



سازمان ملی استاندارد ایران

Iran National Standards Organization

استاندارد ملی ایران / ایزو ۳۷۰۰۴: سال ۱۴۰۴

INSO/ISO 37004:2025

(ISO 37004:2023, IDT)

حکمرانی در سازمان‌ها – مدل بلوغ حکمرانی – راهنما

**Governance of organizations –
Governance maturity model – Guidance**

ICS: 03.100.02

استاندارد ملی ایران / ایزو ۳۷۰۰۴: سال ۱۴۰۴، حکمرانی در سازمان‌ها - مدل بلوغ حکمرانی - راهنما

**INSO/ISO 37004:2025, Governance of organizations– Governance maturity model –
Guidance**

Published by:

**Iran National Standards Organization
(INSO)**

ناشر:

سازمان ملی استاندارد ایران

Tehran:

No. 2592, Valiasr Avenue, Vanak Square,
Tehran

Postal code: 1435694561

P.O. Box: 14155-6139

Tel: +98 21 88879461-5

Fax: +98 21 88887103

تهران:

تهران، میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

کد پستی: ۱۴۳۵۶۹۴۵۶۱

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹

تلفن: ۰۲۱ ۸۸۸۷۹۴۶۱-۵

دورنگار: ۰۲۱ ۸۸۸۸۷۱۰۳

Karaj:

Standard Square, Karaj

Postal code: 3174734563

P.O. Box: 31585-163

Tel: +98 26 32806031-8

Fax: +98 26 32808114

کرج:

کرج، میدان استاندارد

کد پستی: ۳۱۷۴۷۳۴۵۶۳

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳

تلفن: ۰۲۶ ۳۲۸۰۶۰۳۱-۸

دورنگار: ۰۲۶ ۳۲۸۰۸۱۱۴

standard@inso.gov.ir

www.inso.gov.ir



به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

اولین گام نظام‌مند در حوزه استانداردسازی در ایران در سال ۱۳۰۴ با تصویب قانون اوزان و مقیاس‌ها برداشته شد. در سال ۱۳۳۲ با توجه به نیاز کشور به تشکیلاتی خاص برای انجام فعالیت‌های مرتبط با نظارت و انطباق کالاها با استانداردهای مرتبط ازجمله کالاهای صادراتی، مرحله مطالعاتی راه‌اندازی اداره استاندارد آغاز و در سال ۱۳۳۹ قانون تأسیس مؤسسه استاندارد مصوب شد.

در سال ۱۳۴۴ با افزایش توانمندی‌های مؤسسه در زمینه‌های مختلف ازجمله تدوین استانداردهای ملی، نظارت بر کیفیت کالاهای تولید داخل، صادراتی و وارداتی، توسعه فعالیت‌های آزمایشگاهی و صدور گواهی‌نامه‌های مرتبط و پس از تأسیس آزمایشگاه‌های تخصصی، با تصویب اساسنامه مؤسسه در مجلس شورای ملی، نام مؤسسه استاندارد به مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران تغییر یافت.

در سال ۱۳۹۶ به‌موجب قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد و با هدف افزایش پوشش استاندارد به تمامی محصولات، روزآمدسازی، تقویت، توسعه و ترویج استانداردها و تحکیم جایگاه مؤسسه در سطح کشور، عنوان مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به سازمان ملی استاندارد ایران تغییر یافت.

به‌موجب این قانون، سازمان ملی استاندارد ایران به‌عنوان یک دستگاه اجرایی مستقل زیر نظر مستقیم رئیس‌جمهور اداره می‌شود و مرجع رسمی حاکمیتی در زمینه سیاست‌گذاری، حسن نظارت و هدایت نظام استاندارد و اطمینان‌بخشی به کیفیت کالاها و خدماتی است که در داخل کشور تولید، ارائه و/یا به کشور وارد یا از کشور صادر می‌شود.

فعالیت‌های سازمان ملی استاندارد ایران در چهار محور انجام می‌شود، در اینجا به برخی از فعالیت‌های هر محور اشاره شده است:

۱- استانداردسازی: تعیین، تدوین، به‌روزرسانی و نشر استانداردهای ملی، مشارکت در تدوین استانداردهای منطقه‌ای و بین‌المللی از طریق عضویت فعال در کارگروه‌های فنی، آموزش و ترویج استانداردها و فراهم کردن امکان دسترسی مردم به مشخصات و اطلاعات مربوط به استانداردهای کالا و خدمات در سطح کشور؛

۲- اندازه‌شناسی: برنامه‌ریزی و نظارت بر امور اندازه‌شناسی قانونی کشور، ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها به‌عنوان سامانه رسمی اندازه‌شناسی قانونی در کشور و واسنجی وسایل سنجش؛

۳- تأیید صلاحیت: تأیید صلاحیت نهادهای ارزیابی انطباق مانند آزمایشگاه‌های آزمون و واسنجی، نهادهای بازرسی‌کننده داخلی و خارجی، نهادهای گواهی‌کننده محصول، گواهی‌کننده اشخاص حقیقی و حقوقی و گواهی‌کننده سامانه‌های مدیریتی؛

۴- ارزیابی انطباق: نظارت بر حسن اجرای استانداردها و تمام کالاها و خدمات دارای پروانه کاربرد نشان استاندارد، کنترل کیفیت کالاهای وارداتی به‌منظور جلوگیری از ورود کالاهای نامرغوب و حمایت از مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان داخلی، کنترل کیفیت کالاهای صادراتی به‌منظور فراهم کردن امکان رقابت با کالاهای مشابه خارجی و حفظ بازارهای بین‌المللی.

در حوزه تدوین استانداردهای ملی، سازمان ملی استاندارد ایران از طریق نیازسنجی و جمع‌آوری اطلاعات از وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، واحدهای تولیدی و خدماتی، مراکز علمی، دانشگاهی و پژوهشی، کارگروه‌های فنی، اتحادیه‌ها و انجمن‌های صنفی و صنعتی و دفاتر تخصصی سازمان نسبت به برگزاری کارگروه ملی برنامه‌ریزی استاندارد و تعیین اولویت‌های تدوین و تجدیدنظر استانداردها اقدام می‌کند. براساس روش اجرایی فرایند تدوین استانداردهای ملی، تهیه پیش‌نویس استانداردهای ملی به دبیران واجد شرایط واگذار می‌شود تا این پیش‌نویس‌ها را براساس منابع معتبر، دستاوردهای علمی، فناوری‌های نوآیند و تجربه جمعی، با هدف ارتقای منافع جامعه تدوین کنند. پیش‌نویس استانداردها سپس به‌منظور نظرسنجی برای مراجع ذی‌نفع و ذی‌ربط ارسال و در کارگروه ملی تصویب استاندارد، مطرح و در صورت تأیید به‌عنوان استاندارد ملی مصوب می‌شوند. استانداردهای مصوب پس از اختصاص شماره ملی از طریق درگاه اطلاع‌رسانی سازمان در دسترس عموم قرار می‌گیرند.

کمیسیون تدوین استاندارد

سمت و محل اشتغال

مشارکت کنندگان

رئیس:

رئیس کمیسیون حکمرانی سازمانی - اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، رئیس کمیته متناظر TC309

فروزان فرد، حسن کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

دبیر:

رئیس اداره تایید صلاحیت و سیستم‌های کیفیت - اداره کل استاندارد هرمزگان

سایانی، نوشین کارشناسی ارشد مهندسی صنایع

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

رئیس اداره توسعه منابع انسانی، بودجه و برنامه ریزی - اداره کل استاندارد اردبیل

اسماعیلی، سمیه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

مشاور آموزشی - شرکت الکتروکویر یزد

امین الشریعه لسانی، هلن کارشناسی علوم تربیتی و آموزش

دبیرکل - انجمن مدیریت کسب و کار ایران

انبیائی، محمدرضا کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

مدیر امور هیئت نمایندگان - اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، دبیر کمیته متناظر TC309

بیرانوند، صبا کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

مدیر اجرایی - انجمن مدیریت کسب و کار ایران

پناه علی، ایمان کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

مدیرعامل - گروه مشاورین فرتاک، رئیس کمیته فنی متناظر TC199

جعفری، پرویز کارشناسی ارشد مدیریت کیفیت و بهره وری

عضو هیئت علمی - دانشگاه تهران

جلیلیان، حسین دکتری مدیریت بازرگانی

کارشناس تطبیق مقررات - بانک کارآفرین

حاجی محمد ملکی، حامد کارشناسی ارشد حسابداری

عضو هیئت مدیره و مدیرعامل - شرکت مشاوره و مدیریت گروه فرایند توسعه فردا

حسینی نژاد، سیدعلی کارشناسی ارشد تحقیقات مدیریت

مشارکت‌کنندگان

سیمت و محل اشتغال

خان، داود کارشناس ارشد علوم اقتصادی	کارشناس کمیسیون حکمرانی سازمانی - اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
رجبلو، زینب کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	کارشناس مسئول اداره کل تشکیلات، بودجه و تحول اداری - وزارت امور خارجه
رناسی، آرتیمیس کارشناسی ارشد شیمی تجزیه	معاون دفتر تخصصی آموزش، ترویج و توان افزایی - سازمان ملی استاندارد
رنجبر کبوترخانی، مصطفی دکتری مدیریت منابع انسانی	رئیس آموزش و توسعه نیروی انسانی - گروه توسعه پترو ایران (شرکت ملی نفت)
روح بخشان، سامان کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی	کارشناس دفتر تدوین استانداردهای ملی - سازمان ملی استاندارد
زراندوز، امیرحسین دکتری مدیریت بازرگانی	مدیرعامل - شرکت مشاوره کسب و کار آفرینش اندیشه آنوش
سعادت فرد، اسماعیل دکتری علوم مدیریت	بازرس - انجمن مدیریت کسب و کار ایران
شریفی، پژمان کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی	سرمدیز استانداردهای مدیریتی و اجتماعی - شرکت DQS آلمان شعبه خاورمیانه
شکرخدایی، فرشید کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی - مالی	مدیرعامل - گروه پارسیان هوشمند یگانه، نایب رئیس انجمن مدیریت کیفیت ایران
صدرنژاد، سید امین کارشناسی ارشد مهندسی سیستم های انرژی	رئیس هیئت مدیره - شرکت کربن موتور، نایب رئیس کمیته متناظر TC309
صفری، آذر کارشناسی ارشد حقوق و جهانی شدن	مشاور کمیسیون حکمرانی سازمانی - اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
فرضی، شهرام دکتری جامعه شناسی سیاسی	مشاور اجتماعی - شرکت مهندسی و توسعه نفت
عبقری، مریم کارشناسی مهندسی برق - الکترونیک	عضو کمیته منابع انسانی و نماینده رئیس هیئت مدیره گروه کویر در هلدینگ مانا کویر
کردونی، ندا دکتری حقوق بین الملل	مشاور مسئولیت اجتماعی - اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

مشارکت‌کنندگان

سمت و محل اشتغال

گرامی، الهام
کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

رئیس گروه دفتر مطالعات تطبیقی و مشارکت در تدوین
استانداردهای بین‌المللی - سازمان ملی استاندارد

لطفی، محمد
کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - مدیریت بیمه

کارشناس رسمی دادگستری در امور بیمه - دبیر انجمن
شرکت‌های نمایندگی خدمات صنعت بیمه کشور

مجیدی، ناهید
کارشناسی ارشد آموزش زبان انگلیسی

مدیر امور برگزاری کمیسیون‌های تخصصی - اتاق بازرگانی،
صنایع، معادن و کشاورزی تهران

مفتخری رستم‌خانی، حمیده
کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مدلسازی سیستم‌های
کلان

کارشناس تطبیق مقررات - بانک کارآفرین

موسوی زارع، سید محمد حسین
کارشناسی ارشد عمران - مهندسی و مدیریت ساخت

کارشناس اداره کل تشکیلات، بودجه و تحول اداری - وزارت امور
خارج

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیشگفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۱	۱-۳ حکمرانی و سازمان
۲	۲-۳ بلوغ حکمرانی
۳	۴ جنبه‌های بلوغ حکمرانی
۳	۱-۴ کلیات
۴	۲-۴ رفتار حکمرانی
۵	۳-۴ اثربخشی حکمرانی
۵	۴-۴ کارایی حکمرانی
۹	۵ چارچوب سنجش بلوغ حکمرانی
۹	۱-۵ کلیات
۱۰	۲-۵ اصول سنجش
۱۱	۳-۵ فعالیت‌های سنجش
۱۴	۴-۵ مقیاس سنجش
۱۸	۵-۵ تجمیع سنجش
۱۹	۶ مدل بلوغ حکمرانی
۱۹	۱-۶ کلیات
۲۰	۲-۶ ابعاد بلوغ حکمرانی
۲۲	۳-۶ محاسبه بلوغ حکمرانی
۲۳	۴-۶ بهبود بلوغ حکمرانی
۲۶	۵-۶ ارزشیابی بلوغ حکمرانی
۲۷	۶-۶ گزارش بلوغ حکمرانی
۲۸	کتاب‌نامه

پیشگفتار

این استاندارد به استناد قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ماده ۷، بند ۱، مصوب ۱۳۹۶/۱۰/۰۲ منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران براساس استاندارد ملی ایران ۵ و روش اجرایی تدوین استانداردهای ملی ایران تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفتهای ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم، فناوری و خدمات، استانداردهای ملی در صورت لزوم تجدیدنظر شده یا برای آنها اصلاحیه و/یا تصحیح‌نامه منتشر می‌شود.

