



## Exploring the Implications of Humanistic Management in Social Businesses

Abdullah Saedi 

Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Email: [saedi.a@lu.ac.ir](mailto:saedi.a@lu.ac.ir)

### Article Info

**Article type**  
Research Article

**Article History:**

Received August 23, 2025  
Revised November 21, 2025  
Accepted November 24, 2025  
Published online March 21, 2026

**Keywords:**

Human-Centered  
Organizational Culture,  
Humanistic Management,  
Increasing Environmental  
Sustainability,  
Increasing Resilience,  
Social Businesses.

### ABSTRACT

The humanistic management approach, with its emphasis on human values and needs, is recognized as an influential factor in enhancing justice and effectiveness within social enterprises. This study aims to explore the consequences of humanistic management in social businesses. The research is applied in purpose, descriptive-survey in terms of data collection, and categorized as a mixed-method study. The statistical population consisted of managers of social enterprises and university faculty members, from whom 18 participants were selected using purposive sampling and the principle of theoretical saturation. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews, and the validity and reliability of the instruments were confirmed through structural-content validity (by sharing preliminary interpretations with participants) and intra-/inter-coder reliability. In the quantitative phase, data were gathered using a researcher-made questionnaire, the content validity of which was approved, and its reliability confirmed through test-retest. Qualitative data were analyzed using thematic analysis with MAXQDA software, leading to the identification of consequences of humanistic management in social enterprises. In the quantitative phase, fuzzy cognitive mapping was employed to prioritize the factors and determine their causal relationships. The findings indicate that fifteen consequences of humanistic management were identified. Moreover, the results show that, in order of importance, enhancing the resilience of social enterprises, fostering a human-centered organizational culture, increasing environmental sustainability, improving the image and brand of social enterprises, and strengthening public trust represent the most significant outcomes of humanistic management in social businesses.

**Cite this article:** Saedi, A. (2026). Exploring the Implications of Humanistic Management in Social Businesses. *Social Business Journal*, 3(1), 35-55. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2026.401181.1061>



© The Author(s) retain the copyright.

**Publisher:** University of Tehran Press.

**DOI:** <https://doi.org/10.22059/jsbu.2026.401181.1061>

## **Introduction**

The humanistic management approach, emphasizing human values and needs, is recognized as an effective factor in strengthening justice and efficiency in social businesses. In fact, humanistic management, as a new management paradigm, seeks to create organizations in which humans are at the center of attention and decisions are made by considering their human and social dimensions. This approach can lead to improved organizational performance, increased employee job satisfaction, and enhanced social responsibility. The present study was conducted with the aim of exploring the consequences of humanistic management in social businesses.

## **Method**

The present study is of mixed type (qualitative-quantitative) with an applied approach and a descriptive-survey nature, examining the consequences of humanistic management in social businesses. In this approach, first a qualitative method was used to identify the key consequences, and then quantitative data were used to measure the importance and relationships between the consequences. This combination was carried out in order to benefit from the depth of qualitative analysis and the accuracy and generalizability of quantitative analysis. The statistical population of the study consists of social business managers and university professors, from which 18 individuals were selected as sample members based on purposive sampling and the principle of theoretical saturation. It is worth noting that the professors were selected due to their scientific expertise and familiarity with humanistic management topics. Managers were also selected based on their work experience in social businesses and the identification of individuals who apply a humanistic approach (respect and trust in employees) in their management style. In the qualitative part, the data collection tool is a semi-structured interview, and the validity and reliability of the tools were confirmed using content structural validity (after initial analysis, the findings or interpretations of the interviews were shared with the participants themselves) and intra-coder reliability (refers to the consistency and stability in coding by a single coder at two different times: in this way, through the intra-coder method, the researcher coded the interview data and information after redistributing the interviews among the experts and again measured the stability and consistency of the results, which showed agreement and consistency between the two codings) and inter-coder reliability (reflects consistency and agreement among different coders. Regarding inter-coder reliability, a sample of the texts was provided to another expert for coding, and the results of his coding were compared with the researcher's coding). The data collection tool in the quantitative part is a researcher-made questionnaire, which was confirmed using content validity and test-retest reliability. In the qualitative part of this research, the data obtained from the interviews were analyzed using thematic analysis with MAXQDA software, and the consequences of humanistic management in social businesses were identified. In the quantitative part of the research, using fuzzy cognitive mapping, the prioritization of factors and their causal relationships were determined.

## **Results**

The findings indicate that by analyzing the data in the qualitative part, fifteen factors were identified as consequences of humanistic management: improving the image and brand of the social business, creating a sense of collective ownership, increasing public trust, increasing transparency and accountability, increasing environmental sustainability, increasing productivity in human resources, promoting employee self-actualization, creating a human-centered organizational culture, increasing a sense of collective ownership, reducing deviation from the social mission, promoting social responsibility, improving social justice, improving and developing soft skills, promoting the resilience of social businesses, increasing creativity and innovation, and increasing flexibility and agility. Also, the analysis and review of the data in the quantitative part indicate that, respectively, promoting the resilience of social businesses, creating a human-centered organizational culture, increasing

environmental sustainability, improving the image and brand of the social business, and increasing public trust were identified as the most important consequences of humanistic management in social businesses.

### **Conclusion**

The main focus of humanistic management is on valuing human aspects and improving the quality of work relationships, and it plays a key role in strengthening organizational foundations and social businesses. By creating sustainable motivation and promoting job satisfaction, this management style not only improves organizational productivity but also paves the way for the realization of social missions and sustainable development. What distinguishes this approach from traditional management is its emphasis on synergy between economic and social goals, which is of great importance especially in social business structures. Therefore, humanistic management not only helps to improve the internal functions of social businesses but also assists in fulfilling their social missions and sustainable development. In other words, it can be acknowledged that applying a humanistic management style can increase the commitment of social businesses to environmental protection and facilitate the implementation of green strategies within an ethical cultural context.



## کاوش پیامدهای مدیریت انسان گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی

عبداله ساعدی <sup>ID</sup>

گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه: [saeidi.a@lu.ac.ir](mailto:saeidi.a@lu.ac.ir)

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

کلیدواژه‌ها:

افزایش پایداری محیط زیستی،

افزایش تاب‌آوری،

فرهنگ سازمانی انسان‌محور،

کسب و کارهای اجتماعی،

مدیریت انسان‌گرایانه.

### چکیده

رویکرد مدیریت انسان‌گرایانه با تأکید بر ارزش‌ها و نیازهای انسانی، به‌عنوان عامل مؤثری در تقویت عدالت و کارآمدی در کسب و کارهای اجتماعی شناخته می‌شود. پژوهش حاضر با هدف کاوش پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع پیمایشی است و از لحاظ نوع‌شناسی در زمره پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش را مدیران کسب و کارهای اجتماعی و اساتید دانشگاه تشکیل می‌دهند که براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری تعداد ۱۸ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی ابزارها به ترتیب با استفاده از روایی ساختاری محتوایی (بعد از تحلیل اولیه، یافته‌ها یا تفسیرهای مصاحبه‌ها با خود مشارکت‌کنندگان به اشتراک گذاشته شد) و پایایی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار مورد تأیید قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته است که با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. در بخش کیفی این پژوهش، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با استفاده از تحلیل مضمون و با نرم‌افزار مکس-کیو-دی-ای تحلیل و پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی شناسایی شدند. در بخش کمی پژوهش با استفاده از نقشه‌شناختی فازی اولویت‌بندی عوامل و روابط علی آنها مشخص شد. یافته‌ها حکایت از آن دارد که با تحلیل داده‌ها پانزده عامل به‌عنوان پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه شناسایی شدند. همچنین نتایج گویای آن است که به ترتیب ارتقای تاب‌آوری کسب و کارهای اجتماعی، ایجاد فرهنگ سازمانی انسان‌محور، افزایش پایداری محیط‌زیستی، بهبود تصویر و برند کسب و کار اجتماعی و افزایش میزان اعتماد عمومی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی مشخص شدند.

**استناد:** ساعدی، عبدالله (۱۴۰۵). کاوش پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی. *کسب و کار اجتماعی*، ۳ (۱)، ۳۵-۵۵.

<https://doi.org/10.22059/jsbu.2026.401181.1061>



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

### مقدمه

در جهان پرشتاب و متحول کنونی، کسب‌وکارها دیگر با هدف سودآوری اقتصادی تعریف نمی‌شوند، بلکه ایفای نقش در حل مسائل اجتماعی، محیط‌زیستی و انسانی به بخشی جدایی‌ناپذیر از مأموریت آنها بدل شده است. در این میان، کسب‌وکارهای اجتماعی<sup>۱</sup> به‌عنوان ساختارهایی نوین و چندبعدی، در پی پاسخ به نیازهای جوامع آسیب‌پذیر و حل چالش‌های پایدار با استفاده از ابزارهای اقتصادی و کارآفرینانه هستند (François & Goi, 2023). برخلاف سازمان‌های انتفاعی سنتی که تمرکز اصلی‌شان بر حداکثرسازی سود برای سهام‌داران است، کسب‌وکارهای اجتماعی اهداف اجتماعی را در مرکز مأموریت خود قرار داده‌اند و تلاش می‌کنند اثرگذاری مثبت اجتماعی را با پایداری مالی ترکیب کنند (Baltador et al., 2023).

به عبارتی کسب‌وکارهای اجتماعی در ایجاد تغییر سیستماتیک و تسهیل نوآوری‌های اجتماعی، نقش محوری دارند، به‌ویژه در جوامعی که دولت‌ها و نهادهای سنتی از پاسخ‌گویی مؤثر به نیازهای انسانی عاجز مانده‌اند (Alperstedt et al., 2023). آنها همچنین توانسته‌اند با بهره‌گیری از مشارکت جامعه، مدل‌های کسب‌وکار هیبریدی و خلق ارزش مشترک، پایگاه جدیدی برای حکمرانی مشارکتی در سطح خرد ایجاد کنند (Benjamin et al., 2022). با وجود اهمیت فزاینده این کسب‌وکارها در ادبیات توسعه، هنوز درک عمیق‌تری از عوامل مدیریتی مؤثر بر عملکرد، اثربخشی و پایداری آنها نیاز است. یکی از پارادایم‌های مدیریتی که در سال‌های اخیر مورد توجه نظریه‌پردازان و سیاستگذاران قرار گرفته، مدیریت انسان‌گرایانه<sup>۲</sup> است.

