

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

Neda Ayniki Maleki¹, Yahya Dadash Karimi^{2*}, Farhad Irani³

¹ PhD Student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

² Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran (Corresponding author: Dadashkarimi_2006@yahoo.com)

³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

Received: 2025 July 25

Accepted: 2025 August 11

Abstract

This study aims to design a corporate governance model emphasizing managerial performance evaluation in the East Azerbaijan Water and Wastewater Company. Conducted as a developmental study using a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach, the research proceeded in two phases. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 12 purposefully selected organizational and academic experts, with reliability confirmed via the test-retest method. In the quantitative phase, a questionnaire with a reliability coefficient of 0.925 was distributed among 284 company experts familiar with corporate governance concepts. Data were analyzed using SPSS and LISREL software. The findings identified a model comprising seven main components and seventeen dimensions: 1) governance and oversight structure (transparency and reporting, accountability and responsibility, board independence and efficiency), 2) managerial performance (financial, operational, productivity enhancement), 3) social and environmental responsibility (social responsibility, environmental protection commitment, public education), 4) technological and innovative capacity (use of modern technologies, digital systems, managerial innovation), 5) organizational culture (organizational values, professional ethics), 6) human resource development and talent management (empowerment, data-driven decision-making, work-life balance). The model's validity was confirmed through structural equation modeling. This framework enhances transparency, accountability, and managerial effectiveness, offering a localized model for similar service-oriented organizations in Iran.

Keywords: Corporate Governance, Performance Evaluation, Organizational Transparency, Managerial Accountability, Water and Wastewater Company

تدوین چارچوب یکپارچه حکمرانی شرکتی با تأکید بر ارزیابی عملکرد مدیریتی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی: رویکردی بومی و پایدار

ندا عینکی ملکی^۱، یحیی داداش کریمی^{۲*}، فرهاد ایرانی^۳

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
۲* گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول: Dadashkarimi_2006@yahoo.com)
۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

پذیرش: ۲۰ مرداد ۱۴۰۴

دریافت: ۳ مرداد ماه ۱۴۰۴

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی حکمرانی شرکتی با تأکید بر ارزیابی عملکرد مدیران در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی است. این مطالعه با رویکرد توسعه‌ای و روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند، گردآوری و پایایی آن‌ها با روش بازآزمون تأیید شد. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای با ضریب پایایی ۰٫۹۲۵، بین ۲۸۴ نفر از کارشناسان شرکت که با مفاهیم حکمرانی شرکتی آشنا بودند، توزیع شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که الگوی پیشنهادی شامل هفت مؤلفه اصلی و هفده بعد است: (۱) ساختار نظام حکمرانی و نظارت (شفافیت و گزارش‌دهی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، استقلال و کارآمدی هیئت‌مدیره)، (۲) عملکرد مدیران (عملکرد مالی، عملیاتی، ارتقای بهره‌وری)، (۳) مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی (مسئولیت اجتماعی، تعهد به حفاظت محیط‌زیست، آموزش عمومی)، (۴) ظرفیت فناوری و نوآوری (استفاده از فناوری‌های نوین، سیستم‌های دیجیتال، نوآوری مدیریتی)، (۵) فرهنگ سازمانی (ارزش‌های سازمانی، اخلاق حرفه‌ای)، (۶) توسعه منابع انسانی و مدیریت استعدادها (توانمندسازی، تصمیم‌گیری داده‌محور، تعادل کار-زندگی). اعتبار مدل از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری تأیید شد. این الگو می‌تواند به بهبود شفافیت، پاسخگویی و اثربخشی مدیریتی در سازمان‌های خدماتی کمک کند و الگویی بومی برای سایر شرکت‌های مشابه ارائه دهد.

کلمات کلیدی: حکمرانی شرکتی، ارزیابی عملکرد، شفافیت سازمانی، پاسخگویی مدیران، شرکت آب و فاضلاب

۱. مقدمه

حکمرانی شرکتی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت سازمان‌های مدرن، نقشی محوری در تضمین شفافیت، پاسخگویی و عملکرد بهینه سازمانی ایفا می‌کند (Mehran, 2012 & Adams). در سازمان‌های خدماتی عمومی، نظیر شرکت‌های آب و فاضلاب، که وظیفه ارائه خدمات زیرساختی حیاتی را بر عهده دارند، ضرورت استقرار نظام‌های حکمرانی مؤثر بیش از پیش احساس می‌شود. این سازمان‌ها نه تنها با چالش‌های مالی و عملیاتی مواجه‌اند، بلکه باید به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی خود نیز پاسخگو باشند (OECD, 2015). در ایران، با توجه به محدودیت‌های منابع آبی و فشارهای فزاینده بر زیرساخت‌های شهری، شرکت‌های آب و فاضلاب نیازمند چارچوب‌های

حکمرانی شرکتی هستند که ضمن تطبیق با شرایط بومی، پایداری و بهره‌وری را تضمین کنند.