این استاندارد در جلسه شماره ۳۲۴ مورخ ۱۴۰۴/۰۵/۰۶ کارگروه ملی تصویب استانداردهای سیستم‌های مدیریت مصوب شده است.

این استاندارد بر مبنای پذیرش منبع زیر به روش «همسان» تهیه و تدوین شده است:

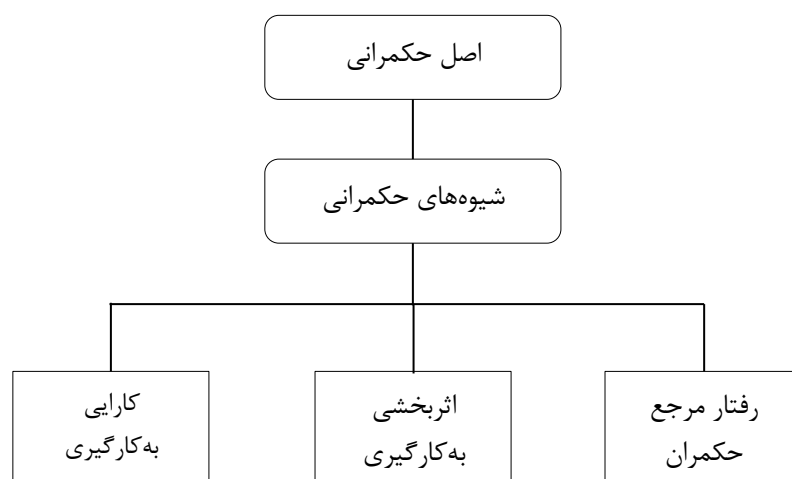
- ISO 37004: 2023, Governance of organizations - Governance maturity model - Guidance

مقدمه

نیاز به حکمرانی مؤثر در هر نوع و اندازه‌ای از سازمان از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. این امر با تقاضای روبه‌رشد جامعه از سازمان‌ها برای نشان دادن نظارت مؤثر بر منابعی که استفاده می‌کنند و بر آن تأثیر می‌گذارند، فراتر از بازده صرفاً مالی ثابت شده‌است. جامعه و ذینفعان سازمانی خواستار آن هستند که نه تنها از شکست‌های حکمرانی اجتناب شود، بلکه برآمدهای^۱ حکمرانی خوب نیز نشان داده‌شود. این انتظارات وجود استاندارد را ایجاد می‌کند که بتوان براساس آن حکمرانی سازمانی را سنجش و تصمیم‌گیری کرد. این استاندارد رویکردی را برای سازمان‌ها و ذینفعان آن‌ها فراهم می‌کند تا به ارزشیابی، مقایسه و بهبود حکمرانی خود در طول زمان پردازند تا سازمان بتواند به برآمدهای حکمرانی خوب دست یابد.

در سال ۲۰۲۱، ایزو اولین استاندارد بین‌المللی مورد توافق برای حکمرانی در سازمان‌ها، استاندارد ISO 37000 را پذیرفت که شرایط حکمرانی، اصول حکمرانی و جنبه‌های کلیدی شیوه‌ها و برآمدهای حکمرانی را برای حکمرانی در سازمان‌ها تعیین می‌کند. در آن زمان، هیچ رویکرد بین‌المللی مورد توافقی وجود نداشت که به‌وسیله آن بتوان حکمرانی در سازمان را براساس استاندارد ISO 37000 سنجش کرد. در غیاب چنین رویکردی برای سنجش، شناسایی حوزه‌ها برای بهبود، ارزیابی مستمر بلوغ حکمرانی سازمانی و مقایسه آگاهانه با سایرین مشکل‌ساز بود. بلوغ حکمرانی در این بافتار، به‌عنوان مثال، درجه انعطاف‌پذیری، چابکی و تاب‌آوری سازمانی را در پرداختن به تغییر شرایط عملیاتی، در عین حفظ هم‌راستایی با مقصود و ارزش‌های سازمانی، منعکس می‌کند.

شکل ۱ جنبه‌های بلوغ حکمرانی را که در این استاندارد مشخص شده، نشان می‌دهد و لازم است در هنگام ارزشیابی بلوغ حکمرانی در نظر گرفته‌شود. این جنبه‌ها رفتار حکمرانی توسط مرجع حکمران در هنگام حکمرانی سازمانی، مطابق با استاندارد ISO 37000 و اثربخشی و کارایی است مرجع حکمران با آن اصول حکمرانی استاندارد ISO 37000 را به کار می‌گیرد.



شکل ۱- جنبه‌های بلوغ حکمرانی - خلاصه

این استاندارد ابزار کاربردی را در سطح جهانی برای سنجش بلوغ حکمرانی سازمان ارائه می‌دهد و چارچوب سنجش بلوغ توافق‌شده بین‌المللی و مدل بلوغ را برای حکمرانی در سازمان‌ها توصیف می‌کند. این استاندارد براساس شرایط و اصول حکمرانی استاندارد ISO 37000، راهنمایی‌هایی را برای سنجش بلوغ حکمرانی سازمانی ارائه می‌کند و برای هر نوع و اندازه‌ای از سازمان بدون در نظر گرفتن محل آن‌ها به کارگرفته می‌شود. این امر یک رویکرد استاندارد برای تعیین سطح بلوغ شرایط حکمرانی سازمانی و استفاده سازمان از اصول حکمرانی استاندارد ISO 37000 و همچنین ارائه نمونه‌هایی از فعالیت‌های حکمرانی در هر سطح را فراهم می‌کند.

شیوه‌های حکمرانی در صورت لزوم بین سازمان‌ها متفاوت است و لازم است باتوجه به شرایط خاص و منحصر به فرد سازمان انتخاب و اجرا شود. این تغییرات به دلیل عواملی از جمله مدت زمان حیات سازمان، بافتار سازمانی، تعداد کارکنانی که سازمان استخدام می‌کند، انواع منابع مورد استفاده سازمان و قوانین و مقررات قابل اجرا برای سازمان است. بنابراین، این استاندارد برای ارزیابی اجرای شیوه‌های حکمرانی و همچنین ارزیابی اثربخشی این شیوه‌های حکمرانی در نظر گرفته نشده است. این استاندارد مبنایی را برای ارزشیابی کاربرد راهنمایی‌های ارائه‌شده توسط استاندارد ISO 37000 فراهم می‌کند.

شکل ۲ یک نمای کلی از مدل بلوغ حکمرانی ارائه‌شده در این استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل بلوغ حکمرانی - خلاصه

هنگام به کارگیری این استاندارد مدل بلوغ حکمرانی سازمانی، نتایج را می‌توان برای سنجش و ارزشیابی سطحی که راهنمای حکمرانی استاندارد ISO 37000 در آن به کارگرفته شده است، به روشی همخوان و استاندارد، مورد استفاده قرار داد.

ارزشیابی، توسط یا از طرف یک سازمان، می‌تواند موارد ذیل را شامل شود:

- تسهیل خودارزیابی؛
 - فراهم کردن زمینه‌ای برای بهبود؛
 - کمک به رسیدگی به ریسک‌های حکمرانی؛
 - استفاده برای گزارش‌دهی به ذینفعان به‌عنوان ورودی؛
 - ارائه یک معیار برای مقایسه با سایرین.
- گزارش‌های نتایج ارزشیابی بلوغ حکمرانی می‌تواند کمک کند به:
- سازمان‌ها برای اولویت‌بندی فعالیت‌های بهبود حکمرانی؛
 - مراجع حکمران برای نشان دادن پاسخگویی به سازمان‌های خود؛
 - ذینفعان کلیدی جهت مسئول نگه‌داشتن مرجع حکمران سازمانی برای بهبود مداوم حکمرانی سازمان.
- بنابراین، به‌عنوان مثال نتایج می‌تواند برای عناصر زیر در سازمان استفاده شود:
- مرجع حکمران برای نشان دادن بهبود مداوم حکمرانی خود بر سازمان؛
 - ذینفعان درون‌سازمانی، مانند کارکنان، برای افزایش اطمینان آن‌ها مبنی بر اینکه حکمرانی در سازمان مناسب، مؤثر و قابل‌دفاع است؛
 - ذینفعان برون‌سازمانی، مانند سرمایه‌گذاران و تنظیم‌کننده‌های مقررات، برای مقاصد تصمیم‌گیری.

حکمرانی در سازمان‌ها - مدل بلوغ حکمرانی - راهنما

۱ هدف و دامنه کاربرد

این استاندارد، رهنمودهایی در مورد ارزشیابی استقرار شرایط حکمرانی و به‌کارگیری اصول حکمرانی با در نظر گرفتن جنبه‌های کلیدی شیوه‌های حکمرانی در استاندارد ISO 37000 ارائه می‌دهد. این استاندارد مفهوم بلوغ حکمرانی و سنجش آن را بیان و چارچوب سنجش بلوغ حکمرانی، مقیاس بلوغ حکمرانی مرتبط و مدل بلوغ حکمرانی را ارائه می‌کند.

این استاندارد برای هر نوع و اندازه‌ای از سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن محل آن‌ها کاربرد دارد.

۲ مراجع الزامی

مراجع زیر، مدارکی هستند که در متن این استاندارد به کل یا بخشی از محتوای آن‌ها به‌صورت الزامی ارجاع داده شده است؛ بنابراین، محتوای ارجاع داده شده، جزئی از الزامات این استاندارد محسوب می‌شود. در خصوص مراجع دارای تاریخ، فقط همان ویراست کاربرد دارد. در خصوص مراجع بدون تاریخ، آخرین ویراست آن مرجع (شامل هرگونه اصلاحیه/تصحیح‌نامه) کاربرد دارد.

- ISO 37000, *Governance of organizations – Guidance*

نکته: استاندارد ملی ایران/ایزو ۳۷۰۰۰، *حکمرانی سازمانی - راهنما*، براساس استاندارد ISO 37000 تدوین شده است.

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، علاوه بر اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ISO 37000، اصطلاحات و تعاریف زیر نیز به کار می‌رود^۱:

۱-۳ حکمرانی و سازمان

Governance and organization

۱-۱-۳

محتمل‌گزینی

Likelihood

شانس اتفاق افتادن یک مورد است.

[منبع: برگرفته از زیربند ۷-۳ استاندارد ملی ایران ۱۳۲۴۵: سال ۱۳۹۸، تغییرات: یادآوری ۲و۱ حذف شده است.]

