



## تدوین الگوی توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب و پایداری سازمانی

نویسنده: رضا محمدی<sup>۱</sup>

### مقدمه



در دنیای معاصر، یکی از مهم‌ترین مسائل؛ ماهیت و نقش پویای دولت و فرایند حکمرانی است (بشی و کاور<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). ایده حاکمیت خوب مدت‌ها در عرصه نظام‌های حکومتی حاکم بود و دولت‌ها خود را مکلف به برآوردن خواسته‌های مردم و شهروندان می‌دانستند؛ ولی به واسطه افزایش جمعیت و بروز خواسته‌های جدید و ضرورت نگهداری از منابع و تاسیسات، دولت‌ها با چالش‌های جدی مواجه شدند؛ از این‌رو، بحث حاکمیت خوب مطرح گردید. در همین راستا، نقش بازیگران غیردولتی در شکل‌دهی به حاکمیت شایسته و مطلوب درک شد و سازمان‌های غیردولتی در تلاش هستند فاصله میان دولت‌ها و ملت‌ها را به صورت حد واسطی تکمیل کنند و این خود موجب گسترش فرایند حاکمیت خوب می‌شود. دولت‌ها به واسطه تمرکز امور خود در طولانی‌مدت به واسطه ناتوانی در برآوردن خواسته‌های شهروندان با بحران مشروعیت مواجه شدند؛ بنابراین، با پیگیری سیاست تمرکززدایی و اعطای اختیارات به نهادهای محلی در جهت کسب مشروعیت ازدست‌رفته در تلاش بوده‌اند (کیانی و زارعی، ۱۴۰۱). سازمان‌ها باید برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود، اقداماتی موثر در حوزه منابع انسانی انجام دهند و علاوه بر شناسایی حوزه خود و عوامل محیطی، توان سازگارشدن را با تحولات محیط بیرونی به‌دست‌آورند و با بهینه‌سازی نقاط قوت و استفاده از فرصت‌ها با غلبه بر ضعف‌ها و تهدیدهای محیطی، شرایط را به بهترین نحو ممکن مدیریت کنند (طیبه‌رهنی و محمدی‌مقدم، ۱۴۰۱). ایده اصلی ورای حکمرانی مطلوب چنین است: کشورهایی که به‌طور موثرتری اداره می‌شوند، و آنهایی که با دقت و صحت

### چکیده



پس از جنگ جهانی دوم، کشورهای غربی در پی ترمیم خرابی‌ها و توسعه کشورهای آسیب‌دیده از جنگ برآمدند. در این زمینه، سه رهیافت مطرح شد: رهیافت دولت بزرگ، رهیافت دولت کوچک و الگوی حکمرانی خوب. برای اعمال حکمرانی خوب، نهادهای بین‌المللی شاخص‌هایی را مطرح کرده‌اند. هراندازه کشوری به این شاخص‌ها نزدیک‌تر باشد، توسعه‌یافته‌تر به حساب خواهد آمد. حکمرانی مطلوب به‌عنوان کلید معمای توسعه مطرح شده است. باوجود برخی انتقادات وارده به مقوله حکمرانی مطلوب از قبیل تبعیت از تفکرات نولیبرالیستی و بی‌توجهی به برخی بسترهای سیاسی و اجتماعی جوامع در حال توسعه؛ استقرار این مفهوم در سطوح مختلف سازمانی، ملی و بین‌المللی باتوجه به ویژگی‌های بومی و فراگیری آن می‌تواند موجبات افزایش اثربخشی، کارایی و پایداری را فراهم سازد. دغدغه پژوهش حاضر، تبیین توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب بر پایداری سازمانی است. پرسش مقاله را به این صورت می‌توان بیان کرد: چه رابطه متقابلی میان توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب و پایداری سازمانی وجود دارد؟ این نوشتار به لحاظ هدف، بنیادی و روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی است. متغیر مستقل توسعه سرمایه انسانی، مبتنی بر حکمرانی مطلوب و متغیر وابسته نیز پایداری سازمانی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه متقابلی بین پایداری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** حکمرانی مطلوب، توسعه سرمایه انسانی، پایداری سازمانی، توانمندسازی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی (تولید و عملیات)، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. Rez.Mohammadi@Mail.sbu.ac.ir

2. Beshi & Kaur

به مطلوب‌ترین شیوه اداره و راهبری جوامع انسانی میسر نشده و محقق نمی‌شود؛ از این‌رو، مشروع‌ترین و مقبول‌ترین شیوه اداره و راهبری جوامع بشری، همواره مساله اصلی و دغدغه اساسی اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریتی و سیاسی بوده است و در تفکرات هر یک از اندیشمندان و نظریه‌پردازان به شکلی متبادر و متبلور شده است. در این راستا و در سال‌های اخیر، حکمرانی مطلوب به عنوان نظریه و الگویی نوین در اداره و راهبری جوامع مورد توجه قرار گرفته و از کاربرد فزاینده‌ای در ادبیات توسعه و همچنین اسناد بین‌المللی برخوردار شده است. اگرچه دیرزمانی نمی‌گذرد که حکمرانی مطلوب به عنوان یک پارادایم جدید مدیریتی-سیاستی مطرح شده است؛ تاکنون مباحث متعددی را پیرامون خود برانگیخته و اندیشمندان و نهادهای متنوعی را به تحقیق و فعالیت در این عرصه واداشته و به یکی از مهم‌ترین و جذاب‌ترین مفاهیم در علوم اجتماعی، به ویژه مدیریت دولتی مبدل شده است (کمپجانی و عیوضی، ۱۴۰۰).

تعریف حکمرانی مطلوب سازمانی اغلب مبهم و متنوع است (مکنداویر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) و تاکنون هیچ تعریف پذیرفته شده‌ای مبنی بر اینکه حکمرانی مطلوب را چه چیزی تشکیل می‌دهد، ارائه نشده است (هولمرگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). واژه «حکمرانی»، ترجمه‌ای از واژه یونانی (کوبرنا<sup>۳</sup>) به معنای سکنداری قایق یا کشتی بود که ظاهراً اولین بار به عنوان استعاره توسط افلاطون به مفهوم رهبری به کار رفت. پس افلاطون این واژه را به منظور تبیین کم و کیف اداره یک نظام حکومتی به کار برده است. این واژه یونانی در قرون وسطی، معنای راندن، حکمرانی کردن یا رهبری را به خود گرفت. بر این اساس، حکمرانی به مثابه (عمل یا شیوه حکومت کردن یا کارکرد حکومت) تلقی می‌شود. باید توجه داشت که حکمرانی مترادف با حکومت نیست. حکمرانی به عنوان یک مفهوم، به این امر که قدرت در داخل و خارج از اقتدار رسمی و نهادهای حکومتی وجود دارد، اشاره می‌کند. مفهوم حکمرانی از جمله موضوعات میان‌رشته‌ای و وام‌دار رشته‌های حقوق، جامعه‌شناسی، مدیریت، اقتصاد و سیاست است (سلطانی‌نژاد و گودرزی، ۱۳۹۶).

حکمرانی؛ فرایند قاعده‌گذاری، اجرای قواعد، بررسی، نظارت و کاربست بازخوردها با اعمال قدرت مشروع و به منظور دستیابی به هدفی مشترک برای همه کنشگران و ذی‌نفعان در چارچوب ارزش‌ها و هنجارها در یک محیط، یک سازمان یا یک کشور است. بر اساس این تعریف، تنظیم قوانین و فرایندهایی که بر سبک سیاست‌گذاری و نحوه نقش‌آفرینی کنشگران و ذی‌نفعان

بیشتری از قوانین مرتبط با حکمرانی مطلوب پیروی می‌کنند؛ می‌توانند سریع‌تر توسعه یابند و از منابع موجود به طور موثرتری برای کمک به اقشار آسیب‌پذیر جامعه بهره ببرند (دلپاین اولانده<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

با در نظر گرفتن مشکلات عدیده مدیریتی در سازمان‌های ایرانی که گاهی حتی مانند مانعی در مسیر توسعه عمل می‌کنند و با عنایت به مبانی محوری مندرج در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و سند چشم‌انداز بیست ساله توسعه، به نظر می‌رسد حرکت از وضعیت مدیریتی موجود به سمت استقرار حکمرانی مطلوب- البته با مراعات چارچوب‌هایی نظیر الگوی اسلامی، ایرانی پیشرفت و سایر اسناد فرادستی- از ضروریات اصلاح نظام اداری سازمان‌های ایران و در راستای موفقیت هرچه بیشتر سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ چرا که بخش‌های زیادی از چالش‌های فراوری سازمان‌های عمومی در ایران حاصل به کارگیری الگوهای سنتی، تک‌بعدی و یا به کارگیری نارسای الگوهای نوین مدیریت است. این درحالی است که حکمرانی خوب به عنوان یک رویکرد پیشرو و فراگیر، بسیاری از مشکلات مطرح شده در مدیریت دولتی نوین را هم ندارد؛ بنابراین، باید تلاش‌ها در جهت تبیین و استقرار حکمرانی خوب متناسب با مقتضیات کشور و سازمان‌های عمومی افزایش یابد تا بتوان آمیدی واقعی به توسعه و دستیابی به اهداف مدنظر چشم‌انداز کشور داشت (باقرزاده و همکاران، ۱۳۹۹).

پیش‌فرض مورد اجماع این است که بین توسعه سرمایه انسانی، حکمرانی مطلوب و پایداری سازمانی، رابطه متقابلی وجود دارد. حال پرسش مقاله این است که چه رابطه متقابلی بین توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب و پایداری سازمانی وجود دارد؟ فرضیه همسو با این پرسش چنین است که توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب باعث افزایش پایداری سازمانی می‌گردد.

### ادبیات نظری پژوهش

### حکمرانی مطلوب

از زمان شکل‌گیری تمدن‌های نخستین و در طول سال‌های متمادی، انسان‌ها در تعامل با یکدیگر همواره در جستجوی تعالی بوده‌اند تا در کمال امنیت و رفاه زندگی کنند و از منافع توسعه و پیشرفت بهره‌مند شوند. با این وجود و بر اساس تجارب متنوع بشری، این آرمان عمومی جز در سایه دستیابی

1. Dellepiane-Avellaneda
2. Mkandawire
3. Holmberg et al.
4. Kubernan

یا آزادی، یا عدالت دوری می‌کنیم. توسعه می‌تواند شامل: قابلیت انتخاب کردن یا نکردن افزایش خروجی‌ها، افزایش یافتن یا نیافتن سطح درآمد سرانه، هدایت قابلیت‌ها به‌سوی توزیع عادلانه‌تر یا به‌سوی ارزش‌های زیبایی‌شناسی یا انواع مختلفی از خروجی‌هایی باشد که از نظر کیفی و کمی متفاوتند (جاسبی و نفری، ۱۳۸۸).

از هنگام ظهور علم اقتصاد توسعه در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم، سیاست‌گذاری توسعه اقتصادی به سه دوره متمایز قابل تفکیک است. دوره نخست از پایان جنگ جهانی دوم شروع می‌شود و تا اواخر دهه ۱۹۷۰ ادامه می‌یابد. نظریات اقتصادی کینزی، دولت را عامل تصحیح‌کننده شکست بخش خصوصی می‌دانستند که با طرح‌های عمرانی دولتی و صرفه‌های مقیاس حاصل‌شده از آن، فرایند توسعه را تسریع می‌بخشید؛ اما شرکت‌های دولتی در عمل نشان دادند که کارایی و انعطاف‌پذیری لازم را نداشته، در معرض فشارهای سیاسی و تورم نیروی کار قرار دارند و اکثریت آن‌ها زیان‌ده هستند. در دوره دوم و رویکرد مکتب شیکاگو که به اجماع واشنگتن معروف شد، باور به قدرت بخش خصوصی و انتخاب مردم بود و کارآمدی رقابت و قیمت‌ها جای تخصیص دولتی منابع را گرفت. طبق این دیدگاه، بخش خصوصی بهترین نتایج را به‌بار می‌آورد و قیمت‌ها بهترین تخصیص‌دهنده منابع هستند. هرگونه دخالت دولتی برای تغییر در آنچه بخش خصوصی به وجود می‌آورد، ضد تولیدی است. نگاه به دولت از «عامل توسعه» به جدی‌ترین «مانع توسعه» تغییر یافت. فرض می‌شد که نهاد دولت تحت فشار

گروه‌های هم‌سود، به دستگاه تولید و توزیع افزونه تبدیل می‌شود؛ پس هراندازه دولت کوچک‌تر شود، بهتر است. از آن پس، موجی تازه از نظریات و رویکردها آغاز شد. اگر شعار دوره اول را «دولت، موتور توسعه» و دوره دوم را «دولت کوچک» بدانیم، شعار دوره سوم «حکمرانی خوب» است. در واقع، در دوره سوم ماهیت مساله تغییر یافت. در دوره‌های پیشین، مساله ابعاد دولت (بزرگی و کوچکی آن) مطرح بود؛ اما در این دوره، مساله کمیت دولت جای خود را به کیفیت مداخله دولت داده است (رزمی و همکاران، ۱۳۹۴).

