



## عنوان مقاله: تدوین چارچوب مطلوب راهبری شرکتی برای بین‌المللی شدن: مطالعه موردی

عباس طوسی<sup>۱</sup> - عباس احمدی<sup>۲</sup> - محمدرضا  
سیدهاشمی تولون<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۳۱

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۳

### چکیده:

تحلیل محیط جهانی صنعت نفت و تحولات آن نشان می‌دهد که صنعت نفت یک بخش ضروری از انرژی و اقتصاد جهان باقی می‌ماند، ولی در یک محیط متفاوت و با ویژگی‌هایی تغییر یافته؛ صنعتی با فناوری‌ها، چالش‌ها، الزام‌ها، فرصت‌ها و بازیگرانی متفاوت که در نتیجه نیازمند بازآفرینی در مدل راهبری شرکتی بازیگران در راستای تطابق با تغییرهای محیطی است. در این راستا، یکی از اصلاحات بنیادین مورد نیاز شرکت ملی نفت ایران به منظور تطابق با محیط جدید، بین‌المللی شدن است. یکی از اولین اقدام‌ها در جهت بین‌المللی شدن، تغییر چارچوب راهبری شرکتی با شرایط بازار و دنیای صنعت نفت است. اهمیت این پژوهش در تبیین مدل مطلوب راهبری شرکتی برای افزایش بهره‌وری شرکت ملی نفت ایران، و به‌طور کلی اقتصاد ایران تعیین می‌شود. هدف این پژوهش تدوین مدل مطلوب راهبری شرکتی برای شرکت ملی نفت در راستای بین‌المللی شدن مبتنی بر روش کیفی داده‌بنیاد است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل مطلوب راهبری شرکتی شامل تغییرهای اساسی در جهت‌گیری کلان راهبری شرکتی در راستای ایجاد توازن میان اهداف تجاری و غیرتجاری به منظور ایجاد بهترین عملکرد در طولانی‌مدت است. به این منظور، باید سازوکارهای داخلی و خارجی راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران تغییر یابد. چارچوب مطلوب راهبری شرکتی زمینه‌ساز پیامدهایی مانند جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی، دسترسی به شبکه توانمندی‌های بین‌المللی و انتقال فناوری، قدرت تأثیرگذاری در مناسبات سیاسی - اقتصادی بین‌المللی، و توسعه توانمندی‌های مختلف حاصل از فعالیت‌های بین‌المللی می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** راهبری شرکتی، چارچوب راهبری شرکتی، بین‌المللی

شدن، سازوکارهای راهبری شرکتی، خط‌مشی عمومی

صنعت نفت

۱. استادیار گروه حقوق خصوصی و اقتصادی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
toosi@atu.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
abbasahmadi@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت قراردادهای بین‌المللی نفت و گاز، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
m.r.s.hashemi@atu.ac.ir

راهبری شرکتی شامل فعالیت‌های متنوعی است که با مدیریت شرکت‌ها مرتبط است. این امر بر عملکرد نهادهای اقتصادی و توانایی آن‌ها در جذب منابع مورد نیاز برای رشد اقتصادی تأثیر می‌گذارد. با توجه به اهمیت راهبری شرکتی، در عمل پژوهش‌های جامعی برای بررسی تأثیر تغییرهای محیط جهانی بر چگونگی راهبری شرکتی یا هرگونه بهبود احتمالی در وضعیت راهبری شرکتی در ایران، که ممکن است تحت تأثیر تغییرهای جهانی ایجاد شود، انجام نشده است. همچنین، تاکنون هیچ پژوهش تجربی جامعی در مورد مدل مطلوب راهبری شرکتی در صنعت نفت ایران انجام نشده است. این در حالی است که تمامی شرکت‌های ملی تولیدکننده هیدروکربن در جهان، که فعالیت‌های خود را در خارج از کشور خود از طریق فرایند بین‌المللی‌سازی گسترش داده‌اند، از طریق تدوین و بکارگیری الگوی بومی راهبری شرکتی به این مهم دست یافته‌اند (Heinrich, 2005).

یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که از زیرساخت‌های اصلی برای پیاده‌سازی راهبرد بین‌المللی شدن، استفاده از مدل راهبری شرکتی مناسب برای فرایند بین‌المللی شدن است (Marcel, 2006). ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که از حدود نیم قرن پیش، شرکت‌های ملی نفت با بکارگیری مدل راهبری شرکتی مناسب و کسب قدرت در بخش‌هایی که فاقد آن بوده‌اند و یکپارچه‌سازی مزیت‌هایشان، به سمت ساخت شرکت‌هایی بین‌المللی گام برداشته‌اند. در تمامی این شرکت‌های ملی نفت دولتی، داشتن چارچوب راهبری شرکتی مناسب با شرایط بین‌المللی شدن مشترک بوده و در پژوهش‌های جدید نیز بر آن تأکید شده است (بندریان، ۱۳۹۸ الف؛ و Kumar & Reshma, 2018; Marcel, 2016; Guzman et al., 2019; Mishra, 2015).

این در حالی است که در دو دهه گذشته دیدگاه‌های متفاوتی در رابطه با وضعیت صنعت نفت ایران مطرح گردیده که نکته مورد اجماع همه دیدگاه‌ها، نامطلوب بودن شرایط موجود و ضرورت تحول اساسی در این صنعت برای تأمین منافع ملی بوده است (درخشان، ۱۳۹۳؛ درخشان و تکلیف، ۱۳۹۴؛ بندریان، ۱۳۹۷ الف؛ و Banasadegh et al., 2020). برای حرکت به سمت شرایط مطلوب، ضرورت دارد این صنعت بدون پیش‌داوری مورد آسیب‌شناسی قرار گیرد. در سالیان اخیر، این صنعت بیش‌تر از جنبه‌های فنی و با هدف ازدیاد برداشت یا صیانت از مخازن مورد توجه قرار گرفته است. اگرچه این جنبه‌های فنی در مقام خود دارای اهمیت است، اما بدون نگاه نقادانه به ساختار صنعت نفت و مباحثی

همچون سازمان اجرایی، برنامه‌ریزی، نظارت، منابع انسانی، هزینه‌های مبادلاتی، تراز گاز، و اساسنامه شرکت ملی نفت ایران نمی‌توان به صورت ریشه‌ای آسیب‌های این صنعت را حتی در بخش‌های تولید شناسایی کرد (درخشان، ۱۳۹۳؛ و *Friess et al., 2008; Banasadeh et al., 2020*). ادبیات توسعه صنعت نفت در جهان نشان می‌دهد که مسائل نفت از جهت اکتشاف و تولید، سرمایه‌گذاری، انتقال فناوری، حمل‌ونقل، بازاریابی و تجارت، مصرف و تبعات زیست‌محیطی تنها جنبه داخلی ندارد که بتوان با اقدام‌های ملی آن را تحت کنترل و نظم قرار داد. بیش‌تر مسائل و روابط مرتبط با نفت دارای تبعات مختلف بین‌المللی و فرامرزی است که برخورد با آن مسائل و تنظیم روابط مستلزم یک نظم بین‌المللی است (*Marcel, 2016; Stevens, 2015*).

از طرف دیگر، محیط کسب‌وکار جهانی صنعت نفت در سال‌های اخیر شاهد تغییرهای گسترده‌ای بوده است. این شرایط باعث می‌شود که شرکت‌ها و بازیگران اصلی صنعت نفت برای بقای خود در این عرصه مجبور به ایجاد تغییر شوند. یکی از این تغییرها، حرکت تعدادی از شرکت‌های ملی به سمت بین‌المللی شدن و در نتیجه ایجاد گروه جدیدی از شرکت‌های نفتی با عنوان شرکت‌های ملی - جهانی نفت است که مشخصه آن میل شرکت‌های ملی نفت به فعالیت به صورت جهانی و تبدیل شدن به شرکت‌های بین‌المللی نفت است که فراتر از عملکرد سنتی آن شرکت‌ها (فعالیت در داخل مرزهای کشور متبوع) است (بندریان، ۱۳۹۸ الف؛ ب). بین‌المللی شدن شرکت‌های نفتی از اهمیت بالایی برخوردار است، چرا که نفت به عنوان یک منبع انرژی تجدیدناپذیر، مصرفی جهانی دارد و برنامه‌ریزی هدفمند برای آن بسیار مورد نیاز است. از طرف دیگر، شرکت‌های ملی نفت به دلایل مختلفی نمی‌توانند در محدوده مرزهای خود محدود شوند. برای زنده ماندن از فشار رقابت از سوی سایر تولیدکنندگان و شرکت‌های بین‌المللی نفت، برای بهبود روابط با مصرف‌کنندگان و پاسخگویی به چالش‌های حاصل از روندهای جهانی صنعت مانند ادغام شرکت‌های بین‌المللی نفت و نیز چالش‌های زیست‌محیطی و فناوری‌های نوین، شرکت‌های ملی نفت نیاز به گسترش بین‌المللی و ادغام فعالیت‌های خود دارند. این راهبرد بخشی از روند بلوغ صنعتی آن‌هاست (*Mitchell et al., 2012*). تقریباً نیمی از (۴۵ درصد) ۲۰ شرکت برتر تولیدکننده هیدروکربن در جهان فعالیت‌های خود را در خارج از کشورهای خود از طریق فرایند بین‌المللی‌سازی گسترش داده و آن‌ها را به «شرکت‌های ملی - بین‌المللی» تبدیل کرده‌اند. محرک‌های مختلفی فرایند بین‌المللی‌سازی شرکت‌های ملی نفت را ایجاد کرده‌اند. در کشورهای واردکننده نفت مانند چین، بین‌المللی شدن به دلیل نیاز به تامین منابع برای تامین تقاضای ملی رو به افزایش انرژی صورت گرفته است. همچنین، در کشورهای صادرکننده نفت، اهداف اصلی برای بین‌المللی‌سازی

متنوع‌تر است. این ممکن است شامل امنیت بازارها، دسترسی به منابع هیدروکربنی بسیار جذاب یا تقویت صلاحیت‌های اصلی باشد. علاوه بر این، چندین شرکت ملی نفت با رقابت فزاینده‌ای در بازارهای داخلی خود و فشار بیش‌تر برای ارائه بازده و ارزش اقتصادی روبه‌رو شده‌اند. این امر آن‌ها را بر آن داشته است که برای حفظ بقا و نیز رشد بلندمدت در سطح بین‌المللی گسترش یابند (Guzman et al., 2019). در برخی موارد، شرکت‌های ملی نفت از مزایای «دولتی» بودن برای ایجاد اتحاد با همسالان خود برای به اشتراک گذاشتن فناوری، دانش، و مبادلات منابع استفاده می‌کنند. با این حال، بازده سرمایه‌گذاری‌های بزرگ خارجی در بازارهای ناشناخته بسیار نامشخص است و به خطر انداختن مقادیر زیادی از منابع مالی یک کشور می‌تواند منازعات سیاسی ایجاد کند. متحنی یادگیری مرتبط با گسترش بین‌المللی می‌تواند برای شرکت‌ها پرهزینه باشد. شرکت‌های ملی نفت علاقه‌مند به گسترش فعالیت‌های خود در سطح بین‌المللی باید آمادگی لازم را برای رقابت با شرکت‌های بین‌المللی نفتی داشته باشند که برای دهه‌ها در مورد پرتفوی دارایی‌های خود مذاکره و مدیریت کرده‌اند و دارای تجربیات ارزشمندی هستند (Guzman et al., 2019).

پژوهش‌های پیشین در مورد ضرورت پژوهش در مورد بین‌المللی‌سازی شرکت ملی نفت ایران تاکید می‌کنند: «شرکت ملی نفت ایران نیز با توجه به قدمت و سوابق خود و با در نظر گرفتن وظیفه‌ای که در اقتصاد ایران بر عهده دارد، باید بیش از پیش به اهداف و فعالیت‌های آتی خود نظارت داشته باشد. از همین رو مطالعه شیوه‌های بین‌المللی شدن و میزان نیاز به این مقوله برای شرکت ملی نفت بسیار دارای اهمیت است» (زارع میرک‌آباد، ۱۳۹۴: ۹). در این راستا یکی از مهم‌ترین الزام‌های تبدیل شرکت ملی نفت ایران به شرکت ملی و بین‌المللی، رسیدن به جایگاه رقابتی در بازار جهانی نفت و جبران عقب‌ماندگی‌ها، دسترسی به آخرین فناوری‌های روز از یک سو، و جذب سرمایه‌گذاری خارجی و داشتن الگوی راهبری شرکتی مطلوب در راستای بین‌المللی شدن از سوی دیگر است (بندریان، ۱۳۹۸ الف؛ ب؛ ج)، به‌نحوی که موجب ایجاد اعتماد در بازارهای مالی و امکان مدیریت ریسک سرمایه‌گذاران شود. اگر شرکت‌ها و کشورها بخواهند از تمام مزایای بازارهای سرمایه جهانی بهره ببرند و بخواهند سرمایه‌های بلندمدت را جذب کنند، توافقات راهبری شرکتی آن‌ها باید معتبر باشند، فرای مرزها به‌خوبی درک شوند، و با اصول پذیرفته‌شده بین‌المللی یکپارچه شوند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۱۳۹۵). ادبیات راهبری شرکتی بر این موضوع تاکید دارد که یک الگوی واحد و به‌طور کامل مشابه برای کشورهای مختلف موجود نیست و هر کشوری باید بنا به ساختار اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی خود به تهیه الگوی مناسب مبادرت ورزد (Heinrich, 2005; Marcel, 2016). پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که راز جاودانگی

و کامیابی شرکت‌های معروف و خوش‌نام در برخورداری آن‌ها از رعایت اصول راهبری شرکتی و برخورداری از سازوکارهای راهبری شرکتی کارآمد نهفته است. با سقوط شرکت انرون و موسسه آرتور اندرسون در آمریکا، و وقایعی مشابه در انگلیس از قبیل فروپاشی مارکونی و سایر رسوایی‌های بزرگ در آغاز قرن بیست‌ویکم، راهبری شرکتی به‌طور فزاینده‌ای مهم شده است. پژوهش حاضر می‌کوشد با توجه به شکاف موجود در ادبیات و با تمرکز بر مدل راهبری شرکتی به عنوان یکی از زیرساخت‌های اصلی لازم برای بین‌المللی‌سازی شرکت ملی نفت ایران، سازوکارهای اصلی مدل مطلوب راهبری شرکتی را برای شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن شناسایی و تبیین نماید.

