

## طراحی الگوی حکمرانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب: مطالعه‌ای در ابعاد پایداری شرکتی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۵

محمد رضا آبیار \*

ابوالحسن فقیه‌بی \*\*

وحید چناری \*\*\*

### چکیده

نوآوری در سازوکار حکمرانی، ابزاری مهم در جهت‌دهی به تصمیمات هیات مدیره شرکت‌ها برای ایجاد رابطه متوازن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی و راه رسیدن به اهداف پایداری شرکتی محسوب می‌شود. هدف این مقاله، طراحی الگوی حکمرانی بومی برای شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب، متناسب با ماهیت فعالیت‌ها و شرایط محیطی آن می‌باشد. از این رو مولفه‌ها و شاخص‌های سازمان جهانی گزارش‌دهی به عنوان راهنمای اولیه در طراحی الگوی پژوهش در نظر گرفته شد. سپس بر اساس مطالعات اکتشافی شامل مصاحبه‌های اکتشافی، مرور ادبیات حکمرانی و مطالعه گزارشات پایداری ۵ شرکت بزرگ نفتی دنیا، الگوی مفهومی اولیه طراحی و به عنوان مبنای ساخت پرسشنامه دلفی قرار گرفت. نمونه‌گیری خبرگان به روش قضاوتی انجام شد و طی آن نوزده نفر از اعضای هیات مدیره و خبرگان درون و برون سازمانی به عنوان اعضای پانل دلفی، انتخاب شدند و نظرسنجی در دو دور برگزار گردید. الگوی نهایی حکمرانی با تأکید بر پایداری شرکتی شامل هشت مولفه و پنجاه و نه شاخص است که مورد اجماع نظر اعضای پانل دلفی قرار گرفت و در چارچوب اساسنامه شرکت، بومی‌سازی شد. در پایان، با انجام تحلیل‌های آماری، اهمیت هر یک از شاخص‌ها بررسی و صحت‌گذاری شد.

واژگان کلیدی: توسعه پایدار<sup>۱</sup>، پایداری شرکتی<sup>۲</sup>، راهنمای گزارشات پایداری جی‌سی<sup>۳</sup>، حکمرانی<sup>۴</sup>

---

\* دکترای مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

آدرس ایمیل: Abyar.mr@gmail.com

\*\* استاد مدیریت دولتی - دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* استادیار مدیریت دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شوشتر

## مقدمه

پایداری شرکتی مفهوم جدیدی است که در سطح شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح می‌شود و به دنبال هدایت و همسوسازی فعالیت‌های آنها در راستای اهداف توسعه پایدار کشورها می‌باشد (Landrum, 2017). این مفهوم در واقع مکمل مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها بوده که اخیراً وارد مباحث مدیریتی شده و با توجه به دارا بودن قابلیت خلق فرصت‌هایی برای کسب و کارها، به یک ضرورت راهبردی و اقتصادی تبدیل شده است (سازمان بین‌المللی استاندارد، ۱۳۹۱). "حکمرانی" یکی از ابعاد پایداری شرکتی است که در سال ۲۰۱۳ طبق پیشنهاد سازمان فائو، به عنوان بعد چهارم به ابعاد سه‌گانه پایداری شرکتی شامل اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی اضافه شده است (FAO, 2013). نحوه "حکمرانی" شرکت‌ها نقش مهمی در نیل به اهداف پایداری شرکتی دارد از این‌رو، موسسه گزارش‌دهی جهانی نیز این بعد را به ابعاد سه‌گانه قبلی اضافه نموده و شاخص‌هایی را به عنوان راهنمایی تعیین نموده است (G4 Sustainability Reporting Guideline, 2017). در سال‌های اخیر، الگوهای حکمرانی سنتی، برای حداکثر کردن ارزش‌های شرکت در بلندمدت مناسب نیستند لذا کسب و کارها به دنبال الگوهای حکمرانی جدید به صورت یکپارچه با مفهوم پایداری شرکتی هستند تا از نتایج آن بهره‌مند شوند (Tricker, 2012).

در شرایط فعلی، نفت و گاز ارزان‌ترین، در دسترس‌ترین و مقرون به صرفه‌ترین منبع انرژی دنیا محسوب می‌شود و تامین آن به صورت ایمن و پایدار با حداقل انتشار آلودگی، از اهمیت زیادی برخوردار است به همین دلیل بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا، به دنبال عمل به مفاهیم پایداری شرکتی و بهره‌مندی از منافع آن هستند (BP, 2016). میزان پایداری صنعت نفت و گاز در آینده به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تاثیر سه عامل قرار دارد:

۱. نیاز جامعه به کاهش دمای اتمسفر
۲. کاهش سریع قیمت برای انرژی‌های پاک جایگزین در آینده
۳. گذار به سوی وسایل نقلیه برقی

این موارد نمایانگر اهمیت بررسی و پرداختن به موضوع پایداری با رویکرد پیش‌بینی و

آینده‌نگری در صنعت نفت و گاز، همگام با اقدامات سایر شرکت‌های رقیب در سطح بین‌المللی است (The Global Oil and Gas Industry Association for Environmental and Social Issues, 2015).

سازوکار حکمرانی مطلوب در صنعت نفت و گاز به عنوان صنعت مادر، به دلیل دارا بودن قابلیت ارزش‌آفرینی و خلق ثروت از منابع طبیعی، می‌تواند باعث رشد و توسعه زیرساخت‌های جامعه و تاثیرگذاری بسیار زیاد در سهم مشارکت کشور در مسیر توسعه پایدار کشور شود، در غیر این صورت انجام برنامه‌های افزایش ظرفیت تولید نفت بدون توجه به سایر چالش‌های اجتماعی و زیست محیطی موجود و نیز چالش‌هایی که در آینده اضافه خواهند شد نه تنها مفاهیم پایداری را به دنبال نخواهد داشت بلکه نسل-های آتی را با مخاطرات جدی و جبران ناپذیری مواجه خواهد نمود.

شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به عنوان مورد مطالعه در این پژوهش، یک شرکت سهامی خاص تحت مالکیت شرکت ملی نفت ایران و بزرگترین شرکت تولید نفت و گاز کشور است که در زمینه اکتشاف، توسعه تولید، فرآوری و انتقال نفت خام و گاز طبیعی و تولید میعانات گازی در زمینی به مساحت ۴۰۰،۰۰۰ کیلومتر مربع در ۵ شرکت تابعه، فعالیت بسیار گسترده‌ای در جنوب کشور داشته و قابلیت زیادی در ایفای نقش راهبری صنایع و کمک به رشد جامعه دارد. مأموریت این شرکت عملیاتی، تلاش جهت تحقق برنامه‌های تولید ابلاغی از سوی شرکت ملی نفت ایران از طریق مدیریت مخازن و بهره‌برداری از ۶۵ میدان نفتی و گازی، با مجموع بیش از ۳۳۰ میلیارد بشکه نفت خام درجا (۹۳ میلیارد بشکه قابل برداشت) و بالغ بر ۴۲۰ تریلیون فوت مکعب، گاز طبیعی درجا است. این شرکت با توان تولید روزانه ۳ میلیون بشکه نفت خام، ۲،۵ میلیارد فوت مکعب (معادل ۷۰ میلیون مترمکعب) گاز طبیعی و ۱۳۰ هزار بشکه میعانات گازی، به طور میانگین ۸۳٪ درصد از نفت و ۱۶٪ درصد از گاز ایران را تولید می‌کند و در آینده برنامه‌هایی برای توسعه و افزایش تولید از مخازن جدید در دستور کار دارد (شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، ۱۳۹۷). با توجه به گستردگی جغرافیایی تاسیسات شرکت و اثرگذاری قابل توجه پیامد فعالیت‌های عملیاتی نظیر شکایات زیست محیطی ناشی از انتشار آلودگی و نارضایتی‌های اجتماعی ساکنین جامعه محلی، نمایانگر عدم وجود توازن لازم بین فعالیت‌های تولیدی شرکت با پیامدهای

اجتماعی و زیست محیطی است، لذا انجام مطالعه پژوهشی در زمان حال به منظور همسو نمودن سازوکار حکمرانی شرکت با اهداف پایداری شرکتی بیش از پیش ضروری است. ارایه الگوی بومی حکمرانی می‌تواند ضمن استمرار و پایایی فعالیت‌های تولیدی، اهداف اقتصادی را با اهداف پایایی زیست محیطی و اجتماعی در جامعه محلی، یکپارچه و سازگار نماید به نحوی که پیامدهای منفی ناشی از فعالیت‌ها در جامعه محلی را حداقل و پیامدهای مثبت آن را حداکثر نماید. از آنجا که سازوکار حکمرانی به عنوان عامل اصلی هدایت سازمان به سوی اهداف پایداری شرکتی، اخیراً به ابعاد پایداری شرکتی اضافه شده و پژوهش‌های کمی در این حوزه انجام شده لذا انگیزه اصلی پژوهش، الگوبرداری از مصادیق اقدامات پایداری در شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا و پیشینه پژوهش در قالب یک الگوی حکمرانی بومی برای بهبود تصمیمات هیات مدیره شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب و کمک به رفع برخی چالش‌های موجود در این حوزه می‌باشد.

