

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۴/۰۳

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

محمد رضا آبیاری*^۱ - ابوالحسین فقیهی^۲ - وحید چناری^۳

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مهم اثرگذار بر حکمرانی 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 جی ۴ و الگوهای حکمرانی شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا، عوامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی از منظر مفهومی شناسایی گردید. سپس، با انجام نمونه‌گیری 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. در نهایت، ۵۹ عامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی برای شرکت ملی نفت ایران، با ضریب پایایی مناسب مورد اجماع قرار گرفت. پس از اولویت‌بندی، چهار عامل شامل: به‌روزرسانی بیانیه‌های راهبردی با رویکرد پایداری شرکتی، افزایش سطح دانش و آگاهی هیئت‌مدیره از مفاهیم بین‌المللی پایداری، اعمال 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 جی ۴

۱. دانشجوی دکتری 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 طباطبائی، تهران، ایران. (A.faghihi@srbiau.ac.ir)

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. (Vchenari@gmail.com)

مقدمه

حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی یک مفهوم جدید و روبه رشدی است که با نگاه متوازن و همه‌جانبه، به اتاق هیئت‌مدیره شرکت‌ها وارد شده 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 مهم جهانی تبدیل شده و الگوهای حکمرانی سنتی، برای حداکثر کردن ارزش‌های شرکت‌ها در بلندمدت، مناسب نیستند. لذا کسب‌وکارها به دنبال الگوهای حکمرانی جدید به صورت یکپارچه با مفهوم پایداری هستند تا از نتایج آن بهره‌مند شوند (Tricker, 2012). سازوکار «حکمرانی» شرکت‌ها نقش مهمی در محقق نمودن اهداف پایداری شرکتی دارد. به همین دلیل، موسسه گزارش‌های جهانی جی‌آر‌آی^۱، بعد حکمرانی را به گزارش‌های جهانی پایداری اضافه نموده و با تعیین عوامل اثرگذار بر حکمرانی، در تلاش است شرکت‌ها را به سوی اهداف پایداری شرکتی هدایت نموده و با مشارکت دادن ذی‌نفعان و بازیگران اصلی، به هیئت‌مدیره شرکت‌ها کمک نماید تا ضمن مقابله با مسائل پیچیده‌ی جوامع کنونی، از منافع آن بهره‌مند شوند (Global reporting initiative, 2017).

از آنجایی که نفت و گاز در دسترس‌ترین و مقرون به صرفه‌ترین منبع انرژی دنیا محسوب می‌شود و تأمین آن به صورت ایمن و پایدار با حداقل انتشار آلودگی بسیار مهم است، به همین دلیل بررسی مفاهیم پایداری در صنعت نفت به عنوان یک فرصت برای جهت‌دهی به راهبردهای شرکت در راستای پایداری، از اهمیت ویژه‌ی برخوردار بوده و بسیاری از شرکت‌های نفتی موفق دنیا، به دنبال عمل به مفاهیم پایداری و بهره‌مندی از منافع آن هستند. صنعت نفت و گاز علی‌رغم دارا بودن نقش بسیار مؤثر در قدرت اقتصادی و سیاسی کشورها، با چالش جدی مواجه است، زیرا ماهیت فعالیت‌های استخراج، فراورش و انتقال نفت و گاز به نحوی است که در عمل به دلیل گستردگی جغرافیایی واحدهای عملیاتی، حجم قابل توجه تولید، انتشار قابل توجه کربن و نیز تجدید ناپذیر بودن منابع برداشتی، میزان اثرگذاری پیامدهای منفی اقدامات شرکت‌ها بر محیط‌زیست و جامعه‌ی محلی بسیار قابل توجه و گسترده بوده و پایداری زیست‌محیطی و اجتماعی را تهدید می‌کند (British petroleum, 2016). لذا سؤال این است که شرکت ملی نفت ایران چه عواملی را باید در سازوکار حکمرانی خود اعمال نماید تا ضمن حفظ استمرار و پایایی فعالیت‌های تولیدی، اهداف اقتصادی را با اهداف پایایی زیست‌محیطی و اجتماعی در جامعه محلی، یکپارچه‌سازی و سازگار نماید به نحوی که پیامدهای منفی ناشی از فعالیت‌ها در جامعه محلی را حداقل و پیامدهای مثبت آن را حداکثر نماید؟ در واقع، سؤال اصلی، شناسایی عوامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی است. بدیهی است استمرار تولید فعلی و اجرای برنامه‌های توسعه زیرساخت‌ها برای افزایش ظرفیت

