



## Board Structures of State-owned Enterprises in China's Corporate Governance System: Implications for Enhancing the Governance of State-owned Enterprises in Iran

Sayed Iman Ahmadi 

PhD Candidate, Department of Policy Making and Public Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: si.ahmadi@ut.ac.ir

Majid Mokhtarianpour\* 

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Policy Making and Public Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mokhtarianpour@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The inefficiency of corporate governance in state-owned enterprises (SOEs) in Iran has become a chronic and deeply rooted challenge for the national economic system. This inefficiency has not only exerted negative impacts on macroeconomic indicators but has also caused a decline in productivity, weakened accountability mechanisms, and widened the gaps of economic justice. By contrast, China, over the past two decades, has managed to design and implement gradual yet fundamental reforms in the board structures of SOEs. These reforms have provided a localized and effective model of corporate governance. Considering the pivotal role of the board of directors as the beating heart of any corporate governance system, the present study seeks to analyze the key components of board structure in Chinese SOEs and to propose concrete policy directions aimed at improving the governance of SOEs in the Islamic Republic of Iran.

#### Methods

This research follows a qualitative design. Data collection was conducted through a systematic literature review, whereby evidence relevant to the research questions was identified, retrieved, appraised, and synthesized in a rigorous and structured manner. For

**Citation:** Ahmadi, Sayed Iman & Mokhtarianpour, Majid (2025). Board Structures of State-Owned Enterprises in China's Corporate Governance System: Implications for Enhancing the Governance of State-Owned Enterprises in Iran. *Journal of Public Administration*, 17(4), 904- 937. (in Persian)



data analysis, the study applied thematic analysis based on the framework proposed by King, Horrocks, and Brooks (2019), which includes three stages: (1) descriptive coding, (2) interpretive coding, and (3) the construction of overarching themes. The thematic analysis method was chosen because its structured approach allows for the systematic exploration, reproduction, and critical examination of the interrelationships between concepts.

### Results

The analysis yielded 155 descriptive codes, 15 interpretive codes, and 6 overarching themes. These themes represent the essential dimensions of board structure in the governance of Chinese SOEs and include:

1. Structural and institutional independence of the board of directors;
2. Professionalization and specialization in board composition, coupled with broader institutional participation;
3. Reforming the mechanisms for executive appointment and promotion;
4. Establishing multilayered accountability and ensuring transparency of information;
5. Restructuring performance evaluation systems and incentive frameworks for board members;
6. Activating the full potential of the board to exercise effective supervisory roles, strengthening accountability frameworks, redefining the scope of supervisory responsibilities, and planning for the contribution of SOEs to national macroeconomic development.

Each of these themes is elaborated in detail in the findings section of the study, providing a nuanced picture of China's governance reforms.

### Conclusion

The Chinese experience reveals that reforms in SOE governance have not been confined to superficial or merely structural adjustments. Rather, they embody a comprehensive, systemic transformation encompassing institutional, legal, managerial, and motivational dimensions. Central elements of this model include the genuine independence of boards from political interference, transparent mechanisms for the appointment and evaluation of directors, multilayered supervisory and reporting systems, and the strategic alignment of SOEs with broader economic development goals. Based on these lessons, the study highlights several policy implications for Iran: establishing a robust legal framework to safeguard the institutional independence of SOE boards; reinforcing their supervisory roles; creating transparent systems for appointment and performance evaluation; enhancing multilevel accountability; diversifying institutional and ownership structures; defining explicit macroeconomic objectives for SOEs; and updating the legal definition of SOEs to reflect their modern functions.

**Keywords:** Corporate governance, State-Owned Enterprises (SOEs), Board of directors, China.

## ساختار هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی در حکمرانی شرکتی چین و دلالت‌های آن برای ارتقای نظام حکمرانی شرکت‌های دولتی ایران

سید ایمان احمدی

دانشجوی دکتری، گروه ختمشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: si.ahmadi@ut.ac.ir

مجید مختاریان پور\*

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه ختمشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mokhtarianpour@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** ناکارآمدی حکمرانی شرکت‌های دولتی ایران، به یکی از چالش‌های مزمن نظام اقتصادی تبدیل شده است. این ناکارآمدی، نه تنها بر شاخص‌های کلان اقتصادی اثرگذار بوده است، بلکه موجب کاهش بهره‌وری، تضعیف پاسخ‌گویی و تعمیق شکاف‌های عدالت اقتصادی نیز شده است. در مقابل، کشور چین طی دو دهه گذشته توانسته است با اصلاحاتی تدریجی، اما بنیادین در ساختار هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی، الگویی بومی و اثربخش در حوزه حکمرانی شرکتی ارائه دهد. با توجه به اهمیت هیئت‌مدیره، به‌عنوان قلب تپنده نظام حکمرانی شرکتی، هدف پژوهش حاضر، تحلیل مؤلفه‌های کلیدی ساختار هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی چین و پیشنهاد ختمشی‌هایی برای بهبود وضعیت حکمرانی شرکت‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران است.

**روش:** پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی است که گردآوری داده‌های آن با استفاده از روش مرور نظام‌مند ادبیات انجام شده است. در این روش شواهد مرتبط با یک یا چند پرسش خاص، شناسایی، بازیابی، ارزیابی و ترکیب می‌شود. همچنین روش تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر، تحلیل مضمونی با رویکرد کینگ، هاروکز و بروکز (۲۰۱۹) شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و تشکیل مضامین فراگیر است. تحلیل مضمون به‌دلیل ساختار نظام‌مند خود، امکان تحلیل، بازتولید و بررسی دقیق روابط بین مفاهیم را فراهم می‌آورد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش به شناسایی ۱۵۵ کد توصیفی، ۱۵ کد تفسیری و ۶ مضمون فراگیر منجر شد. این مؤلفه‌ها که ابعاد کلیدی ساختار هیئت‌مدیره در حکمرانی شرکت‌های دولتی چین را نمایندگی می‌کنند، عبارت‌اند از: استقلال ساختاری و نهادی هیئت‌مدیره، حرفه‌ای‌سازی و تخصص‌گرایی در ترکیب هیئت‌مدیره و گسترش مشارکت‌های نهادی، بازنگری در نظام انتصاب و ارتقای مدیران،

**استناد:** احمدی، سید ایمان و مختاریان پور، مجید (۱۴۰۴). ساختار هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی در حکمرانی شرکتی چین و دلالت‌های آن برای ارتقای نظام حکمرانی شرکت‌های دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۴)، ۹۰۴-۹۳۷.

پاسخ‌گویی چندلایه به ذی‌نفعان و شفافیت اطلاعاتی، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و ساختار انگیزشی هیئت‌مدیره، فعال‌سازی تمام ظرفیت‌های هیئت‌مدیره برای ایفای نقش نظارتی اثربخش، تقویت ساختارهای پاسخ‌گویی و بازتعریف نقش نظارتی و نیز برنامه‌ریزی و عمل در جهت ایفای نقش در سطح اقتصاد کلان کشور که تفصیل هر کدام در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

**نتیجه‌گیری:** بررسی تجربه چین در حکمرانی شرکت‌های دولتی نشان می‌دهد که اصلاحات این کشور، تنها به تغییرات سطحی و ساختاری محدود نبوده، بلکه به‌گونه‌ای تلفیقی و نظام‌مند، مجموعه‌ای از تحولات نهادی، حقوقی، انگیزشی و مدیریتی را دربرگرفته است. در این الگو، استقلال واقعی هیئت‌مدیره از ساختارهای سیاسی، به همراه سازوکارهای شفاف انتخاب و ارزیابی مدیران، ایجاد ساختارهای گزارشگری و نظارت چندلایه و نیز تعریف نقش کلان برای شرکت‌های دولتی در توسعه اقتصادی، موجب خلق مدلی پایدار و قابل اتکا از حکمرانی شرکتی شده است. بر همین اساس طراحی چارچوب قانونی برای استقلال نهادی هیئت‌مدیره و تقویت نقش نظارتی آن، ایجاد نظام شفاف برای انتصاب و ارزیابی عملکرد اعضای هیئت‌مدیره، تقویت پاسخ‌گویی چندسطحی اعضای هیئت‌مدیره، ایجاد تنوع نهادی و مالکیتی در شرکت‌های دولتی، تعریف اهداف مشخص برای ایفای نقش شرکت‌های دولتی در اقتصاد کلان و به‌روزرسانی مفهوم شرکت‌های دولتی در قانون، از مهم‌ترین آموزه‌های سیاستی برای جمهوری اسلامی ایران است.

**کلیدواژه‌ها:** حکمرانی شرکتی، شرکت‌های دولتی، هیئت‌مدیره، چین.



## مقدمه

بر اساس قانون بودجه سال ۱۴۰۳ از مجموع ۳۴۲ شرکت دولتی، می‌بایست تنها ۱۵ شرکت زیان‌ده و مابقی سودده یا در حالت سر به سر باشند، در حالی که در عمل، ۱۵۶ شرکت در این سال زیان‌ده بوده‌اند (حسینی و قراخلانو، ۱۴۰۳). البته نکته‌ای که در خصوص برخی از این شرکت‌ها باید در نظر گرفت این است که علت ایجاد زیان بعضی قیمت‌های تکلیفی، خروج قابل توجه سود، برداشت درصدی از هزینه‌ها، عدم بازگشت وجوه حاصل از واگذاری بنگاه‌های زیرمجموعه و سایر عوامل مرتبط با سیاست‌گذاری بوده است؛ اما به‌طور کلی چنین شکاف چشمگیری، نشان‌دهنده یک بحران نهادی در ساختار اداره و نظارت بر این شرکت‌هاست؛ بحرانی که پیامدهای آن نه‌تنها در اقتصاد کلان، بلکه در ناکامی تحقق اهداف عدالت اقتصادی و سیاست‌های کلان نظام نیز نمود یافته است.

یکی از مفاهیم کلیدی در فهم و تحلیل عملکرد شرکت‌های دولتی، حکمرانی شرکتی و مشخصه‌های آن است. حکمرانی شرکتی ترکیبی است از سیاست‌ها، رویه‌ها، ساختارها، آداب، قوانین و مقررات سازمانی که بر نظارت و کنترل یک نهاد تأثیر می‌گذارند و با هدف بهبود عملکرد کسب‌وکار و تضمین پاسخ‌گویی طراحی شده‌اند. حکمرانی شرکتی مطلوب می‌تواند هزینه‌های نمایندگی و تعارض‌های ناشی از آن را به حداقل برساند (بزک و بزک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) و در مقابل، یک نظام حکمرانی شرکتی بد، می‌تواند عملکرد خوب شرکت‌های دولتی را زائل سازد (براون و کایلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

هیئت‌مدیره‌ها از اجزای اصلی ساختار حاکمیت شرکتی هستند (بهبهانی نیا و عسگری، ۱۴۰۰) و در راهبری و عملکرد شرکتی، تعیین استراتژی‌ها و نظارت بر عملکرد مدیریتی نقشی اساسی دارند (فردریک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). بخش عمده‌ای از نارسایی‌های حکمرانی شرکتی را می‌توان در سطح ساختار و کارکرد هیئت‌مدیره ردیابی کرد.

از سوی دیگر، مشابه نظام اقتصادی ایران، در چین، شرکت‌های دولتی جز مهمی از اقتصاد محسوب می‌شوند (لین، لو، ژانگ و ژانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰) و مالک حجم زیادی از دارایی‌ها و درآمد این کشور هستند (کی و کتز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). این کشور طی دو دهه اخیر، در اجرای اصلاحاتی عمیق در ساختار هیئت‌مدیره این شرکت‌ها موفق بوده و نتایج چشمگیری را کسب کرده است. چین در قالب برنامه‌هایی چون «اقدام دو صدتایی» گام‌های بلندی در جهت حرفه‌ای‌سازی مدیریت بنگاه‌های دولتی و استقرار سازوکارهای بازارمحور در نظارت و ارزیابی عملکرد برداشته است که به تحول تدریجی ساختار و عملکرد شرکت‌های دولتی در مسیر رقابت‌پذیری جهانی انجامیده است (لی و ژانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴).

با توجه به اهمیت موضوع و اثرگذاری بالای آن در اقتصاد هر کشور، در سطح اجرایی در ایران، 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 بانک جهانی به کار گرفته می‌شود (بیگی، ابویی اردکان، مقیمی و نوبخت، ۱۴۰۲).

1. Bozec & Bozec
2. Brown & Caylor
3. Frederick
4. Lin, Lu, Zhang & Zheng
5. Qi & Kotz
6. Lee & Zhang

در سطح نظری نیز، با وجود اهمیت روزافزون حکمرانی شرکتی در ادبیات مدیریت و خطمشی‌گذاری در جهان، در ایران کمتر پژوهشی به بررسی نظام‌مند تجارب کشورهای موفق در زمینه حکمرانی شرکت‌های دولتی و ارائه دلالت‌ها و پیشنهاد‌های سیاستی برای آن پرداخته است و در این زمینه خلأ نظری مشهودی وجود دارد.