## مبانی نظری پژوهش

### مفهوم بین‌المللی شدن

پدیده بین‌المللی شدن توسط پژوهشگران بسیاری مورد مطالعه قرار گرفته و منجر به این نتیجه شده است که واژه بین‌المللی شدن مبهم و قلمرو آن نیز متغیر است. در برخی از تعاریف، بین‌المللی‌سازی را به عنوان فرایندی برای افزایش درگیری در فرایند عملیات بین‌الملل شناخته‌اند و کسب‌وکار بین‌المللی را کسب‌وکاری تعریف کرده‌اند که مبادلات تجاری دو یا چند کشور را شامل شود. پژوهشگران، بین‌المللی‌سازی را به عنوان حرکتی رو به بیرون برای عملیات بین‌الملل شرکت می‌دانند. **ولچ و لوستارنن**<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، بین‌المللی شدن را فرایند مشارکت هرچه بیش‌تر در عملیات بین‌المللی تعریف می‌کنند. **کالوف و بیمیش**<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، با دیدگاهی متفاوت بین‌المللی شدن را فرایند انطباق عملیات شرکت (راهبرد، ساختار، و منابع) با محیط‌های بین‌المللی تعریف می‌کنند. البته بین‌المللی شدن یک فرایند پویاست و تحت تاثیر تجربه مدیریتی، اعتقاد به مزیت رقابتی شرکت، میزان آمادگی برای صادرات، و پذیرش ریسک بین‌المللی کردن قرار دارد (Andersen, 1993; Rundh, 2007; Kalafsky, 2009). پس فرایند بین‌المللی‌سازی مفهومی تک‌بعدی نیست و نمی‌تواند فقط در بُعد عملیاتی مورد بررسی قرار گیرد. ابعاد مفهومی بین‌المللی‌سازی در شش بُعد توسعه یافته است: ۱. روش‌های عملیات خارجی (طریقه ورود، راهبرد ورود)؛ ۲. بازار (کجا؟)؛ ۳. محصول (چه چیزی؟)؛ ۴. نیروی کار؛ ۵. ساختار سازمان؛ و ۶. امور مالی. در مقایسه با ابعاد

1. Welch & Luostarinen
2. Calof & Beamish

اشاره شده محصول، نیروی انسانی، ساختار سازمانی، و امور مالی برای رشد هر شرکت لازم است، در صورتی که نحوه ورود به بازار و گزینش بازار از ویژگی‌های مختص به فرایند بین‌المللی‌سازی هستند. چگونگی ورود به بازار بین‌المللی را می‌توان از طریق ترتیبات نهادی<sup>۱</sup> مانند اعطای حق امتیاز، صادرات، و سرمایه‌گذاری خارجی انتخاب کرد. گزینش بازار نیز مکانی را که عملیات شرکت در آن مستقر می‌شود، نشان می‌دهد. در این پژوهش، تعریف **بیمیش**<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، به عنوان تعریف مفهومی از بین‌المللی‌سازی مورد استفاده قرار می‌گیرد، زیرا این تعریف طبیعت تکاملی بین‌المللی‌سازی را نشان می‌دهد، و روابط به‌وجودآمده از طریق مبادله‌های بین‌المللی را نشان می‌دهد و همچنین تاثیر آن‌ها را بر رشد شرکت و گسترش آن‌ها به بازارهای دیگر نمایان می‌سازد (امینی و فتاحی، ۱۳۹۷؛ فقیهی و همکاران، ۱۳۸۹). از طرف دیگر، مطالعه پدیده بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که این پدیده، صحنه رقابت در عرصه صنعت نفت را تغییر داده و باعث حذف برخی بازیگران قبلی و ظهور گروه جدیدی از بازیگران نفتی شده است.

یک اصل راهبردی در صنعت نفت جهانی که توسط بازیگران مختلفی در صنعت نفت به اثبات رسیده این است که فروش فناوری درآمد بسیار بیشتری از فروش نفت و گاز دارد. لازمه حضور در عرصه کسب‌وکار فناوری، تبدیل شدن از یک شرکت ملی به یک شرکت بین‌المللی است (بندریان، ۱۳۹۷ الف). شرکت‌های ملی نفت شرکت‌هایی هستند که مالکیت آن‌ها در اختیار دولت‌هاست و شرکت‌های بین‌المللی نفتی شرکت‌هایی‌اند که فعالیت‌های عظیم بین‌المللی دارند و مالکیت آن‌ها در اختیار سرمایه‌گذاران بخش خصوصی است. هر دو این شرکت‌ها امروزه به عنوان مهم‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان‌های اقتصادی جهان محسوب می‌شوند (James, 2011). البته برخی از صاحب‌نظران اعتقاد دارند نام «شرکت‌های بین‌المللی نفتی»<sup>۳</sup> کمی گمراه‌کننده است، زیرا امروزه بسیاری از شرکت‌های ملی نفتی در بازارهای بین‌المللی فعالیت دارند و دیگر منحصر به بازار کشور خود نیستند. بنابراین نام «شرکت‌های خصوصی نفتی» را برای آن گروه از شرکت‌ها مناسب‌تر می‌دانند (Tordo et al., 2011). البته در این پژوهش مطابق با ادبیات از واژه بین‌المللی استفاده می‌شود. بیان تعریفی مشخص از یک شرکت ملی نفت کار دشواری است، یکی از دلایل آن می‌تواند این نکته باشد که این شرکت‌ها در تمامی کشورهای توسعه‌یافته، متمرکز، و در حال توسعه

1. Institutional Arrangements
2. Beamish
3. International Oil Companies (IOCs)

به‌طور مشابه ظاهر شده‌اند. دلیل دیگر آن است که برخی از شرکت‌ها مانند استات اویل<sup>۱</sup> نروژ، همیشه در میان تعاریف شرکت‌های ملی و بین‌المللی یا حتی شرکت‌های ملی - جهانی<sup>۲</sup> در حال رفت‌وآمد بوده‌اند. این شرکت‌ها، همان‌طور که از ابتدا پایه‌گذاری شده‌اند، رابطه نزدیکی با دولت‌های خود دارند، اما اختیارات و فعالیت‌های آن‌ها از حالت زیر سلطه کامل دولت بودن تا تبدیل شدن به مراکز قدرت با داشتن اختیار از خود تغییر می‌کند، که این تغییرها به تصمیم‌هایی که به نفع شراکت تجاری است، وابسته است. شرکت‌های ملی نفت، هیچ‌گاه تنها به دلیل سوددهی یا توسعه منابع طبیعی کشورها پایه‌گذاری و ادامه حیات نداده‌اند، بلکه آن‌ها ابزارهایی بسیار قوی برای دستیابی به اهدافی همچون اشتغال‌زایی، بالا نگهداشتن ارزش واحد پول کشور، و توسعه زیرساخت‌های کشورها بوده‌اند (James, 2011). دولت‌ها از طریق وزارتخانه‌های نفت، کنترل ذخایر هیدروکربنی کشور را در اختیار دارند و به عنوان مالک ذخایر (شرایط قراردادهای اکتشاف صنایع بالادستی نفت با شرکت‌های بین‌المللی، اصولاً ذخایر را متعلق به دولت می‌داند)، با مشارکت شرکت‌های بین‌المللی، نفت و گاز را از طریق پروژه‌های بومی یا صادراتی به پول تبدیل می‌کنند (Ledezma, 2009). دولت‌ها به عنوان عضوی از این پروژه سرمایه‌گذاری، ترجیح می‌دهند که یک شرکت ملی که در زنجیره ارزش نفت دارای سهم مشارکت مشخصی باشد، بنیانگذاری کنند. البته این امر بسته به دولت‌ها و میزان تمایل آن‌ها به این مقوله، متفاوت است (Tordo et al., 2011). در مجموع، انتقال انرژی چالش‌های جدیدی را برای شرکت‌های ملی نفت به ارمغان آورده است. تقاضاهای تحول صنعت در کشورها باعث تشویق بسیاری از شرکت‌های ملی نفت برای انجام فعالیت‌های بین‌المللی شده است. با این حال، شرکت‌های ملی نفت برای افزایش شانس موفقیت در یک صنعت کاملاً رقابتی و جهانی، باید راهبردهای بین‌المللی‌سازی خود را به‌روشنی مشخص کنند و سازمان‌های خود را برای این مسیرهای رشد جدید آماده کنند (Guzman et al., 2019).

## دلایل اصلی برای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران

دلایل اصلی نیاز ابرشرکت‌های ملی نفت برای بین‌المللی شدن را می‌توان در موارد متعددی تبیین نمود. اولین دلیل رقابت با شرکت‌های جدید است. بازیگران زیادی در عرصه رقابتی امروز از طریق فعالیت‌های خصوصی‌سازی و صنعتی‌سازی پدیدار شده‌اند که تا سال ۱۹۹۰ میلادی وجود نداشته‌اند. این در حالی است که بسیاری از رقبای مهم در این صنعت از میدان خارج شده‌اند.

1. Statoil
2. Globally National Oil Companies (GNOCs)



کسب بازارهای مناسب یا حضور در کشورهای جدید نیز از دلایل اصلی بین‌المللی شدن است. امروزه در مقایسه با سالیان گذشته تعداد بسیار بیش‌تری از کشورها فرصت‌هایی برای مشارکت بین‌المللی در زمینه صنایع بالادستی خود پیشنهاد می‌دهند. همچنین، حضور در پروژه‌های سودآور یا حفظ فرصت‌های جدید در کشورهای جدیدی که همراه با ترکیبات جدید قراردادهای نفتی برای تجارت بین‌المللی پیش‌قدم شده‌اند، به دستیابی به مجموعه‌ای از فرصت‌های بکر در این صنعت منجر شده است. محافظت از شرکت در برابر ریسک‌های جدید نیز از دلایل بسیار مهم بین‌المللی شدن است. فرصت‌های جدید باعث نمایان شدن ریسک‌های جدید در تمامی مراحل عملیاتی این صنعت شده است. رضایت سیاست‌مداران و ذی‌نفعان یا اولویت‌ها و چالش‌های جدید نیز از دلایل اصلی بین‌المللی شدن است. هم شرکت‌های بین‌المللی و هم شرکت‌های ملی با اولویت‌ها و چالش‌های جدیدی مواجه هستند. شرکت‌های بین‌المللی عموماً تحت تأثیر بازار اصلی و گروه سرمایه‌گذاران هدایت می‌شوند و شرکت‌های ملی نفت نیز به‌طور کلی توسط تقاضاهای اجتماعی - اقتصادی و سیاسی کنترل می‌شوند. این تقاضاها و نیازهای گروه‌های ذی‌نفع در بازارهای جدید متفاوت و متغیر است و برای دستیابی به آن‌ها نیاز به هماهنگی و شرایط بازار احساس می‌شود. کسب مهارت‌های نو و فعالیت‌های فناورانه و تجاری جدید نیز از الزام‌های اساسی است. فناوری و دانش باعث شده است که کشورهای مختلف با تغییر ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود و اتخاذ روش‌های مختلف جذب و ارتقای آن، سعی در به‌دست آوردن جایگاهی در عرصه رقابت بین‌المللی نفتی داشته باشند. تشکیل شرکت‌های بین‌المللی راهکاری تجربه‌شده در کشورهایی چون نروژ، مالزی، ژاپن، ایتالیا و بسیاری از کشورهای اروپایی است که باعث هم‌افزایی توانمندی فناورانه، قدرت بازاریابی در عرصه بین‌المللی، استفاده از مزیت‌های جغرافیایی، و در کل در اختیار داشتن مزیت‌های نسبی شده است. بی‌تردید شرکت‌های بین‌المللی مهم‌ترین نقش را در تبادل فناوری در بین مرزهای کشورها بر عهده دارند. از طرف دیگر، شرکت‌های بین‌المللی نه‌تنها بر اساس دارا بودن مزیت در دانش و مدیریت فناوری شکل می‌گیرند، بلکه دارای قدرت بازاریابی و دسترسی به ظرفیت‌های بازار جهانی، دارای مراکز تحقیقاتی در مناطق مختلف جهان، و نیز دارای سیستم متمرکز در تصمیم‌گیری، ارتباطات و منابع هستند تا بتوانند توانایی‌های فناورانه موجود را در یک منطقه جغرافیایی برای حل مشکل یا استفاده در یک موقعیت ایجادشده در منطقه دیگر بکار گیرند (زارع میرک‌آباد، ۱۳۹۴؛ بندریان، ۱۳۹۷ الف؛ ب؛ ج). این تغییرها و چالش‌ها صنعت را به سمت توسعه و بکارگیری محدوده جدیدی از فعالیت‌های فناورانه و مدل‌های تجاری خلاقانه هدایت می‌کند (بندریان، ۱۳۹۷ ب؛ ج؛ و Mitchell et al., 2012). از طرف دیگر، نواقص موجود در شرکت

ملی نفت ایران نیز نیاز به بین‌المللی شدن را برای این شرکت تشدید می‌کند. مهم‌ترین نواقص شرکت ملی نفت ایران را می‌توان مشکلات اقتصادی، ارتباطات ضعیف، ضعف فناوری، دسترسی محدود به سایر بازارها، منابع انسانی غیرفعال، تفکیک نبودن وظایف اجرا و نظارت، و نبود برنامه‌ریزی برشمرد (زارع میرک‌آباد، ۱۳۹۴؛ طاهری فرد و همکاران، ۱۳۹۴).

بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران با چالش‌های متعددی مواجه است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از ۱. مشکلات سیاسی: تعاملات سیاسی در شکل دادن همکاری‌های بین‌المللی نقش بسیار مهمی دارد. ثبات سیاسی، حضور فعال در عرصه بین‌المللی، برقراری روابط نزدیک دیپلماتیک با کشورهای شریک اقتصادی از جمله ملزوماتی است که به عنوان زیرساخت باید مورد توجه قرار گیرد. مشکلاتی که در منطقه توسط آمریکا به وجود آمده است مهر نامی، نبود ثبات سیاسی، و ریسک بالای سرمایه‌گذاری را بر پیشانی خاورمیانه زده است. ۲. تعارض در راهبرد این شرکت‌ها با راهبردهای ملی: اولین برداشتی که از حضور و رشد شرکت‌های خارجی در یک کشور می‌شود، تاراج سرمایه‌های ملی، در اختیار قرار دادن سرمایه‌های ملی به بیگانگان، به وجود آمدن فضای سخت رقابتی با شرکت‌های مقتدر خارجی، و دیدگاه‌های سطحی از این دست است. رقابت در عرصه بین‌المللی یعنی رقابت شدید با دیگران، تلاش برای ارتقای توانمندی خود، تلاش برای به دست آوردن بازار و بسیاری دیگر از چالش‌ها که باید برای آن‌ها برنامه داشت. ولی آیا می‌توان حصری دور یک کشور قرار داد و تنها با تکیه بر بازار و فناوری خود انتظار حیات داشت؟ همچنین، در حوزه حقوقی نباید شک داشته باشیم که ما تنها کشوری نیستیم که دغدغه‌ها و نگرانی‌هایی درباره حضور شرکت‌های خارجی در صنعت نفت خود دارد، و به همین خاطر مطالعه هرچه دقیق‌تر چارچوب‌های راهبردی کشورهای دیگر از جمله اندونزی، نروژ، آنگولا، و عمان می‌تواند در دستیابی به یک راه‌حل مناسب‌تر و جذاب‌تر بسیار کارساز باشد. ۳. تامین انرژی مورد نیاز: تحلیل بازار انرژی نشان می‌دهد که تامین انرژی برای کشوری که فقط در حوزه داخلی فعالیت دارد غیرممکن خواهد شد. پس هرچه زودتر باید برای خروج از این ریسک اقدام شود. یکی از مناسب‌ترین و شاید تنها راه‌حل عملی و معقول، حضور موثر در بازارهای بین‌المللی است. ۴. نیاز به رونق اقتصادی و صادرات درست: دلیل اصلی نیاز به بین‌المللی شدن رونق اقتصادی کشور است. تلاش وزارت نفت از دیرباز در جهت فرستادن نفت و گاز به آن سوی مرزها نیز در همین راستا بوده است. برای موثرتر کردن این اقدام نیاز به یک شرکت بین‌المللی است. صادرات درست و مطلوب تنها با داشتن واحد بازاریابی پویا و در قالب محیطی بین‌المللی مقدور است. تحلیل اقتصادی شرکت‌ها و کشورها نیز نیاز به بین‌المللی شدن و همکاری با سایرین را برای بقا و حفظ در عرصه رقابت نشان

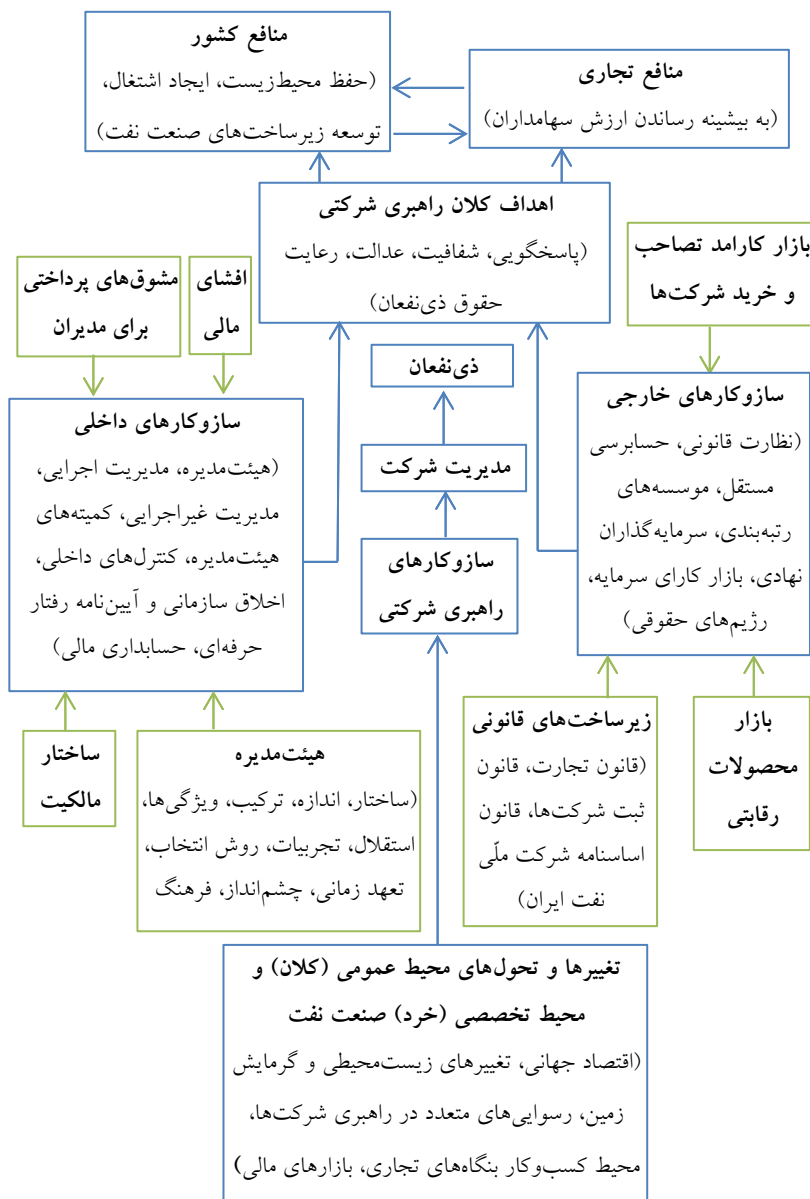
می‌دهد؛ زیرا سود نفت و گاز در حال کاهش و سود خدمات جانبی این صنعت در حال افزایش است (بندریان، ۱۳۹۷ج). هم‌اکنون بیش از ۵۰ درصد بودجه لازم برای فعالیت‌های آتی وزارت نفت (تنها فعالیت‌هایی که تاکنون برنامه‌ریزی شده‌اند و نه همه فعالیت‌های مورد نیاز) باید از طریق جذب سرمایه خارجی تامین گردد، این در حالی است که جذب سرمایه در حالت بین‌المللی بسیار آسان‌تر خواهد بود. ۵. زیرساخت‌های مورد نیاز: متأسفانه بخش زیادی از مشکلات صنعت نفت، در اثر رشد نامتوازن صنعت در کشور ماست. هیچ‌گاه تصور نشده است که رشد اقتصادی، تولید و پیشرفت، محصولات نهایی درخت صنعت است که ریشه در سیاست‌های اقتصادی - فناوری مشخص، نظام بانکی کارا، ساختار ترانزیت و حمل‌ونقل کالا و خدمات، برنامه‌های بلندمدت و گزینشی تربیت منابع انسانی، و در اختیار داشتن اطلاعات و آمار روشن و واقعی دارد. ۶ موانع قانونی: تشکیل یک شرکت بین‌المللی گامی فراتر از خصوصی‌سازی صنایع است، زیرا در این فرایند دست‌مدریرت بین‌المللی به شرکت‌ها و نهادهایی می‌رسد که مدت‌هاست در تملک بی‌قید و شرط دولت بوده است. شرکت‌های دولتی مثل شرکت ملی نفت ایران نیز هم به لحاظ قانونی و هم به لحاظ اجرایی دارای موانع بسیاری است که یکی از اولین اقدام‌های اساسی در جهت بین‌المللی شدن، تغییر یا تطبیق این قوانین با شرایط بازار و دنیای صنعت نفت است (Kheir-andish et al., 2018).

### نقش راهبردی شرکتی در بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت در جهان

یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که شرکت‌های ملی نفت که در مسیر بین‌المللی شدن حرکت کرده‌اند، از طریق بکارگیری مدل راهبردی شرکتی بومی و متناسب با شرایط خاص خود، الزام‌ها و زیرساخت‌های لازم را برای فرایند بین‌المللی شدن فراهم نموده‌اند (Kumar & Reshma, 2018; Marcel, 2006; 2016; Guzman et al., 2019). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در کشور روسیه بین هر دو متغیر بین‌المللی شدن و راهبردی شرکتی همبستگی آماری وجود دارد و این فرضیه را تایید می‌کند که از سال ۱۹۹۹، یعنی از زمان بحران‌های مالی، میزان بین‌المللی شدن یک شرکت به شدت بر راهبردی شرکتی آن اثر گذاشته است (Heinrich, 2005). از طرف دیگر در اوایل قرن بیست‌ویکم، دنیا نظاره‌گر شمار زیادی از رسوایی‌های مالی در شرکت‌هایی همچون انرون، ورلدکام، تایکو، آدلفیا، و گلوبال کراسینگ بوده است (نمازی و دریایی، ۱۳۹۵؛ و Hilb, 2012). پس شاهد اهمیت یافتن موضوع راهبردی شرکتی در نتیجه افزایش رسوایی‌های چشمگیر در هیئت‌مدیره شرکت‌های بزرگ بوده‌ایم، موضوعی که امروزه علاوه بر استادان دانشگاهی، از مباحث جهانی مورد علاقه پژوهشگران است (هیلب، ۱۳۹۵). تعریف جامعی که از

راهبری شرکتی در ایران بیان می‌شود عبارت از قوانین، مقررات، ساختارها، فرایندها، فرهنگ‌ها، و نظام‌هایی است که موجب دستیابی به هدف‌های پاسخگویی، شفافیت، عدالت، و رعایت حقوق ذی‌نفعان می‌شود (حساس یگانه، ۱۳۸۵). «ادبیات راهبری شرکتی رسالت اصلی راهبری شرکتی را در قالب دو هدف ایجاد ارزش و محافظت از ارزش طبقه‌بندی نموده است. هدف ایجاد ارزش در راهبری شرکتی بر ایجاد ارزش برای سهامداران از طریق تدوین راهبردهای بلندمدت در راستای اطمینان از بهبود عملکرد پایدار شرکت‌ها تأکید دارد. در مقابل، هدف محافظت از ارزش بر پاسخگویی شرکت در رابطه با نحوه مدیریت و نظارت بر چگونگی محافظت از منافع سهامداران و سایر ذی‌نفعان تمرکز دارد» (رضایی، ۱۳۹۵: ۱۱). هدف نهایی راهبری شرکتی دستیابی به ارتقای انصاف، شفافیت و پاسخگویی، و رعایت حقوق ذی‌نفعان در بنگاه‌های اقتصادی است. عملکرد مالی شرکت‌ها با اعمال حق راهبری شرکتی آن‌ها رابطه مستقیمی دارد و مدیران بهتر، موجب راهبری موثرتر شرکت می‌شوند و به ذی‌نفعان خود توجه می‌کنند و در نهایت بازده مالی بیش‌تری را تولید می‌کنند. در این رابطه از جمله انتظار مدیران عبارت است از توان ایجاد رشد، بازپرداخت به موقع تعهدها، ایجاد ارزش برای سهامداران، کارگروهي، مدیریت و کنترل ریسک، ارتباط با محیط و پیشبرد اهداف است. راهبری شرکتی مناسب، مدیریت و کنترل اثربخش واحدهای تجاری را تسهیل می‌کند، بنابراین شرکت‌ها قادر به ارائه بازده بهینه‌ای برای کلیه ذی‌نفعان هستند. اهداف راهبری شرکتی را می‌توان به این صورت خلاصه نمود: افزایش ارزش سهامداران؛ محافظت از منافع سهامداران و سایر ذی‌نفعان شامل مشتریان، کارکنان، و عموم جامعه به‌طور کل؛ اطمینان از شفافیت و یکپارچگی در تبادل اطلاعات و قابلیت دسترسی به اطلاعات کامل، صحیح و شفاف برای کلیه ذی‌نفعان؛ اطمینان از پاسخگویی در مورد عملکرد و دستیابی به امتیازاتی در کلیه سطوح؛ و هدایت شرکت با بالاترین سطح استاندارد به منظور رقابت با دیگران (هیلب، ۱۳۹۵؛ رضایی، ۱۳۹۵). از طرف دیگر، پدیده جهانی شدن بازارها در زمانی هويت پیدا می‌کند که کیفیت راهبری شرکتی به عنوان یک عامل تعیین‌کننده و مهم در بقای شرکت‌ها محسوب می‌شود. سازگاری و همسویی اقدام‌های مرتبط با راهبری شرکتی با استانداردهای جهانی نیز به یک بخش اصلی در موفقیت شرکتی بدل شده است. از همین‌رو راهبری شرکتی مناسب، یک پیش‌شرط برای موفقیت و باروری شرکت‌هاست. همچنین، با بررسی یافته‌های پژوهش‌های پیشین می‌توان ادعا کرد که سیستم‌های راهبری شرکتی به علت تغییرهای محیطی در حال تطبیق و سازگاری دائمی هستند (Marcel, 2006; Guzman et al., 2019). بر اساس الزام‌های خاص هر کشور، سیستم‌های راهبری شرکتی بسیار متفاوتی ایجاد شده‌اند. چارچوب قانونی و ساختار مالکیت شرکت

مهم‌ترین عوامل در تعیین سیستم راهبری شرکتی یک کشور هستند و سایر عوامل جانبی نیز برشمرده می‌شوند (Searle, 2010; McPherson, 2004). پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه راهبری شرکتی بیش‌تر بر این موضوع تاکید دارند که یک الگوی واحد و مشابه برای کشورهای مختلف وجود ندارد و هر کشوری باید بنا به ساختار اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی خود به تهیه الگوی مناسب مبادرت ورزد (Marcel, 2016). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استانداردهای راهبری سازمانی شرکت‌های ملی به نسبت شرکت‌های بین‌المللی بسیار ضعیف است. این نتیجه می‌تواند در شرایطی باشد که نه مدیران شرکت‌های ملی نفت و نه دولتمردان سیاسی به‌تنهایی انگیزه لازم و توان کافی را برای اجرا کردن استانداردهای حاکمیت در این شرکت‌ها ندارند و ائتلاف‌های مناسب هم به دلایل مختلف سیاسی قابل‌شکل‌گیری نیستند (Stevens, 2003). در شکل (۱)، چارچوب مفهومی اصلی در این پژوهش از اجزای راهبری شرکتی و سازوکارهای پیاده‌سازی راهبری شرکتی نمایش داده شده است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی اصلی پژوهش از اجزای راهبری شرکتی و سازوکارهای پیاده‌سازی راهبری شرکتی

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، برای تدوین مدل مطلوب راهبردی شرکتی برای بین‌المللی شدن از روش پژوهش نظریه‌برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. نظریه برخاسته از داده‌ها نوعی راهبرد پژوهشی است که در پی تدوین نظریه است و ریشه در داده‌هایی مفهومی دارد که به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. این راهبرد با استفاده از رویکرد استقرایی سعی در مفهوم‌سازی داده‌ها (گردآوری و تحلیل داده‌ها به صورت توأم) به گونه‌ای دارد که مدل به‌طور مستقیم از داده‌ها ظاهر شود. این برخلاف رویکرد قیاسی غالب در پژوهش است که چارچوب مفهومی یا نظریه با بررسی ادبیات موضوع تدوین می‌گردد و سپس داده‌ها با استفاده از ابزارهای پژوهش جمع‌آوری می‌شوند تا در پی تحلیل آن‌ها، چارچوب مفهومی مورد آزمون قرار گیرد (Corbin & Strauss, 2014). از دید روش‌شناسی، پژوهشگران بر این باورند که روش پژوهش کیفی بینش عمیق‌تری در قبال پدیده‌های فرایندی فراهم می‌سازد. یکی از مشخصه‌های پژوهش کیفی، تعامل فوق‌العاده بین پژوهشگر و محیط پیرامونی است و درک عمیقی از مسئله پژوهش را فراهم می‌آورد. با وجود این، انواع مختلفی از راهبردهای کیفی پژوهش وجود دارد که اغلب به واسطه تفاوت در شیوه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند. یکی از انواع مختلف این راهبردها روش نظریه برخاسته از داده‌هاست. هدف نهایی نظریه برخاسته از داده‌ها، ارائه تبیین‌های جامع‌نظری در مورد پدیده‌ای خاص است. به‌طور کلی، این راهبرد داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله‌ها، و آن‌گاه مقوله‌ها را به نظریه تبدیل می‌کند (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2014). با توجه به این‌که در این پژوهش به دنبال نظریه‌پردازی در خصوص چارچوب مطلوب راهبردی شرکتی در راستای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران هستیم، از این روش پژوهش استفاده می‌شود. همچنین، برای تعریف عملیاتی از بین‌المللی‌سازی شرکت ملی نفت ایران، در این پژوهش از طریق پرسش از خبرگان و جمع‌بندی نظرهای آن‌ها، تعریف عملیاتی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران ارائه شده است که عبارت است از ۱. داشتن سهم تولید در خارج از مرزهای ملی؛ ۲. داشتن سهم تجارت از نفت با مبدا خارجی؛ ۳. قدرت ایجاد ثروت در خارج از قلمرو و مرزهای ملی؛ ۴. قدرت تاثیرگذاری در مناسبات سیاسی - اقتصادی بین‌المللی؛ ۵. دسترسی به شبکه‌های توانمندی‌های بین‌المللی؛ و ۶. توسعه توانمندی‌های مختلف حاصل از فعالیت‌های خارج از مرزهای ملی و انتقال دانش فنی و فناوری.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی و برای دستیابی به مدل مفهومی اولیه مطلوب راهبردی شرکتی در راستای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت، همان‌گونه که در جدول (۱) نمایش

داده می‌شود، شامل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، کارشناسان اقتصاد انرژی و حقوق نفت، و مدیران اجرایی با سابقه فعال در صنعت نفت و صاحب‌نظر در زمینه مسائل راهبری و حقوقی نفت می‌شوند.

