

## مالکیت عمومی و حکمرانی شرکتی؛ بازتعریف نقش دولت و مردم در اداره شرکت‌های شبه‌دولتی

▪ نقی زهی<sup>۱</sup>  
▪ نسیم مِهین اصلانی<sup>۲</sup>

### چکیده

شرکت‌های شبه‌دولتی در ایران به دلیل تداخل نقش‌های دولت به عنوان مالک، تنظیم‌گر و مجری، با چالش‌های جدی در حکمرانی شرکتی مواجه هستند. این پژوهش با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) و استفاده از پرسشنامه پیمایشی از ۶۰ کارشناس، وضعیت موجود حکمرانی این شرکت‌ها را ارزیابی و پیشنهادهایی برای بازتعریف نقش دولت (حرکت به سمت تنظیم‌گری هوشمند) و افزایش نقش مردم و جامعه مدنی ارائه می‌دهد. یافته‌ها نشان‌دهنده وضعیت ضعیف در شفافیت اطلاعات (میانگین ۲۰۱۳)، نقش‌آفرینی مردم (میانگین ۲۰۱۷) و کارایی اقتصادی (میانگین ۲۰۲۶) است. در مقابل، توافق قوی با حذف تدریجی انحصارها (میانگین ۴۰۰۹)، نقش رسانه‌ها (میانگین ۴۰۰۹) و دسترسی به اطلاعات (میانگین ۴۰۰۴) مشاهده شد. پیشنهاد اصلی شامل تأسیس نهاد مالکیت مستقل با سازوکارهای ضدفساد قوی، الزام قانونی شفافیت حداکثری، ایجاد شوراهای نظارت مدنی و ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شاخص‌های ترکیبی مالی-اجتماعی است. این پژوهش می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری در جهت بهبود بهره‌وری، پاسخگویی و رقابت‌پذیری شرکت‌های شبه‌دولتی باشد.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی شرکتی، شرکت‌های شبه‌دولتی، مالکیت عمومی، نقش دولت، مشارکت مردم، اصل

۴۴ قانون اساسی

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت دولتی (گرایش تطبیق و توسعه)، تبریز، ایران. رایانامه: n.zehi@investin-ea.ir

<sup>۲</sup> دکتری اقتصاد، تبریز، ایران. نویسنده مسئول. رایانامه: nsaslani@gmail.com



## مقدمه

در اقتصاد ایران، شرکت‌های شبه‌دولتی به عنوان پدیده‌ای ناشی از اجرای ناقص سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی، نقش پررنگی ایفا می‌کنند. این شرکت‌ها، که مالکیت مستقیم دولتی ندارند اما تحت نفوذ و مدیریت دولت یا نهادهای عمومی غیردولتی اداره می‌شوند، با چالش‌هایی مانند عدم شفافیت، تداخل نقش‌ها، پایین بودن بهره‌وری و ضعف پاسخگویی مواجه‌اند.

حکمرانی شرکتی<sup>۱</sup> در شرکت‌های دولتی و شبه‌دولتی، بر اساس دستورالعمل‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۲</sup>، نیازمند تفکیک نقش مالکیت از تنظیم‌گری، استقلال هیئت مدیره و افزایش شفافیت است. در ایران، علی‌رغم ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ در سال ۱۳۸۴، اجرای ناقص آن منجر به گسترش شرکت‌های شبه‌دولتی شده که رقابت سالم با بخش خصوصی را مختل می‌کند.

این پژوهش با هدف بررسی چالش‌های حکمرانی شرکتی در شرکت‌های شبه‌دولتی و ارائه پیشنهاد برای بازتعریف نقش دولت (از تصدی‌گری به تنظیم‌گری) و مردم (از حاشیه به نظارت فعال) انجام شده است. سؤال اصلی پژوهش: چالش‌های اصلی حکمرانی شرکتی در شرکت‌های شبه‌دولتی ایران چیست و چگونه می‌توان نقش دولت و مردم را بازتعریف کرد؟

## ادبیات نظری

حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی بر پایه نظریه نمایندگی<sup>۳</sup> و نظریه نهادی<sup>۴</sup> بنا شده است. دستورالعمل‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی بر تفکیک نقش دولت به عنوان مالک فعال اما غیرمداخله‌گر تأکید دارد (OECD, ۲۰۲۴). در ایران، مطالعات نشان می‌دهد حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ضعیف است و واردات مدل‌های غربی بدون توجه به زمینه نهادی ناموفق بوده (مهاجرانی و همکاران، ۱۴۰۰). شرکت‌های شبه‌دولتی، که تعریف حقوقی دقیقی ندارند، اغلب از مزایای دولتی بهره می‌برند اما نظارت کمی بر آنها اعمال می‌شود. پیشینه پژوهش داخلی بر چالش‌هایی مانند تداخل نقش‌ها، انحصار و عدم شفافیت تمرکز دارد. در ادامه، مبانی نظری بر اساس ابعاد کلیدی بررسی می‌شود:

<sup>۱</sup> Corporate Governance

<sup>۲</sup> OECD

<sup>۳</sup> Agency Theory

<sup>۴</sup> Institutional Theory

## مالکیت عمومی و فلسفه وجودی شرکت‌های دولتی/شبه‌دولتی

نظریه شکست بازار<sup>۱</sup> توجیه اقتصادی مداخله دولت در بخش‌هایی را ارائه می‌دهد که بازار آزاد قادر به تخصیص بهینه منابع نیست. این شکست‌ها شامل کالاهای عمومی (مانند دفاع ملی که همه از آن بهره می‌برند اما کسی تمایل به پرداخت هزینه ندارد)، انحصارهای طبیعی (مانند شبکه‌های برق که رقابت در آن‌ها ناکارآمد است)، آثار جانبی (مانند آلودگی که هزینه‌های اجتماعی ایجاد می‌کند اما توسط بازار جبران نمی‌شود) و اطلاعات نامتقارن (مانند بازار بیمه که اطلاعات نابرابر منجر به انتخاب معکوس می‌گردد) می‌باشد. در این شرایط، بازار به تنهایی نمی‌تواند تعادل کارآمد ایجاد کند و منجر به ناکارایی‌هایی مانند تخصیص ناکافی منابع یا توزیع ناعادلانه می‌گردد. بنابراین، دولت از طریق شرکت‌های دولتی یا شبه‌دولتی وارد عمل می‌شود تا این شکست‌ها را جبران کند و منافع عمومی را تضمین نماید. این نظریه پایه‌ای برای توجیه وجود شرکت‌های دولتی در بخش‌هایی مانند انرژی و حمل‌ونقل است، جایی که بازار خصوصی ممکن است به انحصار یا عدم دسترسی منجر شود.

