

**ORIGINAL ARTICLE****Designing a Pattern of Culture of Organizational Aversion to Responsibility in Iran's Administrative System****Ali Shariatnejad<sup>1</sup>, Mehran Mesri<sup>2\*</sup>, Hossein Tbiniyan**

1. Assistant Professor,  
Department of Business  
Management, Lorestan  
University, Khorramabad, Iran.  
2. Ph.D Student, Department of  
public Administration (Human  
Resource Management),  
Lorestan University, Lorestan,  
Iran.  
3. Assistant Professor,  
Department of Accounting,  
Payame Noor University,  
Tehran, Iran.

**\*Correspondence**

Mehran Mesri

E-mail:

[Mesri.me@fc.lu.ac.ir](mailto:Mesri.me@fc.lu.ac.ir)**How to cite**

Shariatnejad, A., Mesri, M., &  
Tbiniyan, H. (2026). Designing a  
Pattern of Culture of Organizational  
Aversion to Responsibility in Iran's  
Administrative System. *Public  
Organizations Management*, 14(1),  
45 -70.

**EXTENDED A B S T R A C T****Introduction**

Organizational development is an applied, systematic, and continuous system-wide effort and process based on behavioral science and, by utilizing its strategies and techniques, creates and directs the cognitive, cultural, and structural changes of the organization's process in a way that ultimately leads to the organization's ability to achieve efficient strategic orientation, creative problem-solving, and effective self-renewal in line with the changes and requirements of the present and future environment in order to ensure and improve the effectiveness and health of the organization. Organizational development is an important part of the sustainability and growth of a business. Organizational development can be implemented by adopting effective leadership, managing employee performance, and designing a transparent process in the business. A development-oriented organization will be referred to as an organization that organizes and integrates all the capacities available in the organization to achieve a desired level of service provision. Municipalities are among the semi-private organizations in which the quality of services provided is of great interest to the public and therefore can have a great impact on citizen satisfaction and public trust. As a result, this research was conducted with the aim of designing a development-oriented organization model in the municipalities of Kurdistan province. Municipalities are so-called semi-governmental organizations whose performance will greatly affect society, and the actions of municipalities will include all citizens. Therefore, if municipalities become capacity-building organizations that have the ability to solve public problems easily and at all levels, they can increase the level of public satisfaction and even public trust. It is no secret that public trust and public satisfaction have declined in recent years, and this model can help to some extent solve these problems through capacity building to address public issues. As a result, the main goal of the research is to identify the factors affecting the expansionism of municipalities in Kurdistan Province.

### **Methodology**

This research is categorized as basic research in terms of its purpose. The nature of the present study is exploratory research and the qualitative research method is based on the Glaser model. In this study, the statistical population was the managers of the municipalities of Kurdistan province and expert professors in the field of management at the university, 20 of whom were selected as samples using purposive sampling. The criteria for selecting interviewees are: 1) Having professional and executive experience 2) Having scientific and specialized knowledge. Descriptive validity was used to determine the validity of the research. In this study, the test-retest and two coders method was used to measure reliability. In the test-retest method, 3 samples were randomly selected from 20 interviews and each of them was coded twice at intervals of ten to thirty days. Data obtained from theoretical studies and interviews were conducted in the form of open coding, selective coding, and axial coding.

### **Findings**

The research findings include 391 key points, 140 open codes (concepts), 56 axial codes (components), and 5 selective codes (dimensions). Research components include designing a program for continuous improvement, creating incentive programs, influencing employee behavior, promoting creativity, flexible management, participatory decision-making, promoting justice, identifying capacity-building opportunities, commitment, efficient leadership, principled division of labor, purposeful management, improving goals, formulating appropriate strategies, strengthening communications, appropriate control tools, integrating the organization, flexible planning, aligning individual and organizational goals, developing human resources, increasing the perception of job satisfaction, team building, increasing practical abilities, increasing communication skills, attracting efficient employees, job security, continuous organizational support, changing employee attitudes, providing employees, strategic human resources plan, deconstructing laws, providing infrastructure, employing risk-taking managers, explaining long-term and short-term goals, networking, explaining perspectives, sustainable development, the emergence of entrepreneurship, removing political and economic obstacles, efficient supervision, flexible structure, meritocracy, promoting accountability, improving performance evaluation, promoting motivation, delegating authority, organizational development, eliminating unnecessary bureaucracy, creating appropriate technology, resolving internal conflicts, transparency, continuous structural reform, establishing order in the organization, institutionalizing culture. Accountability is institutionalizing a culture of change, avoiding sloganeering, creating an attitude towards development, institutionalizing a culture in communications, institutionalizing a culture of a learning organization, institutionalizing a culture of creativity, and promoting a culture of transparency.

### **Discussion and Conclusion**

The dimensions of the research include development-oriented management, development-oriented employees, development-oriented policy, development-oriented structure, and development-oriented culture, which were placed in the framework of the Corbin and Strauss model as follows. The main reasons that will cause municipalities to become development-oriented include development-oriented management and development-oriented structure. Also, the factors related to the main causes of municipal expansionism include expansionist

policies, the requirements of municipal expansionism including expansionist employees, and the underlying factors of municipal expansionism including development culture. Finally, the most important consequences of municipal expansionism were identified, which include increasing public trust, increasing accountability, and developing municipal human resources.

#### **KEY WORDS**

Development; Developmentalism, Municipality; Foundation Data Theory.



Copyright © 2026, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## طراحی مدل سازمان توسعه محور در شهرداری‌های استان کردستان

علی شریعت‌نژاد<sup>۱</sup>، مهران مصری<sup>۲\*</sup>، حسین تبیانان<sup>۳</sup>

### چکیده

در این پژوهش هدف از سازمان توسعه محور، سازمانی است که از همه ظرفیت‌های موجود در سازمان، برای رسیدن به سطح مطلوبی از ارائه خدمات، استفاده نماید. شهرداری‌ها ازجمله سازمان‌های نیمه خصوصی هستند که کیفیت خدمات ارائه شده در آن‌ها بسیار مورد توجه عامه مردم می‌باشد و از این رو می‌تواند تأثیر بسیاری بر رضایت شهروندان و اعتماد عمومی داشته باشد در نتیجه این پژوهش با هدف طراحی مدل سازمان توسعه محور در شهرداری‌های استان کردستان انجام گرفت. این پژوهش با روش نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. بر مبنای ادبیات نظری محدود و عمدتاً با تکیه بر مصاحبه با ۲۰ نفر به روش هدفمند از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها که آشنایی با ساختار سازمانی شهرداری‌ها داشته‌اند، و همچنین شهردارها و معاونان شهرداری‌ها انجام گرفت. داده‌های به دست آمده از مطالعات نظری و مصاحبه‌ها در قالب کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری انجام شد. نتایج به دست آمده از کدگذاری‌ها شامل مدیریت توسعه محور، کارکنان توسعه محور، خط‌مشی توسعه محور، ساختار توسعه محور و فرهنگ توسعه محور است که عوامل مؤثر بر سازمان توسعه محور در شهرداری‌های استان کردستان را تشکیل می‌دهند. در جمع‌بندی کلی این نتایج نشان داد که علل اصلی که سبب توسعه محور شدن شهرداری‌ها خواهد شد شامل مدیریت توسعه محور و ساختار توسعه محور است. همچنین عوامل وابسته با علل اصلی توسعه‌محوری شهرداری‌ها شامل خط‌مشی توسعه محور، اقتضائات توسعه‌محوری شهرداری‌ها شامل کارکنان توسعه محور و همچنین عوامل زمینه‌ای توسعه محوری شهرداری‌ها شامل فرهنگ توسعه می‌باشد. در نهایت مهم‌ترین پیامدهای توسعه محوری شهرداری‌ها شناسایی شد که شامل افزایش اعتماد عمومی، افزایش پاسخگویی و توسعه منابع انسانی شهرداری‌ها می‌باشند.

