

مقاله پژوهشی

طراحی مدل منابع انسانی با رویکرد حکمرانی سازمانی و مسئولیت اجتماعی با استفاده از روش فراترکیب و تکنیک دلفی فازی (مورد مطالعه: شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی)

دریافت: ۱۴۰۰/۸/۱۷ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۶

حسین دریسای بهمنشیر^۱ / فریدون امیدی^۲، نویسنده مسئول
فواد مکوندی^۳ / مهدی بصیرت^۴

چکیده

برای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مدل‌یابی معادلات ساختاری، ۴۰ نفر از خبرگان می‌باشد. ابزار گردآوری در مرحله کیفی مقالات مرتبط و پرسشنامه و در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته است. با روش فراترکیب، الگوی اولیه استخراج و از فن دلفی فازی مهم‌ترین عوامل به تایید خبرگان رسید، به کمک مدل‌سازی ساختاری تفسیری سطح و روابط ابعاد الگو تعیین و برازش شد. مدل نهایی پژوهش با ۴ بعد، ۱۷ مولفه و ۸۵ شاخص از برازندگی لازم برخوردار می‌باشد.

هدف از تحقیق حاضر، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد حکمرانی و مسئولیت اجتماعی موثر بر عملکرد شرکت در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی می‌باشد. تحقیق از حیث هدف، کاربردی و اکتشافی و روش آن ترکیبی با ترتیب کیفی - کمی است. جامعه آماری شامل مقالات و متون مرتبط و خبرگان و متخصصان صنعت شکر استان خوزستان می‌باشند. در مرحله کیفی، نمونه آماری برای روش فراترکیب مقالات و متون مرتبط و برای فن دلفی فازی هفده نفر از خبرگان به روش هدفمند می‌باشد. در مرحله کمی نمونه آماری

طبقه‌بندی JEL: M11، Q01، Q56

مدیریت منابع انسانی / حکمرانی / مسئولیت اجتماعی / شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی

۱. مقدمه: طرح مسأله

مدیریت منابع انسانی شامل تصمیمات مدیریتی مربوط به سیاست‌ها و شیوه‌هایی است که مجموعاً روابط شغلی را شکل می‌دهند و در جهت دستیابی به اهداف معین هستند (بوزلی و همکاران، ۲۰۲۱). کارکنان مشتریان داخلی سازمان به‌شمار می‌روند و شغل آنها به مثابه محصولات سازمان است. مدیریت منابع انسانی مفهومی گسترده‌تر از بازاریابی داخلی است و بازاریابی داخلی به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی شناخته شده است (گوینجی و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی از طریق افزایش توانمندی کارکنان نقش مهمی در حکمرانی شرکتی دارد. مدیریت منابع انسانی به نقش کارکنان شرکت از مدیرعامل تا پرسنل خط تولید در جهت بهبود رقابت‌پذیری، ارتقاء شایستگی سازمانی و افزایش بهره‌وری می‌پردازد (میشرا، ۲۰۲۰). حکمرانی، چارچوبی از قوانین است که شفافیت و پاسخگویی را در ارتباط با حفظ منافع ذی‌نفعان و سهام‌داران تضمین می‌کند و به برقراری توازن بین منافع ذی‌نفعان، سهام‌داران، سرمایه‌گذاران، اعتبار دهندگان، دولت و جامعه می‌پردازد. حکمرانی کلیه حیطه‌های مختلف مدیریتی را از کنترل‌های داخلی تا ارزیابی عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و افشای سازمانی را دربر می‌گیرد (چکیرو همکاران، ۲۰۲۱). انطباق سازمان‌ها با شیوه‌های خوب حکمرانی، می‌تواند تخصیص منابع را بهبود بخشیده و پاسخگویی و شفافیت را افزایش دهد (گرگد، ۲۰۲۱). حکمرانی روشی برای بهبود مدیریت سازمان به منظور کاهش تعارضات، افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران، حسن نیت سهامداران و ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری است (نگاتنو و همکاران، ۲۰۲۱). حکمرانی به هدایت بنگاه اقتصادی، نظارت و کنترل مدیران اجرایی و پاسخگویی به ذینفعان می‌پردازد (گیمان و همکاران، ۲۰۲۱). رعایت شیوه‌های حکمرانی می‌تواند یکپارچگی گزارش‌های مالی را بهبود بخشد و به‌عنوان بازدارنده‌ای برای دستکاری سود

عمل کند (گرگد، ۲۰۲۱). حکمرانی، فرایندی است که در آن سهامداران، مدیریت را تشویق می‌کنند تا در جهت منافع خود عمل کنند و سطح اعتماد بازار سرمایه را فراهم کنند (دیاماستاتی و همکاران، ۲۰۲۱). حکمرانی، سیستمی است که توسط آن شرکت‌ها هدایت و کنترل می‌شوند (ژو و همکاران، ۲۰۲۱). مسئولیت اجتماعی شامل تعاریف متعددی می‌باشد که بر دیدگاه‌های سیاسی، تجاری و استراتژیک تأکید دارند (چکیرو و همکاران، ۲۰۲۱). مسئولیت اجتماعی از یک فعالیت خیرخواهانه داوطلبانه یا کاملاً سازمانی به مفهوم نظارتی و گسترده‌تری از پایداری با توجه به عملکرد اجتماعی، زیست محیطی و مالی یک سازمان در طولانی مدت تبدیل شده است (لی و همکاران، ۲۰۲۰). شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی یکی از پیشگام‌ترین شرکت‌های تولیدکننده شکر در کشور است (مهدیه، ۱۳۹۹). این شرکت شامل هفت کشت و صنعت نیشکری به وسعت ۸۴ هزار هکتار است (پسند، ۲۰۲۰). نادیده گرفتن ارزش‌های اجتماعی و نظام حکمرانی در این شرکت باعث ضعف در حفاظت از حقوق سهامداران و منافع ذی‌نفعان و سرمایه‌گذاران شده است و منجر به وقوع تخلفات شدید مالی و عدم شفافیت و پاسخگویی در گزارشات عملکرد و کاهش استانداردهای اخلاقی و رفتاری شده است (پالوژ، ۲۰۱۸). گسترش مشکلات منابع انسانی، باعث بروز معضلاتی در بخش‌های مختلف کشاورزی، صنعت، مالی و عملکردی شرکت شده است. عملکرد نامطلوب مدیریت منابع انسانی در شرکت توسعه نیشکر منجر به عدم توانایی در جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی، فیزیکی و فکری شده است. بررسی گزارشات آسیب‌شناسی شرکت، نشان از وجود مشکلات عدیده پرسنلی و کاهش راندمان تولید نیشکر و شکر و افزایش ضایعات تولید (خاشاک)، کاهش بهره‌وری، جابه‌جایی و تغییرات شدید مدیریتی شده که به‌دنبال آن، ضعف در سیستم‌های نظارتی به‌ویژه در بخش‌های منابع انسانی، مالی، اداری، بازاریابی و مدیریتی

شده است. عدم امنیت شغلی، ضعف در سیستم آموزشی، پرداخت پاداش‌های ناعادلانه، افزایش فاصله طبقاتی بین کارکنان و نیز عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات، باعث کاهش انگیزه و توانمندی کارکنان شده است که به دنبال آن باعث ضعف در حفاظت از حقوق سهامداران و منافع ذینفعان و سرمایه‌گذاران در پی داشته است. این پژوهش به تدوین مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی می‌پردازد و به سوال‌های زیر پاسخ می‌دهد:

اولاً: شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی کدامند؟

ثانیاً: مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی چگونه است؟

ثالثاً: آیا مدل از برازندگی لازم برخوردار است؟

۲. چارچوب نظری پژوهش

امروزه سازمان‌ها بر خلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد و رقابت در این محیط پیچیده، یک عنصر حیاتی است. یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها، نیروی انسانی توانمند می‌باشد (میر محمدی، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی به سیاست‌ها، اقدامات و نظام‌های تأثیرگذار بر رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان اشاره دارد. کارکردهای مدیریت منابع انسانی با هدف توسعه و انگیزش کارکنان به عنوان کلید دستیابی به عملکرد سازمانی پایدار مورد هدف قرار می‌گیرد (کرامتی یزدی،

۱۳۹۰). شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی به عنوان یک شرکت فعال بزرگ در حوزه نیشکر، از شیوه‌های سنتی به‌کارگیری سرمایه انسانی استفاده می‌کند. بنابراین ارائه الگو و چارچوب نظری جدیدی که توانایی رفع یا حداقل کاهش این مشکلات را داشته باشد، برای مدیریت منابع انسانی این شرکت یک نیاز و ضرورت است. ثانیاً، راهبردهای کلی کسب و کار شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی بر تعادل منافع بین سرمایه‌گذاران شرکت و سهامداران به منظور کاهش تعارضات و حسن نیت شرکت تأکید دارند، بنابراین ارائه یک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی می‌تواند به همسویی و هماهنگی راهبردی بین اهداف منجر شده و در نهایت به بهبود عملکرد شرکت کمک نماید. حکمرانی یک موضوع با اهمیت برای شرکت‌ها است و به سیستمی اشاره دارد که شرکت با آن هدایت و کنترل می‌شود (آیدان و همکاران، ۲۰۲۱). هدف از طرح موضوع حکمرانی شرکتی حل منازعات به نفع سهامداران و مدیران است (کیوم، ۲۰۲۰). بنابراین تطبیق رویکرد حکمرانی و مسئولیت اجتماعی در مدیریت منابع انسانی شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی به ما اجازه کشف پاسخ سؤالات پژوهش را می‌دهد. در این پژوهش با توجه به مبانی نظری و پژوهش‌های قبلی و به‌کار بردن روش فراترکیب، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده در جدول (۱) ارائه می‌شود. در استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مذکور، روش فراترکیب مقالات و متون مرتبط مد نظر قرار گرفته است و سپس به وسیله فن دلفی فازی به تأیید خبرگان رسیده است.

جدول ۱- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فراترکیب مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی

مؤلفه	شاخص	منبع
ابعاد: حاکمیت شرکتی		
نتیجه‌گرایی	وضوح بیانیه‌های سازمان نسبت به اهداف برنامه‌ریزی شده.	نصیری اقدام (۱۳۹۸)، درخشان (۱۳۹۶)، محمدیان (۱۳۹۵)، اوای سی دی (۲۰۱۵)، هوکایما و کایز (۲۰۱۴)
	سنجش کیفیت خدمات توسط سازمان.	درخشان (۱۳۹۶)، دوانی و الهی (۱۳۹۶)، ابدالی (۱۳۹۵)، ضرابی (۱۳۹۳)، هوکایما و کایز (۲۰۱۴)، امایت و میلز (۲۰۰۹)
	داشتن اطلاعات، بازبینی موثر و قاعده‌مند کیفیت توسط مدیریت سازمان.	نصیری اقدام (۱۳۹۸)، ابدالی (۱۳۹۵)، جعفری (۱۳۹۴)، ضرابی (۱۳۹۳)، اوای سی دی (۲۰۱۵)، هوفتی و بیور (۲۰۱۱)
	فراهم آوردن شرایط برای تبادل نظرات و پیشنهادات کاربران و افراد غیرکاربر در رابطه با کیفیت خدمات	درخشان (۱۳۹۶)، مالکی (۱۳۸۸)، حساس یگانه (۱۳۸۵)، ضرابی (۱۳۹۳)، امایت و میلز (۲۰۰۹)، اهی کی اوای (۲۰۰۹) و استرن‌دینگ (۲۰۰۵)
	پرهیز از مدرک‌گرایی و توجه به تجارب در سازمان.	محمدیان (۱۳۹۵)، جعفری (۱۳۹۴)، شریف زاده و قلی‌پور (۱۳۸۲)، هوکایما و کایز (۲۰۱۴)، اهی کی اوای (۲۰۰۹)
نقش‌ها و وظایف	شفاف‌سازی نقش‌ها و وظایف برای کلیه اعضای سازمان	امینی سابق (۱۳۹۸)، درخشان (۱۳۹۶)، محمدیان (۱۳۹۵)، ضرابی (۱۳۹۳)، هوکایما و کایز (۲۰۱۴)
	تعریف مسئولیت‌های مربوط به مدیران اجرایی و غیر اجرایی.	درخشان (۱۳۹۶)، زاینده رودی (۱۳۹۶)، ابدالی (۱۳۹۵)، ضرابی (۱۳۹۳)، هوفتی و بیور (۲۰۱۱)، اهی کی اوای (۲۰۰۹)
	تفکیک نقش رئیس و مدیر اجرایی از یکدیگر و کنترل اختیارات.	محمدیان (۱۳۹۵)، زاینده رودی (۱۳۹۶)، سرمدی (۱۳۹۰)، امایت و میلز (۲۰۰۹)، اهی کی اوای (۲۰۰۹) و محمود (۲۰۰۸)
	شناسایی روستا و مسئولیت‌های مربوطه برای تصمیمات سازمان و اتخاذ تصمیماتی	امینی سابق (۱۳۹۸)، مالکی (۱۳۸۸)، سرمدی و همکاران (۱۳۹۰)، هوکایما و کایز (۲۰۱۴)، اهی کی اوای (۲۰۰۹)، محمود (۲۰۰۸)، هوکایما و کایز (۲۰۱۴)
	چالش کشاندن پیشنهادات از طریق مدیران در شکل دهی استراتژی‌ها.	درخشان (۱۳۹۶)، محمدیان (۱۳۹۵)، ضرابی (۱۳۹۳) و قلی‌پور (۱۳۸۲)، امایت و میلز (۲۰۰۹)، اهی کی اوای (۲۰۰۹)
	وجود هماهنگی لازم بین شرح شغل و عملیات اجرایی	الوانی (۱۳۹۵)، جعفری (۱۳۹۴)، ضرابی (۱۳۹۳)، مالکی (۱۳۸۸)، هوکایما و کایز (۲۰۱۴)، اهی کی اوای (۲۰۰۹)
	پاسخگویی سازمان به انتظارات و تلاش در جهت کاهش نابرابری‌ها	امینی سابق (۱۳۹۸)، نصیری اقدام (۱۳۹۸)، سرمدی (۱۳۹۰)، کالسنس و یورتوگلو (۲۰۱۳) و هوفتی و بیور (۲۰۱۱)
ارتقاء ارزش‌ها	تلاش و التزام سازمان نسبت به شفافیت و آشکاری در تصمیمات	نصیری اقدام (۱۳۹۸)، الهی (۱۳۹۶)، زاینده رودی (۱۳۹۶)، مالکی (۱۳۸۸)، هوفتی و بیور (۲۰۱۱)، امایت و میلز (۲۰۰۹)
	کوشش سازمان در جهت ارائه خدمات مناسب به کاربران	محمدیان (۱۳۹۵)، دوانی و الهی (۱۳۹۶)، قلی‌پور (۱۳۸۲)، امایت و میلز (۲۰۰۹) و استرن‌دینگ (۲۰۰۵)
	تلاش سازمان در ارتقاء ارتباط مناسب با دیگر سازمان‌ها	زاینده رودی (۱۳۹۶)، مالکی (۱۳۸۸)، شریف زاده و قلی‌پور (۱۳۸۲)، کالسنس و یورتوگلو (۲۰۱۳)
	وجود ارتباط فعالانه و از روی میل با مردم، کاربران خدمات و کارمندان	درخشان (۱۳۹۶)، محمدیان (۱۳۹۵)، دوانی و الهی (۱۳۹۶)، جعفری (۱۳۹۴)، هوفتی و بیور (۲۰۱۱)، امایت و میلز (۲۰۰۹)