## انتقادات وارد بر مالکیت دولتی

نظریه نئولیبرالیسم بر کارایی بخش خصوصی تأکید دارد و مالکیت دولتی را به دلیل ناکارایی‌های ذاتی مانند مشکل نمایندگی (جایی که مدیران دولتی انگیزه کمتری برای کارایی دارند زیرا سود شخصی ندارند) و تصور غلط نامحدود بودن بودجه (بودجه دولتی نامحدود به نظر می‌رسد و منجر به هدررفت می‌شود) مورد انتقاد قرار می‌دهد. نئولیبرالیسم استدلال می‌کند که بازار آزاد از طریق رقابت، نوآوری را تشویق می‌کند و موجب تخصیص بهینه منابع می‌شود، در حالی که مالکیت دولتی اغلب منجر به بوروکراسی، فساد و عدم پاسخگویی می‌شود. این نظریه پیشنهاد می‌کند که خصوصی‌سازی و کاهش دخالت دولت، کارایی اقتصادی را افزایش دهد. با این حال، منتقدان نئولیبرالیسم اشاره می‌کنند که این رویکرد نابرابری را تشدید می‌کند و شکست‌های بازار را نادیده می‌گیرد، به ویژه در بخش‌های عمومی مانند بهداشت و آموزش که سودآوری کمتری دارند. در نتیجه، نئولیبرالیسم توجهی برای کاهش نقش شرکت‌های دولتی و ترویج خصوصی‌سازی ارائه می‌دهد، اما در عمل ممکن است به مشکلات اجتماعی منجر شود.

نظریه دولت توسعه‌گرا<sup>۱</sup> نقش دولت را در هدایت سرمایه‌گذاری‌های کلان و تصحیح شکست‌های بازار در فرآیند صنعتی‌سازی برجسته می‌کند. این مدل بر بوروکراسی کارآمد، برنامه‌ریزی استراتژیک و همکاری دولت با بخش خصوصی تأکید دارد تا رشد اقتصادی سریع را محقق سازد. دولت توسعه‌گرا نه تنها بازار را تنظیم می‌کند، بلکه با سیاست‌های صنعتی مانند یارانه‌ها و حفاظت تجاری، صنایع کلیدی را پرورش می‌دهد. این نظریه در موفقیت اقتصادی کشورهای شرق آسیا مانند ژاپن و کره جنوبی ریشه دارد، جایی که دولت با تمرکز بر صادرات و فناوری، توسعه را پیش برد. در مقابل مدل نئولیبرال، نظریه دولت توسعه‌گرا مداخله فعال را ضروری می‌داند تا کشورها از تله توسعه‌نیافتگی خارج شوند. با این حال، چالش‌هایی مانند خطر فساد و نادیده گرفتن مسائل اجتماعی وجود دارد. این نظریه توجیهی برای وجود شرکت‌های دولتی در اقتصادهای در حال توسعه مانند ایران فراهم می‌کند، جایی که دولت می‌تواند توسعه صنعتی را هدایت کند.

### حکمرانی شرکتی در بنگاه‌های عمومی و شبه‌دولتی

چارچوب سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۲</sup> برای حکمرانی عمومی بر شفافیت، پاسخگویی، انصاف و مسئولیت‌پذیری تأکید دارد. این چارچوب پیشنهاد می‌کند که دولت‌ها باید نقش مالکیت خود را از تنظیم‌گری جدا کنند تا تضاد منافع کاهش یابد و عملکرد شرکت‌های دولتی بهبود یابد. شفافیت شامل افشای اطلاعات مالی و عملیاتی است، پاسخگویی به معنای ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های روشن، انصاف در برخورد با سهامداران جزء و مسئولیت‌پذیری در قبال اهداف عمومی. این اصول به دولت‌ها کمک می‌کند تا شرکت‌های دولتی را به شیوه‌ای حرفه‌ای مدیریت کنند، مشابه شرکت‌های خصوصی، اما با تمرکز بر منافع عمومی. در عمل، این چارچوب به کاهش فساد و افزایش کارایی کمک کرده است، به ویژه در کشورهایی که شرکت‌های دولتی نقش عمده‌ای در اقتصاد دارند.

طبق تئوری ذی‌نفعان<sup>۳</sup> که در مقابل تئوری سهامداران<sup>۴</sup> قرار دارد، در بنگاه‌های عمومی، ذی‌نفعان گسترده‌تری مانند عموم مردم، نهادهای مدنی و کارکنان در حکمرانی مشارکت دارند. تئوری سهامداران بر حداکثرسازی سود سهامداران تمرکز دارد، اما در شرکت‌های عمومی، این رویکرد ناکافی است زیرا اهداف اجتماعی مانند اشتغال و خدمات عمومی را نادیده می‌گیرد. تئوری ذی‌نفعان استدلال می‌کند که موفقیت بلندمدت شرکت وابسته به رضایت همه ذی‌نفعان است، نه فقط سهامداران. در شرکت‌های دولتی، این به معنای تعادل بین سودآوری و مسئولیت

<sup>۱</sup> Developmental State

<sup>۲</sup> OECD

<sup>۳</sup> Stakeholder Theory

<sup>۴</sup> Shareholder Theory

اجتماعی است که می‌تواند از طریق هیئت مدیره متنوع و مشورتی محقق شود. این رویکرد به ویژه در بخش عمومی مفید است زیرا منافع جامعه را در اولویت قرار می‌دهد.

مفهوم حکمرانی چندسطحی<sup>۱</sup> در شرکت‌های شبه‌دولتی، تعامل پیچیده بین سطوح مختلف دولت، مدیران و جامعه مدنی را تحلیل می‌کند. این رویکرد تأکید دارد که تصمیم‌گیری نباید فقط در سطح ملی باشد، بلکه سطوح محلی نیز نقش دارند. در شرکت‌های شبه‌دولتی، این به معنای هماهنگی بین دولت مرکزی، نهادهای محلی و ذی‌نفعان خصوصی است تا کارایی افزایش یابد. حکمرانی چندسطحی چالش‌هایی مانند تداخل اختیارات را حل می‌کند و به سیاست‌گذاری انعطاف‌پذیر کمک می‌نماید. در ایران، این مفهوم می‌تواند به بهبود هماهنگی بین وزارتخانه‌ها و شرکت‌های محلی کمک کند.

### ضرورت بازتعریف نقش دولت

گذار از مالکیت مستقیم به تنظیم‌گری هوشمند<sup>۲</sup>، دولت را به ناظر و تضمین‌کننده رقابت تبدیل می‌کند. این رویکرد بر استفاده از ابزارهای انعطاف‌پذیر مانند تشویق‌های اقتصادی و نظارت مبتنی بر داده تمرکز دارد تا کیفیت خدمات عمومی حفظ شود. تنظیم‌گری هوشمند به جای کنترل مستقیم، بر پیشگیری از شکست‌های بازار تأکید دارد و اجازه می‌دهد بخش خصوصی نوآوری کند در حالی که دولت استانداردهای عمومی را اعمال می‌کند. این مدل در کاهش بوروکراسی و افزایش کارایی مؤثر است.