هدف اصلی پژوهش حاضر، مرور نظام‌مند ساختارهای هیئت‌مدیره در حکمرانی شرکتی چین، به‌عنوان یک الگوی موفق، استخراج شبکه مضامین و ارائه آموزه‌های سیاستی جهت کمک به بهبود وضعیت حکمرانی شرکت‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران است و سؤال‌های کلیدی آن عبارت است از:

۱. ساختار هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی چین چگونه است؟
۲. برای ارتقای نظام حکمرانی شرکت‌های دولتی در ایران، از کدام تجربه‌های کشور چین می‌توان بهره برد؟

## پیشینه نظری پژوهش

### حکمرانی

در حقیقت حکمرانی عبارت است از مجموعه‌ای پیچیده از نهادهای رسمی و غیررسمی، سازوکارها، روابط و فرایندهایی میان دولت‌ها، بازارها، شهروندان و سازمان‌ها (اعم از بین‌دولتی و غیردولتی) که در آن منافع جمعی در سطح جهانی بیان می‌شود، حقوق و تعهدها شکل می‌گیرد و اختلاف‌ها حل‌وفصل می‌شود (کولباچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). همچنین طبق تعریف بانک جهانی، حکمرانی شامل مجموعه‌ای از سنت‌ها و نهادهاست که از طریق آن‌ها، قدرت در یک کشور اعمال می‌شود. این سازه، شامل فرایندهایی است که به‌واسطه آن‌ها دولت‌ها انتخاب، نظارت و جایگزین می‌شوند (بانک جهانی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). حکمرانی سازوکاری برای مواجهه با مجموعه‌ای گسترده از مشکلات و تعارض‌هاست که در آن بازیگران که معمولاً ترکیبی از کنشگران دولتی و خصوصی هستند، به‌صورت منظم از طریق مذاکره با یکدیگر به تصمیماتی الزام‌آور و مورد رضایت متقابل می‌رسند و در اجرای این تصمیمات همکاری می‌کنند. هسته مرکزی حکمرانی بر تعاملات افقی میان بازیگرانی استوار است که اهداف متعارضی دارند؛ اما به اندازه کافی مستقل هستند که هیچ‌یک نتواند راه‌حلی را به دیگری تحمیل کند (اشمیتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

### شرکت‌های دولتی

شرکت‌های دولتی بنگاه‌هایی هستند که در آن‌ها دولت از طریق مالکیت کامل، اکثریتی یا اقلیت مؤثر، کنترل چشمگیری دارد. از شرکت‌های دولتی انتظار می‌رود که به‌صورت تجاری فعالیت کنند و به کارایی اقتصادی کلان کمک کنند. شرکت‌های دولتی معمولاً اهداف متعددی از جمله تجاری، مالی، اجتماعی و راهبردی را دنبال می‌کنند که همین امر حکمرانی بر آن‌ها را پیچیده‌تر می‌سازد (فردریک، ۲۰۱۱).

1. Colebatch  
2. World Bank  
3. Schmitter

هر نهاد حقوقی که بر اساس قوانین ملی به‌عنوان یک شرکت شناخته می‌شود و در آن دولت مالکیت دارد، باید به‌عنوان یک شرکت دولتی در نظر گرفته شود. این تعریف شرکت‌های سهامی، شرکت‌های با مسئولیت محدود و مشارکت‌هایی با مسئولیت محدود به سهام را شامل می‌شود. همچنین، شرکت‌های قانونی که شخصیت حقوقی آن‌ها از طریق قوانین خاص ایجاد شده است، اگر فعالیت‌های آن‌ها عمدتاً اقتصادی باشد، باید به‌عنوان شرکت دولتی در نظر گرفته شوند. هدف نهایی از مالکیت دولتی شرکت‌ها باید بیشینه‌سازی ارزش برای جامعه از طریق تخصیص کارآمد منابع باشد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

منطق حاکم بر تملک بنگاه‌ها توسط دولت، اغلب شامل شکست بازار، ضرورت ارائه خدمات عمومی و منافع راهبردی ملی است. از شرکت‌های دولتی انتظار می‌رود که ضمن تحقق اهداف سیاست عمومی، به‌صورت کارآمد، شفاف و در شرایط برابر با شرکت‌های خصوصی فعالیت کنند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۱).

شرکت‌های دولتی به دو دسته شرکت‌های دولتی تجاری و شرکت‌های دولتی خدمات عمومی تقسیم می‌شوند. شرکت‌های دولتی تجاری، بیشتر به بخش‌های دارای رقابت کامل و بخش‌های استراتژیک (یعنی صنایع کلیدی مرتبط با امنیت ملی و خطوط حیاتی اقتصادی کشور) تقسیم می‌شوند. در این سیستم طبقه‌بندی جدید، دولت می‌تواند منابع را به‌طور تبعیض‌آمیز بین انواع مختلف شرکت‌های دولتی تخصیص دهد. به عبارت دیگر، دولت می‌تواند حمایت خود از شرکت‌های دولتی تجاری را کاهش دهد و به آن‌ها اجازه دهد که به‌طور آزادانه با بخش خصوصی رقابت کنند، در حالی که منابع بیشتری را به شرکت‌های دولتی خدمات عمومی اختصاص دهد (لین و همکاران، ۲۰۲۰).

شرکت‌های دولتی ترکیبی متنوع از شرکت‌های بین‌المللی رقابتی، ارائه‌دهندگان بزرگ خدمات عمومی، بنگاه‌های تولیدی و مالی کاملاً دولتی و انواع شرکت‌های کوچک و متوسط هستند. در چین، دولت مرکزی مسئول بیش از ۱۷۰۰۰ شرکت دولتی و دولت‌های محلی مسئول بیش از ۱۵۰۰۰۰ شرکت دولتی هستند. شرکت‌های دولتی بوری ۱۸ درصد از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهند و ۴۰ درصد از ارزش بازار را شامل می‌شوند. شرکت‌های دولتی همچنان در بخش‌هایی مانند حمل‌ونقل هوایی و ریلی، تأمین برق، گاز و آب، بانکداری و بیمه، رسانه، استخراج منابع طبیعی و مخابرات نقش برجسته دارند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۰۵).

در چین سه مدل شرکت دولتی وجود دارد: شرکت‌های دولتی تجاری در صنایع رقابتی، شرکت‌های دولتی تجاری در صنایع استراتژیک و شرکت‌های دولتی رفاه عمومی (صنایع همگانی که فقط دسته اول در فضای رقابتی بازار آزاد، رقابت دارند و فلسفه قرار گرفتن این دسته از شرکت‌های دولتی در بازار رقابتی، امکان حذف ایشان در صورت عدم سوددهی آن‌هاست). ساختار حکمرانی شرکت‌های دولتی به‌گونه‌ای تعبیه شده است که از یک طرف تحت سلطه حزب کمونیست چین است و از طرف دیگر، از طریق این ساختار اهداف اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و سازوکارهای نظارتی تعیین می‌شود (بهارلو و صالح‌نیا، ۱۴۰۲: ۶۷-۷۰).

در ایران و در ماده ۴ قانون محاسبات عمومی، شرکت دولتی اینگونه تعریف می‌شود: «شرکت دولتی واحد سازمانی مشخصی است که با اجازه قانون به صورت شرکت ایجاد شود یا به حکم قانون یا دادگاه صالح، ملی یا مصادره شده و به‌عنوان شرکت دولتی شناخته شده باشد و بیش از ۵۰ درصد سرمایه آن متعلق به دولت باشد. هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی ایجاد شود، مادام که بیش از ۵۰ درصد سهام آن متعلق به شرکت‌های دولتی است، شرکت دولتی تلقی می‌شود».

اما در ماده ۴ قانون مدیریت خدمات کشوری تعریف دیگری از شرکت‌های دولتی ارائه شده است: «بنگاه‌های اقتصادی است که به موجب قانون، برای انجام قسمتی از تصدی‌های دولت به موجب سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری جزو وظایف دولت محسوب می‌شود، ایجاد و بیش از ۵۰ درصد سرمایه و سهام آن متعلق به دولت است. هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه‌گذاری وزارتخانه‌ها، مؤسسه‌های دولتی و شرکت‌های دولتی منفرد یا مشترک ایجاد شده است مادام که بیش از ۵۰ درصد سهام آن‌ها منفرداً یا مشترکاً متعلق به واحدهای سازمانی فوق‌الذکر باشد، شرکت دولتی است».

در تعریف شرکت دولتی در نظام حقوقی ایران بیشتر مفهوم مالکیت برجسته است و ردپایی از موضوع کنترل به‌طور مستقیم دیده نمی‌شود. درحقیقت، شرکت‌هایی که سهام دولت و شرکت‌های دولتی در آن‌ها زیر ۵۰ درصد بوده، اما کنترل آن‌ها در عمل، در دست دولت است، در محدوده شمول قوانین جای نمی‌گیرند. سهام غیرمستقیم دولت در یک شرکت نیز به‌معنای تملک سهام توسط دولت به واسطه یک شرکت غیردولتی، جزء سهام دولتی تلقی نمی‌شود، حتی اگر مجموع سهام مستقیم و غیرمستقیم دولت در این شرکت‌ها بیشتر از ۵۰ درصد باشد (فاطمی، ۱۴۰۰).

وجود دو تعریف از شرکت دولتی در قانون محاسبات عمومی و قانون مدیریت خدمات کشوری و حل‌نشده‌گی مسئله نسخ به علت نبود حکم نسخ صریح شخصی در قانون مؤخر، از یک طرف و وجود عنوان‌های متعدد دارای ارتباط معنایی با عنوان «شرکت دولتی»، در قانون‌های متنوع دیگر، مثل عنوان‌های شرکت وابسته به دولت، شرکت مادر تخصصی یا اصلی، شرکت عملیاتی یا فرعی، بدون تعیین دقیق نسبت این عناوین، بر جنبه‌ها و لایه‌های چپستی، چرایی و چگونگی شرکت دولتی افزوده است. گام اساسی برای حل این ابهام، همت و اقدام دانشگاه‌ها و یا پژوهشگاه‌های کشور برای تدوین یک نظام نظری منسجم از شرکت‌های دولتی است (کریمیان، ۱۴۰۳) که در تقاطع دو دانش مدیریت دولتی و حقوق اداری قرار می‌گیرد.

در شرکت‌های دولتی ایرانی، به‌ندرت می‌توان به دستورالعمل‌هایی دست یافت که به توضیح روشن و جامع نقش‌ها، مسئولیت‌ها، تحصیلات و ساختار هیئت مدیره می‌پردازند. هیئت‌های مدیره، به دلیل نداشتن استقلال، اثرگذاری محدودی روی هدایت استراتژیک شرکت‌ها دارند. این برعکس شرکت‌های دولتی کشورهای توسعه یافته است که در آن‌ها هیئت‌های مدیره، هم مسئول طراحی استراتژی شرکتی، توسعه استانداردهای اخلاقی و نظارت بر عملکرد اجرایی مدیران در راستای دستیابی به سودهای قابل قبول برای سهام‌داران و هم مسئول جلوگیری از تعارض منافع هستند. عملکرد گونه‌های مختلف شرکت‌های دولتی در ایران، همواره به دلیل زیان‌ده بودن و عدم تناسب بین دارایی‌های شرکت و بازگشت سرمایه با انتقاد جدی مواجه است (مهاجرانی، مشایخی و طالبیان، ۱۳۹۸).

## حکمرانی شرکتی

حکمرانی شرکتی نظامی از قوانین، مقررات و عوامل کنترل‌کننده عملیات شرکت است (گیلان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) که مجموعه‌ای از روابط میان طرف‌های مختلف شامل مدیریت، هیئت‌مدیره، سهام‌داران و ذی‌نفعان سازمان را در قالب ساختاری برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده، فراهم می‌آورد (احمد و عمار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). حکمرانی شرکتی مفهومی چندوجهی است که در گذر زمان، تعاریف و تفسیرهای متعددی از آن ارائه شده است. در تعریف کلاسیک، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی حکمرانی شرکتی را به‌عنوان «مجموعه‌ای از روابط میان مدیریت، هیئت‌مدیره، سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان» معرفی می‌کند که ساختارهایی را برای تعیین اهداف شرکت، روش‌های دستیابی به آن‌ها و نظارت بر عملکرد فراهم می‌آورد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۴).

حکمرانی شرکتی به شیوه‌هایی می‌پردازد که تأمین‌کنندگان مالی شرکت‌ها از طریق آن‌ها اطمینان حاصل می‌کنند که بازدهی سرمایه‌گذاری‌شان را دریافت خواهند کرد، بنابراین می‌تواند نقشی اساسی در بهبود عملکرد شرکت و تضمین پاسخ‌گویی کلیه ذی‌نفعان ایفا کند (آدجی، اونگ، رحمان، اودوکویا و علم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). حکمرانی شرکتی تنها مربوط به اداره عملیات شرکت نیست، بلکه به هدایت، نظارت و کنترل اعمال مدیران اجرایی و پاسخ‌گویی آن‌ها به تمام ذی‌نفعان شرکت نیز مربوط است (فرهمند حسن آبادی، یزدانیان و شاهوردیانی، ۱۴۰۲).

حکمرانی شرکتی، فرایندها، ساختارها و سازوکارهایی را توصیف می‌کند که بر کنترل، راهبری و مدیریت شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. در این زمینه کنترل یعنی چگونگی کنترل یا تأثیر ذی‌نفعان و سایر آژانس‌های خارج از یک شرکت، بر افرادی که مسئول هدایت و مدیریت امور شرکت هستند و راهبری در مورد جهت‌دهی و مدیریت استراتژیک شرکت است (شایلر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). به تعبیر دیگر، حکمرانی شرکتی به برقراری توازن بین منافع ذی‌نفعان مختلف سازمان، از جمله سهام‌داران، مدیران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، اعتباردهندگان، دولت و در نهایت جامعه می‌پردازد و در واقع کلیه حیطه‌های مختلف مدیریتی را از کنترل‌های داخلی گرفته تا ارزیابی عملکرد، افشای سازمانی و برنامه‌های عملیاتی دربرمی‌گیرد (مهاجرانی، مشایخی و طالبیان، ۱۳۹۸). موضوع حاکمیت شرکتی در قرن ۲۱، از یک الزام رعایت، به الزام استراتژیک تبدیل شده است (مهری‌نژاد و آقادوستی، ۱۴۰۱).

سیاست‌گذاری در حوزه حاکمیت شرکتی، باید در راستای کاهش تضاد منافع و حل تعارض از اهداف و عناصر اصلی الگوهای رفتاری ذی‌نفعان باشد. اما کنترل تضاد بین منافع ذی‌نفعان از طریق نظارت، پایش ارزش، یکپارچه‌سازی منافع، پاسخ‌گویی و شفافیت، می‌تواند بین گروه‌های ذی‌نفع هم‌سوئی استراتژیک ایجاد کند و در نتیجه، پیامدهای مثبتی چون نتایج عملکردی، خلق ارزش، تصمیم‌گیری عقلایی و پایداری برای سازمان به‌دنبال داشته باشد (انصاری‌نیک و طیبی، ۱۴۰۴).