این رویکرد، برخاسته از مفاهیم فلسفی و اخلاقی مربوط به شأن انسانی است و تأکید دارد که کارکنان، ذی‌نفعان و حتی جوامع محلی باید نه‌فقط به‌عنوان ابزار، بلکه به‌عنوان هدف در فرایند تصمیم‌گیری مدیریتی دیده شوند (Hector & Cameron, 2023). در واقع توجه به انگیزش درونی، همدلی، کرامت انسانی و معنای کار، جایگزین کنترل سخت‌گیرانه و بهره‌کشی ابزاری از منابع انسانی می‌شود (Townsend & Romme, 2024). در فضای خاص کسب‌وکارهای اجتماعی که هدف‌شان حل مسائل انسانی و اجتماعی است، وجود یک الگوی مدیریتی مبتنی بر ارزش‌های انسانی می‌تواند نه‌تنها کارایی را افزایش دهد، بلکه بر میزان اعتماد عمومی، انگیزش کارکنان و مشارکت ذی‌نفعان نیز تأثیرگذار باشد. به بیان دیگر، مدیریت انسان‌گرایانه می‌تواند مکمل مأموریت اجتماعی این کسب‌وکارها باشد و از این طریق بر عملکرد اجتماعی و حتی اقتصادی آنها نیز اثر بگذارد (François & Goi, 2023; Townsend & Romme, 2024).

رشد چشمگیر کسب‌وکارهای اجتماعی به‌عنوان راهکاری نوین برای حل مسائل اجتماعی و توسعه پایدار، اهمیت بالایی برای بررسی شیوه‌های مدیریتی مؤثر در این حوزه ایجاد کرده است (Mair & Marti, 2020). در حالی که مدیریت سنتی اغلب بر معیارهای اقتصادی متمرکز است، مدیریت انسان‌گرایانه به‌عنوان رویکردی که بر ارزش‌های انسانی، رفاه کارکنان و ذی‌نفعان تأکید دارد، می‌تواند نقش کلیدی در بهبود عملکرد و تحقق اهداف اجتماعی کسب‌وکارهای اجتماعی ایفا کند (Gibbs & Grant, 2021). با این اوصاف موفقیت کسب‌وکارهای اجتماعی تا حد زیادی وابسته به کیفیت رهبری و مدیریت انسانی آنهاست، به‌کارگیری رویکردهایی نظیر مدیریت انسان‌گرایانه می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در ارتقای رشد و پایداری آنها داشته باشد (Matheson et al., 2021).

در سال‌های اخیر کسب‌وکارهای اجتماعی به‌سرعت در جوامع مختلف گسترش یافته‌اند و نقش کلیدی در پاسخگویی به مشکلات اجتماعی، اقتصادی و محیط‌زیستی به‌عهده داشته‌اند. این نوع کسب‌وکارها نه‌تنها به دنبال سودآوری مالی هستند، بلکه بیشتر بر ایجاد تغییرات مثبت در زندگی افراد و جوامع تمرکز دارند. در بستر کسب‌وکارهای اجتماعی که محور اصلی فعالیت‌ها بر پاسخگویی به نیازهای انسانی، کاهش نابرابری و خلق ارزش اجتماعی است، سبک‌های مدیریتی که ماهیتی مشارکتی، اخلاق‌محور و انسان‌محور دارند، می‌توانند از ظرفیت بالایی برای هم‌راستاسازی اهداف انسانی و سازمانی برخوردار باشند. مدیریت انسان‌گرایانه،

<sup>1</sup> Social Businesses

<sup>2</sup> Humanistic Management

با تکیه بر مفاهیمی همچون شأن و کرامت انسان، تقویت انگیزه‌های درونی، پرورش حس همدلی و گسترش مشارکت معنادار ذی‌نفعان، بستر مناسبی برای ایجاد فرهنگ سازمانی همدلانه، مسئولیت‌پذیر و یادگیرنده فراهم می‌آورد. این سبک مدیریتی نه تنها می‌تواند به افزایش رضایت، وفاداری و تعهد کارکنان منجر شود، بلکه به بهبود تعاملات بین‌فردی، کاهش تعارض‌های درون‌سازمانی و ارتقای سرمایه اجتماعی درون سازمان نیز کمک می‌کند. از آن مهم‌تر، مدیریت انسان‌گرایانه با تقویت درک مشترک از مأموریت اجتماعی سازمان، می‌تواند انسجام درونی را بالا برده و مسیر تحقق اهداف اجتماعی را هموارتر سازد. به‌طور کلی این رویکرد مدیریتی نه صرفاً یک ابزار منابع انسانی، بلکه عنصری استراتژیک برای افزایش اثربخشی، مشروعیت اجتماعی و پایداری کسب‌وکارهای اجتماعی در محیط‌های پویا و پیچیده به‌شمار می‌رود.

با وجود گسترش روزافزون کسب‌وکارهای اجتماعی و اهمیت فزاینده مدیریت اثربخش در موفقیت آنها، متأسفانه تاکنون مطالعات مناسبی در بررسی جامع و ساختارمند نقش و پیامدهای رویکرد مدیریت انسان‌گرایانه در این نوع سازمان‌ها به‌خصوص در داخل کشور صورت نگرفته است. در نتیجه شناختی دقیق از اینکه مدیریت انسان‌گرایانه چگونه می‌تواند به بهبود عملکرد اجتماعی، ارتقای انسجام سازمانی و تحقق مأموریت‌های انسانی در کسب‌وکارهای اجتماعی کمک کند، همچنان در ادبیات موجود ناقص باقی مانده است. این شکاف نظری و کاربردی، ضرورت انجام پژوهشی عمیق را ایجاب می‌کند که به بررسی پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در بستر واقعی کسب‌وکارهای اجتماعی بپردازد و ابعاد پنهان این رابطه را آشکار سازد.

کسب‌وکارهای اجتماعی به‌عنوان ساختارهای نوآورانه در عرصه اقتصاد و اجتماع، با هدف اصلی حل مسائل اجتماعی و محیط‌زیستی شکل گرفته‌اند (Zulu, 2025). این کسب‌وکارها به‌طور معمول در زمینه‌هایی چون اشتغال‌زایی برای اقشار آسیب‌پذیر، آموزش، بهداشت، حفاظت محیط‌زیست و عدالت اجتماعی فعالیت می‌کنند (Salwan et al., 2025). از ویژگی‌های بارز کسب‌وکارهای اجتماعی می‌توان به مدل‌های هیبریدی، تمرکز بر تأثیر اجتماعی بلندمدت و استفاده از منابع مالی ترکیبی اشاره کرد که این موارد، انعطاف‌پذیری و توانمندی بالایی در پاسخ به چالش‌های پیچیده اجتماعی فراهم می‌آورند (Sika et al., 2025). اهمیت این نوع کسب‌وکارها در تأمین عدالت اجتماعی و توسعه پایدار روز به روز افزایش می‌یابد، به‌گونه‌ای که نهادهای بین‌المللی و دولت‌ها، حمایت‌های قانونی و سیاست‌گذاری‌های تشویقی متعددی را به‌منظور تقویت آنها در نظر گرفته‌اند (Park & Bae, 2020). بنابراین کسب‌وکارهای اجتماعی نه تنها به‌عنوان بازیگران اقتصادی بلکه عوامل کلیدی تحول اجتماعی و نوآوری اجتماعی شناخته می‌شوند که نقش مهمی در ارتقای کیفیت زندگی و کاهش نابرابری‌های اجتماعی ایفا می‌کنند.

مدیریت انسان‌گرایانه رویکردی نوین در عرصه مدیریت است که بر اساس احترام بی‌قید و شرط به کرامت انسانی، اخلاق‌مداری و مشارکت ذی‌نفعان بنا شده است. این رویکرد برخلاف مدل‌های سنتی که انسان را صرفاً به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف اقتصادی می‌بینند، بر ارزش درونی فردی و اجتماعی انسان‌ها تأکید دارد (Laszlo, 2019). در مدیریت انسان‌گرایانه، تصمیم‌گیری‌ها نه تنها بر اساس منافع مالی، بلکه با در نظر گرفتن تأثیرات اجتماعی و اخلاقی آنها صورت می‌گیرد (Zawadzki, 2019). یکی از اصول کلیدی این رویکرد، «ارزش ذاتی انسان» است که به‌معنای احترام به حقوق، آزادی‌ها و رفاه فردی است. این اصل موجب می‌شود سازمان‌ها به جای تمرکز صرف بر سودآوری، به توسعه پایدار، عدالت اجتماعی و رفاه کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند (Melé, 2016). همچنین مدیریت انسان‌گرایانه بر «مشارکت فعال ذی‌نفعان» تأکید دارد و معتقد است تصمیم‌گیری‌های مؤثر باید با مشارکت تمامی ذی‌نفعان از جمله کارکنان، مشتریان و جامعه صورت گیرد (Koon, 2021).

در این رویکرد، «رهبری اخلاقی» نقش محوری دارد. رهبران باید با الگوسازی اخلاقی، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و احترام و ترویج شفافیت و انصاف، محیطی را فراهم کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق کنند. علاوه بر این، «پایداری سازمانی» در مدیریت انسان‌گرایانه به‌معنای ایجاد تعادل میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیستی است که موجب رشد و توسعه پایدار سازمان می‌شود (Ratten, 2024). مدیریت انسان‌گرایانه به‌عنوان یک پارادایم مدیریتی نوین، به دنبال ایجاد سازمان‌هایی است که در آنها انسان‌ها در کانون توجه قرار دارند و تصمیم‌گیری‌ها با در نظر گرفتن ابعاد انسانی و اجتماعی آنها

انجام می‌شود. این رویکرد می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی کارکنان و ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی منجر شود (Onea & Manolescu, 2024).

همان‌طور که گفته شد مدیریت انسان‌گرایانه رویکردی است که در آن توجه به کرامت انسانی، همدلی و ... به‌عنوان اصول محوری برای هدایت سازمان‌ها مورد تأکید قرار می‌گیرد (Kovalenko, 2020). این رویکرد در کسب‌وکارهای اجتماعی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند، چراکه این کسب‌وکارها به‌طور ذاتی هدف‌گذاری شده‌اند تا علاوه بر ایجاد ارزش اقتصادی، به حل مسائل اجتماعی و ارتقای کیفیت زندگی جوامع بپردازند (Lucia et al., 2021). این رویکرد سبب افزایش شفافیت و مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها در قبال جامعه می‌شود که از ارکان مهم پایداری و اثربخشی اجتماعی است (Liu, 2022). افزون بر این، مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی به‌عنوان میانبری برای توانمندسازی ذی‌نفعان و افزایش تأثیر اجتماعی شناخته شده است (Zimnoch et al., 2023). در ادامه به برخی پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی بر اساس مطالعات پیشین در قالب جدول زیر اشاره می‌شود.

