



## Designing a Governance Model for State-owned Enterprises under General Policies of Resistance Economy

**Vahid Beygi** \*

\*Corresponding Author, Ph.D., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: vahidbeygi@ut.ac.ir

**Mohammad Abooyee Ardakan**

Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: abooyee@ut.ac.ir

**Seyyd Mohammad Moghimi**

Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: moghimi@ut.ac.ir

**Mohammad Bagher Nobakht**

Prof., Department of Economic, Institute for Strategic Research, Expediency Council, Tehran, Iran. E-mail: nobakht@csr.ir

### Abstract

#### Objective

The purpose of this study is to design a model of corporate governance in state-owned enterprises (SOE) by meeting the requirements and following guidelines of the general policies on the economy of resistance (GPER). SOEs operate in critical, strategic, and infrastructure industries such as energy and transportation. Enterprise administration in SOEs should rely on a specified governance system; however, there is no specific model or system for governing them in Iran.

#### Methods

The present study applied a mixed methodology. To identify GPER requirements for the governance of SOEs, in the initial phase of the study, the related theoretical literature and 19 in-depth and semi-structured interviews with experts were analyzed using the thematic analysis method. In its second phase, i.e. the quantitative part, to assess the validity of the designed model, the obtained findings were formed into a questionnaire and then analyzed by the fuzzy Delphi method.

#### Results

The data analysis carried out in the qualitative phase of the current study suggested that the corporate governance model based on the GPER should be designed based on four characteristics of "adaptability", "participation-oriented justice", "fight against corruption"

and "Jihadi management". Next, the theoretical literature and interviews were analyzed to identify the requirements for the realization of these features. Subsequently, 103 concepts and 22 sub-themes were identified. In addition, the achieved sub-themes were validated as requirements for designing a good governance model, verifying that all these requirements, except for one case, were approved by the experts.

### Conclusion

According to its obtained findings, this study suggests policymakers consider "complexity and diversification", "stakeholder approach", "information transparency" and "stewardship" in designing the desired model of a GPER-based corporate governance system.

**Keywords:** Governance, Corporate governance, State-owned enterprises, Resistance economy.

Citation: Beygi, Vahid; Abooyee Ardakan, Mohammad; Moghimi, Seyyd Mohammad & Nobakht, Mohammad Bagher (2023). Designing a Governance Model for State-owned Enterprises under General Policies of Resistance Economy. *Journal of Public Administration*, 15(1), 12-40. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2023, Vol. 15, No.1, pp. 12-40

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.311674.2833>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: October 13, 2020

Received in revised form: December 01, 2020

Accepted: April 07, 2021

Published online: April 15, 2023





## طراحی مدل حکمرانی شرکت‌های دولتی در چارچوب سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

وحید بیگی \*

\* نویسنده مسئول، دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: vahidbeygi@ut.ac.ir

محمد ابویی اردکان

دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: abooyee@ut.ac.ir

سید محمد مقیمی

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: moghimi@ut.ac.ir

محمد باقر نوبخت

استاد، گروه اقتصاد، مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، تهران، ایران. رایانامه: nobakht@csr.ir

### چکیده

**هدف:** شرکت‌های دولتی در صنایع حساس، استراتژیک و زیرساختی مانند انرژی و حمل‌ونقل فعالیت می‌کنند. اداره این شرکت‌ها بایستی مبتنی بر نظام حکمرانی خاص و مشخصی صورت گیرد؛ این در حالی است که در کشور، مدل یا سیستم خاصی برای حکمرانی شرکت‌های دولتی وجود ندارد. از این رو، هدف از این پژوهش، طراحی مدل حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی با بهره‌گیری از اقتضانات و رهنمودهای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی است.

**روش:** پژوهش حاضر از روش‌شناسی آمیخته بهره برده است. در مرحله نخست، به‌منظور شناسایی الزامات و اقتضانات سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی برای حکمرانی شرکت‌های دولتی، داده‌های مرتبط با متن «سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی»، ادبیات نظری و ۱۹ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان با استفاده از روش تحلیل تم، تجزیه و تحلیل شد. در مرحله دوم و در بخش کمی پژوهش، به‌منظور بررسی اعتبار مدل طراحی‌شده، یافته‌های مرحله دوم در قالب پرسش‌نامه‌ای طراحی و از طریق روش دلفی فازی تجزیه و تحلیل شد.

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، حاکی از این است که مدل حکمرانی شرکتی مبتنی بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، بایستی بر مبنای چهار ویژگی «انطباق‌پذیری»، «عدالت مشارکت‌محور»، «فسادزدایی و سلامت» و «مدیریت جهادی» طراحی شود. در ادامه تحلیل ادبیات نظری و مصاحبه‌های انجام‌شده، ۱۰۳ مفهوم در راستای الزامات تحقق این ویژگی‌ها شناسایی شد که در قالب ۲۲ تم فرعی انتزاع یافت. همچنین نتایج اعتبارسنجی این تم‌های فرعی، به‌مثابه الزامات طراحی مدل حکمرانی مطلوب در مرحله دوم، نشان داد که کلیه این الزامات، به‌استثنای یک مورد، به تأیید خبرگان رسیده است.

**نتیجه‌گیری:** به‌ختمشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان توصیه می‌شود که برای محقق‌ساختن نظام حکمرانی شرکتی مبتنی بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، «پیچیدگی و تنوع‌بخشی»، «ذی‌نفع‌محوری»، «شفافیت اطلاعات» و «خادمیت» را در طراحی مدل مطلوب مدنظر قرار دهند.

**کلیدواژه‌ها:** حکمرانی، حاکمیت شرکتی، شرکت‌های دولتی، اقتصاد مقاومتی.

**استناد:** بیگی، وحید؛ ابویی اردکان، محمد؛ مقیمی، سید محمد و نوبخت، محمدباقر (۱۴۰۲). طراحی مدل حکمرانی شرکت‌های دولتی در چارچوب سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۱۲-۴۰.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۲

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۱/۲۶

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.311674.2833>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۱، صص. ۱۲-۴۰

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

مداخلات مستقیم دولتی در اقتصاد کشورها اگرچه از تمدن‌های باستانی نیز وجود داشته است اما در قرن بیستم به صورت قابل توجهی افزایش یافت (لیوکاس و بورانتاز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). دلایل وجودی شرکت‌های دولتی در طول زمان و در میان کشورهای مختلف متفاوت بوده است و معمولاً دربرگیرنده عوامل اجتماعی، اقتصادی سیاسی و منافع استراتژیک است که از میان می‌توان به شکست بازار، تسهیل توسعه اقتصادی، اجرای خط‌مشی‌های عمومی و کنترل بر صنایع استراتژیک اشاره نمود (سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

علی‌رغم کارکردهای مذکور برای شرکت‌های دولتی، بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته درباره شرکت‌های دولتی در دهه اخیر به ترس از فساد در این شرکت‌ها، سوءاستفاده دولت‌ها و کارآمد نبودن آن‌ها متمرکز است (بانک جهانی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵؛ تیونوریست<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) و معمولاً تصویری منفی از نقش شرکت‌های دولتی در اقتصاد کشورها ارائه می‌شود. از این رو خصوصی‌سازی به عنوان اصلی‌ترین شیوه اصلاحی در مواجهه با شرکت‌های دولتی در دستور کار قرار گرفته و با اجماع واشنگتن<sup>۵</sup> و توسعه رژیم‌های سیاسی و اقتصادی نئولیبرال در جهان رواج یافته است.

با این حال، اگرچه خصوصی‌سازی موجب کاهش کمی سهم شرکت‌های دولتی در اقتصاد شد، اما این شرکت‌ها همچنان نقشی اساسی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه ایفا می‌کنند (بریمر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). کوپاکوفسکی و آگوستینویچ<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) با تحلیل فهرست ۵۰۰ شرکت جهانی فورچون<sup>۸</sup> دریافتند، در این فهرست، ۱۱۴ شرکت دولتی قرار داشتند که حدود ۳۱ درصد از اشتغال و ۲۴ درصد از درآمد کل شرکت‌های آن را به خود اختصاص داده‌اند.

در اقتصاد دولتی و مبتنی بر برنامه‌ریزی متمرکز ایران، شرکت‌های دولتی نقشی اساسی در زمینه زیرساخت‌ها و صنایع راهبردی نظیر استخراج و تولید نفت و گاز، ارتباطات، صنایع نظامی و خدمات عمومی ایفا می‌کنند. در قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کشور، برای ۳۸۲ شرکت دولتی بودجه‌ای به مبلغ ۱۴,۳۶۳,۲۶۴ میلیارد ریال در نظر گرفته شده است که ۷۰/۸ درصد از بودجه کل کشور را شامل می‌شود. از سال ۱۳۸۶ و با ابلاغ قانون «اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی»، اگرچه با خصوصی‌سازی از تعداد شرکت‌های دولتی کاسته شده است، اما از نظر بودجه دریافتی و گستردگی نقش این شرکت‌ها در اقتصاد کشور کاهش مشاهده نمی‌شود.

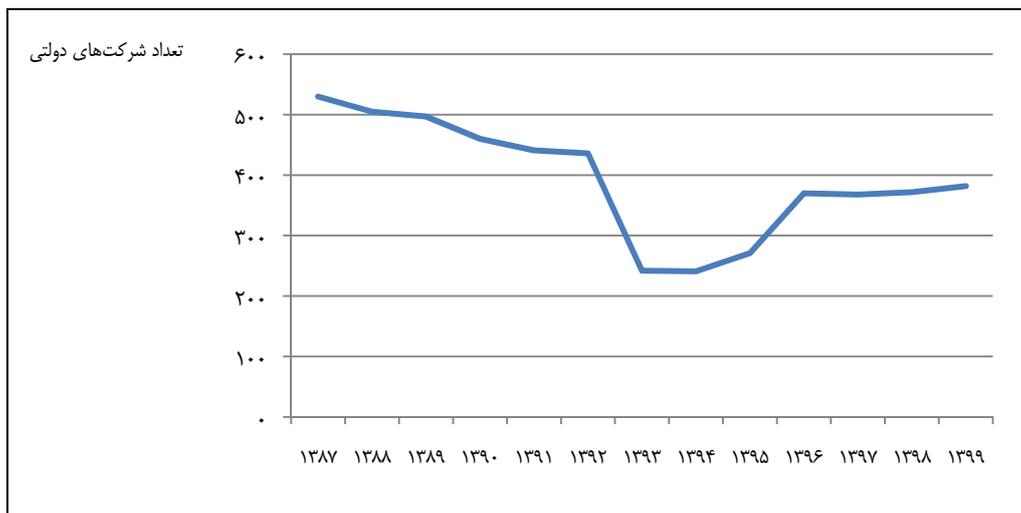
شکل ۱ نشان‌دهنده تعداد شرکت‌های دولتی و شکل ۲ نشان‌دهنده روند افزایش بودجه کل کشور و شرکت‌های

دولتی طی سیزده سال اخیر است.

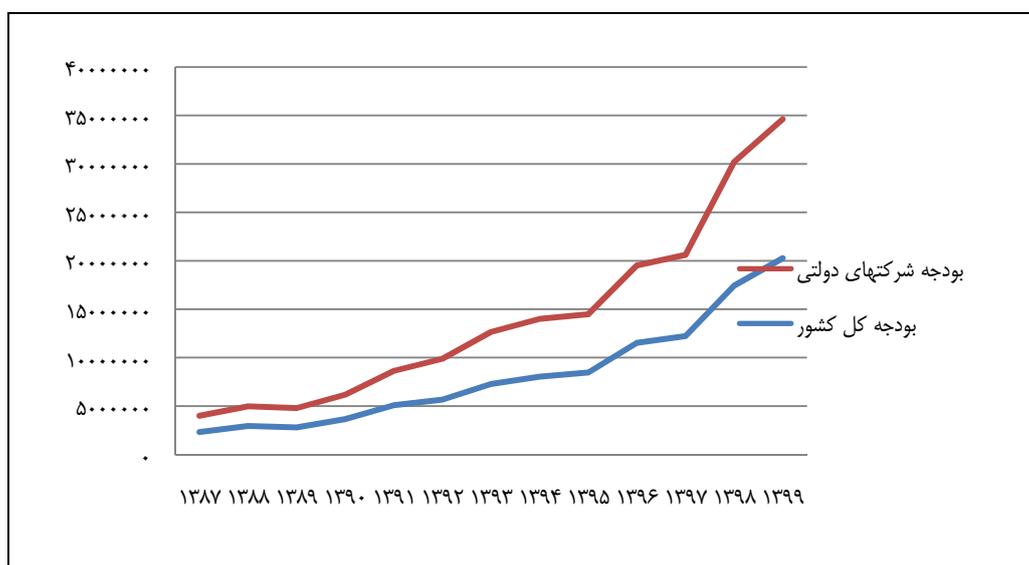
1. Lioukas & Bourantas
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
3. World bank
4. Tönurist

۵. اجماع واشنگتن به پذیرفتن و الگوبرداری از سیاست‌های اقتصادی و سیاسی ایالات متحده در سایر کشورها اشاره دارد.