حکمرانی شرکتی به عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم مدیریتی در سازمان‌ها، نقشی کلیدی در تضمین شفافیت، پاسخگویی، و عملکرد بهینه سازمانی ایفا می‌کند (Vishny, 1997 & Shleifer). این مفهوم به مجموعه‌ای از قوانین، فرآیندها، و ساختارها اشاره دارد که تعامل بین مدیران، سهام‌داران، و سایر ذی‌نفعان را مدیریت می‌کند (OECD, 2015). در سازمان‌های خدماتی عمومی، مانند شرکت‌های آب و فاضلاب، حکمرانی شرکتی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا این سازمان‌ها وظیفه ارائه خدمات حیاتی به جامعه را بر عهده دارند و باید به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی خود نیز پاسخگو باشند (Meckling, 1976 & Jensen). به طور خاص، حکمرانی شرکتی می‌تواند به کاهش تضاد منافع بین مدیران و ذی‌نفعان کمک کند و از طریق ایجاد ساختارهای نظارتی قوی، عملکرد سازمانی را بهبود بخشد.

سازمان‌های خدماتی عمومی، به‌ویژه شرکت‌های آب و فاضلاب، با چالش‌های منحصربه‌فردی مواجه‌اند. این سازمان‌ها نه تنها باید با محدودیت‌های منابعی و فشارهای عملیاتی کنار بیایند، بلکه باید تعادلی بین اهداف مالی، اجتماعی، و زیست‌محیطی برقرار کنند (World Bank, 2014). حکمرانی شرکتی در این سازمان‌ها می‌تواند به عنوان یک چارچوب مؤثر برای افزایش شفافیت، بهبود عملکرد مدیریتی، و تضمین پاسخگویی به ذی‌نفعان عمل کند (Mehran, 2012 & Adams). به عنوان مثال، مطالعات نشان داده‌اند که ساختارهای حکمرانی قوی می‌توانند به بهبود کارایی عملیاتی، کاهش هزینه‌ها، و افزایش رضایت ذی‌نفعان در سازمان‌های خدماتی عمومی کمک کنند (OECD, 2015). در زمینه شرکت‌های آب و فاضلاب، حکمرانی شرکتی می‌تواند به مدیریت بهتر منابع آب، کاهش هدررفت، و بهبود کیفیت خدمات منجر شود (UNESCO, 2012).

ارزیابی عملکرد مدیریتی یکی از جنبه‌های کلیدی حکمرانی شرکتی است که به سنجش و بهبود عملکرد مدیران در دستیابی به اهداف سازمانی می‌پردازد (Norton, 1996 & Kaplan). در سازمان‌های خدماتی عمومی، ارزیابی عملکرد مدیریتی نقش محوری در تضمین بهره‌وری، کارایی، و پاسخگویی به نیازهای جامعه دارد (Ferlie et al., 1996). مدل‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد مدیریتی ارائه شده‌اند، از جمله مدل‌های مبتنی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)، مدل‌های ۳۶۰ درجه، و مدل‌های مبتنی بر هدف‌گذاری (Locke & Latham, 2002). در زمینه شرکت‌های آب و فاضلاب، ارزیابی عملکرد مدیریتی باید شامل جنبه‌های مالی (مانند بهینه‌سازی هزینه‌ها)، عملیاتی (مانند کاهش هدررفت آب)، و اجتماعی-زیست‌محیطی (مانند کاهش اثرات زیست‌محیطی) باشد تا بتواند تأثیر واقعی مدیریت را اندازه‌گیری کند (UNESCO, 2012). این نوع ارزیابی‌ها می‌توانند به شناسایی نقاط ضعف مدیریتی و ارائه راهکارهای بهبود کمک کنند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در ایران، تحقیقات متعددی در زمینه حکمرانی شرکتی انجام شده است، اما تعداد محدودی از آن‌ها به طور خاص به سازمان‌های خدماتی عمومی، مانند شرکت‌های آب و فاضلاب، پرداخته‌اند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۸). بیشتر این تحقیقات بر جنبه‌های مالی یا ساختاری حکمرانی شرکتی تمرکز داشته‌اند و کمتر به ابعاد جامع‌تر مانند فرهنگ سازمانی، نوآوری فناوری، و مسئولیت اجتماعی توجه کرده‌اند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶). به عنوان مثال، رضایی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر شفافیت مالی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های دولتی پرداختند، اما به جنبه‌های زیست‌محیطی و اجتماعی کمتر توجه کردند. این شکاف در ادبیات پژوهشی، ضرورت تدوین چارچوب‌های حکمرانی شرکتی را که با شرایط بومی ایران و نیازهای خاص سازمان‌های خدماتی عمومی همخوانی داشته باشند، برجسته می‌کند.

در سطح جهانی، مدل‌های متعددی برای حکمرانی شرکتی ارائه شده است که هر کدام بر اساس شرایط سیاسی، اقتصادی، و فرهنگی کشورهای مختلف طراحی شده‌اند. به عنوان مثال، مدل حکمرانی شرکتی OECD (۲۰۱۵) بر اصولی مانند شفافیت، پاسخگویی، استقلال هیئت‌مدیره، و حفاظت از حقوق سهام‌داران تأکید دارد. این مدل به طور گسترده در کشورهای توسعه‌یافته مورد استفاده قرار گرفته است، اما ممکن است برای سازمان‌های عمومی در کشورهای در حال توسعه، مانند ایران، به طور کامل قابل اعمال نباشد (Meckling, & Jensen, 1976). مدل‌های دیگر، مانند مدل‌های مبتنی بر تئوری نمایندگی (Agency Theory)، بر کاهش تضاد منافع بین مدیران و سهام‌داران تمرکز دارند (Vishny, 1997 & Shleifer). با این حال، این مدل‌ها کمتر به جنبه‌های پایداری و مسئولیت اجتماعی پرداخته‌اند، که در سازمان‌های خدماتی عمومی اهمیت ویژه‌ای دارند.