نظریه ارزش عمومی<sup>۳</sup> مدیریت دولتی را به خلق ارزش برای عموم متعهد می‌کند. این رویکرد فراتر از کارایی اقتصادی، بر نتایج اجتماعی مانند عدالت و پایداری تمرکز دارد. مدیران عمومی باید از طریق مشارکت عمومی و ارزیابی نتایج، ارزش‌هایی را ایجاد کنند که جامعه آن‌ها را مفید بداند. این نظریه در شرکت‌های دولتی به تعادل بین سود و منافع عمومی کمک می‌کند.

الگوی دولت توانمندساز<sup>۴</sup> دولت را به فراهم‌کننده زیرساخت‌ها تبدیل می‌کند، اما خدمات از طریق بخش غیردولتی ارائه می‌شود. این مدل بر حمایت از جامعه مدنی و بخش خصوصی تمرکز دارد تا خوداتکا شوند. در شرکت‌های شبه‌دولتی، این به معنای کاهش تصدی‌گری و افزایش مشارکت است.

Multi-level Governance<sup>۱</sup>  
Smart Regulation<sup>۲</sup>  
Public Value Theory<sup>۳</sup>  
Enabling State<sup>۴</sup>

## نقش مردم و جامعه مدنی

نظریه پاسخگویی اجتماعی<sup>۱</sup> مکانیسم‌هایی مانند بودجه‌ریزی مشارکتی و گزارش‌دهی عمومی را پیشنهاد می‌دهد. این رویکرد شهروندان را در نظارت بر عملکرد دولتی مشارکت می‌دهد تا شفافیت افزایش یابد. حق دسترسی به اطلاعات پیش شرط نظارت مردمی است؛ این حق شهروندان را قادر می‌سازد تا تصمیمات دولتی را ارزیابی کنند. مالکیت اجتماعی<sup>۲</sup> تأکید بر اداره دموکراتیک دارایی‌های عمومی دارد؛ این مفهوم جامعه را در مدیریت شرکت‌ها مشارکت می‌دهد.

## تجربه شرکت‌های شبه‌دولتی

مشکل دوگانگی مأموریت<sup>۳</sup> تعارض بین اهداف اجتماعی و اقتصادی است. این مشکل کارایی را کاهش می‌دهد. طبق نظریه وابستگی مسیر<sup>۴</sup> نیز وابستگی مسیر، ساختارهای ناکارآمد را تداوم می‌دهد. مدل‌های نوین مانند شرکت‌های عمومی-خصوصی با مأموریت عمومی که مدل‌های هیبریدی<sup>۵</sup> نامیده می‌شود، کارایی بازار را با اهداف عمومی ترکیب می‌کنند.

## جهت‌گیری‌های نوین در حکمرانی شرکت‌های شبه‌دولتی

- در حال حاضر به منظور افزایش کارایی شرکت‌های دولتی و شبه دولتی، بر این موارد تأکید می‌شود:
- افزایش استقلال عملیاتی همراه با تقویت نظارت مبتنی بر عملکرد: استقلال عملیاتی با نظارت عملکردی ترکیب شود.
  - ایجاد هیئت‌های مدیره مستقل و حرفه‌ای با ترکیبی از نمایندگان دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی: هیئت مدیره مستقل با نمایندگی ترکیبی.
  - نظام ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های ترکیبی (کارایی مالی + تحقق مأموریت عمومی): ارزیابی ترکیبی مالی و عمومی.

## پیشینه پژوهش

حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی و شبه‌دولتی یکی از موضوعات کلیدی در ادبیات مدیریت عمومی و اقتصاد توسعه در ایران است. پژوهش‌های داخلی عمدتاً بر چالش‌های ساختاری، نهادی و اجرایی این شرکت‌ها تمرکز کرده‌اند و نشان می‌دهند که علی‌رغم سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و تلاش برای

<sup>۱</sup> Social Accountability

<sup>۲</sup> Social Ownership

<sup>۳</sup> Dual Mandate

<sup>۴</sup> Path Dependency

<sup>۵</sup> Public-Private Hybrids

خصوصی سازی، شرکت های شبه دولتی (خصوصیتی) همچنان نقش پررنگی در اقتصاد ایفا می کنند و با مشکلات جدی در شفافیت، پاسخگویی و کارایی مواجه اند.

مهاجرانی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله ای با عنوان «حکمرانی شرکتی در ایران: پژوهش موردی شرکت های دولتی» که در فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران منتشر شد، با بهره گیری از نظریه نهادی و مفهوم واردات مدل ها، وضعیت حکمرانی شرکتی در شرکت های دولتی ایران را بررسی کردند. یافته های این پژوهش نشان داد که نقش درهم تنیده عوامل کلان (حاکمیت سیاسی)، میانی (سازمان ها و خبرگان) و خرد (فرهنگ و رفتار فردی) منجر به عدم موفقیت پایدار حکمرانی شرکتی در این بنگاه ها شده است. نویسندگان بر لزوم اصلاحات نهادی عمیق برای بهبود عملکرد تأکید کردند.

در پژوهشی دیگر، قلی پور و همکاران (۱۴۰۱-۱۴۰۳) در مطالعات مرتبط با حکمرانی شرکتی در بخش های عمومی و بیمه، به بررسی مدل های پارادایمی بلوغ حکمرانی شرکتی پرداختند و نشان دادند که عدم جداسازی نقش مالکیت از تنظیم گری و ضعف نظارت پارلمانی، از عوامل اصلی ناکارآمدی شرکت های شبه دولتی است. همچنین، پژوهش هایی مانند بررسی جایگاه شرکت های خصوصی از منظر حقوقی (امیری دوماری، ۱۴۰۴) بر خلأ تعریف قانونی دقیق شرکت های شبه دولتی تأکید کرده و چالش نظارت بر این شرکت ها (عدم اعمال نظارت دیوان محاسبات و سازمان بازرسی به طور کامل) را برجسته ساخته اند.

