

*Original Article*

Identifying Corruption Bottlenecks in Subsidiary Companies of Public Non-Governmental Institutions: A Study Based on a Three-Dimensional Model

Hosein Jamour ¹, Erfan Seifikar ², Masoud Banafi *³

1. PhD candidate in Business Policy Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, and Researcher at Islamic Parliament Research Center (IPRC), Tehran, Iran. hjamour@alumni.ut.ac.ir

2. Master's student in Crisis Management, Islamic Governance Department, Faculty of Humanities and Islamic Sciences, Islamic Revolution Comprehensive University, and Researcher at Islamic Parliament Research Center (IPRC), Tehran, Iran.

erfan.seifikar@gmail.com

3. Assistant Professor, Cultural and Social Department, Faculty of Governance, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (*Corresponding Author).

banafi@ut.ac.ir

Received: Jan. 19, 2026; Revised: Mar. 25, 2026; Accepted: Jul. 03, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.243050.1537](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.243050.1537)

Abstract

Purpose: Administrative and economic corruption in subsidiary companies of public non-governmental institutions represents a complex governance challenge due to the hybrid nature of these organizations and their ambiguous position between the state and the market. These companies hold a substantial share of national economic resources while simultaneously facing weak accountability, limited transparency, and fragmented oversight. This study aims to identify and conceptualize corruption hotspots in subsidiary companies of public non-governmental institutions by developing an integrated analytical framework based on a three-dimensional model encompassing structural, behavioral, and contextual dimensions.

Design/ methodology/ approach: This study adopts an applied, qualitative, and exploratory research design. Data were collected through semi-structured interviews with 14 academic and executive experts selected using purposive sampling. Participants possessed extensive managerial experience or specialized expertise related to subsidiary companies of public non-governmental institutions, pension funds, and administrative integrity. The data were analyzed using thematic analysis, a deductive approach, following systematic stages of coding and theme development. Based on the extracted themes, the study developed a three-dimensional analytical framework to capture the interaction among structural, behavioral, and contextual factors shaping corruption.

Research Findings: Beyond the existing literature, this study indicates that the sources of corruption in the subsidiary companies of non-governmental institutions should be understood through the interaction of structural, behavioral, and contextual dimensions to more accurately reflect the complexities of this domain. The findings show that corruption hotspots in these companies fall into three interrelated dimensions. At the structural level, corruption-prone procurement systems, inefficient budgeting practices, and weak corporate governance constitute the primary bottlenecks. Manifestations include fictitious transactions, stock price manipulation, opaque budget reallocations, unrealistic financial reporting, and ambiguous ownership structures. At the behavioral level, managerial politicization, the granting of exclusive privileges, unregulated asset transfers, and rent-seeking and collusive practices were identified as key drivers of corruption. These behaviors largely stem from weak accountability mechanisms and institutionalized conflicts of interest. At the contextual level, frequent regulatory changes, international sanctions, macroeconomic instability, and a relationship-oriented organizational



Copyright: © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

culture create an environment conducive to the persistence and reproduction of corruption. The results indicate that weak corporate governance plays a foundational and amplifying role, rendering isolated behavioral or cultural reforms largely ineffective without institutional redesign.

Limitations & Consequences: The study's qualitative nature, limited sample size, and focus on the Iranian institutional context constrain statistical generalizability. Nevertheless, the analytical depth and contextual transparency enhance the conceptual transferability of the findings to other public and quasi-public organizations with similar governance structures.

Practical Consequences: The study offers practical guidance for policymakers, supervisory bodies, and corporate boards by highlighting critical corruption hotspots. It underscores the need for targeted structural reforms, strengthened accountability mechanisms, transparent budgeting and procurement systems, and enhanced corporate governance independence within public non-governmental subsidiary companies.

Innovation or value of the Article: The principal contribution of this study is a comprehensive, context-sensitive three-dimensional framework for analyzing corruption in subsidiary companies of public non-governmental institutions. By moving beyond single-factor explanations, the study shows that corruption results from dynamic interactions among structural, behavioral, and contextual forces, providing a robust foundation for both theoretical advancement and effective anti-corruption policymaking.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Corruption Bottlenecks; Three-Dimensional Model; Subsidiary Companies; Public Institutions; Non-Governmental Institutions; Thematic Analysis.

How to Cite: Jamour, Hosein; Seifikar, Erfan; Banafi, Masoud (2026). Identifying Corruption Bottlenecks in Subsidiary Companies of Public Non-Governmental Institutions: A Study Based on a Three-Dimensional Model. *Public Adm Perspect.*, 17(2), 15-37 (In Persian).

مقاله پژوهشی

شناسایی کانون‌های بروز فساد در شرکت‌های تابعه نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی: پژوهشی مبتنی بر الگوی سه‌شاخگی

حسین جمور^۱، عرفان صیفی‌کار^۲، مسعود بنافی^۳

۱. کاندیدای دکتری رشته ی مدیریت سیاست گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران و پژوهشگر مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، تهران، ایران.

hjamour@alumni.ut.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته ی مدیریت بحران، گروه حکمرانی اسلامی، دانشکده علوم انسانی و اسلامی انقلاب اسلامی، دانشگاه جامع انقلاب اسلامی و پژوهشگر مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، تهران، ایران.

erfan.seifikar@gmail.com

۳. استادیار، گروه فرهنگی و اجتماعی، دانشکده حکمرانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

banafi@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۲۹، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۰۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۲

DOI: [10.48308/jpap.2026.243050.1537](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.243050.1537)

چکیده

هدف: فساد اداری و اقتصادی در شرکت‌های تابعه نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی، به دلیل ماهیت دوگانه این شرکت‌ها و قرار گرفتن آن‌ها در مرز میان دولت و بازار، از پیچیدگی‌ها و پیامدهای گسترده‌تری نسبت به سایر سازمان‌های عمومی برخوردار است. این شرکت‌ها سهم قابل توجهی در اقتصاد ملی دارند و در عین حال، به دلیل ابهام نهادی، ضعف پاسخ‌گویی و کاستی‌های نظارتی، مستعد شکل‌گیری الگوهای متنوع و نظام‌مند فساد هستند. هدف این پژوهش، شناسایی و طراحی چارچوبی تحلیلی برای کانون‌های بروز فساد در شرکت‌های تابعه مؤسسات عمومی غیردولتی، با اتکا بر یک الگوی سه‌بعدی شامل ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای است تا درک جامع‌تری از سازوکارهای تولید و بازتولید فساد در این بخش فراهم شود.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش‌شناختی کیفی و اکتشافی است. راهبرد پژوهش، تحلیل مضمون با رویکرد قیاسی بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی گردآوری شده است. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و دارای سابقه مدیریتی یا تخصصی مرتبط با شرکت‌های تابعه نهادهای عمومی غیردولتی، صندوق‌های بازنشستگی و حوزه شفافیت و سلامت اداری بودند. فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل نظام‌مند تحلیل مضمون انجام شد و کدهای اولیه، مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر استخراج گردید. چارچوب مفهومی نهایی پژوهش با الهام از مدل سه‌بعدی (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) طراحی و تبیین شد.

یافته‌های پژوهش: یافته‌های این پژوهش، فراتر از ادبیات موجود، نشان می‌دهد که کانون‌های بروز فساد در شرکت‌های تابعه مؤسسات عمومی غیردولتی را باید در یک تعامل سه‌گانه ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دید تا پیچیدگی‌های این عرصه را بهتر نشان دهد. در بُعد ساختاری، نظام‌های معاملاتی فسادزا، بودجه‌ریزی ناکارا و ضعف حاکمیت شرکتی مهم‌ترین گلوگاه‌های فساد شناسایی شدند. معاملات صوری، دستکاری قیمت سهام، جابه‌جایی غیرشفاف اعتبارات، گزارش‌های مالی غیرواقعی و ابهام در ساختار مالکیت، از مصادیق بارز این بُعد بودند. در بُعد رفتاری، سیاست‌زدگی مدیران، اعطای امتیازات انحصاری، واگذاری بی‌ضابطه اموال و دارایی‌ها، و فعالیت‌های رانتی و تبانی‌آمیز، به‌عنوان رفتارهای کلیدی تضعیف‌کننده شفافیت شناخته شدند. این



رفتارها غالباً در بستر ضعف پاسخ‌گویی و تعارض منافع نهاده‌ها شده‌اند. در بُعد زمینه‌ای، تغییرات مکرر قوانین، تحریم‌ها و بی‌ثباتی متغیرهای کلان اقتصادی، و فرهنگ سازمانی رابطه‌محور، بستری مساعد برای تداوم و بازتولید فساد فراهم کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که ضعف حاکمیت شرکتی نقش بستر ساز و تشدیدکننده دارد و بدون بازطراحی نهادی، سایر اصلاحات اثربخشی محدودی خواهند داشت.

محدودیت‌ها و پیامدها: از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به ماهیت کیفی مطالعه، تعداد محدود مشارکت‌کنندگان و تمرکز بر بستر نهادی ایران اشاره کرد که تعمیم آماری نتایج را محدود می‌سازد. با این حال، توصیف دقیق بستر پژوهش و تنوع خبرگان، امکان انتقال‌پذیری مفهومی یافته‌ها به سایر سازمان‌های عمومی و شبه‌دولتی با ساختار مشابه را فراهم می‌کند.

پیامدهای عملی: یافته‌های پژوهش می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای خط‌مشی‌گذاران، نهادهای نظارتی و مدیران شرکت‌های عمومی غیردولتی مورد استفاده قرار گیرد. تمرکز هدفمند بر گلوگاه‌های ساختاری، طراحی سازوکارهای پاسخ‌گویی مؤثر، اصلاح نظام‌های بودجه‌ریزی و معاملاتی، و تقویت شفافیت و استقلال حاکمیت شرکتی از مهم‌ترین پیامدهای عملی این پژوهش است. **ابتکار یا ارزش مقاله:** نوآوری اصلی پژوهش، ارائه یک چارچوب تحلیلی یکپارچه و بومی برای شناسایی کانون‌های فساد در شرکت‌های تابعه مؤسسات عمومی غیردولتی بر اساس الگوی سه‌بعدی است. این پژوهش با عبور از نگاه تک‌بعدی به فساد، نشان می‌دهد که فساد نتیجه برهم‌کنش ساختارها، رفتارها و زمینه‌های نهادی است و صرفاً با اصلاحات مقطعی قابل مهار نیست. **نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: کانون‌های فساد، مدل سه‌شاخگی، شرکت‌های تابعه، نهادهای عمومی، مؤسسات غیردولتی، تحلیل مضمون.

استناددهی: جمور، حسین؛ صیفی‌کار، عرفان؛ بنافی، مسعود (۱۴۰۵). شناسایی کانون‌های بروز فساد در شرکت‌های تابعه نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی: پژوهشی مبتنی بر الگوی سه‌شاخگی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۱۵-۳۷.

