



Original Research Article



10.22034/smsj.2022.350892.1695



## Governance capabilities of government organizations by analyzing experts' attitudes

**Sahar Babaei**, Assistant Professor, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran

**Akbar Mohammadi\***, Assistant Professor, Innovation & Technology Group, Institute for Trade Studies and Research, Tehran, Iran

**Gholamreza Tavakoli**, Associate Professor, Faculty of Management, Malek-ashtar University of Technology, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 8 July 2023

Revised: 30 October 2023

Accepted: 31 December 2023

#### Keywords

Governance  
Capabilities,  
Rationality,  
Ethics, Skill, Public  
Organization

#### Corresponding Author Email:

Aagholizade@gmail.com

### ABSTRACT

Governance is generally considered as the ability to manage a society through effective interaction with other sectors. In order for the governance sector of a public organization to effectively play its roles, it needs capabilities to carry out its operational tasks and should be able to institutionalize these capabilities within the organization. Therefore, the aim of this research is to identify the required capabilities for governance and categorize them. In this regard, library studies and interviews with experts were used to collect data, and then key capabilities for effective governance in the three areas of ethical governance, rational governance, and skilled governance were identified through qualitative content analysis. Each of these areas consists of four components, and ultimately the required capabilities for each of these components were identified. Subsequently, an expert panel was held to review the identified capabilities, and ultimately, in this panel, the extracted capabilities were confirmed. In total, 59 capabilities for desirable governance have been introduced in this research. The results of this study not only contribute to the literature on governance capabilities but also provide appropriate policy solutions for policymakers and managers to enhance governance capabilities within the organization.

#### How to cite this article:

Babaei, S., Mohammadi, A., & Tavakoli, Gh. (2024). Governance capabilities of government organizations by analyzing experts' attitudes. *Journal of Strategic Management Studies*, 57(15), 1-19. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2022.350892.1695>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Governance is a term that lacks a precise and clear definition due to its broad scope and evolving nature. It can be broadly defined as the capacity to effectively manage a society through productive engagement with various sectors. For a public organization's governing body to fulfill its responsibilities effectively, it must possess and institutionalize the necessary capabilities within the organization. Given the significance of good governance in today's intricate societies and its substantial impact on organizational outcomes, it is crucial to have a governance framework capable of fulfilling its role competently. This framework should be able to establish the organization's objectives, vision, and trajectory, steer its subordinates towards achieving these objectives, and enact essential reforms through timely evaluations of goals and stakeholders' conduct. Failure to possess these essential capabilities and execute its role effectively will lead to program inefficiencies and the inability to attain set objectives, eventually resulting in discontent among stakeholders. Therefore, the objective of this research is to identify and categorize the essential governance capabilities required. The methodology involved literature reviews, surveys, and interviews with experts. Through qualitative content analysis, key capabilities for effective governance were delineated. The expert panel consisted of ten seasoned researchers and managers specializing in organizational management within an Iranian government entity. The research timeline spanned from 2020 to 2022, focusing on one of Iran's ministries.

### Methodology

The thematic analysis in this research followed the Brown and Clark method, which involves three steps: analysing the interview texts and coding them, creating a network of themes, and extracting categories. For qualitative interviews in this study, the semi-structured interview method was chosen due to the subject's nature and the necessity of obtaining exploratory information while minimizing research bias. The interviews were conducted until theoretical saturation was achieved. To reach theoretical saturation, the researchers adopted a gradual approach to analysing the interviews. After each interview, the complete process of coding and thematic analysis was carried out, instead of analysing all interviews at once.

### Results and Discussion

In general, it can be inferred that the governance level within government organizations must possess a range of capabilities to effectively manage their responsibilities. These capabilities encompass ethical considerations, systemic understanding, attention to complexities, and leadership skills within the governing team. The integration of all these capabilities is essential for ensuring effective governance. Ethical governance entails key characteristics that define the individuals involved in governance. These characteristics, identified through literature review and interviews, include commitment, determination, openness, critical thinking, honesty, and accountability. Organizational structures should be designed to promote these characteristics as standard behaviours, minimizing the likelihood of breaches. Systemic governance involves capabilities linked to managers' awareness of the organization's systemic aspects and insights derived from human experience. Neglecting these capabilities can lead to systemic issues and eventual failure. Subcategories within this domain encompass foresight, holistic thinking, attention to complexities, and creativity. Competent governance behaviour encompasses leadership and managerial skills necessary for guiding subordinates towards goal attainment and creating a conducive environment for their success. This category includes subcategories such as organization and leadership, policy formulation, fostering a conducive culture, creating opportunities, and facilitating processes. Each of these categories comprises four dimensions, identifying a total of 59 minor capabilities essential for effective governance.

### Conclusion

This study has comprehensively identified governance capabilities ranging from overarching dimensions to minute routine behaviours, a level of detail not previously explored in existing research. The findings of this research not only contribute valuable insights to the existing literature on governance capabilities but also offer practical policy recommendations for policymakers and managers to enhance governance capabilities within their organizations.

**Keywords: Governance Capabilities, Rationality, Ethics, Skill, Public Organization**





### قابلیت‌های حکمرانی سازمان‌های دولتی با تحلیل نگرش خبرگان

سحر بابایی، استادیار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
اکبر محمدی\*، استادیار، گروه فناوری و نوآوری، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، ایران  
غلامرضا توکلی، دانشیار، مجتمع مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
حکمرانی توانایی اداره جامعه از طریق تعامل اثربخش با بخش‌های دیگر است. برای اینکه بخش حکمرانی یک سازمان دولتی بتواند نقش‌های خود را در این زمینه به خوبی ایفا کند، نیازمند قابلیت‌هایی برای انجام امور کاری خود است و باید بتواند این قابلیت‌ها را در سازمان نهادینه کند. لذا هدف این پژوهش شناسایی قابلیت‌های مورد نیاز حکمرانی و دسته‌بندی آنها می‌باشد. در این راستا از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان جهت گردآوری داده‌ها بهره گرفته شد و در ادامه با روش تحلیل محتوای کیفی قابلیت‌های کلیدی برای حکمرانی اثربخش در سه مقوله اخلاق حکمرانی، عقلانیت حکمرانی و رفتار ماهرانه حکمرانی احصاء شدند. هر یک از این مقوله‌ها، دارای چهار مولفه می‌باشد که در نهایت برای هر یک از این مولفه‌ها، قابلیت‌های مورد نیاز شناسایی شده‌اند. در ادامه تلاش شد که با برگزاری یک پنل خبرگی، قابلیت‌های شناسایی شده مورد بررسی قرار گیرند و نهایتاً در این پنل، قابلیت‌های استخراج شده تایید شدند. در این پژوهش در مجموع ۵۹ قابلیت برای حکمرانی مطلوب معرفی شده‌اند. نتایج این مطالعه علاوه بر اینکه بینش مناسبی به مبانی نظری قابلیت‌های حکمرانی اضافه نموده است، راهکارهای سیاستی مناسبی نیز برای خط‌مشی‌گذاران و مدیران به منظور توسعه قابلیت‌های حکمرانی در سازمان پیشنهاد داده است.	سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۸/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۰  واژه‌های کلیدی قابلیت‌های حکمرانی، عقلانیت، اخلاق، مهارت، سازمان دولتی  ایمیل نویسنده مسئول imohammadi@ut.ac.ir

استناد به این مقاله: بابایی، سحر؛ محمدی، اکبر؛ توکلی، غلامرضا (۱۴۰۳). قابلیت‌های حکمرانی سازمان‌های دولتی با تحلیل نگرش خبرگان. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۷(۱۵)، ۱-۱۹.

## ۱. مقدمه

در دهه ۱۹۸۰ و به موازات اصلاحات بخش دولتی، حکمرانی یک مفهوم کلیدی در علوم اجتماعی شد. با وجودی که مقالات و کتاب‌های بسیاری در این خصوص منتشر شد، اما همچنان مفهوم حکمرانی بسیار مبهم بوده و بسته به رشته، رویکرد و حوزه کاربرد متنوع است. گاهی بین واژه حکمرانی و حکومت مغالطه رخ می‌دهد. این دو واژه ریشه لغوی یکسانی دارند، اما به معنای یکسانی اشاره ندارند. نقشی که حکومت برای حکمرانی ایفا می‌کند متغیر است، زیرا مدل‌های حکمرانی مختلفی وجود دارد که برخی دولت‌محور بوده و برخی نیز جامعه‌محور هستند. در تعریف سنتی، حکمرانی توانایی حکومت برای قانون‌گذاری، به اجرا درآوردن آن و ارائه خدمات تعریف می‌شود [۹]. در این تعریف هدایت به وسیله حکومت با رویکردی بالا به پایین و با درجه‌ای از کنترل فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی توسط حکومت مد نظر است [۱۲]، اما معنای آن در طول قرن‌ها تغییر یافت و امروزه، حکمرانی به طور گسترده‌ای به منزله تعامل میان دولت، صاحبان کسب‌وکار و سازمان‌های غیرانتفاعی است که اجرای تصمیمات خط‌مشی را بر عهده دارند. لذا دولت تنها بازیگر در این فرایند نیست و در برخی موارد، حتی مرتبط‌ترین و قدرت‌مندترین هم نیست. دلیل اصلی اینکه دولت بر بازیگران دیگر تکیه می‌کند و قدرت خود را تسهیم می‌کند، پیچیدگی روزافزون جوامع کنونی ما و ظهور «مسائل پیچیده» است. مسائل پیچیده به ایجاد فرایند مشارکتی میان سازمان‌های دولتی و سایر سازمان‌های دولتی، مدنی، اجتماعی و تجاری نیاز دارند [۲۶].

