نشریه علمی سد و نیروگاه برق آبی ایران
سال دوازدهم/ شماره سی و هشتم / پاییز ۱۴۰۴
Journal of Iranian Dam and Hydroelectric Power Plant
12th Year/ No. 38/ December 2025

ارائه مدل نظری حاکمیت شرکتی برای شرکت‌های توسعه‌ای (مطالعه‌ی موردی وزارت نیرو)

محمد جوادی*[۱]
محمد علی شاه حسینی[۲]
محمد حسین صبحیه[۳]
حمید زرگرپور [۴]

چکیده

حاکمیت شرکتی به عنوان سیستمی که اهداف، ساختار و نظارت بر سازمان‌ها را تعیین می‌کند، از اهمیت زیادی برخوردار است. هدف این پژوهش، بررسی مؤلفه‌های حاکمیت شرکتی در شرکت‌های توسعه‌ای وزارت نیرو و ارتقای کارایی و شفافیت سازمانی است. با توجه به بحران‌های اخیر در منابع آب و انرژی، ضرورت توجه به حاکمیت شرکتی محسوس‌تر از همیشه شده است. این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و روش مطالعه‌ی موردی و با جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان حوزه، به شناسایی ابعاد مختلف حاکمیت شرکتی پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های کلیدی، شامل ساختار هیئت‌مدیره، شفافیت اطلاعات، تعامل با ذی‌نفعان، مسئولیت اجتماعی و تغییر و تحول سازمانی، برای بهبود عملکرد و کارآمدی سازمان‌های دولتی لازم است. این مدل می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کارآمد برای اجرای بهینه سیاست‌ها و پروژه‌ها در شرکت‌های توسعه‌ای وزارت نیرو مورد استفاده قرار گیرد و به دستیابی به توسعه‌ی پایدار کمک کند.

واژه‌های کلیدی

حاکمیت شرکتی، ابعاد حاکمیت شرکتی، حاکمیت شرکتی در بخش دولتی، مطالعه‌ی موردی، توسعه‌ی پایدار.

[*۱]دانشجوی دکتری سیاستگذاری بازرگانی ، دانشگاه تهران، Mohamad.javadi@ut.ac.ir.
[۲]استاد گروه سیاستگذاری کسب و کار، دانشگاه تهران،shahhoseini@ut.ac.ir
[۳]دانشیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس،sobhiyah@gmail.com
[۴] استادیار گروه مهندسی صنایع،دانشگاه امام حسین(ع)،h.zargarpour@gmail.com

علمی-پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۵

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

مقدمه

حاکمیت شرکتی امروزه به موضوعی رایج در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تبدیل شده است. دیدگاه عمومی مبنی بر اینکه حاکمیت شرکتی عملکرد شرکت را تعیین می‌کند و از منافع ذی‌نفعان محافظت می‌کند، منجر به افزایش توجه جهانی شده است (بای و همکاران[1]، ۲۰۲۳). با این حال، نحوه‌ی سازماندهی حاکمیت شرکتی بین کشورها و همچنین سازمان‌های مختلف، بسته به زمینه‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی متفاوت است. برای مثال، شرکت‌ها در کشورهای توسعه‌یافته دارای ذی‌نفعان پراکنده هستند و در سیستم‌های سیاسی و مالی پایدار، چارچوب‌های نظارتی توسعه‌یافته و شیوه‌های حاکمیت شرکتی مؤثر عمل می‌کنند (کامیلر[2]، ۲۰۲۱). به بیان دیگر می‌توان اینگونه عنوان کرد که در دو دهه اخیر، حاکمیت شرکتی خوب، موضوع مهمی در جهان است و بسیاری از محققین اهمیت حاکمیت شرکتی خوب را بر عملکرد شرکت‌ها از طرق مختلفی آزمایش می‌کنند (فاروق، الله و کیمانی[3]، ۲۰۱۶؛ ابراهیم و ذوالکفلی[4]، ۲۰۱۶). برای کشورهای در حال توسعه و همچنین شرکت‌های توسعه‌ای، حاکمیت شرکتی خوب یک استراتژی بقای خوب برای رقابت صنعتی و همچنین در شرایط رکود اقتصادی است (ابراهیم و زولکافلی، ۲۰۱۶). با توجه به مطالعات انجام شده در حوزه حاکمیت شرکتی، این حوزه، طیف گسترده‌ای است که برای افزایش کارایی و اثربخشی شرکت‌های مختلف توسعه یافته است و عملکرد، سودآوری، بهره‌وری، رضایت مشتریان و منافع عمومی را توسعه می‌دهد (فاوال و مولوی[5]، ۲۰۱۸). در کاربردهای خاص صنعت، حاکمیت شرکتی برای توسعه‌ی استراتژی مؤثر، حمایت از افزایش سهم بازار، بهبود عملکرد، تعامل ایمن و بهبود آگاهی از تعهدات مؤسسات و وظایف و مسئولیت‌های بازار اعمال می‌شود.

شرکتهای توسعه‌ای از جمله مهم‌ترین ابزارهای دولت در تسریع فرآیند صنعتی شدن هستند که در سطح بین‌المللی و ملی حضور دارند و خدماتی را نظیر توسعه و گسترش فناوری، توسعه‌ی عملیات و کمک به رفع مشکلات عملیاتی کسب و کارها، گسترش تجارت و توسعه‌ی صادرات و جذب سرمایه گذاری جهت توسعه‌ی صنعتی ارائه می‌دهند. اعمال حاکمیت شرکتی، عملکرد استراتژیک کلی سازمان را افزایش می‌دهد و نظارت هیئت مدیره برای دستیابی به عملکرد سودآور، قابل اعتماد و پایدار از حاکمیت شرکتی ضروری است. بنابراین، می‌توان عنوان کرد که حاکمیت شرکتی راهبرد خاصی است که برای تأیید موفقیت و اثربخشی در درون یک سازمان اعمال می‌شود (فاول و مولوی، ۲۰۱۸).

حاکمیت شرکتی به طور کلی به سیستمی اطلاق می‌شود که سازمان‌ها توسط آن هدایت و کنترل می‌شوند. حاکمیت شرکتی توزیع حقوق و مسئولیت‌ها بین سهامداران و مدیران (بارنت[6]، ۲۰۱۹) و همچنین قوانین و رویه‌های تصمیم‌گیری در مورد مسائل و وظایف شرکت را مشخص می‌کند. (داون و همکاران[7]، ۲۰۲۲). هدف حاکمیت شرکتی حل مشکلات رفتار فرصت طلبانه احتمالی مدیران (نمایندگان) نسبت به ذی‌نفعان طبق نظریه‌هایی که در علوم مربوط به این رشته وجود دارد است (گاگانیس و همکاران[8]، ۲۰۲۰). سازمان توسعه و همکاری اقتصادی، حاکمیت شرکتی را مجموعه ای از روابط میان مدیریت یک شرکت، هیئت مدیره، سهامداران و سایر ذی نفعان تعریف می کند. این نظام چارچوبی را برای اهداف شرکت، ابزارهای دستیابی به آنها و نظارت بر عملکرد آنها ارائه می دهد.

وزارت نیرو، عهده دار مدیریت عرضه و تقاضای آب، برق، انرژی، خدمات آب و فاضلاب و همچنین ارتقای سطح آموزش، پژوهش و فناوری و بسترسازی توسعه بازار کالا و خدمات صنعت آب و برق می‌باشد و نقش محوری خود را به نحو موثر در صیانت از منابع ملی، حفظ محیط زیست،

[1] Bai et al.
[2] Camilleri
[3] Farooq & Kimani
[4] Ibrahim & Zulkafli
[5] Fawal & Mawlawi
[6] Barnett
[7] Duan et al.
[8] Gaganis et al.

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

ارتقای بهداشت عمومی، رفاه اجتماعی و خوداتکایی برای توسعه‌ی پایدار کشور از طریق سیاست گذاری، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، نظارت، تدوین ضوابط و مقررات جهت تأمین حقوق و رضایت ذی نفعان، ایفا می کند. در سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران ۱۴۰۴، ایران کشور اول منطقه جنوب غربی آسیا قلمداد گردیده است و در برنامه‌ی چهارم توسعه نیز تأکید به توسعه‌ی پایدار شده است. نقش و رسالت وزارت نیرو در شرکت های تابعه (اعم از خصوصی و دولتی) در توسعه‌ی پایدار و آبادانی کشور، حائز اهمیت ویژه است. شرکت های دولتی می توانند محرک استراتژی های توسعه ملی باشند (آبو[1]، ۲۰۲۱). توسعه‌ی پایدار در جهان امروزی، در گرو تعامل بخش‌های معدن و کشاورزی، صنعت، خدمات و محیط زیست است.