### واژه‌های کلیدی

توسعه، توسعه محور، شهرداری، نظریه داده‌بنیاد.

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی،

دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی

(مدیریت منابع انسانی)، دانشگاه لرستان

دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

۳. استادیار، گروه حسابداری، دانشگاه پیام

نور، تهران، ایران

\*نویسنده مسئول: مهران مصری

رایانامه: [Mesri.me@fc.lu.ac.ir](mailto:Mesri.me@fc.lu.ac.ir)

### استناد به این مقاله:

شریعت‌نژاد، علی؛ مصری، مهران و

تبیانان، حسین (۱۴۰۴). طراحی مدل

سازمان توسعه محور در شهرداری‌های

استان کردستان. فصلنامه علمی مدیریت

سازمان‌های دولتی، ۱۴(۱)، ۷۰-۴۵.



## مقدمه

سازمان توسعه محور سازمانی است که از بهبود مستمر تمامی ظرفیت‌های خود جهت ارائه خدمات بهتر بهره‌مند خواهد شد.

توسعه سازمانی رویکرد علمی سیستمی برنامه‌ریزی شده برای تغییر سازمان می‌باشد که به جنبه‌های مختلف ساختاری و تکنولوژی نیز توجه دارد و به صورت تدریجی و درازمدت به تغییر و بهبود سازمان می‌پردازد توسعه سازمانی یک رویکرد جامع برای بهبود اثربخشی افراد و سازمان است و از آنجایی که در سازمان دیدگاه‌ها، منافع و اولویت‌های متفاوتی موجود است و با استفاده از تکنیک‌های مناسب می‌توان مداخله این تضادها را با یکدیگر همسو کرد و این کار موجب تقویت روحیه کارکنان می‌شود زیرا زمانی که کارکنان به‌درستی سازمان‌یافته باشند از ارزش و قدرت بیشتری نیز برخوردار می‌باشند (آنسیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). از این جهت توسعه سازمانی به‌عنوان ضربان قلب هر سازمانی مطرح است که مشابه با بررسی چگونگی ضربان قلب توسط دکتر متخصص توسعه سازمان نیز با تشخیص ضربان قلب و یافتن راه‌هایی برای بهبود بهره‌وری و موفقیت سازمان از طریق پیاده‌سازی بسترها، سلامت سازمان را امکان‌پذیر می‌سازد (کمال<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

توسعه سازمانی تلاشی و فرایندی کاربردی، نظام‌مند و مستمر در گستره سیستم می‌باشد مبتنی بر علوم رفتاری و با بهره‌گیری از استراتژی‌ها و فنون آن، تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری فرایندی سازمان را به‌گونه‌ای ایجاد و هدایت می‌کند که در نهایت به تواناسازی سازمان برای جهت‌گیری راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات و اقتضائات حال و آینده محیط در راستای تضمین و بهبود اثربخشی و سلامت سازمان منجر می‌گردد.

توسعه سازمانی بخش مهمی از پایداری و رشد یک کسب‌وکار است توسعه سازمانی را می‌توان با اقتباس از رهبری کارآمد، مدیریت عملکرد کارکنان و طراحی یک فرایند شفاف در کسب‌وکار پیاده کرد (المسعيد<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

توسعه در لغت به معنای رشد و بالندگی است و همواره دغدغه بشر در طول تاریخ بوده و خواهد بود. توسعه سازمانی عبارت از کاربرد سیستمی دانش علوم رفتاری، برای توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت و تأکید بر استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی برای بهبود اثربخشی سازمان است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹). توسعه سازمانی پایدار تلاشی است دوربرد، برنامه‌ریزی شده و پایدار که استوار بر پایه یک راهبرد اساسی است

و در تلاش است تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همگانی نیروها و منابع، به اجرای یک برنامه دگرگونی اقدام نماید (احمد<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

در سال‌های اخیر توسعه پایدار تبدیل به یکی از مهم‌ترین و محبوب‌ترین موضوعات برای اقتصاددانان و پژوهشگران شده است از آن‌رو لازمه پایداری ترکیب شدن و یکی شدن اهداف اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی می‌باشد مدیریت و کنترل عملکرد پایدار یک چالش مهم و اساسی محسوب می‌شود در نتیجه توسعه پایدار در سیستم‌های مدیریت عملکرد برای تمرکز جامع بر عملکرد و اجرای اهداف استراتژیک و انطباق آن‌ها با شرایط عملیاتی، میزان تولید، اندازه‌گیری و بهره‌برداری اطلاعات را مهیا می‌سازد پایداری و توسعه به‌طور معمول برای نشان دادن توسعه طولانی مدت و مستمری که نگرانی‌های آینده را در نظر دارد مورد استفاده قرار می‌گیرد تا زمانی که افراد و سازمان‌ها موجودیت دارند نیاز و تلاش مستمر برای پیدا کردن راه بهتری برای انجام کارها، بقا و همچنین موفقیت و توسعه پایدار در آینده وجود دارد (منگستو و پانیزولا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

ظرفیت سازمانی قادر است تا 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 با خلق محیطی تواناساز سازمان را در رسیدن به اهداف و مأموریت‌هایش 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 بسیار تأثیرگذار باشد. از این جهت سازمان‌های دولتی برای تصمیم‌گیری، عمل و ارائه نتایج (پاسخگویی) کارآمدتر و مؤثرتر در پرداختن به نیازها و خواسته‌های جامعه عمل می‌کنند. ایجاد ظرفیت و ارائه انگیزه‌های بیشتر از سوی سازمان‌ها ممکن است همراهی برای پاسخگویی باشد. ظرفیت‌سازی در دولت‌ها اغلب ارائه ابزاری برای کمک به آن‌ها در انجام وظایف‌شان به‌بهترین وجه است که شامل ایجاد توانایی دولت در بودجه، جمع‌آوری درآمد، ایجاد و اجرای قوانین، ترویج تعامل مدنی، شفافیت، پاسخگویی و مبارزه با فساد است. برنامه‌های ظرفیت‌سازی به‌منظور پاسخ دادن به فرصت‌های مطرح شده و تغییرات محیطی در جهت توسعه پایدار انجام می‌شود (رجب‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰).

