

## توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش

### عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل

#### مضمون

آرمین رجبزاده<sup>۱</sup>، مهدی مرتضوی<sup>۲\*</sup>، محمد دوستار<sup>۳</sup>، نسرین آخوندی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

۴- استادیار، گروه ریاضی، دانشکده فنی و مهندسی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۰۸

دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۷

#### چکیده

ایجاد ظرفیت، بر درک موانعی که مردم، دولت‌ها و سازمان‌ها را از تحقق اهداف توسعه باز می‌دارند، متمرکز می‌شود و به آنها امکان دستیابی به نتایج توسعه را می‌دهد. هدف این پژوهش ارائه یک تحلیل مفهومی از مؤلفه‌ها و نتایج ظرفیت پایدارسازی سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه است. جهت‌گیری پژوهش حاضر، توسعه‌ای و روش‌شناسی آن با تمرکز به کلمه‌ها، موشکافی و دقت در متن به‌منظور تجزیه، توصیف، تشریح و تفسیر متون از راه ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، تحلیل مضمون با رویکرد قیاسی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان دانشگاهی آشنا به سیاست‌گذاری در بخش آموزش عالی و مجموعه اسناد و مقاله‌هایی بود که با سؤال‌ها و



متغیرهای پژوهش ارتباط داشتند. نمونه‌گیری در این بخش هدفمند که از طریق روش زنجیره‌ای به تعداد سیزده نفر انتخاب شد. در این بخش برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برای کنترل کیفیت تحلیل مضمون، از روایی تئوریک با رویکرد دریافت نظرات متخصصان به‌عنوان کمیته تخصصی و راهنما و ضریب کاپای کوهن استفاده شد. با تأیید گروه کانونی و برآورد ضریب ۰/۷۶۱، یافته‌های پژوهش از قابلیت اعتبار و اعتماد لازم برخوردار بود. نتایج نشان می‌دهد که ظرفیت‌سازی سازمانی پنج مضمون اصلی توسعه راهبردی، ساختاری، سیستمی و فرایندی، فرهنگی، منابع و زیرساخت‌ها و یک مضمون پاسخگویی اجتماعی به‌عنوان پیامد پدیده مورد مطالعه دارند. در این راستا پیشنهاد می‌شود تا سطوح تحلیل فردی و محیطی نیز در ظرفیت‌سازی مطالعه شود.

**واژه‌های کلیدی:** ظرفیت‌سازی سازمانی، پاسخگویی، آموزش عالی، تحلیل مضمون.

## ۱- مقدمه

تقویت پاسخگویی ملی به‌عنوان یک استراتژی کلیدی برای بهبود خدمات عمومی و پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف توسعه هزاره سوم مطرح شده است [۱؛ ۲]. اصول حاکمیتی، محیطی را فراهم می‌کند که سازمان‌ها را قادر به انجام، انطباق و پایدارماندن به‌ویژه در بحران می‌سازد. از این جهت سازمان‌های دولتی برای تصمیم‌گیری، عمل و ارائه نتایج (پاسخگویی) کارآمدتر و مؤثرتر در پرداختن به نیازها و خواسته‌های یک جامعه (عملکرد) عمل می‌کنند [۳]. سازوکارهای پاسخگویی به‌تنهایی ممکن است برای پاسخگوبودن و ارائه خدمات بهتر، نتایج کافی ارائه ندهند. ایجاد ظرفیت و ارائه انگیزه‌های بیشتر از طرف ارائه‌دهندگان ممکن است همراهی لازم برای پاسخگویی باشند. شفافیت منجر به افزایش پاسخگویی از طرف ارائه‌دهندگان در قالب دسترسی بهتر و کیفیت خدمات و به تبع آن به نتایج بهتر توسعه منجر می‌شود [۴]. در همین راستا یکی از جدی‌ترین مسائلی که در زندگی عمومی امروز مطرح است، فرسایش رابطه میان شهروندان و دولت است. دولت با تمرکز بر یکپارچگی و پاسخگویی، از راه بازسازی یک عنصر مهم به نام ظرفیت‌سازی می‌تواند نقش مهمی در بازگرداندن اعتماد شهروندان داشته باشد [۵]. ظرفیت‌سازی در دولت‌ها اغلب شامل ارائه



ابزاری برای کمک به آنها در انجام وظایف خود به بهترین وجه می‌باشد. اینها شامل ایجاد توانایی دولت در بودجه، جمع‌آوری درآمد، ایجاد و اجرای قوانین، ترویج تعامل مدنی، شفافیت، پاسخگویی و مبارزه با فساد است [۶]. به‌منظور ارزیابی اینکه چگونه و تا چه حد سیاست‌های ظرفیت‌سازی، ایجاد مسئولیت و پاسخگویی را بر عهده دارند، تحلیلی ارائه شده است که ناشی از مفهوم نوظهور ظرفیت دارد. این مفهوم فراتر از یک تمرکز سنتی بر دستیابی به منابع مالی و فیزیکی است [۷-۹]. برنامه‌های ظرفیت‌سازی به‌منظور پاسخ‌دادن به فرصت‌های مطرح‌شده و تغییرات محیطی در جهت توسعه پایدار انجام می‌شود [۱۰]. لاورنه<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ظرفیت‌سازی را به‌عنوان فرایندی تعریف می‌کند که در آن افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع توانایی‌های خود را از لحاظ سرمایه انسانی، سازمانی و اجتماعی افزایش می‌دهند [۱۱]. اینمارک و آهنه<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) ظرفیت‌سازی را به‌عنوان توسعه منابع انسانی (دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های گروهی) به‌منظور توسعه و مدیریت مناطق خاص از جامعه تعریف می‌کنند [۱۲]. براون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) ظرفیت‌سازی را فعالیت‌هایی در جهت افزایش توانایی و انجام تلاش برای بهبود زندگی و تقویت جایگاه سازمان‌ها در جامعه تعریف کرده‌اند [۱۳]. کریلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) ظرفیت‌سازی را ارتقای توانایی‌ها، نقاط قوت، ویژگی‌های ملموس‌تری از دانش، مهارت فنی، مهارت و رهبری، مشارکت در شکل همکاری، روابط و شبکه‌ها، منابع سازمانی، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و استفاده از زیرساخت‌ها و سیاست‌ها تعریف کردند [۱۴]. پیترز<sup>۵</sup> (۱۹۹۶)، مفهوم ظرفیت را مشتمل بر تدوین، اجرای خط‌مشی و پاسخگویی نظام سیاسی به تقاضاهای نیروهای اجتماعی دانسته است [۱۵].

فلسفه وجودی نهاد آموزش عالی، توسعه علمی و توانمندی جامعه در علم، فناوری و گسترش فرهنگ، اقتصاد و فناوری ملی است. دانشگاه‌ها با گسترش مرزهای دانش و تولید علم و نوآوری در زمینه فناوری‌های نوین، شایستگی و توانمندسازی افراد، روزآمدسازی برنامه‌ها، حل مشکلات کشور، تربیت دانش‌آموختگان کارآفرین، توانمند و خلاق با رعایت

---

1. Lavergne  
2. Enemark & Ahene  
3. Brown & et al.  
4. Crilly  
5. Peters



قانونمندی، صداقت و شفافیت در پاسخگویی به انتظاراتی جامعه نقش کلیدی دارد [۱۶]. با افزایش نقش دانشگاه‌ها برای تحقق رسالت‌ها و کارکردهایی که جامعه از این نهاد انتظار دارد، باید از حداکثر توان و ظرفیت دانشگاه استفاده کرد. در همین راستا یکی از محورهای کلیدی بحث درباره نظام آموزش عالی و نهاد دانشگاه، مسئله مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در برابر نیازهای متنوع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و زیست‌محیطی است که تحقق این کارکرد فقط منوط به درجه انطباق و سازگاری آموزش عالی و نهاد دانشگاه با محیط علمی و اجتماعی است. دانشگاهی که فاقد قدرت سازگاری با هنجارها و سازوکارهای علمی و اجتماعی است هرگز نمی‌تواند در مواجهه با نیازها و مسائل محیطی پاسخگو و مسئله‌گشا باشد [۱۷]. به نظر می‌رسد که دو عامل اصلی از جهت‌گیری بخش آموزش عالی به سمت دیدگاه پاسخگویی اجتماعی پشتیبانی می‌کنند: محیط در حال تغییر که در آن دانشگاه‌ها فعالیت می‌کنند و چالش‌هایی که آموزش عالی به‌تازگی با آن مواجه شده است [۱۸]. در شرایط فعلی می‌توان یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی آموزش عالی را فرایند مداوم بهسازی و بازسازی ساختارها، برنامه‌ها و توانمندسازی نیروی انسانی، شکاف میان انتظارات اجتماعی و دستاوردهای آموزشی، خط‌مشی‌های تولید علم و به‌کارگیری علم در جامعه و عدم تناسب برنامه‌ها و الگوهای توسعه‌ای، تناسب‌نداشتن تخصصی دانش‌آموختگان با صنعت و نیازهای جامعه، سازگاری قابلیت‌ها و ظرفیت‌های کارکردی با تغییرات عظیم و سریع محیطی دانست [۱۹]. دانشگاه‌ها علاوه بر بازتولید علم باید به انتظاراتی جامعه و محیط بیرون از خود پاسخگو باشند. جامعه نیز انتظار پاسخگویی دانشگاه در برآوردن انتظارات آنها را دارد [۲۰]. از آنجایی که دانشگاه در بستر تغییرات اجتماعی عمل می‌کند، لازم است که به‌صورت مستمر خود را با این تغییرات سازگار سازد. برای تحقق چنین سازگاری و باتوجه به شکاف موجود بین آموزش عالی و نیازهای اجتماعی و لزوم پاسخگویی به تقاضای فشرده اجتماعی، ارتباط مستقیم سیاست‌گذاران با مسائل جامعه، برخورداری از کیفیت بهتر، ساختارهای کارآمدتر و قابلیت بیشتر، بخش آموزش عالی نیازمند الگوی کارآمد ظرفیت‌سازی برای پاسخگویی به این انتظارات است. درجهت حصول به این هدف غایی، پژوهشی با عنوان شناسایی ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظاراتی جامعه با رویکرد تحلیل مضمون



