

طراحی الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی

۱. ندا عینکی ملکی: دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
۲. یحیی داداش کریمی*: استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (ایمیل: Dadashkarimi_2006@yahoo.com)
۳. فرهاد نژاد ایرانی: استادیار گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

چکیده

حکمرانی شرکتی مجموعه‌ای از قوانین، کنترل، سیاست و تصمیماتی است که برای هدایت شرکت وضع می‌شود و هیئت‌مدیره ذی‌نفع اصلی آن است و مدیران که توسط سهام‌داران و یا سایر اعضای هیئت‌مدیره منصوب می‌شود وظیفه نمایندگی منافع سهام‌داران را بر عهده دارند؛ بنابراین آگاهی از عملکرد مدیران در تمامی ابعاد برای شرکت حیاتی است. علی‌رغم تحقیقات بسیاری که در این حوزه انجام گرفته است؛ اما تاکنون الگویی برای حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران که بتواند مبنایی برای درک موفقیت، نقاط ضعف، قوت و استراتژی‌های مدیریتی طراحی نشده است. هدف این مطالعه برطرف کردن این شکاف پژوهشی از طریق توسعه و طراحی یک الگوی جدید متناسب با فرهنگ و ساختار سازمانی جهت ارزیابی عملکرد مدیران است. این الگو در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی پیاده‌سازی و آزمایش شد. روش‌شناسی پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون است. داده‌های پژوهش با استفاده از روش کدگذاری و بهره‌گیری از نرم‌افزار Maxqda مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و شاخص‌های حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد به دست آمد که شامل ۶ مضمون اصلی، ۱۸ مضمون فرعی است. در نهایت نتایج تحلیل ISM نتایج نشان داد که مهارت ارتباطاتی مدیران در حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی، بیشترین تأثیر را دارد.

واژگان کلیدی: حکمرانی شرکتی، ارزیابی عملکرد، تحلیل مضمون، آب و فاضلاب، آذربایجان شرقی.

مقدمه

در سال‌های اخیر، مفهوم حکمرانی شرکتی به یکی از جنبه‌های اصلی و پویای مدیریت در سطح جهانی تبدیل شده است. سازمان‌های بین‌المللی مانند سازمان توسعه اقتصادی (OECD) استانداردهای قابل‌قبولی را برای اعمال اصول حکمرانی شرکتی ارائه کرده‌اند (Alavi et al., 2020). بانک جهانی، حکمرانی را به‌عنوان شیوه استفاده از قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی برای دستیابی به توسعه پایدار تعریف می‌کند. بر اساس این تعریف، کشورهای عضو موظف به بهبود سازوکارهای تخصیص منابع، فرایندهای تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها و تنظیم روابط میان شهروندان و حکومت هستند. همچنین، سازمان ملل متحد در قطعنامه کمیسیون حقوق بشر خود، حکمرانی را در پیوند با بهره‌گیری از حقوق بشر و توسعه پایدار می‌داند (Alam et al., 2020). حکمرانی شرکتی به‌طور کلی به مشروعیت، مسئولیت‌پذیری و شایستگی در حوزه سیاست‌گذاری و ارائه خدمات با رعایت قانون و حقوق بشر اشاره دارد. در چارچوب نظام نوین مدیریت در ایران، حکمرانی به‌عنوان فرایندی شامل قاعده‌گذاری، اجرا، نظارت و ارزیابی با اعمال قدرت مشروع تعریف شده است که هدف آن دستیابی به اهداف مشترک میان کنشگران و ذی‌نفعان در چارچوب ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی است. موفقیت حکمرانی شرکتی معمولاً بر اساس شاخص‌هایی مانند اثربخشی، عدالت، مسئولیت‌پذیری، مشارکت، مهار فساد و شفافیت سنجیده می‌شود (Tayebi Rahni & Mohammadi Moghaddam, 2022). با بررسی ادبیات موجود مشخص می‌شود که هیچ تعریف مورد توافقی برای حکمرانی شرکتی وجود ندارد و تفاوت‌های قابل‌توجهی در تعریف آن میان کشورها، حتی در ایالات متحده و بریتانیا، دیده می‌شود (Eyvazi et al., 2017).

در حال حاضر، نظام‌های متعددی برای حکمرانی شرکتی وجود دارد که انتخاب آن‌ها بستگی به ویژگی‌های محیط نهادی شرکت‌ها دارد. از میان مدل‌های مختلف، دو مدل آنگلو‌ساکسون و اروپایی بیشترین فراگیری را دارند. مدل آنگلو‌ساکسون که در بازارهای سرمایه‌داری انگلستان و ایالات متحده توسعه یافته است، ساختاری را ارائه می‌دهد که در آن هیئت‌مدیره و سهام‌داران بر عملکرد مدیران اجرایی نظارت می‌کنند، درحالی‌که مدیران اجرایی نقش مهم اما ثانویه‌ای دارند و قدرت خود را از هیئت‌مدیره‌هایی که توسط سهام‌داران انتخاب شده‌اند، به دست می‌آورند (Kiani & Zarei, 2022). این مدل، بر اساس نظریه نمایندگی، به بررسی عوامل مؤثر بر روابط میان مدیران و سهام‌داران می‌پردازد و میزان تأثیرگذاری سهام‌داران بر مدیریت شرکت را محدود می‌کند. در مقابل، مدل حکمرانی شرکتی اروپایی، که بیشتر در کشورهای اروپایی مورد استفاده قرار می‌گیرد، شرکت را به‌عنوان یک سازوکار هماهنگ‌کننده بین گروه‌های مختلف با اهداف متنوع در نظر می‌گیرد. در این مدل، بانک‌ها با ارائه خدمات مالی و تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌های شرکت نقش کلیدی ایفا می‌کنند. ساختار مدیریتی شرکت‌های تابع این مدل شامل یک هیئت اجرایی و یک شورای نظارتی است که هیئت اجرایی مسئول مدیریت شرکت و شورای نظارتی مسئول نظارت بر عملکرد آن است (Hasan Tariq, 2020). صرف‌نظر از مدل حکمرانی شرکتی مورد استفاده، وجود یک نظام حکمرانی مؤثر برای افزایش ارزش سهام‌داران و مدیریت مناسب ریسک‌ها ضروری است.

این امر در شرکت‌های دولتی از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا عملکرد ضعیف بسیاری از این شرکت‌ها در ایران منجر به هدررفت سرمایه و کاهش بهره‌وری شده است (Kiani & Zarei, 2022).