با توجه به اهمیت حکمرانی مطلوب در جوامع پیچیده امروزی و اثرگذاری بالای آن بر نتایج و خروجی‌های سازمان، دارا بودن سطح حکمرانی از قابلیت‌های ایفای نقش صحیح نقش خود از اهمیت بالایی برخوردار است. سطح حکمرانی باید بتواند اهداف و چشم‌انداز و جهت‌گیری سازمان را تعیین کند، زیرمجموعه خود را برای دستیابی به اهداف تعیین شده به درستی هدایت کند و در نهایت با ارزیابی‌های به موقع از اهداف تعیین شده و رفتار بازیگران، اصلاحات مورد نیاز را انجام دهد. اگر سطح حکمرانی از قابلیت‌های لازم در این زمینه‌ها برخوردار نباشد و نتواند نقش خود را به درستی ایفا کند، در نهایت ضمن نارضایتی زیرمجموعه، شکست‌های برنامه‌ای و عدم دستیابی به اهداف به وقوع می‌پیوندد. لذا مسئله این پژوهش شناسایی قابلیت‌های گوناگون سطح حکمرانی برای ایفای نقش صحیح می‌باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به منظور شناسایی و تبیین قابلیت‌های حکمرانی، در ابتدا نیاز است که مفهوم حکمرانی تبیین شود. به دلیل تحول تاریخی حکمرانی، این واژه اصطلاح گیج‌کننده‌ای شده است که به‌عنوان چتر مفهومی برای پدیده‌های متنوعی از قبیل شبکه‌های خط‌مشی، مدیریت دولتی، هماهنگی بخش اقتصادی، مشارکت دولتی-خصوصی، حکمرانی شرکتی و «حکمرانی خوب» به کار رفته است. در واقع از چشم‌انداز تاریخی، حکمرانی چهار دوره را داشته است: سلسله‌مراتب، بازارها، شبکه‌ها و جوامع. دو رویکرد پویای غالب که در مبانی نظری کنونی، حکمرانی را توصیف می‌کنند، فرایند هدایت و هماهنگی است [۱۲]. با توجه به این تغییر و تحولات تاریخی، می‌توان گفت که اولین ویژگی حکمرانی، تغییر جهت قدرت رو به بالا، رو به پایین و رو به طرفین و در واقع همان توزیع قدرت است [۲۰]. سایر ویژگی‌های حکمرانی که توسط لوی-فاور<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مطرح شده‌اند عبارتند از: حکمرانی در قالب ساختاری با نهادهای رسمی و غیررسمی؛ حکمرانی در قالب فرایند شامل پویایی‌ها و کارکردهای هدایتی که در فرایند خط‌مشی‌گذاری رخ می‌دهد [۶]؛ حکمرانی به مثابه سازوکار شامل رویه‌های نهادی تصمیم‌گیری همچون فرمان‌پذیری و کنترل؛ و حکمرانی در نقش راهبرد شامل طراحی نهادی و مکانیکی با هدف تاثیرگذاری بر انتخابات و ترجیحات [۲۶].

به منظور انجام حکمرانی به شکل صحیح و کارآمد و پوشش ویژگی‌های اصلی که باید دارا باشد، نیاز است که بخش حکمرانی سازمان دولتی از قابلیت‌هایی برخوردار باشد [۲۱] و [۷]. تاکنون تحقیقات مختلفی در خصوص نقش‌های حکمرانی، اصول حکمرانی، شایستگی‌های حکمرانی و قابلیت‌هایی که بخش حکمرانی باید داشته باشد، انجام شده است. البته تحقیقات قابلیت‌های حکمرانی تقریباً نادر است [۲۱]. اما با الهام گرفتن از نقش‌ها، اصول و شایستگی‌های حکمرانی می‌توان قابلیت‌های حکمرانی را احصاء نمود [۲۴]. لذا پژوهش حاضر تلاش دارد که برای تعیین قابلیت‌های حکمرانی، برخی از مهمترین تحقیقات انجام شده در هر یک از چهار عنوان فوق را مدنظر قرار دهد و سپس با رویکرد خبرگی، قابلیت‌های حکمرانی را که در مبانی نظری بیشتر مورد غفلت قرار گرفته و از اهمیت بالایی برخوردار است تعیین نماید.

<sup>۱</sup> Levi-Faur

قابلیت حکمرانی، توانایی تامین شکلی از حکمرانی کارآمد برای سازمان، به منظور دستیابی به امتیاز رقابتی است [۲]. در خصوص تفاوت قابلیت و شایستگی نظریات متعددی مطرح شده است. قابلیت مربوط به سازمان و شغل است، اما شایستگی مربوط به فرد است. شناسایی قابلیت‌های اصلی (وظایف خاص مورد انتظار) کمک می‌کند شایستگی‌های لازم برای انجام آن کارها را تعریف کرد. شایستگی‌های فردی را می‌توان در سطوح نگرش (منش و انگیزه)، دانش، مهارت و توانایی مد نظر قرار داد [۱۱]. به صورت مشخص، شایستگی‌ها وابسته به افراد هستند و با تغییر آن افراد، شایستگی‌ها از بین می‌رود. لذا به منظور ماندگاری شایستگی‌ها در سازمان، باید تلاش کرد که آنها را به قابلیت سازمانی تبدیل کرد تا با تغییر افراد، از بین نروند. قابلیت‌ها مبتنی بر رفتار روال شده هستند. رویه‌سازی، گامی اساسی در ایجاد قابلیت است. فقط زمانی می‌توان کارها را به صورت کارا و قابل اطمینان انجام داد که فعالیت‌های اعضای سازمان روال شود [۱۵]. اقتصاددانان تکاملی، این روال‌های سازمانی (الگوهای رفتاری منظم و قابل پیش‌بینی که دربرگیرنده الگوهای تکراری فعالیت هستند) را اجزای اصلی تشکیل‌دهنده عملکرد سازمان و کارکنان آن می‌دانند. ایجاد قابلیت‌های سازمانی نیازمند ترکیب منابع انسانی، منابع ملموس و منابع ناملموس از طریق اقدامات آگاهانه و سیستماتیک از سوی مدیریت است [۸]. حال که مفهوم قابلیت مشخص شد، در ادامه تلاش می‌شود پژوهش‌های شایستگی‌ها، اصول و قابلیت‌های حکمرانی مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان با اتخاذ سرنخ‌هایی از آنها، قابلیت‌های حکمرانی در سطوح مختلف احصاء شوند. در گزارشی که هیات اجرایی برنامه توسعه ملل متحد در سال ۲۰۱۳ منتشر کرده است، ارزش‌ها و اصول حکمرانی را، به ویژه از حیث اینکه دولت وظیفه دارد بحران‌ها را هم مد نظر قرار دهد، تبیین می‌کند. در این گزارش مطرح می‌شود که ارزش‌ها و اصول مرکزی حکمرانی دموکراتیک، ابزارهای مهم دستیابی و حفظ اهداف توسعه‌ای می‌باشند که شامل موارد زیر هستند: مشارکت؛ عدالت، عدم تبعیض و شمولیت؛ برابری جنسیتی؛ قانون بنیان؛ شفافیت؛ جوابگویی و حساسیت به اتفاقات. اینها همراستا با اصول کلیدی حقوق انسانی بوده و می‌توانند در سه اصل مرکزی زیر خلاصه شوند: مشارکت و شمولیت، جوابگویی و حاکمیت قانون، و عدالت و عدم تبعیض [۲۳] که در ادامه این سه اصل تشریح می‌شوند:

مشارکت و شمولیت شامل توانمندسازی از طریق نمایندگی در دولت و سایر مکانیزم‌ها برای تسهیل مشارکت آزادانه، فعال و با معنا در فرایندهای تصمیم‌گیری است. در بحران‌ها نیز، مشارکت جامعه مدنی در شکل‌گیری و انطباق پاسخ‌های بحرانی در تامین منابع اطلاعاتی مختلف و بنابراین چارچوب‌بندی مناظرات خط‌مشی و افزایش مالکیت شهروندان در نتایج، مفید تشخیص داده شده است. برخی اعتقاد دارند که مکانیزم‌های دموکراتیک همچون مشارکت عمومی در فرایندهای سیاسی منجر به ناپایداری سیاسی می‌گردد، اما شواهد نشان می‌دهد که غالباً برعکس این موضوع صدق می‌کند [۴]؛ با آنکه ناآرامی‌های سیاسی - اجتماعی و انتقال قدرت غالباً در جوامع دموکراتیک نسبت به جوامع دیکتاتوری بیشتر رخ می‌دهد، اما آنها فرایند توسعه کلی را آنچنان که در دیکتاتورها رخ می‌دهد، تخریب نمی‌کنند. مشارکت معنادار و آزادانه شهروندان و ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری به انطباق‌پذیری و پایداری نهادها و ترویج نوآوری گفتمان‌های خط‌مشی کمک می‌کند.