ارائه می‌شود. در راستای مسئله اصلی در این پژوهش، پژوهشگر در پی پاسخ به این سؤال اصلی است که الگوی ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظارات جامع‌ه چیست؟ در راستای پاسخ به این سؤال، مؤلفه‌های ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظارات جامع‌ه شناسایی می‌شوند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دهه‌های اخیر پژوهش‌ها و تحولات گسترده‌ای در حوزه مدیریت دولتی در جوامع توسعه‌یافته و در حال توسعه انجام شده است. همچنین تلاش برای دستیابی به دولت کارآمد و نظامی اثربخش از اولویت‌های اصلی حکومت‌ها شده است. در کشورهای در حال توسعه، دولت خود ماشین توسعه و نیروی محرکه آن است و مهمترین نقش را در این فرایند ایفا می‌کند [۲۱]. با توجه به انتقادهایی که بر الگوی اداره امور عمومی سنتی وارد شد، الگوی اداره امور عمومی نوین شکل گرفت که بر ایجاد دولت پاسخگو، تصمیم‌گیری دموکراتیک، توسعه برابری اجتماعی، بوروکراسی‌زدایی و تمرکززدایی تأکید داشت [۲۲]. اوکنل<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) معتقد است که پاسخگویی زمانی محقق می‌شود که خدمات عمومی به‌صورت کارآمد، با کیفیت مطلوب و قیمت پایین ارائه شوند. بنابراین از نظر او، معیار رفتار مسئولانه و پاسخگو، کارآمدی و کیفیت خدمات عمومی است [۲۳]. به دلیل نقش فزاینده دولت در کشورهای کمتر توسعه‌یافته، توجه ویژه‌ای به اصلاح و بهبود ظرفیت اداری در این کشورها شده و اصلاح اداره امور عمومی در رأس برنامه‌های توسعه اجتماعی قرار گرفته است [۲۴]. افزایش کارایی و اثربخشی هدف مکتب تیلوریسم بوده است. این اهداف در جهت افزایش بهره‌وری و به حداکثر رساندن سود در شرکت‌های خصوصی و حداکثر کردن خدمات در سازمان‌های عمومی می‌باشد. عدم توانایی دستگاه دولتی برای به حداکثر رساندن اهداف، شرایط خدمات عمومی ضعیف، عدم توازن یا غیرانعطاف‌پذیری کارکنان، سازمان‌های جداشده و مجزا با ویژگی‌های ساختاری متمرکز، کاملاً سلسله مراتب، مدیریت اقتدارگرا، فقدان ظرفیت مالی، اقتصادی و مدیریت عمومی و سطح پایین شفافیت و مسئولیت محدودیت‌هایی ایجاد کرده که لازم است

1. Oconnell



بخش دولتی ظرفیت خود را توسعه دهد [۲۵]. درپهر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) چهار هدف اصلی برای بهبود ظرفیت‌سازی ارائه داده است: ۱- ایجاد مدیریت دولتی کارآمد و ساده؛ ۲- ایجاد نوعی مدیریت دولتی که اجازه اشتباه کمتری را به کارکنان دهد؛ ۳- ایجاد مدیریت دولتی اطمینان‌بخش و ۴- ایجاد مدیریت دولتی با کارایی بالا برای خدمت‌دهی [۲۶].

ظهور موضوع ظرفیت‌سازی با مدل‌های توسعه مرتبط است که ظرفیت را اساس توسعه پایدار می‌بینند [۲۷]. توسعه ظرفیت سازمانی برای بهترکردن وظایف اصلی، دستیابی به رسالت خود و بهبود عملکرد کلی و توانایی انطباق با شرایط متغیر است [۲۸]. گراو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) عوامل مؤثر در توسعه ظرفیت آموزش‌عالی را شامل منابع انسانی، منابع مالی، منابع فیزیکی، زیرساخت‌ها، مدیریت و رهبری دانسته است. بااین‌حال چیزی که در بیشتر مذاکرات مطرح می‌شود، ضرورت توسعه آموزش‌عالی نیست، بلکه چگونگی و کیفیت این توسعه است. هدف از بررسی ظرفیت سازمانی اطمینان از وجود زیرساخت‌های لازم در طول فرایند سیاست‌گذاری است [۲۹؛ ۳۰]. سازمان‌های داخل و خارج از دولت نیازمند سطوحی از ظرفیت‌های انسانی، مالی، شبکه‌ای و دانشی هستند تا بتوانند فرایند سیاست‌گذاری را به‌خوبی طی کنند [۳۱]. دانشگاه‌ها همواره به‌عنوان بالاترین مرکز اندیشه‌ورزی و تولید علم جامعه محسوب شده و با حضور و فعالیت اندیشمندان متفکران، پژوهشگران، دانش‌پژوهان و دانشجویان در اعتلای علمی و جهت‌بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقش اساسی دارند. دانشگاه‌ها به‌منظور به‌انجام‌رساندن وظایف خطیر و پویایی و ارتقای خود، نیازمند الگو و ابزار مناسب برای ارزیابی و اطمینان کیفی از روند برنامه‌ها و فرایندهای مربوط، کارایی و اثربخشی دانش‌آموختگان در بازار مشاغل می‌باشند. از سوی دیگر، نظام آموزش‌عالی کشور برای حفظ پویایی خود نیازمند برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و راهبردی، بهبود فرایندها و روش‌ها و کنترل مستمر کیفیت است [۳۲]. در همین راستا و درزمینه ظرفیت‌سازی پژوهش‌هایی انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. مرینو و کارمندو<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان «ظرفیت‌سازی در طرح‌های توسعه» چارچوبی ارائه

1. Dreher & et al.  
2. Grauwe  
3. Merinoa & Carmenado



می‌کنند که مبنایی برای تجزیه و تحلیل عناصر مهم ظرفیت در هر سطح (فردی و اجتماعی) است و موفقیت را در طول زمان ترویج می‌کند و آنها را در سه بعد: تکنیکی، رفتاری و بافتی تقسیم می‌کند. نتایج این پژوهش نشان داد که طرح‌های توسعه در دهه‌های اخیر از تمرکز بر ارائه زیرساخت‌های فیزیکی و مالی به رویکردهایی با تمرکز بر آموزش و ظرفیت‌سازی برای کاهش فقر و بهبود معیشت مردم محلی شکل گرفته‌اند [۳۳]. دلیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان «ظرفیت‌سازی به‌عنوان ابزاری برای اصلاحات سازمانی» دریافت، پژوهش‌های اخیر درباره کشورهای در حال توسعه نشان داده است که افزایش عملکرد سازمان‌های بخش دولتی از راه مداخله‌های ساخت ظرفیت‌های توسعه منابع انسانی؛ تقویت سازمانی و اصلاحات نهادی که برای تغییر «قواعد بازی» طراحی شده‌اند، می‌توانند ابزاری حیاتی برای پاسخگویی و مدیریت گذار از انحصار دولت به رقابت بازار باشند [۳۴]. کریسپ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، نیز در پژوهشی با عنوان «چهار روش برای ظرفیت‌سازی: پیامدهای ارزیابی و پاسخگویی» چهار رویکرد ظرفیت‌سازی و حوزه‌های اندازه‌گیری آن که شامل ۱- سازمانی از بالا به پایین؛ ۲- سازمانی از پایین به بالا؛ ۳- مشارکت و ۴- سازمان‌دهی جامعه را نام بردند. نتایج این پژوهش گزارش داد عوامل سازمانی، استراتژی‌ها و تغییرات ساختاری به‌منظور پاسخگویی موجب پیشرفت‌های پایدار در حوزه سلامت می‌شود [۳۵]. جاج<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی «ظرفیت تغییر سازمانی» را در وجود رهبران قابل اعتماد، سطح عمومی اعتماد میان کارکنان، زیرساخت‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی پاسخگو نسبت به نتایج دانستند [۳۶]. براون و مور<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «پاسخگویی، استراتژی و سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی» با ارائه مدل چرخشی که سه بعد حمایت و قانون‌مداری، ظرفیت عملیاتی و توجه به ارزش‌ها دارد؛ سه نقش برای سازمان‌ها را تصور کردند: ۱- رفاه و ارائه خدمات؛ ۲- ظرفیت‌سازی؛ ۳- سیاست و نفوذ سازمانی که این سازمان‌ها با ساختارهای کاملاً متفاوتی از پاسخگویی خدمت می‌کنند [۳۷]. شیل و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی مشارکت دانشگاه‌ها در