در عصر حاضر، فرایند جهانی‌شدن بازارها که متاثر از جهانی‌شدن و آزادسازی‌های تجاری است، تقاضای بیشتری را برای جامعه مدنی و رعایت حقوق بشر ایجاد کرده است؛ از این رو، توانمندسازی افراد تنها از طریق سازوکار حکمرانی مطلوب امکان‌پذیر است (پرتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). به طور اخص، مفهوم

در فرایند سیاست‌گذاری و اعمال قدرت تاثیر می‌گذارد، بخشی از وظایف حکمرانی است. به علاوه، موفقیت حکمرانی معمولاً با مشخصه‌هایی از جمله: دستیابی به ارزش‌ها، رضایتمندی، عدالت‌گستری، مهار فساد، مشارکت، مسئولیت‌پذیری، اثربخشی، یکپارچگی و امثال آن سنجیده می‌شود (طیسی‌رهنی و محمدی‌مقدم، ۱۴۰۱). حکمرانی در معنا، فرایند تصمیم‌گیری است (کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

بر اساس تعریف اتحادیه اروپا، حکمرانی خوب؛ مدیریت پاسخگو و شفاف منابع در یک کشور با هدف تضمین توسعه اقتصادی و اجتماعی عادلانه و پایدار است. حکمرانی خوب، فرایندها و ساختارهایی است که روابط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی را هدایت می‌کند و الگویی است در جهت اصلاح بخش عمومی، تقویت جامعه مدنی و تسریع مشارکت بخش خصوصی. حکمرانی خوب به مثابه ارتباطات دوجانبه، حمایتی و واحد تشریک مساعی بین دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی است و بازیگران دولتی و غیردولتی نه به طور جداگانه بلکه به صورت ترکیبی و همکاری‌گونه به حل مشکلات می‌پردازند و همگی در عرصه تصمیم‌گیری یک کشور سهیم هستند. در صورتی که دولت عملکرد مطلوبی داشته باشد، شهروندان بهتر می‌توانند به اهداف فردی و مشترک برسند؛ اما اگر دولت ضعیف باشد، حتی اگر یک کشور منابع مالی و کمک فنی داشته باشد، ممکن است در دستیابی به اهداف خود ناکام باشد (لطفی و همکاران، ۱۴۰۱).

### چگونگی شکل‌گیری حکمرانی مطلوب

اندیشه حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب؛ تسلط بر محیط و کاهش عدم‌اطمینان، بنیان شکل‌گیری علوم، تلاش انسان‌ها، جوامع و نظام‌های سیاسی در طول تاریخ بوده است. همان‌طور که (فرد ریگز<sup>۲</sup>) دانشمند مشهور توسعه بیان داشته است: چشم‌انداز وضعیت مطلوب در نگاه انسان‌ها و نظام‌های سیاسی، بسیار متنوع و گسترده است. اهداف توسعه، چندگانه‌اند. این اهداف نه تنها با ارتقای سطح تولید و مصرف سروکار دارد، بلکه دغدغه آزادی، عدالت، امنیت و یکپارچگی انسان‌ها را نیز دارد. در این معنا، توسعه به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر (ارزش‌مدار) است؛ اما لزوماً از میان ارزش‌ها، اولویتی را تعیین نمی‌کند. امکان دارد در طی دوره‌ای بر اهداف آزادی و مساوات تاکید شود و زمانی دیگر، افزایش تولید و کاستن از فقر اولویت یابد. اگر توسعه را افزایش دامنه انتخاب‌های آگاهانه و تصرف فزاینده در محیط تعریف کنیم، آنگاه از برابر ساختن آن به‌تنهایی با رشد اقتصادی

1. Komar  
2. Riggs  
3. Preti

واگذار شده است؛ در حالی که در بسیاری از کشورهای دنیا چنین تفکیکی دیده نمی‌شود؛ در این کشورها نه فقط این حوزه‌ها ذیل یک وزارتخانه (آموزش و پرورش) مدیریت می‌شوند، بلکه گاهی حوزه‌های دیگر نظیر علوم، پژوهش، فرهنگ، ورزش، فناوری، توسعه منابع انسانی، کارآموزش، دین و جوانان زیر نظر این وزارتخانه قرار دارند؛ بنابراین این گونه به نظر می‌رسد که در کشور ما امر آموزش حکمرانی یکپارچه‌ای ندارد که این خود باعث بروز بسیاری از مسائل شده است. در این مورد برخی از صاحب‌نظران بر لزوم حکمرانی یکپارچه بخش آموزش تاکید کرده‌اند و نبود آن را از مشکلات اصلی نظام تعلیم تربیت کشور برشمرده‌اند (رجائی، ۱۳۹۶). حکمرانی آموزشی، شامل نهادهایی است که بخشی از نظام تصمیم‌گیری و ارائه خدمات آموزشی هستند؛ حوزه‌هایی که با این نهادها تعامل دارند و نحوه تعامل بخش‌های سیستم با یکدیگر را تعیین می‌کنند (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰). سطح کیفیت خدمات آموزشی که در آن مسئولیت‌پذیری، اطمینان، همدلی و تسلط مدیران و معلمان و زیرساخت‌های آموزشی برخوردار است را بالا ببرد، بر مدیریت عملکرد تاثیر بسزایی داشته و از طریق شفافیت اهداف و تفسیر آن‌ها در اقدامات تجربی موجب افزایش نقش موثر مدیریت عملکرد بر ظرفیت‌های عمومی شود و به طور دقیق و مناسب نتایج مورد نظر را توصیف می‌کند. از پیامدهای نظام مدیریت آموزشی متمرکز می‌توان به کم‌توجهی به کیفیت نیروی انسانی، بی‌ثباتی مدیریت، دیوان‌سالاری و تمرکزگرایی شدید اشاره کرد. یکی از دلایل ناکارآمدی نظام آموزشی مربوط به مساله فاصله میان تصمیم‌گیری‌های کلان در نظام آموزشی و واقعیت‌های عرصه عمل است (حسن‌بندی و همکاران، ۱۴۰۱).

در واقع، امروزه، آموزش عمومی به عنوان یکی از نظام‌های بخش عمومی نقش بی‌بدیلی در توسعه و پیشرفت جوامع دارد. از این رو توجه به نقش و جایگاه بخش عمومی در این حوزه از حساسیت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بدین دلیل در عصر حاضر، نقش نظام‌های آموزشی فقط در علم‌آموزی، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های شناختی و آماده کردن کودکان و نوجوانان برای ورود به مدارج تحصیلی بالاتر خلاصه نمی‌شود، بلکه حکمرانی و کارکرد فرهنگی و تربیتی آن در پیشرفت و توسعه جوامع بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، موضوع حکمرانی در آموزش با هدف دستیابی به توسعه انسانی پایدار مطرح شده است که در آن بر حکمرانی مبتنی بر قانون، برقراری عدالت در آموزش و تخصیص منابع، پاسخ‌گویی صریح، مدیریت مشارکتی، برنامه‌ریزی غیرمتمرکز، ایجاد اعتماد و وفاق اجتماعی، زیرساخت‌های فرهنگی- اجتماعی و سرمایه‌گذاری آموزشی

حکمرانی مطلوب؛ انتقادات و تحسین‌های مختلفی را در سرتاسر جهان برانگیخت (حکمرانی مطلوب برای چه کسی؟ و حکمرانی بد برای چه کسی؟) (سؤالات مهمی بودند که مطرح گردیدند (فرامند، ۲۰۱۷).

### ارتباط آموزش در تعیین مسیر حکمرانی مطلوب

امروزه در نظام اداری ایران به دلیل ماهیت تخصصی و حرفه‌ای از یک سو، و تقسیم کار و پیچیدگی ساختاری از سوی دیگر، کارکنان سازمان‌ها پس از چند سال به افرادی تک‌بعدی و با تخصص محدود در یک حوزه تبدیل می‌شوند. این مساله که قدرت سازمان‌ها را در انتخاب افراد در پست‌های دیگر محدود می‌کند، وقتی بغرنج‌تر می‌شود که کارکنان چنین سازمان‌هایی احساس کنند به تدریج، از اهداف شخصی خود فاصله گرفته‌اند و این نشانه‌ای از فقدان تعادل میان کار و زندگی افراد بوده و مانع اجرای حکمرانی مطلوب است. بررسی راه حل‌های احتمالی برای این مسائل نشان می‌دهد ریشه اصلی آن در وجود رویکردهای کوتاه مدت در سازمان است. بر این اساس به نظر می‌رسد تا حدی نظام اداری از مدیریت منابع انسانی پایدار بی‌بهره بوده و این در حالی است که سازمان‌های دارای رویکرد پایدار می‌توانند این مسائل را تا حد زیادی حل کنند. از سوی دیگر، رویکردهای فعلی در ادبیات؛ موضوع رویکرد جامع و کامل و ارزش‌محور نبوده و هماهنگ با عناصر حکمرانی مطلوب نیست (جلالی‌فراهانی و همکاران، ۱۴۰۰).

بنابر شواهد و باور بسیاری از صاحب‌نظران، به‌رغم تلاش‌های فراوان در راستای ایجاد تحول و تغییر در فرایند نظام مهارت‌سازی در کشور، این نظام آموزشی مدت‌هاست که قادر نیست نیازهای بازار کار را از نظر تامین نیروی کار ماهر به طور کامل تامین کند و آموزش‌های متناسب با فناوری‌های قرن حاضر را ارائه دهد و نیاز به بازنگری اساسی در این حوزه لازم و ضروری می‌باشد. لذا با توجه به اینکه موضوع آموزش‌های مهارتی و نقش این آموزش‌ها به طور مستقیم و غیرمستقیم در تولید ثروت در جامعه دارند، باید عوامل موثر بر فقدان کارایی و اثربخشی این آموزش‌ها بررسی و مکاشفه گردد. در عمومی‌ترین حالت حکمرانی بر تغییر از رویکرد گذشته‌نگر به نام حکومت به رویکرد حکمرانی و جایگزینی اعمال قدرت به واگذار نمودن قدرت می‌باشد. با این نگرش حکمرانی، آموزش‌های مهارتی از یک سو با اعمال قانون و از سوی دیگر مشارکت ذینفعان در هم تنیده می‌شود (قاسمی خیرآبادی و همکاران، ۱۳۹۸).

در کشور ایران تصدی امور مربوط به حوزه‌های آموزش عمومی، آموزش عالی و آموزش پزشکی هر یک به یک وزارتخانه

متغیرهای دیگری نیز دخیل هستند. یکی از تاثیر گذارترین عوامل، عامل سرمایه انسانی است. سرمایه انسانی، موجودی شایستگی‌ها، دانش، ویژگی‌های اجتماعی و شخصیتی شامل خلاقیت، تجسم در توانایی برای انجام کاری جهت تولید ارزش اقتصادی است. این عامل مهم در واقع دید اقتصادی جامعی از انسان فعال در اقتصاد است (صدری اسکویی و همکاران، ۱۴۰۰).

