تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۲/۲۸ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۴/۰۳

شناسایی عوامل اثرگذار بر حکمرانی شرکت ملی نفت ایران با رویکرد پایداری شرکتی

محمدرضا آبیار*[۱]- ابوالحسین فقیهی[۲]- وحید چناری[۳]

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مهم اثرگذار برحکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی، متناسب با ماهیت فعالیت‌های عملیاتی شرکت ملی نفت ایران بود. در ابتدا با انجام مطالعات نظری شامل مقالات، راهنمای گزارش‌های جهانی جی۴ و الگوهای حکمرانی شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا، عوامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی از منظر مفهومی شناسایی گردید. سپس، با انجام نمونه‌گیریِ قضاوتی، پانل دلفی شامل ۲۲ نفر از مدیران ارشد درون و برون‌سازمانی، تشکیل گردید. در ادامه، با طراحی پرسش‌نامه دلفی باز و تأیید روایی و پایایی، هفت عامل جدید اثرگذار بر حکمرانی شرکتی در پایان دور دوم دلفی شناسایی گردید. درنهایت، ۵۹ عامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی برای شرکت ملی نفت ایران، با ضریب پایایی مناسب مورد اجماع قرارگرفت. پس از اولویت‌بندی، چهار عامل شامل: به‌روزآوریِ بیانیه‌های راهبردی با رویکرد پایداری شرکتی، افزایش سطح دانش و آگاهی هیئت‌مدیره از مفاهیم بین‌المللی پایداری، اِعمال ریسک‌های بلندمدت در برنامه‌های راهبردی و نیز ارزیابی فرایند رسیدگی به نگرانی‌های بحرانی جامعه، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار شناسایی گردید.

واژگان کلیدی: پایداری شرکتی، حکمرانی، راهنمای گزارش‌های پایداری جی۴

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران، نویسنده مسئول: (Abyar.mr@gmail.com)
۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. A.faghihi@srbiau.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. Vchenari@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مقدمه

حکمرانی با رویکرد پایداری شـرکتی یک مفهوم جدید و روبه رشـدی است که با نگاه متوازن و همه‌جانبه، به اتاق هیئت‌مدیره شـرکت‌ها واردشـده است و بسیاری از کسب‌وکارها به دلایل مختلف، اعم از کسب ارزش سهام بالاتر، صرفه‌جویی هزینه‌ها و افزایش توان رقابت و کسب شهرت، پایداری را پیگیری می‌کنند (Lovins, 2010). در سال‌های اخیر، موضوع پایداری شرکتی به یکی از موضوعات مهـم جهانی تبدیل‌شـده و الگوهای حکمرانی سـنّتی، برای حداکثر کردن ارزش‌های شـرکت‌ها در بلندمدت، مناسـب نیستند. لذا کسـب‌وکارها به دنبال الگوهای حکمرانی جدید به‌صورت یکپارچه با مفهوم پایداری هستند تا از نتایج آن بهره‌مند شوند (Tricker, 2012). سازوکار «حکمرانیِ» شرکت‌ها نقش مهمی در محقق نمودن اهداف پایداری شرکتی دارد. به همین دلیل، موسسه گزارش‌های جهانی جـی‌آرآی[1]، بُعد حکمرانـی را به گزارش‌های جهانی پایداری اضافه نموده و با تعیین عوامل اثرگذار بر حکمرانی، در تلاش است شرکت‌ها را به‌سوی اهداف پایداری شرکتی هدایت نموده و با مشارکت دادن ذی‌نفعان و بازیگران اصلی، به هیئت‌مدیره شـرکت‌ها کمک نماید تا ضمن مقابله با مسائل پیچیده‌ی جوامع کنونی، از منافع آن بهره‌مند شوند (Global reporting initiative, 2017).

ازآنجایی‌کـه نفـت و گاز در دسـترس‌ترین و مقـرون به‌صرفه‌ترین منبع انرژی دنیا محسـوب می‌شـود و تأمین آن به‌صورت ایمن و پایدار با حداقل انتشـار آلودگی بسـیار مهم اسـت، به همین دلیل بررسـی مفاهیم پایـداری در صنعت نفت به‌عنوان یک فرصت بـرای جهت‌دهی به راهبردهای شـرکت در راسـتای پایداری، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و بسـیاری از شرکت‌های نفتیِ موفق دنیا، به دنبال عمل به مفاهیم پایداری و بهره‌مندی از منافع آن هسـتند.صنعت نفت و گاز علی‌رغم دارا بودن نقش بسـیار مؤثر در قدرت اقتصادی و سیاسـی کشـورها، با چالش جدی مواجه اسـت، زیرا ماهیت فعالیت‌های اسـتخراج، فراورش و انتقال نفت و گاز به نحوی اسـت که در عمل به دلیل گسـتردگی جغرافیاییِ واحدهای عملیاتی، حجم قابل‌توجه تولید، انتشار قابل‌توجه کربن و نیز تجدید ناپذیر بودن منابع برداشـتی، میزان اثرگذاری پیامدهای منفی اقدامات شـرکت‌ها بر محیط‌زیست و جامعه‌ی محلی بسیار قابل‌توجه و گسترده بوده و پایداری زیست‌محیطی و اجتماعی را تهدید می‌کند (British petroleum, 2016). لذا سـؤال این اسـت که شـرکت ملی نفت ایران چه عواملی را باید در سـازوکار حکمرانی خودِ اعمال نماید تا ضمن حفظ اسـتمرار و پایایی فعالیت‌های تولیدی، اهداف اقتصادی را با اهداف پایایی زیست‌محیطی و اجتماعی در جامعه محلی، یکپارچه‌سازی و سازگار نماید به‌نحوی‌که پیامدهای منفی ناشـی از فعالیت‌ها در جامعه محلـی را حداقل و پیامدهای مثبت آن را حداکثر نماید؟ درواقع،سـؤال اصلی، شناسـایی عوامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی اسـت. بدیهی است استمرار تولید فعلی و اجرای برنامه‌های توسعه زیرساخت‌ها برای افزایش ظرفیت

1. GRI (global reporting initiative)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

تولیـد، بدون توجه به چالش های اجتماعی و زیسـت‌محیطی موجود و نیـز چالش‌هایی که در آینده با بهره‌برداری از میادین نفتی جدید، اضافه خواهند شـد، نه‌تنها مفاهیم پایداری را به دنبال نخواهد داشت بلکه نسل‌های آتی را با مخاطرات جدی و جبران‌ناپذیری مواجه خواهد نمود. بنابراین،شناسایی و اولویت‌بنـدیِ عوامل اثرگـذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری، می‌توانـد به‌عنوان یک نوآوری، نقش مؤثری در سـازوکار حکمرانی، بهبود تصمیمات هیئت‌مدیـره و پایداری صنعت نفت و گاز ایفا نموده و به توسـعه نظری موضوع کمک نماید. با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش بر اسـاس پیشـینه پژوهش و سازوکار حکمرانی غول‌های نفتی بزرگ دنیا،به دنبال توسعه عوامل اثرگذارِ اولیه حکمرانی پیشنهادشـده توسط سازمان گزارش‌های جهانی و دستیابی به عوامل اثرگذار بر حکمرانی متناسب با فعالیت‌های عملیاتی شرکت ملی نفت ایران است.