جدول ۱. پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی

پیامد	تشریح	منبع
افزایش نوآوری اجتماعی	مدیریت انسان‌گرایانه با ایجاد فضای اعتماد و احترام متقابل، زمینه‌ساز بروز خلاقیت و نوآوری در حل مسائل اجتماعی می‌شود.	(باخمن <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)
افزایش پایداری اقتصادی - اجتماعی، محیط زیستی	با تلفیق اهداف انسانی و اقتصادی، کسب‌وکارهای اجتماعی می‌توانند پایداری بلندمدت و تأثیر اجتماعی پایدار را تضمین کنند	
ارتقای تاب‌آوری کسب‌وکارهای اجتماعی	این رویکرد مدیریتی به کسب‌وکارهای اجتماعی کمک می‌کند تا در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات اجتماعی انعطاف‌پذیر و تاب‌آور باقی بمانند	(زیمونخ <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳)
بهبود تعامل چندجانبه	تقویت ارتباطات مشارکتی بین ذی‌نفعان مختلف (کارکنان، جامعه محلی، سرمایه‌گذاران) که به تصمیم‌گیری بهتر و مشروعیت بیشتر منجر می‌شود	(لئو <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۲)
افزایش شفافیت و پاسخگویی	شفافیت مدیریتی و تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی موجب ارتقای اعتماد عمومی به کسب‌وکار می‌شود	
توسعه مهارت‌های اخلاقی و رهبری انسانی	این رویکرد به رشد مهارت‌های اخلاقی و رهبری مبتنی بر ارزش‌های انسانی در مدیران و کارکنان کمک می‌کند و فرهنگ سازمانی را ارتقا می‌دهد	(جویدیچی <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ آگوادو و رتولازا <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۹)
ترویج فرهنگ سازمان انسان‌محور	با تمرکز بر ارزش‌هایی همچون کرامت، عدالت و رفاه، موجب ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی و انسانی می‌شود	(پیرسون <sup>۶</sup> ، ۲۰۲۳)
توانمندسازی افراد آسیب‌پذیر	با تأکید بر انسجام انسانی و رشد فردی، کسب‌وکارهای اجتماعی زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌کنند	

بنابراین رویکرد مدیریت انسان‌گرایانه، با تمرکز بر توسعه ظرفیت‌های انسانی و احترام عمیق به ذی‌نفعان، بنیان‌های سازمانی کسب‌وکارهای اجتماعی را به سمت خلق ارزش‌های همزمان اقتصادی و اجتماعی سوق می‌دهد. این سبک مدیریتی با ارتقای حس مسئولیت‌پذیری و همبستگی درون‌سازمانی، امکان مواجهه مؤثر با پیچیدگی‌ها و چالش‌های اجتماعی را فراهم می‌کند. مدیریت انسان‌گرایانه از طریق بازتعریف مفهوم رهبری و تصمیم‌سازی، به تسهیل فرایندهای مشارکتی و تقویت اعتماد میان اعضا و جامعه می‌پردازد.

<sup>1</sup> Bachmann

<sup>2</sup> Zimnoch

<sup>3</sup> Liu

<sup>4</sup> Giudici

<sup>5</sup> Aguado: & Retolaza

<sup>6</sup> Pirson

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی - کمی) با رویکرد کاربردی و ماهیتی توصیفی - پیمایشی است که به بررسی پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی می‌پردازد. در این رویکرد، ابتدا از روش کیفی برای شناسایی پیامدهای کلیدی استفاده و سپس داده‌های کمی برای سنجش اهمیت و روابط بین پیامدها به کار گرفته شده است. این ترکیب به منظور بهره‌مندی از عمق تحلیل کیفی و دقت و تعمیم‌پذیری تحلیل کمی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران کسب و کارهای اجتماعی و استادان دانشگاه متخصص در حوزه مدیریت است. شایان ذکر است که اساتید به دلیل تخصص علمی و آشنایی با مباحث مدیریت انسان‌گرایانه انتخاب شدند. مدیران نیز بر اساس سابقه کاری در کسب و کارهای اجتماعی و شناسایی افرادی که رویکرد انسان‌گرایانه (احترام و اعتماد به کارکنان) را در سبک مدیریتی خود به کار می‌برند، انتخاب شدند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انجام شد و تعداد ۱۸ نفر (شامل مدیران و اساتید) انتخاب شد. این تعداد در مصاحبه‌های کیفی تا زمانی ادامه یافت که اشباع داده‌ها حاصل شد. برای بخش کمی نیز همان ۱۸ نفر مشارکت کردند. از طرفی با توجه به ماهیت پژوهش که بر شناسایی و اولویت‌بندی پیامدها متمرکز است، می‌توان اذعان داشت که این حجم نمونه محدودیت‌هایی در تعمیم‌پذیری نتایج کمی ایجاد می‌کند که در بخش محدودیت‌ها نیز ذکر شده است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند که با هدف شناسایی دقیق و عمیق پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه طراحی و اجرا شدند. متون مصاحبه‌ها پس از ضبط و تایپ، با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و روش تحلیل تماتیک کدگذاری و تحلیل شدند تا مضامین و پیامدهای کلیدی استخراج شدند. برای اطمینان از روایی ساختاری محتوایی، یافته‌ها پس از تحلیل اولیه با مشارکت کنندگان در قالب بازخوانی یافته‌ها به اشتراک گذاشته شدند و تأیید آنها کسب شد. همچنین برای سنجش پایایی، از روش پایایی درون کدگذار (به سازگاری و ثبات در کدگذاری یک کدگذار در دو زمان متفاوت اشاره دارد. به این صورت که از طریق روش درون کدگذار، پژوهشگر بعد از توزیع دوباره مصاحبه‌ها میان خبرگان؛ داده‌ها و اطلاعات مصاحبه را کدگذاری کرد و دوباره میزان ثبات و سازگاری نتایج را مورد سنجش قرار داد که توافق و سازگاری میان دو کدگذاری را نشان داد) که  $0/91$  حاصل ضریب سازگاری در این بخش است و میان کدگذار (سازگاری و توافق میان کدگذاران مختلف را بازگو می‌کند. در خصوص پایایی میان کدگذار می‌توان گفت نمونه‌ای از متون برای کدگذاری به فرد خبره دیگری ارائه شد و نتایج کدگذاری وی با کدگذاری محقق مقایسه شد) که حدود  $0/83$  توافق این دو کدگذاری بوده است، استفاده شد، بنابراین می‌توان ادعا داشت که ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی پژوهش از پایایی لازم برخوردار است. از طرفی یافته‌های کیفی به‌عنوان پایه‌ای برای طراحی پرسشنامه بخش کمی مورد استفاده قرار گرفت، به‌گونه‌ای که پیامدهای شناسایی‌شده به متغیرهای پرسشنامه تبدیل شدند. پرسشنامه تخصصی طراحی‌شده، با بهره‌گیری از رویکرد نگاشت شناختی فاز ۱ (FCM) داده‌های کمی را جمع‌آوری کرد. این روش به دلیل توانایی در مدل‌سازی روابط علی پیچیده، تحلیل دینامیک سیستم‌ها و شبیه‌سازی رفتار آینده متغیرها، به‌عنوان ابزاری مناسب برای تحلیل پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه انتخاب شد. داده‌های کمی توسط همان ۱۸ نفر مشارکت‌کننده جمع‌آوری شد. فرایند فاز ۱ زدایی و تحلیل داده‌ها به صورت گام به گام انجام و با استفاده از نرم‌افزار گفی تحلیل شدند. مراحل دقیق تحلیل شامل تعیین وزن روابط علی، محاسبه تأثیرات متقابل و اولویت‌بندی پیامدها بود که نتایج آن در بخش نتایج مقاله ارائه شده است. برای سنجش روایی محتوا و پایایی پرسشنامه، از نظر متخصصان و روش‌بازآزمون ( $0/86$ ) استفاده شد و نتایج آنها نشان‌دهنده روایی و پایداری مناسب ابزار بوده است. در مرحله مدل‌سازی کمی با روش نقشه‌های شناختی فاز ۱ (FCM)، از دیدگاه ۱۸ نفر از خبرگان استفاده شد. روش‌های مبتنی بر خبرگان، برخلاف روش‌های آماری کلاسیک مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری، به دنبال تعمیم‌پذیری آماری نیستند، بلکه هدف آنها استخراج دانش تخصصی عمیق و روابط علی - شناختی میان مفاهیم است. در ادبیات روش‌شناسی FCM نیز نمونه‌های کوچک بین ۱۰ تا ۲۰ خبره به‌عنوان حجم نمونه رایج و قابل قبول معرفی شده‌اند، زیرا کیفیت و عمق دانش مشارکت‌کنندگان بر تعداد آنان ارجحیت دارد و وزن‌دهی به روابط مفهومی ماهیتاً بر پایه قضاوت تخصصی بنا شده است. با این

<sup>1</sup> Fuzzy Cognitive Mapping

حال اذعان می‌شود که اتکا به یک گروه محدود از خبرگان، میزان تعمیم‌پذیری نتایج کمی به کل جامعه را محدود می‌کند، هرچند در چارچوب روش‌های شناخت‌محور مانند FCM، این امر یک محدودیت پذیرفته‌شده محسوب می‌شود و هدف اصلی، دستیابی به یک مدل مفهومی معتبر بر اساس خرد جمعی خبرگان است، نه آزمون آماری گسترده. در نهایت، نتایج دو بخش کیفی و کمی به‌صورت تلفیقی و در مرحله تفسیر داده‌ها ادغام شدند تا تصویری جامع، عمیق و کاربردی از پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی ارائه شود. این ادغام امکان تحلیل دقیق‌تر روابط علی و اهمیت نسبی پیامدها را فراهم ساخت و زمینه‌ای برای ارائه پیشنهادها عملی و علمی قوی‌تر ایجاد کرد.