لذا نظام تصمیم گیری و هدایت و کنترل پروژه‌های عمرانی در شرکت های توسعه‌ای وابسته به وزارت نیرو، از پیچیدگی و اهمیت بالایی برخوردار شده است. درهم تنیدگی فعالیت‌های وزارت نیرو با محیط زیست و جامعه‌ی محلی پروژه‌ها منجر به بروز عوارض اجتماعی و زیست‌محیطی برخی از پروژه های اجرا شده و تعارض با ذی نفعان در این حوزه گردیده است، به گونه‌ای که علیرغم نیاز بخش‌های کشاورزی، صنعت و خانگی مطابق با برنامه‌های توسعه کشور، تکمیل پروژه‌های در دست اجرا و نیز شروع طرح‌های جدید را با چالش مواجه کرده است که این موضوع منجر به نارضایتی فعالان و ذی‌نفعان حوزه‌ی آب و برق، نظیر سرمایه‌گذاران، پیمانکاران، مشاورین، مردم جوامع محلی و کارکنان شاغل در شرکت های وابسته به وزارت مذکور شده است. شرکت ها تنها در صورت ارزش افزایی در تمامی فعالیت های خود برای سهامداران، مشتریان، کارکنان و جامعه قادر به خلق موفقیت پایدار هستند.

از این رو توجه به موضوع نحوه‌ی مدیریت و کنترل عملکرد شرکت‌های وابسته به وزارت نیرو که اجرای پروژه‌های زیرساختی را انجام می‌دهند، حائز اهمیت ویژه‌ای است تا بتوان مشکل اصلی را شناسایی و برای رفع آن اقدام نمود که این موضوع ضرورت توجه به حاکمیت شرکتی را برجسته می‌نماید. نظامنامه‌ی حاکمیت شرکتی توسط مقام عالی وزارت نیرو به شرکت‌های مادر تخصصی و شرکتهای تابعه و وابسته‌ی وزارت نیرو در انتهای سال ۱۴۰۱ ابلاغ گردید و متعاقب آن ، ارسال مکاتبه ای در خصوص انتظام بخشی به نظام فنی و اجرایی صنعت آب و برق کشور در ارتباط با پایش برخط انضباط مالی تمامی قراردادها (بخشنامه شماره یک) و همچنین ارسال مکاتبه ای دیگر در ابتدای سال ۱۴۰۲ جهت اجرای نظام نامه حاکمیت شرکتی ابلاغی، نشان از اهمیت موضوع و درک وجود مسئله در این حوزه می باشد.

براساس ساختار فعلی شرکت‌های وابسته به وزارت نیرو و نحوه‌ی پاسخگویی شرکت‌ها به مرجع بالادست خود، انتخاب یک تیم هیئت مدیره‌ی همراه و همسو با مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره، که هر دو شخص از نظر حقیقی یک نفر باشند، منجر به افزایش سرعت در فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود. بدیهی است توجه خاص به ویژگیهای تیپ شخصیتی و مدیریتی فرد مذکور از اهمیت بالایی جهت رسیدن به اهداف سازمانی برخوردار می‌باشد و باید فردی انتخاب گردد تا بتواند با انتخاب سایر افراد تیم هیئت مدیره در رسیدن به اهداف موفق عمل نماید. در این حالت، نحوه‌ی هدایت و کنترل شرکت‌ها براساس دیدگاه و سلیقه‌ی مدیرعامل خواهد بود و طبعاً پاسخگویی به سایر اعضاء تیم هیئت مدیره، معنایی نخواهد داشت. لذا این موضوع قابلیت‌ها و پتانسیل‌های سیستم جهت رسیدن به اهداف و نحوه‌ی کنترل فرآیندها از تعیین اهداف تا محقق شدن آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد و نهایتاً سیستم پاسخگویی در چرخه‌ی تصمیم‌گیری را دچار اختلال می‌نماید. بنابراین مقوله‌ی حاکمیت شرکتی براساس ظرفیت‌های قانونی و ساختار تصمیم‌گیری فعلی در شرکت‌های توسعه‌ای وزارت نیرو بایستی مجدداً مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان با انجام اقداماتی نسبت به نیل به اهداف کلان وزارت نیرو در چارچوب اهداف توسعه‌ی پایدار امیدوار بود.

مواد و روش‌ها

[1] Abu

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

روش پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش که توسط ساندرز و همکاران[1]، ۲۰۰۹، ارائه شده است که نشان دهنده‌ی فرایندهای انجام پژوهش می‌باشد. در ادامه‌ی مراحل بر اساس هریک از لایه‌های این مدل توضیحات ارائه شده است. نکته‌ی بسیار مهم و اساسی که باید به آن توجه شود این است که بر اساس این مدل، یک پژوهش، از لایه‌های مختلف تشکیل خواهد شد که در آن پژوهش، هر لایه از لایه بالاتر خود تأثیر خواهد پذیرفت.

لایه‌ی اول تحت عنوان فلسفه پژوهش

این لایه در حقیقت نشان‌دهنده جهان‌بینی و نوع نگاه پژوهشگر به جهان است. فلسفه‌های مختلفی در انواع پژوهش‌ها وجود دارد، این فلسفه‌ها متشکل از مواردی همچون اثبات‌گرایی، واقع‌گرایی، تفسیری و عمل‌گرایی هستند(ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹).

پژوهش حاضر از نظر پارادایم، در دسته‌ی پارادایم پراگماتیسم (عمل‌گرایی) قرار گرفت و تاکید آن بر این نکته بود که در یک پژوهش، هر آن چیزی که کارا و مفید است باید به کار گرفته شود.

لایه‌ی دوم تحت عنوان رویکرد پژوهش

رویکرد پژوهشی، براساس جهان بینی فسلفی محقق تعیین می‌شود. در پژوهش حاضر، رویکرد تدوین نظریه از نوع استقرایی بود که از یک نمونه‌ی خاص به یک بیان عمومی رسید. در رویکرد استقرایی، اطلاعات و داده‌ها گردآوری شده و یک نظریه از تجزیه و تحلیل آن توسعه می‌یابد (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹).

لایه‌ی سوم تحت عنوان استرتژی پژوهش

در این لایه نیز، پژوهشگر بر اساس انتخابی که در هر یک از لایه‌های بالاتر داشته، می‌تواند استراتژی‌های متفاوتی را به کار برد. در این بخش از پژوهش حاضر که به صورت کیفی بود، برای بررسی داده‌ها و دستیابی به مدل از روش مطالعه‌ی موردی استفاده شد. برای این منظور می‌توان از ترکیب مشاهدات مستقیم، اسناد آرشیوی، مصنوعات، منابع مختلف دیداری یا صوتی و همچنین مصاحبه استفاده کرد.

لایه‌ی چهارم تحت عنوان روش‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، همانطور که پیشتر عنوان شد، محقق تلاش کرد تا این امکان را فراهم کند که درک عمیقی از مسئله ایجاد شود. این موضوع باعث شدتا استفاده از روش کیفی در دستور کار محقق قرار بگیرد. (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹). پژوهش کیفی با هدف جمع‌آوری داده‌های متنی اولیه دست اول و تجزیه‌وتحلیل آن با استفاده از روش‌های تفسیری خاص انجام شده است. روشی مفید در مطالعه پدیده‌ای با اطلاعات محدود است زیرا ماهیت آن اکتشافی است. بنابراین، رویکرد کیفی می‌تواند بینش‌ها، ایده‌ها و نظریه‌های جدید را کشف کند.

لایه‌ی پنجم تحت عنوان افق زمانی پژوهش

این لایه از پیاز ساندرز، نشان‌دهنده‌ی نحوه زمان‌بندی مطالعه‌ی پدیده مورد نظر می‌باشد که می‌تواند در یک مقطع زمانی خاص یا در یک دوره‌ی زمانی بیشتر (چند مقطعی) صورت بگیرد. (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹). پژوهش حاضر از حیث افق زمانی، به صورت مقطعی انجام شده است.

لایه‌ی ششم تحت عنوان روش گردآوری داده‌ها

داده‌های نهایی را می‌توان در قالب‌هایی نظیر یادداشت‌های حاصل از انجام مصاحبه، دریافت پاسخ‌های سوالات باز و مواردی مانند آن گردآوری کرد. داده‌های کیفی عمدتاً غیر عددی و معمولاً توصیفی یا اسمی هستند. به این معنی که داده‌های جمع‌آوری شده در قالب کلمات و جملات هستند.

با توجه به این موضوع که هدف پژوهش حاضر ارائه مدل نظری حاکمیت شرکتی در شرکت‌های توسعه‌ای می‌باشد، لذا به منظور دستیابی به این هدف، ابزار متداول در روش-های کیفی نظیر مصاحبه مناسب بوده و در پژوهش حاضر نیز از این ابزار استفاده شده است.