1. Gillan
2. Ahmad & Omar
3. Adedjeji, Ong, Rahman, Odukoya & Alam
4. Shailer

### مدل‌ها و چارچوب‌های تحلیلی حکمرانی شرکتی

به دلیل فقدان مدلی یکتا برای حکمرانی شرکتی در سطح جهانی، تفاوت‌های چشمگیری میان رویه‌های آن از یک سازمان به سازمان دیگر و از کشوری به کشور دیگر دیده می‌شود. این تفاوت‌ها عمدتاً از باورهای فرهنگی متفاوت، ساختارهای متفاوت مالکیت، محیط کسب و کار و شرایط رقابتی متنوع ناشی می‌شوند (علم، سهیمی، حصری و رحمان، ۲۰۱۹). جدول ۱ خلاصه این مدل‌ها را ارائه می‌دهد.

جدول ۱. مقایسه مدل‌های حکمرانی شرکتی

مدل حکمرانی شرکتی	نظریه حاکم	ویژگی‌های اصلی	نهادهای کلیدی	تمرکز بر
مدل اروپایی	نظریه ذی‌نفعان	<ul style="list-style-type: none"> <li>دو لایه‌ای (هیئت اجرایی و هیئت نظارت)</li> <li>عدم پرداخت کافی به تضاد منافع میان مدیران و سهامداران</li> </ul>	هیئت نظارت، نمایندگان و کارکنان	ذی‌نفعان و اتحادیه‌ها (نه فقط سهامداران)
مدل آنکوساکسون	نظریه نمایندگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ساختار تک‌لایه‌ای هیئت‌مدیره که اکثراً از مدیران غیرموظف تشکیل شده است.</li> <li>روابط بازاری و مالکیت پراکنده</li> <li>قدرت و اختیار بالا برای سهامداران نهادی</li> </ul>	مدیران غیرموظف و سهامداران نهادی	بازار سرمایه و سود سهامداران
مدل ژاپنی	نظریه ذی‌نفعان + نمایندگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>شناخته شده به عنوان «مدل مبتنی بر بانک»</li> <li>نقش قوی بانک‌ها در تأمین مالی و نظارت بر شرکت‌ها</li> <li>ساختار مبتنی بر نمایندگان داخلی و بانک‌ها در هیئت‌مدیره</li> <li>وجود نهادهای میان‌بانکی و ساختارهای صنعتی مانند Keiretsu</li> <li>تمرکز بیشتر بر ثبات و رابطه بلندمدت به جای رقابت بازاری</li> </ul>	بانک‌ها، Keiretsu و نهادهای صنعتی	روابط بلندمدت و ثبات مالی
مدل آلمانی	نظریه ذی‌نفعان	<ul style="list-style-type: none"> <li>ساختار دو لایه‌ای شامل هیئت مدیریت و هیئت نظارت</li> <li>عضویت نمایندگان کارکنان در هیئت نظارت الزامی است.</li> <li>محدودیت قانونی برای اندازه هیئت نظارت و حق رأی سهامداران</li> <li>تمرکز بر تعادل میان منافع سهامداران و کارکنان</li> </ul>	هیئت نظارت دوگانه و کارکنان	تعادل کارکنان و سهامداران

تمرکز بر	نهادهای کلیدی	ویژگی‌های اصلی	نظریه حاکم	مدل حکمرانی شرکتی
کنترل مالکانه غیررسمی	خانواده‌های صاحب نفوذ و بانک‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساختار ترکیبی، اغلب متمرکز در مالکیت خانوادگی</li> <li>- بیشتر در کشورهای آمریکای لاتین و جنوب اروپا رایج است</li> <li>- ساختاری انعطاف‌پذیر که می‌تواند تک‌لایه‌ای یا دو لایه‌ای باشد</li> <li>- تأکید بر مالکیت خانوادگی و روابط غیررسمی</li> <li>- کنترل بانک‌ها و شرکت‌ها در دست خانواده‌های بانفوذ و مالکیت متقابل</li> </ul>	نظریه خانواده‌سالاری / نهادگرایی	مدل لاتین
اصلاح ساختار دولتی با ابزار بازار	دولت، کمیسیون نظارت حزبی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساختار دولتی با تمرکز بر اصلاح شرکت‌های دولتی</li> <li>- تلفیقی از مدل‌های آنگلو ساکسون، ژاپنی و اروپایی</li> <li>- دولت به‌عنوان مالک اصلی، هیئت‌مدیره را منصوب می‌کند</li> <li>- هیئت‌مدیره اختیار کامل برای مدیریت، ارزیابی عملکرد و تنبیه یا پاداش دارد</li> <li>- طراحی شده برای اصلاح شرکت‌های دولتی و حرکت به سمت ساختار بازارمحور</li> </ul>	ترکیب نهادگرایی با کنترل دولتی	مدل چینی
تطابق با شریعت و عدالت اجتماعی	هیئت شرعی و شورای مشورتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متکی بر اصول شرعی و عدالت اجتماعی</li> <li>- دو نهاد نظارتی: هیئت شرعی و هیئت مشورتی</li> <li>- سهام‌داران و ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت دارند</li> <li>- رعایت عدالت اجتماعی و تطابق با اصول اسلامی</li> <li>- ساختار دینی با نظارت شرعی و شورا</li> </ul>	نظریه عدالت اسلامی	مدل اسلامی

منبع: علم و همکاران (۲۰۱۹)

### نقش هیئت‌مدیره در حکمرانی شرکتی

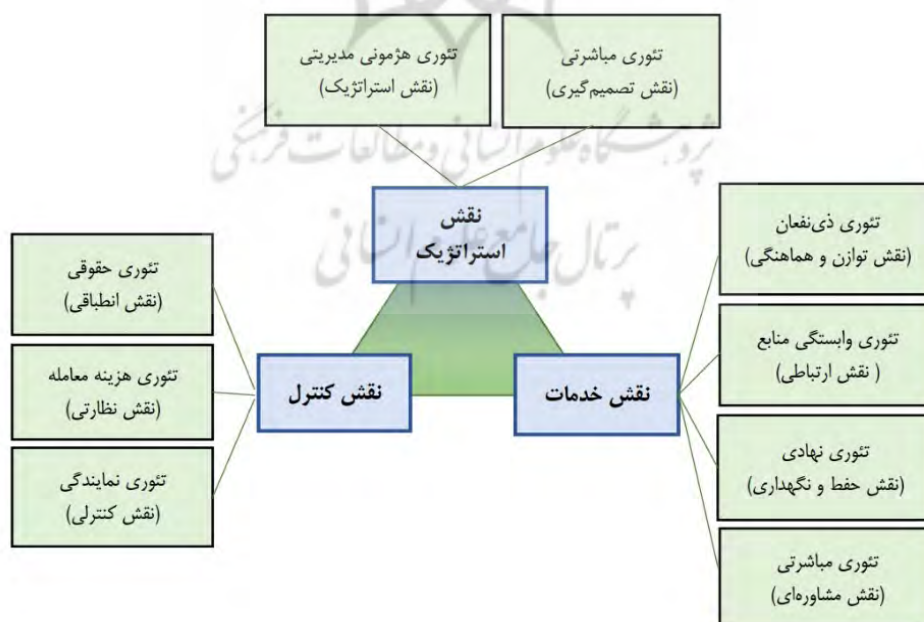
از نگاه ویلیامسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) هیئت‌مدیره باید اساساً به‌عنوان یک سازوکار حاکمیتی برای حفاظت میان شرکت و مالکان سرمایه سهامی در نظر گرفته شود. تقسیم‌بندی رایج و پذیرفته‌شده‌ای که به‌طور گسترده برای نقش هیئت‌مدیره استفاده می‌شود، شامل نقش کنترلی (نظارتی)، نقش خدماتی و نقش راهبردی است. در خصوص نقش کنترلی، هیئت‌مدیره

1. Williamson

موظف است که نظارت قانونی بر فعالیت‌های شرکت داشته باشد و این وظیفه را با وفاداری و دقت کافی انجام دهد. نقش خدماتی هیئت‌مدیره عمدتاً از دیدگاه وابستگی منابع ناشی می‌شود و شامل مواردی چون جذب و هم‌سو کردن بازیگران بیرونی تأثیرگذار، ایجاد ارتباطات و جذب منابع مالی، ارتقای اعتبار سازمان و ارائه مشاوره به سازمان است. مشارکت هیئت‌مدیره در ایفای نقش راهبردی نیز می‌تواند به اشکال گوناگونی نظیر راهنمایی مدیرعامل، اصلاح دقیق برنامه‌های راهبردی، تحلیل‌های مستقل یا پیشنهاد گزینه‌های جایگزین و به چالش کشیدن مفروضات مدیریتی صورت پذیرد (لرو و ون دن برگ، ۲۰۰۷).

نقش هیئت‌مدیره، میانجی‌گر بین ائتلاف‌ها و ایجادکننده سازوکارهای کنترلی برای اطمینان از دستیابی سازمان به اهدافی است که ائتلاف غالب برای سازمان تعریف کرده است. این مهم، نه فقط به واسطه حل تضادهای بین ائتلاف ذی‌نفعان و به‌کارگیری ابزار کنترلی، بلکه به‌طور جدی‌تر و پُررنگ‌تر، به‌واسطه حل مسائل مربوط به مشارکت و هماهنگی و درگیر شدن در فرایندهای جمعی سازماندهی اطلاعات انجام خواهد. بنابراین نقش یک هیئت‌مدیره در عملکرد شرکت را می‌بایست با میزان درگیری آن در ایجاد چنین مشارکتی و نیز گردآوری و استفاده از دانش مرتبط و بهنگام ارزیابی کرد، نه فقط با کاهش هزینه‌های نمایندگی که در نظریه نمایندگی بیان می‌شود (هاشمی، معینیان و نرگسیان، ۱۳۹۹).

شریعت‌نیا، طاهرپور کلانتری، جهانگیری و رسولی قهرودی (۱۴۰۰) در پژوهشی مطابق شکل ۱ نقش‌های هیئت‌مدیره را در سه حوزه دسته‌بندی کرده‌اند:



شکل ۱. الگوی نظری نقش‌های هیئت‌مدیره  
(شریعت‌نیا و همکاران، ۱۴۰۰)

یکی از عوامل مهم مؤثر بر عملکرد هیئت‌مدیره در ایفای نقش‌هایشان، فرایندهای هیئت‌مدیره است. هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی با ایفای نقش‌های اساسی خود، از طریق فرایندهای تصمیم‌گیری گروهی، به‌ویژه فرایندهای مرتبط به همکاری (به‌کارگیری مهارت و دانش)، مشارکت گروهی (هنجارهای تلاش)، انسجام اعضا و بحث‌های باز (تعارض شناختی) بر حل مسائل، پیشبرد اهداف و اثربخشی این شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند (شریعت‌نیا و همکاران، ۱۴۰۰).

یکی از نکات مهم در ترکیب هیئت‌مدیره، جدا کردن جایگاه‌های مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره است که تأثیر مثبتی بر اثربخشی هیئت‌مدیره دارد. از منظر نظریه نمایندگی، غیر اثربخش است که یک فرد هم‌زمان سمت مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره را داشته باشد و این موضوع موجب کاهش کارایی تخصیص دارایی‌ها خواهد شد (وارث، صلواتی‌زاده و بنازاده، ۱۴۰۱).

مطلب مهم دیگر، گزارش منظم و آگاهی‌دهنده کمیته‌ها به هیئت‌مدیره به‌ویژه کمیته حسابرسی است که نقش مؤثری در بهبود سیستم تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و بهبود محیط فعالیت و پاسخ‌گویی شرکت ایفا می‌کند. این گزارش‌ها شامل مواردی هستند که گزارش عملکرد کمیته‌ها را در خصوص نظارت و بررسی فعالیت‌ها و اطلاعات عملکرد مالی و غیرمالی شرکت از جنبه زمینه تخصصی خود و پیشنهادهای ارائه‌شده به هیئت‌مدیره ارائه می‌کند. از طرف دیگر هیئت‌مدیره باید با ارائه گزارش‌های پیش‌بینی‌شده، که شامل اطلاعات عملکرد شرکت و هیئت‌مدیره در خصوص راهبری فعالیت‌ها، نظارت بر امور اجرایی و مهمترین اطلاعات عملکرد مالی و غیرمالی است، در مقابل ذی‌نفعان پاسخ‌گو باشد (ابراهیمی، مرادی و جعفری، ۱۳۹۹).

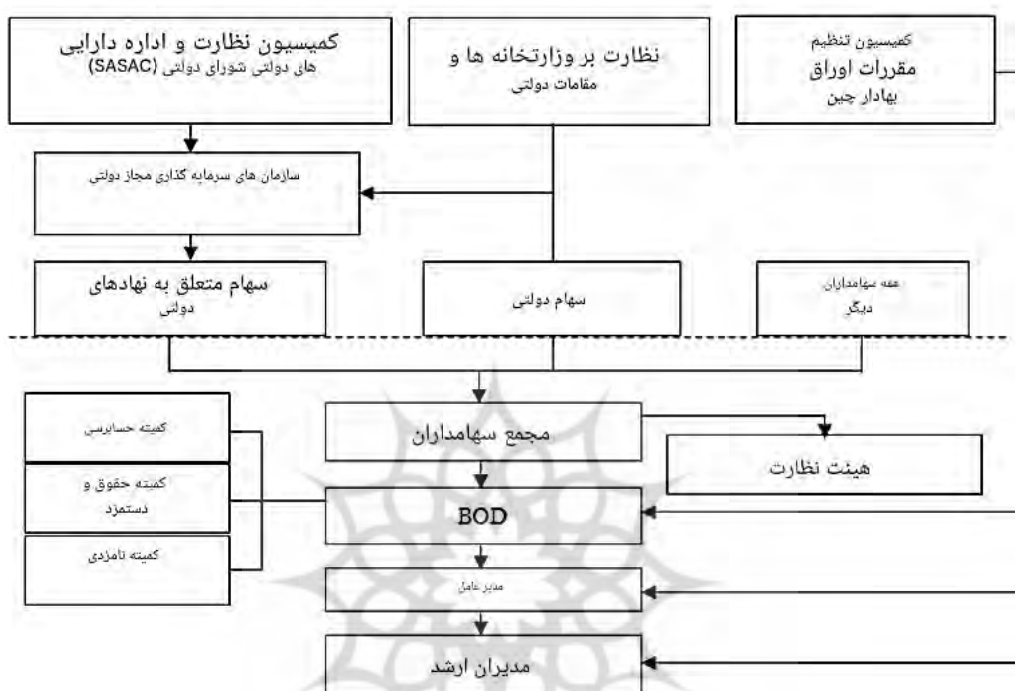
مطالعات مختلف نشان داده‌اند که اعضای بیرونی هیئت‌مدیره نقش حیاتی در نظارت بر فعالیت‌های شرکت ایفا می‌کنند و کارآمدترین هیئت‌مدیره‌ها نسبت بالاتری از اعضای مستقل (غیرموظف) نسبت به اعضای داخلی (موظف) دارند (پانیاگوا، ریولس و ساپنا، ۲۰۱۸) و معمولاً عملکرد مالی بهتری از خود نشان می‌دهند (لی، ۲۰۲۰).