اقدامات شهرداری‌ها شامل حال تمام شهروندان خواهد شد لذا اگر شهرداری‌ها به سازمان‌های توسعه محور تبدیل شوند که قابلیت حل مسائل عمومی را به سهولت و در تمام سلسله‌مراتب خود داشته باشد می‌توانند سطح رضایت عمومی و حتی اعتماد عمومی را افزایش دهند. بر کسی پوشیده نیست که اعتماد عمومی و رضایت عمومی در سال‌های اخیر کاهش یافته است و این الگو تا حدی می‌تواند به حل این مشکلات از طریق ظرفیت‌سازی‌ها برای رفع مسائل عمومی کمک کند در نتیجه سؤال اصلی پژوهش این است که عوامل مؤثر بر توسعه محور بودن شهرداری‌های استان کردستان کدام‌اند؟

### مبانی نظری

#### توسعه سازمانی

توسعه سازمانی عبارت از هرگونه فرایند یا فعالیتی که براساس سازوکارها و راهکارهایی توانسته‌اند در کوتاه‌مدت یا درازمدت، بهبود و تحولی در محیط سازمانی به وجود آورند افزایش دانش، تخصص، بهره‌وری، رضایت، درآمد، روابط بین فردی، روحیه گروهی و سایر نتایج مطلوب مانند حسن نیت، عواملی می‌باشند که به‌نفع فرد، سازمان و حتی کشور متبوع است معنا و تعاریف توسعه سازمانی بسیار جامع بوده و نتایج مطلوب و زیادی از تعاریف توسعه سازمانی مشخص می‌شود ازجمله ۱. بهبود حل مسئله ۲. افزایش سودآوری و رقابت‌پذیری ۳. آغاز مدیریت تغییر ۴. بازنگری و تجدید فرآیندهای سازمانی ۵. اطمینان‌یابی از سلامت و رفاه سازمان‌ها و کارکنان (کاپور<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

توسعه سازمانی را می‌توان یکی از جهات توسعه سازمان در نظر گرفت بسته به هدف توسعه، می‌توان دیدگاه‌های مختلفی ازجمله ۱. سازمان به‌عنوان یک تشکیلات اجتماعی-یک سیستم باز اجتماعی-فنی ۲. سازمان به‌عنوان عملکرد مدیریتی-توزیع فضایی و زمان‌بندی ۳. سازمان به‌عنوان ویژگی سیستم مدیریت-بهبود نظم سیستم قادر است که عملکرد سازمان را افزایش داده و سازمان به‌عنوان فرایند ساده‌سازی فعالیت‌های سازمان یا تجلی فعالیت‌های مشترک، که در ایجاد سیستم‌های جدید و بهبود یافته ایجاد و عملکرد از هر نوع بیان می‌شود ۴. سازمان به‌عنوان یک ساختار-مجموعه‌ای از پیوندهای پایدار بین اشیاء و مدیریت که در اشکال خاص سازمانی اجرا می‌شوند و از یکپارچگی مدیریت و حفظ ویژگی‌های اصلی با وجود تغییرات مختلف بیرونی و داخلی اطمینان داده است (یون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). اگرچه توسعه

دولت‌ها نیز یکی از محورهای اصلی سیاست‌های توسعه روستایی خود را افزایش توان و ظرفیت‌سازی در مناطق روستایی و مشارکت زنان به‌عنوان یکی از عناصر ضروری برای تحقق اهداف اصلی توسعه پایدار سکونتگاه‌های انسانی مورد توجه قرار داده‌اند. همچنین ظرفیت‌سازی در جوامع روستایی از طریق ایجاد توانمندی در افراد باعث افزایش توانمندسازی و کیفیت زندگی آن‌ها نیز می‌شود (تاراسی و همکاران، ۱۳۹۹).

ظرفیت سازمانی را می‌توان از دو دیدگاه فنی و دیدگاه فرهنگی بررسی کرد، در دیدگاه فرهنگی ظرفیت و توسعه سازمانی یک دیدگاه فکری است که همواره سعی در بهبود وضع موجود دارد و یک ایدئولوژی، فرهنگ و شیوه زندگی است در این بینش انسان به عقیده و باوری دست پیدا می‌کند که می‌تواند وظایف خویش را از دیروز بهتر و مطلوب‌تر انجام دهد. به‌علاوه توسعه ظرفیت سازمانی از دیدگاه و نگرش مدیران عالی و مدیران میانه و کارکنان ناشی می‌شود (توره و همکاران، ۱۳۹۸). بدون تردید، تغییر و تحولات ناشی از پویایی‌های محیطی از چالش‌های جدی سازمان‌های امروزی است و موفقیت سازمان‌ها به ظرفیت سازگاری 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 به‌سرعت به تقاضای مشتریان، فرصت‌های بازار و تهدیدهای خارجی واکنش نشان دهد (توسلی و همکاران، ۱۳۹۷).

سازمان توسعه محور به‌عنوان کلید موفقیت در توانمندسازی نیروهای انسانی در راستای نیل به عمر طولانی و اهداف سازمان و همچنین دستیابی به عملکرد بالا برای سازمان محسوب می‌شود زیرا موفق‌ترین سازمان‌ها اگر دچار فقر ظرفیت شوند، ممکن است بتواند به حیات خود ادامه دهند اما هرگز نمی‌توانند از تمامی قابلیت‌های خود استفاده کنند. از طرفی ممکن است نتوان در جهت ظرفیت‌سازی بدون توجه کافی به اهداف سازمان گام برداشت، لذا با توجه به اهمیت سازمان توسعه محور، در این پژوهش به طراحی الگوی سازمان توسعه محور با رویکرد داده‌بنیاد در شهرداری‌های استان کردستان پرداخته شده است.

شهرداری‌ها اصطلاحاً سازمان‌های نیمه‌دولتی هستند که عملکرد آن‌ها به‌شدت جامعه را تحت تأثیر قرار خواهد داد و

مفهوم توسعه پایدار بر این واقعیت انکارناپذیر است که ملاحظات مربوط به اکولوژی توانسته و باید در فعالیت‌های اقتصادی به کار گرفته شود این ملاحظات شامل ایده محیطی منطقی می‌باشد که در آن ادعای توسعه به‌منظور پیشبرد کیفیت همه جنبه‌های زندگی مورد چالش قرار گرفته است توسعه پایدار سازمانی کاربرد دانش علوم رفتاری در گستره سیستم برای توسعه برنامه‌ریزی شده و تقویت راهبردها، ساختارها و فرایندهای سازمانی را برای اثربخشی سازمان می‌باشد (چن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

ارائه تعریف دقیق و جامعی از توسعه پایدار امکان‌پذیر نیست دلیل این امر را هم می‌توانیم به عواملی مانند تنش ذاتی که در عبارت پایدار نهفته است اشاره داشته باشیم پویایی قدرت بین‌المللی، هم‌زمانی طبیعت محلی و جهانی توسعه پایدار و تکامل تدریجی و پیوسته جامعه جهانی. با وجود این از میان تمامی این تعاریف به تعریف برانتلند به سبب به رسمیت شناختن آن در جهان و مقبولیت آن در میان اندیشمندان مختلف اشاره کنیم براساس تعریف کمیسیون برانتلند توسعه پایدار به توسعه‌ای که تأمین نیازهای نسل امروز به قیمت از دست رفتن توانایی نسل‌های آینده برای تأمین نیازهایشان نباشد گفته می‌شود اگر هم از دیدگاه اقتصادی به مفهوم توسعه پایدار نگاهی داشته باشیم باید بگوییم که افزایش خوشبختی امروز نباید منجر به کاهش خوشبختی فردا شود هرچند که سرمایه تنها عامل دستیابی به توسعه اقتصادی نبوده اما مهم‌ترین دلیل و حامی آن است و منظور از سرمایه به سرمایه‌های مشهود و غیرمشهود اشاره دارد این مفهوم و اصطلاح توسعه پایدار سازمانی ریشه در ایده‌های مربوط به مدیریت پایدار جنگل‌ها دارد که در اروپا در قرن ۱۷ و ۱۸ توسعه پیدا کرد در پاسخ به افزایش آگاهی از کاهش منابع چوب در انگلستان جان اولین در مقاله‌ای به نام «Sylva» در سال ۱۶۶۲ بیان نمود که «کاشت و کار درختان باید به‌عنوان یک وظیفه ملی هر مالک زمین در نظر گرفته شود تا از بهره‌برداری بیش از حد منابع طبیعی جلوگیری شود» (باربیر و برگس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