مقدمه

فساد اداری و اقتصادی از مهم‌ترین چالش‌های نظام‌های حکمرانی در سرتاسر جهان است. این پدیده نه فقط به عنوان یک نقص اخلاقی یا فردی، بلکه به عنوان یک معضل ساختاری-نهادی شناخته شده است؛ زیرا پیامدهایی مانند کاهش کارایی دولت، فرسایش اعتماد عمومی، نابرابری، آسیب به سرمایه اجتماعی و اختلال در رشد اقتصادی را به همراه دارد. اهمیت مبارزه با فساد در خط‌مشی‌گذاری عمومی و حکمرانی شفاف، بارها در ادبیات علوم سیاسی، مدیریت عمومی و اقتصاد توسعه تأکید شده است به عنوان نمونه، سازمان شفافیت بین‌الملل، در گزارش سال ۲۰۲۴ رتبه و امتیاز ایران را ۲۳ از ۱۰۰ و رتبه ایران را ۱۵۱ از ۱۸۰ اعلام کرده است، که نشان‌دهنده سطح بالای ادراک فساد توسط کارشناسان و مدیران تجاری آن است (Transparency International, 2024). این امتیاز بسیار پایین در مقایسه با میانگین جهانی (حدود ۴۳) نمایانگر چالش جدی کشور در کنترل فساد است.

با وجود اهمیت عمومی موضوع فساد، پژوهش‌ها غالباً متمرکز بر سطوح کلان نظام حکمرانی و دستگاه‌های دولتی بوده و توجه کمتری به شرکت‌های تابعه نهادهای عمومی غیردولتی داشته‌اند. این شرکت‌ها، با داشتن ساختاری در میانه بخش عمومی و خصوصی، دارای ویژگی‌ها و مخاطرات خاصی هستند که در سایر بخش‌ها کمتر دیده می‌شود. به عبارت دیگر، در حالی که مطالعات متعددی به تحلیل فساد در دولت مرکزی، سازمان‌های عمومی یا نهادهای دولتی پرداخته‌اند، پژوهش‌های اندکی بر کانون‌های فساد در شرکت‌های عمومی غیردولتی تمرکز کرده‌اند. این خلأ در ادبیات باعث می‌شود بسیاری از خط‌مشی‌های مقابله با فساد در این بخش به صورت کلی و بدون توجه به ویژگی‌های نهادی و ساختاری آن‌ها طراحی شود.

برای درک بهتر این موضوع، لازم است ابتدا نقش و جایگاه نهادهای عمومی غیردولتی تبیین شود. این نهادها به عنوان بازیگرانی میانی بین بخش عمومی و خصوصی عمل می‌کنند؛ در حالی که مسئولیت‌های عمومی و خدماتی را بر عهده دارند، در عین حال باید کارکرد بنگاهی اقتصادی نیز داشته باشند. در اقتصاد ایران، سهم نهادهای عمومی غیردولتی در ارزش افزوده قابل توجه است. بر اساس گزارش‌هایی از سال ۱۳۹۳، از کل ارزش افزوده اقتصاد کشور، سهم نهادهای عمومی غیردولتی (شامل شهرداری‌ها، نهادهای انقلابی، شرکت‌های وابسته به صندوق‌های بازنشستگی و تأمین اجتماعی و غیره) حدود ۲۱٫۲٪ بوده است (Iran Chamber of commerce, Industries & Agriculture, 2018). این رقم نشان می‌دهد که نهادهای عمومی غیردولتی نقشی جدی در اقتصاد ملی دارند و خطاها یا فساد در آن‌ها نه فقط به زیان بنگاه‌ها، بلکه می‌تواند تبعات گسترده در تأمین خدمات عمومی، اشتغال، سرمایه‌گذاری و عملکرد کلان اقتصادی داشته باشد.

علاوه بر سهم اقتصادی، این شرکت‌ها غالباً در پروژه‌های بزرگ زیرساختی، ارائه خدمات عمومی مانند حمل‌ونقل، تأمین آب، انرژی، مسکن اجتماعی و غیره نیز مشارکت دارند. بنابراین، کارایی، شفافیت و سلامت اداری در آن‌ها نه فقط برای اقتصاد، بلکه برای کیفیت خدمات عمومی و عدالت توزیعی جامعه اهمیت دارد.

اگرچه پژوهش‌های مرتبط، برخی عوامل کلی فساد مانند ضعف در حاکمیت شرکتی، نهادهای نظارتی ناکارآمد، قوانین ناقص یا فرهنگ فساد را مطرح کرده‌اند، اما کمتر به چارچوب یکپارچه کانون‌های فساد در شرکت‌های عمومی غیردولتی پرداخته‌اند. به‌ویژه اینکه بُعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای (نهادی، فرهنگی، محیطی) چگونه در تعامل با یکدیگر، زمینه بروز فساد را فراهم می‌آورند، هنوز به طور نظام‌مند تحلیل نشده است. این شکاف دانشی باعث می‌شود فهم ما از ریشه‌ها و سازوکارهای فساد در این نوع سازمان‌ها محدود باقی بماند و در نتیجه سیاست‌های ضدفساد در عمل بازدهی لازم را نداشته باشند.

از سوی دیگر، پژوهش‌های پیشین بیشتر بر فساد در بخش‌های دولتی یا خصوصی متمرکز بوده‌اند و کمتر به ساختار ویژه این شرکت‌ها پرداخته‌اند (Jiang & Kim, 2020). در حالی که بررسی فساد در این حوزه اهمیت دوچندانی دارد؛ زیرا از یک سو، منابع

گسترده‌ای در اختیار دارند و از سوی دیگر، به دلیل خلأهای قانونی و نظارتی، کمتر در معرض پاسخگویی عمومی قرار می‌گیرند (OECD, 2018). فساد در این شرکت‌ها تنها به ائتلاف منابع مالی محدود نمی‌شود، بلکه تبعات گسترده‌تری همچون اختلال در نظام رقابت سالم، کاهش کارایی سرمایه‌گذاری، ایجاد رانت‌های انحصاری و در نهایت تضعیف اعتماد عمومی نسبت به نهادهای حاکمیتی را نیز در پی دارد.

شناسایی

کانون‌های بروز

فساد ...

۲۰ | صفحه

در واقع، استمرار چنین روندی می‌تواند به بازتولید چرخه‌ای معیوب منجر شود که در آن ناکارآمدی ساختاری و بی‌پاسخگویی رفتاری، خود زمینه‌ساز فسادهای تازه‌تر گردد (Rose-Ackerman & Palifka, 2016). شواهد آماری نشان می‌دهد که ابعاد این مسأله قابل توجه است. بر اساس برآوردهای رسمی، نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی و شرکت‌های وابسته به آن‌ها بین ۲۰ تا ۲۵ درصد تولید ناخالص داخلی کشور را در اختیار دارند و سهم آن‌ها از کل اقتصاد، در برخی سال‌ها حتی از سهم بخش خصوصی پیشی گرفته است (Iran Chamber of Commerce, Industries & Agriculture, 2018). همچنین در حوزه بازار سرمایه، شرکت‌های وابسته به این نهادها بیش از ۴۰ درصد ارزش بازار بورس تهران را به خود اختصاص داده‌اند (supreme court of accounts, 2023). چنین حجم عظیمی از منابع و دارایی‌ها، در صورتی که با ضعف شفافیت و سازوکارهای نظارتی ناکارآمد همراه شود، نه تنها آثار فساد را در سطح سازمانی افزایش می‌دهد بلکه پیامدهای آن کل اقتصاد ملی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بنابراین شناخت کانون‌های بروز فساد در این شرکت‌ها و ارائه راهکار برای رفع آن، ضرورتی علمی و سیاستی محسوب می‌شود (Nasiri Aghdam & Fatehizadeh, 2011). چارچوب نظری این پژوهش مبتنی بر مدل سه‌شاخگی است که فساد و شفافیت را در سه سطح ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تحلیل می‌کند (Yavari et al., 2025). این رویکرد کمک می‌کند تا مسئله به صورت جامع و نظام‌مند مورد بررسی قرار گیرد.

در این راستا، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش کلی است: کانون‌های بروز فساد در شرکت‌های تابعه نهادهای عمومی غیردولتی کدامند و چگونه می‌توان آن‌ها را در چارچوب ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مورد بررسی قرار داد؟ با هدف ارائه یک چارچوب تحلیلی یکپارچه، این مطالعه تلاش می‌کند شناختی دقیق‌تر و قابل اتکا از نقاط آسیب‌پذیر و سازوکارهای فساد در این شرکت‌ها فراهم آورد.

نتایج این مطالعه می‌تواند برای خط‌مشی‌گذاران و نهادهای نظارتی نقشه راهی جهت تمرکز بر مناطق پرخطر فساد در شرکت‌های عمومی غیردولتی باشد، به طوری که تخصیص منابع نظارتی، طراحی قوانین و مقررات، و تعیین اولویت‌های اصلاح نهادی با بینش دقیق‌تری صورت گیرد. همچنین برای مدیران و هیئت‌های مدیره این شرکت‌ها، چارچوب ارائه‌شده می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا نقاط ضعف را بشناسند و اقدامات پیشگیرانه بر اساس ادبیات علمی انجام دهند. در عرصه دانشگاهی نیز، این مطالعه می‌تواند نقطه آغاز نظری برای پژوهش‌های بعدی در حوزه حاکمیت شرکتی در بخش عمومی غیردولتی و نظریه‌پردازی بومی فساد و شفافیت باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با توجه به چندبعدی بودن موضوع، مبانی نظری پژوهش در چند بخش دنبال می‌شود:

حکمرانی خوب و شفافیت

در ادبیات حکمرانی، شفافیت نه صرفاً یک رویه اداری، بلکه به عنوان یک مؤلفه کلیدی حکمرانی خوب شناخته می‌شود. گزارش‌های بانک جهانی^۱ (2006) و برنامه توسعه ملل متحد^۲ (2010) شفافیت را در کنار پاسخگویی، اثربخشی و حاکمیت قانون می‌دانند؛

¹ World Bank

² United Nation Development Plan

به گفته محققان، این شاخص‌ها زمانی ارزشمندند که اطلاعات برای عموم در دسترس باشد و امکان نظارت فراهم باشد (Kaufmann et al., 2007). به همین دلیل، یکی از کارکردهای بنیادین شفافیت این است که مانند یک متغیر نهادی^۱، قواعد بازی در نظام حکمرانی را شکل می‌دهد و فرآیندهایی مانند پاسخگویی یا قانون‌مداری را تقویت یا تضعیف می‌کند. بدون شفافیت، بسیاری از مفاهیم کلان حکمرانی در حد شعار باقی می‌مانند.

اما شفافیت تنها در حد قاعده نیست؛ بلکه در عمل یک ابزار کنترلی^۲ نیز هست. یافته‌های پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند که شفاف‌سازی اطلاعات می‌تواند به صورت مؤثری زمینه فساد را کاهش دهد. برای مثال، مشاهده رابطه معکوس بین شفافیت بودجه‌ای و سطح فساد در دولت‌های محلی اسپانیا، بیانگر نقش بازدارنده شفافیت است (Jiménez & Albalade, 2018). از منظر نظری، توضیح آن ساده است: شفافیت با کاهش عدم تقارن اطلاعاتی^۳ موجب افزایش هزینه‌های فرصت طلبانه می‌شود. چون اطلاعات به طور عمومی قابل دسترس باشد، سوءاستفاده مدیران یا کنشگران سازمانی دشوارتر می‌شود. علاوه بر کاربرد تجربی، شفافیت در متون نظری هم به شکل‌های مختلف تبیین شده است. در ادبیات اقتصاد توسعه، کیفیت نهادی و اثر شفافیت بر رشد اقتصادی نقش‌های تنظیم‌کننده دارند (Beyaert et al., 2023). همچنین مطالعاتی که رابطه ساختار حکمرانی با فساد و رشد را بررسی کرده‌اند، نشان داده‌اند که شفافیت (و پاسخگویی) می‌تواند در ساختارهای دموکراتیک، فساد را به طور معنی‌داری کاهش دهد و رشد را ممکن سازد (Méon & Weill, 2008). بنابراین، شفافیت در نظریه حکمرانی خوب دو نقش هم‌افزا و مکمل دارد: نخست به مثابه یک متغیر نهادی، نهادها را شکل می‌دهد و دیگر شاخص‌های حکمرانی را فعال می‌سازد؛ و دوم به مثابه یک ابزار کنترلی، با آشکارسازی اطلاعات، فساد را در عمل مهار می‌کند.

