

Presentation of a Structural Model for Corporate Governance in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company with a Managerial Performance Evaluation Approach

1. Neda Eynaki Maleki^{id}: PhD Student in Management, Management Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

2. Yahya Dadash Karimi^{id}*: Assistant Professor, Management Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

3. Farhad Nezhad Irani^{id}: Assistant Professor, Management Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Dadshkarimi8151@gmail.com

Abstract:

Corporate governance comprises a set of laws, controls, policies, and decisions established to guide a company, with the board of directors serving as the primary stakeholder. Managers, appointed by shareholders or other board members, are responsible for representing the interests of shareholders. Consequently, understanding managerial performance across all dimensions is critical for the company. This study aims to present a structural model for corporate governance in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company with a managerial performance evaluation approach. The data collection tool was expert interviews. To this end, in 2024, in-depth interviews were conducted until theoretical saturation was reached with 42 expert faculty members and experienced managers of the East Azerbaijan Water and Wastewater Company, using a purposive (snowball) sampling approach. In the quantitative phase, the statistical population included all employees of the East Azerbaijan Water and Wastewater Company, from which a simple random sample of 228 individuals responded to the questionnaire. The research data were analyzed using structural equation modeling in the quantitative section and thematic analysis in the qualitative section. The corporate governance indicators with a performance evaluation approach comprised six main themes and 18 sub-themes, which were tested in the quantitative phase. The results indicated that corporate governance has a significant impact on managerial performance evaluation.

Keywords: corporate governance, performance evaluation, East Azerbaijan, structural equations

How to Cite: Eynaki Maleki, N., Dadash Karimi, Y., & Nezhad Irani, F. (2024). Presentation of a Structural Model for Corporate Governance in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company with a Managerial Performance Evaluation Approach, *Education and Development in Digital Age*, 1(3), 201-218.



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

۱. ندا عینکی ملکی^{ID}: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲. یحیی داداش کریمی^{ID*}: استادیار، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۳. فرهاد نژاد ایرانی^{ID}: استادیار، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Dadshkarimi8151@gmail.com

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 هدف این پژوهش ارائه الگوی ساختاری حکمرانی شرکتی شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران است. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه با خبرگان بود به این منظور در سال ۱۴۰۳ با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند (گلوله‌برفی) با ۴۲ نفر از اعضای هیئت‌علمی متخصص و نیز مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی که صاحب‌نظر و دارای تجربه بوده‌اند، مصاحبه‌های عمیق تا مرحله اشباع صورت گرفت. در بخش کمی جامعه آماری کلیه کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی بودند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۲۸ نفر به سوالات پرسش‌نامه پاسخ دادند. داده‌های پژوهش در بخش کمی با بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری و در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و شاخص‌های حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد شامل ۶ مضمون اصلی، ۱۸ مضمون فرعی به دست آمد و در مرحله کمی مورد آزمون قرار گرفتند نتایج نشان داد که حکمرانی شرکتی بر ارزیابی عملکرد مدیران تأثیر معناداری دارد.

کلیدواژه‌گان: حکمرانی شرکتی، ارزیابی عملکرد، آذربایجان شرقی، معادلات ساختاری

نحوه استاندارددهی: عینکی ملکی، ندا، داداش کریمی، یحیی، و نژاد ایرانی، فرهاد. (۱۴۰۳). ارائه الگوی ساختاری حکمرانی شرکتی شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۱)، ۲۰۱-۲۱۸.



مقدمه

در عصر حاضر ارزیابی عملکرد مدیران می‌تواند به‌عنوان یک عامل انگیزشی برای بخش‌های مختلف سازمان مطرح باشد؛ زیرا یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش می‌تواند عملکرد مناسب را از عملکرد نامناسب متمایز سازد و زمینه‌ساز تشویق و جبران خدمات ارکان موفق سازمان باشد (Masouminiya et al., 2023). ارزیابی عملکرد به سبب ویژگی‌های ماهیتی آن، نظیر وجود حوزه‌های عملکردی مختلف و متنوع، مشارکت ارکان مختلف شرکت در موفقیت یا شکست شرکت، چالش‌های اندازه‌گیری عملکرد، شرایط محیطی و تأثیر آن‌ها بر ارزیابی عملکرد مدیران و ...، موضوع بسیار چالش‌برانگیزی است؛ به نحوی که طراحی و پیاده‌سازی یک نظام ارزیابی عملکرد مدیران، یکی از دغدغه‌های جدی بسیاری از واحدهای خدماتی است (Gholami et al., 2022). از جنبه حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی، ساختار مالکیت معمولاً سلسله‌مراتبی و متمرکز است (Drisavi Bahmanshir et al., 2022). شرکت‌های ایرانی عموماً دارای هیئت‌هایی با ساختار یک لایه‌ای هستند، و این در حالی است که تعداد مدیران کاملاً مستقل بسیار محدود است. بازار سرمایه دارای نقدینگی نسبتاً پایین بوده، و در این میان این سهام‌داران غالب و برجسته هستند که اصول حکمرانی شرکتی را تفسیر، اعمال و پیاده‌سازی می‌کنند. در کشور ما باوجود موج خصوصی‌سازی که در سال‌های اخیر اتفاق افتاد، شرکت‌های دولتی و عمومی همچنان به شکل چشم‌گیری در اقتصاد کشور حضور دارند (Alavi et al., 2017).

در سال‌های اخیر، حکمرانی شرکتی به یکی از موضوعات کلیدی در مدیریت کسب‌وکار تبدیل شده و پیشرفت‌های قابل‌توجهی در زمینه اجرای آن در سطح جهانی مشاهده شده است. سازمان توسعه اقتصادی به‌عنوان یک نهاد بین‌المللی، استانداردهای جهانی قابل‌قبولی را برای بهبود سازوکارهای حکمرانی شرکتی ارائه کرده است (Alavi et al., 2017). بانک جهانی، حکمرانی را به‌عنوان شیوه استفاده از قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی به‌منظور دستیابی به توسعه پایدار تعریف می‌کند. بر اساس این تعریف، کشورهای عضو باید مکانیزم‌های تخصیص منابع، فرآیندهای تصمیم‌گیری، انتخاب و اجرای سیاست‌ها و روابط بین شهروندان و دولت را بهبود بخشند. همچنین، قطعنامه کمیسیون حقوق بشر سازمان ملل متحد حکمرانی را در ارتباط با بستری می‌داند که زمینه بهره‌مندی از حقوق بشر و توسعه انسانی پایدار را فراهم می‌سازد (Alam et al., 2020). در تعریفی جامع، حکمرانی شرکتی به مفهوم مشروعیت، مسئولیت‌پذیری و شایستگی در تدوین سیاست‌ها و ارائه خدمات، با رعایت اصول قانونی و حقوق بشر، اشاره دارد. گزارش کادبری نیز به این موضوع پرداخته و نشان داده است که حکمرانی شرکتی چگونه فعالیت‌های سازمان‌ها را کنترل و هدایت می‌کند. بااین‌حال، تأثیرگذاری یا ناکارآمدی حکمرانی شرکتی به عواملی نظیر کیفیت اجرا و معیارهای موردنظر در فرآیند حکمرانی بستگی دارد (Mansouri, 2020). در چارچوب نظام مدیریتی ایران، حکمرانی شامل فرآیند قاعده‌گذاری، اجرای مقررات، نظارت و اعمال بازخوردها با استفاده از قدرت مشروع است و هدف آن دستیابی به منافع مشترک برای تمام ذی‌نفعان و کنشگران در چارچوب ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی است. تنظیم قوانین و فرآیندهای سیاست‌گذاری که نقش‌آفرینی کنشگران را در اعمال قدرت تحت تأثیر قرار می‌دهد، از جمله مسئولیت‌های کلیدی حکمرانی شرکتی است. موفقیت در این حوزه با معیارهایی همچون عدالت‌گستری، پاسخگویی، شفافیت، مبارزه با فساد، مشارکت و اثربخشی ارزیابی می‌شود (Tayebi Rahni & Mohammadi Moghadam, 2022). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که تعریف واحد و مورد توافق برای حکمرانی شرکتی وجود ندارد و برداشت‌ها از آن در کشورهای مختلف، حتی در ایالات‌متحده و انگلستان، متفاوت است (Eyvazi et al., 2017).