**جدول ۱: آمارهای جمعیت‌شناختی خبرگان مورد مصاحبه در فرایند پژوهش**

کد خبره (سال)	سن	تخصص	مسئولیت	تجربه (سال)
۱	۶۲	مدیریت اکتشاف	مدیر عامل و عضو هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت ایران	۲۷
۲	۵۸	حقوق بین‌الملل	عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبایی	۲۸
۳	۴۵	مدیریت صنعتی	عضو هیئت‌علمی / اجرایی - پژوهشگاه وزارت نفت	۱۲
۴	۴۵	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه	۲۳
۵	۵۸	حقوق خصوصی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبایی	۲۰
۶	۶۲	مدیریت دولتی	عضو هیئت‌علمی / اجرایی	۳۰
۷	۴۷	مدیریت	عضو هیئت‌علمی / اجرایی - عضو هیئت‌مدیره	۲۸
۸	۶۸	حقوق بین‌الملل	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	۳۳
۹	۶۲	حقوق خصوصی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	۳۰
۱۰	۵۰	حقوق عمومی	کارشناس ارشد حقوقی شرکت ملی نفت ایران	۱۵
۱۱	۵۵	حقوق عمومی	کارشناس ارشد حقوقی شرکت ملی نفت ایران	۱۸
۱۲	۵۰	مدیریت صنعتی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	۱۰
۱۳	۵۵	مدیریت اجرایی	عضو هیئت‌مدیره شرکتی خصوصی نفتی	۲۰
۱۴	۵۸	مدیریت صنعتی	عضو هیئت‌مدیره شرکتی خصوصی نفتی	۲۵
۱۵	۵۲	مدیریت بازرگانی، راهبردی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	۲۰

## جمع‌آوری داده‌های پژوهش

ابزار اصلی مورد استفاده برای تدوین چارچوب مفهومی در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگانی است که از سویی، دانش کافی در خصوص مباحث راهبری شرکتی و به‌طور خاص در زمینه سازوکارهای راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت را دارند، و از سوی دیگر از تجربه عملی و آشنایی لازم با صنعت نفت و شرکت ملی نفت ایران برخوردارند. در ابتدای هر مصاحبه ابتدا توضیحاتی در مورد موضوع مورد نظر داده شده و پس از اطمینان از روشن بودن موضوع برای خبره مورد نظر، پرسش‌ها پرسیده شده است. پس از هر مصاحبه، بر اساس روش نمونه‌گیری



نظری گلوله برفی، از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شد که افرادی را که از نظر آن‌ها اشراف کامل به موضوع دارند معرفی نماید، سپس سابقه علمی و تجربی افراد بررسی و مصاحبه با آن‌ها ترتیب داده می‌شد. گردآوری اطلاعات از اردیبهشت ۱۳۹۹ آغاز گردید و تا شهریور ۱۳۹۹ ادامه یافت. در این پژوهش، با پانزده خبره مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که از مصاحبه دهم به بعد، تکرار در اطلاعات مشاهده گردید (اشباع نظری)، اما انجام مصاحبه‌ها برای اطمینان تا پانزدهمین خبره ادامه یافت. مدت زمان هر مصاحبه به‌طور متوسط دو ساعت بود. تمام مصاحبه‌ها برای استخراج کدهای اولیه روی کاغذ پیاده گردید. از آن جایی که در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است، ابتدا متن هر مصاحبه بررسی شده و با توجه به هر جمله اساسی درون متن، نکته‌های کلیدی در مصاحبه برای کدگذاری باز، مفهوم‌سازی و همچنین مقوله‌بندی استخراج گردیده است. به منظور سازماندهی بهتر فرایند تحلیل، برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از نرم‌افزار Atlas Ta استفاده شده است. **جدول (۲)** پرسش‌های اصلی و فرعی پرسیده‌شده از مصاحبه‌شوندگان را گزارش می‌کند.

**جدول ۲: راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته**

پرسش‌های اصلی	پرسش‌های فرعی
۱. تعریف مفهومی و عملیاتی از بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران چیست؟	۱. با توجه به تسلط شما به مبانی نظری شرکت‌های بین‌المللی، تعریف مفهومی و عملیاتی شما از بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران چیست؟ ۲. از نظر شما شرکت ملی نفت ایران برای تبدیل شدن به یک شرکت بین‌المللی نیازمند چه توانمندی‌هایی است؟
۲. تعریف شما از راهبری شرکتی چیست؟	۱. از نظر شما راهبری شرکتی در شرکت‌های ملی نفت چگونه تعریف و تبیین می‌شود؟ ۲. آیا راهبری شرکتی در فرایند بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت موثر است؟ چرا؟ ۳. الگوی کلان راهبری شرکتی ملی نفت ایران چگونه باید باشد که موجب تسهیل بین‌المللی شدن گردد؟ ۴. ویژگی‌های مدل مطلوب راهبری شرکتی برای تسهیل فرایند بین‌المللی شدن کدام‌اند، لطفاً نام ببرید؟
۳. نقش و اهمیت راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران چیست؟	۱. از نظر شما ساختار مالکیت شرکت ملی نفت ایران برای تسهیل فرایند بین‌المللی شدن چگونه باید باشد؟ ۲. از نظر شما ساختار هیئت‌مدیره در شرکت ملی نفت در راستای بین‌المللی شدن باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ ۳. از نظر شما کمیته‌های هیئت‌مدیره در شرکت ملی نفت در راستای بین‌المللی شدن باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ ۴. سیستم‌های کنترلی داخلی در شرکت ملی نفت در راستای بین‌المللی شدن باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ ۵. ویژگی‌های آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای در شرکت ملی نفت در راستای بین‌المللی شدن باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ ۶. از دیدگاه شما چه سازوکارهای درون‌سازمانی می‌توان برای شرکت ملی نفت در راستای بین‌المللی شدن پیشنهاد داد؟
۴. مهم‌ترین سازوکارهای داخلی راهبری شرکتی برای شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن کدام‌اند و چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند؟	

## ادامه جدول ۲: راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته

پرسش های اصلی	پرسش های فرعی
۵. مهم ترین سازوکارهای خارجی راهبری شرکتی برای شرکت ملی نفت ایران در راستای بین المللی شدن کدامند و چه ویژگی هایی باید داشته باشند؟	۱. مهم ترین نظارت های قانونی مورد نیاز شرکت ملی نفت در راستای بین المللی شدن کدامند؟ ۲. آیا قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران متناسب با جهت گیری این شرکت برای بین المللی شدن است؟ ۳. ویژگی های حساسی مستقل برای شرکت ملی نفت در راستای بین المللی شدن چیست؟ ۴. از دیدگاه شما چه سازوکارهای برون سازمانی می توان برای شرکت ملی نفت در راستای بین المللی شدن پیشنهاد داد؟

## نظم دهی و تحلیل داده ها

کدگذاری اساس فرایند تحلیلی در نظریه پردازی داده بنیاد است. در نظریه پردازی داده بنیاد از سه نوع کدگذاری استفاده می شود: کدگذاری باز، محوری، و انتخابی (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2014).

الف) کدگذاری باز: در این پژوهش، ابتدا کلیه مصاحبه ها به شکل کامل و بدون هرگونه قضاوت و تحلیل به شکل مکتوب تهیه گردید. سپس با کدگذاری کلیه عبارت ها از مجموع ۱۵ مصاحبه صورت پذیرفته، ۶۰۰ عبارت استخراج گردید. با حذف عبارت های نامربوط از فرایند کدگذاری، ۱۲۵ کد اولیه در اختیار قرار گرفت. با توجه به این که مفاهیم متنوعی از داده ها استخراج شده بود و دسته بندی آن ها در تعداد قابل بررسی ممکن نبود، کدگذاری باز در سطح مفاهیم برای بار دوم به انجام رسید. در این مرحله، پژوهشگر از ۴۰ کد اولیه به ۲۰ مفهوم ثانویه دست یافت و در مرحله آخر از مجموع ۲۰ مفهوم ثانویه ۴ مقوله استخراج شد. نمونه ای از کدهای باز، مفاهیم اولیه، و مقوله های استخراج شده از متن مصاحبه ها به شرح جدول (۳) گزارش می شود. این مصاحبه ناظر بر شناسایی مولفه های اصلی مربوط به مدل مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین المللی شدن شرکت ملی نفت ایران است که چهار بُعد برای مدل مطلوب راهبری شرکتی پیشروی شرکت ملی نفت ایران در راستای بین المللی شدن در مصاحبه با نفر اول شناسایی می شود.

جدول ۳: کدهای باز، مفاهیم، و مقوله‌ها از مصاحبه نفر اول در خصوص چارچوب مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن

مفوله	مفاهیم	کد	نگه‌های کلیدی
	گدگاری باز		
۱-۱	کاهش قدرت و اختیارات	۱-۱	حذف هرگونه حمایت خاص از شرکت ملی نفت و ترغیب این شرکت به رقابت.
۱-۲	بازتعریف توسعه کسب‌وکار	۱-۲	تمرکز بر منابع گاز طبیعی کشور و الزام قانونی شرکت نفت به بین‌المللی شدن.
۱-۳	تغییر رویکرد در بررسی موقعیت‌ها	۱-۳	توجه به موقعیت‌های داخلی و خارجی برای انتخاب پروژه‌ها و اجتناب از توجه به دلایل ملی‌گرایانه.
۱-۴	بازتعریف توسعه کسب‌وکار	۱-۴	افزایش تمرکز بر منابع انرژی تجدیدپذیر و مسائل زیست‌محیطی.
۱-۵	دیپلماسی انرژی	۱-۵	ایجاد رابط‌های پویا میان شرکت ملی نفت ایران و سیاستمداران داخلی و خارجی.
۱-۶	تغییر الگوی کسب‌وکار	۱-۶	گام نهادن فراتر از مدل کسب‌وکار اصلی شرکت ملی نفت ایران که شامل تولید صرف نفت خام از ذخایر هیدروکربنی ایران است.
۱-۷	تغییر ساختار	۱-۷	بازنویسی راهبردها و ساختار شرکت مطابق با وظایف رشدیافته آن در بحث بین‌المللی شدن.
۱-۸	الزام به پاسخگویی	۱-۸	تلاش در جهت بر عهده گرفتن مسئولیت شرکت ملی نفت ایران به‌تنهایی.
۱-۹	تغییر طرز فکر مدیریت	۱-۹	تغییر طرز فکر مدیران شرکت ملی نفت ایران در مورد بین‌المللی شدن.
۱-۱۰	اتحاد راهبردی بین‌المللی	۱-۱۰	اتحاد یا شرکتهای بین‌المللی نفت در راستای توسعه توانمندی‌ها و کاهش هزینه‌ها.
۱-۱۱	تغییر جهت‌گیری کلان‌شرکت	۱-۱۱	حرکت به سمت وظایف و اولویت‌های کاملاً تجاری و تک‌بعدی همچون خلق ثروت.
۱-۱۲	مهندسی مجدد ساختار سازمان	۱-۱۲	تطابق راهبردها و ساختار شرکت ملی نفت با اقدام‌ها و وظایف تجاری و خلق ثروت.
۱-۱۳	یکپارچه‌سازی و متیغ‌سازی	۱-۱۳	حضور شرکت ملی نفت ایران در بازار خردفروشی کشورهای منطقه و فعالیت در حوزه پتروشیمی.
۱-۱۴	ایجاد زیرساخت‌های بین‌المللی شدن	۱-۱۴	آماده‌سازی اذهان سیاسی برای پذیرش شرکت ملی نفت ایران به عنوان شرکت بین‌المللی

### ادامه جدول ۳: کدهای باز، مفاهیم، و مقوله‌ها از مصاحبه تفر اول در خصوص چارچوب مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن

مقوله	مفاهیم	کدگذاری باز	کد	نکته‌های کلیدی
		تمرکز بر وظایف تخصصی	۱-۱۵	کاهش وظایف قانونگذاری و تنظیم‌گری در حوزه نفت و گاز و تمرکز بر اهداف تجاری و خلق ثروت.
		ایجاد زیرساخت‌های بین‌المللی شدن	۱-۱۶	۱۶- همکاری با سایر شرکت‌ها و کسب تجارب فنی و فناوریانه از این مشارکت و بهره‌برداری از این اقدام‌ها در پروژه‌های آتی.
		تغییر در مدل کسب‌وکار	۱-۱۷	۱۷- تبدیل کردن شرکت به سازمانی کارآمد و دارای بیش پهنمدت با تاکید بر مسائل زیست‌محیطی.
الگوی کلان راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران	تغییر ماهیت کلان الگوی راهبری شرکتی فعلی از تمرکز بر اهداف ملی نفت ایران	تغییر در مالکیت	۱-۱۸	۱۸- برنامه‌ریزی برای تغییر مالکیت شرکت ملی نفت از مالکیت منحصراً دولتی به سهامی عام.
در راستای بین‌المللی شدن	غیرتجاری به سمت اهداف تجاری و خلق ثروت	تغییر در مدل کسب‌وکار	۱-۱۹	۱۹- یکپارچه‌سازی و توجیه عقلانی دارایی‌های نفتی ایران و تنوع‌سازی بین‌المللی.
		تغییر در مدل کسب‌وکار	۱-۲۰	۲۰- تقویت جابه‌جایی اهداف به سمت پروژه‌های گاز طبیعی با شروع عملیات داخل ایران.
		تغییر در مدل کسب‌وکار	۱-۲۱	۲۱- افزایش سرمایه‌گذاری در بخش پایین‌دستی.
		فرام‌سازی زیرساخت‌ها	۱-۲۲	۲۲- تعامل مناسب با دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های صنعت نفت و جذب متخصصان در بخش‌های مختلف.