1. GRI (global reporting initiative)

تولید، بدون توجه به چالش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی موجود و نیز چالش‌هایی که در آینده با بهره‌برداری از میداین نفتی جدید، اضافه خواهند شد، نه تنها مفاهیم پایداری را به دنبال نخواهد داشت بلکه نسل‌های آتی را با مخاطرات جدی و جبران‌ناپذیری مواجه خواهد نمود. بنابراین، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری، می‌تواند به‌عنوان یک نوآوری، نقش مؤثری در سازوکار حکمرانی، بهبود تصمیمات هیئت‌مدیره و پایداری صنعت نفت و گاز ایفا نموده و به توسعه نظری موضوع کمک نماید. با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش بر اساس پیشینه پژوهش و سازوکار حکمرانی غول‌های نفتی بزرگ دنیا، به دنبال توسعه عوامل اثرگذار اولیه حکمرانی پیشنهاد شده توسط سازمان گزارش‌های جهانی و دستیابی به عوامل اثرگذار بر حکمرانی متناسب با فعالیت‌های عملیاتی شرکت ملی نفت ایران است.

در بررسی ادبیات موضوع، مفهوم "پایداری شرکتی" در سطح شرکت‌ها، به معنی پذیرش مسئولیت‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی در استراتژی شرکت‌ها مطرح گردیده است به‌گونه‌ای که آنها را قادر سازد سودها و منافع پایداری را برای تمامی ذی‌نفعان و نسل‌های حاضر و آینده فراهم نمایند. مفهوم "پایداری شرکتی" به‌نوعی، نتیجه جمع‌بندی و تکامل مفاهیم شهروندی شرکتی، مسئولیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی است که اخیراً در مباحث مدیریتی وارد شده و به دلیل قابلیت خلق فرصت‌هایی برای کسب‌وکار سازمان‌ها، به یک ضرورت راهبردی و اقتصادی تبدیل شده است (سازمان بین‌المللی استاندارد، ۱۳۹۱). مفهوم پایداری در صنعت نفت و گاز به معنی تولید نامحدود محصول نیست بلکه به معنی تحقق نیاز جامعه جهانی به نفت و گاز با هزینه مقرون‌به‌صرفه، ایمن و با حداقل آسیب‌رسانی به محیط و حداکثر پیامد مثبت می‌باشد (Ebenhack, & Martinez, 2008). همچنین واژه «حکمرانی» به‌عنوان هادی راهبردهای سازمان به‌سوی پایداری و با این هدف است که شرکت‌ها از طریق فعالیت‌های حکمرانی خود قادر هستند تأثیر مثبتی بر محیط‌زیست، جامعه و توسعه 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 شوند (Krechovska & Prochazkova, 2014). ضمناً حکمرانی، یکی از ابعاد پایداری شرکتی است که در سال ۲۰۱۳ طبق پیشنهاد سازمان فائو، به ابعاد پنجگانه پایداری شرکتی شامل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و اخلاقی اضافه شده است. سازمان گزارش‌های جهانی ضمن تشویق شرکت‌ها به تهیه گزارش‌های پایداری و تأکید بر ضرورت انجام پژوهش بیشتر در حوزه حکمرانی با رویکرد پایداری، عوامل مؤثر بر حکمرانی شرکت‌ها را به شرح موارد زیر تعیین نموده است. این عوامل اثرگذار، به‌عنوان راهنمای اولیه پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرند (Global reporting initiative, 2017):

- 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 ملاحظات نظیر تنوع اعضا، عدم وابستگی، دانش پایداری
 - فرایندهای پیشگیری از بروز تعارض منافع و مدیریت کردن آن شامل شفافسازی اختلافات بین هیئت‌مدیره و سهامداران با تأمین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان
 - به‌روزرسانی 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 اعضا 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 متغیر 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، شناسایی شده 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 خرد و کلان