### حکمرانی شرکتی در چین

در چین، ساختار حکمرانی شرکتی نه‌تنها تحت تأثیر نهادهای اقتصادی بلکه در بستر تعامل پیچیده میان دولت، حزب کمونیست و نیروهای بازار شکل گرفته است. تجربه چین نشان می‌دهد که با اصلاحات تدریجی، می‌توان تلفیقی از ساختار نظارت حزبی و نظام‌های پاسخ‌گویی مبتنی بر عملکرد را طراحی کرد که در عین کنترل سیاسی، کارآمدی اقتصادی را نیز افزایش دهد.

اقتصاددانان و سیاست‌گذاران چینی ساختار حکمرانی شرکتی را شکل دادند که شامل مالک (دولت)، هیئت‌مدیره و مدیران ارشد می‌شد. در این مدل، رابطه‌ای درست و منسجم در ساختار برقرار شده است که طی آن، مالک سرمایه‌گذاری خود را به هیئت‌مدیره واگذار می‌کند. هیئت‌مدیره بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در شرکت محسوب می‌شود و این اختیار را

دارد که مدیران را انتصاب و برکنار، پاداش و تنبیه کند. در مدل چینی، دولت نقش ناظر قدرتمندی در نظام حکمرانی شرکتی ایفا می‌کند. هیئت‌مدیره بالاترین مرجع در اتخاذ تصمیمات شرکتی و تدوین سیاست‌های داخلی محسوب (علام و همکاران، ۲۰۱۹). شکل ۲، مدل حکمرانی شرکتی چین را نمایش می‌دهد:



شکل ۲. مدل حکمرانی شرکتی چینی

منبع: گو، اسمالمن و رادفورد (۲۰۱۳)

در این مدل، نهادهای دولتی کلیدی مانند کمیسیون نظارت و اداره دارایی‌های دولت (SASAC) و وزارتخانه‌های اقتصادی، نقش اصلی را در تعیین سیاست‌ها و نظارت بر شرکت‌ها ایفا می‌کنند. ساختار شرکت، ساختار شامل مجمع سهام‌داران، هیئت‌نظارت، هیئت‌مدیره (BOD) و مدیران ارشد است. این ساختار به گونه‌ای طراحی شده است که از طریق کنترل‌های دولتی و نظارت درون‌سازمانی، قدرت تصمیم‌گیری راهبردی را در اختیار دولت و حزب قرار دهد؛ در حالی که شرکت‌ها در ظاهر، ساختار شرکتی کلاسیک را حفظ کرده‌اند. ساختار حکمرانی شرکت‌های دولتی چین بر پایه چارچوبی چهارگانه استوار است که در آن حزب کمونیست، با اتکا به حاکمیت سیاسی و نفوذ سازمان‌یافته خود، بر تمامی سطوح مالکیت، مدیریت و کنترل نظارت دارد. این چارچوب شامل چهار رکن است (بهارلو و صالح‌نیا، ۱۴۰۲: ۶۷-۷۰):

۱. رکن مالکیت دولتی که حزب با تملک قانونی و اختیار استراتژیک شرکت‌ها را در دست دارد.

۲. رکن مدیریت منابع انسانی که از طریق کمیته‌های حزبی مسئول انتصابات، ارزیابی عملکرد و ارتقای مدیران در سطح ملی و محلی فعالیت می‌کند.

۳. رکن هماهنگی سیاستی که از طریق سازوکارهایی مانند ورود دوطرفه و انتصاب متقابل، تضمین می‌کند تا تصمیمات کلان سیاسی در سطح شرکت‌ها پیاده‌سازی شود.

۴. رکن نظارت درون‌حزبی که کمیته‌های انضباطی، مسئولیت بازرسی، شفاف‌سازی تخلفات و تضمین تبعیت مدیران از سیاست‌های حزبی را برعهده دارند. این ساختار یکپارچه موجب پیوند کامل حاکمیت سیاسی با حاکمیت شرکتی در چین شده و بستری نهادی برای تحقق اهداف توسعه‌ای دولت فراهم کرده است.

یکی از برنامه‌هایی که از سال ۲۰۱۸ به‌واسطه اهداف بلندپروازانه‌اش، به‌ویژه در راستای اصلاح ساختارهای حکمرانی شرکتی و نظام‌های مدیریتی، برجسته می‌شود، برنامه اقدام دوصدگانه (DHA) است. این برنامه بر «پنج گشایش و یک تقویت» متمرکز است. گشایش‌ها شامل اصلاحات در مالکیت ترکیبی، ساختار حکمرانی شرکتی، سازوکارهای بازارمحور عملیاتی و سازوکارهای انگیزشی و پرداختن به مسائل تاریخی هستند. تقویت نیز به ارتقای نقش رهبری حزب اشاره دارد. این برنامه در پی نهادینه‌سازی کنترل حزب در درون چارچوب بازارمحور است و قصد دارد با استفاده از فراخوان جهانی استخدام، استعدادهای برتر را جذب و حفظ کند (لی و ژانگ، ۲۰۲۴).

از طریق چارچوب اقدام دو صدگانه، سازوکار جدیدی برای مدیریت مدیران ارشد اجرا شد که شامل انتخاب و استخدام بازارمحور، مدیریت قراردادی، حقوق‌های متغیر مبتنی بر عملکرد و خروج بازارمحور بود. این برنامه همچنین با جایگزین کردن نظام بوروکراتیک و چرخشی سنتی با سیستم قراردادمحور و دوره‌ای، تلاش می‌کند مسیر حرفه‌ای‌سازی مدیران را هموار سازد و دامنه شایسته‌سالاری را گسترش دهد. از سوی دیگر، با فراهم کردن انعطاف‌پذیری بیشتر برای مدیران اجرایی، ارتقای استقلال در تصمیم‌گیری، حذف الزام به چرخش اجباری مدیریتی و افزایش شفافیت در انتصابات و ارزیابی‌ها، موجب افزایش کارآمدی، انگیزه، نوآوری و احساس تعلق در میان مدیران شرکت‌های منتخب شده است و در نهایت ساختارهای مدیریتی شرکت‌های دولتی چین را به سوی حرفه‌ای‌سازی، رقابت‌پذیری و جهانی‌شدن سوق داده است (لی و ژانگ، ۲۰۲۴).

### حکمرانی شرکتی در ایران

در ایران نیز، اگرچه اسناد بالادستی به ضرورت بهبود حکمرانی در شرکت‌های دولتی تأکید دارند، اما به‌دلیل نبود چارچوب مفهومی منسجم و بومی‌سازی‌شده، مفهوم حکمرانی شرکتی غالباً به‌صورت ترجمه‌ای و اقتباسی به کار رفته است.

بازار بورس ایران در اوایل سال ۱۹۶۱ تأسیس شد؛ اما مفهوم مدرن حکمرانی شرکتی برای نخستین‌بار در ابتدای دهه ۲۰۰۰ در ایران مطرح شد. در سال ۲۰۰۵، ایران گام‌هایی از جمله تدوین آیین‌نامه حاکمیت شرکتی ایران و اصلاح قانون بازار اوراق بهادار، برای بهبود سازوکارهای حکمرانی شرکتی برداشت. با این حال برخی ویژگی‌های خاص ساختار سرمایه، چارچوب حقوقی و نظارتی ایران ممکن است مانع از اثربخشی آیین‌نامه حاکمیت شرکتی در بهبود کیفیت سود

شوند. در واقع بیشتر شرکت‌های بزرگ ایرانی توسط دولت اداره می‌شوند و اعضای دولت در سمت‌های کلیدی مدیریتی و هیئت‌مدیره حضور دارند. قانون تجارت ایران بسیار قدیمی است و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا بسیاری از الزامات آیین‌نامه حاکمیت شرکتی را دور بزنند و طبق این قانون، سهام‌داران خرد به‌سختی می‌توانند حقوق خود را در برابر مدیریت، مدیران یا سهام‌داران کنترل‌کننده اعمال کنند (مشایخی و بزاز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

وضعیت شرکت‌های دولتی در ایران، چه از جنبه بهره‌وری و چه از جنبه درآمدی و نحوه اداره آن‌ها، وضعیت مناسبی ندارد و در این زمینه به بازنگری عمیق نیاز دارد. اضطراب توجه به بازنگری راهبردهای حاکمیت شرکتی در شرکت‌های دولتی تا حدی است که ادامه وضعیت این شرکت‌ها در درازمدت، باعث بیکار شدن هزاران نفر می‌شود و در نهایت با توجه به محدودیت مالی، این شرکت‌ها از فعالیت بازمی‌مانند (شریعت‌نیا و همکاران، ۱۴۰۰).

به‌نظر می‌رسد حکمرانی شرکتی در ایران، به‌جای حداکثرسازی منافع سهام‌داران، بهینه‌سازی منافع گروه گسترده‌تری از ذی‌نفعان را دنبال می‌کند. برخلاف آمریکا و بریتانیا و شبیه به کشورهایی مانند آلمان، فرانسه و ژاپن، اما به‌صورتی قوی‌تر، هدف اصلی شرکت‌ها در ایران خلق ثروت برای سهام‌داران نیست (آلن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

سطح آگاهی و رعایت قوانین حکمرانی شرکتی در ایران نسبتاً پایین است. در اکثر شرکت‌های ایرانی، ساختار مالکیت به‌شدت متمرکز است. بازار سرمایه با نقدینگی نسبتاً کمی کار می‌کند و اصول حکمرانی شرکتی اغلب توسط سهام‌داران غالب، تفسیر و اجرا می‌شود. این درحالی است که هیچ‌گونه تقسیم یا تفاوت واضحی در نقش‌ها و مسئولیت‌ها، بین سهام‌داران و هیئت‌مدیره وجود ندارد؛ زیرا اعضای هیئت‌مدیره، به‌طور مستقیم نماینده سهام‌داران هستند. جدایی مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره، شایع‌ترین پدیده در حکمرانی شرکتی ایران است. شرکت‌های ایرانی ساختار هیئت‌مدیره یک لایه و در برخی شرکت‌های نیمه دولتی دارای ساختار هیئت‌مدیره دو لایه شامل هیئت‌امنا و هیئت‌مدیره هستند. در حکمرانی شرکتی ایران شاهد بی‌میلی شدید شرکت‌ها، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و عدم ارائه مستندات و گزارش مناسب هستیم. یکی از دلایل اصلی حکمرانی شرکتی ضعیف در ایران ماهیت بسیار ابتدایی قانون تجارت در ایران است که حدود ۸۰ سال پیش تصویب شده و حدود ۴۰ سال پیش کمی اصلاح شده است و چشم‌اندازی هم برای حل زود هنگام این مسئله وجود ندارد. سهام وثیقه موضوعی سطحی و بدون کارکرد مؤثر تبدیل شده است و هیئت‌مدیره نظارت مؤثری بر عملکرد مدیرعامل ندارد. مدیران ارشد معمولاً فاقد استقلال هستند و اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره یا نقش مؤثری ندارند یا نقش بسیار محدودی دارند. سیستم‌های بازرسی و گزارش دهی مؤثر و کارآمد نیستند و گزارش‌های مالی اعم از صورت‌های مالی و صورت‌های سود و زیان اغلب ناقص، نادرست یا با کیفیت پایین هستند، به‌طوری‌که سهام‌داران از وضعیت مالی و معاملات مهم شرکت اطلاعات کافی را به‌دست نمی‌آورند و تمرکز بالای سهام، هزینه‌های نمایندگی را افزایش می‌دهد و زمینه فرصت‌طلبی برای سهام‌داران عمده و مدیران منتخب آن‌ها را فراهم می‌کند (امیدوار و فقیه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

1. Mashayekhi & Bazaz  
2. Allen  
3. Omidvar & Faghih

پاسخ‌گویی هیئت‌مدیره و حساب‌رسان، برقراری ارتباطات مؤثر بین شرکت و سهام‌داران، حضور مؤثر نمایندگان سهام‌داران اقلیت، فعال نمودن سهام‌داران خرد برای شرکت مؤثرتر در مجامع عمومی شرکت‌ها، نظام رأی دهی و وکالت سهام‌داران، چالش‌های اساسی شرکت‌ها در بورس اوراق بهادار تهران هستند. سرمایه‌گذاران خارجی نیز از نبود استانداردهای راهبری شرکتی با کیفیت در ایران اظهار نارضایتی می‌کنند و آن را مانعی برای ورود سرمایه‌های خارجی به ایران می‌دانند (رحمانی، ۱۳۸۷).

یکی از چالش‌های اساسی در کارکرد نظارتی هیئت‌مدیره، فقدان انگیزه مالی مستقیم برای ایفای این نقش حیاتی است. مدیران صندوق‌های سرمایه‌گذاری، خودشان در شرکت‌هایی که در آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند، سهم مستقیم مالی ندارند؛ به همین دلیل، برای نظارت بر مدیریت شرکت انگیزه مستقیمی ندارند (بج، بولتون و روئل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). این وضعیت نشان می‌دهد که نبود منافع مالی شخصی در ساختار هیئت‌مدیره، می‌تواند موجب فاصله‌گرفتن هیئت‌مدیره از وظایف کنترلی و پاسخ‌گویی مورد انتظار شود.

