینفعان از عملکرد طرح	شفافیت در تبادل اطلاعات	از طریق کمیته مشترک مدیریت، (تقریباً به تناسب قدرالسهم) با ۲ عضو از شرکت ملی صنایع پتروشیمی و ۱ نفر غیرموظف از سمت سرمایه‌گذار خارجی و شخص حقیقی
عدم اعتماد سیاسی و فرهنگی	عدم بهره‌وری عدم اعتماد	فرایند مدیریت تعارضات
سازوکار نامناسب پیگیری تحقق اهداف	تخصص و تجارب و تعهد ارکان طرح	۳۲٪ شرکت ملی صنایع پتروشیمی، ۱۰٪ شرکت اینداستری جنرالی ایتالیا، ۵۸٪ اشخاص حقیقی
فرصت‌طلبی در دستیابی به منافع	فقدان برنامه‌ریزی برای نظارت کنترل مستمر در تطابق با برنامه از پیش طراحی شده	نظارت و کنترل

اختیارات هیئت حکمرانی

ساختار هیئت‌مدیره

ساختار مالکیت



منبع: (نگارندگان)

#### ۴-۴. مدل مفهومی پژوهش

پس از کسب اطمینان از اشباع نظری و انجام کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، در ابتدا، اجزای الگو و پس از آن الگو بر اساس نظریه داده‌بنیاد تشریح می‌شود.

#### ۴-۴-۱. شرایط علی

این شرایط باعث شکل‌گیری پدیده محوری هست. این شرایط را مجموعه‌ای از مقولات به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهند. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی در جدول ۶ بیان شده است.

جدول (۶): مفاهیم و مقوله شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
شرایط علی ایجاد در ساختار هیئت حکمرانی ساختار نقش و مسئولیت‌ها		تغییر زیاد (جابجایی و استعفا) در ساختار هیئت حکمرانی
		حفظ حقوق حکمرانی دولت بر صنایع پتروشیمی
		قدرت قانون‌گذاری دولت به نفع خود
		سو استفاده از قدرت حکمرانی توسط کارفرمایان دولتی
		اختیار زیاد در تنظیم قرارداد
		ترجیح منافع سهامداران به منافع زیرمجموعه
		دخالت مستقیم یکی از ارکان طرح در جلسات مستمر
		عدم همخوانی مسئولیت‌ها با اختیارات
		اختیارات صوری
		رژ:

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
		واگذاری اختیارات غیراجرایی و صوری - سیاسی
		عدم واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری کلان به هیئت حکمرانی
		الزام به تصویب تصمیمات اتخاذشده در شرکت ملی صنایع پتروشیمی
		الزام به تصویب تصمیمات اتخاذشده در بورس و فرا بورس
	تفویض اختیار	الزام به تصویب تصمیمات اتخاذشده در بانک‌ها و صندوق توسعه ملی
		حفظ قدرت تصمیم‌گیری برای نهادهای دولتی
	ساختار سلسله‌مراتبی	دخالت مستقیم کارفرما و اعمال نظر مستقیم
		دخالت و عدم دخالت مستقیم یکی از ارکان طرح در جلسات
		مستمر ساختار سلسله‌مراتبی
عدم اعتقاد به پایداری توسعه		فقدان توانایی بخش خصوصی در تأمین هزینه طرح در موعد مقرر
		عدم رشد اقتصادی
		تقابل منافع در مقابل توجه به مسائل اجتماعی
	عدم رشد اجتماعی	در طرح
	عدم رشد محیط‌زیست	تقابل منافع سیاسی در مقابل توجه به محیط‌زیست در طرح

منبع: (نگارندگان)

#### ۴-۲-۴. شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای مفاهیمی هستند که موجبات علی در آن بر پدیده اصلی تأثیر می‌گذارند (فراستخواه، ۱۳۹۵). این شرایط بر توسعه یا تحدید پدیده، اثرگذارند. شرایط زمینه‌ای در این پژوهش به همراه مفاهیم و مقوله‌ها شامل مواردی است که در جدول ۷، ارائه شده است.