## مبانی نظری

### توسعه پایدار

توسعه پایدار در عین سادگی ظاهری آن، از پیچیدگی فوق‌العاده‌ای برخوردار است که باعث شده تعریف‌ها و تفسیرهای گاه بسیار دور از ذهنی برای آن ارائه گردد. ابهام مفهومی و چند وجهی بودن توسعه پایدار و نیز علایق گوناگون مفسران این مفهوم که مربوط به بین رشته‌ای بودن آن است باعث تنوع در تعاریف گردیده است به گونه‌ای که تا اوایل دهه ۱۹۹۰ بیش از ۷۰ تعریف از آن ارائه شده است (Holmberg and Sandbrook, 1992). به عنوان مثال، ترنر معتقد است که سیاست توسعه پایدار در پی حفظ میزان قابل قبولی از رشد درآمد سرانه بدون هدر رفتن ذخیره سرمایه ملی یا ذخیره منابع زیست محیطی است (Turner, 1988).

### پایداری شرکتی

"پایداری شرکتی" یعنی پذیرش مسئولیت‌های اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی در استراتژی شرکت به گونه‌ای هماهنگ تا شرکت‌ها را قادر سازد سودها و منافع پایداری را

برای تمامی ذی‌نفعان و نسل‌های حاضر و آینده فراهم کند (سازمان بین‌المللی استاندارد، ۱۳۹۱).

### حکمرانی

حکمرانی سازوکاری است که یک سازمان به وسیله آن تصمیم‌سازی و اجرای تصمیمات به منظور پیگیری اهداف خود را انجام می‌دهد. حکمرانی یکی از کارکردهای اصلی هر سازمان است زیرا چارچوب تصمیم‌گیری در سازمان قلمداد می‌شود. سیستم‌های حکمرانی شرکتی بر حسب اندازه، نوع و زمینه محیطی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی که یک سازمان در آن فعالیت می‌کند متغیر می‌باشند. حکمرانی سازمانی مهم‌ترین عامل در توانمندسازی در مقابل تاثیرات تصمیمات و فعالیت‌هایش و نیز یکپارچه‌سازی کامل مسئولیت اجتماعی در سراسر سازمان و ارتباطات آن می‌باشد (فرزین نیا، بهنام و رضانی، ۱۳۹۵).

### مفاهیم پایداری

مفهوم پایداری آنچنان که امروز مشاهده می‌شود در تلاش است تا به فراسوی مقوله دوگانه قبلی در زمینه اقتصاد و محیط زیست برسد و عوامل اجتماعی نیز در نظر گرفته شود و ماموریت دارد با ترکیب تفاسیر و دیدگاه‌های متفاوت، بر اهداف و مقاصد متعارض برنامه‌ریزی توسعه غالب شود و زمینه‌ساز پیوند میان آنها گردد. از این منظر اکنون پذیرفته شده است که پایداری، مفاهیم عدالت اجتماعی و توزیع برابر فرصت‌ها، محافظت از محیط زیست و رشد و اثربخشی اقتصادی را به طور همزمان و بدون ارجحیت یکی بر دیگری در بردارد (Campbell, 2007). پایداری در صنایع نفت و گاز را می‌توان به مفهوم اطمینان از استمرار در تامین انرژی با حداقل آسیب‌رسانی به محیط‌زیست و افزایش پیامدهای مثبت ناشی از این منبع انرژی تلقی نمود (Ebenhack and Martinez, 2008).

### تئوری ذینفعان

به منظور بررسی چارچوب نظری تحقیق، تئوری ذی‌نفعان غالب‌ترین تئوری مرتبط به

پایداری شرکتی می‌باشد (Rezaee, 2017). با توجه به اینکه تیوری ذی‌نفعان بیشترین ارتباط را با پایداری شرکتی دارد و شرکت مورد مطالعه نیز دولتی است و تامین شدن منفعت عامه در آن بسیار مهم است لذا در ادامه مقاله این تیوری بیشتر مورد نظر قرار می‌گیرد.

### پیشینه تحقیق

طبق مصاحبه اکتشافی با مدیران استانداری و شهرداری اهواز، یکی از بزرگترین مشکلات موجود، عدم پیوستگی اجتماعی و فرهنگی بین اجرای طرحهای توسعه صنعت نفت و فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی انجام شده است که منجر به ایجاد شکاف میان سطح زندگی مردم جامعه محلی و کارکنان صنعت نفت و بروز بحران حاشیه نشینی در اطراف شهرهای صنعتی استان گردیده است. همچنین بر اساس مصاحبه با مدیران سازمان محیط زیست استان خوزستان، فعالیت‌های عملیاتی شرکت ریسک‌های ایمنی، بهداشت، زیست محیطی و حتی ریسک‌های اجتماعی فراوانی را به همراه دارند. علی‌رغم وجود ریسک‌های زیست محیطی، ارتباطات برون سازمانی شرکت با سازمان محیط زیست در سطح مطلوب نبوده و تعهدات زیست محیطی آن با تاخیر انجام می‌شود.

با توجه به مصاحبه‌های اکتشافی انجام شده، مسایل و چالش‌های مهمی ناشی از ماهیت فعالیت‌های عملیاتی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به ویژه در حوزه اثرات اجتماعی و زیست محیطی وجود دارد که پایداری جامعه و محیط زیست و نیز استمرار عملکرد شرکت را در کوتاه مدت و بلند مدت تهدید می‌کند و لازم است برای حفظ پایداری عملکرد سازمان و محیط پیرامونی چاره اندیشی کرد. در صورت عدم رسیدگی به این مسائل، فعالیت‌های آتی شرکت با مشکلات بیشتری مواجه خواهد شد. لذا نیاز است با بررسی پیشینه پژوهش همچنین مطالعه محیطی و آسیب‌شناسی، چالش‌های تهدید کننده پایداری شرکت در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی شناسایی شوند و با دستیابی به یک الگوی حکمرانی بومی، گام‌های اجرایی در جهت پایدار شرکتی برداشته شود. بدین ترتیب، ضمن تسهیل فعالیت‌های عملیاتی شرکت و افزایش قابلیت اطمینان در تحقق برنامه‌های تولید شرکت، اقداماتی موثر در جهت کمک به تحقق اهداف اقتصادی کشور همگام با رعایت مسائل زیست محیطی و

اجتماعی انجام شود.

در ادبیات سازوکار حکمرانی همسو با پایداری شرکتی (Mahmood and Orazalin, Krechovska and Prochazkov, 2014; Allais Roucoules and Reyes, 2016; 2017; Tricker, 2012; Rezaee, 2017) به ضرورت نوآوری به عنوان ابزار هدایت سازمان‌ها در جهت پایداری شرکتی، تشویق به انجام پژوهش در سطح سازمان‌ها جهت شکل‌دهی گزارشات پایداری، افزایش دانش علمی و تجربه و ضرورت انجام پژوهش بیشتر در این حوزه، شناسایی فرصت‌ها و ریسک‌های پایداری، اصلاح منطق کسب و کار از طریق "نوآوری در ساز و کار حکمرانی" و ایجاد تعادل در ابعاد مالی پایداری (اقتصادی) و ابعاد غیر مالی پایداری (اجتماعی، محیط زیست)، اشاره شده است. در این ادبیات همچنین به استفاده از راهبردهای متفاوت برای نیل به پایداری، در نظر گرفتن ابعاد مختلف پایداری و رفع کاستی‌های مدل‌های مختلف اشاره شده است.

جی‌آرای<sup>۶</sup> نیز یک سازمان جهانی پیشرو در زمینه گزارش‌دهی پایداری است که گزارشات پایداری را به عنوان روشی نظام‌مند برای سازمان‌ها به منظور پایداری شدن و مشارکت بیشتر در توسعه پایدار ترویج می‌کند. از سال ۲۰۱۸ مقرر شد شرکت‌ها گزارشات پایداری سالیانه خود را در چارچوب جی‌آرای به صورت یکپارچه و در یک قالب مشابه ارائه نمایند (Global Reporting Institute, 2018). سازمان گزارش‌دهی جهانی، عوامل موثر بر حکمرانی شرکت‌ها را بگونه‌ای که در پرسشنامه پیوست شماره ۱ آمده تعیین کرده است.