رئوس برخی از مشکلات مرتبط با هیئت‌مدیره در نظام حکمرانی شرکتی ایران عبارت‌اند از (هرورانی، ۱۳۹۲):

- سوءاستفاده از اطلاعات مالی شرکت برای منافع شخصی؛
- تأخیر در اجرای افزایش سرمایه پس از تصویب در مجمع؛
- برداشت‌های غیرقانونی از منابع مالی شرکت توسط مدیران؛
- عدم شفافیت مالی و تأخیر در ارائه اطلاعات به سازمان بورس؛
- عدم پرداخت سود سهام در مهلت قانونی؛
- فروش بدون اطلاع سهام‌دار از حق تقدم و عدم واریز وجوه فروش به حساب او؛
- عدم رعایت مقررات برگزاری مجامع عمومی و تنفس‌های طولانی بین مجامع؛
- عضویت افراد فاقد تخصص در هیئت‌مدیره یا عضویت هم‌زمان در چند شرکت.

برخی از سازوکارهای ساختاری در نظام حکمرانی شرکتی ایران، نظیر افزایش نسبت اعضای غیراجرایی هیئت‌مدیره و تفکیک نقش مدیرعامل از ریاست هیئت‌مدیره، می‌تواند موجب افزایش پایداری سود و قابلیت پیش‌بینی‌پذیری آن شود. همچنین، مالکیت نهادی به‌عنوان یک سازوکار بیرونی نظارتی، با بهبود کیفیت اقدام تعهدی و ثبات سودآوری شرکت‌ها ارتباط معنادار دارد. این نتایج حاکی از آن است که نظام حکمرانی شرکتی در ایران با چالش‌هایی ساختاری و نهادی مواجه است؛ اما تقویت نقش نهادهای بیرونی و ارتقای استقلال هیئت‌مدیره می‌تواند در راستای کاهش مشکلات نمایندگی، بهبود کیفیت گزارشگری مالی و افزایش شفافیت عملکردی در شرکت‌های بورسی کشور تلقی گامی مؤثر شود. همچنین تأثیر بیشتر این سازوکارها در شرکت‌های بزرگ و دارای اهرم مالی بالا، ضرورت سیاست‌گذاری متناسب با ویژگی‌های شرکتی را یادآور می‌شود (موسوی شیری، وقفی، سلطانی و اسماعیلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

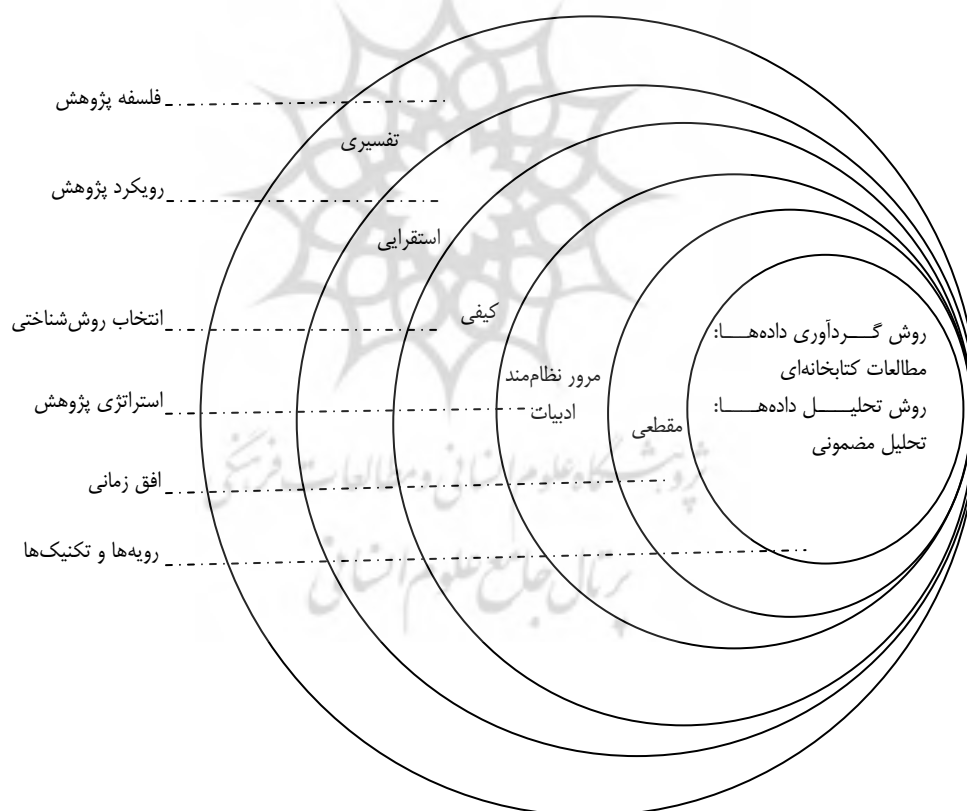
1. Becht, Bolton & Roell

2. Mousavi Shiri, Vaghfi, Soltani & Esmaeli

در انتهای این بخش باید گفت که با توجه به اتخاذ روش مرور نظام‌مند ادبیات در این پژوهش و بهره‌گیری از تحقیقات پیشین صورت گرفته در زمینه ساختار هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی چین، به‌عنوان داده‌های مورد تحلیل در پژوهش، ارائه بخشی به‌عنوان «پیشینه تجربی پژوهش» بلاوجه بوده و از آوردن این بخش اجتناب شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

براساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۲۳)، این پژوهش با فلسفه تفسیرگرایی انجام شده که بر درک پدیده‌ها از منظر ذهنی و زمینه‌ای تأکید دارد. رویکرد پژوهش استقرایی است که به تولید مفاهیم از دل داده‌ها می‌پردازد. روش‌شناسی پژوهش کیفی انتخاب شده و از استراتژی مرور نظام‌مند ادبیات در آن استفاده شده است. از نظر افق زمانی، پژوهش مقطعی طراحی شده و گردآوری داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل داده‌ها از با استفاده از روش تحلیل مضمونی انجام شده است.



شکل ۳. پیاز پژوهش حاضر

منبع: ساندرز، لويس و ثورن‌هیل<sup>۱</sup> (۲۰۲۳: ۱۳۱)

مرور نظام‌مند را می‌توان به‌عنوان یک روش تحقیق و فرایند برای شناسایی و ارزیابی انتقادی پژوهش‌های مرتبط و همچنین برای گردآوری و تحلیل داده‌های آن پژوهش‌ها تعریف کرد. در واقع هدف یک مرور نظام‌مند، شناسایی تمام منابع است که با معیارهای ورود از پیش تعیین شده مطابقت داشته باشند تا به یک پرسش پژوهشی یا فرضیه مشخص پاسخ دهد (اسنایدر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در واقع مرورهای نظام‌مند به‌طور کلی نوعی سنتز پژوهش‌های پیشین هستند (مون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

برای انجام مرور نظام‌مند ادبیات در این پژوهش، در مرحله نخست، مطالعات اولیه با هدف شناسایی مسئله و ارزیابی منابع موجود صورت گرفت؛ سپس با انجام جست‌وجوی مقدماتی در پایگاه‌های معتبر علمی، پروتکل مرور، طراحی و هدف و سؤال‌های پژوهش بر مبنای شکاف‌های موجود در ادبیات شکل گرفت. در ادامه، استراتژی جست‌وجوی نهایی براساس عملگرهای بولین، تدوین شد و در عناوین، کلیدواژه‌ها و چکیده مقاله‌ها و مطابق معیارهای ورود و خروج زیر در پایگاه‌های داده اسکوپوس و وب‌آوساینس در فروردین ۱۴۰۴ (مارس ۲۰۲۵) صورت گرفت که در جدول ۲ نشان داده شده است.

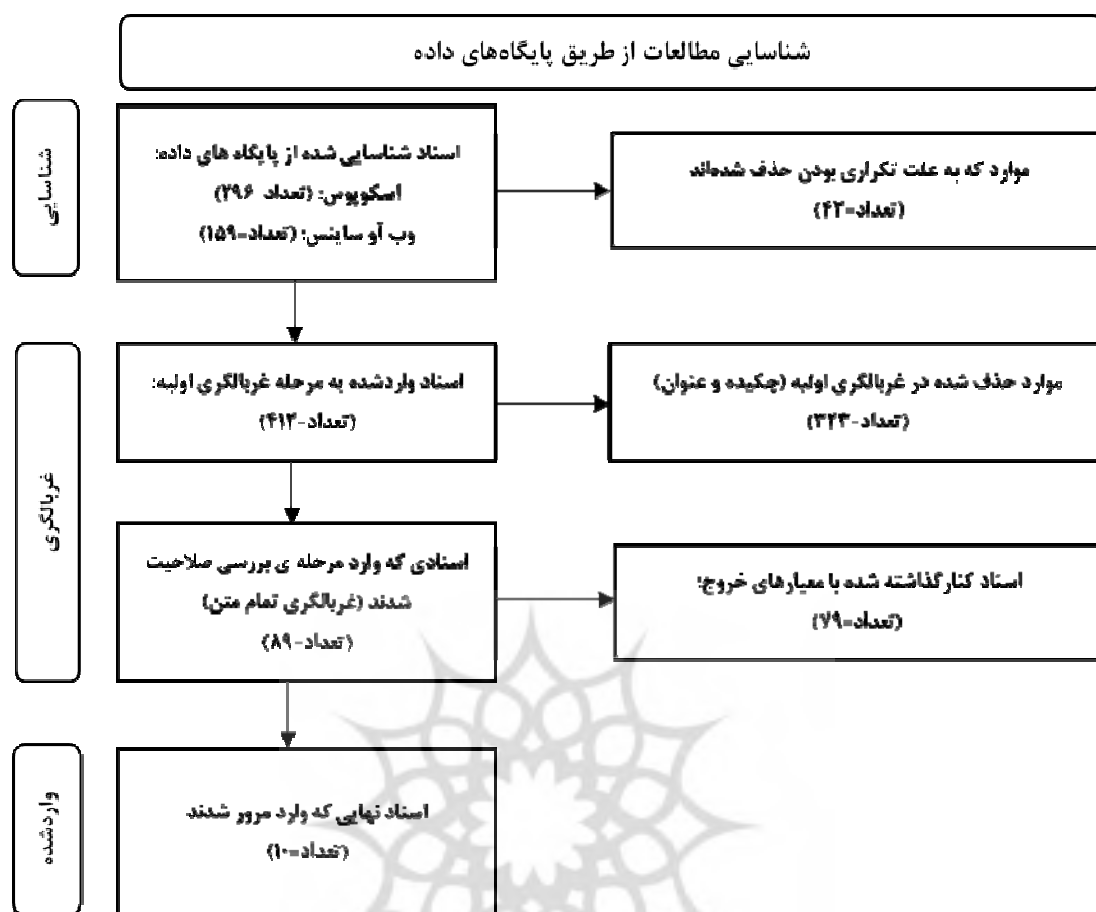
#### جدول ۲. استراتژی جست‌وجو و معیارهای ورود و خروج

معیارهای ورود و خروج	
( "performance" OR "evaluation" OR "assessment" OR "review" OR "structure" OR "mechanism" OR "element" OR "process" OR "principle" OR "method" ) AND ( "board member" OR "board of directors" OR "corporate governance" ) AND ( "state-owned enterprise" OR "state owned enterprise" OR "SOE" OR "public enterprise" OR "government-owned company" ) AND ( "China" OR "Chinese" OR "PRC" OR "People's Republic of China" )	استراتژی جست‌وجو
نوع سند صرفاً شامل مقالات علمی (article) باشد.	معیارهای ورود
دوره زمانی جست و جو مربوط به ۱۰ سال (۲۰۱۵-۲۰۲۵) گذشته است.	
زبان مقالات به انگلیسی محدود شده است.	معیارهای خروج
عدم ارتباط مستقیم با سؤال پژوهش	
فاقد داده‌های تجربی یا شواهد مستند	
فاقد روش‌شناسی پژوهشی دقیق و علمی	

سپس ادامه فرایند شناسایی مطالعات مطابق نمودار جریان زیر و براساس استانداردهای پریماس<sup>۳</sup> ۲۰۲۰ صورت

پذیرفت:

1. Snyder  
 2. Munn et al.  
 3. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. (2021). *BMJ*, 372(n71). doi:https://doi.org/10.1136/bmj.n71



شکل ۴. فرایند شناسایی مقاله‌های مرور شده

منبع: استانداردهای پریزما (۲۰۲۱)

پس از گزینش منابع، در این پژوهش جهت تحلیل داده‌ها و ترسیم شبکه مضامین، از روش تحلیل مضمونی استفاده شد. تحلیل مضمونی، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). تحلیل مضمونی به دلیل ساختار نظام‌مند خود، امکان بازتولید و بررسی دقیق روابط بین مفاهیم را فراهم می‌آورد و باعث افزایش دقت پژوهش‌های کیفی می‌شود (نوول، نوریس، وایت و مولز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). این روش به‌ویژه برای پژوهش‌هایی که حجم گسترده‌ای از داده‌های متنی را بررسی می‌کنند و به دنبال شناسایی الگوهای مشترک در مطالعات مختلف هستند، توصیه شده است (براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

مقالات نهایی وارد شده به مرور، به ترتیب سال انتشار در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

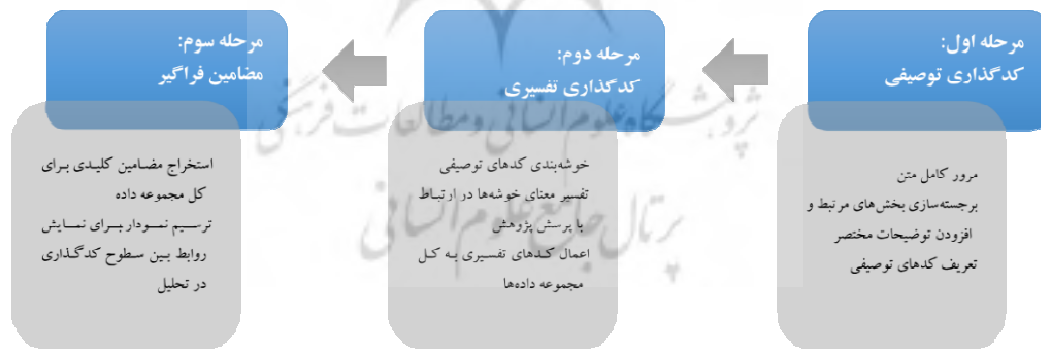
1. Nowell, Norris, White & Moules  
2. Braun & Clarke