توسعه پایدار سازمانی روند شتابانی بوده که برای همگان مهم می‌باشد افراد با رشد اقتصادی از کیفیت زندگی بالاتری برخوردار هستند اما همچنین باید به تخریب محیط‌زیست و مشکلات اجتماعی سازش کنند مفهوم پایداری در سطح استراتژیک و چه در سطح عملیاتی را می‌توان از دیدگاه خطوط بنیادی سه‌گانه نگرینست که از این سه‌جزئی تشکیل شده است ۱. عدالت اجتماعی (افراد) ۲. محیط‌زیست ۳. اقتصادی. از نظر سازمان جهانی استاندارد پایداری یک سازمان به توانایی آن در پایش محیط خارجی برای

سازمانی می‌باشد می‌توان آن را با توجه به تأکیدی که بر فرایندها به‌جای مشکلات دارد از دیگر سیستم‌های تغییر سازمانی بازشناخت در واقع سیستم‌های سستی تغییر گروه بر شناسایی مشکلات در یک سازمان و سپس تلاش برای تغییر رفتاری که مشکل را به وجود آورده است تمرکز می‌کنند ابتکار توسعه سازمانی نسبت به سایر استراتژی‌های تغییر، شناسایی تعاملات و الگوهای رفتاری است که موجب ایجاد و حفظ مشکلات خواهد شد آنگاه در عوض اینکه صرفاً به رفتارهای مجزا از هم توجه شود فرایند توسعه سازمانی سلامت رفتاری سازمان را هدف قرار داده چرا که این ساختار سالم به‌خودی‌خود مشکلات را پیش‌بینی کرده و مانع از بروزشان خواهد شد (والکر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

توسعه سازمانی که در زبان فارسی آن را بالندگی سازمانی، تحول سازمانی و بهسازی سازمانی ترجمه نموده‌اند مفهوم نسبتاً نوین و جدیدی در قلمرو مدیریتی به حساب می‌آید از این‌رو مانند سایر مفاهیم علوم انسانی تعریف واحدی در این زمینه که موردقبول همگان باشند وجود ندارد ریشه و خاستگاه توسعه سازمانی را می‌توان از زمان پیدایش انقلاب صنعتی دانست مؤلفه‌های توسعه سازمانی را می‌توان در چند بعد مفهومی، ساختاری و عملکردی تقسیم‌بندی کرد (کریستنسن و لاگرید<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

### توسعه سازمانی پایدار

پایداری یک مسئله کلی سیستماتیک برای اقتصاد، شرکت‌ها و جامعه می‌باشد که در ارتباط با ماندگاری و تداوم اقتصادی، اجتماعی و مسائل زیست‌محیطی است توسعه پایدار یک فرایند دستیابی به توسعه انسانی بوده که در یک مدل جامع و کلی، عادلانه و ایمن جای گرفته است به همین جهت شناخت روبه رشد مفهوم توسعه پایدار توجه را به «برآورده کردن نیازهای نسل آینده بدون به خطر انداختن توانایی آن‌ها برای برآورده کردن نیازهای خود» جلب می‌نماید در واقع می‌توان گفت سه عنصر کلیدی در هر سازمان پایداری به‌عنوان سنگ بنای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان بیان شده است این مهم چشم‌انداز بلندمدت سودآوری را معرفی می‌نماید و همچنین این دیدگاه گسترده‌تر از عملکرد و ترازنامه سازمان موفقیت‌آمیز بوده زیرا کارایی بیشتری را ارائه داده و فضای موجود در شرکت و سازمان را رقابتی‌تر کرده و جرقه نوآوری برای ارائه سودآوری در طول زمان را ارائه می‌دهد (گوپتا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

فرصت‌ها، تغییرات، روندها و ریسک‌ها ارتباط دارد (فان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

پایداری و توسعه پایدار به‌عنوان مفاهیمی که از زمان مطرح و معرفی شدن مراحل مختلفی از توسعه را طی کرده‌اند توسعه تاریخی این مفاهیم در کنفرانس‌های مختلف در سازمان‌ها و مؤسسه‌های تاکنون صورت گرفته است در خصوص توسعه بایستی بگوییم این مفهوم با نیازهای معاصر و نوین یک محیط پیچیده جهانی سازگار شده است ولی هنوز اصول، اهداف اساسی و مشکلات اجرای آن تقریباً بدون تغییر باقی‌مانده است از منظر کسب‌وکار ایجاد اقتصادهای پایدار، نوآور و مردم محور از اهداف نهایی و غایی توسعه سازمانی پایدار می‌باشد که فرصت‌های شغلی را به خصوص برای نسل جوان و زنان بهبود بخشیده و فراهم می‌کند مأموریت سازمان‌ها کسب اطمینان از برخورداری نیروی کار از سلامت و تحصیلات مناسب و کافی آنان است و با توسعه آگاهی و مهارت‌های لازم برای خلق کارکنان مولد و فعال به جامعه یاری رساند در واقع اجرای درست توسعه پایدار در یک سازمان کاری سخت و دشواری می‌باشد این امر به علت آن است که مقابله با جنبه‌های متضاد و غیرقابل قیاس مانند ابعاد محیطی، اقتصادی و اجتماعی سخت است هنگامی که یک سازمان شروع به‌جای دادن مفاهیم توسعه پایدار در استراتژی‌ها و فرایندهای اجرایی خود در سازمان می‌کنند کارکنان و افراد سازمان نیز تحت تأثیر قرار گرفته و محل کار می‌تواند مطابق با اصول کارکردی عمل کرده که به توسعه پایدار نیز کمک شایانی می‌کند به‌مرور زمان از آنجایی که یک سازمان به‌طور خاص و ویژه بر این مفاهیم تمرکز داشته نگرانی‌های زیست‌محیطی به‌طور خودکار در کنار مسائل اقتصادی و اجتماعی مطرح خواهند شد در این حالت احتمال شکل‌گیری یک اصل ضمنی توسط مدیران و کارکنان وجود دارد که تمامی فعالیت‌ها را در جهت اهداف توسعه پایدار هدایت می‌کند در این‌گونه سازمان‌ها مدیران و مسئولان استراتژی‌ها، فرایندها و حتی کارکنان خود را به سمت توسعه پایدار هدایت کرده و در عین حال نیز تمامی ابعاد فنی و فناوری مبدأ را با اصول توسعه پایدار تطبیق خواهند داد (کرامر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

### ظرفیت‌سازی

ظرفیت سازمانی با متغیرهای گوناگون همچون انسجام ساختاری، زیرساخت‌ها، انتقال دانش، نیروی انسانی، برنامه‌ریزی، عملکرد سازمانی و سازوکارهای ارتقا آن در زمینه‌های مختلف

مانند سازمان‌های دولتی و اداری رابطه مثبتی دارد (ترک‌زاده و همکاران ۱۳۹۸). ظرفیت به‌عنوان توانایی‌های سازمانی و فنی، روابط و ارزش‌هایی تعریف می‌شود که کشورها، سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد را در هر سطحی از جامعه در جهت انجام وظایف و رسیدن به اهداف توسعه خود در طول زمان، توانمند می‌سازد. ظرفیت نه تنها به مهارت و دانش اشاره دارد بلکه به روابط، ارزش‌ها و نگرش‌ها و غیره هم اشاره دارد. ظرفیت به‌مثابه توانایی جمعی؛ این ویژگی، به مشخصاتی اشاره دارد که ترکیبی از ویژگی‌های یک سیستم برای انجام دادن، انتقال، ارزش، ایجاد روابط و تجدید خودش به‌منظور توانمندسازی است؛ یا توانایی‌هایی اشاره دارد که به سیستم، افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به انجام کارهایی با اراده و اثربخشی در انواعی از مقیاس در طول زمان قادر باشند (رکن‌الدین افتخاری و رمضان‌نژاد، ۱۳۹۷). ظرفیت‌سازی و توسعه ظرفیت از دهه ۱۹۵۰ بخشی از ادبیات کمک به توسعه بوده است. شناخت فلسفی از ایجاد ظرفیت برای دستیابی به توسعه پایدار متمرکز است. به عبارت دیگر ظهور موضوع ظرفیت‌سازی با مدل‌های توسعه مرتبط است که ظرفیت را اساس توسعه پایدار می‌دانند.