---

1. Dill  
2. Crisp & et al.  
3. Judge  
4. Brown & Moore  
5. Shiel & et al.



ظرفیت‌سازی برای توسعه پایدار» عنوان کردند، دانشگاه‌ها می‌توانند با کمک به پژوهش‌ها، مهارت‌های فنی، منابع انسانی و دانش نوظهور، ایجاد تغییر اجتماعی را بیشتر کنند [۳۸]. محمدی فاتح و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدلی برای ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری در قوه مجریه کشور» عوامل نهادی، زیرساخت‌ها و قابلیت‌های خط‌مشی‌گذاری و تعاملات محیطی مشارکت‌جویانه را به‌عنوان شرایط علی ظرفیت‌سازی تعیین کردند [۳۹]. فروزنده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی ظرفیت سازمانی دانشگاه براساس الگوی مک کینزی» نشان دادند شرط رسیدن به کیفیت مطلوب در آموزش و پژوهش ایجاد و حمایت از ظرفیت‌های مالی، توسعه طرح‌ها، برنامه‌های راهبردی، منابع انسانی کارآمد و فناوری اطلاعات می‌باشد [۴۰]. فقیهی و کاظمی بیدگلی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران» اصلاح و بهبود ظرفیت سازمانی را فرایند تغییر در حوزه ساختار سازمانی، تمرکززدایی، مدیریت کارکنان، مالیه عمومی، اصلاحات قانونی، اصلاحات خدمات عمومی و نظام مدیریت منابع انسانی، ارتقای دولت الکترونیک، تقویت شفافیت و پاسخگویی و کیفیت برنامه‌ها عنوان کردند [۲۱]. با مطالعه تئوری‌های پشتیبان و پیشینه مرتبط با موضوع پژوهش به برخی از مفاهیم و ویژگی‌های ظرفیت‌های سازمانی اشاره می‌شود:

جدول ۱. شناسایی مفاهیم و ویژگی‌های ظرفیت‌سازی سازمانی با توجه به مرور اسنادی و پیشینه

(منبع: یافته‌های پژوهش)

منبع حمایت‌کننده	ویژگی
[۱۳]	برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت مالی، مدیریت اطلاعات، شبکه ارتباطات و مدیریت منابع انسانی
[۴۱]	ظرفیت راهبردی، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، اندازه‌گیری عملکرد، رهبری، هماهنگی
[۴۲]	رهبری سازمان، فرهنگ، راهبرد، سیستم‌ها، ساختار و منابع
[۴۳]	ایجاد زمینه و چارچوب مفهومی، چشم‌انداز، استراتژی، فرهنگ، ساختار
[۴۴]	توانایی ارزیابی و پاسخگویی، توسعه منابع انسانی و تقویت سیستم‌های مدیریتی، مدیریت دانش، مدیریت درآمد و هزینه





منبع حمایت‌کننده	ویژگی
[۴۵]	سیستم‌های انگیزشی و تشویقی، مدیریت برنامه، اولویت‌های سازمانی، فرایندها، سیستم‌ها و رویه‌ها، منابع انسانی و مالی، به‌اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات، زیرساخت‌ها
[۴۶]	مشارکت ذی‌نفعان، ارزیابی موقعیت و تعریف یک چشم‌انداز، تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌ها، بودجه، مدیریت و پیاده‌سازی، ارزیابی
[۴۷]	انجام و مشارکت، انجام وظایف فنی، ارائه خدمات و وظایف تدارکاتی، ارتباط و جذب پشتیبانی، سازگاری و تجدید حیات، تعادل بین تنوع و انسجام
[۴۸]	ساختار، منابع انسانی، سیستم‌ها و فرایندها، ابزار و زیرساخت
[۳۹]	منابع، ساختارها، رویه‌های مدیریتی باثبات و قدرت تعامل با بخش‌های مختلف، اعتماد، بوروکراسی قوی و کارآمد، تفکر راهبردی و زیرساختارها
[۴۹]	رهبری، مأموریت‌ها و استراتژی، برنامه‌های اداری، جمع‌آوری و جذب درآمد، تنوع، مشارکت و همکاری، ارزیابی، حمایت و تغییر سیاست
[۵۰]	توسعه سازمانی، توسعه منابع، پیوندها یا اجتماع، برنامه‌ریزی و خدمات، فعالیت‌های راهبردی

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش حاضر توسعه‌ای و روش‌شناسی آن، کیفی و با روش تحلیل مضمون انجام شده است. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤال‌های پژوهش است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد؛ به عبارتی دیگر، مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف، سازمان‌دهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد [۵۱]. نوع‌شناسی تحلیل مضمون این پژوهش به روش آترید- استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) است. در این روش، مضمون پایه مبین نکته مهمی در متن است و با ترکیب آنها، مضمون سازمان‌دهنده ایجاد می‌شود. مضمون سازمان‌دهنده واسط مضامین فراگیر و پایه شبکه است و مضمون فراگیر در کانون شبکه مضامین قرار می‌گیرد [۵۲]. برای دستیابی به هدف بالا و درک پدیده ظرفیت‌سازی سازمانی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه از رویکرد قیاسی استفاده می‌شود. این روش تحلیل، رویکرد جهت‌دار نیز نامیده می‌شود. هدف تحلیل جهت‌دار معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه و

1. Attride- Stirling



یا خود نظریه است. شروع پژوهش در رویکرد قیاسی با استفاده از نظریه‌هایی در ارتباط با موضوع پژوهش است و استخراج کدها از نظریه و یا یافته‌های پژوهشی انجام می‌شود. در این پژوهش، محقق با به‌کاربردن نظریه‌های موجود و پژوهش‌های پیشین، متغیرها یا مفاهیم اصلی برای طبقه‌بندی رمزهای اولیه را شناسایی می‌کند. در مرحله بعد تعریف‌های عملیاتی برای هر مقوله با استفاده از نظریه مشخص می‌شود و در نهایت داده‌ها با توجه به مقولات و مفاهیم کدگذاری می‌شوند [۵۳]. جامعه آماری این پژوهش خبرگان دانشگاهی و مجموعه اسناد و پایگاه‌های داده علمی قابل استناد می‌باشد که با سؤال‌ها و متغیرهای تحقیق ارتباط دارند. برای انتخاب نمونه‌های مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند و به‌طور مشخص از روش زنجیره‌ای<sup>۱</sup> استفاده شد. در این روش نمونه‌گیری، نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد باید در مطالعه انتخاب شوند تا پدیده مطالعه‌شده به‌طور کامل شناسایی شود. به‌طور ایدئال ما به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع برسیم؛ جایی که داده‌های جدید با داده‌های قبلی تفاوتی نداشته باشند و به یک نقطه بازده نزولی در جمع‌آوری داده‌ها برسیم [۵۴]. در این پژوهش، در مصاحبه سیزدهم این امر حاصل شد. در نمونه‌گیری زنجیره‌ای یا گلوله برفی<sup>۲</sup> افراد به منزله حلقه‌های زنجیره‌ای تلقی می‌شوند که یکدیگر را معرفی می‌کنند؛ به‌عبارت‌دیگر در این روش هر شرکت‌کننده افراد دیگری را معرفی می‌کند که می‌توانند داده‌های غنی‌تری را در اختیار پژوهشگر قرار دهند [۵۵].

در این پژوهش برای کنترل کیفیت تحلیل مضمون در دو بخش روایی و پایایی ارزیابی انجام شد. در مرحله نخست برای ارزیابی صحت یافته‌ها، از روایی تئوریک با رویکرد دریافت نظرات متخصصان<sup>۳</sup> استفاده شد. در این روش پژوهشگر زمانی را صرف بحث روی تبیین‌های خود با همکاران به‌صورت گروهی می‌کند و با آنها به‌دنبال شناسایی مشکلات احتمالی می‌پردازد. به همین جهت از کمیته تخصصی که به‌عنوان کمیته راهنما برای ارزیابی نحوه مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات از پدیده موردنظر است استفاده شده است [۵۶]. در فرایند بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد پس از انجام کدگذاری همه محتواها به‌وسیله پژوهشگر، کدها

۱. روش زنجیره‌ای معادل با روش گلوله برفی یا شبکه‌ای است.

2. Snowball or Chain Sampling

3. Peer Review



در ۸ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند و پس از آموزش‌های لازم در نحوه کدگذاری، در اختیار کدگذار ثانویه مستقل قرار گرفت. در نهایت برای مقایسه نتایج کدگذاری برای کنترل میزان همخوانی/عدم همخوانی از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. ضریب کاپا در این بررسی ۰/۷۶۱ است که ضریب مناسبی برای همخوانی و توافق کدگذارها و در نتیجه، پایایی پژوهش می‌باشد.