جدول ۳. مقاله‌های نهایی منتخب واردشده به تحلیل

عنوان مقاله	(نویسندگان و سال انتشار)
مطالعه‌ای تطبیقی بر ساختار هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی و خصوصی در چین	تنگ، جونارسین و لی <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)
حکمرانی شرکتی در چین: یک فراتحلیل	موتلو، ون اسن، پنگ، صالح و دوران <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)
تأثیر شرکت‌های دولتی بر رشد اقتصادی چین	کی و کتز <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)
شرکت‌های دولتی در چین: مروری بر چهل سال پژوهش و تجربه عملی	لین و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)
بازگشت به منشأ: درک حکمرانی شرکتی هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی چین	لو و ژو <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)
حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی چین: مروری بر تجارب گذشته	یانگ و سانتوس <sup>۴</sup> (۲۰۲۴)
مرور نظام‌مند ادبیات در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت‌های دولتی	مولودینا، آزیس، سوکمدیلاگا و سوسانتو <sup>۵</sup> (۲۰۲۴)
مهار بنگاه‌های عظیم در راستای منافع عمومی؟ بررسی کنترل دولتی بر شرکت‌های دولتی و مسیر ارتقای حکمرانی شرکتی در چین	شون و ونگ <sup>۶</sup> (۲۰۲۴)
گذار از کادرهای حزبی به مدیران: برنامه اقدام «دو صدتایی» و روند اصلاحات شرکت‌های دولتی در چین	لی و ژانگ <sup>۴</sup> (۲۰۲۴)
پیش‌بینی تأثیر ویژگی‌های هیئت‌مدیره بر عملکرد شرکت‌های بورسی چین با استفاده از روش‌های یادگیری ماشین	هوانگ، تنگ، لیو و ونگ <sup>۷</sup> (۲۰۲۴)

روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد. در این پژوهش از روش کینگ و هاروکز استفاده شده است که

شامل سه مرحله است:



شکل ۵. مراحل تحلیل مضمونی

منبع: (کینگ، هاروکز و بروکز،<sup>۸</sup> ۲۰۱۹)

1. Tong, Junarsin & Li
2. Mutlu, Van Essen, Peng, Saleh & Duran
3. Lu & Zhu
4. Yang & Santos
5. Mauludina, Azis, Sukmadilaga & Susanto
6. Xun & Weng
7. Huang, Tang, Luo & Wang
8. King, Horrocks & Brooks

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با کدگذاری توصیفی مقاله‌ها، در مجموع ۱۵۵ کد توصیفی استخراج شد. سپس این کدها در مرحله کدگذاری تفسیری، خوشه‌بندی تفسیری شده و در نهایت ۱۵ کد تفسیری مطابق جدول ۴ به دست آمد:

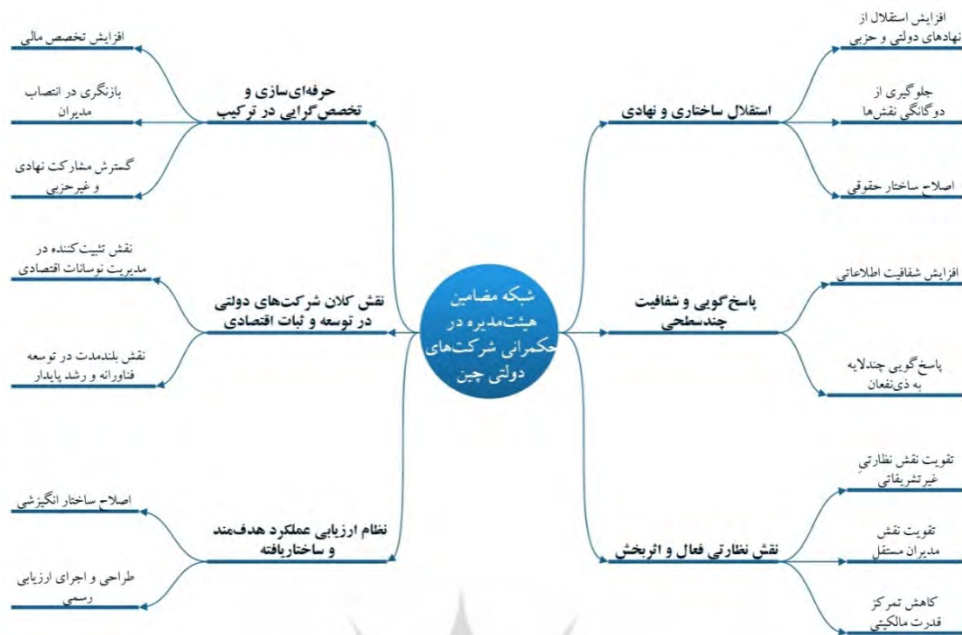
جدول ۴. کدهای توصیفی و تفسیری

کدهای تفسیری	کدهای توصیفی
افزایش استقلال ساختاری، حقوقی و عملیاتی هیئت‌مدیره از نهادهای دولتی و حزبی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورت استقلال هیئت‌مدیره در عمل</li> <li>- قطع وابستگی مدیران به عضویت حزبی</li> <li>- مداخله حزب کمونیست در تصمیم‌گیری</li> <li>- سلطه سیاسی بر ساختار شرکتی</li> <li>- عدم استقلال مدیریت از دولت</li> <li>- تمرکز قدرت و نبود تفکیک نقش‌ها</li> <li>- پیشنهاد به اصلاحات ساختاری برای استقلال واقعی</li> <li>- کاهش نفوذ سیستم نخبگان حزبی</li> <li>- ضرورت پاسخ‌گویی ساختار حزبی درون شرکت</li> <li>- رابطه مثبت استقلال هیئت‌مدیره با عملکرد</li> <li>- نقش منفی وابستگی‌های دولتی</li> </ul>
طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد دقیق، رسمی و مستقل برای هیئت‌مدیره	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نبود مکانیزم رسمی ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره</li> <li>- غیبت مکانیزم ارزیابی مبتنی بر عملکرد</li> <li>- نبود ارزیابی مستقل از نهادهای دولتی</li> <li>- ارزیابی دقیق و مبتنی بر نتیجه</li> <li>- استفاده از چارچوب‌های چندلایه نظارتی</li> <li>- فقدان سیاست‌های ارزیابی عملکرد هیئت‌مدیره</li> <li>- تأکید بر ارزیابی مستمر سازوکارهای حکمرانی</li> </ul>
بازطراحی ساختار انگیزشی هیئت‌مدیره مبتنی بر عملکرد، شایستگی و امنیت شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتقای نظام قراردادی مبتنی بر عملکرد</li> <li>- تقویت انگیزش از طریق حقوق و سهام</li> <li>- اهمیت بالای پاداش هیئت‌مدیره در پیش‌بینی عملکرد</li> <li>- انگیزش از طریق امنیت شغلی و ارتقا مبتنی بر شایستگی</li> <li>- اثربخشی مشوق‌های مدیریتی در شرایط خاص</li> <li>- تأکید بر اصلاح ساختار انگیزشی هیئت‌مدیره</li> <li>- استراتژی دستمزدی «مسیر عالی SOEs» و تأثیر آن بر انگیزش، وفاداری و بهره‌وری کارکنان</li> </ul>
افزایش تخصص و مهارت مالی در ترکیب اعضای هیئت‌مدیره	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارجحیت تخصص حسابداری در هیئت‌مدیره‌های دولتی</li> <li>- تأثیر مثبت دانش مالی در هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی</li> <li>- نقش تخصص مالی در ترکیب هیئت‌مدیره</li> <li>- ارتباط تخصص حسابداری با قدرت نظارتی</li> </ul>

کدهای توصیفی	کدهای تفسیری
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شفاف‌سازی فرایند گزینش مدیران</li> <li>- تغییر در فرایند انتصاب مدیران</li> <li>- افزایش وزن صلاحیت حرفه‌ای در گزینش</li> <li>- حمایت از مشارکت بیشتر مدیران غیرحزبی</li> <li>- انتشار عمومی آگهی‌های استخدام</li> <li>- استفاده از معیارهای رقابتی و شایسته‌سالاری</li> <li>- انتقاد از خصوصی‌سازی شتاب‌زده به‌منظور ثبت رشد موقت اقتصادی و ارتقای شغلی مقامات محلی</li> <li>- لزوم بازنگری در مسیر ارتقا مبتنی بر شایسته‌سالاری</li> </ul>	<p>بازنگری در فرایند انتصاب و ارتقای مدیران بر پایه رقابت، شفافیت و شایستگی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تضعیف نقش سنتی هیئت‌مدیره</li> <li>- ضعف در ایفای مؤثر نقش هیئت‌مدیره و هیئت نظارت</li> <li>- نقش ضعیف مجمع عمومی در نظارت</li> <li>- لزوم اصلاح قوانین شرکت‌ها</li> <li>- ابهام در نقش حقوقی هیئت‌مدیره</li> <li>- ضعف عملکردی هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی</li> </ul>	<p>تقویت نقش هیئت‌مدیره در اعمال نظارت مؤثر و غیرتشریفاتی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف در پاسخ‌گویی نهادهای درون‌سازمانی</li> <li>- فقدان نظام گزارشگری آنلاین به سهام‌داران</li> <li>- افشای اطلاعات ناکافی علی‌رغم تطابق با استانداردها</li> <li>- ضعف در شفافیت اطلاعاتی بازار</li> <li>- توصیه به تقویت فرهنگ شفافیت و پاسخ‌گویی</li> </ul>	<p>افزایش شفافیت اطلاعاتی و گزارش‌دهی به ذی‌نفعان</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پیشنهاد ایجاد مکانیزم‌های پاسخ‌گویی چندسطحی</li> <li>- بازتعریف مسئولیت و اختیار مدیران</li> <li>- ضرورت پاسخ‌گویی ساختار حزبی درون شرکت</li> <li>- تأکید بر اصلاح نگرش مدیریتی به مسئولیت</li> <li>- نقش کمیسیون نظارت و مدیریت دارایی‌های دولتی چین SASAC در پاسخ‌گویی</li> <li>- ساختارمند درون‌حاکمیتی و تبعیت SOEs از دولت مرکزی</li> </ul>	<p>پاسخ‌گویی مؤثر و چندسطحی هیئت‌مدیره به نهادهای داخلی و بیرونی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمرکز سهام در دست دولت و غیبت سهام‌داران نهادی</li> <li>- تمرکز قدرت و نبود تفکیک نقش‌ها</li> <li>- ساختار سلسله‌مراتبی و هزینه‌های اطلاعاتی</li> <li>- تأثیر مالکیت متمرکز بر عملکرد نظارتی هیئت‌مدیره</li> <li>- وابستگی متقابل دولت و SOEs و آسیب‌های تمرکز مالکیت بدون تفکیک نهادی</li> </ul>	<p>کاهش تمرکز قدرت مالکیتی و ساختاری در شرکت‌های دولتی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقش حیاتی مدیران مستقل در حل تعارضات نمایندگی</li> <li>- اهمیت مدیران منصوب از سوی سهام‌داران خرد</li> <li>- تأثیر ترکیب هیئت‌مدیره بر کاهش تضاد منافع</li> <li>- نقش منفی انتصاب مدیران توسط سهام‌داران کنترل‌کننده</li> <li>- ضرورت حضور بازیگران مستقل برای رفع تعارض بین سود خصوصی و منافع عمومی</li> </ul>	<p>تقویت نقش مدیران مستقل برای کاهش تعارضات نمایندگی</p>

کدهای توصیفی	کدهای تفسیری
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف چارچوب قانونی در چین</li> <li>- لزوم اصلاح قوانین شرکتها</li> <li>- ابهام در نقش حقوقی هیئت‌مدیره</li> <li>- تمایز نظری مهم بین کارآمدی خرد و کلان و نیاز به چارچوب نهادی با اهداف عمومی</li> </ul>	اصلاح ساختار حقوقی و نهادی حکمرانی شرکتی در چین
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اثربخشی پایین ساختار دوگانه CEO و رئیس هیئت‌مدیره</li> <li>- عدم حمایت از نقدهای وارد بر دوگانگی نقش CEO</li> <li>- تمایز نقش دبیر حزب و مدیرعامل</li> </ul>	جلوگیری از دوگانگی نقش‌ها در ریاست هیئت‌مدیره و مدیریت اجرایی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توصیه به مشارکت ذی‌نفعان بیرونی در نظارت</li> <li>- افزایش انتصاب اعضا از سوی سهام‌داران غیرکنترل‌کننده</li> <li>- تأکید بر تسریع اصلاحات مالکیت ترکیبی</li> <li>- نقش SOEs به‌عنوان ابزار تثبیت رشد در دوران رکود از طریق حفظ یا افزایش سرمایه‌گذاری کلان</li> <li>- ظرفیت SOEs برای نوآوری فناورانه در حوزه‌های پرریسک، برخلاف بنگاه‌های خصوصی</li> <li>- حمایت از گذار به مدل رشد پایدار از طریق دستمزد بالاتر، حمایت اجتماعی از نیروی کار و تحریک تقاضای داخلی</li> <li>- اثبات اثرگذاری مثبت بلندمدت SOEs بر رشد اقتصادی چین از طریق مدل‌های تجربی و تحلیل آماری</li> </ul>	گسترش مشارکت نهادی و حضور سهام‌داران غیرحزبی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقش ضدکودی SOEs از طریق افزایش سرمایه‌گذاری</li> <li>- نقش توسعه‌ای و ضدچرخه‌ای شرکت‌های دولتی</li> <li>- ظرفیت SOEs برای مقابله با افت رشد از طریق مداخله دولت</li> <li>- ارتباط دوسویه میان رکود و تقویت نقش SOEs در مناطق آسیب‌دیده</li> </ul>	نقش تثبیت‌کننده در مدیریت نوسانات اقتصادی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پیشگامی شرکت‌های دولتی در اجرای پروژه‌های نوآورانه ملی</li> <li>- تمرکز شرکت‌های دولتی بر نوآوری‌های پرریسک و بلندمدت</li> <li>- رویکرد بلندمدت شرکت‌های دولتی در بهبود شرایط نیروی کار و افزایش بهره‌وری</li> <li>- توانمندی شرکت‌های دولتی در تسهیل گذار به مدل رشد درون‌زا و پایدار</li> </ul>	نقش بلندمدت در توسعه فناورانه و رشد پایدار

در مرحله سوم نیز با تحلیل کدهای توصیفی و تفسیری به صورت رفت و برگشتی، ۶ مضمون فراگیر، به‌عنوان مؤلفه‌های ساختار هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی در حکمرانی شرکتی چین حاصل شد که شبکه مضامین به‌دست آمده، در شکل ۵ نمایش داده شده است.