### توسعه سرمایه انسانی

امروزه مفهوم توسعه منابع انسانی در نظریه‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع و مدیریت راهبردی دارد. وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی دستخوش تحولات اساسی شده است و آنان علاوه بر کارکردهای سنتی خویش و اغلب مقدم بر همه آن‌ها عهده‌دار نقش‌های تازه‌ای شده‌اند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به توسعه منابع انسانی اشاره کرد. بنابراین سیاست‌های توسعه منابع انسانی رابطه نزدیکی با آن جنبه از مدیریت منابع انسانی دارند که به سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی و توسعه‌ی سرمایه انسانی سازمان مربوط می‌شوند و به مسائلی چون ایجاد سازمانی پویا و فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازند (بحرینی و همکاران، ۱۴۰۰).

گستره تحولات سیاسی و اجتماعی در دهه‌های اخیر در کنار تغییرات جمعیتی و اشکال جدید از نیازمندی‌ها و مناسبات اجتماعی، ضرورت توجه به توسعه در ابعاد ملی و محلی را به امری غیرقابل تعویض و جایگزینی در راهبردهای ملی و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزان و مدیران عرصه‌های مختلف اجتماعی تبدیل کرده است. زمانی که از توسعه سخن به میان می‌آوریم؛ توجه بر دو موضوع اساسی بسیار حائز اهمیت می‌باشد: ابتدا اینکه توسعه باید دارای الگویی متقارن و متوازن بوده و با لحاظ نمودن تمامی ابعاد کیفی و کمی در جهت‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی خود مطرح شده باشد و نکته‌ی دوم آنکه، بخش اصلی راهبردهای توسعه می‌بایست بر آموزش و مشارکت نیروی انسانی به مثابه‌ی رکن اصلی توسعه‌ی پایدار متمرکز باشد. واقعیت غیر قابل کتمان، در جهانی که ما در آن زیست می‌کنیم آن است که دیگر نمی‌توان برنامه‌ریزی‌های کلان را بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد توسعه در کنار یکدیگر دید و یا بدون توجه و تمرکز بر توسعه‌ی نیروی انسانی، به آینده‌ای بهتر و جامعه‌ای پویاتر اندیشید (نطقی مقدم، ۱۳۹۷).

تاکید می‌شود که همه این‌ها با شیوه اداره آموزش عمومی با رویکرد حکمرانی ممکن است محقق شود (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰). از سویی، در تبیین شاخص‌های توسعه انسانی که هر ساله بر اساس آن سطح توسعه‌یافتگی کشورها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، شاخص آموزش و پرورش از مولفه‌های کلیدی سنجش سطح توسعه‌یافتگی کشورها به شمار می‌رود. یکی از مباحث اصلی که با توسعه رابطه دارد، حکمرانی خوب است. مباحث مربوط به حکمرانی خوب بسیار گسترده‌اند از ارتباط تفکیک‌ناپذیر این اصطلاح با توسعه پایدار گرفته تا اثربخشی مدیریت عمومی ادامه می‌یابد. این اصطلاح تعبیری جدید از مفاهیمی نظیر دموکراسی، حقوق بشر، پاسخگویی، مشارکت و حاکمیت قانون بوده که با ارائه قالبی جدید تلاش در جمع‌آوری این ارزش‌ها به طور یکپارچه دارد. آموزش و نهادهای آموزشی ابزاری مهم برای پیشرفت اجتماعی و اقتصادی کشورها هستند و به همان دلیل اولویت اصلی و حساس حکمرانی محسوب می‌شوند (درویشی و همکاران، ۱۳۹۹).

### سرمایه انسانی

در نظریات اقتصادی نئوکلاسیک، انسان به عنوان یکی از نهاده‌های تولید در چرخه تولید کالا و خدمات مورد توجه بوده و سرمایه فیزیکی را عامل تشکیل دهنده‌ی ثروت کشور می‌دانستند. اما، منتقدین نظریات نئوکلاسیک، انسان را مبدا توسعه معرفی می‌کنند، نظریه‌های تازه رشد متکی بر انسان است. به این معنا که سرمایه‌گذاری بر روی انسان را معتبرترین شرط حرکت به سمت توسعه بهینه‌ی اقتصادی می‌دانند و تاکید می‌کنند که توسعه یافتگی بدون کاهش نابرابری‌ها و محرومیت‌ها، به دست نخواهد آمد. سولو<sup>۱</sup>، جونز<sup>۲</sup> و شومپتر<sup>۳</sup> از جمله این منتقدین بودند. مدل‌های رشد نئوکلاسیکی تا اواخر دهه ۸۰ میلادی بر مباحث رشد اقتصادی مسلط بوده‌اند، اما از اواخر این دهه، تحقیقات زیادی در زمینه الگوهای رشد انجام گرفت که منجر به ایجاد الگوهای جدیدی به نام الگوهای رشد درون‌زا گردید. اساس نظریت رشد نئوکلاسیکی، تاکید بر تمرکز سرمایه و وجود فناوری است، در حالی که الگوهای رشد درون‌زا معتقدند که عوامل سرمایه و فناوری در کنار ساز و کارهای درونی یک اقتصاد (همانند آموزش، سطح مناسبی از علم و مهارت، پژوهش و ...) در رشد اقتصادی نقش دارند. بر اساس این نظریه، رشد اقتصادی در نتیجه مجموعه‌ای از سازوکارها اتفاق می‌افتد که در این مجموعه غیر از عوامل اولیه تابع تولید،

1. Solow

2. Jones

3. Schumpeter

### نقش آموزش در توسعه سرمایه انسانی



به طور کلی، آموزش؛ دانش و مهارت‌های ادراکی و غیرادراکی افراد را ارتقا می‌دهد. دانستن واقعیت‌ها و فرایندها توان درک مفاهیم و بکارگیری آن، توانمندی حل مساله و کسب قدرت تحلیل و استدلال از جمله مهم‌ترین مهارت‌های ادراکی هستند که افراد از طریق آموزش دیدن به آن می‌رسند. رسالت آموزش را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد: (یادگیری برای دانستن، برای بودن، برای انجام دادن و برای با هم زیستن) که همه این‌ها شرایط لازم برای یادگیری مادام‌العمر را فراهم می‌آورد (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰). آموزش که به عنوان کالایی نیمه‌خصوصی تلقی می‌شود، اثرات مستقیم و غیرمستقیمی بر رشد و توسعه کشورها دارد. لذا دولت‌ها تمایل دارند که این نظام اجتماعی بسیار مهم را به بهترین وجه ممکن مدیریت کنند. در این راستا الگوهای زیادی مانند الگوی خودگردانی نظام آموزشی، ایده آموزش و پرورش مدرسه‌محور و رهبری توزیعی در مدارس برای اداره آن شکل گرفته‌اند که عمدتاً بر تلاش برای تغییر اساسی از تمرکز به سوی عدم تمرکز، تاکید دارند (حسن‌بندی و همکاران، ۱۴۰۱). توسعه منابع انسانی جنبه‌های مختلف توانمندسازی و تفویض اختیار کارکنان در سازمان را در بر می‌گیرد. امروزه این حوزه دستخوش تغییر و تحولات اساسی شده است و بر خودکوفایی و نمایش استعدادها بالقوه کارکنان تمرکز دارد. توسعه منابع انسانی، یادگیری و توسعه را برای شناسایی، ارزیابی و کمک به توسعه شایستگی‌های کلیدی به کار می‌گیرد و شخص را قادر می‌سازد تا شغل فعلی و آتی خود را با برنامه‌ریزی شخصی از طریق آموزش به سرانجام رساند. در دنیای متحول و متغیر کنونی افزایش دانش و بهبود مهارت‌های فردی و سازمانی کارکنان اجتناب‌ناپذیر است و سازمان‌هایی که در زمینه بالا بردن دانش و مهارت کارکنان خود برنامه‌ریزی نکنند با دشواری مواجه خواهند شد. امروزه با توسعه مفهوم آموزش، علاوه بر آشنایی با مهارت‌ها و فنون، نظام تفکری فرد نیز مورد توجه قرار می‌گیرد و واژه توسعه به جای آموزش مورد تاکید قرار می‌دهند. سیر تحول پارادایم‌های توسعه‌دهندگی منابع انسانی با رویکرد آموزش محور شامل آموزش ساختاریافته، آموزش‌های ارتقا دهنده مهارت، آموزش‌های ارتقا دهنده منابع انسانی و توسعه مسیر شغلی و مدیریت استعداد می‌باشد (حاجیلو و همکاران، ۱۴۰۰).

### پایداری سازمانی

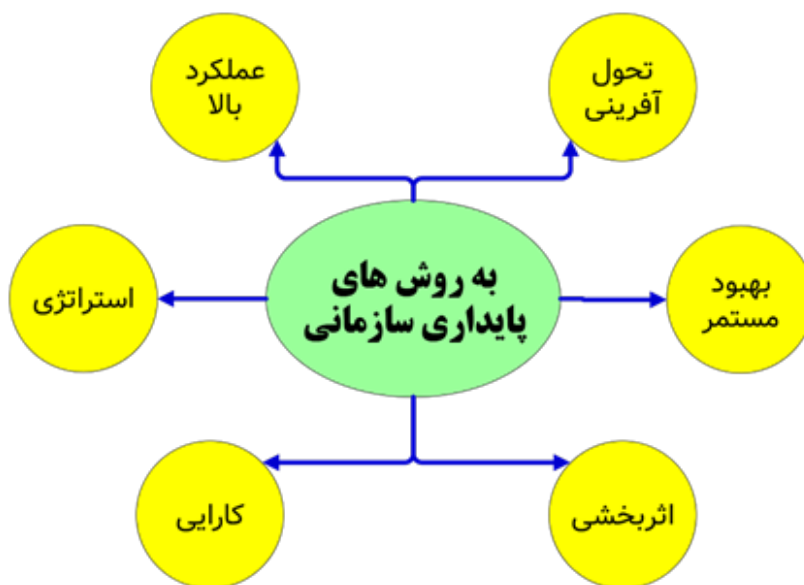


امروزه پایداری سازمانی با ایجاد مزیت رقابتی پایدار و خلق

ارزش برای سازمان‌ها، سهامداران، ذینفعان و جامعه، به رسمیت شناخته شده و اهمیت خود را یافته است (بونینی و گورنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). پایداری، توانایی یک سازمان برای تداوم قاطعانه‌ی فعالیت‌ها و اعمال اثرات آن بر سرمایه‌های محیطی، اجتماعی و انسانی در راستای مدیریت آن‌هاست. شرکتی که در راستای پایداری جهت‌دهی شده است، شرکتی است که در طول زمان از طریق مدیریت ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی عملکرد و فعالیت‌های خود، توسعه یافته است. بنابراین، پایداری یک شرکت باید نه تنها سهامداران، کارکنان و مشتریان را، بلکه تامین‌کنندگان، مقامات دولتی، اجتماعات محلی، جوامع داخلی، مالکان و شرکای مالی را نیز مورد توجه قرار دهد. امروزه و حتی بیشتر در آینده، کیفیت روابط با ذی‌نفعان که همان پایداری است، می‌تواند اصل رهنمون‌کننده برای تصمیم‌گیری مدیران و رکن اصلی یک استراتژی جامع شرکتی باشد (سجادی و بنایی‌مقدم، ۱۳۹۳). در حال حاضر، عملکرد پایداری شرکت‌ها در سه بعد اقتصادی، اجتماعی و محیطی است که اشاره به مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها دارد. مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها کاملاً نزدیک به مفهوم توسعه پاینده است و پیامد رویکرد توسعه پاینده، توجه خاص به مفهوم افشاء و گزارش‌گری مسئولیت اجتماعی شرکت‌هاست. شرکت‌هایی که عملکرد پایداری بهتری دارند، نسبت به رقبای خود در طولانی‌مدت در بازار سهام و نیز عملکرد حسابداری، بهتر عمل می‌کنند و کمتر تحت تاثیر شوک‌های خارجی که بر ایجاد ارزش در داخل سازمان اثر می‌گذارد، قرار می‌گیرند (بنکر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). نکته مهم در تئوری سازمان این است که سازمان‌های پایدار فعالانه کوشش می‌کنند تا موقعیت بحرانی را پشت سر بگذارند و این بدان معناست که آن‌ها صاحب منابع مهمی از بینش درباره شرایطی هستند که تحت آن شرایط، اینرسی و سکون، یک وضعیت طبیعی برای سازمان محسوب نمی‌گردد. بنابراین، سازمان‌های پایدار با مذاکرات متفکرانه و مدیرانه مستمر در مورد امور، اطلاعات ارزشمندی را فراهم می‌آورند که آن اطلاعات درباره طرقي است که به وسیله آن سازمان‌ها به طور معمول از تمایل‌شان به سمت اینرسی و سکون ممانعت به عمل آورده و این به وسیله مدیریت اثربخشی انجام می‌گیرد که تلاش می‌کند تا انطباق‌پذیری را ایجاد نماید. از سویی، اعضای سازمان‌های پایدار به طور مستمر در رشد و یادگیری حرفه‌ای مستمر و الزامی خود به خاطر ارتقاء صلاحیت‌های‌شان درگیر می‌باشند تا بتوانند در برابر موقعیت‌های پیش‌آمده آگاه بوده و پاسخگو باشند. یک تفکر عمده در مورد مفهوم سازمان‌های پایدار به تفکری اشاره