جدول ۲. تبدیل کدها به مفاهیم به وسیله کدگذار اصلی و کدگذار ثانویه  
(منبع: یافته‌های پژوهش)

		نظر محقق		
		بلی	خیر	مجموع
کدگذار ثانویه	بلی	A=۷	B=۱	۸
	خیر	C=۱	D=۰	۱
	مجموع	۸	۱	N=۹

$$\text{میزان توافق‌های مشاهده‌شده} = A+D/N = 7/9 = 0.777$$

$$\text{میزان تفاوت‌های تصادفی} = (A+B/N)(A+C/N)(C+D/N)(B+D/N) = 0.009$$

$$Kappa = Pi = (PA_O - PA_E) / (1 - PA_E)$$

$$K = (0.777 - 0.009) / (1 - 0.009) = 0.761$$

PA<sub>O</sub>: میزان توافق دو ارزیاب

PA<sub>E</sub>: میزان تفاوت دو ارزیاب

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در مراحل اولی این پژوهش، باتوجه به گستردگی موضوع، منابع اطلاعاتی متنوعی مرتبط با موضوع بررسی شدند و حدود ۸۵ عنوان منبع کاملاً مرتبط در محدوده زمانی سال‌های ۱۹۹۲ تا ۲۰۱۹ انتخاب شد. در ضمن علاوه بر انتخاب این مقاله‌ها به منظور بومی‌سازی چارچوب مفهومی، پژوهشگر نگاهی به منابع بالادستی تحول علم و فناوری، نقشه جامع علمی کشور، سند دانشگاه اسلامی، برنامه‌های ششم توسعه و سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور داشته است. پس از تحلیل مضمون نظریه‌های پشتیبان و پیشینه‌های



پژوهش که در زمینه مفاهیم ظرفیت‌سازی سازمانی و پاسخگویی انجام شد، پژوهشگر با همکاری استاد راهنمای محترم و معرفی اساتید متخصص در حوزه مدیریت دولتی و آموزش عالی با ارسال دو نامه با فاصله زمانی یک ماه، از آنها درخواست همکاری شد. دیدگاه‌های این نمونه با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و به‌صورت انفرادی در تابستان سال ۱۳۹۸ جمع‌آوری شد. برای این منظور سؤال‌ها باز تهیه شد و روایی آنها به‌وسیله چند تن از اساتید آگاه به موضوع تأیید شد. به‌دلیل رعایت ملاحظه‌های اخلاقی و با رعایت اصول و ویژگی‌های مشترک اخلاقی: ۱- حفظ شأن و منزلت شرکت‌کنندگان؛ ۲- احترام؛ ۳- عدالت؛ ۴- رعایت آزادی و اختیار شرکت‌کنندگان؛ ۵- رازداری و حفظ خلوت؛ ۶- ایجاد احساس امنیت در شرکت‌کنندگان؛ ۷- توجه به زمینه فرهنگی شرکت‌کنندگان [۵۷] در پژوهش‌های کیفی از ذکر نام مصاحبه‌شوندگان خودداری شد و با اختصاص کد در تحلیل مصاحبه‌ها مشخص شدند. در نهایت کدهای مفهومی استخراجی از مصاحبه‌ها به بخش تحلیل مضمون پژوهش اضافه شد. از این‌رو در پژوهش حاضر برای تعیین مضامین ظرفیت‌سازی سازمانی و پاسخگویی از الگوی تحلیل مضمون براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد. فرایند الگوی تحلیل مضمون برای ارائه چارچوب این پژوهش عبارت است از [۵۸].

### جدول ۳. فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین (منبع: [۵۸])

مرحله	گام	اقدام
تجزیه متن	۱- آشنا شدن با متن بررسی شده	در این مرحله، نخست منابع کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها، بیانیه‌ها، گزارش‌ها و تمام اسناد مرتبط با متغیرهای پژوهش مورد واکاوی عمیق قرار گرفت و تعریفی از مفاهیم ارائه شد. سپس مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌صورت مکتوب درآمده و با مطالعه دقیق متون، همه ایده‌های مستقل شناسایی شدند.
	۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	برای ایجاد کدهای اولیه (باز)، متون در دو بخش مستقل از تئوری‌های پشتیبان و متن مصاحبه‌ها و در قالب مفاهیم، استخراج و به بخش‌های کوچک‌تر تفکیک و کدگذاری شدند. به‌دلیل خودداری از افزایش حجم مقاله براساس جدول‌های ۵ و ۶ به نمونه‌هایی از مفاهیم شناسایی شده از

1. Braun & Clarke



مرحله	گام	اقدام
		نظریه‌های موجود و مصاحبه‌ها در قالب تم‌های اصلی، فرعی و کدهای باز اشاره شده است.
	۳- جستجو و شناسایی مضامین	این مرحله شامل جستجو و شناسایی مضامین است که مضامین پس از تطبیق کدها با مضامین بالقوه از بخش کدگذاری شده متن استخراج شد.
	۴- ترسیم شبکه مضامین	به منظور ترسیم شبکه مضامین، نخست برای همخوانی مضامین با کدهای استخراج شده بررسی و کنترل شدند. سپس مضامین تلخیص و مرتب شده و مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انتخاب شدند (جدول‌های ۷ و ۸)
تشریح متن	۵- تحلیل شبکه مضامین	برای تحلیل شبکه مضامین، مضامین تعریف و نامگذاری شده‌اند (مدل مفهومی براساس نمودار ۱)
ترکیب متن	۶- تدوین گزارش	مرحله پایانی نیز تدوین گزارش است که در بخش بحث و نتیجه‌گیری این پژوهش برای مرتبط کردن نتایج تحلیل با مفاهیم نظری ارائه شده است.

#### جدول ۴. مؤلفه‌های شناسایی شده و تعداد فراوانی مقوله ظرفیت‌سازی سازمانی و پاسخگویی در

##### فرایند تحلیل مضمون (منبع: یافته‌های پژوهش)

فراوانی	ویژگی	مؤلفه
۱۱	به منظور هماهنگی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی اقدام‌ها برای رسیدن به هدف	توسعه راهبردی
۱۹	مؤلفه‌های ساختاری در ایجاد ظرفیت بخش اداری برای نایل شدن به اهداف راهبردی، ضروری است.	توسعه ساختاری
۱۷	توسعه ابزارها، با هدف کمک به نهادهای مدیریتی برای تبدیل دانش ضمنی به یک دانش صریح و آشکار	توسعه سیستم‌ها و فرایندها
۱۴	از مهم‌ترین توانمندسازی‌های اشاعه دانش فرهنگ باز سازمان است که مشوق تعامل افراد با یکدیگر و تبادل نظرها، تجربی‌ها و نقطه‌نظرهای آنها می‌باشد.	توسعه فرهنگی
۶۳	سازمان‌های دولتی نیازمند سطوحی از ظرفیت‌های انسانی، مالی و زیرساخت‌های شبکه‌ای و دانشی هستند تا فرایند سیاست‌گذاری را به خوبی طی کنند.	توسعه منابع و زیرساخت‌ها
۱۵	ظرفیت بالفعل سازمان در جهت پاسخگویی به انتظاراتها	پاسخگویی سیاسی اجتماعی
۶	حداکثر ساختن سود و افزایش ارائه خدمات	پاسخگویی اقتصادی
۱۵	افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان	پاسخگویی سازمانی



جدول ۵. مفاهیم شناسایی شده در یک عبارت نظری (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	تم‌های فرعی	نقل قول	کد مفهوم
توسعه منابع و زیرساخت‌ها	زیرساخت	M01- فناوری‌های ارتباطی M02- دولت الکترونیک	حرکت به سمت توسعه فناوری‌های ارتباطی و دولت الکترونیک در کشور، نه تنها به عنوان یک عامل راهبردی بلکه به عنوان یک محتوای ضروری برای تشویق مشارکت شهروندان برای تعامل با دولت برای بهبود خدمات و مدیریت در بخش دولتی است.	M00

جدول ۶. مفاهیم شناسایی شده در متن پیاده شده یک نمونه مصاحبه (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	تم‌های فرعی	نقل قول	کد مفهوم
توسعه ساختاری	اختیار در تصمیم‌گیری	I01- تمرکززدایی I02- استقلال و ظرفیت تصمیم‌گیری	اعطای اختیارهای بیشتر در توسعه دانشگاه‌ها، وجود استقلال و ظرفیت تصمیم‌گیری برای ساختار داخلی و مأموریت‌ها برای ارتقای کیفیت دانش‌آموختگان	I00

جدول ۷. شناسایی مضامین مربوط به متغیر ظرفیت‌سازی سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه و فراوانی
توسعه راهبردی	تدوین چشم‌انداز و مأموریت	ایجاد و ارزیابی زمینه و چارچوب مفهومی چشم‌انداز (۷)، تدوین مأموریت‌ها در هماهنگی با سیستم سازمان و سیاست‌های راهبردی کلان (۲)
	برنامه‌ریزی راهبردی	ایجاد زمینه برای شناخت بهتر پتانسیل‌ها و موانع (۱)، وجود روش‌های رسمی برنامه‌ریزی راهبردی (۲)، وضوح اهداف راهبردی (۱)، هماهنگی برنامه‌ها، اقدام‌ها و هم‌راستایی راهبرد با چشم‌انداز (۲)، برنامه ریزی مستمر و پویا در حوزه علم و فناوری بر پایه تأمین نیازهای جامعه (۱)



