



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## **Designing a Capacity-Building Organization Model with a Qualitative Approach**

**Afshin Mirhesami<sup>1</sup>, Roohalla Samiee<sup>2</sup>, Mohammad Bagher Gorji<sup>3</sup>, Naser Tawre<sup>3</sup>**

### **Abstract**

**Background & Purpose:** changes and transformations caused by environmental dynamics are serious challenges of today's organizations, and the success of organizations depends on their adaptability and adaptation to the changing factors of the environment. Based on this, in the current research, the design of a model of a capacity-building organization is discussed.

**Methodology:** This study was conducted with a qualitative research strategy and using grounded theory and Strauss and Corbin's paradigm model. In this regard, semi-structured interviews were conducted using theoretical sampling until theoretical saturation was reached. In this research, theoretical saturation was achieved after conducting 11 interviews. The participants in the research were selected from among experts and university professors. After several readings, the data were analyzed with the help of MaxCuda software, and the final model was presented after three stages of open, central and selective coding.

**Findings:** research findings in the form of capacity-building organization as a central category, causal conditions (capacity-building manager and capacity-building structure), contextual factors (capacity-building employees), intervening conditions (capacity-building culture), strategies (capacity-building policy) and consequences (results for the organization, individual and group) were organized.

**Conclusion:** Each of these conditions and factors that make up the model have variables and categories that pay attention to them to achieve the ultimate goal of the capacity-building organization in the statistical population of this study.

**Keywords:** *Model, Organization, Capacity Building, Grounded Theory.*

**Citation:** Mirhesami, Afshin; Samiee, Roohalla; Gorji, Mohammad Bagher and Tawre, Naser.(2024). Designing a Capacity-Building Organization Model with a Qualitative Approach. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(19), 205-226.

- 
1. Phd Student of Management, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran. **E-mail: Afshinmirhesami@gmail.com**
  2. Assistant Prof., Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran. **E-mail: Roohalla.samiee@gmail.com**
  3. Assistant Prof., Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran. **E-mail: Gorji@aliabadiu.ac.ir**
  4. Assistant Prof., Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. **E-mail: Nasertavreh@yahoo.com**

**Received: 2022/12/14**

**Accepted: 2023/03/15**

**Corresponding Author: Roohalla Samiee**

**Article Type: Research-based**

**DOI:10.22034/QJIMDO.2023.420824.1738**



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۶، شماره ۱۹  
بهار ۱۴۰۲  
صص ۲۰۵-۲۲۶

## طراحی الگوی سازمان ظرفیت‌ساز با رویکرد کیفی

افشین میرحسامی<sup>۱</sup>، روح اله سمیعی<sup>۲</sup>، محمدباقر گرجی<sup>۳</sup>، ناصر توره<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** تغییر و تحولات ناشی از پویایی‌های محیطی از چالش‌های جدی سازمان‌های امروزی است و موفقیت سازمان‌ها به ظرفیت‌سازی و انطباق آنها با عوامل متغیر محیط بستگی دارد. بر این اساس، در پژوهش حاضر به طراحی الگوی سازمان ظرفیت‌ساز در بخش عمومی پرداخته می‌شود.

**روش‌شناسی:** این مطالعه با استراتژی پژوهش کیفی و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مدل پارادایمی استراوس و کوربین انجام شد. در این راستا مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با استفاده از نمونه‌گیری نظری تا رسیدن به اشباع نظری صورت گرفت. در این پژوهش، بعد از انجام دادن ۱۱ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش از میان خبرگان اجرایی و اساتید دانشگاه انتخاب شدند. داده‌ها پس از چندین بار بازخوانی، با کمک نرم افزار مکس کودا تحلیل شدند و مدل نهایی پس از انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی ارائه گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش در قالب سازمان ظرفیت‌ساز به عنوان مقوله محوری، شرایط علی (مدیر ظرفیت‌ساز و ساختار ظرفیت‌ساز)، عوامل زمینه‌ای (کارکنان ظرفیت‌ساز)، شرایط مداخله‌گر (فرهنگ ظرفیت‌ساز)، راهبردها (خطمشی ظرفیت‌ساز) و پیامدها (نتایج حاصله برای سازمان، فرد و گروه) سازماندهی شدند.

**نتیجه‌گیری:** هرکدام از این شرایط و عوامل تشکیل‌دهنده مدل دارای متغیرها و مقوله‌هایی هستند که توجه به آنها موجب تحقق هدف نهایی سازمان ظرفیت‌ساز در جامعه آماری پژوهش حاضر می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** الگو، سازمان، ظرفیت‌سازی، نظریه داده‌بنیاد.

**استناد:** میرحسامی، افشین؛ سمیعی، روح اله، گرجی، محمدباقر و توره، ناصر. (۱۴۰۳). طراحی الگوی سازمان ظرفیت‌ساز با رویکرد کیفی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۱۹)، ۲۰۵-۲۲۶.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. رایانامه: Afshinmirhesami@gmail.com
۲. استادیار گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. رایانامه: Roohalla.samiee@gmail.com
۳. استادیار گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. رایانامه: Gorji@aliabadiu.ac.ir
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Nasertavreh@yahoo.com

### نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2023.420824.1738

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: روح اله سمیعی

## مقدمه

امروزه، کاهش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، کاهش پاسخگویی اجتماعی و کاهش عملکرد اجتماعی یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌های بشری است (برون‌سان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). پاسخگویی سازمان‌ها به علت عدم اطمینان شدید و فشارهای سیاسی فراروی سازمان‌ها با چالش جدی همراه شده است. این شرایط نیازمند اشکال سازمانی جدیدی است که ظرفیت سازمان‌ها را برای رویایی اثربخش با چالش‌های مذکور ارتقا بدهد. سازمان‌های ظرفیت‌ساز، سازمان‌هایی هستند که از مدیریت بحران خوبی برخوردار بوده و در مقابل بحران‌های اجتماعی و انسانی واکنش به موقع و مناسبی از خود نشان می‌دهند (میلار<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). سازمان ظرفیت‌ساز قادر است از طریق ارتقای ظرفیت‌های منابع انسانی، افزایش منابع، تجدید ساختار و نحوه انجام کار و ارائه خدمات، توانایی سازمان را در توسعه، مدیریت و بهبود برنامه‌ها و راهبردها افزایش داده و سازمان را در رسیدن به اهداف و مأموریت‌هایش از طریق خلق محیطی تواناساز یاری دهد (ترکزاده و همکاران، ۱۳۹۸).

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 طریق بازسازی عنصری مهم به نام ظرفیت‌سازی می‌تواند در بازگرداندن اعتماد شهروندان موثر واقع گردد. ظرفیت‌سازی در دولت‌ها اغلب ارائه ابزاری برای کمک به آنها در انجام وظایف‌شان به بهترین وجه است که شامل تقویت توانایی دولت در بودجه‌ریزی، جمع‌آوری درآمد، ایجاد و اجرای قوانین، ترویج تعامل مدنی، شفافیت، پاسخگویی و مبارزه با فساد است. برنامه‌های ظرفیت‌سازی به منظور پاسخ دادن به فرصت‌های مطرح شده و تغییرات محیطی در جهت توسعه پایدار انجام می‌شود (رجب‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰).

سازمان ظرفیت‌ساز به عنوان یکی از راهکارهای اساسی در ملزم نمودن به توسعه حکمرانی و مدیریت موثر در تعامل با محیط خود محسوب می‌شود. به زعم میگنن و همکارانش<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) تعهد به توسعه ظرفیت‌سازی در تدوین و اجرای استراتژی عملیات و فرهنگ کسب و کار در ارتباط با جامعه‌ای است که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌نمایند (زینوگی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). تحقق افزایش بهره‌وری نیازمند توسعه عوامل محیط و زمینه‌ای در سازمان است که از فرهنگ سازمانی و ساختار حمایت‌کننده یادگیری و تغییرات

