**باسمه تعالی**

1. گزارش پژوهشی:

شرکت های دولتی؛ آسیب شناسی شیوه اداره و ارائه الگوی ساماندهی

****

گروه حکمرانی

دی 1400

خلاصه مدیریتی

شرکت‌های دولتی در جهان نقش بزرگی در توسعه و رشد اقتصادی کشورها ایفا نموده و بر اساس آخرین آمار ارائه شده، بیش از نیمی از سرمایه گذاری در زیرساخت‌ها توسط این شرکت‌ها انجام می‌شود و درآمدی در حدود 31 تریلیون دلار و اشتغالی در حدود 49 میلیون نفر را به خود اختصاص داده‌اند. شرکت های دولتی از نظر مقیاس نیز در سالیان اخیر رشد داشته و تعداد آن ها در لیست 500 شرکت بزرگ دنیا به انتخاب مجله فورچون از 49 شرکت در سال 2005 به 102 شرکت در سال 2017 رسیده است.

شرکت دولتی در اغلب کشورهای دنیا با واژه State-Owned Enterprise (SOE)شناخته می‌شود و دلیل آن ماهیت یکسان دولت و حاکمیت در آن کشورهاست؛ در حالی که در برخی از کشورها مانند ایران و کانادا، ماهیت دولت با حاکمیت متفاوت است و در آن ها علاوه بر شرکت‌های دولتی، شرکت‌های حاکمیتی نیز وجود دارد. در ایران این شرکت‌ها با عنوان شرکت‌های عمومی غیردولتی نیز شناخته می‌شوند و از جایگاه و نقش ویژه ای برخوردار هستند. با این حال به دلیل گستردگی بحث، بودجه 2231 هزار میلیارد تومانی، اشتغال 350 هزار نفری، توجهات و حواشی سال‌های اخیر، تمرکز این پژوهش عمدتا بر مفهوم شرکت‌های دولتی و ساماندهی آن‌ها بوده است.

در سالیان اخیر برای ساماندهی شرکت‌های دولتی اقدامات مختلفی صورت گرفته است که مهمترین آن، ابلاغ سیاست ها و قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 است. در این قانون دولت با واگذاری شرکت‌ها به دنبال کارامدسازی شرکت‌های دولتی بود. این درحالیست که در عمل تعدادی از بزرگترین شرکت‌های دولتی مانند شرکت ملی نفت و شرکت ملی گاز، بر اساس همین قانون جزو گروه سوم (از منظر قانون) هستند که باید 100 درصد دولتی بمانند و قابل واگذاری نیستند. از طرفی 15 مورد از شرکت‌های بزرگ گروه سوم، یعنی گروهی که باید کماکان دولتی بمانند، در مجموع بیش از 80 درصد بودجه شرکت‌های دولتی را به خود اختصاص می‌دهند. این آمار، اهمیت اصلاح شیوه اداره شرکت‌های دولتی و اصلاح ریشه‌های این ناکارآمدی را بیش از پیش گوشزد می‌نماید.

با بررسی عملکرد شرکت‌های دولتی عوامل مختلفی به عنوان ریشه‌های ناکارآمدی این شرکت‌ها قابل احصاء است، اما 9 عامل زیر، مهمترین و ریشه‌ای‌ترین دلایل محسوب می‌شوند:

1. تعریف ناقص از مفهوم شرکت‌های دولتی
2. تعریف نامشخص از امور حاکمیتی و تصدی گری
3. دسته بندی نامشخص شرکت‌های دولتی
4. شفافیت پایین شرکت‌های دولتی
5. تشتت و تعدد در قوانین
6. جدا نبودن ناظر و منظور
7. حاکم بودن مدیریت سیاسی بر شرکت‌ها
8. حاکمیت شرکتی ضعیف در شرکت‌ها
9. ضعف در فرایند بودجه‌ریزی شرکت‌های دولتی