در حال حاضر، نظام‌های مختلفی از حکمرانی شرکتی در سطح بین‌المللی وجود دارد که انتخاب الگوی مناسب باید با توجه به ویژگی‌های محیط نهادی هر کشور انجام شود. دو مدل رایج در این زمینه شامل مدل آنگلوساکسون و مدل اروپایی هستند. مدل آنگلوساکسون که در کشورهای سرمایه‌داری و فردگرایانه نظیر ایالات‌متحده و انگلستان توسعه یافته است، بر نظارت هیئت‌مدیره و سهام‌داران تأکید دارد، درحالی‌که مدیران اجرایی نقشی مهم اما ثانویه دارند و قدرت خود را از هیئت‌مدیره‌هایی که توسط سهام‌داران انتخاب می‌شوند، دریافت می‌کنند. در این مدل، کنترل‌های قانونی برای محدود کردن توانایی سهام‌داران در اعمال نفوذ مستقیم بر امور شرکت وجود دارد (Chow et al., 2023; Hasanbandi et al., 2022). این الگو مبتنی بر نظریه نمایندگی است که در آن روابط میان مدیران و مالکان با در نظر گرفتن منافع متقابل تحلیل می‌شود. مدل اروپایی، که بیشتر در کشورهای اروپایی پذیرفته شده است، شرکت را به‌عنوان یک نهاد هماهنگ‌کننده بین گروه‌های ذی‌نفع مختلف در نظر می‌گیرد. در این سیستم، بانک‌ها به‌عنوان

تأمین‌کنندگان مالی و تصمیم‌سازان کلیدی، نقش عمده‌ای در هدایت شرکت‌ها ایفا می‌کنند. در این مدل، شرکت‌ها دارای یک هیئت اجرایی و یک شورای نظارتی منتخب از سوی سهام‌داران هستند. هیئت اجرایی مسئولیت مدیریت اجرایی شرکت را بر عهده دارد، درحالی‌که شورای نظارتی بر عملکرد هیئت اجرایی نظارت می‌کند. در این مدل، دولت و منافع ملی اهمیت زیادی دارند و شرکت‌ها موظف به رعایت سیاست‌های دولت در راستای اهداف کلان اقتصادی و اجتماعی هستند (Hasanbandi et al., 2022). در نهایت، فارغ از مدل انتخاب‌شده، برخورداری از یک نظام حکمرانی شرکتی کارآمد، برای تحقق اهداف کلان هر سازمان ضروری است. این اهداف شامل افزایش ارزش سهام، مدیریت کارآمد ریسک‌ها و بهبود عملکرد شرکت‌ها است. این موضوع در مورد شرکت‌های دولتی، که در سال‌های اخیر در ایران با چالش‌های متعددی مواجه بوده‌اند و برخی از آن‌ها به دلیل ناکارآمدی به هدررفت سرمایه مشهور شده‌اند، از اهمیت بیشتری برخوردار است (Kiani & Zarei, 2022). حکمرانی شرکتی مطلوب، علاوه بر افزایش عدالت و شفافیت در محیط کسب‌وکار، موجب پاسخگویی مدیران در قبال عملکرد خود خواهد شد (Hasan Tariq Al, 2020).

مطالعات متعددی به بررسی حکمرانی شرکتی و ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. پژوهش معصومی‌نیا و همکاران (۲۰۲۳) شاخص‌ها و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر ارزیابی عملکرد سازمان‌های پژوهشی را شناسایی کرده و الگوی جامع برای این ارزیابی ارائه داده است. نتایج این پژوهش نشان داد که ارزیابی عملکرد سازمان‌های پژوهشی شامل دو بعد رفتاری و ساختاری بوده و عوامل علی، بسترها، واسطه‌ها و پیامدها در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی تأثیرگذار هستند (Masouminiya et al., 2023). در حوزه حکمرانی شرکتی، میرباقری و همکاران (۲۰۲۲) الگوی مفهومی برای حکمرانی مشارکتی در ایران بر اساس تحلیل داده‌بنیاد ارائه دادند و دریافتند که عواملی مانند درک نامناسب از مزایای حکمرانی مشارکتی، فاصله میان نخبگان و مردم با نهادهای حکمرانی و ضعف در فرهنگ کار مشارکتی، موانع اصلی در این حوزه هستند (Mirbagheri et al., 2022). غلامی و همکاران (۲۰۲۲) نیز به بررسی الگوی ارزیابی عملکرد مدیران در سامانه‌های آماد و پشتیبانی دفاعی پرداختند و ابعاد مختلف عملکردی، رفتاری و ساختاری را در این حوزه شناسایی کردند (Gholami et al., 2022). در زمینه ارزیابی عملکرد مدیران مالی در بخش عمومی، مرتضوی‌نیا و وجودی‌خوشبخت (۲۰۲۱) تأکید کردند که معیارهای جهادی و شایسته‌سالاری در کنار معیارهای مالی و مدیریتی، نقش کلیدی در اثربخشی ارزیابی عملکرد دارند (Mortazavinia & Vojoudi Nobakht, 2021). مهاجرانی و همکاران (۲۰۱۹) وضعیت حکمرانی شرکتی در شرکت‌های دولتی ایران را بررسی کرده و نشان دادند که عدم موفقیت در این حوزه ناشی از تأثیرات درهم‌تنیده‌ای در سطوح کلان، میانی و خرد است (Mohajerani et al., 2019). در سطح بین‌المللی، پژوهش پاندی و کاپور (۲۰۲۴) در هند نشان داد که ارزیابی عملکرد فرآیندی مستمر است که شامل انتظارات از کارکنان، اندازه‌گیری و ارزیابی، بازخورد و بهبود عملکرد در یک چرخه دایره‌ای است (Pandy & Capour, 2024). چوو و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای بر سازمان‌های دولتی چین، یک مدل چندوجهی برای ارزیابی عملکرد ارائه کردند که تمامی بخش‌های مالی و غیرمالی سازمان را پوشش می‌دهد (Chow et al., 2023). تحقیق اون و همکاران (۲۰۲۳) بر سازمان‌های مدیریت اضطراری در استرالیا و نیوزیلند نیز تأثیر ویژگی‌های سازمانی بر عملکرد ادراکی را بررسی کرد و نشان داد که این ویژگی‌ها رابطه‌ای مثبت و معنادار با عملکرد عملیاتی دارند. در بررسی حکمرانی شرکتی و رفتار مدیران، آنتونیان و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که خودشیفتگی بیش از حد مدیرعامل تأثیر منفی بر عملکرد مالی شرکت دارد (Un et al., 2023). همچنین، گارول و لاگازو (۲۰۲۱) با تحلیل بانک‌های اروپایی دریافتند که برخی متغیرهای حکمرانی شرکتی مانند اندازه هیئت‌مدیره و میانگین سن اعضا با عملکرد بازار ارتباط معناداری دارند (Garol & Lakasia, 2021). در نهایت، پژوهش کیفیت‌سنی و همکاران (۲۰۱۹) در ترکیه نشان داد که حکمرانی شرکتی در بازارهای نوظهور، به ویژه در شرکت‌های خانوادگی، تأثیر متفاوتی بر عملکرد بازار و حسابداری دارد. این مطالعات، تصویری جامع از اهمیت حکمرانی شرکتی و ارزیابی عملکرد در سازمان‌های مختلف ارائه داده و بهبود این حوزه را به‌عنوان عاملی کلیدی در افزایش کارایی سازمان‌ها معرفی کرده‌اند (Ciftci et al., 2019). با توجه به مسائل مطرح شده و شکاف پژوهشی موجود، این پژوهش به دنبال ارائه الگوی ساختاری حکمرانی شرکتی شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران است.