ادامه جدول ۳: کدهای باز، مفاهیم، و مقوله‌ها از مصاحبه نفر اول در خصوص چارچوب مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن

مفاهیم	کد گذاری باز	کد	نکته‌های کلیدی
انتخاب اعضای هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت متناسب با استانداردهای بین‌المللی.	۱-۲۳	۱-۲۳	انتخاب اعضای هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت متناسب با استانداردهای بین‌المللی.
استقلال اعضای هیئت‌مدیره	۱-۲۴	۱-۲۴	۲۴- تعیین محدوده زمانی برای فعالیت در هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت ایران.
تعهد زمانی	۱-۲۵	۱-۲۵	۲۵- ایجاد انگیزه کافی در اعضای هیئت‌مدیره برای نظارت بر کار بخش مدیریت و عملکرد شرکت.
ایجاد انگیزش	۱-۲۶	۱-۲۶	۲۶- طراحی و تبیین نقش‌های مشخص و متناسب با تخصص اعضای هیئت‌مدیره در شرکت ملی نفت ایران (نقش‌های بیرون‌شرکتی، درون‌شرکتی، و درون هیئت‌مدیره‌ای).
تعریف نقش‌های معین برای اعضا	۱-۲۷	۱-۲۷	۲۷- طراحی و بکارگیری سازوکار مشخص برای ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره در شرکت ملی نفت ایران.
ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره	۱-۲۸	۱-۲۸	۲۸- توجه به ابعاد محتوایی هیئت‌مدیره همچون سرمایه فکری اعضای هیئت‌مدیره، سرمایه انسانی و ارتباطی.
ابعاد محتوایی هیئت‌مدیره	۱-۲۹	۱-۲۹	۲۹- نبود و استیجاریت اعضای هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت ایران به مدیرعامل و دولت.
ویرگی‌ها استقلال تجربیات، روش انتخاب، تعهد راهبری (زمانی) چشم‌انداز فرهنگی	۱-۳۰	۱-۳۰	۳۰- حضور عضو زن در ترکیب هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت ایران.
ساختار هیئت‌مدیره، اندازه، ترکیب، ویژگی‌ها استقلال تجربیات، روش انتخاب، تعهد راهبری (زمانی) چشم‌انداز فرهنگی	۱-۳۱	۱-۳۱	۳۱- کاهش نبود تقارن اطلاعاتی بین اعضای هیئت‌مدیره و دادن بازخورد صریح به مدیرعامل.
کمیته‌های هیئت‌مدیره مستقل	۱-۳۳	۱-۳۳	۳۳- تشکیل کمیته‌های هیئت‌مدیره در حوزه‌های مدیریت راهبردی، مدیریت ریسک، و کنترل‌های داخلی.
فرهنگ سازنده و باز هیئت‌مدیره	۱-۳۴	۱-۳۴	۳۴- توجه به مقوله تفاوت‌های فرهنگی که موجب ارتقای عملکرد اعضای هیئت‌مدیره می‌شود.
دانش چشم‌انداز روشن	۱-۳۵	۱-۳۵	۳۵- تونین چشم‌انداز برای هیئت‌مدیره شرکت ملی نفت ایران از نظر راهبردی، یکپارچگی، و کنترل.

### ادامه جدول ۳: کدهای باز، مفاهیم، و مقوله‌ها از مصاحبه نثر اول در خصوص چارچوب مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن

مفهوم	مفاهیم	کد گذاری باز	کد	نکته‌های کلیدی
شفافیت و شفافیت مالی	افشای مالی و شفافیت	۱-۳۶	راه ارائه گزارش‌های منظم قابل اعتماد و اطمینان از معاملات مهم و تاثیرگذار به‌طور کامل و صحیح.	
ابعاد پنج‌گانه کنترل‌های داخلی (مدیریت ریسک، کنترل فعالیت‌ها، اطلاعات و ویژگی‌های مربوط به سازوکارهای داخلی)	۱-۳۷ ۱-۳۸ ۱-۳۹ ۱-۴۰ ۱-۴۱	۱-۳۷ ۱-۳۸ ۱-۳۹ ۱-۴۰ ۱-۴۱	۳۷- کنترل‌های اثربخش بر صحت بدهی‌های ایجادشده و حساب‌های هزینه‌های عملیاتی. ۳۸- تعریف و تعیین اصول بکاررفته در شرکت نفت ملی ایران برای مدیریت ریسک. ۳۹- بکارگیری سازوکارهای حسابرسی داخلی معین متناسب با اصول پذیرفته‌شده بین‌المللی. ۴۰- نظارت و ارزیابی شرکت بر معاملات منعقد شده بین شرکت و اشخاص وابسته. ۴۱- ازام قانونی شرکت نفت ملی ایران به انتشار سالیانه بیانیه راهبری شرکتی در وسایط شرکت.	
ارتباطات، نظارت بر فعالیت‌ها)	آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای داخلی	۱-۴۲	۴۲- بکارگیری سازوکاری برای نشان دادن تعهد شرکت نسبت به صداقت و ارزش‌های اخلاقی.	
راهبری شرکتی	پوشش تمامی ابعاد پنج‌گانه کنترل‌های داخلی	۱-۴۳	۴۳- دانش سازوکارهای معین با استانداردهای بین‌المللی برای ابعاد کلیدی کنترل‌های داخلی.	
	وجود آیین‌نامه در حوزه رفتار حرفه‌ای	۱-۴۴	۴۴- بکارگیری آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای برای پیاده‌سازی استانداردهای بالای اخلاقی در تعامل‌های شخصی و حرفه‌ای.	
	اجرا و نظارت بر رفتار حرفه‌ای	۱-۴۵	۴۵- تدوین و اجرای سازوکار مشخص برای ارزیابی و نظارت بر پیاده‌سازی آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای در شرکت.	
	افزایش مسئولیت‌پذیری	۱-۴۶	۴۶- جلب اعتماد عمومی و مدیریت انتظارات محلی در مورد نقش نفت از طریق اشتراک‌گذاری اطلاعات با جوامع آسیب‌دیده.	

ادامه جدول ۳: کدهای باز، مفاهیم، و مقوله‌ها از مصاحبه نفر اول در خصوص چارچوب مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن

مفهوم	مفاهیم	کد گذاری باز	کد	نکته‌های کلیدی
			۱-۴۷	ایجاد شفافیت مالی بین وزارت نفت و شرکت ملی نفت در راستای افزایش کارایی و تسهیل فرایند.
			۱-۴۸	محدود و مشخص کردن دایره وظایف و فعالیت
			۱-۴۹	تثبیت منابع درآمدی برای شرکت نفت
			۱-۵۰	تنظیم رابطه مالی شرکت و دولت
			۱-۵۱	تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی‌گری
			۱-۵۲	تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی‌گری
			۱-۵۳	تنظیم رابطه مالی شرکت و دولت
			۱-۵۴	تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی‌گری
			۱-۵۵	تاسیس نهاد تنظیم‌گر تخصصی
			۱-۵۶	ایجاد یکپارچگی در سازوکارها
				جبران درآمدهای شرکت ملی نفت ایران با افزایش پاراندهای پرداختی به مصرف‌سوختم داخلی و افزایش مصرف داخلی.
				استقلال کامل وزارت نفت برای انجام وظایف محوله طبق قانون و اختیارهای وزارت نفت از شرکت ملی نفت ایران.
				دخالت نکردن وزیر نفت در مسائل اجرایی شرکت ملی نفت از طریق عضویت و ریاست هیئت‌مدیره شرکت نفت.
				صدور پروانه اکتشاف، توسعه، بهره‌برداری از طرف وزارت نفت به نمایندگی از حاکمیت برای تمامی مخازن نفتی / گازی.
				تفکیک حاکمیت از تصدی در همه ابعاد راهبری وزارت نفت و شرکت ملی نفت ایران (بیش‌تر وظایف حاکمیتی وزارت نفت به شرکت‌های تابعه‌های تابعه اصلی این وزارتخانه از جمله شرکت ملی نفت تفویض می‌شود و توسط این شرکت‌ها صورت می‌گیرد).
				نبود نهاد تنظیم‌گر تخصصی در صنعت نفت ایران.
				نبود یکپارچگی حلقه‌های مختلف زنجیره صنعت نفت و گاز که از هم تفکیک شده و هر کدام به یک شرکت واگذار نشده است.

### ادامه جدول ۳: کدهای باز، مفاهیم، و مقوله‌ها از مصاحبه نثر اول در خصوص چارچوب مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن

مفهوم	مفاهیم	کد گذاری باز	کد	نکته‌های کلیدی
مقوله	مفاهیم	تشبیه منابع درآمدی برای شرکت نفت	۱-۵۷	۱۳۹۳ مصوب کشور، نظام مالی کشور، تولید رقابت‌پذیر و ارتقای نظام مالی کشور، مصوب ۱۳۹۳
		تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی‌گری	۱-۵۸	انتقال تعدادی از واحدهای ذیل شرکت ملی نفت به وزارت نفت در راستای اصلاح و تقویت ساختار وزارت نفت.
		اساسنامه شرکت ملی نفت ایران	۱-۵۹	۵۹- بنیادسازی فرایند واگذاری میداین نفت و گاز، ایجاد زمینه رقابت بین شرکت ملی نفت با سایر شرکت‌های نفتی ایرانی و خارجی.
		مربوط به سازوکارهای خارجی	۱-۶۰	۶۰- زمینه‌سازی حضور شرکت‌های نفتی متوسط بین‌المللی به دلیل شرایط تحریمی کشور.
		راهبری شرکتی	۱-۶۱	۶۱- واگذاری میداین نفت در کنسرسیوم‌های شکل‌گرفته و الزام به اپراتور بودن شرکت‌های نفتی ایرانی اصم از دولتی و غیردولتی.
		نظارت‌های قانونی مستقل و چندگانه	۱-۶۲	۶۲- ارزیابی عملکرد و نظارت‌های چندگانه مستقل از شرکت ملی نفت ایران بر اساس استانداردهای بین‌المللی.
		استقلال حسابرسی	۱-۶۳	۶۳- حسابرسی مستقل چندگانه از شرکت ملی نفت بر اساس استانداردهای بین‌المللی.
		استقلال حسابرسی	۱-۶۳	۶۳- کتیرال‌های چندگانه در گلوگاه‌ها
		نظارت‌های قانونی مستقل و چندگانه	۱-۶۲	۶۲- تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی‌گری
		نظارت‌های قانونی مستقل و چندگانه	۱-۶۲	۶۲- تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی‌گری



ب) کدگذاری محوری: در این پژوهش از الگوواره کدگذاری نیمه‌ساختاریافته کوربین و اشتراوس (۲۰۱۴) استفاده شده است. این روش کدگذاری به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول «مقوله محوری» انجام می‌شود. وظیفه پژوهشگران در این مرحله دسته‌بندی و مقایسه عناوین استخراج‌شده از داده‌هاست. پس از مرحله اول، پژوهشگران خود را با انبوهی از داده‌های خام روبه‌رو می‌بینند که چندان به هم ربطی ندارند، اما با بررسی‌های بیش‌تر پیوندهای نامرئی هویدا می‌شود. با مقایسه مفاهیم مختلف زمینه‌های مشترک میان آن‌ها کشف می‌شود که امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه را در قالب‌های اشاره‌شده فراهم می‌نماید (Corbin Strauss, 2014; Charmaz, 2006). در پارادایم کدگذاری کوربین و اشتراوس (۲۰۱۴): ۱. شرایط علی مقوله‌های مربوط به شرایط تاثیرگذار بر پدیده محوری هستند؛ ۲. زمینه‌ها، شرایط خاصی هستند که بر پدیده محوری اثر می‌گذارند؛ ۳. پدیده محوری یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرایند است. پدیده محوری نشان‌دهنده مفهوم مرکزی پژوهش است که با پرسیدن پرسش‌هایی از قبیل ایده تحلیلی اصلی در این پژوهش چیست؟ اگر یافته‌های پژوهش را بخواهیم در چند جمله مفهوم‌سازی نماییم، چه باید بگوییم؟ همه کنش‌ها و تعامل‌ها نشئت گرفته از آن چه چیزهایی هستند؟ پژوهشگر چگونه می‌تواند تنوع مشاهده‌شده میان مقوله‌ها را توضیح دهد؟ شناسایی می‌شود؛ ۴. شرایط واسطه‌ای، شرایط زمینه‌ای عمومی هستند که بر اثر تغییر در علت‌ها تغییر می‌یابند و بر پدیده محوری موثر هستند؛ ۵. راهبردها بیانگر تعاملاتی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند. در حقیقت، پژوهشگران باید مشخص نمایند که با تغییر شرایط چه کنش‌هایی محقق می‌شود؛ و ۶. پیامدها مقوله‌هایی هستند که در اثر تحقق کنش‌ها و تعامل‌ها ایجاد می‌شوند. در این پژوهش، به تبیین راهبری شرکتی مطلوب در راستای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران به عنوان پدیده محوری، عوامل علی، شرایط واسطه‌ای، و عوامل زمینه‌ای موثر بر راهبری شرکتی ملی نفت در راستای بین‌المللی شدن و پیامدهای حاصل از راهبری شرکتی مطلوب پرداخته می‌شود.

### ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

طراحی روش‌شناسی و طرح پژوهش به‌نحوی است که بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثق را برای مدل مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن ارائه دهد. جدول (۴)، خلاصه‌ای از معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها و تفسیرها را نشان می‌دهد.