6. Bremmer
7. Kwiatkowski & Augustynowicz
8. Fortune Global 500 List



شکل ۱. تعداد شرکت‌های دولتی در پیوست ۳ قانون بودجه طی سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۹



شکل ۲. روند رشد بودجه کل کشور و بودجه شرکت‌های دولتی طی سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۹

علی‌رغم سطح مطلوب منابع در اختیار شرکت‌های دولتی، این شرکت‌ها در ایران با چالش‌های بهره‌وری زیادی مواجهند (صندوق بین‌المللی پول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)، سودآور نیستند و در برخی موارد از یارانه‌های دولتی برای جبران زیان خود

1. International Monetary Fund

بهره می‌برند (قانون بودجه ۱۳۹۹) و فساد ناشی از فعالیت این شرکت‌ها، شاخص ادراک فساد<sup>۱</sup> کشور را در موقعیتی نامطلوب قرار داده است (شفافیت بین‌الملل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تعیین‌کننده عملکرد شرکت‌های دولتی، نظام حکمرانی شرکتی و مشخصه‌های آن است (برآون و کیلور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ بگت و بولتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) و یک نظام حکمرانی شرکتی بد می‌تواند عملکرد خوب شرکت‌های دولتی را زایل سازد. این در حالی است که در کشور مدل یا سیستم خاصی برای حکمرانی شرکت‌های دولتی وجود ندارد و همانند بسیاری از کشورها، ترکیبی از الگوها و رهنمودهای سازمان‌های بین‌المللی نظیر سازمان همکاری اقتصادی و توسعه و بانک جهانی به کار گرفته می‌شود.

این الگوهای بین‌المللی در جوامع سرمایه‌داری و مبتنی بر مدل‌های اقتصادی بازارمحور ارائه شده است که منعکس‌کننده پیش‌فرض‌هایی نظیر کارایی بازار، حقوق مالکیت و سیستم تأمین مالی بازار محور<sup>۵</sup> است (آگوئیلرا و جکسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳) که با ویژگی‌های زمینه‌ای و نهادی کشور کاملاً متفاوت است. بر این اساس ضروری است مدلی متناسب با اقتضات نهادی کشور برای حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ارائه گردد. به عبارت دیگر، این پژوهش با هدف پاسخ‌گویی به این سؤال‌ها طراحی شد که «سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی ابلاغی مقام معظم رهبری در بردارنده کدام پیش‌فرض‌ها، مضامین، رهنمودها و اصول در رابطه با حکمرانی شرکت‌های دولتی است؟» و «مدل حکمرانی شرکتی مبتنی بر رهنمودها و اقتضات سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی چه ابعاد و مختصات دارد؟».

### پیشینه پژوهش

حکمران شرکتی، رویه‌ها و اقداماتی است که شرکت‌ها از طریق آن اداره می‌شوند، اهداف شرکت، ابزارهای دستیابی به این اهداف و همچنین چگونگی نظارت بر عملکرد مدیران و انگیزاننده‌های عملکردی آن‌ها تعیین می‌گردد و شرکت‌ها به وسیله آن پاسخ‌گوی ذی‌نفعان یعنی سهام‌داران، کارکنان و جامعه خواهند بود (سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵). در حوزه مطالعاتی حکمرانی شرکتی مفاهیم مهمی نظیر «ساختار هیئت‌مدیره و پاسخ‌گویی»، «جبران خدمات مدیران اجرایی»، «حسابرسی»، «حقوق سهام‌داران و اقدامات تصاحب» مورد مطالعه قرار می‌گیرند (دانکر و سیف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸).

می‌توان آدولف برل و گاردینر مینز<sup>۸</sup> را با توجه به اثر اصلی آن‌ها یعنی «شرکت مدرن و دارایی‌های خصوصی» از نخستین اندیشمندان در حوزه حکمرانی شرکتی برشمرد. آن‌ها معتقدند با جدایی میان مالکیت و مدیریت در شرکت‌ها، نوعی رابطه اصیل - وکیل شکل می‌گیرد و این احتمال وجود دارد که مدیران (وکلا) از دارایی‌ها و سرمایه‌های

1. Corruption Perception Index (CPI)
2. Transparency International (TI)
3. Brown & Caylor
4. Bhagat & Bolton
5. Market-based
6. Aguilera & Jackson
7. Donker & Saif
8. Adolf Berle & Gardiner Means

سهام‌داران (اصیل‌ها) سوءاستفاده کنند (برل و مینز، ۱۹۳۲). این دیدگاه منجر به شکل‌گیری نظریه نمایندگی<sup>۱</sup> شد که در ادامه با آثار اندیشمندان مختلف به‌ویژه ینسن و مک‌لینگ<sup>۲</sup> (۱۹۷۶)، فاما<sup>۳</sup> (۱۹۸۰)، فاما و ینسن (۱۹۸۳) و آیزنهارت<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) توسعه یافت. مبتنی بر آموزه‌های نظریه نمایندگی که نظریه غالب در طراحی سیستم‌های حکمرانی شرکتی محسوب می‌شود (دالتون، دیلی و کانلا جونیور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)، هدف تمامی مکانیسم‌های حاکمیتی، کاهش هزینه‌های ناشی از جدایی مالکیت از مدیریت است (فاما و ینسن، ۱۹۸۳).

علی‌رغم سلطه نظریه نمایندگی بر مطالعات حکمرانی شرکتی، انتقادات زیادی پیرامون چارچوب زمانی کوتاه‌مدت (بلیر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴)، ارائه دیدگاهی جزئی‌نگر از جهان و مفروضات محدود (آیزنهارت، ۱۹۸۹)، تجویزهای ناکارآمد (بلیر و استوت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱) و اتخاذ رویکرد بسته و ماهیت کمتر زمینه‌ای آن (آگوئلیرا و جکسون، ۲۰۰۳) مطرح شده است.

به همین دلیل، نظریه‌های رقیب زیادی در مقابل آن مطرح شده‌اند که می‌توان به نظریه خادمیت (دونالدسون و دیوس<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱)، نظریه وابستگی منابع (ففر و سالانسیک<sup>۹</sup>، ۱۹۷۸)، نظریه نهادی (دی‌مجیو و پاول<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۱) و نظریه هژمونی مدیریتی (میس<sup>۱۱</sup>، ۱۹۷۱) و نظریه ذی‌نفعی (فریمن<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۴) اشاره نمود.

بررسی پیشینه نشان می‌دهد، پژوهش‌هایی معدودی با موضوع مطالعه حاضر قرابت دارند. معدود بودن پژوهش‌های تجربی داخلی و خارجی پیرامون سیستم حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی، می‌تواند ریشه در دلایل زیر داشته باشد:

- نخست اینکه به دلیل کثرت و اثرگذاری بالای شرکت‌های بزرگ سهامی عام در شکل دادن اقتصاد جهانی، بیشتر پژوهش‌های حاکمیت شرکتی متمرکز بر این شرکت‌هاست (آگوئلیرا و جکسون، ۲۰۰۳)؛
- دوم اینکه با تسلط آموزه‌های اقتصادی و سیاسی لیبرالیسم و سرمایه‌داری بر جهان و به‌ویژه کشورهای درحال توسعه، به‌جای تلاش برای کارآمد ساختن شرکت‌های دولتی، خصوصی‌سازی آن‌ها در دستور کار قرار گرفته است (هیوز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲)؛
- سوم اینکه به دلیل پایین بودن شفافیت و سیاسی بودن شرکت‌های دولتی و منافع گروه‌های ذی‌نفع قدرتمند در آن، امکان مطالعه حکمرانی شرکتی و اعمال اصلاحات و تغییرات سازنده در آن به‌مراتب دشوارتر از بخش خصوصی است (ونگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۴).

---

1. Agency theory  
 2. Jensen & Meckling  
 3. Fama  
 4. Eisenhardt  
 5. Dalton, Daily & Cannella jr  
 6. Blair  
 7. Stout  
 8. Donaldson & Davis  
 9. Pfeffer & Salancik  
 10. DiMaggio & Powell  
 11. Mace  
 12. Freeman  
 13. Hughes  
 14. Wong

با وجود این، در ادامه به برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه اشاره می‌شود. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۰۵) با تأکید بر اهمیت شرکت‌های دولتی، مجموعه اصول و رهنمودهای ضروری برای طراحی سیستم حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی را منتشر نموده است که در آن بر اصول «تعیین چارچوب قوانین و مقررات مؤثر برای شرکت‌های دولتی»، «اقدامات دولت به‌مثابه مالک شرکت‌های دولتی»، «رفتار عادلانه با تمام سهام‌داران»، «روابط با ذی‌نفعان»، «شفافیت و افشا» و «مسئولیت‌های اعضای هیئت‌مدیره» تأکید شده است.

بزرگ، زغال و بوژنونو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) آثار اصلاحات اقتصادی کشور کانادا در مورد شرکت‌های دولتی را بر ویژگی‌های هیئت‌مدیره و کمیته‌های آن شرکت‌ها مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش آن‌ها مؤید این مطلب است که دو فعالیت اصلاحی تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی در شرکت‌های دولتی کانادایی، ترکیب و ویژگی‌های هیئت‌مدیره این شرکت‌ها را دستخوش تغییر ساخته است. همچنین برکمن، زو و گنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به چگونگی بهبود حکمرانی شرکتی در حضور سهام‌داران عمده دولتی در کشور چین پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد می‌توان حکمرانی شرکتی در این شرایط را از طریق بهبود مشوق‌ها و مهارت‌های مدیریتی کنترل سهام‌داران عمده بهبود داد. در مجموع آن‌ها معتقدند انتقال مالکیت از سهام‌داران دولتی به سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، بهترین راه‌کار برای بهبود حکمرانی شرکتی است.

تومازیک و فو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی تجربه شرکتی‌سازی مؤسسه‌های دولتی در کشورهای استرالیا و چین و مسائلی که در زمینه حکمرانی شرکتی ایجاد شد پرداختند. آن‌ها معتقدند تلاش برای به‌کارگیری کامل اصول و ایده‌های بخش خصوصی در شرکتی‌سازی بخش دولتی، مسائل و چالش‌های متعددی ایجاد می‌کند، بر این اساس در پژوهش خود به طراحی چارچوبی مستحکم و متناسب با فرهنگ مؤسسه‌های دولتی مبتنی بر رهنمودهای حکمرانی شرکتی شرکت‌های دولتی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی پرداختند.

جیا، هوآنگ و ژیانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) به بررسی موضوع نوآوری در شرکت‌های دولتی و تأثیر ساختار حکمرانی این شرکت‌ها بر آن پرداختند. نتایج این پژوهش که مبتنی بر نظریه نمایندگی طراحی شده بود، نشان می‌دهد مکانیسم‌های حکمرانی بهبودیافته در شرکت‌های دولتی نظیر هم‌راستایی بهتر منافع شخصی مدیران، اعمال نظارت دقیق‌تر و حکمرانی عمومی باکیفیت بالا می‌تواند ریسک‌های شرکت در موضوع نوآوری را به میزان زیادی کاهش دهد. همچنین در برخی دیگر از پژوهش‌هایی که اخیراً در زمینه حکمرانی در شرکت‌های دولتی صورت گرفته است، بیشتر بر ضعف‌های موجود در سیستم‌های حکمرانی در کشورهایی نظیر ویتنام و لسوتو تمرکز شده است (بتالی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰؛ فونگ، ناین و وو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

1. Bozec, Zeghal & Boujenoui
2. Berkman, Zou & Geng
3. Tomasic & Fu
4. Jia, Huang & Zhang
5. Botlhale
6. Phuong, Nguyen & Vu

قلی پور و ناصری (۱۳۹۶) در پژوهشی با بهره‌گیری از رهنمودهای سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، با شناسایی عوامل حکمرانی شرکتی مطلوب از منظر این رهنمودها، به تحلیل نظام‌مند قانون اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد تمرکز بر انتقال مالکیت به جای بهبود حکمرانی، فقدان خط‌مشی مشخص برای مالکیت دولت در بنگاه‌های اقتصادی، بی‌توجهی به آماده‌سازی بخش خصوصی، تعاونی و سهام‌داران خرد به‌منظور رقابتی شدن بازار، از مهم‌ترین نقاط ضعف این قانون از منظر حکمرانی خوب است. با توجه به تفاوت زمینه‌ای و نهادی ایران با کشورهای عضو سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، به نظر می‌رسد رهنمودهای این سازمان با شرایط شرکتهای دولتی در ایران چندان متناسب نیست و نمی‌تواند به‌عنوان مبنا برای طراحی مدل حکمرانی شرکتی مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین ابراهیمی، مرادی و جعفری (۱۳۹۹)، پژوهشی با هدف ارائه چارچوب بهبود پاسخ‌گویی شرکتهای دولتی انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد افشای اطلاعات، بودجه و مدیریت مالی دولتی، ارتباط با ذی‌نفعان، سیاست‌های جبران خدمات، مسئولیت پاسخ‌گویی قانونی، گزارشگری هیئت‌مدیره، نقش و مسئولیت کمیته‌های هیئت‌مدیره، تدوین شاخص‌های مقداری ارزیابی عملکرد و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد، چارچوب اصلی پاسخ‌گویی در نظام حکمرانی شرکتهای دولتی را تشکیل می‌دهند. با این حال مبنای فلسفی یا نظری شکل‌گیری این مدل پاسخ‌گویی در پژوهش حاضر مشخص نیست و صرفاً نظرهای مصاحبه‌شوندگان مدنظر قرار گرفته است.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل حکمرانی شرکتی در شرکتهای دولتی متناسب با رهنمودها و اقتضات سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی است. برای تحقق این هدف، پژوهش حاضر از روش‌شناسی آمیخته اکتشافی بهره برد و در قالب دو فاز پژوهشی کمی و کیفی طراحی شد.