مؤلفه	شاخص	منبع
شفاف سازی	تدوین بیانیه رسمی توسط سازمان متناسب با اهداف مدیر اجرایی.	نصیری اقدام (۱۳۹۸)، درخشان (۱۳۹۶)، سرمدی و همکاران (۱۳۹۰)، اوای سی دی (۲۰۱۵) و کالسنس و بیورتوگلو (۲۰۱۳).
	ارائه اطلاعات مناسب با تجزیه و تحلیلی قوی و شفاف	محمدیان (۱۳۹۵)، دوانی و الهی (۱۳۹۶)، ابدالی (۱۳۹۵)، و بیورتوگلو (۲۰۱۳)، هوفتی و بیور (۲۰۱۱)
	اطمینان از اطلاعات فنی و اجرایی به موقع، عینی و شفاف	جعفری (۱۳۹۴)، مالکی (۱۳۸۸)، حساس یگانه (۱۳۸۵)، جرمن او (۲۰۰۸)، محمود (۲۰۰۸) و استرنزینگ (۲۰۰۵)
	استفاده مدیریت سازمان از منابع مختلف مورد نیاز حکمرانی شرکتی.	نصیری اقدام (۱۳۹۸)، درخشان (۱۳۹۶)، شریف زاده و قلی پور (۱۳۸۲)، اوای سی دی (۲۰۱۵)، اهی کی اوایا (۲۰۰۹)
ظرفیت سازی	استفاده سازمان از مشاورین مجرب در حوزه منابع انسانی و حکمرانی	نصیری اقدام (۱۳۹۸)، درخشان (۱۳۹۶)، جعفری (۱۳۹۴)، مالکی (۱۳۸۸)، کالسنس و بیورتوگلو (۲۰۱۳)
	تشخیص مهارت های لازم مدیران برای انجام وظائفشان	امینی سابق (۱۳۹۸)، نصیری اقدام (۱۳۹۸)، ضرابی (۱۳۹۳)، اوای سی دی (۲۰۱۵) و هوکایما و کایرز (۲۰۱۴)
	ملزم بودن سازمان و اعضای آن به توسعه مهارت	محمدیان (۱۳۹۵)، دوانی و الهی (۱۳۹۶)، الوانی (۱۳۹۵)، کالسنس و بیورتوگلو (۲۰۱۳)، هوفتی و بیور (۲۰۱۱)
	مسئولیت سازمان در قبال فرایندهای استخدامی	امینی سابق (۱۳۹۸)، الهی (۱۳۹۶)، الوانی (۱۳۹۵)، مالکی (۱۳۸۸)، هوکایما و کایرز (۲۰۱۴)، امایت و میلز (۲۰۰۹)
	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	نصیری اقدام (۱۳۹۸)، دوانی و الهی (۱۳۹۶)، ضرابی (۱۳۹۳)، اوای سی دی (۲۰۱۵)، امایت و میلز (۲۰۰۹)
	توسعه مهارت در بین نیروهای جوان سازمان صورت	محمدیان (۱۳۹۵)، دوانی و الهی (۱۳۹۶)، مالکی (۱۳۸۸)، کالسنس و بیورتوگلو (۲۰۱۳)، هوفتی و بیور (۲۰۱۱)
	مشخص بودن موضوع سازمان نسبت به پاسخگویی	نصیری اقدام (۱۳۹۸)، درخشان (۱۳۹۶)، محمدیان (۱۳۹۵) و سرمدی (۱۳۹۰)، هوکایما و کایرز (۲۰۱۴)
	پاسخگویی نظرات آنها	درخشان (۱۳۹۶)، ابدالی (۱۳۹۵)، جعفری (۱۳۹۴)، مالکی (۱۳۸۸)، هوفتی و بیور (۲۰۱۱)، امایت و میلز (۲۰۰۹)
امنیت شغلی	وجود خط مشی واضح و روشن در راستای پاسخگویی	محمدیان (۱۳۹۵)، حساس یگانه (۱۳۸۵)، شریف زاده (۱۳۸۲)، اهی کی اوایا (۲۰۰۹) و استرنزینگ (۲۰۰۵)
	ابعاد: مدیریت منابع انسانی	
	برخوردری کارکنان از امنیت شغلی.	سادات محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، اشرافی (۱۳۹۸)، راشدی (۱۳۹۱)، ابهیجیت موهنتی (۲۰۱۹)، راموس (۲۰۱۸)
	امکان جابجایی مشاغل	احمدی (۱۳۹۸)، باقرزاده (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶) و ابراهیمی (۱۳۸۲)، راموس (۲۰۱۸)، بریما (۲۰۱۶)، خویه (۲۰۱۶)
	برخوردری کارکنان از آرامش عاطفی	اشرافی (۱۳۹۸)، باقرزاده (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، پیریایی و راشدی (۱۳۹۱)، ابهیجیت موهنتی (۲۰۱۹)، خویه (۲۰۱۶)
وجود رضایت اقتصادی در کارکنان.	سادات محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، احمدی (۱۳۹۸)، صنایع (۱۳۹۱)، راموس (۲۰۱۸)، تو و همکاران (۲۰۱۵)	
وجود ارتقای شغلی در سازمان.	اشرافی (۱۳۹۸)، صنایع و همکاران (۱۳۹۱) و ابراهیم و عبدالباقی (۱۳۸۲)، بریما (۲۰۱۶)، خویه (۲۰۱۶)	

مؤلفه	شاخص	منبع
آموزش‌های متنوع و گسترده	طراحی آموزش‌های کارکنان بر اساس علائق و سلائق آنها	سادات محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، اشرافی (۱۳۹۸)، احمدی (۱۳۹۸)، کیان چن (۲۰۲۰)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰)
	برگزاری آموزش در راستای دانش شغلی کارکنان	سادات محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، باقرزاده (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰)، راموس (۲۰۱۸)
	محتوای آموزش‌های متناسب با سطح و نوع تجارب کارکنان	اشرافی (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، کریمی و همکاران (۱۳۹۵)، ابراهیمی (۱۳۸۲)، راموس (۲۰۱۸)، آلپر (۲۰۱۵)
	استفاده از روش‌های متنوع آموزشی برای یادگیری کارکنان.	احمدی (۱۳۹۸)، باقرزاده (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، صنایع و همکاران (۱۳۹۱)، کیان چن (۲۰۲۰)
ارائه پاداش‌های سخاوتمندانه	منصفانه بودن پاداش و مزایای کارکنان در مقایسه با همکاران.	اشرافی (۱۳۹۸)، احمدی (۱۳۹۸)، باقرزاده (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، کیان چن (۲۰۲۰)، راموس (۲۰۱۸)، بریما (۲۰۱۶)
	منصفانه بودن پاداش کارکنان در مقایسه با سازمان‌های دیگر	احمدی (۱۳۹۸)، باقرزاده (۱۳۹۸)، کریمی و همکاران (۱۳۹۵)، سید جوادین (۱۳۹۵)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰)، خویه (۲۰۱۶)
	منصفانه بودن عزل و نصب‌های کارکنان	باقرزاده (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، کریمی و همکاران (۱۳۹۵)، صنایعی (۱۳۹۱)، راموس (۲۰۱۸)، بریما (۲۰۱۶)
	وجود دستورالعمل جامع و مدون برای پرداخت پاداش	احمدی (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، صنایع و همکاران (۱۳۹۱) و عبدالباقی (۱۳۸۲)، بریما (۲۰۱۶)، تو و همکاران (۲۰۱۵)
تسهیم (اشتراک اطلاعات)	اشتراک دانش و تجربیات در بین کارکنان	اشرافی (۱۳۹۸)، احمدی (۱۳۹۸)، باقرزاده (۱۳۹۸)، عبدالباقی (۱۳۸۲)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰)، ال هواری و ابوتایه (۲۰۱۳)
	وجود شرایط تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان	احمدی (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، کریمی و همکاران (۱۳۹۵)، صنایعی (۱۳۹۱)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰) و تو (۲۰۱۵)
	وجود امکانات لازم جهت تسهیم دانش	باقرزاده (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، کریمی (۱۳۹۵)، سید جوادین (۱۳۹۵)، کیان چن (۲۰۲۰)، تو و همکاران (۲۰۱۵)
	وجود اعتماد کافی در شرکت برای ارائه دانش افراد به کل شرکت	اشرافی (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، کریمی (۱۳۹۵)، عبدالباقی (۱۳۸۲)، راموس (۲۰۱۸)، خویه (۲۰۱۶)، تو (۲۰۱۶)
	برگزاری جلسات منظم برای تبادل اطلاعات میان مسئولین و کارکنان	احمدی (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، کریمی و همکاران (۱۳۹۵)، سید جوادین (۱۳۹۵)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰)، گیلسون (۲۰۱۴)
	وجود اعتماد به نفس در بین کارکنان برای تسهیم اطلاعات	کوثری (۱۳۹۶)، کریمی و همکاران (۱۳۹۵)، سید جوادین (۱۳۹۵)، گیلسون (۲۰۱۴) و ال هواری (۲۰۱۳)
توانمندسازی کارکنان	وجود فرصت برای ابتکارات شخصی در ادای وظایف شغلی	اشرافی (۱۳۹۸)، احمدی (۱۳۹۸)، صنایع و همکاران (۱۳۹۱)، کیان چن (۲۰۲۰)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰)
	وجود استقلال عمل در انجام دادن وظایف	باقرزاده (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، صنایع و همکاران (۱۳۹۱)، ابهیحیت موهنتی (۲۰۱۹)، راموس (۲۰۱۸) و بریما (۲۰۱۶)
	داشتن کنترل نسبت به آنچه در واحد کاری اتفاق می‌افتد.	احمدی (۱۳۹۸)، باقرزاده (۱۳۹۸)، صنایع و همکاران (۱۳۹۱)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰)، بریما (۲۰۱۶)، خویه (۲۰۱۶)
	برخورداری کارکنان از روحیه وانگیزش لازم.	اشرافی (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، سید جوادین (۱۳۹۵)، صنایعی (۱۳۹۱)، راموس (۲۰۱۸)، خویه (۲۰۱۶)