۱- اصطلاحات و تعاریف به‌کاررفته در استانداردهای ISO و IEC در وبگاه‌های www.iso.org/obp و www.electropedia.org قابل دسترسی است.

۲-۱-۳

منشور حکمرانی

governance charter

جزئی از سند حکمرانی است که توافق نامه تفویض اختیار را ثبت می کند.

نکته ۱ مدخل: منشورهای حکمرانی بسته به هدف آنها از جمله شرایط کار و اختیارات کمیته، شرح وظایف و قراردادهای نقشی به نامهای مختلفی نامیده می شوند.

۲-۳ بلوغ حکمرانی

governance maturity

۱-۲-۳

مدل بلوغ حکمرانی

governance maturity model

ابزار و مقیاس برای ارزشیابی و ارزیابی وضعیت فعلی بلوغ حکمرانی است.

[منبع: استاندارد ISO/TR 13054:2012، تغییرات: یادآوری ۱ و ۲ حذف شده است.]

۲-۲-۳

چارچوب سنجش حکمرانی

governance measurement framework

الگویی برای توصیف نحوه بکارگیری یک اصل حکمرانی است.

[منبع: زیربند ۳-۴-۷ استاندارد ملی ایران ۱۵۵۶۱: سال ۱۳۹۴، تغییرات: واژه «حکمرانی» جایگزین «فرایند» در اصطلاح شده است. عبارت «توصیف نحوه بکارگیری یک اصل حکمرانی» جایگزین عبارت «یک ویژگی کیفی فرایند برای فرایند پیاده سازی شده» شده است.]

۳-۲-۳

رفتار حکمرانی

governance behavior

نحوه رفتار هنگام حکمرانی سازمان است.

۴-۲-۳

شیوه

practice

فعالیتی که در صورت انجام مداوم، به دستیابی یک هدف مشخص شده در فرایند یا یک ویژگی مشخص شده آن فرایند کمک می کند.

[منبع: زیربند ۳-۳-۶ استاندارد ملی ایران ۱۵۵۶۱: سال ۱۳۹۴، تغییرات: واژه «عام» از اصطلاح و تعریف حذف گردیده است و عبارت «دستیابی یک هدف مشخص شده در فرایند» و «ویژگی مشخص شده آن فرایند» جایگزین عبارت «حصول یک صفت فرایند مشخص شده» شده است.]

۵-۲-۳

بازنگری جزء حکمرانی

governance component review

بررسی یک جزء حکمرانی برای اطمینان از این که جزء حکمرانی هم چنان هدف خود را برآورده می کند.

۶-۲-۳

روش اجرایی

procedure

طریقه مشخص شده برای انجام یک فعالیت یا یک فرایند است.

نکته ۱ مدخل: روش های اجرایی می توانند مدون باشند یا نباشند.

[منبع: زیربند ۳-۴-۵ استاندارد ملی ایران/ ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶]

۴ جنبه های بلوغ حکمرانی

۴-۱ کلیات

هدف از ارزشیابی بلوغ حکمرانی، تعیین سطح اطمینان ذینفعان از توانایی مرجع حکمران در حکمرانی سازمان است به گونه ای که سازمان به برآمدهای حکمرانی موردانتظار دست یابد. این برآمدهای حکمرانی در استاندارد ISO 37000 به صورت زیر تعریف شده اند:

- عملکرد موثر؛

- مراقبت مسئولانه؛

- رفتار اخلاقی.

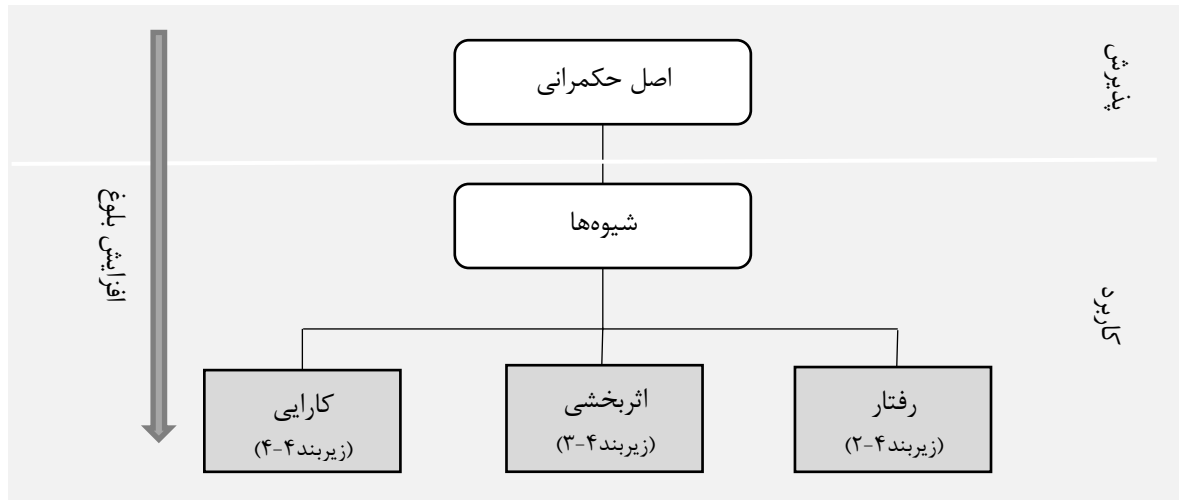
بلوغ حکمرانی، در این استاندارد، شامل ایجاد شرایط حکمرانی مناسب، پذیرش اصول حکمرانی و همچنین به کارگیری اصول حکمرانی در شیوه ها توسط مرجع حکمران سازمان است. جنبه های بلوغ حکمرانی بر اساس کاربرد اصول حکمرانی استاندارد ISO 37000 با بهره گیری از جنبه های کلیدی تعریف شده در شیوه های حکمرانی تدوین شده است. همچنین این جنبه ها در ایجاد شرایط حکمرانی مناسب براساس استفاده از راهنمایی های ارائه شده در استاندارد ISO 37000 نیز کاربرد دارند.

روشی که یک مرجع حکمران یک اصل حکمرانی را به کار می گیرد، شامل جنبه های بلوغ حکمرانی زیر است:

- رفتار حکمرانی مرجع حکمران؛

- اثربخشی شیوه‌های حکمرانی که مرجع حکمران برای به‌کارگیری اصل حکمرانی استفاده می‌کند؛
- کارایی این شیوه‌ها.

شکل ۳ جنبه‌های بلوغ حکمرانی را برای توجه در هنگام ارزشیابی بلوغ حکمرانی نشان می‌دهد، به‌طور مشخص این امر شامل رفتار حکمرانی توسط مرجع حکمران در هنگام حکمرانی سازمان مطابق با استاندارد ISO 37000 و اثربخشی و کارایی که مرجع حکمران با آن اصول حکمرانی استاندارد ISO 37000 را به کار می‌گیرد، می‌شود.



شکل ۳- جنبه‌های بلوغ حکمرانی - بررسی کلی

۲-۴ رفتار حکمرانی

رفتار حکمرانی رویکردی را توصیف می‌کند که برای به‌کارگیری یک اصل حکمرانی استفاده می‌شود. برای مثال استاندارد ISO 37000 توصیه می‌کند که مراجع حکمران به‌تراست سازمان را به طور اخلاقی و مؤثر راهبری کرده و چنین راهبری را در سراسر سازمان اطمینان دهند. بنابراین رفتار حکمرانی ذهنی است. با این حال، هنگامی که مرجع حکمران سازمان را مطابق با استاندارد ISO 37000 اداره می‌کند، ویژگی‌های خاص زیر مشهود است:

الف- پذیرش: مرجع حکمران متعهد به پذیرش استاندارد ISO 37000 است؛

ب- درک: مرجع حکمران اهمیت استاندارد ISO 37000 را برای سازمان درک کرده‌است؛

پ- کاربرد: مرجع حکمران استاندارد ISO 37000 را به کار برده و تجربه‌های خود را در هنگام بکارگیری آن شرح داده‌است.

ت- تجزیه و تحلیل: مرجع حکمران عملکرد خود را در به‌کارگیری استاندارد ISO 37000 با شیوه‌های پیشرو قابل اجرا مقایسه کرده و برآمدهای به‌دست آمده از این به‌کارگیری را توضیح داده‌است؛

ث- ارزشیابی: مرجع حکمران عملکرد خود را در نحوه به‌کارگیری استاندارد ISO 37000 ارزشیابی کرده‌است؛

ج- بهبود: مرجع حکمران طرح‌ریزی و اجرای اقدامات اصلاحی و بهبودها را توضیح داده‌است.

۳-۴ اثربخشی حکمرانی

اثربخشی حکمرانی به توانایی مرجع حکمران در دستیابی به اهداف اصول حکمرانی استاندارد ISO 37000 از طریق انتخاب و اجرای شیوه‌های حکمرانی مناسب استناد می‌کند.

استاندارد ISO 37000، برای هر اصل حکمرانی موارد زیر را شرح می‌دهد:

- بیانیه اصل حکمرانی؛
 - دلیل یا هدف اصل حکمرانی(منطق)؛
 - جنبه‌های کلیدی شیوه‌های حکمرانی برای به‌کارگیری اصل حکمرانی به منظور دستیابی به هدف آن(جنبه‌های کلیدی شیوه‌های حکمرانی).
- مراجع حکمران می‌توانند هنگام تصمیم‌گیری در مورد نحوه به‌کارگیری مناسب اصول حکمرانی و دستیابی به اهداف این اصول به استاندارد ISO 37000 مراجعه کنند، به‌طوری که سازمان مطبوع آن‌ها بتواند به برآمدهای حکمرانی موردانتظار دست یابد.
- روش‌های اجرایی اداری می‌توانند از فعالیت‌های مرجع حکمران، مانند ثبت جلسات پشتیبانی کنند.
- بهبتر است این روش‌های اجرایی با فعالیت‌های حکمرانی که بر ارزشیابی‌های بلوغ حکمرانی متمرکز هستند، اشتباه گرفته نشوند.

۴-۴ کارایی حکمرانی

۴-۴-۱ کلیات

کارایی حکمرانی، به سازمان و عملکرد شیوه‌های حکمرانی اجرا شده در آن می‌پردازد. این امر در نظر می‌گیرد که شیوه‌های حکمرانی چگونه:

- تصریح شده‌اند؛
 - تفویض شده‌اند؛
 - به‌طور سازگار به‌کار برده می‌شوند؛
 - به‌طور مداوم بهبود می‌یابند.
- اجزای حکمرانی، شیوه‌های حکمرانی را تصریح می‌کند. اجزای حکمرانی، کاربرد اصول حکمرانی توسط مرجع حکمران را نهادینه می‌کند و نیت‌های حکمرانی مرجع حکمران را برای سازمان روشن می‌کند. این اجزا سوابق سازمانی رسمی از حکمرانی یک مرجع حکمران بر سازمان هستند.
- اجزای حکمرانی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در استاندارد ISO 37000 به آن‌ها استناد می‌شود، شامل موارد زیر است:

الف) چارچوب‌های حکمرانی (به زیربند ۴-۴-۲ مراجعه شود)؛

ب) راهبردهای حکمرانی (به زیربند ۴-۴-۳ مراجعه شود)؛

پ) خط‌مشی‌های حکمرانی (به زیربند ۴-۴-۴ مراجعه شود)؛

ت) نتایج عملکرد سازمانی (به زیربند ۴-۴-۵ مراجعه شود)؛

ث) منشورهای حکمرانی (به زیربند ۴-۴-۶ مراجعه شود)؛

ج) گزارش‌های مدیریتی (به زیربند ۴-۴-۷ مراجعه شود)؛

چ) بازنگری اجزای حکمرانی (به زیربند ۴-۴-۸ مراجعه شود).

نکته - اجزای حکمرانی می‌توانند ماهیت سلسله مراتبی داشته باشند. استفاده از اجزای حکمرانی می‌تواند در موارد خاص زیر راهنما باشد:

- اصل حکمرانی، به عنوان مثال: حکمرانی ریسک؛

- موضوع ذهنی، به عنوان مثال: حکمرانی فناوری اطلاعات (به استاندارد ملی ایران ۱۲۰۴۷ مراجعه شود).