### فاز کیفی: تحلیل تم

با توجه به فقدان پژوهش در زمینه طراحی مدل حکمرانی شرکتی متناسب با اقتضات سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، اتکای صرف به ادبیات نظری این حوزه، نتایجی جامع در پی نخواهد داشت؛ بنابراین در نخست، با رویکردی اکتشافی از روش‌شناسی کیفی بهره گرفته شد.

در فاز نخست به‌منظور شناسایی الزامات و اقتضات سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی برای حکمرانی شرکتی در شرکتهای دولتی، ابتدا متن «سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی» ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری بررسی و تجزیه و تحلیل شد. در ادامه به‌منظور طراحی مدل حکمرانی شرکتی در شرکتهای دولتی مبتنی بر اقتضات و رهنمودهای استخراج‌شده در فاز اول، ادبیات نظری موضوع مورد بررسی قرار گرفت. سپس به‌منظور تکمیل یافته‌ها و موردتوجه قرار گرفتن تفاوت‌های زمینه‌ای شرکتهای دولتی در ایران با سایر کشورها، ۱۹ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان و مدیران سازمان برنامه و بودجه، دیوان محاسبات کشور، سازمان حسابرسی، وزارت نیرو و

شرکت‌های مادر تخصصی تابعه و همچنین متخصصین حکمرانی شرکتی انجام شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ قابل مشاهده است. کلیه داده‌های گردآوری شده در فاز اول با استفاده از روش تحلیل تم<sup>۱</sup>، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	سازمان	جنسیت	سن	تحصیلات
۱	معاون دفتر خصوصی‌سازی و امور مجامع	وزارتخانه دولتی*	مرد	۴۳	دکتری اقتصاد
۲	رئیس گروه ارزیابی عملکرد	وزارتخانه دولتی	مرد	۴۰	دکتری مدیریت
۳	کارشناس دفتر امور بنگاه‌ها، شوراها و توسعه	سازمان برنامه و بودجه	مرد	۳۰	دکتری حسابداری
۴	کارشناس دفتر خصوصی‌سازی و امور مجامع	وزارتخانه دولتی	مرد	۵۵	کارشناسی ارشد حسابداری
۵	کارشناس دفتر بودجه شرکت‌های دولتی	سازمان برنامه و بودجه	مرد	۳۳	دکتری مدیریت
۶	مدیر کل دفتر راهبری و نظارت بر انتقال و توزیع برق	وزارتخانه دولتی	مرد	۵۷	دکتری مدیریت
۷	پژوهشگر	مرکز پژوهش‌های مجلس	زن	۴۲	کارشناسی ارشد اقتصاد
۸	دانشیار گروه حسابداری	دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	زن	۴۰	دکتری حسابداری
۹	دانشیار گروه مدیریت دولتی	دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	مرد	۴۵	دکتری مدیریت
۱۰	مدیر دفتر امور مجامع و شرکت‌ها	شرکت دولتی*	زن	۵۵	کارشناسی ارشد مدیریت
۱۱	رئیس شورای مشاورین و انجمن‌های تخصصی و صاحب‌نظران	سازمان برنامه و بودجه	مرد	۴۹	دکتری اقتصاد
۱۲	سرپرست گروه حسابرسی وزارت نیرو	دیوان محاسبات	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد حسابداری
۱۳	رئیس گروه برنامه‌ریزی بودجه	سازمان برنامه و بودجه/ سازمان حسابرسی	مرد	۴۶	کارشناسی ارشد حسابداری
۱۴	رئیس امور بنگاه‌ها، شوراها و توسعه مشارکت‌های مردمی	سازمان برنامه و بودجه	مرد	۴۹	دکتری اقتصاد
۱۵	عضو هیئت‌مدیره	شرکت دولتی	مرد	۵۲	کارشناسی ارشد برق
۱۶	عضو هیئت‌مدیره	شرکت دولتی	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد مدیریت
۱۷	مدیر دفتر امور مجامع، بودجه و مدیریت مالی	شرکت دولتی	مرد	۴۵	کارشناسی ارشد حسابداری
۱۸	پژوهشگر پساکتوری	دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	مرد	۳۹	دکتری مدیریت
۱۹	مدیر منابع انسانی	شرکت کارگزاری بازار سرمایه	مرد	۳۲	دکتری مدیریت

\* به منظور حفظ محرمانگی و بنا بر توافق صورت‌گرفته در پروتکل پژوهش، نام وزارتخانه و شرکت‌های دولتی محل اشتغال افراد مصاحبه‌شونده ذکر نشده است.

تحلیل تیم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. به عبارت دیگر، روش تحلیل تم در حداقل کاربردش داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. این روش طی شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و در نهایت تهیه گزارش انجام می‌شود (بران و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

روش نمونه‌گیری در این بخش از پژوهش، روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند بود و افراد مصاحبه‌شونده با توجه به تجربه و اشراف بر مباحث حکمرانی شرکتی انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها نیز تا زمانی ادامه یافت که به نقطه اشباع<sup>۲</sup> برسیم؛ یعنی جایی که داده‌های جدید با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده، تفاوتی ندارند. در این پژوهش، ۱۹ مصاحبه برای رسیدن به نقطه اشباع صورت گرفته است. البته اطلاعات به دست آمده پس از مصاحبه شانزدهم تکراری به نظر می‌رسید، ولی به دلیل اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع، مصاحبه‌ها تا ۱۹ ام مصاحبه ادامه یافت.

برای محاسبه پایایی باز آزمون در این پژوهش، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۵ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی دو هفته‌ای توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۹ درصد است. با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کاویل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶) قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

همچنین برای ارزیابی روایی نیز از استراتژی‌های کرسول و میلر<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) بهره گرفته شد. به این ترتیب که با یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران با مرتبه علمی دانشیار، مراحل انجام تحقیق و یافته‌ها مرور شد و به سؤال‌ها و انتقادهای سختی که وی درباره روش‌ها، معانی و تفاسیر موجود در پژوهش مطرح کرد، پاسخ داده شد؛ همچنین پژوهشگر داده‌های گردآوری شده، تحلیل‌ها، تفاسیر و نتیجه‌گیری‌ها را به مشارکت‌کنندگان ارائه داد و از آن‌ها خواست تا در مورد صحت و اعتبار آن قضاوت کنند و در نهایت یک ممیز متخصص خارجی که در زمینه تحقیق صاحب نظر بود، پژوهش را مورد بررسی قرار داد.

### فاز کمی: دلفی فازی

در فاز دوم و در بخش کمی پژوهش، به منظور بررسی اعتبار مدل طراحی شده، یافته‌های فاز دوم در قالب پرسش‌نامه‌ای طراحی و از طریق روش دلفی فازی<sup>۵</sup> تجزیه و تحلیل شد. فرایند روش دلفی فازی در جدول ۲ شرح داده شده است. در بخش کمی پژوهش، از روش گلوله‌برفی<sup>۶</sup> برای نمونه‌گیری استفاده شد. در روش گلوله‌برفی که روشی سودمند برای مطالعات کیفی و اکتشافی است، نفر اول، شخص دوم را به پژوهشگر معرفی می‌کند و نفر بعدی نیز همین‌طور و این

1. Braun & Clarke
2. Saturation
3. Kvale
4. Creswell & Miller
5. Fuzzy Delphi
6. Snowball sampling technique

روند ادامه می‌یابد. در تعیین روایی پرسش‌نامه، از روش روایی محتوا (اعتبار محتوا) و به‌منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. از آنجا که ضرایب آلفای به دست آمده برای تک‌تک متغیرها و ابعاد محاسبه شده بزرگ‌تر از ۰/۷ است (۰/۹۱)، می‌توان نتیجه گرفت که پرسش‌نامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد لازم برخوردار است.

### جدول ۲. مراحل روش دلفی فازی

شرح	مرحله
بدین منظور از یک طیف هفت گزینه‌ای متغیرهای زبان‌شناختی استفاده کردیم. این طیف از گزینه کاملاً نامناسب تا گزینه کاملاً مناسب رده‌بندی شد.	جمع‌آوری نظرات گروه تصمیم
<ul style="list-style-type: none"> <li>کاملاً مناسب: (۹،۱۰،۱۰)</li> <li>مناسب: (۷،۹،۱۰)</li> <li>تا حدی مناسب: (۵،۷،۹)</li> <li>بی‌تأثیر: (۳،۵،۷)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>تا حدی نامناسب: (۱،۳،۵)</li> <li>نامناسب: (۰،۱،۳)</li> <li>کاملاً نامناسب: (۰،۱،۲)</li> </ul>	تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی <sup>۱</sup>
<p>در هر معیار، <math>T_{ij}</math> انعکاس‌دهنده تجربه مورد نظر به شرح زیر است:</p> $T_{ij} = (L_{ij}, M_{ij}, U_{ij})$ $L_{ij} = \text{Min} \{L_{ij}\} \forall j \quad U_{ij} = \text{Max} \{U_{ij}\} \forall j \quad M_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n M_{ij}}$ <p>اندیس <math>i</math> به تجربه <math>i</math> و اندیس <math>j</math> به معیار <math>j</math> اشاره دارد به طوری که مقدار ارزیابی تجربه <math>i</math> ام در معیار <math>j</math> ام است <math>(i = 1, 2, \dots, n, j = 1, 2, \dots, m)</math>.</p>	خلق عدد فازی مثلثی $T_{ij}$ برای هر تجربه
<p>میانگین هندسی مقادیر ابتدایی و انتهایی <math>M_{ij}</math> در عدد فازی مثلثی، برای اشاره به اجماع گروه متخصصان در مورد هر معیار به کار رفته است.</p> $L_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n L_{ij}} \quad U_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n U_{ij}}$	تعیین دامنه تغییرات
<p>از فرمول نقطه ثقل مرکزی ساده<sup>۳</sup> برای فازی‌زدایی کردن استفاده شده است.</p> $S_{ij} = \frac{L_{ij} + 4M_{ij} + U_{ij}}{6}$	فازی‌زدایی کردن <sup>۲</sup>
<p>یک مقدار آستانه<sup>۴</sup> <math>\gamma</math> را به‌منظور غربال کردن عوامل نامناسب انتخاب شد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عامل تأثیرگذار پذیرفته می‌شود اگر: <math>S_{ij} \geq \gamma</math></li> <li>عامل تأثیرگذار پذیرفته نمی‌شود اگر: <math>S_{ij} &lt; \gamma</math></li> </ul>	تعیین مقدار آستانه <sup>۴</sup>

با اقتباس از: ایشیکاوا و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۳

1. Triangular fuzzy numbers  
2. Defuzzification  
3. Imple center of gravity  
4. Threshold Value  
5. Ishikawa et al.

## یافته‌های پژوهش

پس از بررسی و تجزیه و تحلیل متن «سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی» با استفاده از روش تحلیل تم ۲۶ کد اولیه شناسایی شد که در ادامه با اتخاذ رویکردی استقرایی کدهای اولیه شناسایی شده تجمیع شدند و در نهایت، ۱۱ تم فرعی در قالب چهار تم اصلی طبقه‌بندی شدند (جدول ۳).