فساد سازمانی

در میان مدل‌های نظری که برای تحلیل فساد به کار رفته‌اند، «فرمول کلیتگارد» جایگاه ویژه‌ای دارد. کلیتگارد^۴ (۱۹۸۸) در کتاب *کنترل فساد*، فساد را نتیجه سه متغیر کلیدی می‌داند: انحصار، اختیار و نبود پاسخگویی. معادله مشهور او چنین است: $\text{فساد} = \text{انحصار} + \text{اختیار} - \text{پاسخگویی}$. این فرمول ساده اما پرکاربرد، توضیح می‌دهد که هر جا سازمان‌ها در انحصار گروه محدودی قرار گیرند، مدیران اختیار گسترده برای تصمیم‌گیری داشته باشند و در عین حال، سازوکارهای پاسخگویی ضعیف یا غایب باشند، فساد اجتناب‌ناپذیر خواهد بود (Klitgaard, 1988). مصداق روشن این وضعیت در ایران، شرکت‌های تابعه نهادهای عمومی غیردولتی هستند که به دلیل دسترسی به منابع اقتصادی کلان و نبود نظارت عمومی مؤثر، مستعد شکل‌گیری انواع رانت و فساد می‌باشند. این فرمول به عنوان یک چارچوب نظری، به خوبی نشان می‌دهد که چرا موانع شفافیت در این شرکت‌ها با گلوگاه‌های فساد پیوند خورده‌اند.

در کنار آن، نظریه عامل - کارگزار^۵ نیز دیدگاه مکملی ارائه می‌دهد. این نظریه که در ادبیات اقتصاد نهادی و نظریه سازمان مطرح شده، توضیح می‌دهد که زمانی که اطلاعات میان عامل (کارفرما) و کارگزار نامتقارن باشد، زمینه برای سوءاستفاده کارگزار فراهم می‌شود (Eisenhardt, 1989). در ساختار شرکت‌های عمومی غیردولتی، مردم و نهادهای حاکمیتی نقش کارفرما را ایفا می‌کنند، در حالی که مدیران شرکت‌ها کارگزارانی هستند که به منابع عمومی دسترسی دارند. نبود شفافیت و ضعف سازوکارهای نظارتی سبب می‌شود که این مدیران، منافع شخصی یا گروهی را بر منافع عمومی ترجیح دهند. بنابراین نظریه عامل - کارگزار، به طور

¹ Institutional Variable

² Control Variable

³ Information Asymmetry

⁴ Klitgaard

⁵ Principal-Agent Theory

مستقیم رابطه میان نبود شفافیت و بروز فساد را توضیح می‌دهد و نشان می‌دهد که چرا در چنین سازمان‌هایی، نظارت و پاسخگویی نهادی اهمیت مضاعف دارد.

دیدگاه نهادی به فساد

از منظر اقتصاد نهادی، فساد تنها محصول ضعف قوانین یا نظارت رسمی نیست، بلکه از تعامل پیچیده قواعد رسمی و غیررسمی ناشی می‌شود (North, 1990). قواعد رسمی شامل قوانین، مقررات و رویه‌های اداری است که اگر ناکامل یا ناپایدار باشند، فضای مساعدی برای دور زدن قانون ایجاد می‌کنند. قواعد غیررسمی شامل فرهنگ، هنجارها و روابط شخصی است که می‌تواند فساد را یا مهار کند یا بازتولید نماید. به‌ویژه در ایران، فرهنگ سازمانی رابطه‌محور و شرایط ناشی از تحریم‌های اقتصادی، نمونه بارزی از قواعد غیررسمی‌اند که به‌جای مهار فساد، خود به عاملی در گسترش آن تبدیل شده‌اند. این دیدگاه به ما کمک می‌کند تا درک کنیم چرا صرفاً اصلاح قوانین کافی نیست و چرا باید به بُعد فرهنگی و زمینه‌ای فساد نیز توجه ویژه داشت.

نهادها و موسسات عمومی غیردولتی

امروزه در بیشتر نظام‌های حقوقی جهان سازمان‌های نوظهوری با عنوان «مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی» شکل گرفته‌اند که ابزارهای مؤثری برای حکومت مرکزی به منظور انجام وظایف اجرایی و عمومی تخصصی که نیازمند استقلال و دور از مسائل سیاسی است به شمار می‌آید (Rostami et al., 2013). از این رو قانون‌گذار پس از تدوین قانون محاسبات عمومی مصوب ۱۳۶۶، نخستین بار در ماده (۵) این قانون به شناسایی مؤسسات عمومی غیردولتی پرداخت و در ادامه در تبصره ذیل ماده (۱۳۰) قانون مذکور عنوان نمود نهادهایی که پس از پیروزی انقلاب اسلامی در نظام اداری ایران تشکیل شده‌اند؛ ملزم هستند تا قالب حقوقی خود را با یکی از چهار نوع سازمان اداری شناخته شده در نظام حقوق اداری کشور منطبق سازند. در راستای اجرای قانون مذکور، فهرست نهادهای عمومی غیردولتی مشتمل بر ماده واحده و دو تبصره در تاریخ ۱۳۷۳/۴/۱۹ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. در این ماده واحده برخی از واحدهای سازمانی به عنوان نهادهای عمومی غیردولتی موضوع تبصره ماده (۵) قانون محاسبات عمومی کشور مصوب ۱۳۶۶ شناخته شدند. همچنین طبق ماده (۳) قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مؤسسات و نهاد عمومی غیردولتی واحد سازمانی مشخصی است که دارای استقلال حقوقی است و با تصویب مجلس شورای اسلامی ایجاد شده یا می‌شود و بیش از پنجاه درصد (۵۰) بودجه سالانه آن از محل منابع غیردولتی تأمین گردد و عهده دار وظایف و خدماتی است که جنبه عمومی دارد (Ghamami et al., 2017).

از ویژگی‌های ماهوی این نهاد که مبتنی بر هدف آن قابل تعریف است، عهده‌دار بودن وظایف و خدماتی است که جنبه عمومی دارند. اما آنچه که موجب شده این نهاد «غیردولتی» نامیده شود اولاً، مسئله بودجه این نهادها است که بیش از ۵۰ درصد بودجه سالانه نهاد عمومی غیردولتی از محل منابع غیردولتی تأمین می‌گردد (Abbasi, 2024)، ثانیاً انفکاک سازمانی این مؤسسات از قوای حاکمه یا سایر ارکان حاکمیتی می‌باشد (Sheikh Movahhed et al., 2023). بدین معنی که این مؤسسات از لحاظ سازمانی زیرمجموعه مراجع مذکور قرار نمی‌گیرند و مقامات و کارکنان آنها خارج از سلسله‌مراتب اداری موجود در قوای حاکمه و سایر نهادهای حاکمیتی قرار دارند (Tangestani, 2020). علاوه بر این به تصریح قانون، وضعیت حقوقی مؤسسات عمومی غیردولتی هم مانند شرکت و مؤسسه دولتی دارای استقلال حقوقی و شخصیت حقوقی مستقل از دولت می‌باشد. اثر این استقلال حقوقی استقلال در تصمیم‌گیری، انجام عمل حقوقی و داشتن مسئولیت است (Moosazadeh, 2012). تا جایی که این مؤسسات از لحاظ سلسله‌مراتب اداری تابع دولت نمی‌باشند، بلکه تحت نظارت آنها هستند (Abolmohammad, 2009).

شرکت‌های تابعه‌ی مؤسسات عمومی غیردولتی در اقتصاد ایران نقشی حیاتی ایفا می‌کنند، چرا که عمدتاً مسئولیت‌های اساسی در زمینه‌هایی چون زیرساخت‌ها، تأمین خدمات عمومی و صنایع استراتژیک را بر عهده دارند. این شرکت‌ها که معمولاً تحت مالکیت غیرمستقیم دولت یا نهادهای عمومی غیردولتی قرار دارند، به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تأمین مالی پروژه‌های ملی و حفظ ثبات

اقتصادی کشور عمل می‌کنند. با این حال، ضعف نظام شفافیت یکی از مشکلات اساسی است که مانع از بهره‌برداری کامل از پتانسیل این شرکت‌ها در مسیر رشد اقتصادی می‌شود.

بر اساس یکی از معتبرترین گزارش‌های رسمی که با هدف احصای سهم بخش خصوصی مربوط به اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران با همکاری پژوهشکده آمار مرکز آمار ایران که با عنوان «محاسبه سهم ارزش افزوده بخش خصوصی در اقتصاد کشور برای سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ تهیه و در تاریخ ۶ اسفند ۱۳۹۷ به صورت عمومی انتشار یافته است؛ نشان داده می‌شود که بر اساس اطلاعات صورت‌های مالی سه بخش شامل ۱- نهادهای عمومی غیردولتی، ۲- شهرداری، ۳- تأمین اجتماعی، در مقایسه با همه شرکت‌های بخش عمومی؛ در سال ۱۳۹۳ سهم ارزش افزوده شرکت‌های تابعه نهادهای عمومی غیردولتی از کل ارزش افزوده ایجاد شده در اقتصاد ایران معادل ۲۱.۲ درصد و کل سهم بخش عمومی ۵۲.۷ درصد بوده است (Iran Chamber of commerce, Industries & Agriculture, 2018). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که شرکت‌های وابسته به نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی سهم قابل توجهی در اقتصاد ایران دارند و عملکرد آن‌ها، چه در مسیر رشد و چه در دوره‌های رکود، تأثیر مستقیمی بر شاخص‌های کلان اقتصادی و روندهای توسعه‌ای کشور دارد.

مدل سه‌شاخگی

مدل سه‌شاخگی یکی از چارچوب‌های تحلیلی بومی در حوزه مدیریت و علوم اجتماعی است که برای تحلیل پدیده‌های پیچیده سازمانی و نهادی طراحی شده است (Yavari et al., 2025). این مدل بر این فرض استوار است که مسائل اجتماعی و مدیریتی را نمی‌توان تنها در یک سطح تحلیل کرد، بلکه باید آن‌ها را در سه سطح متفاوت اما مرتبط بررسی نمود:

- **سطح ساختاری^۱:** این سطح بر نهادها، قوانین، مقررات و سازوکارهای رسمی متمرکز است. کارکرد آن نشان دادن تأثیر ساختارهای رسمی و نهادی بر بروز یا مهار مسائل اجتماعی است.
- **سطح رفتاری^۲:** در این سطح، توجه به کنش‌ها، تصمیم‌ها و الگوهای رفتاری افراد و گروه‌ها معطوف می‌شود. انتخاب‌ها و رفتارهای مدیریتی یا سازمانی در این سطح مورد بررسی قرار می‌گیرند.
- **سطح زمینه‌ای^۳:** این سطح به محیط کلان اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی نظر دارد و عواملی چون فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، شرایط اقتصادی و حتی بسترهای بین‌المللی را در بر می‌گیرد.