می‌باشند نسبت به سایر سازمان‌ها عملکرد بهتری دارند. این قبیل سازمان‌ها، فرایندهای یادگیری، راهبردها و ساختارهایی که ظرفیت آن‌ها را برای ارائه عکس‌العمل موثر در برابر تغییرات تقویت می‌کند، طراحی می‌نمایند. در نتیجه با ایجاد فضای یادگیری جمعی، اقدامات آنان در محیط‌های نامطمئن و پویا به طور اثربخشی صورت خواهد گرفت (عبوری، ۱۴۰۱).

دارد که در این گونه سازمان‌ها سطوح بالایی از پاسخگویی و انعطاف‌پذیری جهت برقراری ارتباط و توانمندسازی مطلوب مشاهده می‌گردد، جایی که وجود و حفظ فرهنگ و محیط یادگیری حرفه‌ای یک امر الزامی به شمار می‌رود. با این وصف، یادگیری سازمانی، جزء مهمی در تحقق پایداری سازمان است و سازمان‌هایی که به عنوان سازمان یادگیرنده حرفه‌ای



شکل ۱: اصول کیفی شناسایی بهترین شیوه‌های<sup>۱</sup> پایداری سازمانی (شالوک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)

به خصوص کشورهای شرق آسیا واگذار کردند. انسان آموزش دیده، مهم‌ترین مولفه توسعه پایدار به شمار می‌آید. آموزش به طور عام و آموزش عالی به طور خاص، به عنوان یکی از مولفه‌های مهم سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی به شمار می‌روند. آموزش از طریق تربیت نیروی کار ماهر و متخصص، از یک سو و فراهم کردن بستری برای دستیابی به مرزهای جدید دانش و فناوری‌های نوین، از سوی دیگر، می‌تواند نقش بی‌بدیلی در توسعه اقتصادی کشورها ایفا کند و به عنوان سکوی پرش کشورها در دستیابی به اهداف توسعه، مطرح باشد. باور عمومی در جهان امروز، توجه به سرمایه‌گذاری بیشتر در منابع انسانی در مقایسه با سرمایه‌های فیزیکی، به دلیل عمر طولانی‌تر و استهلاک کمتر است (موسوی و همکاران، ۱۴۰۰).

### حکمرانی مطلوب و توسعه پایدار

سازمان‌های بین‌المللی از جمله یونسکو برای عملیاتی کردن معیارهایی همچون اخلاق، احترام، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی

### نقش آموزش در توسعه پایدار

یکی از ابعاد مهم در طراحی سیاست‌های عمومی برای رشد اقتصادی و توسعه انسانی پرداختن به مقوله آموزش است. آموزش با مکانیسم‌های مختلفی بر رشد و توسعه اقتصادی اثر می‌گذارد. برخی مهم‌ترین مکانیسم‌های تاثیر آموزش بر رشد اقتصادی را از طریق افزایش فعالیت‌های تحقیق و توسعه، پیشرفت فناوری و نوآوری می‌دانند و دسته‌ای دیگر، مهم‌ترین مکانیسم تاثیر آموزش بر رشد اقتصادی را آثار برون‌زای آموزش می‌دانند. از سوی دیگر، دانش در نظام بین‌المللی جدید تقسیم کار نیز، نقش اصلی را ایفا کرده است و به جرات می‌توان ادعا کرد که تفاوت کشورهای توسعه یافته و جهان دوم در میزان تولید دانش آن‌هاست و نه تولیدات صنعتی و یا کشاورزی آن‌ها. بر این اساس، بعد از جنگ جهانی دوم کشورهای صنعتی سابق با حرکت به سمت تولید کالاهای با فناوری بالا و خدمات، تولید کالاهای صنعتی و مصرفی سابق را به کشورهای در حال توسعه

منجر به نظم در اقدامات و تعاملات میان دولت و دیگر بازیگران می‌شود. حاکمیت خوب مفهومی است که به عنوان کلید معمای توسعه مطرح گردید (حاجیلو و همکاران، ۱۴۰۰). مطالعات انجام شده در سال‌های اخیر نشان می‌دهد یکی از عواملی که می‌تواند فرایند توسعه کشورها و دستیابی به توسعه پایدار را تسهیل کند، مساله حکمرانی است (ظهیری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). این نتایج در مطالعات مختلفی رابطه مثبت و معنادار حکمرانی مطلوب و توسعه پایدار را به اثبات رسانده‌اند (فاراگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ هالراد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ لین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

### حکمرانی مطلوب و پایداری سازمانی

از آنجایی که دولت‌ها و آژانس‌های فدرال، ایالتی و محلی به درخواست‌ها برای تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها و بر اساس اصول (حکمرانی مطلوب) پاسخ می‌دهند، نیاز به توسعه روش‌هایی برای ارزیابی سیستماتیک عملکرد وجود دارد. (حکمرانی مطلوب) شامل مجموعه وسیعی از اصول است که در ادبیات این حوزه به تفصیل مطرح گردیده‌اند (پومرانز و استدمان<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). نقش حکمرانی در پایداری سازمانی از این منظر بسیار مهم است که تعهد رهبری، همراستایی برنامه‌های شرکت و جهت‌گیری‌های استراتژیک روشن برای توسعه، همگی با عملکرد مطلوب دستگاه‌های حاکم مرتبط است. به طور معمول، سازمان‌ها از دستورالعمل‌های مختلفی برای تسهیل فعالیت‌های مدیران پیروی می‌کنند. از جمله این دستورالعمل‌ها شامل: دستورالعمل‌های OECD برای شرکت‌های چندملیتی، اعلامیه جهانی حقوق بشر، اعلامیه سازمان ملل و اصول راهنما در مورد تجارت و حقوق بشر، کنوانسیون‌های بین‌المللی و سازمان جهانی کار در مورد حقوق و اصول اساسی کار، منشور تجاری ICC برای توسعه پایدار و اصول مبارزه با فساد و ارتشاء و... این دستورالعمل‌ها، شرکت‌ها را در اجرای طرح‌ها و برنامه‌های لازم جهت پایداری سازمانی مرتبط با حکمرانی، و مقابله با عوامل بازدارنده‌ای مانند سوء رفتار اخلاقی، تبعیض، آزار و اذیت، نقض حقوق بشر، فساد، رشوه، اختلاس، تعارض منافع، سوء استفاده از قدرت، جلوگیری از رقابت ناسالم، نقض حریم خصوصی و پدیده سوت‌زنی سازمانی تسهیل می‌کند (نواز و کوک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).

به زندگی اجتماعی، یکپارچگی اکولوژیکی، عدالت، برابری اقتصادی و اجتماعی، منفعت جامعه، برنامه‌ریزی آموزشی و تفکر استراتژیک، از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۴ را به عنوان دهه ملل متحد برای آموزش در توسعه پایدار اعلام کردند. هدف اصلی آن یکپارچه کردن ارزش‌های ماندگار توسعه پایدار به منظور آماده کردن شهروندان برای رودررویی مستقیم با چالش‌های حال و آینده، تصمیم‌گیری توأم با مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در جهت یک جامعه پویا، پایدار و زنده بود (دارابی و همکاران، ۱۴۰۰).

ایران به عنوان کشوری در حال توسعه با مسائل زیادی در زمینه حکمرانی خوب روبروست که مهم‌ترین آن‌ها قانون‌گریزی و فساد فزاینده در لایه‌های مختلف جامعه به ویژه مسئولان است و همین امر افزون بر آنکه جریان توسعه و پایداری آن را در کشور به چالش می‌کشد و با شکست روبرو می‌کند، در سطح جهانی و بین‌المللی نیز تابلویی زشت از ایران را به جهانیان می‌نمایاند. بهبود و برون‌رفت از این وضعیت نامطلوب نیازمند فراهم ساختن بسترها و برنامه‌ریزی در عرصه‌هایی است که از نقش و ضریب تاثیر بالایی در ایجاد مطلوبیت و به عبارتی توسعه متوازن و حکمرانی خوب برخوردارند. در این میان، تقویت سرمایه اجتماعی جامعه مدنی و بخصوص اقشار تحصیل کرده همچون دانشجویان دانشگاهیان جامعه، نقشی پررنگ و موثر را در پیاده نمودن حکمرانی خوب دارد. توسعه در ایران همچنان ناموزون و ناپایدار حرکت می‌کند و مسائلی در جامعه ایجاد شده است که نمونه‌های توسعه نیافتگی و مصادیقی برای توسعه حکمرانی بد هستند تا حکمرانی خوب (دوله و همکاران، ۱۳۹۷).

با توجه به بیانیه ۲۰۱۱ سازمان ملل متحد در خصوص توسعه پایدار، جامعه بین‌المللی متعهد شد که: (جامعه فقیر شامل زنان، مردان و کودکان در تمام سنین تا ۲۰۳۰ به حداقل نصف کاهش یابند) (سازمان ملل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). جمعیت ارتباط بین حکمرانی خوب و توسعه را می‌توان از سه منظر مورد ارزیابی قرار داد. رویکرد اول؛ حکومت دموکراتیک، که بر مشروعیت، مسئولیت‌پذیری و حقوق بشر دلالت می‌کند. رویکرد دوم؛ حکمرانی موثر که بیشتر به توانایی اداره کردن مربوط می‌شود تا شکل حکومت کردن. رویکرد سوم؛ عملکرد هماهنگ که

1. United Nations
2. Zoheiri
3. Farage et al.
4. Halleröd
5. Lin et al.
6. Pomeranz and Stedman
7. Nawaz & Koc



شکل ۲: حوزه‌های عملکردی حکمرانی (نواز و کوک، ۲۰۱۹)

همانگونه که لازمه رسیدن به اهداف اجتماعی، درک و برآورده کردن نیازهای سازمان است، سازمان‌ها نیز برای دستیابی به اهداف خود ناچار به تامین خواسته‌ها و نیازهای سیستم اجتماعی می‌باشند. امروزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، مبتنی بر خواست عمومی و ضرورت سازمانی است که حکمرانی خوب می‌تواند این نیاز را برآورده کند. تحلیل‌های مبتنی بر نظریه حکمرانی، یکی از مهم‌ترین چارچوب‌ها برای بررسی معماری توسعه منابع انسانی در ایران است. بدیهی است که استقرار حکمرانی خوب تنها برای قوه مجریه توصیه نشده است بلکه سایر نهادها و دستگاه‌های اجرایی را که کارکردهای نظارتی و وظیفه حاکمیتی دارند نیز در برمی‌گیرد. شاخص‌های حکمرانی خوب در بخش نظام مدیریت عملکرد می‌تواند زمینه‌ای را برای بهبود فرایند اجرای ارزیابی عملکرد و شناسایی شاخص‌های محتوایی عملکرد فراهم نماید (جولائی و همکاران، ۱۳۹۸). مهم‌ترین نکته این است که حکمرانی سازمان‌ها تنها وسیله‌ای است که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های خود بکار می‌گیرند. حکمرانی خوب شرکتی قائل به انطباق شاخص‌های حکمرانی خوب در سطح شرکت‌های بخش خصوصی است. حکمرانی خوب سازمانی اصطلاحی است که نویسنده در انطباق شرایط حاکمیت ملی در سطح سازمان، با بداعتی نسبی، اولین بار در یک کار پژوهشی در سال ۲۰۱۵ به کار برده و اعتقاد بر این است که می‌توان شاخص‌های حکمرانی در سطح ملی را برای سازمان‌ها نیز انطباق داد. مدیریت سرمایه انسانی از طریق همکاری اقتصادی، اجتماعی و عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها نقش مهمی را در پایداری سازمانی ایفا می‌کند. به طور کلی شیوع حکمرانی خوب برای پایداری سازمانی نیز مهم است (غفاری، ۱۳۹۷).