جدول ۳. تم‌های فرعی و اصلی الزامات سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی برای حکمرانی شرکتی

تم‌های اصلی (الزامات)	تم‌های فرعی	کدهای اولیه
عدالت مشارکت محور	عدالت محوری	ارتقای شاخص‌های عدالت
		سهم‌بری عادلانه عوامل در زنجیره تولید تا مصرف
	مردم‌محوری و توسعه مشارکت اقتصادی جامعه	به حداکثر رساندن مشارکت آحاد جامعه در فعالیت‌های اقتصادی
		شناسایی و به‌کارگیری ظرفیت‌های علمی، فنی و اقتصادی
	انحصارزدایی	تقویت رقابت‌پذیری اقتصاد
		ایجاد بستر اقتصاد رقابتی
انطباق‌پذیری	برون‌نگری	برون‌نگر
		توسعه پیوندهای راهبردی و گسترش همکاری
		استفاده از دیپلماسی در جهت حمایت از هدف‌های اقتصادی
	انعطاف‌پذیری و پویایی	انعطاف‌پذیری
		واکنش هوشمند، فعال، سریع و به‌هنگام در برابر مخاطرات
	نوآوری و دانش‌بنیانی	فرصت‌سازی
پیشسازی اقتصاد دانش‌بنیان		
فسادزدایی و سلامت	گزارشگری و پاسخ‌گویی	سامان‌دهی نظام ملی نوآوری
		تقویت نظام مالی و پاسخ‌گویی
	نظارت و کنترل	شفاف‌سازی اقتصاد
		جلوگیری از اقدام‌ها، فعالیت‌ها و زمینه‌های فسادزا
مدیریت جهادی	فرهنگ جهادی	سالم‌سازی اقتصاد
		تقویت فرهنگ جهادی
		رویکرد جهادی
		افزایش بهره‌وری
	درون‌زایی	صرفه‌جویی در هزینه‌ها
		مولد
	توانمندسازی سرمایه انسانی	درون‌زا
		افزایش سهم سرمایه انسانی از طریق آموزش
		توانمندسازی نیروی کار

نتایج تحلیل تم سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی به‌منظور شناسایی الزامات و رهنمودهای آن برای حکمرانی شرکتی شرکت‌های دولتی، نشان می‌دهد، سیستم حکمرانی شرکتی اثربخش، بایستی بر مبنای چهار ویژگی «انطباق‌پذیری»، «ذی‌نفع محوری»، «فسادزدایی و سلامت» و «خدمت‌طراحی» و به کار گرفته شود. به‌منظور طراحی سیستم حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی، ادبیات نظری موضوع مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت و پس از آن به‌منظور تکمیل یافته‌ها و مورد توجه قرار گرفتن تفاوت‌های زمینه‌ای شرکت‌های دولتی در ایران با سایر کشورها، ۱۹ مصاحبه با خبرگان دانشگاه و صنعت صورت گرفت. در ادامه کدهای مرتبط با هریک از الزامات طراحی سیستم حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی مبتنی بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی شرح داده می‌شود.

### انطباق‌پذیری

تم اصلی یا رهنمود «انطباق‌پذیری» منعکس‌کننده سه تم فرعی «برون‌نگری»، «انعطاف‌پذیری» و «نوآوری» و دانش‌بنیانی<sup>۱</sup> است. در سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی به طرق مختلف بر کاهش آسیب‌پذیری به‌ویژه در مواجهه با نوسانات و تهدیدات خارجی تأکید شده است. انطباق‌پذیری با شرایط و تحولات و اعمال تغییرات ضروری در مواجهه با شرایط مختلف که حاکی از یادگیری یک سیستم است، از طریق توجه به محیط و استفاده از ظرفیت‌های آن، عدم مقاومت در برابر تغییر و اتکا بر نوآوری و دانش امکان‌پذیر است. به‌عبارت‌دیگر اشاره سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی به مفاهیمی همچون برون‌نگری، انعطاف‌پذیری و نوآوری و دانش‌بنیانی، تأکید بر انطباق‌پذیری با محیط است.

با توجه به نظریه سیستم‌های پیچیده انطباق‌پذیر (هالند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲) و قانون تنوع ضروری (اشبی<sup>۲</sup>، ۱۹۵۶)، انطباق‌پذیری سیستم‌های حکمرانی شرکتی، با افزایش پیچیدگی و تنوع در این سیستم‌ها امکان‌پذیر است. بر مبنای سلسله‌مراتب ارائه‌شده از سیستم‌ها توسط بولدینگ<sup>۳</sup> (۱۹۵۶)، سیستم‌های حکمرانی به‌مثابه سیستم‌های اجتماعی در زمره پیچیده‌ترین سیستم‌های هستی قرار می‌گیرند که در محیطی بسیار پیچیده و در حضور کنشگران متعدد و با روابط متعامل فعالیت می‌کنند و عوامل متعدد داخلی و خارجی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

پیچیدگی و انطباق‌پذیری یک سیستم ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند و زمانی این ویژگی‌ها در یک سیستم محقق می‌شود که از پیچیدگی و تنوع کافی برخوردار باشد. بر اساس قانون پیچیدگی ضروری<sup>۴</sup>، به‌مثابه یکی از مفاهیم بنیادین در نظریه پیچیدگی که از قانون تنوع ضروری<sup>۵</sup> (اشبی، ۱۹۵۶) اقتباس شده است، سیستم‌ها، باید از پیچیدگی برابر با پیچیدگی محیط برخوردار باشد، زیرا فقط پیچیدگی می‌تواند پیچیدگی را خنثی نماید (بویسوت و مک‌کلوی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶)؛ بدین معنی که هم‌زمان با افزایش پیچیدگی محیط، سیستم نیز باید متناسب با میزان پیچیدگی محیط پیچیده گردد تا از این طریق بتواند شرایط را تحت کنترل درآورده و به‌طور کارآمد و اثربخش اداره نماید و به احتمالات آتی در سریع‌ترین زمان ممکن پاسخ دهد؛ بنابراین بایستی به‌جای ساده‌سازی و برخورد ساده‌انگارانه، تنوع و پیچیدگی سیستم‌های خود را

1. Holland
2. Ashby
3. Boulding
4. Low of requisite complexity
5. Low of requisite variety
6. Boisot & Mckelvey

برای مواجهه با این شرایط ارتقا داد (برآون، ۲۰۱۳). از این رو به منظور تحقق اصل انطباق‌پذیری مدنظر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، بایستی سیستم‌های حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی را پیچیده و متنوع ساخت تا توانایی کنترل و اثرگذاری بر امور در این محیط پیچیده را داشته باشند.

پس از بررسی ادبیات نظری و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان در ارتباط با نحوه ایجاد انطباق‌پذیری در سیستم‌های حکمرانی شرکتی از طریق افزایش پیچیدگی و تنوع‌بخشی، ۲۶ مفهوم مورد شناسایی قرار گرفت که در ادامه در قالب ۵ تم فرعی انتزاع یافتند (جدول ۴).

جدول ۴. مفاهیم مرتبط با سازوکارهای ایجاد انطباق‌پذیری در سیستم حکمرانی شرکتی شرکت‌های دولتی

تم‌های فرعی	منبع	کدهای اولیه
حفظ ساختار چندگانه در وظایف مالکیتی	دروبتز، اسکیلهوفر و زیمرمن <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۴؛ اشتورسن، مک اینتایر و جونز <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۵	حفظ ساختار چندگانه
	I۳, I۱۱, I۱۲	هدایت شرکت‌های دولتی در امور مالی توسط سازمان‌های عمومی
	I۱, I۳, I۱۶	محدود ساختن دامنه اختیارات وزارتخانه تخصصی در جلسات مجمع عمومی و تمرکز آن بر وظایف عملیاتی و فنی
	I۲, I۳, I۱۱	شفافیت ساختار وظایف مالکیتی
	ویکاکسونو <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۹؛ اشتورسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵	برگزاری جلسات هماهنگی میان نمایندگان متعدد دولتی پیش از جلسات هیئت‌ها و نقش وزارتخانه تخصصی به‌عنوان هماهنگ‌کننده
افزایش پیچیدگی ساختار هیئت‌ها	آلینی، روسی و حسینی <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۶	تشکیل کمیته مدیریت ریسک با هدف شناسایی و اتخاذ اقدامات بازدارنده
	دروبتز، اسکیلهوفر و زیمرمن، ۲۰۰۴؛ مواورا <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۷	تشکیل کمیته انتصابات با هدف پشتیبانی هیئت نظارت در شناسایی کاندیدهای شایسته برای عضویت در هیئت مدیریتی
	I۱۸, I۱۹	تشکیل کمیته پاداش (حقوق و مزایا) در هیئت نظارت
	اسالیوان <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۱، تریکر <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۹؛ هیلب <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۲	به‌کارگیری هیئت دولایه
تعیین اندازه مناسب برای هیئت‌ها	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵	تعیین سقف اندازه هیئت‌ها به‌منظور جلوگیری از ابهام در وظایف
	اسالیوان، ۲۰۰۱؛ دروبتز، اسکیلهوفر و زیمرمن، ۲۰۰۴	افزایش تعداد اعضای هیئت‌ها با افزایش تعداد لایه‌ها یا سطوح آن

1. Drobotz, Schlllhofer & Zimmermann
2. Stuesson, McIntyre & Jones
3. Wicaksono
4. AllInI, RossI & HussaIney
5. Mwaura
6. O'SullIvan
7. TrIcker
8. HIlb

## ادامه جدول ۴

تم‌های فرعی	منبع	کدهای اولیه
اتخاذ راهبردهای شرکتی‌سازی و حرفه‌ای‌سازی انتصابات	اشترسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵	نمابندگی دولت در هیئت مدیریتی از طرف وزارتخانه تخصصی
	مواورا، ۲۰۰۷؛ تریکر، ۲۰۰۹ I۱, I۳, I۸, I۹, I۱۳, I۱۴, I۱۶, I۱۷, I۱۸, I۱۹	حصول اطمینان از انتصاب و حضور افراد شایسته در هیئت‌ها
	ویکاسونو، ۲۰۰۹؛ I۱۹	برگزاری آزمون‌های استخدامی برای حضور متقاضیان نمایندگان سازمان‌های دولتی در ترکیب هیئت‌ها
	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵؛ پرواسی و ریوا، ۲۰۱۵	نمابندگی دولت توسط اشخاص بیرونی از بخش خصوصی و یا سایر بخش‌ها
	کیزی، تامپسون، رایت، ۱۹۹۷؛ پرواسی و ریوا، ۲۰۱۵	حضور متخصصان مستقل و مرتبط بخش خصوصی در ترکیب هیئت
	I۳, I۷, I۱۰, I۱۱, I۱۳, I۱۷, I۱۸	انتصاب نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی در مقابله مداخله سیاسی
	ویکاسونو، ۲۰۰۹؛ منوزی، اورتیگا و وانونی، ۲۰۱۱ I۳, I۱۹	کاهش مداخله دولت در امور شرکت‌ها و حرفه‌ای‌سازی هیئت‌ها
	مواورا، ۲۰۰۷	کاهش نمابندگی دولت در ترکیب هیئت‌ها و کاهش میزان مداخلات دولت در فرایند انتصاب
افزایش تنوع در ترکیب هیئت‌ها	I۱, I۵, I۱۰, I۱۱, I۸, I۱۷	شناخت دقیق از مهارت‌های موجود در هیئت‌مدیره و به‌تبع آن آگاهی از مهارت‌ها و تخصص‌های موردنیاز
	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵؛ منوزی، اورتیگا و وانونی، ۲۰۱۱	متنوع سازی ترکیب هیئت‌ها با حضور مهارت‌ها و تخصص‌های مختلف در زمینه‌های کسب‌وکار، مالی، حسابداری، مدیریت و ...
	I۱, I۲, I۷, I۱۴, I۱۵, I۱۹	وحدت نقش در پست مدیر مالی و ذی‌حساب
	هیلب، ۲۰۱۲ I۱۴, I۱۶, I۱۷	وحدت نقش در پست مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره
	I۱, I۲, I۱۳, I۱۴, I۱۸	وحدت نقش در پست حسابرس و بازرس
	I۷	عضویت ذی‌حساب در هیئت نظارت و کمیته حسابرسی
I۱, I۲, I۳, I۱۴, I۶, I۹, I۱۸	ضرورت حضور هیئت‌مدیره غیرموظف یا ناظر	

## عدالت مشارکت محور

یکی دیگر از اصول مدنظر سیاست‌های حکمرانی شرکتی که به‌مثابه یک رهنمود و الزام در طراحی سیستم‌های حکمرانی شرکتی بایستی مدنظر قرار گیرد، عدالت‌محوری است. به‌عبارت‌دیگر در این سیاست‌ها صرفاً بر شاخص‌های رشد

1. Provasi & Riva
2. Keasey, Thompson, & Wright
3. Menozzi, Urtiaga & Vannoni

اقتصادی نظیر تولید ناخالص ملی تأکید نمی‌شود بلکه شاخص‌های عدالت اقتصادی و اجتماعی نیز مدنظر قرار می‌گیرد. همچنین در این سیاست‌ها با تأکید بر مردم محوری، کاهش نقش دولت در اقتصاد و افزایش مشارکت اقتصادی جامعه مدنظر قرار گرفته است. علاوه بر این در «سیاست ۳»، ایجاد بستر اقتصاد رقابتی و تقویت رقابت‌پذیری اقتصاد به‌منظور انحصار زدایی و افزایش عدالت و مشارکت تکلیف شده است. با توجه به موارد مذکور پس از تجمیع سه تم فرعی «عدالت محوری»، «مردم محوری و توسعه مشارکت اقتصادی جامعه» و «انحصار زدایی»، تم اصلی «عدالت مشارکت محور» شکل گرفت. عدالتی که با حضور و مشارکت پررنگ ذی‌نفعان مهم شرکت‌های دولتی محقق خواهد شد.