به منظور بررسی ساز و کار حکمرانی، گزارشات پایداری ۵ شرکت بزرگ نفتی دنیا که در این حوزه فعالیت نموده‌اند مورد بررسی قرار گرفت. بررسی سازوکار حکمرانی در گزارشات پایداری شرکت‌ها (Royal Dutch ; Petrochina Sustainability Report, 2017 ; British Petroleum Sustainability Report, 2017 ; Shell Sustainability Report, 2017 ; Apache Sustainability Report , 2017 ; Exxonmobil Sustainability Report, 2017 ; به موارد مهمی اشاره دارد؛ ضرورت تمرکز بیشتر بر ساختار سازمانی و شرح وظایف هیات مدیره، استفاده از کمیته‌های تخصصی در ساختار سازمانی، تدوین دستورالعمل و راهنمای حکمرانی، ضرورت شناخت علمی پیامد اثرات مثبت و منفی اقدامات شرکت، ارزیابی و کنترل ریسک‌ها، شناسایی انتظارات و نگرانی‌های ذی‌نفعان از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف، به کارگیری استانداردهای علمی در حوزه پایداری شرکتی و ارائه

گزارشات شفاف. همچنین نوع ساختار حکمرانی، چگونگی اجرای اقدامات ابتکاری، سطح یکپارچگی راهبردها و اهداف کسب و کار با انتظارات ذی‌نفعان و حوزه‌های کلیدی پایداری و نیز نوع شاخص‌های مورد استفاده، از جمله تفاوت‌های بارز مشاهده شده در سازوکار حکمرانی شرکت‌ها بوده است.

### روش پژوهش

هدف پژوهش، اکتشافی است. تحلیل داده‌ها "توصیفی" بوده و مخاطب استفاده از پژوهش، "کاربردی" می‌باشد. در این پژوهش به طور همزمان از هر دو روش پیمایشی و میدانی، جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد و ابعاد چهارگانه پیشنهادی توسط محققان این حوزه به نام اشنیدر و مینز<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) و نیز لوزانو، کارپنتر و هایسینگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) تحت عنوان ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و حکمرانی به عنوان راهنمای اولیه این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش دلفی، گام‌های پژوهش با هم ترکیب می‌شوند. ممکن است حین انجام یک مرحله لازم باشد که به گام قبلی مراجعه شود. از این رو فرآیند پژوهش، خطی نیست بلکه امکان دارد پیش از آنکه به پایان برسد، از یک گام به گام دیگر بازگردد (نیومن<sup>۹</sup>، ۱۳۹۳). در این پژوهش، از ۴ مرجع معتبر زیر برای طراحی الگوی حکمرانی استفاده شده است:

۱. چارچوب گزارشات پایداری سازمان جهانی گزارش دهی (جی آر آی)
۲. ادبیات و پیشینه پژوهش
۳. گزارش‌های پایداری ۵ شرکت بزرگ نفتی دنیا
۴. نظر سنجی از خبرگان با استفاده از پرسشنامه دلفی

پس از بررسی گزارشات پایداری سازمان جهانی گزارش دهی، پیشینه پژوهش و گزارشات پایداری شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا، الگوی مفهومی اولیه طراحی شد و بر اساس آن پرسشنامه دور اول دلفی با ۸ مولفه و ۵۲ گویه، در طیف لیکرت ۹ تایی، تنظیم و پس از تایید روایی آن توسط خبرگان، بین شرکت کنندگان در پانل دلفی توزیع گردید و پس از اعمال نظرات اصلاحی آنها بر اساس نظرات مطرح شده در قسمت باز پرسشنامه، پرسشنامه دور دوم با ۷ شاخص جدید و ۱۲ گویه اصلاح شده، مجدداً



مورد نظرسنجی قرار گرفت و پس از انجام تحلیل‌های آمار توصیفی و صحت‌گذاری روی مولفه‌ها و شاخص‌ها، برای ساخت الگوی بومی استفاده شد. اعمال نظرات خبرگان، ضمن افزایش روایی پرسشنامه، باعث کشف تفاوت‌های الگوی مفهومی اولیه با الگوی مورد نظر در شرکت بوده که از عوامل اصلی در بومی‌سازی الگو بوده است. در تحقیق حاضر، جامعه آماری شامل خبرگان شاغل در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب، استانداری، شهرداری و سازمان محیط زیست خوزستان می‌باشد. بر این اساس، اعضای پانل دلفی متشکل از ۱۹ تن شامل اعضای هیات مدیره شرکت، معاونین مدیر، مشاوران و خبرگان آگاه به اساسنامه و قوانین و مقررات شرکت نفت، همچنین مدیران ارشد برخی سازمان‌های بیرونی مرتبط با موضوع شامل استانداری، شهرداری و سازمان محیط زیست می‌باشد. با توجه به توضیحات پیش‌گفته، نمونه‌ها به صورت قضاوتی، هدفمند، غیراحتمالی و از طریق مشاهده مستقیم و مصاحبه نیمه ساختار یافته و عمیق با تاکید بر رویکرد اکتشافی انتخاب شده است. برای تشخیص زمان خاتمه دوره‌های دلفی، وضعیت پایایی آخرین پرسشنامه که نمایانگر وضعیت اجماع نظر خبرگان در مورد الگوی بومی است مورد بررسی قرار گرفته است که در این تحقیق، پایایی پرسشنامه دور دوم با روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، به مقدار ۰.۹۴٪ محاسبه گردیده که نمایانگر پایایی بسیار خوب و اعلام خاتمه دوره‌های دلفی تلقی گردیده است.

به منظور پردازش و تحلیل داده‌های گردآوری شده به روش آمار توصیفی، از نرم‌افزار اسپاس اس<sup>۱۰</sup> و مینی‌تب<sup>۱۱</sup>، برای تعیین پارامترهای مرکزی و پراکندگی داده‌ها و تحلیل موارد به تفکیک برای مولفه‌ها و شاخص‌ها استفاده شده است. همچنین به منظور جمع‌بندی و توصیف نظرات اعضای پانل در پایان دور نهایی دلفی، از معیار ضریب تغییرات نیز برای بررسی میزان اجماع نظر نتایج داده‌ها و مقایسه آنها با یکدیگر استفاده شده است. شاخص‌هایی که میانگین آنها بیش از مقدار متوسط ۵ بوده در الگو باقی مانده است. مواردی که همزمان از میانگین بیشتری برخوردار بوده، انحراف معیار کمی داشته و ضریب تغییرات آنها نیز کم‌تر بوده در واقع شاخص‌هایی هستند که بیشترین اجماع نظر و تاثیر را در بومی‌سازی الگو داشته و در اولویت بالاتری قرار گرفته‌اند.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های حاصل از دور اول پرسشنامه دلفی

در دور اول پانل دلفی، نظر اعضای پانل درباره میزان مناسبت شاخص‌ها و عوامل شناسایی شده در الگوی مفهومی اولیه اخذ گردید. در این بخش، پاسخ‌گو نظر خود را درباره میزان ارتباط و مناسب بودن هر شاخص بر روی طیفی بین ۱ تا ۹ مشخص کرد. در این طیف، عدد ۱ بیانگر کمترین میزان تناسب و عدد ۹ نشان دهنده بیشترین میزان تناسب شاخص مورد نظر بود. همچنین از پاسخ‌گویان خواسته شد تا عوامل دیگری را نام ببرند که در پرسشنامه مورد توجه قرار نگرفته، ولی از نظر آنها از عوامل مهم در طراحی الگوی مورد نظر بوده است.

پس از توزیع پرسشنامه بین ۱۹ نفر از اعضای شرکت کننده در پانل دلفی و نیز ارائه توضیحات و رفع ابهامات برخی پاسخ‌گویان، هر یک از اعضا بر اساس میزان اهمیت و کاربرد هر گویه در شرکت، امتیازات مورد نظر را درج نموده و در انتهای پرسشنامه باز، نظرات تکمیلی خود را بصورت مکتوب ارائه نموده‌اند. کلیه پرسشنامه‌های توزیع شده پس از تکمیل شدن، عودت داده شد و در مرحله بعد، میانگین امتیازات برای هر گویه محاسبه گردیده است. میانگین اعداد بدست آمده همگی بیشتر از عدد ۵ بود لذا هیچ یک از گویه‌ها برای دور دوم دلفی حذف نگردید. ضمناً مطالب اضافی مطرح شده در پرسشنامه باز، بصورت خلاصه در طراحی الگو مورد استفاده قرار گرفته است.

در پایان دور اول دلفی، پاسخ‌گویان مجموعاً ۳۰ مورد را پیشنهاد نمودند که پس از تجمیع نظرات، در مجموع ۱۱ مورد از آنها با شاخص‌های موجود مشابهت و همپوشانی داشت همچنین ۱۲ گویه دور اول نیز با اضافه نمودن توضیحات بیشتر، کامل گردید و ۷ شاخص جدید نیز، به فهرست شاخص‌های دور اول افزوده شد.

### دور دوم پرسشنامه دلفی و یافته‌های حاصل از آن

پرسشنامه دور دوم شامل ۷ شاخص جدید و ۱۲ گویه اصلاح شده و دو شاخص تلفیقی تدوین گردید. پس از پردازش پاسخ‌های اعضای پانل دور اول، میانگین نمرات نظرات گروه و نیز پاسخ قبلی هر عضو به طور جداگانه در جداول مربوطه درج و مجدداً در اختیار پاسخ‌گویان قرار گرفت. در این پرسشنامه از اعضاء پانل خواسته شد تا با توجه به

میانگین پاسخ جمع، نظر جدید خود را اعلام نمایند. در این مرحله نیز مانند دور قبل، هر پاسخ‌گو می‌توانست برای هر شاخص بر روی طیفی از ۱ تا ۹، گزینه مورد نظر خود را انتخاب نماید. پرسشنامه دور دوم ( الگوی ثانویه حکمرانی) در نهایت شامل ۸ مولفه و ۵۹ شاخص طبق جدول شماره ۲ به دست آمده است.