## جدول ۴: معیارهای مربوط به ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش

معیارها	شرح
اعتمادپذیری	۱- بررسی چندین باره پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و کنترل آن‌ها با خبرگان به منظور روشن و شفاف بودن پرسش‌ها؛ ۲- ارسال خلاصه‌ای از طرح پژوهش به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه‌شونده؛ ۳- دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذشده از مصاحبه‌ها؛ ۴- گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری؛ و ۵- بررسی و پالایش نظریه صورت‌بندی‌شده با چند نفر از خبرگان.
انتقال‌پذیری	۱- نمونه‌گیری نظری و هدفمند؛ ۲- اطلاعات ارائه‌شده در مورد پدیده از کفایت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است؛ ۳- مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه پژوهشی استخراج شده است.
اتکاپذیری	۱- کسب تجربیات جاری و پیشین خبرگان در مورد موضوع پژوهش؛ ۲- رعایت ابزارهای روش‌شناختی در طول پژوهش؛ و ۳- مستندسازی جامع مصاحبه‌ها از طریق نرم‌افزار اطلس.
تصدیق‌پذیری	۱- مرور مصاحبه‌های پیاده‌شده و ارزیابی تفسیرهای پژوهشگر از سوی دیگران؛ ۲- بسط و پالایش تفسیرها از طریق تایید خلاصه.
بازآوایی	۱- باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها؛ ۲- تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی پژوهش کیفی؛ ۳- تسلط پژوهشگر به نرم‌افزارهای مدیریت داده‌ها؛ و ۴- انجام مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضایی دوستانه.
مفید بودن	۱- قابلیت کاربرد یافته‌ها در خط‌مشی‌گذاری عمومی در صنعت نفت ایران و اصلاح قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران؛ ۲- سهم علمی یافته‌ها در تدوین مدل بومی راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران.
اصیل بودن	۱- جدید بودن برخی از مفاهیم به‌دست‌آمده؛ ۲- معنادار بودن یافته‌ها در شرایط ایران؛ ۳- برخی از یافته‌های پژوهش، مفاهیم و ایده‌های موجود را به چالش می‌کشند.
تعدیل‌پذیری	۱- چارچوب به‌دست‌آمده از ظرفیت لازم برای اصلاح و تعدیل در طول زمان مبتنی بر یافته‌های جدید برخوردار است.

## یافته‌های پژوهش

در مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان سعی می‌شود که مدل مطلوب راهبری شرکتی و سازوکارهای اصلی مربوط به آن در راستای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران به‌دست آید. در مصاحبه‌ها به بررسی تعاریف مفهومی و عملیاتی از بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران و مدل مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن پرداخته می‌شود و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در **جدول (۵)** گزارش می‌گردد. از نظر خبرگان، مدل مطلوب راهبری شرکتی برای شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن شامل تغییرهای اساسی در جهت‌گیری کلان

راهبری شرکتی در راستای ایجاد توازن میان اهداف تجاری و غیرتجاری به منظور ایجاد بهترین عملکرد در طولانی مدت است. به این منظور، باید سازوکارهای داخلی و خارجی راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران تغییر یابد. از مهم‌ترین تغییرهای مورد نیاز در سازوکارهای داخلی راهبری شرکتی شرکت ملی نفت ایران شامل تغییر الگوی مالکیت شرکت ملی نفت از مالکیت کاملاً دولتی به الگوی مالکیت سهامی عام؛ تغییر ساختار هیئت‌مدیره بر اساس اصول موقعیتی، راهبردی، یکپارچگی و کنترلی؛ طراحی و بکارگیری کمیته‌های هیئت‌مدیره؛ کنترل‌های داخلی چابک در تمامی ابعاد پنج‌گانه کنترل‌های داخلی (مدیریت ریسک، کنترل فعالیت‌ها، اطلاعات و ارتباطات، نظارت بر فعالیت‌ها)؛ و همچنین تدوین آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای برای نهادینه‌سازی استانداردهای بالای اخلاقی در تعامل‌های شخصی و حرفه‌ای در شرکت ملی نفت ایران هستند. همچنین، از مهم‌ترین تغییرهای مورد نیاز در سازوکارهای خارجی راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن شامل: ۱. تغییر در قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران و وظایف و اختیارات وزارت نفت در راستای محدود و مشخص کردن دایره فعالیت‌های شرکت ملی نفت ایران از طریق ابهام‌زدایی در حیطه وظایف و اختیارات شرکت ملی نفت به عنوان مانعی برای تفکیک وظایف حاکمیتی از تصدی‌گری؛ ایجاد شفافیت مالی بین وزارت نفت و شرکت ملی نفت در راستای افزایش کارایی و تسهیل فرایند بین‌المللی شدن؛ تفکیک حاکمیت از تصدی در همه ابعاد راهبری وزارت نفت و شرکت ملی نفت ایران؛ شفاف‌سازی فرایند واگذاری میدین نفت و گاز؛ ایجاد زمینه رقابت میان شرکت ملی نفت با سایر شرکت‌های نفتی ایرانی و خارجی؛ ۲. نظارت‌های قانونی چندگانه و مستقل از شرکت ملی نفت؛ و ۳. حسابرسی مستقل چندگانه بر پایه استانداردهای بین‌المللی. در نهایت مدل مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن موجب پیامدهایی مانند جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی، دسترسی به شبکه‌های توانمندی‌های بین‌المللی و انتقال فناوری، قدرت تاثیرگذاری در مناسبات سیاسی - اقتصادی بین‌المللی، توسعه توانمندی‌های مختلف حاصل از فعالیت‌های بین‌المللی، و انتقال دانش فنی و فناوری خواهد شد.

جدول ۵: یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان در خصوص چارچوب مطلوب راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران

مقوله محوری	مفاهیم ثانویه	فراوانی فراوانی مفاهیم کدهای اولیه اولیه
	داشتن سهم تولید از میدین نفت و گاز در خارج از مرزهای ملی؛ داشتن ذخایر هیدروکربنی در خارج از مرزهای ملی (دست‌کم ۲۰ درصد)؛ داشتن سهم تجارت از منابع نفتی با مبدا خارجی؛ ایجاد درآمد و ثروت از طریق فروش خدمات فنی و غیرفنی.	۲۱ ۱۱
	تغییر ماهیت جهت‌گیری کلان راهبری شرکتی فعلی از تمرکز بر اهداف غیرتجاری به سمت اهداف تجاری و خلق ثروت.	۲۰ ۱۲
چارچوب مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن	تغییرهای مربوط به سازوکارهای داخلی راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن: ۱- تغییر ساختار مالکیت شرکت ملی نفت ایران؛ ۲- هیئت‌مدیره (ساختار، چشم‌انداز و فرهنگ هیئت‌مدیره)؛ ۳- ویژگی‌های مربوط به سازوکارهای داخلی راهبری شرکتی: کنترل‌های داخلی چابک در تمامی ابعاد پنج‌گانه کنترل‌های داخلی (مدیریت ریسک، کنترل فعالیت‌ها، اطلاعات و ارتباطات، نظارت بر فعالیت‌ها)؛ و ۴- تدوین و بکارگیری آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای برای نهادینه‌سازی استانداردهای بالای اخلاقی در تعامل‌های شخصی و حرفه‌ای در شرکت ملی نفت ایران.	۴۵ ۱۰
	تغییرهای مربوط به سازوکارهای خارجی راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن: ۱- تغییر در قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران؛ ۲- نظارت‌های قانونی مستقل از شرکت ملی نفت؛ و ۳- حسابرسی مستقل.	۶۰ ۱۴

## نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری

مقوله‌های به‌دست‌آمده از نتایج مصاحبه با خبرگان در جدول (۶) منعکس شده است.

جدول ۶: ماتریس کیفی مقوله‌های استخراجی از مصاحبه با خبرگان

مقوله‌ها	کد خبره
	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱ ۱۲ ۱۳ ۱۴
۱- حذف هرگونه حمایت خاص از شرکت ملی نفت ایران.	* * * * * * * * * * * *
۲- تمرکز شرکت ملی نفت ایران بر منابع گاز طبیعی کشور.	* * * * * * * * * * * *
۳- توجه به موقعیت‌های داخلی و خارجی برای انتخاب پروژه‌ها.	* * * * * * * * * * * *
۴- ایجاد رابطه‌ای پویا با سیاستمداران داخلی و خارجی.	* * * * * * * * * * * *
۵- الزام قانونی شرکت ملی نفت ایران به سمت بین‌المللی شدن.	* * * * * * * * * * * *
۶- تولید نفت خام از ذخایر هیدروکربنی خارج از مرزهای ایران.	* * * * * * * * * * * *
۷- بازنویسی راهبردها و ساختار مطابق با وظایف جدید.	* * * * * * * * * * * *
۸- عهده گرفتن مسئولیت شرکت ملی نفت ایران به‌تنهایی.	* * * * * * * * * * * *
۹- تغییر طرز فکر مدیران شرکت نفت در مورد بین‌المللی شدن.	* * * * * * * * * * * *
۱۰- اتحاد با شرکت‌های بین‌المللی نفت در راستای توسعه.	* * * * * * * * * * * *
۱۱- حرکت به سمت وظایف و اولویت‌های تجاری و خلق ثروت.	* * * * * * * * * * * *
۱۲- تطابق راهبردها و ساختار با وظایف تجاری و خلق ثروت.	* * * * * * * * * * * *
۱۳- حضور در بازار خرده‌فروشی کشورهای منطقه.	* * * * * * * * * * * *
۱۴- آماده‌سازی اذهان سیاسی برای پذیرش بین‌المللی شدن.	* * * * * * * * * * * *

ادامه جدول ۶: ماتریس کیفی مقوله‌های استخراجی از مصاحبه با خبرگان

مقوله‌ها	کد خبره
۱۵- کاهش وظایف قانونگذاری و تنظیم‌گری در حوزه نفت.	* * * * *
۱۶- همکاری با شرکت‌ها و کسب تجارب فنی و فناورانه.	* * * * *
۱۷- تاکید بر بینش بلندمدت با تاکید بر مسائل زیست‌محیطی.	* * * * *
۱۸- تغییر مالکیت شرکت ملی نفت به سهامی عام.	* * * * *
۱۹- یکپارچه‌سازی دارایی‌های نفتی و تنوع‌سازی بین‌المللی.	* * * * *
۲۰- جابه‌جایی اهداف به سمت پروژه‌های گاز طبیعی.	* * * * *
۲۱- افزایش سرمایه‌گذاری در بخش پایین‌دستی.	* * * * *
۲۲- تعامل با دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های نفت و جذب متخصصان.	* * * * *
۲۳- انتخاب هیئت‌مدیره بر اساس اصول معتبر راهبری شرکتی.	* * * * *
۲۴- انتخاب اعضای هیئت‌مدیره مستقل.	* * * * *
۲۵- تعیین محدوده زمانی برای فعالیت در هیئت‌مدیره.	* * * * *
۲۶- ایجاد انگیزه کافی در اعضای هیئت‌مدیره برای نظارت.	* * * * *
۲۷- تعیین نقش‌هایی متناسب با تخصص اعضای هیئت‌مدیره.	* * * * *
۲۸- ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره.	* * * * *
۲۹- توجه به ابعاد محتوایی هیئت‌مدیره همچون سرمایه فکری.	* * * * *
۳۰- نبود وابستگی اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل و دولت.	* * * * *
۳۱- حضور عضو زن در ترکیب هیئت‌مدیره شرکت نفت ایران.	* * * * *
۳۲- کاهش نبود تقارن اطلاعاتی بین اعضای هیئت‌مدیره.	* * * * *

ادامه جدول ۶: ماتریس کیفی مقوله‌های استخراجی از مصاحبه با خبرگان

مقوله‌ها	کد خبره
۳۳- ارائه بازخورد به مدیر عامل توسط اعضای هیئت مدیره.	* * * * * * * *
۳۴- تشکیل کمیته‌های هیئت مدیره در حوزه‌های راهبردی.	* * * * * * * *
۳۵- توجه به مقوله تفاوت‌های فرهنگی اعضای هیئت مدیره.	* * * * * * * *
۳۶- تدوین چشم‌انداز هیئت مدیره از نظر راهبردی و یکپارچگی.	* * * * * * * *
۳۷- ارائه گزارش‌های منظم قابل اعتماد از معامله‌های مهم.	* * * * * * * *
۳۸- کنترل‌های اثربخش بدهی‌های و هزینه‌های عملیاتی.	* * * * * * * *
۳۹- تعیین و تعریف اصول مدیریت ریسک در شرکت ملی نفت.	* * * * * * * *
۴۰- سازوکارهای حسابرسی داخلی متناسب با اصول بین‌المللی.	* * * * * * * *
۴۱- نظارت بر معاملات منعقد شده بین شرکت و اشخاص وابسته.	* * * * * * * *
۴۲- الزام قانونی به انتشار سالیانه بیانیه راهبری شرکتی.	* * * * * * * *
۴۳- طراحی سازوکار تعهد نسبت به صداقت و ارزش‌های اخلاقی.	* * * * * * * *
۴۴- توجه به ابعاد پنج‌گانه کلیدی حوزه کنترل‌های داخلی.	* * * * * * * *
۴۵- تدوین آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای.	* * * * * * * *
۴۶- اجرای سازوکار نظارت بر پیاده‌سازی آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای.	* * * * * * * *
۴۷- ایجاد شفافیت مالی بین وزارت نفت و شرکت ملی نفت.	* * * * * * * *
۴۸- محدود و مشخص کردن دایره فعالیت شرکت نفت ایران.	* * * * * * * *
۴۹- تخصیص درآمد برای شرکت نفت از محل فروش گاز.	* * * * * * * *

ادامه جدول ۶: ماتریس کیفی مقوله‌های استخراجی از مصاحبه با خبرگان

مقوله‌ها	کد خبره
۵۰- تفکیک حاکمیت از تصدی در همه ابعاد راهبری.	* * * * * * * * * *
۵۱- شکل‌گیری نهاد تنظیم‌گر تخصصی در صنعت نفت ایران.	* * * * * * * * * *
۵۲- زمینه‌سازی حضور شرکت‌های نفتی متوسط بین‌المللی.	* * * * * * * * * *
۵۳- شفاف‌سازی فرایند واگذاری میادین نفت و گاز.	* * * * * * * * * *
۵۴- یکپارچگی حلقه‌های مختلف زنجیره صنعت نفت و گاز.	* * * * * * * * * *
۵۵- صدور پروانه اکتشاف، توسعه، و بهره‌برداری از وزارت نفت.	* * * * * * * * * *

با در نظر گرفتن چارچوب کوربین و اشتراوس (۲۰۱۴)، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با ابعاد مختلف چارچوب به دست می‌آید که نتایج آن در جدول (۷) منعکس شده است.