مشارکت منوط به جوابگویی موثر و حاکمیت قانون است. دولت‌ها نقش گسترده و چشم‌گیری در هدایت جامعه و همچنین در پاسخ به بحران بر عهده می‌گیرند [۳]؛ اما اگر جوابگو به مشکلات نباشند، مشکلات شدت می‌یابند و مشارکت مردم را از دست می‌دهند [۱۶]. تحقیقات تجربی این موضوع را بیشتر و بیشتر اثبات کرده است. جایی که حاکمیت قانون وجود دارد، مدیریت تعارض‌های بالقوه راحت‌تر است. یک حاکمیت قانون اثربخش همچنین از اصلاحات کارکردهای دولت و کارایی کلی دولت حمایت می‌کند. عدم تبعیض و عدالت، نابرابری‌های قدرت (اعم از سیاسی، اقتصادی، حقوقی و فرهنگی) را برطرف می‌کند و مستلزم گسترش دستاوردهای توسعه به محروم‌ترین گروه‌ها و افراد است. برخی از کشورها سازوکارهای قدرتمند حاکمیتی مثل سیستم قضایی دارند که می‌توانند برای این منظور استفاده شوند.

در پژوهش دیگری هدف حکمرانی ارائه رهبری مطمئن و راهبردی قوی مطرح شده است که منجر به پاسخگویی، نظارت و اطمینان از عملکرد حرفه‌ای و مالی می‌شود. هیات‌های حکمرانی، بدون توجه به محدوده تحت حکمرانی، سه کارکرد مرکزی دارند: اطمینان از شفافیت چشم‌انداز، عادات و مسیر راهبردی؛ وادارسازی رهبران اجرایی به پاسخگویی برای عملکرد سازمان و اعضا، و مدیریت عملکرد کارآمد و اثربخش کارکنان؛ نظارت بر عملکرد مالی سازمان و اطمینان از هزینه‌کرد مناسب. در همین راستا می‌توان شش ویژگی کلیدی حکمرانی اثربخش را شامل شش مورد رهبری راهبردی؛ جوابدهی؛ افراد با مهارت، تجربه، کیفیت و ظرفیت مناسب؛ ساختارها؛ اجرای دستورات؛ ارزیابی برشمرد. دو ویژگی اول ستون اصلی نقش و هدف هیات مدیره است. دو مورد دوم در مورد چگونگی سازماندهی حکمرانی و دو مورد آخر در مورد تضمین و بهبود کیفیت حکمرانی است [۱].

توکلی و همکاران در پژوهشی دیگر به بررسی مولفه‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. آنها مولفه‌های اصلی حکمرانی خوب را که حکمرانان باید در رفتار خود مدنظر قرار دهند شامل نتیجه‌گرایی، توجه به ارزش‌ها، تنظیم‌گری، مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت، ظرفیت‌سازی، شایسته‌گزینی و حاکمیت قانون معرفی کرده‌اند. توجه به این مولفه‌ها در حکمرانی منجر به ارتقای عملکرد سازمانی و موفقیت آن در دستیابی به اهداف و توسعه ملی خواهد شد [۲۰].

در گزارش دیگری تاکید می‌شود که حکمرانی اثربخش جهت راهبردی را تعیین و آن را کنترل می‌کند. این امر جوابدهی پایدار، نظارت و اطمینان را برای عملکرد سازمانی و مالی ایجاد می‌کند و برای رسیدن به بهترین نتایج بسیار اهمیت دارد [۵]. لذا یک چارچوب شایستگی را برای حکمرانی مدنظر دارد، که شامل دو بخش ویژگی‌ها و دانش و مهارت‌ها می‌باشد. در این چارچوب دانش و مهارت‌ها در شش مقوله رهبری راهبردی، جوابدهی، افراد، ساختارها، اجرای دستورات و ارزیابی ارائه شده است. این دانش و مهارت‌ها باید به صورت مسئولانه و در مقوله‌های مختلف مذکور مورد بررسی قرار گیرند.

اصول و ویژگی‌های شخصی به اعضا کمک می‌کند تا بتوانند جزئی از یک تیم به خوبی از دانش و مهارت‌های خود استفاده کنند و سهم فعالی در حکمرانی اثربخش داشته باشند. این اصول و ویژگی‌ها شامل تعهد، اعتماد به نفس، کنجکاوی، چالشی، مبتنی بر همکاری، انتقادگری، و خلاقیت می‌باشد [۵]. همچنین اصول نولان<sup>۱</sup> نیز برای تمام کسانی که در ارائه خدمات عمومی فعالیت دارند، شامل عدم خودخواهی، درستکاری، بی‌طرفی، جوابدهی، گشودگی، صداقت و رهبری بوده و جزء اصول و ویژگی‌های حکمرانی می‌باشند. [۱۴]

وزارت آموزش و پرورش انگلستان در سال ۲۰۱۷ جعبه ابزاری برای قابلیت‌های حکمرانی مدارس تهیه کرده و قابلیت‌های گسترده‌ای را که افراد در هیات‌ها یا کمیته‌های مدیریتی سازمانی‌های اجتماعی به آنها نیاز دارند، توصیف می‌کند. این چارچوب یک زبان مشترک برای اعضای کمیته یا هیئت مدیره در خصوص دانش و مهارت‌های کلیدی سرپرستی سازمان فراهم می‌کند و همچنین شامل دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای نقش‌های خاص هیات مدیره، همچون رئیس هیات مدیره می‌باشد. نکته مهمی که در تعیین قابلیت‌های حکمرانی برای هر سازمان دولتی اهمیت دارد، این است که قابلیت‌های حکمرانی در هر جامعه‌ای علاوه بر اینکه شامل دانش و مهارت‌های عمومی می‌باشد، باید مطابق با نیازهای خاص آن جامعه نیز باشد. لذا در نظر گرفتن فرهنگ، ارزش‌ها و مأموریت سازمان؛ انطباق با اسناد کلیدی، برای مثال خطامشی و رویه‌های سازمانی؛ و زبان خاص سازمان، برای مثال «کمیته مدیریت» یا «ستاد حکمرانی» به جای هیات مدیره، اهمیت دارد. در این گزارش چارچوب قابلیت‌های حکمرانی در چهار جریان اصلی که کار یک حکمرانی اثربخش می‌باشد، به صورت زیر توصیف شده است: برنامه‌ریزی و سازماندهی، پایش و نظارت، همکاری با یکدیگر، مؤثر و پاسخگو بودن. هر جریان خود شامل پنج قابلیت می‌باشد. قابلیت‌های مورد نیاز برای برنامه‌ریزی و سازماندهی شامل موارد زیر است: تعیین چشم‌انداز، طراحی راهبرد، آگاه و مطلع بودن، داشتن برنامه برای پایداری سطح حکمرانی، و تمرکز بر موضوعات کلیدی. قابلیت‌های مورد نیاز برای پایش و نظارت نیز شامل موارد زیر است: بررسی بودجه‌ها و گزارش‌های مالی، کسب اطمینان از اجرای دستورها، مدیریت ریسک، بررسی انتقادی گزارش‌ها، و پایش راهبردها و دست‌یافته‌ها. قابلیت‌های مورد نیاز برای همکاری با یکدیگر شامل موارد زیر است: شرکت در جلسات، تعامل با جامعه و کارکنان، کار کردن در یک چارچوب سیاست‌گذاری درست، تقویت مشارکت ذی‌نفعان و رهبری و فعالیت همکارانه. در نهایت قابلیت‌های مورد نیاز برای مؤثر و پاسخگو بودن شامل موارد زیر است: شفاف کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها، رفتار اخلاق مدارانه، اتخاذ تصمیمات روشن و به موقع، عمل طبق الزامات قانون اساسی و احترام به محرمانگی. همچنین قابلیت‌هایی برای رئیس هیات مدیره، دبیر، و خزانه‌دار به طور جداگانه نیز در نظر گرفته شده است [۱۹].

کمیسیون مستقل حکمرانی خوب در خدمات دولتی نیز با همکاری مشترک نهاد صاحب امتیاز مالی و حسابداری دولتی و سازمان مدیریت دولتی لندن در سال ۲۰۰۴، اصول و شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی و خدماتی را شامل تمرکز بر روی اهداف و مقاصد سازمان و نتایج آن برای شهروندان و استفاده‌کنندگان از خدمات؛ انجام اثربخش امور در قالب وظایف و نقش‌های شفاف؛ ترویج ارزش‌ها در کل سازمان و نشان دادن ارزش‌های حکمرانی خوب در رفتار؛ اتخاذ تصمیمات شفاف و آگاهانه و مدیریت کردن ریسک؛ توسعه ظرفیت و توانایی هیات حاکمه به منظور اثربخش نمودن آن و مشارکت دادن ذی‌نفعان و واقعی نمودن پاسخگویی‌ها؛ منتشر کرده است. به طور خاص

این مدل ناظر به سازمان‌هایی می‌باشد که خدمات عمومی ارائه کرده و از بیت‌المال استفاده می‌کنند. در این مدل حکمرانی خوب از شش استاندارد تشکیل شده است که هر کدام دارای مجموعه اصول پشتیبانی هستند [۱۸].