روش‌شناسی 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. روش اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه مصاحبه و پرسشنامه بود. مصاحبه‌های رودرو 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 در گردآوری اطلاعات، علاوه بر اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها داشتن تجربه از نظر مدیریتی و نیز از لحاظ تحصیلات دانشگاهی و چه از لحاظ مدیریت در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی لحاظ شده است.

بر اساس معیارهای بیان شده بیان شده، از مدیران و خبرگان دانشگاهی در دسترس مصاحبه به عمل آمد. با توجه به اینکه نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شده است برای شروع مصاحبه با آقای دکتر مقصود سعیدی به عنوان معاون منابع انسانی و تحقیقات شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی جهت مصاحبه دعوت به عمل آمد در مرحله بعد از آقای محمد باقرزاده به عنوان مدیر منابع انسانی مصاحبه شد و به این ترتیب از تعداد ۴۲ نفر از خبرگان تا مرحله اشباع مصاحبه صورت پذیرفت. همچنین در بخش کمی در این پژوهش از پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته شامل ۵۴ سوال بهره گرفته شده است که پایایی و روایی آن تایید شده است و با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای اندازه‌گیری شده است. همچنین لازم به ذکر است که قبل از ارسال پرسشنامه‌ها به خبرگان، تعداد ۲۰ پرسشنامه جهت بررسی روایی و پایایی در بین جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری گردید و تک تک مؤلفه‌ها و کل پرسشنامه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، روایی و پایایی پرسشنامه‌ها مورد تایید قرار گرفت. با توجه به ضرایب به دست آمده برای پرسشنامه مذکور (بزرگتر از ۰/۷ می‌باشند) می‌توان گفت که پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. جامعه آماری در این پژوهش شامل کارکنان و مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی و شرکت‌های تابعه آن در سال ۱۴۰۳ می‌باشد. که با توجه به جدول کرسی مورگان تعداد ۲۲۸ نفر انتخاب شدند لازم به ذکر است که در بخش کمی برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است؛ بنابراین نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش در بخش کمی نرم‌افزار Smart-PLS و در بخش کیفی Maxqda است.

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 مرحله دوم؛ مضامینی که می‌توانست معرف بخش‌هایی از متن (معمولاً یک یا چند جمله) باشد، تعیین و ثبت شدند، به این ترتیب، عمل لیست کردن و خوشه‌بندی مقوله‌ها (تم‌های اصلی و فرعی) صورت گرفت؛ به طوری که، برای هریک 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 موارد 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
تأهل	متأهل	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
	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 تأهل پاسخگویان بود. طبق جدول حدود ۹۵ درصد پاسخگویان متأهل 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 تاحدامکان 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

مضامین فرعی (تم‌های اولیه)	مفاهیم
عوامل فردی و سازمانی	ویژگی‌های شخصی تعهد و تخصص
آراستگی، دقت، انتقادپذیری، انعطاف‌پذیری، خودتنظیمی، خودکارآمدی، عزت‌نفس، جنسیت، سن	
مسئله به قوانین نهادهای نظارتی، تسلط به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات، شناخت کامل قوانین نهادهای نظارتی، تعهد اجتماعی و شغلی تعهد شغلی، تجربه مدیریتی، صلاحیت و شایستگی	
یادگیری و آموزش، حرفه‌ای، پایبندی به مقررات و قوانین، درستکاری و صداقت، رعایت اخلاق حرفه‌ای،	اخلاق حرفه‌ای
مزایا، رضایت از پاداش و مرخصی و تشویق، از برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های شرکت، شفافیت، تواضع، مسئولیت‌پذیری	انگیزش و رضایت