### یافته‌های پژوهش

اطلاعات گردآوری‌شده در خصوص مشارکت‌کنندگان در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت شناختی

مرد		زن		یافته‌های جمعیت‌شناختی
تعداد	تعداد	تعداد	تعداد	
۷	۱۱			جنسیت
۲	۴			۳۰-۴۰ سال
۳	۶			سن ۴۱-۵۰ سال
۱	۲			بالای ۵۱ سال
۰	۰			کارشناسی
۲	۳			سطح تحصیلات کارشناسی ارشد
۵	۸			دکتری

### ۱. یافته‌های بخش کیفی

این بخش با هدف شناسایی پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی انجام پذیرفت. بدین منظور با استفاده از تحلیل مضمون و به کمک نرم‌افزار (MAXQDA) پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه شناسایی شد. از این رو جهت شناخت فرایند انجام کار نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه‌ها و متون به همراه کدگذاری در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۳. تحلیل فرایند کدگذاری متون و مصاحبه

منبع	مضمین فراگیر (پیامدها)	مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه	مشارکت‌کننده	نمونه مصاحبه و متون
متون مصاحبه			حفظ ارزش‌ها و کرامت انسانی، نشان دادن دغدغه اجتماعی، اعتماد، تمرکز بر ارزش‌های انسانی	مشارکت‌کننده (۶)	وقتی مدیران در کسب‌وکارهای اجتماعی، اولویت اصلی‌شان حفظ ارزش‌ها و کرامت انسانی باشد، نه صرفاً کسب سود، این نگرش سبب می‌شود که برند سازمان به‌عنوان یک برند قابل اعتماد و مسئول در نظر جامعه شناخته شود. در چنین شرایطی، مردم درک می‌کنند که هدف ما تنها کسب درآمد نیست، بلکه دغدغه‌های اجتماعی و انسانی نیز برایمان اهمیت دارد. این رویکرد سبب افزایش اعتماد جامعه به ما شده و انگیزه همکاری و تعامل با کسب‌وکار ما را تقویت می‌کند و تصویر مطلوبی از سازمان می‌سازد.
*	بهبود تصویر و برند کسب‌وکار اجتماعی	بهبود تصویر، افزایش اعتماد مردم، علاقه به برند	دسترسی آزاد به اطلاعات، شفافیت در تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری		مدیریت انسان‌گرایانه با تأکید ویژه بر اخلاق و ارتباط صادقانه، موجب ارتقای شفافیت در ساختار و عملکرد کسب‌وکارهای اجتماعی می‌شود. این شفافیت به‌معنای دسترسی آزاد ذینفعان به اطلاعات مرتبط و فرایندهای تصمیم‌گیری است
	افزایش شفافیت و پاسخگویی	تقویت در پاسخگویی، ارتقای شفافیت			

		<p>که زمینه‌ساز پاسخگویی دقیق و مسئولانه مدیران و کارکنان می‌شود، بنابراین پاسخگویی افزایش یافته، اعتماد جامعه و ذی‌نفعان را تقویت کرده و از بروز سوءتفاهم‌ها و اقدام‌های غیرمسئولانه جلوگیری می‌کند. به این ترتیب کسب و کارهای اجتماعی با مدیریت انسان‌گرایانه قادرند ارتباطی پایدار، مبتنی بر اعتماد و شفافیت با محیط پیرامون خود برقرار کنند که به پایداری و مشروعیت آنها کمک می‌کند (لثو، ۲۰۲۲).</p>
<p>بهبود عدالت اجتماعی *</p>	<p>مقابله با تبعیض، احترام به تنوع اجتماعی، برابری فرصت‌ها، توزیع عادلانه منابع</p> <p>کاهش نابرابری اجتماعی، عدالت‌محوری، رفع تبعیض</p>	<p>مدیریت انسان‌گرایانه با به چالش کشیدن الگوهای سلطه‌محور و تبعیض‌آمیز، به باز توزیع فرصت‌ها، منابع و قدرت درون و بیرون سازمان کمک می‌کند. از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری، احترام به تنوع و رفع موانع ساختاری، کسب و کارهای اجتماعی می‌توانند مشارکت گروه‌های به حاشیه رانده‌شده را تقویت کنند و زمینه عدالت محوری را فراهم آورند. در این چارچوب، عدالت اجتماعی نه صرفاً یک هدف، بلکه پیامدی طبیعی از فرایندهای مدیریتی انسان‌محور است که در نهایت به تقویت انسجام اجتماعی، کاهش نابرابری و افزایش مشروعیت اجتماعی سازمان منجر می‌شود (مله، ۲۰۲۰).</p>
<p>بهبود و توسعه مهارت‌های نرم *</p>	<p>ارتباط مؤثر، همکاری، ارتقای شناختی و مهارت یادگیری مهارت حل مسئله، افزایش هوش هیجانی</p> <p>تقویت مهارت‌های شناختی و عاطفی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، رشد قابلیت‌های فردی</p>	<p>به نظر یکی از ویژگی‌های برجسته مدیریت انسان‌گرایانه، تمرکز ویژه بر رشد مهارت‌های نرم مانند ارتباط مؤثر، همکاری تیمی، حل مسئله و همدلی است. این سبک مدیریت محیطی ایجاد می‌کند که افراد فقط وظایفشان را انجام نمی‌دهند، بلکه در تعاملات روزمره‌شان به صورت غیررسمی و از طریق تجربه، مهارت‌های خود را ارتقا می‌دهند. این موضوع در کسب و کارهای اجتماعی که کارها اغلب تیم‌محور و تعاملی هستند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. در چنین فضایی، توسعه مهارت‌های نرم به شکل طبیعی و مستمر اتفاق می‌افتد و به رشد فردی کارکنانی که شاید پیش‌تر فرصت‌های لازم برای رشد نداشتند، کمک شایانی می‌کند.</p>
<p>افزایش بهره‌وری در منابع انسانی *</p>	<p>استفاده مؤثر از زمان، افزایش کیفیت خروجی‌ها، ارتباط کارکنان با اهداف سازمان، کاهش ائتلاف منابع، بهبود رویکرد هدف‌محور در کار</p> <p>افزایش کارایی، ارتقای اثربخشی، هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی</p>	<p>وقتی در محیط کاری به نیازهای انسانی کارکنان توجه می‌شود و افراد احساس می‌کنند که شنیده شده و مورد احترام قرار می‌گیرند، انگیزه‌های درونی آنها فعال‌تر می‌شود. چنین فضایی سبب افزایش تمرکز و استفاده مؤثرتر از زمان کاری می‌شود که در نهایت به افزایش کارایی منجر می‌شود. علاوه بر این، کارکنان در این محیط‌ها بهتر با مأموریت اجتماعی سازمان ارتباط برقرار می‌کنند که موجب بهبود کیفیت عملکرد و همسویی نتایج با اهداف اصلی سازمان می‌شود.</p>

به عبارت دیگر، اثربخشی از طریق ایجاد انگیزه‌های درونی و مشارکت فعال کارکنان در فرایند کار تقویت می‌شود، نه از طریق فشارهای بیرونی.

مدیریت انسان‌گرایانه با تأکید بر ارزش‌های انسانی، احترام به تفاوت‌ها و ایجاد فضای امن روانی، بستر مناسبی برای تحریک خلاقیت و نوآوری در کسب‌وکارهای اجتماعی فراهم می‌آورد. این رویکرد مدیریتی با ارتقای اعتماد متقابل، کاهش ترس از شکست و تسهیل ارتباطات باز و چندجانبه، امکان بیان آزادانه ایده‌ها و آزمون راه‌حل‌های نوین را میسر می‌سازد. در چنین فضایی، کارکنان با احساس حمایت و به رسمیت شناخته شدن، تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری خلاقانه و مشارکت در فرایند نوآوری نشان می‌دهند. به علاوه، مدیریت انسان‌گرایانه با تمرکز بر توسعه فردی و تیمی، موجب هم‌افزایی دانش و مهارت‌های متنوع می‌شود که اساس شکل‌گیری راهکارهای نوآورانه برای حل مسائل پیچیده اجتماعی است (باخمن و همکاران، ۲۰۱۸).

تسهیل ارتباطات  
باز، کاهش ترس از شکست، به رسمیت شناختن ایده‌های نو، تشویق ریسک‌پذیری خلاقانه، آزمون راه‌حل‌های نوین

تسهیل جریان آزاد ایده‌ها، تشویق نوآوری، فضای ارتقای خلاقانه

افزایش خلاقیت و نوآوری \*

نمونه‌ای از فرایند کدگذاری متون و مصاحبه مشارکت‌کنندگان در جدول بالا نشان داده شد. در نهایت پس از تحلیل مصاحبه‌ها، همچنین مرور ادبیات، پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی شناسایی شد که شرح آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴. پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی (بر اساس تحلیل مضمون)

ردیف	پیامد	ردیف	پیامد	منبع	ردیف	پیامد	ردیف	پیامد	ردیف
AM1	بهبود تصویر و برند کسب‌وکار اجتماعی	AM4	ایجاد حس مالکیت جمعی	افزایش پایداری محیط‌زیستی	AM10	کاهش ریسک انحراف از مأموریت اجتماعی	AM13	ارتقای مسئولیت اجتماعی	
AM2	افزایش میزان اعتماد عمومی	AM5	افزایش بهره‌وری در منابع انسانی	بهبود و توسعه مهارت‌های نرم	AM11	ارتقای تاب‌آوری کسب‌وکارهای اجتماعی	AM14	بهبود عدالت اجتماعی	
AM3	افزایش شفافیت و پاسخگویی	AM6	ارتقاء خودشکوفایی کارکنان	ایجاد فرهنگ سازمانی انسان‌محور	AM12	افزایش خلاقیت و نوآوری	AM15	افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی	

در تحلیل پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی، مشاهده می‌شود که برخی پیامدهای شناسایی شده نقش کلیدی در فرایند تحقق سایر پیامدها ایفا می‌کنند. این پیامدها که می‌توان آنها را سازه‌های کلیدی یا عوامل تسهیل‌کننده نیز نامید، علاوه بر استقلال و ارزش ذاتی خود، زمینه‌ساز و محرک بروز پیامدهای دیگر هستند. برای مثال افزایش شفافیت و پاسخگویی به‌عنوان یکی از پیامدهای سطح اول، موجب تقویت اعتماد درون‌سازمانی و بین‌سازمان و ذی‌نفعان می‌شود. این شفافیت سبب می‌شود اطلاعات به‌صورت آزاد و دقیق در دسترس قرار گیرد و فرایندهای تصمیم‌گیری با وضوح بیشتری انجام شوند. این محیط