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه و فراوانی
توسعه ساختاری	اختیار در تصمیم‌گیری	واگذاری اختیار و تفویض قدرت در تمامی سطوح (۵)، سطح استقلال سیاسی مدیران (۳)، تعیین حدود اختیارهای مدیریتی و مالکیت نهادهای مرتبط با حوزه علم و فناوری و کاهش تصدی‌گری دولت (۱)، فضای خودمختاری برای اقدام مستقل (۱)، اختیار در سازمان‌دهی و بازنگری ساختار و تشکیلات اداری دانشگاه (۴)، وجود استقلال و ظرفیت تصمیم‌گیری برای ساختار داخلی و مأموریت‌های خاص (۶)
	رسمیت	بازنگری، اصلاح، یکپارچه‌سازی، ساده‌سازی و روزآمدکردن قوانین و مقررات (۱)، کنترل متعادل، انعطاف‌پذیر و ایجاد هماهنگی (۱)، تغییر قوانین پژوهشی جهت افزایش انگیزه برای فعالیت و مشارکت بیشتر در تولیدات علمی (۶)
	جریان اطلاعات و ارتباطات	به‌اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات (۱)، قابلیت ارتباط و جذب پشتیبانی (۱)، خطوط ارتباطات و پاسخگویی (۱)
	چابکی ساختار	سازمان‌دهی مجدد (۳)، قابلیت انطباق (سازگاری) و تجدید ساختار (۴)، بهبود پاسخگویی (۶)
توسعه سیستم‌ها و فرآیندها	توسعه سیستمی	تقویت سیستم‌های مدیریت اداری برای بهبود عملکرد وظایف، عملیات‌ها و ریزساختارها (۵)، سیستم کنترل دموکراتیک، ارزیابی و بازخور مناسب (۶)، طراحی، تقویت و بهبود سیستم‌های مدیریت دانش (۱۰)
	توسعه فرایندی	اصلاحات و بازآفرینی برنامه‌ها و حمایت از فرایند بهبود مستمر (۳) تقویت، بهبود فرایندها و رویه‌ها نظیر هماهنگ‌سازی منابع (۳)
توسعه فرهنگی	نهادینه‌شدن جو علمی و نوآورانه	فرهنگ تسهیم دانش سازمان (۲)، فراهم‌آوردن زمینه‌های مطلوب برای بروز خلاقیت، نوآوری و ابتکار (۲)، ترویج فرهنگ کسب‌وکار دانش‌بنیان و فرهنگ کارآفرینی ۴- تشکیل انجمن‌های خبرگی و کانون تفکر (۲)، تقویت فرهنگ پژوهش (۳)
	فرهنگ همکاری و کار گروهی	ایجاد و تقویت فضای اعتماد (۳)، ارتباط همه اجزا و تعامل بخش‌های مختلف سازمان (۲)، نهادینه‌کردن فرهنگ نقد و مناظره (۱۲)
توسعه منابع و زیرساخت‌ها	منابع انسانی	ارتقای بهره‌وری منابع انسانی (تأمین هزینه‌های رفاهی اساتید و کارکنان، تأمین هزینه‌های تحصیلی و معیشتی دانشجویان، توسعه مهارت‌های پژوهشی و ... (۸)، استخدام و انتخاب حرفه‌ای، مبتنی بر شایستگی (۶)، تقویت سیستم‌های انگیزشی و تشویقی (دستمزد، پاداش‌های معنوی و غیرمعنوی) (۳)، سطح اجرای ابزارهای مدیریت منابع انسانی (۱)، انعطاف‌پذیری اشتغال (۱)، تمرکززدایی نقش کارکنان (۱)، آموزش و بهسازی؛ بهبود هرم ترکیب نیروی انسانی (۱۱)



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه و فراوانی
	منابع مالی	تنوع بخشی منابع مالی دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و فناوری (۱)، پشتیبانی و مدیریت بهینه بودجه (۶)، ایجاد فضای رقابتی برای جذب منابع بخش خصوصی (۱)، آزادی عمل در تخصیص منابع مالی و بودجه (۸)
	زیر ساخت‌ها	گسترش، بهبود و استفاده بهینه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و فیزیکی (تجهیز آزمایشگاه، ...) (۳)، توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات، ارتباط‌ها و دولت الکترونیک (۶)

جدول ۸. شناسایی مضامین مربوط به پیامد ظرفیت‌سازی (پاسخگویی) (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه و فراوانی
سیاسی - اجتماعی	انسجام و همبستگی	اتحاد، مشارکت و تقویت روابط استراتژیک پویا با ذی‌نفعان برای نفوذ و ایجاد منابع (۲)، گفت‌وگو مشترک از راه تعامل و مباحثه (۳)، افزایش همگرایی قومی نژادی (۲)
	توانمندسازی	کیفیت و تناسب تسهیل، مهارت‌ها و تکنیک‌ها در جهت تشویق برای مشارکت (۱)، توانمندی جامعه، سازمان از طریق شبکه‌ها و همکاری (۱)، تسهیل دستیابی جامعه به اطلاعات، آموزش و امکانات آموزشی (۳)
	آگاهی بخشی	آگاهی جامعه از فعالیت‌ها و فرصت‌های مشارکت آزادانه (۱)، ارتقای آگاهی‌ها برای مشارکت در امور سیاسی (۱)
	شفافیت	شفافیت در ارائه گزارش مالی و بودجه‌ای (۱)، شفافیت در ارائه نتایج و عملکرد دانشگاه در نحوه ارائه خدمات (۱)
اقتصادی	عدالت محوری	عدالت جنسیتی (۲)، فراهم کردن برابری در استفاده از فرصت‌های آموزش عالی (۱)
	رفاه و اشتغال پروری	تأمین نیروی کار با مهارت و دانش اساسی متناسب بازار (۳)، ایجاد قابلیت در اشتغال و درآمد (۳)، توجه به نیازها و افزایش سطح خدمات رفاهی (۳)
سازمانی	منابع و امکانات	بسیج منابع ناشی از کمک‌های خیرخواهانه (۱)، توزیع عادلانه درآمد، مهیا کردن شرایط بهتر استفاده از خدمات (۱)، امکانات و منابع کافی برای حمایت از پژوهش‌ها در ارتباط با بازار (۵)
	نظام ارزیابی، نظارت و بازخورد	اندازه‌گیری نتایج و جمع‌آوری بازخورد برای تنظیم سیاست‌ها (۱)، اطمینان از پاسخگویی به همه ذی‌نفعان (۱)، نظارت و مرور رویه‌ها و عملیات جاری سازمان به منظور مقایسه با اهداف از پیش تعیین شده (۱)، وجود سازوکار شکایت و پاسخ (۱)





مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کدهای اولیه و فراوانی
	کیفیت‌گرایی	کیفیت فرایند درک‌شده در تعامل با ذی‌نفعان (نحوه جذب دانشجو، کیفیت اساتید،...) (۱)، بهبود کیفیت فعالیت‌های دانشگاهی به‌طور مستمر (۱)، بهبود کیفیت، ارتقای استانداردها و شیوه‌های آموزشی و پژوهشی (۱)

## ۵- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی برای پاسخگویی به انتظارات جامع‌ها با تکیه بر رویکرد تحلیل مضمون و منطق قیاسی انجام شد. در این پژوهش، نخست برای تعیین هریک از ابعاد ظرفیت‌های سازمانی، منابع کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها، بیانیه‌ها، گزارش‌ها و تمام اسناد مرتبط مورد واکاوی عمیق قرار گرفت و ابعاد با استفاده از تحلیل مضمون استخراج شد. سپس در ادامه مصاحبه‌هایی با خبرگان برای بومی‌سازی بیشتر شاخص‌ها و متغیرهای استخراجی انجام شد و با تحلیل کیفی مصاحبه‌ها و حرکت رفت و برگشت در بازبینی کدهای استخراجی از منابع کتابخانه‌ای، ۵ مضمون اصلی، ۱۳ مضمون پایه و ۴۹ کد نهایی برای متغیر ظرفیت‌سازی سازمانی، و ۳ مضمون اصلی، ۹ مضمون پایه و ۲۵ کد نهایی برای متغیر پاسخگویی سازمانی شناسایی شد. از این‌رو براساس جدول ۸ و ۹ دید جامعی از چارچوب این پژوهش ارائه می‌شود.