جدول ۷: فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب کوربین و اشتراوس (۲۰۱۴)

عناصر چارچوب	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم کدهای اولیه	فراوانی کدهای اولیه
	وضعیت و آینده پرابهام صنعت نفت در جهان.	کاهش قیمت نفت، چشم‌انداز پرابهام صنعت نفت به دلایل مختلف.	۱۰	۲۱
	نیاز به جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت نفت ایران.	نیاز به منابع مالی، دانش فنی، و فناوری روز.	۸	۱۲
عوامل علی	وضعیت ایران در بهره‌برداری از ذخایر مشترک.	عقب‌ماندگی ایران در تمامی میادین مشترک، نوع فیزیک میادین مشترک.	۱۲	۱۵
	مسائل و چالش‌های زیست‌محیطی و گرمایش زمین.	گرمایش زمین، چالش کاهش انتشار کربن، الزام به انرژی‌های تجدیدپذیر.	۱۰	۲۲
	رسوایی‌های متعدد در راهبری شرکتی در جهان.	فشار افکار عمومی در نتیجه مطرح شدن رسوایی‌های شرکت‌های بزرگ.	۱۲	۲۵



ادامه جدول ۷: فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب کوربین و اشتراوس (۲۰۱۴)

عناصر چارچوب	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم اولیه	فراوانی کدهای اولیه
	جهت‌گیری سیاسی نفت.	اختلاف سلیقه بین گروه‌های مختلف سیاسی در خصوص سیاست‌های کلان صنعت نفت، مسائل مربوط به تحریم‌ها، اعمال نفوذ سیاسی.	۸	۱۴
متغیرهای مداخله‌گر میانجی	جهت‌گیری حقوقی نفت.	محدودیت‌های موجود در نظام حقوقی ایران در خصوص ساختار مالکیت، بهره‌برداری و سازوکارهای قراردادی.	۱۳	۱۵
	جهت‌گیری اقتصادی نفت.	وابستگی به دلارهای نفتی برای تامین بودجه، مسائل ساختاری موجود در نظام اقتصادی ایران، تعارض‌ها و ناکارآمدی در سیاست‌های پولی و مالی.	۱۲	۱۸
شرایط زمینه‌ای (متغیرهای تعدیل‌کننده)	فضای ابررقابتی در صنعت نفت جهان.	مطرح شدن بازیگران جدید، تغییر راهبردهای کلان بازیگران اصلی صنعت نفت در جهان، محدودیت در منابع انسانی و فیزیکی، کم شدن تعداد میدان‌های بزرگ نفت در جهان.	۱۰	۲۵
	سیستم‌های کنترلی حاد در کشور.	تعدد و پراکندگی سیستم‌های نظارتی و نبود هماهنگی بین سیستم‌های نظارتی و کنترلی.	۸	۱۴
	فرهنگ انفعالی در صنعت نفت.	تورم نیروی انسانی در شرکت ملی نفت ایران، منفعل بودن مدیران و بدنه کارشناسی صنعت نفت.	۱۵	۲۵

ادامه جدول ۲: فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب کوربین و اشتراوس (۲۰۱۴)

عناصر چارچوب	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم کدهای اولیه	فراوانی کدهای اولیه
	تغییر الگوی کلان راهبری شرکتی.	ایجاد توازن میان اهداف تجاری و غیرتجاری و جهت‌گیری برای خلق ثروت.	۲۱	۱۱
مقوله محوری الگوی مطلوب راهبری (شرکتی)	سازوکارهای داخلی راهبری شرکت ملی نفت ایران.	تغییر الگوی مالکیت، ساختار هیئت‌مدیره، کمیته‌های هیئت‌مدیره، کنترل‌های داخلی چابک، و تدوین آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای.	۱۸	۶
	سازوکارهای خارجی راهبری شرکتی.	تغییر در قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران، نظارت‌های قانونی مستقل از شرکت ملی نفت، حسابرسی مستقل.	۹	۴
پیامدهای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران	دسترسی به شبکه‌های توانمندی‌های بین‌المللی.	انتقال دانش فنی و فناوری روز و بهبود فرایند نهادینه‌سازی دانش فنی	۲۲	۱۰
	تاثیرگذاری در مناسبات سیاسی - اقتصادی منطقه‌ای و بین‌المللی.	استفاده از ظرفیت‌های سیاسی	۲۵	۱۵
	توسعه توانمندی‌های مختلف حاصل از فعالیت‌های خارج از مرزها.	توسعه و بهبود توان مدیریت پروژه	۲۴	۱۲

### شکل‌گیری نظریه

برخی از پژوهشگران مرحله کدگذاری انتخابی را آخرین مرحله برای مدلسازی نمی‌دانند. این مرحله نسبت به مرحله کدگذاری انتخابی یا فراتر می‌گذارد و سعی در شناسایی روابط بین مقوله‌ها دارد تا بر اساس این ضمن ایجاد نظریه کامل‌تر، مدل نهایی استخراج گردد. در این مرحله، پژوهشگران با پالایش یافته‌های پیشین و با طی فرایندهای رفت و برگشت روی داده‌ها و دستاوردهای پژوهش در مراحل قبل، به دنبال شناسایی ارتباط بین مقوله‌ها هستند. این ارتباطات در نظریه ساخته شده به شکل قضیه‌هایی بیان پذیر هستند. قضیه‌های استخراج شده که در مدل به شکل ارتباط میان مقوله‌ها نشان داده می‌شود را می‌توان به شکل فرضیه در آزمون مدل استخراج شده مورد اندازه‌گیری قرار داد. باید توجه داشت ساختن و تدوین مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها در نظریه مبنای دیگر مفاهیم است.



شکل ۲: چارچوب مطلوب راهبری شرکتی برای شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن

شکل (۲)، چارچوب مطلوب راهبری شرکتی را برای شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن نشان می‌دهد. باید در نظر داشت که واحد تحلیل در این پژوهش، سازمان است. بنابراین، چارچوب پیشنهادی ناظر بر متغیرهای سطح سازمانی است و متغیرهای فراسازمانی در این چارچوب لحاظ نشده است.

## سازگاری یافته‌ها با مبانی نظری

هرچند یافته‌های این پژوهش در مقایسه با مبانی نظری پیش‌گفته از نوآوری و جامعیت بیش‌تری برخوردار است و حاصل روایت خبرگان پژوهش حاضر از فرایند بین‌المللی شدن و چارچوب مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن است، اما پیشینه پژوهش به شرح زیر با برخی از یافته‌های این پژوهش سازگاری دارد:

۱. فرایند بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران: پژوهش‌های **گوردون و استنول**<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، **فون در مهند و ترونر**<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، **زارع میرک‌آباد** (۱۳۹۴)، و **بندریان** (۱۳۹۷؛ الف؛ ۱۳۹۸ ب) در مورد الگوی فرایند بین‌المللی شدن شرکت‌های ملی نفت در جهان است که به مراحل پنج‌گانه تاکید دارند، در این پژوهش نیز مراحل پنج‌گانه از سوی خبرگان مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین، تاکید خبرگان بر این است که شرکت‌های ملی نفت پس از جهانی شدن به سمت وظایف و اولویت‌های کاملاً تجاری حرکت می‌کنند. پس از حرکت به سوی جهانی شدن، وظایف قبلی مانند ایجاد ثروت ملی و مدیریت و تنظیم‌گری (قانونگذاری) کاهش می‌یابد و وظایف مورد توقع از آن شرکت‌ها به صورت ساده و مختصر بر خلق ثروت از طریق وظایف تجاری متمرکز می‌شود. این بخش از یافته‌های پژوهش نیز با مبانی نظری پژوهش سازگاری دارد. همچنین، یافته‌های این پژوهش در خصوص تغییرهای مورد نیاز در سازوکارهای راهبری شرکتی با اصول راهبری شرکتی **سازمان همکاری و توسعه اقتصادی** (۱۳۹۵)، و نیز یافته‌های **هیلب** (۲۰۱۲)، و **لاهن و همکاران**<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در مورد ویژگی‌های مطلوب هیئت‌مدیره در رویکرد راهبری شرکتی نوین سازگاری دارد. همچنین، یافته‌های این پژوهش با اصول و رهنمودهای ارائه‌شده توسط **مارسل** (۲۰۰۶؛ ۲۰۱۶) در خصوص رهنمودهایی برای حاکمیت خوب در بخش نفت و گاز در کشورهای نوظهور تولیدکننده نفت و گاز نیز سازگاری دارد.

۲. عوامل علی: تلاش در رقابت با شرکت‌های جدید، کسب بازارهای مناسب، حضور در کشورهای جدید و پروژه‌های سودآور و حفظ فرصت‌های جدید، محافظت از شرکت ملی نفت ایران در برابر ریسک‌های جدید، رضایت سیاستمدان و ذی‌نفعان و اولویت‌ها و چالش‌های جدید زیست‌محیطی و نیز انرژی‌های تجدیدپذیر، کسب مهارت‌های نو و فعالیت‌های فناورانه و مدل کسب‌وکار جدید به عنوان عوامل کلیدی تاثیرگذار بر بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت

1. Gordon & Stenvoll
2. Von der Mehden & Troner
3. Lahn et al.

ایران شناسایی شده‌اند. در پژوهش حاضر، وضعیت پرابهام صنعت نفت در جهان، نیاز به جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت نفت ایران، وضعیت ایران در بهره‌برداری از ذخایر هیدروکربنی مشترک، مسائل و چالش‌های زیست‌محیطی و گرمایش زمین، رسوایی‌های متعدد در راهبری شرکتی در جهان به عنوان عوامل علی موثر بر مدل مطلوب راهبری شرکتی ملی نفت ایران شناسایی شده‌اند که با توجه به زمینه ایران، تفاوت قابل ملاحظه‌ای با یافته‌های قبلی دارد. در عین حال، بخشی از یافته‌های پژوهش در بخش عوامل علی با یافته‌های چندلر<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، گرانت<sup>۲</sup> (۲۰۰۳؛ ۲۰۰۵)، هیلب (۲۰۱۲)، گازمان (۲۰۰۴)، و گریفیتز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) سازگاری دارد.

۳. شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر: نتایج پژوهش حاضر نشانگر آن است که جهت‌گیری سیاسی نفت، جهت‌گیری حقوقی نفت، و نیز جهت‌گیری اقتصادی نفت به عنوان عوامل میانجی و فضای ابررقابتی در صنعت نفت جهان، و سیستم‌های کنترلی حاد در کشور و فرهنگ انفعالی در صنعت نفت ایران به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده در رابطه بین عوامل علی و مقوله محوری پژوهش (مدل مطلوب راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن) عمل می‌کنند. هرچند در پژوهش‌های پیشین به صورت کلی، به عوامل زمینه‌ای اعم از سیاسی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، و حقوقی توجه شده (بندریان، ۱۳۹۸ الف؛ ب)، اما مطالعه متغیرهای میانجی مورد توجه قرار نگرفته است. صرفاً در برخی از پژوهش‌های حقوقی حوزه نفت و گاز، همچون پژوهش گودرزی و باقری (۱۳۹۴)، و طاهری‌فرد و همکاران (۱۳۹۴)، اقدام به تبیین برخی از جنبه‌های جهت‌گیری حقوقی نفت به عنوان عاملی میانجی در تصمیم‌گیری‌های اساسی شرکت ملی نفت نموده‌اند. همچنین در پژوهش‌های کلگان<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، و گرانت (۲۰۰۵) بر جهت‌گیری سیاسی نفت به عنوان عامل میانجی تاکید می‌شود که به نوعی با یافته‌های پژوهش حاضر سازگاری دارد.

۴. پیامدها: نتایج پژوهش‌های پیشین، بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران را سازوکاری برای بهبود توسعه پرشتاب این صنعت در بخش‌های مالی، فناورانه، و مدیریتی و دربردارنده فرصت‌های متعدد اقتصادی، بالا بردن توان رقابتی شرکت‌های داخلی و مزیت‌های سیاسی و امنیتی معرفی کرده‌اند (زارع میرک‌آباد، ۱۳۹۴؛ بندریان، ۱۳۹۸ ب؛ ج). بین‌المللی شدن تاثیر معناداری بر الگوی راهبری شرکت‌های ملی نفت در جهان دارد. این بخش از یافته‌های پژوهش نیز با مبانی نظری پژوهش و به‌طور خاص با هنریخ (۲۰۰۵)، و مارسل (۲۰۱۶) سازگاری دارد. علاوه بر این،

1. Chandler
2. Grant
3. Griffiths et al.
4. Colgan

نتایج این پژوهش نشانگر آن است که جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی، دسترسی به شبکه‌های توانمندی‌های بین‌المللی، تاثیرگذاری در مناسبات سیاسی - اقتصادی، توسعه توانمندی‌های حاصل از فعالیت در خارج از مرزهای ملی مثل انتقال دانش فنی و فناوری از پیامدهای مهم بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران است. در این بخش نیز یافته‌های پژوهش با بخش عمده مبانی نظری پژوهش همچون استیونس (۲۰۰۸)، مارسل (۲۰۱۶)، فریس و همکاران (۲۰۰۸)، و المزیدی<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) سازگاری دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تغییر شرایط محیطی در صنعت نفت جهان، شرکت ملی نفت ایران در حال گذر از الگوواره‌های سنتی به الگوواره‌های نوین مطرح در این صنعت است. در این پژوهش سعی شده است که اثرهای بین‌المللی‌سازی بر مدل راهبری شرکتی شرکت ملی نفت ایران در سطح کلان مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد و جنبه‌های کلیدی راهبری شرکتی را به هم پیوند دهد. با توجه به نتایج پژوهش‌های متعدد و نیز شرایط پرابهام صنعت نفت در جهان، حرکت شرکت ملی نفت ایران به سوی بین‌المللی شدن ضروری است. در راستای حرکت به سمت بین‌المللی شدن، شرکت ملی نفت نیازمند شناخت و بکارگیری مدل مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن است که در این پژوهش تلاش شده است مدل مطلوب راهبری شرکتی و نیز سازوکارهای اصلی آن برای شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن تدوین شود.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل مطلوب راهبری شرکتی برای شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن شامل تغییرهای اساسی در الگوی کلان راهبری شرکتی در راستای ایجاد توازن میان اهداف تجاری و غیرتجاری به منظور ایجاد بهترین عملکرد در طولانی مدت است. به این منظور، باید سازوکارهای داخلی و خارجی راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران تغییر یابد. از مهم‌ترین تغییرهای مورد نیاز در سازوکارهای داخلی راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران شامل تغییر الگوی مالکیت، ساختار هیئت‌مدیره، کمیته‌های هیئت‌مدیره، کنترل‌های داخلی چابک در تمامی ابعاد پنج‌گانه و تدوین آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای می‌شوند. همچنین، از مهم‌ترین تغییرهای مورد نیاز در سازوکارهای خارجی راهبری شرکتی شامل تغییر در قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران، نظارت‌های قانونی مستقل از شرکت ملی نفت و حسابرسی مستقل است. مدل مطلوب راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن موجب پیامدهایی مانند

1. Al-Mazeedi

جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی، دسترسی به شبکه‌های توانمندی‌های بین‌المللی و انتقال فناوری، قدرت تاثیرگذاری در مناسبات سیاسی - اقتصادی بین‌المللی، توسعه توانمندی‌های مختلف حاصل از فعالیت‌های بین‌المللی همچون انتقال دانش فنی و فناوری خواهد شد. در این پژوهش، متغیرهای وضعیت پرابهام صنعت نفت در جهان، نیاز به جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت نفت ایران، وضعیت ایران در بهره‌برداری از ذخایر هیدروکربنی مشترک، مسائل و چالش‌های زیست‌محیطی و گرمایش زمین، رسوایی‌های متعدد در راهبری شرکتی در جهان به عنوان عوامل علی مؤثر بر مدل مطلوب راهبری شرکتی ملی نفت ایران شناسایی شده‌اند. همچنین، جهت‌گیری سیاسی نفت، جهت‌گیری حقوقی نفت، و جهت‌گیری اقتصادی نفت به عنوان عوامل میانجی و فضای ابررقابتی در صنعت نفت جهان، سیستم‌های کنترلی حاد در کشور و فرهنگ انفعالی در صنعت نفت ایران به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده در رابطه بین عوامل علی و مدل مطلوب راهبری شرکتی در شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن عمل می‌کنند.