مختلف مربوط به پایداری شرکتی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت محیط‌زیست و توسعه پایدار، یک الگوی پایداری شرکتی یکپارچه پنج مرحله‌ای شامل: پایداری تطبیقی بر اساس نیروهای محیطی، پایداری با محوریت کسب‌وکار، پایداری سیستماتیک، پایداری بازسازی‌کننده و پایداری هماهنگ و تکامل‌یافته ارائه نموده است. در حالی که عبدالکافی و تاجر (۲۰۱۶) (۲۰۱۶) الگوهای جزئی چهارگانه شامل شرکت، محیط‌زیست، تصمیم‌گیرنده و مشتری را به یکدیگر وصل نموده و در یک الگوی چند سطحی و سیستمی به صورت یکپارچه ارائه نموده است. از سوی دیگر، رضایی (۲۰۱۷) با تمرکز بر ابعاد مالی و غیرمالی پایداری شرکتی، چهار راهبرد شامل یکپارچگی نظری پایداری، خلق ارزش مشترک پایدار، بهبود عملکرد مستمر و گزارش دهی و تضمین عملکرد پایدار را ارائه نموده است. به‌طور کلی استفاده از راهبردهای متفاوت برای نیل به پایداری شرکتی، در نظر گرفتن ابعاد مختلف برای پایداری شرکتی و وجود نقص و کاستی در مدل‌های مختلف، از جمله تفاوت‌های مشاهده‌شده در سوابق پژوهشی بوده است. به‌منظور شناسایی عوامل اثرگذار بر حکمرانی، همگرایی مطالب مهم و مشترک مطرح‌شده در کلیه مقالات بررسی‌شده، به شرح موارد زیر می‌باشند:

کمبود دانش و تجربه در سازوکار حکمرانی به‌عنوان ابزار دستیابی به اهداف پایداری شرکتی 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 کمی‌سازی، 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 شرکتی (Landrum, 2017; Allais et al., 2016 ; Krechovska & Prochazkova, 2014; Abdelkafi & Tauscher, 2016)

- ارائه الگوهایی برای خلق ارزش مشترک پایدار با ذی‌نفعان (Rezaee, 2017; Abdelkafi & Tauscher, 2016)

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

- بررسی 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 تمام‌شدنی 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 پایداری شرکت‌های برتر نفتی دنیا در حوزه حکمرانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در گزارش‌های پایداری جهانی، بُعد حکمرانی اخیراً به ابعاد پایداری شرکتی اضافه گردیده

و از شرکت‌ها خواسته شده تا اقدامات انجام شده توسط هیئت‌مدیره در راستای پایداری شرکتی را گزارش دهند. با توجه به جدید بودن موضوع حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی، سوابق پژوهشی اندکی در این حوزه یافت شد. به‌منظور بررسی سازوکار حکمرانی، گزارش‌های پایداری یافت شده از پنج شرکت بزرگ نفتی دنیا که در این حوزه فعالیت نموده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت. لازم به توضیح است در زمان جستجو، گزارش پایداری از سایر شرکت‌های نفتی، یافت نشد. به‌طور خلاصه در گزارش اقدامات غول‌های نفتی دنیا در حوزه حکمرانی، مواردی نظیر بیانیه‌های راهبردی در راستای پایداری شرکتی، دستورالعمل و رویکرد حکمرانی، ارتباط با ذی‌نفعان و مدیریت ریسک مطرح گردیده است و تفاوت در نوع ساختار حکمرانی، چگونگی اجرای اقدامات ابتکاری، سطح یکپارچگی راهبردها و اهداف کسب‌وکار با انتظارات ذی‌نفعان و حوزه‌های کلیدی پایداری و نیز نوع شاخص‌های مورد استفاده، از جمله واگرایی‌های بارز مشاهده شده در سازوکار حکمرانی شرکت‌ها بوده است. از آنجایی که این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل اثرگذار، بر اساس همگرایی دیدگاه‌هاست، موارد مشابه مطرح شده 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 تجدیدناپذیر 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

- تأکید بر سازوکار نظارت بر افشای اطلاعات شرکتها

بر اساس هم‌گرایی دیدگاه‌ها در سه مرجع پیش‌گفته شامل راهنمای گزارش‌های پایداری جی ۴، مقالات و گزارش‌های پایداری شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا، تعداد ۵۲ عامل اثرگذار بر حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی شناسایی گردید که برای بومی‌سازی آن در شرکت ملی نفت ایران، مبنای طراحی پرسش‌نامه باز به روش دلفی قرار گرفته است.