جدول ۹. چارچوب جامع روش‌شناسی الگوی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

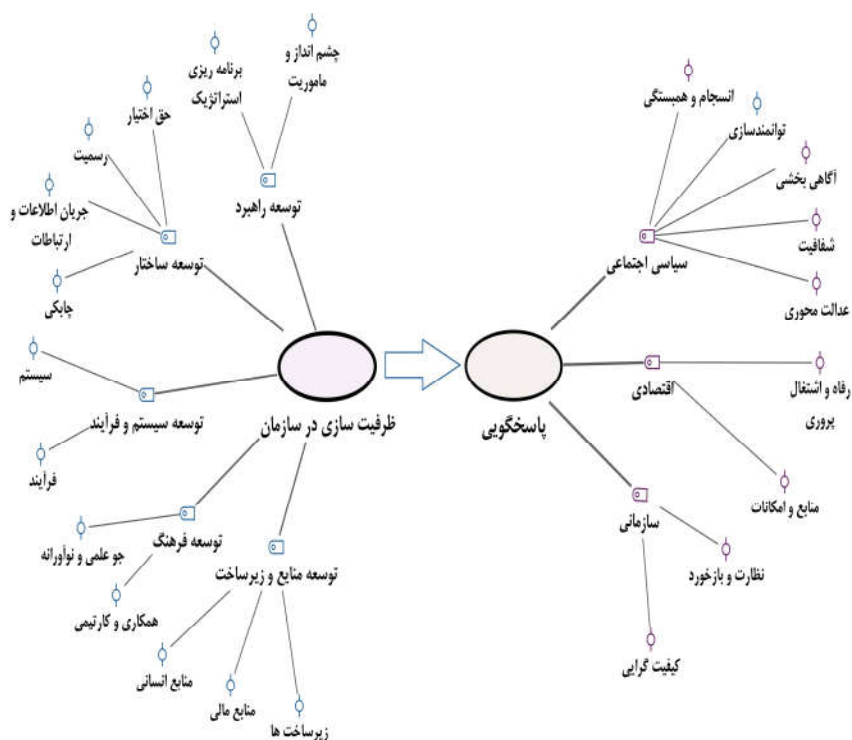
شاخص‌ها	سؤال‌ها	پاسخ‌ها
چه چیزی (What)	ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظارات جامع‌ها چیستند؟	شناسایی ظرفیت‌های سازمانی بخش آموزش عالی از راه پیشینه پژوهشی و مصاحبه
جامعه مطالعه (Who)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها چه کسانی هستند؟	همه پایگاه‌های داده علمی قابل استناد و خبرگان متخصص
محدوده زمانی (When)	مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مربوط به چه دوره زمانی بررسی شدند؟	۱۹۹۲-۲۰۱۹
چگونه (How)	روش فراهم کردن اطلاعات چگونه است؟	تحلیل مضمون



جدول ۱۰ مضامین الگوی ظرفیت‌سازی سازمانی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه

(منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده (کدهای انتخابی)	مضامین پایه (کدهای محوری)	کدهای اولیه (کدهای باز)
ظرفیت‌سازی سازمانی	توسعه: راهبرد، ساختار، سیستم‌ها و فرایندها، فرهنگ، منابع و زیرساخت‌ها	۱۳	۴۹
پاسخگویی	سیاسی - اجتماعی، اقتصادی، سازمانی	۹	۲۵



نمودار ۱. شبکه مضامین ظرفیت‌های سازمانی مبتنی بر مقوله‌های استخراج شده به وسیله نرم‌افزار

*Maxqda* (منبع: یافته‌های پژوهش)



اولین مضمون شناسایی شده در ظرفیت‌سازی سازمان، توسعه راهبردی است. این مضمون از دو مضمون پایه تدوین چشم‌انداز، مأموریت؛ برنامه‌ریزی استراتژیک و ۷ کد اولیه تشکیل شده بود. اجرا و پیاده‌سازی موفق مدیریت استراتژیک آموزش عالی پیش از همه و بیش از هر چیز، وابسته به وجود نگرش و تفکر استراتژیک در بین مدیران و کارکنان آموزش عالی و دانشگاهی است [۵۹]. براساس الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی نیکلز<sup>۱</sup>، (۲۰۰۰) مدیران آموزش عالی تشخیص داده‌اند که برنامه‌ریزی یک ابزار اساسی که مستلزم نگرش سیستماتیک است. همچنین از نظر ایشان، برنامه‌ریزی باید منتهی به عمل شود. در نهایت نظارت مستمر و جدی برنامه‌ها، ضروری و حیاتی است [۶۰].

دومین مضمون ضروری در قابلیت سازمانی، بعد ساختار را در نظر گرفته و ابزارهای مربوط به ساختار را فراهم می‌کند. این مضمون شامل مضامین پایه اختیار در تصمیم‌گیری، رسمیت، جریان اطلاعات و ارتباطات، چابکی ساختار و ۱۵ کد اولیه بود. گفته می‌شود که مؤلفه‌های ساختاری در ایجاد ظرفیت بخش اداری برای نائل شدن به اهداف راهبردی، ضروری است. ساختار، سازوکارهای لازم برای اعمال قدرت را فراهم می‌کند [۳۹]. دستیابی به استقلال دانشگاهی مطلوب، مستلزم ایجاد ساختارهای مناسب در زمینه روابط قدرت و اختیار تصمیم‌گیری بین نظام‌های دانشگاهی و محیط پیرامون آن‌ها و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به دانشگاه‌ها، در زمینه امور مرتبط با تعیین اهداف و اولویت‌ها و چگونگی دستیابی به آنها است. همچنین دوینز و همکاران<sup>۲</sup>، (۲۰۰۱) اعتقاد دارند، عوامل دولت و مقررات دولتی، رقابت و بازار و خودحکمرانی دانشگاهیان جز عوامل شکل‌دهنده ساختار قدرت و اختیار تصمیم‌گیری در سیستم‌های آموزش عالی هستند [۶۱]. برای همراهی با تغییرات پیچیده و متنوع آینده، مدیران سازمانی باید علاوه بر بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، ظرفیت‌های لازم برای ایجاد تغییرات به‌موقع را نیز در سازمان خود ایجاد کنند تا چابکی خود را در شرایط بحرانی و پیچیده حفظ نمایند. مفهوم ظرفیت تغییر سازمانی به‌عنوان قابلیت کلی یک سازمان برای آمادگی و پاسخ به شرایط محیطی به شدت متغیر و غیرقابل پیش‌بینی تعریف شده است [۴۰].

---

1. Nichols  
2. Dobbins & et al.



توسعه سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی به‌عنوان سومین مضمون ظرفیت‌سازی سازمانی شناسایی شده است که دربرگیرنده مضامین پایه توسعه سیستمی، فرایندی و ۵ کد اولیه بود. برنامه‌های دولت درخصوص توسعه جامعه دانایی‌محور مسئولیت‌سنگینی را بر بخش آموزش عالی وارد کرده است. با توجه به اینکه دانشگاه‌ها منبعی از ایده‌های جدید و سرمایه‌های فکری هستند که بهره‌وری را در کلیت اقتصاد جهانی تحت‌تأثیر قرار داده و نقش استراتژیکی را در توسعه بر عهده گرفته‌اند، اهمیت دانش و مدیریت آن از هر امر دیگری حیاتی‌تر به نظر می‌رسد [۶۲]. بخش اول برنامه توسعه سازمان ملل (۲۰۰۸) دانش را به‌عنوان یکی از مسائل اصلی برای پاسخگویی به ظرفیت‌سازی معرفی می‌کند. دانش به ایجاد، جذب و انتشار اطلاعات و تخصص نسبت به راه‌حل‌های توسعه مؤثر اشاره دارد. درحالی‌که رشد دانش در درجه اول در سطح فردی پرورش داده می‌شود، می‌تواند در سطح سازمانی، نیز توسعه‌یافته و از راه یک سیستم مدیریت دانش تحریک شود.

چهارمین مضمون شناسایی‌شده در ظرفیت‌سازی سازمانی، توسعه فرهنگی است. این مضمون سازمان‌دهنده، از دو مضمون پایه نهادینه‌شدن جو علمی و نوآورانه، فرهنگ همکاری و کار گروهی و ۸ کد اولیه تشکیل شده بود. یکی از مهم‌ترین توانمندسازی‌های اشاعه دانش، فرهنگ باز سازمان است که مشوق تعامل افراد با یکدیگر و تبادل نظرات، تجربه‌ها و نقطه نظرات آنها می‌باشد و به افراد اجازه می‌دهد که آزادانه عقاید خود را بیان کنند [۶۳]. ترویج فرهنگ گشودگی، ارتباط همه اجزا و تعامل بخش‌های مختلف سازمان، تسهیم، همکاری، یادگیری و اعتماد در سازمان نقش به‌سزایی را در توسعه دانش دارند [۶۴].

پنجمین مضمون اکتشاف‌شده، توسعه منابع و زیرساخت‌ها در ایجاد قابلیت‌های سازمانی است. این مضمون، متشکل از مضامین پایه منابع انسانی، منابع مالی، زیرساخت‌ها و ۱۴ کد اولیه بود. به اعتقاد بیکوایز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، الگین و ویبل<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) هدف از بررسی ظرفیت سازمانی اطمینان از وجود زیرساخت‌های لازم در طول فرایند سیاست‌گذاری است. همچنین هولت<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) معتقد است، سازمان‌های داخل و خارج از دولت نیازمند سطوحی از ظرفیت‌های

---

1. Bakvis  
2. Elgin & Weible  
3. Howlett



انسانی، مالی، شبکه‌ای و دانشی هستند تا بتوانند فرایند سیاست‌گذاری را به‌خوبی طی کنند. متاکسیوتیس و پساراس<sup>۱</sup>، (۲۰۰۵) نیز استدلال می‌کنند، فناوری‌های نوین می‌توانند یکپارچگی دانش پراکنده را آسان کنند و به انجام بیشترین اعمال در کوتاه‌ترین زمان بمنه‌ی شود [۶۵]. حرکت به‌سمت توسعه فناوری‌های ارتباطی و دولت الکترونیک در کشور، نه‌تنها به‌عنوان یک عامل راهبردی بلکه به‌عنوان یک محتوای ضروری برای تشویق مشارکت شهروندان برای تعامل با دولت برای بهبود خدمات و مدیریت در بخش دولتی است.