<sup>1</sup>. Brownson and et al

<sup>2</sup>. Millar

<sup>3</sup>. Mignen and et al

<sup>4</sup>. Ziervogel and et al

برخوردار باشد. هر چند این عوامل به تنهایی برای تحقق ابتکارات سازمان ظرفیت‌ساز کفایت نمی‌کند. نهادینه‌سازی چشم‌انداز و ارزش‌ها نیازمند توسعه قابلیت و ظرفیت سازمانی است. توسعه سازمان ظرفیت‌ساز به حکمرانی خوب، آگاهی اجتماعی و سیاسی، مدیریت زنجیره عرضه پاسخگو، مدیریت سهامداران و حقوق کسب و کار بستگی دارد. سرپرستی و نظارت بر تولید، تکنولوژی بدون آلاینده و حمایت از سازمان‌های غیر انتفاعی، فراهم کردن آموزش، ساختار ارگانیک سازمانی، دستیابی شرکت به منابع برای به نیل به مأموریت و خدمت‌رسانی به سهامداران از طریق ابزار ظرفیت‌سازمانی امکان‌پذیر است. سازمان ظرفیت‌ساز به مشارکت داوطلبانه کارکنان و مدیران جهت تغییر در بخش‌های مختلف به ویژه بخش‌های اجتماعی، تأمین نقدینگی، افزایش پاسخگوئی، ابتکار و خلاقیت و کاهش خواسته‌های عمومی منجر می‌شود (استروزر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). سازمان‌های ظرفیت‌ساز به توسعه توانائی‌های بخش‌های غیرانتفاعی پرداخته و انجام کار در بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد و توسعه پایدار را به وجود می‌آورند (کلر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). هر چه سازمان فرایند جذب ظرفیت، ارزیابی ظرفیت و بهسازی ظرفیت منابع انسانی خود را بیشتر مورد توجه قرار دهد، ظرفیت‌سازمانی افزایش خواهد یافت (پاند و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).

بدون تردید، تغییر و تحولات ناشی از پویایی‌های محیطی از چالش‌های جدی سازمان‌های امروزی است و موفقیت سازمان‌ها به ظرفیت‌سازگاری و انطباق آنها با عوامل متغیر محیط بستگی دارد. انطباق‌پذیری نشان‌دهنده ظرفیت سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی است. ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی نیز بیانگر توانایی سازمان‌ها در یادگیری مستمر و پاسخ‌دهی به تغییرات درون و برون سازمانی است که نقش اساسی در کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها دارد. به تعبیر دیگر، انطباق‌پذیری تغییر هوشمندانه و مستمر در مقابل موقعیتی است که تغییر کرده است و سازمان انطباق‌پذیر، سازمانی است که بتواند به سرعت به تقاضای مشتریان، فرصت‌های بازار و تهدیدهای خارجی واکنش نشان دهد (توسلی و همکاران، ۱۳۹۷).

در پی اعتراضات سال‌های اخیر نسبت به ارائه خدمات و گزارش‌های منفی در مورد وضعیت حوزه شهرداری‌ها، کارآمدی شورای شهر در رابطه با ارائه خدمات به طور فزاینده‌ای مورد تردید قرار گرفته است. وضعیت کنونی امور مربوط به شوراهای شهرداری سؤالات

<sup>1</sup>. Strawser

<sup>2</sup>. Keller and et al

<sup>3</sup>. Pond and et al

متعددی را در مورد مهارت‌های مورد نیاز و چالش‌های ظرفیت‌سازی برای اجرای موفقیت‌آمیز ماموریت آنها ایجاد می‌کند. موضوع بسیار مهمی که تاکنون در شهرداری‌ها به آن اشاره نشده است عدم استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های محلی لازم در بازآفرینی شهری پایدار است و همچنین می‌توان به عدم مدیریت یکپارچه منابع در نهادهای مدیریتی شهرداری‌ها، وضعیت نامناسب زیرساخت‌های شهری، بالا بودن ناهنجاری‌های اجتماعی و نیز وضعیت نامناسب شبکه‌های دسترسی و خدمات اشاره کرد. از دیدگاه اندیشمندان می‌توان با رویکرد ظرفیت‌سازی و عملیاتی کردن آن در بازآفرینی شهری پایدار که به ایجاد توانایی نیروی انسانی، سازمانی، اجتماعی و تجهیزاتی به جهت حل مسائل و مشکلات شهرداری‌ها و نیز دستیابی به مدیریت یکپارچه منابع در یک حالت پایدار در جامعه محلی و نهادهای مدیریتی در راستای اهداف بازآفرینی پایدار (به عنوان نمونه بافت‌های فرسوده و ناکارآمد شهری، ساماندهی سکونت‌گاه‌های غیررسمی) می‌انجامد، اقدام شایسته‌ای را انجام داد و از این منظر می‌توان ظرفیت‌سازی در شهرداری‌ها را به عنوان وسیله‌ای برای افزایش ارائه خدمات موثر در خدمات عمومی در نظر گرفت.

مساله اصلی این پژوهش، نبود یک الگو در خصوص سازمان ظرفیت‌ساز در شهرداری‌ها است و مطالعه حاضر تلاش می‌نماید تا از طریق اجماع خبرگان و مطالعه متون موجود در حوزه سازمان ظرفیت‌ساز به این چهارچوب دست یابد. با توجه به شرایط خاص شهرداری از نظر مالکیت و اختیارات‌شان و همچنین فرصت‌هایی که برای ظرفیت‌سازی دارند می‌توانند برای خود ظرفیت‌های قابل توجهی ایجاد کنند. شهرداری‌ها سازمان‌های نیمه دولتی هستند که اقدامات آنها همه شهروندان را تحت تأثیر قرار خواهد داد بر این اساس، در مطالعه حاضر به این سوال اساسی پرداخته می‌شود که الگوی سازمان ظرفیت‌ساز در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی چگونه است؟.

### **پیشینه پژوهش**

سازمان ظرفیت‌ساز یک واژه انتزاعی است که طیف معنایی وسیعی دارد و حوزه‌های گوناگونی از دانش و منابع را در بر می‌گیرد که موسسات دولتی و غیر دولتی برای استقرار کارآمدی و بهبود بهره‌وری باید بدان مبادرت ورزند. ظرفیت‌سازی باعث می‌شود تا دستیابی به نتایج مطلوب در پرتو برنامه‌ریزی و اجرای مناسب محقق گردد به عبارت دیگر آنچه باعث عملی شدن، ظهور و بروز اهداف اساس نامه‌ای سازمان‌ها، موسسات و مراکز دولتی و

غیردولتی به ویژه مراکز علمی و پژوهشی می‌گردد ظرفیت‌سازی و یا بسترسازی سازمانی برای شفاف‌سازی نقش این مقوله از سوی محققان و مراکز بین‌المللی است (سرات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). ظرفیت در یک سازمان، سطوح و موجودیت‌های مختلفی همانند فرد، سیستم و سازمان را در بر می‌گیرد. همچنین ظرفیت را می‌توان به عنوان فرآیند و ستاده در نظر گرفت. ظرفیت به مثابه سیستم اداری و استراتژی مورد نیاز جهت بهبود عملکرد (سالارزاده جناتابادی، ۲۰۱۳: ۱۱۲) و توانایی سازمان برای تحقق اهداف تعریف شده است (کولار بریان، ۲۰۱۱).

سازمان ظرفیت‌ساز فرآیند یادگیری فردی و سازمانی است که در آن مهارت‌سازی، شبکه‌سازی و عملکرد در راستای افزایش دانش به بهره‌وری سازمان منجر شده و پیشرفت افراد شاغل در آن صورت می‌پذیرد. ظرفیت‌سازی یعنی توسعه دانش و مهارت‌ها و استعداد‌های فردی و گروهی که به ارتقا مدیریت، حفظ و صیانت سازمان‌ها منجر می‌گردد و فراتر از آموزشی آکادمیک، حرفه‌ای و منابع انسانی به زیرساخت‌های کاربردی و فرایندهای بومی می‌پردازد (آراوامودان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

برای مواجهه با چالش‌های جهانی‌سازی، ایجاد ظرفیت در حوزه‌های سازمان، مدیریت دولت و مدیریت عمومی باید نوآوری را به عنوان یک ابزار استراتژیک در ظرفیت‌سازی در نظر گرفت. در عصر تغییرات سریع تکنولوژی جهانی، نقش دولت، شهروندان و گروه‌های سازمانی سریعاً در حال تغییر است و سازمان‌های عمومی و خصوصی و سیستم‌های مدیریت یا به اختیار یا به دلیل فشار در حال تغییرند. همپای تحولات دولتی شهروندان هم از یک نقش پذیرنده صرف به نقش چالش و جو مشارکتی تغییر ماهیت می‌دهند و نقش فعال‌تری را در مدیریت بازی می‌کنند. چالش‌هایی که مدیریت و دولت‌های در حال توسعه با آن مواجه هستند، بسیار خطیرتر از چالش‌های ملل صنعتی هستند. برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مرکز ثقل اجرا و تحقق اهداف توسعه‌ای در این ملل است. در ایران کلید طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه با مدیریتی مطلوب، توسعه و مدیریت منابع استراتژیک است. برای مواجه شدن با چالش‌های جهانی‌سازی، مدیران باید به مدیران اثربخش انسانی و برخوردار از نوآوری و سودآوری بالا تبدیل شوند (زینوگی و همکاران، ۲۰۱۶).