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و مدیران در حوزه حکمرانی شرکتی، مورد توجه گسترده محققان قرار گرفته است. معصومی‌نیا و همکاران (۲۰۲۳) به شناسایی شاخص‌های مؤثر بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پژوهشی پرداختند و مدلی را ارائه کردند که شامل ابعاد رفتاری، ساختاری و سطوح مختلف ارزیابی بود (Masoumi Nia et al., 2023). کامرانی و همکاران (۲۰۲۳) با استفاده از روش تحلیل مضمون، موانع حکمرانی مطلوب بر تشکلهای اقتصادی را بررسی کرده و نشان دادند که نظام حکمرانی در ایران از نوع اقتدارمحور بوده و در حال گذار به خودسازمانی است (Kamrani et al., 2023). میرباقری (۲۰۲۲) از طریق نظریه داده‌بنیاد، الگویی برای حکمرانی مشارکتی ارائه کرد که بر عواملی مانند درک نادرست از مزایای حکمرانی مشارکتی و عدم انسجام اجتماعی تأکید داشت (Mirbagheri et al., 2022). غلامی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با رویکرد آمیخته، الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سامانه آماد و پشتیبانی دفاعی را با تمرکز بر ۹۲ شاخص تدوین کردند (Gholami et al., 2022). مرتضی‌نیا و وجودی خوشبخت (۲۰۲۱) نیز الگویی برای ارزیابی مدیران مالی در بخش عمومی ارائه دادند که شامل مؤلفه‌های شایسته‌سالاری، مهارت‌های مدیریتی و معیارهای مالی بود (Morteza & Vojoudi Khoshbakht, 2021). صالحی کردآبادی و زاددوستی (۲۰۲۰) رابطه بین حکمرانی شرکتی و عملکرد مالی را بررسی کرده و دریافته‌اند که عواملی مانند مالکیت نهادی و استقلال هیئت‌مدیره بر عملکرد مالی تأثیر دارند (Salehi Kordabadi & Zad Dousti, 2020). مهاجرانی و همکاران (۲۰۱۹) با استفاده از نظریه نهادی، وضعیت حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ایران را تحلیل کردند و دریافته‌اند که ساختارهای کلان، فرهنگ سازمانی و نقش خبرگان در ناکامی این نظام تأثیرگذار بوده‌اند. مطالعات بین‌المللی نیز نشان‌دهنده تأثیر حکمرانی شرکتی بر عملکرد سازمانی هستند (Mohajerani et al., 2019). چوو و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای در چین، یک مدل چندوجهی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی ارائه دادند که شامل ارزیابی منابع انسانی، زیرساخت‌ها و نتایج مالی بود (Chow et al., 2023). اون و همکاران (۲۰۲۳) تأثیر ویژگی‌های سازمانی بر عملکرد ادراکی سازمان‌های مدیریت اضطراری را بررسی کرده و به رابطه مثبت بین ویژگی‌های سازمانی و عملکرد عملیاتی آتش‌نشانی در استرالیا و نیوزیلند پی بردند (Un et al., 2023). آنتونیان و همکاران (۲۰۲۱) نقش ویژگی‌های رفتاری مدیران، مانند خودشیفتگی و جبهه‌گیری مدیریتی، را در عملکرد مالی شرکت‌ها بررسی کرده و رابطه منفی میان جبهه‌گیری بیش از حد مدیران و عملکرد مالی را شناسایی کردند (Anthounian et al., 2021). گارول و لاگازیو (۲۰۲۱) نیز حکمرانی شرکتی را در بانک‌های اروپایی تحلیل کرده و دریافته‌اند که متغیرهایی مانند اندازه هیئت‌مدیره و ترکیب جنسیتی آن، تأثیر معناداری بر عملکرد مالی دارند (Garol & Lakasia, 2021). گیفتسی و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای در ترکیه انجام دادند که نشان داد افزایش مالکیت متقابل بر عملکرد بازار تأثیری ندارد، اما رابطه منفی با عملکرد حسابداری دارد (Giffitsi, 2019). مالول (۲۰۱۸) تأثیر ارتباطات سیاسی بر عملکرد و ارزش شرکت‌های تونسی را بررسی کرد و نشان داد که ارتباطات سیاسی موجب بهبود عملکرد و ارزش شرکت‌ها می‌شود. مرور این مطالعات

نشان می‌دهد که حکمرانی شرکتی به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی، دارای ابعاد رفتاری، ساختاری و نهادی است و ارزیابی عملکرد مدیران در این حوزه نیازمند رویکردهای ترکیبی و مدل‌های بومی‌سازی شده است (Malool, 2018).

علی‌رغم اهمیت ریشه‌دار حکمرانی شرکتی، در ادبیات علمی در مورد تأثیر خاص ارزیابی عملکرد مدیران و اثربخشی آن بر ساختارهای حکمرانی شرکتی در آب و فاضلاب، خلأ تحقیقاتی قابل توجهی وجود دارد. اگرچه مطالعات زیادی در رابطه با رابطه کلی بین حکمرانی و عملکرد انجام شده است، اما توجه کمی به درک چگونگی ارزیابی عملکرد مدیریتی برای افزایش نتایج حکمرانی در چارچوب شرکت آب و فاضلاب در سطح استانی شده است. این پژوهش با ارائه مدلی جدید برای ارزیابی عملکرد مدیریتی شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی سعی در پر کردن این شکاف دارد. این روش به‌صراحت آن را به اصول حکمرانی شرکتی مؤثر مرتبط می‌کند. هدف اول توسعه مدلی است که یک پیشنهاد عملیاتی و محدود به موقعیت را به‌منظور ارزیابی سهم مدیریتی در عملکردهای خوب حکمرانی شرکتی ارائه دهد. دوم کمک قابل توجهی به بهبود سطوح ارائه خدمات و پایداری آن‌ها در بخش آب خواهد کرد. این مطالعه شکافی را که برای یک بخش حساس و نسبتاً کمتر متمرکز از دیدگاه منحصربه‌فرد ارزیابی عملکرد مدیران و حکمرانی شرکتی وجود دارد پر می‌کند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف یک پژوهش توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی محسوب و از لحاظ نتیجه، جزء تحقیقات توسعه‌ای قلمداد می‌گردد می‌شود. همچنین از منظر گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع پژوهش‌های کیفی است و از روش تحلیل تم به‌عنوان روش پژوهش استفاده شده است. در این پژوهش برای رفع نواقص پژوهش‌های گذشته، با رویکردی کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون، به تدوین مدلی جامع که شامل عوامل مضمون‌های اصلی و فرعی برآمده از مصاحبه‌ها است، پرداخته شده است. همچنین این پژوهش از منظر بعد زمانی، مقطعی بوده؛ زیرا مصاحبه‌ها در سال ۱۴۰۲ انجام شده است.

پژوهش حاضر در بخش اول در چهارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری تحلیل مضمون انجام گرفته است؛ لذا داده‌های موردنیاز با به‌کارگیری مصاحبه با خبرگان، جمع‌آوری شده است. روش اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه مصاحبه بود. مصاحبه‌های رودررو انجام گردید و هر یک بلافاصله پیاده‌سازی شده و مورد کدگذاری و تحلیل اولیه قرار گرفت. مدت جلسات مصاحبه به طور متوسط نزدیک به ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود. سؤالات مصاحبه از نوع باز بود و در خلال مصاحبه انجام می‌گرفت و پاسخ به یک سؤال ممکن بود سؤال دیگری را نیز مطرح کند؛ ولی باین‌حال برای اینکه جریان مصاحبه از کنترل مصاحبه‌کننده خارج نشود سؤالات کلیدی زیر در کنار سایر سؤالاتی که در طول مصاحبه پدید می‌آمد پرسیده می‌شد و در آخر نیز سؤالی از مصاحبه‌شونده مبنی بر اینکه اگر نکته نظرات دیگر وجود دارد بفرمایید، اضافه می‌شد.

باتوجه به اینکه این پژوهش به روش کیفی انجام شده است، لذا فرضیه‌ای مطرح نشده است در نتیجه پژوهش حاضر به سوالات اصلی زیر پاسخ می‌دهد:

- الگوی مناسب حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی کدام است؟
- شاخص‌ها و معیارها حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی کدامند؟
- مقوله‌ها و مضامین فرعی و کلی در تبیین الگوی حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی کدامند؟

در گردآوری اطلاعات، ملاحظات ذیل در انتخاب مشارکت‌کنندگان (خبرگان) به عمل آمده است:

- داشتن تجربه از نظر مدیریتی و نیز از لحاظ تحصیلات دانشگاهی و چه از لحاظ مدیریت در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی (مدیرانی که از تجربه و سوابق بالای مدیریتی برخوردار بودند و در سه سطح پایه، میانی و عالی بوده‌اند و نیز دارای دانش و تخصص بوده‌اند)

- انجام یا همکاری یا راهنمایی به‌عنوان استاد راهنما، مشاور و داوری حداقل دو پژوهش کیفی در رابطه با حیطه‌های مدیریت و منابع انسانی،

بر اساس دو معیار بیان شده، ابتدا فهرستی از مدیران و خبرگان دانشگاهی در دسترس تهیه شد. سپس از طریق مذاکره تلفنی، رودررو و ایمیل، درباره اهداف پژوهش توضیح داده شد و از آن‌ها برای انجام مصاحبه دعوت به عمل آمد. ذکر این نکته حائز اهمیت است که در همان ابتدای مصاحبه بر رعایت اصول اخلاقی در حفظ مباحث و دیدگاه‌های آن‌ها تأکید می‌شود تا اطمینان و اعتماد آن‌ها برای انجام مصاحبه‌ها جلب شود. باتوجه به معیارهای انتخاب شده با همکاری و راهنمایی استاد راهنما و باتوجه به اینکه نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شده است برای شروع مصاحبه با آقای دکتر مقصود سعیدی به‌عنوان معاون منابع انسانی و تحقیقات شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی جهت مصاحبه دعوت به عمل آمد و سپس باتوجه به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی در مرحله بعد از آقای محمد باقرزاده به‌عنوان مدیر منابع انسانی مصاحبه شد و به این ترتیب در مصاحبه‌های بعدی از اساتید محترم مانند دکتر فرهنگی و الوانی مصاحبه به عمل آمده است.