تأکید اصلی این مدل بر آن است که هیچ مسئله‌ای در یک سطح به‌تنهایی قابل تحلیل نیست و باید تعامل میان سه سطح ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در نظر گرفته شود. بدین ترتیب، مدل سه‌شاخگی به‌عنوان یک چارچوب ابزاری امکان دسته‌بندی، مقایسه و تبیین نظام‌مند داده‌ها را فراهم می‌سازد.

جمع‌بندی و بررسی انتقادی ادبیات موجود

در مجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه در حوزه مورد مطالعه، بدنه‌ای غنی از پژوهش‌های داخلی و خارجی شکل گرفته و هر یک به‌طور مستقل بر ابعاد ساختاری، رفتاری یا نهادی مسئله تمرکز داشته‌اند، اما کمتر مطالعه‌ای به یکپارچه‌سازی نظام‌مند این سه سطح پرداخته است. بخش قابل توجهی از تحقیقات پیشین، رویکردی تک‌بعدی دارند؛ برخی صرفاً بر متغیرهای ساختاری و زمینه‌ای متمرکز شده‌اند، برخی دیگر رفتار کنشگران را کانون تحلیل قرار داده‌اند، و دسته‌ای نیز از منظر نهادی یا سیاستی به موضوع نزدیک شده‌اند.

¹ Structural Dimension

² Behavioral Dimension

³ Contextual Dimension

با وجود تلاش‌هایی که در قالب چارچوب‌های ساختاری، نهادی یا مدل‌های ساختار-کارگزار ارائه شده، این رویکردها غالباً یا فاقد تمایزگذاری شفاف میان سطوح تحلیلی‌اند و عمدتاً در سطح نظری باقی می‌مانند و کمتر جنبه‌های کاربردی را در نظر می‌گیرند. مرور مطالعات اخیر نیز نشان می‌دهد که بسیاری از این چارچوب‌ها، در مقام اجرا، به یک سطح غلبه پیدا می‌کنند. بنابراین، شکاف قابل توجهی میان نظریه و کاربرد باقی مانده است.

شناسایی

کانون‌های بروز

فساد ...

۲۴ | صفحه

مدل سه شاخگی تفکیک مفهومی روشن میان سه قلمرو ساختار، رفتار و زمینه ارائه می‌کند و مانع درهم‌تنیدگی نامعین سطوح می‌شود. از سوی دیگر، این مدل، جنبه عملیاتی و کاربردی را برجسته می‌کند و شاخص‌ها و ابزارهای مناسبی برای کارگزاران در سطوح اجرایی ارائه می‌کند.

پیشینه پژوهش

با گسترش حضور شرکت‌های عمومی غیردولتی در عرصه اداره عمومی، مسئله مقابله با فساد و شفافیت در این نهادها از یک مطالبه اجرایی فراتر رفته و به یکی از چالش‌های ساختاری حکمرانی تبدیل شده است. مطالعات انجام شده در این زمینه را می‌توان در سه محور اصلی دسته‌بندی کرد: الف) وضعیت شفافیت در نهادهای عمومی ب) حکمرانی و پاسخگویی در شرکت‌های دولتی و عمومی و پ) موانع نهادی و حقوقی ارتقای شفافیت.

الف) وضعیت شفافیت و نظارت در نهادهای عمومی

مطالعات متعددی ضعف ساختاری در نظام شفافیت و نظارت نهادهای عمومی را گزارش کرده‌اند. جمالی^۱ و همکاران (۲۰۱۶) در ارزیابی پورتال‌های وزارتخانه‌ها نشان داده‌اند که سطح شفافیت اطلاعاتی حتی در دستگاه‌های مرکزی در حداقل میزان ممکن است. در پژوهش‌های مشابه، رضائیان فردویی^۲ و همکاران (۲۰۲۲) با تحلیل سلسله‌مراتبی عوامل مؤثر بر دولت الکترونیک، سه عامل «سازمانی»، «فرهنگی» و «ساختاری» را مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر شفافیت معرفی کرده‌اند. در همین راستا، یآوری^۳ و همکاران (۲۰۲۵) با استفاده از مدل سه‌شاخگی، گلوگاه‌های فساد در معاملات دولتی را در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تحلیل کرده‌اند و نتیجه گرفته‌اند که ضعف نظارت، خلأهای قانونی و نبود شفافیت از عوامل کلیدی بروز فساد نظام‌مند در بخش عمومی هستند.

ب) حکمرانی شرکتی و چالش شفافیت و فساد در شرکت‌های عمومی

در حوزه شرکت‌های دولتی و عمومی، پژوهش‌ها بر تأثیر ساختارهای ناکارآمد و ضعف پاسخگویی بر سطح شفافیت تأکید دارند. مه‌اجرانی^۴ و همکاران (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که ضعف فرهنگ سازمانی و نبود استقلال نظارتی، مانع استقرار حکمرانی کارآمد در شرکت‌های دولتی است. همچنین، فراهانی^۵ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تطبیقی تأکید کرده‌اند که نبود نظام حقوقی منسجم موجب ابهام در حدود وظایف و اختیارات شرکت‌های تابعه می‌شود. در این راستا، نصیری‌اقدم و فاتحی‌زاده^۶ (۲۰۱۰) بیان کرده‌اند که خصوصی‌سازی ظاهری شرکت‌های دولتی منجر به کاهش واقعی مداخله دولت نشده و منطق حاکمیتی همچنان بر آن‌ها حاکم است. افزون بر این، طاهائی‌نژاد و پاکزاد^۷ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای بر صنعت نفت ایران، گلوگاه‌های فساد را شناسایی کرده و پیچیدگی فنی، تمرکز مالی بالا و ضعف نظام‌های پاسخگویی را از مهم‌ترین عوامل بروز فساد در این حوزه دانسته‌اند.

¹ Jamali

² Rezaeian Fardoei

³ Yavari

⁴ Mohajerani

⁵ Farahani

⁶ Nasiri-Aghdam

⁷ Tahaeinezhad & Pakzad

پ) موانع نهادی و حقوقی شفافیت در نهادهای عمومی غیردولتی

در سطح حقوقی و نهادی، چالش اصلی به ابهام در تعریف و ماهیت نهادهای عمومی غیردولتی و شرکت‌های وابسته به آن‌ها بازمی‌گردد. غمامی^۱ و همکاران (۲۰۱۷) بر این باورند که این ابهام، زمینه‌ساز خلأهای قانونی و ضعف نظارت بر عملکرد این شرکت‌ها است. همچنین، جاللیان^۲ و همکاران (۲۰۲۳) ضعف نهادهای ناظر، تعارض منافع و کمبود قوانین حمایتی را از عوامل موثر بر ارتقای شفافیت می‌دانند. در همین راستا، غلامزاده^۳ و همکاران (۲۰۲۲) با طراحی مدل علی بروز فساد در مراکز علمی و دانشگاهی، نشان داده‌اند که ضعف اخلاق فردی، نیاز مادی، احساس بی‌عدالتی و نبود شفافیت سازمانی، عوامل مهم تمایل به فساد در این نهادها هستند.

ادبیات پیشین گویای آن است که علی‌رغم اهمیت شفافیت در نهادهای عمومی، هنوز سازوکارهای اجرایی، حقوقی و نظارتی لازم برای ارتقای آن در شرکت‌های تابعه مؤسسات عمومی غیردولتی نهادینه نشده‌اند. پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی و اولویت‌بندی موانع اصلی در این مسیر، می‌کوشد شکاف موجود میان خط‌مشی‌های اعلامی و رویه‌های عملی در حوزه شفافیت را تحلیل کرده و پیشنهادهایی برای تقویت بسترهای ساختاری و حکمرانی ارائه دهد.

روش‌شناسی

پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از منظر روش‌شناختی کیفی است. استراتژی پژوهش، تحلیل مضمون با رویکرد قیاسی است. در گام اول نویسندگان با مطالعه گسترده مبانی نظری شامل داده‌ها و مقالات منتشر شده در مجلات علمی داخلی و خارجی و کتب تالیفی حوزه شفافیت، مقابله با فساد و سلامت اداری را مورد تحلیل و بررسی قرار داده و اطلاعات و چارچوب اولیه مورد نیاز را استخراج نمودند. بر این اساس پروتکل مصاحبه طراحی گردید. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و اجرایی مرتبط با شرکت‌داری در شرکت‌های تابعه نهادهای عمومی غیردولتی و همچنین صندوق‌های بازنشستگی است. در انتخاب اعضای نمونه تلاش شد حداکثر تنوع مورد توجه قرار گیرد تا ابعاد موضوع واکاوی شود. بدین منظور با روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۴ نفر از خبرگانی که دارای شرایطی از جمله حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی (هیئت مدیره، مدیر عامل و معاون) در شرکت‌ها، داشتن تخصص در حوزه شفافیت و سلامت اداری و یا حداقل ۱۵ سال سابقه فعالیت در شرکت‌های تابعه صندوق‌های بازنشستگی باشند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد که مأخذ یافته‌های پژوهش شد. در جدول ذیل مشخصات ایشان آورده شده است:

جدول ۱. ویژگی خبرگان (مصاحبه شونده‌گان)

رشته تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه کار	سازمان
دکتری اقتصاد	مدیر عامل سابق	۲۰	صندوق بازنشستگی
دکتری مدیریت بازرگانی	هیئت مدیره	۱۵	تاپیکو
دکتری مدیریت راهبردی	هیئت علمی	۲۵	دانشگاه علامه طباطبائی(ره)
دکتری مدیریت دولتی	هیئت علمی	۱۵	دانشگاه علامه طباطبائی(ره)
دکتری مدیریت دولتی	هیئت علمی	۵	دانشگاه تهران
دکتری مدیریت بازرگانی	هیئت علمی	۱۲	دانشگاه خوارزمی
دکتری مدیریت صنعتی	هیئت مدیره	۸	تاصیکو
مهندسی شیمی	هیئت مدیره سابق	۳۰	تاپیکو
مدیریت منابع انسانی	مدیر شرکت	۱۵	هلدینگ معدنی
دکتری اقتصاد	هیئت علمی	۱۰	دانشگاه علامه طباطبائی(ره)
کارشناس ارشد مهندسی مکانیک معدن	هیئت نظارت	۱۶	سازمان تامین اجتماعی
کارشناس ارشد اقتصاد	مدیرکل نظارت و ارزیابی شرکت‌ها	۱۰	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

^۱ Ghamami^۲ Jalalian^۳ Gholamzadeh

رشته تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه کار	سازمان
مهندسی صنایع	دبیر هیئت مدیره و مشاور	۱۰	شرکت سرمایه گذاری صندوق بازنشستگی
دکتری مهندسی نفت	هیئت مدیره	۱۵	شرکت پتروشیمی

شناسایی تحلیل مضمون

کانون‌های بروز کلارک و براون^۱ (۲۰۱۷: ۲۹۷) در تعریف و تبیین روش تحلیل مضمون به چند نکته مهم اشاره نموده‌اند: تحلیل مضمون یک روش برای شناسایی، تجزیه و تحلیل، و تفسیر الگوهای معنایی (مضمون‌ها) در داده‌های کیفی است. تحلیل مضمون در میان رویکردهای تحلیلی کیفی خاص است، زیرا این روش یک ابزار یا تکنیک ارائه می‌دهد که از محدودیت‌های نظری آزاد است و محدود به یک روش‌شناسی (چارچوبی نظری و محدود برای تحقیق) نیست. این به این معنی نیست که تحلیل مضمون غیرنظری یا به‌طور رایج واقع‌گرا یا ذات‌گرا است. بلکه، تحلیل مضمون می‌تواند در قالب‌های نظری متفاوت و همچنین پارادایم‌های تحقیقاتی مختلف به کار گرفته شود.