استراتژی و اهداف سازمانی	تحقق اهداف، همسویی و شفافیت مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمانی، نظام پیشنهادها و انتقادات، هدف‌گذاری سازمانی، استراتژی‌های مردم‌محور، استراتژی‌های خدمات سازمانی، استراتژی عملیات و فرایندها، میزان مشارکت کارکنان، چشم‌انداز سازمانی، مأموریت‌های تکلیفی و تشویقی محیط تخصصی و فنی، محیط قانونی، ویژگی‌های کارفرمایان، فشار نهادهای بالایی، انتظارات ذی‌نفعان و فشارهای هزینه‌ای، قوانین و مقررات مبهم، سیاست‌های مدیران، استقلال کارکنان و مدیران، خلق دانش، تسهیم دانش، انتقال دانش، به‌کارگیری دانش، خلاقیت و نوآوری، فعالیت سازمانی شفافیت در تصمیم‌گیری، اعتماد کارکنان، کارایی مدیران، برنامه‌ریزی و کنترل، کفایت مسئولیت، شناسایی وظایف محوله
فرهنگ سازمانی	فرهنگ اخلاقی سازمان، فرهنگ شایسته‌سالاری، فرهنگ درستکاری و امانت‌داری، فرهنگ آموزش و یادگیری، تأمین زیرساخت تخصصی و فرهنگی، فرهنگ کارگروهی و تیمی، فرهنگ ارائه خدمات، فرهنگ شایستگی و استعفا، امکانات و مشکلات در جامعه، تبعیض و تعصب، روابط بین مردم و مدیران و سازمان، تقاضا و نیازهای اجتماعی،
ساختار سازمانی	ساختار سازمانی منسجم، ساختار سلسله‌مراتبی، رسمیت، پشتیبانی عملکرد، فرایندها و روش‌های کاری، سیاست‌گذاری، شناخت و پرورش استعداد، زیرساخت اطلاعاتی و فرهنگی
مهارت و ارتباطات	مهارت‌های ارتباطی
مهارت و توانایی	توانایی متقاعدکردن، توانایی ایجاد هماهنگی، توانایی کار تیمی
مهارت مدیریتی	جامع‌نگری، اداره جلسات، نظم و انضباط، تفکر سیستمی، نوآوری و خلاقیت، شایسته‌سالاری، تخصیص بهینه منابع، ریسک‌پذیری، جامع‌نگری، ادراک خلاقیت و نوآوری مدیریت زمان، برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، رشد و توسعه مهارت‌های پژوهشگری، مدیریت دانش
حاکمیت شرکتی	تأمین منافع
نظارت و اجرا	تأمین منافع ذی‌نفعان، تأمین منافع مشترک، دستیابی به منافع، پذیرش ریسک، مدیریت ریسک، پذیرش مسئولیت شرکتی و اجتماعی رعایت اصول اخلاقی، پذیرش مسئولیت فردی و اجتماعی، تأمین منافع ذی‌نفعان، دستیابی به منافع، تأمین منافع مشترک، ایجاد، منافع مشترک، مسئولیت اجتماعی، عدالت‌محوری، حفظ منافع شرکت و مردم، تأمین اهداف و استراتژی، تأمین منافع، جمعی و گروهی و سازمانینظارت بر تطبیق قوانین و ارائه خدمات، کنترل مؤثر، نظارت بر جبران خدمات، کنترل شاخص‌ها و مؤلفه‌ها، اجرای قوانین و ضوابط، اجرای تعهدات، رعایت عدالت در اجرا و نظارت، نظارت مؤثر و کارا، نظارت و حمایت،
کنترل و حمایت رهبری	وجود کمیته سرمایه‌گذاری، وجود کمیته ریسک، گزارشگری مالی و حسابداری، مدیریت ریسک، تمرکز مالکیت، وظایف مدیران، استقلال مدیران، نقش‌ها و وظایف، ارتقا ارزش‌ها، شفاف‌سازی، عدالت و انصاف، ظرفیت‌سازی، پاسخگویی، شایسته‌محور، 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 بامهارت 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، تخصصی‌کردن 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	شاخص گذاری خدمات، کنترل عملکرد مدیران شرکت، برنامه ریزی و بودجه بندی، تقویت انگیزش کارکنان شرکت و افزایش تعهد انجام خدمات
	بهبود عملکرد مدیران	پاداش دهی به عملکردهای قابل قبول، 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 برنامه ریزی موفق، بهبود اثربخشی و کارایی مدیران شرکت
	توسعه سازمانی	بهبود تحول در سازمان، چابک سازی و بالندگی سازمانی، افزایش بهره وری و سودآوری سازمانی، ارتقای سطح کیفی سازمانی، افزایش تعاملات سازمان و مشتریان، ثبات مدیریتی، کاهش هزینه، افزایش ارزش، ارتقای پاسخ گویی مطلوب، بهبود نظام ارزیابی و پاداش دهی و شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان

بر اساس مضامین کدگذاری شده جهت رسیدن به مؤلفه ها و سپس مقوله های پژوهش و باتوجه به بیان مباحث تطبیق در کدهای شناسایی شده در این بخش می بایست 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 روش معادلات ساختاری استفاده شده است.

در این بخش الگوی اندازه گیری متغیرهای پژوهش را در دو حالت معناداری و ضرایب استاندارد بیان شده است که با استفاده از پرسش نامه محقق ساخته مشتمل بر ۵۵ سؤال به دست آمد که بین ۲۲۸ نفر از اعضای جامعه آماری به شیوه در نمونه گیری تصادفی ساده توزیع گردید که مشخصات جمعیت شناختی آن در جدول ۳ بیان شده است همچنین به کمک معادلات ساختاری اقدام به تجزیه و تحلیل فرضیه های مطرح شده پرداخته شد. باتوجه به اطلاعات بخش اول پرسش نامه یعنی بخش اطلاعات عمومی و جمعیت شناختی به منظور شناخت جامعه مورد مطالعه، به بررسی توزیع نمونه آماری شامل فراوانی و درصد فراوانی ویژگی های جمعیت شناختی جامعه از قبیل جنسیت، سطح تحصیلات، گروه سنی و سابقه کاری مشارکت کنندگان (پاسخگویان) پرداخته شد. اطلاعات مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی جامعه آماری مورد مطالعه به شرح ذیل مورد توصیف و تلخیص قرار گرفته است.

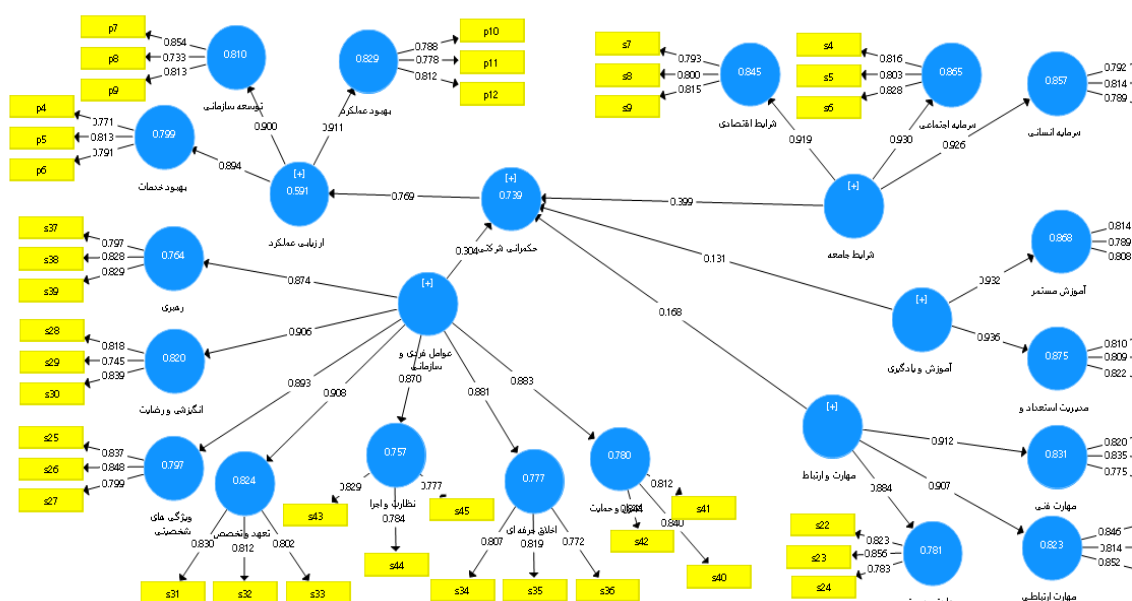
جدول ۳. توزیع فراوانی ویژگی های عمومی پاسخگویان

متغیر	توضیحات	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷۴	۰/۷۶
	زن	۵۴	۰/۲۴
تأهل	متأهل	۲۰۰	۰/۸۸
	مجرد	۲۸	۰/۱۲
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲۳	۰/۱۰
	۳۰ تا ۴۵	۱۱۰	۰/۴۸
تحصیلات	۴۶ و بالاتر	۹۵	۰/۴۲
	لیسانس	۳۳	۰/۱۴
	ارشد	۱۴۱	۰/۶۱
	دکتری	۵۴	۰/۲۵
سابقه کاری	۵ تا ۱۵ سال	۱۱۰	۰/۴۸
	۱۶ تا ۲۵ سال	۹۳	۰/۴۱
	۲۶ سال به بالا	۲۵	۰/۱۱