پایداری یکی از مفاهیم کلیدی در حکمرانی شرکتی است که شامل توازن بین اهداف اقتصادی، اجتماعی، و زیست‌محیطی می‌شود (Elkington, 1997). در سازمان‌های خدماتی عمومی، به‌ویژه شرکت‌های آب و فاضلاب، پایداری اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا این سازمان‌ها

مسئول مدیریت منابع طبیعی و ارائه خدمات حیاتی به جامعه هستند (UNESCO, 2012). حکمرانی شرکتی می‌تواند با تأکید بر مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی، به تضمین پایداری سازمانی کمک کند (Kramer, 2006 & Porter). به‌عنوان مثال، مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که اصول حکمرانی پایدار را پیاده‌سازی می‌کنند، علاوه بر بهبود عملکرد مالی، به افزایش اعتماد عمومی و کاهش ریسک‌های زیست‌محیطی نیز کمک می‌کنند (Pinkse, 2008 & Kolk). در شرکت‌های آب و فاضلاب، پایداری می‌تواند شامل اقداماتی مانند کاهش هدررفت آب، استفاده از فناوری‌های سبز، و آموزش عمومی برای مصرف بهینه باشد.

فناوری و نوآوری نقش کلیدی در بهبود حکمرانی شرکتی دارند، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی عمومی که با چالش‌های عملیاتی پیچیده‌ای مواجه‌اند (McAfee, 2014 & Brynjolfsson). استفاده از فناوری‌های نوین، مانند سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS) و سیستم‌های نظارت الکترونیکی، می‌تواند به افزایش شفافیت، بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، و ارتقاء کارایی عملیاتی کمک کند (Harris, 2007 & Davenport). در زمینه شرکت‌های آب و فاضلاب، فناوری می‌تواند به مدیریت بهتر منابع آب، کاهش هدررفت، و ارائه خدمات بهینه‌تر کمک کند (World Bank, 2014). به‌عنوان مثال، سیستم‌های هوشمند نظارت بر مصرف آب می‌توانند به شناسایی نشتی‌ها و بهینه‌سازی توزیع منابع کمک کنند. بنابراین، ادغام فناوری و نوآوری در چارچوب حکمرانی شرکتی می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد مدیریتی عمل کند.

فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی از دیگر جنبه‌های مهم حکمرانی شرکتی هستند که باید در مدل‌های حکمرانی در نظر گرفته شوند (Schein, 2010). فرهنگ سازمانی، که شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و رفتارها در یک سازمان است، می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد مدیریتی و پذیرش اصول حکمرانی داشته باشد (Barney, 1986). به‌عنوان مثال، سازمان‌هایی با فرهنگ مبتنی بر شفافیت و همکاری، احتمال بیشتری برای موفقیت در پیاده‌سازی اصول حکمرانی شرکتی دارند. همچنین، توسعه منابع انسانی، از جمله آموزش، توانمندسازی، و مدیریت استعداد، نقش حیاتی در افزایش کارایی و پاسخگویی سازمانی دارد (Huselid, 1998 & Becker). در سازمان‌های خدماتی عمومی، توجه به فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی می‌تواند به افزایش رضایت کارکنان، بهبود کیفیت خدمات، و تقویت پاسخگویی به ذی‌نفعان کمک کند (Ferlie et al., 1996).

با وجود پیشرفت‌های نظری در حوزه حکمرانی شرکتی، هنوز شکاف‌های قابل‌توجهی در ادبیات پژوهشی وجود دارد، به‌ویژه در زمینه سازمان‌های خدماتی عمومی در کشورهای در حال توسعه. اولاً، بسیاری از مدل‌های حکمرانی شرکتی موجود بر سازمان‌های خصوصی یا شرکت‌های بزرگ در کشورهای توسعه‌یافته متمرکزند و نمی‌توانند نیازهای خاص سازمان‌های عمومی را برآورده سازند (Meckling, 1976). ثانیاً، تحقیقات موجود در ایران کمتر به جنبه‌های جامع حکمرانی شرکتی، مانند فرهنگ سازمانی، نوآوری فناوری، و مسئولیت اجتماعی، پرداخته‌اند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۸). سوماً، نیاز به توسعه مدل‌های بومی و متناسب با شرایط ایران احساس می‌شود، زیرا شرایط سیاسی، اقتصادی، و فرهنگی ایران با کشورهای توسعه‌یافته متفاوت است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶).