به دلیل گستردگی جامعه آماری، امکان شناسایی و تعامل با همه افراد جامعه ممکن نمی‌باشد. از این رو انتخاب یک نمونه آماری به‌عنوان نماینده جامعه مورد نظر اجتناب‌ناپذیر است. باتوجه به هدف پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه ساختار نیافته و با رویکردی اکتشافی گردآوری شده‌اند. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که طبقه‌ای به اشباع برسد. همچنین برای غنای پژوهش تلاش شد تا با افرادی مصاحبه شود که شخصاً موضوع پژوهش را تجربه کرده‌اند و از دانش و تجربه بالایی در این زمینه برخوردارند. بر اساس نظریه

کلارک (۲۰۰۶) در پژوهش کیفی با تحلیل مضمون تعداد نمونه مناسب ۲۵ تا ۴۵ نفر است که افزایش این تعداد به مرحله اشباع تئوریک بستگی دارد؛ یعنی تا زمانی که دیگر اطلاعات و داده جدیدی از مصاحبه‌شوندگان حاصل نشود، فرایند جمع‌آوری اطلاعات ادامه پیدا می‌کند. در این پژوهش تعداد ۴۲ نفر از خبرگان و مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی و نیز اعضای هیئت‌علمی و اساتید دانشگاهی صاحب‌نظر و دارای تجربه که دانش کافی در مدیریت و مهندسی داشتند، به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه برای انجام مصاحبه انتخاب شدند (در مصاحبه شماره ۴۲ به اشباع رسید). در روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی پس از شناسایی یا انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری از آن برای شناسایی و انتخاب دومین نمونه کمک گرفته می‌شود به همین ترتیب افراد دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می‌شوند. در واقع در این روش از مشارکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا افراد همسان خود را به پژوهشگر ارجاع دهند و نمونه بعد نیز همین کار را انجام می‌دهد تا یک زنجیر تشکیل شود.

کدگذاری یک روش اساسی برای مشخص‌سازی مقولات موجود در داده‌ها است که نماد یا مخفی است که برای مقوله‌بندی کلمات یا عبارات داده‌ها به کار می‌رود. هدف از کدگذاری تسهیل بازیابی قطعات داده‌ها است. در این تحقیق جهت کدگذاری، بعد از انجام مصاحبه‌ها؛ مصاحبه‌ها مکتوب شدند و بعد از بررسی و بازخوانی، مفاهیم استخراج شدند همچنین هر گزاره که مفاهیم مصاحبه‌شوندگان را شامل می‌شد، یک کد اختصاص شده است. سعی شده تا انتخاب کدها در عین دقت با هدف تبیین موضوع پژوهش صورت پذیرد. و کدگذاری تا حد امکان با مشاوره مصاحبه‌شوندگان انجام شود به نحوی که تا حدودی گزاره نزدیک به هم در ذهن سایر پژوهشگران نیز برداشت و معنایی واحد ایجاد نماید. در این مرحله، هدف، ایجاد مجموعه سازمان یافته‌ای از کدها و مفاهیم اولیه است که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی گزاره‌های هر مصاحبه است. تمرکز این مرحله بیشتر بر مضامین و مفاهیم است نه داده‌ها. البته ممکن است مضامین و مفاهیم جدیدی نیز در این مرحله ظهور یابند لیکن وظیفه اصلی، مرور و بررسی کدهای اولیه است و به سوی سازماندهی موضوعات، مفاهیم، دسته‌بندی‌ها و تعریف محور مفاهیم اصلی در تحلیل حرکت می‌شود. ذکر این نکته مهم است که با توجه به روش تحلیل مضمون در کدگذاری مصاحبه‌ها بصورت تجزیه و توصیف متن، تشریح و تفسیر متن و ترکیب و ادغام متن پیاده‌سازی شده است و در نهایت در تحلیل مصاحبه‌ها از نرم افزار مکس کیودی‌ای انجام شده است. در این پژوهش، برای معیار مقبولیت جهت ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، از موارد زیر استفاده شده است: حساسیت پژوهشگر در انسجام روش‌شناسی، متناسب‌نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعان. به منظور اعتبار یافته‌ها نتایج تحلیل و کدگذاری در اختیار ۸ نفر (شامل ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش) و ۴ نفر خارج از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظر آن‌ها پیرامون کدهای استخراجی و برچسب‌های مفهومی با محتوای داده‌ها از متن داده‌ها اخذ گردید. دستیابی به اشباع نظری (عدم اضافه شدن مفاهیم و مقوله‌های جدید داده‌ها گردآوری شده و نهایتاً در مصاحبه‌های آخر) گواهی بر اعتبار یافته‌های پژوهش است.

در روش تحلیل مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، داده‌ها بر اساس روابط میان متغیرهای شناسایی‌شده در پژوهش تحلیل می‌شوند تا ساختاری سلسله‌مراتبی برای تفسیر و درک بهتر این متغیرها ایجاد شود. این روش با استفاده از نظر خبرگان و تحلیل

تعاملات میان متغیرها، به شناسایی روابط علت و معلولی و اولویت‌بندی آن‌ها می‌پردازد. فرایند تحلیل ISM معمولاً با شناسایی و تعریف متغیرهای کلیدی آغاز می‌شود، سپس ماتریس روابط ساختاری (SSIM) بر اساس قضاوت‌های خبره تدوین شده و روابط میان متغیرها از طریق نمادگذاری مشخص می‌شود. در ادامه، ماتریس دستیابی اولیه (IRM) با تبدیل SSIM به یک ماتریس دودویی حاصل می‌شود که در آن، روابط مستقیم بین متغیرها مشخص می‌گردد. سپس، با استفاده از عملیات هم‌پوشانی و تکمیل ماتریس دستیابی نهایی (FRM)، ساختار سطح‌بندی شده متغیرها استخراج می‌شود. سطوح مختلف تعیین شده در این ماتریس نشان‌دهنده جایگاه و اهمیت نسبی هر متغیر در مدل کلی است. پس از تعیین سطوح، نمودار دیاگرامی ISM ترسیم می‌شود که تصویری گرافیکی از روابط سلسله‌مراتبی متغیرها ارائه می‌دهد. این نمودار نقش کلیدی در تحلیل مسیرهای تأثیرگذار و نمایش تعاملات بین متغیرها دارد. برای افزایش دقت و اعتبار مدل، ممکن است از آزمون‌های بازبینی و تحلیل پایداری استفاده شود.

یافته‌ها

در این پژوهش، یافته‌های کیفی مبتنی بر تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها است که بر اساس تحلیل مضمون و محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که در این شیوه، ابتدا در سطح تحلیل خرد به صورت کدگذاری، داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند؛ لذا پس از انجام مصاحبه (مرحله اول، تولید داده‌ها) بلافاصله محتوای آن مکتوب و تحلیل آغاز شد. در ابتدا، متن هر مصاحبه به طور کامل خوانده شد و کلیه واحدهای معنادار که به صورت یک کلمه، جمله یا حتی پاراگراف که در متن مصاحبه وجود داشت، محقق با خواندن و غوطه‌ور شدن در داده‌ها و همچنین با مطالعه چندین باره متن مصاحبه، از درون آن استخراج شد و به صورت مجزا برای هر مشارکت‌کننده نوشته و کدگذاری شد. در مرحله دوم؛ مضامینی که می‌توانست معرف بخش‌هایی از متن (معمولاً یک یا چند جمله) باشد، تعیین و ثبت شدند، به این ترتیب، عمل لیست‌کردن و خوشه‌بندی مقوله‌ها (تم‌های اصلی و فرعی) صورت گرفت؛ به طوری که، برای هر یک از مصاحبه‌ها یک جدول خلاصه‌سازی شده، تشکیل شد. در مرحله سوم؛ یعنی گروه‌بندی کدهای مشابه، ابتدا هر یک از مصاحبه‌ها با دقت خوانده و بازخوانی شدند و مضامین و برداشت مشترک در گوشه‌ای از متن، پیاده‌سازی و نگاشته شدند که شامل برخی تداعی‌ها، مفاهیم و غیره بود که به ذهن پژوهشگر خطور می‌کرد و می‌توانست در مراحل بعدی استفاده شود. در مرحله چهارم؛ برای تلفیق موردها و مضامین، همه جداول کنار هم قرار گرفتند و از طریق غوطه‌وری در داده‌ها، مقایسه مداوم و شناسایی مشابهت‌ها، تم‌های اصلی و فرعی به همراه کدهای استخراج شده در یک جدول گنجانده شد. داده‌های این جدول مبنای گزارش یافته‌های پژوهشی شد و در آخر توصیفی جامع از مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان ارائه شد.