روش‌شناسی

هدف این پژوهش، اکتشافی و راهبردی آن، پژوهش پیمایشی است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، استفاده از روش دلفی بوده است. تحلیل داده‌ها با کمک روش‌های آمار توصیفی انجام شده است. در تحقیق حاضر، جامعه آماری شامل 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 شرکت ملی نفت ایران، اعم از استانداری، شهرداری و سازمان محیط‌زیست بودند. براین اساس، اعضای پانل دلفی متشکل 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 شرکتی مطرح‌شده در راهنمای گزارش‌های پایداری جی ۴ مربوط به سال ۲۰۱۳، شامل ابعاد اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی، حکمرانی و اخلاقی به‌عنوان راهنمای اولیه مورد استفاده قرار گرفته است. 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 شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا استفاده شده است. براساس شناسایی دیدگاه‌های مشترک و همگرا در سه منبع فوق، پرسش‌نامه دور اول دلفی با ۵۲ گویه، در یک طیف لیکرت ۹ تایی، تنظیم و پس از تأیید روایی آن توسط خبرگان، بین شرکت‌کنندگان در پانل دلفی توزیع گردید. پس از اعمال نظرات اصلاحی آنها بر اساس نظرات مطرح‌شده در قسمت باز پرسش‌نامه، پرسش‌نامه دور دوم با هفت عامل اثرگذار جدید و ۱۲ گویه اصلاح‌شده، مجدداً نظرسنجی گردید. سپس، تحلیل‌های آمار توصیفی و صحت‌گذاری روی عوامل انجام شد. برای تشخیص زمان مناسب برای خاتمه دادن دورهای دلفی، وضعیت پایایی آخرین پرسش‌نامه ملاک قرار می‌گیرد. به‌منظور پردازش و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده به روش آمار توصیفی، از نرم‌افزار SPSS و Minitab، برای تعیین پارامترهای مرکزی و پراکندگی داده‌ها استفاده شده 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 مقایسه آنها با یکدیگر استفاده 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 میانگین

بیشتر، انحراف معیار کمتر و ضریب تغییرات کمتر برخوردار بوده‌اند، بیشترین اجماع نظر و اثرگذاری را داشته و در اولویت بالاتری قرار گرفته‌اند.

یافته‌ها

در دور اول پانل دلفی، میانگین همه اعداد به دست آمده بیشتر از عدد پنج بود. لذا هیچ یک از گویه‌ها برای دور دوم دلفی حذف نگردید. در پایان دور اول دلفی، پاسخ‌گویان مجموعاً ۳۰ مورد در بخش بازپرسش نامه پیشنهاد نمودند که پس از تجمیع نظرات، در مجموع ۱۱ مورد از آنها با عوامل موجود مشابَهت و همپوشانی داشت. همچنین ۱۲ گویه 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 به طور جداگانه در جداول مربوطه درج و مجدداً پرسش نامه اصلاح شده، 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 مورد نظر خود را انتخاب نماید. پرسش نامه دور دوم در نهایت با ۵۹ عامل اثرگذار طبق موارد مندرج در جدول (۱) به دست آمده 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 به عنوان معیار مهم انتخاب هیئت مدیره	۷/۳۱۶	۰/۹۴۶	٪۱۲/۹
۲- حضور نمایندگان مردم محلی در برخی جلسات هیئت مدیره برای موارد مرتبط با جامعه	۵/۷۸۹	۱/۸۴۳	٪۳۱/۸
۳- تنوع جنسیت اعضای هیئت مدیره برای هدایت تصمیمات به سوی 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 عدالت بین نسلی در تدوین برنامه‌های استخراج نفت و گاز	۷/۱۵۸	۱/۲۵۹	٪۱۷/۵
۹- به‌روزرسانی خط‌مشی و بیانیه‌ها (چشم‌انداز، ارزش‌ها و مأموریت)، راهبردها و اعمال نگرش پایداری در عملیات جاری و طرح‌های توسعه آبی 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

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 در زمینه به‌روزرسانی 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 ممیزی 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-اعمال 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 افشاسازی وضعیت پایداری در زمینه 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 بحرانی 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

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 معیار 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 محاسبه‌شده است. لذا پایایی پرسش‌نامه نشان از سازگاری سؤالات و همبستگی

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 بررسی شده 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) درج شده است.