مبنتی بر نظریه ذی‌نفعی (فریمن، ۱۹۸۴)، تحقق عدالت مشارکت محور از مسیر به‌کارگیری رویکرد ذی‌نفع محوری تسهیل می‌شود. در این نظریه، حکمرانی شرکتی رهیافتی کثرت‌گرا در مدیریت سازمانی خواهد داشت (هیل و جونز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲)، صرفاً بر مباحث مرتبط با کارایی متمرکز نیست (آگوئیلرا، فیلاتوچف<sup>۲</sup>، گاسپل<sup>۳</sup> و جکسون؛ ۲۰۰۸) و در آن به وجود اهداف متعدد و حقوق و مسئولیت‌های موجود میان ذی‌نفعان شرکت تأکید می‌کند (اؤکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

در نظریه ذی‌نفعی، مباحث حکمرانی شرکتی از بررسی رابطه میان مدیران شرکت و سهام‌داران فراتر می‌رود و با توجه به منافع همه ذی‌نفعان شرکت، تولید و بیشینه‌سازی ثروت برای شرکت به‌عنوان یک کل را در دستور کار قرار می‌دهد (لتزا، کرکبراید و اسمالمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). برای افزایش کارایی و عدالت اجتماعی، مدیران اجرایی بایستی به حقوق و منافع ذی‌نفعان شرکت احترام بگذارند و ذی‌نفعان نیز به شیوه‌ای مسئولانه در قبال ایجاد، حفظ و توزیع ثروت سرمایه‌گذاری شده در شرکت به ایفای نقش بپردازند (کیزی، تامپسون، رایت، ۱۹۹۷؛ آگوئیلرا و جکسون، ۲۰۰۳). بر این اساس، رویکرد ذی‌نفعی، با اصل «عدالت مشارکت محور» تقارن زیادی دارد.

پس از بررسی ادبیات نظری و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان ۱۹ کد و ۶ تم فرعی در ارتباط با نحوه ایجاد عدالت مشارکت محور در سیستم‌های حکمرانی شرکتی، شناسایی شدند (جدول ۵).

جدول ۵. مفاهیم مرتبط با سازوکارهای ایجاد عدالت مشارکت محور در سیستم حکمرانی شرکتی شرکت‌های دولتی

تم‌های فرعی	منبع	کدهای اولیه
ایفای نقش نمایندگان دولت در سیستم حکمرانی شرکتی	واگلیانسیدی <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۸؛ منوزی، اورتگا و وانونی، ۲۰۱۱؛ اشتروسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵	حضور نمایندگان دولت به‌عنوان مالک شرکت‌ها در هیئت‌ها
	I۵, I۸, I۱۱, I۱۹	حضور نمایندگان وزارتخانه‌های تخصصی در هیئت نظارت
	واگلیانسیدی، ۲۰۰۸	مشارکت فعالانه و معرفی نماینده از سوی کلیه اعضای مجمع

- Hill & Jones
- Filatotchev
- Gospel
- Aoki
- Letza, Kirkbride & Smallman
- VagIAsIndI

## ادامه جدول ۵

تم‌های فرعی	منبع	کدهای اولیه
ایفای نقش نمایندگان سازمان‌های عمومی و نظارتی در سیستم حکمرانی شرکتی	پرواسی و ریوا، ۲۰۱۵	تشکیل مجمع نظارتی متشکل از کلیه نهادهای نظارتی
	I۱۱, I۱۸, I۱۹	حضور نمایندگان دیوان محاسبات و سازمان بازرسی به‌عنوان عضو ناظر و فاقد حق رأی در هیئت نظارت
	فرگوسن، لم و لی <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۲؛ کانکانپا، اولاسویرتا و ویکر <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۴	دعوت از نمایندگان مجلس برای حضور در جلسات مجمع عمومی شرکت‌های دولتی
	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵؛ کانکانپا، اولاسویرتا و ویکر <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۴؛ اشتروسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵	حضور نمایندگان مجلس در هیئت نظارت و معرفی نمایندگان از سوی کمیسیون‌های تخصصی
	کانکانپا، اولاسویرتا و ویکر <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۴؛ اشتروسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵	بررسی محتوای گزارش‌های سالانه شرکت‌های دولتی در کمیسیون‌های تخصصی مجلس
	I۱۴, I۱۷, I۱۸	حضور ذی‌نفعان مختلف در ترکیب هیئت نظارتی
ایفای نقش نمایندگان کارکنان در سیستم حکمرانی شرکتی	واگلبانسدی، ۲۰۰۸؛ اشتروسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵	حضور نمایندگان کارکنان به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان اصلی شرکت‌های دولتی در ترکیب هیئت‌ها
	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵؛ نوندوی، ادکو و شوس <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۴	سهام‌دار نمودن کارکنان شرکت‌های دولتی
ایفای نقش جامعه و خدمت‌گیرندگان در حکمرانی شرکتی	بارسا و ترنتو <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۷؛ کانکانپا، اولاسویرتا و ویکر <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۴	ارائه گزارش به دولت، مجلس و عامه مردم
	I۴, I۹, I۱۰	جامعه، بخش کشاورزی و صنعت به‌عنوان خدمت‌گیرندگان
مسئولیت اجتماعی شرکت‌های دولتی	فرگوسن، لم و لی <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۲؛ یانگ و تیل <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۸؛ روهانن، اسکات، ریچی، کازینسکی <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۰	انتشار گزارش در زمینه برجسته نمودن جنبه‌های اجتماعی شرکت‌های دولتی و اشاره به مواردی نظیر خطامشی‌های جنسیتی، ابتکارات زیست محیط و خطامشی‌های اخلاقی
	I۹, I۱۴	مسئولیت اجتماعی گسترده شرکت‌های دولتی
آگاه‌سازی عمومی	ونگ، ۲۰۰۴؛ اشتروسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵	انتقال اطلاعات و آگاه‌سازی ذی‌نفعان شرکت‌های دولتی
	I۲, I۵, I۱۷, I۱۹	
	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵	برگزاری عمومی جلسات مجمع عمومی شرکت‌های دولتی
	I۲, I۵, I۱۷, I۱۸	پشتیبانی الکترونیک از مجامع عمومی سنتی
	I۲, I۵, I۱۷	انتشار برنامه‌های شرکت‌های دولتی در وبسایت و روزنامه‌ها

1. Ferguson, Lam & Lee
2. Kankaanpää, Oulasvirta & Wacker
3. Nevondwe, Odeku & Tshoose
4. Barca & Trento
5. Young & Thyll
6. Ruhanen, Scott, Ritche & Tkaczynski

## فسادزدایی و سلامت

در سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، تقویت نظام مالی و پاسخ‌گویی، شفاف‌سازی اقتصاد، جلوگیری از اقدامات و فعالیت‌ها و زمینه‌های فسادزا و سالم‌سازی اقتصاد تصریح شده‌اند. به عبارت دیگر در این سیاست‌های به بیان‌های مختلف بر اهمیت و ضرورت «گزارشگری و پاسخ‌گویی» و «نظارت و کنترل» تأکید شده است. این اقدامات و سازوکارها منعکس‌کننده ضرورت «فساد زدایی و ارتقای سلامت» در اقتصاد است.

بر اساس آموزه‌های نظریه نمایندگی (آیزنهارت، ۱۹۸۹)، برای تحقق فساد زدایی و سلامت، توسعه سیستم‌های کنترل داخلی و خارجی و ارتقای شفافیت اطلاعاتی ضروری است. همان‌طور که گفته شد در نظریه نمایندگی سیمای مدیران به صورت بازیگرانی، منفعت‌طلب و عقلایی و حتی گاهی فرصت‌طلب ترسیم می‌شود که حتی به قیمت ضرر و زیان دیگران درصدد بیشینه ساختن مطلوبیت خود و کسب پاداش‌های بیرونی و ملموس هستند (لهولیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در این نظریه اعتقاد بر این است که بروز چنین رفتارهایی اغلب از فقدان سیستم‌های کنترلی و عدم تقارن اطلاعاتی میان اصیل و وکیل نشئت می‌گیرد. به عبارت دیگر در غیاب سیستم‌های کنترلی، اطلاعات نامتقارن که به دو صورت فرصت‌طلبی پیش از قرارداد (انتخاب مغایر<sup>۲</sup>) و فرصت‌طلبی پس از قرارداد (مخاطرات اخلاقی)، مسئله نمایندگی را ایجاد می‌کند (آیزنهارت، ۱۹۸۹؛ ون اسلایک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، امکان بروز سوءاستفاده مدیران را فراهم می‌سازد.

در صورت توسعه سیستم‌های کنترلی و ایجاد شفافیت اطلاعاتی، دستاوردها و شایستگی‌های مدیران پیش از استخدام و همچنین کلیه تصمیمات و فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران در حین استخدام برای مالکان و سایر ذی‌نفعان مشخص و روشن می‌شود و به این ترتیب، عدم تقارن اطلاعاتی و هزینه‌های نمایندگی تا حدود زیادی از بین می‌رود و امکان بروز رفتارهای مفسده‌انگیز از سوی مدیران شرکت‌های دولتی کاهش می‌یابد. پس از بررسی ادبیات نظری و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، ۳۵ کد و ۶ تم فرعی در ارتباط با نحوه فسادزدایی و ایجاد سلامت در سیستم‌های حکمرانی شرکتی، شناسایی شدند (جدول ۶).

جدول ۶. مفاهیم مرتبط با سازوکارهای فسادزدایی ایجاد سلامت در سیستم حکمرانی شرکتی شرکت‌های دولتی

تم‌های فرعی	منبع	کدهای اولیه
توسعه سیستم‌های کنترل داخلی	I۷, I۱۰, I۱۵, I۱۸, I۱۹	توسعه نظارت درون‌سازمانی از طریق هیئت نظارت
	ساری و همکاران، ۲۰۱۸ I۱۲, I۱۰, I۱۸	تقویت کنترل داخلی از طریق ایجاد کمیته حسابرسی داخلی
	بزرک و دیا، ۲۰۰۷	امکان گزارش‌دهی انفرادی اعضای مستقل
	کیزی، تامپسون، رایت، ۱۹۹۷؛ اشتروسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵	ارزیابی عملکرد هیئت‌ها به صورت گروهی و انفرادی
	I۴, I۵, I۱۰, I۱۲, I۱۷	توسعه سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه در هیئت‌ها
	I۹, I۱۰	توسعه سیستم‌های نظارتی مستمر و عدم اتکا به کنترل بازخورد