آسیب‌های اشاره شده در لایه های مختلف اداره شرکت‌های دولتی وجود دارد که متناسب با آن لازم است اقدامات اصلاحی انجام شود. با این حال، اولین و مهمترین اقدام جهت اداره بهتر شرکت‌های دولتی، دسته‌بندی شرکت‌ها بر اساس مأموریت است که موجب نظارت پذیر شدن آن‌ها می‌شود. در واقع تا زمانی که شرکت و سازمان در کنار هم قرار گرفته و از هم تفکیک نشود، نمی توان در خصوص اداره شرکت های دولتی به الگوی مشخصی رسید.

دومین اصلاح در زمینه شرکت‌های دولتی، تعامل با شرکت‌ها بر اساس مأموریت آن هاست. شرکت‌هایی که مأموریت هایی مشابه دستگاه های اجرایی دارند، باید رابطه مالی، مدیریتی و نیروی انسانی مشابه داشته باشند و شرکت‌هایی که مأموریت های تجاری دارند نیز باید با واگذاری تمام اختیارات نظارتی و اداره شرکت‌ها به ارکان آن‌ها، شامل مجمع عمومی و هیئت مدیره، مشابه شرکت‌های تجاری رفتار کرد.

سومین اصلاح در زمینه شرکت‌های دولتی افزایش شفافیت آن ها از طریق تکمیل سامانه های اطلاعاتی مانند سامانه یکپارچه اطلاعات شرکت‌های دولتی، سامانه پاکنا و حقوق و مزایاست. با این کار اطلاعات لازم برای اداره بهتر و نظارت صحیح بر شرکت‌های دولتی فراهم می‌شود. البته در صورتی که اقدامات اول و دوم انجام شود، سازمان ها که ماهیت دستگاهی دارند، خود به خود شفاف شده و باید وارد بودجه شوند. همچنین با واگذاری بخش اندکی از بودجه یک شرکت دولتی در بورس، می توان امکان شفافیت را در آن فراهم کرد.

چهارمین اصلاح در زمینه شرکت‌های دولتی مربوط به مدل نظارت بر شرکت‌ها است. گام ابتدایی به منظور اصلاح نظارت بر شرکت‌ها، ایجاد تمایز در ماهیت شرکتی و دستگاهی است. در گام دوم باید بجای نظارت شکلی بر قوانین، بر کارآمدی شرکت‌ها و حصول نتیجه متمرکز شد. گام سوم، افزایش نقش مجامع و ابزارهای در اختیار آن مانند بازرس و هیئت مدیره در نظارت است که در این صورت علاوه بر نظارت تخصصی تر بر شرکت‌ها، نظارت بر اساس مأموریت هر شرکت‌ انجام خواهد شد. البته در مدل نظارت مبتنی بر مجمع عمومی، جدا نبودن ناظر از منظور مانع اساسی است که باید مرتفع شود.

در شرایط کنونی، وزارتخانه تخصصی علاوه بر وظیفه تنظیم گری حوزه موضوعی، مدیریت شرکت‌های دولتی را به عنوان متصدی برعهده دارد. در این شرایط وزارتخانه تخصصی دچار تعارض شده و وظایف تنظیم گری آن تحت الشعاع مدیریت شرکت دولتی قرار گرفته و می تواند به مانعی برای نظارت صحیح بر شرکت و بازار تبدیل شود. برای رفع این تعارض لازم است بین وزارتخانه تخصصی و شرکت دولتی تفکیک ایجاد شود تا بدین طریق هم بر شرکت نظارت بهتری توسط مجمع صورت پذیرد و هم دستگاه تخصصی بتواند نقش اصلی خود یعنی تنظیم‌گری و سیاستگذاری را به درستی انجام دهد.