- ساختار سازمانی، به عنوان مثال: مشخص شدن حکمرانی گروهی از سازمان‌ها.

توصیه می‌شود اجزای حکمرانی پشتیبانی، به طور مستقیم به جزء کلی یا اصلی حکمرانی سازمانی استناد کنند و با آن همراستا باشند، زیرا موضوع خاصی را در این بافتار مشخص می‌کنند.

۴-۴-۲ چارچوب‌های حکمرانی

چارچوب حکمرانی سازمانی مستند، نحوه عملکرد ترتیبات حکمرانی سازمان در کل سازمان را مشخص می‌کند. همچنین چارچوب حکمرانی سازمانی شفافیتی را در مورد نحوه حکمرانی سازمانی ارائه می‌دهد.

لازم است چارچوب حکمرانی سازمانی فراگیر باشد و به نحوه همراستایی و عملکرد راهبرد سازمانی، خط‌مشی‌های حکمرانی، ساختارهای حکمرانی (شامل نقش‌ها و کمیته‌ها) و پاسخگویی‌ها (اختیارات و مسئولیت‌های تخصیص داده شده و توافق شده) استناد نماید.

جدول ۱ حوزه‌های توصیف چارچوب حکمرانی سازمانی را مشخص می‌کند.

جدول ۱- چارچوب حکمرانی-محتوا

موضوع	توصیف
نیت	دلیلی برای چارچوب و هدف(ها) و برآمدهایی که چارچوب برای دستیابی به آن در نظر گرفته شده است.
ساختارها	ساختارهای حکمرانی ای (نقش ها و کمیت ها) که مرجع حکمران نقش هر ساختار (حوزه کاری) در دستیابی به هدف(های) چارچوب را به آن ها تفویض می کند.
دستور و تعهد	دستورات (مراجع ذی صلاح) بالادستی که به این ساختارها داده می شود و تعهداتی (مسئولیت ها) که وجود دارد یا همان طور که توافق شده است.
طراحی	ارائه یک نمای کلی از: - بافتار: بافتاری که چارچوب در آن عمل می کند، از جمله ذینفعان مربوطه. - خط مشی: آن دسته از خط مشی های حکمرانی که برای دستیابی به هدف(های) چارچوب استفاده می شود. - پاسخگویی: تفویض های تخصیص داده شده، توافق شده، نظارت شده و در صورت لزوم، تضمین شده است. - محدوده کاربرد: گستره سازمانی و/یا وسعت موضوعی که این چارچوب در آن به کار گرفته می شود (به عنوان مثال، مرزها یا حوزه های قضایی). - یکپارچه سازی: روشی که در آن چارچوب با سایر حوزه ها و/یا فعالیت های حکمرانی یکپارچه می شود. - تامین منابع: منابعی که از اجرای موثر چارچوب پشتیبانی می کنند، از جمله، به طور خلاصه، نحوه تخصیص این منابع و نظارت و همچنین سایر اطلاعات مرتبط در صورت لزوم. - ارتباطات: آن نقش هایی که پاسخگویی فعالیت های اطلاع رسانی و دست اندر کاری مرتبط با درک و کاربرد موثر چارچوب هستند، از جمله گروه های ذینفع کاربردی در صورت لزوم.
اجرا	نقش هایی که برای اجرای چارچوب و تداوم عملیات پاسخگو هستند.
پایش، بازنگری و بهبود	نحوه، نقش ها و مسئولیت های مرتبط با: - پایش و نظارت بر عملکرد چارچوب؛ - بازنگری کاربردی بودن مداوم چارچوب برای سازمان؛ - ارزیابی عملیات چارچوب و قابلیت اجرا و بهبود مداوم آن است.

۳-۴-۴ راهبردهای حکمرانی

زیربند 2-3-6 استاندارد ISO 37000:2021، راهبرد را به صورت «الگویی از نیت های در حال تکامل است که برای هماهنگی و تمرکز تلاش برای تحقق مقصود سازمانی، اهداف ارزش آفرینی و برآمدهای راهبردی مرتبط را فراهم می کند» توصیف می کند. اگرچه راهبردها در سازمان ها متفاوت است، زیربند 2-3-6 استاندارد ISO37000:2021 استناد می کند که «راهبرد سازمان در بطن خود منعکس کننده مقاصد و نیت های مرجع حکمران برای دستیابی سازمان به برآمدهای راهبردی در بافتار متغیر آن است».

در چارچوب راهبرد سازمانی، مرجع حکمران می تواند راهبردهای حکمرانی ثانویه را نیز ایجاد کند. در چنین مواردی، توصیه می شود این راهبردهای حکمرانی از دستیابی به برآمدهای کلی راهبردی سازمان پشتیبانی و همچنین اهداف عملکرد حکمرانی مرتبط را برآورده کنند.

۴-۴-۴ خط‌مشی‌های حکمرانی

استاندارد ISO 37000 استفاده از خط‌مشی‌های حکمرانی را به عنوان یک جنبه کلیدی شیوه توصیف می‌کند (زیربند 3-6 استاندارد ISO 37000:2021). توصیه می‌شود مراجع حکمران به صورت رسمی در خط‌مشی‌های حکمرانی، نیت‌ها و جهت‌گیری‌های خود را برای سازمانی که بر آن حکمرانی دارند، بیان کنند و «اطمینان حاصل کنند که افرادی که به آن‌ها تفویض اختیار می‌کنند، توانایی ایجاد خط‌مشی‌های مدیریتی را دارند که با خط‌مشی‌های حکمرانی سازگار باشد».

توصیه می‌شود مراجع حکمران از اصولی برای بیان نیت‌ها و جهت‌گیری‌های خود استفاده کنند (همانطور که در زیربند 2-3-9 استاندارد ISO 37000:2021 تعریف شده است) و اطمینان حاصل کنند که این اصول توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. استاندارد ISO 37000 راهنمایی می‌کند که مراجع حکمران بهتر است این کار را برای مثال با نظارت بر عملکرد سازمان، استفاده از گزارش‌های سازمان و کسب اطمینان مربوطه انجام دهند.

توصیه می‌شود خط‌مشی‌های حکمرانی نیت‌ها و جهت‌گیری‌های مرجع حکمران را توصیف کند، از جمله:

- تبیین منطقی خط‌مشی‌ها و برآمدهایی که این امور تلاش می‌کنند محقق کنند؛
- اصولی که سازمان به‌تراست به عنوان شیوه‌های مدیریتی به کار گیرد؛
- آن دسته از ساختارهای حکمرانی (نقش‌ها و کمیته‌ها) که مرجع حکمران برای به کارگیری اصول پاسخگو خواهد بود؛
- روشی که مرجع حکمران بر به کارگیری خط‌مشی‌ها نظارت خواهد کرد.

به‌تراست خط‌مشی‌های حکمرانی بافتار چارچوب حکمرانی سازمانی و راهبرد سازمانی و چارچوب‌های حکمرانی ثانویه و راهبردهای حکمرانی قابل اجرا را در نظر گیرند.

۴-۴-۵ نتایج عملکرد سازمانی

نتایج عملکرد سازمانی در صورت لزوم اطلاعاتی را به صورت کمی در مورد عملکرد فعالیت‌های سازمان (به عنوان مثال گزارش‌ها و سوابق) به مرجع حکمران ارائه می‌دهد. نتایج عملکرد سازمانی بهتر است توانایی نظارت بر شیوه‌های مدیریتی تدوین شده سازمان در پاسخ به خط‌مشی‌های حکمرانی مرجع حکمران را به آن مرجع ارائه دهد.

۴-۴-۶ منشورهای حکمرانی

منشورهای حکمرانی تفویض‌ها را نهادینه می‌کنند و مبنایی را تشکیل می‌دهند که بر اساس آن عملکرد این تفویض‌ها می‌تواند ارزیابی شود و به طور مداوم بهبود یابد. توصیه می‌شود منشورهای حکمرانی تفویض‌های مشخص شده در خط‌مشی‌های حکمرانی مرتبط را شرح دهند و به طور دقیق چارچوب حکمرانی سازمانی و راهبرد سازمانی را منعکس کنند. همچنین آن‌ها بهتر است چارچوب‌های حکمرانی ثانویه و راهبردهای حکمرانی مرتبط را نیز منعکس کنند.

۴-۴-۷ گزارش‌های مدیریتی

در بافتار حکمرانی، گزارش‌های مدیریتی توسط سازمان به مرجع حکمران ارائه می‌شود تا مرجع حکمران بر عملکرد سازمان نظارت داشته‌باشد. سازمان این گزارش‌ها را براساس جهت‌گیری (که در خط‌مشی‌های حکمرانی موجود است) و تفویض‌ها (منشورهای حکمرانی) ارائه می‌کند.

لازم است گزارش‌های مدیریتی به‌موقع و دقیق باشد و می‌تواند شامل نقطه‌نظرات و نظرات کارشناسی تهیه‌کنندگان گزارش باشد. گزارش‌های مدیریتی از نظر محتوایی کیفی‌تر هستند و لازم است همراه با ثبت‌های عملکرد سازمانی قابل‌اجرا به مرجع حکمران ارائه شوند. گزارش‌های مدیریتی ارائه‌شده به مرجع حکمران می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- نقطه‌نظرات، نکات برجسته، نظرات کارشناسی، روندها، پیش‌گویی، تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای و حوزه‌های اولویت برای بهبود؛
- اطلاعاتی که در صورت نیاز می‌تواند به داده‌های منبع عملیاتی یا تراکنشی دقیق مرتبط شوند.

۴-۴-۸ بازنگری اجزای حکمرانی

لازم است اجزای حکمرانی به‌طور منظم مورد بازنگری قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها جاری و قابل‌اجرا هستند و همچنان به انعکاس بافتار متغیری که سازمان در آن فعالیت می‌کند، ادامه می‌دهند. بهبود اجزای حکمرانی مرجع حکمران باید بر این اساس طرح‌ریزی، اولویت‌بندی و اجرا شود. توصیه می‌شود مراجع حکمران اطمینان حاصل کنند که از برآمدهای تغییرات در اجزای حکمرانی برای سازمان آگاه هستند و بر این اساس به این برآمدها واکنش نشان می‌دهند.

۵ چارچوب سنجش بلوغ حکمرانی

۵-۱ کلیات

چارچوب سنجش بلوغ حکمرانی برای ارزشیابی بلوغی در نظر گرفته شده‌است که با آن اصول حکمرانی، همان‌طور که در استاندارد ISO 37000 تعریف شده‌است، با در نظر گرفتن جنبه‌های کلیدی شیوه‌های حکمرانی در استاندارد ISO 37000 به‌کار گرفته شده‌است. این ارزشیابی از جنبه‌های بلوغ حکمرانی همان‌طور که در این استاندارد توضیح داده شده‌است، استفاده می‌کند (به بند ۴ مراجعه شود).