**جدول شماره ۲- الگوی "ثانویه" حکمرانی شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب  
با تاکید بر ابعاد پایداری شرکتی**

ردیف	شخص اندازه‌گیری	مولفه
۱-۱	داشتن آگاهی و اطلاعات تخصصی در حوزه مفاهیم پایداری شرکتی ( در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی) به عنوان معیار مهم انتخاب اعضای هیات مدیره ( علاوه بر دارا بودن سابقه و تجربه کار در حوزه‌های فنی و تخصصی صنعت نفت)	۱- شفافیت ساختار حکمرانی و ترکیب آن در پاسخ‌گویی و حمایت از اهداف پایداری
۲-۱	حضور نمایندگان مردم جامعه محلی در برخی جلسات هیات مدیره به منظور مشارکت در تصمیم‌گیری موضوعات محیطی مرتبط با جامعه محلی	
۳-۱	نقش تنوع جنسیت اعضای هیات مدیره در متعادل‌سازی سازوکار حکمرانی از طریق هدایت بیشتر تصمیمات به سوی همه ابعاد و جوانب پایداری	
۴-۱	وجود کمیته‌های مشاوره پایداری در ساختار حکمرانی ( جهت دریافت گزارشات بازخورد و شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های عمومی و مشترک در جامعه محلی و ارائه خدمات مشاوره در حوزه پایداری )	
۵-۱	در اختیار بودن اسناد بالادستی و مجوزهای قانونی برای تصمیم‌گیری و اقدام همسو با موضوعات پایداری بین‌المللی ( نظیر الزامات استانداردها، مصوبات مجمع، اساسنامه، قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های داخلی )	
۶-۱	وجود استاندارد علمی و دستورالعمل اجرایی برای سازوکار حکمرانی پایداری	
۷-۱	تعیین نمودن سمت‌هایی از سوی سازمان برای پاسخ‌گویی به موضوعات پایداری و تفویض اختیار لازم به مدیران اجرایی جهت پیگیری اقدامات مرتبط با موضوع پایداری شرکتی در چارچوب اساسنامه و قوانین و مقررات ابلاغی	۲- نقش هیات مدیره در تنظیم اهداف، ارزشها و راهبردهای سازمان
۱-۲	اتخاذ رویکرد رعایت عدالت بین نسلی در تدوین برنامه‌های استخراج نفت و گاز از مخازن هیدروکربوری (تعادل بین دو دیدگاه تولید حداکثری و نگهداشت ذخایر برای نسل‌های آینده )	
۲-۲	توسعه دادن، تایید نمودن و به روز آوری بیانیه‌ها ( چشم انداز، ارزش‌ها و مأموریت )، راهبردها و خط مشی‌ها و اعمال نگرش پایداری در هدف گذاری‌ها ( در نظر گرفتن تاثیرات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی در اجرای عملیات جاری و طرح‌های توسعه آتی میادین نفتی)	
۳-۲	بکارگیری رویکرد ارزش آفرینی پایدار و بلند مدت برای ذی‌نفعان	
۴-۲	دریافت بازخورد از ذی‌نفعان و هدف‌گذاری جهت اصلاح فرآیندها در راستای افزایش پایداری	

مولفه	ردیف	شاخص اندازه‌گیری
۳- ارزیابی عملکرد و شایستگی هیات مدیره در استمرار اثربخشی در حوزه پایداری	۵-۲	یکپارچه‌سازی اهداف کلیدی کسب و کار با نگرانی‌ها و موضوعات بحرانی و مهم ذی‌نفعان
	۶-۲	توسعه راهبردهای سرمایه‌گذاری در زمینه به روزآوری فن‌آوری تولید (کاهش ایجاد و انتشار آلاینده‌ها، بهینه‌سازی مصرف انرژی، بازیافت مواد ضایعاتی و ...)
	۷-۲	رویکرد بکارگیری قابلیت‌های نهفته در دارایی‌های نامشهود سازمان برای کمک به افزایش پایداری
	۸-۲	اتخاذ راهبرد کاهش وابستگی به تامین کنندگان خارجی با هدف گذاری جهت توانمندسازی سازندگان محلی و نیز استفاده از خدمات شرکت‌های دانش بنیان
	۹-۲	جهت‌گیری به سوی مصرف انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر
	۱-۳	نوع اقدامات و میزان تلاش‌های اعضای هیات مدیره برای افزایش سطح دانش و آگاهی خود از مفاهیم و موضوعات مهم پایداری در سطح بین‌المللی (علاوه بر اطلاعات و دانش فنی و تخصصی صنعت نفت)
	۲-۳	فرآیندهای خودارزیابی دوره‌ای در مورد وضعیت احترام و ارجحیت به موضوعات مهم اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی و تکرار خودارزیابی بدون وابستگی و سوگیری
	۳-۳	اصلاح فعالیت‌های سازمان یا تغییر دادن اعضای هیات مدیره در پاسخ به نتایج ارزیابی عملکرد هیات مدیره در حوزه نیل به اهداف پایداری
	۴-۳	میزان پیگیری، اهمیت دادن و رسیدگی هیات مدیره نسبت به نگرانی‌های بحرانی ذی‌نفعان
۴- نقش هیات مدیره در پاسخ‌گویی به فرآیندهای مدیریت ریسک	۵-۳	تصمیم‌گیری و اقدام برای موضوعات پایداری بصورت فنی و تخصصی و خارج از مداخلات سیاسی
	۱-۴	حمایت از به کارگیری شیوه‌های نوین و کاربردی برای شناسایی و مدیریت بهتر اثرات (اجتماعی، زیست محیطی و اقتصادی)، ریسک‌ها و فرصت‌ها و نیز سازوکار ارزیابی ثانویه ریسک‌ها و کنترل‌های مربوطه برای کمک به افزایش پایداری
	۲-۴	استفاده از نظرات ذی‌نفعان در ممیزی سازمان به منظور افزایش اعتماد و تعامل با ذی‌نفعان برون سازمانی و کمک به هیات مدیره شرکت برای تشخیص و مدیریت بهتر ریسک‌ها، فرصت‌ها و اثرات
	۳-۴	تعیین مسئول برای بررسی و پاسخ‌گویی به اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک در ابعاد مهم پایداری (تغییر شرایط اقلیمی و سایر پیامدهای زیست محیطی، فساد مالی و پیامد سایر اقدامات در حوزه اقتصادی، ایمنی و پایداری در حوزه اجتماعی)
	۴-۴	بررسی اثرات، ریسک‌ها و فرصت‌ها در دوره‌های زمانی متوالی
	۵-۴	اعمال ملاحظات مربوط به ریسک‌های بلند مدت در برنامه‌ها راهبردی
	۶-۴	وجود سازوکار شناسایی و اولویت بندی ریسک‌های کلیدی و پرخطر