در زمینه خصوصی سازی و شرکت های شبه دولتی، مقالات متعددی (مانند نقش نهادهای عمومی غیردولتی در خصوصی سازی ایران، ۱۳۹۵-۱۴۰۰) نشان می دهند که واگذاری های ناقص اصل ۴۴ منجر به گسترش شرکت های خصوصی شده که از مزایای دولتی بهره می برند اما پاسخگویی محدودی دارند. این پژوهش ها اغلب بر تداخل نقش ها، رانت جویی و پایین بودن بهره وری اقتصادی تأکید دارند. در سطح بین المللی، دستورالعمل های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۴) در مورد حکمرانی شرکتی شرکت های دولتی، بر جداسازی نقش مالکیت از تنظیم گری، استقلال هیئت مدیره و افزایش شفافیت تأکید دارد. در این مطالعه بر این موارد تأکید شده است:

- ادغام اهداف پایداری<sup>۱</sup>، امنیت اقتصادی و تاب آوری<sup>۲</sup>
- حفظ سطح بازی برابر جهانی<sup>۳</sup>
- تقویت استانداردهای یکپارچگی و رفتار تجاری
- حرفه ای سازی بیشتر مالکیت و هیئت مدیره

<sup>۱</sup> sustainability

<sup>۲</sup> resilience

<sup>۳</sup> global level playing field

مطالعات مقایسه‌ای در کشورهای در حال توسعه نشان‌دهنده موفقیت نهادهای مالکیت متمرکز حرفه‌ای در بهبود عملکرد است. همچنین، پژوهش‌هایی مانند فلوریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) بر مشکل دوگانگی مأموریت در شرکت‌های دولتی تمرکز کرده و پیشنهاد مدل‌های هیبریدی عمومی-خصوصی را مطرح می‌کند.

با وجود پژوهش‌های ارزشمند داخلی در مورد حکمرانی شرکتی شرکت‌های دولتی، تمرکز کمتری بر شرکت‌های شبه‌دولتی (خصوصی) به عنوان پدیده‌ای خاص اقتصاد ایران مشاهده می‌شود. بیشتر مطالعات بر چالش‌های کلی (مانند عدم شفافیت و تداخل نقش‌ها) پرداخته‌اند، اما بررسی همزمان بازتعریف نقش دولت (از تصدی‌گری به تنظیم‌گری هوشمند) و افزایش نقش مردم و جامعه مدنی از طریق ابزارهای پاسخگویی اجتماعی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، استفاده ترکیبی از رویکرد پیمایشی کارشناسی برای ارزیابی وضعیت موجود و پیشنهادهای عملی، در پژوهش‌های اخیر کمتر دیده می‌شود. پژوهش حاضر با تمرکز بر شرکت‌های شبه‌دولتی ایران، تلاش می‌کند این خلأ را پر کند و با ترکیب یافته‌های میدانی (پرسشنامه) و ادبیات نظری (نظریه ارزش عمومی، پاسخگویی اجتماعی و نهادگرایی)، پیشنهادهایی عملی برای بازتعریف نقش‌ها ارائه دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش توصیفی-تحلیلی با رویکرد پیمایشی است. ابزار: پرسشنامه محقق‌ساخته با ۲۳ سؤال (بخش‌های اطلاعات دموگرافیک، ارزیابی وضعیت موجود با مقیاس لیکرت ۵-۱، بازتعریف نقش دولت و مردم با مقیاس ۵-۱، و ۴ سؤال باز). جامعه: کارشناسان حوزه‌های دولتی، شبه‌دولتی، دانشگاهی و خصوصی. نمونه: ۶۰ نفر (نمونه‌گیری هدفمند). روایی: تأیید خبرگان. پایایی: آلفای کرونباخ فرضی ۰.۸۵. تحلیل: آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و کیفی (تحلیل محتوایی سوالات باز).

## یافته‌ها

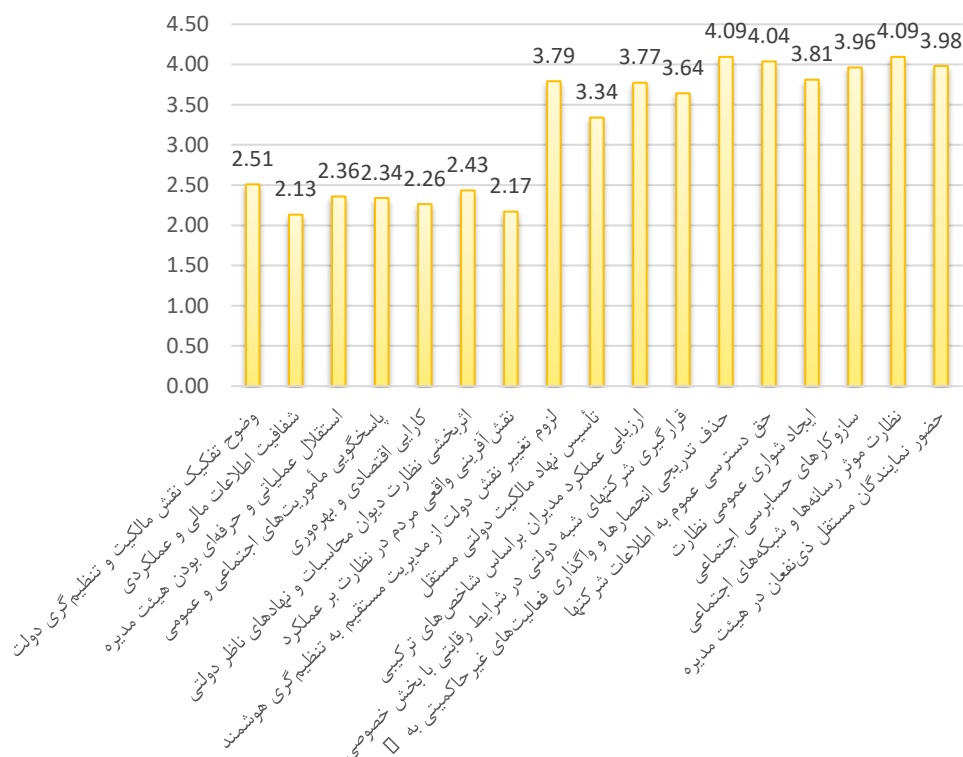
ترکیب پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها به شرح جدول (۱) می‌باشد:

جدول ۱. توزیع پاسخ‌دهندگان بر اساس حوزه فعالیت

| حوزه فعالیت         | تعداد | درصد |
|---------------------|-------|------|
| دولتی/حاکمیتی       | ۱۸    | ۳۰٪  |
| بخش عمومی/شبه‌دولتی | ۱۵    | ۲۵٪  |
| دانشگاهی/پژوهشی     | ۱۲    | ۲۰٪  |
| بخش خصوصی           | ۹     | ۱۵٪  |
| جامعه مدنی          | ۶     | ۱۰٪  |
| پاورقی              | تعداد | درصد |