چارچوب سنجش بلوغ حکمرانی رویکرد ساختاریافته‌ای را ارائه می‌کند که از طریق آن وضوح مقصود ارزشیابی، انسجام نتایج ارزشیابی و تکرارپذیری فعالیت‌های ارزشیابی فراهم می‌شود. سنجش بلوغ حکمرانی سازمان شامل فعالیت‌های زیر است:

الف) تعهد: ایجاد تعهد مرجع حکمران برای ارزشیابی؛

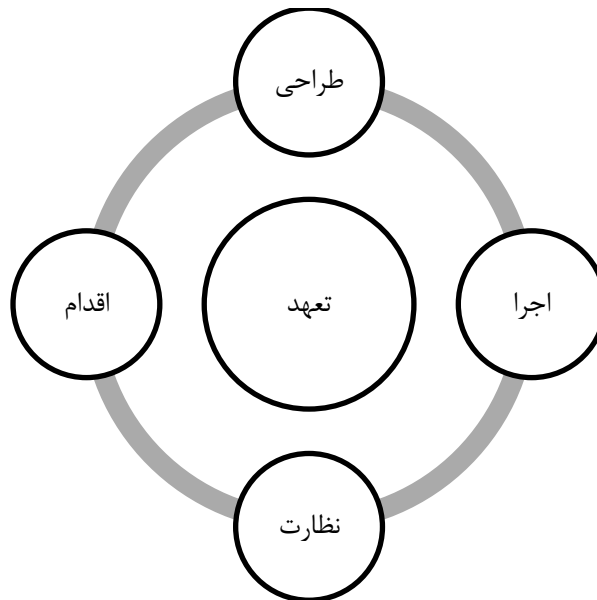
ب) طراحی: تعیین و طرح‌ریزی، به‌عنوان مثال، محدوده ارزشیابی، چارچوب‌های زمانی و اهداف؛

پ) اجرا: انجام ارزشیابی؛

ت) نظارت: پایش پیشرفت ارزشیابی و اقدام در صورت لزوم؛

ث) اقدام: بازنگری نتایج، طرح‌ریزی بهبود و گزارش‌دهی ارزشیابی؛

شکل ۴ فعالیت‌های سنجش بلوغ حکمرانی را نشان می‌دهد.



شکل ۴- فعالیت‌های سنجش بلوغ حکمرانی

۵-۲ اصول سنجش

لازم است هنگام سنجش بلوغ حکمرانی، اصول سنجش به‌کارگرفته‌شود که شامل موارد زیر است:

الف- یکپارچه‌سازی: به‌تراست سنجش بلوغ حکمرانی در نظر داشته‌باشد که حکمرانی می‌تواند در سراسر سازمان توسط گروه‌های حکمران به‌کارگرفته‌شود و نتایج می‌تواند بسته به دامنه ارزشیابی متفاوت باشد؛

ب) نیت: توصیه می‌شود سنجش بلوغ حکمرانی، منطق ارائه‌شده برای جنبه‌های بلوغ حکمرانی را ثبت کند؛

پ) کامل بودن: لازم است سنجش بلوغ حکمرانی ساختارمند و جامع باشد تا به نتایج ثابت و قابل‌مقایسه کمک کند؛

ت) فراگیر بودن: توصیه می‌شود سنجش بلوغ حکمرانی شامل دست‌اندرکاری مناسب و به‌موقع ذینفعان، برحسب مقتضی یا طبق مقررات کاربردی باشد، به‌گونه‌ای که بتواند دانش، برداشت‌ها و ادراکات آن‌ها را در نظر گیرد؛

ث) پویایی: سنجش بلوغ حکمرانی بهتر است در نظر بگیرد که فعالیت‌های حکمرانی ایستا نیستند و لزوماً برای برآوردن الزامات حکمرانی در حال تغییر سازمان تکامل می‌یابند؛

ج) اطلاعات: توصیه می‌شود سنجش بلوغ حکمرانی از اطلاعات به‌موقع، واضح و دردسترس گذشته و فعلی و همچنین انتظارات آتی استفاده کند؛

چ) عوامل انسانی و فرهنگی: ملاحظات سنجش بلوغ حکمرانی بهتر است شامل فرهنگ و رفتار انسانی باشد، زیرا آن‌ها بر سنجش‌ها تأثیر می‌گذارند؛

ح) عدم قطعیت: توصیه می‌شود سنجش بلوغ حکمرانی سطح اطمینان مرتبط با سنجش‌ها را در نظر گیرد؛
 خ) بهبود مداوم: سنجش بلوغ حکمرانی بهتر است مبنایی برای بهبود مداوم حکمرانی باشد تا اطمینان حاصل شود که حکمرانی همچنان برای سازمان مناسب است.

۳-۵ فعالیت‌های سنجش

۱-۳-۵ تعهد

توصیه می‌شود مرجع حکمران به‌عنوان یک اقدام پاسخگویی به سازمان، تعهد خود را نسبت به سنجش بلوغ حکمرانی سازمان نشان دهد. مرجع حکمران بهتر است:

- اطمینان حاصل کند که ارزشیابی‌ها به‌طور منظم انجام می‌شود؛
- اختیارات و مسئولیت‌های لازم را تفویض کند؛
- اطمینان حاصل کند که نیت، دامنه و اهداف ارزشیابی تعریف شده‌است؛
- اطمینان حاصل کند که سطح شواهد برای تحقق اهداف مشخص است؛
- اطمینان حاصل کند که منابع لازم تخصیص داده شده‌است؛
- اطمینان حاصل کند که نتایج سنجش مبنای ابتکارهای بهبود را تشکیل می‌دهد؛
- بر گزارش‌دهی نتایج ارزشیابی‌ها و ابتکارهای بهبود نظارت کند.

۲-۳-۵ طراحی

توصیه می‌شود نیت، دامنه و اهداف ارزشیابی، طراحی ارزشیابی را راهنمایی کنند، این امر شامل موارد زیر است:

- شناسایی هستارها^۱ و ساختارهای سازمانی قابل اجرا؛
- شناسایی دینفعان مربوطه و نقش‌های آن‌ها، انتظارات و کیفیت ارتباط آن‌ها بین سازمان و دینفعان؛
- استفاده از نمایندگان؛
- حفاظت از داده‌های شخصی با توجه به التزام‌های تطابق؛
- مدت زمان مورد انتظار، مهلت‌ها و الزامات گزارش‌دهی؛
- عوامل انسانی مؤثر و سطح تأثیر ارزیابی شده آن‌ها؛

¹ entities

- استفاده از فناوری.
- طرح ارزشیابی بهتر است در مورد ارزشیابان واضح باشد، به عنوان مثال: نحوه ارزشیابی به صورت موارد زیر باشد:
- خود ارزشیابی؛
- توسط یک یا چند نفر تسهیل شود؛
- توسط پرسنل استخدام شده سازمان انجام شود؛
- توسط یک ارائه دهنده خدمات مستقل و برون سازمانی انجام شود؛
- ملاحظات دیگر عبارت هستند از:
- استفاده از ارائه دهندگان تضمین مستقل؛
- پاسخ های ناشناس؛
- ارزشیابی های گروهی و کارگاهی مبتنی بر اجماع یا پاسخ های فردی؛
- الزامات تنظیم گری^۱، از جمله مواردی که به اختلاف نظرها می پردازند.

۵-۳-۳ اجرا

لازم است اجرای ارزشیابی توسط افرادی مدیریت شود که مرجع حکمران این امر را عملاً به آن ها تفویض کرده است. فعالیت های اجرا باید در چارچوب عوامل ارائه شده توسط مرجع حکمران و اصول سنجش بلوغ حکمرانی انجام شود (به زیربند ۵-۱ مراجعه شود). لازم است ارزشیابی ها از طریق دسترسی به تمامی کارکنان مربوطه و شواهد لازم مطابق با طراحی ارزشیابی صورت گیرد.

فعالیت های اجرا شامل موارد زیر است:

- تدوین و موافقت با برنامه ای از فعالیت ها و مهلت ها، به عبارت دیگر یک طرح؛
- در صورت لزوم تدوین و موافقت با یک طرح تامین منبع مرتبط؛
- آماده سازی و مدیریت وابستگی ها؛
- انعقاد توافق نامه ها در صورت لزوم؛
- هماهنگی با هستارهای سازمانی مرتبط و ذینفعان یا نمایندگان آن ها؛
- برقراری ارتباط و تعامل با شرکت کنندگان؛
- به کارگیری فناوری ها در صورت نیاز؛
- تامین منابع، جمع آوری و تبدیل اطلاعات در صورت لزوم؛
- تصدیق دروندادها در صورت لزوم؛

¹ regulatory

- پایش فعالیت‌های اجرا؛

- گزارش‌دهی پیشرفت در صورت لزوم.

۵-۳-۴ نظارت

توصیه می‌شود مرجع حکمران بر ارزشیابی‌ها نظارت کند تا اطمینان حاصل شود که:

الف) آن‌ها نیت موردانتظار خود را محقق می‌کنند؛

ب) با توجه به دامنه تعیین‌شده انجام می‌شوند؛

پ) به اهداف تعیین‌شده دست می‌یابند، و

ت) اصول ارزشیابی را به کار می‌گیرند (به زیربند ۱-۵ مراجعه شود).

مرجع حکمران بهتر است:

- از افرادی که به آن‌ها تفویض کرده‌است بخواهد گزارش‌های به‌موقع و دقیق ارائه دهند؛

- اطمینان حاصل کند که رخدادها و مسائل مورد توجه قرار می‌گیرند، به‌عنوان مثال: محدودیت‌های منابع، عدم پاسخگویی و سوگیری؛

- در صورت لزوم اقدامات اصلاحی را انجام دهد؛

- از صحت گزارش‌هایی که دریافت می‌کند اطمینان حاصل کند.

۵-۳-۵ اقدام

پس از دریافت نتایج ارزشیابی بلوغ حکمرانی، توصیه می‌شود مرجع حکمران:

الف) نتایج ارزشیابی را با ارزشیابی‌های گذشته، در صورت لزوم، مقایسه کند؛

ب) برنامه‌های بهبود حکمرانی قبلی و فعلی را در بافتار نتایج ارزیابی کند؛

پ) مناسب‌بودن نتایج را برای سازمان تعیین کند؛

ت) حوزه‌های بهبود را شناسایی و اولویت‌بندی کند؛

ث) حوزه‌های اولویت‌بندی‌شده را برای تعیین جزئیات اجرای آن‌ها ارزیابی کند؛

ج) گزارشی از نتایج تهیه کند که به‌عنوان مثال شامل موارد زیر است:

۱) رویکرد ارزشیابی، نیت و دامنه؛

۲) نتایج ارزشیابی و مقایسه با ارزشیابی‌های گذشته؛

۳) مناسب‌بودن ارزیابی انجام‌شده و منطق‌های مرتبط؛

۴) نتایج ابتکارهای بهبود قبلی، از جمله چالش‌ها برای دستیابی به سطح بلوغ مطلوب؛

(۵) زمینه‌های تمرکز بر بهبود برای آینده؛

(چ) براساس نتایج ارزشیابی بلوغ و اولویت‌بندی‌ها اقدام مناسب را انجام دهد.

۴-۵ مقیاس سنجش

۱-۴-۵ کلیات

بلوغ حکمرانی در سه جنبه بلوغ حکمرانی ارزشیابی می‌شود: رفتار حکمرانی، اثربخشی حکمرانی و کارایی حکمرانی. هریک از این جنبه‌های بلوغ حکمرانی در یک مقیاس شش نقطه‌ای (۰ تا ۵) با حد پایین مقیاس، «تعریف نشده»، تا حد بالای مقیاس، «بهینه» سنجش می‌شود. این مقیاس برای انعکاس سطوح درحال رشد بلوغ حکمرانی استفاده می‌شود.

جدول ۲ هر سطح از مقیاس سنجش بلوغ حکمرانی را نشان می‌دهد.

جدول ۲-مقیاس سنجش بلوغ حکمرانی با توضیحات

سطح	توضیحات
سطح ۰: تعریف نشده	هیچ مدرکی دال بر تعهد یا اجرای اصل نمی‌توان یافت.
سطح ۱: محدود	در مواردی که شواهد در دسترس است، محدود به انجام حداقل‌های لازم برای دستیابی به نیت اصل حکمرانی موردنظر است.
سطح ۲: نوآیند ^۱	شواهد در دسترس و مدیریت شده‌است.
سطح ۳: نهادینه	شواهد در دسترس، مدیریت و تجمیع شده‌است تا یک نظام منسجم را تشکیل دهند که در آن رفتارهای نوظهور را می‌توان مشاهده کرد.
سطح ۴: سنجش شده	شواهد در دسترس، مدیریت، تجمیع شده‌است و سنجش یا ارزیابی می‌شود.
سطح ۵: بهینه	شواهد در دسترس، مدیریت، تجمیع، سنجش یا ارزیابی شده‌است و برای بهبود مداوم بهینه می‌شود.