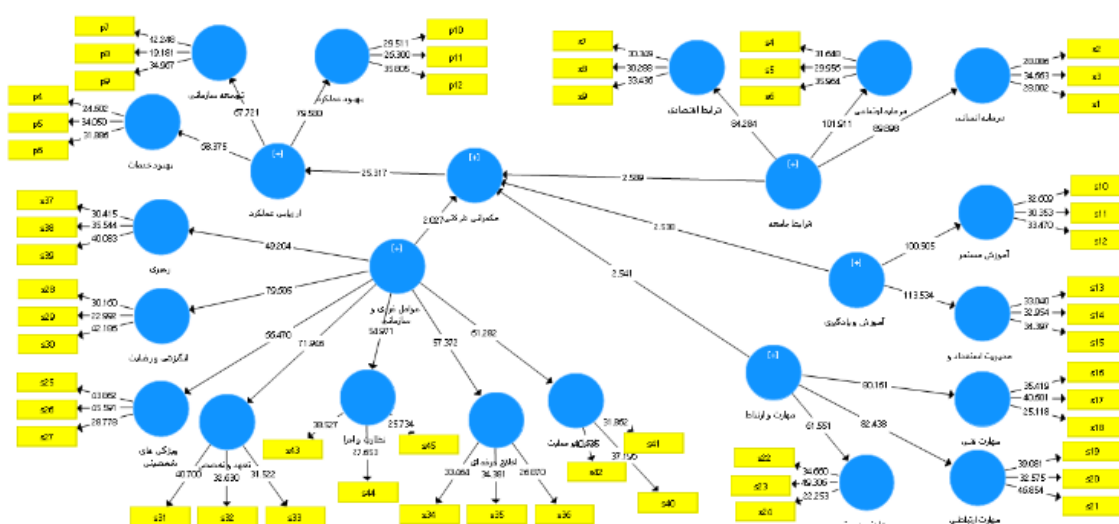
اولین متغیر جمعیت‌شناختی که به آن پرداخته شده، متغیر جنسیت پاسخگویان است. این متغیر در دو رده مرد و زن دسته‌بندی شده است. نتایج مربوط به جنسیت پاسخگویان در جدول ۳ آمده است. برای مثال نتایج نشان می‌دهد ۷۶ درصد از پاسخگویان مرد و ۲۴ درصد پاسخگویان زن بوده‌اند.

پایایی پژوهش حاضر از طریق معیار ضرایب بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شده است؛ یعنی برای سنجش بهتر پایایی در روش PLS، این معیارها به کار برده می‌شوند.

– **معیار بارهای عاملی:** بارهای عاملی با محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند. اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ باشد، نشان‌دهنده این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در این پژوهش باتوجه به خروجی نرم‌افزار (شکل ۱ و ۲)، مقدار همبستگی شاخص‌های همه سازه‌ها از مقدار ۰/۴ بیشتر است و لذا بیانگر مناسب بودن این معیار است.



شکل ۱: ضریب استاندارد مدل نهایی پژوهش



شکل ۲: ضریب تی مدل نهایی پژوهش

نمودارهای بالا بارهای عاملی استاندارد ابعاد حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد. باتوجه به مقادیر بارهای عاملی، همه مقادیر به‌دست‌آمده معیار قابل‌قبولی هستند.

– **آلفای کرونباخ:** یکی از مواردی که برای سنجش پایایی در روش مدل‌سازی ساختاری به کار می‌رود پایداری درونی (سازگاری درونی) مدل‌های اندازه‌گیری است. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مقدار بالای واریانس بیان شده بین سازه و شاخص‌های آن در مقابل خطای اندازه‌گیری مربوط به هر شاخص، پایداری درونی بالا را نتیجه می‌دهد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، نشانگر پایایی قابل قبول است. طبق جدول ۴ از آن جایی که مقدار آلفای کرونباخ کل پرسشنامه و سایر ابعاد بزرگتر از ۰/۷ می‌باشد، بنابراین آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار می‌باشد.

– **پایایی ترکیبی (CR):** از آن جایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، روش پایایی معیار مدرن‌تری نسبت به آن محسوب شده و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه نه به‌صورت مطلق بلکه باتوجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در نتیجه برای سنجش هرچه بهتر پایایی، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند. مقدار پایایی ترکیبی یک سازه از یک نسبت حاصل می‌شود که در صورت این کسر، واریانس بین یک سازه با شاخص‌هایش به‌اضافه مقدار خطای اندازه‌گیری می‌آید. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. در جدول ۲ پایایی همه عوامل بالای ۰/۷ است و نشان دهنده پایایی ترکیبی مناسبی است.

– **روایی همگرا:** بیانگر رابطه ملاک‌ها یا معرف‌های مختلف نسبت به یکدیگر است. در واقع، اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، آزمون دارای اعتبار همگرا است. چنانچه مقادیر میانگین واریانس استخراج شده برای تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ باشد بدین معنی که گویه‌ها بیش از ۵۰٪ واریانس سازه‌های مربوط به خود را تبیین کنند، نشان از وجود اعتبار همگرا در آزمون‌های بکار رفته است. بر اساس جدول ۴ مقادیر محاسبه شده میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی سازه‌ها دارای مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند، لذا گویه‌ها بیش از ۵۰٪ از واریانس سازه‌های مربوط به خود را تبیین می‌کنند. مطلوب‌بودن مقادیر این شاخص نشان از وجود اعتبار همگرا در آزمون‌های بکار رفته دارد.

جدول ۴. مقادیر مربوط به برازش مدل

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE	ضریب تعین	ضریب تعین تعدیل شده
آموزش و یادگیری	۰.۸۴۹	۰.۸۸۸	۰.۵۷	–	–
عوامل فردی و سازمانی	۰.۹۵۴	۰.۹۵۸	۰.۵۲۱	–	–
شرایط جامعه	۰.۹	۰.۹۱۸	۰.۵۵۵	–	–
مهارت و ارتباطات	۰.۸۹۷	۰.۹۱۶	۰.۵۵	–	–
حکمرانی شرکتی	۰.۷۲۹	۰.۸۴۷	۰.۶۵	۰.۷۳۹	۰.۷۳۴
ارزیابی عملکرد	۰.۸۸۱	۰.۹۰۵	۰.۵۱۴	۰.۵۹۱	۰.۵۸۹
GOF	۰/۷۰۹				

چنانچه مقادیر میانگین واریانس استخراج شده برای تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ باشد بدین معنی که گویه‌ها بیش از ۵۰٪ واریانس سازه‌های مربوط به خود را تبیین کنند، نشان از وجود اعتبار همگرا در آزمون‌های بکار رفته است (دانایی فرد، ۱۳۹۳). بر اساس جدول ۴ مقادیر محاسبه شده برای تمامی سازه‌ها دارای مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند، لذا گویه‌ها بیش از ۵۰٪ از واریانس سازه‌های مربوط به خود را تبیین می‌کنند. مطلوب‌بودن مقادیر این شاخص نشان از وجود اعتبار همگرا در آزمون‌های بکار رفته دارد. مقدار بالای واریانس بیان شده بین سازه و شاخص‌های آن در مقابل خطای اندازه‌گیری مربوط به هر شاخص، پایداری درونی بالا را نتیجه می‌دهد. همان‌طور که مشاهده شد در جدول ۴، همه عوامل بالای ۰/۷ است و نشان‌دهنده پایایی ترکیبی مناسبی است و در نهایت بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌شود. برای ارزیابی مدل از شاخص‌های منظمی جهت آزمون استفاده می‌شود که شامل R^2 ضرایب مسیر و ضرایب