جهت مصاحبه با افراد مورد نظر پس از معرفی پژوهشگر؛ اطلاعاتی در خصوص موضوع مورد پژوهش و هدف از مطالعه، در اختیار مصاحبه‌شونده (مشارکت‌کنندگان) قرار گرفت؛ سپس از آن‌ها تقاضا گردید به سؤالات مصاحبه پاسخ‌گویند و یادداشت‌برداری با مصاحبه‌شوندگان انجام گرفت که آمار توصیفی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه به شرح زیر جدول ۱ است.

جدول ۱. ویژگی‌های عمومی و جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

متغیر	توضیحات	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۳	۰/۷۸
	زن	۹	۰/۲۲
تاهل	متاهل	۴۰	۰/۹۵
	مجرد	۲	۰/۰۵
سن	کمتر از ۳۵ سال	۴	۰/۱۰
	۳۵ تا ۴۵	۳۳	۰/۷۸
تحصیلات	۴۶ و بالاتر	۵	۰/۱۲
	دکتری	۱۴	۰/۳۳
سابقه کاری	ارشد	۲۷	۰/۶۵
	کارشناسی	۱	۰/۰۲
سابقه کاری	۵ تا ۱۵ سال	۲۴	۰/۵۷
	۱۶ تا ۲۵ سال	۱۳	۰/۳۱
	۲۶ سال به بالا	۵	۰/۱۲

جدول ۱ نشان می‌دهد ۷۸ درصد از پاسخگویان مرد و ۲۲ درصد پاسخگویان زن بوده‌اند. متغیر دوم وضعیت تاهل پاسخگویان بود. طبق جدول حدود ۹۵ درصد پاسخگویان متاهل و ۵ درصد پاسخگویان مجرد بوده‌اند. متغیرهای سوم و چهارم مربوط به سن و تحصیلات پاسخگویان می‌باشد که بیشترین رده سنی مربوط به ۳۵ تا ۴۵ است که مقدار آن ۷۸ درصد می‌باشد. متغیر مربوط به تحصیلات را گروه کارشناسی ارشد با ۶۵ درصد تشکیل می‌دهند و ۳۳ درصد را افراد دارای مدرک دکتری تشکیل می‌دهند. برای متغیر سابقه کاری می‌توان گفت که ۳۱ درصد پاسخگویان دارای سابقه کار بین ۱۶ تا ۲۵ سال، ۵۷ درصد پاسخگویان دارای سابقه بین ۵ تا ۱۵ سال و ۱۲ درصد از آنان بالای ۲۶ سال سابقه کاری دارند. به طور کلی اطلاعات جدول حاکی از آن است که جامعه مورد پیمایش از هر جهتی، از سطح دانش و تخصص و تجربه لازم برخوردار بوده‌اند

باتوجه به روش تحقیق، در این پژوهش جهت کدگذاری، بعد از انجام مصاحبه‌ها؛ مصاحبه‌ها مکتوب شدند و بعد از بررسی و بازخوانی، مفاهیم استخراج شدند باتوجه به ماهیت نظریه داده‌بنیاد و شیوه انجام آن، در این پژوهش برای هر گزاره که مفاهیم مصاحبه‌شوندگان را شامل می‌شد، یک کد اختصاص شده است. سعی شده تا انتخاب کدها در عین دقت باهدف تبیین موضوع پژوهش صورت پذیرد و کدگذاری تا حد امکان با مشاوره مصاحبه‌شوندگان انجام شود. در این مرحله، هدف، ایجاد مجموعه سازمان‌یافته‌ای از کدها و مفاهیم اولیه است که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی گزاره‌های هر مصاحبه است. باتوجه به مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان در این پژوهش مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوای سطر به سطر، عبارت به عبارت و مفهوم کلی بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و بر اساس تشابه، مفهوم و اشتراکات بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات مشخص شدند که در جدول ۲ ابعاد و شاخص‌های حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد نشان داده شده است.

جدول ۲. کدگذاری نهایی تحلیل مضمون حکمرانی و ارزیابی عملکرد مدیران

مضمین فرعی (تم‌های اولیه)	مفاهیم
عوامل فردی و سازمانی	ویژگی‌های شخصیتی تعهد و تخصص
	اخلاق حرفه‌ای
	انگیزش و رضایت
	استراتژی و اهداف سازمانی
	محیط سازمانی
	فرهنگ سازمانی
	ساختار سازمانی
مهارت و ارتباطات	مهارت‌های ارتباطی و توانایی مدیریت
	تأمین منافع
	نظارت و اجرا
	کنترل و حمایت

رهبری	تمرکز مالکیت، وظایف مدیران، استقلال مدیران، نقش‌ها و وظایف، ارتقا ارزش‌ها، شفاف‌سازی، عدالت و انصاف، ظرفیت‌سازی، پاسخگویی، شایسته محور، مردم‌محور، استقلال هیئت‌مدیره، استقلال مدیرعامل، تعداد اعضا،
شرایط جامعه	عوامل اقتصادی اجتماعی
شرایط جامعه	شرایط اقتصادی جامعه، مشکلات مالی، دستمزد و درآمد مکفی، ثبات اقتصادی، کاهش بودجه کمبود بودجه زیرساختی، مدیریت نسلی و روابطی، کمبود زیرساخت‌های اطلاعات و فناوری، دخالت سیاست و دولت، قوانین دولتی
سرمایه انسانی	وجود نیروهای متخصص و شایسته در سازمان، وجود نیروهای با مهارت عالی و با دانش در سازمان، سرمایه‌گذاری در رشد کارکنان، پرورش حس تعلق کارکنان، حمایت نظارتی، حمایت سازمانی
سرمایه اجتماعی	خوش‌نامی و اعتبار سازمان، اعتماد شرکت‌ها، ذی‌نفعان و مشتریان به سازمان، ارتباط مناسب مشتریان و کارکنان، ارتباط مناسب مدیران و مردم
آموزشی و یادگیری	آموزش مستمر
آموزشی و یادگیری	یادگیری و آموزش مستمر حرفه‌ای و عمومی، آموزش شغلی، آموزش فناوری اطلاعات، آموزش ضمن خدمت، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، آموزش قوانین مقررات مالی و فنی، شرح و تحلیل شغل، برنامه آموزشی ساختاریافته، کاتالوگ‌های توسعه و آموزش، یادگیری حرفه‌ای، تخصصی کردن محتوای آموزشی، هزینه‌های آموزشی
مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	شناسایی قابلیت‌های مدیران، انتخاب مدیران توانمند و شایسته، گزینش شایسته، ارتقا خلاقیت و کارآفرینی مدیران، واگذاری اختیار، برنامه‌ریزی جایگزینی، مشارکت مدیران اجرایی
ارزشیابی	بهبود خدمات
ارزشیابی	شاخص‌گذاری خدمات، کنترل عملکرد مدیران شرکت، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، تقویت انگیزش کارکنان شرکت و افزایش تعهد انجام خدمات
بهبود عملکرد مدیران	پاداش‌دهی به عملکردهای قابل‌قبول، شناسایی موارد نیازمند بهبود عملکرد مدیران، دریافت حمایت اجتماعی بیشتر، موفقیت شغلی مدیران و کارکنان، افزایش انگیزه خدمات، افزایش رضایت مردمی، بهبود عملکرد شغلی، بهبود اثربخش و کارایی، موقعیت شغلی، عملکرد مناسب، عملکرد استراتژیک، انضباط و برنامه‌ریزی موفق، بهبود اثربخشی و کارایی مدیران شرکت
توسعه‌سازمانی	بهبود تحول در سازمان، چابک‌سازی و بالندگی سازمانی، افزایش بهره‌وری و سودآوری سازمانی، ارتقای سطح کیفی سازمانی، افزایش تعاملات سازمان و مشتریان، ثبات مدیریتی، کاهش هزینه، افزایش ارزش، ارتقای پاسخ‌گویی مطلوب، بهبود نظام ارزیابی و پاداش‌دهی و شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان

بر اساس مضامین کدگذاری شده جهت رسیدن به مؤلفه‌ها و سپس مقوله‌های پژوهش و باتوجه‌به بیان مباحث تطبیق در کدهای شناسایی شده در این بخش می‌بایست نسبت به ارائه الگوی تحقیق اقدام نمود که در قالب ۶ مقوله اصلی ۱۸ مقوله فرعی و ۱۳۵ کد و مضمون مفهومی تفکیک نموده است. در ادامه با هدف برآزش پایایی مدل جهت تبیین در جامعه هدف پژوهش از تحلیل دلفی استفاده می‌شود.