امروزه مفهوم توسعه ظرفیت، تمرکز بر ظرفیت‌های انسانی، مهارت‌های سازمانی و مدیریتی و ترتیبات سازمانی را پشتیبانی می‌کند. ایجاد ظرفیت، فرایندی طولانی‌مدت، مستمر و پیچیده است که به مشارکت و تعامل مداوم بین همه ذی‌نفعان درگیر بستگی دارد. استراتژی‌ها و رویکردهای ایجاد ظرفیت به درجه بالایی از انعطاف‌پذیری نیاز دارند. تقاضا برای ظرفیت‌سازی می‌تواند بین کشورها، مناطق و بخش‌ها بسیار متغیر باشد. توسعه ظرفیت و فرایند درونی بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های فردی، تضمین سازمانی است که بهره‌برداری از منابع انسانی، مالی و فیزیکی برای رسیدن به اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی را بهینه می‌کند. برنامه‌های ظرفیت‌سازی از تلاش برای ساخت یک اداره عمومی با ویژگی‌های تعاملی و پاسخگو حمایت می‌کند (رجب‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). ظرفیت‌سازی مؤثر می‌تواند به تقویت ارتباط متقابل و همیاری دولت، نهادهای سازمان‌ها، اجتماعات و گروه‌ها و افراد بیانجامد. ظرفیت‌سازی به ابزاری باز می‌گردد که اجتماع و یا افراد از طریق آن می‌توانند به تحکیم موقعیت خود بپردازند که باعث ایجاد محیطی توانمند با سیاست‌ها و چهارچوب کاری مشخص و مشروع برای جوامع به خصوص جوامع روستایی می‌شود. ظرفیت‌سازی به‌عنوان ابزاری برای حمایت از مسائل مرتبط یا ساختارهای پیش روی اجتماعی و انسانی، ابزار اجتماعی برنامه‌ریزی و ابزاری به‌منظور توانمندسازی به کار می‌رود (تاراسی و همکاران، ۱۳۹۹).



### پیشینه پژوهش

قنبریا (۱۴۰۱)، در پژوهشی که تحت عنوان «شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های توسعه سازمانی از طریق فناوری در صنعت نفت» انجام دادند نتایج این مطالعه بیانگر آن بود که چالش‌های توسعه سازمانی در ۶ مقوله (مقاومت کارکنان؛ نادیده گرفتن روابط بین فردی؛ موانع ارتباطی و اطلاعاتی؛ نامشخص بودن شرایط احراز شغل؛ ساختار امنیتی ضعیف و عدم انطباق با باورها و ارزش‌ها) و فرصت‌ها در ۱۲ مقوله (مدیریت زمان؛ تسهیل تصمیم‌گیری؛ صرفه‌جویی اقتصادی؛ قدرت رقابت‌پذیری؛ پویایی سیستم؛ شکل‌گیری سازمان یادگیرنده؛ ارتباطات شبکه‌ای؛ بین‌المللی کردن ارتباطات؛ شایسته‌سالاری؛ استاندارد کردن فعالیت‌ها و فرایندها؛ توسعه زیرساخت‌ها و اجتماعی شدن کارکنان) نمود پیدا کرده‌اند.

حمزه نفت چالی (۱۴۰۲)، در پژوهشی تحت عنوان «نقش روابط عمومی در توسعه سازمانی عملکرد شهرداری‌ها» بیان نمود که با جهانی که هر لحظه در حال تغییر است روابط عمومی‌ها ناچارند به سمت ایده‌های نو گام بردارند. بسیاری از سازمان‌ها به‌جای برون‌سپاری و همکاری با سازمان روابط عمومی، این واحد را داخل سازمان راه‌اندازی می‌کنند. فعالیت این بخش داخل سازمان، مزیت‌های بسیاری دارد؛ کارشناسان و مدیر روابط عمومی به صورت مستقیم در جریان آنچه در سازمان قرار می‌گیرد، هستند. در نتیجه می‌توانند استراتژی مناسبی برای تعامل با جامعه بچینند. از طرفی، تیم روابط عمومی سازمان، فقط روی یک کسب‌وکار متمرکز است و به صورت تخصصی روی همان مجموعه کار می‌کند، اما سازمان روابط عمومی ممکن است چند پروژه را به صورت هم‌زمان مدیریت کند. ارتباطات و اهمیت آن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اصل‌های مدیریتی پذیرفته شده است به همین دلیل امروزه کمتر سازمان یا شرکتی را می‌توان یافت که واحد یا بخشی تحت عنوان روابط عمومی نداشته باشد. واحد روابط عمومی در چرخه ارتباط شرکت با افراد داخل و خارج سازمان است که می‌تواند از این طریق، سازمان یا شرکت را به اهداف مدیریت نزدیک‌تر کند.

مرسلی (۱۴۰۰)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی مؤلفه‌های مدل مسئولیت اجتماعی مدیران بر توسعه سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران» با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از کل استان‌های کشور بیان کردند که نتایج حاصل از مطالعات کیفی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی مدیران با نه بعد اقتصادی، اخلاقی، مؤلفه‌های ساختار سازمانی، بشردوستانه، قانونی، محیطی، ویژگی‌های فردی، امنیت و بُعد وظیفه‌ای بر توسعه سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است.

صارمی (۱۴۰۲)، در پژوهشی که تحت عنوان «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار سازمانی کارکنان حوزه ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران» انجام دادند که نتایج بیانگر آن بود که ابعاد پنج‌گانه مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر معناداری بر توسعه سازمانی پایدار دارند و تجزیه و تحلیل ارزیابی عملکرد ۰/۴۷۸، انتخاب سبز ۰/۳۶۷، مدیریت ایمنی ۰/۱۴۹، آموزش سبز ۰/۲۸۳ و مدیریت پاداش ۰/۴۵۴ از تغییرات مربوط به متغیر توسعه سازمانی پایدار را به‌طور مستقیم تبیین نموده و در پایان این مطالعه بیان شد که دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در بالاترین وضعیت خود از نظر توسعه کمی قرار داشته و بیشترین حجم دانشجو در طول سالیان گذشته را جذب کرده‌اند و بالطبع آن میزان مصرف انرژی این دانشگاه‌ها نیز افزایش یافته در نتیجه کم‌کاری و تأخیر در اجرای مدیریت سبز در دانشگاه‌ها باعث هدر رفت منابع انرژی، آب و در نهایت بالا رفتن هزینه دولت و آثار مخرب زیست‌محیطی می‌شود.

تفرج‌خواه (۱۴۰۲)، در پژوهشی تحت عنوان «الگوی مدیریت منابع انسانی با رویکرد توسعه سازمانی پایدار» که برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری از نرم‌افزار اطلس تی‌آی استفاده شد. در بخش کیفی، مدل پارادایمی در قالب ۲۳ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی ارائه گردید. در بخش کمی پژوهش به‌منظور اعتبارسنجی الگوی به دست آمده در گام کیفی، تحلیل عاملی تأییدی با ابزار پرسشنامه محقق ساخته و نظرخواهی از ۳۸۵ نفر از مدیران و کارشناسان شاغل در صنعت برق انجام گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کمی از نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. یافته‌ها حاکی از این است که تمامی متغیرهای احصاء شده در قالب سطوح مذکور، به‌عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، با توجه به اینکه قدر مطلق مقدار آماره  $t$  برای تمامی روابط بین متغیرها بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بوده و تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰/۳ به دست آمد، لذا تمامی متغیرها و روابط تأیید شد.