1. L'Huillier
2. Adverse selection
3. Van Slyke

## ادامه جدول ۶

تم‌های فرعی	منبع	کدهای اولیه
بهبود سیستم‌های کنترل خارجی	دونالدسون، ۱۹۹۰	توجه به کیفیت نظارت‌های بیرونی به جای کمیت آن‌ها
	بارسا و ترنتو، ۱۹۹۷	تأیید طرح‌ها و برنامه‌های شرکت‌های دولتی در وزارتخانه
	I۱, I۲, I۵, I۷	ارجاع متخلفان به مراجع قضایی
	I۳, I۱۴, I۷, I۱۰, I۱۹	الزامی نمودن حسابرسی رعایت، عملیاتی و مالیاتی
افزایش استقلال ارکان نظارتی در سیستم حکمرانی شرکتی	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵؛ تریکر، ۲۰۰۹؛ پرواسی و ریوا، ۲۰۱۵	تفکیک کامل کنترل از مدیریت
	منوزی، اورتگا و وانونی، ۲۰۱۱ I۱, I۲, I۴, I۵, I۶, I۱۷, I۸, I۱۴, I۱۸	حذف شرط موظف بودن اعضا و ضرورت حضور اعضای مستقل در ترکیب هیئت نظارت
	بزک و دیا، ۲۰۰۷ I۸, I۱۴	تعیین حداقل دوره زمانی تصدی برای اعضای هیئت نظارت
	تریکر، ۲۰۰۹ I۱۴	تأکید بر اکثریت قرار داشتن اعضای غیرموظف و حصول اطمینان از قدرت کافی آن‌ها
	I۷, I۱۰, I۱۸, I۱۹	حذف انحصار سازمان حسابرسی
ارتقای سیستم افشا و گزارشگری اطلاعات پیش‌بینی شده	اشتروسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵	گزارشگری اهداف و استراتژی‌های شرکت‌های دولتی
	بارسا و ترنتو، ۱۹۹۷؛ ونگ، ۲۰۱۲	بیان شفاف اهداف دولت در شرکت‌های دولتی
	فرگوسن، لم و لی، ۲۰۰۲؛ یانگ و ثیل، ۲۰۰۸	گزارشگری تغییرات اساسی تأثیرگذار بر عملکرد شرکت
	خونگمالای، تنگ و سینگای، ۲۰۱۰ I۸, I۱۴, I۱۹	شناسایی، تعیین سطوح و اتخاذ اقدامات مقتضی در مواجهه با ریسک‌ها
	دروبتز، اسکیلهوفر و زیمرمن، ۲۰۰۴؛ تریکر، ۲۰۰۹ I۸	گزارشگری اطلاعات مرتبط با برنامه‌ریزی منابع انسانی مشتمل بر شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های موردنیاز در هیئت‌ها
ارتقای سیستم افشا و گزارشگری اطلاعات تحقیق‌یافته	بارسا و ترنتو، ۱۹۹۷؛ اشتروسن، مک اینتایر و جونز، ۲۰۱۵ I۸	گزارشگری و افشای صورت‌ها و گزارش‌های عملکردی مالی و عملیاتی
	I۳, I۱۴, I۷	افشای گزارش‌های جامع حسابرسی مشتمل بر انواع حسابرسی
	I۴	گزارشگری رویدادهای اصلی و مهم شرکت در سال
	ونگ، ۲۰۱۲	افشای ساختار وظایف مالکیتی دولت و عملکرد نمایندگان دولت
	ونگ، ۲۰۱۲	افشای رویه‌های ارتباطی با دولت، به‌ویژه رویه‌های تماس مستقیم با وزیر در ارجاع و حل‌وفصل مسائل و دریافت بازخورد
	فرگوسن، لم و لی، ۲۰۰۲؛ مواورا، ۲۰۰۷؛ یانگ و ثیل، ۲۰۰۸ I۳	گزارشگری و افشای ترکیب هیئت‌مدیره و رویه‌ها و فرایند انتصاب ایشان
	روهنان، اسکات، ریچی و کازینسکی، ۲۰۱۰	گزارشگری اطلاعات مرتبط با تعداد جلسات هیئت‌ها و کمیته‌های تخصصی و میزان حضور اعضا در آن
	روهنان، اسکات، ریچی و کازینسکی، ۲۰۱۰ I۱۷	افشای طرح‌های جبران خدمات و پاداش مدیرعامل و اعضای هیئت‌ها و رویه‌های تدقیق و بازبینی طرح‌های جبران خدمات
	I۱۴, I۷	گزارشگری و افشای رویه‌های انتصاب حسابرسان خارجی
	روهنان، اسکات، ریچی و کازینسکی، ۲۰۱۰ I۱۷	گزارشگری و افشای خط‌مشی‌های اخلاقی و مسئولیت اجتماعی انتشار صورت‌جلسات مجمع عمومی

ادامه جدول ۶

تم‌های فرعی	منبع	کدهای اولیه
رعایت استانداردها و اصول گزارشگری کارآمد	بارسا و ترنتو، ۱۹۹۷؛ ونگ، ۲۰۰۴؛ سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵؛ واگلیانسیدی، ۲۰۰۸؛ I۹, I۱۷	به‌کارگیری استانداردهای حسابداری، حسابداری و گزارشگری در شرکت‌های دولتی مشابه شرکت‌های سهامی عام
	ونگ، ۲۰۰۴؛ I۸, I۹	ضرورت تعیین چارچوب زمانی گزارشگری
	ونگ، ۲۰۰۴؛ I۷, I۸, I۹, I۱۷	رعایت استانداردهای ملی و بین‌المللی در گزارشگری
	I۱۰, I۱۸	به‌کارگیری مقررات افشا و شفافیت خاص شرکت‌های دولتی

### مدیریت جهادی

تأکید سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی بر فرهنگ و رویکرد جهادی در کنار مولد بودن و درون‌زایی و همچنین توانمندسازی سرمایه انسانی در کشور، متبادر کننده مفهوم مدیریت جهادی است. اگرچه پژوهش‌های معدودی در زمینه مفهوم مدیریت جهادی صورت گرفته است، اما تا کنون تعریف واحدی از این مفهوم ارائه نشده است. با این حال، فصل مشترک تعاریف ارائه شده، اتکا به سرمایه‌ها و ظرفیت‌های درونی و به‌کارگیری آن‌ها با رویکردی جهادی و مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و اخلاقی است.

نظریه خادمیت (دونالدسون، ۱۹۹۰؛ دیویس، اسکورمن<sup>۱</sup> و دونالدسون، ۱۹۹۷) بیشترین تناسب را با الزام مدیریت جهادی در سیستم حکمرانی شرکتی شرکت‌های دولتی داراست. به‌عبارت‌دیگر به‌منظور طراحی یک سیستم حکمرانی شرکتی دربردارنده مدیریت جهادی که منعکس‌کننده ویژگی‌های فرهنگ جهادی، درون‌زایی و توانمندسازی سرمایه انسانی است، می‌توان از نظریه خادمیت بهره برد.

در نظریه خادمیت مدلی از انسان ارائه می‌شود که در آن مدیران به‌مثابه خادمانی جمع‌گرا و با انگیزه درونی هستند که به دنبال منافع شخصی نیستند، به‌صورت تیمی عمل می‌کنند، خودشان را با اهداف اصیل‌ها هم‌راستا و اعمال و رفتار خود را بر اساس الزامات حاکم بر سازمان‌ها تنظیم می‌نمایند و به‌منظور پیشینه‌سازی منافع شرکت ساعیان تلاش می‌کنند. در این نظریه اعتقاد بر این است که برای خادمان پیگیری منافع سازمان و رفتارهای جمع‌گرایانه مطلوبیت بیشتری در مقایسه با رفتارهای فردگرایانه مبتنی بر منفعت شخصی دارد (دونالدسون و دیویس، ۱۹۹۱)؛ بنابراین حکمرانی شرکتی تحت لوای نظریه خادمیت، با توجه به ساختار و سلسله‌مراتب حاکم بر شرکت‌ها تبیین می‌شود و در آن به‌جای تمرکز بر انگیزش مدیران و پایش و کنترل آن‌ها، بر طراحی سیستم‌های تسهیلگر و توانمندساز برای مدیران تأکید می‌شود (لهولیر، ۲۰۱۴).

پس از بررسی ادبیات نظری و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان در ارتباط با نحوه پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سیستم‌های حکمرانی شرکتی، ۲۳ مفهوم مورد شناسایی قرار گرفت که در ادامه در قالب ۵ تم فرعی انتزاع یافتند (جدول ۷).

1. Schoorman

جدول ۷. مفاهیم مرتبط با سازوکارهای پیاده‌سازی مدیریت جهادی در سیستم حکمرانی شرکتی شرکت‌های دولتی

تم‌های فرعی	منبع	کدهای اولیه
محوریت خدمات و منافع عمومی	I۱, I۲, I۳, I۴, I۵, I۱۱	اهمیت و حساسیت خدمات شرکت‌های دولتی
	I۶, I۸, I۱۱, I۱۹	انعکاس عمومی بودن خدمت در سیستم جبران خدمات
توسعه مکانیسم‌های فرهنگی و ارزشی	I۷, I۱۸	تدوین و اجرای منشور اخلاقی و توسعه کنترل درون‌زا
	I۱۳, I۱۸	بهبود فرهنگ و توسعه الزامات فرهنگی و ارزشی
	I۱۸	توسعه فرهنگ یادگیری در هیئت‌ها
	اهورانی <sup>۱</sup> ، ۱۹۸۱	ایجاد جو و فرهنگ مطلوب در جلسات هیئت‌ها
	بای و بنینگتن <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۵	ضرورت احراز صداقت و درستی در اعضای هیئت‌ها
بازطراحی سیستم انگیزشی و جبران خدمات	چانگجیان و یوهنگ <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۸	ترکیب مشوق‌های مادی و غیرمادی در سیستم جبران خدمات
	I۸, I۱۶	ارتقای پرستیژ و جایگاه اجتماعی اعضای هیئت‌ها
	چانگجیان و یوهنگ <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۸ و ویکیانگ <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۹	اصلاح سیستم جبران خدمات برای حرفه‌ای سازی
	I۱۶	لحاظ داشتن تفاوت نقش‌ها در حقوق و مزایای اعضای هیئت‌ها
	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵؛ کینگکوان و ویکیانگ، ۲۰۰۹	طبقه‌بندی شرکت‌های دولتی و تعیین روش‌شناسی استاندارد برای جبران خدمات اعضای هیئت‌ها
	دونالدسون، ۱۹۹۰؛ چانگجیان و یوهنگ، ۲۰۰۸؛ I۸	تعیین پاداش اعضای غیرموظف هیئت‌ها توسط مجمع عمومی
	دونالدسون، ۱۹۹۰؛ چانگجیان و یوهنگ، ۲۰۰۸	تعیین درصدی از پاداش مدیرعامل برای پاداش هیئت‌ها
	چانگجیان و یوهنگ <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۸ و ویکیانگ <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۹	تعیین بخشی از حقوق اعضای موظف به‌صورت متغیر و بر اساس عوامل مرتبط با عملکرد
	دونالدسون، ۱۹۹۰؛ سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۱۸	حرفه‌ای سازی و توانمندسازی هیئت‌ها
	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۱۸؛ I۳, I۷, I۱۸, I۱۹	آموزش و توسعه اعضای هیئت‌ها با توجه به ارتباط شرکت‌های دولتی با دولت و وزارتخانه‌ها و رویه‌های جاری در هیئت‌ها
بهبود سیستم‌های آموزش و توسعه منابع انسانی	دونالدسون، ۱۹۹۰؛ I۳, I۷, I۱۸, I۱۹	برگزاری دوره‌های آموزشی اقتصادی، مالی، حقوقی و حکمرانی شرکتی برای نمایندگان دولت در ترکیب هیئت‌ها
	I۱۷, I۱۸, I۱۹	آشنایی اعضای هیئت‌ها با مفاهیم برنامه‌ریزی راهبردی و راهبردها و برنامه‌های بلندمدت شرکت
	I۱۷, I۱۸	انعطاف‌پذیری در مواجهه با سیستم حقوقی و قانونی
	دونالدسون، ۱۹۹۰	توسعه سیستم گزارشگری بر مبنای استثنا
اعطای اختیارات اجرایی کافی برای پیشبرد اهداف شرکت به مدیران	I۱۷	خودارزیایی عملکرد توسط اعضای هیئت‌ها
	سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵	به‌کارگیری مکانیسم تبعیت یا توضیح

- AharonI
- Bal & BennIngtion
- ChangJiang & Yuheng
- QInquan & WeIqIang

در نهایت، ۱۰۳ مفهوم شناسایی شده از مصاحبه و ادبیات نظری در قالب ۲۲ تم فرعی تجمیع یافتند و به منظور اعتبارسنجی در اختیار خبرگان قرار گرفتند.

### اعتبارسنجی مدل طراحی شده با استفاده از روش دلفی فازی

در بخش کمی پژوهش، یافته‌های حاصل از مرحله کیفی در قالب پرسش‌نامه طراحی و به منظور بررسی اعتبار یافته‌ها از طریق روش دلفی فازی، در اختیار متخصصان و خبرگان قرار داده شد. با استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند، فهرستی از ۲۹ نفر از متخصصان دانشگاه و صنعت در حوزه حکمرانی شرکتی و سازمان‌های دولتی مورد شناسایی قرار گرفتند که پس از مذاکرات اولیه با ایشان، لینک تکمیل پرسش‌نامه به صورت الکترونیکی به آدرس آن‌ها ایمیل شد. از فهرست مذکور، ۱۷ نفر پرسش‌نامه را تکمیل نمودند. جدول ۸ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش دلفی فازی را نشان می‌دهد.