یکی از پیامدهای ظرفیت‌سازی، پاسخگویی است که از مضامین سازمان‌دهنده پاسخگویی سیاسی - اجتماعی، اقتصادی و سازمانی تشکیل شده بود. در این مضمون، ۹ کد محوری به‌عنوان مضامین پایه و ۲۵ کد پایه به‌عنوان کدهای باز شناسایی شد. در بخش عمومی، موضوع پاسخگویی اهمیت فراوان دارد؛ زیرا در اینجا بحث مصالح و منافع عمومی مطرح است [۶۶]. براین‌اساس پاسخگویی یکی از نیازها و ضرورت‌های اساسی به‌منظور کارآمدی دانشگاه‌ها بوده و به‌عنوان ابزاری محسوب می‌شود که می‌تواند به‌طور مؤثر در جهت نظارت بر مسئولیت‌ها و بهبود خدمات یک دانشگاه به‌کار گرفته شود. با توجه به نقش اساسی دانشگاه در برآورده کردن نیازهای جامعه، پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان به‌عنوان نقطه کانونی، امری حیاتی است [۶۷]. در همین راستا برای سازماندهی و هدایت فعالیت‌ها و کارکردهای سیستم دانشگاه، بهبود قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم متناسب با شرایط محیطی و نیازها امری ضروری است [۶۸]. از آنجایی که دانشگاه‌ها فقط فراهم‌کنندگان خدمات آموزشی و پژوهشی نیستند؛ بلکه شکل‌دهنده هویت افراد مسئولیت‌پذیر نسبت به کشور خود و سایر کشورهای جهان نیز هستند و نیز از منظر رویکرد سیستمی، دانشگاه به‌عنوان یک عنصر اساسی از سیستم کلان محسوب می‌شود، از این‌رو برای سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا با توجه به نظریه‌های پشتیبان موجود، مطالعات را در سطوح تحلیل ظرفیت‌سازی فردی و محیطی گسترش دهند.



## ۶- پیشنهادها در راستای یافته‌های پژوهش

- افزایش ظرفیت کیفیت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سطح کلان و نهادی آموزش عالی و یسترسازی و تأمین زیرساخت‌های لازم براساس الگوی جهت‌گیری قرن بیست و یک.
- بازنگری و اصلاح مداوم و مستمر برنامه‌ها براساس مقتضیات محیطی.
- تبیین و استقرار حاکمیت علمی برنامه‌های آموزش عالی در کشور و درک اهمیت جایگاه آن در پاسخگویی به نیازها و مقتضیات محیطی.
- تغییرات ساختاری و عدم مداخله مستقیم دولت و به رسمیت شناختن استقلال و حق اختیار در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی متناسب با رسالت، مأموریت، چشم اندازها و اهداف.
- نیازسنجی دقیق به منظور شناسایی موانع و محدودیت‌ها باتوجه به تحولات محیطی و کاربردی‌سازی دانش تولیدشده و تربیت نیروی انسانی باتوجه به نیاز روز جامعه در جهت پاسخگویی.

## ۷- محدودیت‌های پژوهش

- یکی از مشکلات در فرایند بررسی تئوری‌های پشتیبان این پژوهش، کم‌بودن منابع علمی مرتبط و قابل استناد با موضوع پژوهش به‌خصوص منابع داخلی بود. براساس پیشینه پژوهشی صورت‌گرفته تاکنون هیچ‌گونه پژوهش داخلی که به‌صورت مستقیم به موضوع پژوهش حاضر پرداخته باشد، یافت نشد.
- یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش دسترسی به خبرگان آشنا به موضوع این پژوهش بود. ازطرفی عدم استقبال خبرگان از انجام مصاحبه حضوری به‌خصوص در فاز تحلیل مضمون یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش باید در نظر گرفت.
- یکی دیگر از محدودیت‌هایی که این پژوهش به‌خصوص در بخش تحلیل مضمون با آن مواجه بود و منجر به زمانبر شدن فرایند کار، پس از توضیحات کامل به مصاحبه‌شوندگان شد، مشکلات ناشی از دانش نمونه آماری در ارتباط با موضوع



پژوهش بود. البته این محدودیت اگر چه فرایند انجام پژوهش را با کندی مواجه کرد ولی به نحوی مدیریت شد که کمترین تأثیر را بر نتایج داشته باشد.

- یکی از محدودیت اصلی در این پژوهش، محدودیت دامنه کاربرد چارچوب مفهومی پژوهش حاضر بود. چارچوب نهایی شناسایی شده به‌طور ویژه برای بخش آموزش عالی طراحی شده است؛ از این رو استفاده از الگوی ظرفیت‌سازی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه در سایر سازمان‌ها و بخش‌های دولتی موضوعی است که نیاز به بررسی بیشتری دارد.

## ۸- منابع

- [1] World Bank. "World development report 2004: Making services work for poor people", *Washington DC: World Bank*, 2004, 271 p.
- [2] Devarajan, S., Widlund, I. "The politics of service delivery in democracies", *Stockholm: Ministry for Foreign Affairs*, 2007, 172 p.
- [3] United Nations Development Program me. "Measuring Capacity", Capacity Development Group, [www.content.undp.org/go/cms-service/download/publication](http://www.content.undp.org/go/cms-service/download/publication), 2010.
- [4] Duflo, E., Hanna, R., Ryan, S. "Incentives work: Getting teachers to come to school", *American Economic Review*, Vol. 102, No. 4, 2012, 1241-1278.
- [5] Denhardt, R.B. "Trust as capacity: The role of integrity and responsiveness public organization", *A Global Journal*, Vol. 2, 2002, 65- 76.
- [6] United States Agency for International Development. "Foreign assistance standardized program structure and definitions", <https://www.state.gov>, 2009.
- [7] Cohen, D.K., Ball, D.L. "Instruction, capacity, and improvement", CPRE Research Reports. Retrieved from [https://repository.upenn.edu/cpre\\_researchreports/8](https://repository.upenn.edu/cpre_researchreports/8), 1999.
- [8] Ravitch, D. "Left back: A century of failed school reforms", *New York: Simon and Schuster*, 2000, 560 p.
- [9] Stein, S. "The culture of education policy", *New York: Teachers College Press*, 2004, 216 p.
- [10] Fukushima, Y., Ishimura, G., Komasiński, A.J., Omoto, R., Managi, S. "Education and capacity building with research: A possible case for

- future earth", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 18, No. 2, 2017, 264.
- [11] Lavergne R. "Capacity development: Conceptual framework and key issues", *Presentation to Tokyo International Symposium on Capacity Development*, Vol. 4, 2004, 1-26.
- [12] Enemark, S., Ahene, R.A. "Capacity building in land management- implementing land policy reforms in Malawi", *Published in Survey Review*, Vol. 37, No. 287, 2003, 20-30.
- [13] Brown, L., LaFond, A., Macintyre, K. "Measuring capacity building", MEASURE Evaluation, Carolina Population Center, *University of North Carolina at Chapel Hill*. March, 2001, 16.
- [14] Crilly, R. G. "Synthesis research on community capacity", Health Policy Research Program, Summary of Research Results. *Health Canada*, 2003.
- [15] Peters, G. "The policy capacity of government", *Canadian Centre for Management Development Publishing*, 1996, 120 p.
- [۱۶] غلامی، م. برنامه پیشنهادی برای تصدی وزارت علوم، فناوری و تحقیقات. نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۹۶، ۱-۲۰.
- [17] Birnbaum, R. "The quality cube: How college presidents assess excellence", *Higher Education Management Journal*, Vol. 9, No. 3, 1994, 71-82.
- [18] Gibbons, M. "Engagement with the community: A new basis for university autonomy in a knowledge society", *Bologna: Bononia University Press*, 2005, 121-150.
- [۱۹] الوانی، س.م.، مردانی، م.ر. طراحی الگوی توسعه آموزش عالی ایران در افق چشم انداز ۲۰ ساله کشور، فصلنامه برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۴(۱۴)، ۱۳۹۲، ۲۶-۶۸.
- [۲۰] عبدی، ح.، میرشاه جعفری، س.ا.، نیلی، م.ر.، رجایی پور، س. تبیین افق ۱۴۰۴ آموزش عالی ایران با استفاده از روش سناریونویسی، فصلنامه آموزش عالی ایران، ۹(۴)، ۱۳۹۶، ۱-۲۷.
- [۲۱] فقیهی، ا.ال.، کاظمی بیدگلی، س.ع. الگویی برای تدوین و اجرای برنامه های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۹ (۳۴)، ۱۳۹۳، ۱-۲۴.