رمضانیان و جلالی‌ساعی (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر ابعاد مدیریت کیفیت زنجیره تأمین بر مسیر توسعه پایدار سازمان (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه گیلان)» بیان نمودند که این پژوهش در جستجوی این است که آیا SCQM بر توسعه پایدار سازمانی مؤثر است یا خیر؟ ابعاد SCQM در ۷ و توسعه پایدار در ۳ بعد تعریف شدند؛ اثرات هریک از ابعاد SCQM با رویکرد PLS-SEM بر توسعه پایدار سازمانی با داده‌های حاصل از ۱۸۴ پرسشنامه تکمیلی به وسیله کارشناسان شرکت ملی پخش فرآورده‌های

زیادی بر پایداری سازمان داشت و با معرفی مدل مدیریت دانش میزان توسعه پایدار سازمانی از ۴۳/۴٪ به ۶۸/۱٪ افزایش یافت در نتیجه مشخص شد که مدیریت دانش از طریق ایجاد دانش، یادگیری، ساده‌سازی دانش و هم‌افزایی، افزایش نوآوری را به همراه داشته و نقش حیاتی را در توسعه پایدار سازمانی دارد و در پایان پیشنهادهایی مؤثر و لازم برای حمایت از نوآوری و توانمند ساختن سازمان‌ها پیشنهاد شد که هم در عین تأمین نیازهای فعلی نیازهای آینده را نیز برآورده سازد.

میهر<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر استراتژی یادگیری بر عملکرد سازمانی» بیان کرد که پس از جمع‌آوری داده‌ها از یک بانک و اعمال رگرسیون بر داده‌ها برای تجزیه و تحلیل نتایج یادگیری و توسعه را بر عملکرد سازمانی تأیید می‌کند و نتایج نشان‌دهنده درک مثبت کارکنان نسبت به یادگیری و توسعه می‌باشد گراوینا<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، در مطالعه‌ای تحت عنوان «توسعه حرفه‌ای و مدیریت رفتار سازمانی» بیان کردند که توسعه حرفه‌ای بر مدیریت رفتار سازمانی، نگرش مرتبط با تغییر و ساختار سازمانی مؤثر می‌باشد. داگلاس<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای با عنوان «مطلع شدن از تروما: مطالعه موردی توسعه حرفه‌ای مربیان اولیه و تغییر سازمانی» بیان کردند که توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبتی بر تغییرات سازمانی از جمله دانش سازمانی، نگرش‌ها، همدلی و توانمندسازی معلمان دارد. در جمع‌بندی نهایی پیشینه پژوهش این نتیجه حاصل شد نظریه، مدل و مفهومی در باب سازمان توسعه محور وجود ندارد و مفهومی که تحقیق در پی آن است در هیچ عنوانی یافت نشد لذا در این باره شکاف و خلأ تحقیقاتی وجود داشت.

### روش‌شناسی پژوهشی

پارادایم پژوهش حاضر تفسیری، هدف پژوهش بنیادی، روش پژوهش کیفی، زمان مقطعی، فنون گردآوری داده‌ها پیمایشی و روش تحلیل داده‌ها کدگذاری سه مرحله‌ای است.

مهم‌ترین دلیل استفاده از روش کیفی پژوهش حاضر عبارت است از عدم وجود مطالعه مشابه در داخل و خارج از کشور در زمینه سازمان‌های توسعه محور در شهرداری‌ها است. همان‌طور که بحث شد مرور پیشینه پژوهش حکایت از ضعف نظریه‌های موجود در تبیین فرایند تدوین و ارائه الگوی سازمان‌های توسعه محور در شهرداری‌ها دارد. بنابراین، استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد. روش داده‌بنیاد فرایند ساخت یک نظریه مستند و مدون است که از طریق گردآوری سازمان‌یافته داده و تحلیل

نفتی منطقه گیلان تحلیل شد. تحقیق، از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و با توجه به بررسی رابطه بین متغیرها، از نوع همبستگی محسوب می‌شود. در مدل اندازه‌گیری جهت بررسی پایایی، از معیار پایایی مرکب و آلفای کرونباخ و جهت بررسی روایی از معیار روایی همگرا و روایی افتراقی استفاده شد که با توجه به مقادیر آن‌ها، مدل اندازه‌گیری از پایایی و روایی مناسبی برخوردار است. در مدل ساختاری ضرایب مسیر و مقدار  $t$  نشان داد که همه ابعاد SCQM حداقل در یک مسیر بر ابعاد توسعه پایدار دارای اثر معنی‌دار هستند؛ بنابراین می‌توان بیان کرد که ابعاد SCQM، بر توسعه پایدار سازمانی تأثیر دارد. سازه تمرکز بر مشتریان بر توسعه اقتصادی دارای قوی‌ترین اثر بوده و دو سازه رهبری کیفیت زنجیره تأمین و سیستم اطلاعاتی کیفیت زنجیره تأمین بر هر سه بعد پایداری اثر معنی‌دار دارند.

نیاکشو (۲۰۲۳)، در مطالعه‌ای به بررسی یکپارچگی توسعه پایدار در دو رویکرد مؤثر مدیریتی، مدیریت کیفیت و مدیریت زنجیره تأمین پرداختند مدل‌های یکپارچه موجود را تجزیه و تحلیل نموده و نقاط قوت و ضعف و محدودیت‌های مشاهده‌شده را تعیین و از شکاف‌های موجود چارچوب اصولی و مفهومی که به‌طور جامع اصول مدیریت کیفیت و زنجیره تأمین را برای توسعه پایداری سازمانی یکی کرده فرموله نمودند.

آدامیک (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای بیان کردند که سازمان‌ها نه تنها با فرصت‌های جدید بلکه با چالش‌های مربوط به شناسایی نقش خود در ایجاد یک دنیای هوشمند مدرن روبه‌رو می‌باشند اقتصاد کشورهای زیادی تحت تأثیر قابل توجه و فزاینده انواع مختلف سازمان‌ها است که نه تنها شرکت‌های بزرگ تجاری بین‌المللی، بلکه بیشتر و بیشتر سازمان‌های کوچک‌تر اما هوشمند به نام سازمان‌های هوشمند IR 4.0 قرار دارد سازمان‌های هوشمند به علت ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود بهتر از سایرین قادر به مقابله با پیشرفت‌های اقتصادی، معضلات اجتماعی و فرهنگی و همچنین رقابت مؤثر و توسعه به روشی پایدار از نظر محیط‌زیست می‌باشند آن‌ها با پتانسیل در حال رشد خود اقتصاد کشورهای مبدأ و فعالیت روزانه خود را تقویت می‌کنند نقش روبه‌رو رشد آن‌ها همچنین روند شکل‌گیری رقابت و دستیابی به اهداف توسعه اتحادیه اروپا قابل مشاهده می‌باشد.