مؤلفه	شاخص	منبع
کاهش فاصله طبقاتی	عدم وجود تفاوت در سطح حقوق و دستمزد.	سادات محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، اشرافی (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، کیان چن (۲۰۲۰)، راموس (۲۰۱۸)، بریما (۲۰۱۶)
	وجود عدالت و عدم تبعیض در روابط مسئولین با زیر دستان	اشرافی (۱۳۹۸)، احمدی (۱۳۹۸)، باقرزاده (۱۳۹۸)، عبدالباقی (۱۳۸۲)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰)، تو (۲۰۱۵)
	وجود اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیریت	احمدی (۱۳۹۸)، باقرزاده (۱۳۹۸)، کوثری (۱۳۹۶)، عبدالباقی (۱۳۸۲)، راموس (۲۰۱۸)، بریما (۲۰۱۶)، تو و همکاران (۲۰۱۵)
	شایسته سالاری در سازمان.	سادات محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، باقرزاده (۱۳۹۸)، صنایعی (۱۳۹۱)، کیان چن (۲۰۲۰)، آتیف عزیزک (۲۰۲۰)
ابعاد: مسئولیت اجتماعی		
اقتصادی	سودمندی برای سهامداران.	بنی مهد (۱۳۹۸)، تفرشی و همکاران (۱۳۹۶)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، گارسیا (۲۰۱۶)، تامسیک (۲۰۱۵)
	فروش محصولات ضایعاتی	بنی مهد (۱۳۹۸)، تفرشی و همکاران (۱۳۹۶)، راهداری و سوریاتناپس (۲۰۱۵)، فائو (۲۰۱۳) و اشنایدنر و مینز (۲۰۱۲)
	کاهش هزینه‌های ورودی	بنی مهد (۱۳۹۸)، تفرشی (۱۳۹۶)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، انتولین لویز (۲۰۱۶)، تسینگ (۲۰۱۶)، فائو (۲۰۱۳)
	تعامل رسمی و مستمر با دولت.	بنی مهد (۱۳۹۸)، تفرشی و همکاران (۱۳۹۶)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، سن سورن (۲۰۱۶)، تامسیک (۲۰۱۵)
	ساختار متنوع درآمد	بنی مهد (۱۳۹۸)، تفرشی و همکاران (۱۳۹۶)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، انتولین لویز (۲۰۱۶)، تسینگ (۲۰۱۶)
	کاهش ریسک مالی	بنی مهد (۱۳۹۸)، تفرشی و همکاران (۱۳۹۶)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، سن سورن (۲۰۱۶)، فائو (۲۰۱۳)
	توجه به حسابداری مدیریت در سازمان	بنی مهد (۱۳۹۸)، تفرشی و همکاران (۱۳۹۶)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، لویز (۲۰۱۶)، تسینگ (۲۰۱۶)، فائو (۲۰۱۳)
	استقلال هیات مدیره بر وضعیت نقدینگی شرکت	بنی مهد (۱۳۹۸)، تفرشی و همکاران (۱۳۹۶)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، تامسیک (۲۰۱۵)، سوریاتناپس (۲۰۱۵)
	لحاظ شدن مسائل اقتصادی، اجتماعی در برنامه‌های تولید	بنی مهد (۱۳۹۸)، تفرشی و همکاران (۱۳۹۶)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، انتولین لویز (۲۰۱۶)، تسینگ (۲۰۱۶)
	فعالیت‌های عام المنفعه اجتماعی	برخورداری (۱۳۹۸)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، طهماسبی (۱۳۹۶)، گارسیا (۲۰۱۶)، انتولین لویز (۲۰۱۶)، استوپ (۲۰۱۶) و پورواتو و عقیفه (۲۰۱۶)
اجتماعی	ایجاد و حفظ اشتغال	برخورداری (۱۳۹۸)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، طهماسبی (۱۳۹۶)، گارسیا (۲۰۱۶)، پورواتو و عقیفه (۲۰۱۶)، تسینگ (۲۰۱۶) و سن سورن (۲۰۱۶)
	توجه به منافع سهامداران در سرمایه گذاری	برخورداری (۱۳۹۸)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، طهماسبی (۱۳۹۶)، پورواتو و عقیفه (۲۰۱۶)، تسینگ (۲۰۱۶) و فورمینتین و تاتیچی (۲۰۱۶)
	مد نظر قرار گرفتن مسئولیت‌های اجتماعی	برخورداری (۱۳۹۸)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، طهماسبی (۱۳۹۶)، سن سورن (۲۰۱۶)، فورمینتین و تاتیچی (۲۰۱۶) و تامسیک (۲۰۱۵)
	تغییر رویکرد از منابع مادی کوتاه مدت به منافع اجتماعی بلندمدت در شرکت	برخورداری (۱۳۹۸)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، طهماسبی (۱۳۹۶)، انتولین لویز (۲۰۱۶)، تامسیک (۲۰۱۵)، یو و همکاران (۲۰۱۵) و سوریاتناپس (۲۰۱۵)
	تلاش در جهت کسب رضایت جامعه محلی و افراد منطقه	برخورداری (۱۳۹۸)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، طهماسبی (۱۳۹۶)، تسینگ (۲۰۱۶)، سن سورن (۲۰۱۶)، تامسیک (۲۰۱۵) و چاوچن (۲۰۱۱)

مؤلفه	شاخص	منبع
زیست محیطی	کاهش ضایعات و گازهای آلاینده	صاحبی (۱۳۹۷)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، گارسیا (۲۰۱۶)، انتولین لویز (۲۰۱۶)، استوب (۲۰۱۶) و پورواتو (۲۰۱۶)
	کاهش مصرف انرژی	صاحبی (۱۳۹۷)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، انتولین لویز (۲۰۱۶)، تسینگ (۲۰۱۶) و فورمینتین و تاتیچی (۲۰۱۶)
	اقدام جهت ترمیم محیط زیست	صاحبی (۱۳۹۷)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، استوب (۲۰۱۶)، تسینگ (۲۰۱۶) و فورمینتین و تاتیچی (۲۰۱۶)
	اطلاع رسانی زیست محیطی به مردم منطقه و استان	صاحبی (۱۳۹۷)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، فورمینتین و تاتیچی (۲۰۱۶)، سوریاتناپس (۲۰۱۵) و چاوچن (۲۰۱۱)
	افزایش دانش زیست محیطی در محیط پیرامون	صاحبی (۱۳۹۷)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، گارسیا (۲۰۱۶)، سوریاتناپس (۲۰۱۵)، چاوچن (۲۰۱۱) و اسپانگینبرگ (۲۰۰۵)
	کاهش ریسک افزایش آلودگی‌های زیست محیطی بدلیل افزایش تولید	صاحبی (۱۳۹۷)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، پورواتو و عقیفه (۲۰۱۶)، فورمینتین و تاتیچی (۲۰۱۶) و سوریاتناپس (۲۰۱۵)
	سیاست کاهش مصرف منابع	صاحبی (۱۳۹۷)، راهداری و رستمی (۱۳۹۶)، انتولین لویز (۲۰۱۶)، فورمینتین و تاتیچی (۲۰۱۶) و کاندایا (۲۰۱۳)

منبع: مطالعات نگارنده

در این پژوهش ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل مفهومی پژوهش با مطالعه پیشینه پژوهش، فراترکیب مقالات و متون مرتبط با مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی معرفی و در ادامه توسط فن دلفی فازی از خبرگان نظر خواهی شد. ابعاد اصلی مدل در این مطالعه شامل حکمرانی، مدیریت منابع انسانی، مسئولیت اجتماعی و عملکرد شرکت می‌باشند:

حکمرانی

حکمرانی، چارچوب نظام پاسخگویی و شفافیت است (رحمانی نوروژی، ۱۴۰۰). حکمرانی خوب به‌عنوان یک شیوه رایج و مسلط برای اداره شرکت‌ها و سازمان‌ها است. شفافیت، مشارکت جویی، حاکمیت قانون، پاسخگویی، کارآمدی و اثربخشی در زمره مهم‌ترین اصول حکمرانی است (اسماعیلی، ۲۰۲۱). با افزایش یک درصدی حقوق سهامداران به میزان ده درصد از رضایت کارکنان کاسته می‌کاهد (زولکیفلی و همکاران، ۲۰۲۰). بین شیوه‌های حاکمیت و وفاداری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (مینگل و کنگ، ۲۰۱۸).

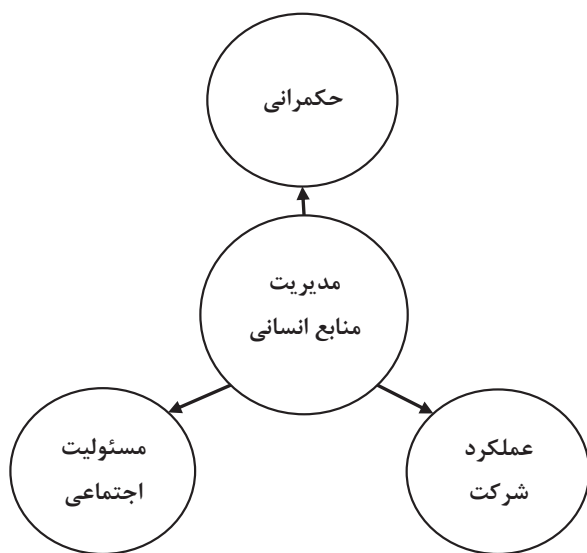
مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و شامل تصمیمات مدیریتی مربوط به سیاست‌ها و شیوه‌هایی است که مجموعاً روابط شغلی را شکل می‌دهند (بوزلی و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند. افزایش انتظارات اجتماعی کارکنان بر شدت توجه مدیران منابع انسانی به مسئولیت‌های اجتماعی می‌افزاید (حاتمی و همکاران، ۱۳۹۸).

مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی بر دیدگاه‌های سیاسی، تجاری و استراتژیک سازمان تأکید دارد (چکیر و همکاران، ۲۰۲۱). مسئولیت اجتماعی به گسترده‌ای از پایداری با توجه به عملکرد اجتماعی، زیست محیطی و مالی سازمان در طولانی مدت تأکید دارد (لای و همکاران، ۲۰۱۹). مسئولیت

دارد و سازمانی که از منابع انسانی توانمند برخوردار است، عملکرد خوبی دارد. عملکرد یک سازمان معرف وضعیت بقای آن سازمان در محیط رقابتی می باشد (تررو و همکاران، ۲۰۱۷). عملکرد شرکت به عنوان یک متغیر کلیدی در بطن سازمانی است (منظور و همکاران، ۲۰۱۹). ارزیابی عملکرد باعث بهبود رویه های پاسخگویی و یکپارچگی در سازمان می شود و ابزاری برای کنترل فعالیت های شرکت است. مدل نظری پژوهش با استفاده از روش فراترکیب مقالات و متون مرتبط به صورت زیر پیشنهاد می شود:



نمودار ۱- مدل منابع انسانی با رویکرد حکمرانی سازمانی و مسئولیت اجتماعی (مورد مطالعه: شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی)

اجتماعی، انتظارات سازمان را در جنبه های اقتصادی، حقوقی و اخلاقی در بر می گیرد (لیرا و همکاران، ۲۰۱۷). مسئولیت اجتماعی به روش های رسمی و غیررسمی، کسب و کار را بهبود می بخشد و شرایط حکومتی، اجتماعی، اخلاقی، کسب و کار را بهبود می دهد (لیرا و همکاران، ۲۰۱۷). منتفعان مسئولیت اجتماعی شامل کارکنان، سهامداران، مدیران، مصرف کنندگان، سازمان های غیردولتی، دولت ها، اکوسیستم ها، تأمین کنندگان و جوامع هستند. نمونه هایی از فعالیت های مسئولیت اجتماعی شامل بهبود سود کارکنان، کاهش مصرف انرژی، حفاظت از محیط طبیعی، انجام فعالیت های بشردوستانه است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۴). مدیران و تحلیلگران معتقدند که مدیریت بلندمدت مسئولیت اجتماعی به افزایش رقابت در شرکت ها و بهبود عملکرد اقتصادی منجر می شود (کیو و همکاران، ۲۰۲۱).

عملکرد شرکت

عملکرد خوب، بهره وری شرکت را افزایش داده و باعث رفاه و رشد اقتصادی در جامعه می شود. هدف اصلی هر سازمان، بهبود عملکرد است تا شرکت بتواند موقعیت رقابتی خود را حفظ کند. عملکرد شرکت شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا مؤسسه را اندازه گیری می کند. عملکرد شرکت بستگی به توانایی نیروی انسانی شرکت

۳. مروری بر تحقیقات پیشین

الف) تحقیقات داخلی

جدول ۲- پژوهش های داخلی انجام شده در زمینه موضوع تحقیق (منبع: مطالعات نگارنده)

محقق	موضوع	نتایج
طیبه (۱۳۹۹)	تعیین متغیرهای تبیین کننده مدیریت منابع انسانی در فدراسیون کشتی ایران با استفاده از مدل بانسال	ابعاد مدیریت منابع انسانی را آموزش، امنیت شغلی، پاداش، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و کاهش فاصله طبقاتی معرفی کرد.
یزدی یان (۱۳۹۹)	ارائه مدل مفهومی توسعه با نقش بنیادین نگرش اقتصادی در صنعت آب	نگرش اقتصادی، از قدرت نفوذ زیادی برخوردار است و بنیادی ترین بعد در منابع انسانی داخلی می باشد.

محقق	موضوع	نتایج
بانثی (۱۳۹۸)	واکاوی ابعاد بازاریابی از منظر اسلام و سنجش رابطه با بازدید گردشگران اماکن مذهبی	ابعاد منابع انسانی شامل تأمین امنیت کارکنان، آموزش های متنوع، پاداش، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی و کاهش تبعیض می باشند.
یزدی یان و همکاران (۱۳۹۸)	خلاقیت با رویکرد بهبود عملکرد (مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب)	متغیرهای انگیزش، نگرش اقتصادی، سرمایه های انسانی و نظام شایستگی، ابعاد کلیدی محسوب می شوند.
زرین جوی الوار (۱۳۹۷)	طراحی و تبیین مدل بازاریابی داخلی مناطق آزاد ایران	بیان کرد مدل بازاریابی داخلی شامل ابعاد فردی، سازمانی، شغلی و انگیزشی می باشد.
درویدی (۱۳۹۷)	رتبه بندی عوامل مؤثر بر بازاریابی داخلی کارکنان بیمه آسیا)	حقوق، پاداش و روابط مطلوب مدیریت با پرسنل، بیشترین تأثیر را دارند.
بیگلو و اسکندری (۱۳۹۵)	طراحی مدل برند کارفرما برای سازمان تأمین اجتماعی	مؤلفه های عبارتند از امنیت شغلی، آموزش، پاداش، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی، کاهش فاصله طبقات می باشد.
محمد شفيعی و همکاران (۱۳۹۴)	تحلیل میزان حکمرانی در مراکز درمانی منتخب استان اصفهان	متغیرهای آموزش، توانمندسازی، محیط کاری، فرایندها، ارتباطات، تسهیم و امنیت شغلی از ابعاد مهم می باشند.
یونسی فرو و همکاران (۱۳۹۱)	میزان حکمرانی و تأثیر آن بر کیفیت خدمات در بیمارستان افشار یزد	مؤلفه ها عبارتند از امنیت شغلی، آموزش، پاداش، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی و کاهش فاصله طبقاتی می باشند.