مشارکت‌کنندگان پژوهش

[1] Saunders et al.

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

همانطور که در بخش‌های قبلی ذکر شد، پژوهش حاضر در شرکت‌های توسعه‌ای صنعت آب و برق که در وزارت نیرو پروژه‌های زیرساختی را در دست اجرا دارند، انجام شده است. شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران، رسالت بالفعل نمودن بخش قابل توجهی از پتانسیل‌های کشور در زمینه انرژی برق آبی و توسعه‌ی تأسیسات ذخیره و انتقال آب را داراست. در راستای تحقق مأموریت مذکور هدف از تشکیل شرکت عبارت است از: " ایجاد، توسعه و تکمیل طرح‌ها و پروژه‌های تأمین و انتقال آب و تولید انرژی برق‌آبی شامل نیروگاه‌های برق آبی و تأسیسات تلمبه ذخیره‌ای و همچنین انجام خدمات مدیریت طرح در زمینه‌های مذکور ". شرکت آب و فاضلاب کشور نیز از شرکتهای توسعه ای وزارت نیرو محسوب می شود که وظیفه تأمین،انتقال، تصفیه و توزیع پیوسته‌ی آب شرب و جمع آوری، انتقال، تصفیه و دفع بهداشتی فاضلاب بر اساس استانداردهای ملی و بین‌المللی، توسعه تاسیسات آب و فاضلاب و ارتقای بهره برداری نظام‌مند از آن ها در راستای توسعه‌ی خدمات شهری و ارتقای سلامت عمومی در کشور را بر عهده دارد. شرکت برق حرارتی نیز ساماندهی فعالیت‌های تصدی دولت در زمینه‌ی تولید برق حرارتی متصل به شبکه‌ی انتقال و فوق توزیع برق کشور و نیز راهبری شرکت‌های زیرمجموعه و برنامه ریزی، مدیریت، توسعه و بهره برداری از نیروگاه های یاد شده در چارچوب سیاست های وزارت نیرو و تسهیل مشارکت بخش خصوصی و غیردولتی در تولید برق حرارتی را انجام می‌دهد. با توجه به موارد مطرح شده، می‌توان اینگونه اظهار نظر کرد که حاکمیت شرکتی در سازمان مربوطه از اهمیت زیادی برخوردار است و همچنین با توجه به اینکه شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران دارای تاثیر استراتژیک بسیار زیادی می‌باشد، این موضوع که پژوهش حاضر باید به گونه‌ای انجام شود که تمامی ابعاد حاکمیت شرکتی را مورد تحلیل قرار دهد، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند، لذا می‌توان گفت که انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به همین منظور و با توجه به هدف اصلی پژوهش، مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر کلیه مدیران و کارکنان شرکت‌های توسعه‌ای صنعت آب و برق متشکل از شرکت آب و نیرو، آب و فاضلاب تهران و شرکت برق حرارتی و همچنین خبرگان و اساتید دانشگاهی در حوزه‌ی موضوع حاکمیت شرکتی بودند که به منظور انجام مصاحبه، با استفاده از روش نمونه-گیری هدفمند، تعدادی از این افراد انتخاب شدند و در فرایند پژوهش از آن‌ها کمک گرفته شد. لازم به ذکر است که برخی از شرایط مورد نظر برای اینکه تعیین شود که آیا مشارکت‌کنندگان مناسب پژوهش حاضر هستند یا خیر به شرح زیر است:

- مشارکت‌کنندگان باید در خصوص موضوع مورد بحث اطلاعات کافی، نظیر مبانی حاکمیت شرکتی و چگونگی طراحی چارچوب آن داشته باشند.
- مشارکت‌کنندگان باید سابقه حداقل ۵ سال کار در شرکت‌های توسعه‌ای صنعت آب و برق داشته باشند، به این دلیل که با فرهنگ و روال کلی کاری در این شرکت به شکل قابل قبولی آشنایی داشته باشند.
- مشارکت‌کنندگان باید در حوزه‌ی تحلیل ذی‌نفعان، اطلاعات داشته باشند، بدین ترتیب که باید بدانند که ذی‌نفعان چه کسانی هستند و همچنین منافع آن‌ها چیست.

تعداد این افراد، متناسب با نیاز اطلاعاتی پژوهش و همچنین میزان خبرگی و در دسترس بودن آن‌ها، در ادامه‌ی فرایند پژوهش تعیین شد. نکته‌ی بسیار مهم و قابل توجه در این بخش، این بود که مصاحبه‌های کیفی، تا زمانی که پژوهش از حیث داده‌ها به اشباع نظری برسد، ادامه داشت و تعداد مشارکت‌کنندگان پژوهش تا حد بسیار زیادی به این موضوع بستگی داشت که در نهایت تعداد ۱۵ نفر به واسطه‌ی ایجاد اشباع نظری داده‌ها انتخاب شدند و مصاحبه‌ها در این تعداد متوقف شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول (۱) نشان داده شده است:

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

جدول (۱): اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

عوامل جمعیت شناختی	مشخصات مورد بررسی	تعداد افراد	مجموع افراد
سن	کمتر از ۵۰ سال	۴	۱۵
	۵۰ تا ۶۰ سال	۵	
	بالای ۶۰ سال	۶	
سمت سازمانی	مدیران ارشد	۱۰	۱۵
	مدیران میانی	۳	
	کارشناسان خبره	۲	
میزان تحصیلات	کارشناسی و پایین‌تر	۲	۱۵
	ارشد	۸	
	دکتری	۵	
مدت زمان سابقه کار	۲۰ تا ۳۰ سال	۷	۱۵
	۳۰ تا ۴۰ سال	۵	
	بیشتر از ۴۰ سال	۳	

اعتبار پژوهش

اعتبار پژوهش، در پژوهش‌های کیفی را می‌توان از ابعاد مختلفی بررسی کرد. اعتبار پژوهش مفهومی واحد نیست، بلکه مفهومی همه جانبه و فراگیر به شمار می‌رود. اعتبار پژوهش، متشکل از مواردی است مانند رعایت اصل صداقت در توصیف یک پدیده و همچنین یافته‌های پژوهش و تعریف این مفهوم، میزان اعتماد به واقعی بودن یافته‌های پژوهش است که از مشارکت‌کنندگان دریافت می‌شود، به بیان دیگر اعتبار پژوهش را می‌توان اینگونه تعریف کرد: آنچه که محقق از یافته‌های پژوهش دریافت کرده است تا نتایج حاصل از آن را ذکر کند، باید همان چیزی باشد که در ذهن و نظر مشارکت‌کننده بوده است و از پاسخ‌هایی که او داده است، استخراج شود (طاهردوست[1]، ۲۰۱۶).

ذهنیت، یکی از عوامل بسیار مهمی است که در مصاحبه-های کیفی، نقش بسیارمهم و اساسی ایفا می‌کند. به همین دلیل، این موضوع که آیا مصاحبه‌ها تکرارپذیر بوده و نتایج آن‌ها نیز قابل تعمیم است، در برخی از موارد جای شک و تردید دارد و محقق نیاز دارد تا فنونی را بکار بگیرد که معمولاً در پژوهش‌های کیفی استفاده می‌شود تا قابلیت اعتماد یا صحت یافته‌های پژوهش مورد نظر را تأیید کند. در پژوهش حاضر، بخشی از این فنون که توسط ویلیس[2]، ۲۰۰۷ ارائه شده است به منظور تعیین اعتبار پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است که این فنون عبارتند از:

نگرش چندجانبه یا سه‌سوسازی

در این روش، محقق منابع چندگانه‌ای را به منظور تأیید یافته‌های مصاحبه مورد استفاده قرار می‌دهد. منطق اصلی این روش این است که در حقیقت، نتایج حاصل از یک منبع باعث می‌شود تا نتایج حاصل از منابع دیگر تقویت شود. به منظور به کار گیری این تکنیک، معمولاً توصیه می‌شود تا سه گروه مختلف از داده‌ها، از طریق یک مجموعه از روش مانند مصاحبه یا مشاهده مورد استفاده قرار بگیرد. در این پژوهش از مشاهده و بررسی مدارک شرکتهای مورد مطالعه نیز استفاده شده است.

در پژوهش حاضر با توجه به این که موضوع در شرکت‌های توسعه‌ای حوزه انرژی انجام می‌شود، محقق، گروه‌های مختلفی که شرایط ورود به مصاحبه را کسب کرده باشند، در این پژوهش به عنوان مشارکت‌کننده در نظر خواهد گرفت.