قلی‌پور سوتو و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب پرداختند. طراحی مدل بر اساس نظریه حکمرانی خوب با رویکرد نظریه‌ی چندزمینه‌ای و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته است و اعتبارسنجی تجربی نیز به روش‌های کیفی بررسی عضو و تکثرگرایی نظری و مشارکت‌کنندگان انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل خبرگان اجرایی و علمی حوزه حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران هست و از نمونه‌گیری نظری (هدفمند) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب، در

همانگونه که لازمه رسیدن به اهداف اجتماعی، درک و برآورده کردن نیازهای سازمان است، سازمان‌ها نیز برای دستیابی به اهداف خود ناچار به تامین خواسته‌ها و نیازهای سیستم اجتماعی می‌باشند. امروزه مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، مبتنی بر خواست عمومی و ضرورت سازمانی است که حکمرانی خوب می‌تواند این نیاز را برآورده کند. تحلیل‌های مبتنی بر نظریه حکمرانی، یکی از مهم‌ترین چارچوب‌ها برای بررسی معماری توسعه منابع انسانی در ایران است. بدیهی است که استقرار حکمرانی خوب تنها برای قوه مجریه توصیه نشده است بلکه سایر نهادها و دستگاه‌های اجرایی را که کارکردهای نظارتی و وظیفه حاکمیتی دارند نیز در برمی‌گیرد. شاخص‌های حکمرانی خوب در بخش نظام مدیریت عملکرد می‌تواند زمینه‌ای را برای بهبود فرایند اجرای ارزیابی عملکرد و شناسایی شاخص‌های محتوایی عملکرد فراهم نماید (جولائی و همکاران، ۱۳۹۸). مهم‌ترین نکته این است که حکمرانی سازمان‌ها تنها وسیله‌ای است که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های خود بکار می‌گیرند. حکمرانی خوب شرکتی قائل به انطباق شاخص‌های حکمرانی خوب در سطح شرکت‌های بخش خصوصی است. حکمرانی خوب سازمانی اصطلاحی است که نویسنده در انطباق شرایط حاکمیت ملی در سطح سازمان، با بداعتی نسبی، اولین بار در یک کار پژوهشی در سال ۲۰۱۵ به کار برده و اعتقاد بر این است که می‌توان شاخص‌های حکمرانی در سطح ملی را برای سازمان‌ها نیز انطباق داد. مدیریت سرمایه انسانی از طریق همکاری اقتصادی، اجتماعی و عملکرد زیست‌محیطی سازمان‌ها نقش مهمی را در پایداری سازمانی ایفا می‌کند. به طور کلی شیوع حکمرانی خوب برای پایداری سازمانی نیز مهم است (غفاری، ۱۳۹۷).

### پیشینه پژوهش

حاجیلو و همکاران (۱۴۰۰) به تدوین الگوی توسعه منابع انسانی آموزش‌محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور پرداختند. پژوهش از نوع کیفی بوده و داده‌ها بر



می‌شود که آنها در موارد متعددی بر خلاف نظر و عقیده واقعی خود مجبور به تبعیت از تصمیم‌گیریهایی سیاسی شوند و بر خلاف منافع خود یا گروه منتسب به خود، آنها را بپذیرند. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از داده‌های مقطعی بین سال‌های ۱۹۰۰ تا ۲۰۱۴ گردآوری شده از ۱۸۲ کشور پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که نمایندگی زنان تنها در زمانی موجب افزایش توسعه می‌شود که شاخص فساد در آن جامعه در سطح پایینی باشد؛ در شرایطی که در سطوح بالای فساد، مشارکت سیاسی زنان توسعه را افزایش نخواهد داد.

دیویس (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان حکمرانی مطلوب به عنوان زمینه و پایه‌ای برای توسعه انسانی پایدار در جنوب صحرای آفریقا پرداخت. یافته‌های پژوهش وی نشان داد که میان شاخص‌های حکمرانی مطلوب و توسعه انسانی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش وی نشان داد که سیاست‌ها و تلاش‌های دولت با هدف بهبود اثربخشی و ثبات سیاسی، بیشترین تاثیر را بر شاخص‌های توسعه انسانی پایدار و کاهش سطح فقر دارند.

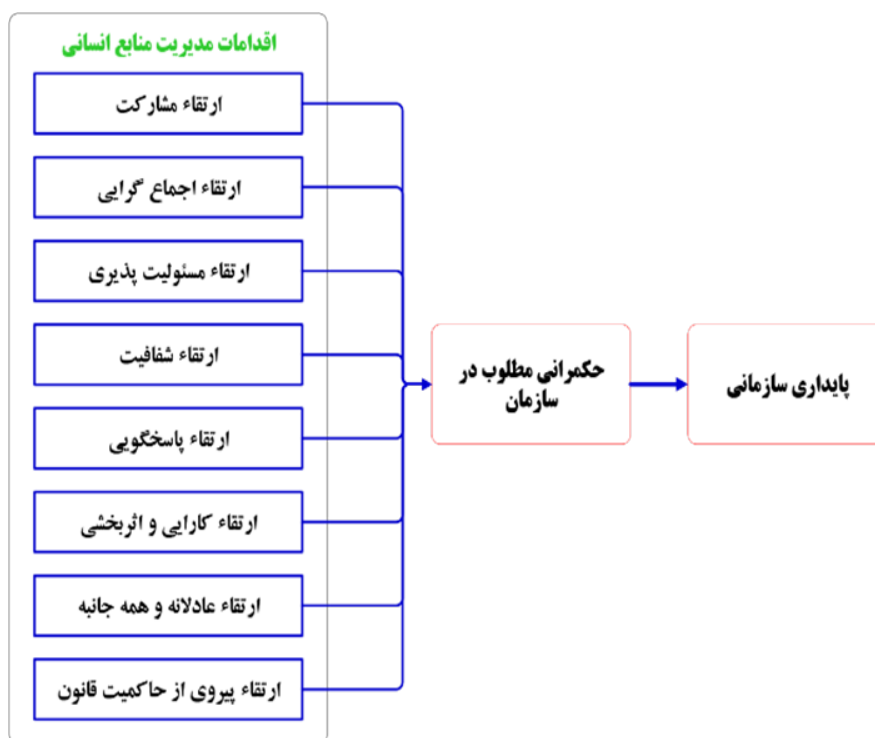
بر اساس کمیسیون اجتماعی و اقتصادی آسیا و اقیانوسیه سازمان ملل متحد<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، حکمرانی خوب هشت ویژگی اصلی دارد. این ویژگی‌ها عبارتند از: (۱) مشارکت<sup>۳</sup>؛ (۲) اجماع‌گرا<sup>۴</sup>؛ (۳) پاسخگو<sup>۵</sup>؛ (۴) شفاف<sup>۶</sup>؛ (۵) مسئولیت<sup>۷</sup>؛ (۶) موثر و کارآمد<sup>۸</sup>؛ (۷) عادلانه و همه جانبه<sup>۹</sup>؛ (۸) حاکمیت قانون<sup>۱۰</sup>.

مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران بایستی به پنج عامل اساسی: ساختار حمایتی، توسعه، کنترل و نظارت، مدیریت اخلاق و شایسته‌سالاری در فرایندهای مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران توجه نمود.

جولائی و همکاران (۱۳۹۸) چارچوبی جهت تبیین نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در دیوان محاسبات کشور ارائه دادند. رویکرد پژوهش ترکیبی و از نوع اکتشافی بوده است. در بخش کیفی از تکنیک دلفی و در بخش کمی به منظور تایید مدل از روش معادلات ساختاری استفاده گردیده است. جامعه آماری، خبرگان دانشگاهی و حساب‌رسان دیوان محاسبات کشور می‌باشند. در این پژوهش مدل مدیریت عملکرد سلوما به عنوان مبنا بررسی و ارزیابی شد و در نهایت سطح نهادینگی ارزش‌ها به عنوان نتیجه کلی پژوهش به چارچوب اضافه و مدل نهایی گردید. یافته‌های پژوهش مبین تایید تمامی مولفه‌های احصائی سطوح راهبردی، عملیاتی، منابع انسانی و سطح نهادینگی ارزش‌های مدیریت عملکرد به عنوان متغیرهای حائز اهمیت و تاثیرگذار در ارائه چارچوب نظام عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب است.

مچکوا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) به بررسی نقش نمایندگی سیاسی زنان، حکمرانی مطلوب و توسعه انسانی پرداختند. هدف از این مقاله بررسی این نکته بود که چگونه حضور زنان در یک جامعه سیاسی مردسالارانه و مملو از هنجارهای جنسیتی، موجب

1. Mechkova et al
2. UNESCAP
3. Participatory
4. Consensus Oriented
5. Accountable
6. Transparent
7. Responsible
8. Effective and Efficient
9. Equitable and Inclusive
10. The Rule of Law



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش

توسعه مورد نظر نخواهد بود (رزمی و همکاران، ۱۳۹۴). از طرف دیگر، مدیریت منابع انسانی پایدار، می‌تواند مزایا و موهبت‌های زیادی از جمله ترویج گفتگوی اجتماعی و همکاری در محیط کار، توسعه مهارت‌ها و قابلیت استخدام، ایجاد یک محیط کاری امن، تضمین برابری در رفتار و عدم تبعیض، بهبود شرایط عمومی کار، سرزندگی و نشاط کارکنان، حفظ مشروعیت اجتماعی و خودمختاری شخصی را برای سازمان‌ها به ارمغان آورد. در این راستا و همسو با حکمرانی مطلوب، هدف سازمان‌ها نیز در فضای امروزی، توسعه سازمانی موفق و کارآمد با کمک منابع انسانی فرهیخته‌ای است که فرصت دستیابی به آمال و آرزوهای خود را از طریق مشارکت در کارهای چالشی به دست می‌آورند (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۹).

### ارتقاء مشارکت

مشارکت حضور همه مردم در تصمیم‌گیرهای مختلف است که هم به صورت مستقیم و هم از طریق نمایندگان و نهادهای واسطه‌ای قانونی و مشروع تحقق می‌یابد. مباحث مشارکت غالباً مبتنی بر وجود آزادی بیان و حق اظهار نظر همه افراد جامعه در حوزه‌های مختلف سیاسی و امنیتی خواهد بود. البته این امر لزوماً به معنی آن نیست که به تمایلات، خواسته‌ها و نگرانی‌های تک‌تک افراد جامعه توجه می‌شود؛ بلکه منظور از آن مشارکت

### روش‌شناسی پژوهشی

روش مقاله به صورت توصیفی-تحلیلی است و در این مسیر از داده‌های کتابخانه‌ای و روش‌های کمی و همچنین از نتایج مطالعات پیمایشی کمی انجام شده پیشین بهره برده شده است. در واقع در این مقاله تنها به داده‌های کتابخانه‌ای اکتفا نشده و تلاش شده است از روش‌های کمی و کیفی برای مستدل کردن تحلیل‌های تبیینی استفاده شود.