تحلیل مضمون از طریق شش مرحله اصلی قابل انجام است (Christou, 2022): مرحله اول شامل آشنایی با داده‌های پژوهشی است. مرحله دوم شامل تولید کدهای اولیه است، مرحله سوم به جستجوی مضامین و فرایند بررسی آن‌ها می‌پردازد. چهارمین مرحله، تعریف مضمون است، در حالی که مرحله پنجم، (مرحله پیشنهادی) به ایجاد نمودارهای مفهومی و/یا نظریه‌سازی مربوط می‌شود. تولید گزارش نهایی ششمین و آخرین مرحله در تحلیل مضمون است که در این مقاله توضیح داده شده است.

آتراید-استرلینگ^۲ (۲۰۰۱: ۳۸۹-۳۸۸) در تبیین رویکرد شبکه مضامین در حوزه تحلیل کیفی متن و به عنوان یک تکنیک برای تجزیه متن و یافتن توجیه‌های صریح و معنای ضمنی آن‌ها، به سه دسته از مضامین اشاره کرده است:

- مضمون پایه^۳ ابتدایی‌ترین سطح مضمونی است که از داده‌های متنی استخراج می‌شود. این مضمون مبین یک مفهوم مرکزی است و به تنهایی اطلاعات محدودی درباره متن ارائه می‌دهد. مضمون‌های پایه مقدمات ساده‌ای هستند که ویژگی‌های داده‌ها را مشخص می‌کنند. برای درک بهتر یک مضمون پایه، لازم است آن را در ارتباط با دیگر مضمون‌های پایه مطالعه کرد، زیرا این مضمون‌ها می‌توانند در کنار هم یک مضمون سازمان‌دهنده را تشکیل دهند.
- مضمون سازمان‌دهنده^۴ سطح میانه مضمونی است که مضمون‌های پایه را در خوشه‌های نسبتاً مشابه سازمان‌دهی می‌کند. این خوشه‌ها فرضیات اصلی یک گروه از مضمون‌های پایه را خلاصه می‌کنند و به طور انتزاعی‌تر نمایانگر آنچه در متن‌ها در حال رخ دادن است، هستند. مضمون‌های سازمان‌دهنده نه تنها ایده‌های اصلی را گروه‌بندی می‌کنند، بلکه به تجزیه و تحلیل ابعاد اصلی یک مضمون گسترده‌تر (مضمون فراگیر) کمک می‌کنند و در نتیجه، گروهی از آن‌ها یک مضمون فراگیر را شکل می‌دهند.
- مضمون فراگیر^۵ مضمون‌های بالاتر و کلان‌تری هستند که شامل استعاره‌های اصلی در داده‌ها می‌شوند. این مضمون‌ها به عنوان نتیجه‌گیری‌ها یا ادعاهای نهایی عمل می‌کنند و مجموعه‌ای از مضمون‌های سازمان‌دهنده را در بر می‌گیرند که به‌طور مشترک یک استدلال یا موضع خاص را ارائه می‌دهند. ممکن است یک یا بیش از یک مضمون فراگیر از یک مجموعه متون استخراج شود (Banafi & Shahbazi, 2024).

¹ Clarke & Braun

² Attride-Stirling

³ Basic Theme

⁴ Organizing Theme

⁵ Global Theme

اعتبار پژوهش

با توجه به ماهیت کیفی پژوهش حاضر و استفاده از روش تحلیل مضمون، برای اطمینان از اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، از معیارهای پذیرفته‌شده پژوهش‌های کیفی شامل اعتبار، قابلیت اتکا، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری استفاده شده است (Guba & Lincoln, 1989).

به‌منظور ارتقای اعتبار یافته‌ها، مشارکت‌کنندگان پژوهش با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس تجربه مدیریتی و تخصص مرتبط در شرکت‌های تابعه نهادهای عمومی غیردولتی انتخاب شدند. فرایند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، به‌گونه‌ای که در مصاحبه‌های پایانی مضمون جدیدی به داده‌ها افزوده نشد. همچنین تحلیل داده‌ها به‌صورت رفت‌وبرگشتی و با بازخوانی مکرر مصاحبه‌ها انجام شد تا انطباق مضامین استخراج‌شده با داده‌های خام تضمین شود (Braun & Clarke, 2006). فرایند اشباع در مصاحبه‌ها به شرح جدول شماره ۲ است:

جدول ۲. اشباع نظری مصاحبه با خبرگان

عنوان مضمون	مصاحبه اول	مصاحبه دوم	مصاحبه سوم	مصاحبه چهارم	مصاحبه پنجم	مصاحبه ششم	مصاحبه هفتم	مصاحبه هشتم	مصاحبه نهم	مصاحبه دهم	مصاحبه یازدهم	مصاحبه دوازدهم	مصاحبه سیزدهم	مصاحبه چهاردهم	جمع
معاملات صوری و دستکاری در قیمت سهام	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴
معاملات درون‌گروهی (پهلو ظاهر و صورت وضعیت‌های مالی)	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
واگذاری سهام به افراد یا نهادهای وابسته	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
استفاده از اطلاعات نهانی در خرید و فروش سهام (رانت اطلاعاتی)	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۴
پرداخت‌های غیرضروری و سوءاستفاده از بودجه‌های عمومی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۴
امکان تغییر و جابه‌جایی غیرشفاف اعتبارات بودجه‌ای	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴
عدم نظارت مؤثر بر اجرای بودجه و گزارش‌های مالی غیرواقعی	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴
تخصیص منابع به پروژه‌های غیرضروری و ناکارآمد	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۴
تعارض منافع ساختاری در ارزیابی و ممیزی پروژه‌ها	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۴
ساختار مالکیتی مبهم (ماهیت دوگانه دولتی - خصوصی)	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲

عنوان مضمون	مصاحبه اول	مصاحبه دوم	مصاحبه سوم	مصاحبه چهارم	مصاحبه پنجم	مصاحبه ششم	مصاحبه هفتم	مصاحبه هشتم	مصاحبه نهم	مصاحبه دهم	مصاحبه یازدهم	مصاحبه دوازدهم	مصاحبه سیزدهم	مصاحبه چهاردهم	جمع
ترک فعل و عدم حسابرسی عملکرد مدیران	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
تعدد سمت‌های مدیریتی و خرید و فروش آن	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲
اطلاعات غیررسمی و شکل‌گیری امتیازات تجاری ناعادلانه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۲
قاچاق رسمی و تخلفات در ثبت سفارش‌ها	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۳
سفته بازی ارزی و سوء استفاده از ارز ترجیحی و چندنرخ بودن ارز	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۷
قیمت‌گذاری غیرواقعی، ایجاد فاکتورهای جعلی و ارزان‌فروشی دارایی‌ها	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۵
فروش صوری و بازخرید دارایی‌ها برای دور زدن قوانین مالی	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۳
خریدهای تکلیفی غیرضروری و غیرشفاف	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
استفاده شخصی از اموال و دارایی‌های دولتی	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۴
انتقال املاک و دارایی‌های ملی به شرکت‌های اقماری با قیمت‌های زیر بازار	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۷
فشارهای سیاسی برای تأمین مالی پروژه‌های خاص	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۳
استفاده از مسئولیت اجتماعی برای جذب حمایت‌های سیاسی و مدیریتی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۳
حمایت‌های مالی غیرشفاف از مؤسسات رسانه‌ای و تبلیغاتی	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۳
تبانی در مزایده‌ها و واگذاری‌های غیررقابتی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۳
تبانی و رانت در انعقاد قراردادهای خرید نهاده‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۳
تبانی بین مدیران بانکی و مدیران شرکت‌ها	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۴
اطلاعات غیررسمی و شکل‌گیری امتیازات تجاری ناعادلانه	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۴
سوءاستفاده از تغییر تعرفه‌های گمرکی و محدودیت‌های وارداتی	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۴

شناسایی
 کانون‌های بروز
 فساد ...
 ۲۸ | صفحه

عنوان مضمون	مصاحبه اول	مصاحبه دوم	مصاحبه سوم	مصاحبه چهارم	مصاحبه پنجم	مصاحبه ششم	مصاحبه هفتم	مصاحبه هشتم	مصاحبه نهم	مصاحبه دهم	مصاحبه یازدهم	مصاحبه دوازدهم	مصاحبه سیزدهم	مصاحبه چهاردهم	جمع
سوء استفاده از ارز ترجیحی و چندنرخی بودن ارز	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۸
سوء استفاده از قراردادهای تأمین مالی ارزی و واردات تجهیزات و مواد اولیه	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
مقاومت در برابر پیاده‌سازی سامانه‌های شفافیت و هوشمندی	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۳
انتصابات بر اساس روابط سیاسی و شخصی به جای شایستگی و تخصص	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۴

برای افزایش قابلیت اتکای پژوهش، مراحل مختلف تحقیق شامل طراحی پروتکل مصاحبه، گردآوری داده‌ها و فرایند کدگذاری به صورت نظام‌مند مستندسازی شد و استخراج مضامین در چند مرحله مورد بازبینی قرار گرفت (Nowell et al., 2017).

در راستای تأییدپذیری یافته‌ها، تلاش شد تحلیل‌ها مبتنی بر شواهد تجربی و نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان باشد و از تحمیل پیش‌فرض‌های پژوهشگران بر داده‌ها اجتناب شود. همچنین بخشی از فرایند کدگذاری و مضامین نهایی توسط پژوهشگر دوم بررسی و اصلاح شد.

در خصوص انتقال‌پذیری، با ارائه توصیف روشن از بستر پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و شرایط نهادی شرکت‌های تابعه نهادهای عمومی غیردولتی، امکان قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در زمینه‌های مشابه فراهم شده است. هرچند تعمیم‌آماری مدنظر نبوده، اما نتایج پژوهش می‌تواند برای تحلیل فساد در سایر سازمان‌های عمومی و شبه‌دولتی با ساختار نهادی مشابه قابل استفاده باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در راستای هدف پژوهش حاضر که شناسایی قانون‌های فساد در شرکت‌های تابعه موسسات عمومی غیردولتی است، بر اساس فرایند پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون که پیش‌تر ذکر شد، ابتدا یافته‌های بخش کیفی پژوهش ارائه خواهد شد. بر این اساس قبل از ارائه مضامین اصلی، نمونه‌ای از کدگذاری اولیه از متن مصاحبه‌ها و مضامین پایه ارائه شده است:

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه

مضمون پایه	یادداشت پژوهشگر	گزیده ای از داده (متن مصاحبه)
معاملات صوری و غیرواقعی	دستکاری در قیمت و فروش غیرواقعی سهم به اشخاص حقیقی	«یکی از روش‌های فساد در این حوزه، دستکاری قیمت سهام از طریق معاملات صوری است. در این روش، مدیران یا سهامداران عمده با انجام معاملات هدفمند، قیمت سهام را در جهت منافع خود تغییر می‌دهند. برای مثال، یک شرکت بخش عمومی ممکن است قیمت سهام خود را با حجم معاملات غیرواقعی افزایش داده و سپس با فروش آن به سرمایه‌گذاران خرد، سود قابل توجهی به دست آورد. این نوع دستکاری در قیمت، موجب ضرر و زیان گسترده سرمایه‌گذاران و کاهش اعتماد عمومی به بازار سرمایه می‌شود».

با تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و همچنین مُلهم از رویکرد سه شاخگی، چارچوبی با سه مضمون فراگیر، ۱۰ مضمون سازمان دهنده و ۳۲ مضمون پایه طراحی گردید. در جدول ۴ تحلیل مفاهیم و ساخت مضامین نشان داده شده است:

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
عوامل ساختاری	نظام معاملاتی فسادزا	معاملات صوری و دستکاری در قیمت سهام معاملات درون گروهی (بهبود ظاهری صورت وضعیت‌های مالی) واگذاری سهام به افراد یا نهادهای وابسته استفاده از اطلاعات نهانی در خرید و فروش سهام (رانت اطلاعاتی)
	نظام بودجه‌ریزی ناکارا	پرداخت‌های غیرضروری و سوءاستفاده از بودجه‌های عمومی امکان تغییر و جابه‌جایی غیرشفاف اعتبارات بودجه‌ای عدم نظارت مؤثر بر اجرای بودجه و گزارش‌های مالی غیرواقعی تخصیص منابع به پروژه‌های غیرضروری و ناکارآمد
	حاکمیت شرکتی ضعیف	تعارض منافع ساختاری در ارزیابی و ممیزی پروژه‌ها ساختار مالکیتی مبهم (ماهیت دوگانه دولتی - خصوصی) ترک فعل و عدم حسابرسی عملکرد مدیران تعدد سمت‌های مدیریتی و خرید و فروش آن
عوامل رفتاری	اعطای غیرقانونی و غیراصولی مجوزها و معافیت‌های ویژه	اطلاعات غیررسمی و شکل‌گیری امتیازات تجاری ناعادلانه قاچاق رسمی و تخلفات در ثبت سفارش‌ها سفته‌بازی ارزی و سوء استفاده از ارز ترجیحی و چندنرخ بودن ارز
	واگذاری بی ضابطه اموال و دارایی	قیمت‌گذاری غیرواقعی، ایجاد فاکتورهای جعلی و ارزان‌فروشی دارایی‌ها فروش صوری و بازخرید دارایی‌ها برای دور زدن قوانین مالی خریده‌های تکلیفی غیرضروری و غیرشفاف استفاده شخصی از اموال و دارایی‌های دولتی انتقال املاک و دارایی‌های ملی به شرکت‌های اقماری با قیمت‌های زیر بازار
	سیاست‌زدگی بازیگران و مدیران	فشارهای سیاسی برای تأمین مالی پروژه‌های خاص استفاده از مسئولیت اجتماعی برای جذب حمایت‌های سیاسی و مدیریتی حمایت‌های مالی غیرشفاف از مؤسسات رسانه‌ای و تبلیغاتی
	فعالیت‌های رانتی و انحصاری	تبانی در مزایده‌ها و واگذاری‌های غیررقابتی تبانی و رانت در انعقاد قراردادهای خرید نهاده‌ها تبانی بین مدیران بانکی و مدیران شرکت‌ها
عوامل زمینه‌ای (محیطی)	تغییر در قوانین و دستورالعمل‌ها ملی	اطلاعات غیررسمی و شکل‌گیری امتیازات تجاری ناعادلانه سوءاستفاده از تغییر تعرفه‌های گمرکی و محدودیت‌های وارداتی
	تحریم‌ها و عدم ثبات متغیرهای کلان	سوء استفاده از ارز ترجیحی و چندنرخ بودن ارز سوءاستفاده از قراردادهای تأمین مالی ارزی و واردات تجهیزات و مواد اولیه
	فرهنگ سازمانی مخرب	مقاومت در برابر پیاده‌سازی سامانه‌های شفافیت و هوشمندی انتصابات بر اساس روابط سیاسی و شخصی به‌جای شایستگی و تخصص

تحلیل مضمون داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه‌ها و اسناد نشان داد که موانع شفافیت در شرکت‌های تابعه مؤسسات عمومی غیردولتی را می‌توان در سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد: عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای. این سه دسته، که چارچوب تحلیلی «مدل سه‌شاخگی» را شکل می‌دهند، به‌طور هم‌زمان و در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند و بستر تولید، تداوم و بازتولید فساد را فراهم می‌آورند. در ادامه، مضامین اصلی و زیرمضامین مرتبط، همراه با شواهد داده‌ای و تحلیل نظری، تشریح می‌شوند.

۱. عوامل ساختاری

در شرکت‌های تابعه مؤسسات عمومی، ساختارها نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان شفافیت دارند. این شرکت‌ها معمولاً در موقعیت «میان‌نهادی» قرار دارند: نه کاملاً دولتی‌اند و نه کاملاً خصوصی. همین ماهیت دوگانه باعث می‌شود قواعد حاکمیتی، نظارتی و معاملاتی آن‌ها مبهم باشد (Kay, 2018). از منظر نظری، ضعف در ساختارهای رسمی موجب افزایش مسئله نمایندگی می‌شود؛ یعنی مدیران در غیاب سازوکارهای شفاف پاسخگویی، بیشتر بر منافع شخصی و گروهی خود تمرکز می‌کنند تا بر منافع عمومی. یافته‌های این پژوهش نشان داد که نظام معاملاتی فسادزا، بودجه‌ریزی ناکارا و ضعف حاکمیت شرکتی، به‌طور مستقیم به شکل‌گیری فساد و کاهش شفافیت در این شرکت‌ها منجر می‌شود:

۱.۱ نظام معاملاتی فسادزا

یافته‌ها نشان داد که فضای معاملاتی در بسیاری از شرکت‌های تابعه، به جای آنکه بازتاب عملکرد واقعی باشد، به بستری برای معاملات صوری و دستکاری سهام تبدیل شده است. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان، «نوسانات قیمت سهام بیشتر محصول طراحی پشت پرده است تا تغییر واقعی در عملکرد شرکت». مطابق با پژوهش‌های اخیر در حوزه تشخیص دستکاری بازار (Khodabandehlou et al., 2022) این دستکاری‌ها منجر به ناکارآمدی بازار و افزایش عدم قطعیت برای ذی‌نفعان می‌شود.

۱.۲ نظام بودجه‌ریزی ناکارا

ضعف در بودجه‌ریزی یکی از پرتکرارترین موضوعات در مصاحبه‌ها بود. مشارکت‌کنندگان اشاره کردند که منابع مالی اغلب به پروژه‌هایی تخصیص می‌یابند که یا فاقد ضرورت هستند یا صرفاً به دلیل فشارهای سیاسی در دستور کار قرار گرفته‌اند. «گزارش‌های مالی غیرواقعی» و «جابه‌جایی غیرشفاف اعتبارات» دو مسئله کلیدی در این حوزه بودند. این یافته‌ها با مطالعات (Sarr, 2015) هم‌راستا است که نشان می‌دهد اولویت‌های بودجه‌ای در بسیاری از کشورها بیشتر به سود سیاسی کوتاه‌مدت پاسخ می‌دهند تا منافع توسعه‌ای بلندمدت.

۱.۳ حاکمیت شرکتی ضعیف

ضعف در سازوکارهای حاکمیت شرکتی، از جمله ابهام در ساختار مالکیت و نبود مرز میان نظارت و اجرا، شرایطی ایجاد کرده است که تعارض منافع به پدیده‌ای پایدار بدل شود. در روایت‌ها آمده است: «مدیران مستقل در هیئت‌مدیره حضور اندکی دارند و در صورت حضور هم استقلالشان تضمین شده نیست». این موضوع با گزارش بانک جهانی در زمینه حاکمیت شرکتی همسو است که استقلال ناکافی هیئت‌مدیره را عامل گسترش فساد در شرکت‌های دولتی معرفی می‌کند (World Bank, 2014).

به طور کلی عوامل ساختاری نشان می‌دهند که برای ارتقای شفافیت و سلامت شرکت‌های مذکور نیازمند بازطراحی نهادی و تقویت بسترهای ساختاری است. تقویت استقلال هیئت‌مدیره، شفاف‌سازی مالکیت، بهبود نظام بودجه‌ریزی و الزام به افشای مالی منظم، اقداماتی هستند که می‌توانند به کاهش فرصت‌های رانتی و افزایش پاسخگویی کمک کنند. در واقع، اصلاح ساختارهای ناکارآمد، پیش‌شرط اصلاح رفتارها و فرهنگ سازمانی است؛ زیرا تا زمانی که خلأ نهادی و ضعف سازوکارهای نظارتی وجود داشته باشد، رفتارهای فرصت‌طلبانه و زمینه‌های رانتی همچنان بازتولید خواهند شد.

۲- عوامل رفتاری

رفتار مدیران و کارکنان در شرکت‌های تابعه مؤسسات عمومی اغلب تحت تأثیر شرایط خاص مالکیتی و نظارتی این سازمان‌ها است. در این شرکت‌ها، به دلیل وابستگی سیاسی و شبکه‌ای، رفتارهای فرصت‌طلبانه تقویت می‌شود. بر اساس داده‌ها، اعطای امتیازات خاص، واگذاری دارایی‌ها به قیمت پایین، سیاست‌زدگی در تصمیم‌گیری‌ها و تبانی در مزایده‌ها، نمونه‌هایی از کنش‌های رفتاری‌اند که مستقیماً شفافیت را تضعیف و فساد را تقویت کرده‌اند.

۲.۱ اعطای مجوزها و معافیت‌های ویژه

فرآیند اعطای مجوزها و معافیت‌ها در بسیاری از موارد به ابزاری برای ایجاد امتیازات انحصاری بدل شده است. تخصیص ارز ترجیحی، واردات صوری و تخلفات در ثبت سفارش، مصادیق این پدیده‌اند. چنین رفتارهایی مطابق با نظریه «رفتار فرصت‌طلبانه» (Williamson, 1975) بیانگر استفاده فردی از خلأهای نهادی برای منافع شخصی است.

شناسایی

۲.۲ واگذاری بی‌ضابطه اموال و دارایی‌ها

شواهد نشان داد که واگذاری اموال اغلب با قیمت‌گذاری غیرواقعی و فروش صوری همراه است. به تعبیر یکی از صاحب‌ه‌شوندگان، «دارایی‌ها عملاً به قیمت کمتر از بازار به شرکت‌های اقماری منتقل می‌شوند». این روند را نوعی «خصوصی‌سازی رانت» توصیف می‌کند که در آن منابع عمومی در دست حلقه‌های خاص متمرکز می‌شود.

کانون‌های بروز

فساد ...

۳۲ | صفحه

۲.۳ سیاست‌زدگی مدیران

نفوذ شبکه‌های سیاسی در تصمیم‌گیری‌های کلان یکی از پرتکرارترین مضامین در روایت‌ها بود. از فشار برای اجرای پروژه‌های خاص گرفته تا حمایت مالی غیرشفاف از رسانه‌ها، همگی نشانه‌های سیاست‌زدگی بودند. این مسئله با مفهوم «تصرف دولت» انطباق دارد (Hellman et al., 2000) که بیان می‌کند چگونه تصمیمات اقتصادی به نفع گروه‌های محدود بازطراحی می‌شوند.