شکل ۶. شبکه مضامین هیئت‌مدیره در حکمرانی رکت‌های دولتی چین

در ادامه، هر یک از مضامین فراگیری به‌دست آمده بر اساس کدهای ذیل آن‌ها تشریح می‌شوند.

### ۱. استقلال ساختاری و نهادی هیئت‌مدیره

استقلال نهادی هیئت‌مدیره به معنای جدایی کامل سازوکارهای حاکمیتی بنگاه از نفوذ و دخالت نهادهای دولتی، حزبی یا سیاسی است. در کشور چین، این استقلال از طریق کاهش مداخلات اجرایی دولت، حذف روابط غیررسمی و تمرکز بر حرفه‌ای‌سازی ساختارهای تصمیم‌گیری محقق شده است. یکی از اقدامات کلیدی در این راستا، جداسازی نقش رئیس هیئت‌مدیره از مدیرعامل و تفکیک نقش دولت به‌عنوان مالک از نقش ناظر است. این فرایند موجب افزایش شفافیت در تصمیمات، مسئولیت‌پذیری بیشتر و کاهش فساد ساختاری شده است.

### ۲. حرفه‌ای‌سازی و تخصص‌گرایی در ترکیب هیئت‌مدیره

یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی هیئت‌مدیره، تخصص و تجربه اعضای آن در حوزه‌های مرتبط با مأموریت بنگاه است. در چین، فرایند انتصاب اعضا با عبور از مناسبات صرفاً سیاسی، به‌سمت ارزیابی رزومه‌های حرفه‌ای، سابقه مدیریتی، تجربه صنعتی و دانش مالی سوق پیدا کرده است. این تحول موجب ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش تصمیمات احساسی یا دستوری و افزایش انسجام در راهبری شده است. همچنین با گسترش حضور نهادهای عمومی، دانشگاهی و بازیگران غیرسیاسی، رویکرد تحلیلی و غیردولتی در ترکیب هیئت‌مدیره تقویت شده است.

### ۳. پاسخ‌گویی و شفافیت چندسطحی

پاسخ‌گویی اثربخش مستلزم شفافیت اطلاعات، ساختارهای ناظر مشخص و سازوکارهای الزام‌آور است. در چین، شرکت‌های دولتی ملزم به انتشار گزارش‌های مالی و عملکردی به صورت منظم، ارائه اطلاعات به نهادهای حاکمیتی، گزارش‌دهی به ذی‌نفعان داخلی و پاسخ به رسانه‌ها و افکار عمومی هستند. نهاد SASAC به‌عنوان تنظیمگر اصلی، نظامی چندلایه برای پاسخ‌گویی طراحی کرده است که شامل ارزیابی‌های داخلی، حسابرسی‌های مستقل و بازبینی عمومی می‌شود. این سازوکارها نه تنها مانع فساد و حیف‌ومیل منابع می‌شوند، بلکه اعتماد عمومی را نیز به ساختار شرکت‌های دولتی بازمی‌گردانند.

### ۴. نظام ارزیابی عملکرد هدف‌مند و ساختاریافته

در چین، ارزیابی عملکرد شرکت‌های دولتی نه تنها بر اساس سودآوری، بلکه بر پایه معیارهایی مانند نوآوری، بهره‌وری، توسعه منطقه‌ای و تحقق اهداف اجتماعی انجام می‌شود. این ارزیابی‌ها به صورت مکتوب، قراردادی و سالانه انجام شده و نتایج آن مستقیماً در تعیین پاداش، ارتقا و ماندگاری مدیران دخیل است. ساختار انگیزشی مبتنی بر «مسیر عالی»، ترکیبی از حقوق بالا، امنیت شغلی و اختیارات مدیریتی، ضمن حفظ نیروهای کلیدی، انگیزه خدمت بلندمدت و وفاداری سازمانی را تقویت می‌کند.

### ۵. نقش نظارتی فعال و اثربخش هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره زمانی نقش مؤثری در راهبری ایفا می‌کند که از استقلال عملیاتی، ابزارهای کنترلی مؤثر و اعضای مستقل برخوردار باشد. در چین، ساختار هیئت‌مدیره به‌گونه‌ای بازطراحی شده که بتواند نظارت دقیق، حرفه‌ای و بدون مداخله شخصی بر عملکرد مدیران اجرایی داشته باشد. حذف وابستگی به وزارتخانه‌ها، حضور مدیران مستقل و کاهش قدرت مالکان اجرایی از طریق تفکیک مالکیت و مدیریت، همگی در راستای تقویت کارکردهای نظارتی انجام شده‌اند. این تجربه نشان می‌دهد که ساختار هیئت‌مدیره باید فراتر از نقش‌های تشریفاتی، به جایگاهی واقعی در هدایت بنگاه و کنترل ریسک‌ها ارتقا یابد.

### ۶. نقش کلان شرکت‌های دولتی در توسعه و ثبات اقتصادی

در مدل توسعه چین، شرکت‌های دولتی به‌عنوان بازوی اجرایی سیاست‌های کلان اقتصادی ایفای نقش می‌کنند. در زمان‌های رکود، دولت از طریق افزایش نقش SOEs در سرمایه‌گذاری زیرساختی، ایجاد اشتغال و تضمین تقاضای داخلی، اقتصاد را از رکود خارج کرده است. این شرکت‌ها همچنین در حوزه‌هایی مانند انرژی‌های نو، صنایع سنگین و فناوری‌های پیشرفته، با پذیرش ریسک‌های بلندمدت وارد شده‌اند، حوزه‌هایی که برای بخش خصوصی جذاب نیستند. چنین تجربه‌ای نشان می‌دهد که در کشورهایی با ساختار اقتصادی مشابه، شرکت‌های دولتی می‌توانند نقش توسعه‌ای چندوجهی در رشد پایدار ایفا کنند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطالعه حاضر نشان داد که تجربه کشور چین در بازآرایی نهادهای حکمرانی شرکتی، نه تنها به ارتقای پاسخ‌گویی، شفافیت و کارآمدی در سطح بنگاه منجر شده، بلکه توانسته است از ظرفیت شرکت‌های دولتی به‌عنوان بازوی توسعه و تثبیت اقتصادی بهره‌برداری کند. در این راستا، جمهوری اسلامی ایران که با چالش‌هایی مانند عدم تفکیک نقش‌ها، فقدان شفافیت، ساختارهای انتصابی و ضعف نظارت مواجه است، می‌تواند با بومی‌سازی تجارب چین به‌عنوان یک الگوی موفق، نظام حکمرانی شرکت‌های دولتی ایران را بازطراحی کند.

مضمون نخست به «استقلال ساختاری و نهادی هیئت‌مدیره» اشاره دارد که به‌ویژه از طریق جداسازی نقش‌ها، کاهش مداخله‌های سیاسی و تقویت مرز نهادی میان دولت و شرکت‌ها تحقق یافته است. مضمون دوم، «حرفه‌ای‌سازی و تخصص‌گرایی در ترکیب هیئت‌مدیره» را پوشش می‌دهد که در آن، چین با تکیه بر فرایندهای شفاف، رقابتی و شایسته‌سالار در انتخاب مدیران، توانسته است اثربخشی تصمیم‌گیری را ارتقا بخشد. مضمون سوم به «ارتقای پاسخ‌گویی و شفافیت در سطوح چندگانه» می‌پردازد که از طریق الزامات گزارشگری عمومی، ارزیابی‌های منظم و نظارت نهادی نظیر SASAC اجرایی شده است. مضمون چهارم، «طراحی نظام ارزیابی عملکرد ساختاریافته و نتیجه‌محور» را شامل می‌شود که در آن، ارتباط مستقیم میان نتایج ارزیابی و ارتقا، پاداش یا توبیخ مدیران برقرار شده است. مضمون پنجم به «نقش نظارتی فعال و اثربخش هیئت‌مدیره» اشاره دارد که در آن، جایگاه هیئت‌مدیره از نقش تشریفاتی به کارکردی راهبردی ارتقا یافته است. در نهایت، مضمون ششم بر «نقش توسعه‌ای شرکت‌های دولتی در ثبات اقتصادی» تأکید دارد که در آن، این شرکت‌ها به‌مثابه بازوی سیاست‌گذاری دولت در شرایط رکودی و تحول‌آفرینی فناورانه ایفای نقش می‌کنند.

در پایان خاطر نشان می‌شود که بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص حکمرانی شرکتی در ایران، نشان می‌دهد که اگرچه تاکنون مطالعاتی نظیر «تبیین تأثیر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی ایران»، «تبیین نقش ساختار مالکیت بنگاه در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک هیئت‌مدیره با نگاهی خاص به بانک‌های دولتی، شبه‌خصوصی و خصوصی»، «حکمرانی شرکتی در ایران در شرکت‌های دولتی» یا «طراحی مدل حکمرانی شرکت‌های دولتی در چارچوب سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی» صورت پذیرفته است؛ اما پژوهشی با هدف بررسی کشورهای موفق مانند چین و ارائه دلالت‌هایی برای ارتقا نظام حکمرانی شرکت‌های دولتی در ایران براساس تجربه‌های این کشورها صورت نگرفته است. بنابراین، در پژوهش حاضر تلاش شد از این نگاه، به تکمیل ادبیات موجود در حوزه حکمرانی شرکت‌های دولتی ایران پرداخته شود.

براساس مضامین به‌دست‌آمده از تجربه‌های کشور چین، در حکمرانی شرکت‌های دولتی، پیشنهادهای زیر برای بهبود حکمرانی شرکت‌های دولتی ایران ارائه می‌شود:

۱. طراحی چارچوب قانونی برای استقلال نهادی هیئت‌مدیره‌ها و تعریف نقش، اختیارات و حدود مسئولیت

هیئت‌مدیره با هدف تفکیک مالکیت از مدیریت و قطع وابستگی از نهادهای سیاسی و وزارتخانه‌ها؛

۲. ایجاد نظام شفاف، رقابتی و شایسته‌سالارانه برای انتصاب اعضای هیئت‌مدیره، از طریق ایده‌هایی چون راه‌اندازی بانک اطلاعاتی تخصصی و الزام به انتشار عمومی فراخوان‌های انتخاب اعضای هیئت‌مدیره؛
۳. استقرار نظام ارزیابی عملکرد ساختاریافته و پیوند آن با پاداش و ارتقا و متقابل آن، جریمه و برکناری اعضای هیئت‌مدیره، براساس شاخص‌های جامع اعم از مالی، نوآوری، بهره‌وری، رضایت ذی‌نفعان و تحقق اهداف راهبردی و نیز دخیل کردن مستقیم منافع هیئت‌مدیره در وضعیت مالی شرکت، از طریق روش‌هایی چون الزام به خرید سهام وثیقه به اندازه کافی و مؤثر؛
۴. تقویت نقش نظارتی هیئت‌مدیره با ابزارهای قانونی و نهادی مؤثر، به‌ویژه نقش اعضای غیرموظف هیئت‌مدیره و با تأکید بر تفکیک نقش مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره و نیز احیا و واقعی‌سازی کمیته‌های تخصصی چون کمیته انتصابات، کمیته ریسک و کمیته حسابرسی؛
۵. تقویت شفافیت اطلاعاتی و پاسخ‌گویی چندسطحی از طریق طراحی نظام گزارشگری چندلایه، الزام قانونی به انتشار گزارش‌های مالی و عملکردی دوره‌ای به‌صورت عمومی و طراحی سازوکارهایی برای پاسخ‌گویی مستقیم و مرتب هیئت‌مدیره به سهام‌داران خرد، رسانه‌ها، نهادهای نظارتی و نهادهای بالادستی همچون دیوان محاسبات؛
۶. اصلاح ساختار سازمانی شرکت‌ها با هدف حذف تمرکز قدرت در یک فرد و تضمین استقلال هیئت‌مدیره از مدیران اجرایی برای افزایش کارآمدی و پیشگیری از تعارض منافع؛
۷. تشویق به تنوع نهادی و مالکیتی در شرکت‌های دولتی برای کمک به ایجاد زمینه ورود سهام‌داران نهادی غیردولتی، شرکت‌های بخش عمومی غیرحاکمیتی و نهادهای مدنی؛
۸. تعریف اهداف عملیاتی برای شرکت‌های دولتی و توجیه و ارزشیابی عملکرد اعضای هیئت‌مدیره در خصوص ایفای نقش در اقتصاد کلان کشور با پذیرش ریسک‌های محتمل؛
۹. به‌روزرسانی و توسعه دامنه مفهومی شرکت‌های دولتی و ارائه تعریف یکسان و با شمولیت کامل از شرکت‌های دولتی در قانون؛
- محدودیت‌های این پژوهش شامل محدودیت زبانی در اسناد مورد مطالعه و عدم بررسی مقالات و اسناد مرتبط با سؤال پژوهش به زبان چینی و نیز محدودیت در دسترسی به بعضی از اسناد بود.
- همچنین با توجه به تجربه مطالعه در اسناد مرتبط با این حوزه، چند پیشنهاد پژوهشی برای مطالعات آتی ارائه می‌شود:
۱. بررسی تطبیقی الگوهای حکمرانی شرکتی در سایر کشورهای در حال توسعه و ترجیحاً با ساختارهای اقتصادی و سیاسی نزدیک به ایران؛
۲. مطالعه تفصیلی در خصوص نقش نهادهای نظارتی در اثربخشی حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ایران؛
۳. طراحی چارچوب ارزیابی عملکرد اثربخش برای اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی ایران؛

۴. طراحی چارچوبی عملیاتی برای کنترل انتصابات سیاسی و غیرحرفه‌ای اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی ایران؛
۵. مطالعه کیفی تجربه‌های مدیران و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی ایران در رابطه با چالش‌ها و راه‌حل‌های حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ایران؛
۶. طراحی مدل بومی‌سازی شده مبتنی بر مدل حکمرانی شرکتی چینی، در محیط نهادی کشور ایران؛
۷. ارائه پیشنهادهایی برای احقاق حقوق و افزایش اثرگذاری سهام‌داران خرد در شرکت‌های دولتی ایران؛
۸. مطالعه در خصوص پیاده‌سازی سامانه جامع شفافیت اطلاعات و عملکرد شرکت‌های دولتی ایران؛
۹. مطالعه و طراحی یک نظام نظری در خصوص جنبه‌ها و لایه‌های چستی، چرایی و چگونگی شرکت دولتی؛
۱۰. مطالعه و بررسی مقاله‌های مرتبط با سؤال پژوهش به زبان چینی.