با در نظر گرفتن یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که نهاد متولی خط‌مشی‌گذاری کشور در چارچوب اسناد بالادستی اقدام به اصلاح الگوی فعلی راهبری شرکتی در راستای تسهیل فرایند بین‌المللی شدن در شرکت ملی نفت ایران نماید. فراهم‌سازی زیرساخت‌های قانونی لازم در این خصوص از جمله اصلاح قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت و قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ضروری است. همچنین، فرایند اجرا و پیاده‌سازی قوانین اصلاح‌شده با سازوکارهای اجرایی و کنترلی پیشرفته‌تری پیگیری شود و در این راستا عوامل تاثیرگذار اعم از متغیرهای مستقل، میانجی، و تعدیل‌کننده مورد توجه قرار گیرد.

از آنجایی که واحد تحلیل این پژوهش سازمان است، توصیه می‌شود دیگر پژوهشگران با تدوین الگوهای سطح فردی و سطح کشوری، دیگر متغیرهای اثرگذار بر راهبری شرکتی را شناسایی کنند تا بتوان به مدل جامعی در تبیین سازه چندوجهی راهبری شرکتی در راستای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران و سایر ملاحظات راهبردی دست یافت. همچنین، در این پژوهش بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران با محوریت مقوله اصلی پژوهش، یعنی راهبری شرکتی استخراج شده است. این بحث می‌تواند زمینه‌ساز قلمرو مطالعات خوبی برای پژوهشگران آینده باشد. در واقع، بخش‌های مختلف سازوکارهای راهبری شرکتی با رویکرد بین‌المللی‌سازی می‌تواند موضوع پژوهش سایر پژوهشگران قرار گیرد. برای مثال، تدوین چارچوب مطلوب اساسنامه شرکت ملی نفت با جهت‌گیری بین‌المللی شدن از جمله موضوع‌های پیشنهادی در این پژوهش است. همچنین، پژوهشگران آتی می‌توانند اقدام به تحلیل و تبیین ارتباط بین عناصر مختلف مدل مطلوب راهبری شرکتی در سطح فرد و سازمان نمایند و روابط بین سطحی را نشان دهند.

## الف) فارسی

- امینی، علیرضا، و فتاحی، حمیدرضا (۱۳۹۷). طراحی الگوی بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط در شرکت‌های دانش‌بنیان مبتنی بر نانو. *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۳)، ۵۸۳-۶۰۲  
<https://dx.doi.org/10.22059/jibm.2018.253543.2972>
- بندریان، رضا (۱۳۹۷ الف). لزوم بین‌المللی‌شدن صنعت نفت ایران و جایگاه فناوری در تحقق آن. *نشریه اکتشاف و تولید نفت و گاز*، ۱(۱۵۴)، ۱۴-۲۲.  
<http://ekteshaf.nioc.ir/article-1-2272-fa.html>
- بندریان، رضا (۱۳۹۷ ب). پیاده‌سازی کسب‌وکار مبتنی بر توسعه فناوری، فرایند اصلی گذار شرکت‌های ملی نفت به سوی بین‌المللی‌شدن. *نشریه اکتشاف و تولید نفت و گاز*، ۱(۱۵۹)، ۱۷-۲۵.  
<http://ekteshaf.nioc.ir/article-1-2399-fa.html>
- بندریان، رضا (۱۳۹۷ ج). تحلیل روند تکامل اجرای فعالیت‌های نوآوری فناورانه در کسب‌وکار جهانی حوزه بالادستی صنعت نفت. *نشریه اکتشاف و تولید نفت و گاز*، ۱(۱۶۰)، ۱۳-۲۱.  
<http://ekteshaf.nioc.ir/article-1-2428-fa.html>
- بندریان، رضا (۱۳۹۸ الف). قواعد جهانی شدن و الزامات حرکت به سوی الگوی کسب‌وکار بین‌المللی در شرکت‌های ملی نفت. *نشریه اکتشاف و تولید نفت و گاز*، ۱(۱۶۷)، ۵۵-۶۴.  
<http://ekteshaf.nioc.ir/article-1-2626-fa.html>
- بندریان، رضا (۱۳۹۸ ب). مزیت رقابتی شرکت‌های فعال در حوزه بالادستی صنعت نفت؛ مدیریت راهبردی پژوهش و فناوری جهت حصول به شایستگی‌های فناورانه. *نشریه اکتشاف و تولید نفت و گاز*، ۱(۱۶۴)، ۲۳-۳۰.  
<http://ekteshaf.nioc.ir/article-1-2543-other.html>
- بندریان، رضا (۱۳۹۸ ج). تبیین ماهیت فعالیت‌های پژوهش و فناوری در شرکت‌های دارای «رقابت‌پذیری در زمینه فناوری» و «رقابت‌پذیری با منشا فناوری» در حوزه بالادستی صنعت نفت. *نشریه اکتشاف و تولید نفت و گاز*، ۱(۱۶۵)، ۲۹-۳۹.  
<http://ekteshaf.nioc.ir/article-1-2577-fa.html>
- حساس یگانه، یحیی (۱۳۸۵). حاکمیت شرکتی در ایران. *نشریه حسابرسان*، ۸(۳۳)، ۳۲-۳۹.
- درخشان، مسعود (۱۳۹۳). قراردادهای نفتی از منظر تولید صیانتی و ازدیاد برداشت: رویکرد اقتصاد مقاومتی. *نشریه اقتصاد اسلامی*، ۶(۲)، ۷-۵۲.  
[http://ies.journals.isu.ac.ir/article\\_1558.html](http://ies.journals.isu.ac.ir/article_1558.html)
- درخشان، مسعود، و تکلیف، عاطفه (۱۳۹۴). انتقال و توسعه فناوری در بخش بالادستی صنعت نفت ایران: ملاحظات در مفاهیم، الزامات، چالش‌ها و راهکارها. *نشریه پژوهشنامه اقتصاد انرژی ایران*، ۴(۱۴)، ۳۳-۸۸.  
<https://dx.doi.org/10.22054/jiee.2015.1063>
- رضایی، ذبیح‌الله (۱۳۹۵). *راهبری شرکتی و اخلاق*. ترجمه بیتا مشایخی، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی. زارع میرک‌آباد، محمد امین (۱۳۹۴). *تدوین الگوی بین‌المللی‌شدن شرکت ملی نفت ایران از طریق بررسی تطبیقی این فرایند در شرکت استات اوایل نروژ*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۱۳۹۵). *اصول راهبری شرکتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی*.



- ترجمه شاهین احمدی، انتشارات بورس وابسته به شرکت اطلاع‌رسانی و خدمات بورس.
- طاهری فرد، علی؛ شیرجیان، محمد، و مهرافشان، محمدرضا (۱۳۹۴). بررسی تطبیقی اساسنامه‌های شرکت ملی نفت ایران در دوره زمانی ۱۳۳۳ تا ۱۳۵۶، ارائه اصولی برای اساسنامه جدید. *نشریه پژوهشنامه اقتصادی ایران*، ۴(۱۴)، ۱۲۳-۱۵۲. <https://dx.doi.org/10.22054/jiee.2015.1065>
- فقیهی، ابوالحسن؛ تاج‌الدین، مهدی، و تاج‌الدین، مهران (۱۳۸۹). بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت غذایی: ارائه یک مدل علی. *نشریه علوم مدیریت ایران*، ۵(۱۷)، ۱-۲۲. [http://journal.iams.ir/article\\_47.html](http://journal.iams.ir/article_47.html)
- گودرزی، زهرا، و باقری، محمود (۱۳۹۴). تحلیل قوانین جدید در حوزه نفت و گاز و بررسی ظرفیت قانونی موجود در پذیرش تحولات قراردادی. *نشریه مطالعات حقوق انرژی*، ۱(۲)، ۱۵۳-۱۶۶. <https://dx.doi.org/10.22059/jrels.2015.57208>
- نمازی، محمد، و دریایی، عباسعلی (۱۳۹۵). پیش‌بینی نرخ حاکمیت شرکتی با استفاده از شبکه‌های عصبی (مورد مطالعه: شرکت‌های پذیرفته‌شده در بازار بورس اوراق بهادار تهران). *نشریه دانش حسابرسی*، ۱۶(۶۴)، ۵-۲۰. <http://danesh.dmk.ir/article-1-1340-fa.html>
- هیلب، مارتین (۱۳۹۵). *نگاهی نو به حاکمیت شرکتی: ابزارهایی برای موفقیت هیئت‌مدیره*. ترجمه محمدعلی شاه‌حسینی و محمدهادی رنجبر، انتشارات دانشگاه تهران.

### ب) انگلیسی

- Al-Mazeedi, W. (1992). Privatizing National Oil Companies in the Gulf. *Energy Policy*, 20(10), 983-994. [https://doi.org/10.1016/0301-4215\(92\)90186-6](https://doi.org/10.1016/0301-4215(92)90186-6)
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Banasadegh, Z., Zahedi, S., & Farjadi, G. (2020). A Model for Development Planning Process Based on the Sustainable Development Approach in the Iranian Oil Industry. *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 33(3), 95-128. <http://jmdp.ir/article-1-3772-fa.html>
- Beamish, P. W. (1990). The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. *Research in Global Business Management*, 1(1), 77-92.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Chandler, J. (2017). Stewardship of Offshore Petroleum: Where is the Value? *Marine Policy*, 81(1), 64-70. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.03.015>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*: Sage Publications.

- Colgan, J. D. (2014). Oil, Domestic Politics, and International Conflict. *Energy Research & Social Science*, 1(1), 198-205. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2014.03.005>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*: Sage Publications.
- Friess, B., Baumgartner, R. J., & Bauer, G. (2008). Success Factors of Petroleum Exploration and Production Companies. *International Journal of Services and Operations Management*, 4(2), 145-164. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2008.016608>
- Gordon, R., & Stenvoll, T. (2007). Statoil: A Study in Political Entrepreneurship. *The Changing Role of National Oil Companies in International Energy Markets*.
- Grant, R. (2005). Oil Company Strategies from 1970 to the Present. *Encyclopaedia of Hydrocarbons*, 4(1), 301-321.
- Grant, R. M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Griffiths, M., O'callaghan, T., & Roach, S. C. (2008). *International Relations: The Key Concepts*: Taylor & Francis.
- Guzman, A. T. (2004). Global Governance and the WTO. *Boalt Working Papers in Public Law*.
- Guzman, R., Carvajal, P., & Kinbaum, A. (2019). *Internationalization of National Oil Companies*. [https://www.adlittle.com/en/NOC\\_Internationalization](https://www.adlittle.com/en/NOC_Internationalization).
- Heinrich, A. (2005). Why Corporate Governance in the Russian Oil and Gas Industry is Improving. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 3-9. <https://doi.org/10.1108/14720700510616550>
- Hilb, M. (2012). *New Corporate Governance: Successful Board Management Tools*: Springer Science & Business Media.
- James, R. A. (2011). *Strategic Alliances between National and International Oil Companies*. Paper Presented at the Pillsbury Energy Conference, Lansdowne, Virginia.
- Kalafsky, R. V. (2009). Export Challenges and Potential Strategies: Canadian Manufacturers in the Chinese Market. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 47-59. <https://doi.org/10.1108/14626000910932872>
- Kheir-andish, M., Zare'a, M., & Mokhtari, M. (2018). An Infrastructural Model for Internationalization of Iranian National Oil Company: An Exploratory and Comparative Study for Proposing a Transformational Path. *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 31(2), 65-90. <http://jmdp.ir/article-1-2721-en.html>
- kumar, P., & Reshma, R. (2018). Corporate Governance Practices in Petroleum

- Sector. *IOSR Journal of Engineering*, 8(11), 70-73.
- Lahn, G., Marcel, V., Mitchell, J., Myers, K., & Stevens, P. (2007). Good Governance of the National Petroleum Sector. *The Chatham House*.
- Ledesma, D. (2009). The Changing Relationship between NOCS and IOCS in the LNG Chain. *Oxford Institute for Energy Studies NG 32*.
- Marcel, V. (2006). *Oil Titans: National Oil Companies in the Middle East*: Brookings Institution Press.
- Marcel, V. (2016). Guidelines for Good Governance in Emerging Oil and Gas Producers 2016. *Research Paper, Chatham House*.
- McPherson, C. (2004). National Oil Companies-Evolution, Issues, Outlook. *Oil, Gas & Energy Law Journal (OGEL)*, 2(2), 1-24.
- Mishra, N. (2015). *Corporate Governance in Russia*. in *Corporate Governance, Responsibility and Sustainability* (pp. 91-116): Springer. [https://doi.org/10.1057/9781137361851\\_6](https://doi.org/10.1057/9781137361851_6)
- Mitchell, J. V., Marcel, V., & Mitchell, B. (2012). *What Next for the Oil and Gas Industry?:* Chatham House London.
- Rundh, B. (2007). International Marketing Behaviour Amongst Exporting Firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 181-198. <https://doi.org/10.1108/03090560710718175>
- Searle, R. (2010). *Corporate Governance in the Major Oil and Gas Companies*: University of Massachusetts, Lowell, United States of America (USA).
- Stevens, P. (2003). *National Oil Companies: Good or Bad. A Literature Survey*. National Oil Companies Workshop Current Roles and Future Prospects World Bank.
- Stevens, P. (2008). National Oil Companies and International Oil Companies in the Middle East: Under the Shadow of Government and the Resource Nationalism Cycle. *Journal of World Energy Law & Business*, 1(1), 5-30. <https://doi.org/10.1093/jwelb/jwn004>
- Stevens, P. (2015). *Prospects for Iran's Oil and Gas Sector*: Chatham House for the Royal Institute of International Affairs.
- Tordo, S. (2011). *National Oil Companies and Value Creation*: The World Bank.
- Von der Mehden, F. R., & Troner, A. (2007). Petronas: A National Oil Company with an International Vision. *Baker Institute for Public Policy, Rice University, Houston*.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>