ب) تحقیقات خارجی

جدول ۳- پژوهش های خارجی انجام شده در زمینه موضوع تحقیق (منبع: مطالعات نگارنده)

محقق	موضوع	نتایج
چن (۲۰۲۰)	رضایت کارکنان و هماهنگی فرهنگی شرکت های هواپیمایی	بهبود عملکرد باعث افزایش مشارکت می شود. برای افزایش عملکرد باید نیازهای فرهنگی کارکنان تامین شود.
زارفر (۲۰۲۰)	بررسی مکانیسم حکمرانی شرکتی و شفافیت در شرکت های اندونزی	حاکمیت شرکتی تأثیر معنی داری بر، شفافیت و پاسخگویی سازمان دارد.
هوانگ (۲۰۱۹)	تأثیر بازاریابی بر تعهد سازمانی کارکنان پلیس	درک افسران پلیس از مدیریت منابع انسانی، تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.
برگر (۲۰۱۹)	مدلی برای پیاده سازی و توسعه	مدیریت منابع انسانی، روشی برای انجام مدیریت استراتژیک در سازمان است.
صلاح (۲۰۱۹)	بررسی تعهد سازمانی کارمندان آژانس های مسافرتی	ابعاد مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان، تأثیر دارد.
موهانتی (۲۰۱۹)	رضایت کارمندان در صنعت خدمات	بین آمیخته بازاریابی و رضایت شغلی کارکنان، پیوند قوی وجود دارد.
رانا (۲۰۱۸)	تعهد سازمانی کارمندان بانک های خصوصی در فیصل آباد پاکستان	رضایت شغلی، درک، تمایز، هماهنگی و یکپارچگی عملکرد، مؤثرترین مؤلفه مدیریت منابع انسانی هستند.
راموس (۲۰۱۸)	ابعاد تعهد سازمانی کارمندان بانک های جهانی	رضایت شغلی با درک، تمایز و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری دارد.
برادفورد (۲۰۱۷)	گزارشگری پایداری شرکتی به روش معادلات ساختاری	گزارشگری حکمرانی به طور معنی داری در شرکت ها و سازمان های دولتی، افزایش یافته است.

بررسی تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که نقصان‌هایی در تحقیقات داخلی و خارجی وجود دارد که ضرورت انجام تحقیق حاضر را توجیه می‌کند. این نقصان‌ها به شرح زیر می‌باشند: ۱- پژوهش‌های زیادی توسط محققان، شرکت‌ها و دانشگاه‌ها در رابطه با مدیریت منابع انسانی، حکمرانی و مسئولیت‌های اجتماعی انجام شده است ولی تا آنجا که محقق بررسی نموده است، تاکنون تحقیقی در خصوص تدوین مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت‌های اجتماعی در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی، ثبت نشده است و توجه جدی پژوهشگران را به خود جلب نکرده است. ۲- به منظور تدوین مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی و مسئولیت اجتماعی در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی از روش فراترکیب و تکنیک فن دلفی فازی استفاده شده و پرسشنامه محقق ساخته، تمامی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی، حکمرانی و مسئولیت‌های اجتماعی را در بر می‌گیرد که در پژوهش‌های پیشین این مورد به چشم نمی‌خورد و این امر باعث تعارض و متفاوت بودن نتایج با برخی از تحقیقات پیشین شده است. ۳- در پژوهش حاضر روش تحقیق از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است که در تحلیل کیفی از تکنیک فراترکیب و تحلیل دلفی فازی استفاده شده و در تحلیل کمی از معادلات ساختاری تفسیری، مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است، ولی در اکثر مطالعات مرور شده پیشین، چارچوب نظری منسجمی وجود ندارد. بنابراین بر آن شدیم در این پژوهش متغیر مدل را در چهار بعد (مدیریت منابع انسانی، حاکمیت شرکتی، مسئولیت‌های اجتماعی و عملکرد شرکت) در نظر بگیریم تا بتوانیم تمام وجوه متغیرها را به کار ببریم، کاری که در پژوهش‌های پیشین انجام نشده است.

۴. سوال‌های پژوهش

سوال اصلی

مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد حکمرانی و مسئولیت اجتماعی موثر بر عملکرد شرکت در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی چگونه است؟ آیا از برزندگی لازم برخوردار است؟

سوال‌های فرعی

۱. شاخص‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد حکمرانی و مسئولیت اجتماعی موثر بر عملکرد شرکت در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی کدامند؟

۲. مولفه‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد حکمرانی و مسئولیت اجتماعی موثر بر عملکرد شرکت در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی کدامند؟

۳. ابعاد مدیریت منابع انسانی با رویکرد حکمرانی و مسئولیت اجتماعی موثر بر عملکرد شرکت در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی کدامند؟

۵. روش شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع آمیخته است. مرحله اول، کیفی و مرحله دوم، کمی است. هدف تحقیق در مرحله اول، شناسایی عوامل موثر، اکتشافی و مبتنی بر روش فراترکیب و بررسی متون است و در مرحله دوم، ارائه مدل، تبیینی است. نتایج تحقیق کاربردی است و از نتایج آن جهت بهبود مدیریت شرکت استفاده می‌شود. داده‌های تحقیق در مرحله اول، کیفی است و در مرحله دوم، به منظور تأیید شاخص‌های شناسایی شده - بررسی اهمیت شاخص‌ها - ارائه مدل مطلوب از پرسشنامه استفاده می‌شود و کمی هستند. نظریه مبنایی و روش پیمایشی است.

الف) جامعه و نمونه پژوهش

جامعه و نمونه آماری پژوهش شامل دو قسمت است:

۱- جامعه و نمونه آماری بخش کیفی:

جامعه آماری، مرور ادبیات تحقیق به روش فراترکیب که بیش از سیصد مقاله مربوط به مدیریت منابع انسانی، حکمرانی و مسئولیت‌های اجتماعی شرکتی در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی و خارجی از زمان مطرح شدن مباحث منابع انسانی، حکمرانی و مسئولیت‌های اجتماعی تا کنون مورد بازخوانی و بررسی قرار گرفت. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند است. حجم نمونه بر اساس ملاک‌های ورود و خروج مقالات تعیین می‌گردد. ملاک ورود برای متون مناسب، شامل تحقیق‌های چاپ شده مرتبط با رویکرد کمی، کیفی و یا ترکیبی است که اطلاعات کافی در مورد اهداف تحقیق ارائه دهد. ملاک خروج متون نیز هر گونه منبع علمی بی ارتباط با موضوع و منابع فاقد روش شناسی علمی می‌باشد. از مقالات و تحقیقات اساتید و متخصصان دانشگاهی در این حوزه، استفاده فراوان شده است. اعضای پانل دلفی شامل اعضای هیات مدیره، مدیران عامل و معاونین سازمان هولدینگ و شرکت‌های هفتگانه امام خمینی- امیرکبیر- میرزا کوچک خان- سلمان فارسی- فزایی- دعبل خزاعی- دهخدا می‌باشند و روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند، قضاوتی (روش غیراحتمالی) است. در این مرحله، افرادی که خبرگان و متخصصان حوزه تحقیق بوده و از معیارهای لازم برخوردار بودند، انتخاب شدند که تعداد نمونه کیفی ۱۷ نفر می‌باشد.

۲- جامعه و نمونه آماری بخش کمی:

شامل مدیران ارشد و میانی هولدینگ و شرکت‌های هفتگانه توسعه نیشکر می‌باشد که تعداد نمونه ۴۰ نفر به روش سرشماری یا تمام شماری است.

ب) ابزار پژوهش و آزمون‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها

شامل دو قسمت، کیفی و کمی است:

۱- مرحله اول تحقیق- بخش کیفی: شامل دو قسمت: فراترکیب و تحلیل دلفی فازی است.

الف- فراترکیب

فراترکیب، بیشتر در مطالعاتی که جنبه کیفی دارند، استفاده می‌شود. فراترکیب یعنی ترکیب داده‌ها و اطلاعات ثانویه برای رسیدن به نتایج جدید مانند طراحی مدل، ساخت تئوری یا توسعه مفاهیم می‌باشد. به منظور جمع‌بندی و تدوین مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی و پاسخ به سوالات فرعی تحقیق از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. جامعه آماری در این مرحله شامل کلیه مقالات و متون مرتبط در پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی می‌باشد. حجم نمونه بر اساس ملاک‌های ورود و خروج مقالات و متون تعیین می‌شود. ملاک ورود، مقالات و تحقیقات مرتبط با منابع انسانی، حکمرانی و مسئولیت اجتماعی با رویکرد کمی، کیفی و ترکیبی است و ملاک خروج، هر منبع غیرمرتبط با موضوع یا فاقد روش شناسی علمی می‌باشد. مراحل فراترکیب در تدوین عوامل موثر در طراحی مدل تحقیق بدین صورت می‌باشد:

۱. برای انتخاب مقالات مناسب، به ترتیب عنوان، چکیده،

محتوا و روش شناسی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲. در بخش عنوان، بر اساس واژه‌های کلیدی (منابع

انسانی، حکمرانی و مسئولیت اجتماعی)، تعداد ۳۸۴

مقاله یافت می‌شود که تعداد ۷۶ مقاله رد شده و تعداد

مقالات به ۳۰۸ عدد می‌رسد.

۳. در بخش چکیده، تعداد ۸۳ مقاله رد شد و تعداد مقالات

برای بررسی به ۲۲۵ مقاله رسید.

۴. در بخش محتوا، بر اساس پرداختن مطالعه به مدیریت

منابع انسانی با رویکرد حکمرانی و مسئولیت اجتماعی،

تعداد ۸۹ مقاله غیرمرتبط حذف شده و به ۱۳۶ مقاله

می‌رسد.

۵. در بخش روش شناسی، تعداد ۷۳ مقاله فاقد روش شناسی

علمی بوده که از ۱۳۶ مقاله کسر و تعداد مقالات تایید

شده نهایی به ۶۳ مقاله می‌رسد.

گام چهارم: فازی زدایی مقادیر دلفی به روش مرکز ثقل انجام شد.

گام پنجم: تکرار مراحل دلفی تا آنجایی که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله، کمتر از حد آستانه خیلی کم (۲/۰) برسد، فرایند نظرسنجی متوقف می شود.

۲- مرحله دوم تحقیق - بخش کمی: شامل محاسبه روایی و پایایی پرسشنامه محقق ساخته است.

الف) روایی پرسشنامه محقق ساخته:

۱- روایی کیفی: پرسشنامه در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرارگرفت و موارد اصلاحی، انجام شد.

۲- روایی کمی: از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده شد. پرسشنامه‌های محقق ساخته، دارای CVR بزرگ‌تر از ۰,۴۲ می باشد. یعنی اعتبار محتوایی مورد تایید است و شاخص روایی محتوا (CVI)، برای تمامی آیتم ها، CVI از ۰,۷۹ بالاتر است یعنی روایی محتوای مقیاس، مورد تایید می باشد.

ب) پایایی پرسشنامه محقق ساخته:

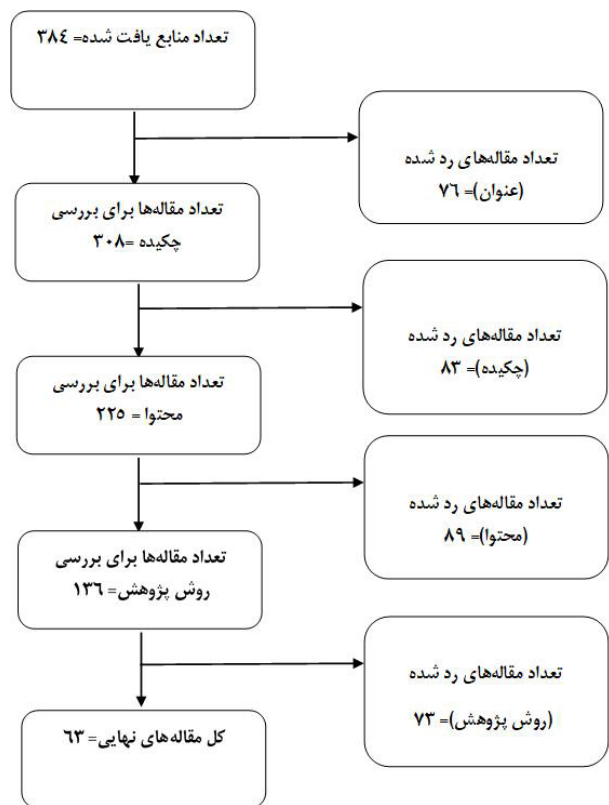
میزان آلفای کرونباخ تمامی ابعاد بزرگ‌تر از ۰/۷ می باشد. بنابراین پرسشنامه، پایا است.

جدول ۴- میزان الفای کرونباخ ابعاد مدل (یافته‌های تحقیق)

ابعاد	آلفاکرونباخ
dimensions	Cronbach's alpha
حاکمیت شرکتی	۰/۸۴۳
مدیریت منابع انسانی	۰/۸۹۶
مسئولیت اجتماعی	۰/۸۸۰
عملکرد شرکت	۰/۸۳۵

ج) روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

این تحقیق با استفاده از روش آمیخته انجام شده است. در تحلیل کیفی از تکنیک فراترکیب و تحلیل دلفی فازی



نمودار ۲- روش فراترکیب متون و مقالات مرتبط با منابع انسانی، حکمرانی و مسئولیت اجتماعی

ب- تکنیک دلفی فازی

برای اطمینان از واقعی بودن عوامل استخراج شده و رسیدن به اجماع و بررسی اعتبار مدل اولیه جهت طراحی مدل نهایی و اعتبارسنجی مدل، از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. تکنیک دلفی فازی شامل پنج مرحله است:

گام اول- پس از تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی اولیه، پرسشنامه دلفی فازی به منظور دریافت نظر خبرگان در اختیار خبرگان قرار گرفت.