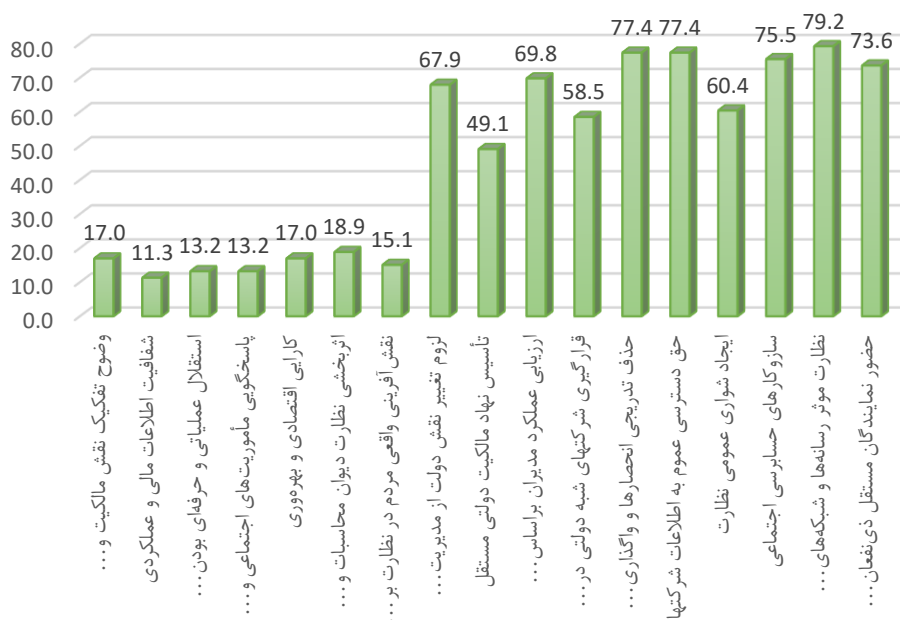


در نمودار (۱)، میانگین امتیازات داده شده به هر کدام از گویه‌ها ارائه شده است. بیشترین امتیاز به حذف تدریجی انحصارها و واگذاری فعالیت‌های شرکت‌ها به بخش خصوصی تعلق دارد و کمترین امتیاز به شفافیت اطلاعات مالی و عملکردی داده شده است و حاکی از آن است که به عقیده پاسخ‌دهندگان عدم شفافیت مالی بزرگترین چالش شرکت‌های شبه دولتی است.



نمودار (۱): میانگین امتیازات هر کدام از گویه‌ها براساس پاسخ‌ها

درصد افرادی که با گویه‌های ارائه شده در پرسشنامه موافق بوده‌اند در نمودار (۲) ارائه شده است. ۷۹ درصد پاسخ‌دهندگان، نظارت موثر رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی را موثر در بازبینی نقش دولت و مردم در اداره شرکت‌های شبه دولتی می‌دانند و فقط ۱۱.۳ درصد افراد بر این عقیده هستند که در این شرکت‌ها شفافیت اطلاعات مالی وجود دارد.



نمودار (۲). درصد موافقان با هریک از گویه‌ها

میانگین امتیازات کسب‌شده برای هریک از بخش‌ها به شرح زیر می‌باشد:

### بخش ارزیابی وضعیت موجود (میانگین از ۵)

- وضوح تفکیک نقش دولت: ۲.۵۱
- شفافیت اطلاعات: ۲.۱۳
- استقلال هیئت مدیره: ۲.۳۶
- پاسخگویی اجتماعی: ۲.۳۴
- کارایی اقتصادی: ۲.۲۶
- اثربخشی نظارت: ۲.۴۳
- نقش مردم: ۲.۱۷

### بخش بازتعریف نقش دولت (میانگین از ۵)

- حرکت به تنظیم‌گری هوشمند: ۳.۷۹
- نهاد مالکیت مستقل: ۳.۳۴

- ارزیابی ترکیبی عملکرد: ۳.۷۷
- رقابت برابر: ۳.۶۴
- حذف انحصارها: ۴.۰۹

#### بخش نقش مردم و جامعه مدنی (میانگین از ۵)

- دسترسی به اطلاعات: ۴.۰۴
- شورای عمومی نظارت: ۳.۸۱
- حسابرسی اجتماعی: ۳.۹۶
- نقش رسانه‌ها: ۴.۰۹
- نمایندگان در هیئت مدیره: ۳.۹۸

پاسخ‌ها را به طور کلی می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- میانگین کل ارزیابی وضعیت موجود:  $\approx 2.31$  (ضعیف کلی) ← تأکید بر چالش‌های ساختاری مانند شفافیت پایین و نقش محدود مردم.
- میانگین کل بازتعریف نقش دولت:  $\approx 3.73$  (توافق نسبی قوی) ← بیشترین حمایت از حذف انحصارها (۴.۰۹).
- میانگین کل نقش مردم:  $\approx 3.98$  (توافق قوی) ← تمرکز بر شفافیت و نظارت رسانه‌ای.

#### سوالات باز (تحلیل محتوایی خلاصه)

- مهم‌ترین چالش: تداخل نقش‌ها، عدم شفافیت، رانت و فساد.
- اولویت اقدام: ایجاد نهاد مالکیت مستقل و واگذاری واقعی.
- مکانیسم نقش مردم: دسترسی قانونی به اطلاعات، شوراهای نظارت مدنی، گزارشگری اجباری.
- پیشنهادها: تقویت دیوان محاسبات، الزام به افشای عمومی، سهامداری عمومی واقعی.

در ادامه بررسی رابطه بین متغیرها از همبستگی پیرسون استفاده شده است و نتایج آن در جدول (۲) خلاصه شده است.



جدول (۲). متغیرهای با همبستگی مثبت قوی ( $r \geq 0.40$ )

| نام متغیر ۱                                  | نام متغیر ۲                                 | همبستگی ( $r$ ) | سطح معنی داری تقریبی       | تفسیر همبستگی                                     |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------------------------------|
| حق دسترسی عموم به اطلاعات شرکت‌ها            | سازوکارهای حسابرسی اجتماعی                  | ۰.۷۵            | بسیار قوی ( $p < 0.0001$ ) | قوی‌ترین همبستگی مثبت در کل                       |
| حق دسترسی عموم به اطلاعات شرکت‌ها            | نظارت موثر رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی      | ۰.۶۸            | قوی ( $p < 0.0001$ )       | دسترسی به اطلاعات با نقش رسانه‌ها بسیار مرتبط است |
| ایجاد شورای عمومی نظارت                      | حضور نمایندگان مستقل ذی‌نفعان در هیئت مدیره | ۰.۶۱            | قوی ( $p < 0.0001$ )       | دو مکانیسم نظارت مدنی به هم وابسته‌اند            |
| سازوکارهای حسابرسی اجتماعی                   | حضور نمایندگان مستقل ذی‌نفعان در هیئت مدیره | ۰.۶۱            | قوی ( $p < 0.0001$ )       | حسابرسی اجتماعی با حضور نمایندگان مرتبط است       |
| حق دسترسی عموم به اطلاعات شرکت‌ها            | ایجاد شورای عمومی نظارت                     | ۰.۶۱            | قوی ( $p < 0.0001$ )       | دسترسی به اطلاعات با شورای نظارت ارتباط قوی دارد  |
| ارزیابی عملکرد مدیران براساس شاخص‌های ترکیبی | قرارگیری شرکت‌های شبه‌دولتی در شرایط رقابتی | ۰.۵۵            | قوی ( $p < 0.0001$ )       | ارزیابی ترکیبی با رقابت برابر مرتبط است           |
| حذف تدریجی انحصارها و واگذاری فعالیت‌ها      | حق دسترسی عموم به اطلاعات شرکت‌ها           | ۰.۵۶            | قوی ( $p < 0.0001$ )       | حذف انحصار با شفافیت اطلاعات ارتباط دارد          |
| حذف تدریجی انحصارها و واگذاری فعالیت‌ها      | نظارت موثر رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی      | ۰.۵۱            | قوی ( $p < 0.0001$ )       | حذف انحصار با نظارت رسانه‌ای مرتبط است            |
| کارایی اقتصادی و بهره‌وری                    | استقلال عملیاتی و حرفه‌ای بودن هیئت مدیره   | ۰.۸۲            | بسیار قوی ( $p < 0.0001$ ) | قوی‌ترین همبستگی در بخش ارزیابی وضعیت موجود       |
| کارایی اقتصادی و بهره‌وری                    | نقش آفرینی واقعی مردم در نظارت بر عملکرد    | ۰.۸۰            | بسیار قوی ( $p < 0.0001$ ) | کارایی اقتصادی با نقش مردم ارتباط بسیار قوی دارد  |