پنجمین مورد، اصلاح حاکمیت شرکتی در شرکت‌هاست، به طوری که رابطه نمایندگی در شرکت ها اصلاح شده و هم اعضای مجمع و هم اعضای هیئت مدیره از انگیزه کافی برای بیشینه کردن منافع عمومی برخوردار باشند. در کنار توجه به انگیزه ارکان تصمیم گیر شرکت، لازم است ثبات بیشتری در مجمع و هیئت مدیره شرکت ایجاد شود و در انتصابات صورت گرفته معیارهای تخصصی لحاظ شود. در این صورت نگاه کوتاه مدت حاکم بر شرکت‌ها از بین رفته و طرح های بلندمدت اصلاحی در شرکت‌ها به وقوع خواهد پیوست.

علاوه بر 5 اصلاح کلان مطرح شده، اصلاحات عملیاتی زیر که به کارامدسازی و بهبود مدیریت شرکت‌های دولتی منجر می‌شود، قابل پیاده سازی است:

1. بازنگری و تکمیل تعریف شرکت‌های دولتی بر اساس مفهوم «میزان کنترل گری دولت ها»
2. تدوین قانون یکپارچه اداره شرکت‌های دولتی به منظور رفع تعارضات قوانین و اصلاحات لازم
3. ارائه یک درصد از سهام شرکت‌های دولتی تجاری در بورس اوراق بهادار به منظور شفافیت اطلاعاتی
4. تدوین آئین نامه حاکمیت شرکتی و تقویت جایگاه هیئت مدیره برای نظارت داخلی بر شرکت
5. ایجاد ثبات و تخصص در مدیریت شرکت‌های دولتی با تعیین ملاک های برای عزل و نصب مدیران عالی شرکت‌های دولتی
6. انجام دوره ای حسابرسی عملیاتی در شرکت‌های دولتی و ارائه گزارش آن به نهادها بالاسری
7. تمرکز نظارت بر تصویب طرح های سرمایه گذاری شرکت‌های دولتی

فهرست مطالب

[1- مقدمه 9](#_Toc94977625)

[2- نقش شرکت‌های دولتی در اقتصاد 10](#_Toc94977626)

[1-2- اهداف و مأموریت‌ شرکت‌های دولتی 10](#_Toc94977627)

[1-1-2- شرکت دولتی بازوی دولت در بخش‌های انحصاری اقتصاد 11](#_Toc94977628)

[2-1-2- شرکت‌های دولتی مجری سیاست‌های توسعه ای دولت‌ها 12](#_Toc94977629)

[3-1-2- بازوی دولت در اجرای سیاست‌های حمایتی 13](#_Toc94977630)

[4-1-2- شرکت دولتی به عنوان نماینده رسمی در توافقات تجاری دوجانبه 14](#_Toc94977631)

[2-2- وضعیت و جایگاه شرکت‌های دولتی در جهان 15](#_Toc94977632)

[1-2-2- ارزش دارایی شرکت‌های دولتی 15](#_Toc94977633)

[2-2-2- مروری بر شاخصه‌های ملی شرکت‌های دولتی 16](#_Toc94977635)

[3-2-2- توزیع فراوانی شرکت‌های دولتی 18](#_Toc94977636)

[4-2-2- سهم شرکت‌های دولتی در اشتغال ملی 21](#_Toc94977638)

[3-2- جایگاه و وضعیت شرکت‌های دولتی در ایران 22](#_Toc94977639)

[1-3-2- دسته‌بندی مبتنی بر مأموریت و عملکرد شرکت‌های دولتی 23](#_Toc94977641)

[3- آسیب شناسی شرکت‌های دولتی در ایران 28](#_Toc94977646)

[1-3- تعریف ناکافی از شرکت‌های دولتی 31](#_Toc94977647)

[2-3- نداشتن تعریف از امور حاکمیتی و تصدی‌گری 33](#_Toc94977648)

[3-3- نداشتن دسته بندی کامل از شرکت‌های دولتی 35](#_Toc94977649)

[4-3- شفافیت پایین شرکت‌های دولتی 36](#_Toc94977650)