۲-۴-۵ مقیاس رفتار حکمرانی

رفتار حکمرانی ذهنی است (به زیربند ۲-۴ مراجعه شود). به دلیل ماهیت ذهنی سنجش لازم است درک نتیجه سنجش با دینفعان مربوطه تأیید شود.

جدول ۳ توصیفی ساده از مشخصه حکمرانی در هر سطح از مقیاس سنجش بلوغ حکمرانی را ارائه می‌دهد.

جدول ۳-مقیاس سنجش بلوغ رفتار حکمرانی با توضیحات

سطح	توصیف
سطح ۰: تعریف نشده	هیچ توافق‌نامه یا نیتی برای پذیرش اصل حکمرانی وجود ندارد.
سطح ۱: محدود	پذیرش: نیت یا تعهدی برای پذیرش اصل حکمرانی وجود دارد اما برای توضیح اینکه چرا این اصل برای سازمان مهم است توانایی محدودی وجود دارد.

¹ emerging

سطح	توصیف
سطح ۲: نوآیند	درک: پذیرش و توصیف روشنی از منطق این اصل برای سازمان وجود دارد، اما با درک محدودی از این که این اصل چگونه در عمل به کار گرفته می‌شود یا خواهد شد.
سطح ۳: نهادینه	کاربرد: پذیرش، شرح منطق و توانایی توضیح نحوه به کارگیری اصل حکمرانی و تجربه‌های این به کارگیری وجود دارد، با این حال، هیچ نیت یا تعهد روشنی برای ارزیابی اثربخشی شیوه‌ها وجود ندارد و تامین منابع حکمرانی محدود است.
سطح ۴: سنجش شده	تجزیه و تحلیل: پذیرش، شرح منطق، توانایی توضیح نحوه به کارگیری اصل حکمرانی و تجربه‌های این به کارگیری، ارزیابی اثربخشی شیوه‌ها از طریق مقایسه با شیوه‌های پیشرو قابل اجرا و/یا جمع‌آوری نظرات در مورد دستیابی به برآمدهایی که با قصد به کارگیری این اصل حکمرانی به دست می‌آید، وجود دارد. تامین منابع حکمرانی در دسترس است، با این حال، ارائه محدودی از برنامه‌های بهبود یا نیت دریافت بازخورد از طرف‌های ذینفع در مورد برداشت‌های آن‌ها از کاربرد این اصل حکمرانی وجود دارد.
سطح ۵: بهینه	ارزشیابی و خلاقیت: پذیرش، شرح منطق، توانایی توضیح نحوه به کارگیری اصل حکمرانی و تجربه‌های این به کارگیری، ارزیابی اثربخشی شیوه‌ها از طریق مقایسه با شیوه‌های پیشرو قابل اجرا و/یا جمع‌آوری نظرات در مورد دستیابی به برآمدهایی که با قصد به کارگیری این اصل حکمرانی به دست می‌آید، وجود دارد. تامین منابع حکمرانی در دسترس است و همچنین نیت/تعهد و اقدام روشنی برای ارزشیابی برداشت‌های ذینفعان از به کارگیری اصل حکمرانی و/یا توانایی توضیح نحوه طرح‌ریزی و اجرای اقدام اصلاحی و بهبودها به منظور بهبود مداوم رفتار حکمرانی وجود دارد.

۳-۴-۵ مقیاس اثربخشی حکمرانی

اثربخشی حکمرانی به آن دسته از شیوه‌های حکمرانی استناد می‌کند که مرجع حکمران برای به کارگیری اصل حکمرانی استفاده می‌کند (به زیربند ۳-۴ مراجعه شود).

استاندارد ISO 37000 راهنمایی را در مورد جنبه‌های کلیدی شیوه‌های حکمرانی ارائه می‌دهد که توصیه می‌شود مراجع حکمران هنگام به کارگیری اصول حکمرانی در نظر بگیرند. شیوه‌های حکمرانی ارائه شده برای هر اندازه و نوع سازمان کاربردی هستند، بنابراین به‌تراست به عنوان مبنای اولیه همه مراجع حکمران در هنگام به کارگیری اصول حکمرانی در نظر گرفته شوند.

جدول ۴ توصیفی ساده از اثربخشی حکمرانی در هر سطح از مقیاس سنجش بلوغ حکمرانی را ارائه می‌دهد.

جدول ۴-مقیاس سنجش بلوغ اثربخشی حکمرانی با توضیحات

سطح	توصیف
سطح ۰: تعریف نشده	برای به کارگیری اصل حکمرانی از هیچ شیوه‌ای استفاده نمی‌شود، یا شیوه‌ها با به کارگیری اصل مرتبط نیستند.
سطح ۱: محدود	برای به کارگیری این اصل حکمرانی از شیوه‌ها استفاده می‌شود، اما این موارد کم و ناقص هستند.
سطح ۲: نوآیند	شیوه‌های مورد استفاده برای به کارگیری این اصل حکمرانی کامل هستند، اما به‌طور ناسازگار استفاده می‌شوند و/یا به‌طور مستمر اطلاع‌رسانی نشده‌اند.
سطح ۳: نهادینه	شیوه‌هایی که برای به کارگیری این اصل حکمرانی استفاده می‌شوند، کامل و سازگار هستند و اطلاع‌رسانی شده‌اند، اما برای تعیین اینکه آیا هدف اصل حکمرانی را برآورده می‌کنند، ارزیابی نمی‌شوند.

سطح	توصیف
سطح ۴: سنجش شده	شیوه‌های مورد استفاده برای به‌کارگیری این اصل حکمرانی کامل و سازگار هستند و اطلاع‌رسانی شده‌اند و برای تعیین این‌که آیا آن‌ها هدف اصل حکمرانی را برآورده می‌کنند، ارزیابی می‌شوند و این ارزیابی گزارش می‌شود.
سطح ۵: بهینه	شیوه‌های مورد استفاده برای به‌کارگیری اصل حکمرانی کامل، سازگار و اطلاع‌رسانی شده‌است، آن‌ها ارزیابی شده و ارزیابی‌ها گزارش می‌شوند. براساس این ارزیابی‌ها، به‌کارگیری اصل حکمرانی به‌طور مداوم بهبود می‌یابد.

۵-۴-۴ مقیاس کارایی حکمرانی

بلوغ کارایی حکمرانی به میزانی در نظر گرفته می‌شود که شیوه‌های حکمرانی مرتبط با کاربرد یک اصل حکمرانی، به‌طور مداوم به‌کار گرفته شوند. نهادینه‌سازی اجزای حکمرانی یک سازمان، از جمله مستندسازی، پذیرش، اطلاع‌رسانی و بهبود مداوم آن‌ها، مبنایی را برای ارزشیابی کارایی حکمرانی فراهم می‌کند.

جدول ۵ توصیفی ساده از کارایی حکمرانی در هر سطح از مقیاس سنجش بلوغ حکمرانی ارائه می‌کند.

جدول ۵- مقیاس سنجش بلوغ کارایی حکمرانی با توضیحات

سطح	توصیف
سطح ۰: تعریف نشده	هیچ جزیی مشهود نیست یا در صورت مشهود بودن به‌صورت پیش‌نویس است یا به‌طور رسمی پذیرفته نشده‌است.
سطح ۱: محدود	اجزا مشهود هستند اما همه اجزای موردنیاز (برای به‌کارگیری اصل حکمرانی) پذیرفته نشده‌اند.
سطح ۲: نوآیند	اجزا مشهود هستند و بیشتر اجزا پذیرفته شده‌اند، اما اجزا به‌طور گسترده اطلاع‌رسانی نشده‌اند.
سطح ۳: نهادینه	اجزای حکمرانی پذیرفته و اطلاع‌رسانی شده‌است. هیچ شواهدی از بازنگری‌های حکمرانی وجود ندارد.
سطح ۴: سنجش شده	همه انواع اجزای حکمرانی پذیرفته شده‌اند. بازنگری‌های حکمرانی انجام و مبنایی را تشکیل می‌دهد که در صورت لزوم، اقدام اصلاحی انجام شود.
سطح ۵: بهینه	همه انواع اجزای حکمرانی پذیرفته شده‌اند. بازنگری‌های حکمرانی و اقدام اصلاحی در صورت لزوم انجام می‌شود. نوآوری‌های کارایی حکمرانی برای حصول اطمینان بهبود مداوم به‌کار گرفته می‌شود.

۵-۴-۵ مقیاس بلوغ حکمرانی

۵-۴-۵-۱ کلیات

چارچوب سنجش بلوغ حکمرانی برای ارزشیابی بلوغی استفاده می‌شود که مرجع حکمران با آن یک اصل حکمرانی را در سازمان به‌کار برده‌است.

ارزشیابی بلوغ حکمرانی شرح داده شده در این استاندارد در قالب سه جنبه بلوغ حکمرانی بیان شده‌است:

الف) رفتار حکمرانی؛

ب) اثربخشی حکمرانی؛

پ) کارایی حکمرانی.

جدول ۶ دیدگاه تلفیقی را برای هر سطح و هر جنبه بلوغ حکمرانی ارائه می‌دهد.

جدول ۶-مقیاس بلوغ حکمرانی برای هر جنبه بلوغ حکمرانی

سطح	رفتار	اثربخشی	کارایی
سطح ۰: تعریف نشده (به زیربند ۵-۴-۲ مراجعه شود)	عدم تعهد هیچ تعهد یا نیتی برای پذیرش اصل حکمرانی وجود ندارد.	نامشخص هیچ شیوه‌ای برای به‌کارگیری اصل حکمرانی وجود نداشته یا مرتبط نشده‌است.	هیچ اجزا به صورت پیش‌نویس یا پذیرش نشده‌است.
سطح ۱: محدود (به زیربند ۵-۴-۳ مراجعه شود)	پذیرش برای توضیح این‌که چرا این اصل حکمرانی برای سازمان مهم است، توانایی محدودی وجود دارد.	ناقص شیوه‌ها کم و/یا ناقص است	پراکنده اجزای مورد نیاز به‌صورت کامل پذیرش نشده‌است.
سطح ۲: نوآیند (به زیربند ۵-۴-۴ مراجعه شود)	در حال درک درک محدودی از نحوه به‌کارگیری این اصل حکمرانی در شیوه وجود دارد یا وجود خواهد داشت.	غیرمنسجم شیوه‌ها به‌طور ناسازگار استفاده می‌شوند و/یا به‌طور مداوم اطلاع‌رسانی نمی‌شوند.	کمبود انواع اجزای حکمرانی وجود ندارد و/یا اطلاع‌رسانی نشده‌است.
سطح ۳: نهادینه (به زیربند ۵-۴-۵ مراجعه شود)	کاربرد هیچ تعهدی برای ارزیابی اثربخشی و تامین منابع محدود وجود ندارد.	سنجش نشده شیوه‌ها برای تعیین این‌که آیا آن‌ها مقصود اصل حکمرانی را برآورده می‌کنند، ارزیابی نمی‌شوند.	موجود بازنگری‌های حکمرانی وجود ندارد.
سطح ۴: سنجش شده (به زیربند ۵-۴-۶ مراجعه شود)	تجزیه و تحلیل طرح‌های بهبود و دست‌اندرکاری ذینفعان به‌صورت محدود وجود دارد.	سنجش شده و گزارش شده شیوه‌ها ارزیابی و گزارش می‌شوند.	سنجش شده اجزا بازنگری و اقدامات اصلاحی انجام می‌شوند.
سطح ۵: بهینه (به زیربند ۵-۴-۷ مراجعه شود)	ارزشیابی و خلاقیت تعهد به بهبود مداوم و دست‌اندرکاری ذینفعان وجود دارد.	بهبود مداوم به‌کارگیری این اصل حکمرانی به‌طور مداوم در حال بهبود است.	نوآورانه نوآوری‌ها برای بهبود کارایی مداوم به کار گرفته می‌شوند.

۵-۴-۲ سطح ۰- تعریف نشده

مرجع حکمران اصل حکمرانی را نپذیرفته‌است، این اصل را به کار نمی‌گیرد و اگرچه شیوه‌های حکمرانی مرتبط را می‌توان یافت، اما این شیوه‌ها به نیت به‌کارگیری این اصل مورد استفاده قرار نمی‌گیرند.