گام دوم: مقدار میانگین و اختلاف از میانگین، محاسبه شده و همراه با پرسشنامه مرحله اول برای اعضا پانل ارسال می شود تا اصلاحات انجام شود.

گام سوم: مرحله دوم دلفی انجام می گیرد و نظرات خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی درآمده و مانند گام دوم، میانگین نظرات محاسبه شد.

۲-۱- مشخصات نمونه بخش کیفی

جدول ۶- مشخصات نمونه بخش کیفی (مطالعات نگارنده)

تعداد کل	سابقه شغلی				سن				جنسیت	
	work experience				Age				Gender	
	۳۰ سال به بالا	۲۶-۳۰ سال	۲۱-۲۵ سال	۱۵-۲۰ سال	پیش از ۵۵ سال	۴۶ تا ۵۵	۳۵ تا ۴۵	زیر ۳۵ سال	مرد	زن
۱۷	۲	۴	۹	۲	۲	۶	۸	۱	۱۶	۱
۱۰۰	۱۱/۸	۲۳/۵	۵۲/۹	۱۱/۸	۱۱/۸	۳۵/۲	۴۷/۱	۵/۹	۹۴/۱	۵/۹

ب) تحلیل استنباطی

۱. یافته‌های مرحله فرا ترکیب

در مرحله استخراج، اطلاعات متون، محتوای مقالات منتخب به دقت و چندین مرتبه مطالعه گردید. سپس با استفاده از روش تحلیل زمینه کلارک و برون (۲۰۰۹) الگوهای موجود در داده‌ها تعیین، تحلیل و بیان شد و کدهای مفهومی مستخرج از مقالات منتخب در جدولی ارائه شد. یافته حاصل گروه‌بندی شاخص‌ها و کدهای مفهومی مستخرج از فراترکیب مقالات منتخب است. در این مرحله با استفاده از تعاریف، عوامل مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی ارائه گردید و نظر خواهی از خبرگان تحقیق انجام شد.

۲. تکنیک دلفی فازی جهت تایید شاخص‌های شناسایی شده

برای اطمینان از واقعی بودن ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده و رسیدن به اجماع و بررسی اعتبار الگوی اولیه جهت طراحی الگوی نهایی و اعتبارسنجی الگو، از تکنیک دلفی فازی به صورت زیر استفاده شد:

الف) مرحله اول دلفی: کمترین توافق خبرگان مربوط به سه عامل می‌باشد که این سه عامل حذف می‌شوند.

استفاده شده است. در تحلیل کمی از معادلات ساختاری تفسیری، مدلسازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شده است که شامل مراحل زیر می‌باشد:

الف) معادلات ساختاری تفسیری: روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد. عامل‌هایی که کمترین قدرت نفوذ دارند، در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند و عامل‌هایی که در بالاترین سطح می‌باشند از سایر عامل‌ها حذف می‌شوند.

ب) مدلسازی معادلات ساختاری: تعیین می‌کند آیا مدل از برازندگی مطلوب برخوردار است یا خیر؟

ج) تحلیل مسیر: با استفاده از دیاگرام مسیر، می‌توان اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرها را بررسی کرد.

۶. یافته‌های پژوهش

الف) تحلیل توصیفی

۱- تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

۱-۱- مشخصات نمونه بخش کمی

جدول ۵- مشخصات نمونه بخش کمی (مطالعات نگارنده)

تعداد کل	سابقه شغلی				سن				جنس	
	work experience				Age				Gender	
	۳۰ سال به بالا	۲۶-۳۰ سال	۲۱-۲۵ سال	۱۵-۲۰ سال	پیش از ۵۵ سال	۴۶ تا ۵۵	۳۵ تا ۴۵	زیر ۳۵ سال	مرد	زن
۴۰	۴	۶	۲۲	۸	۶	۱۱	۱۸	۵	۳۸	۲
۱۰۰	۱۰	۱۵	۵۵	۲۰	۱۵	۲۷/۵	۴۵	۱۲/۵	۹۵	۵

تعداد کل	سمت				میزان تحصیلات		
	خبرگان برون سازمانی	اساتید دانشگاه	معاون و مدیر	حوزه مدیرعامل	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی
۴۰	۵	۶	۲۵	۴	۱۱	۱۷	۱۲
۱۰۰	۱۲/۵	۱۵	۶۲/۵	۱۰	۲۷/۵	۴۲/۵	۳۰

یافته‌های معادلات ساختاری مدل طراحی شده یافته‌های معادلات ساختاری مدل شامل دو بخش، روایی و پایایی و برازش مدل پیشنهادی است.

جدول ۸- نتایج آزمون KMO و بارنتل متغیرهای تحقیق (یافته‌های تحقیق)

متغیر	شاخص KMO	آزمون بارنتل	درجه آزادی	سطح معناداری
حاکمیت شرکتی	۰/۷۴۲	۷۴۴/۶۶	۳۷۸	۰/۰۰۰
مدیریت منابع انسانی	۰/۷۱۲	۸۲۷/۶۰	۳۵۱	۰/۰۰۰
مسئولیت اجتماعی	۰/۷۵۷	۴۷۱/۲۷	۱۹۰	۰/۰۰۰
عملکرد شرکت	۰/۷۴۸	۲۵۹/۲۸	۴۵	۰/۰۰۰

در جدول (۸)، اندازه کفایت نمونه برای همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشد و سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین نتایج حاکی از کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی تأییدی است.

مدل تحلیل عاملی تأییدی حاکمیت شرکتی نشان می‌دهد که دارای شش مؤلفه نتیجه‌گرایی، نقش‌ها و وظایف، ارتقاء و ارزش‌ها، شفاف‌سازی، ظرفیت‌سازی و پاسخگویی می‌باشد و برای این مؤلفه‌ها، ۲۸ عامل مشخص شده است. بارهای عاملی محاسبه شده حاکمیت شرکتی و مؤلفه‌های آن، بیشتر از ۰/۵ بوده و مورد تأیید است.

۱. تحلیل عاملی تأییدی حاکمیت شرکتی

الف) مدل تحلیل عاملی تأییدی حاکمیت شرکتی با ضرایب استاندارد

ب) مرحله دوم دلفی: کمترین توافق خبرگان مربوط به یک عامل، می‌باشد که این عامل حذف می‌شود.

ج) مرحله سوم دلفی: با توجه به اینکه اختلاف نظر خبرگان در گام دوم و سوم دارای تفاوت معناداری نمی‌باشد و نمره توافق خبرگان بیش از ۰/۷ است، تمامی عوامل تأیید می‌شوند.

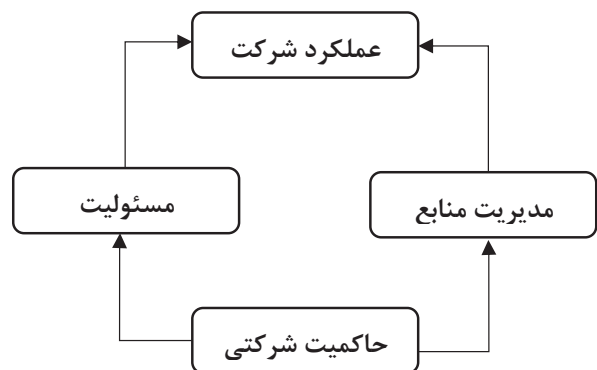
۳- طراحی مدل مفهومی تحقیق:

به منظور طراحی مدل مفهومی تحقیق از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده به صورت زیر است:

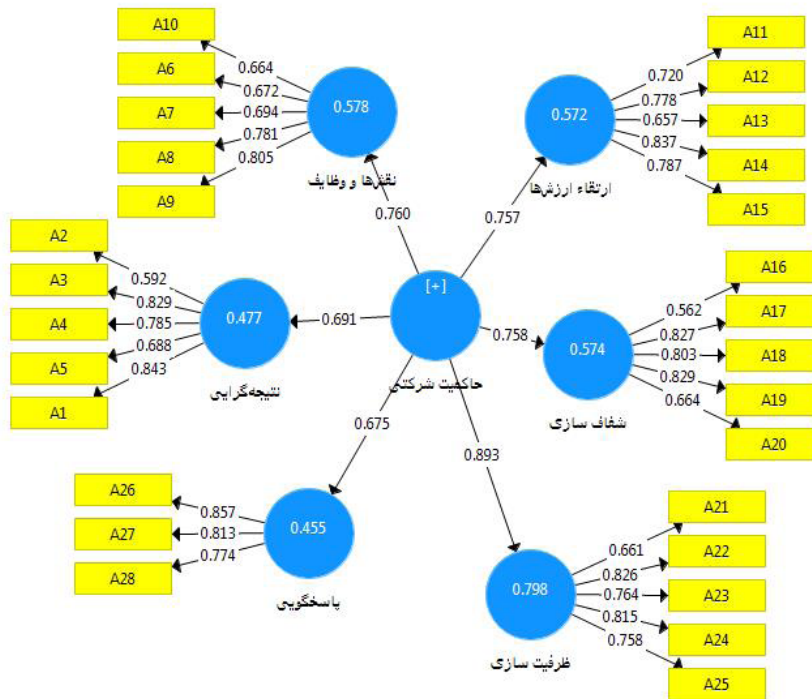
جدول ۷- ماتریس دستیابی اولیه سازگار (مطالعات نگارنده)

متغیر	سطح
حاکمیت شرکتی	۳
مدیریت منابع انسانی	۲
مسئولیت اجتماعی	۲
عملکرد شرکت	۱

نمودار (۳) سطوح به دست آمده از معادلات تفسیری را نشان می‌دهد:

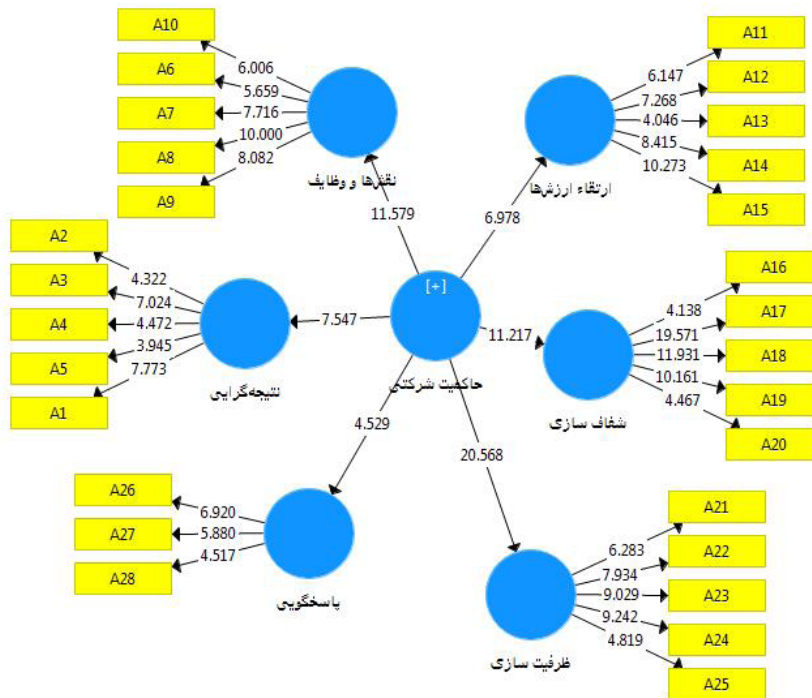


نمودار ۳- سطوح به دست آمده از معادلات تفسیری



نمودار ۴- مدل تحلیل عاملی تاییدی حاکمیت شرکتی در حالت تخمین ضرایب استاندارد (یافته‌های تحقیق)

(ب) مدل حاکمیت شرکتی در حالت معناداری (t-value)



نمودار ۵- مدل حاکمیت شرکتی در حالت معناداری (t-value) (یافته‌های تحقیق)

بر طبق این مدل، عدد معناداری برای حاکمیت شرکتی و هریک از مؤلفه‌های آن بزرگ‌تر از $1/96+$ شده است که نتایج نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.