کاری مثبت و مبتنی بر اعتماد و شفافیت، بستر مناسبی برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی، افزایش خودشکوفایی کارکنان، تقویت نوآوری و خلاقیت فراهم می‌کند که پیامدهای سطح دوم و نهایی محسوب می‌شوند. از طرفی فرهنگ سازمانی انسان‌محور به‌عنوان یکی از پیامدهای سطح اول مدیریت انسان‌گرایانه به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهای سازمانی اشاره دارد که در آن انسان‌ها و نیازهای انسانی در مرکز توجه قرار می‌گیرند. این فرهنگ سبب می‌شود محیط کاری بر مبنای احترام، حمایت، همکاری و توجه به رشد فردی و اجتماعی کارکنان شکل گیرد. در حقیقت فرهنگ سازمانی انسان‌محور زمینه‌ساز افزایش رضایت شغلی، انگیزه و تعهد کارکنان می‌شود. وقتی کارکنان احساس کنند در سازمان محور توجه قرار می‌گیرند و فرصت رشد و توسعه فردی دارند، تمایل بیشتری به مشارکت فعال و ارائه نوآوری از خود نشان می‌دهند. از سوی دیگر، یکی دیگر از پیامدهای سطح اول مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی، ایجاد حس مالکیت جمعی است. این حس به‌عنوان تجربه‌ای روان‌شناختی و اجتماعی، زمانی شکل می‌گیرد که اعضای سازمان خود را در اهداف، تصمیم‌گیری‌ها و دستاوردهای سازمان سهیم بدانند. مدیریت انسان‌گرایانه با تکیه بر ارزش‌هایی چون اعتماد، احترام متقابل و مشارکت، زمینه‌ای را فراهم می‌سازد که در آن افراد نه تنها مسئولیت وظایف فردی خود را می‌پذیرند، بلکه نسبت به موفقیت کل سازمان نیز احساس تعهد و تعلق دارند. به این ترتیب حس مالکیت جمعی به تقویت روحیه همدلی، همکاری و پاسخگویی در میان کارکنان منجر می‌شود و به‌صورت نیرویی درونی، رفتارهای مبتنی بر مسئولیت‌پذیری و نوآوری را تقویت می‌کند. بهبود تصویر و برند کسب و کار اجتماعی از پیامدهای اصلی مدیریت انسان‌گرایانه است که در نتیجه انباشت اثرات مثبت درونی سازمان پدید می‌آید. زمانی که سازمان رفتارهای انسان‌گرایانه، شفاف و اخلاقی از خود نشان می‌دهد، برداشت ذی‌نفعان بیرونی از آن نیز مثبت می‌شود. این تصویر مثبت نه تنها موجب افزایش اعتماد عمومی (AM2) می‌شود، بلکه سازمان را در جذب منابع، همکاری‌های اجتماعی و حمایت‌های داوطلبانه نیز توانمند می‌سازد. افزایش بهره‌وری یکی از پیامدهای میانی است که به‌واسطه شکل‌گیری فرهنگ انسان‌محور (AM9) و ارتقای خودشکوفایی کارکنان (AM6) حاصل می‌شود. در محیطی که کارکنان احساس تعلق، احترام و رشد دارند، انگیزه درونی آنها برای انجام بهتر وظایف افزایش و کارایی کلی سازمان ارتقا می‌یابد. این افزایش بهره‌وری خود عاملی برای تحقق پیامدهای کلان‌تر همچون تاب‌آوری و نوآوری است. پایداری محیط‌زیستی از پیامدهای نهایی و بیرونی مدیریت انسان‌گرایانه است. زمانی که تصمیم‌گیری‌ها بر اساس احترام به کرامت انسانی و مسئولیت اجتماعی انجام شود، سازمان‌ها تمایل بیشتری برای رعایت اصول اخلاقی در قبال محیط زیست نشان می‌دهند. چنین رویکردی، از مرز منافع اقتصادی فراتر می‌رود و سبب شکل‌گیری کسب و کاری مسئولانه می‌شود که توسعه پایدار را هدف می‌گیرد.

## ۲. یافته‌های بخش کمی

شایان ذکر است که در بخش کمی بر مبنای ماتریس مقایسه زوجی پرسشنامه‌ای طراحی و از مشارکت‌کنندگان (بخش کیفی ۱۸ نفر) خواسته شد بر اساس طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به پیامدهای شناسایی شده مقیاس بدهند. سپس باید عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی تبدیل شوند. به بیانی دیگر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی که در جدول زیر نشان داده شده است به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۵. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)

همچنین با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر انجام فازی زدایی و ماتریس تصمیم دیفازی صورت گرفت. به عبارتی به منظور تلفیق نظرات خبرگان و محاسبه وزن نهایی تأثیر هر پیامد، ابتدا از میانگین فازی اعداد فازی (مثلی) استفاده شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(i)} a_m^{(i)} a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{mj+2m_m+m_u}{4} \quad (2)$$

بعد از به دست آوردن ماتریس فازی زدایی، توان تأثیرگذاری<sup>۱</sup>، ظرفیت تأثیرپذیری<sup>۲</sup> و شاخص محوری<sup>۳</sup> با استفاده از روابط زیر برای هر کدام از پیامدها محاسبه شد. در حقیقت هدف آن است که تحلیل دقیق تر و اولویت بندی پیامدها به شکل مؤثرتری انجام گیرد. این شاخص ها (توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری) کمک می کنند ساختار پیچیده روابط بین پیامدها به صورت واضح تر تبیین شده و تمرکز بر عوامل کلیدی برای تصمیم گیری های مدیریتی و استراتژیک صورت گیرد.

$$out_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{IK} \quad (3)$$

$$In_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{IK} \quad (4)$$

$$Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + out_{(ci)} \quad (5)$$

در نهایت با توجه به داده های به دست آمده مدل روابط علی به کمک نرم افزار گفی ترسیم شد. بر اساس مطالب پیش گفته نتایج بخش کمی در ادامه و طی فرایند مذکور نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس روابط فازی

پیامدها																
AM15	AM14	AM13	AM12	AM11	AM10	AM9	AM8	AM7	AM6	AM5	AM4	AM3	AM2	AM1		
۰/۵۸	۰/۶۸	۰/۶۰	۰/۶۹	۰/۹۵	۰/۵۱	۰/۹۲	۰/۵۵	۰/۸۷	۰/۵۲	۰/۵۶	۰/۶۷	۰/۷۴	۰/۸۳		AM1	
۰/۵۰	۰/۶۱	۰/۵۳	۰/۶۶	۰/۸۸	۰/۴۹	۰/۸۵	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۴۷	۰/۵۰	۰/۵۴	۰/۶۸		۰/۷۹	AM2	
۰/۵۱	۰/۵۶	۰/۵۰	۰/۵۸	۰/۶۹	۰/۴۶	۰/۷۱	۰/۴۸	۰/۶۹	۰/۵۳	۰/۵۶	۰/۵۵		۰/۷۲	۰/۶۵	AM3	
۰/۶۲	۰/۵۷	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۴۷	۰/۶۱	۰/۴۹	۰/۵۷	۰/۵۱	۰/۶۵		۰/۶۰	۰/۵۶	۰/۶۸	AM4	
۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۴۸	۰/۵۹	۰/۵۰	۰/۵۸	۰/۶۳		۰/۵۱	۰/۶۳	۰/۵۶	۰/۷۰	AM5	
۰/۴۶	۰/۴۸	۰/۴۸	۰/۵۲	۰/۵۱	۰/۴۰	۰/۵۴	۰/۴۸	۰/۵۱		۰/۵۴	۰/۴۸	۰/۶۲	۰/۵۸	۰/۷۳	AM6	
۰/۷۰	۰/۶۳	۰/۶۰	۰/۶۹	۰/۹۴	۰/۵۶	۰/۹۱	۰/۵۷		۰/۵۱	۰/۶۰	۰/۵۶	۰/۷۵	۰/۸۳	۰/۹۰	AM7	
۰/۵۲	۰/۷۳	۰/۵۱	۰/۵۴	۰/۶۶	۰/۴۷	۰/۵۵		۰/۵۷	۰/۴۹	۰/۵۴	۰/۴۸	۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۷۴	AM8	
۰/۶۵	۰/۶۹	۰/۶۰	۰/۷۲	۰/۹۶	۰/۴۹		۰/۵۶	۰/۹۱	۰/۵۳	۰/۶۰	۰/۶۱	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۹۲	AM9	
۰/۷۱	۰/۴۸	۰/۴۶	۰/۴۶	۰/۵۲		۰/۵۷	۰/۷۱	۰/۶۳	۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۴۵	۰/۶۲	۰/۴۴	۰/۵۰	AM10	
۰/۶۶	۰/۶۹	۰/۸۰	۰/۷۲		۰/۵۳	۰/۹۷	۰/۶۰	۰/۹۵	۰/۵۰	۰/۵۵	۰/۶۱	۰/۷۰	۰/۸۸	۰/۹۵	AM11	
۰/۷۲	۰/۶۰	۰/۵۴		۰/۷۲	۰/۴۶	۰/۷۰	۰/۵۵	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۵۴	۰/۵۲	۰/۵۹	۰/۶۳	۰/۶۹	AM12	
۰/۵۲	۰/۶۱		۰/۶۷	۰/۶۰	۰/۴۷	۰/۵۹	۰/۵۲	۰/۵۹	۰/۴۷	۰/۵۳	۰/۴۸	۰/۵۰	۰/۵۴	۰/۶۰	AM13	
۰/۶۳		۰/۵۵	۰/۶۰	۰/۶۹	۰/۴۸	۰/۶۹	۰/۵۵	۰/۶۲	۰/۴۸	۰/۵۱	۰/۵۳	۰/۵۶	۰/۶۰	۰/۶۷	AM14	
	۰/۶۴	۰/۵۲	۰/۵۶	۰/۶۶	۰/۴۸	۰/۶۵	۰/۵۲	۰/۶۹	۰/۴۶	۰/۵۶	۰/۷۳	۰/۶۱	۰/۵۳	۰/۶۸	AM15	

<sup>1</sup> Outdegree

<sup>2</sup> Indegree

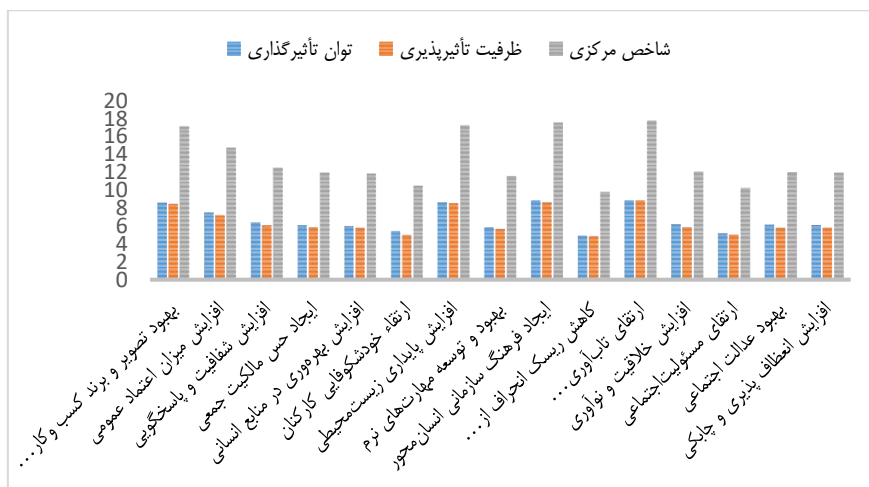
<sup>3</sup> Centrality

پس از ترسیم ماتریس روابط باید ظرفیت تأثیرپذیری (نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است یا به عبارتی مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط است)، توان تأثیرگذاری که نشان می‌دهد یک عامل تا چه میزان اثرگذار است یا اینکه مجموعه یال‌های خروجی از هر گره است، همچنین لازم است شاخص مرکزی که دربرگیرنده دو عامل قبلی است، مشخص شود. باید اذعان داشت که هر عامل یا شاخصی که درجه مرکزیت بالایی داشت، بدان معناست که ظرفیت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بالایی دارد که لازم است مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

