

## بررسی ظرفیت سازمانی دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> بر اساس الگوی مک کینزی

لطف الله فروزنده<sup>۱</sup> - حسن دانایی فرد<sup>۲</sup> - فرج الله رهنورد آهن<sup>۳</sup> - اصغر محمدی فاتح<sup>۴</sup>

### چکیده

ظرفیت به توانایی افراد، سازمان‌ها، جوامع و دولت‌ها در رسیدن به اهداف اشاره دارد. ظرفیت در بعد فردی به ویژگی‌های شخصی فرد تمرکز دارد. این تمرکز در سطح سازمانی، ساختارها، سیستم‌ها، راهبردها و... را در بر می‌گیرد. ظرفیت دولت-ها و جوامع هم، به مؤلفه‌های کلانی همانند سواد، فساد، مالیات، تراز تجاری و... تمرکز دارد. این تحقیق، ظرفیت را در سطح سازمان هدف گرفته است. برای بررسی وضعیت ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از الگوی ارزیابی ظرفیت مک-کینزی استفاده شده است که شامل ۸ حوزه است و با ۵۳ شاخص در قالب پرسشنامه بررسی شده است. روایی پرسشنامه، مورد تأیید ۳ تن از استادان مدیریت قرار گرفت و پایایی آن ۰/۹۵ شد. روش تحقیق مقاله توصیفی و از نوع پیمایشی است. بر اساس نتایج آزمون آماری تی‌استیودنت، فرضیه اصلی تحقیق یعنی مناسب بودن ظرفیت سازمانی دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>، تأیید شد. ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> در ۵ حوزه عملیاتی، مدیریتی، فناورانه، آموزشی، منابع انسانی، هیئت رئیسه، مناسب و در سه حوزه برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه طرح‌ها و ظرفیت مالی، نامناسب بود. بر اساس آزمون فریدمن، ظرفیت هیئت رئیسه، ظرفیت برنامه‌ریزی عملیاتی و ظرفیت مدیریتی در دانشگاه به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب کردند. در پایان مقاله، پیشنهادها و کاربردی بر مبنای دو آزمون آماری به همراه نتیجه گیری، آورده شده است.

**واژگان کلیدی:** ظرفیت، ظرفیت‌سازی، ظرفیت سازمانی، سیاست‌گذاری، دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>

۱ - عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۲ - عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۳ - عضو هیئت علمی و دانشیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

۴ - دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بخش عمومی و عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>

(نویسنده مسئول amohammadi1360@yahoo.com)

ارتقای ظرفیت و ظرفیت‌سازی موضوعاتی هستند که اخیراً مورد توجه محققان حوزه سیاست‌گذاری قرار گرفته است. هدف از بررسی ظرفیت سازمانی اطمینان از وجود زیرساخت‌های لازم در طول فرآیند سیاست‌گذاری است (بیکوایز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ الجین و ویبل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). سازمان‌های داخل و خارج از دولت نیازمند سطوحی از ظرفیت‌های انسانی، مالی، شبکه‌ای و دانشی هستند تا بتوانند فرآیند سیاست‌گذاری را به خوبی طی کنند (هولت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در این راستا، کارگزاران باید بدانند که چگونه برنامه‌های پایدار را به اجرا درآورند، تصمیم‌گیران باید بدانند که چگونه برنامه‌ها را برای بهبودهای دراز مدت، مورد ارزیابی قرار دهند و بالاخره، محققان باید برای رسیدن به نتایج، کیفیت‌ها و اثربخشی هزینه، چارچوب‌های مناسب ارائه کنند (پلوی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ هارتوی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). از اواسط ۱۹۹۰ نگرانی‌هایی در خصوص کاهش ظرفیت در ابعاد سازمانی، ملی و منطقه‌ای در بسیاری از دولت‌ها وجود داشته است. این نگرانی‌ها عمدتاً ناشی از اصلاحات مدیریت عمومی از قبیل خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی، پیمانکاری، جهانی‌شدن، و تغییر روابط دولت-ملت بوده است. گفته می‌شود با وجود تلاش‌های دهه گذشته، همچنان نیاز به ظرفیت‌سازی در سازمان‌ها، احساس می‌شود (بینتما و استندز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) و ادبیات مدیریت، مطالب چندانی در خصوص علل نقصان ظرفیت ارائه نمی‌کند (ویلد و آیل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). از طرفی، وضعیت سازمان‌های عمومی در چند دهه گذشته به واسطه تغییر در روابط بین دولت-ملت، تأثیرپذیری از اقتصاد جهانی و استفاده‌های فزاینده از تکنولوژی، پیچیده‌تر شده است (دبورا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹) و مواردی مانند سیاست‌گذاری افقی، توجه به مشارکت و استفاده از دانش و فناوری در فرآیند سیاست‌گذاری به عنوان ظرفیت‌های جدید مطرح شده است (آتکینسون و کلمن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴)؛ بنابراین به دلیل پیچیدگی محیط سازمان‌های دولتی و خصوصی، مدیران باید بتوانند ظرفیت خود را در درک، مکان‌یابی و تحلیل این پیچیدگی‌ها به‌روز کنند (پیترز<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶). بنابراین طبیعی است که ترتیبات سازمانی ضعیف و عدم ظرفیت‌سازی برای باز طراحی فرآیندهای موجود،

- 
- 1-Bakvis
  - 2- Craft et al and Elgin and Weible
  - 3- Howlett
  - 4-Hartwi et al and Pluye et a
  - 5- Beintema and Stads
  - 6-wield and ayele
  - 7-Deborah et al
  - 8- Atkinson and Coleman
  - 9- peters

جوابگوی محیط‌های جدید نیست. از طرفی، شناسایی ظرفیت‌های موجود و ساخت ظرفیت‌های جدید در مقیاس فردی، سازمانی و کشوری در پاسخگویی به مسائل جدید (در سطح فردی، سازمانی و ملی)، ضروری به نظر می‌رسد. دانشگاه‌ها هم به عنوان بخشی از دولت و به عنوان یک سازمان تاثیر-گذار، بایستی به موضوع ظرفیت توجه کنند. در دهه گذشته، ظرفیت ساختاری دانشگاه‌ها چندان تغییر نکرده است، در حالی که تعداد ثبت‌نام‌ها در دانشگاه‌ها به طور معناداری افزایش یافته است. قربانی کیفیت در برابر کمیت در دانشگاه‌های ملی ایران چیزی است که در چهار سال گذشته، اتفاق افتاده است. بر اساس نظر استادان مدیریت، ظرفیت پذیرش دانشگاه‌ها در چهار سال گذشته، دو برابر شده است، در حالی که ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها (مالی، مدیریتی، برنامه‌ریزی، منابع انسانی، کیفیت آموزش و پژوهش، زیر ساخت فناوری) هیچ تغییری پیدا نکرده است (آزاد، ۱۳۹۱ و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰). کلاس‌های دوره کارشناسی ارشد در سال ۸۶ ده نفر بود؛ ولی در حال حاضر کلاس‌ها بیست تا سی نفر است. تعداد استاد هم به نسبت دانشجو، بسیار کم شده است. متأسفانه در سال‌های اخیر دیدگاه‌های کمی‌نگر به ارزیابی علمی-هم در آموزش و هم در پژوهش-غلبه و نمود چشم‌گیری داشته‌اند؛ اما نیل به اهداف توسعه بدون توجه به ظرفیت بایسته و رعایت استانداردهای جهانی محقق نخواهد شد. دیدگاه مبتنی بر توسعه کمی و نادیده انگاشتن کیفیت صرفاً به انباشت نیروهایی ناتوان می‌انجامد که طبعاً نمی‌توانند در توسعه و پیشرفت کشور نقش موثری داشته باشند.<sup>۱</sup> صادقی، رئیس انجمن مهندسی ایران و استاد تمام دانشگاه تربیت مدرس، نبودن ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها را این‌گونه بیان کرده است: «برخی از دانش‌آموختگان دانشگاهی در واقع آن دانش، مهارت و سواد لازم را ندارند که بتوانند به عنوان نیروی محرک و کارآفرین عمل کنند و چرخه اقتصادی را در کشور راه بیندازند. می‌بایست برنامه‌ریزی بهتری برای اوقات گرانبهای نخبگان، استادان، دانشجویان و جوانان این مرز و بوم داشت. باید کاری کنیم تا آن‌ها مهارت بیشتری کسب کنند و پس از فارغ‌التحصیلی مفید و موثر باشند و اثربخشی بیشتری برای خود و جامعه داشته باشند. باید وضع به گونه‌ای باشد که خروجی دانشگاه، توسعه ملی را دربر داشته باشد». این جمله نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها ظرفیت سازمانی کافی را برای تبدیل ورودی به خروجی ندارند؛ از طرفی گسیختگی محیط اقتصادی و سیاسی کشور هم باعث خروج برخی استادان از دانشگاه‌ها شده و ظرفیت دانشگاه‌ها در این بعد هم کاهش یافته است. در عرصه جهانی هم به دلیل کاهش ارتباط و اعتماد بین دانشگاه و دولت، ظرفیت انسانی، ارزشی، آموزشی دانشگاه‌ها کاهش یافته و منجر به گسست‌های ساختاری و کارکردی در جامعه شده