[5-3- تشتت و تعدد در قوانین 36](#_Toc94977651)

[6-3- جدا نبودن ناظر و مجری 39](#_Toc94977652)

[7-3- حاکم بودن مدیریت سیاسی بر شرکت‌های دولتی 40](#_Toc94977653)

[8-3- حاکمیت شرکتی ضعیف در شرکت‌های دولتی 42](#_Toc94977654)

[9-3- ضعف در فرایند بودجه‌ریزی شرکت‌های دولتی 42](#_Toc94977655)

[4- سازوکار نظارت بر شرکت‌های دولتی در ایران 43](#_Toc94977665)

[1-4- چالش‌ها و مسائل سازوکارهای نظارت بر شرکت‌های دولتی در ایران 43](#_Toc94977666)

[2-4- نظارت بر شرکت‌های دولتی در ایران بر اساس قوانین 44](#_Toc94977667)

[3-4- سازوکارهای نظارت بر شرکت‌های دولتی 58](#_Toc94977668)

[5- ساختار و سازوکار نظارت بر شرکت‌های دولتی در جهان 61](#_Toc94977683)

[1-5- الگوی غیر متمرکز 62](#_Toc94977684)

[1-1-5- ویژگی‌‌های کلیدی مدل غیر متمرکز 63](#_Toc94977685)

[2-1-5- آرژانتین، نمونه ای از مدل حکمرانی غیر متمرکز 64](#_Toc94977686)

[3-1-5- مزایای الگوی نظارت غیرمتمرکز 65](#_Toc94977687)

[4-1-5- معایب الگوی نظارت غیرمتمرکز 65](#_Toc94977688)

[2-5- الگوی نظارت نهاد هماهنگ کننده 65](#_Toc94977689)

[1-2-5- ویژگی‌های کلیدی نهاد‌های مشورتی یا هماهنگ کننده 66](#_Toc94977690)

[2-2-5- هند نمونه ای از مدل حکمرانی غیرمتمرکز با نهاد هماهنگ‌کننده 67](#_Toc94977691)

[3-2-5- مزایای الگوی نظارت غیر متمرکز با نهاد هماهنگ کننده 68](#_Toc94977692)

[4-2-5- معایب الگوی نظارت غیر متمرکز با نهاد هماهنگ کننده 68](#_Toc94977693)

[5-2-5- توصیه‌‌‌هایی جهت افزایش اثرگذاری نهاد هماهنگ کننده 69](#_Toc94977694)

[3-5- الگوی نظارت دوگانه 69](#_Toc94977695)

[1-3-5- نمونه ای از مدل نظارت دوگانه در جهان؛ برزیل 70](#_Toc94977696)

[2-3-5- مزایای مدل دوگانه 71](#_Toc94977697)

[3-3-5- معایب مدل دوگانه 72](#_Toc94977698)

[4-5- الگوی نظارت دونهادی 72](#_Toc94977699)

[1-4-5- نمونه ای از الگوی نظارت دونهادی، روسیه 73](#_Toc94977700)

[5-5- الگوی نظارت متمرکز 73](#_Toc94977701)

[1-5-5- شرکت‌های هلدینگ 75](#_Toc94977702)

[2-5-5- مزایای مدل‌های متمرکز 76](#_Toc94977708)

[3-5-5- مزایای شرکت‌های هلدینگ در مقایسه با انواع دیگر مدل‌های متمرکز 81](#_Toc94977709)

[4-5-5- معایب و محدودیت‌های مدل‌های متمرکز 82](#_Toc94977710)

[5-5-5- چگونگی ایجاد یک نهاد متمرکز بهینه و موثر 85](#_Toc94977713)

[6-5- الگوی چین برای اداره شرکت های دولتی 87](#_Toc94977714)

[1-6-5- بررسی تحولات شرکت‌های دولتی در چین 90](#_Toc94977715)