در گزارش دیگری که نهاد حکمرانی رسمی (۲۰۱۸) به منظور چارچوب شایستگی برای افراد حرفه‌ای حکمرانی تهیه کرده، رفتارهای مورد نیاز برای عملکرد بالا در نقش حکمران را در سه حوزه دسته‌بندی کرده‌اند: ادراک، اقدام، و ارزش‌ها. در هر حوزه مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلیدی یا شایستگی‌های مرکزی که قلب حکمرانی خوب است شناسایی شده‌اند. آنها در کنار هم تعریف می‌کنند که یک فرد حرفه‌ای در حکمرانی به ترتیب چه چیزی می‌داند، چه چیزی انجام می‌دهد و چه اعتقاداتی دارد. ادراک به معنای آگاهی از اطلاعات اساسی عملی و نظری مورد نیاز برای حکمرانی خوب و نحوه استفاده از آن شامل مالی و ریسک، مقررات و فرمان‌پذیری، راهبرد و فرهنگ حکمرانی است. اقدام به معنای مهارت‌ها و تخصص‌هایی که متخصصان حکمرانی را به نقش خود می‌رساند بوده و شامل تاثیرگذاری و توانمندسازی، پیش‌بینی و حل مسئله، ثبت و ضبط و مشاوره دادن، برنامه‌ریزی و سازماندهی می‌باشد. در نهایت ارزش‌هایی که یک حکمران حرفه‌ای اثربخش را آگاه کرده و آن را حفظ می‌کند شامل با اراده بودن و هدف داشتن، دارای ذهنی باز بودن، حفظ استقلال و انجام کار درست مدنظر است [۱۰].

ترمیر و همکاران نیز در پژوهشی دیگر قابلیت‌های حکمرانی را برای مواجهه با مسائل پیچیده جهان امروز در چهار بخش شناسایی کرده‌اند. چرا که بسیاری از مسائل خصمشی عمومی از ویژگی‌های مسائل پیچیده یعنی تعریف معیوب، ابهام، مشاخره، تعاملات چندلایه‌ای و پویایی‌های پیچیده اجتماعی برخوردارند. این پژوهشگران قابلیت حکمرانی را به صورت توانایی خصمشی گذاران در مشاهده مسائل پیچیده و اقدام مطابق با آنها و توانایی سیستم حکمرانی در توانمندسازی چنین مشاهده و اقدامی تعریف کرده‌اند و از این رو قابلیت را دارای سه بُعد اقدام، مشاهده و توانمندسازی می‌دانند. آنها مفهوم قابلیت را مهارت، فهرست اقدامات از پیش طراحی شده برای مواجهه با چالش‌ها، ظرفیت، تعهد و آمادگی معرفی می‌کنند. آنها چهار قابلیت را برای حکمرانی به صورت زیر معرفی می‌کنند: بازتابی یا قابلیت برای درک و ارتباط با مسائل غیرساختارمند و واقعیت‌های چندگانه؛ انعطاف‌پذیری یا قابلیت برای انعطاف مطابق با مسیر جدید در پاسخ به تغییرات غالب و نامعین بدون از دست دادن هویت؛ پاسخگویی یا قابلیت پاسخ مشروع به مطالبات و نگرانی‌های نامحدود؛ احیاءگری مجدد یا قابلیت خارج شدن از رکودها و جان‌بخشی مجدد به فرایندهای خصمشی. در نهایت محققان قابلیت‌ها را برای هر یک از موارد فوق در سه بعد مشاهده، اقدام و توانمندسازی به طور جزئی‌تر معرفی کرده‌اند [۲۱].

نجفی‌سیار و همکاران در پژوهش خود که به شناسایی شاخصه‌های حکمرانی مطلوب دولت تراز انقلاب اسلامی مطابق با بیانیه گام دوم پرداخته‌اند، مهمترین شاخصه‌ها را در مواردی همچون معنویت‌گرایی، علم‌گرایی، شایسته‌سالاری، عقلانیت‌محوری، مشارکت‌جویی، قانون‌محوری، شفافیت‌گرایی و بوم‌گرایی اقتصادی برشمرده که برای رسیدن به تمدن نوین اسلامی ضروری به شمار می‌روند [۱۷]. در تعیین قابلیت‌های حکمرانی توجه به چنین شاخصه‌هایی که متناسب با کشور اسلامی ایران است از اهمیت برخوردار است.

خاشعی و همکاران نیز به تبیین ابعاد حکمرانی متعالی مبتنی بر سیره حکومتی امام علی (ع) پرداخته‌اند. در این پژوهش ضمن تعیین ابعاد گوناگون حکمرانی، مشخصه‌های حکمرانی متعالی در هر بعد مشخص شده است. از نظر مبنای نظری، حکمرانی متعالی به نظریه دموکراتیک معتقد است و عقلانیت غالب آن عقلانیت راهبردی آزمون متعدد عقلانیت است. از حیث مفهوم‌پردازی منافع عمومی، آن را به گفتمان پیرامون ارزش‌های مشترک سوق می‌دهد و مرجع پاسخگویی مدیران دولتی را شهروندان قلمداد می‌کند. نقش دولت را خدمت کردن دولت و خلق ارزش‌های مشترک برشمرده و ائتلاف دولت با سایر بخش‌های جامعه را مکانیزم دستیابی به اهداف در نظر گرفته است. رویکرد پاسخگویی مدیران در حکمرانی متعالی، یک رویکرد چندجانبه به قانون اساسی و عادی، ارزش‌های اجتماعی، هنجارهای سیاسی، استانداردهای حرفه‌ای و حقوق شهروندی می‌باشد. آزادی عمل اداری ضروری بوده اما محدود و توأم با پاسخگویی است. ساختار سازمانی مفروض حکمرانی متعالی ساختار مبتنی بر همکاری و رهبری مشترک بوده و مبنای انگیزش مدیران دولتی، خدمت به مردم و آرزوی کمک به جامعه می‌باشد [۱۳].

در کتاب قابلیت‌های کلیدی برای بهبود حکمرانی محلی، انواع قابلیت‌های حکمرانی محلی به صورت قابلیت نمایندگی، استفاده از قدرت، برقراری ارتباط، تسهیل‌گری، تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری، توانمندسازی و تامین مالی، نظارت، نهادسازی، و رهبری شناسایی شده‌اند [۲۲].



### ۳. روش پژوهش

پژوهش از حیث هدف، از آن جهت که برای سازمان‌های ایران انجام شده، از نوع کاربردی می‌باشد. در این پژوهش، داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و پیمایش (مصاحبه) گردآوری شده‌اند و در ادامه از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌ها و دستیابی به نتیجه بهره گرفته شده است. خبرگانی که با آنها مصاحبه صورت گرفته است شامل ده نفر از پژوهشگران و مدیران با تجربه در حوزه سازمان و مدیریت در یکی از سازمان‌های دولتی ایران بوده است. قلمرو زمانی پژوهش سال‌های ۱۳۹۹ و ۱۴۰۱ است و قلمرو مکانی آن نیز یکی از وزارتخانه‌های ایران می‌باشد. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان در پژوهش

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	عنوان	سابقه فعالیت مرتبط	مرتبۀ علمی	زمان مصاحبه (دقیقه)
۱	A <sub>1</sub>	مدیرکل سیاست‌گذاری در وزارتخانه	۲۲ سال	دانشیار دانشگاه	۳۵
۲	A <sub>2</sub>	معاون مدیرکل سیاست‌گذاری در وزارتخانه	۱۹ سال	استادیار دانشگاه	۶۲
۳	A <sub>3</sub>	مشاور معاون وزیر	۳۳ سال	استاد دانشگاه	۲۵
۴	A <sub>4</sub>	مدیرکل پشتیبانی در وزارتخانه	۱۵ سال	دانش‌آموخته دکتری	۴۵
۵	A <sub>5</sub>	معاون اداره کل در وزارتخانه	۱۴ سال	استادیار دانشگاه	۲۲
۶	A <sub>6</sub>	مدیرکل در وزارتخانه	۲۸ سال	دانشیار دانشگاه	۷۴
۷	A <sub>7</sub>	رئیس اداره در وزارتخانه	۱۴ سال	دانش‌آموخته کارشناسی ارشد	۴۴
۸	A <sub>8</sub>	مشاور اداره کل در وزارتخانه	۱۳ سال	استادیار دانشگاه	۷۶
۹	A <sub>9</sub>	رئیس گروه در وزارتخانه	۱۱ سال	دانش‌آموخته دکتری	۳۶
۱۰	A <sub>10</sub>	رئیس گروه در وزارتخانه	۲۲ سال	دانش‌آموخته کارشناسی ارشد	۳۳