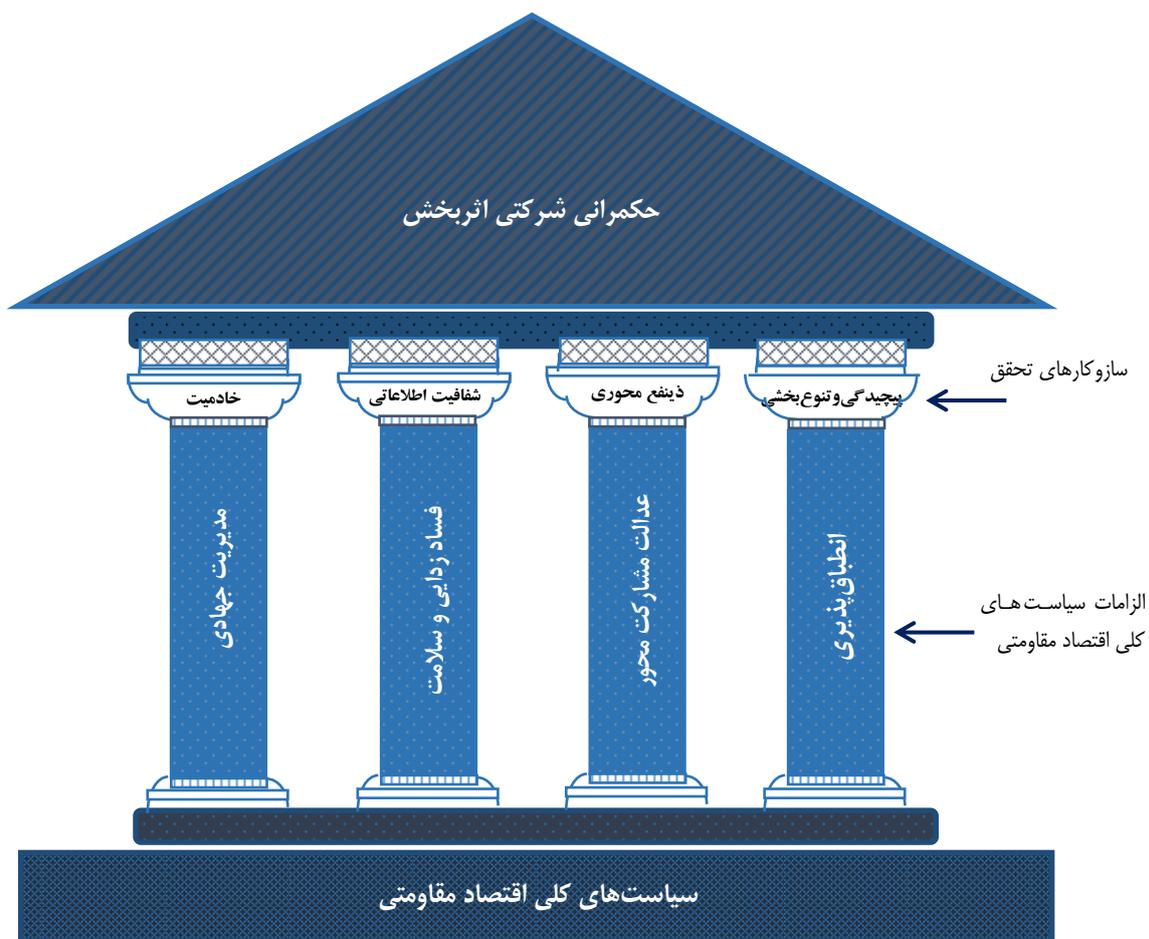
جدول ۸. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق روش دلفی فازی به منظور اعتبارسنجی مدل

عدد فازی زدایی شده	میانگین هندسی عدد مثلثی فازی			تم فرعی	تم اصلی (الزامات)
	حد بالا	حد وسط	حد پایین		
۷/۵۲۴۸	۸/۸۹۳۰	۷/۵۳۵۰	۶/۱۱۶۰	حفظ ساختار چندگانه در وظایف مالکیتی	انتصاب پذیری
۸/۱۱۶۹	۹/۲۱۶۸	۸/۱۰۵۳	۷/۰۶۵۳	افزایش پیچیدگی ساختار هیئت‌ها	
۷/۰۱۲۸	۸/۴۵۸۰	۶/۹۶۳۱	۵/۶۷۶۱	تعیین اندازه مناسب برای هیئت‌ها	
۷/۳۶۱۹	۸/۷۱۷۸	۷/۳۵۷۴	۶/۰۲۳۴	شرکتی سازی و حرفه‌ای سازی انتصابات	
۸/۷۷۸۹	۹/۶۷۱۵	۸/۷۶۰۵	۷/۹۵۹۹	افزایش تنوع در ترکیب هیئت‌ها	
۷/۷۲۲۶	۸/۹۹۱۰	۷/۷۳۷۰	۶/۳۹۶۴	ایفای نقش نمایندگان دولت	عدالت مشارکت محور
۸/۵۱۷۵	۹/۴۷۰۷	۸/۵۱۵۴	۷/۵۷۲۹	ایفای نقش نمایندگان سازمان‌های عمومی و نظارتی	
۷/۷۴۷۲	۹/۰۵۸۷	۷/۷۴۰۷	۶/۴۶۲۴	ایفای نقش نمایندگان کارکنان	
۵/۶۷۳۰	۸/۲۲۰۰	۶/۴۵۴۵	۰/۰۰۰۰	ایفای نقش جامعه و خدمت گیرندگان	
۸/۳۶۱۹	۹/۲۸۵۱	۸/۳۶۶۴	۷/۴۲۰۹	مسئولیت اجتماعی شرکت‌های دولتی	
۹/۱۱۲۹	۹/۸۱۵۶	۹/۱۰۳۳	۸/۴۴۸۸	آگاه‌سازی عمومی	فساد زدایی و سلامت
۹/۷۱۵۱	۹/۹۹۹۸	۹/۶۹۴۷	۹/۵۱۱۸	توسعه سیستم‌های کنترل داخلی	
۹/۳۷۲۳	۹/۹۳۸۰	۹/۳۷۶۴	۸/۷۹۰۰	بهبود سیستم‌های کنترل خارجی	
۹/۶۹۱۸	۹/۹۹۹۸	۹/۶۹۴۷	۹/۳۷۲۳	افزایش استقلال ارکان نظارتی	
۹/۲۴۱۶	۹/۸۷۶۶	۹/۲۳۸۸	۸/۶۱۷۷	ارتقای سیستم افشا و گزارشگری اطلاعات پیش‌بینی شده	
۹/۶۴۱۶	۹/۹۳۸۰	۹/۶۱۱۸	۹/۴۶۴۳	ارتقای سیستم افشا و گزارشگری اطلاعات تحقق یافته	مدیریت جهادی
۹/۱۷۱۴	۹/۷۳۱۷	۹/۱۷۰۸	۸/۶۱۳۶	رعایت استانداردها و اصول گزارشگری کارآمد	
۸/۳۶۱۹	۹/۲۸۵۱	۸/۳۶۶۴	۷/۴۲۰۹	محوریت خدمات و منافع عمومی در سیستم حکمرانی	
۸/۷۶۸۰	۹/۶۱۱۸	۸/۷۳۹۶	۸/۰۳۸۱	توسعه مکانیسم‌های فرهنگی و ارزشی	
۸/۳۲۱۷	۹/۴۲۳۴	۸/۳۲۴۶	۷/۲۰۸۲	بازطراحی سیستم انگیزشی و جبران خدمات	
۸/۶۳۸۱	۹/۶۱۱۸	۸/۶۳۱۹	۷/۶۸۹۴	بهبود سیستم‌های آموزش و توسعه منابع انسانی	
۸/۲۴۱۵	۹/۳۳۱۸	۸/۲۴۵۶	۷/۱۳۴۶	اعطای اختیارات اجرایی کافی به مدیران	

با توجه به اینکه عدد ۷ به‌عنوان حد آستانه تعیین شده است، نتایج فاز کمی نشان می‌دهد کلیه تم‌های پژوهش به استثنای «عضویت نماینده بخش خصوصی در ترکیب هیئت نظارتی» مورد تأیید خبرگان بوده و از اعتبار برخوردار است.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر، شناسایی الزامات و اقتضات سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی برای حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی و ارائه مدل حکمرانی شرکتی متناسب با این اقتضات بود. یافته‌های پژوهش حاکی از این مطلب است که مدل حکمرانی شرکتی اثربخش، بایستی بر مبنای چهار ویژگی «انطباق‌پذیری»، «عدالت مشارکت محور»، «فسادزدایی و سلامت» و «مدیریت جهادی» طراحی و به کار گرفته شود و برای محقق ساختن این ویژگی‌ها در مدل مطلوب، بایستی رویکردهای مبتنی بر «پیچیدگی و تنوع‌بخشی»، «ذی‌نفع محوری»، «شفافیت اطلاعات» و «خادمیت» را در سیستم حکمرانی شرکتی مدنظر قرار داد (شکل ۳ و جدول ۹).



شکل ۳. چهار ستون حکمرانی شرکتی اثربخش بر مبنای الزامات سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

جدول ۹. الزامات اقتصاد مقاومتی برای حکمرانی شرکتی و سازوکارهای تحقق آن

مبانی نظری	سازوکار تحقق	الزامات اقتصاد مقاومتی برای حکمرانی شرکتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>نظریه سیستم‌های پیچیده انطباق پذیر (هالند، ۱۹۹۲)</li> <li>قانون تنوع ضروری (اشبی، ۱۹۵۶)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>پیچیدگی و تنوع</li> </ul>	انطباق‌پذیری
<ul style="list-style-type: none"> <li>نظریه ذی‌نفعی (فریمن، ۱۹۸۴)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ذی‌نفع محوری</li> </ul>	عدالت مشارکت محور
<ul style="list-style-type: none"> <li>نظریه نمایندگی (آیزنهارت، ۱۹۸۹)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شفافیت اطلاعاتی</li> </ul>	فسادزدایی و سلامت
<ul style="list-style-type: none"> <li>نظریه خادمیت (دونالدسون، ۱۹۹۰؛ دیویس، اسکورمن و دونالدسون، ۱۹۹۷)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خادمیت</li> </ul>	مدیریت جهادی

با توجه به یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین نکات در طراحی سیستم‌های حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی بر اساس سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی به شرح ذیل است:

- به‌کارگیری ساختار کارکردهای مالکیتی چندگانه در سیستم حکمرانی شرکتی شرکت‌های دولتی که در آن مدل، دولت از طریق چند وزارتخانه عمومی و تخصصی، حقوق مالکیت خود را اعمال می‌کند و کلیه اختیارات دولت به وزارتخانه تخصصی تفویض نمی‌شود. این ساختار که در کشورهایی نظیر کره جنوبی، استرالیا و نیوزلند نیز به‌کار گرفته می‌شود با الزام انطباق‌پذیری و قانون تنوع ضروری (اشبی، ۱۹۵۶) تناسب بیشتری دارد و مهم‌ترین مزیت یا دلیل شکل‌گیری آن، تفکیک کامل وظایف مالکیتی دولت از وظایف مدیریتی آن است (سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵). در شرایطی که کلیه اختیارات شرکت‌های دولتی در وزارتخانه تخصصی تجمیع شده باشد، این امکان به وجود می‌آید که به‌جای هیئت‌مدیره، وزیر تخصصی، شرکت‌های دولتی را اداره می‌کند و دولت و وزیر می‌توانند در عملیات روزمره مدیریت عملیاتی شرکت‌ها مداخله نمایند (واگلیانسیدی، ۲۰۰۸).
- طراحی و پیکربندی هیئت‌ها مبتنی بر سیستم دولایه که در آن وظایف هیئت‌ها به دو هیئت مدیریتی و نظارتی تفکیک شده است. این سیستم که در برخی از کشورها نظیر آلمان، هلند، لهستان، اسلوانی و اندونزی به‌کار گرفته می‌شود با ساختار کارکردهای مالکیتی چندگانه نیز تناسب بیشتری دارد (پرواسی و ریوا، ۲۰۱۵)، موجب متعادل‌سازی قدرت می‌شود و بر نظارت و کنترل تأکید می‌کند (هیلب، ۲۰۱۲: ۴۷).
- ایفای نقش مؤثرتر ذی‌نفعان به‌ویژه دولت، کارکنان، نهادهای نظارتی، عامه مردم و بخش خصوصی در سیستم حکمرانی شرکتی که از طریق حضور نمایندگان آن‌ها در ترکیب هیئت‌ها امکان‌پذیر می‌شود. چنین رهیافت کثرت‌گرایی با نظریه ذی‌نفعی که در آن منافع همه ذی‌نفعان شرکت، برای مدیران و سایر اداره‌کنندگان شرکت، ارزشمند تلقی می‌شود، تناسب زیادی دارد (هیل و جونز، ۱۹۹۲).
- تشکیل چهار کمیته حکمرانی شرکتی، منابع انسانی، حسابرسی داخلی و مدیریت ریسک در ساختار هیئت نظارتی که اثربخشی هیئت نظارت را در ایفای نقش‌های خود به‌ویژه پیونددهی، هماهنگ‌کنندگی، کنترل،