ج) روایی و پایایی مدل حاکمیت شرکتی

جدول ۹-: شاخص‌های روایی، پایایی حاکمیت شرکتی (یافته‌های تحقیق)

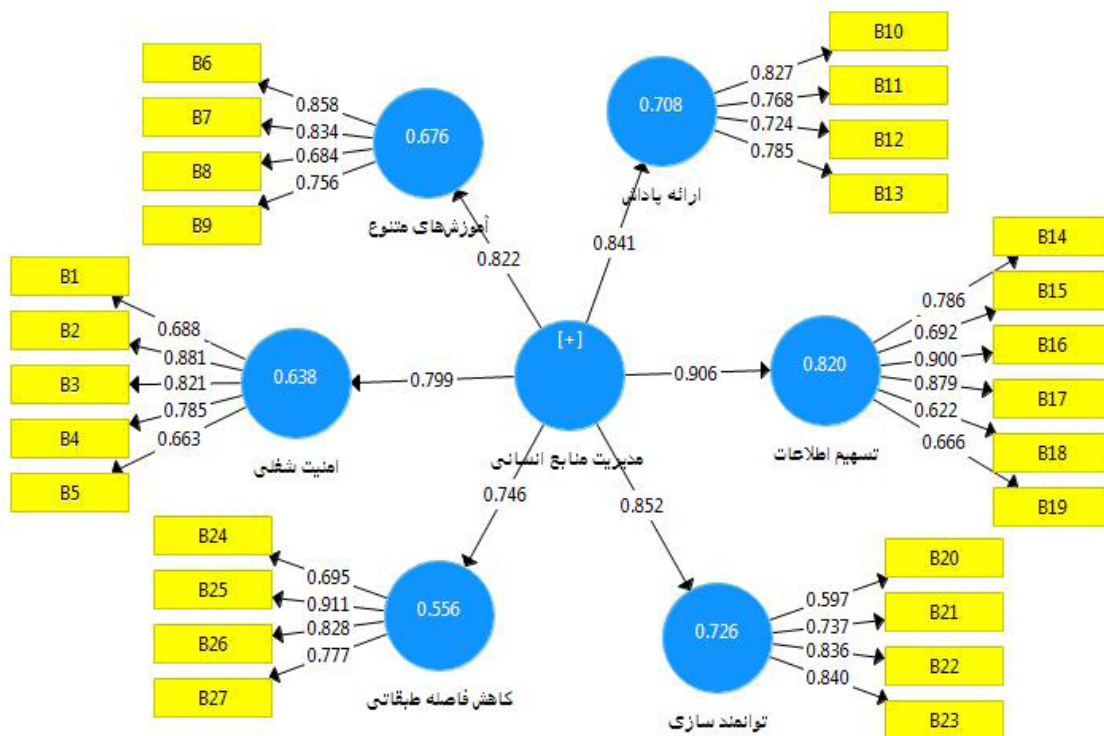
حاکمیت شرکتی	α کرونباخ	CR	AVE	R ²
نتیجه‌گرایی	۰/۸۰۳	۰/۸۶۶	۰/۵۶۷	۰/۴۷۷
نقش‌ها و وظایف	۰/۷۷۳	۰/۸۴۷	۰/۵۲۶	۰/۵۷۸
ارتقاء ارزش‌ها	۰/۸۱۴	۰/۸۷۰	۰/۵۷۵	۰/۵۷۲
شفاف‌سازی	۰/۷۹۱	۰/۸۵۹	۰/۵۵۵	۰/۵۷۴
ظرفیت‌سازی	۰/۸۲۳	۰/۸۷۷	۰/۵۸۸	۰/۷۹۸
پاسخگویی	۰/۷۴۹	۰/۸۵۶	۰/۶۶۵	۰/۴۵۵

مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیب محاسبه شده بزرگ‌تر از $0/7$ است. شاخص (AVE) نشان می‌دهد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از $0/5$ هستند.

۲. تحلیل عاملی تأییدی مدیریت منابع انسانی

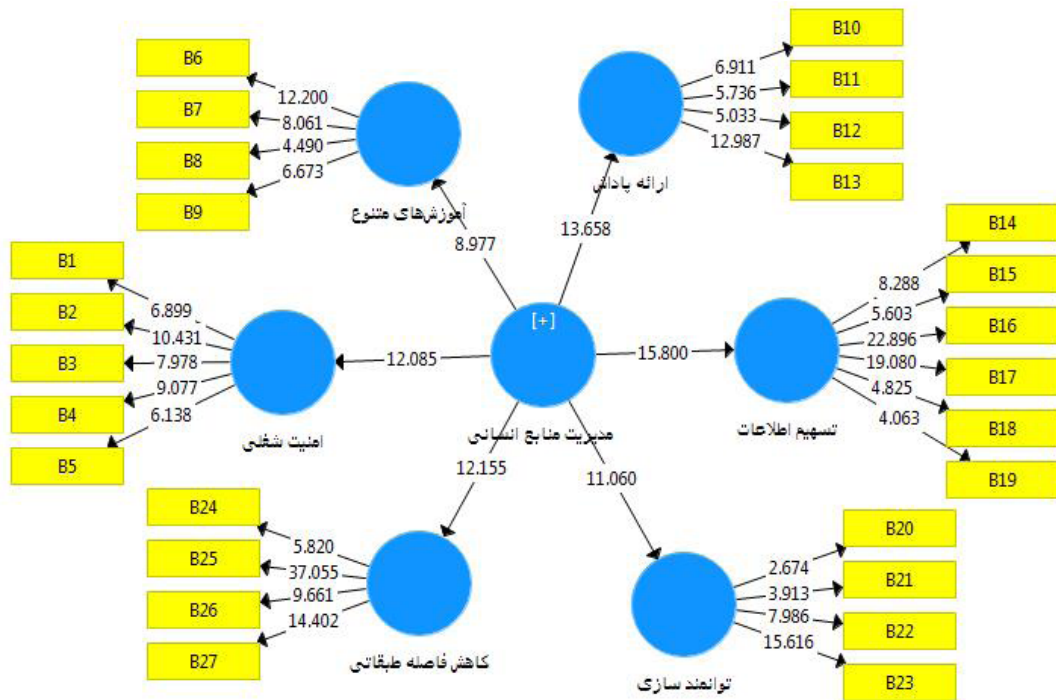
الف) مدل تحلیل عاملی تأییدی مدیریت منابع انسانی با ضرایب استاندارد

مدل تحلیل عاملی تأییدی مدیریت منابع انسانی دارای شش مؤلفه امنیت شغلی، آموزش‌های متنوع، ارائه پاداش، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی و کاهش فاصله طبقاتی می‌باشد. برای این مؤلفه‌ها ۲۷ شاخص مشخص شده است. با توجه به نتایج بارهای عاملی محاسبه در هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی و مؤلفه‌های آن بیشتر از $0/5$ و تأیید شده‌اند.



نمودار ۶- مدل تحلیل عاملی تأییدی مدیریت منابع انسانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد (یافته‌های تحقیق)

ب) مدل مدیریت منابع انسانی در حالت معناداری (t-value)



نمودار ۷- مدل مدیریت منابع انسانی در حالت معناداری (t-value) (یافته‌های تحقیق)

با توجه به نتایج مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیب محاسبه شده بزرگ‌تر از ۰/۷ و تأیید شده است. همچنین شاخص میانگین واریانس استخراج شده نشان داد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند.

با توجه به نتایج تمامی، ضرایب معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ شده است که نشان دهنده تأیید مسیرها می‌باشد.

ج) روایی و پایایی مدل مدیریت منابع انسانی

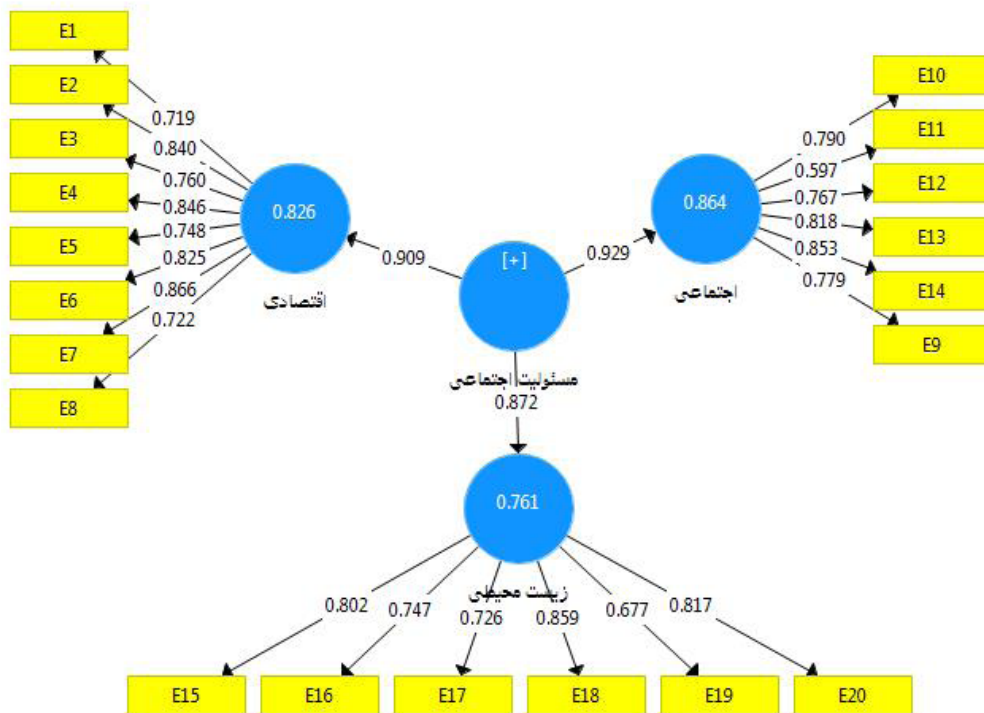
جدول ۱۰- شاخص‌های روایی، پایایی مدیریت منابع انسانی (یافته‌های تحقیق)

مدیریت منابع انسانی	α کرونباخ	CR	AVE	R^2
امنیت شغلی	۰/۸۲۷	۰/۸۷۹	۰/۵۹۶	۰/۶۳۸
آموزش‌های متنوع	۰/۷۹۱	۰/۸۶۵	۰/۶۱۸	۰/۶۷۶
ارائه پاداش	۰/۷۸۴	۰/۸۵۹	۰/۶۰۴	۰/۷۰۸
تسهیم اطلاعات	۰/۸۵۳	۰/۸۹۲	۰/۵۸۵	۰/۸۲۰
توانمند سازی	۰/۷۵۱	۰/۸۴۲	۰/۵۷۶	۰/۷۲۶
کاهش فاصله طبقاتی	۰/۸۱۸	۰/۸۸۱	۰/۶۵۱	۰/۵۵۶

۳. تحلیل عاملی تأییدی مسئولیت‌های اجتماعی

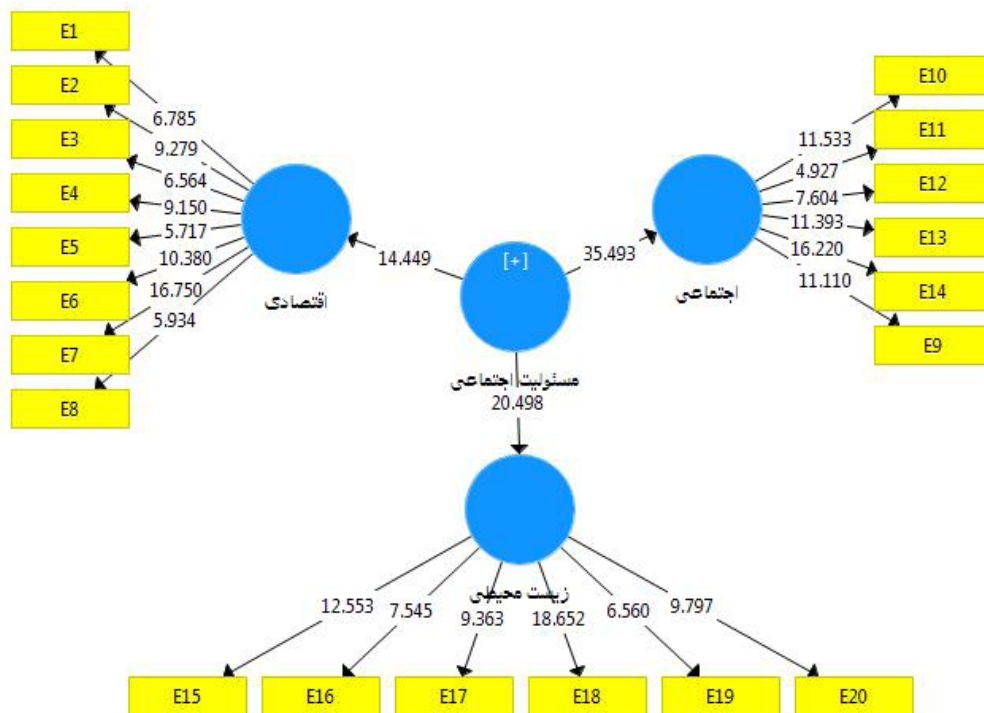
الف) مدل تحلیل عاملی تأییدی مسئولیت‌های اجتماعی با ضرایب استاندارد

مدل تحلیل عاملی تأییدی مسئولیت اجتماعی دارای سه مؤلفه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی می‌باشد. و برای این مؤلفه‌ها ۲۰ شاخص مشخص شده است. بارهای عاملی محاسبه هر یک از ابعاد مسئولیت اجتماعی بیشتر از ۰/۵ و تأیید شده‌اند.



نمودار ۸- مدل تحلیل عاملی تاییدی مسئولیت اجتماعی در حالت تخمین ضرایب استاندارد (یافته‌های تحقیق)

(ب) مدل مسئولیت‌های اجتماعی در حالت معناداری (t-value)



نمودار ۹- مدل مسئولیت اجتماعی در حالت معناداری (t-value) (یافته‌های تحقیق)

در مدل مسئولیت اجتماعی، مقدار آماره t محاسبه شده برای تمامی ابعاد بزرگتر از $1/96+$ شده است که نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی که بزرگتر از $0/7$ شده‌اند و مقدار شاخص میانگین واریانس استخراج شده که بالاتر از $0/5$ شده است پایایی و روایی تأیید شده است.