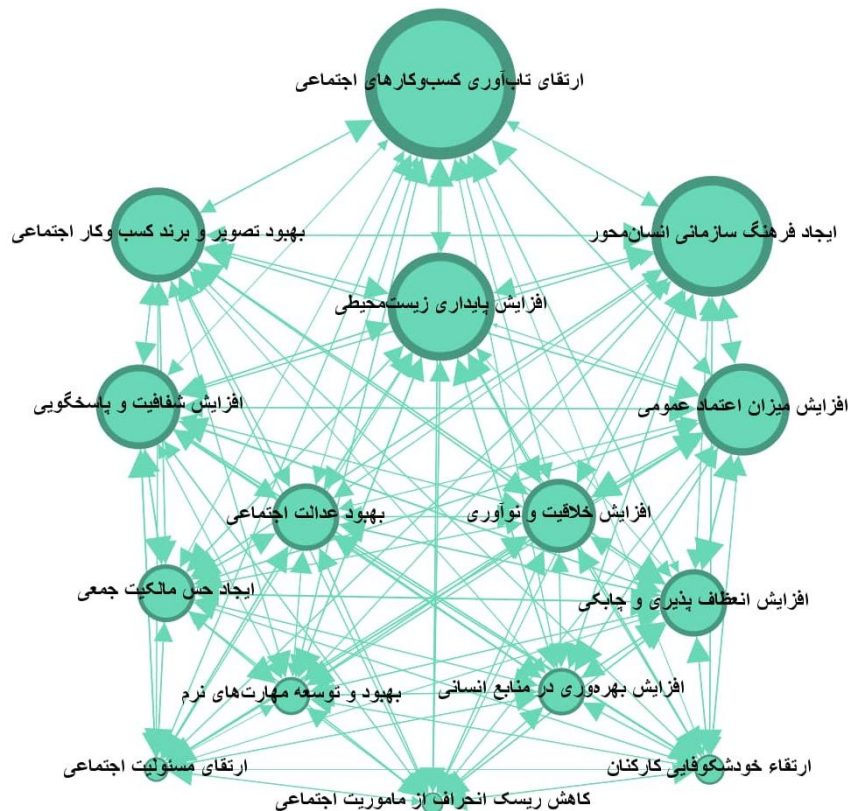
پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	شاخص مرکزی
بهبود تصویر و برند کسب‌وکار اجتماعی	۸/۶۱	۸/۴۹	۱۷/۱
افزایش میزان اعتماد عمومی	۷/۵۲	۷/۲۲	۱۴/۷۴
افزایش شفافیت و پاسخگویی	۶/۳۹	۶/۰۸	۱۲/۴۷
ایجاد حس مالکیت جمعی	۶/۰۶	۵/۸۷	۱۱/۹۳
افزایش بهره‌وری در منابع انسانی	۶/۰۱	۵/۸۳	۱۱/۸۴
ارتقای خودشکوفایی کارکنان	۵/۴۵	۵/۰۱	۱۰/۴۶
افزایش پایداری محیط‌زیستی	۸/۶۵	۸/۵۴	۱۷/۱۹
بهبود و توسعه مهارت‌های نرم	۵/۸۸	۵/۶۸	۱۱/۵۶
ایجاد فرهنگ سازمانی انسان‌محور	۸/۸۶	۸/۶۵	۱۷/۵۱
کاهش ریسک انحراف از مأموریت اجتماعی	۴/۹۳	۴/۸۶	۹/۷۹
ارتقای تاب‌آوری کسب‌وکارهای اجتماعی	۸/۸۸	۸/۸۷	۱۷/۷۵
افزایش خلاقیت و نوآوری	۶/۱۸	۵/۸۷	۱۲/۰۵
ارتقای مسئولیت اجتماعی	۵/۱۸	۵/۰۳	۱۰/۲۱
بهبود عدالت اجتماعی	۶/۱۵	۵/۸۴	۱۱/۹۹
افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی	۶/۱۳	۵/۸۱	۱۱/۹۴

در نمودار زیر به کمک نرم‌افزار اکسل اولویت‌بندی هریک از عوامل بر اساس ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی نشان داده شده است، بنابراین ارتقای تاب‌آوری کسب‌وکارهای اجتماعی، ایجاد فرهنگ سازمانی انسان‌محور، افزایش پایداری محیط‌زیستی، بهبود تصویر و برند کسب‌وکار و افزایش میزان اعتماد عمومی مهم‌ترین پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی است.



شکل ۱. اولویت‌بندی عوامل بر مبنای ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

همچنین برای نشان دادن روابط علی با وارد کردن نتایج داده‌ها در نرم‌افزار گفی، نمودار آن برای هر یک از عوامل به شکل زیر طراحی شد. عواملی که در نمودار شماره ۲ با دایره‌های بزرگ‌تر ترسیم شده‌اند، نشان‌دهنده آن است که از درجه اهمیت بالاتری برخوردارند و مابقی متناسب با درجه اهمیت با دایره‌های کوچک‌تری ترسیم شده‌اند.



شکل ۲. روابط علی پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه

نمودار بالا نشان‌دهنده روابط علی میان پیامدهای مختلف مدیریت انسان‌گرایانه است که در قالب یک شبکه ترسیم شده است. هر گره معرف یکی از پیامدها بوده و ارتباطات بین گره‌ها نمایانگر شدت و جهت تأثیرگذاری متقابل آنها است. اعداد درج‌شده روی خطوط میزان وزن هر رابطه را نمایش می‌دهند که از داده‌های تحلیل نقشه‌نگاشت فازی استخراج شده است. رنگ و اندازه گره‌ها بیانگر میزان اهمیت و نقش محوری هر پیامد در ساختار کلی شبکه است، به طوری که گره‌هایی با رنگ‌های بالا و اندازه بزرگ‌تر، پیامدهایی با تأثیرگذاری بیشتر و نقش کلیدی‌تر هستند. این تحلیل با استفاده از نرم‌افزار گفی و بر پایه نتایج تحلیل کمی استخراج شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت انسان‌گرایانه، به‌عنوان رویکردی که تمرکز اصلی‌اش بر ارزش‌گذاری به جنبه‌های انسانی و ارتقای کیفیت روابط کاری است، نقش کلیدی در تقویت بنیان‌های سازمانی و کسب‌وکارهای اجتماعی ایفا می‌کند. این سبک مدیریتی، با ایجاد انگیزه پایدار و ارتقای رضایت شغلی، نه تنها بهره‌وری سازمان را بهبود می‌بخشد، بلکه زمینه‌ساز تحقق مأموریت‌های اجتماعی و توسعه پایدار می‌شود. آنچه این رویکرد را از مدیریت سنتی متمایز می‌کند، تأکید بر هم‌افزایی بین اهداف اقتصادی و اجتماعی است که به‌ویژه در ساختارهای کسب‌وکار اجتماعی اهمیت فراوانی دارد. پژوهش حاضر با هدف تحلیل پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی انجام شد. در جدول شماره ۴ پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه نشان داده شده است که نتایج بخش کیفی پژوهش است. در بخش کمی نیز به کمک نقشه‌نگاشت فازی اولویت‌های هر یک از پیامدها مشخص شد، بنابراین با توجه به تحلیل‌های صورت‌گرفته به تشریح نتایج پژوهش پرداخته می‌شود. بر مبنای یافته‌های پژوهش، ارتقای تاب‌آوری کسب‌وکارهای اجتماعی

به‌عنوان مهم‌ترین پیامد مدیریت انسان‌گرایانه شناسایی شد. این رویکرد مدیریتی با تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌گرا و تقویت تعاملات مبتنی بر اعتماد، ظرفیت‌های فردی و سازمانی را برای مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی افزایش می‌دهد، همچنین توجه به ابعاد روانی و اجتماعی کارکنان به افزایش انگیزه، تعهد و احساس تعلق سازمانی منجر شده که خود زمینه‌ساز پایداری عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمان در شرایط نامطمئن است. از این منظر مدیریت انسان‌گرایانه نه تنها به بهبود کارکردهای داخلی کسب و کارهای اجتماعی کمک می‌کند، بلکه به تحقق مأموریت‌های اجتماعی و توسعه پایدار آنها نیز یاری می‌رساند. در بافت اقتصادی و اجتماعی ایران که اغلب با ناپایداری سیاستگذاری، محدودیت منابع، تحریم‌ها و تغییرات ناگهانی محیط کسب و کار مواجه است، تاب‌آوری برای کسب و کارهای اجتماعی نه تنها یک مزیت رقابتی، بلکه یک ضرورت حیاتی محسوب می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد مدیریت انسان‌گرایانه، از طریق تقویت روابط انسانی، افزایش مشارکت، ایجاد اعتماد متقابل و انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌ها، سبب می‌شود اعضای سازمان در مواجهه با بحران‌ها، همبستگی بیشتری داشته باشند و بهتر بتوانند با منابع محدود، راه‌حل‌های خلاقانه و مشارکتی ارائه دهند. ایجاد فرهنگ سازمانی انسان‌محور یکی دیگر از پیامدهای برجسته مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی است. این فرهنگ، مبتنی بر احترام متقابل، توجه به نیازها و ارزش‌های انسانی و ارتقای حس تعلق و مشارکت کارکنان شکل می‌گیرد. مدیریت انسان‌محور با تأکید بر گفت‌وگو، همدلی و حمایت، فضای کاری را به محیطی اعتمادساز و انگیزه‌بخش تبدیل می‌کند که در آن اعضای سازمان قادر به بروز خلاقیت و نوآوری هستند. چنین فرهنگی افزون بر ارتقای رفاه روانی کارکنان، موجب افزایش تعهد سازمانی و تقویت همکاری تیمی می‌شود که این عوامل برای تحقق اهداف اجتماعی کسب و کار حیاتی هستند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش پیرسون (۲۰۲۳) همخوانی دارد که نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی انسان‌محور به‌طور قابل‌توجهی بر پایداری و موفقیت بلندمدت کسب و کارهای اجتماعی تأثیرگذار است. با این حال یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد شکل‌گیری چنین فرهنگی در بستر کسب و کارهای اجتماعی ایران، نه فقط به‌عنوان یک تغییر آرمانی، بلکه پاسخی عملی به چالش‌های زمینه‌ای اهمیت می‌یابد. ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی در بسیاری از سازمان‌های ایرانی که بر کنترل، تبعیت و روابط عمودی تأکید دارند، مانعی در مسیر بروز خلاقیت، همدلی و مسئولیت‌پذیری کارکنان هستند. در چنین فضایی، پیاده‌سازی مدیریت انسان‌گرایانه و ترویج فرهنگ سازمانی انسان‌محور به سازمان‌ها امکان می‌دهد با تقویت روابط انسانی، مشارکت واقعی و ایجاد محیطی امن برای رشد فردی و گروهی، هویتی متفاوت و پایدار از خود بسازند، همچنین افزایش پایداری محیط‌زیستی نیز از جمله پیامدهای قابل‌توجه مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی محسوب می‌شود. این رویکرد مدیریتی با ارتقای آگاهی کارکنان نسبت به مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی، نگرشی کل‌نگر نسبت به محیط‌زیست در سازمان نهادینه می‌کند. مدیریت انسان‌گرایانه، با تأکید بر ارزش‌های انسانی مانند احترام به طبیعت، عدالت بین‌نسلی و آینده‌نگری موجب می‌شود تصمیم‌گیری‌های سازمانی نه تنها بر اساس منافع اقتصادی کوتاه‌مدت، بلکه بر مبنای منافع جمعی بلندمدت و مسئولیت‌های محیط‌زیستی انجام شود. از این منظر، رفتارهای سازگار با محیط‌زیست بین کارکنان تقویت شده و کسب و کارها به‌سوی مدل‌های عملیاتی پایدارتر سوق داده می‌شوند. یافته‌های این پژوهش با مطالعه باخمن و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد که نشان می‌دهد مدیریت انسان‌گرایانه می‌تواند تعهد کسب و کارهای اجتماعی به حفظ محیط‌زیست را افزایش دهد و اجرای راهبردهای سبز را در بستر فرهنگی اخلاق‌مدار تسهیل کند. یکی دیگر از پیامدهای کلیدی مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی، بهبود تصویر و تقویت برند سازمان است. در این رویکرد، تعامل با ذی‌نفعان بر پایه صداقت، احترام، شفافیت و مسئولیت‌پذیری شکل می‌گیرد؛ امری که سبب می‌شود کسب و کار از منظر عمومی به‌عنوان نهادی اخلاق‌مدار، انسانی و قابل اعتماد شناخته شود. چنین تصویری به‌ویژه در کسب و کارهای اجتماعی که مشروعیت و سرمایه اجتماعی نقش اساسی در موفقیت آنها دارد، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. سازمان‌هایی که با مدیریت انسان‌محور هدایت می‌شوند، نه تنها رضایت و وفاداری کارکنان را جلب می‌کنند، بلکه اعتماد مشتریان، جامعه و سرمایه‌گذاران را نیز افزایش می‌دهند. در بستر کسب و کارهای اجتماعی ایران که معمولاً با چالش‌هایی چون کمبود منابع تبلیغاتی، بی‌اعتمادی عمومی نسبت به نهادهای رسمی و رقابت با بازیگران اقتصادی بزرگ‌تر مواجه‌اند، بهبود برند سازمانی می‌تواند نقش حیاتی در جلب حمایت اجتماعی، جذب منابع مالی، مشارکت داوطلبانه و