۲.۴ فعالیت‌های رانتی و انحصاری

یافته‌ها نشان داد که تبانی در مزایده‌ها، قراردادهای و روابط بانکی، یکی از موانع اصلی شفافیت است (OECD, 2016). سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه^۱ (2016) تأکید می‌کند که چنین فعالیت‌های رانتی، نه تنها رقابت سالم را از بین می‌برد، بلکه توسعه اقتصادی را نیز به تعویق می‌اندازد.

تحلیل‌های این بخش نشان داد که حتی در صورت وجود ساختارهای نسبتاً مناسب، کنش‌های فرصت‌طلبانه و سیاست‌زده مدیران می‌تواند ریسک فساد را افزایش دهد. داده‌ها نشان داد که مدیران می‌توانند از موقعیت نهادی برای منافع خاص بهره‌برداری کنند. در نتیجه، موقعیت‌های تعارض منافع می‌تواند یکی از گلوگاه‌های فساد را در شرکت‌های مذکور باشد.

۳. عوامل زمینه‌ای (محیطی)

زمینه نهادی و محیطی که این شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، بر شدت یا ضعف فساد اثر مستقیم دارد. در کشور، شرکت‌های وابسته به مؤسسات عمومی در فضایی فعالیت می‌کنند که با تغییرات مکرر قوانین، فشار تحریم‌ها و فرهنگ سازمانی رابطه‌محور مشخص می‌شود (Baum et al., 2019; Farzanegan & Zamani, 2025). نظریه نهادی (North, 1990) بیان می‌کند که بی‌ثباتی در قواعد و فشارهای محیطی، سطح عدم قطعیت را افزایش داده و امکان سوءاستفاده و رفتار رانتی را فراهم می‌کند. یافته‌های این مطالعه نیز نشان داد که تغییر قوانین و تعرفه‌ها، استفاده از رانت ارزی در شرایط تحریم و فرهنگ سازمانی مخرب، مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای هستند که بستر فساد را در شرکت‌های تابعه مهیا می‌کند.

۳.۱ تغییر در قوانین و دستورالعمل‌ها

تغییرات مکرر و غیرقابل پیش‌بینی قوانین، فضای فعالیت اقتصادی را بی‌ثبات کرده است. مشارکت‌کنندگان اشاره داشتند که «برخی بازیگران پیش از اجرای مقررات جدید، سفارش‌های فوری ثبت می‌کنند یا کالا انبار می‌کنند». این یافته‌ها با مطالعات (Oliver, 1992) درباره مقاومت نهادی در برابر نوآوری باز همسو است و نشان می‌دهد که بی‌ثباتی نهادی بستر فساد را تقویت می‌کند.

¹ OECD

۳.۲ تحریم‌ها و بی‌ثباتی اقتصادی

تحریم‌های خارجی و نوسانات ارزی بستر ایجاد رانت‌های ارزی و گسترش کانال‌های غیررسمی تجارت را فراهم کرده‌اند. پژوهش ترکی و مظاهری^۱ (2022) نشان می‌دهد که تحریم‌ها اغلب شبکه‌های فساد داخلی را تقویت کرده و بهانه‌ای برای کاهش نظارت می‌شوند.

۳.۳ فرهنگ سازمانی مخرب

یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی در بسیاری از شرکت‌ها نه تنها مانع فساد نیست، بلکه آن را بازتولید می‌کند. مقاومت در برابر سامانه‌های شفافیت و انتصاب‌های رابطه‌ای، نشانه‌های این فرهنگ‌اند (Fazeli, 2019; Park & Blenkinsopp, 2011). فرهنگ سازمانی می‌تواند یا چرخه فساد را بازتولید کند یا نقطه آغاز اصلاح باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که کانون‌های بروز فساد در شرکت‌های تابعه نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی را می‌توان در قالب مدل سه‌شاخگی و در سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد: عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای. این سه دسته نه به صورت مجزا بلکه در پیوند و تعامل مداوم با یکدیگر عمل می‌کنند و شبکه‌ای از روابط نهادی را پدید می‌آورند که در آن فساد، نه پدیده‌ای استثنایی، بلکه نتیجه‌ای طبیعی از عملکرد سیستم است. در چنین وضعیتی، فساد در مرز میان دولت و بازار شکل می‌گیرد؛ جایی که قواعد پاسخ‌گویی، شفافیت و مالکیت مبهم‌اند و هیچ مرجع واحدی مسئولیت نظارت جامع را بر عهده ندارد. همین ابهام نهادی باعث شده شرکت‌های عمومی غیردولتی به نوعی «منطقه خاکستری حکمرانی» تبدیل شوند که در آن منافع عمومی و منطق بنگاهداری به طور دائم در تعارض قرار می‌گیرند.

در سطح ساختاری، ناکارآمدی در نظام معاملاتی، ضعف در بودجه‌ریزی و کاستی‌های حاکمیت شرکتی، زمینه‌های اصلی بروز فساد را تشکیل می‌دهند. حاکمیت شرکتی در این شرکت‌ها اغلب شکلی صوری دارد و نهادهای نظارتی مانند سازمان حسابرسی، دیوان محاسبات یا سازمان بازرسی کل کشور به دلیل ماهیت نیمه‌خصوصی این شرکت‌ها از صلاحیت یا دسترسی کافی برای نظارت مؤثر برخوردار نیستند. در نتیجه، فرآیند تصمیم‌گیری و تخصیص منابع بدون شفافیت و پاسخ‌گویی صورت می‌گیرد. این ضعف ساختاری موجب شده تا به جای اجرای واقعی اصول حاکمیت شرکتی مانند استقلال هیئت‌مدیره، تفکیک مالکیت از مدیریت و افشای اطلاعات مالی، تصمیمات کلیدی تحت تأثیر روابط سیاسی و شبکه‌های غیررسمی اتخاذ شود. به بیان دیگر، فساد در این شرکت‌ها از دل همان سازوکارهای رسمی برمی‌خیزد که برای کنترل آن طراحی شده‌اند. از این رو، اصلاحات ساختاری باید با بازتعریف مفهوم مالکیت عمومی، الزام به حسابرسی بیرونی و شفاف‌سازی روابط مالی بین شرکت‌های مادر و تابعه آغاز شود.

در سطح رفتاری، داده‌ها نشان داد که سیاست‌زدگی مدیران، اعطای امتیازات انحصاری و واگذاری بی‌ضابطه اموال عمومی بیش از آنکه ناشی از انحراف فردی باشد، ریشه در ضعف نظام پاسخ‌گویی و تعارض منافع دارد. در نبود نظام‌های تنبیه و پاداش کارآمد، رفتار فرصت‌طلبانه نه استثناء بلکه قاعده می‌شود. این وضعیت با مسئله نمایندگی در نظریه حکمرانی هم‌خوان است: زمانی که منافع مدیران از منافع ذی‌نفعان جدا شود و نظارت مؤثر وجود نداشته باشد، احتمال رفتارهای خودنفعانه افزایش می‌یابد. در ساختار این شرکت‌ها، مدیران معمولاً هم‌زمان در چند شرکت یا نهاد تصمیم‌گیر عضویت دارند؛ وضعیتی که «هم‌پوشانی نهادی» ایجاد کرده و موجب می‌شود مرز میان مقام تصمیم‌گیر و ذی‌نفع از بین برود. از سوی دیگر، فقدان شفافیت در نظام انتصاب مدیران و وابستگی‌های سیاسی موجب شده تصمیم‌گیری‌ها به جای منطق اقتصادی، تابع روابط و بده‌بستان‌های سیاسی باشد. از این منظر، مبارزه با فساد رفتاری نیازمند بازمهندسی نظام انگیزشی و پاسخ‌گویی مدیریتی است. آموزش اخلاق حرفه‌ای بدون ضمانت اجرایی

¹ Torki & Mazaheri

کافی نیست؛ بلکه باید ترک فعل، تصمیمات رانتی و تضاد منافع در سطح قانون‌گذاری جرم‌انگاری و در سطح سازمانی مستندسازی شود تا مدیران بدانند هر تصمیم‌شان ردی نهادی دارد.

در سطح زمینه‌ای، بی‌ثباتی نهادی و فرهنگی بستر مستمر بازتولید فساد است. تغییرات پی‌درپی قوانین و خط‌مشی‌ها، به‌ویژه در حوزه مالی، گمرکی و ارزی، فرصت‌هایی برای استفاده از اطلاعات درونی و دورزدن قانون فراهم کرده است. تحریم‌های اقتصادی نیز با محدود کردن مسیرهای رسمی تجارت، موجب گسترش مبادلات غیررسمی و ایجاد شبکه‌های غیرشفاف شده است. این وضعیت را می‌توان «فساد ساختاری ناشی از بقا» نامید؛ یعنی سازمان‌ها برای ادامه حیات در شرایط فشار بیرونی به رویه‌های غیررسمی متوسل می‌شوند و همین رویه‌ها به‌مرور نهادمند می‌شوند. افزون بر این، فرهنگ سازمانی در بسیاری از شرکت‌ها مبتنی بر روابط شخصی و سلسله‌مراتب غیررسمی است. در چنین فرهنگی، فساد نه انحراف، بلکه ابزار بقا تلقی می‌شود. مقاومت در برابر سامانه‌های شفافیت، انتصاب‌های رابطه‌محور و توجیه تخلفات با منطق «مصلحت سازمان» از نشانه‌های بارز این فرهنگ‌اند. در نتیجه، بدون اصلاح فرهنگی، هیچ تغییر ساختاری پایداری ایجاد نخواهد شد. نهادینه‌سازی ارزش‌های شفافیت و پاسخ‌گویی نیازمند اراده سیاسی در سطح عالی مدیریت و پشتیبانی قانونی در سطح کلان خط‌مشی‌گذاری است.

شناسایی
قانون‌های بروز
فساد ...

۳۴ | صفحه

بر اساس این تحلیل، مقابله با فساد در این شرکت‌ها تنها با یک رویکرد جامع و چندسطحی امکان‌پذیر است. اصلاح ساختار بدون تغییر در رفتار و فرهنگ، و اصلاح رفتار بدون تغییر در بستر نهادی، نتیجه‌ای جز بازتولید همان الگوهای فساد ندارد. خط‌مشی‌های جزیره‌ای، نظیر تصویب آیین‌نامه‌های نظارتی یا جابه‌جایی مدیران، در غیاب اصلاح ساختار قدرت، تنها ظاهر سیستم را تغییر می‌دهند. تجربه کشورهای مختلف نشان داده که راهبرد مؤثر، ترکیبی از اصلاحات نهادی (بازطراحی حاکمیت شرکتی)، اصلاحات رفتاری (پاسخ‌گویی مبتنی بر عملکرد) و اصلاحات فرهنگی (تغییر در ارزش‌های سازمانی) است. در این میان، نقش دولت در تعریف دقیق رابطه‌اش با نهادهای عمومی غیردولتی تعیین‌کننده است؛ زیرا تا زمانی که مرز میان دولت و این نهادها روشن نباشد، مسئولیت‌پذیری و نظارت هم مبهم خواهد ماند.