با وجود پیشرفت‌های نظری در حوزه حکمرانی شرکتی، بسیاری از مدل‌های موجود در ادبیات جهانی بر سازمان‌های خصوصی یا شرکت‌های بزرگ در کشورهای توسعه‌یافته متمرکزند و کمتر به نیازهای سازمان‌های عمومی در کشورهای در حال توسعه، مانند ایران، پرداخته‌اند (Vishny, 1997 & Meckling, 1976; Shleifer & Jensen). در ایران، اگرچه مطالعات متعددی به بررسی جنبه‌های مختلف حکمرانی شرکتی پرداخته‌اند، اما تعداد محدودی از آن‌ها به‌طور خاص به شرکت‌های آب و فاضلاب توجه کرده‌اند و حتی در این موارد، تمرکز بیشتر بر جنبه‌های مالی یا ساختاری بوده است تا رویکردی یکپارچه که شامل ابعاد مدیریتی، زیست‌محیطی و فرهنگی باشد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۸). این شکاف پژوهشی، ضرورت تدوین چارچوبی یکپارچه را که بتواند نیازهای خاص شرکت‌های آب و فاضلاب در ایران را برآورده سازد، برجسته می‌کند.

شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی، به‌عنوان یکی از سازمان‌های کلیدی در مدیریت منابع آب منطقه، با چالش‌هایی نظیر کمبود منابع مالی، فرسودگی زیرساخت‌ها، و نیاز به بهبود عملکرد مدیریتی مواجه است. این شرکت به دلیل نقش حیاتی خود در تأمین آب شرب و مدیریت فاضلاب، نیازمند چارچوبی است که نه تنها عملکرد مدیریتی را بهبود بخشد، بلکه با تأکید بر پایداری و بومی‌سازی، به افزایش اعتماد عمومی و کارایی سازمانی کمک کند. پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب یکپارچه حکمرانی شرکتی با تأکید بر ارزیابی عملکرد مدیریتی در این شرکت انجام شده است. این چارچوب تلاش دارد تا با ترکیب مؤلفه‌های شفافیت، پاسخگویی، استقلال هیئت‌مدیره، مسئولیت اجتماعی، نوآوری فناوری، فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی، الگویی عملی و بومی ارائه دهد.

سؤال اصلی پژوهش این است: «چگونه می‌توان چارچوبی یکپارچه برای حکمرانی شرکتی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی

تدوین کرد که عملکرد مدیریتی را بهبود بخشد و پایداری سازمانی را تضمین کند؟» برای پاسخ به این سؤال، پژوهش از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) استفاده کرده است. در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمانی و دانشگاهی برای شناسایی مؤلفه‌های کلیدی انجام شد. در بخش کمی، داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه و با استفاده از تحلیل‌های آماری و مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند.

پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف‌ها، تلاش می‌کند تا چارچوب یکپارچه‌ای برای حکمرانی شرکتی ارائه دهد که بتواند نیازهای خاص شرکت‌های آب و فاضلاب در ایران را برآورده سازد. این چارچوب ضمن تأکید بر ارزیابی عملکرد مدیریتی، جنبه‌های پایداری، فناوری، فرهنگ سازمانی، و مسئولیت اجتماعی را نیز در بر می‌گیرد. با این رویکرد، پژوهش حاضر هم از نظر نظری به ادبیات حکمرانی شرکتی در ایران کمک می‌کند و هم از نظر کاربردی، راهنمایی عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی-کمی) با رویکرد اکتشافی-توصیفی است. در مرحله کیفی، هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی چارچوب یکپارچه حکمرانی شرکتی با تأکید بر ارزیابی عملکرد مدیریتی بود. در مرحله کمی، این مؤلفه‌ها از طریق تحلیل‌های آماری و مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شدند. این رویکرد آمیخته به دلیل ماهیت پیچیده موضوع و نیاز به ترکیب داده‌های نظری و تجربی انتخاب شد (Plano Clark, 2011 & Creswell). جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، کارشناسان، و کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی و همچنین خبرگان دانشگاهی مرتبط با حوزه حکمرانی شرکتی و مدیریت منابع آب بود.

در بخش کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان (۶ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان شرکت آب و فاضلاب و ۶ نفر از اساتید دانشگاهی با تخصص در مدیریت و حکمرانی شرکتی) به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیارهای انتخاب شامل داشتن حداقل ۱۰ سال تجربه کاری مرتبط یا مدرک دکتری در رشته‌های مدیریت، مهندسی آب، یا اقتصاد بود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۶۵۰ نفر از کارشناسان و کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی بود. با استفاده از فرمول کوکران و سطح اطمینان ۹۵٪، حجم نمونه ۲۸۴ نفر برآورد شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت تا از تعمیم‌پذیری نتایج اطمینان حاصل شود.

۳-۱- ابزار گردآوری داده‌ها

۱- مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

در مرحله کیفی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای شناسایی مؤلفه‌های چارچوب حکمرانی شرکتی استفاده شد. سؤالات مصاحبه بر اساس مرور ادبیات و اهداف پژوهش طراحی شدند و شامل موضوعاتی مانند شفافیت، پاسخگویی، عملکرد مدیریتی، و پایداری بودند. هر مصاحبه به‌طور متوسط ۴۵ دقیقه طول کشید و با رضایت شرکت‌کنندگان ضبط و پیاده‌سازی شد.