گسترش اثرگذاری اجتماعی ایفا کند. به عبارتی فضای کسب‌وکار اجتماعی ایران بسیاری از مصرف‌کنندگان و حامیان تمایل دارند از سازمان‌هایی حمایت کنند که مسئولانه، اخلاق‌مدار و شفاف عمل می‌کنند، برندهایی که فرهنگ انسان‌محور را در عمل پیاده کرده‌اند، از اعتبار اجتماعی بیشتری برخوردار می‌شوند. در واقع، اعتمادسازی عمومی از طریق رفتارهای انسانی و اخلاقی، مهم‌ترین مؤلفه در برندسازی پایدار اجتماعی است.

افزایش میزان اعتماد عمومی یکی دیگر از پیامدهای بنیادین مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد سبک مدیریتی مبتنی بر احترام و بشردوستانه به شکل چشم‌گیری اعتماد عمومی نسبت به سازمان را تقویت می‌کند. در چارچوب مدیریت انسان‌گرایانه، کسب‌وکار نه تنها به عنوان یک نهاد اقتصادی، بلکه به مثابه بازیگری اخلاق‌مدار و پاسخگو در برابر جامعه شناخته می‌شود. این اعتماد عمومی، سرمایه‌ای اجتماعی برای سازمان ایجاد می‌کند که می‌تواند در شرایط بحرانی، چالش‌ها، همچنین در گسترش حمایت‌های عمومی نقش حیاتی ایفا کند. این یافته با نتایج مطالعات فرانسوا و گوی (۲۰۲۳) و تاونزند و روم (۲۰۲۴) همخوانی دارد. این پژوهش‌ها نیز تأکید کرده‌اند سازمان‌هایی که از رویکردهای انسان‌محور در سطوح تصمیم‌گیری و ارتباطات بهره می‌برند، قادر به ایجاد سطوح بالاتری از اعتماد اجتماعی هستند که به‌ویژه برای کسب‌وکارهای اجتماعی با مأموریت‌های عدالت‌محور و جامعه‌محور اهمیت اساسی دارد. با توجه به نتایج افزایش شفافیت و پاسخگویی یکی دیگر از پیامدهای کلیدی مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی است که نقش مهمی در ارتقای اعتماد ذی‌نفعان و بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کند. رویکرد انسان‌محور با تأکید بر باز بودن فرایندهای تصمیم‌گیری، اطلاع‌رسانی دقیق و مشارکت فعال کارکنان و ذی‌نفعان، زمینه‌ساز ایجاد فرهنگی سازمانی شفاف و پاسخگو می‌شود. این شفافیت موجب می‌شود سازمان بتواند در برابر جامعه، مشتریان و سایر ذی‌نفعان مسئولیت‌های خود را به‌طور صادقانه و قابل‌سنجش ایفا کند، همچنین پاسخگویی مستمر به بازخوردها و انتقادات، به بهبود فرایندها و افزایش رضایت کلی کمک می‌کند. نتایج مطالعات لئو (۲۰۲۲) و زیمونچ و همکاران (۲۰۲۳) گواهی بر این ادعا است. آنها نیز معتقدند افزایش شفافیت و پاسخگویی در سازمان‌های اجتماعی نه تنها اعتماد عمومی را تقویت می‌کند، بلکه موجب پایداری و کارآمدی بلندمدت آنها نیز خواهد شد. در بستر کسب‌وکارهای اجتماعی ایران که به دلایل پیچیدگی‌های اقتصادی، اجتماعی و نهادی، بی‌اعتمادی عمومی به نهادها و سازمان‌ها به نسبت بالاست، افزایش شفافیت و پاسخگویی به‌عنوان یک پیامد حیاتی مطرح می‌شود. این امر کمک می‌کند تا اعتماد ذی‌نفعان، سرمایه‌گذاران و جامعه محلی تقویت و موجب پایداری بیشتر سازمان و توانایی مقابله با بحران‌ها شود. افزون بر این، در شرایطی که قوانین و مقررات به‌صورت کامل و دقیق اجرا نمی‌شوند یا ساختارهای نظارتی محدودیت دارند، ایجاد مکانیسم‌های خودتنظیمی شفاف و پاسخگو، نوعی تضمین داخلی برای عملکرد درست و اخلاقی کسب‌وکارهای اجتماعی محسوب می‌شود. به این ترتیب، مدیریت انسان‌گرایانه با ترویج فرهنگ باز و پاسخگو، نقش مهمی در پیشگیری از انحراف‌ها، فساد و کاهش ریسک‌های اجتماعی و اقتصادی ایفا می‌کند. با استناد به یافته‌ها افزایش سطح خلاقیت و نوآوری یکی از پیامدهای مهم مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی است. مدیریت انسان‌گرایانه زمینه‌ساز رشد ایده‌های نوآورانه است. زمانی که افراد احساس کنند نظرشان شنیده می‌شود و اشتباهاتشان با برخورد مثبت مواجه می‌شود، ترس از شکست کاهش یافته و انگیزه برای ارائه راه‌حل‌های خلاقانه افزایش می‌یابد. این محیط مثبت سبب می‌شود کارکنان با ذهن بازتری به حل مسائل و چالش‌های سازمان بپردازند و راهکارهای نوآورانه‌ای ارائه دهند که در نهایت به بهبود عملکرد سازمان و افزایش اثرگذاری اجتماعی آن کمک می‌کند. باخمن و همکاران (۲۰۱۸) به‌طور خاص تأکید کردند که ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد و حمایت از کارکنان، سبب افزایش توانمندی‌های خلاقانه و نوآورانه در سازمان می‌شود. آنها نشان داده‌اند که وقتی کارکنان احساس ارزشمندی و امنیت روانی داشته باشند، تمایل بیشتری به مشارکت فعال در فرایندهای نوآوری دارند و این امر به رشد و پایداری سازمان کمک می‌کند. در بافت اجتماعی و اقتصادی ایران، بسیاری از سازمان‌ها با ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتبی و فرهنگ‌های کنترل‌محور مواجه‌اند که معمولاً مانعی در برابر خلاقیت و نوآوری محسوب می‌شوند. در این شرایط، کسب‌وکارهای اجتماعی که رویکرد انسان‌گرایانه را در مدیریت خود اتخاذ کرده‌اند، با شکستن ساختارهای بسته و فراهم آوردن فضای روانی امن برای بیان ایده‌ها، بستری متفاوت ایجاد می‌کنند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد در سازمان‌هایی که مدیران به کارکنان اعتماد می‌کنند، بازخورد سازنده ارائه می‌دهند، از تنوع دیدگاه‌ها استقبال می‌کنند و شکست را به‌عنوان بخشی از فرایند

یادگیری می‌پذیرند، سطح خلاقیت و نوآوری به‌طور معناداری افزایش می‌یابد، همچنین مفاهیمی مانند حس مالکیت جمعی، فرهنگ سازمانی انسان‌محور و خودشکوفایی کارکنان که در یافته‌های این پژوهش به‌عنوان پیامدهای میانجی شناسایی شده‌اند، بستر روانی و فرهنگی لازم برای ظهور نوآوری را فراهم می‌کنند. بر مبنای نتایج ایجاد حس مالکیت جمعی از جمله پیامدهای کلیدی مدیریت انسان‌گرایانه در کسب و کارهای اجتماعی است که نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمان ایفا می‌کند. این حس مالکیت زمانی شکل می‌گیرد که اعضای سازمان، خود را نه تنها به‌عنوان نیروی کاری، بلکه به‌عنوان ذی‌نفعانی واقعی در موفقیت و سرنوشت سازمان ببینند. از دیدگاه مدیریتی، وقتی رویکرد انسان‌گرایانه در سازمان اعمال می‌شود، به نیازهای روانی افراد مانند احترام، ارزشمندی و مشارکت توجه می‌شود و فضای سازمانی به‌گونه‌ای فراهم می‌شود که افراد بتوانند به‌طور فعال در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند و نظراتشان شنیده شود. این مشارکت فعال سبب می‌شود کارکنان احساس کنند که سازمان به آنها تعلق دارد و آنها نیز مسئولیت حفظ و ارتقای آن را به‌عهده دارند. در کسب و کارهای اجتماعی، این احساس مالکیت جمعی اهمیت دوچندانی دارد، زیرا اهداف این کسب و کارها تنها جنبه اقتصادی ندارد و دستیابی به تأثیرات اجتماعی پایدار نیازمند همکاری و تعهد عمیق تمام اعضا است، بنابراین مدیریت انسان‌گرایانه با تقویت حس مالکیت جمعی، نه تنها به بهبود عملکرد داخلی سازمان کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش اثربخشی و تأثیرگذاری اجتماعی کسب و کار می‌شود. در کسب و کارهای اجتماعی ایران به دلیل وجود فاصله‌های قدرت و ضعف در انتقال اطلاعات و تصمیم‌گیری، احساس مالکیت جمعی به‌عنوان یک عامل تقویت‌کننده پیوندهای سازمانی و همبستگی داخلی، نقش مهمی در کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش پایداری سازمان دارد. در نهایت می‌توان گفت قابلیت اندک تعمیم‌پذیری به دلیل حجم کم نمونه از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر است. در ادامه پیشنهادهای عملی پژوهش در قالب موارد زیر ارائه می‌شود.