از بین روش‌ها به علت ماهیت موضوعی و لزوم دریافت اطلاعات اکتشافی و ممانعت از سوگیری پژوهش، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای مصاحبه و طراحی سوالات استفاده شد. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. روش رسیدن به اشباع نظری به این شکل بود که محققین در فرآیند تحلیل مصاحبه‌ها به جای اینکه تحلیل مصاحبه‌ها را به صورت یک‌جا انجام دهند، آن را به شکل تدریجی انجام دادند و پس از هر مصاحبه، فرآیند کامل کدگذاری و تحلیل مضمون را انجام دادند. تحلیل تم در این پژوهش با بهره‌گیری از روش براون و کلارک، در سه گام صورت پذیرفت که عبارت از تحلیل متون مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها، تشکیل شبکه مضامین و استخراج مقوله‌ها بوده است. برای ارزیابی اعتبار پژوهش در این مطالعه از فرآیند دریافت بازخور از مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است. بدین صورت که پژوهشگران نتایج تحلیل خود را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار دادند و از آن‌ها خواسته شد تا در خصوص میزان همخوانی و تناسب میان تحلیل‌های انجام شده، اظهار نظر کنند. برای دستیابی به روایی تحقیق سه اقدام در سه سطح روایی (تشریح کامل مفاهیم و سوالات تحقیق به مصاحبه‌شوندگان)، روایی سازه‌ای (استخراج چارچوب مستخرج از مبانی نظری قبل از انجام مصاحبه‌ها و مقایسه نتایج مصاحبه‌ها با ابعاد چارچوب مستخرج از مبانی نظری پژوهش) و روایی بیرونی (تطبیق‌پذیری کامل سوالات تحقیق با تجارب و توانمندی افراد مصاحبه‌شونده) صورت گرفت [۲۵]. همچنین برای اطمینان از پایایی کدهای مستخرج و مقوله‌های شناسایی شده، از دو نفر از محققین با تجربه در پژوهش‌های کیفی خواسته شد تا به صورت تصادفی برخی از کدها را مورد بازبینی و تایید قرار دهند.

### ۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش پس از انجام مصاحبه با خبرگان با استفاده از نرم افزار مکس کیودا به تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها و مفهوم‌ها (قابلیت‌ها و رفتارهای روال شده) پرداخته شد. مفاهیم به وظایف و رفتارهای روال شده حکمرانان به صورت ریز و جزء اشاره دارد. از آنجا که حکمران علاوه بر انجام وظایف خود، باید بتواند زیرمجموعه را نیز توانمند کند تا سازمان به طور کلی قابلیت محور شود، در قسمت مفاهیم، برخی از موارد به توانمندسازی زیرمجموعه در آن رفتار اشاره دارد. جدول ۲ به صورت خلاصه مجموعه مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها را نشان می‌دهد و توصیفی کلی از زیرمقوله‌ها نیز ارائه می‌کند.

جدول ۲. قابلیت‌های حکمرانی

مقوله	زیرمقوله	توصیف	مفاهیم (رفتارهای روال شده)
اخلاق حکمرانی	تعهد و اراده	اختصاص زمان و انرژی لازم برای ایفای صحیح نقش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برای تحقق مأموریت سازمان، زمان و انرژی کافی اختصاص می‌دهد.</li> <li>• در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان، نهادسازی کرده و امکان نوآوری‌های نهادی را محیا می‌کند.</li> <li>• زمان کوتاهی بین تصمیم و اقدام قرار می‌دهد (تصمیمات را به سرعت اجرا می‌کند).</li> </ul>
	گشودگی و روحیه انتقادی	توانایی تحلیل و ارزیابی و خرده‌گیری از موضوعات و همچنین تحلیل انتقادهای سایرین	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خودکاوی کرده و نتایج را منتشر می‌کند.</li> <li>• با هدف بهبود، انتقاد منصفانه را سرلوحه کار خود قرار می‌دهد.</li> <li>• به طور انتقادی گزارش‌ها را بررسی می‌کند.</li> <li>• از نظام بازخورد مناسب حمایت کرده و انتقادها را دریافت و تحلیل می‌کند.</li> </ul>
درستی	درستی	مجموعه‌ای از ویژگی‌های صداقت، بی طرفی، درست‌کاری و شفافیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همواره اطلاعات درست را در اختیار دیگران قرار می‌دهد، مگر اینکه دلایل روشن و قانونی برای خلاف این کار وجود داشته باشد.</li> <li>• اطلاعات و داده‌های غیرمحرمانه را در سیستم اطلاع‌رسانی قرار می‌دهد.</li> <li>• به صورت شفاف، عادلانه، به موقع و با توجه به داده‌های واقعی، عمل و تصمیم‌گیری می‌کند.</li> <li>• برای دستیابی به منافع مالی برای خود اقدامی نمی‌کند.</li> <li>• هرگونه منافع و روابط را اعلام می‌کند.</li> <li>• برای ارزیابی زیرمجموعه در زمینه درستی، نهادسازی می‌کند.</li> <li>• حاکمیت قانون را نهادینه‌سازی می‌کند.</li> </ul>
	پاسخگویی	پاسخگویی در ازای انجام یا عدم انجام وظایف (همچون تمام جوانب تصمیم‌گیری، حل مسائل پیچیده سازمانی و...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقش‌ها و مسئولیت‌ها را شفاف می‌کند.</li> <li>• قادر به دفاع از دلایل تغییرات و منافع حاصل از تغییرات برای همه ذی‌نفعان باشد.</li> <li>• از رویکرد فعال و برنامه‌ریزی شده برای پاسخگویی به مطالبات و نگرانی‌های کارکنان استفاده می‌کند.</li> <li>• به پیامدهای سازمان برای کارکنان و کل جامعه توجه می‌کند.</li> <li>• برای ارزیابی زیرمجموعه در زمینه پاسخگویی، نهادسازی می‌کند.</li> </ul>
عقلانیت حکمرانی	دوراندیشی	داشتن دید بلندمدت در برنامه‌ریزی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در نگارش طرح‌ها و سیاست‌ها، دید بلندمدت داشته و منافع آیندگان را یکی از مهمترین معیارها بدانند.</li> <li>• برای ارزیابی و توانمندسازی زیرمجموعه در زمینه دوراندیشی، نهادسازی می‌کند.</li> </ul>
	کل‌نگری	توجه به کل سازمان به جای بخشی‌نگری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعاملات زیادی در سطح سازمان برای شناخت اقتضانات هر یک و منافع کلی برقرار می‌کند.</li> </ul>

مقاله	زیرمقاله	توصیف	مفاهیم (رفتارهای روال شده)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• با موازی‌کاری سازمان‌ها و بخشی‌نگری در پذیرش طرح‌ها مخالفت قوی می‌کند.</li> <li>• برای ارزیابی و توانمندسازی زیرمجموعه در زمینه کل‌نگری، نهادسازی می‌کند.</li> </ul>
	توجه به پیچیدگی‌ها	توجه به ابعاد چندگانه، اولویت‌ها و تفاوت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مسائل غیرساختارمند و واقعیت‌های چندگانه را درک و بررسی می‌کند.</li> <li>• اقتضائات سیستم‌های اجتماعی را درک کرده و همواره مطرح می‌کند.</li> <li>• در حل مسائل و انتخاب‌ها، اولویت‌بندی را مدنظر قرار می‌دهد.</li> <li>• برای ارزیابی و توانمندسازی زیرمجموعه در زمینه توجه به پیچیدگی‌ها، نهادسازی می‌کند.</li> </ul>
	خلاقیت و توان‌بازاندیشی	قادر به مقابله با شعور متعارف و داشتن ذهنیت آزاد در مورد رویکردهای جدید برای حل مسئله	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در حل مسائل، چند راه‌حل را مطرح می‌کند.</li> <li>• ارزش نوآوری و تفکر خلاق را درک و حمایت می‌کند.</li> <li>• ایجاد امکان بیان ایده‌ها توسط سایرین و حمایت از دریافت ایده</li> <li>• برای ارزیابی و توانمندسازی زیرمجموعه در زمینه خلاقیت و توجه به مالکیت معنوی نهادسازی می‌کند.</li> </ul>
رفتار ماهرانه حکمرانی	سازماندهی و راهبری	پایش کلی سازمان و تمرکز بر جهت‌های آینده مانند تعیین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی برای پایداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چشم‌انداز را تعیین می‌کند.</li> <li>• راهبرد طراحی می‌کند و چگونگی ارتباط آنها با اهداف را توضیح دهد.</li> <li>• بر موضوعات کلیدی تمرکز داشته و خطوط قرمز سازمان را تعیین می‌کند.</li> <li>• در پاسخ به تغییرات انعطاف دارد.</li> <li>• ارزش‌های سازمان را تعیین و عملیاتی می‌کند.</li> <li>• توان پیش‌بینی آینده سازمان را دارد.</li> <li>• توان برنامه‌ریزی برای خروج از رکود و جان‌بخشی مجدد به فرایندها را دارد.</li> <li>• برای آینده شغلی اعضای سازمان برنامه داشته و آنها را در این راستا توانمند می‌کند.</li> <li>• بودجه‌ها و گزارشات مالی را بررسی می‌کند.</li> <li>• شایسته‌گزینی می‌کند.</li> <li>• برای توانمندسازی زیرمجموعه در زمینه سازماندهی و رهبری نهادسازی می‌کند.</li> </ul>
	سیاست‌گذاری	شامل کلیه مراحل فهم مسائل، تفاهم با همکاران، توافق در انتخاب سیاست، عمل، و مراقبت از اجرای صحیح و پایش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در یک چارچوب سیاست‌گذاری درست کار می‌کند.</li> <li>• درک مناسبی از وضعیت سازمان و مسائل آن دارد و مشکلات سازمان را مرتباً پایش می‌کند.</li> <li>• با جامعه و کارکنان تعامل دارد و به صورت همکارانه فعالیت می‌کند.</li> <li>• سیاست‌ها را تدوین می‌کند.</li> <li>• مشارکت ذی‌نفعان را تقویت می‌کند.</li> <li>• از اجرای سیاست‌ها مراقبت می‌کند.</li> </ul>