بازبینی مصاحبه‌ها توسط مشارکت‌کنندگان

در این روش، محقق، متن نهایی مصاحبه‌ها را در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داد تا صحت یافته‌های پژوهش توسط آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد و موارد تکمیلی بیان شده توسط مشارکت کنندگان نیز در صورت وجود، لحاظ گردید.

توضیح شیوه‌ی نگارش و انجام پژوهش

در این بخش هدف اصلی محقق، تلاش برای کمک به ایجاد اطمینان به خواننده است و در حقیقت نشان می‌دهد که مراحل پژوهش و تهیه یادداشت‌های آن، به چه ترتیبی

[1] Taherdoost

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

انجام می‌شود. محقق نحوه دستیابی به نتایج را کاملاً شفاف توضیح داده است.

تهیه گزارش مفصل از نتایج پژوهش

در این نوع از پژوهش‌ها، موقعیت‌های موجود، از عوامل تاثیرگذار در نتایج هستند، لذا محقق باید تلاش کند تا به شکلی عمل کند که خواننده، امکان تفسیر و تحلیل نتایج پژوهش با توجه به موقعیت آن را داشته باشد (ویلیس، ۲۰۰۷).

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

داده‌های پژوهش، پس از اینکه جمع‌آوری شد، نیاز دارد تا به صورت استاندارد مرتب شود و برای این که بتوان این کار را انجام داد، نیاز است تا این داده‌ها در درجه اول دسته-بندی شده و در ادامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۸). همانطور که در بخش‌های قبلی نیز عنوان شد، داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شده است. در ادامه نیز مصاحبه‌ها، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که در ادامه، شیوه‌ی تجزیه و تحلیل، در پژوهش حاضر، به تفصیل بیان خواهد شد.

در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع-آوری شده، استفاده از روش تحلیل سه مرحله‌ای ارائه شده توسط آترایدِ استرلینگ[1] ۲۰۰۱، در دستور کار محقق قرار گرفت. روش ارائه شده توسط استرلینگ، ۲۰۰۱، متشکل از ۶ مرحله کلی به شرح زیر است:

۱. اول: آشنایی با داده‌ها
۲. دوم: تشکیل مضامین پایه
۳. سوم: ایجاد مضامین سازمان‌دهنده
۴. چهارم: شناسایی مضامین فراگیر
۵. پنجم: ترسیم شبکه‌ی مضامین
۶. ششم: روایت و ابر روایت مضامین

براون و کلارک[2]، ۲۰۰۶ در پژوهش‌های خود عنوان می-کنند که فرایند تجزیه و تحلیل مضامین در پژوهش‌های کیفی، زمانی شروع می‌شود که محقق الگوهای دارای معنا و همچنین موضوعات جذاب را شناسایی کرده و مورد توجه قرار دهد. تجزیه و تحلیل مضامین در حقیقت متشکل است از مرور مستمر مجموعه‌ای از داده‌های موجود و همچنین خلاصه‌های کدگذاری شده و سپس تحلیل داده‌هایی که طی این مرور رفت و برگشتی توسط محقق به وجود آمده است. آترایدِ استرلینگ، ۲۰۰۱، نیز به منظور تجزیه و تحلیل مضامین، مفهومی تحت عنوان شبکه مضامین را معرفی کرده است. شبکه مضامین در حقیقت نقش یک سازمان‌دهنده را میان مضامین نهایی ایفا می‌کند. به منظور شناسایی جایگاه یک مضمون در شبکه مضامین، استرلینگ بیان می‌کند که نیاز است تا سه مضمون با عناوین مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر ایجاد شود. برای به وجود آمدن مضامین پایه، محقق باید نکات مهم متن را مشخص کند. در ایجاد مضامین سازمان‌دهنده، محقق در حقیقت از ترکیب کردن و خلاصه‌سازی مضامین پایه استفاده می‌کند و به بیان دیگر می‌توان عنوان کرد که مضمون سازمان‌دهنده حد واسط بین مضامین فراگیر و پایه است. مضامین فراگیر نیز مضامینی هستند که اصول کلی حاکم بر متن را در بر گرفته و در شبکه مضامین، از آن‌ها استفاده می‌شود.

با توجه به ماهیت پژوهش و سؤالات آن و همچنین به دلیل به کارگیری ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌ها در تجزیه و تحلیل داده‌های نهایی استخراج شده در این پژوهش از روش استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شده است که مراحل این روش در این قسمت توضیح داده شده است:

مرحله‌ی اول: آشنایی با داده‌ها

در این مرحله در ابتدا نیاز است که داده‌های جمع-آوری شده توسط محقق که حاصل از مصاحبه‌ها می-باشد، مورد بازخوانی قرار گرفته و این کار به صورت مداوم و مکرر انجام شود تا محقق به یک الگوی

[1] Attride-Stirling

[2] Braun & Clarke

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

مشخص و معین دست پیدا کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

مرحله‌ی دوم: تشکیل مضامین پایه

پس از اینکه مطالعه داده‌ها در مرحله قبلی انجام شد و محقق آشنایی کاملی نسبت به داده‌ها پیدا کرد، نوبت به آن می‌رسد که محقق یک فهرست ابتدایی از ایده‌های موجود در داده‌های جمع‌آوری شده را ایجاد کرده و به استخراج نکات جالب توجه آن بپردازد. در این بخش، نیاز است تا داده‌های متنی به بخش‌های قابل فهم‌تر و مشخص‌تری نظیر بندها، عبارات یا کلمات تقسیم شوند و در ادامه نیز نیاز است تا به هر بخش یک مضمون نسبت داده شود. این مضامین، مضامین پایه نام می‌گیرند و دارای حد و مرزی مشخص هستند، به شکلی که معمولاً در فرایند تحلیل، دچار تکرار یا تغییر نمی‌شوند. این مضامین همچنین محدود به قلمروی پژوهش هستند و به طور شفاف و روشن بر حوزه‌ی موضوع مورد مطالعه، تمرکز داشته دارند (آترایدِ استرلینگ، ۲۰۰۱).

مرحله‌ی سوم: ایجاد مضامین سازمان دهنده

در این مرحله که بعد از تشکیل مضامین پایه شروع می‌شود، محقق مضامین پایه شناسایی شده را دسته-بندی کرده و به مجموعه‌ای از این مضامین که در یک دسته قرار می‌گیرند، مفهومی تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده نسبت می‌دهد. در واقع، در این مرحله محقق، مضامین پایه را تجزیه و تحلیل کرده و این موضوع را که مضامین مختلف پایه به چه ترتیبی امکان ایجاد یک مضمون کلی را به واسطه ترکیب و تلفیق با یکدیگر فراهم می‌کنند را در نظر می‌گیرد.

مرحله‌ی چهارم: شناسایی مضامین فراگیر

پس از ایجاد مضامین سازمان‌دهنده، مضامین مربوطه در دسته‌های مشخص و منسجم طبقه‌بندی شده و نتیجه‌ی حاصل از این طبقه‌بندی به شناسایی مضامین فراگیر می‌انجامد.

مرحله‌ی پنجم: ترسیم شبکه مضامین

پس از شناسایی روابط میان مضامین فراگیر در مرحله قبلی و همچنین شناسایی آن‌ها، این مضامین و روابط بین آن‌ها به شکل یک طرح شماتیک تحت عنوان شبکه‌ی مضامین ارائه خواهد شد. در پژوهش حاضر، مضامین فراگیر به منزله‌ی استراتژی‌های حاکمیت شرکتی در شرکت‌های توسعه‌ای حوزه انرژی با رویکرد تحلیل ذی‌نفعان در نظر گرفته خواهند شد و شبکه مضامین نهایی به عنوان مشخص‌کننده چارچوب حاکمیت شرکتی در شرکت‌های توسعه‌ای حوزه‌ی انرژی با رویکرد تحلیل ذی‌نفعان خواهد بود.

مرحله‌ی ششم: روایت و ابرروایت مضامین

پس از فراهم کردن یک مجموعه‌ی کامل از مضامین فراگیر نهایی، کشف روابط بین آن‌ها و ترسیم شبکه مضامین، مرحله روایت و ابر روایت مضامین فراگیر شروع خواهد شد. هدف از روایت و ابر روایت مضامین نهایی، این است که خواننده این امکان را پیدا کند تا نتایج نهایی پژوهش را به درستی درک کرده و درخصوص اعتبار و صحت تحلیل محقق، متقاعد شود. نکته‌ی بسیار مهم این است که در این مرحله، روایتی مختصر، منسجم، منطقی و غیر تکراری و برگرفته از داده‌های پژوهش را در قالب مضامین و روابط آن‌ها عرضه شود.