سازمان ظرفیت‌ساز شامل سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی است. در سطح فردی، توسعه نیازمند انسان‌های توسعه یافته و آموزش دیده است هر چه نیروی انسانی بهتر پرورش یابد مسیر توسعه هموارتر می‌شود. در سطح سازمانی، در مواردی همچون نقش

<sup>1</sup>. Serrat

<sup>2</sup>. Aravamudhan and et al

سازمان، ارتباط آن با مخاطبین، علاقه‌مندان و سهامداران و ظرفیت‌سازی فرایندهای سازمانی و ترویج فرهنگ رقابت و اصلاح زیرساخت‌های ارتقا و جایگاه و نقش سازمان صورت می‌پذیرد و در سطح اجتماعی و بالاترین سطح ظرفیت‌سازی، در برگیرنده کل کشور و یا جامعه و تمام زیربخش‌های آن است (سرات، ۲۰۱۷). تینگ (۲۰۰۹) دو بعد اصلی برای سازمان ظرفیت ساز مطرح می‌کند که عبارتند از ظرفیت مدیریت و ظرفیت منابع. ظرفیت منابع؛ شامل مواردی است که به گونه سنتی به آن بخش سخت ظرفیت‌سازمانی می‌گویند، نظیر: تکنولوژی، منابع مالی و منابع انسانی منابع یک سازمان، شامل: کارکنان، زیر ساختارها، تسهیلات، تجهیزات و وجوه نقد می‌شود که در دسترس سازمان قرار دارند. ظرفیت مدیریت؛ به شریطی گفته می‌شود که تحت آن هدف‌های سازمان وضع شده و در آینده به این هدف‌ها جامه عمل پوشانده می‌شود. فعالیت‌های مدیریتی، شامل: برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، تعیین مسئولیت‌ها، رهبری، و... می‌باشند. کانوال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز عوامل لازم برای موفقیت در راستای سازمان ظرفیت‌ساز را شامل مدیریت کارآمد و توانا، استعدادهای بالقوه، تعادل زمانی، ارزیابی، ارتباطات تخصصی و نظارت می‌دانند.

### پیشینه تجربی

ابراهیمی و ایران زاده (۱۴۰۲) پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر ارتقای ظرفیت‌سازی منابع انسانی سازمان‌های مردم نهاد در مدیریت بحران در سازمان هلال احمر استان آذربایجان شرقی انجام دادند. نتایج نشان داد که عوامل موثر شامل انسجام، ارتباطات غیر رسمی، سیستم بازخورد- کنترل و عملکرد سازمانی بر ارتقای ظرفیت‌سازی منابع انسانی سازمان‌های مردم نهاد در مدیریت بحران در سازمان هلال احمر استان آذربایجان شرقی تاثیر مثبت و معنی داری دارند.

رجب زاده و همکاران (۱۳۹۹) نیز پژوهشی با عنوان توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه، با رویکرد تحلیل مضمون انجام دادند. جهت‌گیری پژوهش مذکور، 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 بود. یافته‌ها نشان داد که ظرفیت‌سازی سازمانی شامل پنج مضمون اصلی توسعه راهبردی، ساختاری، سیستمی و فرایندی، فرهنگی، منابع و زیرساخت‌ها و یک مضمون پاسخگویی اجتماعی به‌عنوان پیامد

<sup>1</sup>. Kanwal and et al

پدیده مورد مطالعه است. در این خصوص نویسندگان پیشنهاد دادند تا سطوح تحلیل فردی و محیطی نیز در ظرفیت‌سازی مطالعه شود.

وطن خواه و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی عوامل موثر در بهبود ظرفیت‌سازی سازمان‌های ورزشی به منظور پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی با کاربرد نظریه سه شاخگی پرداختند. نتایج نشان داد که ایجاد شاخص برای ارزیابی سازمان‌ها در حوزه مسئولیت اجتماعی با ضریب نزدیکی ۰/۹۸۴۷، مهم‌ترین عامل در میان عوامل موثر در بهبود ظرفیت‌سازی سازمان‌های ورزشی به منظور پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی بود.

وسیم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر ظرفیت‌سازی و پشتیبانی مدیریتی بر عملکرد کارکنان: نقش تعدیل‌کننده حفظ کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که ظرفیت‌سازی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد. در مقابل، پشتیبانی مدیریتی تأثیر ناچیزی بر عملکرد کارکنان دارد. با این حال، تأثیر ظرفیت‌سازی و پشتیبانی مدیریتی بر عملکرد کارکنان مثبت است و به طور قابل توجهی با حفظ کارکنان تعدیل می‌شود.

ایفاریزاد<sup>۲</sup> و همکارانش در سال ۲۰۱۵ در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین حاکمیت شرکتی با ترکیب از ظرفیت‌سازمانی بر عملکرد شرکت‌ها در بورس مالزی نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین مدیریت مستقل، اندازه هیئت مدیره، تمرکز مالکیت، مدیریت مالی و عملکرد شرکت وجود دارد.

احمد و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر ظرفیت‌سازی سازمان بر عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که پشتیبانی نظارتی و توسعه سازمان به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان بخش بانکی تأثیر نمی‌گذارد، در حالی که ظرفیت‌سازی یک کارمند فردی به افزایش عملکرد وی منجر می‌شود.

بریان<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی ابعاد ظرفیت سازمان برای تحویل خدمات به جوامع محلی پرداخت. ظرفیت سازمان‌های غیر انتفاعی در سال‌های اخیر به طور گسترده‌ای به افزایش توانایی آنان در جهت تحقق اهداف کمک نموده و متغیری است که بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. سنجش ظرفیت در سازمان‌های غیر انتفاعی از طریق سنجش ابعاد مختلف ظرفیت سازمان‌های خدمات‌رسان به جوامع محلی امکان‌پذیر است. یافته‌ها نشان داد که ظرفیت سازمان شامل ظرفیت منابع‌هایی است که بر وظایف سازمان و روابط با

<sup>1</sup>. Wassem and et al

<sup>2</sup>. Ifa rizad

<sup>3</sup>. Ahmad and et al

<sup>4</sup>. Bryan

سهامداران بیرونی تأثیر می‌گذارد. شش بعد ظرفیت سازمانی عبارتند از: ظرفیت منابع انسانی، منابع مالی، تکنولوژی اطلاعات، دانش، تعهد و روابط با سهامداران خارجی و تشریک مساعی و منابع بودجه که نشان می‌دهد که این ابعاد با ظرفیت سازمانی مرتبط بوده و هر یک از ابعاد بر دیگر ابعاد تأثیر می‌گذارند.

### روشناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ ماهیت، اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، استقرایی و از نوع کیفی است که به روش داده‌بنیاد مبتنی بر رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شده است. اعضای مشارکت‌کننده شامل ۱۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران خبره شهرداری‌های استان آذربایجان غربی که دارای سوابق علمی و اجرایی مرتبط با حوزه مدیریت بودند به شیوه نمونه‌گیری نظری با تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند.

جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان تا حصول به اشباع نظری استفاده شد. از مصاحبه دهم به بعد تکرار در مصاحبه‌ها به روشنی مشاهده شد با این وجود، جهت اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع نظری مراحل اجرای مصاحبه‌ها تا نمونه یازدهم ادامه یافت. برای تعیین روایی تحقیق از روایی توصیفی استفاده شد. روایی توصیفی به صحت داده‌های موضوع گزارش شده توسط محقق اشاره می‌نماید (ماکسول، ۱۳۹۶: ۲۸۲). استراتژی مؤثر برای کسب روایی توصیفی، تکرار مشاهده گران است. در روایی توصیفی، تکرار مشاهده گران به معنی استفاده از چندین مشاهده گر برای ثبت و توصیف رفتار مشارکت‌کننده‌ها و زمینه‌ای است که در آن قرار دارند (جانسون و کریستنسن، ۱۳۹۲: ۲۸۵).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی	شاخص	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۹	۸۱/۸
	زن	۲	۱۸/۲
مدرک تحصیلی	دکتری تخصصی	۹	۸۱/۸
	کارشناسی ارشد	۲	۱۸/۲
سن	زیر ۳۸ سال	۳	۲۷/۳
	۳۹-۴۹ سال	۶	۵۴/۵
	بالای ۵۰	۲	۱۸/۲
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۳	۲۷/۳
	۱۱-۲۰ سال	۵	۴۵/۵
	۲۱ سال و بیشتر	۳	۲۷/۳

برای سنجش پایایی از روش باز آزمون استفاده شد. در روش باز آزمون از بین ۱۱ مصاحبه انجام شده ۳ نمونه به طور تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها در فاصله زمانی پنج تا سی روز کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد. جدول ۲ نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه مصاحبه که هر کدام از آنها دوبار در یک فاصله زمانی ۱۹ روزه کدگذاری شدند. از ضریب پایایی هولستی برای تعیین توافقات بازآزمون استفاده شده است.

$$PAO = \frac{2m}{(N_1 + N_2)}$$

$M =$  تعداد توافقات  $N_1 =$  کدگذاری اول  $N_2 =$  کدگذاری دوم

جدول ۲. نتایج بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری	تعداد کدهای دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون درصد
۱	P4	۲۶	۲۳	۲۳	۳	۰/۹۳
۲	P6	۲۰	۲۲	۲۰	۲	۰/۹۰
۳	P11	۲۲	۲۱	۲۰	۲	۰/۹۳
	کل	۶۸	۶۶	۶۳	۷	۰/۹۲

با توجه به جدول فوق و از آنجا که هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۹۲ درصد می‌باشد، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی بازآزمون، پایایی بالایی دارند.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا و با رویکرد گراندد تئوری انجام شد. در پژوهش حاضر برای کدگذاری باز، مصاحبه‌های انجام شده پس از پیاده‌سازی، سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز مشخص شدند. در کدگذاری محوری، نظریه‌پرداز داده بنیاد، یک مفهوم مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرآیند در حال بررسی قرار می‌دهد و سپس، دیگر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. مقوله‌ها عبارتند از: شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، پیامدها. همچنین، کدگذاری انتخابی مرحله آخر کدگذاری است. پژوهشگر پدیده محوری را اختیار کرده و به طور نظام‌مند آن را به دیگر طبقات مرتبط می‌سازد (کرسول، ۲۰۱۵). خلاصه فرآیند کدگذاری انجام شده در سه مرحله باز، محوری و انتخابی در کادر زیر نشان داده شده است.

## مرحله کدگذاری باز: شناسایی ۱۹۰ مفهوم اولیه

## مرحله کدگذاری محوری: شناسایی ۷۲ مفهوم

- ۱- شرایط علی: ارتقاء انگیزه، ارتقاء پاسخگویی، اصلاح مستمر ساختار، ایجاد تکنولوژی مناسب، برقراری نظم در سازمان، بهبود ارزیابی عملکرد، تفویض اختیار، توسعه سازمانی، حذف بوروکراسی زائد، حل تعارضات داخلی، ساختار منعطف، شایسته‌سالاری، شفاف‌سازی، نظارت کارآمد، ابزار کنترل مناسب، ایجاد برنامه‌های انگیزشی، برنامه‌ریزی منعطف، بهبود اهداف، تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان، تدوین استراتژی مناسب، ترویج خلاقیت، ترویج عدالت، تصمیم‌گیری مشارکتی، تقسیم کار اصولی، تقویت ارتباطات، شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی، طراحی برنامه جهت بهبود مستمر، متعهدسازی، مدیریت انعطاف‌پذیر، مدیریت هدفمند، هدایت کارآمد، همسوسازی اهداف فردی و سازمانی، یکپارچه سازی سازمان
- ۲- شرایط مداخله‌گر: ترویج فرهنگ شفافیت پاسخگویی، نهادینه‌سازی فرهنگ خلاق پروری، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمان یادگیرنده
- ۳- شرایط زمینه‌ای: افزایش ادراک رضایت شغلی، افزایش توانایی‌های عملی، افزایش مهارت‌های ارتباطی، امنیت شغلی، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تأمین کارکنان، تغییر نگرش کارکنان، توسعه منابع انسانی، تیم‌سازی، جذب کارکنان کارآمد، حمایت سازمانی
- ۴- راهبردها: بروز کارآفرینی، بکارگیری مدیران ریسک‌پذیر، تبیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، تبیین چشم‌اندازها، توسعه پایدار، رفع موانع سیاسی و اقتصادی، ساختار شکنی در قوانین، شبکه سازی، فراهم ساختن زیر ساخت
- ۵- پیامدها: ارتقاء پاسخگویی، افزایش اعتماد عمومی، افزایش کیفیت خدمات، ایجاد سازمان بالنده، برقراری نظم، تحول فرهنگی، توسعه منابع انسانی، رضایت ارباب رجوع، شایسته سالاری، ارتقاء کارایی، افزایش انگیزه، افزایش تعهد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، شکوفایی استعدادها، افزایش روابط گروهی

## مرحله کدگذاری انتخابی: شناسایی ۸ مقوله

- ۱- شرایط علی: ساختار ظرفیت‌ساز (ارتقاء انگیزه، ارتقاء پاسخگویی، اصلاح مستمر ساختار، ایجاد تکنولوژی مناسب، برقراری نظم در سازمان، بهبود ارزیابی عملکرد، تفویض اختیار، توسعه سازمانی، حذف بوروکراسی زائد، حل تعارضات داخلی، ساختار منعطف، شایسته‌سالاری، شفاف‌سازی، نظارت کارآمد، مدیر ظرفیت‌ساز (ابزار کنترل مناسب، ایجاد برنامه‌های انگیزشی، برنامه‌ریزی منعطف، بهبود اهداف، تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان، تدوین استراتژی مناسب، ترویج خلاقیت، ترویج عدالت، تصمیم‌گیری مشارکتی، تقسیم کار اصولی، تقویت ارتباطات، شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی، طراحی برنامه جهت بهبود مستمر، متعهدسازی، مدیریت انعطاف‌پذیر، مدیریت هدفمند، هدایت کارآمد، همسوسازی اهداف فردی و سازمانی، یکپارچه سازی سازمان)
- ۲- شرایط مداخله‌گر: فرهنگ ظرفیت‌ساز (ترویج فرهنگ شفافیت پاسخگویی، نهادینه‌سازی فرهنگ خلاق پروری، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمان یادگیرنده)
- ۳- شرایط زمینه‌ای: کارکنان ظرفیت‌ساز (افزایش ادراک رضایت شغلی، افزایش توانایی‌های عملی، افزایش مهارت‌های ارتباطی، امنیت شغلی، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تأمین کارکنان، تغییر نگرش کارکنان، توسعه منابع انسانی، تیم‌سازی، جذب کارکنان کارآمد، حمایت سازمانی مستمر)
- ۴- راهبردها: خط‌مشی ظرفیت‌ساز (بروز کارآفرینی، بکارگیری مدیران ریسک‌پذیر، تبیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، تبیین چشم‌اندازها، توسعه پایدار، رفع موانع سیاسی و اقتصادی، ساختار شکنی در قوانین، شبکه‌سازی، فراهم ساختن زیرساخت)
- ۵- پیامدها: پیامدهای سازمانی (ارتقاء پاسخگویی، افزایش اعتماد عمومی، افزایش کیفیت خدمات، ایجاد سازمان بالنده، برقراری نظم، تحول فرهنگی، توسعه منابع انسانی، رضایت ارباب رجوع، شایسته سالاری)، پیامدهای فردی (ارتقاء کارایی، افزایش انگیزه، افزایش تعهد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، شکوفایی استعدادها)، پیامدهای گروهی (افزایش روابط گروهی)

## شکل ۱. فرایند کدگذاری داده‌ها

بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، مرحله کدگذاری انتخابی تکمیل شد که طبق آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص گردید. شکل ۲ خروجی نرم افزار مکس کیبودا از کدگذاری داده‌ها را نشان می‌دهد.



## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف کشف، توصیف و تبیین الگوی سازمان ظرفیت‌ساز در سازمان‌های عمومی انجام شد. به این منظور، با ابزار مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی، فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها از طریق فرآیندهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی مبتنی بر الگوی داده بنیاد اشتراوس و کوربین انجام و با شناسایی مفاهیم و مقولات شکل‌دهنده نظریه، الگوی نهایی به شرح زیر ارائه شد.