در ادامه همان‌طور که پیش‌تر توضیح داده شد، پژوهش وارد فاز تحلیل رتبه‌بندی تفسیری می‌شود تا اثرگذارترین مؤلفه یا محور مربوط به حکمرانی با رویکرد ارزیابی عملکرد را مشخص نماید؛ لذا جهت مقایسه زوجی مؤلفه‌های پژوهش از فرایند ارزیابی تأثیرگذاری سطر «I» بر ستون «J» و یا برعکس و یا متقابل، استفاده می‌شود. لذا به منظور ایجاد ماتریس‌های تعاملی ابتدا می‌بایست سطح ارتباط مستقیم، متقارن و یا غیرمستقیم را همسو با توضیح‌ها مورد توجه قرار داد. برای تعیین نوع روابط پیشنهادشده است که از نظر خبرگان براساس نمادهای مندرج در جدول ۳ استفاده می‌شود:

جدول ۳. روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

اختصارات تعریف شده			
O	X	A	V
$i \not\leftrightarrow j$	$i \leftrightarrow j$	$i \leftarrow j$	$i \rightarrow j$
عدم وجود اثر سطر و ستون	اثر متقابل سطر و ستون	اثر مستقیم ستون بر سطر	اثر مستقیم سطر بر ستون

با عنایت به اختصارات این تحلیل، در ادامه نسبت به تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) اقدام می‌شود.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی محورهای حکمرانی و ارزیابی عملکرد

		عوامل فردی	آموزش و یادگیری	مهارت و ارتباطات	شرایط جامعه	حاکمیت	عملکرد	
		C	C1	C2	C3	C4	C5	C6
مؤلفه‌های مستقر سطر «i»	عوامل فردی	C1	A	0	V	0	V	
	آموزش و یادگیری	C2		A	0	V	0	V
	مهارت و ارتباطات	C3			A	V	V	V
	شرایط جامعه	C4				A	X	0
	حاکمیت	C5					A	A
	عملکرد	C6						A

مؤلفه‌های مستقر ستون «j»

در گام بعدی اقدام به تشکیل ماتریس دستیابی جهت تعیین مقایسه سطر «i» و ستون «j» براساس ۰ و ۱ می‌شود.

جدول ۵. ماتریس دستیابی مؤلفه‌های حکمرانی با رویکرد ارزیابی

		عوامل فردی	آموزش و یادگیری	مهارت و ارتباطات	شرایط جامعه	حاکمیت	عملکرد	
		C	C1	C2	C3	C4	C5	C6
مؤلفه‌های مستقر سطر «i»	عوامل فردی	C1	۱	۰	۰	۱	۰	۱
	آموزش و یادگیری	C2	۱	۱	۰	۱	۰	۱
	مهارت و ارتباطات	C3	۰	۰	۱	۱	۱	۱
	شرایط جامعه	C4	۰	۰	۰	۱	۱	۰
	حاکمیت	C5	۰	۰	۰	۱	۱	۰
	عملکرد	C6	۰	۰	۰	۰	۱	۱

مؤلفه‌های مستقر ستون «j»

در ادامه تحلیل جهت تعیین ارتباط غیرمستقیم بین مؤلفه‌ها، مقایسه زوجی i امین مؤلفه به صورت دویبه‌دو با تمام عناصر از $(i + 1)$ ام تا n ام مورد مقایسه قرار می‌گیرد که به صورت جدول ۶ می‌باشد

جدول ۶. ماتریس دستیابی نهایی مؤلفه‌ها

مؤلفه‌های مستقر سطر «i»	C	عوامل فردی	آموزش و یادگیری	مهارت و ارتباطات	شرایط جامعه	حاکمیت	عملکرد
		C1	C2	C3	C4	C5	C6
عوامل فردی	C1	۱	۰	۰	۱	۰	۱
آموزش و یادگیری	C2	۱	۱	۰	۱	۰	۱
مهارت و ارتباطات	C3	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱
شرایط جامعه	C4	۰	۰	۰	۱	۱	۰
حاکمیت	C5	۰	۰	۱*	۱	۱	۱*
عملکرد	C6	۰	۰	۰	۰	۱	۱

مؤلفه‌های مستقر ستون «j»

		تأثیر مستقیم		تأثیر انتقالی
--	--	--------------	--	---------------

باتوجه به مشخص شدن، سطح تأثیرگذاری مستقیم و انتقالی مؤلفه‌های به دست آمده در گام بعد اقدام به تعیین درصدهای امتیاز مجموع سطح تأثیرگذاری‌ها می‌شود که این نتایج در قالب جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. درصد امتیازهای سطح تأثیرگذاری مؤلفه‌ها

حکمرانی با رویکرد ارزیابی عملکرد	C	تأثیرگذاری مستقیم	تأثیرگذار یا انتقال پذیر	تأثیرگذاری تفسیری	تأثیرگذاری کلی	درصد تأثیرگذاری جامع	Rank
عوامل فردی	C1	۳	۰	۰	۳	۱۱/۵۳	۵ th
آموزش و یادگیری	C2	۴	۰	۱	۵	۱۹/۲۳	۲ th
مهارت و ارتباطات	C3	۴	۲	۰	۶	۲۳/۰۷	۱ th
شرایط جامعه	C4	۲	۰	۱	۳	۱۱/۵۳	۵ th
حاکمیت	C5	۲	۲	۱	۵	۱۹/۲۳	۳ th
عملکرد	C6	۲	۰	۲	۴	۱۵/۳۸	۴ th
مجموع		۱۷	۴	۵	۲۶		
درصد		۶۵/۳۸	۱۵/۳۸	۱۹/۲۳			

طبق نتایج به دست آمده از جدول ۷ مشخص گردید، ۶۵/۳۸ درصد ارتباط بین مولفه‌های حکمرانی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران، مستقیم و ۱۵/۳۸ درصد دارای تاثیرگذاری انتقالی هستند. از مجموع تاثیرگذاری کلی مبتنی بر مقیاسه زوجی بین مولفه‌های پژوهش مشخص شد، درصد تاثیرگذاری مهارت و ارتباطات نسبت به بقیه محورها بالاتر است و به عنوان مطلوب‌ترین محور حکمرانی با رویکرد ارزیابی انتخاب شد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارائه الگویی برای حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه کلارک (۲۰۰۶) با تحلیل مضمون است ابزارگردآوری اطلاعات، مصاحبه عمیق با ۴۲ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری گلوله برفی می‌باشد و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات تحلیل محتوا با استفاده از کدگذاری و بهره‌گیری از نرم افزار مکس کیودی‌ای است. در این پژوهش نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش کدگذاری شدند. در این راستا، مضامین اصلی، فرعی و کدها و مضامین اولیه، از داده‌های پژوهش (مصاحبه‌ها) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به مفهوم حکمرانی با رویکرد ارزیابی عملکرد از نگاه مشارکت‌کنندگان (خبرگان)، الگوی حکمرانی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی ارائه گردید و در نهایت تحلیل رتبه‌بندی تفسیری مضامین انجام شد که شامل ۶ مضمون اصلی به صورت ویژگی‌های فردی و سازمانی، مهارت و ارتباط، حاکمیت، ارزشیابی، آموزش و یادگیری و شرایط جامعه می‌باشد با توجه به مقدمات فوق و تجزیه و تحلیل داده‌ها شاخص‌های به دست آمده به صورت ویژگی‌های فردی و سازمانی، مهارت و ارتباط، آموزش و یادگیری و شرایط جامعه حاکمیت شرکتی و ارزشیابی می‌باشد. لذا در بعد ویژگی‌های سازمانی و فردی می‌توان گفت که جهت انجام فعالیت‌های سازمانی منابعی از سوی مدیران و مالکان تعیین می‌شود و در قبال آن نیز مشتریانی وجود دارند که دارای انتظارات و خواسته‌هایی هستند. در این میان اگر سازمانی قادر به کسب رضایت ذینفعان خود با استفاده از مدیریت مناسب دارایی‌هایش شود، و ضمن آن بتواند به اهداف سازمانیش نیز دست یابد سازمان موفق خواهد بود. به همین دلیل است که سنجش میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهدافش، هدف اصلی یک نظام ارزیابی عملکرد است از سویی شرکت‌های ایرانی عموماً دارای هیات‌هایی با ساختار یک لایه‌ای می‌باشند، و این در حالی است که تعداد مدیران کاملاً مستقل بسیار محدود است. به علاوه، نقش‌ها و مسئولیت‌های سهامداران و اعضای هیات مدیره به صورت روشن ایفا نمی‌شود و در اکثر شرکت‌ها، اعضای هیات مدیره به صورت مرتب و مستمر به سهامداران گزارش نمی‌دهند. در نتیجه، آگاهی از کد حکمرانی شرکتی کشور و پیروی از اصول آن در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. ساختار مالکیت در شرکت‌های ایرانی در حال حاضر دارای طبیعتی متمرکز بوده و عمدتاً به سود سهامداران بزرگ می‌باشد. این نتیجه با یافته‌های پیشین (Anthounian et al., 2021; Garol & Lakasia, 2021; Mirbagheri et al., 2022; Salehi Kordabadi & Zad Dousti, 2020) همسو می‌باشد.