ج) روایی و پایایی مدل مسئولیت‌های اجتماعی

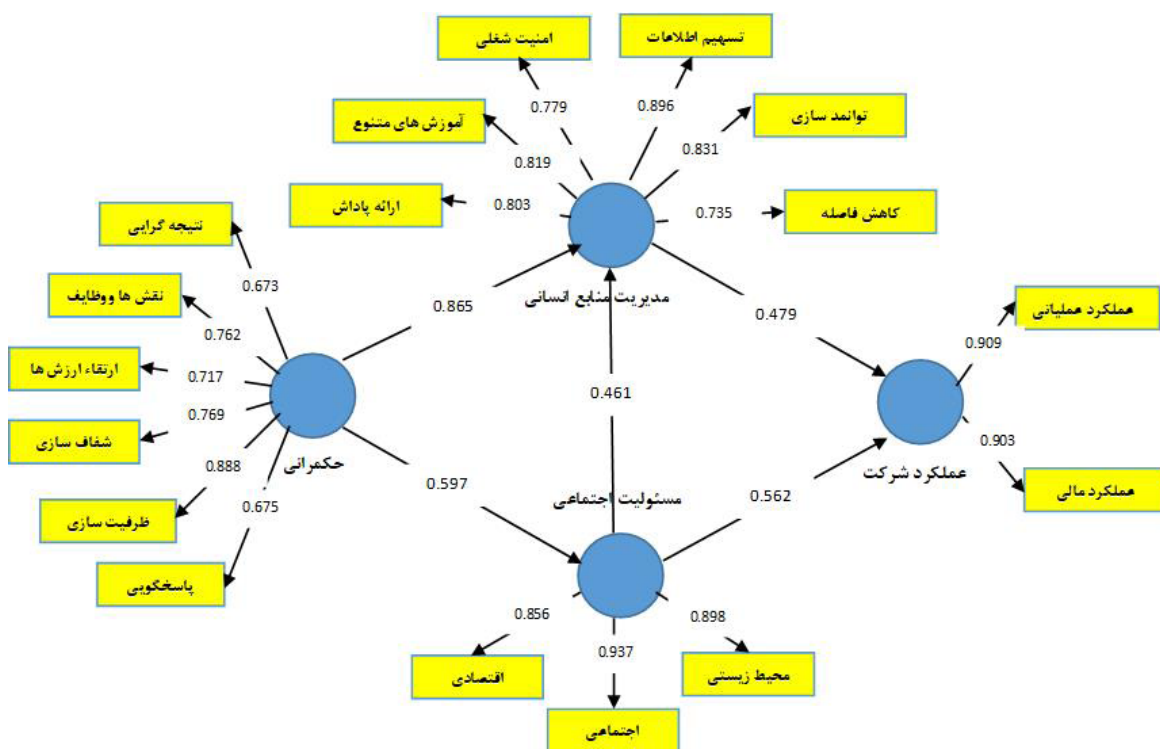
جدول ۱۱- شاخص‌های روایی، پایایی مسئولیت اجتماعی (یافته‌های تحقیق)

مسئولیت اجتماعی	α کرونباخ	CR	AVE	R^2
اقتصادی	۰/۹۱۵	۰/۹۳۱	۰/۶۲۹	۰/۸۲۶
اجتماعی	۰/۸۶۱	۰/۸۹۷	۰/۵۹۵	۰/۸۶۴
زیست محیطی	۰/۸۶۵	۰/۸۹۹	۰/۵۹۹	۰/۷۶۱

۴. برازش مدل نهایی

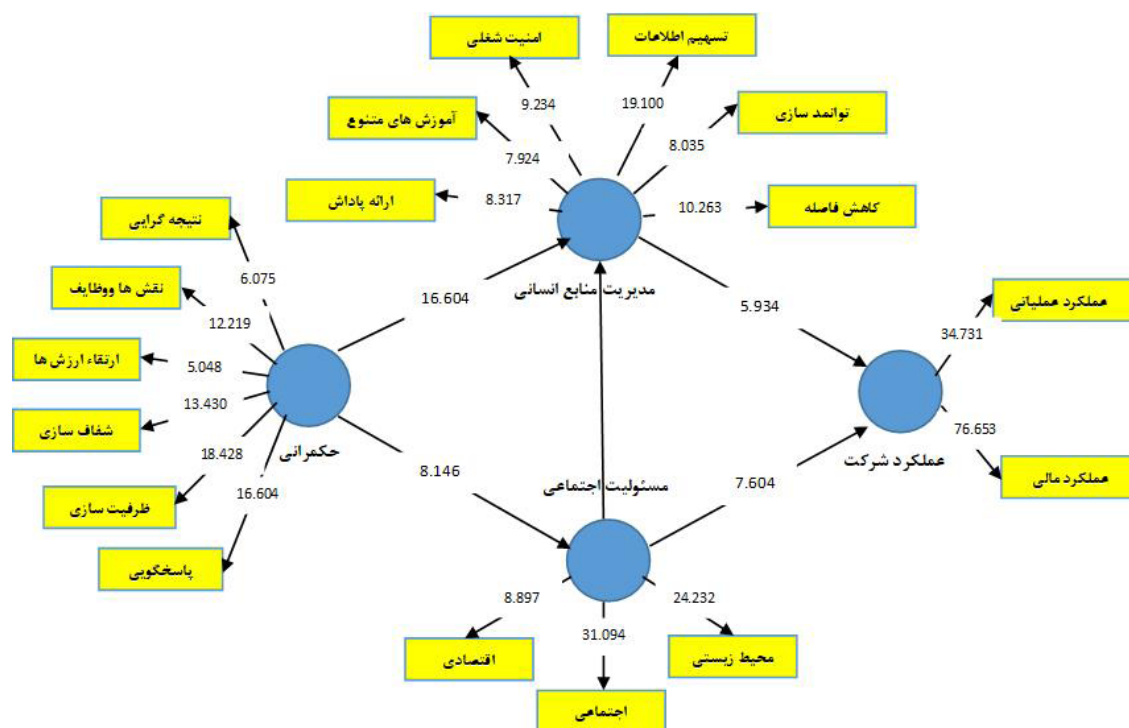
برای برازش مدل طراحی شده، از مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. در این روش، مدل بیشترین قدرت تفسیر و توضیح دهنده را دارد. مدل نهایی طراحی شده تحقیق به صورت زیر است:

الف) مدل نهایی طراحی شده تحقیق در حالت تخمین با ضرایب استاندارد



نمودار ۱۰- مدل نهایی طراحی شده تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد (یافته‌های تحقیق)

ب) مدل نهایی طراحی شده تحقیق در حالت معناداری (t-value)



نمودار ۱۱- مدل نهایی طراحی شده تحقیق در حالت معناداری (t-value)

جدول ۱۲- پایایی مرکب و آلفای کرونباخ عوامل مدل طراحی شده نهایی (یافته‌های تحقیق)

عوامل	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب
حاکمیت شرکتی	۰/۸۴۳	۰/۸۸۵
مدیریت منابع انسانی	۰/۸۹۶	۰/۹۲۱
مسئولیت اجتماعی	۰/۸۸۰	۰/۹۲۶
عملکرد شرکت	۰/۸۳۵	۰/۹۲۳

مقادیر به دست آمده برای آلفای پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ است که نشان دهنده پایایی مطلوب متغیرهای تحقیق است. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند.

بر طبق این مدل، هر یک از بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند اگر و فقط اگر مقدار آماره t بزرگ تر از ۱/۹۶+ قرار گیرد. در ادامه شاخص‌های برازندگی مدل مورد بررسی قرار گرفته است:

بررسی مدل بیرونی طراحی شده تحقیق

علاوه بر آلفای کرونباخ، در مدل‌های مسیری PLS از پایایی مرکب برای بررسی پایایی سازگاری درونی و تک بعدی بودن بلوک‌ها، استفاده می‌شود. زیرا آلفای کرونباخ مبتنی بر فرض هم‌ارزی (همبستگی) متغیرهای مشاهده شده است. اما پایایی مرکب این فرض را ندارد و بر اساس نتایج مدل (یعنی بارهای عاملی) است.

ارزیابی رویی مدل طراحی شده

۱. رویی همگرا

روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) می‌باشد که حداقل مقدار ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرایی است.

جدول ۱۳- نتایج محاسبه شاخص متوسط واریانس (یافته‌های تحقیق)

عوامل فرعی	AVE
حاکمیت شرکتی	۰/۵۶۴
مدیریت منابع انسانی	۰/۶۶۰
مسئولیت اجتماعی	۰/۸۰۶
عملکرد شرکت	۰/۸۵۷

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود مقدار AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت که رویی همگرای مدل‌های مطلوب است.

۲. رویی ممیز

روایی ممیز، یک معیار تکمیل‌کننده است که بر اساس بارهای عاملی متقاطع است.

جدول ۱۴- بارهای عاملی معرف (یافته‌های تحقیق)

شاخص (کد اولیه)	بار عاملی	عدد معناداری (T)
نتیجه‌گرایی	۰/۶۷۳	۶/۰۷۵
نقش‌ها و وظایف	۰/۷۶۲	۱۲/۳۱۹
ارتقاء ارزش‌ها	۰/۷۱۷	۵/۰۴۸
شفاف‌سازی	۰/۷۶۹	۱۳/۴۳۰
ظرفیت‌سازی	۰/۸۸۸	۱۸/۴۲۸
پاسخگویی	۰/۶۷۵	۴/۲۰۶
امنیت شغلی	۰/۷۷۹	۹/۲۳۴
آموزش‌های متنوع	۰/۸۱۹	۷/۹۲۴
ارائه پاداش	۰/۸۰۳	۸/۳۱۷

شاخص (کد اولیه)	بار عاملی	عدد معناداری (T)
تسهیم اطلاعات	۰/۸۹۶	۱۹/۱۰۰
توانمندسازی	۰/۸۳۱	۸/۰۳۵
کاهش فاصله طبقاتی	۰/۷۳۵	۱۰/۲۶۳
اقتصادی	۰/۸۵۶	۸/۸۹۷
اجتماعی	۰/۹۳۷	۳۱/۰۹۴
زیست محیطی	۰/۸۹۸	۲۴/۲۳۲
عملکرد عملیاتی	۰/۹۰۹	۳۴/۷۳۱
عملکرد مالی	۰/۹۴۳	۷۶/۶۵۳

مقادیر بارهای عاملی برای تمامی شاخص‌ها بیش از ۰/۶ است، لذا تمام بارهای عاملی در دامنه قابل قبول قرار داشته و رویی سازه با استفاده از روش آزمون بارهای عرضی تأیید می‌گردد. در جدول (۱۴)، مقدار جذر AVE هر یک از سازه‌ها با مقادیر همبستگی میان سازه‌های دیگر نشان داده شده است.

جدول ۱۵: ماتریس سنجش رویی واگر به روش فورنل و لاکر (یافته‌های تحقیق)

سازه‌های تحقیق	۱	۲	۳	۴
حاکمیت شرکتی	۰/۷۵۱			
عملکرد شرکت	۰/۴۳۶	۰/۹۲۶		
مدیریت منابع انسانی	۰/۶۶۵	۰/۳۵۱	۰/۸۱۲	
مسئولیت اجتماعی	۰/۳۵۳	۰/۶۵۹	۰/۳۵۶	۰/۸۹۸

مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در خانه‌های قطر اصلی ماتریس قرار دارد از مقدار همبستگی در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی، بیشتر است. یعنی مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر، رویی واگرایی مدل مناسب است.

۳. برازش مدل طراحی شده

شاخص GOF به صورت میانگین هندسی R^2 و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود:

در جدول تمامی مقادیر آماره t بزرگ‌تر از $1/96$ می‌باشند و این نشان می‌دهد که تمامی مسیرها مورد تأیید هستند.

جدول ۱۶: شاخص بررسی اعتبار GOF (یافته‌های تحقیق)

GOF	R^2	Communality	متغیرها
	-	۰/۳۶۷	حاکمیت شرکتی
	۰/۷۴۸	۰/۴۷۳	مدیریت منابع انسانی
۰/۵۶۹	۰/۵۵۶	۰/۵۷۰	مسئولیت اجتماعی
	۰/۷۴۳	۰/۴۸۴	عملکرد شرکت
	۰/۶۳۳	۰/۵۱۲	میانگین

۷. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

در این پژوهش با بهره‌گیری از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو (۲۰۰۷) و تکنیک سه مرحله‌ای دلفی فازی، مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی تدوین شد. مدل نهایی دارای ۴ بعد و ۱۷ مولفه و ۸۵ شاخص بوده و از برازندگی خوبی برخوردار است. این مدل در مقایسه با سایر مدل‌های موجود در این زمینه، دارای دو نوع تفاوت، تمایز و نوآوری است: الف) برای اولین بار شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی، بررسی می‌شوند. ب) برای اولین بار مدل مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظام حکمرانی و مسئولیت اجتماعی در شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی تدوین می‌شود. یافته‌های تحقیق حاضر عبارتند از:

۱. حکمرانی تأثیر معناداری بر مدیریت منابع انسانی و مسئولیت‌های اجتماعی دارد. حاکمیت ضمن وضع قوانین، مقررات، ساختارها، فرایندها، فرهنگ‌ها و سیستم‌ها در سطح شرکت، می‌تواند موجب دستیابی به اهداف، پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذینفعان شده و جنبه‌های مختلف عملکرد شرکت (مالی و عملیاتی) را مورد توجه قرار دهد. همچنین نظام حکمرانی با همسوسازی منافع مدیران و سهامداران به کاهش مسایل شرکت کمک می‌کند. ایجاد روابط متقابل سهامداران، مدیران و اعضای هیات مدیره در شرکت می‌تواند زمینه ساز موفقیت شرکت و دستیابی به نیروی انسانی توانمند و ارتقاء مسئولیت

مثبت بودن شاخص نیکویی برازش (GOF) که دارای مقدار ۰/۵۶۹ است، برازش کلی مدل را نشان می‌دهد. چون این مقدار بیشتر از ۰/۴ است، در نتیجه برازش کلی مدل تأیید می‌گردد. مدل نهایی پژوهش با ۴ بعد، ۱۷ مولفه و ۸۵ شاخص از برازندگی لازم برخوردار می‌باشد.