در بررسـی ادبیات موضوع، مفهوم "پایداری شـرکتی" در سـطح شـرکت‌ها، به معنی پذیرش مسـئولیت های اقتصادی، زیسـت‌محیطی و اجتماعی در اسـتراتژی شـرکت ها مطرح گردیده است به‌گونه‌ای که آنها را قادر سـازد سـودها و منافع پایداری را برای تمامی ذی‌نفعان و نسل‌های حاضر و آینده فراهم نمایند. مفهوم "پایداری شـرکتی" به‌نوعی، نتیجه جمع‌بندی و تکامل مفاهیم شهروندی شـرکتی، مسئولیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی اسـت که اخیراً در مباحث مدیریتی واردشده و به دلیـل قابلیت خلق فرصت‌هایی برای کسـب‌وکار سـازمان ها، به یک ضـرورت راهبردی و اقتصادی تبدیل‌شـده اسـت (سـازمان بین‌المللی اسـتاندارد، ۱۳۹۱). مفهوم پایداری در صنعـت نفت و گاز بـه معنـی تولید نامحدود محصول نیسـت بلکـه به معنی تحقق نیـاز جامعه جهانی بـه نفت و گاز بـا هزینه مقرون‌به‌صرفـه، ایمن و با حداقل آسیبرسـانی به محیط و حداکثر پیامد مثبت می‌باشـد (Ebenhack, & Martinez, 2008). همچنین واژه «حکمرانی» به‌عنوان هادی راهبردهای سازمان به‌سـوی پایداری و با این هدف است که شـرکت‌ها از طریق فعالیت های حکمرانی خود قادر هستند تأثیر مثبتی بر محیط‌زیسـت، جامعه و توسـعه اقتصادی داشته باشند.بدیهی است میزان تأثیرگذاری پیامدها، بر اساس سطح وابستگی و یکپارچگی پایداری در حاکمیت شرکتی است. لذا برای رسیدن به پایداری، باید الگوهای مدیریتی و راهبردهای شرکت‌ها به‌نحوی توسعه داده شوند تا باعث خلق ارزش‌های مشترک اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی شـوند(Krechovska & Prochazkova, 2014). ضمناً حکمرانی، یکی از ابعاد پایداری شـرکتی اسـت که در سـال ۲۰۱۳ طبق پیشنهاد سـازمان فائو، به ابعاد پنجگانه پایداری شـرکتی شامل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و اخلاقی اضافه‌شده است. سـازمان گزارش‌های جهانی ضمن تشویق شرکت‌ها به تهیه گزارش‌های پایداری و تأکید بر ضرورت انجام پژوهش بیشـتر در حوزه حکمرانی با رویکرد پایداری، عوامل مؤثر بر حکمرانی شـرکت ها را به شـرح موارد زیر تعیین نموده اسـت. این عوامل اثرگذار، به‌عنوان راهنمای اولیه پژوهش مورداستفاده قرار می گیرند(Global reporting initiative, 2017):

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

ساختار حکمرانی با مسئولیت تصمیمگیری و بررسی اثرات و پیامدها بر ابعاد اقتصادی، زیستمحیطی و اجتماعی
- فرایند تفویض اختیار به مدیران ارشد و کارکنان برای اقدامات پایداری
- تعیین سمت سازمانی در سطح اجرا جهت پیگیری اقدامات پایداری
- فرایندهای مشاوره بین ذینفعان و بالاترین بدنه حکمرانی و دریافت بازخورد
- چگونگی ترکیب بدنه حکمرانی و کمیتههای مربوطه
- تعیین وظایف برای مدیران اجرایی همزمان با مسئولیت حکمرانی
- شاخصهای کاندید شدن و انتخاب اعضای بالاترین بدنه حکمرانی و کمیتههای مربوطه با در نظر گرفتن ملاحظاتی نظیر تنوع اعضاء، عدم وابستگی، دانش پایداری
- فرایندهای پیشگیری از بُروز تعارض منافع و مدیریت کردن آن شامل شفافسازیِ اختلافات بین هیئتمدیره و سهامداران با تأمینکنندگان و سایر ذینفعان
- بهروزآوری و تأیید چشمانداز، مأموریت، ارزشها، راهبردها، خطمشی و اهداف
- اقدامات بدنه حکمرانی برای توسعه و گسترش دانش در حوزه ابعاد پایداری
- فرایندهای ارزیابی احترام، عدم وابستگی در ارزیابی، تکرار ارزیابیها، خودارزیابی
- اقدام در پاسخ به نتایج ارزیابی عملکرد شامل تغییر در اعضاء و فعالیتهای سازمان
- مدیریت اثرات، ریسکها و فرصتهای اقتصادی، زیستمحیطی و اجتماعی
- مشاوره با ذینفعان مرتبط با نوع تصمیمات و فعالیتها
- بررسی اثربخشی فرایندهای مدیریت ریسک سازمان در ابعاد مهم پایداری
- تکرار فرایندهای ارزیابی اثرات، ریسکها و فرصتها
- بررسی و تأیید گزارشهای رسمی پایداری بهصورت هماهنگ با گزارشهای مالی
- فرایندهایی برای برقراری ارتباط بین نگرانیهای بحرانی با بالاترین بدنه حکمرانی
- فرایندهای حکمرانی برای رسیدگی و حل نگرانیهای بحرانی
- سیاستهای پرداخت پاداش ثابت و متغیّر در راستای نیل به اهداف پایداری
- فرایندهای تعیین پاداش و استقلال مشاوران حوزه پاداش از سیستم مدیریتی
- اعمال دیدگاه ذینفعان در روش پرداخت پاداش.