و ظرفیت کلی حاکمیت تقلیل یافته است (ووبنه، ۲۰۰۳، دیا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). اهمیت ظرفیت دانشگاه به حدی است که در اواخر دهه ۹۰ برنامه‌های تحقیقاتی حوزه سیاست‌گذاری، به همکاری دولت و دانشگاه‌ها به عنوان روشی برای بازسازی ظرفیت حاکمیت اشاره کرده است (بیکویز، ۲۰۰۷ و وویر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). بنابراین، تقویت قدرت انطباق‌پذیری دانشگاه‌ها با روندهای اجتماعی، فناورانه و اقتصادی از طریق ظرفیت‌سازی در ابعاد مختلف امکان‌پذیر است. دانشگاه‌ها کانون و سرچشمه تولید دانش ملی هستند و نقش بسیار مهمی در هویت‌بخشی به جامعه و حفظ اقتدار حاکمیت، ایفا می‌کنند. نقش دانشگاه‌ها در رشد و توسعه ملی هر کشوری انکارناپذیر و بلکه حیاتی است. دانشمندان و نخبگان یک جامعه، سرمایه ملی بزرگی برای رشد و توسعه هر ملت محسوب می‌شوند و موقعیت و نقش آن‌ها در جامعه همچون نقش سر در بدن هر انسان است. در خصوص ارتقای ظرفیت سازمانی دانشگاه باید گفت که این نوع ظرفیت‌سازی و رای مقوله آموزش سنتی قرار دارد. به بیان ساده، ظرفیت‌سازی به مفهوم توسعه ظرفیت‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> در زمینه‌های مدیریت، رهبری، نظام مالی، منابع انسانی، طراحی و ارزشیابی است و هدف آن تضمین پایداری و کارآمدی کلیت نظام دانشگاه و فعالیت‌های آن در فرایند توسعه است. نتایج اصلی حاصل از فعالیت‌های ظرفیت‌سازی از یک سو تغییر نگرش‌های کارکنان پایور، ایجاد و بسط مهارت‌ها و دستیابی به اطلاعات و از سوی دیگر کارآمد کردن روابط و ساختارهای موجود بین بخشی یا در سطح نزاجا و آجا است. به نظر می‌رسد که پژوهش در این عرصه منجر به شکل‌گیری رویکردها و ابزارهای جدیدی برای ظرفیت‌سازی می‌شود. ظرفیت‌سازی در این سطح در مواردی همچون نقش سازمان، ارتباط آن با مخاطبان، علاقه‌مندان، ذی‌نفعان و اصلاح فرآیندهای سازمانی (انسانی، مالی، اطلاعات) و ترویج فرهنگ رقابت و اصلاح زیرساخت‌های ارتقای جایگاه و نقش سازمان صورت می‌پذیرد.

دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> هم به فراخور رسالت خود، جایگاه مهمی در کشور دارد و به همین دلیل بایستی ظرفیت سازمانی در این دانشگاه تحلیل و بررسی شود. برای بررسی نقش این دانشگاه در جامعه باید بدانیم ظرفیت‌های آن چیست؟ و چگونه می‌توان آن‌ها را ارتقاء داد. مسئله اصلی تحقیق این است که وضعیت فعلی ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> چگونه است؟ بنابراین، شناسایی میزان ظرفیت‌های موجود در ابعاد هشت‌گانه و ارائه آن به کارگزاران، می‌تواند بهینه‌سازی کامل را رقم بزند. در این تحقیق برای بررسی ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از الگوی اصلی ظرفیت

1 - Dia

2.-Bakvis 2000; Voyer 2007

سازمانی<sup>۱</sup> یعنی مک‌کینزی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) استفاده شده که واچیرا<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) هم در الگوی سه بخشی خود به آن‌ها اشاره کرده است. هدف از طرح دو الگو، کمک به تبیین نظری مسئله تحقیق و تقویت عقبه نظری آن است. بنابراین، می‌توان گفت که الگوی این تحقیق که سوالات پرسشنامه بر محور آن ساخته شده است، همان مک‌کینزی بوده که در الگوی واچیرو هم به چشم می‌خورد. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ظرفیت در سه سطح فردی، سازمانی و ملی تئوریزه شده است و هر کدام دارای رگه‌های پژوهشی خاص خود است که در قالب الگوهایی در حال تکامل است. بر اساس ادبیات، در بررسی ظرفیت سازمانی از جامع‌ترین و کامل‌ترین الگو در عرصه جهانی؛ یعنی الگوی موسسه مطالعاتی مک‌کینزی، استفاده می‌شود (شکل ۱ را ببینید). این الگو در کار تحقیقاتی واچیرو در سطح میانی قرار دارد. در جدیدترین تحقیقات، ظرفیت سازمانی به عنوان سطح میانی در بین سطوح تحلیل ظرفیت در نظر گرفته شده است (کرفت و همکاران، ۲۰۱۳؛ الجین و ویبل، ۲۰۱۳). الگوی پیشنهادی برای سنجش و ارزیابی ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>۴</sup>، شامل ظرفیت مدیریتی، ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی، ظرفیت توسعه طرح‌ها، ظرفیت فناورانه، ظرفیت مالی، ظرفیت منابع انسانی، ظرفیت هیئت رئیسه و ظرفیت آموزش است که در شکل ۱ نشان داده شده است.

## مبانی نظری

با وجود علاقه فزاینده محققان و دولتمردان برای ورود به عرصه ظرفیت‌سازی، در خصوص تعریف این واژه و ارزیابی آن، اجماع کمی وجود دارد (لافوند و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). خود کلمه ظرفیت، چندبعدی و پویاست. ظرفیت در یک سازمان، سطوح و موجودیت‌های مختلفی همانند فرد، سیستم، سازمان را در بر می‌گیرد. ظرفیت را هم می‌توان به عنوان فرآیند و هم ستاده در نظر گرفت. گودمن و همکاران<sup>۶</sup> (۱۹۹۸)، ظرفیت را توانایی انجام دادن، تعریف کرده‌اند؛ به عبارت دیگر، ظرفیت یعنی «داشتن یک محیط توانمند برای رسیدن به هدف<sup>۷</sup>». کاتسوهاما<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) ظرفیت را محیطی تواناساز تعریف می‌کند که به تدوین ستاده‌های ضروری برای رسیدن به یک هدف، کمک می‌کند.

1-Organizational capacity

2-Mckinzy

3-Wachira

4- Craft et al and Elgin and Weible

5 -lafond et al

6 -Goodman et al

7.-Enabling environment to achieve the objective

8 -Katsuhama

مورگان (۱۹۹۳)، ظرفیت را توانایی افراد، گروه‌ها، مؤسسات و سازمان‌ها در شناسایی و حل مسائل در طول زمان تعریف می‌کند. این تعریف، مدیریت منابع، دانش و فرآیندها را در بر می‌گیرد. ظرفیت یعنی توانایی کلی فرد یا گروه برای انجام واقعی مسئولیت. ظرفیت نه تنها به قابلیت‌های افراد بستگی دارد، بلکه به قالب کلی<sup>۱</sup> وظایف و منابع مورد نیاز، و چارچوب انجام وظایف بر می‌گردد.