[2-6-5- بررسی سازوکارهای اجرایی کمیسیون اداره و نظارت بر دارایی‌‌‌های شرکت‌های دولتی 96](#_Toc94977716)

[3-6-5- درس های نظام بنگاه داری چین برای ایران 101](#_Toc94977717)

[6- راهکارهای اصلاحی و الزامات اجرایی 105](#_Toc94977724)

[1-6- دسته بندی شرکت‌ها بر اساس مأموریت 106](#_Toc94977726)

[2-6- ایجاد قانون یکپارچه برای شرکت‌های دولتی 107](#_Toc94977727)

[3-6- اصلاح ساختار اداره شرکت‌های دولتی 107](#_Toc94977728)

[4-6- افزایش شفافیت در زمینه شرکت‌های دولتی 109](#_Toc94977729)

[5-6- اصلاح حاکمیت شرکتی در شرکت‌های دولتی 110](#_Toc94977730)

[6-6- تصویب طرح های سرمایه گذاری شرکت‌ها در مجلس 111](#_Toc94977731)

[7- جمع بندی و نتیجه گیری 112](#_Toc94977732)

[8- منابع 116](#_Toc94977733)

[9- پیوست 120](#_Toc94977734)

[1-9- پیوست 1: لیست شرکت های دولتی 120](#_Toc94977735)

[2-9- پیوست 2: متن قوانین شرکت های دولتی بر اساس نهادهای ناظر 145](#_Toc94977736)

[1-2-9- وزارت امور اقتصادي و دارايي 145](#_Toc94977737)

[2-2-9- سازمان برنامه و بودجه كشور 149](#_Toc94977738)

[3-2-9- بازرس (حسابرس) شركت‌هاي دولتي: 153](#_Toc94977739)

[4-2-9- خزانه داری کل کشور 154](#_Toc94977740)

[5-2-9- سازمان حسابرسی 155](#_Toc94977741)

[6-2-9- ديوان محاسبات كشور 156](#_Toc94977742)

[7-2-9- سازمان بازرسي كل كشور 157](#_Toc94977743)

[8-2-9- ديوان عدالت اداري 159](#_Toc94977744)

[9-2-9- سازمان بورس اوراق بهادار 159](#_Toc94977745)

[10-2-9- مجلس شورای اسلامی 160](#_Toc94977746)

[11-2-9- سازمان خصوصي سازي 162](#_Toc94977747)

[12-2-9- سایر دستگاه ها 163](#_Toc94977748)

**فهرست جداول**

[جدول 1 نگاهی کلی به آمار و اطلاعات شرکت‌های دولتی عضو OECD 17](file:///D:\ستاد\پروژه%20سافا\اصلاح\001029%20گزارش%20آسیب%20شناسی%20سازوکارهای%20نظارت%20بر%20شرکت_های%20دولتی%20و%20ارائه%20راهکارهای%20اصلاحی%20در%20راستای%20بازطراحی%20شیوه%20مدیریت%20شرکت_های%20دولتی%20و%20عمومی%20(1).docx#_Toc94796014)

[جدول 2 شرکت‌های سود ده و زیان ده 29](#_Toc94796015)

[جدول 3 : بودجه دستگاه بر اساس لایحه بودجه سال 1400 40](#_Toc94796016)

[جدول 4 مدیرعاملان شرکت ملی نفت 40](#_Toc94796017)

[جدول 5 مدیرعاملان سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران 41](#_Toc94796018)

[جدول 6 بندهای قانونی نظارت بر شرکت های دولتی 46](#_Toc94796019)

[جدول 7 نقش سازمان هماهنگ کننده 66](#_Toc94796020)

[جدول 8 وضعیت شرکت‌های دولتی چین از سال 1997 تا 2016 88](#_Toc94796021)

**فهرست نمودارها**

[نمودار 1 ارزش دارایی‌های شرکت‌های دولتی در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی 16](#_Toc94796022)