همچنین در بخش بررسی تحلیل سازوکارهای حکمرانی در مقالات مختلف، پنج بُعد اجتماعی، محیطزیست، اقتصادی، ارضی و حکمرانی بهعنوان ابعاد پایداری، شناساییشده است (Allais, Roucoules, & Reyes, 2016). تفاوت این مقاله با مقالات دیگر، اضافه شدن بُعد"ارضی" به سایر ابعاد پایداری شرکتی است که در آن، شرایط و ویژگیهای خاص محیطی هر سازمان را عامل مهم در حفظ پایداری مطرح نموده است. لندروم(۲۰۱۷) نیز با ترکیب نمودن دیدگاههای خُرد و کلانِ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مختلف مربوط به پایداری شــرکتی، مســئولیت اجتماعی، مدیریت محیط‌زیست و توسعه پایدار، یک الگوی پایداری شــرکتی یکپارچه پنج مرحل‌های شامل: پایداری تطبیقی بر اساس نیروهای محیطی، پایداری با محوریت کســب‌وکار، پایداری سیستماتیک، پایداری بازسازی‌کننده و پایداری هماهنگ و تکامل‌یافته ارائه نموده است. درحالی‌که عبدالکافی و تاچر (۲۰۱۶) (۲۰۱۶) الگوهای جزئیِ چهارگانه شــامل شــرکت، محیط‌زیست، تصمیم‌گیرنده و مشتری را به یکدیگر وصل نموه و در یک الگوی چند ســطحی و سیســتمی به‌صورت یکپارچه ارائه نموده است. از سوی دیگر، رضایی (۲۰۱۷) با تمرکز بر ابعاد مالی و غیرمالیِ پایداری شــرکتی، چهار راهبرد شــامل یکپارچگی نظــری پایداری، خلق ارزش مشــترک پایدار، بهبود عملکرد مســتمر و گزارش دهی و تضمین عملکرد پایدار را ارائه نموده اســت. به‌طورکلی اســتفاده از راهبردهای متفاوت برای نیل به پایداری شرکتی، در نظر گرفتن ابعاد مختلف برای پایداری شــرکتی و وجود نقص و کاستی در مدل‌های مختلف، ازجمله تفاوت‌های مشاهده‌شده در ســوابق پژوهشی بوده است.به‌منظور شناسایی عوامل اثرگذار بر حکمرانی، همگرایی مطالب مهم و مشترک مطرح‌شده در کلیه مقالات بررسی‌شده، به شرح موارد زیر می‌باشند:

کمبــود دانش و تجربه در ســازوکار حکمرانی به‌عنوان ابزار دســتیابی به اهداف پایداری شــرکتی و ضرورت پژوهش و نوآوری در آن برای اصلاح نمودن منطق کسب‌وکار متناسب با ریسک‌ها و فرصت‌ها (Mahmood & Orazalin, 2017 ; Allais et al., 2016)

- تأکید بر اهمیت کمّی ســازی، اندازه‌گیری و ارائه سطوح مختلف برای حکمرانی و پایداری (کمالی، 1394؛ Landrum, 2017; Allais et al., 2016);

- ضرورت یکپارچه‌سازی مفاهیم پایداری شرکتی در سازوکار حکمرانی شرکت‌ها (Landrum, 2017; Allais et al., 2016 ; Krechovska & Prochazkova, 2014; Abdelkafi & Tauscher, 2016)

- ارائــه الگوهایی برای خلق ارزش مشــترک پایدار با ذی‌نفعــان (Rezaee, 2017; Abdelkafi & Tauscher, 2016)

- ضرورت تغییر دادن ســازوکار حکمرانی هر ســازمان متناسب با شرایط محیطی آن (بومی‌سازی) و عــدم امکان تحمیل الگوهای بیگانه (یحیی پور، ۱۳۹۴؛ فرهانیان و دعایی، ۱۳۹۲؛ Krechovska & Prochazkova, 2014)

- بررســی ابعاد پایداری از منظر مالی و غیر مالی و ضرورت رفع تنش و ایجاد توازن و هماهنگی بین آنها (Rezaee, 2017; Abdulai, 2013)

- با توجه به تمام‌شــدنی بودن منابع تجدید ناپذیر نفت و گاز، ضرورت توانمندسازی سایر بخش‌های اقتصادی به‌ویژه جوامع محلی و نیز سازمان‌های دانش‌بنیان(Abdulai, 2013 ; Richer, 2014).

در ادامه، گزارش‌های پایداریِ شــرکت‌های برتر نفتی دنیا در حوزه حکمرانی موردبررســی قرار می‌گیرد. در گزارش‌های پایداری جهانی، بُعد حکمرانی اخیراً به ابعاد پایداری شــرکتی اضافه گردیده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

و از شـرکت‌ها خواسته‌شده تا اقدامات انجام‌شده توسـط هیئت‌مدیره در راستای پایداری شرکتی را گزارش دهند. با توجه به جدید بودن موضوع حکمرانی با رویکرد پایداری شـرکتی، سـوابق پژوهشی اندکی در این حوزه یافت شـد. به‌منظور بررسی سـازوکار حکمرانی، گزارش‌های پایداری یافت شده از پنـج شـرکت بزرگ نفتی دنیا کـه در این حوزه فعالیت نموده‌اند، موردبررسـی قرار گرفت.لازم به توضیح اسـت در زمان جسـتجو، گزارش پایداری از سایر شرکت‌های نفتی، یافت نشد. به‌طور خلاصه در گـزارشِ اقدامـات غول‌های نفتی دنیـا در حوزه حکمرانی، مواردی نظیـر بیانیه‌های راهبردی در راسـتای پایداری شـرکتی، دسـتورالعمل و رویکرد حکمرانی، ارتباط با ذی‌نفعان و مدیریت ریسک مطرح گردیده اسـت و تفـاوت در نوع سـاختارِ حکمرانی، چگونگی اجرای اقدامات ابتکاری، سـطح یکپارچگی راهبردها و اهداف کسـب‌وکار با انتظارات ذی‌نفعان و حوزه‌های کلیدی پایداری و نیز نوع شاخص‌های مورداستفاده، ازجمله واگرایی‌های بارزِ مشاهده‌شده در سازوکار حکمرانی شرکت‌ها بوده اسـت. ازآنجایی‌که این پژوهش به دنبال شناسـایی عوامل اثرگذار، بر اساس همگرایی دیدگاه‌هاست، موارد مشابه مطرح‌شده در گزارش اقدامات شرکت‌ها (Petrochina, 2017; Royal Dutch Shell, 2017; British Petroleum, 2017; Exxonmobil, 2017; Apache, 2017)، به شرح موارد زیر شناسایی گردید:

- ارزیابی و کنترل ریسک‌های مالی، اقلیمی، فساد و غیره
- به‌کارگیری استانداردهای علمی سطح بالا جهت مدیریت فرایندها
- تمرکز بر ساختار هیئت‌مدیره و ضرورت یکپارچگی وظایف با حکمرانی پایدار
- دارای دستورالعمل و راهنما در مورد چارچوب حکمرانی
- ضرورت شفاف بودن ساختار حکمرانی با عملکرد استاندارد
- شناخت علمی از پیامد اقدامات بر جامعه محلی به‌ویژه در پروژه‌های جدید
- دارای کمیته‌های تخصصی جهت ارائه مشاوره به هیئت‌مدیره
- شناسایی انتظارات و نگرانی‌های ذی‌نفعان و ایجاد تعادل و توازن در پاسخگویی
- مواجهه بودن صنایع نفت و گاز با چالش دوگانه شامل روند افزایشی تقاضای انرژی توأم با ضرورت جذب کربن و حداقل انتشار آلودگی
- مسئولیت در تداوم تأمین انرژی مطمئن و مقرون‌به‌صرفه
- گذار از انرژی‌های تجدید ناپذیر به‌سوی انرژی‌های پاک در چشم‌انداز شرکت‌ها
- سرمایه‌گذاری محلی با ایجاد فرصت شغلی، آموزش، خرید از منابع محلی و غیره
- حمایت از کسب‌وکار اخلاق‌مدار
- مسئولیت در توجه به حقوق مردم و نیز حفظ ایمنی آنها
- رعایت الزامات قانونی ملی و احترام به قوانین بین‌الملل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

- تأکید بر سازوکار نظارت بر افشای اطلاعات شرکت‌ها

بر اساس هم‌گرائی دیدگاه‌ها در سه مرجع پیش‌گفته شامل راهنمای گزارش‌های پایداری جی۴، مقالات و گزارش‌های پایداری شـرکت‌های بزرگ نفتی دنیا، تعـداد ۵۲ عامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شـرکتی شناسـایی گردید که برای بومی‌سازی آن در شرکت ملی نفت ایران، مبنای طراحی پرسش‌نامه باز به روش دلفی قرارگرفته است.

روش‌شناسی

هدف این پژوهش، اکتشـافی و راهبرد آن، پژوهش پیمایشـی اسـت. ابزار مورداستفاده در این پژوهش، اسـتفاده از روش دلفی بوده است. تحلیل داده‌ها با کمک روش‌های آمار توصیفی انجام‌شده اسـت. در تحقیق حاضر، جامعه آماری شـامل مدیران ارشد درون‌سازمانی اعم از اعضای هیئت‌مدیره، معاونان و مشاوران مدیرعامل شرکت ملی نفت ایران و نیز مدیران ارشد سازمان‌های بیرونی مرتبط با موضوعات پایداری شـرکت ملی نفت ایران، اعم از استانداری، شهرداری وسازمان محیط‌زیست بودند. براین اسـاس، اعضای پانل دلفی متشـکل از ۲۲ نفر بود که به‌صورت قضاوتی تعیین شد و جمع‌آوری اطلاعات از آنها از طریق پرسش‌نامه باز صورت گرفت.

در این پژوهش، پنج بُعد پایداری شـرکتی مطرح‌شـده در راهنمای گزارش‌های پایداری جی۴ مربوط به سـال ۲۰۱۳، شـامل ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی، حکمرانی و اخلاقی به‌عنوان راهنمای اولیه مورد اسـتفاده قرارگرفته اسـت. برای شناسایی عوامل اثرگذار اولیه بر اساس مطالعات نظری، از داده‌های آرشیوی موجود در سه مرجع شامل چارچوب گزارش‌های پایداری جهانی، پیشینه پژوهش و گزارش‌های پایداری شـرکت‌های بزرگ نفتی دنیا استفاده‌شـده اسـت. براساس شناسایی دیدگاه‌های مشـترک و همگرا در سـه منبع فوق، پرسش‌نامه دور اول دلفی با ۵۲ گویه، در یک طیف لیکرت ۹ تایی، تنظیم و پس از تأیید روایی آن توسـط خبرگان، بین شـرکت‌کنندگان در پانل دلفی توزیع گردید. پس از اعمال نظرات اصلاحی آنها بر اساس نظرات مطرح‌شده در قسمت باز پرسش‌نامه، پرسـش‌نامه دور دوم با هفت عامل اثرگذار جدید و ۱۲ گویه اصلاح‌شـده، مجدداً نظرسـنجی گردید. سـپس، تحلیل‌های آمار توصیفی و صحه‌گذاری روی عوامل انجام شـد. برای تشخیص زمان مناسب بـرای خاتمه دادن دورهای دلفی، وضعیت پایایی آخرین پرسـش‌نامه مـلاک قرار می‌گیرد. به‌منظور پردازش و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده به روش آمار توصیفی، از نرم‌افزار SPSS و Minitab، برای تعیین پارامترهای مرکزی و پراکندگی داده‌ها استفاده‌شده است. همچنین جهت جمع‌بندی و توصیف نظرات اعضای پانل در پایان دور نهایی دلفی، از معیار ضریب تغییرات برای بررسی میزان اجماع نظر نتایج داده‌ها و مقایسـه آنها با یکدیگر اسـتفاده گردیده است. بر این اساس مواردی که میانگین آنها بیش از مقدار متوسط پنج بوده، در فهرست عوامل اثرگذار، باقی‌مانده و عواملی که هم‌زمان از میانگینِ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

بیشتر، انحراف معیارِ کمتر و ضریب تغییرات کمتر برخوردار بوده‌اند، بیشترین اجماع نظر و اثرگذاری را داشته و در اولویت بالاتری قرارگرفته‌اند.

یافته‌ها

در دور اول پانل دلفی، میانگین همه اعداد به‌دست‌آمده بیشتر از عدد پنج بود. لذا هیچ‌یک از گویه‌ها برای دوردوم دلفی حذف نگردید.در پایان دوراولِ دلفی،پاسخ‌گویان مجموعاً ۳۰ مورد در بخش بازِپرسش‌نامه پیشنهاد نمودند که پس از تجمیع نظرات، درمجموع ۱۱ مورد از آنها با عوامل موجود مشابهت و همپوشانی داشت. همچنین۱۲گویه دور اول نیز با اضافه نمودن توضیحات بیشتر، کامل گردید و هفت عامل جدید نیز به فهرست عوامل دور اول افزوده شد. در دور دوم، میانگین نمرات نظرات اعضای پانل و نیز پاسخ قبلی هر عضو به‌طور جداگانه در جداول مربوطه درج و مجدداً پرسش‌نامه اصلاح‌شده، در اختیار پاسخ‌گویان قرار گرفت و از اعضای پانل خواسته شد تا با توجه به میانگین پاسخ جمع، نظر جدید خود را بازنگری نمایند. در این مرحله نیز هر پاسخ‌گو می‌توانست برای هر عامل بر روی طیفی از ۱ تا ۹، گزینه موردنظر خود را انتخاب نماید. پرسش‌نامه دور دوم درنهایت با ۵۹ عامل اثرگذار طبق موارد مندرج در جدول (۱) به‌دست‌آمده است.