- ❖ با توجه به اهمیت بالای نقش انسان‌ها در موفقیت و پایداری کسب و کارهای اجتماعی، توصیه می‌شود مدیران این نوع سازمان‌ها توجه ویژه‌ای به رویکرد مدیریت انسان‌گرایانه داشته باشند. این رویکرد با تأکید بر ارزش‌های انسانی، مشارکت فعال کارکنان و ارتقای رفاه روانی و اجتماعی افراد، نقش بسزایی در رشد و موفقیت سازمان ایفا خواهد کرد.
- ❖ برای ارتقای تصویر و برند کسب و کارهای اجتماعی، پیشنهاد می‌شود مدیران بر تبیین و تبلیغ ارزش‌های انسانی و اجتماعی سازمان تمرکز کنند. استفاده از رویکرد مدیریت انسان‌گرایانه، با برجسته‌سازی توجه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد به اهداف اجتماعی، می‌تواند به شکل مؤثری اعتماد و وفاداری جامعه هدف را جلب کند. این موضوع افزون بر افزایش اعتبار سازمان در میان ذی‌نفعان، موجب تمایز برند در بازار رقابتی می‌شود.
- ❖ بر اساس یافته‌ها به مدیران کسب و کارهای اجتماعی پیشنهاد می‌شود که از طریق مدیریت انسان‌گرایانه با تمرکز بر احترام به ارزش‌ها و نیازهای فردی کارکنان، از طریق فراهم کردن فرصت‌های مشارکت فعال، بازخورد سازنده و حمایت مستمر، زمینه ارتقای خودشکوفایی آنان را فراهم آورند. این رویکرد با ایجاد فضایی اعتمادمحور که در آن رشد فردی، توسعه مهارت‌ها و تحقق اهداف شخصی تشویق می‌شود، انگیزه درونی کارکنان را افزایش می‌دهد و حس مسئولیت‌پذیری و خودکارآمدی را تقویت می‌کند که در نهایت به بهبود عملکرد و رضایت شغلی پایدار منجر می‌شود.
- ❖ پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای اجتماعی در چارچوب مدیریت انسان‌گرایانه، با تمرکز بر تقویت حمایت‌های روانی کارکنان، سیستم‌های پشتیبانی سازمانی شامل جلسات مشاوره گروهی، آموزش مهارت‌های مدیریت استرس و توسعه رهبری تحول‌آفرین را پیاده کنند. این اقدام‌ها سبب افزایش تاب‌آوری سازمانی از طریق تقویت انعطاف‌پذیری، توانمندسازی فردی و بهبود مدیریت بحران می‌شود و به کسب و کارها کمک می‌کند در مواجهه با چالش‌ها پایدارتر عمل کنند.
- ❖ پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای اجتماعی در راستای تحقق عدالت اجتماعی، سیستم‌های مدیریت مشارکتی و شفاف را طراحی و اجرا کنند تا گروه‌های آسیب‌پذیر و کمتر برخوردار نیز، در فرایند تصمیم‌گیری بهره‌مند می‌گردند. این سیستم‌ها باید با تکیه بر اصول مدیریت انسان‌گرایانه، عدالت توزیعی را در تخصیص منابع، فرصت‌ها و مسئولیت‌ها تضمین کنند، همچنین توسعه ابزارهای

ارزیابی عدالت اجتماعی مبتنی بر شاخص‌های کمی و کیفی و استفاده مستمر از بازخوردهای ذی‌نفعان، می‌تواند به بهبود مستمر سیاست‌ها و رویه‌های سازمان کمک کند. این رویکرد، افزون بر ارتقای عدالت، موجب افزایش اعتماد و انسجام اجتماعی درون سازمان می‌شود که از پیامدهای مثبت مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی است.

❖ به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود ضمن گسترش مطالعات درباره مدیریت انسان‌گرایانه در کسب‌وکارهای اجتماعی، از روش‌های پژوهشی پیشرفته و متنوع‌تری مانند تحلیل داده‌بنیاد، رتبه‌بندی ساختاری تفسیری، تحلیل شبکه‌های اجتماعی و مدل‌سازی تصمیم‌گیری چندمعیاره بهره ببرند. این رویکردهای ترکیبی و میان‌رشته‌ای می‌توانند به درک عمیق‌تر و دقیق‌تر روابط پیچیده میان مفاهیم و پیامدهای مدیریت انسان‌گرایانه کمک کنند و امکان تحلیل ساختاری و رتبه‌بندی عوامل کلیدی را فراهم آورند، همچنین استفاده از روش‌های کمی و کیفی تلفیقی، به همراه مدل‌سازی‌های مفهومی و شبیه‌سازی، می‌تواند ابعاد نوینی از این حوزه پژوهشی را روشن کند و به توسعه راهکارهای عملی مؤثرتر در کسب‌وکارهای اجتماعی بینجامد.

## منابع

- Aguado, R & Retolaza, J. (2019). Humanistic Management in the Corporation: From Self-Interest to Dignity and Well-being, *Virtuous Cycles in Humanistic Management*, 61(2), 151-161. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29426-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29426-7_9).
- Alperstedt, G. D., Andion, C., & Pires, P. K. (2023). From social enterprises to impact businesses: Examining the theoretical debate toward social innovation. *REGPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(2), e2264. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2264>
- Bachmann, S., Sasse, L., & Habisch, A. (2018). Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 9(1), 125-150. <https://doi.org/10.1007/s41463-017-0026-6>.
- Baltador, L. A., et al. (2023). Developing sustainable entrepreneurs through social entrepreneurship education. *Studies in Business and Economics*, 18(2), 37–47. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0023>
- Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2022). Nonprofit organizations and the evaluation of social impact: A research program to advance theory and practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1\_suppl). <https://doi.org/10.1177/08997640221123590>
- François, K. K., & Goi, H. C. (2023). Business Model for Scaling Social Impact towards Sustainability by Social Entrepreneurs. *Sustainability*, 15(18), 14027. <https://doi.org/10.3390/su151814027>
- Gibbs, D., & Grant, J. (2021). Human-centered management and the future of work. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 543-559.
- Giudici, E., Dettori, A & Caboni, F (2019). Challenges of Humanistic Management Education in the Digital Era, *Virtuous Cycles in Humanistic Management*, 21-35. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29426-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29426-7_2).
- Hector, O., & Cameron, R. (2023). Human-Centric Management: Nurturing talent, building culture, and driving organizational success. *International Journal of Science and Society*, 5(4), 511–525. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v5i4.809>
- Koon, V. (2021). Bibliometric analyses on the emergence and present growth of humanistic management. *International Journal of Ethics and Systems*. 37 (4): 581–598. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2021-0062>
- Kovalenko, Y. (2020). THEORY AND HISTORY OF THE HUMANISTIC MANAGEMENT CULTURE IN THE ERA OF INDUSTRIALISM. *Socio-Cultural Management Journal*, 3(1), 39–65. <https://doi.org/10.31866/2709-846x.1.2020.219797>
- Laszlo, C. (2019). Strengthening Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 4(1), 85–94. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00055-9>
- Liu, X. (2022). Research on the Application of Humanistic Management Thought in Modern Enterprise Management. *Accounting and Corporate Management*, 4(3), 87-95. <https://dx.doi.org/10.23977/accm.2022.040310>
- Lucia, M., Dimanche, F., Giudici, E & Winchenbach, A. (2021). Enhancing tourism education: The contribution of humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 10(1), 24-42. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00201-0>
- Mair, J., & Marti, I. (2020). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 106023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106023>
- Matheson, A., Dillon, P., Guillén Parra, M & Warner, C (2021). People Mattering at Work: A Humanistic Management Perspective. *Humanistic Management Journal*, 6(4), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00113-1>
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal 1 (1)*, 33-55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Onea (Neculăeșei), A.-N., & Manolescu, I.-T. (2024). Humanistic management and human-technology interaction. *Cross-Cultural Management Journal*, 26(2), 105–114. <https://doi.org/10.70147/c26105114>

- Park, J & Bae, Z. (2020). Legitimation of Social Enterprises as Hybrid Organizations. *Sustainability*, 12(18), 7583; <https://doi.org/10.3390/su12187583>
- Pirson, M (2023). DIGNITY, HUMANISTIC MANAGEMENT, AND THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS, *Journal of Management for Global Sustainability*, 11(1), 13-38. <https://doi.org/10.13185/2244-6893.1001>
- Ratten, V. (2024). Humanistic, ethical, and compassionate management: Employee experience and professional development. *Journal of Management & Organization*, 30(4), 787–791. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.28>
- Salwan, P., Ajgaonkar, S., Neelam, N & Venkatachalam, R (2025) Resilience and sustainability of social enterprises: a systematic review and bibliometrics using PRISMA. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 567–582. <https://doi.org/10.1177/21582440221123200>
- Sika., P., Vidová, J & Kordoš, M. (2025). Social enterprises as a tool for supporting housing supply in compliance with the Agenda 2030, *Business: Theory and Practice*, 26(1), 104–116. <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22091>
- Townsend, M., & Romme, A. G. L. (2024). The emerging concept of the human-centered organization: A review and synthesis of the literature. *Humanistic Management Journal*, 9, 53–74. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00168-w>
- Zawadzki, M. (2018). Dignity in the Workplace. The Perspective of Humanistic Management. *Central European Management Journal*. 26(1), 171-188 . [https://doi.org/10.1007/978-3-031-58472-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-58472-5_3)
- Zimnoch, K., Mazur-Małek, M & Mazur, B. (2023). Humanistic management paradigm in social enterprises. *Conference: Contemporary Issues in Economy 12 Proceedings of the International Conference on Applied Economics: Entrepreneurship and Management*, 1-16. <https://doi.org/10.24136/eep.proc.2023.2>
- Zulu, D (2025). Social Enterprises: Unlocking Zambia’s potential to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs). *International Journal of Advanced Business Studies*, 4(2), 149–158. <https://doi.org/10.59857/PMGH5576>