مقایسه نتایج با سایر پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد مؤلفه‌هایی همچون تعارض منافع و رانت و فقدان شفافیت در پژوهش یآوری^۱ و همکاران (۲۰۲۵) مورد تأکید قرار گرفته است، اما ساختار حاکمیت شرکتی ضعیف و سیاست‌زدگی کنشگران و نظام بودجه‌ریزی در پژوهش ایشان مورد اشاره قرار نگرفته است. همچنین پژوهش طاهائی‌نژاد و پاکزاد^۲ (۲۰۲۰) بر اهمیت موضوع نظام پاسخ‌گویی تأکید کرده است که در مقابل، این پژوهش به یافته‌های دیگری نظیر تغییر در قوانین و دستورالعمل‌ها و تحریم‌ها به عنوان عوامل مؤثر زمینه‌ای دست یافته است. مقایسه نتایج با پژوهش مهاجرانی^۳ و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که هر دو بر ضعف فرهنگ سازمانی تأکید کرده‌اند، اما پژوهش ایشان بر نظارت در استقلال به عنوان یک مؤلفه کلیدی تأکید دارد در حالی که در این پژوهش نظام معاملاتی فسادزا نظیر معاملات صوری و واگذاری سهام به افراد و نهادهای وابسته تأکید شده است.

از حیث خط‌مشی‌گذاری، نتایج این پژوهش چند پیام کلیدی دارد: نخست آن که نهادهای عمومی غیردولتی نباید از امتیاز «غیردولتی بودن» برای فرار از نظارت عمومی استفاده کنند، بلکه همان‌گونه که منابع‌شان عمومی است، پاسخ‌گویی‌شان نیز باید عمومی باشد. دوم، خط‌مشی‌گذار باید نظام نظارت و حسابرسی را از حالت تمرکز در دستگاه‌های دولتی به نظامی چندسطحی و مستقل تبدیل کند تا تعارض منافع و نفوذ سیاسی کاهش یابد.

در نهایت، این پژوهش با وجود محدودیت‌هایی مانند حجم نمونه و تمرکز بر ایران، می‌تواند مبنایی برای بازاندیشی در خط‌مشی‌های ضدفساد در بخش عمومی غیردولتی باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از داده‌های مقایسه‌ای بین‌المللی و بررسی

^۱ Yavari

^۲ Tahaeinezhad & Pakzad

^۳ Mohajerani

تأثیر تحول دیجیتال در نظام نظارت و افشا، به آزمون و توسعه این چارچوب پردازند. پیام اساسی پژوهش حاضر آن است که تا زمانی که اصلاحات به صورت شکلی، مقطعی و بدون پیوست نهادی انجام شود، چرخه فساد بازتولید خواهد شد. تنها یک رویکرد کل‌نگر، مبتنی بر بازطراحی ساختارها، تقویت پاسخ‌گویی و بازسازی فرهنگ سازمانی می‌تواند مسیر ارتقای سلامت، اعتماد عمومی و کارآمدی حکمرانی اقتصادی کشور را هموار کند.

PAP

۱۷ (۲)

۳۵ | صفحه

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده است.

سیاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کند.

فهرست منابع

1. Abbasi, B. (2024). *Administrative Law*. 8th ed. Tehran: Dadgostar Publications. (in Persian)
2. Aboulahmad, A. (2009). "Administrative Law of Iran". Tehran: Toos Publications. (in Persian)
3. Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic networks: An analytic tool for qualitative research". *Qualitative Research*, 1(3), 385–405.
4. Banafi, M., & Shahbazi, M. M. (2024). "Transition to Smart Governance: The Antecedents for Implementing a Smart Budgeting System in the Public Sector". *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 7(4), 159-193. (in Persian)
5. Baum, A., Hackney, C., Medas, P., & Sy, M. (2019). "Governance and state-owned enterprises: How costly is corruption?" IMF Working Paper No. 19/253. Washington, D.C.: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/12/27/Governance-and-State-Owned-Enterprises-How-Costly-Is-Corruption-48873>
6. Beyaert, A., García-Solanes, J., & Lopez-Gomez, L. (2023). "Corruption, quality of institutions and growth". *Applied Economic Analysis*, 31(91), 55–72.
7. Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
8. Christou, P. (2023). "How to use thematic analysis in qualitative research". *Journal of Applied Research*. 18(4). 94-116.
9. Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*", 14(4), 532–550.
10. Farahani, M. S., Tajarloo, R., & Gholikhani, R. (2022). "A comparative study of transparency assurance mechanisms in state-owned enterprises". *Journal of Modern Research on Administrative Law*, 4(10), 235–260. (in Persian)
11. Farzanegan, M. R., & Zamani, R. (2025). "Oil rent shocks and corruption in Iran". *Quarterly Review of Economic Development Studies*, 29(2). 71-90.
12. Ghamami, S. M. M., Kadkhoda-Moradi, K., & Fallahian, M. (2017). "The legal nature of companies affiliated with public non-governmental institutions". *Islamic Law Research Journal*, 46(18), 73–96. (in Persian)
13. Gholamzadeh, D., Abbasi, M., & Ahmadi-Rad, M. (2022). "Administrative corruption and its bottlenecks in organizational and managerial structures: A case study of academic centers". *Accounting and Management Perspective*, 63(4), 59–76. (in Persian)
14. Guba, E. G., & Lincoln Y. S. (1989). "Fourth generation evaluation", Newbury Park, CA: Sage

15. Hellman, J. S., Jones, G., & Kaufmann, D. (2000). "Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition". World Bank Policy Research Working Paper No. 2444. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=240555>
16. Iran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture (Center for Economic Statistics and Information) & Statistical Research Institute. (2018). "Calculation of the private sector's value-added share in the national economy for 2013–2014". (in Persian)
17. Jalalian, Gh., Yaghoubi-Pour, A., & Montazeri, M. (2023). "Identifying factors affecting transparency in the public sector using thematic analysis". *Islamic Revolution Approach Journal*, 17(64), 215–236. (in Persian)
18. Jamali, G. A., Nargesiyan, A., & Piran-Nezhad, A. (2017). "Evaluation of transparency status of government organizations' web portals (Case study: Iranian ministries)". *Public Management*, 9(1), 61–84. (in Persian)
19. Jiang, G., & Kim, J. B. (2020). "Corporate governance and corruption: A cross-country study". *Journal of International Business Studies*, 51(2), 187–205. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00273-0>
20. Jiménez, J. L., & Albalade, D. (2018). "Transparency and local government corruption: What does lack of transparency hide?" *European Journal of Government and Economics*, 7(2), 106–122.
21. Kay, J. (2018). "The ambiguous boundary between public and private activity: Hybrid organisations". *Welsh Economic Review*. 26(1), 46–56.
22. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2007). "Governance matters VI: Governance indicators" 1996–2006. Washington, D.C.: World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/901041468313748563/governance-matters-vi-governance-indicators-1996-2006>
23. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). "Governance matters VIII: Aggregate and individual governance indicators", 1996–2008. Washington, D.C.: World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/636321468139175472/governance-matters-viii-aggregate-and-individual-governance-indicators-1996-2008>
24. Khodabandehlou, S., & Hashemi Golpayegani, S. A. (2022). "Market manipulation detection: A systematic literature review". *Expert Systems with Applications*, 210, 118330.
25. Klitgaard, R. (1988). "Controlling corruption. Berkeley", CA, and London: University of California Press.
26. Meon, P. G., & Weill, L. (2008). "Is corruption an efficient grease?" BOFIT Discussion Paper No. 20/2008. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1304596>
27. Mohajerani, A. A., Moshayekhi, A. N., & Talebian, M. (2019). "Corporate governance in Iran: A case study of state-owned enterprises". *Iranian Journal of Management Sciences*, 14(53), 1–35. (in Persian)
28. Mousazadeh, E. (2012). "Administrative Law". 1st ed. Tehran: Dadgostar Publications. (in Persian)
29. Nasiri-Aghdam, A., & Fatehizadeh, H. (2011). "Does Privatization in Iran Increase the Size of the Private Sector?". *Journal of Economic Literature*, 8(16). (in Persian)
30. North, D. C. (1990). "Institutions, institutional change and economic performance". Cambridge University Press.
31. Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). "Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria". *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1–13.
32. OECD. (2016). "Fighting bid rigging in public procurement". <https://www.oecd.org/competition/fighting-bid-rigging-in-public-procurement.htm>
33. OECD. (2018). "State-owned enterprises and corruption: What are the risks and what can be done?" Paris: OECD Publishing.
34. Oliver, C. (1992). "The antecedents of deinstitutionalization". *Organization Studies*, 13(4), 563–588.

35. Park, H., & Blenkinsopp, J. (2011). "The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and organizational culture". *Public Administration Review*, 71(1), 42–53. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852311399230>
36. Putnam, R. D. (1993). "Making democracy work: Civic traditions in modern Italy". Princeton University Press.
37. Rabiei, A., & Asef, H. (2012). "The role of organizational culture in preventing administrative corruption". *Public Administration*, 4(10), 45–58. (in Persian)
38. Rezaeian Fardoei, S., Hourali, M., Atri Nejad, E., & Farbod, E. (2022). "Ranking Key Factors Affecting the Improvement of Transparency and Accountability of e-Government in Municipality (Case Study: Tehran Municipality)". *Journal of Iranian Public Administration Association*. 4(4). 167-205. (in Persian)
39. Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). "Corruption and government: Causes, consequences, and reform". Cambridge University Press.
40. Rostami, V., & Hosseini-Pour Ardekani, S. M. (2013). "Judicial supervision over public non-governmental institutions and organizations". *Public Law Studies Quarterly*, 2(3), 27–50. (in Persian)
41. Sarr, B. (2015). " and reliability of government budgets. International Budget Partnership". Working Paper. <https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Credibility-and-Reliability-of-Government-Budgets-Working-Papers.pdf>
42. Sheikh-Movahed, M., Azadi, M. J., & Johari, M. (2023). "Concepts and examples of public non-governmental organizations in the Iranian legal system", 5(15), 241–266. <https://doi.org/10.22034/mral.2022.553792.1311> (in Persian)
43. Supreme Audit Court of Iran. (2023). "Supervisory report on state-owned and quasi-governmental companies". (in Persian)
44. Tangestani (2020). "An Ambiguity in Legal Nature of Nongovernmental Public Institutions and Their Consequences". *Majlis and Rahbord*. 27(103). 5-30.
45. Tahaeinezhad, S. A., & Pakzad, B. (2020). "Identifying corruption bottlenecks in the oil industry to adopt preventive measures". *Tale'i Law Journal*, 6(1), 5–44. (in Persian)
46. Torki, L., & Mazaheri, B. (2022). "Economic impacts of financial sanctions on Iran's economy". *Economic Researches and Perspectives*, 22(4), 69–98. (in Persian)
47. Transparency International. (2024). "Corruption Perceptions Index 2024". Berlin: Transparency International Secretariat. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
48. UNDP. (2010). "Fostering transparency and accountability in public governance". New York: United Nations Development Programme
49. Williamson, O. E. (1975). "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications". Free Press.
50. World Bank. (2014). "Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit". Washington, D.C.: World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/228331468169750340/corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit>
51. Yavari, V., Ebadi, A., Tavakoli, E., & Mokhlesolameh, F. (2025). "Identifying corruption bottlenecks in government procurement based on the Tri-Branch (3S) model". *Iranian Journal of Public Management Studies*, 8(3), 66–89. (in Persian)