جدول ۱- عوامل اثرگذار بر حکمرانی شرکت ملی نفت ایران(منبع: یافته‌های پژوهش)

نام معیار	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۱-داشتن اطلاعات تخصصی از ابعاد پایداری شرکتی به‌عنوان معیار مهم انتخاب هیئت‌مدیره	۷/۳۱۶	۰/۹۴۶	٪۱۲/۹
۲-حضور نمایندگان مردم محلی در برخی جلسات هیئت‌مدیره برای موارد مرتبط با جامعه	۵/۷۸۹	۱/۸۴۳	٪۳۱/۸
۳-تنوع جنسیت اعضای هیئت‌مدیره برای هدایت تصمیمات به‌سوی همه جوانب پایداری	۴/۹۴۷	۱/۴۳۳	٪۲۸/۹
۴-وجود کمیته‌های مشاوره پایداری در ساختار حکمرانی	۷/۵۲۶	۱/۲۱۹	٪۱۶/۱
۵-وجود اسناد بالادستی و مجوزهای قانونی برای اقدام هم‌سو با موضوعات پایداری بین‌المللی	۸/۲۶۳	۰/۶۵۳	٪۷/۹
۶-وجود استاندارد علمی و دستورالعمل اجرایی برای سازوکار حکمرانی	۸/۲۶۳	۰/۸۰۶	٪۹/۷
۷-تعیین سمت‌های سازمانی برای پاسخ‌گویی به موضوعات پایداری و تفویض اختیار لازم	۷/۷۸۹	۰/۵۳۵	٪۶/۸
۸-اتخاذ رویکرد رعایت عدالتِ بین نسلی در تدوین برنامه‌های استخراج نفت و گاز	۷/۱۵۸	۱/۲۵۹	٪۱۷/۵
۹-به‌روزآوری خط‌مشی و بیانیه‌ها (چشم‌انداز، ارزش‌ها و مأموریت)، راهبردها و اِعمال نگرش پایداری در عملیات جاری و طرح‌های توسعه آتی میادین نفتی	۸/۵۲۶	۰/۵۱۳	٪۶
۱۰-به‌کارگیری رویکرد ارزش‌آفرینی پایدار و بلندمدت برای ذی‌نفعان	۷/۷۳۷	۰/۶۵۳	٪۸/۴
۱۱-دریافت بازخورد از ذی‌نفعان و اصلاح فرایندهای داخلی در راستای افزایش پایداری	۸/۲۱۱	۰/۷۱۳	٪۸/۶

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

نام معیار	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۱۲-یکپارچه‌سازی اهداف کلیدی کسب‌وکار با نگرانی‌ها و موضوعات بحرانی و مهم ذی‌نفعان	۷/۶۳۲	۰/۸۳۱	٪۱۰/۸
۱۳-توسعه راهبردهای سرمایه‌گذاری درزمینه به‌روزآوری فن‌آوری تولید	۸/۲۱۱	۰/۷۸۷	٪۹/۵
۱۴-به‌کارگیری قابلیت‌های نهفته در دارایی‌های نامشهود سازمان برای افزایش پایداری	۷/۳۶۸	۰/۹۵۵	٪۱۲/۹
۱۵-اتخاذ راهبرد توانمندسازی سازندگان محلی و استفاده از خدمات شرکت‌های دانش‌بنیان	۷/۵۲۶	۰/۷۷۲	٪۱۰/۲
۱۶-تعیین جهت‌گیری به‌سوی مصرف انرژی‌های پاک و تجدید پذیر	۸	۰/۸۸۲	٪۱۱
۱۷- افزایش سطح دانش و آگاهی هیئت‌مدیره از مفاهیم و موضوعات پایداری بین‌المللی	۸/۲۶۸	۰/۵۶۲	٪۶/۸
۱۸-خودارزیابی از وضعیت احترام به موضوعات پایداری و تکرار خودارزیابی بدون سوگیری	۷/۵۷۹	۰/۶۹۲	٪۹/۱
۱۹-اصلاح فعالیت‌های سازمان بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره در حوزه پایداری	۷/۷۳۷	۰/۷۳۳	٪۹/۴
۲۰-میزان اهمیت دادن و رسیدگی هیئت‌مدیره به انتظارات ذی‌نفعان	۸	۰/۸۱۶	٪۱۰/۲
۲۱-تصمیم‌گیری برای موضوعات پایداری به‌صورت تخصصی و خارج از مداخلات سیاسی	۸/۵۲۶	۰/۷۷۲	٪۹
۲۲- به‌کارگیری شیوه‌های نوین شناسایی و مدیریت اثرات ریسک‌ها،فرصت‌ها و ارزیابی ثانویه	۸/۵۲۶	۰/۶۱۲	٪۷/۱
۲۳-استفاده از نظرات ذی‌نفعان در مُمیزی سازمان برای تشخیص ریسک‌ها،فرصت‌ها و اثرات	۷/۷۸۹	۰/۷۸۷	٪۱۰/۱
۲۴-تعیین مسئول بررسی اثربخشی فرایندهای مدیریت ریسک در ابعاد مهم پایداری	۸/۱۵۸	۰/۶۸۸	٪۸/۴
۲۵-بررسی اثرات، ریسک‌ها و فرصت‌ها در دوره‌های زمانی متوالی	۷/۴۸۲	۰/۶۸۸	٪۸/۷
۲۶-اِعمال ملاحظات ریسک‌های بلندمدت در برنامه‌های راهبردی	۸/۲۱۱	۰/۵۳۵	٪۶/۵
۲۷-وجود فرایندشناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های کلیدی و پُرخطر	۸/۵۲۶	۰/۶۹۷	٪۸/۱
۲۸-آسیب‌شناسی ریسک کانال‌های ارتباطی برای حفاظت و امنیت اطلاعات	۷/۸۹۵	۰/۵۶۷	٪۷/۱
۲۹-توسعه زیرساخت‌های پدافند غیرعامل در راستای افزایش تاب‌آوری	۸/۵۲۶	۰/۶۱۲	٪۷/۱
۳۰-تهیه گزارش‌های پایداری به‌صورت رسمی و مورد تأیید هیئت‌مدیره	۸	۱	٪۱۲/۵
۳۱-هماهنگ بودن گزارش‌های پایداری با گزارش‌های مالی مجمع	۷/۴۷۴	۰/۷۷۲	٪۱۰/۳
۳۲- تحلیل شاخص‌ها در قیاس با معیارهای معتبر جهانی و ارائه گزارش پایداری بین‌المللی	۷/۲۶۳	۱/۰۴۶	٪۱۴/۴
۳۳-تأیید گزارش‌های افشاسازیِ وضعیت پایداری درزمینه اثرات مثبت و منفی اقدامات	۸/۱۰۵	۰/۵۶۷	٪۷
۳۴-وجود فرایندهایی برای ارائه گزارش نگرانی‌های بحرانی به هیئت‌مدیره	۸/۱۵۸	۰/۶۰۲	٪۷/۳
۳۵- ارزیابی فرایند رسیدگی و حل نگرانی‌های بحرانیِ گزارش‌شده به هیئت‌مدیره	۸/۰۵۳	۰/۵۲۴	٪۶/۵
۳۶-ارزیابی درجه مصرف پایدار انرژی و سایر منابع سازمان بر مبنای معیارهای معتبر جهانی	۷/۴۷۴	۰/۹۶۴	٪۱۲/۹