**شرایط علی:** شرایط علی، رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسایل مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند. پس از هر مصاحبه کدهای اولیه پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان‌تر قرار گرفته و این فرآیند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به ۸۷ کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها بر اساس فرآیند تجانس مفهومی، در قالب ۳۳ کد محوری و ۲ کدگذاری انتخابی، سازماندهی گردیدند. بدین ترتیب، دو کد انتخابی شامل ساختار ظرفیت‌ساز در قالب مفاهیم (ارتقاء انگیزه، ارتقاء پاسخگویی، اصلاح مستمر ساختار، ایجاد تکنولوژی مناسب، برقراری نظم در سازمان، بهبود ارزیابی عملکرد، تفویض اختیار، توسعه سازمانی، حذف بوروکراسی زائد، حل تعارضات داخلی، ساختار منعطف، شایسته‌سالاری، شفاف‌سازی، نظارت کارآمد)، و مدیر ظرفیت‌ساز در قالب مفاهیم (ابزار کنترل مناسب، ایجاد برنامه‌های انگیزشی، برنامه‌ریزی منعطف، بهبود اهداف، تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان، تدوین استراتژی مناسب، ترویج خلاقیت، ترویج عدالت، تصمیم‌گیری مشارکتی، تقسیم کار اصولی، تقویت ارتباطات، شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌ساز، طراحی برنامه جهت بهبود مستمر، متعهدسازی، مدیریت انعطاف‌پذیر، مدیریت هدفمند، هدایت کارآمد، همسوسازی اهداف فردی و سازمانی، یکپارچه سازی سازمان) تبیین شد.

ساختار ظرفیت‌ساز: از دیدگاه خبرگان ساختار ظرفیت‌ساز یکی از عوامل موثر در سازمان ظرفیت‌ساز در شهرداری‌های استان آذربایجان غربی است. ساختار باید یک سیستم نظارتی مناسب در خود تبیین سازد که مدیر از طریق آن کنترل مناسبی بر سازمان ظرفیت‌ساز داشته باشد. ساختار در سازمان ظرفیت‌ساز باید کاملاً منعطف باشد که بتواند در صورت تغییرات محیطی خود را منعطف کند و از فرصت‌های ایجاد شده حداکثر ظرفیت‌ساز را به عمل آورد. ساختار باید به شایسته‌سالاری تأکید داشته باشد که در انجام فعالیت افراد شایسته‌ای که قابلیت ظرفیت‌ساز برای سازمان را دارند شناسایی و ارتقاء یابند. ساختار باید بر ارزیابی عملکرد تأکید داشته باشد تا نتایج ظرفیت‌های شناسایی شده را ارزیابی نمایند. انگیزه عامل مهمی در ظرفیت‌ساز است. کارکنان با انگیزه تمامی توان خود را برای انجام فعالیت در

سازمان به کار می‌گیرند به همین دلیل است است که ساختار سازمانی باید بر افزایش انگیزه کارکنان تأکید داشته باشد. تفویض اختیار و سپردن برخی تصمیمات به کارکنان سبب محک زدن و بروز خلاقیت و توانایی کارکنان در سازمان می‌گردد به همین دلیل است که در سازمان ظرفیت‌ساز ساختار باید توجه ویژه‌ای به تفویض اختیار داشته باشد. در طراحی ساختار سازمانی سازمان ظرفیت‌ساز باید به بهبود و توسعه سازمانی پیوسته نگاه ویژه‌ای داشته باشند. در سازمان ظرفیت‌ساز ساختار سازمانی باید به گونه‌ای طراحی گردد تا تشریفات اداری و بوروکراسی‌های زائد حذف گردد و بر چابکی سازمان افزون شود. ساختار سازمانی در سازمانی ظرفیت‌ساز باید همیشه پذیرای استفاده از تکنولوژی‌های جدید باشد و از این تکنولوژی‌ها جهت ظرفیت‌سازی استفاده بهینه نماید. وجود تعارضات در سازمان‌ها در حد مناسبی قابل قبول است ولی اگر بیشتر از حد مطلوب باشد سبب اختلال در فعالیت‌های سازمان خواهد شد. ساختار سازمانی باید به گونه‌ای تعادل در تعارضات در سازمان را برقرار سازد. در سازمان ظرفیت‌ساز شفافیت از مهمترین ارکان است. افزایش پویایی در ساختار سازمان‌های ظرفیت‌ساز دولتی یکی از الزامات در ظرفیت‌سازی است. ساختار سازمانی باید پیوسته در حال اصلاح خود باشد زیرا لازمه ظرفیت‌سازی بهبود پیوسته ساختار است. ساختار باید به گونه‌ای طراحی گردد که نظمی مؤثر در سازمان برقرار شود.

مدیر ظرفیت‌ساز: در تشکیل سازمان ظرفیت‌ساز دولتی مدیران نقش اصلی را ایفا می‌کنند. زمانی که مدیران توانایی و انگیزه ظرفیت‌سازی را داشته باشند بخش مهمی از ظرفیت‌سازی در سازمان‌های دولتی اتفاق می‌افتد. مدیران ظرفیت‌ساز باید پیوسته برای طراحی برنامه‌های بهبود مستمر تلاش کنند که سازمان هر روز دوره نسبت به دوره ماقبل خود ارتقاء داشته باشد. طراحی برنامه‌های انگیزشی یکی از مهمترین وظایف مدیران ظرفیت‌ساز است. ایجاد برنامه‌های انگیزشی به افزایش فعالیت‌های کارکنان می‌انجامد و ظرفیت‌های پنهان سازمان نمایان خواهد شد. در سازمان ظرفیت‌ساز دولتی مدیران باید مانند یک رهبر باشند، مانند یک رهبر در وجود پیروان خود نفوذ کند و آنها را شیفته خود سازد و بر آنان نفوذ کند و بر رفتارهای آنان تأثیر گذار باشد. تصور سازمان ظرفیت‌ساز بدون وجود خلاقیت غیر قابل تصور خواهد بود، مدیر در سازمان ظرفیت‌ساز نقش خلاق‌سازی کارکنان را برعهده دارد و بروز خلاقیت در سازمان ظرفیت‌ساز امری حیاتی است. زمانی سازمان به سازمان ظرفیت‌ساز مبدل خواهد شد که مدیریت سازمان تا حدود مناسبی انعطاف‌پذیری را در سازمان رواج دهد چون انعطاف‌پذیری بخش جدانشدنی سازمان ظرفیت‌ساز دولتی است. تصمیم‌گیری مشارکتی برای بروز ظرفیت‌ها بسیار مؤثر است و مدیریت سازمان باید تصمیم‌گیری مشارکتی را عنصر جدا ناپذیر سازمان در نظر بگیرد. عدالت در هر سازمانی باید برقرار باشد تا کارکنان با

احساس رضایت از برقراری عدالت به فعالیت مشغول شوند اما در سازمان دولتی ظرفیت‌ساز عدالت نقش مهمتری دارد زیرا سازمان ظرفیت‌ساز دولتی بر پایه افزایش ظرفیت کارکنان است و مدیر الزام دارد که بر برقراری عدالت در سازمان تأکید داشته باشد. مدیر در سازمان ظرفیت‌ساز دولتی پیوسته باید به دنبال شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی باشد تا سازمان به سازمان ظرفیت‌ساز دولتی مبدل گردد. مدیر در سازمان ظرفیت‌ساز دولتی به دنبال هویت‌بخشی و متعهدسازی کارکنان باید باشد. ظرفیت‌سازی در سازمان‌های دولتی باید همراه با هدایت یک مدیر کارآمد باشد. تقسیم کار اصولی و تخصصی‌سازی در سازمان ظرفیت‌ساز دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا با این کار است که کارکنان با تمام توان به فعالیت برای سازمان مشغول خواهند شد. مدیر در سازمان ظرفیت‌ساز باید اهداف خود را ترسیم کند و مسیرهای رسیدن به آنها را طراحی سازد و کارکنان را جهت رسیدن به آن اهداف توسعه دهد. اهداف در سازمان ظرفیت‌ساز باید پیوسته توسعه یابد و اهداف یک دوره با اهداف دوره قبل یکسان نباشد. استراتژی‌ها در سازمان ظرفیت‌ساز دولتی باید متفاوت از سایر سازمان‌ها باشد، جدا از استراتژی‌های سازمان باید مدیر سازمان استراتژی‌های برای ظرفیت‌سازی و توسعه کارکنان طراحی نماید. ظرفیت‌سازی در سازمان‌های دولتی نتیجه تعامل و کار گروهی است و مدیر ظرفیت‌ساز باید به تقویت ارتباطات تأکید داشته باشد. الزامات سازمان ظرفیت‌ساز سیستم کنترل مناسب است که مدیر به وسیله آن تمامی سازمان را تحت نظر داشته باشد. ظرفیت‌سازی بدون یکپارچه‌سازی ممکن نیست چون ظرفیت‌سازی نتیجه تعاملات درونی سازمان است. برنامه‌ریزی در سازمان‌های ظرفیت‌ساز باید انعطاف‌پذیر باشد تا مدیر بتواند با انطباق با تغییرات محیطی در ظرفیت‌سازی سازمان بکوشد. یکی از مسائل مهم در سازمان‌های ظرفیت‌ساز همسوسازی اهداف فردی و اهداف سازمانی است، در این صورت است که ظرفیت‌های توسعه شکوفا خواهد شد و مدیر می‌تواند از ظرفیت‌های سازمان بهره‌گیرد.