مفهوم ظرفیت‌سازی هم تا حدی ناملموس است. اطلاعات نظری موجود در ادبیات، ظرفیت‌سازی را با واژگان کلی تعریف کرده است و به جای تعریف دقیق، به اهمیت آن پرداخته‌اند. اما اطلاعات عملی<sup>۲</sup> که از طریق بحث با کارگزاران به دست آمده است، به طور ماهرانه و دقیق، مفهوم ظرفیت‌سازی را از طریق تجربه اندازه‌گیری عناصر گوناگون ظرفیت<sup>۳</sup>، و اثرات مداخله‌گرهای<sup>۴</sup> ظرفیت‌سازی، تبیین می‌کند (لافوند و همکاران، ۲۰۰۲). گفته می‌شود که درس‌های ارزشمند موجود در حوزه سنجش ظرفیت، مرهون همین تجربیات است. ظرفیت‌سازی عبارت است از خلق محیطی توانمند با خط‌مشی مناسب، چارچوب‌های قانونی و توسعه نهادی که مشتمل بر مشارکت جامعه، توسعه منابع انسانی و تقویت سیستم‌های مدیریتی است (آلترتر و همکاران، ۱۹۹۱<sup>۵</sup>). رایت معتقد است که ظرفیت‌سازی عبارت است از توانایی سازمان برای توسعه، مدیریت، تقویت و بهبود برنامه‌ها و استراتژی‌های خود برای رسیدن به اهداف (رایت، ۲۰۱۱<sup>۶</sup>). گروه آی‌اف‌پی‌آرای<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، ظرفیت‌سازی را تلاشی برای ایجاد دانش، مهارت‌ها و تجارب در نظر می‌گیرد که ظرفیت تحلیلی سازمان را در ارتقای بهره‌وری، افزایش می‌دهد.

به طور کلی، ظرفیت‌سازی فرآیند یا فعالیتی است که توانایی یک شخص یا موجودیت را در انجام کار و رسیدن به اهداف، بهبود می‌بخشد (لافوند و همکاران، ۲۰۰۱). برای مثال، هر فعالیت یا پروژه و یا تغییر در محیط سازمان که توانایی یک سیستم سازمانی را در ایجاد ستاده‌های مثبت، بهبود ببخشد، به عنوان یک متغیر ظرفیت‌سازی در نظر گرفته می‌شود. بر طبق لوستا و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۹۵) ظرفیت‌سازی، فرآیند مستمری از بهبود در افراد، سازمان یا نهاد است که با هدف حفظ و بهبود ارائه

---

1-overall size

2-practice based information

3-various elements of capacity

4.-interventions

5 -Alaerts et al

6 -Wright

7.-IFPRI FORUM

8.-Lusthau et al

خدمات صورت می‌گیرد. در یک تعریف کلی می‌توان گفت که ظرفیت‌سازی به مفهوم توسعه ظرفیت‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های سازمان در زمینه‌های مدیریت، رهبری، نظام مالی، منابع مالی، طراحی و ارزشیابی است و هدف آن تضمین پایداری و کارآمدی سازمان و فعالیت‌های آن در فرایند توسعه کشور است.

ظرفیت‌سازی موضوعی چند بعدی است. برای درک آن بایستی از عناصر، راهبردها، ابعاد و مداخله‌گرهای ظرفیت‌سازی استفاده کرد. اینترک<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، ظرفیت‌سازی را از یک طیف کلی‌تر تا جزئی‌تر تعریف کرده است:

- ظرفیت‌سازی، به هر فعالیتی اشاره دارد که توانایی شرکای ما را در انجام کار یا کمک به دیگران برای بهبود زندگی فقرا، افزایش دهد.
- تجهیز کارکنان سازمان به آموزش تا اینکه برنامه‌های خود را به طور اثربخش انجام دهند.
- تقویت سازمانی (فعالیت‌های بهبود) و توسعه نهادی (فعالیت‌های تقویت جایگاه سازمان‌ها در جامعه)

بنابراین، ظرفیت‌سازی، سطوح مختلفی همانند اجتماع و محیط (توانمندسازی مردم)، سطوح سازمانی (توانمندسازی سازمان‌های غیر دولتی و سازمان‌های جامعه مدنی)، سطح شبکه‌ای (توانمندسازی شبکه‌هایی که به عنوان شبکه اطلاعاتی عمل می‌کنند) را در بر می‌گیرد. مطالعه ادبیات هم نشان می‌دهد که درباره ظرفیت‌سازی در خط‌مشی، عمدتاً سه رویکرد وجود دارد (شکل ۱). البته برخی محققان بر اساس نوع تحقیق، علاوه بر سه سطح، به سطوح دیگری هم پرداخته‌اند. در ادامه رویکردهای ظرفیت‌سازی در سه بخش میکرو، مسو و ماکرو دنبال می‌شود:

**سطح خرد: توسعه فردی:** فعالیت‌های ظرفیت‌سازی فردی به الگوهای رسمی و غیر رسمی مرتبط با استمرار آموزش‌ها تمرکز دارد (ویکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). این الگوها نوعاً یک ساختار رسمی اتخاذ کرده و برای توسعه برنامه‌های آموزشی به مؤسسات آکادمیک متکی هستند. برخی از این رویکردها که از ساختار پایینی برخوردار هستند، از فرصت‌های مربی‌گری و شبکه‌بندی برای ارتقای فرآیند آموزشی بهره می‌گیرند. سایر الگوها هم به توصیف ساختار یادگیری غیر رسمی پرداخته‌اند. عمدتاً الگوهای این سطح به توسعه دانش و مهارت افراد برای ارتقای ظرفیت آن‌ها، پرداخته‌اند. تمرکز عمده توسعه

1 -INTRAC

2 -Vickie

ظرفیت انسانی، ارتقای مهارت فنی و حرفه‌ای است. به نظر می‌رسد که رشد و توسعه در سطح فردی، یکی از مقولاتی است که در کشور ما شایان توجه است. ضرورت خودسازی دینی و علم‌آموزی و سپس تربیت شاگرد در وهله نخست، یکی از مصادیق ارتقای ظرفیت فردی سیاستگذاران است.

**سطح میانی: ظرفیت سازمانی:** این ظرفیت، بعد ساختار را در نظر گرفته و ابزارهای مربوط به ساختار را فراهم می‌کند. گفته می‌شود که ابزار ساختاری در ایجاد ظرفیت بخش اداری، به منظور نائل شدن به اهداف راهبردی، ضروری است (فرازمند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). ساختار، ساز و کارهای لازم برای اعمال قدرت را فراهم می‌کند. ظرفیت سازمانی شامل فعالیت‌ها، فرآیندها و ساختارهایی است که از طریق آن‌ها، اقدامات جمعی اتفاق می‌افتد. بنابراین، کلید ظرفیت‌سازی اداری، داشتن ظرفیت برای سازماندهی ساختارها، فرآیندها، ارزش‌ها و منابع است. ابزارهای ایجاد ظرفیت سازمانی شامل: سازماندهی مجدد، اصلاحات، بازآفرینی، موقعیت‌یابی راهبردی، ترتیبات ساختاری و فرآیندی، و شکل‌دهی کارکردی یا بخشی جدید (مانند سازمان‌های شبکه‌ای، ساختارهای پیوندی، تعاونی‌ها و شراکت‌ها) است (فرازمند، ۲۰۰۹). در تحقیقی، حوزه‌های ظرفیت‌سازی سازمانی مشتمل بر توسعه سازمانی (توسعه اداری، توسعه پرسنلی و توسعه مدیریتی)، توسعه منابع (توسعه وجوه نقدی، ارتباطات و بوجه عملیات)، پیوندها یا اجتماع (پیوند سازمان به جامعه، مهارت‌های رهبری، مساعدت به پیشرفت)، برنامه‌ریزی و خدمات (طراحی برنامه، فعالیت‌های راهبردی، یادگیری از تجارب)، بوده است (میر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