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

نام معیار	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۳۷-ارزیابی پیامدهای مثبت و منفی عملکرد در بُعد اقتصادی	۸/۰۵۳	۰/۷۸۰	٪۹/۶
۳۸-ارزیابی پیامدهای مثبت و منفی عملکرد در بُعد اجتماعی	۸/۳۶۸	۰/۵۹۷	٪۷/۱
۳۹-ارزیابی پیامدهای مثبت و منفی عملکرد در بُعد زیست‌محیطی	۸/۲۶۳	۰/۹۹۱	٪۱۲
۴۰- ارزیابی هزینه‌های چشم‌پوشی از منافع تجاری برای منفعت اجتماعی و گزارش به دولت	۷/۸۴۲	۰/۵۰۱	٪۶/۳
۴۱-ارزیابی هزینه‌های پرداخت‌شده برای جبران خسارت‌های وارده به محیط‌زیست و جامعه	۷/۸۲۵	۰/۹۹۴	٪۱۲/۵
۴۲-ارزیابی میزان تحقق عملی تعهدات شرکت به سازمان‌های بیرونی طبق برنامه	۸/۲۱۱	۰/۸۸۵	٪۱۰/۴
۴۳-اطمینان از اثرگذاری روش‌های مختلف پرداخت پاداش بر پیشبرد اهداف پایداری	۷/۶۸۴	۰/۷۴۹	٪۹/۷
۴۴-وجود سیاست‌های انگیزشی بر اساس معیارِ میزان تلاش در جهت تحقق اهداف تولیدی	۸/۱۰۵	۰/۶۵۸	٪۸/۱
۴۵-در نظر گرفتن میزان رضایت ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از معیارهای مهم پرداخت پاداش	۷/۶۳۲	۰/۸۳۱	٪۱۰/۸
۴۶-استفاده از مشوق‌های انگیزشی مؤثر بر ارتقای مشارکت انجام اقدامات ابتکاری داوطلبانه	۷/۸۴۲	۰/۹۵۸	٪۱۲/۲
۴۷-فعالیت در حوزه‌های پایدارکننده امنیت و بقای شغلی کارکنان	۷/۹۴۷	۰/۹۱۱	٪۱۱/۴
۴۸-حمایت از مطالعات پژوهشی کاربردی در حوزه تقویت پایداری شرکت	۷/۶۳۲	۰/۹۵۵	٪۱۲/۵
۴۹-میزان حمایت و بسترسازی دولت برای تشویق سازمان‌ها برای تلاش در جهت پایداری	۷/۶۳۲	۰/۵۹۷	٪۷/۸
۵۰-وجود سیاست‌هایی برای اطمینان از رفع تعارض و مدیریت انتظارات ذی‌نفعان	۸/۱۰۵	۰/۶۵۸	٪۸/۱
۵۱-استانداردسازی کانال‌های ارتباطی با ذی‌نفعان	۷/۸۹۵	۰/۵۶۷	٪۷/۱
۵۲-فراهم نمودن زیرساخت‌ها برای تسهیل دریافت بازخورد برخط از انتظارات ذی‌نفعان	۸/۳۱۶	۰/۶۷۱	٪۸
۵۳-شناسایی و ارتباط با تصمیم‌گیرندگان برون‌سازمانی مؤثر بر عملکرد شرکت	۸/۳۶۸	۰/۶۸۴	٪۸/۱
۵۴-پاسخ‌گویی شفاف و رفتار منصفانه با ذی‌نفعان مبتنی بر قانون، استانداردها و الزامات	۸/۴۷۴	۰/۶۹۷	٪۸/۲
۵۵-تعیین ارزش‌های و کدهای اخلاقی و نُرم‌های رفتار مناسب با ذی‌نفعان	۷/۷۸۹	۰/۷۱۳	٪۹/۱
۵۶- انجام تحلیل هزینه- فایده قبل از صرف هزینه در حوزه تحقق انتظارات ذی‌نفعان	۷/۶۳۲	۱/۰۶۵	٪۱۳/۹
۵۷-نگاه متوازن به ابعاد مختلف پایداری و قربانی نکردن برخی ابعاد برای منافع اقتصادی	۸/۱۰۵	۰/۷۳۷	٪۹/۱
۵۸-افزایش اثربخشی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی با هماهنگی سازمان‌های مسئول	۸/۴۲۱	۰/۶۹۲	٪۸/۲
۵۹-شناسایی مواردی با منافع مشترک بین سازمان و جامعه محلی و صدور مجوزها	۷/۸۹۵	۰/۹۳۷	٪۱۱/۸

در محاسبات مربوط به تحلیل توصیفی پرسش‌نامه دور دوم دلفی، ضریب پایایی کل پرسش‌نامه‌ی دور دوم ۰/۹۴ محاسبه‌شـده اسـت. لذا پایایی پرسـش‌نامه نشان از سازگاری سـؤالات و همبستگی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مناسب (بیش از ۰/۷) میان پاسخ‌دهندگان بوده است. کلیه ۵۹ عامل مندرج در جدول شماره (۱)، از میانگین امتیازات بالا، بین ۷/۲ تا ۸/۲ و نیز ضریب تغییرات کم، بین ۴/۶٪ تا ۸/۶٪ برخوردار هستند که نمایانگر تناسب بسیار خوب عوامل و اجماع نظر است. در جدول (۲)، وضعیت میانگین و ضریب تغییرات عوامل جدید اضافه‌شده به پرسش‌نامه در دور دوم دلفی بررسی‌شده است.

طبق محاسبات آماری جدول (۲)، همه هفت عامل جدید اضافه‌شده به پرسش‌نامه دور دوم، از مقدار میانگین بالا بین ۷/۶ تا ۸/۵ و نیز ضریب تغییرات کم و در سطح مطلوب، بین ۷/۱ ٪ تا ۱۲/۵٪ قرار گرفتند که نمایانگر اجماع نظر اعضای پانل دلفی و تأیید عوامل جدید می‌باشد. با توجه به توضیحات تحلیلی جداول شماره(۱) و (۲)، در پایان دور دوم،فرایند دلفی خاتمه یافته و نیازی به برگزاری دور سوم نبوده است. لذا کلیه عوامل مندرج در جدول شماره (۱) به‌عنوان عوامل اثرگذار بر سازوکار حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی شناسایی گردیدند.