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

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

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

عامل	ضریب تغییرات	میانگین	انحراف معیار
به‌روآوری بیانیه‌ها، راهبردها و خط‌مشی‌ها و اعمال 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
اعمال ملاحظات مربوط به ریسک‌های بلندمدت در برنامه‌های 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 شناسایی شده در مطالعات نظری اضافه گردید و در نهایت، 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 اضافه شده است و انجام پژوهش و ارائه گزارشات عملکرد شرکت‌ها در حوزه حکمرانی، برای توسعه دادن شاخص‌های حکمرانی همسو با پایداری شرکتی، مورد تأکید قرار گرفته 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 شناسایی شده در این پژوهش در مقایسه با عوامل اثرگذار اولیه معرفی شده 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 شناسایی شده در مطالعه هم‌گرائی عوامل در پیشینه پژوهش و گزارش‌های پایداری شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا و نیز ۷ عامل جدید شناسایی شده در پانل دلفی،

نقش مهمی در توسعه نظری در حوزه حکمرانی با رویکرد پایداری شرکتی خواهد داشت و می‌تواند در مؤسسه گزارش‌های جهانی پایداری، به چارچوب گزارش‌های پایداری شرکت‌های نفتی دنیا در بُعد حکمرانی اضافه شود. عوامل شناسایی شده در این پژوهش مبتنی بر مفاهیم علمی، سوابق پژوهشی، مطالعه گزارش اقدامات عملی شرکت‌های نفتی بزرگ دنیا و نیز نظرسنجی و اجماع نظر هیئت مدیره شرکت و مدیران ارشد سازمان‌های بیرونی مرتبط با موضوع پایداری شرکت ملی نفت ایران بوده و به‌صورت آگاهانه و مبتنی بر واقعیات، در راستای اسناد بالادستی، مأموریت و اساسنامه شرکت ملی نفت ایران و چالش‌های محیطی حاکم، بومی‌سازی گردیده است. لذا، دومین نتیجه‌گیری مهم این است که این عوامل می‌توانند به‌عنوان یک نوآوری در سازوکار حکمرانی، راهنمای کاربردی و عملیاتی بسیار خوبی برای اعضای هیئت‌مدیره و سایر مدیران شرکت ملی نفت ایران در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای فعلی و آتی، بهینه‌سازی 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 شرکت ملی نفت ایران و اثرگذاری قابل توجه آن بر محیط پیرامون و از سوی دیگر زیاد بودن سطح انتظارات جامعه محلی از شرکت ملی نفت ایران به دلیل دولتی بودن آن، هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت ایران می‌تواند باهدف قرار دادن مفهوم پایداری شرکتی در سازوکار حکمرانی، از ۵۹ عامل شناسایی شده به‌عنوان راهنمای بهینه‌سازی تصمیمات هیئت‌مدیره برای دستیابی به اهداف پایداری شرکتی استفاده نماید. همچنین چهار عامل مهم شناسایی شده شامل به‌روزرسانی برنامه‌های راهبردی همسو با مفهوم پایداری شرکتی، افزایش سطح آگاهی مدیران از مفاهیم بین‌المللی، در نظر گرفتن ریسک فعالیت‌ها در برنامه‌های راهبردی و نیز رسیدگی به نگرانی‌های جامعه محلی در رابطه با پیامدهای ناشی از فعالیت‌های عملیاتی شرکت، نقش مهمی برافزایش پایداری شرکت ملی نفت ایران داشته و پیشنهاد می‌شود در اولویت اقدامات شرکت ملی نفت ایران قرار گیرند.

منابع

- سازمان بین‌المللی استاندارد (۱۳۹۱). *استاندارد مسئولیت‌پذیری 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 توسعه پایدار با استفاده از شاخص یکپارچه سنجش توسعه: نمونه موردی، پنج صنعت تولیدی، *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، شماره ۱، صص ۷۶-۵۷.

یحیی پور، جمشید (۱۳۹۴). مطالعه تطبیقی الگوهای حاکمیت شرکتی و ارائه الگوی مناسب برای حاکمیت شرکتی حقوق شرکت‌های سهامی ایران، *فصلنامه بورس/اوراق بهادار*، شماره ۲۹، صص ۱۱۱-۱۳۶.

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 Petroleum?*, Presented at the SP Annual Technical Conference and Exhibition, 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-

- 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/2017kcxfzbggen.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.