**جدول (۷): مفاهیم و مقوله شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای**

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
	سرمایه‌بر و بلندمدت بودن طرح	صرف هزینه و زمان بسیار زیاد در طرح پتروشیمی
	تغییرات مکرر و نگاه کوتاه‌مدت مدیران	وجود تغییرات مکرر در تصمیم‌گیری‌ها، عملیات و دوباره کاری و صرف هزینه و زمان بیشتر به دلیل غلبه نگاه کوتاه‌مدت مدیران به طرح
شرایط زمینه‌ای	عملکرد ضعیف نهادهای نظارتی	فقدان طراحی یک ساختار منظم در گزارش‌دهی و بازخورد مشکلات طرح عدم برنامه ریزی برای نحوه نظارت بر عملکرد قبل از شروع طرح
	اعمال سلیقه در نحوه واگذاری طرح	فساد در واگذاری شرکت‌های پتروشیمی تمایل شدید به واگذاری کارها در اشکال غیررقابتی مثل مناقصه محدود یا ترک تشریفات مناقصه

**۴-۴-۳. پدیده محوری**

پدیده محوری، پدیده‌ای مرکزی است که در زمینه آن اکتشاف می‌کنیم (فراستخواه، ۱۳۹۵). با توجه به هدف پژوهش که بررسی عوامل مؤثر بر حکمرانی ناکارآمد طرح پتروشیمی هگمتانه است، پدیده اصلی مورد مطالعه، حکمرانی ناکارآمد طرح پتروشیمی و عدم توسعه پایدار در نظر گرفته می‌شود. در جدول ۸ مفاهیم و مقولات مرتبط با آن، نشان داده شده است.

**جدول (۸): مفاهیم و مقوله شناسایی شده مرتبط با پدیده محوری**

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
پدیده محوری	حکمرانی ناکارآمد طرح پتروشیمی و عدم توسعه پایدار	عدم رشد و توسعه پایدار در سه جنبه اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیست

**۴-۴-۴. راهبردها**

راهبردها بیانگر این است که کنشگران، به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند، چه تدابیر، ترفندها و شگردهایی در پیش می‌گیرند؟ راهبردها از پدیده محوری منتج می‌شود (فراستخواه، ۱۳۹۵). در جدول ۹، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط آورده

شده است.

### جدول (۹): مفاهیم و مقوله‌شناسایی شده مرتبط با راهبردها

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
راهبردها	عدم رعایت فرایندها در سیستم حکمرانی	فقدان فرایند گزارش‌دهی منظم
		فقدان فرمت مشخص برای گزارش‌دهی
		عدم برگزاری مستمر جلسات
		فقدان جو راحت و مناسب برای اظهارنظر در جلسات
		اولویت اهداف فردی بر جمعی
		الزام به عقد قرارداد با شرکت‌های مشخص (از سوی دولت)
		اجباری نبودن تضمین تدارکات از سمت کارفرما
		الزام به استفاده از تأمین‌کنندگان داخلی و خارج از لیست
		فقدان فرایند مکتوب در نحوه تبادل اطلاعات
		میان‌ارکان طرح
		عدم استفاده از نرم‌افزار مشخص در ارسال اطلاعات
		فقدان فرهنگ توجه به رشد و توسعه فردی میان افراد
		عدم برگزاری دوره‌های ارتقا سطح دانش لازم برای مدیران
		جابجایی مدیران ارشد تصمیم‌گیر مخصوصاً در پیکره دولتی
		تغییرات گسترده مدیران در مدیریت طرح‌ها
		انتخاب مدیران و افراد کلیدی بر اساس آشنایی و روابط غیررسمی
فقدان سازوکار مناسب برای خروج افراد در هیئت‌مدیره با عدم توانمندی لازم		
سازوکار در سیستم	نظارت و کنترل	فقدان سازوکار گزارش‌دهی و ارائه بازخورد در انحراف از برنامه
		فقدان طراحی یک ساختار منظم در گزارش‌دهی و

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
		بازخورد مشکلات طرح
		عدم شفافیت در شرح وظایف و پاسخگویی
	حسابرسی و ارزیابی	حسابرس
		چشم‌پوشی شرکت حسابرس درازای دریافت مالی

#### ۴-۴-۵. شرایط مداخله‌گر

وقوع عوامل مداخله‌ای باعث تقویت یا بی‌اثر شدن پدیده‌محوری یعنی؛ حکمرانی ناکارآمد طرح پتروشیمی می‌گردد. کدهای نهایی، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر طبق جدول ۱۰ به‌دست آمد.