مقوله	زیرمقوله	توصیف	مفاهیم (رفتارهای روال شده)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>ریسک را مدیریت می‌کند.</li> <li>سیاست‌ها پایش و یافته‌ها را ارزیابی می‌کند.</li> <li>از ارائه خروجی با کیفیت در سازمان اطمینان حاصل می‌کند.</li> <li>تعادل را در پایداری و تغییر سیاست مدنظر قرار می‌دهد.</li> <li>برای توانمندسازی زیرمجموعه در زمینه سیاست‌گذاری صحیح تلاش می‌کند.</li> </ul>
فرهنگ‌سازی	ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی		<ul style="list-style-type: none"> <li>از فرهنگ‌های معیوب و مطلوب سازمانی آگاه است و آنها را مرتباً گوشزد می‌کند.</li> <li>با نهادسازی در راستای تغییر فرهنگ به سمت فرهنگ مطلوب، تلاش می‌کند.</li> </ul>
تسهیل‌گری و فرصت‌سازی	حمایت و فراهم کردن فرصت رشد برای زیرمجموعه در راستای اجرای ماموریت‌ها		<ul style="list-style-type: none"> <li>با سایر سازمان‌های بالادستی و هم‌عرض، تعاملاتی در راستای فراهم‌سازی فرصت رشد زیرمجموعه برقرار می‌کند.</li> <li>موانع رشد زیرمجموعه را تا حد امکان برطرف می‌کند.</li> <li>برای توانمندسازی زیرمجموعه در زمینه تسهیل‌گری و فرصت‌سازی تلاش می‌کند.</li> </ul>

همان‌طور که مشاهده می‌شود در نهایت ۵۹ قابلیت اصلی شناسایی شده‌اند که در ۱۲ زیرمقوله و ۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت یک پانل خبرگی با حضور پژوهشگران این تحقیق و مصاحبه‌شوندگان برگزار شده که یافته‌ها در این پانل نیز صحت‌گذاری و مورد تایید نهایی قرار گرفت. در ادامه تلاش می‌شود که ضمن معرفی مقوله‌های اصلی به توضیح و تفسیر آنها پرداخته شود.

در واقع مقوله‌های اصلی استخراج شده در این مصاحبه‌ها تحت عنوان اخلاق حکمرانی، عقلانیت حکمرانی و رفتار ماهرانه می‌باشد که می‌توان آنها را متناظر با سه سطح شایستگی نگرش، دانش و مهارت در نظر گرفت. اما شایستگی در سطح فردی است و قابلیت در سطح سازمانی. یعنی این قابلیت‌ها باید در سازمان نهادینه شود و انجام رفتارهای روال شده در هر بعد، به صورتی گردد که با تغییر مدیران از بین نروند و ادامه یابند و در واقع به روال تبدیل شوند.

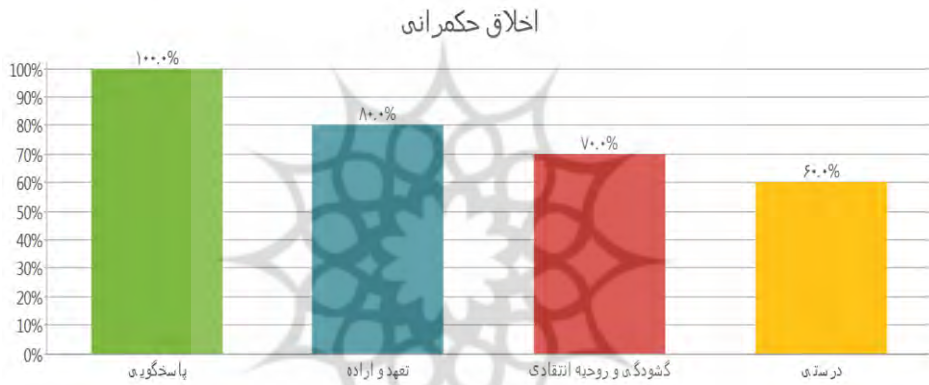
- اخلاق حکمرانی متشکل از قابلیت‌هایی است که ویژگی‌های کلیدی افراد حکمرانی را نشان می‌دهد. این ویژگی‌های کلیدی که با بررسی مبانی نظری و مصاحبه‌ها تعیین و تکمیل شده‌اند شامل تعهد و اراده، گشودگی و روحیه انتقادی، درستی و پاسخگویی می‌باشند. ترتیبات سازمانی باید به گونه‌ای سامان یابد که این قابلیت‌ها به صورت رفتار روال شده در سازمان تبدیل شود و امکان زیر پا گذاشتن آنها کاهش یابد.
- عقلانیت حکمرانی متشکل از قابلیت‌هایی است که به نوعی با توجه مدیران به ابعاد سیستمی سازمان و دانش حاصل از تجربه بشری مرتبطند. اگر این قابلیت‌ها مد نظر قرار نگیرند، سیستم دچار اختلال می‌شود و در بلندمدت محکوم به شکست می‌گردد. زیرمقوله‌های این دسته از قابلیت موضوعاتی نظیر دوراندیشی، کل‌نگری، توجه به پیچیدگی‌ها و خلاقیت می‌باشد.
- رفتار ماهرانه حکمرانی نیز متشکل از قابلیت‌هایی است که به مهارت‌های رهبری و هدایت‌گری زیرمجموعه برای دستیابی به اهداف و زمینه‌سازی برای آنها اشاره دارد. لذا شامل زیرمقوله‌های سازماندهی و راهبری، سیاست‌گذاری (فهم، تفاهم، توافق، عمل، مراقبت)، فرهنگ‌سازی، فرصت‌سازی و تسهیل‌گری می‌باشد.

در ادامه برخی از خروجی‌های نرم‌افزار مکس کیودا همچون ابرکدها قابل مشاهده است که نشان‌دهنده میزان توجه و تاکید خبرگان بر برخی از قابلیت‌های حکمرانی نسبت به سایرین است. همان‌طور که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود موضوعاتی نظیر سیاست‌گذاری و کل‌نگری و پاسخگویی دارای بیشترین توجه از سوی خبرگان بوده است.

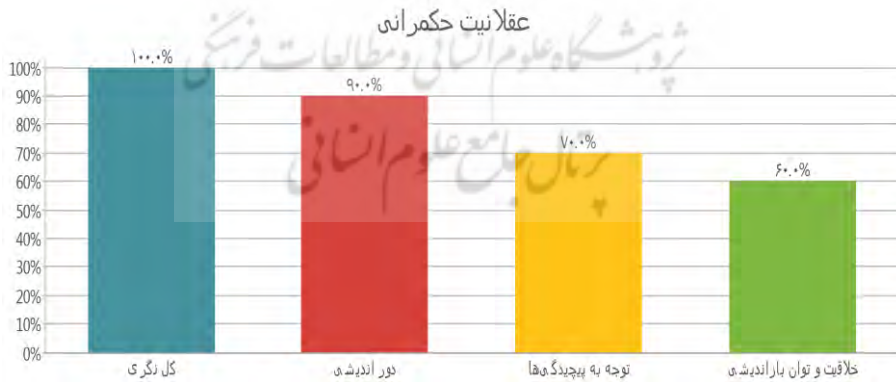


نمودار ۱. ابر کدها

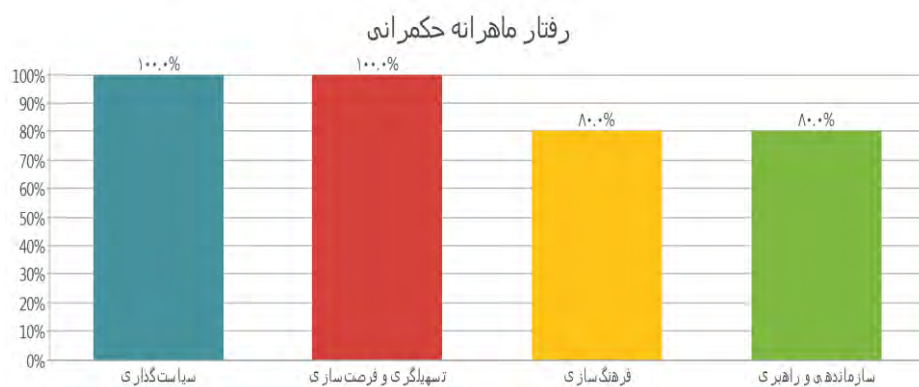
در ادامه در قالب سه نمودار درصد تکرار زیرمقوله‌ها در هر یک از مقوله‌ها در مصاحبه‌های صورت گرفته نمایش شده است. همانطور که در نمودار ۲ مشهود است در اخلاق حکمرانی، تاکید زیادی بر پاسخگویی و سپس بر تعهد و اراده وجود داشته است. همچنین همانطور که در نمودار ۳ مشهود است در عقلانیت حکمرانی، تاکید بیشتری بر کل نگر و دوراندیشی وجود داشته است. نهایتاً همانطور که در نمودار ۴ مشهود است در رفتار ماهرانه حکمرانی، تاکید بسیاری بر سیاست گذاری و تسهیل‌گری و فرصت‌سازی وجود دارد.