موانزو (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای که با عنوان «مدیریت دانش در جهت بهبود نوآوری و توسعه سازمانی پایدار مطالعه موردی: مؤسسات شرکتی منتخب در کنیا» انجام دادند آمار توصیفی و استنباطی یافته‌ها نشان داد که توسعه پایدار سازمانی هم با نوآوری و هم با مدیریت دانش رابطه معناداری دارد همچنین نوآوری تأثیر

1. Meher

۲. Gravina

۳. Douglass

در روش نمونه‌گیری هدفمند، فرایند گردآوری داده‌ها به‌منظور تولید نظریه، بدین گونه است که تحلیلگر همچنان که داده‌ها را جمع، کدگذاری و تحلیل می‌کند، تصمیم می‌گیرد که در هر مرحله، چه داده‌هایی را از کجا به دست آورد تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد (گلپیزر و اشتراوس، ۱۹۹۶). در نظریه برخاسته از داده‌ها، نمونه‌گیری هدفمند برای آشکار شدن است تا محقق بتواند نظریه خود را گسترش دهد (گلپیزر، ۱۹۹۸).

نمونه‌گیری هدفمند مشخص می‌کند که برای گردآوری سایر داده‌ها کجا برویم، براساس کدها، دنبال چه باشیم و براساس تحلیل یادداشت‌ها چرا باید دنبال این داده باشیم (گلپیزر، ۱۹۹۸). معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان عبارت‌اند از: ۱) برخورداری از سابقه حرفه‌ای و اجرایی ۲) برخورداری از دانش علمی و تخصصی. در این پژوهش طبق سؤال پژوهش به دنبال مؤلفه‌های سازمان‌های توسعه محور در شهرداری‌ها است. برای نیل به این منظور سؤالاتی طراحی گردید و در اختیار خبرگان قرار گرفت. در مصاحبه هفدهم به اشباع رسیدیم که سه مصاحبه بعدی برای افزایش کیفیت کار انجام شد و در ادامه اطلاعات مصاحبه‌شوندگان به صورت جدول زیر است.

استقرایی داده‌ها انجام می‌گیرد. این روش برای پاسخگویی به پرسش‌های نوین در زمینه‌هایی که دارای مبنای نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون نیستند، به کار گرفته می‌شود (گلپیزر و هون، ۲۰۰۵). جهت شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد سازمان توسعه محور در شهرداری‌ها سؤالات اولیه‌ای برای مصاحبه‌ها طراحی شد تا مسیر مصاحبه‌ها روشن شود و سپس از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران شهرداری‌ها صورت گرفت. با کمک نظریه داده‌بنیاد، مدلی فرایندی برای تبیین الگوی سازمان توسعه محور در شهرداری‌ها با ابعاد و وجوه مختلف به دست می‌آید. این تحقیق به دنبال تدوین مدلی برای سازمان‌های توسعه محور در شهرداری‌ها است، لذا تحقیق بنیادی محسوب می‌شود. برای حل مسئله تحقیق و تدوین مدل سازمان‌های توسعه محور در شهرداری‌ها از روش کیفی استفاده شده است. درباره سازمان‌های توسعه محور در شهرداری‌ها نظریه‌ای وجود نداشت، بنابراین استفاده از روش نظریه برخاسته از داده‌ها در این تحقیق ضروری می‌باشد. در این پژوهش جامعه آماری اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها که آشنایی با ساختار سازمانی شهرداری‌ها داشته‌اند و همچنین شهردارها و معاونین شهرداری‌ها بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر از آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

#### جدول ۱. فهرست تیم مشارکت‌کننده

Table 1. List of Participating Teams

| مصاحبه‌شوندگان | مدرک تحصیلی   | شغل               |
|----------------|---------------|-------------------|
| ۱              | دکتری تخصصی   | هیئت‌علمی دانشگاه |
| ۲              | دکتری تخصصی   | هیئت‌علمی دانشگاه |
| ۳              | دکتری تخصصی   | هیئت‌علمی دانشگاه |
| ۴              | دکتری تخصصی   | هیئت‌علمی دانشگاه |
| ۵              | دکتری تخصصی   | هیئت‌علمی دانشگاه |
| ۶              | دکتری تخصصی   | هیئت‌علمی دانشگاه |
| ۷              | دکتری تخصصی   | هیئت‌علمی دانشگاه |
| ۸              | دکتری تخصصی   | هیئت‌علمی دانشگاه |
| ۹              | دکتری تخصصی   | شهردار            |
| ۱۰             | دکتری تخصصی   | شهردار            |
| ۱۱             | دکتری تخصصی   | شهردار            |
| ۱۲             | دکتری تخصصی   | شهردار            |
| ۱۳             | دکتری تخصصی   | شهردار            |
| ۱۴             | دکتری تخصصی   | شهردار            |
| ۱۵             | دانشجوی دکتری | معاون شهرداری     |
| ۱۶             | دانشجوی دکتری | معاون شهرداری     |
| ۱۷             | دانشجوی دکتری | معاون شهرداری     |
| ۱۸             | دانشجوی دکتری | معاون شهرداری     |
| ۱۹             | کارشناسی ارشد | معاون شهرداری     |
| ۲۰             | کارشناسی ارشد | معاون شهرداری     |

فاصله زمانی بین ده تا سی روز کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد. جدول زیر نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه مصاحبه را نشان می‌دهد که هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه کدگذاری شده‌اند. از ضریب پایایی هولستی (PAO) برای تعیین توافقات بازآزمون و دو کدگذار استفاده شده است.

تعداد توافقات = M

کدگذاری اول =  $N_1$

کدگذاری دوم =  $N_2$

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

برای تعیین روایی پژوهش از روایی توصیفی استفاده شده است. روایی توصیفی به صحت داده‌های موضوع گزارش شده توسط محقق اشاره می‌نماید. استراتژی مؤثر برای کسب روایی توصیفی، تکرار مشاهده گران می‌باشد. در روایی توصیفی، تکرار مشاهده گران به معنی استفاده از چندین مشاهده گر برای ثبت و توصیف رفتار مشارکت‌کننده‌ها و زمینه‌ای که در آن قرار دارند می‌باشند. تعیین پایایی یافته‌ها مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. توجه دو نفر کدگذار به درصدهای گزارش شده، در طول مصاحبه‌ها، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان توافق درون موضوعی دو کدگذار (شصت درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه نیز، روشی برای پایایی تحلیل است.

در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش باز آزمون و دو کدگذار استفاده شد که در روش بازآزمون از بین ۲۰ مصاحبه انجام شده ۳ نمونه به‌طور تصادفی انتخاب و هر کدام از آن‌ها دو بار در

## جدول ۲. پایایی بازآزمون

Table 2. Test-Retest Reliability

| عنوان مصاحبه‌ها | تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری | تعداد کدهای دفعه دوم کدگذاری | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | پایایی باز آزمون (درصد) |
|-----------------|------------------------------|------------------------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| P۵              | ۳۱                           | ۲۹                           | ۲۹            | ۲                 | ۰/۹۶                    |
| P۹              | ۲۹                           | ۲۸                           | ۲۸            | ۱                 | ۰/۹۸                    |
| P۱۷             | ۲۴                           | ۲۵                           | ۲۴            | ۱                 | ۰/۹۷                    |
| کل              | ۸۴                           | ۸۲                           | ۸۱            | ۴                 | ۰/۹۷                    |

از آنجایی که ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۰/۹۷ است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی

## جدول ۳. پایایی دو کدگذار

Table 3. Two-Coder Reliability

| عنوان مصاحبه | تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری | تعداد کدهای یافته شده توسط کدگذار دوم | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | پایایی بین دو کدگذار (درصد) |
|--------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------------------|
| P۵           | ۳۱                           | ۲۸                                    | ۲۸            | ۳                 | ۰/۹۴                        |
| P۹           | ۲۹                           | ۲۷                                    | ۲۶            | ۳                 | ۰/۹۲                        |
| P۱۷          | ۲۴                           | ۲۳                                    | ۲۲            | ۲                 | ۰/۹۳                        |
| کل           | ۸۴                           | ۷۸                                    | ۷۶            | ۸                 | ۰/۹۳                        |

برخاسته از داده‌ها، کدگذاری باز است. کدگذاری باز آن قدر ادامه می‌یابد تا اثرات ظهور مقوله محوری ظاهر شوند. در این تحقیق به دلیل عدم مبانی نظری در مورد سازمان توسعه محور در شهرداری‌های استان کردستان، سؤالاتی برای پرسش از خبرگان طرح شد.