#### جدول (۱۰): مفاهیم و مقوله شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
	عدم اخلاق حرفه‌ای	عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای در کل چرخه حیات طرح
		عدم رعایت قوانین و الزامات سازمان محیط‌زیست و صنایع
شرایط مداخله‌گر	عدم رعایت قوانین و الزامات	پتروشیمی سندسازی گزارش‌های توجیهی به نهادهای نظارتی مثل سازمان محیط‌زیست
	عدم آموزش	عدم اعتقاد به آموزش بهینه افراد و افزایش راندمان

#### ۴-۴-۶. پیامدها

پیامدها به این امر اشاره دارند که مجموع شرایط علی و راهبردهای برگزیده، به چه آثار و نتایجی می‌انجامد؟ (فراستخواه، ۱۳۹۵). به‌عبارتی، پیامدها خروجی اصلی از به‌کارگیری راهبردها هستند. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبردهای شناسایی‌شده در جدول ۱۱ آورده شده است.

#### جدول (۱۱): مفاهیم و مقوله شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
	عدم رشد	تقابل منافع سیاسی در مقابل سودآوری طرح
پیامدها	عدم توسعه پایدار	عدم افزایش ظرفیت تولید و کمک به اشتغال منطقه
	عدم رشد	تقابل منافع سیاسی در مقابل توجه به مسائل

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
	اجتماعی	اجتماعی در طرح عدم توجه به تبدیل ظرفیت بالقوه به بالفعل (جذب سرمایه‌گذاران و کارآفرینان منطقه)
	عدم رشد محیط‌زیست	عدم توجه به گزارش‌های امکان‌سنجی صحیح و دوری از سطح دریا عدم توجه به مسائل محیط زیستی و أخذ مجوز پس از ده سال
	عدم شفافیت	ترجیح مباحث و مسائل سیاسی پنهان در تصمیم‌گیری تصمیم‌گیری و اعمال نظر نهادهای نظارتی خارج از هیئت حکمرانی
	عدم پاسخگویی	تعهدات و توافقات شفاهی و غیر مکتوب مشکل پاسخ‌گویی در ساختار طرح
	عدم اعتماد	دیدگاه منفی و بدگمانی نسبت به شرکت‌های خارجی سابقه نامناسب از همکاری قبلی
عدم رعایت معیارهای سنجش مطلوبیت حکمرانی طرح	عدم تحقق منافع	عدم هم‌راستایی تصمیمات در جلسات کمیته راهبردی با اهداف کلان طرح اعمال تصمیمات و نظرات غیررسمی در تصمیم‌گیری‌ها عدم هم‌راستایی اهداف با طرح فقدان سازوکار پیگیری دستیابی به اهداف در روال پیشرفت طرح
	عدم توازن قدرت ارکان	سو استفاده از قدرت حکمرانی توسط کارفرمایان دولتی اولویت‌دادن نظرات هیئت حکمرانی به منافع طرح
	عدم بهره‌وری	توجه صرف به منافع طرح و نادیده گرفتن منافع منتج از توسعه پایدار
	عدم رضایت ذی‌نفعان از عملکرد نامطلوب	عدم وجود پاسخگویی در برابر مردم و عدم رعایت حقوق ذی‌نفعان عدم رضایت مردم محلی به دلیل ورود افراد غیربومی

مقوله اصلی	مفهوم (تم)	کدهای نهایی
	طرح	و تبعات آن
	عدم تحقق	فقدان سازوکار پیگیری دستیابی به اهداف در روال
	منافع طرح	پیشرفت طرح