اقدامات مدیریت منابع انسانی و حکمرانی مطلوب موثرترین و تاثیرگذارترین سرمایه هر سازمان، منابع انسانی آن است (محمدی، ۱۳۹۶). بانک جهانی، حکمرانی را شیوه استفاده از قدرت در مدیریت منابع اقتصادی و اجتماعی برای دستیابی به توسعه‌ی پایدار تعریف می‌کند. مطابق تعریف بانک جهانی، کشورهای عضو باید به بهبود سازوکارهای تخصیص منابع، فرایندهای تدوین، انتخاب و اجرای خط‌مشی‌ها و روابط بین شهروندان و حکومت بپردازند. قطعنامه کمیسیون حقوق بشر سازمان ملل متحد به طور آشکار، حکمرانی را در پیوند با بستر محیطی می‌داند که رو به سوی بهره‌مندی از حقوق بشر و رشد توسعه‌ی انسانی پایدار دارد. با پیوند حکمرانی خوب و توسعه انسانی پایدار بر اصولی چون مشارکت‌جویی و ارتقای حقوق بشر تاکید می‌گردد و دستورالعمل‌های تجویزی و اجباری برای ایجاد

خود به خود بر فرایندهای دست‌یابی به مصلحت عمومی نیز ناظر است. در این وضعیت همه شهروندان و گروه‌های جامعه برای در اختیار گرفتن ارزش‌ها و فرصت‌های اجتماعی شانس و وضعیتی یکسان داشته باشند (سلطانی‌نژاد و گودرزی، ۱۳۹۶).

### ارتقاء مسئولیت‌پذیری

مسئولیت‌پذیری یکی از ارکان اصلی حکمرانی مطلوب است که نشان‌دهنده مسئولیت دولت در قبال حاکمیت و نیز سازوکاری است که از طریق آن مردم می‌توانند امور خود را انجام دهند. به طور کلی، پاسخگویی فرایندی است که از طریق آن یک فرد یا گروه می‌تواند برای اعمال خود پاسخگو باشد. ولی عموماً، پاسخگویی در خصوص مدیران اجرایی سیاسی و مقامات دولتی که در برابر شهروندان مسئول می‌باشند، اعمال می‌گردد. مدیران پاسخگویی خود را در قالب اختیارات و وظایف خود که به نام و منافع مردم اعمال می‌کنند، انجام می‌دهند و مقامات دولتی و سیاسی نیز در صورتی پاسخگویی خواهند داشت که از طرف مردم در انتخابات رای بیاورند (ابراهیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

### ارتقاء شفافیت

شفافیت به عنوان وضعیتی ذکر می‌شود که درک موضوعات را آسان می‌سازد. روابط اجتماعی را در یک جامعه بر اساس پیش‌فرض‌هایی استوار می‌سازد و آنان را از روند کنونی و آتی یک جامعه آگاه می‌کند. اعتماد عمومی در یک جامعه در فضای شفافیت ایجاد می‌شود و به صورت کلیف نبودن شفافیت و وضوح در یک جامعه، زندگی بسیاری از مردم را به شدت تحت تاثیر قرار خواهد داد. شفافیت همان آشکار بودن عمل و اقدام است که در یک چارچوب دموکراتیک، شخص و گروه را هدایت می‌کند و استانداردهای اقدام و عمل را مشخص می‌کند. شفافیت به خودی خود یک هدف نیست، بلکه ابزاری برای رسیدن به هدف است و قبل از همه، ابزاری است برای ایجاد فضای سیاسی و اقتصادی برای مردم تا حقوق خود را اعمال و از آن دفاع نمایند (دماوندی‌کناری و همکاران، ۱۴۰۱). پیشگیری از فساد در مدیریت منابع انسانی شامل: منابع انسانی شایسته-مبنا، سیاست استخدام مبتنی بر شایستگی، بسته‌های پرداختی شفاف و کنترل‌های داخلی، همچنین سیستم‌های مدیریت یکپارچگی در بردارنده‌ی پیاده‌سازی کدهای اخلاقی، آموزش اخلاق و ساز و کارهای افشاگری است. مدیریت منابع انسانی به طور سنتی بر سه اصل کلیدی یعنی: استخدام و ارتقای مبتنی بر شایستگی، تصدی اشتغال برای حمایت از خدمتگزاران در مقابل تاثیرات سیاسی ناروا و یک چارچوب استاندارد پرداخت

حداکثری است که از طریق ساز و کارهای خاص خود تحقق پیدا می‌کند. بنابراین ویژگی اصلی مشارکت همانان آزادی همه مردم در ابراز نظرات و دیدگاه‌های خود است و این امر در م حله اجرا نیازمند ابزارهای خاصی از جمله رسانه‌های آزاد و نهادهای مدنی مستقل است (صحرائی و محمودی‌نیا، ۱۳۹۷). بر اساس اصول اعلامیه حقوق بشر، مشارکت به عنوان اصل کلیدی در به انجام رسیدن حقوق انسانی قابل بررسی. این اصول عبارتند از:

- (۱) هرکس حق آزادی عقیده و بیان دارد (ماده ۱۹).
- (۲) هرکس حق برگزاری تجمع و گردهمایی مسالمت‌آمیز را دارد (ماده ۲۰).
- (۳) هرکس حق دارد از دولت کشور خود، به طور مستقیم و یا از طریق انتخاب آزادانه نمایندگان، سهمی داشته باشد (ماده ۲۱).
- (۴) هرکس در قبال جامعه وظایفی را بر عهده دارد (ماده ۲۹) (کیانی و زارعی، ۱۴۰۱).

### ارتقاء اجماع‌گرایی

تنظیم روابط خارجی با حفظ منافع ملی و ایفای نقش فعال و موثر در منطقه و جهان و تنظیم رابطه دولت و مردم مبتنی بر مشارکت جوئی، شراکت جوئی، اعتماد متقابل و نمایندگی. شاخص‌هایی که در سطوح سازمانی برای این بعد از مدل حکمرانی مطلوب ارائه می‌شوند عبارتند از: تعامل‌گرایی منطقه‌ای و جهانی، خدمت‌گذاری، شهروندمداری، توانمندسازی، توزیع قدرت، نمایندگی مردم و ندای مردم (یگانیک و همکاران، ۱۳۹۵). هر اندازه نظریات موجود در یک جامعه از تفاوت‌های زیادی برخوردار باشند، به تبع بازیگران گوناگونی نیز وجود خواهند داشت، از این رو حکمرانی خوب نیازمند این است که منافع و سلايق مختلف در جامعه به سمتی اجماعی گسترده که بهترین و بیشترین منفعت را برای تمام افراد اجتماع در پی دارد، هدایت کند. این امر مستلزم این است که چشم‌انداز بلندمدت و وسیعی نسبت به آنچه برای توسعه انسانی پایدار ضروری است و چگونگی دست‌یابی به اهداف چنین توسعه‌ای وجود داشته باشد. این امر نیز تنها از طریق فهم و درک مفاهیم تاریخی، فرهنگی و اجتماعی جامعه قابل دست‌یابی است. به عبارت بهتر، اجماع‌محوری، به وجود آوردن درکی مشترک از منافع ملی و اجماع افراد جامعه درباره آن منافع و ارزش‌های سیاسی لازم برای کل جامعه است. باید گفت که حکمرانی خوب مستلزم جمع‌بندی بین آرای عمومی و منابع مختلف در سطح جامعه با هدف دست‌یابی به اجماع فراگیر در سطح جامعه راجع به ارزش‌های سیاسی، خیر عمومی و مصلحت تمام شهروندان است. گرچه این اجماع و جمع‌بندی

توسعه و کاهش سطح فقر در جامعه کمک کند (ارل و اسکات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). برخی از عناصر این استدلال‌های شهودی ریشه در نظریات ماکس وبر داشته و با عقاید وی قرابت بسیار زیادی دارند. مطابق این استدلال‌ها، برخی از ویژگی‌های ساختاری نهادهای بروکراتیک نقش مهمی در تسهیل فرایندها و جریان‌های محیطی ایفا می‌کنند که موجب رشد اقتصادی و کاهش فقر می‌گردند (هندرسن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). لازمه اثربخشی دولت، وجود دستگاه اداری کارآمد است. دستگاه اداری کارآمد باید از قدرت و مهارت لازم برای اداره امور کشور برخوردار باشد از بروز تغییرات چشمگیر در سیاست‌ها پیشگیری کند، از فشارهای سیاسی تاثیر نپذیرد و مکانیسم‌های شفاف برای جذب نیروهای جدید داشته باشد. برای داشتن دولت کارآمد، دولت باید نقش خود را با توانمندی‌های متناسب و هماهنگ کند. آنچه را که دولت انجام می‌دهد باید نشان‌دهنده توانایی‌های بخش دولتی و خصوصی باشد. دولت‌ها با تزریق خون جدید در نهادهایشان، توانمندی‌های خود را بهبود می‌بخشند. این امر نه تنها نیازمند ایجاد ظرفیت اجرایی یافتن است، بلکه مستلزم نهادینه ساختن قوانین و هنجارهایی است که به مقامات دولتی انگیزه می‌دهد تا طبق منافع جمعی عمل کند و در عین حال فساد و فعالیت خودسرانه را محدود سازد (عنایت و همکاران، ۱۴۰۱).

### ارتقاء عادلانه و همه‌جانبه

حکمرانی مطلوب شامل تضمین حق همه افراد برای برخورداری از فرصت‌های بهبود شاخص‌های رفاهی به شیوه‌ای عادلانه و فراگیر است. این آخرین نکته، شاید مهم‌ترین اصل حکمرانی مطلوب است زیرا مستلزم آن است که تمامی تصمیمات سازمانی به گونه‌ای اتخاذ گردند که در یک چارچوب کاری منسجم و مشخص و با رویکردی آینده‌نگارانه اتخاذ گردند (علی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). بر اساس منظومه حکمرانی مطلوب، عدالت در قانون محوری حکمرانی مطلوب قرار دارد. عدالت به معنای انتظام و قاعده‌مندی، تعادل و توازن و استقرار پدیده‌ها و افراد در پایگاه متناسب و مترتب و به عنوان اصلی بنیادین و تخلف‌ناپذیر در نظام اجتماعی مورد تعریف و برپایی عدل و قسط در تمامی ابعاد اجتماعی، اقتصادی و سیاسی به عنوان جوهره و کار ویژه حکمرانی مطلوب مورد تصریح قرار می‌گیرد. به عبارتی دیگر، عدالت عامل استحکام‌بخش و استمرارآفرین همبستگی و تعامل نهادی جامعه مدنی و حکومت سیاسی به شمار می‌رود. از این روی، عدالت ستون خیمه نظام حکمرانی و جامعه بشری مطلوب است (کميجانی و عیوضی، ۱۴۰۰).

تاکید دارد. یکی از مولفه‌های بسیار مهم در حوزه حکمرانی خوب، فساد است که بیشترین ارتباط را با مدیریت منابع انسانی دارد. عوامل اقتصادی، فرهنگی، مدیریتی و سیاسی در ایجاد فساد دخیل هستند. فساد اداری متاثر از ساختار اداری ناکارآمد، بروکراسی منفی، نظام مدیریت غیرموثر، نبود نظام شایسته‌سالاری و وجود نداشتن رابطه بین عملکرد و بهره‌مندی از نظام است (قلی‌پور سوته و همکاران، ۱۳۹۹).