می‌توان گفت موضوع حکمرانی شرکتی در محیط نهادی شرکت‌های دولتی به واسطه دلایل مطرح شده در مفهوم‌پردازی این پژوهش همچنان مورد کم‌توجهی قرار می‌گیرد، و بنابراین بیشتر به‌عنوان مسئله‌ای مفید و مدرن اما غیرضروری به آن نگاه می‌شود. خلاصه‌کردن حکمرانی شرکتی در واژه‌هایی چون شفافیت، پاسخگویی و عدم سوءاستفاده از موقعیت و تکرار مرتب این واژه‌ها، آن هم زمانی که سازوکارهای اجرای هر یک از اصول به‌صورت ملموس و کاربردی در سطوح مختلف سازمان روشن نباشد، تنها به ازبین‌رفتن معنای این مفاهیم در گذر زمان منجر می‌شود. در بعد ارزشیابی می‌توان گفت که ارزیابی عملکرد مدیران برای هر سازمانی از ضروریات است. هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به ارزیابی عملکرد مدیران دارد. ضعف و یا فقدان در حکمرانی شرکتی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی به همراه ارزیابی عملکرد مدیران به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون‌سازمانی تلقی می‌گردد که پیامد ضعف خدمات و ضرر سازمان در ابعاد اجتماعی و مالی است. زیرا فقدان کسب بازخورد مناسب، امکان کسب زمینه لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند؛ بنابراین ارزیابی عملکرد مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی منجر به بهبود عملکرد مدیران و سازمان شده و نیز زمینه شایسته‌سالاری و رسیدن به اهداف سازمانی را فراهم خواهد کرد. در بعد مهارت و آموزش می‌توان گفت که باتوجه به این که انتظار این است که یک مدیر توانا و بااستعداد و با مهارت و آشنا به مأموریت‌ها و اهداف سازمان بتواند در زمینه کاری خود عملکرد مناسبی داشته باشد؛ بنابراین ضرورت دارد که این رویکرد در ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی نگاه ویژه شود. از جمله مواردی که برای ارزیابی عملکرد مدیران مدنظر است توانمندسازی و کسب مهارت‌های مدیران است. این مهم از طریق آموزش‌های حضوری و غیرحضوری قابل‌پیاپیاده‌سازی است. فراگیری آموزش‌های کاربردی و یادگیری مستمر تأثیر فوق‌العاده‌های بر اجرای صحیح وظایف خود و مجموعه تحت امر آن‌ها دارد این یافته با نتایج حاصل از تحقیقات پیشین (Anthounian et al., 2021; Garol & Lakasia, 2021; Mirbagheri et al., 2022; Mohajerani et al., 2019; Salehi Kordabadi & Zad Dousti, 2020) همسو است

در باب محیط جامعه شاید مهم‌ترین عامل فرهنگ باشد سازمان‌هایی که فرهنگ‌سازمانی آن‌ها مبتنی بر اعتماد، صداقت و مشارکت است با سازمان‌هایی که فرهنگ‌سازمانی آن‌ها مبتنی بر دستورات مدیریتی و کنترل کارکنان است، در طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد متفاوت هستند. از آنجایی که نظام ارزیابی عملکرد مستلزم مشارکت مؤثر همه ارکان شرکت است، توجه ویژه‌ای به موضوع فرهنگ‌سازمانی خود داشته باشند. در نهایت باتوجه به اهمیت نقش شرکت‌های آب و فاضلاب شهری در تأمین و توزیع آب آشامیدنی سالم و باکیفیت و کمک به ارتقای سطح بهداشت عمومی جامعه و ارتباط مستقیم و مستمر خدمات این شرکت‌ها با زندگی روزمره جمعیت شهری تحت پوشش، ارائه خدمات مناسب و باکیفیت، کسب رضایت مشتریان، ارتقای سطح بهره‌وری و کاهش اتکا به کمک‌های دولتی از مهم‌ترین اهداف این شرکت‌ها است؛ لذا پیاده‌سازی و ارائه الگوی مناسب الگوی ارزیابی عملکرد باید به‌عنوان ابزاری جهت سنجش میزان دستیابی این سازمان‌ها به اهداف و تعیین نقاط ضعف و قوت سازمان‌ها جهت انجام اقدامات اصلاحی به‌منظور بهبود فرایندها تعیین گردد از طرفی مؤلفه‌های اصلی هر سیستم ارزیابی عملکرد شاخص‌ها و معیارهای آن سیستم است؛ زیرا

ارتباط بین مدل ارزیابی عملکرد با محیط بیرونی و درونی سازمان توسط شاخص‌ها و معیارها برقرار می‌گردد. شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی در طراحی و انتخاب معیارهای ارزیابی عملکرد می‌بایست اصول و چارچوب‌هایی را رعایت نماید معیارها باید به گونه طراحی و انتخاب گردند که بتوانند کارایی و اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد را تضمین نمایند. اما در اغلب موارد در این مرحله دچار غفلت شده و عموماً معیارهایی را انتخاب می‌نمایند که توانایی سنجش و ارزیابی ابعاد مختلف سازمان اعم از داخلی و خارجی را ندارند و نمی‌توانند مشکلات اساسی و طولانی‌مدت سازمان را که تاکنون از نظرها به‌دور بوده است بر ملا کنند.

به‌طور کلی نتایج نشان داد که بهبود عملکرد سازمان و کارکنان، بهبود نظام ارزیابی و شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان از پیامدهای مطلوب نظام ارزیابی عملکرد مدیران هستند. با این حال، نفس فرایند ارزیابی عملکرد می‌تواند دارای پیامدهای نامطلوبی باشد که وجود حکمرانی شرکتی می‌تواند این پیامد مطلوب را جبران کن و در صورت عدم توجه به آنها، ممکن است که اثربخشی ارزیابی عملکرد مدیران با چالش‌های جدی مواجه شود. علی‌رغم وجود پژوهش‌ها و مدل‌های متنوع ارزیابی عملکرد، هنوز چالش‌های زیادی در مسیر پیاده‌سازی ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها و به‌خصوص شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی وجود دارد. با توجه به اینکه سازمان‌های امروزی اصولاً به‌منظور رسیدن به هدف‌هایی تشکیل شده‌اند که میزان موفقیت آن‌ها در دستیابی به این هدف‌ها، ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد مدیران دارد، بنابراین به دست‌اندرکاران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌شود الگوی به‌دست‌آمده در این تحقیق و شاخص‌های آن را در ارزیابی عملکرد مدیران در نظر بگیرند؛ بنابراین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در بعد حکمرانی شرکت در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی نظارت و اجرا، حمایت و کنترل و رهبری مناسب را اتخاذ نمایند بهبود خدمات و توسعه‌سازمانی و بهبود عملکرد مدیران صورت گیرد. در بعد ارزیابی عملکرد، عوامل فردی مانند اخلاق و تعهد حرفه‌ای و نیز تخصص و عوامل آموزشی و یادگیری نظیر مدیریت استعداد و آموزش مداوم لحاظ شود تا منجر به شایستگی و بهبود عملکرد سازمانی و نیز رضایت مشتریان گردد. به‌هرحال هر سازمانی برای دستیابی به اهدافی که توسط ذی‌نفعان آن تعیین می‌شود. تشکیل می‌شود و برای دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج مطلوب بدون داشتن برنامه‌ای مدون در قالب یک سیستم یکپارچه قادر به ادامه عملیات نمی‌باشد که سازمان آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی نیز از این امر مستثنی نیست و این امر مستلزم به‌کارگیری سیستمی است که بتواند به طرح‌ریزی عملکرد و تدوین و اجرای برنامه‌ها از طریق نظام‌های اجرایی آن پرداخته و نهایتاً منجر به بهسازی عملکرد شود.