۵-۴-۳ سطح ۱: محدود

مرجع حکمران اصل حکمرانی را پذیرفته است اما نمی‌تواند توضیح دهد که چرا اصل حکمرانی برای سازمان مهم است و اگرچه شیوه‌های حکمرانی مرتبط را می‌توان یافت، همه اجزای حکمرانی لازم توسط مرجع حکمران مورد پذیرش قرار نگرفته‌است.

۵-۴-۴ سطح ۲: نوآیند

مرجع حکمران اصل حکمرانی را پذیرفته‌است اما نمی‌تواند به‌طور خلاصه و دقیق توضیح دهد که چگونه از شیوه‌های حکمرانی برای به‌کارگیری این اصل استفاده می‌شود. شیوه‌های حکمرانی که وجود دارند به‌طور مداوم یا در صورت لزوم استفاده نمی‌شوند و برخی از اجزای حکمرانی از قلم افتاده که این امر باعث عدم انسجام در به‌کارگیری اصل حکمرانی می‌شود. اجزای حکمرانی به‌طور گسترده‌ای اطلاع‌رسانی یا به‌طور گسترده درک نمی‌شوند.

۵-۴-۵ سطح ۳: نهادینه

مرجع حکمران به‌طور رسمی اصل حکمرانی را پذیرفته‌است و می‌تواند توضیح دهد که چگونه اصل حکمرانی به‌کارگرفته شده‌است و شیوه‌های حکمرانی استفاده می‌شود. شیوه‌های حکمرانی برای تعیین این‌که آیا آن‌ها هدف اصل حکمرانی را برآورده می‌کنند، ارزیابی نمی‌شوند و اجزای حکمرانی بازنگری نمی‌گردند.

۵-۴-۶ سطح ۴: سنجش‌شده

مرجع حکمران، بلوغ حکمرانی اصل پذیرش‌شده را می‌سنجد و اطمینان می‌دهد که منابع کافی برای به‌کارگیری آن در دسترس است. مرجع حکمران می‌تواند هدف اصل حکمرانی را توصیف و بازخوردهایی را در مورد برداشت‌های ذینفعان برای دستیابی به این هدف دریافت کند. تمام اجزای حکمرانی مورد نیاز برای به‌کارگیری اصل حکمرانی و شیوه‌های مرتبط با آن پذیرش، ابلاغ و در صورت لزوم اجرا شده‌است. شیوه‌های حکمرانی ارزیابی و گزارش می‌شوند و اجزای حکمرانی بازنگری و اقدامات اصلاحی انجام می‌شود.

۵-۴-۷ سطح ۵: بهینه

در این سطح از بلوغ، مرجع حکمران متعهد به بهبود مداوم حکمرانی خود بر سازمان و به‌کارگیری اصل حکمرانی است. فعالیت‌های مرجع حکمران اطمینان می‌دهد که به‌کارگیری اصل حکمرانی به‌طور مداوم در حال بهبود است.

۵-۵ تجمیع سنجش

بلوغ حکمرانی برای هر اصل حکمرانی در سه جنبه بلوغ حکمرانی ارزشیابی می‌شود: رفتار، اثربخشی و کارایی. لازم است نیت ارزشیابی (به زیربند ۵-۲ مراجعه شود) هنگام تجمیع نتایج در نظر گرفته‌شود.

تجمیع نتایج شامل موارد زیر است:

الف) جنبه بلوغ حکمرانی، به عنوان مثال: برای درک کلی رفتار حکمرانی، اثربخشی یا سطح کارایی بلوغ در تمام اصول حکمرانی.

ب) اصل حکمرانی، به عنوان مثال: برای درک کلی سطح بلوغ در به کارگیری یک اصل حکمرانی خاص.

پ) حکمرانی سازمان، به عنوان مثال: امکان مقایسه کلی سطح بلوغ حکمرانی در یک سازمان با سازمان دیگر.

هنگام جمعیت نتایج ارزشیابی، توصیه می شود نتیجه:

- یک مقدار صحیح از صفر تا پنج باشد به طوری که از نتیجه بتوان در مقیاس بلوغ حکمرانی استفاده کرد؛
- سطح غالب بلوغ و نقاط پرت را به طور مناسب منعکس کند به طوری که نتیجه، انعکاس واقعی از سطح عمومی بلوغ باشد.

بنابراین چارچوب سنجش بلوغ حکمرانی از یک میانگین حسابی برای مقاصد تجمیعی استفاده می کند و یک نتیجه اعشاری را به نزدیک ترین عدد صحیح گرد می کند. با این حال، توجه به این نکته مهم است که نتایج پرت می تواند اطلاعات مهمی در مورد حکمرانی در سازمان ارائه دهد. بنابراین توصیه می شود دلایل وجود چنین نقاط پرتی را هنگام جمع آوری نتایج ارزشیابی در نظر گرفت. برای مثال، این دلایل را می توان از طریق مشاوره، بررسی بیشتر کرد.

۶ مدل بلوغ حکمرانی

۱-۶ کلیات

ارزشیابی بلوغ حکمرانی در یک سازمان، ایجاد شرایط حکمرانی و به کارگیری اصول حکمرانی را با مقیاس سنجش بلوغ حکمرانی که در چارچوب سنجش بلوغ حکمرانی تعریف شده است، مقایسه می کند. شرایط حکمرانی و اصول حکمرانی شامل ابعاد حکمرانی است که در برابر جنبه های بلوغ حکمرانی رفتار، اثربخشی و کارایی ارزشیابی می شوند (به بند ۴ مراجعه شود). شکل ۵ نمای کلی از این مدل بلوغ را ارائه می دهد.

مقیاس سنجش بلوغ حکمرانی (به بند ۵ مراجعه شود) ابعاد حکمرانی را در برابر جنبه های بلوغ حکمرانی ارزشیابی می کند. این مقیاس از این جهت افزایشی است که با افزایش ارزش مقیاس از صفر به پنج، بلوغ حکمرانی براساس سطح قبلی بهبود می یابد. نتایج در برابر هر بُعد حکمرانی که برای هر جنبه بلوغ حکمرانی ارزشیابی می شود، ثبت می شود.



شکل ۵- مدل بلوغ حکمرانی- بررسی کلی

لازم است پس از ارزشیابی سطوح بلوغ، مرجع حکمران اهداف بهبود را در صورت لزوم تعیین کند. چنین اهداف بهبودی بهتر است بر اساس مناسب بودن سازمان مربوطه، که شامل شناخت اثرات مثبت و منفی مرتبط با بُعد حکمرانی برای سازمان است، تعیین شود.

سپس بهتر است تلاش‌های بهبود بر اساس توانایی سازمان برای دستیابی به برآمدهای حکمرانی موردانتظار اولویت‌بندی شوند:

- محتمل‌گزینی تأثیرات منفی سطح نامناسب بلوغ حکمرانی؛

- محتمل‌گزینی تأثیرات مثبت یک برنامه اقدام.

لازم است این بهبودها طرح‌ریزی شده و تامین منابع شوند و اجرای آن‌ها توسط مرجع حکمران نظارت شود. در نهایت، مرجع حکمران، به‌عنوان نشانی از پاسخگویی خود به سازمان برای حکمرانی مؤثر، به‌تراست نتایج ارزشیابی حکمرانی، از جمله موفقیت برنامه‌های بهبود حکمرانی گذشته و اولویت‌های بهبود آینده آن را در صورت لزوم به سازمان و ذینفعان آن اطلاع‌رسانی کند.

۲-۶ ابعاد بلوغ حکمرانی

۱-۲-۶ شرایط حکمرانی

بند 4 استاندارد ISO 37000:2021، شرایط حکمرانی را برای پشتیبانی از کاربرد اصول حکمرانی تعریف می‌کند و هرگونه شرایط حکمرانی را به تفصیل شرح می‌دهد. این جزئیات به شرح زیر خلاصه می‌شود:

- چارچوب حکمرانی سازمانی: توصیه می‌شود مرجع حکمران یک چارچوب حکمرانی سازمانی یکپارچه را در سراسر سازمان ایجاد و حفظ کند که فعالیت‌های حکمرانی را برای حصول اطمینان از دستیابی سازمان به برآمدهای حکمرانی هماهنگ نماید؛
- تفویض اختیار: توصیه می‌شود مرجع حکمران شرط تفویض مؤثر و تفویض اختیار را به نحوی انجام دهد که اعتماد و شفافیت را افزایش دهد؛
- مدیریت: در شرایطی که یک فرد هم مسئولیت‌های حکمرانی و هم مسئولیت‌های مدیریتی را انجام می‌دهد، مرجع حکمران بهتر است اطمینان حاصل کند که آن فرد می‌تواند تشخیص دهد که چه زمانی مسئولیت‌های مختلف را انجام دهد و مطابق با آن عمل و رفتار کند؛
- پایداری: توصیه می‌شود مرجع حکمران اطمینان حاصل کند که در هنگام حکمرانی و به‌کارگیری اصول حکمرانی، توسعه پایدار و پایداری از ملاحظات اساسی هستند؛
- ذینفعان: مرجع حکمران بهتر است با همه ذینفعان رفتار منصفانه داشته‌باشد و اطمینان حاصل کند که سازمان انتظارات ذینفعان مربوطه را در نظر گیرد؛
- آمادگی لازم: توصیه می‌شود مرجع حکمران به عنوان یک مجموعه با توجه به ترکیب و ساختار خود برای انجام نقش، در سطح آمادگی لازم باقی بماند؛
- شایستگی: مرجع حکمران بهتر است به‌طور مداوم شایستگی خود را در مورد فعالیت‌های سازمان، الزامات قانونی و به‌طور گسترده‌تر، بافتار سازمان بهبود بخشد.

۶-۲-۲ اصول حکمرانی

- استاندارد ISO 37000 اصول حکمرانی را تعریف و جنبه‌های کلیدی شیوه‌های حکمرانی را برای هر اصل حکمرانی توصیف می‌کند. اصول حکمرانی که به‌صورت یکپارچه و همزمان به‌کار گرفته می‌شوند عبارتند از:
- مقصود؛
 - ارزش‌آفرینی؛
 - راهبرد؛
 - نظارت؛
 - پاسخگویی؛
 - مشارکت ذینفعان؛
 - راهبری؛
 - داده‌ها و تصمیم‌ها؛
 - حکمرانی ریسک؛
 - مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛

- دوام و عملکرد در طول زمان.

۳-۶ محاسبه بلوغ حکمرانی

۱-۳-۶ محتوای مدل بلوغ

مقیاس سنجش بلوغ حکمرانی (به بند ۵ مراجعه شود) به صورت پلکانی برای نشان دادن بلوغ حکمرانی در حال رشد به کار گرفته می شود. هر رشد، نشان دهنده پیشرفت در سطح قبلی است. سطح قبلی می تواند شواهدی از سطح بعدی را نشان دهد. -با این حال، ضرورتاً چنین امری در همه جوانب متداول نیست. شکل ۶ تصویری از به کارگیری این مقیاس سنجش بلوغ در حال رشد را ارائه می دهد.

سطح ۵- بهینه					
بهبودها بر این اساس انجام شده است.		سطح ۴- سنجش شده			
شواهد همچنین سنجش/ ارزیابی شده است.		شواهد همچنین سنجش/ ارزیابی شده است.		سطح ۳- نهادینه	
شواهد در دسترس و مدیریت شده است.		شواهد در دسترس و مدیریت شده است.		سطح ۲- نوآیند	
شواهد در دسترس است		شواهد در دسترس است		شواهد در دسترس است	سطح ۱- محدود
شواهد محدودی در دسترس است	شواهد محدودی در دسترس است	شواهد محدودی در دسترس است	شواهد محدودی در دسترس است	شواهد محدودی در دسترس است	سطح ۰- تعریف نشده

شکل ۶- مقیاس پلکانی سنجش بلوغ حکمرانی

۲-۳-۶ قضاوت های حاصل از ارزشیابی

در چارچوب سنجش بلوغ حکمرانی، نتیجه، به عنوان برآمد ارزیابی میزان دستیابی به جنبه های بلوغ حکمرانی برای بُعد ارزشیابی شده حکمرانی تعریف شده است. این نتیجه در میان جنبه های ارزشیابی شده، پایین ترین سطح از نظر عددی است. جدول ۶ شرحی را برای هر سطح از بلوغ برای هر جنبه ارائه می دهد.