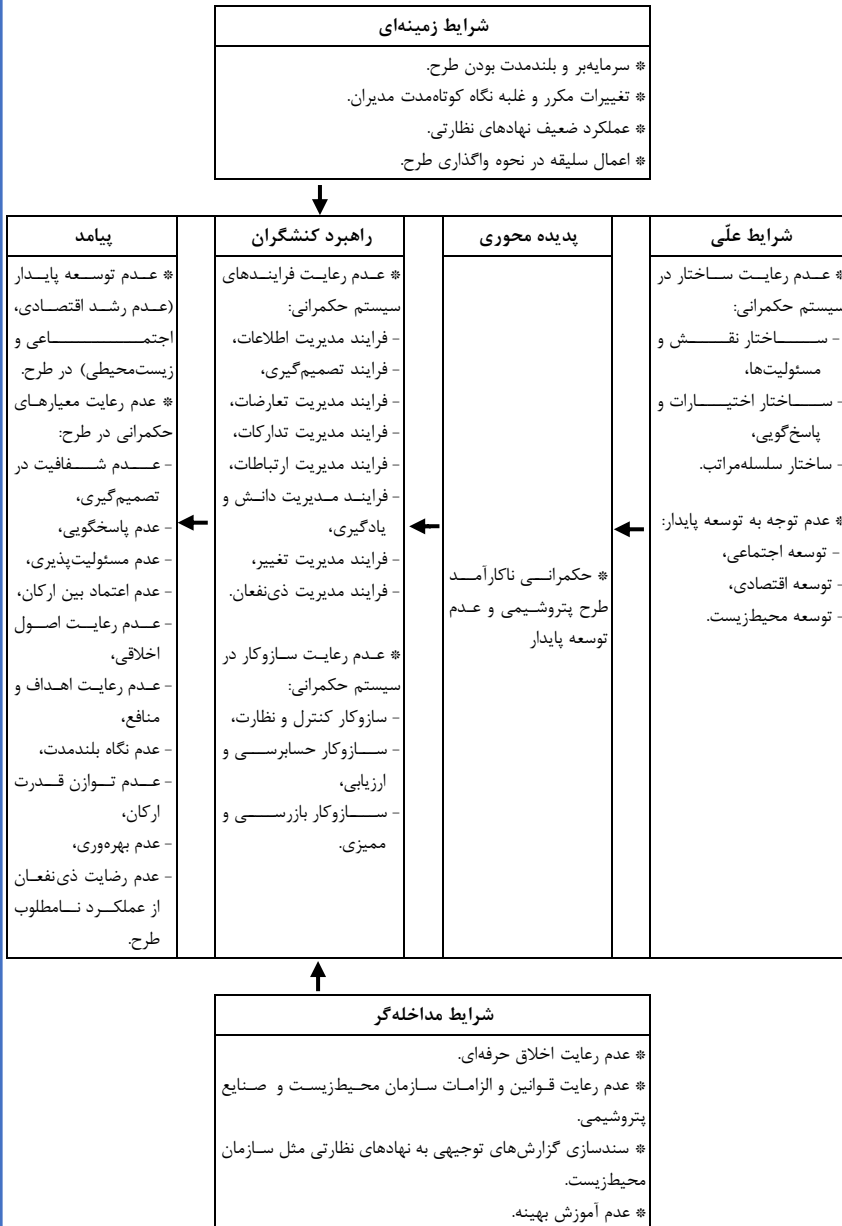
#### ۴-۵. مدل الگوواره‌ای بر اساس نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند

خروجی فرایند پژوهش، الگویی با ۶ بعد اصلی، ۱۶ مقوله فرعی و ۷۲ کد است. شرایط علی مشتمل بر مقوله‌های «عدم رعایت ساختار در نظام حکمرانی شامل: ۱- ساختار نقش و مسئولیت‌ها، ۲- ساختار اختیارات و پاسخ‌گویی، ۳- ساختار سلسله مراتب» و «عدم اعتقاد به مباحث توسعه پایدار شامل: ۱- عدم رشد اجتماعی، ۲- عدم رشد اقتصادی، ۳- عدم رشد محیط‌زیست» که ایجادکننده پدیده موردبررسی، حکمرانی ناکارآمد طرح پتروشیمی و عدم توسعه پایدار هستند.

مقوله‌های «عدم رعایت فرایندهای نظام حکمرانی که شامل: ۱- فرایند مدیریت اطلاعات، ۲- فرایند تصمیم‌گیری، ۳- فرایند مدیریت تعارضات، ۴- فرایند مدیریت تدارکات، ۵- فرایند مدیریت ارتباطات، ۶- فرایند مدیریت دانش و یادگیری، ۷- فرایند مدیریت تغییر، ۸- فرایند مدیریت ذی‌نفعان» و «عدم رعایت سازوکار در سیستم حکمرانی شامل: ۱- سازوکار کنترل و نظارت، ۲- سازوکار حسابرسی و ارزیابی، ۳- سازوکار بازرسی و ممیزی» به‌عنوان راهبردها مطرح شده‌اند.