[نمودار 2 توزیع بخشی شرکت‌های دولتی براساس ارزش، بدون احتساب چین 19](#_Toc94796023)

[نمودار 3 توزیع بخشی شرکت‌های دولتی براساس اشتغال بدون احتساب چین 19](#_Toc94796024)

[نمودار 4 توزیع بخشی شرکت‌های دولتی براساس ارزش در کشور چین 20](#_Toc94796025)

[نمودار 5 توزیع بخشی شرکت‌های دولتی براساس اشتغال در کشور چین 21](#_Toc94796026)

[نمودار 6 کشورهای با بیشترین درصد اشتغال درشرکت‌های دولتی از نظر اشتغال صنعتی و خدماتی (غیر کشاورزی) 22](#_Toc94796027)

[نمودار 7 آمار استفاده از مدل‌های مختلف مالکیت در 31 کشور 62](#_Toc94796028)

[نمودار 8 تعداد شرکت‌های دولتی در لیست 500 شرکت برتر فورچون 87](#_Toc94796029)

[نمودار 10 کانال های تأمین مالی شرکت‌های دولتی در چین 99](#_Toc94796030)

# منابع

1- قانون محاسبات عمومی کشور مصوب سال 1366

2- قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال 1386

3- قانون برنامه و بودجه مصوب سال 1351

4- قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل 44

5- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران

6- قانون تأسیس سازمان بازرسی کل کشور

7- قانون تأسیس دیوان محاسبات

8- قانون تأسیس سازمان حسابرسی

9- اساسنامه سازمان حسابرسی

10- قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (1) مصوب سال 1384

11- قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (2) مصوب سال 1393

12- قانون بودجه سال 1398

13- قانون بودجه سال 1399

14- قانون بودجه سال 1400

15- آئین نامه احراز صلاحیت پست های مدیریتی

16- آئین نامه حقوق و مزای شرکت‌های دولتی

17- قانون حداكثر استفاده از توان فني و مهندسي و توليدي و صنعتي و اجرايي كشور در اجراي پروژه‌ها و ايجاد تسهيلا‌ت به منظور صدور خدمات مصوب 1375

18- قانون تجارت 1310

19- فاطمی، سید محمدحسین، 1400، شرکت‌های دولتی: مبانی، تعریف و طبقه بندی؛ مرکز پژوهش‌های مجلس

20- حسنی، محمد، 1400، چالش های بنگاه داری در ایران؛ مرکز پژوهش های توسعه و آینده نگری سازمان برنامه و بودجه

21- سایت شرکت ملی نفت، <https://www.nioc.ir/>

22- رحیمی فر، مهدی، 1382، بودجه شرکت‌های دولتی و آثار آن بر متغیرهای کلان اقتصادی، معاونت امور اقتصادی وزارت امور اقتصاد و دارایی

23- اظهارنظر دیوان محاسبات کشور نسبت به بودجه پیشنهادی سال 1400 شرکت‌های دولتی، بانک‌ها و مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت

24- حکیم شوشتری، ناهید، 1394، آشنایی با بودجه شرکت های دولتی، مرکز پژوهش های مجلس

25- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). The size and sectoral distribution of stateowned enterprises. OECD Publishing.

26- Levi-Faur, D. (2۰18). Ownership and Governance of State-Owned Enterprises A Compendium of National Practices.

27- Wong, S. C. (2018). The State of Governance at State-Owned Enterprises.

28- Millward, R. 2005. Private and Public Enterprise in Europe. Energy, Telecommunications and Transport, 1830–1990. Cambridge: Cambridge University Press.

29- Moreno de Acevedo Sánchez, E. (2016). State-owned Enterprise Management. Advantages of Centralized Models. Washington DC: Inter-American Development Bank.

30- OECD. (2018). Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices. OECD.