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط مداخله‌گر شرایط وسیع و عامی همچون زمان، فضا، فرهنگ هستند که به عنوان تسهیل‌گر و یا محدودکننده راهبردها و اجرای سیاست‌ها عمل می‌کنند. پس از هر مصاحبه کدها پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، کدها به ۱۶ کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها بر اساس فرآیند تجانس مفهومی، در قالب سه کد محوری و یک کد انتخابی، سازماندهی گردیدند. بدین ترتیب، مقوله فرهنگ ظرفیت‌ساز با مفاهیم ترویج فرهنگ شفافیت پاسخگویی، نهادینه‌سازی فرهنگ خلاق پروری و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمان یادگیرنده تبیین شد.

فرهنگ ظرفیت‌ساز: پاسخگویی از ملزومات هر سازمان ظرفیت‌ساز دولتی محسوب

می‌شود اما این پاسخگویی زمانی به واقعیت نزدیک خواهد شد که در سازمان‌های دولتی نهادینه گردد. مبدل شدن سازمان‌های دولتی به سازمان ظرفیت‌ساز مستلزم ایجاد تغییرات در سازمان است و فرهنگ سازمان به گونه‌ای نهادینه گردد که پذیرای هر گونه تغییر باشند و مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های دولتی کاهش یابد. شعارگرایی دامن بسیاری از سازمان‌های دولتی را فراگرفته است، اما یکی از اهداف سازمان ظرفیت‌ساز تحقق اهداف است که با شعارگرایی مغایر است. در سازمان ظرفیت‌ساز دولتی کارکنان باید نگرشی مثبت به توسعه خود و در نتیجه توسعه سازمان داشته باشند و فرهنگ توسعه در ذهن کارکنان نهادینه گردد. موفقیت هیچ سازمانی بدون وجود ارتباطات مؤثر میسر نخواهد بود. در سازمان ظرفیت‌ساز دولتی ارتباطات نقش ویژه‌ای دارد که باید در فرهنگ سازمان نهادینه گردد. باید سازمان ظرفیت‌ساز همواره با سازمان یادگیرنده همراه و هم راستا باشد زیرا لازمه ظرفیت‌سازی یادگیری مستمر است. فرهنگ سازمان باید به گونه‌ای باشد که از خلاقیت استقبال کند و اهداف خلاق و نوآوری از جایگاه ویژه‌ای برخوردار باشند زیرا زمانی که کارکنان درک کنند که افراد خلاق مورد توجه سازمان است، به طرف خلاقیت سوق داده می‌شوند. ترویج فرهنگ شفافیت در سازمان یکی از الزامات سازمان ظرفیت‌ساز دولتی است و بدون برقراری شفافیت در سازمان ظرفیت‌سازی مقدور نیست.

**شرایط زمینه‌ای:** شرایط زمینه‌ای، شرایطی هستند که راهبردها و اقدامات تحت آن به اداره پدیده می‌پردازند. پس از هر مصاحبه کدها پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف‌شده، کدها به ۲۹ کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها بر اساس فرآیند تجانس مفهومی، در قالب ۱۱ مفهوم (کد محوری) و ۱ کد انتخابی سازماندهی گردیدند. بدین ترتیب، مقوله کارکنان ظرفیت‌ساز (افزایش ادراک رضایت شغلی، افزایش توانایی‌های عملی، افزایش مهارت‌های ارتباطی، امنیت شغلی، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تأمین کارکنان، تغییر نگرش کارکنان، توسعه منابع انسانی، تیم‌سازی، جذب کارکنان کارآمد، حمایت سازمانی مستمر) تبیین شد.

**کارکنان ظرفیت‌ساز:** در اصل ظرفیت‌سازی در سازمان‌های دولتی باید بر ظرفیت‌سازی و توسعه کارکنان تأکید داشته باشد و ظرفیت‌های موجود در آنها شناسایی و در جهت توسعه سازمان به کار گرفته شود. بنابراین سازمان ظرفیت‌ساز باید بر توسعه منابع انسانی تأکید داشته باشد. برای شناسایی ظرفیت‌های کارکنان لازم است که کارکنان از احساس رضایت شغلی برخوردار باشند. کارکنان باید توانایی تیم‌سازی و روحیه کار گروهی داشته باشند تا در سایه این تعامل ظرفیت‌های آنان شناسایی و برای سازمان مفید باشند. کارکنان پیوسته باید در افزایش توانایی‌های عملی خود کوشا باشند و به ظرفیت‌سازی برای سازمان بیانجامد.

توانایی فنی کارکنان در هر سازمان بسیار مهم و قابل توجه است و در سازمان ظرفیت‌ساز کارکنان باید بکوشند تا همیشه بر توانایی‌های عملی خود بیافزایند. کارکنان که دارای روابط عمومی مطلوبی هستند برای سازمان ظرفیت‌ساز بسیار اهمیت دارند و کارکنان در سازمان ظرفیت‌ساز باید همواره تلاش کنند تا روابط عمومی خود را افزایش دهند. استخدام در سازمان ظرفیت‌ساز باید مورد توجه قرار گیرند و کارکنانی جذب شوند که علاوه بر دانش تخصصی لازمه زمینه‌های بروز خلاقیت را دارا باشند. وجود امنیت شغلی و ادراک آن توسط کارکنان به این نتیجه می‌انجامد که کارکنان با اطمینان خاطر به فعالیت و بروز خلاقیت و در نهایت به ظرفیت‌سازی سازمان کمک کنند. سازمان ظرفیت‌ساز باید حامی و پشتیبان کارکنان متخصص و خلاق باشد و برای آنان جبران خدمات مناسب در نظر داشته باشد. کارکنان سازمان ظرفیت‌ساز نسبت به سایر سازمان‌ها باید نگرش‌های متفاوتی داشته باشند و در آنها مواردی چون تغییر و پاسخگویی نهادینه گردد. کارکنان در سازمان‌های ظرفیت‌ساز نباید دارای مشکلات مالی شود زیرا از ظرفیت‌سازی آنان می‌کاهد. در سازمان ظرفیت‌ساز باید برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برقرار باشد و همیشه نیروی متخصص و کارآمد آماده جایگزین کردن کارکنان فاقد توانایی لازم باشد.

**راهبرد:** در راهبردها و اقدامات، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی مورد توجه قرار گرفت که می‌تواند در اجرای سازمان ظرفیت‌ساز راهگشا باشند. پس از هر مصاحبه کدها پالایش گردیده و با توجه به سنجیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده، کدها به ۲۳ کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها بر اساس فرآیند تجانس مفهومی، در قالب ۹ کد محوری و ۱ کد انتخابی خط مشی ظرفیت‌ساز سازماندهی گردیدند. بدین ترتیب مقوله خط‌مشی ظرفیت‌ساز (بروز کارآفرینی، به کارگیری مدیران ریسک‌پذیر، تبیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، تبیین چشم‌اندازها، توسعه پایدار، رفع موانع سیاسی و اقتصادی، ساختار شکنی در قوانین، شبکه‌سازی، فراهم ساختن زیرساخت) تبیین شد.

خط‌مشی ظرفیت‌ساز: در شکل‌گیری سازمان‌های دولتی باید قوانین و آیین‌نامه‌های دولتی به گونه‌ای تصویب شود که زمینه بروز ظرفیت‌سازی برای سازمان‌های دولتی فراهم شود. اجرای هر طرح یا برنامه‌ای در سازمان‌های دولتی مستلزم آن است که امکانات و زیرساخت‌هایی داشته باشد به همین جهت مبدل ساختن سازمان‌های دولتی به سازمان ظرفیت‌ساز نیازمند زیرساخت‌های مناسب است که باید در خط‌مشی‌ها در نظر گرفته شود. قوانین دولتی باید به گونه‌ای تبیین شود که با هدف ظرفیت‌سازی سازمان‌های دولتی مغایرت نداشته باشد. خط‌مشی‌ها در سازمان‌های دولتی باید بر بکارگیری مدیران ریسک‌پذیر و نوآور تأکید داشته باشد تا زمینه بروز ظرفیت‌سازی در سازمان‌های دولتی فراهم گردد.