برای شناسایی عواملی با بیشترین اثرگذاری بر سازوکار حکمرانی شرکت، مواردی که به‌صورت مشترک دارای بیشترین میانگین، کمترین انحراف معیار و نیز کمترین ضریب تغییرات بوده‌اند در جدول (۳) درج‌شده است.

جدول ۲- بررسی میانگین و ضریب تغییرات هفت عامل اثرگذار بر حکمرانی شرکت ملی نفت ایران، شناسایی‌شده در پانل دلفی (منبع: یافته‌های پژوهش)

عوامل جدید	میانگین	ضریب تغییرات
۱- آسیب‌شناسی و مدیریت ریسک کانال‌های ارتباطی درون و برون‌سازمانی و استفاده از شیوه‌های نوین و زیرساخت‌های مناسب برای حفاظت و امنیت اطلاعات	۷/۸۹۵	٪۷/۱
۲- توسعه زیرساخت‌های پدافند غیرعامل در راستای افزایش تاب‌آوری شرکت	۸/۵۲۶	٪۷/۱
۳-افزایش اثربخشی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت با شناسایی نیازهای محیط اجتماعی پیرامون، برنامه‌ریزی بلندمدت و اولویت‌بندی موارد با هماهنگی سازمان‌های مسئول بیرونی	۸/۴۲۱	٪۸/۲
۴- شناسایی مواردی با منافع مشترک بین شرکت و جامعه محلی و صدور مجوزهای لازم برای استفاده مشترک از زیرساخت‌های موجود در شرکت اعم از امکانات فرهنگی، ایمنی، آموزشی، حمل‌ونقل و غیره	۷/۸۹۵	٪۱۱/۸
۵- حمایت و بسترسازی دولت و در نظر گرفتن مشوق‌های انگیزشی به‌منظور تشویق سازمان‌ها برای تلاش در جهت تحقق اهداف پایداری شرکتی	۷/۶۳۲	٪۷/۸
۶- ارزیابی هزینه‌های پرداخت‌شده برای جبران خسارت‌های واردشده به محیط‌زیست و جامعه	۷/۸۲۵	٪۱۲/۵
۷- ارزیابی وضعیت اجرای گام‌به‌گام، تکمیل فازهای اجرایی و میزان تحقق عملی تعهدات شرکت به سازمان‌های بیرونی طبق طرح و برنامه زمان‌بندی ارائه‌شده	۸/۲۱۱	٪۱۰/۴

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۳- عواملی با ضریب تغییرات و انحراف معیار پایین‌تر و میانگین بالاتر (منبع: یافته‌های پژوهش)

عامل	ضریب تغییرات	میانگین	انحراف معیار
به‌روزآوری بیانیه‌ها،راهبردها و خط‌مشی‌ها و اِعمال نگرش پایداری در هدف‌گذاری‌ها	٪۶	۸/۵۲۶	۰/۵۱۳
نوع اقدامات و میزان تلاش‌های اعضای هیئت‌مدیره برای افزایش سطح دانش و آگاهی خود از مفاهیم و موضوعات مهم پایداری در سطح بین‌المللی(علاوه بر دانش فنی و تخصصی صنعت نفت)	٪۶/۸	۸/۲۶۳	۰/۵۶۲
اِعمال ملاحظات مربوط به ریسک‌های بلندمدت در بَرنامه‌های راهبردی	٪۶/۵	۸/۲۱۱	۰/۵۳۵
نگرانی‌های بحرانی گزارش‌شده به هیئت‌مدیره و ارزیابی سازوکار رسیدگی و حل آنها	٪۶/۵	۸/۰۵۳	۰/۵۲۴

اولین یافته مهم، آگاهی یافتن از ویژگی‌های مهم و مشترک حکمرانی شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا و الگوبرداری از آنها، بوده است. دومین یافته، شناسایی هفت عامل جدید اثرگذار بر حکمرانی، در پانل دلفی است که بر اساس اجماع نظر اعضا، به ۵۲ عامل شناسایی‌شده در مطالعات نظری اضافه گردید و درنهایت، ۵۹ عامل اثرگذار شناسایی شد. یافته سوم، شناسایی چهار عامل مندرج در جدول (۳) به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر حکمرانی شرکت ملی نفت ایران بوده است.

بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که اشاره شد بعد حکمرانی اخیراً توسط سازمان گزارشات جهانی به ابعاد پایداری شرکتی اضافه‌شده است و انجام پژوهش و ارائه گزارشات عملکرد شرکت‌ها در حوزه حکمرانی، برای توسعه دادن شاخص‌های حکمرانی همسو با پایداری شرکتی، مورد تأکید قرارگرفته است. با توجه به حائز اهمیت بودن اجرای مفاهیم پایداری در شرکت‌های نفت و گاز، این پژوهش باهدف شناسایی عوامل اثرگذار جدید بر حکمرانی و نیز تعیین عوامل مهم اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی، متناسب با ماهیت فعالیت‌های عملیاتی شرکت ملی نفت ایران انجام گردید. تعداد عوامل اثرگذار شناسایی‌شده در این پژوهش در مقایسه با عوامل اثرگذار اولیه معرفی‌شده توسط سازمان گزارش‌های جهانی جی.آر.آی به‌عنوان مبنای اولیه پژوهش، بیشتر و جامع‌تر بوده و دربرگیرنده مفاهیم گسترده‌تری از حکمرانی همسو با پایداری در صنعت نفت و گاز است. لذا، اولین نتیجه پژوهش بر این فرض استوار است که ۲۹ عامل جدید شناسایی‌شده در مطالعه هم‌گرائی عوامل در پیشینه پژوهش و گزارش‌های پایداری شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا و نیز ۷ عامل جدید شناسایی‌شده در پانل دلفی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