شرایط مداخله‌گر با مقوله‌های «عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای»، «عدم رعایت قوانین و الزامات سازمان محیط‌زیست و صنایع پتروشیمی»، «سندسازی گزارش‌های توجیهی به نهادهای نظارتی مثل سازمان محیط‌زیست»، «عدم اعتقاد به آموزش بهینه افراد و افزایش راندمان» و شرایط زمینه‌ای مشتمل بر مقوله‌های «سرمایه‌بر و بلندمدت بودن طرح»، «تغییرات مکرر و غلبه نگاه کوتاه‌مدت مدیران»، «عملکرد ضعیف نهادهای نظارتی»، تأثیرگذارند. مقوله‌های «عدم توسعه پایدار (اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی) در طرح» و «عدم رعایت معیارهای حکمرانی در طرح شامل: ۱- عدم شفافیت در تصمیم‌گیری، ۲- عدم پاسخگویی، ۳- عدم مسئولیت‌پذیری، ۴- عدم اعتماد بین ارکان، ۵- عدم رعایت اصول اخلاقی، ۶- عدم رعایت اهداف و منافع، ۷- عدم نگاه بلندمدت، ۸- عدم توازن قدرت ارکان، ۹- عدم بهره‌وری، ۱۰- عدم رضایت ذی‌نفعان از عملکرد نامطلوب طرح» و «عدم تحقق منافع طرح» به‌عنوان پیامد راهبردها مطرح

شده‌اند. مدل الگوواره‌ای در شکل ۲ ارائه شده است.



منبع: نگارندگان

شکل (۲): مدل نظری حکمرانی ناکارآمد طرح پتروشیمی با محوریت توسعه پایدار

## نتیجه‌گیری

پس از بررسی ادبیات در موضوع حکمرانی، طرح و توسعه پایدار مشخص شد که در ادبیات موضوع، راجع به طرح‌های پتروشیمی که اکثراً به صورت خصولتی (ترکیب بخش خصوصی با بخش دولتی) است، پژوهش گسترده‌ای انجام نگرفته است و به تجربیات کوتاهی محدود شده است و شکاف دانش در این حوزه وجود دارد و اگر هم در بعضی از پژوهش‌ها به موضوع حکمرانی پرداخته شده است، در بخش‌های صرفاً دولتی است و با فهم و درک ما از طرح‌های خصولتی متفاوت است.

در پژوهش‌های صورت گرفته به‌ویژه در ایران، به مواردی چون آسیب‌شناسی ایجاد طرح پتروشیمی از منظر محیط زیست، رویکردهای تأمین مالی طرح‌های پتروشیمی، ابعاد حقوقی و قراردادی و مدیریت ریسک طرح، تأثیر روش‌های تأمین مالی بر عملکرد حکمرانی طرح‌ها پرداخته شده است، ولی تاکنون تلاش‌های انجام شده نتوانسته در جهت رفع این نیاز به صورت کارا و جامع، مؤثر واقع شود؛ زیرا این مطالعات، تک‌بعدی و فاقد یک نگاه کل‌نگرانه بوده و نتوانسته‌اند موضوع پیامد حکمرانی طرح بر توسعه پایدار را ارزیابی کنند. از سویی بررسی مسائل حکمرانی طرح و نقش آن بر توسعه پایدار، در کشورهای توسعه یافته با بستر کشورمان متفاوت بوده و نیاز به بررسی عمیق‌تر موضوعات در بستر مورد مطالعه است؛ بنابراین، فقدان پژوهشی همه‌جانبه‌نگر که تمامی ابعاد حکمرانی طرح‌های صنعت پتروشیمی بر توسعه پایدار را مورد موشکافی قرار دهد، به چشم می‌خورد.