نمودار ۲. درصد تکرار هر زیرمقوله در مقوله اخلاق حکمرانی

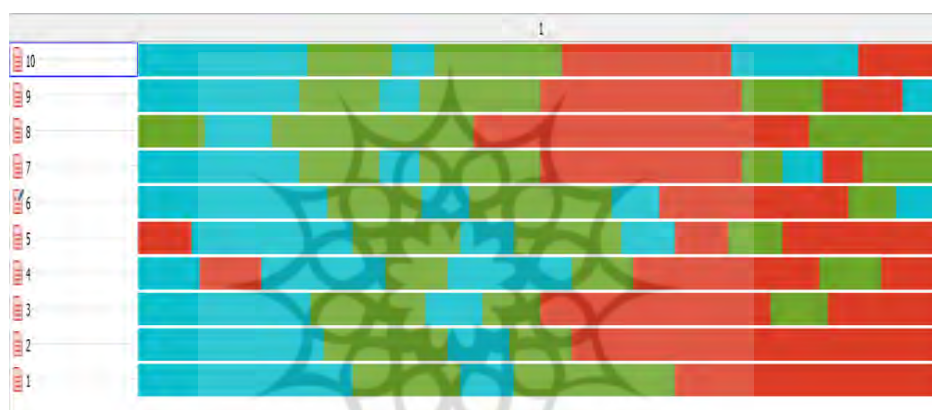


نمودار ۳. درصد تکرار هر زیرمقوله در مقوله عقلانیت حکمرانی



نمودار ۴. درصد تکرار هر زیرمقوله در مقوله رفتار ماهرانه حکمرانی

همانطور که در نمودار ۵ نیز مشهود است، موضوعاتی را در هر سه مقوله اصلی قابلیت حکمرانی مطرح کرده‌اند که این امر نشان از جامعیت و مانعیت این دسته‌بندی می‌باشد. رنگ آبی به مقوله‌ها و زیرمقوله‌های اخلاق حکمرانی، رنگ سبز به مقوله‌ها و زیرمقوله‌های عقلانیت حکمرانی و رنگ قرمز به مقوله‌ها و زیرمقوله‌های رفتار ماهرانه حکمرانی اشاره دارد.



نمودار ۵. نمودار مقایسه‌ای مصاحبه‌ها

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش تلاش شد که ضمن مطالعه مبانی نظری و دستیابی به مفهوم قابلیت حکمرانی و برخی از عناصر و ابعاد آن، با مصاحبه با خبرگان حکمرانی در یک سازمان دولتی، انواع قابلیت‌های حکمرانی شناسایی و دسته‌بندی شوند. مبتنی بر یافته‌های مبانی نظری و مصاحبه‌های صورت گرفته می‌توان گفت که قابلیت‌های حکمرانی، مجموعه‌ای از رفتارهای روال شده‌ای هستند که باید در سطح حکمرانی یک سازمان دولتی وجود داشته باشد تا هدایت زیرمجموعه و دستیابی به اهداف میسر شود.

در این پژوهش با انجام مصاحبه‌ای نیمه‌ساختار یافته با خبرگان یک وزارتخانه در نهایت قابلیت‌های حکمرانی در ۵۹ رفتار روال شده، ۱۲ زیرمقوله و ۳ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های استخراج شده به منظور ساده‌سازی به صورت نمودار ۶ ترسیم شده است.



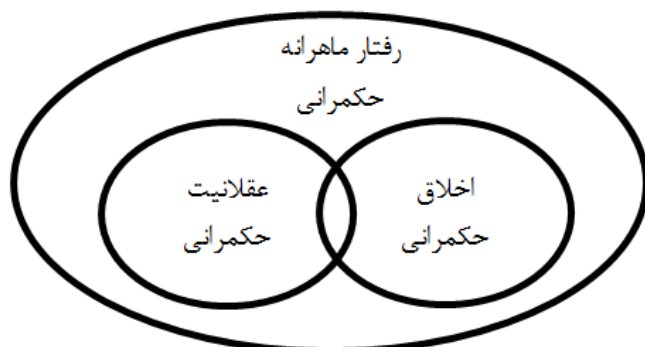
نمودار عمق مقوله ها و زیرمقوله های قابلیت های حکمرانی (محقق یافته)

مقوله ها شامل اخلاق حکمرانی، عقلانیت حکمرانی و رفتار ماهرانه حکمرانی هستند که البته این سه مقوله، جدا از هم و غیرهمپوشان نیستند. اما به طور کلی می توان گفت اخلاق حکمرانی به قابلیت هایی اشاره دارد که به نوعی ویژگی رفتاری و اخلاقی افراد بوده و ایجاد و تغییر آنها سخت تر است. موضوعاتی همچون تعهد و اراده، گشودگی و روحیه انتقادی، درستی و پاسخگویی در این دسته قرار می گیرند. عقلانیت حکمرانی به قابلیت هایی اشاره دارد که با دانش و تجربه مدیران و درک سیستمی و توان مدیران برای ساختار شکنی جهت دستیابی به عقلانیت گره خورده است و به موضوعاتی نظیر دوراندیشی، کل نگری، توجه به پیچیدگی ها و توان بازانديشي اشاره دارد. در نهایت رفتار ماهرانه حکمرانی به قابلیت هایی اشاره دارد که مدیران را برای جهت گیری ها و رهبری و هدایت گری زیرمجموعه در دستیابی به اهداف آماده می کند و لذا به موضوعاتی نظیر سازماندهی و راهبری، سیاست گذاری (فهم، تفاهم، توافق، عمل، مراقبت)، فرهنگ سازی، فرصت سازی و تسهیل گری اشاره دارد. در تمام این موارد، به صورت تفصیلی قابلیت ها و رفتارهای روال شده مدیران، در قالب ۵۹ مفهوم در این پژوهش استخراج شدند.

پس از تعیین این موارد، در نهایت با برگزاری یک پانل خبرگی، قابلیت های مختلف مورد بحث و بررسی قرار گرفتند و در نهایت تمام آنها مورد تایید اعضای پانل قرار گرفتند. در مجموع می توان اینگونه نتیجه گیری کرد که برای اینکه سطوح حکمرانی در سازمان های دولتی بتوانند از عهده این وظیفه سنگین برآیند باید از قابلیت های متنوعی برخوردار باشند. بخشی از این قابلیت ها از حیث اخلاق مداری است، برخی از حیث درک سیستمی و توجه به پیچیدگی ها است و برخی نیز از حیث مهارت های هدایت و راهبری زیرمجموعه. تیم حکمرانی یک سازمان دولتی، باید در مجموع از این قابلیت ها برخوردار باشند تا بتوانند حکمرانی اثربخشی را اعمال کنند.

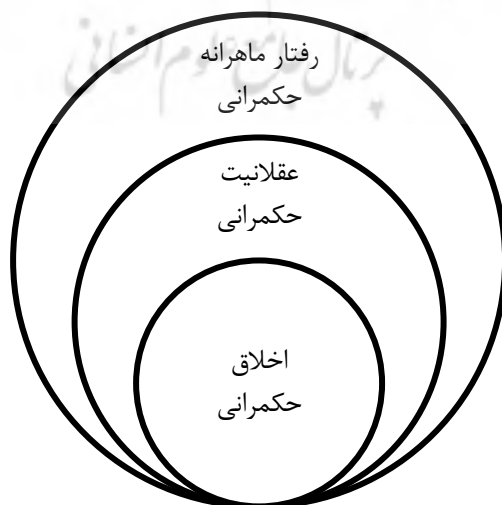
بررسی محققان در فرآیند استخراج قابلیت های حکمرانی نشان داد که دو نوع نگرش و بینش در خصوص همپوشانی و ارتباط سه مقوله اصلی حکمرانی در انگاره های ذهنی خبرگان قرار دارد.

**بینش اول:** در نگرش اول، خبرگان معتقد بودند که مطابق با نمودار ۷، مقوله‌های اخلاق حکمرانی و عقلانیت حکمرانی دو مقوله جداگانه هستند که البته اشتراکات محدودی نیز با هم دارند. اما این دو در کنار هم از مهمترین ارکان شکل‌دهنده رفتار ماهرانه حکمرانی هستند. لذا نتیجه‌گیری در این بینش آن بود که سازمان می‌بایست توجه ویژه و جداگانه‌ای در موضوعات اخلاق حکمرانی و عقلانیت‌های حکمرانی داشته باشد. چرا که توسعه قابلیت‌ها در این دو حوزه می‌تواند نتایج مثبتی را نیز در افزایش قابلیت‌های رفتار ماهرانه حکمرانی در سازمان به همراه داشته باشد.