نقش مهمی در توسعه نظری در حوزه حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی خواهد داشت و می‌تواند در مؤسســه گزارش‌های جهانی پایداری، به چارچوب گزارش‌های پایداری شرکت‌های نفتی دنیا در بُعد حکمرانی اضافه شــود. عوامل شناسایی‌شده در این پژوهش مبتنی بر مفاهیم علمی، سوابق پژوهشی، مطالعه گزارش اقدامات عملی شرکت‌های نفتی بزرگ دنیا و نیز نظرسنجی واجماع نظر هیئت مدیره شــرکت و مدیران ارشد ســازمان‌های بیرونی مرتبط با موضوع پایداری شرکت ملی نفت ایران بوده و به‌صورت آگاهانه و مبتنی بر واقعیات، در راســتای اسناد بالادستی، مأموریت و اساسنامه شرکت ملی نفت ایران و چالش‌های محیطی حاکم، بومی‌ســازی گردیده اســت. لذا، دومین نتیجه‌گیری مهم این است که این عوامل می‌توانند به‌عنوان یک نوآوری در سازوکار حکمرانی، راهنمای کاربردی و عملیاتی بســیار خوبی برای اعضای هیئت‌مدیره و ســایر مدیران شرکت ملی نفت ایران در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای فعلی و آتی، بهینه‌ســازی تصمیمات و اقدامات جدید باهدف آرمانی پایداری شرکتی در کوتاه‌مدت و بلندمدت و مبنای تهیه گزارش‌های پایداری سالیانه و انتشار آن در سطح بین‌المللی قرار گیرد. با عنایت به ماهیت فعالیت‌های عملیاتی شــرکت ملی نفــت ایران و اثرگذاری قابل‌توجه آن بر محیط پیرامون و از ســوی دیگر زیاد بودن ســطح انتظارات جامعه محلی از شرکت ملی نفت ایران به دلیل دولتی بودن آن،هیئت‌مدیره شــرکت ملی نفت ایران می‌تواند باهدف قرار دادن مفهوم پایداری شرکتی در ســازوکار حکمرانی، از ۵۹ عامل شناسایی‌شــده به‌عنوان راهنمای بهینه‌سازی تصمیمات هیئت‌مدیره برای دســتیابی به اهداف پایداری شــرکتی اســتفاده نماید. همچنیــن چهار عامل مهم شناسایی‌شــده شامل به‌روزآوری برنامه های راهبردی همسو با مفهوم پایداری شرکتی، افزایش سطح آگاهی مدیران از مفاهیم بین‌المللی، در نظر گرفتن ریســک فعالیت‌ها در برنامه‌های راهبردی و نیز رســیدگی به نگرانی های جامعه محلی در رابطه با پیامدهای ناشــی از فعالیت‌های عملیاتی شرکت، نقش مهمی برافزایش پایداری شــرکت ملی نفت ایران داشــته و پیشنهاد می‌شود در اولویت اقدامات شرکت ملی نفت ایران قرار گیرند.

منابع

سـازمان بین‌المللی استاندارد (۱۳۹۱). *استاندارد مسـئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها: ایزو ۲۶۰۰۰*، ترجمه علیرضا امیدوار، تهران: گندمان.

فرهانیان، محمدجواد و دعایی، میثم (۱۳۹۲). پایداری شرکتی و ضرورت توجه به آن در بازار سرمایه ایران، *ماهنامه بورس*، شماره ۱۰۴، صص ۷۹- ۷۶.

کمالی، یحیی (۱۳۹۴). تدوین چارچوبی برای تحلیل وضعیت توسـعه پایدار با اسـتفاده از شـاخص یکپارچه سـنجش توسـعه: نمونه موردی، پنج صنعت تولیدی، *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، شماره ۱، صص ۷۶-۵۷.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

یحیی‌پور، جمشـــید (۱۳۹۴). مطالعه تطبیقی الگوهای حاکمیت شـــرکتی و ارائه الگوی مناسب برای حاکمیت شـــرکتی حقوق شـــرکت‌های ســـهامی ایران، *فصلنامه بورس اوراق بهادار*، شماره ۲۹، صص ۱۳۶-۱۱۱.

Abdelkafi, N. & Tauscher, K.(2016). Business Models For Sustainability From A System Dynamics Perspective**,** *Organization & Environment*, *29*(1), 74-96.

Abdulai, N.(2013). Ways To Achieve Sustainable Development In The Oil And Gas Industry In Ghana, *International Journal of ICT and Development*, 1(2), 234-244.

Allais, R., Lionel, R., & Reyes, T. (2016). Governance Maturity Grid: a transition method for integrating sustainability in to companies, *Journal of cleaner production,* Doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.069.

Apache. (2017). *Sustainability Report*, Retrieved from:
https://investor.apachecorp.com/news-releases/news-release-details/apache-corporation-releases-2017-sustainability-report.pdf

British Petroleum (2016). *Sustainability Report*, Retrieved from: https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/archive/archived-reports-and-translations/2016/bp-sustainability-report-2016.pdf

British Petroleum.(2017). *Sustainability Report,* Retrieved from: https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/group-reports/bp-sustainability-report-2017.pdf

Ebenhack, B.W. & Martinez, D.M. *(2008). What Does Sustainability Mean to Petoleum?, Presented at the SP Annual Technical Conference and Exibition, Denver, Colorado,* http://dxdoi.org/10.2118/116222-MS.

Exxonmobil . (2017*). Sustainability report*, Retrieved from:
https://corporate.exxonmobil.com/-/media/Global/Files/sustainability-report/publication/2017-Sustainability-Report.pdf

FAO(2013). Sustainability assessment of food and agriculture systems,*Sustainability Assessment Of Food And Agriculture Systems,*267–1 *,(1)1* .

Global reporting initiative. (2017). *G4 Sustainability Reporting Guideline*, Re-

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

trieved from: http://www.respect.international/g4-sustainability-reporting-guidelines-implementation-manual-GRI-2013.pdf

Krechovska, M. & Prochazkova, P.(2014). Sustainability and its integration into corporate governance focusing on corporate performance management and reporting, *Procedia Engineering*,1(69), 1144-1151.

Landrum, N. E. (2017). Stage Of Corporate Sustainability: Integrating The Strong Sustainability Worldview, *Organization & Environment*, 1-27, DOI: 10.1177/1086026617717456.

Lovins, L. H. (2010). Climate Capitalism: The Business Case For Climate Protection. *Pace Environmental Law Review,* 1(27), 735-779.

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,* DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.06.203.

Petrochina (2017*). Sustainability report*,. Retrieved from: http://www.petrochina.com.cn/petrochina/xhtml/images/shyhj/2017kcxfzbgen.pdf

Rezaee, Z. (2017). Corporate Sustainability: Theoretical and Integrated Strategic, Imperative and Pragmatic Approach,The *Journal of Business Inquiry,* 16 (S1).

Richer, R.A.(2014). *Sustainable Development in Qatar: Challenges and Opportunities*, Qscience Connect , Http://Dx.Doi.Org/10.5339/Connect.2014.22

Royal Dutch Shell. (2017). *Sustainability Report,* Retrieved from: https://reports.shell.com/sustainability-report/2017/servicepages/download-centre.html.pf

Tricker, B. (2012). *Corporate Governance Principles, Policies and Practices*, second ed., UK: Oxford University Press.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]