## سطح کلان

همان‌گونه که در شکل دیده می‌شود، ظرفیت‌های این سطح، جامعه و نهادهای ملی را در نظر می‌گیرد. ظرفیت‌سازی جامعه به معنی توانمندسازی اعضای جامعه برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها به منظور کنترل بیشتر بر زندگی خود و کمک به بخش‌های محلی دولت است (آنتونلا و ایما<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). بر طبق مطالعات دانشگاه نباراسکا (۲۰۰۳) در خصوص ظرفیت‌سازی در این سطح به الگوهایی همانند تسهیم اطلاعات، تسهیل تجارب آموزشی در جامعه، همکاری و تعاون در بین موجودیت‌های جامعه، افزایش دسترسی به حرفه‌گران پزشکی در جامعه و کمک به جامعه برای تحلیل داده و اطلاعات، اشاره شده است (ویکی، ۲۰۰۳). توسعه، تحرک و توانمندی‌سازی جامعه از ابعاد

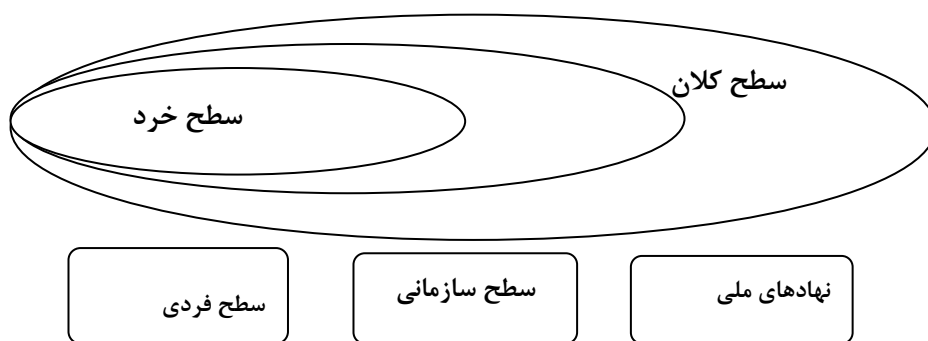
1 - farazmand

2 - Mayer

3 - antonella and emma



این سطح است. به هر حال، الگوهای این حوزه نسبت به دو سطح قبلی در مقیاس بزرگتری ایجاد می‌شوند. توسعه زیرساخت‌ها، توسعه شبکه و برنامه‌ریزی راهبردی نوعاً فعالیت‌هایی هستند که در این سطح انجام می‌شوند. البته ظرفیت‌سازی در این سطح می‌تواند دو سطح قبلی را تقویت کند (ویکی، ۲۰۰۳). یکی از جنبه‌های اصلی این بعد، ظرفیت شناختی است. این ظرفیت از طریق دانش آفرینی و پردازش اطلاعات به وجود آمده و وارد نهادهای اداری می‌شود و مدیران را در درک مسائل پیچیده یاری می‌دهد (استیسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).



شکل ۱) سطوح سه گانه ظرفیت (واچیرو، ۲۰۰۷)

### پیشینه تحقیق

در خصوص ظرفیت، پژوهش‌های میدانی چندانی صورت نگرفته است و بیشتر پژوهش‌ها صبغه عملی داشته که از ناحیه شرکت‌های مشاوره‌ای صورت گرفته است. اخیراً در کشور کانادا چند پژوهش در خصوص ظرفیت در مقیاس دولت انجام شده است (پیترز، ۱۹۹۶). در کشور ایران هم کار پژوهشی میدانی در این عرصه صورت نگرفته است. با این حال به برخی پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

رایت<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «استراتژی‌های ظرفیت‌سازی برای تقویت بخش کشاورزی» انواع ظرفیت‌ها را طبقه‌بندی کرده است: ظرفیت درونی (انسانی، ساختاری، مدیریتی، مالی) خارجی (ظرفیت بسط، مؤسسات ثانویه). روش این تحقیق ترکیبی از کیفی و کمی بوده و از روش‌های مشاهده، موردکاوی و اقدام پژوهی استفاده کرده است.

1 - Stacy

2 - Wright

لافوند<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) تحقیقی با عنوان «ترسیم نقشه ظرفیت در دانشگاه علوم پزشکی و بهداشتی» انجام داده‌اند. هدف این تحقیق تبیین مفهوم ظرفیت‌سازی، تعریف و چگونگی اندازه‌گیری متغیرهای آن بوده است. در این تحقیق آمده است که ترسیم نقشه مفهومی ظرفیت به برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا روابط بین عملکرد سیستم بهداشتی و ظرفیت را تعیین کنند. به طور کلی فرضیه‌های اساسی این روابط به طور صریح در این چارچوب آورده شده است.

پژوهشی با عنوان «ظرفیت‌سازی برای خطمشی سازمان» در ان سی ان ای<sup>۲</sup> واشنگتن انجام شده است. در این پژوهش، شاخص‌های ظرفیت‌سازی برای خطمشی در سطح سازمانی شناسایی شده است. یک ارزیابی وسیع از ظرفیت‌سازی برای پروژه خطمشی عمومی، ۸ شاخص برای انجمن‌های دولت شناسایی کرده است. درس‌های آموخته شده از این پروژه را می‌توان برای تمام سازمان‌های غیر انتفاعی به کار گرفت. این ۸ شاخص عبارتند از: تعهد سازمانی به خطمشی عمومی، ساختارهای تصمیم‌گیری، رابطه با سیاست‌گذاران، آژانس‌های دولتی و غیر انتفاعی، منابع سازمانی برای وارد شدن به حوزه خطمشی‌گذاری و طرح‌ریزی‌های سازمانی. خاطر نشان می‌شود که چون مبحث ظرفیت سازمانی جدید است، پیشینه چندان مرتبطی نمی‌توان پیدا کرد، با این حال این سه پیشینه ذکر شده، مرتبط‌ترین پژوهش‌های این عرصه بوده است.

### الگوی تحقیق

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ظرفیت در سطوح مختلف فردی، سازمانی، ملی و جهانی وجود دارد. در این تحقیق، برای سنجش ظرفیت در سطح سازمانی از الگوی ارزیابی ظرفیت مک‌کینزی (۲۰۰۱) استفاده شده است که در الگوی واچپرو، به سطح میانی خواهد پرداخت. آنچه که از مطالعه پیشینه به دست می‌آید، گواهی بر جامع بودن این الگو است. طرح اولیه آن برای اولین بار در سال ۲۰۰۱ ارائه شد و از آن تاریخ تا به امروز به طور تکاملی مورد پالایش قرار گرفته و بخش‌هایی به آن اضافه شده است. الگوی مک‌کینزی، در سازمان‌های عمومی (بیمارستان‌ها، سازمان‌های دولتی، دانشگاه‌ها و...) و خصوصاً به کار گرفته شده است و در عناصر آن در پایان‌نامه‌های دانشگاه‌های آمریکا و اروپا هم به چشم می‌خورد. این الگو، شامل ۸ حوزه در سازمان است. این ۸ حوزه عبارتند از: ظرفیت مدیریت، ظرفیت برنامه‌ریزی (عملیاتی و راهبردی)، ظرفیت منابع انسانی، ظرفیت زیرساخت فناوری، ظرفیت آموزش، ظرفیت مالی سازمان، ظرفیت توسعه طرح‌ها و ظرفیت هیئت مدیره سازمان. بر اساس

1-lafond

2-NCNA

بررسی ظرفیت سازمانی دانشگاه افسری امام علی (ع) بر اساس الگوی مک‌کینزی / ۱۱

بومی‌سازی پرسشنامه، ظرفیت هیئت رئیسه به جای هیئت مدیره، در نظر گرفته شد. یافته‌های تحقیق در ادامه از نظر خواهد گذشت. در شکل ۲، سعی شده است که شاخص‌های پرسشنامه به طور مجمل در الگو گنجانده شود.