## منابع

- ابراهیمی، علی؛ مرادی، محمد و جعفری، همت (۱۳۹۹). چارچوب بهبود پاسخ‌گویی شرکت‌های دولتی ایران. مدیریت دولتی، ۱۲(۱)، ۴۵-۶۶.
- انصاری نیک، سپهدار و طبیبی، سیدجمال‌الدین (۱۴۰۴). رویکردی رفتاری به نقش ذی‌نفعان درالگوی حاکمیت شرکتی سازمان تأمین اجتماعی ایران و شرکت‌های وابسته. مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۲۲۱-۲۵۶.
- بهارلو، میثم و صالح‌نیا، علی (۱۴۰۲). درآمدی بر حکمرانی شرکتی جمهوری خلق چین. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- بهبهانی نیا، پریسا سادات و عسگری، نرگس (۱۴۰۰). مسئولیت‌پذیری اجتماعی، حاکمیت شرکتی و عدم شفافیت گزارشگری مالی در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه پژوهش‌های تجربی حسابداری، ۱۲(۴۲)، ۵۵-۷۶.
- 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.
- حسینی، عاطفه و قراخانلو، مهتاب (۱۴۰۳). بررسی بخش دوم لایحه بودجه سال ۱۴۰۴ کل کشور (۶): بودجه شرکت‌های دولتی (شماره مسلسل: ۲۰۴۰۹). مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- رحمانی، علی (۱۳۸۷). استقرار نظام راهبری شرکتی: تجربه بورس اوراق بهادار تهران. همایش راهبری شرکتی. تهران.
- شریعت‌نیا، اکبر؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله؛ جهانگیری، علی و رسولی قهرودی، مهدی (۱۴۰۰). تبیین تأثیر کیفیت فرایندهای هیئت‌مدیره بر عملکرد نقش‌های هیئت‌مدیره در شرکت‌های دولتی ایران. مدیریت دولتی، ۱۳(۲)، ۲۷۷-۳۰۸.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- فاطمی، سید محمد حسین (۱۴۰۰). شرکت‌های دولتی: ۱. مبانی، تعریف و طبقه‌بندی (شماره مسلسل ۱۷۷۸۳). مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

- فرهمنده حسن‌آبادی، اسماعیل؛ یزدانیان، نرگس و شاهوردیانی شادی (۱۴۰۲). مدل‌سازی حاکمیت شرکتی در رشد اقتصادی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *دانش حسابداری و حسابداری مدیریت*، ۱۴(۳)، ۲۰۹-۲۳۰.
- کریمیان، محمدوزین (۱۴۰۳). ابهام دکترینی در مفهوم شرکت دولتی در جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات حقوق عمومی*، ۱(۵۴)، ۶۳۶-۶۶۶.
- مهاجرانی، امیرعلی؛ مشایخی، علینقی و طالبیان، مسعود (۱۳۹۸). حکمرانی شرکتی در ایران: پژوهش موردی شرکت‌های دولتی. *علوم مدیریت ایران*، ۱۴(۵۳)، ۱-۳۷.
- مهری نژاد، صفیه و آقادوستی، زهره (۱۳۸۷). بررسی رابطه حاکمیت شرکتی با آشفتگی مالی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۶(۸۷)، ۴۸۵-۴۶۸.
- وارث، حامد؛ صلواتی‌زاده، علی و بناء‌زاده، محمد جواد (۱۴۰۱). بررسی تجربی تأثیر حاکمیت شرکتی در کارایی تخصیص سرمایه شرکت‌های عمومی. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۴)، ۵۰۹-۵۳۰.
- هاشمی، محمدصادق؛ معینیان، امین و نرگسیان، عباس (۱۳۹۹). تبیین نقش ساختار مالکیت بنگاه در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک هیئت‌مدیره: مطالعه چندموردی بانک‌های دولتی، شبه‌خصوصی و خصوصی. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۵۵۰-۵۸۳.
- هرورانی، حسین (۱۳۹۲). *ضرورت استقرار حاکمیت شرکتی و ارائه پیشنهاد برای حمایت از حقوق سهام‌داران خرد در ایران (شماره مسلسل ۱۳۴۵۸)*. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

## References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A. & Sheykhzadeh, M. (2011). Thematic analysis and theme network: A simple and efficient method for explaining existing patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (in Persian)
- Adedeji, B., Ong, T., Rahman, M., Odukoya, O. & Alam, M. (2018). Corporate Governance, Sustainability Initiatives and Firm Performance: Theoretical and Conceptual Perspectives. *International Journal of Asian Social Science*, 9(1), 35-47.
- Ahmad, S. & Omar, R. (2016). Basic corporate governance models: a systematic review. *International Journal of Law and Management*, 58(1), 73-107.
- Alam, M., Suhaimi, A., Hasri, M. & Rahman, M. (2019). An Overview of Corporate Governance Models in Financial Institutions. *International Journal of Management and Sustainability* 8(4), 181-195.
- Allen, F. (2005). Corporate Governance in Emerging Economies. *Oxford Review of Economic Policy*, 21(2), 164-177.
- Ansarinik, S. and Tabibi, S. J. (2025). A Behavioral Approach to the Role of Stakeholders in the Corporate Governance Model of the Social Security Organization of Iran and its Affiliated Companies. *Journal of Public Administration*, 17(1), 221-256. doi: 10.22059/jipa.2024.385839.3608 (in Persian)

- Baharloo, M. & Salehnia, A. (2023). *An introduction to corporate governance in People's Republic of China*. Tehran: Industrial Management Institute (in Persian)
- Becht, M., Bolton, P. & Roell, A. (2003). Corporate governance and control. *Journal of Economic Literature*, 41(3), 751-804.
- Behbahaninia, P. S. & Asgari, N. (2021). Social responsibility, corporate governance, and lack of financial reporting transparency in Tehran Stock Exchange. *Empirical Research in Accounting*, 11(42), 55–76. (in Persian)
- Beygi, V., Abooyee Ardakan, M., Moghimi, S. M. & Nobakht, M. B. (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)
- Bozec, Y. & Bozec, R. (2007). Ownership concentration and corporate governance practices: substitution or expropriation effects? *The Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration (CJAS)*, 24(3), 182-195.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brown, L. & Caylor, M. (2006). Corporate governance and firm valuation. *Journal of accounting and public policy*, 25(4), 409-434.
- Colebatch, H. (2014). Making sense of governance. *Policy and Society*, 33(4), 307–316.
- Ebrahimi, A., Moradi, M. & Jafari, H. (2020). Improvement Structure of Accountability in Iranian State Owned Companies. *Journal of Public Administration*, 12(1), 45-66. doi: 10.22059/jipa.2020.292783.2659 (in Persian)
- Farahmand Hasanabadi, E., Yazdani, N. & Shahverdiani, S. (2023). Modeling corporate governance in economic growth of listed companies in Tehran Stock Exchange. *Management Accounting and Auditing Knowledge*, 14(3), 209–230. (in Persian)
- Fatemi, S. M. H. (2021). State-owned companies: Part 1 – Foundations, definitions, and classification (No. 17783). *Islamic Parliament Research Center (IPRC)*. (in Persian)
- Frederick, W. (2011). Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises. *OECD Corporate Governance Working Papers No.2*.
- Gillan, S. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381-402.
- Guo, L., Smallman, C. & Radford, J. (2013). A critique of corporate governance in China. *International Journal of Law and Management*, 55(4), 257-272.
- Haroorani, H. (2013). The necessity of establishing corporate governance and policy proposals to protect minority shareholders' rights in Iran (No. 13458). *Islamic Parliament Research Center (IPRC)*. (in Persian)
- Hashemi, M. S., Moeinian, A. and Nargesian, A. (2020). Understanding the role of Ownership Structure in the Board Strategic Decision-Making Process: A Multiple Case Study of State-owned, Pseudo-Private and Private Banks in Iran. *Journal of Public Administration*, 12(3), 550-583. doi: 10.22059/jipa.2020.306096.2776 (in Persian)

- Hosseini, A. & Gharakhanlou, M. (2024). Review of the second part of Iran's 2025 National Budget Bill (No. 20409): *State-owned enterprises budget. Islamic Parliament Research Center (IPRC). (in Persian)*
- Huang, X., Tang, T., Luo, Y. & Wang, R. (2024). A predictive study on the impact of board characteristics on firm performance of Chinese listed companies based on machine learning methods. *Chinese Management Studies*, 18(6), 1708-1738.
- Karimian, M. V. (2024). Theoretical ambiguity in the concept of “state company” in the Islamic Republic of Iran. *Public Law Studies Quarterly*, 54(1), 639–666. (in Persian)
- King, N. & Horrocks, C. and Brooks, J. (2019). *Interviews in Qualitative Research*. (2<sup>nd</sup> Ed.). London: SAGE.
- Lee, C. & Zhang, R. (2024). From Cadres to Managers: The Double-hundred Action Programme and China’s State-owned Enterprise Reform. *The China Quarterly*, 260, 1005-1023.
- Lee, W.M. (2020). The determinants and effects of board committees. *Journal of Corporate Finance*, 65, 101747.
- Levrain, A. & Van den Berghe, L. A. A. (2007). Corporate governance and board effectiveness: Beyond formalism (*Working Paper No. 2007/448*). Ghent University, Vlerick Leuven Gent Management School.
- Lin, K., Lu, X., Zhang, J. & Zheng, Y. (2020). State-owned enterprises in China: A review of 40 years of research and practice. *China Journal of Accounting Research*, 13(1), 31-55.
- Lu, Z. & Zhu, J. (2020). Tracing back to the source: Understanding the corporate governance of boards of directors in Chinese SOEs. *China Journal of Accounting Research*, 13, 129–145.
- Mashayekhi, B. & Bazaz, M. (2010). The Effects of Corporate Governance on Earnings Quality: Evidence from Iran. *Asian Journal of Business and Accounting*, 3(2), 71-100.
- Mauludina, M., Azis, Y., Sukmadilaga, C. & Susanto, H. (2023). Determinants of SOE’s performance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management, Taylor & Francis, Abingdon*, 10(2), 1-31.
- Mehrinezhad, S. & Aghadoosti, Z. (2008). Investigating the relationship between corporate governance and financial distress in listed companies in Tehran Stock Exchange. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(87), 468–485. (in Persian)
- Mohajerani, A., Moshayekhi, A. & Talebian, M. (2019). Corporate governance in Iran: A case study of state-owned companies. *Iranian Journal of Management Sciences*, 14(53), 1–37. (in Persian)
- Mousavi Shiri, M., Vaghfi, S., Soltani, J. & Esmaeli, M. (2012). Corporate Governance and Earning Quality: Evidence from Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(6), 702-708.
- Munn, Z., Peters, M., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A. & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a

- systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18, 143.
- Mutlu, C. C., Van Essen, M., Peng, M. W., Saleh, S. F., & Duran, P. (2018). Corporate Governance in China: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 55(6), 943-979.
- Nowell, L., Norris, J., White, D. & Moules, N. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.
- OECD. (2005). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Survey of OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2010). *Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2011). *State-Owned Enterprise Governance Reform: An Inventory of Recent Change*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2014). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*: OECD Publishing.
- Omidvar, A. & Faghih, H. (2011). *Iran's Corporate Governance Country Report*. CSR. Retrieved from: <https://www.slideshare.net/slideshow/irans-corporate-governance-country-report/267071674>
- Paniagua, J., Rivelles, R. & Sapena, J. (2018). Corporate governance and financial performance: The role of ownership and board structure. *Journal of Business Research*, 89, 229-234.
- Qi, H. & Kotz, D. (2019). The Impact of State-Owned Enterprises on China's Economic Growth. *Review of Radical Political Economics*, 52(1), 96-114.
- Rahmani, A. (2008). Establishing corporate governance system: The experience of Tehran Stock Exchange. *Conference on Corporate Governance*, Tehran. (in Persian)
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students*. (9<sup>th</sup> ed.). UK: Pearson.
- Schmitter, P. (2019). Defining, Explaining and, then, Exploiting the Elusive Concept of "Governance". *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 12, 547-567.
- Shailer, G. (2018). *Corporate Governance*. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature.
- Shariatnia, A., Taherpoor Kalantari, H. T., Jahangiri, A. & Rasouli Ghahroudi, M. (2021). The Effect of the Quality of Board Processes on the Performance of Board Roles in Iranian State-owned Enterprises. *Journal of Public Administration*, 13(2), 277-308. doi: 10.22059/jipa.2021.317535.2889 (in Persian)
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Tong, S., Junarsin, E. & Li, C. (2015). A Comparative Study of Chinese SOE Firm's Boards and Private Firm's Boards. *Annals of Economics and Finance*, 16(2), 291-314.

- Vares, H., Salavatizadeh, A. & Bannazadeh, M. J. (2022). Investigating the Impact of Corporate Governance on the Capital Allocation Efficiency. *Journal of Public Administration*, 14(4), 509-530. doi: 10.22059/jipa.2022.346457.3188 (in Persian)
- Williamson O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting*. Macmillian, New York.
- World Bank. (2023). *Worldwide Governance Indicators*. Retrieved from World Bank Group: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/documentation>
- Xun, S. & Weng, C. (2024). Reining in the Behemoths for the Common Good? An Analysis of State Control of State-Owned Enterprises and the Pathway to Better Governance in China. *European Business Organization Law Review*, 25, 871-900.
- Yang, Y. & Santos, M. (2024). Corporate Governance of China's State-Owned Enterprises: A Review of Past Experiences. *The QUEST: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(2).