نتایج و بحث

پس از بررسی تمامی مصاحبه‌ها و استخراج متن آن‌ها محقق بر آن شد تا مضامین پایه را شناسایی کند و همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، در نهایت ۲۴۱ مضمون پایه در این بخش، شناسایی شد. در ادامه، مضامین پایه در طبقه‌های مختلفی که از نظر محتوایی و مفهومی شباهت داشتند، قرار گرفتند و ۲۲ مضمون سازمان‌دهنده را تشکیل دادند. در آخر نیز مضمون فراگیر در مرحله‌ی سوم کدگذاری، شناسایی شد که این مضامین در حقیقت ابعاد اصلی الگوی نهایی پژوهش حاضر هستند. در جدول (۲) مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده‌ی متناظر با آن ارائه شده است:

جدول (۲): مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۱	نقش و مسئولیت‌های هیئت‌مدیره	**بعد ساختار و هیئت‌مدیره**
	انتخاب و انتصاب اعضای هیئت مدیره	
	فرآیند تصمیم‌گیری و چالش‌ها	
	شفافیت و پاسخگویی در ساختار سازمانی	
	ترکیب هیئت‌مدیره	
	نظارت و کنترل	
۲	شفافیت اطلاعات	**بعد اطلاعات**
	دسترسی به اطلاعات	
	گردش اطلاعات	
	استفاده از فناوری‌های نوین	
	امنیت اطلاعات	
۳	تعامل با ذینفعان	**بعد ذی‌نفعان**
	اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری	
۴	مسئولیت اجتماعی	**بعد محیط‌زیست**
	دستورالعمل‌ها و قوانین	
	چالش‌ها و اقدامات حوزه محیط زیست	
۵	فرهنگ و خرده‌فرهنگ	**بعد تغییر و تحول سازمانی**
	مدیریت تعارضات	
	توجه به هویت سازمانی	
	اهداف سازمان	
	چالش‌های سازمانی	
	اقدامات راهبردی	

مدل حاکمیت شرکتی، در شرکت‌های توسعه‌ای آب و برق به‌عنوان یک چارچوب اساسی برای هدایت و نظارت بر فعالیت‌های سازمان‌های دولتی، می‌تواند نقش برجسته‌ای در بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش شفافیت و پاسخگویی ایفا کند. به همین خاطر، تحلیل بعد ساختار و هیئت‌مدیره این مدل، از اهمیت بالایی برخوردار است. هیئت‌مدیره، به‌عنوان نهاد رهبری، مسئولیت‌های کلیدی در راستای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و نظارت بر اجرا دارد. اعضای هیئت‌مدیره باید با درک عمیق از اهداف سازمان، وظیفه‌ی خود را در جهت تحقق منافع عمومی و ارتقاء کارایی سازمان ایفا نمایند.

یکی از مسائل کلیدی در این حوزه، فرآیند انتخاب و انتصاب اعضای هیئت‌مدیره است. این فرآیند، باید به‌صورت شفاف و بر مبنای معیارهای مشخصی مانند تجربه، تخصص و تعهد به اصول اخلاقی صورت گیرد. انتخاب اعضای هیئت‌مدیره باید بررسی شود تا اطمینان حاصل شود که افرادی با صلاحیت و توانمندی‌های لازم برای اداره‌ی سازمان، انتخاب می‌شوند. این انتخاب، می‌تواند تأثیر مستقیمی در کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. همچنین، ایجاد تنوع در ترکیب هیئت‌مدیره، شامل افراد با پیشینه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، می‌تواند به بهبود خلاقیت و انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌ها منجر شود.

فرآیند تصمیم‌گیری در هیئت‌مدیره، خود نیز مملو از چالش‌هاست. عدم هم‌سویی و توافق میان اعضای هیئت‌مدیره، فشارهای سیاسی و فقدان اطلاعات کافی می‌توانند عواملی باشند که روند تصمیم‌گیری را مختل می‌کنند. برای مقابله با این چالش‌ها، نیاز است که هیئت‌مدیره روش‌های مؤثری برای گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات اتخاذ کند و به‌طور منظم، نشست‌های کاری را برگزار کند تا ضمن ایجاد تفاهم، تصمیمات کارآمدی اتخاذ شود.

در زمینه شفافیت و پاسخگویی، هیئت‌مدیره، موظف است که به‌صورت منظم، گزارش‌های مالی و اجرایی ارائه دهد. این اقدام، نه تنها اعتماد عمومی را در پی دارد، بلکه به شهروندان امکان می‌دهد تا در روند فعالیت‌های دولت نظارت داشته باشند. همچنین، شفافیت مالی و اجرایی می‌تواند از وقوع فساد و سوءاستفاده جلوگیری کند و موجب تقویت پایه‌های حقوق شهروندی شود. برای تحقق این شفافیت، می‌توان از تکنیک‌های مدرن تکنولوژی اطلاعات

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

استفاده کرد تا اطلاعات به شکلی دقیق و به موقع در دسترس عموم قرار گیرد.

ترکیب اعضای هیئت‌مدیره موضوعی مهم است که تأثیر مستقیمی بر اثربخشی عملکرد آن دارد. هیئت‌مدیره‌ای که شامل اعضای با تجربه، نمایندگان دولت و کارشناسان از حوزه‌های مختلف باشد، می‌تواند توانایی بیشتری در تحلیل و بهبود شرایط مختلف داشته باشد. این تنوع می‌تواند سبب ایجاد دیدگاه‌های جدید و خلاقانه در فرآیندهای تصمیم‌گیری شود و زمینه‌ساز نوآوری در اداره سازمان را فراهم آورد.

نظارت و کنترل، از جمله وظایف حیاتی هیئت‌مدیره است که باید به‌صورت مستمر و مؤثر انجام شود. هیئت‌مدیره باید اطمینان حاصل کند که همه فعالیت‌ها در راستای اهداف تعیین شده و سیاست‌های کلان مدیریتی انجام می‌شود. این نظارت، می‌تواند شامل استفاده از سیستم‌های نظارتی مدرن و فناوری‌های پیشرفته باشد که به کارایی و دقت نظارت کمک شایانی می‌کند.

در مجموع، مدل حاکمیت شرکتی در شرکت‌های توسعه‌ای آب و برق، با گذر از چالش‌ها و بکارگیری اصولی همچون شفافیت، پاسخگویی و نظارت مؤثر، می‌تواند به ارتقاء کارایی و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی منجر شود. ساختار مؤثر هیئت‌مدیره، با انتخاب بهینه‌ی اعضا و ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی، پایه‌گذار فرآیندی است که در آن، منافع عمومی تأمین و سازمان‌ها به شیوه‌ای پاسخگو و شفاف فعالیت خواهند کرد. این گزارش، نه‌تنها به‌عنوان یک ابزار تحلیلی بلکه به‌عنوان راهنمایی برای بهبود و توسعه‌ی مدل‌های حاکمیت شرکتی در بخش دولتی و به طور خاص شرکت‌های توسعه‌ای آب و برق مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

در عصر حاضر، بُعد اطلاعات به عنوان یکی از ارکان حیاتی حاکمیت شرکتی در بخش دولتی شناخته می‌شود. ایجاد شفافیت اطلاعات، دسترسی آسان به داده‌ها، گردش مؤثر اطلاعات، استفاده از فناوری‌های نوین و امنیت اطلاعات، همگی از عناصر کلیدی هستند که می‌توانند به شکل‌گیری یک ساختار حاکمیتی مؤثر و پاسخگو کمک نمایند.

شفافیت اطلاعات به عنوان بنیاد حاکمیت خوب، نه تنها به شهروندان این امکان را می‌دهد که در فرآیندهای دولتی و تصمیم‌گیری‌های کلان مشارکت کنند، بلکه به افزایش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی نیز کمک می‌کند. در واقع، وقتی اطلاعات به‌صورت شفاف ارائه می‌شود، شهروندان قادرند عملکرد سازمان‌های دولتی را به‌خوبی ارزیابی کنند. این شفافیت، می‌تواند شامل انتشار اطلاعات مالی، گزارش‌های عملکرد و نقشه راه‌های کلیدی سازمان باشد.

دسترسی به اطلاعات نیز از دیگر جنبه‌های مهم در بُعد اطلاعات است. برای اینکه مردم بتوانند در فرآیندهای نظارتی و تصمیم‌گیری دخالت کنند، لازم است تا به اطلاعات مهم دسترسی داشته باشند. نهادهای دولتی باید به ایجاد پلتفرم‌های آنلاین و سیستم‌های اطلاعاتی مناسبی بپردازند که دسترسی به داده‌ها را برای ذینفعان تسهیل کند. این امر، نه تنها به تقویت جایگاه اجتماعی تضمین شده منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به کاهش فساد و سوءاستفاده‌های احتمالی منجر شود.