۲- پرسشنامه

در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته با ۴۲ سؤال در مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) طراحی شد. این پرسشنامه بر اساس مؤلفه‌های استخراج شده از مرحله کیفی و ادبیات پژوهش تدوین گردید. روایی محتوایی پرسشنامه توسط ۸ نفر از خبرگان تأیید شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار ۰٫۹۲۵، به دست آمد، نشان‌دهنده پایایی بالای ابزار بود.

۳-۲- روش تحلیل داده‌ها

تحلیل کیفی

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) کدگذاری و تحلیل شدند (Clarke, 2006 & Braun). فرآیند تحلیل شامل مراحل زیر بود:

- پیاده‌سازی و بازخوانی متن مصاحبه‌ها

- کدگذاری اولیه (باز و محوری)
- استخراج مضامین اصلی و فرعی
- تأیید مضامین توسط خبرگان

این فرآیند منجر به شناسایی هفت مؤلفه کلیدی برای چارچوب حکمرانی شرکتی شد: شفافیت و پاسخگویی، عملکرد مدیریتی، مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی، نوآوری فناوری، فرهنگ سازمانی، توسعه منابع انسانی، و استقلال هیئت مدیره.

۳-۳- تحلیل کمی

داده‌های پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و LISREL نسخه ۸٫۸ تحلیل شدند. تحلیل‌های انجام شده شامل موارد زیر بود:

- **آمار توصیفی:** برای توصیف ویژگی‌های جمعیتی نمونه (مانند سن، تحصیلات، سابقه کاری) و توزیع پاسخ‌ها.
- **تحلیل عاملی تأییدی (CFA):** برای بررسی روایی سازه پرسشنامه و تأیید ساختار مؤلفه‌های چارچوب.
- **مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM):** برای بررسی روابط بین مؤلفه‌ها و اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی. شاخص‌های برازش مدل (مانند CFI, RMSEA, GFI) نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل بودند ($GFI = 0.90$, $CFI = 0.92$, $RMSEA = 0.06$).

در این پژوهش، اصول اخلاقی رعایت شد. در مرحله کیفی، رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان برای ضبط مصاحبه‌ها کسب شد و هویت آن‌ها محرمانه ماند. در مرحله کمی، پرسشنامه‌ها به صورت ناشناس توزیع و جمع‌آوری شدند. همچنین، تمامی داده‌ها صرفاً برای اهداف پژوهشی استفاده شدند.

۳-۴- محدودیت‌های پژوهش

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به تمرکز بر یک شرکت خاص (شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی) اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها را محدود کند. همچنین، دسترسی به برخی داده‌های مالی و عملیاتی به دلیل محرمانه بودن چالش‌هایی ایجاد کرد که با استفاده از داده‌های موجود و مصاحبه‌ها جبران شد.

۴. یافته‌ها

این بخش یافته‌های حاصل از پژوهش را در دو مرحله کیفی و کمی ارائه می‌دهد. در مرحله کیفی، مؤلفه‌های کلیدی چارچوب یکپارچه حکمرانی شرکتی شناسایی شدند. در مرحله کمی، این مؤلفه‌ها از طریق تحلیل‌های آماری و مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شدند. یافته‌ها به گونه‌ای سازمان‌دهی شده‌اند که ارتباط بین مؤلفه‌ها و تأثیر آن‌ها بر ارزیابی عملکرد مدیریتی و پایداری سازمانی را نشان دهند.

در مرحله کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان (۶ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی و ۶ نفر از اساتید دانشگاهی) انجام شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون (Clarke, 2006 & Braun) تحلیل شدند. پس از کدگذاری باز و محوری، هفت مؤلفه کلیدی برای چارچوب یکپارچه حکمرانی شرکتی شناسایی شدند که در جدول زیر خلاصه شده‌اند:

جدول ۱: مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی

مؤلفه	توضیحات	مضامین فرعی
شفافیت و پاسخگویی	تضمین دسترسی به اطلاعات مالی و عملیاتی و پاسخگویی به ذی‌نفعان	گزارش‌دهی مالی، نظارت عمومی، اخلاق سازمانی
عملکرد مدیریتی	ارزیابی کارایی و اثربخشی مدیران در دستیابی به	شاخص‌های مالی، عملیاتی، و بهره‌وری

اهداف سازمانی		
مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی	تعهد به کاهش اثرات زیست‌محیطی و بهبود کیفیت زندگی جامعه	مدیریت منابع آب، کاهش هدررفت، آموزش عمومی
نوآوری فناوری	استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندها و خدمات	سیستم‌های نظارت هوشمند، تحلیل داده‌ها
فرهنگ سازمانی	تقویت ارزش‌های همکاری، شفافیت، و تعهد در سازمان	ارزش‌های مشترک، رفتار سازمانی
توسعه منابع انسانی	آموزش و توانمندسازی کارکنان برای افزایش کارایی	برنامه‌های آموزشی، مدیریت استعداد
استقلال هیئت‌مدیره	تضمین تصمیم‌گیری مستقل و کاهش تضاد منافع	ساختار نظارتی، استقلال مالی

این مؤلفه‌ها به‌عنوان پایه‌ای برای طراحی پرسشنامه در مرحله کمی استفاده شدند.