خط‌مشی‌های کلی اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمان‌های دولتی را حوزه ظرفیت‌سازی تعیین کنند تا مسیر سازمان‌های دولتی برای ظرفیت‌سازی هموار شود و نقشه راهی در اختیار آنها قرار گیرد. شبکه‌سازی سازمان‌های دولتی یکی از مهمترین عواملی است که می‌تواند بر ظرفیت‌سازی سازمان‌های دولتی تأثیر گذار باشد. برای ظرفیت‌سازی در سازمان‌های دولتی منابع مالی افزون بر بودجه قبلی لازم است که مسیر ظرفیت‌سازی برای ظرفیت‌سازی سازمان‌های فراهم آید. خط‌مشی‌ها علاوه بر برنامه‌ریزی باید چشم‌اندازهایی را در مسیر ظرفیت‌سازی برای سازمان‌های دولتی تبیین نمایان تا مانند چراغ راهی پیوسته همراه فعالیت‌های سازمان‌های دولتی باشد. ظرفیت‌سازی در سازمان‌های دولتی بدون وجود کارآفرینی امکان‌پذیر نیست و کارآفرینی از ملزومات سازمان ظرفیت‌ساز دولتی است.

**پیامد:** در نهایت در پیامدها، نتایج و پیامدهای مورد انتظار از سازمان ظرفیت‌ساز دولتی مورد توجه قرار گرفت. پس از هر مصاحبه کدها پالایش گردیده و با توجه به سنخیت و تجانس با سایر کدهای کشف شده کدها به ۳۵ کدگذاری باز و هر یک از داده‌ها بر اساس فرآیند تجانس مفهومی، در قالب ۱۶ کد محوری و ۳ کد انتخابی پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی و پیامدهای گروهی سازمان‌دهی گردیدند. بدین ترتیب مقوله پیامدهای سازمانی شامل نه مفهوم (ارتقاء پاسخگویی، افزایش اعتماد عمومی، افزایش کیفیت خدمات، ایجاد سازمان بالنده، برقراری نظم، تحول فرهنگی، توسعه منابع انسانی، رضایت ارباب رجوع، شایسته سالاری)، مقوله پیامدهای فردی شامل شش مفهوم (ارتقاء کارایی، افزایش انگیزه، افزایش تعهد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، شکوفایی استعدادها) و مقوله پیامدهای گروهی با مفهوم افزایش روابط گروهی تبیین شد.

**پیامدهای سازمانی:** سازمان ظرفیت‌ساز در پی آن است تا ظرفیت‌های سازمان را در ابعاد گوناگون افزایش دهد. این تحقیق همه جنبه‌هایی که سازمان ظرفیت‌ساز می‌تواند در این عرصه‌ها توانایی‌های خود را افزایش دهد و در نهایت نشان داد که اگر سازمانی به سازمان ظرفیت‌ساز مبدل گردد چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت که یکی از این پیامدها، افزایش اعتماد عمومی است. اعتماد عمومی از مهمترین ارکان هر نظام سیاسی است، پایه و اساس هر نظام سیاسی اعتماد عمومی است و در هر نظام سیاسی که اعتماد عمومی در سطح مطلوبی باشد قطعاً موفقیتی را کسب کرده است. هر سازمان دولتی بخشی از ساختار نظام سیاسی است که به اندازه خود بر اعتماد عمومی تأثیر گذار می‌باشد. حال اگر سازمان به سازمان ظرفیت‌ساز مبدل گردد به نوبه‌ی خود و در حد توان اعتماد عمومی را افزایش می‌دهد. یکی دیگر از مهمترین پیامدهای سازمان ظرفیت‌ساز، ارتقاء پاسخگویی است. می‌توان گفت پاسخگویی اصلی‌ترین هدف سازمان‌های دولتی است، زمانی که سازمان

ظرفیت‌ساز محقق گردد پاسخگویی سازمان تا حد قابل توجهی ارتقاء می‌یابد. همانگونه که گفته شد پاسخگویی از اهمیت بسیاری برای سازمان‌های دولتی برخوردار است و ارتقاء پاسخگویی می‌تواند پیامد قابل توجهی برای هر سازمانی باشد. همچنین، از مهمترین دستاوردهای سازمان ظرفیت‌ساز توسعه منابع انسانی است زیرا با شکوفایی ظرفیت‌های پنهان سازمان، سازمان توسعه می‌یابد و با توسعه سازمان کارکنان موظف می‌شوند توانایی‌های خود را افزایش دهند تا هم راستا با سازمان باشند و در نتیجه توسعه منابع انسانی در سازمان ایجاد می‌شود. افرون بر آن، ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی بسیار دشوارتر از سایر سازمان‌های خصوصی می‌باشد زیرا اهداف سازمان‌های دولتی ناملموس هستند مانند: عدالت، شفافیت و پاسخگویی. ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی دارای دشواری خاص خود می‌باشد. اگر سازمان ظرفیت‌ساز دولتی برقرار شود ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی به دلیل شناسایی ظرفیت‌های نفهته سازمان بهبود می‌یابد. در سازمان ظرفیت‌ساز بر این مورد تأکید شده که کارکنان هم از نظر فنی و هم از نظر روابط عمومی ارتقاء یابند و زمانی که این مورد عملی شوند ارباب رجوع و مراجعه‌کنندگان با رضایت بیشتری و سریع‌تر به خواسته‌ی خود دست می‌یابند. زمانی که کارکنان سازمان‌های دولتی رضایت شغلی داشته باشند و به سازمان خود متعهد باشند، با تمام توان به انجام فعالیت برای سازمان می‌پردازند و در نتیجه تأثیر به‌سزایی در بهره‌وری سازمان اعمال خواهد شد. علاوه بر این، سازمانی که از تمام ظرفیت‌ها در جهت توسعه سازمان استفاده کند، یقیناً سازمان بالنده است. زمانی که کارکنان با مهارت‌های بیشتری برای سازمان مشغول به فعالیت شوند بدیهی است که کیفیت خدمات سازمان‌های دولتی افزایش می‌یابد و در فرهنگ سازمان ظرفیت‌ساز مواردی نهادینه می‌شود که در سایر سازمان‌های دولتی به چشم نمی‌خورد که نتیجه تحول فرهنگی است. شایسته‌شالاری و شایسته‌گزینی یکی دیگر از مهمترین پیامدهای اصولی سازمان ظرفیت‌ساز است، به طوری‌که، سازمان ظرفیت‌ساز یک سازمان منعطف است اما در آن نظم یکی از اساسی‌ترین مسائل به‌شمار می‌رود و زمانی که تمامی ظرفیت‌های سازمان شناسایی شود و آن را در جهت اهداف سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود دیگر شعارگرایی در سامان معنایی نخواهد داشت زیرا تمامی شعارها به عمل مبدل خواهد شد.

پیامدهای فردی: ظرفیت‌سازی در سازمان این پیامد را به همراه دارد کارکنان که دارای تخصص‌های خاص هستند برانگیخته شوند و با تمام توان در جهت اهداف سازمان فعالیت کنند و این نیز خود از پیامدهای سازمان ظرفیت‌ساز است. افرون بر آن، زمانی که ظرفیت‌سازی بر سازمان حاکم باشد کارکنان توانایی لازم را جهت انجام کار به دست

می‌آورند در نتیجه کارایی سازمان افزایش می‌یابد. از دیگر پیامدهای فردی حاصل از سازمان ظرفیت‌ساز، افزایش تعهد سازمانی است. زمانی که سازمان مسیری برای پیشرفت شغلی و برور خلاقیت برای کارکنان فراهم آورد، کارکنان هم به سازمان خود وابسته می‌شود و در نتیجه تعهد آنها به سازمان بیشتر می‌شود. همچنین، زمانی که کارکنان تصمیم‌گیری مشارکتی را تجربه کنند و این احساس در آنها به وجود آید که فرصت پیشرفت شغلی برای آنها فراهم شده است، از شغل خود رضایت بیشتری خواهند داشت. هدف سازمان ظرفیت‌ساز این است که تمامی ظرفیت‌های داخلی سازمان را شناسایی و در جهت ارتقاء سازمان به کار گیرد در نتیجه به خلاقیت و ایده‌های کارکنان توجه بسیاری خواهد داشت.