### ظرفیت سازمانی



| مدیریت  | هیات        | زیرساختها | برنامه ریزی | انسانی              | مالی                   | آموزش          | الهام-بخشی           |
|---------|-------------|-----------|-------------|---------------------|------------------------|----------------|----------------------|
| تحصیلات | رئیس        | طرح‌ها    | نقش         | فعالیت منابع انسانی | طرح ریزی بودجه         | رشد شخصی       | ماموریت الهام بخش    |
| تعهد    | تخصص        | فناوری‌ها | تخصص        | توسعه طرح‌ها        | انعکاس نیازهای دانشگاه | منابع آموزشی   | درک مشترک از ماموریت |
| توانایی | حل مسائل    | شبکه‌ها   | آگاهی       | پیوندها             | دانشگاه                | طرح‌های هدفمند | ماموریت آینده        |
| تجربه   | جلسات       |           | مشارکت      | فرآیندها            | بودجه و عملکرد         | ارزیابی عملکرد | گرا                  |
| تحلیل   | کنترل بودجه |           |             | شغل و شاغل          | زمان بندی بودجه        | نیازهای اتی    | پالایش ماموریت       |

شکل ۲) الگوی ارزیابی ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی (ع)

## روش تحقیق، روایی و پایایی ابزار تحقیق

روش این تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی است. برای سنجش ظرفیت سازمانی از پرسشنامه استاندارد مک کینزی استفاده شد و برای بومی‌سازی آن از نظرات کارشناسی ۳ نفر استادان حوزه خط‌مشی‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی، استفاده شد. برای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن در جدول ذیل آورده شده است.

جدول ۱: آزمون کرونباخ

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .955             | 53         |

## جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق کلیه افسران جزء و ارشد دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> است. روش نمونه‌گیری تحقیق حاضر روش نمونه‌گیری طبقه‌ای<sup>۱</sup> است. دلیل انتخاب این روش نمونه‌گیری، وجود ۳ بخش مختلف در دانشگاه امام علی و نمونه‌گیری از این ۳ بخش است. در این تحقیق حجم نمونه به صورت تناسبی بین واحدها یا طبقات توزیع شده است. جداول ۱ تعداد نمونه‌های جمع‌آوری شده برای هر طبقه یا واحد نشان داده شده است. تعداد ۹۸ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع شده که ۸۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. از این تعداد، ۱۰ پرسشنامه ناقص بود، بنابراین ۷۰ پرسشنامه کامل، مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول ۲- نمونه گیری

| واحد‌های تشکیل دهنده جامعه آماری در دانشگاه | تعداد کل افراد جامعه آماری | حجم نمونه استفاده شده | حجم نمونه محاسبه شده برای هر واحد (ستون ۳ × ستون ۴) |
|---|----------------------------|-----------------------|---|
| معاونت اداری                                | ۷۰                         | ۹۸                    | ۵۲  |
| معاونت آموزش                                | ۵۰                         |                       | ۳۷  |
| معاونت پژوهش                                | ۱۰                         |                       | ۱۰  |
| جمع   | ۱۳۰                        |                       |   |

### فرضیه‌های تحقیق

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از دو روش آماری استفاده شده است. برای بررسی ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. برای رتبه‌بندی عناصر ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از آزمون فریدمن استفاده گردید.

### فرضیه اصلی

**H0:** ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> مناسب نیست.

**H1:** ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> مناسب است.

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از یکی از مهمترین و پرکاربردترین روش‌های آماری پارامتریک، یعنی تی استیودنت استفاده شده است. برای کلیه متغیرهای الگو، عدد ۳ به عنوان ارزش آزمون در نظر گرفته شده است. با توجه به سطح معناداری و درجه آزادی می‌توان گفت که ظرفیت سازمانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> در وضعیت مناسب است. فاصله اطمینان ۹۵ درصد حاکی از آن است که میانگین از مقدار مورد آزمون، کمتر است. برای آزمون سایر فرضیه‌ها، از تکرار فرض‌های آماری اجتناب شده و فقط به تحلیل خروجی اس پی اس اس پرداخته شده است.

جدول ۳: آزمون تی ظرفیت سازمانی

|               | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                   |        |
|---------------|-------------|----|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
|               | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان ۹۵٪ |        |
|               |             |    |                 |                 | Lower             | Upper  |
| ظرفیت سازمانی | -2.061      | 69 | .033            | -.10718         | -.2109            | -.0034 |

## فرضیه‌های فرعی

## آزمون تی برای الهام بخشی

ظرفیت الهام بخشی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> مناسب است. بر اساس آزمون تی و سطح معناداری (سطح معناداری کمتر از پنج صدم است) می‌توان گفت که ظرفیت الهام بخشی در دانشگاه وضعیت مطلوبی دارد. با توجه به سطح معناداری و فاصله اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان گفت که مقدار میانگین از نسبت آزمون، کمتر است. با توجه به اینکه الهام بخشی یکی از اجزای الگوی مک‌کینزی تلقی می‌شود و همچنین با توجه به اینکه ۴ سوال پرسشنامه به این شاخص، تعلق دارد، می‌توان گفت که نمره کل ظرفیت الهام بخشی (بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت) در محدوده عدد سه قرار داشته و بر اساس آزمون جدول ۴، میانگین الهام بخشی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>، مناسب بوده ولی از عدد سه پایین‌تر است (به دلیل منفی بودن حد پایین و بالا).

جدول ۴: آزمون تی الهام بخشی

|            | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                   |        |
|------------|-------------|----|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
|            | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان ۹۵٪ |        |
|            |             |    |                 |                 | Lower             | Upper  |
| الهام بخشی | -2.048      | 69 | .044            | -.13571         | -.2679            | -.0035 |

### آزمون تی برای ظرفیت منابع انسانی

ظرفیت منابع انسانی در دانشگاه امام علی مناسب است. با توجه به سطح معناداری که کمتر از پنج صدم است، می‌توان گفت که با اطمینان ۹۵ درصد، ظرفیت منابع انسانی در دانشگاه از جایگاه مناسبی برخوردار است. این بدان مفهوم است که بر اساس شاخص‌های الگو، فرآیندهای منابع انسانی با اهداف و فعالیت‌های اصلی دانشگاه همسو بوده و در گزینش، آموزش و بهسازی منابع انسانی، فرآیندهای دقیقی وجود دارد. اما با توجه به فاصله اطمینان، میانگین پایین‌تر از نسبت آزمون است.

جدول ۵: آزمون تی منابع انسانی

|              | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                   |        |
|--------------|-------------|----|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
|              | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان ۹۵٪ |        |
|              |             |    |                 |                 | Lower             | Upper  |
| منابع انسانی | -2.113      | 69 | .038            | -.14286         | -.2777            | -.0080 |

### آزمون تی برای ظرفیت برنامه‌ریزی عملیاتی

ظرفیت برنامه‌ریزی عملیاتی در دانشگاه از وضعیت بسیار مناسبی برخوردار است. با توجه به سطح معناداری که ۰ است می‌توان گفت که فرض صفر مردود و فرض مقابل آن قویا تأیید می‌شود. بر

اساس شاخص‌های الگوی تحقیق، تخصص‌های مورد نیاز برای برنامه‌ریزی عملیاتی و کانال‌های روشن برای تصمیم‌گیری وجود دارد. جالب اینکه بر اساس فاصله اطمینان ۹۵ درصد، حد بالا و پایین هر دو مثبت است و این به معنای آن است که میانگین این عامل از نسبت مورد آزمون بالاتر است.

جدول ۶: آزمون تی برنامه‌ریزی عملیاتی

|                     | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                   |       |
|---------------------|-------------|----|-----------------|-----------------|-------------------|-------|
|                     | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان ۹۵٪ |       |
|                     |             |    |                 |                 | Lower             | Upper |
| برنامه‌ریزی عملیاتی | 7.259       | 69 | .000            | .53714          | .3895             | .6848 |

### آزمون تی برای ظرفیت مدیریتی

ظرفیت مدیریتی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> مناسب است. بر اساس آزمون تی و سطح معناداری می‌توان گفت که ظرفیت مدیریتی در دانشگاه جایگاه مناسبی برخوردار است؛ به عبارت دیگر، شاخص‌های این ظرفیت یعنی سطوح تحصیلی، سطح تعهد، توانایی تحلیلی، توانایی خلق چشم‌انداز و سطح تجربه مدیران دانشگاه از وضعیت مناسبی برخوردار است. با توجه به اینکه حد بالا و پایین هر دو منفی هستند، میانگین از مقدار مورد آزمون کمتر است.