در مرحله کمی، پرسشنامه‌ای با ۴۲ سؤال بین ۲۸۴ نفر از کارشناسان و کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی توزیع شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و LISREL نسخه ۸٫۸ تحلیل شدند. یافته‌ها در سه بخش ارائه می‌شوند: آمار توصیفی، تحلیل عاملی تأییدی، و مدل‌سازی معادلات ساختاری. جدول زیر ویژگی‌های جمعیتی نمونه را نشان می‌دهد:

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیتی نمونه

ویژگی	دسته‌بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	192	67.6%
	زن	92	32.4%
سن	کمتر از ۳۰ سال	45	15.8%
	۳۰-۴۰ سال	128	45.1%
	۴۱-۵۰ سال	84	29.6%
	بیش از ۵۰ سال	27	9.5%
تحصیلات	دیپلم و کمتر	18	6.3%
	کاردانی	36	12.7%
	کارشناسی	162	57.0%
سابقه کاری	کارشناسی ارشد و بالاتر	68	23.9%
	کمتر از ۵ سال	32	11.3%
	۵-۱۰ سال	78	27.5%

39.4%	112	۲۰-۱۱ سال
21.8%	62	بیش از ۲۰ سال

میانگین پاسخها به سؤالات پرسشنامه نشان داد که مؤلفه‌های شفافیت و پاسخگویی (میانگین ۴,۱۲) و عملکرد مدیریتی (میانگین ۴,۰۸) بالاترین اهمیت را از دیدگاه پاسخ‌دهندگان داشتند، در حالی که نوآوری فناوری (میانگین ۳,۸۵) کمترین میانگین را به خود اختصاص داد، که نشان‌دهنده نیاز به تقویت زیرساخت‌های فناوری در شرکت است.

تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه پرسشنامه انجام شد. نتایج نشان داد که تمامی مؤلفه‌ها بار عاملی بالاتر از ۰,۷ داشتند، که نشان‌دهنده روایی مناسب سازه است. جدول زیر بارهای عاملی و شاخص‌های آماری را نشان می‌دهد:

جدول ۳: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

مؤلفه	بار عاملی	مقدار t	AVE	CR
شفافیت و پاسخگویی	0.82	12.45	0.68	0.89
عملکرد مدیریتی	0.79	11.92	0.65	0.87
مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی	0.76	10.88	0.62	0.85
نوآوری فناوری	0.73	10.15	0.60	0.83
فرهنگ سازمانی	0.78	11.34	0.64	0.86
توسعه منابع انسانی	0.75	10.67	0.61	0.84
استقلال هیئت‌مدیره	0.80	12.03	0.66	0.88

میانگین وارینانس استخراج‌شده مقادیر بالاتر از ۰,۵ نشان‌دهنده روایی همگرا هستند. **پایایی ترکیبی** مقادیر بالاتر از ۰,۷ نشان‌دهنده پایایی مناسب سازه هستند. همچنین تمامی مقادیر t معنی‌دار بودند ($p > ۰,۰۱$).

برای اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی، مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. مدل پیشنهادی شامل هفت مؤلفه به‌عنوان متغیرهای نهفته و روابط بین آن‌ها بود. نتایج شاخص‌های برازش مدل در جدول زیر ارائه شده‌اند:

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقدار	حد قابل قبول	نتیجه
χ^2/df	2.14	کمتر از ۳	مناسب
RMSEA	0.06	کمتر از ۰,۰۸	مناسب
GFI	0.90	بیشتر از ۰,۹	مناسب
CFI	0.92	بیشتر از ۰,۹	مناسب
NFI	0.89	بیشتر از ۰,۸۵	مناسب

نتایج نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است. همچنین، ضرایب مسیر بین مؤلفه‌ها معنی‌دار بودند ($p > 0.05$). به طور خاص شفافیت و پاسخگویی ($\beta = 0.68$) و عملکرد مدیریتی ($\beta = 0.65$) بیشترین تأثیر را بر چارچوب حکمرانی شرکتی داشتند. همچنین نوآوری فناوری ($\beta = 0.52$) کمترین تأثیر را داشت، که نشان‌دهنده نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر در این حوزه است. جدول زیر ضرایب مسیر و اهمیت آماری روابط بین مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۵: ضرایب مسیر مدل

رابطه	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معنی‌داری
شفافیت و پاسخگویی → حکمرانی شرکتی	0.68	9.45	$p < 0.01$
عملکرد مدیریتی → حکمرانی شرکتی	0.65	8.92	$p < 0.01$
مسئولیت اجتماعی → حکمرانی شرکتی	0.60	7.88	$p < 0.01$
نوآوری فناوری → حکمرانی شرکتی	0.52	6.75	$p < 0.01$
فرهنگ سازمانی → حکمرانی شرکتی	0.62	8.14	$p < 0.01$
توسعه منابع انسانی → حکمرانی شرکتی	0.58	7.36	$p < 0.01$
استقلال هیئت‌مدیره → حکمرانی شرکتی	0.64	8.67	$p < 0.01$