تجميع نتايج شامل تجميع جنبه‌هاى بلوغ حكمرانى و ابعاد حكمرانى و تجميع متقاطع جنبه‌ها و ابعاد است. سپس اين امر يك سطح بلوغ كلى براى حكمرانى در سازمان فراهم مى‌كند. نتيجه تجميع شده، ميانگين حسابى نتايج ارزشيابى است كه در آن نتايج اعشارى به پايين گرد مى‌شوند (به زيربند ۵-۴ مراجعه شود).

شکل ۷ حوزه‌های مختلف تجمیع نتایج را نشان می‌دهد.

جنبه‌های بلوغ حکمرانی				ابعاد حکمرانی	
تجمع نتایج	بلوغ کلی حکمرانی	بلوغ کلی کارایی حکمرانی	بلوغ کلی اثربخشی حکمرانی		بلوغ کلی رفتار حکمرانی
	کارایی	اثربخشی	رفتار		
بلوغ شرایط حکمرانی	کارایی شرایط	اثربخشی شرایط	رفتار متناسب با شرایط		شرایط حکمرانی
بلوغ شرایط حکمرانی				شرط حکمرانی ۱	
بلوغ شرایط حکمرانی				شرط حکمرانی n	
بلوغ اصول حکمرانی	کارایی به‌کارگیری اصول	اثربخشی به‌کارگیری اصول	رفتار متناسب با اصول	اصول حکمرانی	
بلوغ اصول حکمرانی				اصل حکمرانی ۱	
بلوغ اصول حکمرانی				اصل حکمرانی m	

شکل ۷- مدل یلوغ حکمرانی، تجميع شده

۴-۶ بھبود بلوغ حکمرانی

۶-۴-۱ تعیین مناسب بودن حکمرانی

ملاحظه نهایی، مناسب بودن سطح بلوغ حکمرانی برای سازمان است. سطوح در حال رشد بلوغ، با در نظر گرفتن هر سه جنبه بلوغ حکمرانی (رفتار، اثربخشی و کارایی) به معنای افزایش اطمینان از دستیابی سازمان به برآمدهای مورد انتظار حکمرانی نیست، بلکه عبارت است از مراقبت مسئولانه، رفتار اخلاقی و عملکرد مؤثر. علاوه بر این، سطح سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای سطوح در حال رشد بلوغ حکمرانی (مثلاً برای تدوین و اطلاع‌رسانی مستندات) همیشه برای سازمان مربوطه مناسب نیست و می‌تواند بر مراقبت مسئولانه تامین منابع سازمان تأثیر منفی بگذارد.

لازم است سطح بلوغ حکمرانی به کار گرفته شده توسط مرجع حکمران مناسب با سازمان باشد و نیازهای حکمرانی سازمان را برآورده کند. مراجع حکمران بهتر است رفتار حکمرانی مناسبی داشته باشند (به زیربند ۲-۴)

مراجعه شود) و اصول حکمرانی را به شیوه‌ای مؤثر و کارآمد به کار گیرند (به زیربند ۴-۳ مراجعه شود) تا نیازهای حکمرانی سازمان را برآورده سازند.

عواملی که برای تعیین مناسب بودن حکمرانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، متفاوت است. این عوامل شامل بافتار خود سازمان و تأثیری است که به کارگیری شیوه‌های مختلف حکمرانی بر تأمین ارزش در معرض ریسک و دستیابی به برآمدهای حکمرانی موردانتظار دارد. جزئیات بیشتر در مورد تأثیر شرایط و اصول حکمرانی مختلف در استاندارد ISO 37000 در شرایط حکمرانی و منطق هر اصل حکمرانی توضیح داده شده است.

لازم است عوامل سازمانی مؤثر بر مناسب بودن سطح بلوغ حکمرانی با مشورت با ذینفعان مربوطه تعیین شوند. این عوامل شامل مرحله رشد سازمان و بافتار اجتماعی، محیط‌زیستی و اقتصادی است که در آن فعالیت می‌کند. با این حال، عوامل خاصی کاربردی هستند که شامل موارد زیر است:

- اندازه و گردش مالی؛

- منابع؛

- پیچیدگی؛

- صنعت.

۶-۴-۲ تعیین اهداف بهبود

توصیه نمی‌شود مراجع حکمران و ذینفعانی که با ارزشیابی بلوغ حکمرانی مرتبط هستند، صرفاً بالاترین سطوح بلوغ حکمرانی را به عنوان هدف برای سازمان مربوطه در نظر گیرند. بهتر است آن‌ها مناسب‌ترین سطح بلوغ حکمرانی را برای سازمان هدف قرار دهند. این امر یک ملاحظه کلیدی است که در صورت عدم به کارگیری، می‌تواند منجر به استفاده نامناسب از منابع سازمان یا کاهش انعطاف‌پذیری سازمان شود.

لازم است اهداف بهبود بلوغ حکمرانی با در نظر گرفتن سطوح بلوغ زیر تعیین شوند:

- شرایط حکمرانی سازمان؛

- اصول حکمرانی که به کار گرفته شده است؛

- رفتاری که با آن به کار گرفته شده است؛

- کارایی و اثربخشی که با آن به کار گرفته شده‌اند؛

- مناسب بودن سطح بلوغ حکمرانی برای سازمان؛

- برآمدهای ابتکارهای پیشین بهبود حکمرانی، در صورت لزوم.

لازم است اهداف بهبود حکمرانی برای کوتاه‌مدت و بلندمدت تعیین شوند. این اهداف باید بر اساس شکاف بین سطح بلوغ ارزشیابی شده و آنچه که برای سازمان مناسب است، تعیین شوند.

شکل ۸ مدل بلوغ حکمرانی را به تفصیل و سطوح تعیین شده مرتبط با مناسب بودن حکمرانی و اهداف بهبود را نشان می‌دهد.

بهبود حکمرانی			تجميع نتايج		جنبه‌های بلوغ حکمرانی	
هدف بلندمدت	هدف کوتاه مدت	سطح مناسب	بلوغ کلی حکمرانی	بلوغ کلی کارایی حکمرانی	بلوغ کلی اثربخشی حکمرانی	بلوغ کلی رفتار حکمرانی
				کارایی	اثربخشی	رفتار
			بلوغ شرایط حکمرانی	کارایی شرایط	اثربخشی شرایط	رفتار متناسب با شرایط
			بلوغ شرایط حکمرانی			
			بلوغ شرایط حکمرانی			
			بلوغ اصول حکمرانی	کارایی به کارگیری اصول	اثربخشی به کارگیری اصول	رفتار متناسب با اصول
			بلوغ اصول حکمرانی			
			بلوغ اصول حکمرانی			

ابعاد حکمرانی

ابعاد حکمرانی

شکل ۸- مدل بلوغ حکمرانی با جزئیات

۳-۴-۶ اجرای ابتکارهای بهبود

توصیه می‌شود ابتکارهای بهبود حکمرانی اولویت‌بندی شود. این اولویت‌بندی بهتر است بر اساس احتمال تأثیرات منفی سطح نامناسب بلوغ حکمرانی بر توانایی سازمان برای دستیابی به برآمدهای موردانتظار از حکمرانی و شامل موارد زیر باشد:

- اندازه شکاف‌ها بین نتایج ارزشیابی‌شده، سطح مناسب‌بودن تعیین‌شده و اهداف موردانتظار و چارچوب‌های زمانی آن‌ها؛

- ارزشیابی‌های سطح بالا از منابع موردنیاز برای دستیابی به اهداف موردانتظار و در دسترس‌بودن چنین منابعی.

لازم است منطق اولویت‌بندی ثبت شود.

پس از اولویت‌بندی، لازم است بهبودهای اولویت‌بندی‌شده طرح‌ریزی و تامین منابع شوند و اجرای آن‌ها توسط مرجع حکمران نظارت شود تا از تحقق برآمدهای بهبود موردانتظار اطمینان حاصل شود. مرجع حکمران بهتر است اطمینان حاصل کند که از نتایج این ابتکارهای بهبود برای اطلاع‌رسانی ابتکارهای بهبود آتی بر اساس بهبود مداوم استفاده می‌شود.

هنگام استفاده از راهنمای ارائه شده در این بند، کاربران بهتر است موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

(ب) ارزشیابی میزان بلوغ حکمرانی برای هر بُعد حکمرانی در مقابل جنبه‌های حکمرانی و تجمیع نتایج در صورت لزوم (به زیربند ۶-۳ مراجعه شود)؛

پ) تعیین سطح بلوغ حکمرانی، برای هر بُعد و جنبه حکمرانی که برای سازمان مناسب است و در صورت لزوم تعیین اهداف بهبود (به زیربند ۶-۴ مراجعه شود)؛

شکل ۹ یک قالب ارزشیابی، بلوغ حکمرانی، را به عنوان راهنما ارائه می دهد.

[illegible]

شکل ۹- قالب ارزشیابی بلوغ حکمرانی

۶-۶ گزارش بلوغ حکمرانی

بند 5 استاندارد ISO 37000:2021، راهنمایی می‌کند که «توصیه می‌شود مرجع حکمران صادقانه و شفاف به ذینفعان مربوطه در مورد چارچوب حکمرانی سازمانی گزارش دهد. این امر شامل گزارش موارد زیر است:

- روشی که جنبه‌های کلیدی شیوه‌های حکمرانی را در این استاندارد و سایر شیوه‌های مورد استفاده برای به‌کارگیری اصول، اجرا کرده‌است؛
 - ارزیابی خود از برآمدهای حکمرانی محقق‌شده.
 - با انجام این کار، مرجع حکمران نشانه‌هایی از بلوغ حکمرانی سازمان از جمله نقطه نظرات دیگر را ارائه می‌دهد».
 - گزارش‌های بلوغ حکمرانی و افشاگری‌های مرجع حکمران، در صورت کاربرد برای سازمان، بهتر است شامل توضیحاتی درباره ابعاد حکمرانی (شرایط و اصول حکمرانی) از جمله موارد زیر باشد:
 - شیوه‌ای که شرایط حکمرانی در آن گنجانده‌شده و اصول حکمرانی به‌کارگرفته می‌شود، به عنوان مثال توصیف سطح بالا از شیوه‌های حکمرانی مرتبط؛
 - سطوح بلوغ ارزشیابی‌شده و منطق مناسب بودن این سطوح؛
 - اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت مرتبط و حوزه‌هایی برای تمرکز در آینده؛
 - نتایج ابتکارهای بهبود پیشین، در صورت لزوم و ابتکارهای اولویت‌بندی‌شده فعلی.
- لازم است ذینفعان سازمان بتوانند از این گزارش‌ها و افشاگری‌ها برای ارزشیابی مناسب بودن حکمرانی مرجع حکمران بر سازمان استفاده کنند. هدف اساسی این گزارش‌ها باید ارتباط واضح بین سطوح بلوغ حکمرانی ارزشیابی‌شده و برآمدهای حکمرانی سازمان باشد.

کتابنامه

- استاندارد ملی ایران/ ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶، سیستم های مدیریت کیفیت- مبانی و واژگان
- استاندارد ملی ایران ۱۲۰۴۷، فناوری اطلاعات -حاکمیت فناوری اطلاعات برای سازمان
- استاندارد ملی ایران ۱۳۲۴۵: سال ۱۳۹۸، مدیریت ریسک- رهنمودها
- استاندارد ملی ایران ۱۵۵۶۱: سال ۱۳۹۴، فناوری اطلاعات - ارزیابی فرایند- مفاهیم و واژگان اطلاعات
- ISO/TR 13054:2012, *Knowledge management of health information standards*