### ارتقاء پاسخگویی

سیاست‌گذاران در سه بخش اصلی اداره امور جامعه باید در زمینه‌ی مسائل عمومی همانند منافع سازمانی، شهروندان و حامیان خود پاسخگو باشند. لذا چنین به نظر می‌رسد که پاسخگویی امری فقط مختص دولت نیست، بلکه در نگرش مبتنی بر حکمرانی خوب دو بخش دیگر اداره امور یعنی بخش خصوصی و نهادهای مدنی نیز ملزم به پاسخگویی در زمینه امور عمومی و همچنین مسائل خاص سازمانی خویش هستند. علاوه بر آن پاسخگویی فرصتی است برای افراد جامعه تا در مورد اینکه آیا تصمیم‌گیرندگان مسئول انجام امور توانسته‌اند به مسئولیت‌های محول شده به آن‌ها، جامه عمل بپوشانند یا نه، اظهار نظر کنند. در سایه این فرصت افراد جامعه به صورت مستقیم یا غیرمستقیم می‌توانند از مسئولین امور در قبال وظایف و مسئولیت‌هایی که به آن‌ها محول شده، انتظار پاسخگویی داشته باشند (سلطانی‌نژاد و گودرزی، ۱۳۹۶). حکمرانی خوب زمانی در یک جامعه برپا می‌شود که ضمانت‌هایی برای پاسخگویی مقامات دولتی، توسعه شفافیت در عملکرد دولت و متعهد کردن مقامات به پیروی از قانون وجود داشته باشد. به دلیل وجود مکانیزم پاسخگویی، مردم می‌توانند بر قدرت مقامات دولتی کنترل داشته باشند. اصولاً در بحث حکمرانی مطلوب نهادها و سازمان‌ها باید در خدمت‌ذی‌نفعان باشند و در برابر وظایفی که به آن‌ها سپرده شده است باید پاسخگو باشند. در این راستا، هرچه اعتماد همکاری و همبستگی و به عبارتی سرمایه اجتماعی نسبت به نظام سیاسی بیشتر باشد نشان از پاسخگو بودن دولت و رشد حکمرانی خوب است. بنابراین در چارچوب حکمرانی خوب تصمیم‌گیرندگان در حکومت، سازمان‌های بخش خصوصی و جامعه مدنی باید در برابر مردم پاسخگو باشند (ابوالفتحی و قنبری، ۱۳۹۸).

### ارتقاء کارایی و اثربخشی

یک استدلال شهودی آن است که افزایش کارایی و پاسخگویی نهادهای عمومی به طور غیرمستقیم می‌تواند به نتایج بهتر

### ارتقاء پیروی از حاکمیت قانون

منابع انسانی و سیستم توسعه سرمایه انسانی مناسب و مطلوب و با پیروی از سیاست‌ها و شیوه‌های اخلاقی، اجتماعی، دموکراسی و اقتصادی، سازمان‌ها می‌توانند به حکمرانی مطلوب از طریق توسعه منابع انسانی دست یابند. حکمرانی مطلوب در سازمان، در نهایت منتج به دستیابی به عملکرد پایدار می‌گردند. حکمرانی مطلوب یک اصطلاح هنجاری است که می‌بایست به اقتضای بستر تعریف شود؛ لذا نیاز به بومی‌سازی حکمرانی مطلوب بیش از پیش مورد نیاز است. اگر مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها بتواند نقش اصلی را در پایداری سازمانی ایفا کند، این امر جستجو و بررسی در مورد اینکه چگونه مدیریت سرمایه انسانی و توسعه سرمایه انسانی می‌تواند در ایجاد حکمرانی مطلوب در سازمان‌ها مشارکت کند را ممکن می‌سازد. سازمان‌ها در چند حوزه عملکردی نیاز به تقویت و بازآفرینی ساختاری دارند؛ ابتدا باید در پایداری به شاخص‌های حکمرانی مطلوب در سازمان، در وهله بعد، دید سرمایه‌ای به منابع انسانی و در نهایت استخدام مدیران شایسته در مناسب اجرایی. از آنجائی که برخی مولفه‌های مهم و موثر در توسعه سرمایه انسانی همانند آموزش، دارای ابعاد بلندمدت می‌باشند و جزئی از سرمایه انسانی محسوب می‌گردند که در درازمدت آثار خود را پررنگ‌تر نمایان و آشکار می‌کنند؛ لذا حکمرانی مطلوب را می‌تواند در کوتاه مدت بر آن تأثیرات قابل توجه و قابل ملاحظه‌ای بگذارد. با گذشت زمان و بهبود کیفیت در مولفه‌های موجود در توسعه سرمایه انسانی، میزان تأثیرگذاری بارزتر خواهد شد. بر اساس مطالعات صورت گرفته و یافته‌های پژوهش می‌توان الگوی طراحی شده را جزو الزامات سازمانی قرار داده و بر اساس زیرساخت‌ها و شرایط محیطی، بازنگری‌های لازم را انجام داد. مدیران ارشد سازمان‌های بخش خصوصی می‌توانند با برنامه‌ریزی‌های راهبردی و عملیاتی و ساماندهی فعالیت‌های پراکنده مرتبط با موضوع، از اقدامات بخشی اجتناب کرده و با رویکردی منسجم، بستر توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر حکمرانی مطلوب را فراهم کنند.

در چارچوب نظریه حکمرانی مطلوب، اگر بخواهیم به چارچوبی منطقی برای ارتقای وضعیت آموزش برسیم، باید در سطح فرهنگی و نهادی، جایگاه آموزش در سطح سیاست‌گذاری و افکار عمومی بیش از آنچه هست مورد توجه قرار گیرد و مسئولیت اجتماعی آحاد شهروندان، بخش دولت، بخش‌های تجاری و سازمان‌های مردم‌نهاد برای کمک به حوزه آموزش عمومی تقویت شود. الگوی حکمرانی مطلوب و شایسته در آموزش موضوعی است که نیازمند بازاندیشی و توجه بیشتر است.

پیشینه اصل محدودیت حکمرانان را می‌توان از زمان ارسطو یاد کرد. چرا که در آن زمان، سه شرط اساسی برای تحقق دموکراسی و حکومت خوب مطرح بود: یکیف برابری در مقابل قانون است و دو شرط دیگری به ترتیب (حق برابر در دست‌یابی به کلیه مناصب حکومتی) و (آزادی بیان)، مجموع سه شرط تحقق دموکراسی و حکومت از دیدگاه یونانیان آن زمان است. به هر حال می‌توان مدعی بود که: حاکمیت قانون از مهم‌ترین اصول مطرح و مورد قبول قوانین اساسی تمامی کشورهای دنیاست. تساوی و برابری افراد در برابر قانون یکی از ابزارهای حاکمیت قانون می‌باشد. در ساده‌ترین بیان، حاکمیت قانون یعنی اینکه انجام هر عملی مطابق قانون باشد. اما این اصل بنیادین را نمی‌توان تنها در این جمله خلاصه کرد. در مقام تمایز میان حقوق عمومی و حقوق خصوصی، حاکمیت قانون را می‌توان و بایستی در تقابل با حاکمیت اراده قرار داد و بر این اساس آن را ممیزه حوزه‌ای از حقوق تعبیر نمود که بایسته‌های حاکم بر آن، تابع اراده افراد نیست. از این نظرگاه، حاکمیت قانون موجد و معرف صلاحیت‌ها و نه اراده‌هاست؛ حاکمیت قانون، وضعیت عدم حاکمیت اراده است (باقر بهرامی و همکاران، ۱۳۹۹). حکمرانی خوب به عنوان فرصتی برای رشد اقتصادی، امنیت اقتصادی و بهبود فضای کسب و کار می‌تواند نقش بسزایی در رسیدن به اهداف توسعه پایدار ایفا کند. بسیاری از تحلیل‌گران نیز بر این باورند که در بین عوامل نهادی، حاکمیت قانون یکی از مهم‌ترین مولفه‌های نظام مناسب برای سرمایه‌گذاری و رشد اقتصادی است. بهبود رشد اقتصادی و بررسی عوامل موثر بر رشد اقتصادی یکی از دغدغه‌های اصلی اقتصاددانان در هر برهه زمانی، به ویژه در دهه‌های اخیر بوده است. امروزه بهبود روابط بین انسان‌ها و کاهش احتمال بروز اختلاف در روابط انسانی مورد توجه اقتصاددانان نهادگرا قرار گرفته است (زمانی و همکاران، ۱۴۰۰).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مهم‌ترین عامل توسعه یک جامعه، افراد آن جامعه‌اند؛ چرا که انسان هم هدف توسعه است و هم ابزاری است برای توسعه. حکمرانی مطلوب، روایتگر توسعه انسان‌محور است. به طور کلی سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی پتانسیل و فرصت‌های بیشتری برای اعمال نفوذ و تأثیرگذاری بر روی حکمرانی مطلوب یا حکمرانی بد دارند. با این توصیف و بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان به این نتیجه دست یافت که با داشتن سیستم مدیریت

۱. ابوالفتحی، محمد؛ قنبری، لقمان. (۱۳۹۸). بررسی موانع و راهکارهای تحقق حکمرانی خوب در ایران با تاکید بر سرمایه اجتماعی در سطح کلان، فصلنامه پژوهش‌های راهبردی سیاست، سال هشتم، شماره ۲۹، صص ۹-۴۱.
۲. باقر بهرامی، محمد؛ اکبرزاده، فریدون؛ شهابی، روح‌اله؛ جلال‌پور، شیوا. (۱۳۹۹). حاکمیت قانون و پیامدهای حقوقی حکمرانی خوب در ایران، پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام، سال دهم، شماره چهارم، صص ۲۹-۴۷.
۳. باقرزاده، محمدسعید؛ طبری، مجتبی؛ مجیبی، تورج؛ باقرزاده، محمدرضا؛ مهدیزاده اشرفی، علی. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین حکمرانی خوب برای ادارات کل کتابخانه‌های عمومی کشور، فصلنامه علمی- پژوهشی جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، سال یازدهم، شماره ۱، صص ۲۸۹-۳۱۰.
۴. بحرینی، الهام؛ میریوسفی، سیدجلیل؛ بیگلری، نسرین. (۱۴۰۰). بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان، مدیریت ورزشی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۶۸۶-۶۵۹.
۵. دارابی، سلمان؛ عزیزی، نعمت‌اله؛ سلیمی، جمال؛ شیربیگی، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی ابزار ارزیابی عناصر و ابعاد یادگیری در فرایندهای یاددهی- یادگیری پایدار در نظام آموزش عالی، پژوهش در آموزش علوم پزشکی، دوره ۱۳، شماره ۴.
۶. درویشی، محمدرسلول؛ قائدی، محمدرضا؛ کشیشیان سیرکی، گارینه؛ توحیدفام، محمد. (۱۳۹۹). سیاست‌گذاری آموزش در ایران با توجه به نظریه حکمرانی خوب (مطالعه موردی: شاخص اعتماد عمومی)، دو ماهنامه علمی- پژوهشی رهپافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره ۴، پیاپی ۴۵، صص ۲۸۹-۳۰۴.
۷. دماوندی‌کناری، علی؛ طباطبایی‌پناه، سیدعلی؛ صفاوردی، سوسن. (۱۴۰۱). شناسایی معیارها و ارزیابی عملکرد صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در شکل‌دهی الگوی حکمرانی خوب با تمرکز بر شفافیت و مبارزه با فساد، ماهنامه علمی (مقاله علمی- پژوهشی) جامعه‌شناسی سیاسی ایران، سال پنجم، شماره نهم، صص ۱۳۸۰-۱۲۸۸.
۸. دوله، فاطمه؛ سیف‌الهی، سیف‌اله؛ زنجانی، حبیب‌اله. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی بر حکمرانی خوب (مورد مطالعه: دانشجویان جوان دانشگاه آزاد اسلامی- واحد علوم و تحقیقات تهران)، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۱۷، شماره ۴۰، صص ۱-۳۲.
۹. جاسبی، جواد؛ نفری، ندا. (۱۳۸۸). طراحی الگوی حکمرانی خوب بر پایه‌ی سیستم‌های باز، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۸۵-۱۱۷.
۱۰. جلالی فراهانی، علیرضا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ الوانی، سیدمهدی؛ کاظمی، ابوالفضل. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار هم‌سو با حکمرانی مطلوب پایدار در نظام اداری ایران، فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال نهم، شماره ۱، صص ۹۱-۱۲۸.
۱۱. جولائی، حمید؛ صلواتی، عادل؛ احمدی، کیومرث؛ محمدی، عطااله. (۱۳۹۸). چارچوبی جهت تبیین نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در دیوان محاسبات کشور، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجند، سال چهاردهم، شماره ۴۹، صص ۱۱۵-۱۳۲.
۱۲. حاجیلو، محمد؛ محمدی، نبی‌اله؛ درودی، هما؛ منصوری، علی. (۱۴۰۰). تدوین الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور (مطالعه کیفی)، مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره ۱۴، شماره



۴، صص ۱۶۱-۱۷۱.