گردش مؤثر اطلاعات، یکی دیگر از جنبه‌های حیاتی حاکمیت شرکتی در بخش دولتی است. جریان آزاد و بی‌وقفه‌ی اطلاعات در بین اعضای هیئت‌مدیره و سایر بخش‌ها، به بهبود هماهنگی و اتخاذ تصمیمات شفاف و مربوط کمک می‌کند. در این راستا، ضروری است که سازمان‌ها به بررسی و طراحی فرآیندهای گردش اطلاعات بپردازند تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات در زمان مناسب و به شکل مناسب به دست افراد ذینفع می‌رسد.

استفاده از فناوری‌های نوین، در راستای بهبود کیفیت اطلاعات و تسهیل دسترسی و شفافیت آن‌ها، امری ضروری به شمار می‌آید. ادغام سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته، نرم‌افزارهای تحلیلی و ابزارهای ارتباطی مدرن می‌تواند به نهادهای دولتی در گردآوری و انتشار اطلاعات با سرعت و دقت بیشتری یاری دهد. این فناوری‌ها نه‌تنها موجب بهبود

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

فرآیندهای اطلاعاتی می‌شوند، بلکه به ارتقاء کارایی و کاهش هزینه‌ها نیز کمک می‌کنند.

امنیت اطلاعات به عنوان چالشی جدی در دنیای دیجیتال فعلی، نیازمند توجه خاصی است. با افزایش دسترسی به اطلاعات و استفاده‌ی گسترده از فناوری، حفاظت از داده‌ها و اطلاعات حساس، ضرورتی غیرقابل انکار است. نهادهای دولتی باید با تدوین سیاست‌های قوی، امنیت اطلاعات و اجرای برنامه‌های آموزشی برای کارکنان به‌منظور افزایش آگاهی در این حوزه، از اطلاعات خود در برابر تهدیدهای سایبری محافظت کنند.

بُعد اطلاعات در مدل حاکمیت شرکتی در بخش دولتی، به عنوان یک عامل کلیدی در تحقق شفافیت، پاسخگویی و بهبود عملکرد سازمان‌ها عمل می‌کند. با استقرار سیستم‌های مؤثر در این زمینه و توجه به جنبه‌های مختلف آن، سازمان‌های دولتی می‌توانند به بهبود مراودات با شهروندان و ارتقاء سطح اعتماد عمومی دست یابند. از این‌رو، توجه به بُعد اطلاعات و جنبه‌های سازمان‌دهنده‌ی آن برای ارتقاء حاکمیت کارآمد و پاسخگو از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند به بهبود کلی در عملکرد نهادهای دولتی کمک نماید.

ذینفعان به‌عنوان بُعدی اساسی در حاکمیت شرکتی در بخش دولتی، اهمیت ویژه‌ای دارند. در این زمینه، دو مضمون سازمان‌دهنده " تعامل با ذی‌نفعان" و "اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری" قرار دارند که به شکل‌گیری و تقویت این تعاملات، کمک می‌کنند. این گزارش به بررسی و تحلیل این مضامین در زمینه تعامل با ذینفعان خواهد پرداخت.

تعامل با ذینفعان به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی حاکمیت خوب، به معنای برقراری ارتباط مستمر و سازنده، بین سازمان‌های دولتی با تمامی گروه‌های ذینفع است. این گروه‌ها می‌توانند شامل شهروندان، کارکنان، سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها و سازمان‌های غیر دولتی باشند. از طریق تعامل موثر، سازمان‌های دولتی می‌توانند نیازها و انتظارات ذینفعان خود را بهتر درک کنند و در نتیجه، تصمیمات بهتری را اتخاذ نمایند.

اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان یکی از ارکان بنیادین در این تعاملات، به معنای رعایت استانداردهای بالای اخلاقی در هرگونه ارتباط و رفتار و در نتیجه، برقراری اعتماد متقابل بین سازمان و ذینفعان است. سازمان‌ها باید به اصولی چون صداقت، انصاف و شفافیت پایبند باشند تا بتوانند رابطه‌ای پایدار و مثبت با ذینفعان خود برقرار کنند. این اخلاق حرفه‌ای نه‌تنها موجب بهبود تصویر عمومی سازمان خواهد شد، بلکه مشارکت فعال‌تر ذینفعان را نیز به‌دنبال خواهد داشت.

مسئولیت‌پذیری، یکی دیگر از مفاهیم کلیدی است که به تعامل با ذینفعان معنا می‌بخشد. مسؤولیت‌پذیری به معنای شفافیت در اعمال و تصمیم‌گیری‌های سازمان و پاسخگو بودن به انتقادات و پیشنهادات ذینفعان است. سازمان‌های دولتی باید به‌طور منظم نتایج عملکرد خود را گزارش دهند و در برابر عملکرد خود پاسخگو باشند. این روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری به شهروندان این احساس را می‌دهد که صدایشان شنیده می‌شود و در فرآیندهای تصمیم‌گیری سهم دارند.

با توجه به این دو مضمون، تعامل با ذینفعان به‌طور قابل توجهی به بهبود کیفیت خدمات دولتی و ایجاد شناخت مشترک میان نهادها و شهروندان کمک می‌کند. این به‌ویژه در زمینه‌های مهمی همچون برنامه‌ریزی، انتخاب سیاست‌ها و اجرای پروژه‌ها اهمیت دارد. نهادهای دولتی با رویکردی اخلاقی و مسئولانه می‌توانند نظرات و نیازهای مختلف ذینفعان را در نظر بگیرند و به این ترتیب، تصمیمات خود را منطبق با منافع عمومی شکل دهند.

تعامل سازنده با ذینفعان، با تکیه بر اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و افزایش رضایت عمومی منجر شود. برای تحقق این هدف، نهادها باید استراتژی‌های مؤثری برای ارتباط و تعامل با ذینفعان تدوین کنند و به‌طور مداوم بر روی بهبود این روابط تلاش نمایند. این فرآیند نه‌تنها به نهادهای دولتی

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

کمک می‌کند تا با چالش‌های موجود روبرو شوند، بلکه فرصت‌هایی برای نوآوری و بهبود مستمر نیز ایجاد می‌کند. در نتیجه، ایجاد یک ساز وکار مؤثر برای تعامل با ذینفعان می‌تواند به تقویت حاکمیت خوب و تحقق اهداف اجتماعی و اقتصادی منجر شود.

بُعد محیط‌زیست به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی در حاکمیت شرکتی در بخش دولتی، نشان‌دهنده تعهدات سازمان‌ها به مسئولیت اجتماعی و حفظ منابع طبیعی است. این مضمون فراگیر، نه تنها بر جنبه‌های محیط‌زیستی فعالیت‌ها تأکید دارد، بلکه بر اهمیت ایجاد چارچوب‌های قانونی و دستورالعمل‌ها و همچنین شناسایی چالش‌ها و اقدامات لازم در حوزه محیط‌زیست تأکید می‌کند.

مسئولیت اجتماعی به معنای تعهد سازمان‌ها به انجام فعالیت‌هایی است که به بهبود کیفیت زندگی جوامع محلی و حفاظت از محیط‌زیست منجر می‌شود. در این راستا، سازمان‌های دولتی باید در زمینه‌های مرتبط با تغییرات اقلیمی و حفاظت از منابع طبیعی با لحاظ توسعه‌ی پایدار عمل کنند. این مسئولیت اجتماعی همچنین شامل آگاهی‌رسانی به ذینفعان در مورد اثرات زیست‌محیطی تصمیم‌گیری‌ها و اقدام‌ها، و ایجاد برنامه‌هایی برای مشارکت فعال جامعه در حفاظت از محیط‌زیست است. فعالیت‌های محیط‌زیستی می‌توانند شامل پروژه‌های بازسازی اکوسیستم، کاهش پسماند و کاهش آلایندگی‌ها باشند.

دستورالعمل‌ها و قوانین نیز نقش حیاتی در تسهیل تلاش‌های زیست‌محیطی دارند. سازمان‌های دولتی باید به تدوین و اجرای سیاست‌ها و دستورالعمل‌های قانونی در راستای حفاظت از محیط‌زیست بپردازند. این قوانین باید بر مبنای معیارهای بین‌المللی و تجارب مثبت کشورهای دیگر باشد تا بتواند به‌طور مؤثر و کارآمد به چالش‌های زیست‌محیطی پاسخ دهد. ایجاد چارچوب‌های قانونی مناسب و شفاف برای اعمال نظارت و کنترل بر فعالیت‌های اقتصادی می‌تواند فرآیندهای توسعه‌ی پایدار را تسهیل کرده و به کاهش اثرات منفی بر روی اکوسیستم کمک کند.