بحرانی هستند. به منظور بررسی معنی‌داری ضریب مسیر یا همان بتا استفاده شد که برای این منظور از سرگیری در سه حالت ۱۰۰، ۳۰۰ و ۵۰۰ نمونه استفاده شد که طبق جدول ۴، نتایج نشان می‌دهد در هر سه حالت در معنی‌دار بودن یا نبودن پارامترها تغییری ایجاد نشده و نتایج از اعتبار محکمی برخوردار هستند؛ لذا می‌توان در قالب مدل رگرسیونی فرضیات تحقیق را آزمون نمود. ذکر این نکته لازم است که در رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی شاخص GOF کامل‌ترین شاخص برای بررسی کارایی مدل است.

$$GOF = \sqrt{\text{Cummunality} \times R^2}$$

$\overline{\text{Cummunality}}$ میانگین اشتراک هر متغیر است و کیفیت مدل بیرونی را می‌سنجد. R^2 میانگین ضرایب تعیین مربوط به هر متغیر پنهان درونزا می‌باشد و کیفیت مدل درونی را می‌سنجد و برای هر متغیر درونزا بر طبق متغیرهای پنهانی که آنرا توضیح می‌دهند، محاسبه می‌شود. سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF در جدول ۴ معرفی شده است با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. لذا مقدار شاخص نیکویی برازش معادل ۰/۷۰۹ است که نشان از برازش کلی بالایی متوسط برای مدل ساختاری است. بدین معنی که مدل درونی قدرت کافی برای آزمون فرضیات را دارد و نتایج آزمون را می‌توان به لحاظ آماری صد در صد قابل اتکا دانست. در ادامه با توجه به ضرایب مسیر بین متغیرهای پژوهش نتایج آزمون فرضیات در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. ضرایب مسیر بین متغیرهای پژوهش

فرضیه	ضرایب مسیر	ضریب تی	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
۱ آموزش و یادگیری -> حکمرانی شرکتی	۲.۴۱۹	۰.۱۲۳	۰/۰۱	تأیید	
۲ عوامل فردی و سازمانی -> حکمرانی شرکتی	۲.۰۵۷	۰.۳۲۳	۰/۰۴	تأیید	
۳ شرایط جامعه -> حکمرانی شرکتی	۲.۴۸۳	۰.۳۹۸	۰/۰۱	تأیید	
۴ مهارت و ارتباطات -> حکمرانی شرکتی	۲.۴۳۳	۰.۱۵۳	۰/۰۱	تأیید	
۵ حکمرانی شرکتی -> ارزیابی عملکرد	۲۶.۷۷۹	۰.۷۶۹	۰/۰۱	تأیید	

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر حکمرانی شرکتی بر عملکرد مدیران تاثیر دارد، دارای ضریب تی (۲۶/۷۷) است که این مقدار بالای ۱/۹۶ است لذا فرضیه اصلی پژوهش تایید می‌شود؛ فرضیه فرعی اول پژوهش مبنی بر آموزش و یادگیری بر حکمرانی شرکتی تاثیر دارد، دارای ضریب تی (۲/۴۱۹) است که این مقدار بالای ۱/۹۶ است لذا این فرضیه تایید می‌شود؛ فرضیه فرعی دوم پژوهش مبنی بر عوامل فردی و سازمانی بر حکمرانی شرکتی تاثیر دارد، دارای ضریب تی (۲/۰۵۷) است که این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است لذا این فرضیه نیز تایید می‌شود؛ فرضیه سوم فرعی پژوهش مبنی بر شرایط جامعه بر حکمرانی شرکتی تاثیر دارد، دارای ضریب تی (۲/۴۸۳) است که این مقدار بیشتر از میزان ۱/۹۶ است لذا این فرضیه تایید می‌شود؛ فرضیه چهارم فرعی پژوهش مبنی بر مهارت و ارتباطات مدیران بر حکمرانی شرکتی تاثیر دارد، دارای ضریب تی (۲/۴۳۳) است که این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است لذا این فرضیه تایید می‌شود با توجه به جدول ۴، همه روابط بین متغیرهای در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنادار هستند. با توجه به این مدل، ضریب مسیر برای همه روابط مربوط به متغیرهای پژوهش معنادار می‌باشد. در نتیجه، تمامی رابطه‌ها تایید شده است و این بیانگر برازش خوب مدل است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارائه الگوی ساختاری برای حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی با رویکرد کیفی و کمی مبتنی بر تحلیل مضمون و روش معادلات ساختاری است ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه عمیق با ۴۲ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی در بخش کیفی و شامل ۲۲۸ نفر از کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در بخش کمی است و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات تحلیل محتوا با استفاده

از کدگذاری و بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای است همچنین. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کمی از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS بهره گرفته شده است. باتوجه به مفهوم حکمرانی با رویکرد ارزیابی عملکرد از نگاه مشارکت‌کنندگان (خبرگان)، الگوی ساختاری حکمرانی شرکتی با رویکرد ارزیابی عملکرد مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی ارائه گردید و در نهایت ارزیابی الگو انجام شد که شامل ۶ مضمون اصلی به صورت ویژگی‌های فردی و سازمانی، مهارت و ارتباط، حاکمیت، ارزشیابی، آموزش و یادگیری و شرایط جامعه است و ساختار آن مورد ارزیابی قرار گرفته است که نتایج حاکی از اعتبار ساختاری الگو است. باتوجه 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 است؛ 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 دارای‌هایش شود، و ضمن آن بتواند به اهداف سازمانی‌اش 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 هیئت‌هایی با ساختار یک لایه‌ای هستند، و این در حالی است که تعداد مدیران کاملاً مستقل بسیار محدود است. به علاوه، نقش‌ها و مسئولیت‌های سهام‌داران و اعضای هیئت‌مدیره به صورت روشن ایفا نمی‌شود و در اکثر شرکت‌ها، اعضای هیئت‌مدیره 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 است. این نتیجه با یافته‌های پیشین (Anthonian et al., 2021; Garol & Lakasia, 2021; Mirbagheri et al., 2022; Mohajerani et al., 2019; Salehi Kordabadi & Zad Doosti, 2020) همسو است. 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 به عنوان مسئله‌ای مفید و مدرن اما غیرضروری به آن نگاه می‌شود. خلاصه کردن 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 به صورت ملموس و کاربردی در سطوح مختلف سازمان روشن نباشد، تنها به ازیبن رفتن 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 به منظور 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 برون سازمانی 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 یادگیری و آموزش می‌توان گفت که باتوجه به این که انتظار این است که یک مدیر توانا و با استعداد 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 قابل پیاده‌سازی است. فراگیری آموزش‌های کاربردی و یادگیری مستمر تأثیر فوق‌العاده‌ای بر اجرای صحیح وظایف خود و مجموعه تحت امر آن‌ها دارد این یافته با نتایج حاصل از تحقیقات پیشین (Anthonian et al., 2021; Ciftci et al., 2019; Garol & Lakasia, 2021; Mirbagheri et al., 2022; Mohajerani et al., 2019; Salehi Kordabadi & Zad Doosti, 2020) همسو است. در باب محیط جامعه شاید مهم‌ترین عامل فرهنگ باشد سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی آن‌ها مبتنی بر اعتماد، صداقت و مشارکت است با سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی 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 فرهنگ سازمانی 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. باین‌حال، 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. باتوجه‌به 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 باتوجه‌به 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 نیز 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. باتوجه‌به 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 قابل‌پیاده‌سازی 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.