مؤلفه	ردیف	شاخص اندازه‌گیری
۵- نقش هیات مدیره در گزارشات پایداری	۷-۴	آسیب شناسی و مدیریت ریسک کانالهای ارتباطی درون و برون سازمانی و استفاده از شیوه‌های نوین و زیرساختهای مناسب برای حفاظت و امنیت اطلاعات
	۸-۴	توسعه زیر ساخت‌های پدافند غیر عامل در راستای افزایش تاب آوری سازمان
	۱-۵	تعیین کمیته یا سمت سازمانی بررسی همه جوانب پایداری و تهیه گزارشات پایداری بصورت رسمی و مورد تایید هیات مدیره
	۲-۵	هماهنگ بودن گزارشات پایداری با گزارشات مالی مجمع ( بررسی و تحلیل میزان هزینه‌های صرف شده در حوزه اجتماعی و زیست محیطی )
	۳-۵	محاسبه و تحلیل شاخصها در قیاس با معیارهای معتبر جهانی و ارائه گزارشات عملکرد به صورت جامع و شفاف در چارچوب گزارشات پایداری بین المللی
۶- نقش هیات مدیره در نظارت، ارزیابی و واکنش بر عملکرد پایداری	۴-۵	تایید نمودن گزارشات افشا سازی وضعیت پایداری سازمانی، تعیین حدود و میزان توسعه در ارائه گزارشات در زمینه اثرات مثبت و منفی اقدامات شرکت ( اعم از نمایش میزان مشارکت داوطلبانه در کمک به رفع بحران‌ها، نگرانی‌های ذی‌نفعان و چالش‌های سازمان یافته محیطی، میزان استفاده مشترک از زیرساخت‌ها توسط سازمان و جامعه محلی، انعکاس نظرات مردم جامعه محلی و سازمانهای اجتماعی و زیست محیطی در مورد عملکرد سازمان در حوزه پایداری و غیره )
	۱-۶	وجود فرآیندهایی برای ارائه گزارش نگرانی‌های بحرانی به هیات مدیره
	۲-۶	تعداد نگرانی‌های بحرانی گزارش شده به هیات مدیره و ارزیابی نمودن روش‌های رسیدگی و حل نمودن آنها
	۳-۶	ارزیابی درجه مصرف پایدار انرژی و سایر منابع سازمان بر مبنای معیارهای معتبر جهانی
	۴-۶	ارزیابی پیامدهای مثبت و منفی عملکرد در بعد اقتصادی ( زنجیره ارزش، سودآوری و .... )
	۵-۶	ارزیابی پیامدهای مثبت و منفی عملکرد در بعد اجتماعی ( میزان توانمندسازی پیمانکاران، تسهیم و صدور تجربیات و خدمات فنی، اشتغال‌زایی، ایمنی، شکایات معارضین محلی، محرومیت زدایی، مشارکت در احداث زیرساختهای عام المنفعه، .... )
	۶-۶	ارزیابی پیامدهای مثبت و منفی عملکرد در بعد زیست محیطی (کاهش انتشار آلودگی‌ها، امحاء یا بازیافت ضایعات، توسعه فضای سبز، چرخه حیات و .... )
	۷-۶	محاسبه و ارزیابی هزینه‌های چشم پوشی از منافع تجاری و هزینه فرصت از دست رفته برای منفعت اجتماعی و ارائه گزارش به دولت
	۸-۶	محاسبه و ارزیابی هزینه‌های پرداخت شده توسط شرکت برای جبران نمودن خسارت‌های وارده به محیط زیست و جامعه
	۹-۶	ارزیابی وضعیت اجرای گام به گام، تکمیل فازهای اجرایی و میزان تحقق عملی تعهدات شرکت به سازمانهای بیرونی طبق طرح و برنامه زمانبندی ارائه شده
۷-۱	اطمینان از همسو بودن و تاثیر روش‌های مختلف پرداخت پاداش بر پیشبرد اهداف پایداری ( تحقق نیازهای اجتماعی و زیست محیطی و اقتصادی )	

مولفه	ردیف	شاخص اندازه‌گیری
پاداش در ایجاد انگیزه و تحقق اهداف راهبردی پایداری	۲-۷	وجود سیاست‌های انگیزشی بر اساس معیار میزان تلاش در جهت تحقق اهداف تولیدی، اجتماعی و زیست محیطی
	۳-۷	در نظر گرفتن میزان جلب رضایت ذی‌نفعان به عنوان یکی از معیارهای مهم پرداخت پاداش
	۴-۷	استفاده از مشوق‌های انگیزشی موثر بر ارتقای مشارکت و تلاش جهت نوآوری و انجام اقدامات ابتکاری داوطلبانه در حوزه پایداری
	۵-۷	فعالیت در حوزه‌هایی که پایداری سازمان و امنیت و بقای شغلی کارکنان را در پی دارد
	۶-۷	حمایت از مطالعات پژوهشی کاربردی در حوزه تقویت پایداری سازمان
	۷-۷	حمایت و بستر سازی دولت و در نظر گرفتن مشوق‌های انگیزشی به منظور تشویق سازمانها برای تلاش در جهت تحقق اهداف پایداری شرکتی
	۱-۸	وجود سیاست‌ها و فرآیندهایی برای اطمینان از رفع تعارض و مدیریت نمودن انتظارات ذی‌نفعان
۸- نقش هیات مدیره در برقراری توازن در تحقق انتظارات ذی-نفعان	۲-۸	استانداردسازی کانال‌های ارتباطی با ذی‌نفعان
	۳-۸	فراهم نمودن زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات برای تسهیل دریافت بازخورد برخط از انتظارات و نیازهای ذی‌نفعان
	۴-۸	شناسایی و برقراری ارتباط با تصمیم‌گیرندگان برون‌سازمانی موثر بر عملکرد سازمان
	۵-۸	پاسخ‌گویی شفاف و رفتار منصفانه با ذی‌نفعان مختلف مبتنی بر قانون، استانداردها و الزامات درون سازمانی در راستای بقا و حفظ استمرار فعالیت‌های شرکت
	۶-۸	تعیین ارزش‌ها، اصول و نرم‌های رفتار با ذی‌نفعان مختلف به عنوان کدهای راهنما و ایجاد سازوکارهایی برای مراعات صداقت و کدهای اخلاقی در ارتباط با ذی‌نفعان
	۷-۸	بررسی مجوز بودجه و انجام تحلیل هزینه-فایده قبل از صرف هزینه در حوزه تحقق انتظارات ذی‌نفعان
	۸-۸	نگاه متوازن به ابعاد مختلف پایداری (مراعات موارد اخلاق کسب و کار و قربانی نکردن جنبه‌های اجتماعی و زیست محیطی برای دستیابی به منافع اقتصادی)
	۹-۸	افزایش اثربخشی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان با شناسایی نیازهای محیط اجتماعی پیرامون، برنامه ریزی بلندمدت و اولویت بندی موارد با هماهنگی سازمان‌های مسئول استان نظیر استانداری، شهرداری، محیط زیست
	۸-۱۰	شناسایی مواردی با منافع مشترک بین سازمان و جامعه محلی و صدور مجوزهای لازم برای استفاده مشترک از زیرساخت‌های موجود در شرکت اعم از امکانات فرهنگی، ایمنی، آموزشی، حمل و نقل و غیره

### تحلیل توصیفی پرسشنامه دور دوم دلفی

طبق محاسبات انجام شده، عدد آلفای کرونباخ مربوط به مولفه‌های پرسشنامه دور دوم، هر یک به تنهایی بیش از ۰/۷ محاسبه گردیده و ضریب پایایی کل پرسشنامه نیز ۰/۹۴ محاسبه شده است. لذا پایایی پرسشنامه نشان از سازگاری سوالات و همبستگی بسیار خوب میان پاسخ دهندگان بوده است. همچنین همه موارد جدید اضافه شده به پرسشنامه دور دوم، از میانگین امتیازات بالایی برخوردار بوده‌اند و ضریب تغییرات آنها نیز در وضعیت مطلوبی قرار داشته است لذا در پایان دور دوم، فرآیند دلفی خاتمه یافته و نیازی به برگزاری دور سوم نبوده است.

پرسشنامه دور دوم تحت عنوان الگوی حکمرانی ثانویه، به شرح موارد زیر تحت تحلیل توصیفی قرار گرفته است. در جدول شماره ۲ رتبه‌بندی مولفه‌ها بر اساس ضریب تغییرات به ترتیب از کمترین ضریب تا بیشترین ضریب مرتب شده است.

جدول شماره ۲- رتبه بندی مولفه‌های حکمرانی بر اساس میزان اثرگذاری و ضریب تغییرات

رتبه	ضریب تغییرات	میانگین امتیازات	تعداد گویه‌ها	شماره گویه‌ها	نام شاخص
۱	٪۴/۶	۸/۲	۸	۲۲ الی ۲۹	نقش هیات مدیره در پاسخ‌گویی به فرآیندهای مدیریت ریسک
۲	٪۴/۷	۸/۱	۱۰	۵۰ الی ۵۹	نقش هیات مدیره در برقراری توازن در تحقق انتظارات ذی‌نفعان
۳	٪۶/۲	۸	۹	۳۴ الی ۴۲	نقش هیات مدیره در نظارت، ارزیابی و واکنش بر عملکرد پایداری
۴	٪۶/۲۳	۷/۷	۴	۳۰ الی ۳۳	نقش هیات مدیره در گزارشات پایداری
۵	٪۷	۷/۸	۹	۱۶ الی ۱۸	نقش هیات مدیره در تنظیم اهداف، ارزشها و راهبردهای سازمان
۶	٪۷/۴	۷/۸	۷	۴۳ الی ۴۹	نقش سیاست‌های پاداش در ایجاد انگیزه و تحقق اهداف راهبردی پایداری
۷	٪۷/۴	۸	۵	۱۷ الی ۲۱	ارزیابی عملکرد و شایستگی هیات مدیره در استمرار اثربخشی در حوزه پایداری
۸	٪۸/۶	۷/۲	۷	۱ الی ۷	شفافیت ساختار حکمرانی و ترکیب آن در پاسخ‌گویی و حمایت از اهداف پایداری

بر اساس تحلیل‌های توصیفی انجام شده، کلیه گویه‌های در نظر گرفته شده برای هشت مولفه، از میانگین بین ۷/۲ تا ۸/۲ و ضریب تغییرات بین ۴/۶٪ تا ۸/۶٪ برخوردار بوده که نمایانگر تناسب بسیار خوب گویه‌ها (شاخص‌ها) با مولفه‌ها می‌باشد. مولفه "نقش هیات مدیره در پاسخ‌گویی به فرآیندهای مدیریت ریسک" با میانگین ۸/۲٪ و ضریب تغییرات ۴/۶٪ از بیشترین اجماع نظر برخوردار بوده است. همچنین مولفه جدید شماره هشتم تحت عنوان "نقش هیات مدیره در برقراری توازن در تحقق انتظارات ذی‌نفعان" که در الگوی مفهومی اولیه، به هفت مولفه پیشنهادی سازمان جهانی گزارش‌دهی اضافه گردیده بود در نظر سنجی، با میانگین ۸/۱٪ و ضریب تغییرات ۴/۷٪ از امتیاز بسیار خوبی برخوردار بوده که نمایانگر اهمیت اضافه نمودن این مولفه در الگوی بومی حکمرانی بوده و با اختلاف بسیار ناچیزی در رتبه دوم اهمیت قرار گرفته است. برای شناسایی شاخص‌هایی با بیشترین اثرگذاری بر سازوکار حکمرانی شرکت، مواردی که دارای بالاترین میانگین و کمترین انحراف معیار و ضریب تغییرات بوده اند در جدول شماره ۳، درج شده است.