- [۲۲] رهنورد، ف.ال.، جوکار، ع.، طاهرپور، ح.ال.، رسولی، م. تدوین چارچوبی برای پاسخگویی اجتماعی سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷ (۲)، ۱۳۹۸، ۱۱۵-۱۳۴.
- [۲۳] الوانی، س.م.، احمدی، ک. مفهوم پاسخگویی اجتماعی سازمانی و ضرورت تبیین مولفه‌های آن در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱(۳)، ۱۳۹۲، ۷-۱۶.
- [24] Iancu, D., Junjam, V., Derries, M.S. "Public administration reform in central and eastern Europe and central Asia", *Bratislava: NISPAcee Press*, 2013, 402- 406.
- [25] Sharitz, M. J., Ott. S. J. "Classics of organization theory", *Cengage Learning, 8 editions*, 2015, 496 p.
- [26] Dreher, A., Lamla, M.J., Lein, S.M., Somogyi, F. "The impact of political leader's profession and education on reforms", *J. Comp. Econ*, Vol. 37, No. 1, 2009, 169-193.
- [27] Council on Higher Education. "Towards a framework for quality promotion and capacity development in South African higher education", South Africa. Retrieved from <http://www.che.ac.za>, 2005, 16-20.
- [28] Simister, N., Smith, R. "Monitoring and evaluating capacity building: Is it really that difficult?" Retrieved from <http://www.intrac.org>, 2010, 3-10.
- [29] Bakvis, H. "Rebuilding policy capacity in the era of the fiscal dividend: A report from Canada", *International Journal of Policy and Administration*, Vol. 13, No. 1, 2000, 71- 103.
- [30] Elgin, D., Weible, CH.M. "A stakeholder analysis of Colorado climate and energy issues using policy analytical capacity and the advocacy coalition framework", *Review of Policy Research*, Vol. 30, No. 1, 2013, 114- 133.
- [31] Howlett, M. "Policy analytical capacity and evidence-based policy-making: Lessons from Canada", *Canadian public Administration*, Vol. 52, No. 2, 2009, 155- 156.
- [۳۲] شاخص‌های ارزیابی آموزش عالی شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجموعه قوانین و مقررات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۸۳.
- [33] Merinoa, S., Carmenadoa, I. "Capacity Building in Development Projects", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, 2012, 960- 967.



- [34] Dill, D.D. "Capacity Building as an Instrument of Institutional Reform: Improving the Quality of Higher Education through Academic Audits in the UK, New Zealand, Sweden, and Hong Kong", *The Journal of Comparative Policy Analysis*, Vol. 2, No. 2, 2000, 211-234.
- [35] Crisp, B.R., Swerissen, H., Duckett, S.J. "Four Approaches to Capacity Building in Health: Consequences for Measurement and Accountability", *Health Promotion International*, Vol. 15, No. 2, 2000, 99-107.
- [36] Judge, W.Q. "Building organizational capacity for change: The strategic leader's new mandate", *New York: Business Expert Press*, 2011, 125 p.
- [37] Brown, L. D., Moore, M. H. "Accountability, Strategy, and International Non-Governmental Organizations", *Social Science Research Network Electronic Paper Collection: <http://papers.ssrn.com>*, 7, 2001, 1-33.
- [38] Shiel, C., Filho, W.L., Paco, A.D., Brandli, L. "Evaluating the Engagement of Universities in Capacity Building for Sustainable Development in Local Communities", *Evaluation and Program Planning*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.07.006>, 2015, 1-12.
- [۳۹] محمدی فاتح، ا.، دانایی فرد، ح.، رهنورد آهن، ف.ال.، فروزنده، ل.ال. طراحی مدلی برای ارتقاء ظرفیت‌سازی خط‌مشی‌گذاری در قوه مجریه کشور، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۹(۳)، ۱۳۹۵، ۱-۳۶.
- [۴۰] فروزنده، ل.ال.، دانایی فرد، ح.، رهنورد آهن، ف.ال.، محمدی فاتح، ا. بررسی ظرفیت سازمانی دانشگاه افسری امام علی (ع) براساس الگوی مک کنزی، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۴(۵۴)، ۱۳۹۳، ۱-۲۸.
- [41] Hammerschmid G., Stimac V., Wegrich K. "Management capacity and performance in European public administrations in: Lodge M., Wegrich K", (eds) *The Problem-solving Capacity of the Modern State*, 2004, 105-126.
- [42] Kivipold, K., Vadi, M. "A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 1, 2010, 118-136.
- [43] Kaplan, A. "Organizational capacity: A different perspective", *Development Dossier No. 10, Non-Governmental Liaison Service, United Nations, Geneva*, 1999, 7.
- [44] United Nations Conference on Environment and Development. "National Mechanisms and International Cooperation for Capacity



- Building", Agenda 21, Chapter 37: <http://www.gdrc.org/uem/capacity-building.html>, 1992.
- [45] Food and Agriculture Organization of the United Nations. "FAO approaches to capacity development in programming: Processes and tools", FAO Capacity Development Team, *Office of Knowledge and Capacity for Development (OEKC)*, 2015, 14.
- [46] United Nations Development Program me. "Capacity assessment", Practice Note. *New York, October*, 2008, 1-31.
- [47] Brinkerhoff, D.W., Morgan, P.J. "Capacity and capacity development: Coping with complexity", *Public Administration and Development*, Vol. 30, 2010, 2-10.
- [48] Smeriglio, A., Bachtler, J., Francesco, F.D., Olejniczak, K., Thomson, R., Śliwowski, P. "Administrative capacity Building and cohesion policy", *European Policies Research Centre, University of Strathclyde*, January, 2015, 36-37.
- [49] Pollyn, B.S., Barinua, V., Johnagi, C. "Human Capacity Building and Sustainable Development in Nigeria: A Value Base Analysis", *Best International Journal*, Vol. 3, No. 2, 2016, 63-81.
- [50] Mayer, S. "Building Organizational Capacity: A Simple Useful Framework", *Available at www.effectivecommunities.com*, 2019.
- [51] Boyatzis, R. E. "Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development", *Sage*, 1998.
- [۵۲] عرفان، آ.، نادری، م.ع.، ابراهیم زاده، ر. تحلیلی بر مولفه‌های اخلاقی تجاری‌سازی دانش در آموزش عالی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳(۱)، ۱۳۹۷، ۱۰۸-۱۱۶.
- [۵۳] ایمان، م.ت.، نوشادی، م.ر. تحلیل محتوای کیفی، فصلنامه پژوهش، ۳(۲)، ۱۳۹۰، ۱۵-۴۴.
- [۵۴] محجوب، ح.، نادری، ا.، خرازی، ک.، انتظاری، ی. تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در دانشگاه‌های جامع دولتی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۴(۲)، ۱۳۹۷، ۵۳-۸۳.
- [۵۵] ابوالمعالی، خ. پژوهش کیفی از نظریه تا عمل، نشر علم، چاپ اول، ۶۳۶ صفحه، ۱۳۹۱.
- [56] Rao, S., Perry, C.H. "Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: Principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, 2003, 236-247.



- [57] Townsend, A., Cox, S.M., Li, L.C. "Qualitative research ethics: Enhancing evidence-based practice in physical therapy", *Physical Therapy*, Vol. 90, No. 4, 2010, 615-628.
- [۵۸] موسوی داودی، س.م.، حضوری، م.ج.، نجاری، ر.، رستگار، ع.ع. طراحی و تبیین مدل ارزش های سازمانی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، (۱)۵، ۱۳۹۵، ۳۳-۴۸.
- [۵۹] قهرمانی، م. تدوین الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهش های تربیتی، ۲۹، ۱۳۹۳، ۱۰۲-۱۲۳.
- [60] Nickols, K. "Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Heads of Institutions", Senior Managers and Members of Governing Bodies. *Strategic planning, Finance, Estates*, 2000, 1-46.
- [۶۱] فتح الهی، ا.، یمنی، م.، صباغیان، ز.، فراستخواه، م.، قاضی طباطبائی، م. تحلیل محتوای برنامه‌های توسعه آموزش عالی با تمرکز بر تغییرات ساختاری و کارکردی استقلال نظام دانشگاهی، فصلنامه سیاست علم و فناوری، (۱)۷، ۱۳۹۴، ۲۷-۴۵.
- [۶۲] آیتی، م.، قرآنی سیرجانی، س. بهبود کیفیت برنامه‌های درسی با بهره‌گیری از مدیریت دانش در آموزش عالی، فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی، (۲)۱، ۱۳۸۹، ۱۵۳-۱۷۲.
- [۶۳] مینگ یو، چ. نقش و تاثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش. ترجمه لاله جمشیدی، نامه آموزش عالی، ۱۸، ۱۳۸۴، ۳۲-۳۷.
- [۶۴] منوریان، ع.، عسگری، ن.، آشنا، م. ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش محور. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، ۱۳-۱۴ بهمن، ۱۳۸۶، ۱-۱۸.
- [65] Metaxiotis, K., Psarras, J. "A conceptual analysis of knowledge management in E-Government", *Electronic Government, an International Journal*, Vol. 2, No. 1, 2005, 77 - 86.
- [66] Schillemans, T. "Accountability in the Shadow of Hierarchy: The Horizontal Accountability of Agencies", *Public Organization Review*, 8, 2008, 175-194.



توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش ... آرمین رجب‌زاده و همکاران

[۶۷] عباس پور، ع.، شاکری، م.، رحیمیان، ح.، فراستخواه، م. تحقیق کیفی پیرامون راهبردهای پاسخگویی دانشگاه‌های دولتی از دیدگاه خبرگان آموزش عالی، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۱ (۳)، ۱۳۹۳، ۱-۲۷.

[۶۸] ثمری، ع.، یمنی دوزی سرخابی، م.، صالحی عمران، ا.، گرائی نژاد، غ.ر. بررسی و شناسایی عوامل موثر در فرآیند توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی ایران، دور فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، ۲ (۴)، ۱۳۹۲، ۶۷-۱۰۰.