31- Federale Participatie-en Investeringsmaatschappij, FPIM or Société Fédérale de Participations et d'Investissement SFPI

32- World Bank, A. (2014). Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. The World32- Khanna, S. (2012). State-owned enterprises in India: Restructuring and growth. The Copenhagen Journal of Asian Studies, 30(2), 5-28.

33- Richmond, C. J., Benedek, M. D., Cabezon, E., Cegar, B., Dohlman, M. P., Hassine, M., ... & Weber, M. S. (2019). Reassessing the role of state-owned enterprises in central, eastern and southeastern Europe. International Monetary Fund.

34- Ramamurti, R. (1987). Performance evaluation of state-owned enterprises in theory and practice. Management Science, 33(7), 876-893.

35- OECD. (2018). Privatisation and the broadening of ownership of state‐owned enterprises.

36- Shirley, M. (1983). Managing state-owned enterprises. The World Bank.

37- Vagliasindi, M. (2008). Governance arrangements for state owned enterprises (Vol. 4542). World Bank Publications.

38- Stan, C. V., Peng, M. W., & Bruton, G. D. (2014). Slack and the performance of state-owned enterprises. Asia Pacific Journal of Management, 31(2), 473-495.

39- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. Academy of Management perspectives, 29(1), 92-114.

40- April, I. M. F. (2020). Fiscal Monitor,“Policies to support people during the COVID-19 pandemic”. International Monetary Fund.

41- Verstina, N. G., Kisel, T. N., Taskaeva, N. N., & Chibisova, E. Y. (2014). Integration of the state-owned enterprises in Russia. Life Science Journal, 11(8s), 326.‏

42- Kowalski, P., Büge, M., Sztajerowska, M., & Egeland, M. (2013). State-owned enterprises: Trade effects and policy implications.

43- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OECD). (2018). State-Owned Enterprises and Corruption: What Are the Risks and What Can Be Done?

44- Kroeber، Arthur R.(2000) . CHINA’S ECONOMY: What Everyone Needs to Know.

45- Kane, K., & Christiansen, H. (2015). State-owned enterprises: Good governance as a facilitator for development. Coherence for Development, 5(April), 1-12.

46- OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition

47- Witker, J. 1979. “El holding como instrumento de control y coordinación de las empresas públicas: su eventual aplicabilidad a la realidad jurídica económica de México.” Available at

48- Ang, J. S. and D. K. Ding. 2006. “Government Ownership and the Performance of Government-linked Companies: the Case of Singapore.” Journal of Multinational Financial Management

49- Dhanabalan, S. 2002. “Why Corporate Governance: A Temasek Perspective.” Asian Business Dialogue on Corporate Governance

50- Leff, N. H. 1978. “Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups.” Economic Development & Cultural Change,

51- Sam, C-Y. 2013. “Partial Privatisation and the Role of State Owned Holding Companies in China.” Journal of Management and Governance

52- Fan, J., T. J. Wong and T. Zhang. 2012. “Institutions and Organizational Structure: The Case of Stateowned Corporate Pyramids.” The Journal of Law, Economics, and Organization

53- Khanna, T. and Y. Yafeh. 2007. “Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?” Journal of Economic Literature

54- Vagliasindi, M. 2008. “Governance Arrangements for State-owned Enterprises.” Policy Research Working Paper

55- Luke, B. 2010. “Examining Accountability Dimensions in State-owned Enterprises.” Financial Accountability & Management

56- Shirley, 1989. “The Reform of State-owned Enterprises. Lessons from World Bank Lending.” Policy and Research Series

57-Vernon, R. (1979). The international aspects of state-owned enterprises. Journal of International Business Studies, 10(3), 7-14.‏

58- Huang,C. Ozkan,N. Xu,F.2021. State-Owned Enterprises and Cross-Border Alliances. SWFA 2021 conference

59- Lin, K. J., 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.

60- Gang، F.، & Hope، N. C. (2013). The role of state-owned enterprises in the Chinese economy. China-United States Exchange Foundation، US-China، 2022، 1-21