یافته‌ها نشان داد که چارچوب پیشنهادی نه تنها عملکرد مدیریتی را بهبود می‌بخشد، بلکه با تأکید بر پایداری و بومی‌سازی، به افزایش کارایی و اعتماد عمومی در شرکت آب و فاضلاب کمک می‌کند. به ویژه، شفافیت و پاسخگویی به عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناسایی شد، که با شرایط سازمان‌های عمومی در ایران (نیاز به نظارت عمومی و کاهش فساد) همخوانی دارد. همچنین، ضعف نسبی در نوآوری فناوری نشان‌دهنده نیاز به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال و سیستم‌های هوشمند است.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب یکپارچه حکمرانی شرکتی با تأکید بر ارزیابی عملکرد مدیریتی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی انجام شد. یافته‌ها نشان داد که چارچوب پیشنهادی شامل هفت مؤلفه کلیدی است: شفافیت و پاسخگویی، عملکرد مدیریتی، مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی، نوآوری فناوری، فرهنگ سازمانی، توسعه منابع انسانی، و استقلال هیئت‌مدیره. این یافته‌ها با مطالعات قبلی در حوزه حکمرانی شرکتی همخوانی دارند، اما از چند جهت نوآوری ارائه می‌دهند.

شفافیت و پاسخگویی، که به عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناسایی شد ($\beta = 0.68$)، با اصول حکمرانی شرکتی OECD (۲۰۱۵) و یافته‌های Shleifer و Vishny (۱۹۹۷) هم‌راستاست که بر اهمیت نظارت و گزارش‌دهی مالی تأکید دارند. با این حال، پژوهش حاضر با تمرکز بر شرایط بومی ایران، نشان داد که شفافیت در سازمان‌های خدماتی عمومی، مانند شرکت‌های آب و فاضلاب، نه تنها به کاهش تضاد منافع کمک می‌کند، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت می‌کند. این موضوع در ایران، که سازمان‌های دولتی با چالش‌های نظارت عمومی مواجه‌اند،

اهمیت ویژه‌ای دارد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۸).

عملکرد مدیریتی ($\beta = 0.65$) نیز به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شد که با مدل‌های ارزیابی عملکرد، مانند مدل Kaplan و Norton (۱۹۹۶)، همخوانی دارد. با این حال، این پژوهش با ترکیب شاخص‌های مالی، عملیاتی، و بهره‌وری، رویکردی جامع‌تر ارائه کرد که به‌طور خاص برای سازمان‌های خدماتی عمومی مناسب است. این یافته نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد مدیریتی در شرکت‌های آب و فاضلاب باید فراتر از معیارهای مالی باشد و جنبه‌های عملیاتی (مانند کاهش هدررفت آب) و اجتماعی را نیز در بر بگیرد.

مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی ($\beta = 0.60$) با مفهوم پایداری Elkington (۱۹۹۷) هم‌راستا است، اما این پژوهش با تأکید بر مدیریت منابع آب و کاهش اثرات زیست‌محیطی، این مفهوم را در زمینه شرکت‌های آب و فاضلاب بومی‌سازی کرد. این امر به‌ویژه در ایران، که با بحران کمبود آب مواجه است، اهمیت دارد (UNESCO, 2012). نوآوری فناوری ($\beta = 0.52$) کمترین تأثیر را در چارچوب داشت، که با یافته‌های World Bank (۲۰۱۴) مبنی بر کمبود زیرساخت‌های دیجیتال در سازمان‌های خدماتی کشورهای در حال توسعه همخوانی دارد. این موضوع نشان‌دهنده نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر در فناوری‌های هوشمند، مانند سیستم‌های نظارت بر مصرف آب، است.

فرهنگ سازمانی ($\beta = 0.62$) و توسعه منابع انسانی ($\beta = 0.58$) نیز به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شدند که با مطالعات Schein (۲۰۱۰) و Becker و Huselid (۱۹۹۸) هم‌راستا هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که تقویت فرهنگ همکاری و آموزش کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد مدیریتی و پذیرش اصول حکمرانی شرکتی کمک کند. استقلال هیئت‌مدیره ($\beta = 0.64$) نیز با تأکید Adams و Mehran (۲۰۱۲) بر نقش نظارت مستقل در بهبود تصمیم‌گیری سازمانی همخوانی دارد.

این پژوهش از چند جهت به ادبیات موجود کمک می‌کند:

- **بومی‌سازی:** برخلاف بسیاری از مدل‌های جهانی که برای شرکت‌های خصوصی طراحی شده‌اند (Meckling, 1976 & Jensen)، این چارچوب با توجه به شرایط فرهنگی، اقتصادی، و زیست‌محیطی ایران طراحی شده است.
 - **یکپارچگی:** ترکیب مؤلفه‌های متنوع (شفافیت، فناوری، فرهنگ، و پایداری) در یک چارچوب واحد، رویکردی جامع ارائه می‌دهد که در مطالعات ایرانی کمتر دیده شده است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶).
 - **کاربرد عملی:** این چارچوب نه تنها به بهبود عملکرد مدیریتی کمک می‌کند، بلکه راهکارهایی برای پایداری و افزایش اعتماد عمومی ارائه می‌دهد، که برای سازمان‌های خدماتی عمومی حیاتی است.
- از منظر نظری، این پژوهش به غنای ادبیات حکمرانی شرکتی در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه در بخش خدمات عمومی، کمک می‌کند. با ترکیب تئوری نمایندگی (Vishny, 1997 & Shleifer) و تئوری پایداری (Elkington, 1997)، چارچوب پیشنهادی یک مدل چندبعدی ارائه می‌دهد که می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای تحقیقات آینده در زمینه سازمان‌های خدماتی عمومی استفاده شود. همچنین، تأکید بر فرهنگ سازمانی و نوآوری فناوری، دیدگاه‌های جدیدی به ادبیات حکمرانی شرکتی در ایران اضافه می‌کند.
- از منظر عملی، چارچوب پیشنهادی راهنمایی برای مدیران شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی و سایر سازمان‌های مشابه ارائه می‌دهد. برخی از پیشنهادها سیاستی عبارتند از:
- **تقویت شفافیت و پاسخگویی:** ایجاد سامانه‌های گزارش‌دهی آنلاین برای اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان و افزایش نظارت عمومی.
 - **بهبود ارزیابی عملکرد مدیریتی:** استفاده از شاخص‌های ترکیبی (مالی، عملیاتی، و اجتماعی) برای ارزیابی مدیران.
 - **سرمایه‌گذاری در فناوری:** توسعه سیستم‌های هوشمند برای مدیریت منابع آب و کاهش هدررفت.
 - **تقویت فرهنگ سازمانی:** اجرای برنامه‌های آموزشی برای ترویج ارزش‌های همکاری و شفافیت.
 - **توسعه منابع انسانی:** طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر و توانمندسازی کارکنان برای بهبود کارایی.
 - **افزایش استقلال هیئت‌مدیره:** ایجاد ساختارهای نظارتی مستقل برای کاهش تضاد منافع.
 - **تمرکز بر پایداری:** اجرای پروژه‌های کاهش اثرات زیست‌محیطی و آموزش عمومی برای مصرف بهینه آب.

این پیشنهادها می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی، کاهش هزینه‌ها، و افزایش اعتماد عمومی کمک کنند.

این پژوهش با تدوین چارچوب یکپارچه حکمرانی شرکتی، گامی مهم در جهت بهبود عملکرد مدیریتی و پایداری سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی برداشت. یافته‌ها نشان داد که شفافیت و پاسخگویی و عملکرد مدیریتی مهم‌ترین مؤلفه‌های این چارچوب هستند، در حالی که نوآوری فناوری نیاز به توجه بیشتری دارد. این چارچوب نه تنها به بهبود کارایی و اثربخشی سازمان کمک می‌کند، بلکه با تأکید بر پایداری و بومی‌سازی، می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر سازمان‌های خدماتی عمومی در ایران مورد استفاده قرار گیرد.

برای تحقیقات آینده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- بررسی چارچوب پیشنهادی در سایر شرکت‌های آب و فاضلاب یا سازمان‌های خدماتی عمومی در ایران برای افزایش تعمیم‌پذیری.
- مطالعه تأثیر فناوری‌های نوین (مانند اینترنت اشیا) بر بهبود حکمرانی شرکتی.
- بررسی نقش فرهنگ سازمانی در پذیرش اصول حکمرانی شرکتی در سازمان‌های دولتی.
- توسعه مدل‌های کمی برای پیش‌بینی تأثیر بلندمدت چارچوب‌های حکمرانی شرکتی بر پایداری سازمانی.

چارچوب یکپارچه حکمرانی شرکتی ارائه شده در این پژوهش، با ترکیب مؤلفه‌های شفافیت، عملکرد مدیریتی، پایداری، و فناوری، راهنمایی عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد. این چارچوب می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، کاهش هدررفت منابع، و افزایش اعتماد عمومی در شرکت‌های آب و فاضلاب کمک کند. با توجه به چالش‌های زیست‌محیطی و اقتصادی ایران، پیاده‌سازی این چارچوب می‌تواند گامی مؤثر در جهت مدیریت پایدار منابع آب باشد.

فهرست منابع

- Ahmadi, S., Hosseini, M., & Mohammadi, A. (2017). Investigating the impact of corporate governance on the financial performance of state-owned companies in Iran. *Quarterly Journal of Public Management*, 8(2), 45–62. [In Persian]
- Rezaei, M., Karimi, A., & Hassani, S. (2019). The impact of financial transparency on organizational performance in state-owned companies in Iran. *Quarterly Journal of Accounting and Management*, 12(3), 89–104. [In Persian]
- Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(4), 243–267. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2011.09.002>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management*

- in action*. Oxford University Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2008). A perspective on multinational enterprises and climate change: Learning from “an inconvenient truth”? *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1359–1378. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.61>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- OECD. (2015). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264244160-en>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- UNESCO. (2012). *Managing water under uncertainty and risk: The United Nations world water development report 4*. UNESCO Publishing.
- World Bank. (2014). *Water and sanitation services: Achieving sustainable outcomes*. World Bank Publications.