نتایج نشان داد که شرایط جامعه در انتخاب حکمرانی و ارزیابی عملکرد مؤثر است؛ لذا به مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی و نیز دستگاه‌های مرتبط با شرکت پیشنهاد می‌شود که در حکمرانی و ارزیابی عملکرد، شرایط اقتصادی و محیطی و نیز سرمایه‌های انسانی و اجتماعی (مانند انتخاب مدیران بومی و شایسته) را در نظر بگیرند تا به کسب رضایت مشتریان و بهبود عملکرد منجر شود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده به راهبری شرکت پیشنهاد می‌شود تا در انتخاب و ارزیابی عملکرد مدیران بیشتر توانایی و انواع مهارت مدیران را جهت ارزیابی عملکرد در نظر بگیرند و از باندبازی و سیاست‌ورزی دوری کند. نتایج نشان داد از جمله

مواردی که برای ارزیابی عملکرد مدیران مدنظر است کسب مهارت‌هایی مانند مهارت ارتباطی و تصمیم‌گیری مدیران است. این مهم از طریق آموزش‌های حضوری و غیرحضوری قابل‌پیاپی‌سازی است؛ لذا به مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌شود فراگیری آموزش‌های کاربردی را برای مدیران در همه سطوح سازمان فراهم آورند؛ زیرا تأثیر فوق‌العاده‌ای بر اجرای صحیح وظایف خود و مجموعه تحت امر آن‌ها خواهد داشت. همچنین پیشنهاد می‌شود بر اساس نیازسنجی به‌موقع و دقیق، سرفصل‌های آموزشی مدیران (به فراخور نوع وظیفه مدیریتی و شرایط حاکم بر آنها) احصا و در مورد برگزاری دوره‌های یادگیری با دعوت از استادان برجسته و فهیم، برنامه‌ریزی آموزشی صورت پذیرد. باتوجه‌به نتایج به‌دست‌آمده از آنجا که ارزیابی عملکرد برای هر شرکت متفاوت است به مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌شود شاخص‌ها و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در این تحقیق را معیار ارزیابی عملکرد برای همه کارکنان و مدیران مدنظر قرار دهند.

باتوجه‌به اینکه فرایند ارزیابی عملکرد در برگرنده ارزیابی عملکرد سطوح مختلف سازمانی شامل نهاد هیئت‌مدیره و اعضای آن، مدیرعامل، مدیران ارشد اجرایی، مدیران میانی و کلیه کارکنان زیرمجموعه آن‌ها است؛ لذا پیشنهاد می‌شود اصول حکمرانی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی به‌صورت کامل و باتوجه‌به شاخص‌های تعیین شده در این تحقیق به کار گرفته شود. در نهایت باتوجه‌به اینکه عوامل مهمی برای نتایج و بررسی ارزیابی عملکرد مدیران وجود دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود تنوع مهارت‌ها و ارتباطات در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی مدنظر قرار گیرد زیرا می‌تواند روی عملکرد مدیران تأثیر بگذارد. این مهارت‌های موجود در مدیران از یکنواخت بودن اطلاعاتی در بررسی سطح عملکردی به‌صورت روشن نشان خواهد داد که حکمرانی یک انگیزه ذاتی است که می‌تواند نشان‌دهنده جهت‌گیری فعال و انگیزشی برای شرایط سازماندهی و سیاست‌های سازمانی است برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود این موضوع با روش‌های دیگر مانند روش فازی مورد بررسی قرار گیرد و نتایج مقایسه گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود این موضوع در سایر سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد و نتایج مقایسه شود.

خلاصه مبسوط (Extended Abstract)

Introduction

Corporate governance has emerged as a critical aspect of modern management, gaining global attention in recent years. International organizations such as the OECD have established acceptable standards for implementing corporate governance principles (Alavi et al., 2020). The World Bank defines governance as the method of using power to manage economic and social resources to achieve sustainable development. According to this definition, member countries are obligated to improve resource allocation mechanisms, policy formulation, and implementation processes, and regulate the relationships between citizens and the government. Additionally, the United Nations, in its Human Rights

Commission resolution, links governance to the utilization of human rights and sustainable development (Alam et al., 2020). Corporate governance generally refers to legitimacy, accountability, and competence in policy-making and service delivery, adhering to laws and human rights. In the context of Iran's modern management system, governance is defined as a process involving rule-making, implementation, monitoring, and evaluation, exercised through legitimate power, aiming to achieve common goals among stakeholders within the framework of organizational values and norms. The success of corporate governance is typically measured by indicators such as effectiveness, fairness, accountability, participation, corruption control, and transparency (Tayebi Rahni & Mohammadi Moghaddam, 2022). Despite extensive research, there is no universally agreed-upon definition of corporate governance, with significant differences observed between countries, including the United States and the United Kingdom (Eyvazi et al., 2017).

Currently, various corporate governance systems exist, with the Anglo-Saxon and European models being the most prevalent. The Anglo-Saxon model, developed in capitalist markets like the UK and the US, provides a structure where the board of directors and shareholders oversee executive management, while executives play a significant but secondary role, deriving their authority from boards elected by shareholders (Kiani & Zarei, 2022). This model, based on agency theory, examines factors influencing the relationship between managers and shareholders, limiting shareholders' influence on company management. In contrast, the European corporate governance model, widely used in European countries, views the company as a coordination mechanism among various groups with diverse goals. In this model, banks play a key role by providing financial services and influencing company decision-making. The management structure of companies under this model includes an executive board and a supervisory board, with the executive board responsible for company management and the supervisory board overseeing its performance (Hasan Tariq, 2020). Regardless of the corporate governance model used, an effective governance system is essential for increasing shareholder value and managing risks appropriately. This is particularly important for state-owned companies, as the poor performance of many such companies in Iran has led to capital wastage and reduced productivity (Kiani & Zarei, 2022).

Previous research has extensively explored the evaluation of organizational and managerial performance in the context of corporate governance. For instance, Masoumi Nia et al. (2023) identified effective indicators for evaluating the performance of research organizations and proposed a model encompassing behavioral, structural, and various evaluation levels (Masoumi Nia et al., 2023). Kamrani et al. (2023) used thematic analysis to examine barriers to optimal governance in economic entities, revealing that Iran's governance system is authority-based and transitioning towards self-organization (Kamrani et al., 2023). Mirbagheri (2022) developed a model for participatory governance through grounded theory, emphasizing factors such as misconceptions about the benefits of participatory governance and lack of social cohesion (Mirbagheri et al., 2022). Gholami et al. (2022) conducted a mixed-methods study to develop a performance evaluation model for defense logistics managers, focusing on 92 indicators (Gholami et al., 2022). Morteza and Vojoodi Khoshbakht (2021) proposed a model for evaluating financial managers in the public sector, including components such as meritocracy, managerial skills, and financial criteria (Morteza & Vojoudi Khoshbakht, 2021). Salehi Kordabadi and Zad Doosti (2020) investigated the relationship between corporate governance and financial performance, finding that factors such as institutional ownership and board independence impact financial performance (Salehi Kordabadi & Zad Dousti, 2020). Mohajerani et al. (2019) analyzed the state of corporate governance in Iranian state-owned companies using institutional theory, concluding that macro structures, organizational culture, and the role of experts have contributed to the system's failure (Mohajerani et al., 2019). International studies also highlight the impact of corporate governance on organizational performance (Anthounian et al., 2021; Chow et al., 2023; Garol & Lakasia, 2021; Giffitsi, 2019; Malool, 2018; Un et al., 2023).

Despite the importance of corporate governance, there is a significant research gap regarding the specific impact of managerial performance evaluation and its effectiveness on corporate governance structures in the water and wastewater sector. While numerous studies have explored the general relationship between governance and performance, little attention has been paid to understanding how managerial performance evaluation can enhance governance outcomes in provincial water and wastewater companies. This study aims to fill this gap by proposing a new model for evaluating managerial performance in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company, explicitly linking it to effective

corporate governance principles. The primary objective is to develop a model that provides a practical and context-specific framework for assessing managerial contributions to good corporate governance. Additionally, this study aims to significantly contribute to improving service delivery and sustainability in the water sector.