- قوی‌ترین همبستگی‌ها در بخش پیشنهادهای اصلاحی هستند: دسترسی به اطلاعات، حسابرسی اجتماعی، نقش رسانه‌ها، شورای نظارت و نمایندگان هیئت به هم وابستگی بالایی دارند. این نشان می‌دهد کارشناسان معتقدند این مکانیسم‌ها مکمل یکدیگرند و باید به صورت بسته اجرا شوند.
- در بخش ارزیابی وضعیت موجود: قوی‌ترین ارتباط بین کارایی اقتصادی با استقلال هیئت مدیره و نقش مردم است. یعنی کارشناسان معتقدند کارایی شرکت‌های شبه‌دولتی به استقلال هیئت و نظارت مردمی وابسته است.

- ارتباط بین دو بخش: همبستگی‌های بین بخش ارزیابی و پیشنهادها عمدتاً ضعیف یا منفی هستند. این نشان‌دهنده شکاف بزرگ بین وضعیت فعلی (ضعیف ارزیابی شده) و پیشنهادها (قوی ارزیابی شده) است.
- متغیر کلیدی (تنظیم‌گری هوشمند): بیشترین همبستگی مثبت با (حذف انحصارها = ۰,۵۱)، (ارزیابی ترکیبی = ۰,۴۳)، (رسانه‌ها = ۰,۳۶) و (دسترسی اطلاعات = ۰,۳۵) دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها با ادبیات همخوانی دارد: ضعف شفافیت و استقلال هیئت مدیره مشابه مطالعات داخلی و بین‌المللی است. توافق بالا با تنظیم‌گری هوشمند نشان‌دهنده آمادگی برای اصلاح است. چالش اصلی، اجرای ناقص اصل ۴۴ و گسترش شرکت‌های شبه‌دولتی است که رقابت را مختل کرده.

بازتعریف نقش دولت: حرکت از تصدی‌گری به تنظیم‌گری هوشمند با ایجاد نهاد مالکیت مستقل. نقش مردم: تقویت از طریق دسترسی اطلاعات، شوراها، مدنی و حسابرسی اجتماعی. گزارش دیوان محاسبات (۱۴۰۳-۱۴۰۴) نیز نشان‌دهنده زیان‌دهی گسترده شرکت‌های دولتی (حدود ۴۰٪ زیان‌ده) و نگرانی از بازگشت به «تاریکخانه اقتصادی» به دلیل کاهش الزام انتشار صورت‌های مالی در بودجه ۱۴۰۴-۱۴۰۵ است. این یافته‌ها با میانگین پایین شفافیت (۲,۱۳) در پژوهش حاضر همخوانی دارد و ضرورت اصلاحات پیشنهادی را تقویت می‌کند.

## پیشنهادهای

با عنایت به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر برای بازتعریف نقش دولت و مردم در شرکت‌های شبه دولتی پیشنهاد می‌شود:

۱. تأسیس نهاد مالکیت دولتی مستقل: منظور از «نهاد مالکیت دولتی مستقل» ایجاد یک نهاد یا سازمان حرفه‌ای و نیمه‌مستقل (مثلاً زیر نظر رئیس‌جمهور یا مجلس، اما خارج از ساختار وزارتخانه‌های اجرایی) است که مسئولیت متمرکز مدیریت مالکیت دولت در تمام شرکت‌های دولتی و شبه‌دولتی را بر عهده بگیرد. این نهاد باید از دخالت‌های روزمره سیاسی و وزارتخانه‌ای دور باشد و فقط نقش «مالک فعال اما حرفه‌ای» را ایفا کند:

- تعیین اهداف استراتژیک،
- نظارت بر عملکرد هیئت مدیره،
- انتخاب مدیران حرفه‌ای،
- پیگیری سودآوری همراه با مأموریت‌های عمومی.

مدل سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۴) تأکید دارد که مالکیت پراکنده (در دست وزارتخانه‌های مختلف) باعث تداخل نقش‌ها (مالک، سیاست‌گذار، تنظیم‌گر) و کاهش کارایی می‌شود. در مقابل، مدل‌های موفق مانند مدیریت صندوق نفت نروژ<sup>۱</sup>، شرکت هلدینگ سرمایه‌گذاری دولتی سنگاپور<sup>۲</sup> یا خزانه ملی مالزی نشان می‌دهند که یک نهاد مالکیت متمرکز و حرفه‌ای می‌تواند عملکرد شرکت‌ها را بهبود بخشد، شفافیت را افزایش دهد و از رانت جلوگیری کند. در ایران، این نهاد می‌تواند جایگزین یا مکمل سازمان خصوصی‌سازی شود و مسئولیت شرکت‌های شبه‌دولتی فعلی را هم بپذیرد. این کار تدریجاً نقش وزارتخانه‌ها را به تنظیم‌گری و سیاست‌گذاری محدود می‌کند و از مداخله مستقیم در مدیریت روزانه جلوگیری می‌نماید.

۲. الزام قانونی شفافیت و گزارشگری عمومی دولت باید با اصلاح قوانین (مانند قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات و قانون محاسبات عمومی) الزام کند که تمام شرکت‌های شبه‌دولتی (حتی آن‌هایی که سهام دولتی کمتر از ۵۰٪ دارند اما نفوذ دولتی وجود دارد) گزارش‌های مالی سالانه، صورت‌های مالی حسابرسی‌شده، قراردادهای عمده و عملکرد مأموریت‌های عمومی را به صورت عمومی و آنلاین منتشر کنند. این شامل افشای حقوق مدیران، پاداش‌ها، معاملات با اشخاص مرتبط و تعهدات احتمالی (مانند ضمانت‌های دولتی) می‌شود. این پیشنهاد مستقیماً از چارچوب سازمان همکاری و توسعه اقتصادی ناشی می‌شود که شفافیت را پیش شرط پاسخگویی و کاهش فساد می‌داند. در این پژوهش، عدم شفافیت یکی از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی شده در پرسشنامه بود (میانگین پایین ۲.۱۳)، و اجرای این الزام می‌تواند اعتماد عمومی را افزایش دهد، نظارت رسانه‌ای و مردمی را تقویت کند و حتی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را تسهیل نماید.