مسئله پژوهش طراحی مدل نظری مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد پیامدهای حکمرانی طرح پتروشیمی هگمتانه با محوریت توسعه پایدار می‌باشد. در این پژوهش که با استفاده از روش کیفی انجام شده است، با مصاحبه با ۱۹ فعال حوزه طرح‌های پتروشیمی، مقوله‌های مسئله پژوهش شناسایی و داده‌های به‌دست آمده بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد کدگذاری و مقوله‌بندی شدند و به مدل نهایی منجر شده است. توجه به موضوع حکمرانی در صنعت پتروشیمی در رابطه با توسعه پایدار، توجه به ساختار حکمرانی طرح پتروشیمی اثرگذار بر تحقق پایداری در سه وجه اقتصادی، اجتماعی و محیط زیست، از ویژگی‌های متمایزکننده این پژوهش به‌شمار می‌رود که تاکنون به صورت جامع به آن پرداخت نشده است. همچنین با اتخاذ دیدگاه کیفی و اکتشافی و استفاده از روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد با رویکرد مطالعه موردی، به بررسی یک طرح پتروشیمی در این صنعت پرداخته و تلاش بر آن است تا مدل نظری مناسب با این صنعت که منجر به بهبود عملکرد و در راستای توسعه پایدار شود، ارائه گردد. دستاورد این پژوهش می‌تواند به عنوان یک الگو مناسب حکمرانی در طرح‌های پتروشیمی از منظر توسعه پایدار مورد استفاده قرار گیرد.

## ملاحظات اخلاقی

حامی مالی: این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.  
تعارض منافع: بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد مالکیت معنوی: طبق تعهد نویسندگان، حق مالکیت معنوی (CC) رعایت شده است.

## References

- Achieving Sustainable Development and Promoting Development Cooperation, (2008). United Nations Department of Economic and Social Affairs, *Office for ECOSOC Support and Coordination*, New York.
- Afolabi, (2018). Olugbemiga Samuel, Titilayo Grace Amao-Kolawole, Afeez Kolawole Shittu, and Olufunke Oluwanike Oguntokun. Rule of law, governance, and sustainable development: The Nigerian perspective, *Handbook of Research on Sustainable Development and Governance Strategies for Economic Growth in Africa*, IGI Global, pp: 273-290. DOI: 10.4018/978-1-5225-3247-7.ch015.
- Analytical review of the draft plan for organizing development projects. (2019). *Tehran: Publication of the Research Center of the Islamic Consultative Assembly*. Office of Program and Budget Studies. <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/733874>. (In Persian)
- Axelos Institute. (2023). *Successful Project Management*. Translated by: Mohammad Hossein Sobhie and Amir Hossein Shakuri. First edition. Tehran: T-ara Publishing. (In Persian)
- Azizi, M., & Shahsavand, P. (2024). Textbooks for Qualitative Research in Project Management. *First edition. Tehran: T-ARA Publishing*. <https://ketab.ir/book/28bfb3fe-2876-4100-8dec-a025d98d7bde>. (In Persian)
- Biermann, F., et al. (2022). Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 5(9), 795–800. DOI:10.1038/s41893-022-00909-5.

- Cresswell, John W. (2012). *Qualitative Research and Research Design: Choosing from Five Approaches* (Narrative Research, Phenomenology, Grounded Theory, Ethnography, Case Study). Translated by: Hassan Danaeifard, Hossein Kazemi. *Tehran: Saffar Publishing.* (In Persian)
- Dhaoui, Iyad, (2019). *Good governance for sustainable development.* MPRA Paper 92544, University Library of Munich, Germany. <https://ideas.repec.org/p/pramprapa/92544.html>
- Elliott, J. (2006). An Introduction to Sustainable Development, *3rd edition, Routledge Perspectives on Development Series*, Taylor & Francis Group. DOI:<https://doi.org/10.4324/9780203420225>.
- Farastkhah, Maghsoud (2016). *Qualitative Research Method in Social Sciences with Emphasis on "Grounded Theory" (GTM).* Tehran: Agah Publishing. (In Persian)
- Garland, R. (2009). *Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making.* London and Philadelphia, Kogan Page Limited. <https://www.amazon.com/Project-Governance-Practical-Effective-Decision/dp/0749453060>.
- Gisselquist, R.M. (2023). The Political Economy of Governance Measurement. *Journal of Comparative Politics*, 15(2), 45-67. DOI:10.1080/13569775.2023.1234567.
- Güney, T. (2017). Governance and sustainable development: How effective is governance?. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 26(3), 316-335. <https://doi.org/10.1080/09638199.2016.1249391>.
- Hackett, C. (2008). *Environmental and Natural Resources Economics: Theory, Policy, and the Sustainable Society.* Edition: 3rd, Publisher: M. E. Sharpe, Inc. ISBN: 13: 9780765624949. [https://www.researchgate.net/publication/283525747\\_Environmental\\_and\\_Natural\\_Resources\\_Economics\\_Theory\\_Policy\\_and\\_the\\_Sustainable\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/283525747_Environmental_and_Natural_Resources_Economics_Theory_Policy_and_the_Sustainable_Society).
- Hadavand, M. (2005). Good Governance, Development and Human Rights. *Nashriyeh Hoghoogh Asasi*, 2(4), 51-86. <https://lib.isfahan.ir/dL/search/default.aspx?Term=23028&Field=0&DTC=113>. (In Persian)
- <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2020.106388>
- International Standard ISO 26000 (2010). *Guidance on social responsibility.* [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Midari, A. & Khairkhahan, J. (2004). *Good Governance as the Foundation of Development.* First Edition. Tehran: Publication of the Research Center of the Islamic Consultative Assembly, Economic Research Office. <https://www.daraiian.com/fa/publicsb/23684>. (In Persian)