۴. تحلیل مسیر مدل طراحی شده

برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تأیید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر در این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار PLS انجام شده است. نتایج حاصل از خروجی‌های PLS برای فرضیه‌های تحقیق در زیر آمده است:

جدول ۱۷: بررسی مسیرهای مدل تحقیق (یافته‌های تحقیق)

نتیجه	عدد معناداری (t-value)	ضریب تأثیر (β)	مسیر مستقیم
تأیید مسیر	۱۶/۶۰۴	۰/۸۶۵	حکمرانی \leftarrow مدیریت منابع انسانی
تأیید مسیر	۱۷/۸۳۰	۰/۵۹۷	حکمرانی \leftarrow مسئولیت اجتماعی
تأیید مسیر	۶/۷۸۵	۰/۴۶۱	مسئولیت اجتماعی \leftarrow مدیریت منابع انسانی
تأیید مسیر	۸/۱۴۶	۰/۵۹۷	مشتریان داخلی \leftarrow مسئولیت اجتماعی
تأیید مسیر	۵/۳۸۵	۰/۴۷۹	مدیریت منابع انسانی \leftarrow عملکرد شرکت
تأیید مسیر	۷/۶۰۴	۰/۵۶۲	مسئولیت اجتماعی \leftarrow عملکرد شرکت

اجتماعی در شرکت شود. نتایج مطالعات چيونگيو هوانگ و همکاران (۲۰۱۹)، کيان چن (۲۰۲۰)، آتيف عزيزک و همکاران (۲۰۲۰)، خوان هررا و کارلوس دلاس هراس روزاس (۲۰۲۰)، هانا اهلستروم (۲۰۲۰)، آرومگا زارفر (۲۰۲۰) و ست نانا کوانه آپياکوب (۲۰۲۰)، از یافته‌های تحقیق حاضر حمايت می‌کنند.

۲. مدیریت منابع انسانی، تأثیر معناداری بر مسئولیت اجتماعی و عملکرد شرکت دارد و اجرای رویکرد مدیریت منابع انسانی، منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شود. نتایج برخی از پژوهش‌ها همچون فولکه و همکاران (۲۰۱۹)، رأی و رای چادوری (۲۰۱۸)، انتولین- لویز و همکاران (۲۰۱۶)، زولکافلی و دیگران (۲۰۱۵)، سوبرانانیمو (۲۰۱۵)، مارتین وتو (۲۰۱۳)، کاتلرو آرمسترانگ (۱۳۷۹)، بر یافته تحقیق حاضر صحه می‌گذارند.

۳. بسترسازی کارآمد مدیریت منابع انسانی در سازمان، زمینه لازم را برای ارتقای تعهد، کیفیت و انعطاف پذیری کارکنان را فراهم می‌سازد. این امر بر اهمیت و ضرورت مدیریت منابع انسانی در شرکت می‌افزاید. افجه و اسماعیل‌زاده (۱۳۸۸) در تحقیقی نشان دادند که شرکت‌هایی که فعالیت مدیریت منابع انسانی را دنبال می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که این فعالیت را انجام نمی‌دهند، عملکرد بهتری دارند که این موضوع با نتایج حاصل از تحقیق حاضر، همسو می‌باشد.

۴. یافته‌ها نشان می‌دهد، شرکت‌هایی که کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با راهبردهای سازمان، یکپارچه می‌کنند از عملکرد مالی و عملیاتی بهتری نسبت به سایر شرکت‌ها برخوردارند و کارکنان آن‌ها رضایت مندی و تعهد بالایی دارند. در این شرکت‌ها، عملکرد فردی و سازمانی بهبود می‌یابد. این نتایج با یافته‌های حاصل از مطالعه سیدی و همکاران (۱۳۹۵)، که ارتباط بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان را تأیید می‌کند، همخوانی دارد.

۵. مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عملکرد مدیریتی یک سازمان، می‌تواند به‌عنوان یک هدف در مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها عمل نماید. از نظر اجتماعی، سازمان‌های مسئول، بر این باورند که از کارکنان خود، باید بهتر مراقبت کنند و در جستجوی راهی برای بهبود شرایط کاری و رفاه آنها باشند و این کار باید به صورت مستمر صورت گیرد. البته از طرف دیگر، این کار از طریق کارکنان سازمان نیز باید صورت گیرد تا مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان بتواند در فعالیت‌های روزمره خود را آشکار سازد. اجرای سیاست‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌شدت به روابط متقابل و همکاری‌های دو جانبه کارکنان وابسته است و این بر نقش مدیریت منابع انسانی تأکید دارد. برای آسان کردن ارزش هماهنگ، سازمان‌ها باید به انتخاب کارکنان با اصول اخلاقی خاص بپردازند و سیستم‌های ارتقاء را توسعه دهند که باعث افزایش عملکرد اجتماعی کارکنان می‌شود و برای ارزش‌های هماهنگ، به کارکنان پاداش می‌دهد و آموزش‌ها و توسعه‌های لازم را برای آنها فراهم می‌آورد. این نتایج با مطالعه رضا و همکاران (۲۰۲۰)، که تأثیر مسئولیت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده است، همسو می‌باشد.

۶. مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت دارد. مسئولیت اجتماعی شرکت بر اساس ابعادی که دارد، می‌تواند بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد؛ به طوری که کارکنان احساس ارزشمند بودن کنند و کارهای محوله را به درستی انجام دهند که این باعث افزایش کارکرد مفید کارکنان خواهد شد. ارزیابی عملکرد می‌تواند به ارتقای شغلی کارکنان، آموزش و بهبود توانایی‌شان کمک کند و فعالیت‌های سازمانی به‌طور منظم انجام شود. یافته‌های این تحقیق با مطالعات طیبی و همکاران (۱۳۹۹)، که ابعاد آموزش، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی، امنیت شغلی، پاداش

Business in Society, 17(3): 403-445.

Boselie, P., Van Harten, J., Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further..., Public Management Review, 23 (4): 483-500.

Chkir, I., Hassan, B.E.H., Rjiba, H., Saadi, S. (2021). does corporate social responsibility influence corporate innovation? International evidence, Emerging Markets Review, 46, 1-54.

Diamastuti, E., Muafi, M., Fitri, A., Faizaty, N.E. (2021). the Role of Corporate Governance in the Corporate Social and Environmental Responsibility Disclosure, Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8 (1): 187-198.

Dzulkifli, A.M., Arifin, M.A., Salmah, A.U. (2020). Effect of the principles of good corporate governance on satisfaction of inpatients at Bahagia type c hospital, Makassar City, Enfermeria Clínica, 30 (4): 257-260.

Gerged, A.M. (2021). Factors affecting corporate environmental disclosure in emerging markets: The role of corporate governance structures, Bus Strat Env, 1-21.

Gerged, A.M., Albitar, K., Al-Haddad, L. (2021). Corporate environmental disclosure and earnings management-The moderating role of corporate governance structures, Int J Fin Econ, 1-22.

Gwinji, W.A., Chilya, N., Chuchu, T., Ndoro, T. (2020). An Application of Internal Marketing for Sustainable Competitive Advantage in Johannesburg Construction Firms, African Journal of Business and Economic Research (AJBER), 15 (1): 183-200.

Gyimah, D., Kwansa, N.A., Kyiu, A.K., Sikochi, A. (2021). Multinationality and capital structure dynamics: A corporate governance explanation, International Review of Financial Analysis, 76, 1-52.

Hatami, Sakineh, Seyed Naqvi, Mir Ali; Alwani, Seyed Mehdi; Hossein-Pour, Davood. (2018). Social responsibilities of human resource management: a hybrid approach, Public Management Perspective, 10 (3): 44-68.

Ismaili, M. (2021). the legal system governing government treaties in the light of good governance, New research in administrative law, 7 (3): 39-58. (Persain).

Imani, owner; Gaskri, Reyhane; Qetani, Alborz.

و کاهش فاصله طبقاتی را به عنوان عوامل مدیریت منابع انسانی در حکمرانی معرفی نمودند، مطالعه بانسی و همکاران (۱۳۹۸)، که عوامل تأمین امنیت کارکنان، آموزش های متنوع و گسترده، پاداش های سخاوتمندانه، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و کاهش تبعیض بین کارکنان را به عنوان عوامل مدیریت منابع انسانی شناسایی نمودند، یافته های بیگلو و اسکندری (۱۳۹۵)، که مؤلفه های امنیت شغلی کارکنان، آموزش گسترده کارکنان، دریافت پاداش سخاوتمندانه توسط کارکنان، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و کاهش فاصله طبقاتی را در مدیریت منابع انسانی مؤثر دانسته اند و همچنین مطالعات ژنگیز و نیستن (۲۰۱۹)، که تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر مدیریت منابع انسانی را تأیید نموده اند، همسو و همخوانی دارد.

منابع

ایمانی، صاحب؛ ریحانه گسگری و البرز قیتانی. (۱۳۹۴). «اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان: اثر میانجی نوآوری سازمانی در اداره های تابع شرکت بهره برداری نفت و گاز آغا جاری»، مدیریت بازرگانی (دانش مدیریت)، ۷ (۲): ۳۱۵-۳۳۸.

حاتمی، سکینه؛ میرعلی سید نقوی؛ سید مهدی الوانی و داوود حسین پور (۱۳۹۸). «مسئولیت های اجتماعی مدیریت منابع انسانی: رهیافت فراترکیب»، چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۰ (۳): ۴۴-۶۸.

رحمانی نوروزآباد، سامان؛ علی اصغر انواری رستمی؛ کرم خلیلی و اسفندیار محمدی (۱۴۰۰). «تأثیر نیاز به تأمین مالی بیرون سازمانی بر شاخص حاکمیت شرکتی و ارزش شرکت: شواهدی از بورس اوراق بهادار تهران». راهبرد مدیریت مالی، ۹ (۱): ۱-۲۴.

مهدیه، آرمین و محمدرضا پسند. (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی استرس شغلی و اعتماد کارکنان (مورد مطالعه: شرکت هولدینگ توسعه نیشکر و صنایع جانبی)»، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کار، گرایش استراتژی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، ۱-۲۰۱.

Amini, C. and Dal Bianco, S. (2017). Corporate social responsibility and Latin American firm performance, Corporate Governance: The International Journal of

- Mishra, T. (2020). Does internal marketing is antecedent of commitment? *International journal of multidisciplinary educational research*, 4 (2): 70-82.
- Mir Mohammadi, M. (2020). Key success factors for employee empowerment, *Improvement and Transformation Management Studies*, 19 (3): 423-454. (Persain).
- Ngatno, N., Apriatni, P.E., Youlianto, A. (2021). Moderating effects of corporate governance mechanism on the relation between capital structure and firm performance, *Cogent Business & Management*, 8 (1): 1-22.
- Paloj, M. (2018). Pathology of agro-industrial exploitation system and providing solutions for its development, 2 (14): 201-217.
- Qiu, S., Jiang, J., Liu, X., Chen, M-H., Yuan, X. (2021). Can corporate social responsibility protect firm value during the COVID-19 pandemic?, *International Journal of Hospitality Management*, 93, 1-12.
- Rahmani Norouzabad, Saman; Anwari Rostami, Ali Asghar; Khalili, cream; Mohammadi, Esfandiar. (1400). the effect of the need for external financing on corporate governance index and company value: Evidence from the Tehran Stock Exchange. *Financial Management Strategy*, 9 (1): 1-24. (Persain).
- Pasand, M. (2020). the effect of emotional intelligence on employee performance with the role of job stress and employee trust (Case study: Sugarcane Development Holding Company and Ancillary Industries), 8 (2): 1-18. (Persain).
- Wijayanti, T.C., Setini, M., Darma, D.C., Purwadi, P., Alka, P.R. (2020). Connectivity Continuous Improvement Program and Employee Performance, *International Review of Management and Marketing*, 2020, 10 (1): 54-62.
- Zhou, M., Li, K., Chen, Z. (2021). Corporate governance quality and financial leverage: Evidence from China, *International Review of Financial Analysis*, 73, 1-13.
- (2014). the effect of internal marketing on employee performance: the mediating effect of organizational innovation in the subordinate offices of Aghajari Oil and Gas Exploitation Company, *Business Management (Management Knowledge)*, 7 (2): 315-338.
- Keramati Yazdi, Z. (2021). Relationship between human resource management functions and organizational outputs, *Organizational Resource Management Research*, 11 (2): 145-163. (Persain).
- Keum, D. D. (2020). Innovation, Short-termism, and the Cost of Strong Corporate Governance. *Strategic Management Journal*, 42, 3-29.
- Lai, A., Leoni, G., Stacchezzini, R. (2019). Accounting and governance in diverse settings-an introduction. *Accounting History*, 24 (3): 325-337.
- Lee, K-T. (2020). Internal marketing, job satisfaction, and organizational commitment: a case study of Taiwan indigenous television, *The International Journal of Organizational Innovation*, 12 (4): 190-215.
- Lyra, F. R. Barbosa, M. J. Verdinelli, M. A. and Lana, J. (2017). corporate social responsibility: comparing different models, *Social Responsibility Journal*, (just-accepted), 9 (4): 10-21.
- Mahdich, A. (2020). the effect of emotional intelligence on employee performance with the role of job stress and employee trust (Case study: Sugarcane Development Holding Company and Ancillary Industries), 8 (2): 1-18. (Persain).
- Mahdia, Armin; Pansand, Mohammadreza. (2019). Investigating the effect of emotional intelligence on employee performance with the mediating role of job stress and employee trust (case study: Sugarcane Development Holding Company and related industries), Master's thesis in the field of business management, strategy orientation, University Azad Islami Ahvaz unit, 201-1.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q.A., Shah, S.I.A., Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs, *Sustainability*, 11 (436): 1-14. (Persain).
- Mingle, M., Kong, Y. (2018). The Influence of Corporate Governance Practices of Banks on Employee Loyalty in Ghana, *Australian Journal Of Economics And Management Sciences*, 8(1): 1-16.