۳. ایجاد سازوکارهای نظارت مدنی (شورای عمومی نظارت، نمایندگان در هیئت مدیره) برای تقویت نقش مردم و جامعه مدنی، پیشنهاد می‌شود سازوکارهایی مانند «شورای عمومی نظارت» (با حضور نمایندگان تشکل‌های صنفی، سمن‌ها، رسانه‌ها، دانشگاهیان و مصرف‌کنندگان) ایجاد شود که گزارش‌های عملکرد شرکت‌ها را بررسی کرده و نظرات خود را به نهاد مالکیت یا مجلس ارائه دهد. همچنین، در هیئت مدیره شرکت‌های شبه‌دولتی بزرگ، حداقل ۱-۲ کرسی برای نمایندگان مستقل ذی‌نفعان عمومی (نه دولتی) اختصاص یابد. این پیشنهاد بر پایه نظریه پاسخگویی اجتماعی و تئوری ذی‌نفعان است. در پرسشنامه، توافق بالا با «شورای عمومی نظارت» (میانگین ۳.۸۱) و «نمایندگان مستقل در هیئت مدیره» (میانگین ۳.۹۸) نشان‌دهنده حمایت کارشناسان است. مدل‌های مشابه در برخی کشورهای اروپایی (مانند

شوراهای مشورتی عمومی در شرکت‌های آب و برق) یا سنگاپور (مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری) موفق بوده و می‌تواند در ایران به کاهش انحصار و افزایش پاسخگویی اجتماعی کمک کند.

۴. حذف تدریجی انحصارها و واگذاری فعالیت‌های غیرحاکمیتی به بخش خصوصی باید برنامه‌ای زمان‌مند (مثلاً ۵-۱۰ ساله) برای شناسایی و حذف انحصارهای غیرضروری در شرکت‌های شبه‌دولتی تدوین شود؛ فعالیت‌هایی که ماهیت حاکمیتی ندارند (مانند تولید کالاهای مصرفی، تجارت عمومی، یا خدمات رقابتی) به بخش خصوصی واگذار گردد. این کار از طریق مزایده شفاف، عرضه سهام در بورس، یا مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) انجام شود، در حالی که دولت نقش تنظیم‌گر و ناظر کیفیت را حفظ کند. این پیشنهاد ریشه در اصول رقابت برابر<sup>۱</sup> سازمان همکاری و توسعه اقتصادی دارد و با یافته پرسشنامه (میانگین ۴۰۹ برای حذف انحصارها) همخوانی دارد. در ایران، انحصارهای شبه‌دولتی یکی از موانع اصلی توسعه بخش خصوصی و افزایش بهره‌وری است؛ حذف تدریجی آن می‌تواند رقابت را تقویت کند، قیمت‌ها را کاهش دهد و منابع دولتی را برای مأموریت‌های اصلی (مانند زیرساخت‌های استراتژیک) آزاد نماید.

۵. ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شاخص‌های ترکیبی (کارایی مالی + تحقق مأموریت عمومی) سیستم ارزیابی و پاداش مدیران شرکت‌های شبه‌دولتی باید از شاخص‌های صرفاً مالی (سودآوری) به شاخص‌های ترکیبی تغییر کند: شامل سودآوری، بهره‌وری، رضایت ذی‌نفعان، تحقق اهداف اجتماعی (مانند اشتغال، دسترسی عادلانه به خدمات)، پایداری محیطی و شفافیت. این شاخص‌ها باید سالانه منتشر و توسط نهاد مالکیت مستقل تأیید شود. این پیشنهاد مستقیماً از جهت‌گیری‌های نوین سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD, ۲۰۲۴) و نظریه ارزش عمومی ناشی می‌شود. در پرسشنامه، میانگین ۳۰۷۷ برای ارزیابی ترکیبی عملکرد نشان‌دهنده اجماع کارشناسان است. اجرای آن انگیزه مدیران را از کوتاه‌مدت‌گرایی مالی به سمت عملکرد پایدار و مسئولانه هدایت می‌کند و تعارض دوگانگی مأموریت<sup>۲</sup> را کاهش می‌دهد.

## پیشنهادهای برای مطالعات آتی

با توجه به یافته‌های این پژوهش و محدودیت‌های موجود، مسیرهای زیر برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود. این پیشنهادها نه تنها خلأهای پژوهش حاضر را پوشش می‌دهند، بلکه می‌توانند به توسعه ادبیات حکمرانی شرکتی در شرکت‌های شبه‌دولتی ایران کمک کنند و مبنایی برای سیاست‌گذاری عملیاتی فراهم آورند.

۱. بررسی ساختاری و کمی عوامل مؤثر بر کیفیت حکمرانی شرکتی: پژوهش حاضر عمدتاً بر دیدگاه کارشناسی و ارزیابی توصیفی تمرکز داشت. تحقیقات آتی می‌توانند با رویکرد کمی‌تر و استفاده از مدل‌های رگرسیون چندگانه یا تحلیل مسیر<sup>۱</sup>، اثر متغیرهای ساختاری مانند ترکیب هیئت مدیره (درصد اعضای مستقل، تنوع جنسیتی و تخصصی)، درصد مالکیت خصوصی/شناور آزاد، وجود کمیته حسابرسی مستقل، و سطح اتصال سیاسی مدیران را بر کیفیت حکمرانی شرکتی یا عملکرد مالی/غیرمالی شرکت‌های شبه‌دولتی بررسی کنند. این رویکرد می‌تواند روابط علی-معلولی را دقیق‌تر روشن سازد.

۲. تحلیل مقایسه‌ای بین شرکت‌های شبه‌دولتی و دولتی/خصوصی: مقایسه حکمرانی شرکتی در سه گروه شرکت‌های کاملاً دولتی، شبه‌دولتی (خصوصی) و خصوصی در صنایع مشابه (مانند انرژی، مخابرات یا بانکداری) می‌تواند نشان دهد که کدام عوامل نهادی و ساختاری بیشترین تأثیر را بر بهبود شفافیت، استقلال هیئت مدیره و پاسخگویی اجتماعی دارند. این مقایسه می‌تواند با استفاده از داده‌های ثانویه (صورت‌های مالی بورسی و گزارش‌های دیوان محاسبات) و نمونه‌گیری بزرگ‌تر انجام شود.