Methods and Materials

This research is developmental-applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. It is considered a developmental study in terms of outcomes. Given the qualitative nature of the research, thematic analysis was employed as the primary method. Data were collected through in-depth interviews with experts, and the analysis was conducted using Maxqda software. The study adopted a cross-sectional approach, with interviews conducted in 2022. The research process involved four main steps: data collection through interviews, transcription and initial coding, thematic analysis, and the development of a comprehensive model based on the identified themes and sub-themes.

The sampling method was purposive and snowball sampling, starting with key informants such as the Deputy of Human Resources and Research at the East Azerbaijan Water and Wastewater Company. A total of 42 experts and managers were interviewed, including academic faculty members with relevant expertise in management and engineering. The interviews were semi-structured, with key questions guiding the discussion, and each interview lasted between 60 to 90 minutes. The data were analyzed using thematic analysis, with codes and themes derived from the interview transcripts. The coding process involved identifying meaningful units within the text, grouping similar codes, and organizing them into main and sub-themes. The final model was validated using the Delphi method to ensure reliability and applicability.

Findings

The findings of this study are based on qualitative data collected through interviews and analyzed using thematic analysis. The analysis revealed six main themes and 18 sub-themes related to corporate governance with a managerial performance evaluation approach. The main themes include individual and organizational characteristics, skills and communication, governance, evaluation, education and learning, and societal conditions. Each main theme was further broken down into sub-themes, with a total of 135 codes and conceptual themes identified.

The thematic analysis highlighted the importance of communication skills in managerial performance evaluation, with managers' ability to effectively communicate with stakeholders being the most influential factor in corporate governance. Other significant factors included ethical behavior, commitment, and professional competence. The study also identified the role of organizational culture, strategic alignment, and societal conditions in shaping effective governance and performance evaluation systems.

The Interpretive Structural Modeling (ISM) analysis was used to rank the identified themes based on their impact on corporate governance. The results showed that skills and communication had the highest overall impact, followed by education and learning, governance, and individual and organizational characteristics. The ISM analysis provided a hierarchical structure of the themes, illustrating the relationships and interdependencies among them.

Discussion and Conclusion

The study aimed to develop a corporate governance model with a managerial performance evaluation approach for the East Azerbaijan Water and Wastewater Company. The findings highlight the critical role of communication skills, ethical behavior, and professional competence in effective governance and performance evaluation. The proposed model provides a comprehensive framework for assessing managerial performance, emphasizing the importance of aligning organizational strategies with societal conditions and stakeholder expectations.

The results suggest that improving managerial performance requires a focus on continuous education and skill development, particularly in communication and decision-making. Organizational culture also plays a significant role in shaping governance structures, with trust, transparency, and participation being key factors. The study underscores the need for a holistic approach to performance evaluation, considering both internal and external factors that influence organizational success.

In conclusion, the study provides valuable insights into the factors that contribute to effective corporate governance and managerial performance evaluation in the water and wastewater sector. The proposed model offers a practical tool for organizations to assess and improve their governance practices, ultimately leading to better service delivery and sustainability. Future research should explore the applicability of this model in other

sectors and compare the results using different analytical methods, such as fuzzy logic. Additionally, further studies should investigate the impact of societal and economic conditions on governance and performance evaluation in different organizational contexts.

منابع

- Alam, M. K., Ab Rahman, S., Mustafa, H., Shah, S. M., & Rahman, M. M. (2020). An overview of corporate governance models in financial institutions. *International Journal of Management and Sustainability*, 8(4), 181-195. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2019.84.181.195>
- Alavi, S. M., Rannaei Kordshouli, H., Ali, M., & Moslem, S. (2020). Designing and Explaining the Governance Model of Third-Generation Universities with a Systemic Approach. Shiraz University, Faculty of Economics, Management, and Social Sciences,
- Anthonian, N. M., Yakubivskyi, I. Y., & Yurkevych, Y. (2021). Policy in the IP Field in Academic Institutions and Higher Education Institutions. *Science and Innovation*, 17(2), 72-83. <https://doi.org/10.15407/scine17.02.072>
- Chow, C. W., Shields, M. D., & Wu, A. (2023). The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multinational operations. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 441-461. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00047-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00047-1)
- Eyvazi, M. R., Marzban, N., & Salehi, M. (2017). From Good Governance Review to Sustainable Governance Model. *Strategic Research Journal*, 26(85), 55-85.
- Garol, I. A., & Lakasia, I. Y. (2021). Corporate governance and market performance of European banks. *Statistics of European*, 2(3), 1120.
- Gholami, M., Farhadi, A., & Farkhi, M. (2022). Providing a Model for Evaluating the Performance of Managers in the Defense Logistics and Support System with a Jihadi Approach. *Human Resources Studies*, 11(3).
- Giffitsi, A. (2019). Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Türkiye. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-22.
- Hasan Tariq, H. (2020). Corruption in Bahrain. <https://www.opendemocracy.net/arab-awakening/hasan-tariq-al-hasan/corruption-in-bahrain>
- Kamrani, S., Baghaei Sarabs, A., & Mirzaei, K. (2023). Thematic Analysis of Barriers to Good Governance in the Iranian Organizational System. *Strategic Research on Social Issues in Iran*, 11(3).
- Kiani, M. A., & Zarei, B. (2022). Comparative Analysis of the Role of NGOs and Local Governments in Achieving Good Governance in Natural Resource Management. *Iranian Natural Resources Journal*, 75(2).
- Malool, X. (2018). The effect of political communication on company performance and value. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 1-12.
- Masoumi Nia, J., Masoudi Nodoushan, E., & Golzari, Z. (2023). Providing a Model for Evaluating the Performance of Research Organizations, Research Institutes, and Research Centers of the Ministry of Science, Research, and Technology. *Leadership and Educational Management Quarterly*, 17(2).
- Mirbagheri, S. M., Rafiei Atani, A., & Dashti, R. (2022). Designing a Participatory Governance Model in Iran: A Grounded Theory Approach. *Strategic Research Journal*, 31(2), 195-218.
- Mohajerani, A. A., Moshayekhi, A. N., & Talebian, M. (2019). Corporate Governance in Iran: A Case Study of State-Owned Enterprises. *Iranian Management Sciences*, 14(53).
- Morteza, N., & Vojoudi Khoshbakht, A. (2021). Providing a Model for Evaluating the Performance of Financial Managers in the Public Sector. *Strategic Research in Budget and Finance*, 1(1).
- Salehi Kordabadi, S., & Zad Dousti, F. (2020). Corporate Governance, Earnings Management, and Financial Performance of Companies. *Accounting and Management Perspectives*, 3(26).
- Tayebi Rahni, A., & Mohammadi Moghaddam, Y. (2022). A Prescriptive Governance Model for Human Resource Management After the COVID-19 Crisis. *Transformational Human Resource Quarterly*, 1(3).
- Un, A., Leoni, G., & Stacchezini, R. (2023). The effect of organizational characteristics on the perceptual performance of emergency management organizations. *Journal of Emergency Management*, 24(3), 325-337.

Designing a Corporate Governance Model with a Managerial Performance Evaluation Approach in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company

1. Neda Eynaki Maleki: PhD Student, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran
2. Yahya Dadash Karimi*: Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. (Email: Dadashkarimi_2006@yahoo.com)
3. Farhad Nezhad Irani: Assistant Professor, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

Abstract

Corporate governance is a set of rules, controls, policies, and decisions established to guide a company, with the board of directors as its primary stakeholder. Managers, who are appointed by shareholders or other board members, are responsible for representing shareholders' interests. Therefore, awareness of managerial performance in all dimensions is vital for the company. Despite extensive research conducted in this field, no corporate governance model with a managerial performance evaluation approach has been designed that can serve as a basis for understanding success, weaknesses, strengths, and managerial strategies. The objective of this study is to bridge this research gap by developing and designing a new model tailored to the organizational culture and structure for evaluating managerial performance. This model was implemented and tested in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company. The research methodology follows a qualitative approach using thematic analysis. The research data were analyzed through coding techniques using Maxqda software, leading to the identification of corporate governance indicators with a performance evaluation approach, which includes six main themes and eighteen sub-themes. The findings using ISM analysis indicate that managers' communication skills have the greatest impact on corporate governance with a managerial performance evaluation approach in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company.

Keywords: Corporate governance, performance evaluation, thematic analysis, water and wastewater, East Azerbaijan