جدول شماره ۳- شاخص‌هایی که توامان دارای ضریب تغییرات پایین تر، میانگین بالاتر و انحراف معیار پایین تر می‌باشند

شماره گویه	شاخص	مولفه مربوطه	ضریب تغییرات	میانگین	انحراف معیار
۹	توسعه دادن، تایید نمودن و به روز آوری بیانیه‌ها، راهبردها و خط مشی‌ها و اعمال نگرش پایداری در هدف گذاری‌ها	نقش هیات مدیره در تنظیم اهداف، ارزش-ها و راهبردها	۶٪	۸/۵۲۶	۰/۵۱۳
۱۷	نوع اقدامات و میزان تلاش‌های اعضای هیات مدیره برای افزایش سطح دانش و آگاهی خود از مفاهیم و موضوعات مهم پایداری در سطح بین‌المللی (علاوه بر دانش فنی و تخصصی صنعت نفت)	ارزیابی عملکرد و شایستگی هیات مدیره در استمرار اثربخشی در حوزه پایداری	۶/۱۸٪	۸/۲۶۳	۰/۵۶۲
۲۶	اعمال ملاحظات مربوط به ریسک‌های بلند مدت در برنامه‌های راهبردی	نقش هیات مدیره در پاسخ‌گویی به فرآیندهای مدیریت ریسک	۶/۱۵٪	۸/۲۱۱	۰/۵۳۵
۳۵	نگرانی‌های بحرانی گزارش شده به هیات مدیره و ارزیابی نمودن سازوکار رسیدگی و حل نمودن آنها	نقش هیات مدیره در نظارت، ارزیابی و واکنش بر عملکرد پایداری	۶/۱۵٪	۸/۰۵۳	۰/۵۲۴



در مجموع بر اساس تحلیل‌های پیش گفته، مدل ثانویه حکمرانی مطابق با جدول شماره ۱ به عنوان الگوی بومی نهایی در شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب در نظر گرفته می‌شود.

### نتیجه‌گیری و بحث

این پژوهش با هدف طراحی الگوی بومی حکمرانی با تاکید بر پایداری شرکتی در شرکت ملی نفت مناطق نفتخیز جنوب شکل گرفت و تاکید آن بر پایداری شرکتی به منظور همسو شدن با انتظارات ذی‌نفعان و جامعه محلی بوده است.

الگوی نهایی مبتنی بر ادبیات موضوع، گزارشات سازمان جهانی گزارش‌دهی و گزارشات پایداری شرکت‌های نفتی بزرگ دنیا بوده و اجماع نظر اعضای پانل دلفی است. لذا اولین یافته پژوهش بر این فرض استوار است که الگوی طراحی شده با ابعاد و شاخص‌های جدید، در بومی کردن حکمرانی همسو با پایداری شرکتی و توسعه نظری این حوزه مطالعه، سهم موثری ایفا کرده است. دومین نتیجه‌گیری مهم این است که این الگو، به صورت آگاهانه و مبتنی بر واقعیات، در راستای اسناد بالادستی، مأموریت و اساسنامه شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب و چالش‌های محیطی حاکم، بومی‌سازی شده، لذا می‌تواند به عنوان یک نوآوری در سازوکار حکمرانی شرکت، جایگزین الگوهای قبلی گردیده و راهنمای کاربردی و عملیاتی بسیار خوبی برای اعضای هیات مدیره و سایر مدیران در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای فعلی و آتی، ترسیم چشم‌انداز و بهبود راهبردها، هدف‌گذاری مناسب و بهینه‌سازی تصمیمات و اقدامات جدید با هدف آرمانی پایداری شرکتی در کوتاه مدت و بلند مدت باشد.

محدودیت مهم اثرگذار بر روایی درونی پژوهش، آگاهی اندک اعضای پانل دلفی، از اقدامات و گزارشات پایداری شرکت‌ها در سطح بین‌المللی بود، بنابراین تلاش شد در آغاز نظرسنجی، اقداماتی که در سطح جهانی در این حوزه انجام می‌شود بطور خلاصه توضیح داده شود، سپس از آنان خواسته شد، پرسشنامه را تکمیل کنند.

برای پیاده‌سازی الگوی طراحی شده و نیز انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود:  
- بر اساس الگوی حکمرانی پیشنهادی، شورای عالی سیاست‌گذاری پایداری متشکل از اعضای هیات مدیره و خبرگان ذینفع، تحت نظارت مستقیم رئیس هیات مدیره ایجاد

شود. نقش این شورا، علاوه بر سیاستگذاری، نظارت بر اجرایی کردن سیاست‌های پایداری شرکتی، ارزیابی وضعیت پیشرفت و نیز تدوین و ارائه گزارشات پایداری به سازمان‌های ملی و بین‌المللی خواهد بود.

- با تقویت ارتباطات شفاف بین قانون‌گذاران، سازمان‌های نظارتی، صنعت نفت، نمایندگان مردم، جامعه محلی و سایر ذی‌نفعان، گام‌های موثری در تسهیل اداره کردن فعالیت‌های عملیاتی شرکت نفت به شیوه‌ای اقتصادی و در عین حال پاسخ‌گو در مقابل موارد زیست محیطی و اجتماعی برداشته شود.

- آثار منفی ناشی از عوامل اجتماعی و محدودیت‌های زیست محیطی که پایداری و استمرار تولید شرکت را تهدید می‌کنند در پژوهش دیگری بررسی و ارزیابی شود.

### پی‌نوشت‌ها

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| 1. Sustainable Development               | 2. Corporate Sustainability        |
| 3. G4 Sustainability Reporting Guideline | 4. Governance                      |
| 5. International Standard Organization   | 6. GRI: Global Reporting Institute |
| 7. Schneider and Meins                   | 8. Lozano, Carpenter and Huisingh. |
| 9. Neuman                                | 10. spss                           |
| 11. Minitab                              |                                    |

### فهرست منابع

- سازمان بین‌المللی استاندارد. (۱۳۹۱). *استاندارد مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها: ایزوه ۲۶۰۰*، ترجمه علیرضا امیدوار، تهران: گندمان
- شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب (۱۳۹۷). معرفی شرکت، قابل دسترس در سایت: <http://www.nisoc.ir>
- فرزین نیا، م.، بهنام، ع. و رضایی، س. (۱۳۹۵). *استاندارد ISO 26000:2010 راهنمای مسئولیت اجتماعی*، صص ۶۲-۶۵، تهران: نشر پیوند مهر: نکویان.
- نیومن، ل. (۱۳۹۳). *روش‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کمی و کیفی*، ترجمه ابوالحسن فقیه‌هی و عسل آغاز، تهران: انتشارات ترمه، چاپ دوم (ویرایش جدید)
- Allais, R., Roucoules, I. & Reyes, t. (2016). Governance Maturity Grid: a Transition Method for Integrating Sustainability in Companies, *Journal of Cleaner Production*, Doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.069
- Apache Sustainability Report .(2017). www. Apache.com
- BP. (2016). *Sustainability Report*, Retrieved from bp.com/sustainability.