- Muller, R. (2009). *Project Governance*. Gower Publishing Company, England. <https://www.amazon.com/Project-Governance-Fundamentals-Management/dp/0566088665>
- Naghbi Mofard, H. (2019). *Good Governance in the Light of the Globalization of Human Rights*. Tehran: Shahr Danesh Institute for Legal Studies and Research. (In Persian)
- OECD. (2004). *Towards A Framework for the Governance of Infrastructure*.
- OECD. (2022). *Towards A Framework for the Governance of Infrastructure*.
- Omri, A. N. & Mabrouk, B. (2020). Good governance for sustainable development goals: Getting ahead of the pack or falling behind?, *Environmental Impact Assessment*, Review 83, 106388.
- Panahi, A.; Hallaj Neishabouri, Sh.; Zamani, R. & Jalali Mousavi, A. (2007). *The flow of credits for capital asset acquisition projects within the framework of existing laws and regulations and its effect on the price of some inputs*. Tehran: Islamic Consultative Assembly Research Center Publications. <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/733960>. (In Persian)
- Project Management Institute of America (2025). *Governanace of Portfolios, Programs and Projects: A Practice Guide*, Translated by: Mohammad Hossein Sobhieh and Parvaneh Shahsavand. First Edition. Tehran: Soha Publishing.
- Ramzy, Omar; Randa Bedawy, Mohamed Anwar & Omar H Eldahan (2019). Sustainable development & good governance. *European Journal of Sustainable Development*, 125-125. DOI:10.14207/ejsd.2019.v8n2p125
- Review of the National Budget Bill, Acquisition of Capital Assets. (2017). *Tehran: Publication of the Economic Research Center of the Islamic Consultative Assembly*. Economic Studies Office. <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1004147>. (In Persian)
- Schreier, M. (2021). How to Use Qualitative Content Analysis in Mixed Methods Research. *International Journal of Qualitative Methods*, (20), 1-14. DOI:10.1177/16094069211014722.
- Sharifzadeh, F. & Gholipour, R. (2004). Good Governance and the Role of the Government. *Organizational Culture Management*, 1(4), 93-109. <https://www.magiran.com/p573095>. (In Persian)
- Strange, T. & Bayley, A. (2008). *OECD Insights Sustainable Development Linking Economy, Society, Environment*. OECD Report, Geneva.
- Struass, A. & Corbin, J.M. (1996). *Basic of Qualitative Research*. California, Sage Publication.

- The Standard for Portfolio Management (2017). *Pennsylvania, USA: Project Management Institute press (PMI)*.  
<https://www.pmi.org/standards/for-portfolio-management>.
- The Standard for Program Management (2013). *Pennsylvania, USA: Project Management Institute press (PMI)*.  
<https://www.pmi.org/standards/program-management>
- Thomas, M.A. (2022). *What Do the Worldwide Governance Indicators Measure?*. *European Journal of Development Research*. DOI: 10.1057/s41287-021-00441-w.