چالش‌ها و اقدامات حوزه‌ی محیط‌زیست، تشکیل‌دهنده‌ی بخش دیگری از این بِعد مهم در حاکمیت شرکتی است. سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعدد زیست‌محیطی روبرو هستند که می‌تواند شامل تغییرات اقلیمی، آلودگی منابع آب و خاک، تخریب زیستگاه‌های طبیعی و کاهش تنوع زیستی باشد. برای مقابله با این چالش‌ها، انجام اقدامات مؤثر در حوزه‌های مختلف مانند آموزش عمومی، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پاک، و توسعه زیرساخت‌های پایدار ضروری است. به‌علاوه، همکاری با سازمان‌های غیردولتی، جامعه محلی و سایر ذینفعان می‌تواند به ایجاد تلاش‌های مشترک برای حفاظت از محیط‌زیست و استفاده بهینه از منابع طبیعی منجر شود.

بعد محیط‌زیست به‌عنوان یک مؤلفه کلیدی در حاکمیت شرکتی، ضرورت توجه به مسئولیت اجتماعی، تدوین دستورالعمل‌ها و قوانین زیست‌محیطی و شناخت چالش‌ها و اقدام‌ها در این حوزه را مورد تأکید قرار می‌دهد. با ایجاد یک رویکرد هماهنگ و یکپارچه در این زمینه، سازمان‌های دولتی می‌توانند به بهبود پایداری زیست‌محیطی و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان کمک کنند. این تلاش‌ها نه‌تنها به محافظت از منابع طبیعی کمک می‌کند، بلکه پایه‌گذار توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار در آینده خواهد بود. با در نظر گرفتن ابعاد مختلف محیط‌زیست، نهادها می‌توانند نقشی فعال در ایجاد جامعه‌ای پایدار و دوست‌دار محیط‌زیست ایفا کنند.

بُعد تغییر و تحول سازمانی، به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی در حاکمیت شرکتی و مدیریت مؤثر، به بررسی جنبه‌های مختلفی از عملکرد سازمان‌ها و تعاملات داخلی آنها می‌پردازد. این بُعد شامل اخلاقیات سازمانی، سبک‌های مدیریتی و امنیت محیط کار می‌شود. در این راستا، مضامین سازمان‌دهنده، شامل فرهنگ و خرده‌فرهنگ، مدیریت تعارضات، توجه به هویت سازمانی، اهداف سازمان، چالش‌های سازمانی و اقدامات راهبردی حائز اهمیت هستند.

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

فرهنگ سازمانی، به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و ریشه‌های رفتاری که در طول زمان شکل می‌گیرند، نقش بسیار مهمی در تعیین نحوه عملکرد و تعاملات درون سازمان دارد. خرده‌فرهنگ‌ها، که معمولاً به گروه‌های خاص یا بخش‌های مختلف سازمان مربوط می‌شود، می‌توانند تأثیر زیادی بر روی چگونگی همکاری و ارتباطات بین افراد و تیم‌ها داشته باشند. توجه به فرهنگ سازمانی و خرده‌فرهنگ‌ها، کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که تمامی اعضای سازمان، به یک هدف مشترک، دعوت می‌شوند و برای تحقق آن، به شیوه‌ای هماهنگ عمل می‌کنند.

تعارضات در هر سازمانی اجتناب‌ناپذیر هستند و می‌توانند از منابع مختلفی ناشی شوند. مدیریت مؤثر تعارضات، نیازمند شناسایی زودهنگام نشانه‌ها و علل این تعارضات و به‌کارگیری تکنیک‌های مؤثر برای حل آنها است. سازمان‌ها باید به توسعه‌ی شیوه‌های ارتباطی سالم، تشویق گفت و گو و فراخوانی به حل و فصل مناقشات از طریق همکاری بپردازند. همچنین، آموزش‌های لازم در زمینه‌ی مهارت‌های ارتباطی و تضاد را می‌توان به کارکنان ارائه داد تا توانمندی آنها در مدیریت تعارضات بالاتر رود.

هویت سازمانی، نشان‌دهنده‌ی تصویری است که سازمان از خود به بیرون می‌فرستد و شامل ارزش‌ها، مأموریت و بیانیه‌های استراتژیک آن می‌شود. توجه به هویت سازمانی، نه تنها بر جذب و حفظ استعدادهای برتر تأثیرگذار است، بلکه می‌تواند اعتبار و شهرت سازمان را نیز تقویت کند. ایجاد یک هویت قوی به سازمان کمک می‌کند تا در فضای رقابتی بهتر عمل کند و با چالش‌های بیرونی به سرعت سازگار شود.

اهداف سازمانی باید واضح، قابل اندازه‌گیری و قابل دستیابی باشند. داشتن اهداف مشخص و روشن به تمامی اعضای سازمان این امکان را می‌دهد که بر روی یک هدف مشترک تمرکز کنند و همکاری‌های مؤثرتری داشته باشند. این اهداف، همچنین باید با مأموریت و ارزش‌های بنیادی سازمان همخوانی داشته باشند تا هر گونه تلاش و عملی که انجام می‌شود، در راستای تحقق این اهداف باشد.

چالش‌های سازمانی می‌توانند شامل مسائلی از قبیل کمبود منابع، تغییرات سریع در بازار، نوسانات اقتصادی، فرهنگ‌های چندگانه و مقاومت در برابر تغییر باشند. شناسایی این چالش‌ها و توسعه‌ی استراتژی‌های مؤثر برای مواجهه با آنها به سازمان کمک می‌کند تا به شیوه‌ای مؤثرتر عمل کند. یکی از روش‌های کلیدی برای مدیریت این چالش‌ها، نظارت مستمر بر محیط داخلی و خارجی سازمان و انطباق رویکردهای مدیریتی با تغییرات آن است.

برای تحقق اهداف سازمان و برطرف‌سازی چالش‌های موجود، سازمان‌ها باید به تدوین و انجام اقدامات راهبردی بپردازند. این اقدامات می‌توانند شامل برنامه‌های آموزشی، بهبود فرآیندها، نوآوری در محصولات و خدمات، و تقویت فرهنگ سازمانی باشد. انجام این اقدامات نه‌تنها به بهبود کارایی و کیفیت عملکرد سازمان کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند روحیه کارکنان را نیز بهبود بخشند و به جلب و حفظ رضایت آنها منجر شوند.

بُعد تغییر و تحول سازمانی و مضامین سازمان‌دهنده‌ی آن به شناسایی و تحلیل روابط و تعاملات درون سازمان می‌پردازند. ایجاد فرهنگی سالم، مدیریت مؤثر تعارضات، توجه به هویت سازمانی، تعیین اهداف مشخص، شناسایی چالش‌ها و تدوین اقدامات راهبردی، از جمله مواردی هستند که می‌توانند به ارتقاء کارایی، نوآوری و پایداری سازمانی کمک کند. با اتخاذ رویکردهای مؤثر در این زمینه، سازمان‌ها می‌توانند به موفقیت‌های بیشتری دست یابند و به عرصه‌های رقابتی محکم‌تری وارد شوند.

نتیجه‌گیری

ایجاد سیستم‌های مدیریت سازمانی یکپارچه و تقویت هماهنگی میان بخش‌های مختلف از جمله مسائلی است که باید به طور جدی، مورد توجه قرار گیرند. این موضوع، نیازمند تدوین استراتژی‌های سازمانی بلندمدت و ایجاد مکانیزم‌های هماهنگی میان بخش‌ها است. علاوه بر این، آموزش مدیران در زمینه‌ی مدیریت یکپارچه و ایجاد