جدول ۷: آزمون تی ظرفیت مدیریتی

|                  | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                      |        |
|------------------|-------------|----|-----------------|-----------------|----------------------|--------|
|                  | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان<br>٪۹۵ |        |
|                  |             |    |                 |                 | Lower                | Upper  |
| ظرفیت<br>مدیریتی | -2.175      | 69 | .033            | -.14898         | -.2857               | -.0123 |

آزمون تی برای ظرفیت مالی

ظرفیت مالی در دانشگاه امام علی(ع) مناسب نیست. بر اساس آزمون تی و سطح معناداری می‌توان گفت که ظرفیت مالی در دانشگاه مناسب نیست. بر اساس شاخص‌های فرعی این بعد از ظرفیت، بودجه تجلی کامل اهداف دانشگاه نبوده و عملکرد واحدها با بودجه ارائه شده به آن‌ها چندان تطبیق ندارد.

جدول ۸: آزمون تی ظرفیت مالی

|            | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                      |       |
|------------|-------------|----|-----------------|-----------------|----------------------|-------|
|            | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان<br>٪۹۵ |       |
|            |             |    |                 |                 | Lower                | Upper |
| ظرفیت مالی | -.517       | 69 | .607            | -.03571         | -.1735               | .1021 |

### آزمون تی برای زیرساخت فناوریانه

ظرفیت زیرساخت فناوریانه در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> مناسب است. بر اساس آزمون تی و سطح معناداری می‌توان گفت که زیرساخت فناوریانه در دانشگاه در حد متوسط قابل قبول است. با توجه به اینکه هر دو حد بالا و پایین منفی هستند، میانگین از نسبت مورد آزمون کمتر است.

جدول ۸: آزمون تی زیر ساخت فناوریانه

|                   | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                   |        |
|-------------------|-------------|----|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
|                   | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان ۹۵٪ |        |
|                   |             |    |                 |                 | Lower             | Upper  |
| زیرساخت فناوریانه | -2.409      | 69 | .019            | -.16071         | -.2938            | -.0276 |

### آزمون تی برای ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی

ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> مناسب نیست. بر اساس خروجی نرم افزار و همچنین سطح معناداری می‌توان نتیجه گرفت که ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه مناسب نیست. این نتیجه فی نفسه بد نیست؛ چرا که دانشگاه عمدتاً در سطح عملیاتی فعالیت می‌کند، بنابراین کم‌رنگ بودن برنامه‌ریزی راهبردی در این دانشگاه، طبیعی است.

جدول ۹: آزمون تی برنامه‌ریزی راهبردی

|                  | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                      |       |
|------------------|-------------|----|-----------------|-----------------|----------------------|-------|
|                  | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان<br>٪۹۵ |       |
|                  |             |    |                 |                 | Lower                | Upper |
| ظرفیت<br>راهبردی | .073        | 69 | .942            | .00857          | -.2261               | .2432 |

### آزمون تی برای ظرفیت توسعه‌ طرح‌ها

بر اساس آزمون تی تک نمونه‌ای و سطح معناداری می‌توان گفت که با اطمینان ۹۵ درصد ظرفیت توسعه‌ طرح‌ها در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> مناسب نیست؛ بنابراین نتایج طرح‌ها در برنامه‌ریزی استفاده نمی‌شود و طرح‌ها به منابع ملموس تبدیل نمی‌شود.

جدول ۱۰: آزمون تی توسعه‌ طرح‌ها

|              | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                      |       |
|--------------|-------------|----|-----------------|-----------------|----------------------|-------|
|              | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان<br>٪۹۵ |       |
|              |             |    |                 |                 | Lower                | Upper |
| توسعه طرح‌ها | -1.643      | 69 | .105            | -.11786         | -.2609               | .0252 |

### آزمون تی برای ظرفیت هیئت رئیسه

بر اساس سطح معناداری آزمون تی می‌توان گفت که ظرفیت هیئت رئیسه دانشگاه در حد مناسب است. بنابراین، فرض صفر رد شده و فرض محقق تأیید می‌شود؛ به عبارت دیگر، هیئت رئیسه در حل

مسائل اساسی دانشگاه توانمند بوده و اعضای هیئت رئیسه از تخصص لازم برخوردار هستند. از طرفی اعضای هیئت رئیسه در جلسه‌های مهم شرکت کرده و تصمیم‌های آن‌ها گره از مشکلات دانشگاه می‌گشاید.

جدول ۱۱: آزمون تی ظرفیت هیئت رئیسه

|                     | ارزش تست: ۳ |    |                 |                 |                      |        |
|---------------------|-------------|----|-----------------|-----------------|----------------------|--------|
|                     | t           | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | فاصله اطمینان<br>٪۹۵ |        |
|                     |             |    |                 |                 | Lower                | Upper  |
| ظرفیت هیئت<br>رئیسه | -5.442      | 69 | .000            | -.39429         | -.5388               | -.2497 |

جدول ۱۲: خلاصه آزمون فرضیه‌ها

| نوع متغیر                 | سطح معناداری | آزمون فرضیه |
|---------------------------|--------------|-------------|
| ظرفیت سازمانی             | ۰.۰۳۳        | تأیید       |
| ظرفیت الهام بخشی          | ۰.۰۴۴        | تأیید       |
| ظرفیت منابع انسانی        | ۰.۰۳۸        | تأیید       |
| ظرفیت برنامه‌ریزی عملیاتی | ۰.۰۰۰        | تأیید       |
| ظرفیت مدیریتی             | ۰.۰۳۳        | تأیید       |
| ظرفیت مالی                | ۰.۶۰۷        | رد          |
| ظرفیت فناوریانه           | ۰.۰۱۹        | تأیید       |
| ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی | ۰.۰۹۴۲       | رد          |
| ظرفیت توسعه طرح‌ها        | ۰.۱۰۵        | رد          |
| ظرفیت هیئت رئیسه          | ۰.۰۰۰        | تأیید       |

### رتبه‌بندی عناصر ظرفیت سازمانی بر اساس آزمون فریدمن

نتیجه آزمون فریدمن شامل دو خروجی است: خروجی اول، میانگین رتبه‌های هر متغیر را نشان می‌دهد. هرچه قدر میانگین رتبه‌ها کوچک‌تر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است. بر اساس این خروجی، میانگین رتبه هیئت مدیره از همه عناصر دیگر کمتر است؛ به عبارت دیگر، از نظر پاسخ دهندگان، این عامل رتبه بالاتری کسب کرده است. دومین رتبه، ظرفیت عملیاتی دانشگاه است. جالب اینکه، نتیجه حاصل از آزمون فریدمن نشان می‌دهد که عامل برنامه‌ریزی راهبردی دارای پایین‌ترین رتبه در دانشگاه است؛ چون دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> در مقطع کارشناسی به تربیت دانشجو می‌پردازد، در نتیجه به برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر پرداخته می‌شود و نه برنامه‌ریزی راهبردی، در نتیجه می‌توان گفت که کارایی نسبت به اثربخشی در اولویت بالاتری قرار دارد. ظرفیت مدیریتی هم در دانشگاه رتبه سوم را به خود اختصاص داده است که وضعیت مناسبی دارد.