- استراتژیک، نگهداشت و پشتیبانی ارتقا می‌دهد. این پیشنهاد با یافته‌های مطالعه هانگ (۱۹۸۸) پیرامون نقش‌های هیئت‌مدیره هم‌راستا است.
۵. تشریح وظایف هیئت نظارت به‌ویژه در عزل و نصب اعضای هیئت مدیریتی، ارائه توصیه و مشورت، حصول اطمینان از رعایت قوانین و مقررات، بررسی و تأیید کلیه مبادلات، فرایند و گزارش‌های حسابرسی و انتخاب حسابرس، مدیریت ریسک، ارزیابی عملکرد و سیستم جبران خدمات هیئت‌ها. هیلمن و دالزیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، معتقدند اعضای هیئت‌مدیره، دو نقش مهم در سازمان‌ها ایفا می‌کنند که عبارت‌اند از نظارت بر مدیریت از طرف سهام‌داران و فراهم نمودن منابعی نظیر مشروعیت، توصیه و وکالت، زهرا و پیرس<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) نیز معتقدند که هیئت‌مدیره، سه وظیفه است تنظیم استراتژی، کنترل مدیران و خدمت به شرکت در برقراری ارتباط با محیط را بایستی انجام دهند.
۶. انتصاب اعضای شایسته در ترکیب هیئت‌ها پس از احراز چهار دسته شایستگی‌های مرتبط با صنعت، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های اخلاقی و شایستگی‌های رفتاری که به افزایش اثربخشی آن‌ها در انجام وظایف و ایفای نقش‌ها منجر می‌شود. نوندی، ادکو و شوسه (۲۰۱۴)، نیز در پژوهش خود به شایستگی‌های حرفه‌ای، رفتاری و مرتبط با صنعت اشاره داشته‌اند.
۷. به‌کارگیری مدل جست‌وجوی هیئت<sup>۳</sup> در انتصاب مدیرعامل که در آن هیئت‌ها فرایند جست‌وجو و کارمندیابی و مصاحبه‌ها را انجام می‌دهند تا از این طریق پاسخ‌گویی، اعتماد متقابل و احترام میان کنشگران حکمرانی افزایش یابد. اثربخشی این مدل که در کشورهای نظیر کانادا و سوئد نیز به کار گرفته می‌شود، بسیار زیاد است؛ زیرا به پاسخ‌گویی بیشتر و افزایش اعتماد متقابل و احترام میان بازیگران مختلف شرکت و دولت منجر می‌شود (سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵).
۸. طراحی سیستم گزارشگری مبتنی بر دو نوع گزارش‌های پیش‌بینی‌شده برای بیان شفاف برنامه‌ها و اهداف شرکت‌های دولتی و گزارش‌های محقق‌شده و بیان عملکرد شرکت‌ها و میزان تحقق اهداف آن‌ها که موجب افزایش شفافیت در شرکت‌های دولتی می‌شود. فرگوسن، لم و لی (۲۰۰۲) نیز معتقدند به‌کارگیری سیستم گزارشگری پیش‌بینی‌شده و محقق‌شده کیفیت گزارش‌های هیئت‌مدیره را افزایش می‌دهد.
۹. توجه هم‌زمان به توسعه سیستم‌های نظارتی داخلی و خارجی نظیر «افزایش استقلال ارکان نظارتی»، «برگزاری عمومی جلسات مجمع عمومی و پشتیبانی الکترونیک از آن»، «به‌کارگیری مکانیسم تبعیت یا توضیح»، «توسعه سیستم‌های نظارتی مستمر»، «امکان گزارش‌دهی انفرادی اعضای مستقل هیئت نظارت»، «توسعه مکانیسم‌های فرهنگی و ارزشی»، «بهبود سیستم‌های آموزش و توسعه منابع انسانی» و «ارزیابی عملکرد انفرادی و گروهی هیئت‌ها» که احتمال بروز تخلفات و انواع فساد را کاهش می‌دهد.

1. Hilman & Dalziel  
 2. Zahra & Pearce  
 3. Board search model

۱۰. بازطراحی سیستم جبران خدمات اعضای هیئت‌ها با در نظر داشتن مواردی نظیر ترکیب مشوق‌های مادی و غیرمادی، ترکیب عوامل ثابت و متغیر (بر مبنای عملکرد)، طبقه‌بندی شرکت‌های دولتی و در نظر داشتن تفاوت در حقوق و مزایای اعضای هیئت‌ها با توجه به ایفای نقش آن‌ها که منجر به افزایش انگیزه و توجه به روح خادمیت در مدیران و اعضای هیئت‌های شرکت‌های دولتی می‌شود. این پیشنهاد نیز منطبق بر یافته‌های کی و سیلبرستون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، محسوب می‌شود.

## منابع

قلی‌پور، رحمت‌الله و امین ناصری (۱۳۹۶)، جایگاه اصول حاکمیت شرکتی خوب در سیاست‌های اقتصادی ایران (مورد مطالعه سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی). فصلنامه مجلس و راهبرد، ۲۴ (۸۹)، ۲۲۳-۲۴۸.

## References

- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H. & Jackson, G. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities, *Organization science*, 19(3), 475-492.
- Aguilera, R. V., G. Jackson. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
- Aharoni, Y. (1982). *State-owned enterprise: An agent without a principal*. Public enterprise in less-developed countries, 67-76.
- Allini, A., Manes Rossi, F. & Hussainey, K. (2016). The board's role in risk disclosure: an exploratory study of Italian listed state-owned enterprises. *Public Money & Management*, 36(2), 113-120.
- Aoki, M., OAKI, M. A., Greif, A. & Milgrom, P. (2001). *Toward a comparative institutional analysis*. MIT press.
- Ashby, W. R. (1956). The effect of experience on a determinate dynamic system. *Behavioral Science*, 1(1), 35-42.
- Bai, X. & Bennington, L. (2005). Performance appraisal in the Chinese state-owned coal industry. *International Journal of Business Performance Management*, 7(3), 275-287.
- Barca, F. & Trento, S. (1997). State ownership and the evolution of Italian corporate governance. *Industrial and corporate change*, 6(3), 533-559.
- Berkman, H., Zou, L. & Geng, S. (2009). Corporate governance, profit manipulation and stock return. *Journal of International Business and Economics*, 9(2), 132-145.
- Berle, A. & Means, C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, The MacMillan Company, New York.

1. Kay & Silberston

- Bhagat, S. & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of corporate finance*, 14(3), 257-273.
- Blair, M. (1995). *Ownership and control*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Blair, M. M. & Stout, L. A. (2001). Director accountability and the mediating role of the corporate board. *Washington University Law Quarterly*, 79, pp. 403.
- Boisot, M. & McKelvey, B. (2006). Speeding up strategic foresight in a dangerous, complex world: A complexity approach. *Corporate strategies under international terrorism and adversity*, 20-37.
- Bothhale, E. K. (2020). Corporate governance in state-owned enterprises in Lesotho. *Social Responsibility Journal*, 17(3), 429-443. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0402>
- Boulding, K. E. (1956). General systems theory—the skeleton of science. *Management science*, 2(3), 197-208.
- Bozec, R., Zeghal, D. & Boujenoui, A. (2004). The effect of the reform of Canadian state-owned enterprises on major corporate governance mechanisms. *Australian Journal of Public Administration*, 63(2), 79-94.
- Braun, V. & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bremmer, I. (2010). *The end of the free market. Who wins the war between states and corporations?* New York: Portfolio.
- Brown, L. D. & Caylor, M. L. (2006). Corporate governance and firm valuation. *Journal of accounting and public policy*, 25(4), 409-434.
- Changjiang, L. & Yuheng, Z. (2008). A Study on the Effect of the Incentive Given to Managers of State-owned Enterprises [J]. *Management World*, 11, 99-109.
- Cong Phuong, N., Dinh Khoi Nguyen, T. & Phuoc Vu, H. (2020), Politics and institution of corporate governance in Vietnamese state-owned enterprises, *Managerial Auditing Journal*, 35(5), 667-684.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Dalton, R., Daily, M., Ellstrand, A. & Johnson, L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(1), 269 -290.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17, pp. 1-38). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Donaldson, L. & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.

- Donker, H. & Saif, Z. (2008). Towards an impartial and effective corporate governance rating system, *Corporate Governance. The international journal of business in society*, 8(1), 83 – 93.
- Drobetz, W., Schillhofer, A. & Zimmermann, H. (2004). Corporate governance and expected stock returns: Evidence from Germany. *European financial management*, 10(2), 267-293.
- Eisenhardt, K. (1989). Control: organizational an economic approaches. *Management science*, 31, 49-134.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, F. & Jensen, C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(5), 301-329.
- Ferguson, M. J., Lam, K. C. & Lee, G. M. (2002). Voluntary disclosure by state-owned enterprises listed on the stock exchange of Hong Kong. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 13(2), 125-152.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Boston: Pitman.
- Gholipour, R. & Naseri, A. (2017). The principles of good corporate governance in Iran's economic policies (studied the policies of Article 44 of the Constitution). *Journal of Parliament and Strategy*, 24 (89), 223-248. (in Persian)
- Hilb, M. (2012). *New corporate governance*. Berlin: Springer.
- Hill, C. W. & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A. J. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Holland, J. H. (1992). Complex adaptive systems. *Daedalus*, 121(1), 17-30.
- Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction*. Macmillan International Higher Education.
- IMF (2018). *Islamic Republic of Iran: Selected Issues*. International Monetary Fund. Middle East and Central Asia Dept. Washington, D.C.
- Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R. & Mieno, H. (1993). The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy sets and systems*, 55(3), 241-253.
- Jensen, C. & Meckling, H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(2), 305-332.
- Jia, N., Huang, K. G. & Man Zhang, C. (2019). Public governance, corporate governance, and firm innovation: An examination of state-owned enterprises. *Academy of Management Journal*, 62(1), 220-247.

- Kankaanpää, J., Oulasvirta, L. & Wacker, J. (2014). Steering and monitoring model of state-owned enterprises. *International Journal of Public Administration*, 37(7), 409-423.
- Keasey, K., Thompson, S. & Wright, M. (Eds.). (1997). *Corporate governance: Economic and financial issues*. OUP Oxford.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. California: Sage Publication, Thousand Oaks California.
- Kwiatkowski, G. & Augustynowicz, P. (2015). State-owned enterprises in the global economy—analysis based on Fortune Global 500 list. In *Material of Joint International Conference 2015 Technology, Innovation and Industrial management*, 1739-1747.
- L'Huillier, B. (2014). What does “corporate governance” actually mean? *Corporate Governance*, 14(3), 300 – 319.
- Letza, S., Kirkbride, J. & Smallman, C. (2008). Corporate governance theorizing: limits, critics and alternatives. *International Journal of law and management*, 50(1), 17-32.
- Lioukas, S., Bourantas, D., Managerial., Papadakis, V. (1993). Autonomy of State-Owned Enterprises: Determining Factors. *Organization Science*, 4(4), 645-666.
- Mace, M. L. (1971). *Directors: Myth and reality*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Menozzi, A., Gutiérrez Urriaga, M. & Vannoni, D. (2012). Board composition, political connections, and performance in state-owned enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 671-698.
- Mwaura, K. (2007). The failure of corporate governance in state owned enterprises and the need for restructured governance in fully and partially privatized enterprises: The case of Kenya. *Fordham Int'l LJ*, 31, 34.
- OECD. (2005). *OECD Guidelines on corporate governance of State-Owned Enterprises*, OECD publication: Paris.
- O'Sullivan, M. (2001). *Contests for corporate control: Corporate governance and economic performance in the United States and Germany*. OUP Catalogue.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence approach*. NY: Harper and Row Publishers.
- Provasi, R. & Riva, P. (2015). Assessment of going concern for the Italian listed companies: An empirical study. *Review of Business & Finance Studies*, 6(1), 27-34.
- Qingquan, X. & Weiqiang, T. (2009). Market-oriented Reform, Firm Performance and Executive Compensation in Chinese State-owned Enterprises [J]. *Economic Research Journal*, 11, 68-81.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. & Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.
- Sturesson, J., McIntyre, S. & Jones, N. C. (2015). *State-Owned Enterprises: Catalysts for Public Value Creation*. PWC. com, 1-48.

- TI (2018). *Corruption perceptions index*. available at: <https://www.transparency.org/country/IRN>
- Tomasic, R. Jenny, J. & Rong F. (2006). Government-owned companies and Corporate Governance in Australia and China: Beyond fragmented governance. *Corporate Ownership and Control*, 3(4), 123-131.
- Tõnurist, P., 2014. Framework for analysing the role of state owned enterprises in innovation policy management: The case of energy technologies and Eesti Energia. *Technovation*, 38 (15), 1–14.
- Tricker, B. (2009). *Essentials for board directors: An A to Z guide* (Vol. 34). John Wiley & Sons.
- Vagliasindi, M. (2008). *Governance arrangements for state owned enterprises*. The World Bank.
- Van Slyke, D. (2007). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157-187.
- Wicaksono, A. (2009). *Corporate governance of state-owned enterprises: investment holding structure of government-linked companies*. University of St. Gallen.
- Wong, S. (2004). Improving Corporate Governance in SOEs: An Integrated Approach. *Corporate Governance*, 7(2), 6-15.
- World Bank, (1995). *Bureaucrats in Business*. World Bank, Washington, DC.
- Young, S. & Thyil, V. (2008), a holistic model of corporate governance: a new research framework. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(1), 94 – 108.
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.