- British Petroleum Sustainability Report .(2017). WWW.BritishPetroleum.com
- Capmbell, (2007). Why Would Corporation Behave in Socially Responsible Way? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility,*Academy of Management EIEW*, 32(3), PP. 946-67.
- Ebenhack, B.W. & Martinez, D.M. (2008). What Does Sustainability Mean to Petroleum?, *Presented at the SP Annual Technical Conference and Exhibition*, Denver, Colorado, <http://dxdoi.org/10.2118/116222-MS>.
- Exxonmobil Sustainability Report (2017). [www.Exxonmobil.com](http://www.Exxonmobil.com)
- FAO. (2013). Sustainability Assessment of Food And Agriculture Systems,*Sustainability Assessment of Food And Agriculture Systems*,1(1), PP. 1–267.
- Global Reporting Instiute (2018). [www.Globalreportinginstiute.com](http://www.Globalreportinginstiute.com)
- G4 Sustainability Reporting Guideline, (2017). *Global Reporting Initiative G4*, Retrieved from [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Holmberg, j. & Sandbrook, R. (1992). Sustainable Development: what is to be Done?, in Holmberg, *Policies for a Small Planet*, 1(3), PP. 19-38.
- Krechovska,m & Prochazkova,p .(2014). Sustainability and its Integration into cCorporate governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting, *procedia engineering*,1(69), PP. 1144-1151.
- Landrum, N. E. (2017). Stage Of Corporate Sustainability: Integrating The Strong Sustainability Worldview,*Organization & Environment*, PP. 1-27, DOI: 10.1177/1086026617717456.
- Lozano, R., Carpenter, A., & Huisingh. D. (2014). A Review of Theories of the Firm and Their Contributions to Corporate Sustainability, *Journal Of Cleaner Production*, 1(13), PP.1-13.
- Mahmood, M. & Orazalin, N.(2017). Green Governance and Sustainability Reporting in Kazakhstan’s Oil, Gas, and Mining Sector: Evidence from a Former USSR Emerging Economy,*Journal of cleaner production*, *Dol: 10.1016/j.jclepro.2017.06.203*.
- Petrochina Sustainability Report .(2017). WWW.Petrochina.com
- Rezaee, Z. (2017). Corporate Sustainability: Theoretical And Integrated Strategic Imperative And Pragmatic Approach,*The Journal Of Business Inquiry*, 16 (S1).
- Royal Dutch Shell Sustainability Report .(2017). [www.Shell.com](http://www.Shell.com)
- Schneider, A. & Meins. E. (2012).Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework, *Business Strategy and the Environment*, 21(4), PP. 211–222.
- The Global Oil and Gas Industry Association for Environmental and Social Issues, ( 2015). *Oil and Gas Industry Guideline on Voluntary Sustainability Reporting*, Retrieved from [www.ipieca.org](http://www.ipieca.org)
- Tricker, B. (2012). *Corporate Governance Principles, Policies and Practices*, second ed., UK: Oxford University Press.
- Turner, R.K. (1998) *Sustainable Environmental Management*, , London.12: Belhaven

## پیوست‌ها

### پیوست شماره ۱ - عوامل موثر بر حکمرانی طبق چارچوب گزارش‌دهی پایداری جهانی

(G4 Sustainability Reporting Guide, 2017)

عوامل موثر	شاخص‌ها
۱- شفافیت ساختار حکمرانی و ترکیب آن در پاسخگویی و حمایت از اهداف پایداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساختار حکمرانی شامل هیات مدیره و کمیته‌های مشاوره بالاترین بدنه حکمرانی موثر بر تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات در حوزه‌های اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی</li> <li>- فرآیند تفویض اختیار از حکمرانی به مدیران ارشد و سایر کارکنان</li> <li>- تعیین سمت سازمانی در سطح اجرا جهت پیگیری اقدامات اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی</li> <li>- فرآیندهای مشاوره بین ذینفعان و بالاترین بدنه حکمرانی و دریافت گزارش بازخورد در مواردی که مشاوره تفویض اختیار شده باشد.</li> <li>- ترکیب بدنه حکمرانی و کمیته‌ها شامل عدم وابستگی، انتصاب، تعداد سمت‌ها و کمیته‌ها، جنسیت اعضا، عضویت در گروه‌های اجتماعی، دارا بودن صلاحیت در حوزه پایداری، نمایندگی ذینفعان</li> <li>- بررسی فرآیندها و شاخص‌های کاندید شدن و انتخاب اعضای بالاترین بدنه حکمرانی و کمیته‌های مربوطه با در نظر گرفتن ملاحظات اعم از تنوع اعضا، عدم وابستگی، تخصص و تجربه در حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، چگونگی درگیر کردن ذینفعان</li> <li>- فرآیندهای حصول اطمینان و پیشگیری از بروز تعارض منافع و مدیریت کردن آن شامل شفاف سازی اختلافات بین اعضای هیات مدیره، اختلافات سهامداران با تامین کنندگان و سایر ذینفعان، کنترل فعلی سهامداران و افشای حزب مربوطه</li> </ul>
۲- نقش هیات مدیره در تنظیم اهداف، ارزش‌ها و راهبردها	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه، تایید و به روزآوری مقصود سازمان، بیانیه مأموریت و ارزش‌ها، راهبردها، خط مشی‌ها و اهداف مربوط به اثرات اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی</li> </ul>
۳- ارزیابی عملکرد و شایستگی هیات مدیره در استمرار اثربخشی در حوزه پایداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقدامات بالاترین بدنه حکمرانی برای توسعه و گسترش جمع‌آوری دانش در حوزه مهم موضوعات اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی</li> <li>- فرآیندهای ارزیابی احترام، عدم وابستگی در ارزیابی، تکرار ارزیابی‌ها، خودارزیابی اقدام در پاسخ به نتایج ارزیابی عملکرد شامل تغییر در اعضا و فعالیت‌های سازمان</li> </ul>
۴- نقش هیات مدیره در پاسخگویی به فرآیندهای مدیریت ریسک	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی و مدیریت اثرات، ریسک‌ها و فرصت‌ها در حوزه اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی به منظور جلب حمایت از سعی و کوشش بالاترین بدنه حکمرانی مشاوره با ذینفعان</li> <li>- بررسی اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک سازمان در ابعاد مهم پایداری</li> <li>- تکرار فرآیندهای ارزیابی اثرات، ریسک‌ها و فرصت‌ها</li> </ul>
۵- نقش هیات مدیره در گزارشات پایداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>بررسی و تایید گزارشات رسمی پایداری شامل جوانب مختلف و هماهنگی با گزارشات مالی</li> </ul>
۶- نقش هیات مدیره در نظارت، ارزیابی و واکنش بر عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرآیندهایی برای برقراری ارتباط بین نگرانی‌های بحرانی با بالاترین بدنه حکمرانی</li> <li>- فرآیندهایی برای رسیدگی و حل نگرانی‌های بحرانی مربوط به بالاترین بدنه حکمرانی</li> </ul>
۷- نقش سیاست‌های پاداش در ایجاد انگیزه و تحقق اهداف راهبردی پایداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سیاست‌های پرداخت پاداش ثابت و متغیر در حالت‌های مختلف مرتبط با اهداف حکمرانی و مدیران ارشد در راستای نیل به اهداف اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی</li> <li>- فرآیندهای تعیین پاداش و استقلال مشاوران حوزه پاداش از سیستم مدیریتی</li> <li>- اعمال دیدگاه ذینفعان در روش‌های پرداخت پاداش</li> </ul>

## پیوست شماره ۲- الگوی مفهومی "اولیه" حکمرانی

ابعاد	شاخص‌ها
۱- ساختار حکمرانی و ترکیب آن	ترکیب اعضای هیات مدیره و فرآیندها و شاخص‌های کاندید شدن و انتخاب اعضای هیات مدیره و کمیته‌های مربوطه با در نظر گرفتن ملاحظات اعم از، عدم وابستگی، عضویت در گروه‌های اجتماعی، تخصص و تجربه در حوزه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی،
	استفاده از نظرات نمایندگان جامعه محلی در تصمیمات هیات مدیره
	تنوع جنسیت اعضای هیات مدیره
	مسئولیت کمیته‌های مشاوره بین ذی‌نفعان و بالاترین بدنه حکمرانی و دریافت گزارش بازخورد جهت شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های عمومی و مشترک و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
	چارچوب تصمیم‌گیری (اساس‌نامه، مصوبات مجمع، الزامات قانونی، آیین‌نامه‌ها، قوانین ملی و بین‌المللی)
	دستورالعمل حکمرانی و استاندارد علمی سازوکار حکمرانی
۲- راهبردها و اهداف	فرآیند تفویض اختیار از حکمرانی به مدیران ارشد و سایر کارکنان و تعیین سمت سازمانی در سطح اجرا جهت پیگیری اقدامات اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی
	نقش‌های مدیران اجرایی و مدیران ارشد در تعیین، توسعه و به‌روزرسانی بیانیه‌های مأموریت و ارزش‌ها، راهبردها، سیاستها و اهداف مرتبط با اثرات اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی با رویکرد رعایت عدالت بین نسلی
	هدف گذاری جهت اصلاح عملکردها در حوزه پایداری بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد (کوتاه مدت و بلند مدت)
	یکپارچه سازی و همسو سازی اهداف کلیدی کسب و کار با نگرانی‌ها و موضوعات بحرانی و مهم ذی‌نفعان
	سرمایه گذاری جهت به‌روزرسانی فن آوری تولید (کاهش آلودگی‌های عملیاتی، بهینه سازی مصرف انرژی، بازیافت و موارد مشابه)
	نگرش پایداری در طرح‌های توسعه میادین نفتی آتی
۳- ارزیابی شایستگی و عملکرد	بکارگیری قابلیت‌های نهفته در دارایی‌های نامشهود سازمان و اقتصاد دانش بنیان
	استفاده از خدمات شرکت‌های دانش بنیان
	گذار به سوی تولید انرژی پاک و تجدید پذیر
	اقدامات انجام شده جهت توسعه دانش مدیران ارشد در مورد موضوعات مهم اقتصاد، اجتماعی و زیست محیطی
	فرآیندهای خودارزیابی دوره‌ای در مورد وضعیت احترام و ارجحیت به موضوعات مهم اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی و تکرار خودارزیابی بدون وابستگی و سوگیری