جدول

Test Statistics<sup>a</sup>

|             |         |
|-------------|---------|
| N           | 70      |
| Chi-square  | 112.749 |
| df          | 9       |
| Asymp. Sig. | .000    |

a. Friedman Test

۱۳:آزمون فریدمن

|                           | رتبه میانگین |
|---------------------------|--------------|
| ظرفیت الهام بخشی          | ۵.۴۶         |
| ظرفیت مدیریتی             | ۵.۳۲         |
| ظرفیت برنامه ریزی عملیاتی | ۴.۰۱         |
| ظرفیت منابع انسانی        | ۵.۳۶         |
| ظرفیت برنامه ریزی راهبردی | ۸.۴۴         |
| ظرفیت فناوری اطلاعات      | ۵.۳۹         |
| ظرفیت آموزش               | ۵.۵۷         |
| ظرفیت مالی                | ۶.۱۴         |
| ظرفیت طرحها               | ۵.۵۷         |
| ظرفیت هیئت مدیره          | ۳.۷۳         |

## نتیجه‌گیری

یکی از سطوح مهم ظرفیت و ظرفیت‌سازی در کشورها، سازمان است. این سطح از ظرفیت را سطح میانی هم نام نهاده‌اند (واچیرو، ۲۰۰۸). ظرفیت سازمانی یعنی، توانایی یک سازمان در توسعه، مدیریت و بهبود برنامه‌ها و راهبردها برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌ها (گرازیادو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). کلید ظرفیت‌سازی سازمانی، داشتن ظرفیت برای سازماندهی ساختارها، فرآیندها، ارزش‌ها و منابع است. ظرفیت سازمانی را می‌توان از طریق ارتقای قابلیت‌های کارکنان (منابع انسانی)، افزایش منابع و تجدید ساختار نحوه انجام کارها و ارائه خدمات، افزایش داد (هوئل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). ابزارهای ایجاد ظرفیت سازمانی شامل سازماندهی مجدد، اصلاحات، بازآفرینی، موقعیت‌یابی راهبردی، ترتیبات ساختاری و فرآیندی است. محققان حوزه سیاست‌گذاری، در این سطح عمدتاً به مؤلفه‌های مهم درون سازمانی همانند ساختار، منابع انسانی، فناوری پرداخته‌اند.

یکی از سازمان‌هایی که امروزه، نقش مهمی در توسعه یافتگی دارد، دانشگاه است. دانشگاه به عنوان سازمانی عمومی و بخش مهمی از دولت بایستی به موضوع ظرفیت توجه کند. امروزه، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به عنوان عناصر اصلی ظرفیت نوآوری ملی تشخیص داده شده‌اند (فورمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). بنابراین، تحلیل ظرفیت‌های موجود هر دانشگاه و بهبود آن‌ها، شایان توجه است.

هدف از طرح موضوع ظرفیت سازمانی در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>، تبیین کیفیت سیستم دانشگاهی در آموزش و پژوهش است. رسالت دانشگاه‌های برتر تربیت پژوهشگران نخبه برای رسیدن به اهداف ملی است. رسیدن به کیفیت مطلوب در آموزش که البته لازمه ارتقا در کیفیت پژوهش است، حمایت ویژه مالی از دانشگاه، توسعه طرح‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی، منابع انسانی کارآمد و ... است. در بحث کیفیت آموزش و پژوهش دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> دو نکته باید مورد توجه ویژه قرار گیرد؛ اول آنکه بین ظرفیت سازمانی دانشگاه و راه‌اندازی دوره‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاه باید تناسب برقرار شود. هرچند که خود این ضوابط نیز به نوبه خود باید با مشورت با دانشگاهیان بازبینی و اصلاح شوند؛ دوم اینکه، تعداد دانشجویان در کلاس‌ها و خوابگاه‌ها، بایستی بر اساس استانداردهای علمی و به تناسب ظرفیت دانشگاه در ابعاد ذکر شده باشد. نقطه شروع تبیین کیفیت آموزش و پژوهش دانشگاهی، تحلیل وضعیت درونی دانشگاه به منظور آگاهی از ظرفیت سازمانی آن است. در این

1 - Graziadio

2 - Hoyle et al

3 - Furman

تحقیق از یک الگوی ترکیبی به عنوان مبنایی برای تبیین وضعیت موجود ظرفیت سازمانی دانشگاه استفاده شده است. نتایج آزمون تی نشان داد که ظرفیت الهام‌بخشی، ظرفیت آموزش، ظرفیت برنامه‌ریزی عملیاتی، ظرفیت منابع انسانی، ظرفیت هیئت رئیسه، ظرفیت مدیریتی و ظرفیت فناورانه در دانشگاه مناسب است. اما می‌توان گفت که ظرفیت توسعه طرح‌ها، ظرفیت مالی و ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه ضعیف است که پیشنهادهای ارائه شده در این راستا، راهگشا است.

### پیشنهاد بر اساس یافته‌های تحقیق

با توجه به خروجی آزمون فریدمن می‌توان گفت که ظرفیت هیئت مدیره، برنامه‌ریزی عملیاتی و ظرفیت مدیریتی در دانشگاه از رتبه بالاتری برخوردار است. امروزه نقش هیئت مدیره در سازمان‌های خصوصی و نقش هیئت رئیسه در سازمان‌های دولتی در جهت‌گیری کلی سازمان بسیار مهم است. از طرفی برنامه‌ریزی عملیاتی در رده عملیاتی سازمان نقش بسیار مهمی دارد. از آنجا که بیشتر فرماندهان در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> در رده عملیاتی فعالیت دارند، بنابراین این نقش برجسته‌تر است. توصیه می‌شود که جایگاه این ظرفیت در دانشگاه حفظ شود. در نگاه دیگر می‌توان گفت که ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه رتبه پایینی کسب کرده است و اگر دانشگاه بخواهد در مقاطع تحصیلی کارشناسی ارشد، دانشجوی بپذیرد، آنگاه نقش‌های استادان و فرماندهان پیچیده‌تر می‌شود؛ بنابراین بایستی ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه تقویت گردد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که مسئولان عالی‌رتبه دانشگاه به طور دوره‌ای و با حضور کلیه کارکنان دانشگاه، به مرور و بازنگری در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه بپردازد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که نسخه‌ای از برنامه پنج‌ساله دانشگاه در اختیار واحدها قرار داده شود تا به سایر کارکنان اطلاع‌رسانی شود. به عنوان آخرین پیشنهاد هر ساله در خصوص این عامل، تحلیل قوت، ضعف، فرصت و تهدید در سطح دانشگاه انجام شود و نتیجه آن در اختیار معاونت‌ها قرار گیرد.

بر اساس آزمون فریدمن، ظرفیت مدیریتی در دانشگاه رتبه خوبی دارد و علت آن حاکی از این است که گزینش استادان و فرماندهان در دانشگاه نسبت به سایر واحدهای ارتش متفاوت بوده و این قشر بایستی از ویژگی‌های ممتازی برخوردار باشند که در خروجی آزمون، این عامل خود را در ظرفیت مدیریتی دانشگاه نشان داده است. ظرفیت الهام‌بخشی دانشگاه هم رتبه چهارم را به خود اختصاص داده است که باید باز هم تقویت شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مأموریت دانشگاه به طور دقیق به کارکنان ابلاغ و ابعاد هشت‌گانه آن موشکافی و نقش تک‌تک کارکنان در تحقق آن مشخص شود. اما ظرفیت آموزش، ظرفیت مالی، ظرفیت طرح‌ها، ظرفیت منابع انسانی و ظرفیت فناوری اطلاعات از



وضعیت متوسطی برخوردار است. برای تقویت منابع انسانی، رکن ۱ دانشگاه باید در فعالیتهای خود بازنگری کند. در این خصوص پیشنهاد می‌شود که الگوهای توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌ها و سازمان‌های پیش‌رو بررسی و در رکن ۱ به کار گرفته شوند. همچنین بر اساس یکی از سوالات پرسشنامه، تناسب شغل با شاغل در وضعیت بدی قرار دارد؛ به طور مثال مشاهده می‌شود که یک سروان، شغل سرهنگ دومی دارد؛ حال آنکه فرد دیگری که دو سال از ایشان ارشدتر است، شغل سروانی دارد. پیشنهاد می‌شود این موضوع، با تشکیل کمیته‌ای ویژه در سطح دانشگاه، پیگیری شود. تناسب شغل با شاغل و دریافت مزایای عادلانه، زمینه لازم و کافی برای تحول منابع انسانی دانشگاه است. همچنین در خصوص فناوری اطلاعات که عمدتاً به سرعت اینترنت مربوط می‌شود، پیشنهاد می‌شود که در سریع‌ترین زمان، نسبت به ارتقای سرعت اینترنت اقدام شود. ظرفیت طرح‌ها و منابع هم از طریق فعالیت علمی برای جذب منابع از یک طرف و تدبیر در خصوص نحوه افزایش درآمدهای اختصاص دانشگاه، قابل ارتقاء است.