باتوجه به اینکه فرایند ارزیابی عملکرد در برگیرنده ارزیابی عملکرد سطوح مختلف سازمانی شامل نهاد هیئت مدیره و اعضای آن، مدیرعامل، مدیران ارشد اجرایی، مدیران میانی و کلیه کارکنان زیرمجموعه آنها است؛ لذا پیشنهاد می شود اصول حکمرانی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی به صورت کامل و باتوجه به شاخص های تعیین شده در این تحقیق به کار گرفته شود.

در نهایت باتوجه به اینکه عوامل مهمی برای نتایج و بررسی ارزیابی عملکرد مدیران وجود دارد؛ لذا پیشنهاد می شود تنوع مهارت ها و ارتباطات در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی مدنظر قرار گیرد زیرا می تواند روی عملکرد مدیران تأثیر بگذارد. این مهارت های موجود در مدیران از یکنواخت بودن اطلاعاتی در بررسی سطح عملکردی به صورت روشن نشان خواهد داد که حکمرانی یک انگیزه ذاتی است که می تواند نشان دهنده جهت گیری فعال و انگیزشی برای شرایط سازماندهی و سیاست های سازمانی است برای مطالعات آتی پیشنهاد می شود این موضوع با روش های دیگر مانند روش فازی مورد بررسی قرار گیرد و نتایج مقایسه گردد. همچنین پیشنهاد می شود این موضوع در سایر سازمان ها مورد بررسی قرار گیرد و نتایج مقایسه شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Corporate governance encompasses a set of laws, controls, policies, and decisions designed to guide a company, with the board of directors serving as the primary stakeholder. Managers, appointed by shareholders or other board members, are responsible for representing shareholders' interests. Consequently, understanding managerial performance across all dimensions is critical for the company's success. This study aims to present a structural model for corporate governance in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company, focusing on a managerial performance evaluation approach.



In the modern era, evaluating managerial performance can serve as a motivational factor for various organizational sectors. An effective performance evaluation system can distinguish between appropriate and inappropriate performance, fostering the encouragement and compensation of successful organizational elements (Masouminiya et al., 2023). However, performance evaluation is inherently challenging due to its diverse functional domains, the involvement of various company stakeholders in success or failure, measurement challenges, environmental conditions, and their impact on managerial performance evaluation (Gholami et al., 2022).

In the context of corporate governance in state-owned companies, ownership structures are typically hierarchical and centralized (Drisavi Bahmanshir et al., 2022). Iranian companies generally have single-layer board structures, with a limited number of entirely independent directors. The capital market has relatively low liquidity, and dominant shareholders often interpret, apply, and implement corporate governance principles. Despite recent privatization efforts, state-owned and public companies still significantly influence the country's economy (Alavi et al., 2017).

Corporate governance has become a key topic in business management, with significant global advancements in its implementation. The Organization for Economic Development has provided globally acceptable standards to improve corporate governance mechanisms (Alavi et al., 2017). The World Bank defines governance as the manner in which power is exercised in managing economic and social resources for sustainable development. Member countries are expected to improve resource allocation mechanisms, decision-making processes, policy selection and implementation, and the relationship between citizens and the government. The United Nations Human Rights Commission links governance to a framework that enables the enjoyment of human rights and sustainable human development (Alam et al., 2020).

Corporate governance, in a comprehensive sense, refers to the legitimacy, accountability, and competence in policy formulation and service delivery, adhering to legal principles and human rights. The Cadbury Report highlights how corporate governance controls and directs organizational activities. However, the effectiveness of corporate governance depends on factors such as the quality of execution and the criteria considered in the governance process (Mansouri, 2020). In Iran's managerial framework, governance involves rule-making, regulation enforcement, supervision, and feedback application using legitimate power, aiming to achieve common benefits for all stakeholders within organizational values and norms. Key responsibilities include regulating laws and policy-making processes that influence stakeholders' roles in exercising power. Success in this domain is evaluated based on justice, accountability, transparency, anti-corruption, participation, and effectiveness (Tayebi Rahni & Mohammadi Moghadam, 2022).

There is no universally agreed-upon definition of corporate governance, and interpretations vary across countries, even within the United States and the United Kingdom (Eyvazi et al., 2017). Various international corporate governance systems exist, with the choice of an appropriate model depending on each country's institutional environment. Two prevalent models are the Anglo-Saxon and European models. The Anglo-Saxon model, developed in capitalist and individualistic countries like the United States and the United Kingdom, emphasizes board and shareholder oversight, with executives playing a significant but secondary role, deriving their power from boards elected by shareholders. This model includes legal controls to limit shareholders' direct influence on company affairs (Chow et al., 2023; Hasanbandi et al., 2022).

The European model, more accepted in European countries, views the company as a coordinating entity among various stakeholder groups. In this system, banks, as financial providers and key decision-makers, play a major role in guiding companies. Companies have an executive board and a supervisory board elected by shareholders. The executive board manages

the company, while the supervisory board oversees the executive board's performance. In this model, government and national interests are significant, and companies are obligated to adhere to government policies aligned with broader economic and social goals (Hasanbandi et al., 2022).

Regardless of the chosen model, an efficient corporate governance system is essential for achieving organizational objectives, including increasing shareholder value, effective risk management, and improved company performance. This is particularly crucial for state-owned companies in Iran, which have faced numerous challenges in recent years, with some becoming notorious for capital inefficiency (Kiani & Zarei, 2022). Effective corporate governance enhances fairness and transparency in the business environment, ensuring managerial accountability (Hasan Tariq Al, 2020).

Methods and Materials

This study adopts a developmental-applied research approach in terms of purpose and a descriptive-survey method for data collection. The research is considered developmental in terms of outcomes. The primary data collection tools were interviews and questionnaires. Face-to-face interviews were conducted, immediately transcribed, and subjected to initial coding and analysis. Each interview session lasted approximately 60 to 90 minutes, with open-ended questions asked during the interviews. The participants included faculty members with managerial experience and academic qualifications, as well as managers from the East Azerbaijan Water and Wastewater Company.

A purposive (snowball) sampling method was used, starting with Dr. Maghsoud Saeidi, the Deputy of Human Resources and Research at the East Azerbaijan Water and Wastewater Company, followed by Mohammad Bagherzadeh, the Human Resources Manager. A total of 42 experts were interviewed until theoretical saturation was reached. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire comprising 54 questions was distributed to a simple random sample of 228 employees from the East Azerbaijan Water and Wastewater Company. The questionnaire's reliability and validity were confirmed through confirmatory factor analysis, with factor loadings exceeding 0.7, indicating acceptable reliability.

The statistical population included employees and managers of the East Azerbaijan Water and Wastewater Company and its subsidiaries in 2024. According to Morgan's table, 228 individuals were selected. Structural equation modeling (SEM) was used to test the conceptual model, with Smart-PLS software employed for quantitative analysis and MAXQDA for qualitative analysis.