۱۳. حسن‌بندی، مهناز؛ فرهادی‌راد، حمید؛ رحیمی‌دوست، غلامحسین. (۱۴۰۱). شناسایی و تحلیل ساختاری پیشران‌های حکمرانی خوب در آموزش و پرورش ایران با استفاده از رویکرد تحلیل تاثیر متقابل، دو ماهنامه علمی پژوهشی- رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۱۳، شماره ۲، صص ۸۹-۱۰۷.

۱۴. رجائی، امیر. (۱۳۹۶). بررسی وضعیت حکمرانی در بخش آموزش از منظر نظام ارتباطی آن در کشورهای جهان، سیاست-نامه علم و فناوری، دوره ۷، شماره ۴.

۱۵. رزمی، محمدجواد؛ صدیقی، سمیه؛ رضاییان، سمانه. (۱۳۹۴). الزامات تحقق حکمرانی خوب برای دستیابی به توسعه انسانی، دو فصلنامه علمی- تخصصی پژوهش‌های اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی، سال چهارم، شماره دوم، صص ۵۱-۷۵.

۱۶. زمانی، مسلم؛ زاینده‌رودی، محسن؛ رییس‌پور رجبعلی، علی. (۱۴۰۰). بررسی اثر سرمایه انسانی بر حکمرانی خوب در استان‌های ایران، فصلنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی، سال دوم، شماره سوم، صص ۵۲-۶۳.

۱۷. سجادی، سیدحسین؛ بنایی‌قدیم، رحیم. (۱۳۹۳). سیستم‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد پایدار، پژوهش حسابداری، شماره ۱۵، صص ۶۹-۸۲.

۱۸. سلطانی‌نژاد، احمد؛ گودرزی، سهیل. (۱۳۹۶). فناوری اطلاعات و تحول در مفهوم حکمرانی خوب، فصلنامه سیاست، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دوره ۴۷، شماره ۱، صص ۷۹-۹۷.

۱۹. عبوری، ام کلثوم. (۱۴۰۱). رابطه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران، فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و علوم انسانی، سال سوم، شماره ششم، صص ۱۶۰-۱۶۹.

۲۰. عنایت، ناصر؛ مطلبی، مسعود؛ طاهری، ابوالقاسم. (۱۴۰۱). بررسی نقش حکمرانی خوب در رشد اقتصادی در ج.ا. ایران (۱۳۹۸-۱۳۸۵): ((کیفیت قوانین و مقررات)) و ((کارای اثربخشی دولتی))، مطالعات فقه اقتصادی، دوره چهارم، شماره پیاپی ۵، صص ۳۹-۲۰.

۲۱. غفاری، احمد. (۱۳۹۷). شایستگی مدیران، سازه‌ای بنیادین در تحقق حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز در ادارت کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی در شمال کشور، فصلنامه علمی- پژوهشی رفاه اجتماعی، سال هجدهم، شماره ۷۰، صص ۲۴۱-۲۶۹.

۲۲. قاسمی‌خیرآبادی، عبدالله؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی‌سروک، لطف‌الله؛ خسروی، پرستو؛ دلگشایی، یلدا. (۱۳۹۸). مولفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی آموزش‌های مهارتی در سطح فروملی و محلی مطالعه موردی استان تهران، فصلنامه مهارت آموزی، سال هفتم، شماره بیست و هفتم، صص ۷۳-۹۶.

۲۳. صدوری‌اسکویی، سیدمهدی؛ دیزجی، منیره؛ محمدزاده، پرویز. (۱۴۰۰). بررسی رابطه فساد و سرمایه انسانی در کشورهای منتخب اسلامی با رویکرد پانل‌ور، فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره سی و چهارم، صص ۱۶۸-۱۳۷.

۲۴. صحرایی، علیرضا؛ محمودی‌نیا، امین. (۱۳۹۷). الگوی حکمرانی خوب: چارچوبی برای تحلیل اقتصاد سیاسی دولت هاشمی رفسنجانی (۱۳۶۸-۱۳۷۶)، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۸، شماره ۲۸، صص ۲۰۷-۲۲۸.

۲۵. طیبی‌رهنی، علی؛ محمدی‌مقدم، یوسف. (۱۴۰۱). مدل تجویزی حکمرانی در مدیریت منابع انسانی بعد از بحران شیوع کرونا، فصلنامه منابع انسانی تحول‌آفرین، سال اول، شماره ۳، صص ۲۶-۳۲. قلی‌پور سوته، رحمه‌الله؛ حمداللهی، هاتف؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۳۹۹). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب، فصلنامه حقوق اداری، سال هشتم، شماره ۲۴، صص ۱۳۵-۱۶۰.

۲۷. کمیجانی، علی؛ عیوضی، محمدرحیم. (۱۴۰۰). سیمای حکمرانی مطلوب در ایران: از ظرفیت تا فرصت، فصلنامه راهبرد، دوره



۳۰. شماره ۱۰۰، صص ۴۶۵-۴۲۷.

۲۸. کیانی، محمدعلی؛ زارعی، بهادر. (۱۴۰۱). تحلیل مقایسه‌ای نقش سازمان‌های مردم‌نهاد و حکومت‌های محلی در تحقق حکمرانی خوب منابع طبیعی، مرتع و آبخیزداری، مجله منابع طبیعی ایران، دوره ۷۵، شماره ۲، صص ۲۶۲-۲۴۵.
۲۹. لطفی، بهروز؛ خرازی محمدوندی آذر، زهرا؛ مظفری، افسانه. (۱۴۰۱). رویکرد ارتباطات استراتژیک نسبت به اجرای نظریه حکمرانی خوب در دستگاه‌های دولتی ایران (مطالعه موردی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) و ارائه الگوی مطلوب، نشریه تعاون و کشاورزی، جلد ۱۱، شماره ۴۱، صص ۱۱۹-۸۲.
۳۰. محمدی، رضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان‌های پروژه محور، دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال دوم، شماره یک (پیاپی: ۳)، صص ۱-۱۴.
۳۱. موسوی، سیدحسن؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریش. (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای ارتقای نقش دانشگاه‌ها در توسعه پایدار، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال چهاردهم، شماره ۱، صص ۱۳۶-۹۷.
۳۲. نطقی‌مقدم، بی‌بی سمیه. (۱۳۹۷). مقایسه‌ی نقش سرمایه انسانی و سرمایه فرهنگی بر حکمرانی خوب مدیران و کارشناسان اداره ورزش و جوانان خراسان جنوبی و خراسان رضوی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه بیرجند.
۳۳. هاشمی، ملیحه؛ مرتضوی، مهدی؛ رحمانی، حامد. (۱۴۰۰). طراحی مدل اداره آموزش عمومی کشور با رویکرد حکمرانی، مطالعات مدیریت دولتی ایران، سال چهارم، شماره ۴، صص ۱۳۰-۹۹.
۳۴. یگانگی، سیده عاطفه؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا. (۱۳۹۵). اولویت‌بندی شاخص‌های حکمرانی خوب در سازمان‌های کارا (مطالعه موردی: شعب بانک رفاه استان قزوین)، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره بیست و یکم، صص ۱۰-۱.

35. Ali, M. (2015). "Governance and Good Governance: A Conceptual Perspective", the Dialogue, Vol. X, No. 1, pp. 63-77.
36. Banker, R; Byzalov, D; Plehn-Dujowich, J. (2014). "Demand uncertainty and cost behavior", The Accounting Review, Vol. 89, pp. 839-865.
37. Beshi, T. D. , Kaur, R. (2020). "Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices", Public Organization Review, Vol. 20, pp. 337-350.
38. Bonini, S. ; Görner, S. (2011). The Business of Sustainability: Putting It into Practice; McKinsey & Company: New York, NY, USA, 2011.
39. Davis, T. (2017). Good governance as a foundation for sustainable human development in sub-Saharan Africa, Third World Quarterly, Vol. 38, Issue 3.
40. Dellepiane-Avellaneda, S. (2010). Review article: Good governance, institutions and economic development: Beyond the conventional wisdom. British Journal of Political Science, Vol. 40, No. 01, pp. 195– 224.



41. Earle, L. , & Scott, Z. (2010). Assessing the evidence of the impact of governance on development outcomes and poverty reduction. Governance and Social Development Resource Center Issue Paper, 1– 52.
42. Ebrahim, A. (2003). “Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits,” Nonprofit Management and Leadership, Vol. 14, No. 2, pp. 191-212.
43. Farag, M. , Nandakumar, A. K. , Wallack, S. , Hodgkin, D. , Gaumer, G. , & Erbil, C. (2013). Health expenditures, health outcomes and the role of good governance. International Journal of Health Care Finance and Economics, Vol. 13, No. 1, pp. 33– 52.
44. Farazmand, A. (2017). Governance reforms: The good, the bad, and the ugly; and the sound: Examining the past and exploring the future of public organizations. Public Organiz Rev, Vol. 17, No. 4, pp. 595–617.
45. Halleröd, B. , Rothstein, B. , Daoud, A. , & Nandy, S. (2013). Bad governance and poor children: A comparative analysis of government efficiency and severe child deprivation in 68 low- and middle-income countries. World Development, Vol. 48, pp. 19– 31.
46. Henderson, J. , Hulme, D. , Jalilian, H. , & Phillips, R. (2003). Bureaucratic effects: “Weberian” state structures and poverty reduction. CPRC Working Paper, Vol. 31, pp. 1– 26.
47. Holmberg, S. , Rothstein, B. , & Nasiritousi, N. (2009). Quality of government: What you get. Annual Review of Political Science, Vol. 12, No. 1, pp. 135– 161.
48. Lin, R. -T. , Chien, L. -C. , Chen, Y. -M. , & Chan, C. -C. (2014). Governance matters: An ecological association between governance and child mortality. International Health, Vol. 6, No. 3, pp. 249– 257.
49. Mkandawire, T. (2015). “Neopatrimonialism and the Political Economy of Economic Performance in Africa: Critical Reflections”, World Politics, Vol. 67, NO. 3, PP. 563-612.
50. Mechkova, V. , Dahlum, S. , and Sanhueza Petrarca, C. (2022). “Women’s political representation, good governance and human development”, An International Journal of Policy, Administration, And Institutions, Vol. 36, Issue 1, pp. 1-20.
51. Mohammadi, R. , Kasaei, M. (2022). The Investigation Role of Organizational Ambidexterity on Sustainable Competitive Advantage and Dynamic Capabilities, Management, Economics and Entrepreneurship Studies, Vol 3, Issue 3.
52. Nawaz, W. , Koc, M. (2019). Exploring Organizational Sustainability: Themes, Functional Areas, and Best Practices, Sustainability, Vol. 11, No. 16.
53. Pomeranz, E. F. , Stedman, R. C. (2020). Measuring good governance: piloting an instrument for evaluating good governance principles, Journal of Environmental Policy & Planning, Vol. 22, Issue 3, pp. 428-440.



54. Preti. (2018). "Contemporary South Asia", 61.
- United Nations. (2015). transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. Retrieved from.
55. Schalock, R. L. ; Verdugo, M. ; Lee, T. (2016). A systematic approach to an organization's sustainability. Eval. Progr. Plan, Vol. 56, pp. 56-63.
56. Zoheiri, A. , (2014). Ecological ratios of good governance model. Political Science Quarterly, Vol. 17, No. 66, pp. 87-111.