ابعاد	شاخص‌ها
بدننه حکمرانی	اقدامات انجام شده در پاسخ به نتایج ارزیابی هیات مدیره
	پیگیری و رسیدگی بدننه حکمرانی نسبت به نگرانی‌های بحرانی ذی‌نفعان
	تصمیم‌گیری و اقدام برای موضوعات پایداری بصورت فنی و تخصصی و خارج از مداخلات سیاسی
۴- مدیریت ریسک‌ها	مدیریت اثرات، عدم بهره برداری از فرصت‌ها، عدم رسیدگی به چالش‌ها، فساد، امنیت سایبری، خرابکاری‌ها، ریسک تغییر شرایط اقلیمی
	شناسایی ریسک‌های کلیدی و پرخطر، نظارت و پیگیری آنها
	در نظر گرفتن ملاحظات ریسک‌های بلند مدت و یکپارچگی در برنامه‌ها راهبردی
	بررسی اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک‌ها در مورد موضوعات مهم اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی
	دوره‌های زمانی بررسی اثرات، ریسک‌ها و فرصت‌ها در حوزه اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی توسط مدیران ارشد و پاسخ‌گویی مدیریت ارشد نسبت به فرآیندهای مدیریت ریسک
	بررسی وضعیت استفاده از نظرات ذی‌نفعان برای کمک به شناسایی و مدیریت ریسک‌ها، فرصت‌ها و اثرات
	تایید رسمی گزارشات پایداری و اطمینان از در نظر گرفتن کلیه جوانب در گزارشات پایداری
۵- گزارشات پایداری	خوداظهاری و افشا سازی پیامدهای مثبت و منفی اقدامات بر عناصر محیط زیست و جامعه و اقتصاد، مشارکت داوطلبانه در کمک به رفع بحران‌ها و چالش‌های سازمان یافته محیطی، استفاده مشترک از زیرساخت‌ها و غیره
	گزارش جامع اقدامات سازمان در چارچوب گزارشات پایداری جهانی
	هماهنگ بودن گزارشات پایداری با گزارشات مالی مجمع
	محاسبه هزینه‌های چشم پوشی از منافع تجاری و هزینه فرصت از دست رفته برای منفعت اجتماعی
	فرآیند انتقال موضوعات بحرانی به هیات مدیره
۶- ارزیابی عملکرد پایداری	سنجش میزان رسیدگی به نگرانی‌ها و انتظارات ذی‌نفعان
	میزان ارزش آفرینی پایدار و بلند مدت
	بررسی عملکرد در مصرف پایدار شامل مصرف بهینه انرژی اعم از آب، برق، گاز و نفت
	ارزیابی عملکرد در بعد اقتصادی (تاثیر هزینه‌های پایداری بر سودآوری، حسابداری زیست محیطی و ...)
	ارزیابی عملکرد در بعد اجتماعی ( توانمندسازی سازندگان، حمایت از کارهای پژوهشی مرتبط، تسهیم و صدور تجربیات و خدمات فنی، اشتغال زایی، ایمنی، شکایات معارضین محلی، محرومیت زدایی، مشارکت در احداث زیرساخت‌های عام المنفعه. .... )

ابعاد	شاخص‌ها
	ارزیابی عملکرد در بعد زیست محیطی ( آلودگی خاک ناشی از پساب، پسماند و نفت ریزی، آلودگی هوا ناشی از گاز سوزی، آلودگی صوتی، بازیافت مواد، ضایعات، توسعه فضای سبز، چرخه حیات و ... )
	ارزیابی عملکرد در بعد اخلاقی
۷- مشوق-های انگیزشی	سیاست‌های انگیزشی برای اطمینان از حمایت مشوق‌ها از اهداف راهبردی
	معیارهای پرداخت حق الزحمه به مدیران ارشد و اجرایی در ارتباط با اهداف اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی
	ارتباط بین اعمال دیدگاه ذی‌نفعان در سیاستهای پرداخت
	مشوق‌ها جهت نوآوری و انجام اقدامات ابتکاری داوطلبانه در حوزه پایداری
	اطمینان از فراهم شدن امنیت و بقای شغلی کارکنان
	حمایت از مطالعات پژوهشی دانشگاهی در حوزه تقویت پایداری
۸- *توازن در تحقق انتظارات	فرآیندهای مدیریت تعارض بین ذی‌نفعان و حصول اطمینان و پیشگیری از بروز تعارض منافع شامل شفاف سازی اختلافات بین اعضای هیات مدیره، اختلافات سهامداران با تامین کنندگان و سایر ذی-نفعان، کنترل فعلی سهامداران و افشای حزب مربوطه
	ایجاد کانال‌های ارتباطی استاندارد
	دریافت بازخورد برخط از ذی‌نفعان
	ارتباط با تصمیم گیرندگان موثر بر عملکرد سازمان
	رفتار اخلاقی با ذی‌نفعان
	پاسخ‌گویی متوازن جهت حفظ بقای سازمان و مبتنی بر قانون، استانداردها، الزامات درون سازمانی
تعادل ابعاد مالی و غیر مالی و تحلیل هزینه و فایده برای اقدامات پایداری	

پیوست شماره ۳- بررسی میانگین و ضریب تغییرات شاخص‌های جدید اضافه شده به پرسشنامه دور دوم دلفی

مؤلفه	شاخص جدید	میانگین	ضریب تغییرات
نقش هیات مدیره در پاسخ‌گویی به فرآیندهای مدیریت ریسک	آسیب‌شناسی و مدیریت ریسک کانال‌های ارتباطی درون و برون سازمانی و استفاده از شیوه‌های نوین و زیرساخت‌های مناسب برای حفاظت و امنیت اطلاعات	۷,۸۹۵	٪۷,۱
	توسعه زیر ساخت‌های پدافند غیر عامل در راستای افزایش تاب‌آوری	۸,۵۲۶	٪۷,۱
نقش هیات مدیره در برقراری توازن در تحقق انتظارات ذی-نفعان	افزایش اثربخشی فعالیتهای مسئولیت اجتماعی سازمان با شناسایی نیازهای محیط اجتماعی پیرامون، برنامه ریزی بلند مدت و اولویت بندی موارد با هماهنگی سازمان‌های مسئول استان نظیر استانداری، شهرداری، محیط زیست	۸,۴۲۱	٪۸,۲
	شناسایی مواردی با منافع مشترک بین سازمان و جامعه محلی و صدور مجوزهای لازم برای استفاده مشترک از زیرساخت‌های موجود در شرکت اعم از امکانات فرهنگی، ایمنی، آموزشی، حمل و نقل و غیره	۷,۸۹۵	٪۱۱,۸
نقش سیاست‌های پاداش در ایجاد انگیزه و تحقق اهداف	حمایت و بستر سازی دولت و در نظر گرفتن مشوق‌های انگیزشی به منظور تشویق سازمانها برای تلاش در جهت اهداف پایداری شرکتی	۷,۶۳۲	٪۷,۸
	محاسبه و ارزیابی هزینه‌های پرداخت شده توسط شرکت برای جبران نمودن خسارت‌های وارده به محیط زیست و جامعه	۷,۸۲۵	٪۱۲,۵
نقش هیات مدیره در نظارت، ارزیابی و واکنش بر عملکرد پایداری	ارزیابی وضعیت اجرای گام به گام، تکمیل فازهای اجرایی و میزان تحقق عملی تعهدات شرکت به سازمانهای بیرونی طبق طرح و برنامه زمانبندی ارائه شده	۸,۲۱۱	٪۱۰,۴



## **Designing a governance model of National Iranian South Oil Company: A Study on Dimensions of Corporate Sustainability**

**MohamadReza Abyar**

**Abolhassan faghihi**

**Vahid Chenary**

### **Abstract**

Innovation in governance mechanism is considered as an important tool in directing the decisions of the board of directors of companies to create a balanced relationship in economic, social and environmental dimensions and the way to achieve the goals of corporate sustainability. The purpose of this paper is to design an indigenous governance model for the National Southern Oilfields Company, tailored to the nature of its activities and environmental conditions. Therefore, the components and indices of the Global Reporting Organization were considered as the primary guide for conducting a Delphi research. Based on an exploratory studies, including interviews, review of governance literature and the sustainability reports of the world's five largest oil companies, the initial conceptual model was designed and used as the basis for the Delphi questionnaire. We conducted a judgement sampling to select nineteen members of the board of directors and external experts as members of Delphi panel and managed a survey in two rounds. The final model of governance for sustainability of the company, included eight components and fifty nine indices that was accorded within the framework of the company's articles of association.

**Key words:** Sustainable development, corporate sustainability, G4 sustainability reporting guideline, governance