Findings

The qualitative findings were based on thematic and content analysis of interview data. Initial coding was performed at the micro level, followed by the identification of themes representing parts of the text. Similar codes were grouped, and a summary table was created for each interview. The final coding table included main and sub-themes, with 135 codes and conceptual themes identified. The corporate governance indicators with a performance evaluation approach comprised six main themes and 18 sub-themes.

Descriptive statistics of the interview participants are presented in Table 1. The majority of respondents were male (78%), married (95%), aged 35-45 (78%), and held a master's degree (65%). Most participants had 5-15 years of work experience (57%).

In the quantitative phase, the measurement model of the research variables was analyzed using a researcher-made questionnaire distributed to 228 participants. The demographic characteristics of the respondents are summarized in Table 3. The majority were male (76%), married (88%), aged 30-45 (48%), and held a master's degree (61%). Most had 5-15 years of work experience (48%).



The reliability of the research was assessed through factor loadings, Cronbach's alpha, and composite reliability. All factor loadings exceeded 0.4, indicating acceptable reliability. Cronbach's alpha values for all dimensions were above 0.7, confirming the questionnaire's reliability. Composite reliability values were also above 0.7, indicating good internal consistency. Convergent validity was confirmed, with average variance extracted (AVE) values exceeding 0.5 for all constructs.

The structural model was evaluated using path coefficients, critical ratios, and R^2 values. The goodness-of-fit (GOF) index was 0.709, indicating a good fit for the structural model. The path coefficients and critical ratios for the hypotheses are presented in Table 5. All relationships between the variables were significant at a 0.05 error level, confirming the research hypotheses.

Discussion and Conclusion

This study aimed to present a structural model for corporate governance in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company, focusing on a managerial performance evaluation approach. The research employed a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative analyses. In-depth interviews with 42 experts were conducted using purposive sampling, and a questionnaire was distributed to 228 employees using simple random sampling. Data were analyzed using thematic analysis and structural equation modeling.

The findings revealed that corporate governance significantly impacts managerial performance evaluation. The proposed model includes six main themes: individual and organizational factors, skills and communication, governance, evaluation, education and learning, and societal conditions. The model's structural validity was confirmed, indicating its applicability for evaluating managerial performance in the company.

The study highlights the importance of corporate governance in enhancing organizational performance and managerial accountability. The results suggest that improving corporate governance mechanisms can lead to better service delivery, increased customer satisfaction, and higher organizational efficiency. The findings also emphasize the need for continuous education and training for managers to enhance their skills and competencies.

In conclusion, the study provides a comprehensive framework for evaluating managerial performance in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company. The proposed model can serve as a valuable tool for improving corporate governance and managerial performance in similar organizations. Future research should explore the application of this model in other contexts and compare the results using different methodologies.

References

- 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., Ranaei Kord Shouli, H., Ali Mahalgo, M., & Salimi, G. (2017). *Designing and Explaining the Third-Generation University Governance Model with a Systemic Approach*. Shiraz University, Faculty of Economics, Management, and Social Sciences.
- Anthounian, 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)
- Ciftci, I., Tatoglu, E., Wood, G., Demirbag, M., & Zaim, S. (2019). Corporate governance and firm performance in emerging markets: Evidence from Türkiye. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-22. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593117307230>
- Drasavi Bahmanshir, H., Omid, F., Makvandi, F., & Basirat, M. (2022). Developing a Corporate Governance Model with an Entrepreneurial and Social Responsibility Approach (Case Study: Sugarcane Development and its Subsidiary Industries Company). *Management and Sustainable Development Studies*, 2(2). <https://sanad.iau.ir/en/Article/1038963>



- Eyvazi, M. R., Marzban, N., & Salehi, M. (2017). From Good Governance to a Sustainable Governance Model. *Rahbord Quarterly*, 26(85), 55-85. https://rahbord.csr.ir/article_124646.html?lang=en
- 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., Vosoughi, A., & Farokhi, M. (2022). Presenting a Managerial Performance Evaluation Model for Defense Logistics Systems with a Jihadi Approach. *Human Resource Studies*, 11(3). https://www.jhrs.ir/article_139118.html
- Hasan Tariq Al, H. (2020). Corruption in Bahrain. <https://www.opendemocracy.net/arabawakening/hasan-tariq-al-hasan/corruption-in-bahrain>
- Hasanbandi, M., Farhadi Rad, H., & Rahimi Doost, G. (2022). Identification and Structural Analysis of Good Governance Drivers in Iran's Education System Using Cross-Impact Analysis Approach. *New Approaches in Educational Management*, 13(2). https://www.researchgate.net/publication/369950380_The_Identifying_and_structural_analyzing_Good_Governance_drivers_in_Iran%27s_Education_System_using_cross-impact_analysis_approach_Extended_Abstract
- Kiani, M. A., & Zarei, B. (2022). A Comparative Analysis of the Role of NGOs and Local Governments in Achieving Good Governance in Natural Resources, Rangelands, and Watershed Management. *Iranian Natural Resources Journal*, 75(2). https://jrwmm.ut.ac.ir/article_88847.html
- Mansouri, A. (2020). Pathology of the Supreme Governance Model for Youth Affairs in the Islamic Republic of Iran. *Specialized Quarterly Journal of Supreme Governance*, 11(3), 35-64. https://hm.sndu.ac.ir/article_1515.html?lang=en
- Masouminiya, J., Masoudi Nodoushan, E., & Golzari, Z. (2023). Developing a Performance Evaluation Model for Research Organizations, Research Institutes, and Research Centers of the Ministry of Science, Research, and Technology. *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management*, 17(2). https://journals.iau.ir/article_704786.html
- Mirbagheri, S. M., Rafiei Atani, A., & Dashti, R. (2022). Designing a Participatory Governance Model in Iran: A Grounded Theory Approach. *Rahbord Scientific Quarterly*, 31(2), 195-218. https://rahbord.csr.ir/article_157936.html?lang=en
- Mohajerani, A., Moshayekhi, A. N., & Talebian, M. (2019). Corporate Governance in Iran: A Case Study of State-Owned Enterprises. *Iranian Management Science Journal*, 14(53). https://journal.iams.ir/article_305.html?lang=en
- Mortazavinia, H., & Vojoudi Nobakht, A. (2021). Developing a Model for Evaluating Financial Managers' Performance in the Public Sector. *Strategic Research in Budgeting and Finance*, 1(1). <https://en.civilica.com/doc/1126768/>
- Pandy, A., & Capour, E. (2024). Employee performance evaluation as key to productivity. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 187-198.
- Salehi Kordabadi, S., & Zad Doosti, F. (2020). Corporate Governance, Earnings Management, and Financial Performance of Companies. *Accounting and Management Perspective*, 3(26).
- Tayebi Rahni, A., & Mohammadi Moghadam, Y. (2022). A Prescriptive Governance Model in Human Resource Management After the COVID-19 Pandemic. *Quarterly Journal of Transformational Human Resources*, 1(3). <https://ensani.ir/fa/article/582488/>
- Un, A., Leoni, G., & Stacchezzini, R. (2023). The effect of organizational characteristics on the perceptual performance of emergency management organizations. *[Journal Title]*, 24(3), 325-337.