نمودار ۷. ارتباط مقوله‌های حکمرانی در انگاره‌های ذهنی بینش اول (محقق یافته)

**بینش دوم:** در بینش دوم که متعلق به دسته دومی از خبرگان بود، انگاره‌های ذهنی متفاوت‌تری وجود داشت. این خبرگان معتقد بودند که مولفه‌ها و قابلیت‌های حکمرانی در سطح اخلاق حکمرانی در زمره قابلیت‌های عقلانیت حکمرانی قرار می‌گیرد و از سوی دیگر توسعه توانمندی‌های اخلاقی مدار حکمرانی می‌تواند ناشی از توانمند بودن سازمان در قابلیت‌های عقلانیت حکمرانی و همچنین قابلیت‌های رفتار ماهرانه حکمرانی باشد. طبق با نمودار ۸ در این نگرش مولفه اخلاق حکمرانی، در بطن مولفه عقلانیت حکمرانی قرار می‌گیرد و در عین حال هر دوی این مولفه‌ها، مهمترین ارکان تشکیل‌دهنده برای توسعه قابلیت‌های سازمان در رفتار ماهرانه خواهند بود. به علاوه عقلانیت حکمرانی می‌تواند به موضوعاتی بیش از موضوعات مطرح در اخلاق حکمرانی اشاره داشته و در واقع فراتر از آن است. همچنین رفتار ماهرانه حکمرانی می‌تواند به موضوعاتی بیش از موضوعات مطرح در اخلاق حکمرانی و عقلانیت حکمرانی اشاره داشته و در واقع فراتر از آنها است.



نمودار ۸. ارتباط مقوله‌های حکمرانی در انگاره‌های ذهنی بینش دوم (محقق یافته)



البته تفاوت‌های معنادار و قابل توجهی میان هر دو بینش وجود ندارد. آنچه بیشتر مورد تاکید خبرگان در این مطالعه قرار گرفته است، لزوم افزایش توجهات به قابلیت‌های مختلف حکمرانی در سازمان بوده است که کنار هم قرار گرفتن آن‌ها از منظر ابعاد مختلف، سابقه قبلی نداشته و می‌تواند ابزار خطمشی‌گذاری برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران حوزه حکمرانی سازمانی به کار گرفته شود.

**پیشنهادها.** اخلاق حکمرانی و عقلانیت حکمرانی دو مقوله‌ای هستند که تا حدی ممکن است همپوشانی میان اجزای آن وجود داشته باشد و این دو در کنار هم، به همراه سایر موضوعات محیطی، رفتار ماهرانه را شکل می‌دهند. در این پژوهش مهمترین عناصر و ابعاد درون هر یک از این مقوله‌ها استخراج شده و قابلیت‌های آنها به طور تفصیلی شرح داده شدند. اولویت‌بندی قابلیت‌های حکمرانی از طریق مصاحبه و پرسشنامه و روش‌هایی همچون آزمون فریدمن می‌تواند منجر به ارائه معیارهایی جهت تعیین و انتخاب مدیران سطح حاکمیتی گردد. همچنین می‌توان این پژوهش را برای سطح حکمرانی سازمان‌های خصوصی انجام داد و نتایج را مورد مقایسه قرار داد، چرا که در سازمان‌های خصوصی احتمالاً ارزش‌ها و عقلانیت‌های دیگری نیز مورد نیاز باشند.

هدف اصلی این مطالعه تجمیع و تحلیل قابلیت‌های کلیدی در حوزه حکمرانی سازمانی بوده است که دارای یک مبنای نظری واحد باشند لذا ممکن است قرارگیری در یک جریان مشخص مبنای نظری و گرایش مصاحبه‌شوندگان به تفکرات خاص، نتایج را از دستاوردهای سایر جریان‌ها بی‌بهره نموده باشد و این موضوع، یکی از محدودیت‌های این مطالعه معرفی می‌شود. اعتبارسنجی چارچوب شناسایی شده و بررسی میزان تاثیر مولفه‌های شناسایی شده در عملکرد سازمان‌ها می‌تواند در تحقیقات آتی صورت پذیرد.



## منابع

- [1] Agnew, L. T. (2019). *Governance handbook for academies, multi-academy trusts and maintained schools*. Secretary of State for Schools. Department for Education. [www.gov.uk/government/publications](http://www.gov.uk/government/publications)
- [2] Altınçubuk, B. (2019). *The impact of technological, governance, and political capabilities on firms' performances under economic turbulence*, Handbook of research on contemporary approaches in management and organizational strategy, IGI Global, 337-354.
- [3] Babaei, S., & Tavakoli, G. (2015). A Policy Making process Model for Public Organizations. *Public Policy Making Journal*, 1(3), 29-53. doi 10.22059/PPOLICY.2015.57678 (In Persian)
- [4] Babaei, S., & Tavakoli, G. (2017). Deriving basic rationalities in public policy making process. *Public Policy Making Journal*, 3(1), 63-82. doi10.22059/PPOLICY.2017.62029 (In Persian)
- [5] Carter, D. (2017). *A Competency Framework for Governance: The knowledge, skills and behaviors needed for effective governance in maintained schools, academies and multi-academy trusts*. National Schools Commission for England. Department for Education. [www.gov.uk/government/publications](http://www.gov.uk/government/publications)
- [6] Droste, N., Schröter-Schlaack, C., Hansjürgens, B., & Zimmermann, H. (2017). *Implementing nature-based solutions in urban areas: financing and governance aspects*. In Nature-based solutions to climate change adaptation in urban areas (pp. 307-321). Springer, Cham.
- [7] Ghantous, N., Das, S. S., & Chameroy, F. (2018). Governance capabilities and relationship performance in international franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 19-30.
- [8] Grant, Robert M. (2017). *Contemporary Strategy Analysis*, Aryana Publication, Translate by Arash Khalili, (In Persian)
- [9] Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347-368, doi: 10.2139/ssrn.2226592.
- [10] ICSA. (2018). *The Competency Framework for Governance Professionals*. The Governance Institute. Saffron House. London.
- [11] JGN Consulting (2002). Competency based training tutorial. <http://home.att.net>
- [12] Katsamunska, P. (2016). The Concept of Governance and Public Governance Theories, Economic Alternatives, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, issue 2, pages 133-141, June.
- [13] Khashei, V., & Harandi, A. (2014). Explaining the Transcendental Governship Dimensions Based on Imam Ali's Governmental Life: Integration of Religious Jurisprudence & Context Analysis. *Science and Religion Studies*, 5(10), 85-110. (In Persian)
- [14] Life, U. C. o. S. i. P. (2013). *Standards Matter: A Review of Best Practice in Promoting Good Behaviour in Public Life*, The UK's No.1 government & public sector news alerting service.
- [15] Mohammadi, A., & Mohammadi, S. (2021). Providing a Conceptual Model for the Innovation Strategy by Using Scenariobased Technology Roadmap in Context of Smart Logistic System. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 25, 1-12
- [16] Mohammadi, A., Mokhtarzadeh, N., Jafarnejad Chaghoushi, A., Nilforoushan, H., & Mohammadi, M. (2021). Historical Analysis of the Iran's Steel Industry from the Perspective of New Technology Integration Functions. *Journal of Management Improvement*. 4(54), 69-104. doi: 10.22034/JMI.2021.282202.2541 (In Persian.)

- [17] Najafi S., Rahman, Nikunahad, Ayub, (2021). Indicators of Favorable Governance of the “Level State of the Islamic Revolution” in Accordance with the Second Step Statement, *Strategic Management Studies of National Defense Studies*, 10(41), 173-200. (In Persian)
- [18] OPM and CIPFA. (2004). Good Governance Standard for Public Service.
- [19] State of Victoria. (2017). *Community Sector Governance Capability Framework*, ToolKit. Victorian Government, 1 Treasury Place, Melbourne. <http://providers.dhhs.vic.gov.au/governance-community-organisations>
- [20] Tavakoli, G., Babaei, S & Sajadieh, A., (2020). An Explanation and Analysis of the Indicators of Good Governance in the Ministry of Defense. *Defensive Researches and Management*, 19(87), 73-102. (In Persian)
- [21] Termeer, C. J., Dewulf, A., Breeman, G., & Stiller, S. J. (2015). Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. *Administration & Society*, 47(6), 680-710.
- [22] UN-HABITAT (2005). *Key Competencies for Improving Local Governance*, United Nations Human Settlements Program.
- [23] United Nations, Towards Human Resilience: Sustaining MDG Progress in an Age of Economic Uncertainty, (2013). *Chapter 8: Governance Principles: Institutional Capacity and Quality*. United Nations Publication.
- [24] Van Oosten, C., Runhaar, H., & Arts, B. (2021). Capable to govern landscape restoration? Exploring landscape governance capabilities, based on literature and stakeholder perceptions. *Land Use Policy*, 104, 104020.
- [25] Williams, Sarah E., Jennifer Cumming, Nikos Ntoumanis, Sanna M. Nordin-Bates, Richard Ramsey, and Craig Hall (2012). Further validation and development of the movement imagery questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 34(5) 621-646. doi: 10.1123/jsep.34.5.621
- [26] Ysa, T., Albareda, A., & Forberger, S. (2014). What is governance. In Reframing addictions: *Policies, processes and pressures*, <https://merit.url.edu/en/publications/what-is-governance>, 8-16