۳. بررسی نقش عوامل خارجی و نهادی: تحقیقات آینده می‌توانند اثر متغیرهای خارجی مانند شدت رقابت در صنعت، کیفیت تنظیم‌گرهای مستقل (شورای رقابت، سازمان بورس)، فشار رسانه‌ای و جامعه مدنی، و شاخص‌های فساد و حاکمیت قانون را بر عملکرد شرکت‌های شبه‌دولتی بررسی کنند. این موضوع به ویژه در زمینه وابستگی مسیر و چالش‌های اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی در ایران اهمیت دارد.

۴. مطالعات موردی عمیق بر مدل‌های پیشنهادی: اجرای آزمایشی مدل‌های پیشنهادی این پژوهش (مانند تأسیس نهاد مالکیت مستقل با سازوکارهای ضدفساد قوی، یا ایجاد شوراهای نظارت مدنی) در یک یا چند شرکت شبه‌دولتی منتخب (مثلاً در بخش انرژی یا حمل‌ونقل) و ارزیابی نتایج آن از طریق مطالعه موردی<sup>۲</sup> یا رویکرد اقدام‌پژوهی<sup>۳</sup> می‌تواند شواهد عملی برای سیاست‌گذاران فراهم کند.

۵. گسترش نمونه و تنوع پاسخ‌دهندگان: نمونه‌گیری هدفمند ۶۰ نفره این پژوهش، اگرچه برای تحلیل توصیفی کافی بود، اما برای تعمیم‌پذیری محدود است. تحقیقات آتی می‌توانند نمونه بزرگ‌تر (۲۰۰-۵۰۰ نفر) و متنوع‌تر (شامل مدیران میانی شرکت‌های شبه‌دولتی، نمایندگان مجلس، فعالان اقتصادی بخش خصوصی و اعضای سمن‌ها) را هدف قرار دهند تا دیدگاه‌های گسترده‌تری پوشش داده شود.

۶. توجه به ابعاد پایداری و مسئولیت اجتماعی: با توجه به تأکید نسخه ۲۰۲۴ دستورالعمل‌های OECD بر پایداری و تاب‌آوری، تحقیقات آینده می‌توانند اثر حکمرانی شرکتی بر شاخص‌های ESG (محیط زیست، اجتماعی، حاکمیت) در شرکت‌های شبه‌دولتی ایران را بررسی کنند. این موضوع می‌تواند با انتشار گزارش‌های پایداری اجباری یا ارزیابی تأثیرات اجتماعی شرکت‌ها پیگیری شود.

۷. بررسی چالش‌های اجرایی و ضدفساد در نهاد مالکیت مستقل: با توجه به تجربیات گذشته سازمان خصوصی‌سازی و نگرانی‌های مطرح‌شده در پرسشنامه، پژوهش‌های آتی می‌توانند به طور خاص بر طراحی مکانیسم‌های ضدفساد (شفافیت فرآیندها، نظارت چندلایه، افشای تعارض منافع، و حفاظت از افشاگران) در نهاد مالکیت مستقل تمرکز کنند و مدل‌های موفق بین‌المللی (مانند Temasek یا Khazanah) را با شرایط نهادهای ایران مقایسه نمایند.

## منابع

امیری دوماری، یاسر. (۱۴۰۴). بررسی جایگاه شرکت‌های خصولتی از نظر نظام حقوقی ایران. سیویلیکا.

قلی پور، رحمت اله، حسن قلی پور یاسوری، طهمورث، و تقوی، علی. (۱۳۹۹). مدل پارادایمی بلوغ حکمرانی شرکتی خوب در صنعت بیمه ایران. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۳(۳)، ۱۵۹-۱۶۳. <https://sid.ir/paper/510653/fa>. SID.

مهاجرانی، امیرعلی، مشایخی، علینقی و طالبیان، مسعود. (۱۳۹۸). حکمرانی شرکتی در ایران: پژوهش موردی شرکت‌های دولتی. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران. ۳۵-۱، (۵۳)، ۱۴.

Ackerman, J. (۲۰۰۴). Co-Governance for Accountability. World Development, ۳۲(۳), ۴۴۷-۴۶۳.

Bator, F. M. (۱۹۵۸). The Anatomy of Market Failure. Quarterly Journal of Economics, ۷۲(۳), ۳۵۱-۳۷۹.

Benington, J., & Moore, M. H. (۲۰۱۱). Public Value: Theory and Practice. Palgrave Macmillan.

- Cahill, D., & Konings, M. (۲۰۱۷). Neoliberalism. Polity.
- Chigudu, D. (۲۰۲۰). Corporate governance in state-owned enterprises. *Journal of Public Administration*, ۵۵(۲), ۱-۱۵.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (۱۹۹۵). The Stakeholder Theory of the Corporation. *Academy of Management Review*, ۲۰(۱), ۶۵-۹۱.
- Florio, M. (۲۰۱۴). Contemporary Public Enterprises: Innovation, Accountability, Governance. *Journal of Economic Policy Reform*, ۱۷(۳), ۲۰۱-۲۰۸.
- Freeman, R. E. (۱۹۸۴). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Gilbert, N. (۲۰۰۲). *Transformation of the Welfare State*. Oxford University Press.
- Gunningham, N., & Grabosky, P. (۱۹۹۸). *Smart Regulation*. Oxford University Press.
- Harvey, D. (۲۰۰۵). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford University Press.
- Hodge, G., & Greve, C. (۲۰۰۷). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, ۶۷(۳), ۵۴۵-۵۵۸.
- Hooghe, L., & Marks, G. (۲۰۰۳). Unraveling the Central State. *American Political Science Review*, ۹۷(۲), ۲۳۳-۲۴۳.
- Johnson, C. (۱۹۸۲). *MITI and the Japanese Miracle*. Stanford University Press.
- Mashayekhi, A., & Bazaz, M. S. (۲۰۰۸). Corporate governance in Iran: The case of state-owned enterprises. *Journal of Management*.
- Moore, M. H. (۱۹۹۵). *Creating Public Value*. Harvard University Press.
- North, D. C. (۱۹۹۰). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (۲۰۱۵). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. OECD Publishing.
- OECD. (۲۰۲۴). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises ۲۰۲۴*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (۲۰۰۶). The New Public Governance? *Public Management Review*, ۸(۳), ۳۷۷-۳۸۷.
- Ostrom, E. (۱۹۹۰). *Governing the Commons*. Cambridge University Press.
- Pannekoek, A. (۱۹۴۷). *Public Ownership and Common Ownership*. Marxists Internet Archive.
- Pierson, P. (۲۰۰۰). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, ۹۴(۲), ۲۵۱-۲۶۷.
- Stiglitz, J., & Rosengard, J. (۲۰۱۵). *Economics of the Public Sector*. W.W. Norton.
- Woo-Cumings, M. (۱۹۹۹). *The Developmental State*. Cornell University Press.
- World Bank. (۲۰۰۳). *World Development Report ۲۰۰۴*. World Bank.