بر اساس آزمون تی مشخص شد که وضعیت دانشگاه در سه بعد از ۸ بعد ظرفیت سازمانی، ضعیف است. یکی از این ابعاد ظرفیت برنامه‌ریزی راهبردی است. اگر قرار است دانشگاه افسری در بین دانشگاه‌های آجا و حتی دانشگاه‌های بزرگ کشور به رقابت بپردازد، بایستی به برنامه‌ریزی راهبردی بپردازد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که دانشگاه در این خصوص از تجارب برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های برجسته نظامی استفاده کند. روش این کار دعوت از متولیان برنامه‌ریزی راهبردی برای ارائه تجارب خود در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> است. بر اساس آزمون تی، ظرفیت توسعه طرح‌ها در دانشگاه ضعیف است. پیشنهاد می‌شود که علت عدم تبدیل طرح‌ها به نتایج ملموس و عدم تجلی نتایج طرح‌ها در فعالیتهای روزمره دانشگاه، از طریق نشست‌های استادان و فرماندهان بررسی شود. البته این مشکل در تمام دانشگاه‌ها وجود دارد و دانشگاه‌هایی موفق هستند که توسعه طرح‌ها را بر اساس نیازسنجی‌های علمی به پیش ببرند. درباره پایین بودن ظرفیت مالی دانشگاه، پیشنهاد می‌شود که طرح‌ریزی‌های بودجه‌ای با عملیات جاری دانشگاه همراستا شود. همچنین بایستی عملکرد واحدهای درون دانشگاه بر اساس میزان بودجه اختصاص یافته به آن‌ها سنجیده شود؛ در این راستا پیشنهاد می‌شود که عملکرد کلیه واحدها با بودجه کلی دانشگاه مرتبط و ارزیابی‌های سالانه و شش ماهه بر محوریت بودجه انجام شود.

## منابع

۱. آزاد، روستا، (۱۳۹۱)، رشد کمی دانشگاه‌ها از کیفیت آموزشی کاسته است، مشاهده شده در تاریخ ۳۰ اردیبهشت ۱۳۹۳ در [sorayatv.ir](http://sorayatv.ir)
۲. دانایی فرد، حسن، (۱۳۹۰)، نظریه پرداززی در علوم انسانی، نخستین جلسه الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت، شهریور ماه ۱۳۹۰، حسینیه امام خمینی.
۳. صادقی، محمد حسین، (۱۳۹۱)، پدیده استادان زودرس در دانشگاه‌ها، مشاهده شده در تاریخ ۳۰ اردیبهشت ۱۳۹۳ در [utgeokanoon.ir](http://utgeokanoon.ir)
4. Alaerts, G., Blair, T., and Hartvelt, F. (1991). "Strategy for Water Sector Capacity Building: Proceedings of the UNDP Symposium." *IHE Report Series*(24).
5. Antonella, N and Emma, C.(2009)"Community capacity building: fostering economic and social resilience"', 26-27 November 2009, *working document*, CFE/LEED, OECD
6. Atkinson, M. M. and W. D. Coleman. 1992. "Policy Networks, Policy Communities and the Problems of Governance," *Governance* 5: 154-80.
7. BAKVIS, H.(2000).Rebuilding Policy Capacity in the Era of the Fiscal Dividend: A Report from Canada, *International Journal of Policy and Administration*, Vol. 13, No.
8. Bakvis, Herman. 1997. "Advising the executive: Think tanks, consultants, political staff and kitchen cabinets." *In The Hollow Crown: Countervailing Trends in Core Executives*, edited by P. Weller, H. Bakvis, and R.A.W. Rhodes. New York: St. Martin's Press.
9. Beintema NM, Stads Gert-Jan. 2004. Investing in Sub-Saharan African Agricultural Research:Recent Trends. *2020 Africa Conference Brief 8, International Food Policy Research Institute*, Washington, D.C.
10. Craft , J. ; Howlett , M.; Crawford , M. and McNutt , K.(2013).Assessing Policy Capacity for Climate Change Adaptation. *Review of Policy Research*, Volume 30, Number 1,
11. Deborah H. David G. Deirdre O.(2009),"Evaluating health policy capacity: Learning from international and Australian experience" *Australia and New Zealand Health Policy*.
12. Dia, M. (1996), Africa's Management in the 1990s and Beyond: Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions, *World Bank*, Washington,DC.

13. Elgin, D. and Weible, CH.M.(2013) "A Stakeholder Analysis of Colorado Climate and Energy Issues Using Policy Analytical Capacity and the Advocacy Coalition Framework, *Review of Policy Research*, Volume 30, Number 1.
14. Farazmand, A.(2009). Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century, *Public Administration Review*, December 2009.
15. Furman, J.L.(2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy* 31 (2002) 899–933
16. Graziadio, G.L.(2011). Nonprofit capacity: a comparative case study of capacity building in community based organizations, Pepperdine University, *Master of Science thesis*.
17. Hartwi, K; Gome, L. and Humphrie, D.(2011). Sustainability of NGO capacity building in southern Africa: successes and opportunities, *Int J Health Plann Mgmt*; 26: e85–e101.
18. Howlett, M. (2009). Policy analytical capacity and evidence-based policy-making: Lessons from Canada. *Canadian public administration volume 52*, NO. 2 (JUNE/JUIN 2009), PP. 155-156.
19. Hoyle, TB; SAMEK, B.B and VALOIS, R.F.(2008). Building Capacity for the Continuous Improvement of Health-Promoting Schools. *Journal of School Health*, January 2008, Vol. 78, No. 1
20. LaFond A, brown L, Macintyre K.(2002). " Mapping capacity in the health sector: a conceptual framework". *international journal of health planning and management*. 17:3-22
21. Mayer, S.(2002) "organizational capacity building: areas for evaluation", MN 55407 USA. Available at [www.effectivecommunities.com](http://www.effectivecommunities.com).
22. McKinsey & Company. (2001). Effective capacity building in nonprofit organizations. *Washington, DC: Venture Philanthropy Partners*.
23. Peters BG: The Policy Capacity of Government. *Research Paper No. 18. Canada: Canadian Centre for Management Development*; 1996.
24. Pluye P, Potvin L, Denis JL, Pelletier J. 2004. Program sustainability: focus on organizational routines. *Health Prompt Int* 19(4): 489–500.
25. Stacey, Ralph D. 1992. Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations. *San Francisco: Jossey-Bass*.
26. Vickie, Y.(2003). MCH Capacity-Building Models: A Summary. *University of Nebraska Public Policy Center*
27. Voyer, Jean-Pierre. 2007. "Policy analysis in the federal government: Building the forward-looking policy research capacity." In *Policy Analysis in Canada: The State of the Art*, edited by Laurent Dobuzinkis, Michael Howlett, and David Laycock. *Toronto: University of Toronto Press*.

28. Wubneh, M. (2004). Building Capacity in Africa: The Impact of Institutional, Policy and Resource Factors, *African Development Review Volume 15, Issue 2-3*, pages 165-198, December/December 2003
29. Wachira, E.M. (2008). "Organizational Capacity Audit Tool" Globale-School and Communities Initiative, GeSCI -//www.gesci.org.
30. Wield, D. and Ayele, S. (2005). Science and technology capacity building and partnership in African agriculture: perspective on Mali and Egypt. *Journal of International Development*, p. 632,
31. Wright, V. (2011) "Nonprofit capacity: a comparative case study of capacity building in community based organizations" *In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science. Pepperdine University*