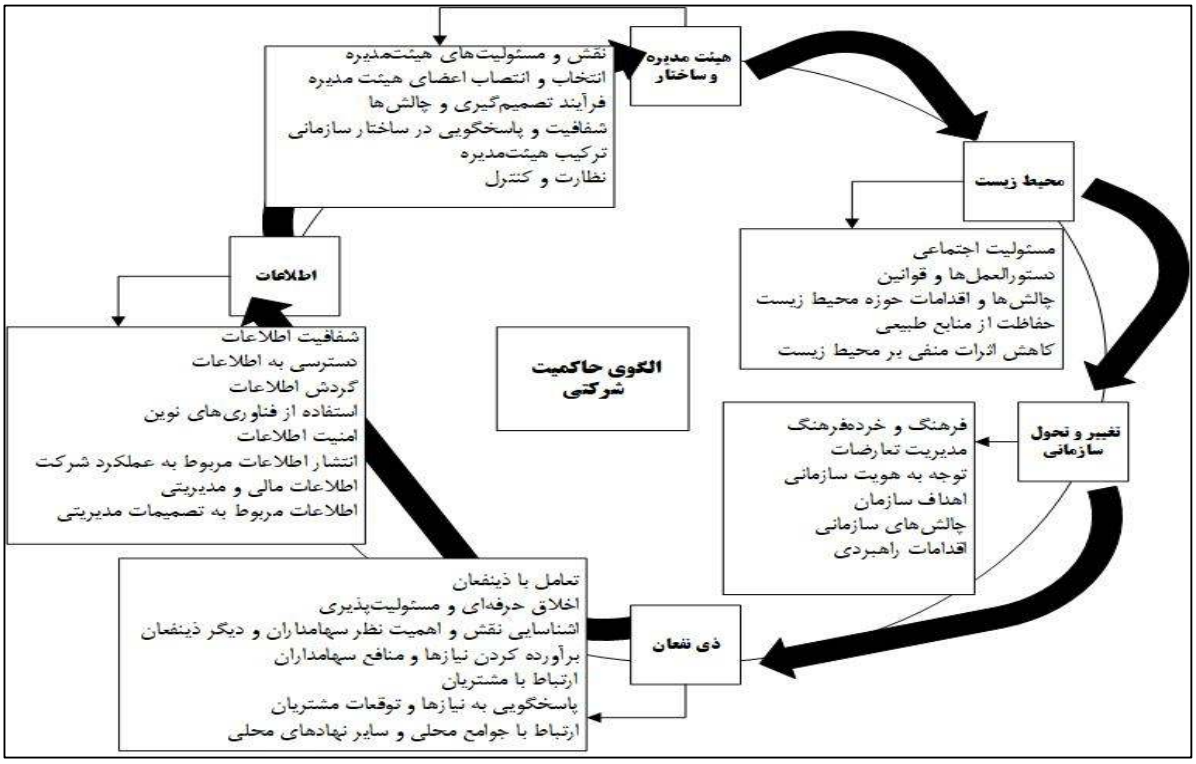
[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

فرهنگ همکاری میان بخش‌ها به عنوان راهکارهایی مؤثر در افزایش کارایی و موفقیت سازمان پیشنهاد می‌شوند. در نهایت، پس از بررسی و تحلیل داده‌های میدانی، ابعاد به شرح زیر برای مدل حاکمیت شرکتی برای شرکت‌های توسعه‌ای وزارت نیرو شناسایی شدند:

- بُعد ساختار و هیئت‌مدیره
- بُعد اطلاعات
- بُعد ذی‌نفعان
- بُعد محیط‌زیست
- بُعد تغییر و تحول سازمانی

در نهایت نیز به منظور ایجاد روابط میان این ابعاد، مدل مفهومی نهایی استخراج و ارائه شد که این مدل به عنوان مدل و الگوی نهایی حاکمیت شرکتی برای شرکت‌های توسعه‌ای وزارت نیرو قابل استفاده می‌باشد. این مدل در شکل (۱) نشان داده شده است:

شکل ۱ - الگوی حاکمیت شرکتی در شرکت‌های تابعه وزارت نیرو



مراجع

1.Aarthi, G., & Sujatha, S. (2022). Future team leadership and empowerment in the performance of measuring virtual team productivity with information technology.International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.,7(2), 6.

2.Abu, Martins. (2021). Shareholder and Stakeholder Theories. Understanding Corporate Governance Practice. Nile Journal of Business and Economics. 7. 10.20321/nilejbe.v7i17.05.

3.Adams, Gerald R., 1946- & Schvaneveldt, Jay D. (1991). Understanding research methods / Gerald R. Adams, Jay D. Schvaneveldt. New York : Longman Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Qualitative research, 1(3), 385-405.

4.Bai, K., Ullah, F., Arif, M., Erfanian, S., & Urooge, S. (2023). Stakeholder-Centered Corporate Governance and Corporate Sustainable Development: Evidence from CSR Practices in the Top Companies by Market Capitalization at Shanghai Stock Exchange of China. Sustainability, 15(4), 2990. MDPI AG. Retrieved from http://dx.doi.org/10.3390/su15042990

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

Barnett, M.L. (2019), "The business case for corporate social responsibility: a critique and an indirect path forward", Business and Society, Vol. 58 No. 1, pp. 167-190

5.Bernard, H.. (2011). Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches.

6.Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brogi, M.,& Lagasio, V. (2022). Better safe than sorry. Bank corporate governance, risk-taking, and performance.Finance Research Letters,44, 102039.

Camilleri, M. A. (2022). Strategic attributions of corporate social responsibility and environmental management: The business case for doing well by doing good!. Sustainable Development, 30(3), 409-422.

7.Croker, Robert. (2009). An Introduction to Qualitative Research. 10.1057/9780230239517_1.

Duan, Wenqi & Khurshid, Adnan & Rauf, Abdur & Călin, Adrian. (2022). Government subsidies' influence on corporate social responsibility of private firms in a competitive environment. Journal of Innovation & Knowledge. 7. 100189. 10.1016/j.jik.2022.100189.

8.Endo, K. (2020). Corporate governance beyond the shareholder–stakeholder dichotomy: Lessons from Japanese corporations' environmental performance. Business Strategy and the Environment, 29(4), 1625-1633.

9.Farooq, S. U., Ullah, S., & Kimani, D. (2016). The Relationship between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: Evidence from the USA. Abasyn Journal of Social Sciences, 8(2), 197-212.

10.Fawal, A., & Mawlawi, A. (2018). The Corporate Governance and Its Effect on the Marketing Performance Strategy in the Lebanese Banking Sector. Management, 8(3), 86-93.

11.Gaganis, C., Vivas, A.L., Papadimitri, P. & Pasiouras, F. (2020). Macroprudential policies, corporate governance and bank risk: Cross-country evidence. Journal of Economics Behavior & Organization, 169(3), 126-142.

12.Ibrahim, Hazril & Zulkafli, Abdul. (2016). Corporate governance, HRM practices and organizational performance. Socio-Economic Problems and the State. 14. 30-40. 10.14254/2223-3822.2016.14-1.4.

13.Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) Research Methods for Business Students. Pearson, New York.

14.Shin, S., Lee, J., & Bansal, P. (2022). From a shareholder to stakeholder orientation: Evidence from the analyses of CEO dismissal in large US firms. Strategic Management Journal, 43(7), 1233-1257.

Taherdoost, Hamed. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. International Journal of Academic Research in Management. 5. 28-36. 10.2139/ssrn.3205040.

15.Tashakkori, Abbas & Teddlie, Charles. (2002). SAGE Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research. 10.4135/9781506335193.

16.Willis, J. W. (2007). Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches. SAGE Publications, Inc., https://doi.org/10.4135/9781452230108

Xuan Ha, T. and Thi Tran, T. (2022), "The impact of product market competition on firm performance through the mediating of corporate governance index: empirical of listed companies in Vietnam", Cogent Business and Management, Vol. 9 No. 1, p. 2129356

.

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]

نشریه علمی سد و نیروگاه برق آبی ایران
سال دوازدهم/ شماره سی و هشتم / پاییز ۱۴۰۴
Journal of Iranian Dam and Hydroelectric PowerPlant
12th Year/ No. 38/ December 2025

Presenting a theoretical model of corporate governance for development companies (case study: Ministry of Energy)

Mohamad javadi*[1]
Mohamadali shahhoseini[2]
Mohamadhosein sobhiyah[3]
Hamid zargarpour[4]

Abstract

Corporate governance is of great importance as a system that determines the goals, structure, and oversight of organizations. The purpose of this study is to examine the components of corporate governance in the development companies of the Ministry of Energy and to improve organizational efficiency and transparency. Given the recent crises in water and energy resources, the need to pay attention to corporate governance has become more tangible than ever. This study, using a qualitative approach and case study method and collecting data through semi-structured interviews with 15 managers and experts in the field, has identified various dimensions of corporate governance. The results show that key components, including board structure, information transparency, stakeholder engagement, social responsibility, and organizational change and transformation, are necessary to improve the performance and efficiency of government organizations. This model can be used as an efficient framework for the optimal implementation of policies and projects in the development companies of the Ministry of Energy and help achieve sustainable development.

Keywords

Corporate governance, dimensions of corporate governance, corporate governance in the public sector, case study, sustainable development

[1]*Phd student University of Tehran..mohamad.javadi@ut.ac.ir
[2] Professor.tehran university.shahhoseini@ut.ac.ir
[3]Associate professor.tarbiatmodares univercity.sobhiyah@yahoo.com
[4] Assistant professor.imamhossein univercity.h.zargarpour@gmail.com

Received: 2025/03/09 Accepted: 2025/05/05

[Downloaded from journal.hydropower.org.ir on 2026-11-18]