پیامدهای گروهی: ظرفیت‌سازی بر پایه افزایش مهارت و افزایش روابط داخلی است پس در نتیجه سازمان ظرفیت‌ساز دولتی روابط گروهی مناسبی دارد. مشارکت یکی از ارکان مهم سازمان ظرفیت‌ساز است، سازمان ظرفیت‌ساز در پی تقویت تیم‌سازی و کار گروهی است.

با توجه به نتایج تحقیق موارد زیر برای مدیران و مسئولان پیشنهاد می‌گردد؛

- مدیریت در ساختار شهرداری‌ها مستلزم مجموعه‌ای کاملاً متفاوت از شایستگی‌ها و توانمندی‌هاست. افزون بر طرح‌ریزی، بودجه‌بندی و دیگر تکالیف سنتی، شهرداری مستلزم تبحر در مجموعه دیگری از وظایف نظیر فعال‌سازی، چیدمان، ثبات‌سازی و یکپارچگی است که برای این مهم پیشنهاد می‌شود ظرفیت‌های قانونی، سیاسی، اجرایی، فسادگریزی، ارتباطی، یادگیری و پاسخگویی توسعه یابد.

- به مدیران شهرداری‌ها پیشنهاد می‌گردد در تدوین استراتژی مناسب، ترویج خلاقیت، ترویج عدالت، تصمیم‌گیری مشارکتی، تقسیم کار اصولی، تقویت ارتباطات و طراحی برنامه جهت بهبود مستمر مهارت داشته باشند که بتوانند ضمن بهبود و توسعه سازمان، به ارزیابی و مدیریت منابع سازمان در راستای تحقق اهداف آن گام بردارند.

- به سازمان شهرداری‌ها پیشنهاد می‌شود با ترویج فرهنگ شفافیت پاسخگویی و نهادینه‌سازی فرهنگ خلاق‌پروری و فرهنگ سازمان یادگیرنده در راستای ایجاد سازمان ظرفیت‌ساز و غنی کردن آن اقدام کنند.

- پیشنهاد می‌شود مسئولان ذیربط در سازمان شهرداری‌ها، شرایط شغلی نظیر بالابردن ادراک رضایت شغلی کارکنان، افزایش مهارت‌های ارتباطی، امنیت شغلی، توسعه منابع انسانی، تیم‌سازی و حمایت سازمانی مستمر را فراهم کنند.

همچنین به محققان و پژوهشگران آتی توصیه می‌شود جهت تدوین الگویی برای سازمان ظرفیت‌ساز در بخش خصوصی و در مراکز آموزش عالی اقدام کنند. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه داده بنیاد، یافته‌های این مطالعه با اتکاء به دیدگاه‌ها و تجربیات

افراد نسبتاً محدودی حاصل شده است که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های پژوهش را با محدودیت‌هایی همراه کند.

## منابع

- ابراهیمی، رضا و ایران زاده، سلیمان. (۱۴۰۲). بررسی عوامل موثر بر ارتقای ظرفیت سازی منابع انسانی سازمان‌های مردم نهاد در مدیریت بحران در سازمان هلال احمر استان آذربایجان شرقی. *نهمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری*، تهران، ۱۶ خرداد ۱۴۰۲.
- ترک زاده، جعفر؛ زینعلی، فاطمه؛ محمدی، مهدی و سلیمی، قاسم. (۱۳۹۸). توسعه چارچوب ظرفیت سازمانی دانشگاهی: یک مطالعه کیفی. *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران*، (۲)۱۱، ۱۱۹-۱۴۲.
- توسلی، داریوش؛ فلاوندی، حسن؛ سید عباس زاده، میرمحمد و نعیمی، عبدالزهرا. (۱۳۹۷). تحلیل کانونی رابطه بین رهبری اخلاقی با ظرفیت انطباق پذیری سازمانی. *اخلاق در علوم و فناوری*، (۲)۱۳، ۷۹-۸۸.
- استراوس، آنسلم؛ جولیت، کوربین (۱۳۸۷). *اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی: رویه‌ها و شیوه‌ها* ترجمه بیوک محمدی، تهران، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- رجب زاده، آرمین؛ مرتضوی، مهدی؛ دوستار، محمد و آخوندی، نسرین. (۱۳۹۹). توسعه چارچوب مفهومی ظرفیت‌سازی سازمانی بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه: رویکرد تحلیل مضمون. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، (۲)۱۰، ۷۳-۴۵.
- وطن خواه، هادی؛ فهیمی، علی و طیبی، مصطفی. (۱۳۹۸). بررسی عوامل موثر در بهبود ظرفیت‌سازی سازمان‌های ورزشی به منظور پاسخگویی به مسئولیت اجتماعی با کاربرد نظریه سه شاخگی. *دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی*، (۵۸)۱۱، ۲۱۸-۲۰۱.
- طلایی راد، طه و طاهری، فاطمه. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد و مولفه‌های ظرفیت‌های دانش سازمانی در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای بر اساس رویکرد برخاسته از داده‌ها، *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش بنیان با تاکید بر اقتصاد مقاومتی*، تهران، دانشگاه علامه مجلسی
- Ahmad, T., Farrukh, F. and Nazir, S. (2015). Capacity Building Boost Employees Performance. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 61-66.
- Aravamudhan, N. R., and R. Krishnaveni. (2014), Spirituality at Work Place—an Emerging Template for Organization Capacity

- Building?." *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 7(1), 63-78.
- Brownson, R. C., Fielding, J. E. and Green, L. W. (2018). Building Capacity for Evidence-Based Public Health: Reconciling the Pulls of Practice and the Push of Research. *Annual review of Public Health*, 39, 27-53.
- Bryan, T. K. (2011). *Exploring the Dimensions of Organizational Capacity for Local Social Service Delivery Organizations Using a Multi-Method Approach* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Creswell, JW. (2015). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches Including Narrative Research, phenomenology, grounded theory, ethnography, Case study*, translated by Hasan, D., & Hasan, K., 2nd edition, Tehran: Saffar Publications. (In Persian).
- Ifa Rizad, M., Nazli Anum, M., Ghazali, Muslim Har sani, M. (2014). The Moderating Influence of Organizational Capacity on the Association between Corporate Governance and Corporate Performance. International conference on Accounting studies 2014, 18-19 August 2014, Kuala Lemur, Malaysia. *Social and Behavioral Sciences*, 164, 76-83
- Kanwal, E., Nawaz, W., Nisar, Q. and Azeem, M. (2017). Does Organization Learning Capacity Influence the Organization Effectiveness? Moderating Role of Absorptive Capacity. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1, 28-35.
- Kolar Bryan, T. (2011). *Exploring the Dimensions of organizational capacity for local social service delivery organizations using a multi-method approach*. (unpublished doctoral dissertation), Alexandria, Virginia
- Keller, S., Lancaster, V. and Shipp, S. (2017). Building Capacity for Data-Driven Governance: Creating a New Foundation for Democracy. *Statistics and Public Policy*, 4(1), 1-11.
- Millar, P. and Doherty, A. (2016). Capacity Building in Nonprofit Sport Organizations: Development of a Process Model. *Sport Management Review*, 19(4), 365-377.
- Pond, A., Shah, S. and Sak, E. (2018). Cricket Island Foundation: A Case Study of a Small Foundation's Impact Assessment. *The Foundation Review*, 10(2), 6.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (p. 1140). Springer Nature.
- Strawser, C. C. (2017). Community Foundations as Capacity Builders: An Examination of How Community Foundation Are Enhancing the Nonprofit Sector NMP 650—Leading Change for Nonprofit Organizations NMP 670—Capstone: *Advancement Management Seminar*.
- Ting, Michael M. (2009), *Organizational Capacity*, Department of Political Science and SIPA, Columbia University

- Wassem, M., Baig, S. A., Abrar, M., Hashim, M., Zia-Ur-Rehman, M., Awan, U. and Nawab, Y. (2019). Impact of Capacity Building and Managerial Support on Employees' Performance: The Moderating Role of Employees' Retention. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019859957.
- Ziervogel, G., Cowen, A. and Ziniades, J. (2016). Moving from Adaptive to Transformative Capacity: Building Foundations for Inclusive, Thriving, and Regenerative Urban Settlements. *Sustainability*, 8(9), 955.