## کدگذاری باز

کدگذاری باز، یعنی مفهوم‌سازی به وسیله یک عنوان یا برچسب که هر داده را تشریح می‌کند. کدها نشان می‌دهند که

ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد می‌باشد و ضریب پایایی کل ۰/۹۳ درصد است مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی دو کدگذار، پایایی بالایی دارند.

در پژوهش حاضر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده (گلگیری) به‌عنوان روش تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. در نظریه برخاسته از داده با رویکرد ظاهرشونده سه مرحله کدگذاری وجود دارد که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس روش نظریه

معنایی در کنار هم قرار گیرند و دسته‌بندی جدیدی ارائه شود که مفاهیم به صورت کلی‌تر معین شده‌اند. کدگذاری محوری مرحله پالایش و تفکیک مفاهیم به‌دست‌آمده از کدگذاری باز است. این مرحله نیز مستلزم استفاده از روش مقایسه است. در این مرحله نظریه به‌تدریج ظهور می‌یابد. در این مرحله با مقایسه مفاهیم مختلف می‌توان زمینه‌های مشترک را میان کدها کشف کرد که امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه‌بندی‌های یکسان را فراهم می‌کند. وظیفه پژوهشگر در این مرحله، دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج‌شده از داده‌هاست. در این مرحله ممکن است پژوهشگر برای تکمیل داده‌ها برحسب نیاز مجدداً به دنبال داده‌هایی باشد که وی را به اشباع نظری برساند؛ به همین دلیل در مرحله کدگذاری محوری نیز برحسب نیاز و توصیه خبرگان برخی از داده‌ها دستخوش تغییر و تعدیل و اصلاح قرار گرفتند.

### کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی وجوه مشترک مؤلفه‌های به دست آمده از مراحل قبلی شناسایی شدند و با وجود این تعداد این مؤلفه‌ها، به ۳۰ مورد رسید و مؤلفه‌های حاصل شده در پنج گروه دسته‌بندی شدند. در جدول زیر، شش گروه اصلی به همراه مؤلفه‌های هر دسته، نشان داده شده است.

### یافته‌ها

یافته‌های تحلیل نشان داد ۳۹۱ نکته کلیدی، ۱۴۰ کدباز، ۵۶ کد محوری، ۵ کد انتخابی حاصل از کدگذاری واقعی استخراج شد که به شرح زیر است:

پژوهشگر چه طور داده‌ها را جهت آغاز تحلیل انتخاب کرده، جدا کرده و دسته‌بندی می‌کند. پژوهشگر پس از داده یابی از منابع، برای داده‌های به دست آمده یک مفهوم یا کد انتخاب می‌کند. این مفاهیم یا کدهای اختصاص‌یافته به داده‌ها باعث تشریح و توصیف هریک از داده‌ها می‌شود که در فرآیند پژوهش داده‌ها را از طریق این مفاهیم و کدهای اختصاص‌یافته می‌شناسند. مفاهیم استخراج شده از داده‌ها به‌عنوان پایه‌های اصلی برای مراحل بعدی پژوهش محسوب می‌شوند. کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها محسوب می‌شود. با شناسایی منابع مرتبط و بررسی متون اعم از مقالات و کتب، نسبت به پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، اقدام شد. محقق نیز با توجه به مطالعه پیشینه، در تعامل‌های انجام‌شده با مصاحبه‌شوندگان، مفاهیم ارزنده‌ای استنباط شد که این موارد نیز یادداشت شد. گزاره‌های مرتبط که در پیشینه یافت شده بود، بخشی از کدگذاری باز را تأمین کرد. همچنین با انجام مصاحبه‌ها، جملات مصاحبه پیاده شده و بازخوانی شد و سپس برای جملات مستخرج از آن‌ها کدهایی تعیین شد. در این مرحله براساس توصیه گلاسز کدگذاری نکات و مضامین کلیدی مورد توجه قرار داشت. به عبارت دیگر، کدگذاری و مفهوم‌سازی فقط برای نکات و مضامین کلیدی انجام گرفت. کدگذاری براساس مفاهیم کلیدی که به آن کدگذاری سطح کلان یا تحلیل سطح ماکرو نیز گفته می‌شود از مزایایی برخوردار است که مهم‌ترین آن عدم پیچیدگی در داده‌هایی است که به دست آمده است. در این مرحله تلاش شد که مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌های نیز از یکدیگر تفکیک شده و دسته‌بندی گردند (گلیزر و استراوس، ۱۹۹۶).

### کدگذاری محوری

در کدگذاری انتخابی یا کدگذاری محوری، تلاش شد مفاهیم یافته شده در کدگذاری باز براساس اشتراکات و سازگاری

### جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری‌ها

Table 3. Example of Coding

| سؤالات                                                                                | پاسخ                                                                                                                                       | کدهای استخراج شده                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل اصلی مؤثر بر توسعه محور بودن شهرداری‌های استان کردستان کدام‌اند؟                | برنامه‌ریزی‌های مدون جهت توسعه کارکنان در سازمان باشد<br>توجه به شیوه‌های انگیزش غیرمالی در سازمان.<br>هدایت و رهبری دلسوزانه برای کارکنان | تبیین برنامه‌های ارتقای پیوسته طراحی برنامه‌های انگیزشی روانی<br>نفوذ در رفتار کارکنان |
| عوامل وابسته با علل اصلی مؤثر بر توسعه محور بودن شهرداری‌های استان کردستان کدام‌اند؟  | اجرای عدالت در همه زمینه‌ها و در همه سطوح<br>مدیریت استعدادهای داخلی و پرورش کارکنان با استعداد،<br>شفافیت در طراحی مسیرهای موفقیت سازمان  | عدالت محوری<br>شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی در منابع انسانی تبیین مسیرهای موفقیت        |
| عوامل زمینه‌ای (اقتضائات) مؤثر بر توسعه محور بودن شهرداری‌های استان کردستان کدام‌اند؟ | تعاون و همکاری و تیم‌سازی جهت دستیابی به اهداف<br>سازمانی حمایت از ایده و نوآوری‌های مناسب برای سازمان                                     | تیم‌سازی‌های مؤثر سازمان باید حامی کارکنان خلاق باشد                                   |

## ادامه جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری‌ها

| سؤالات                                                                   | پاسخ                                                                                                                                                                                                     | کدهای استخراج شده                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل میانجی مؤثر بر توسعه محور بودن شهرداری‌های استان کردستان کدام‌اند؟ | انتصابات و ارتقای شغلی براساس شایسته نه روابط ساختار به گونه‌ای باشد که در برابر تکنولوژی‌ها انعطاف‌پذیر باشد                                                                                            | شایسته‌گزینی بر سازمان حاکم باشد ساختار جدیدترین تکنولوژی‌ها را پشتیبانی کند |
| پیامدهای توسعه محور بودن شهرداری‌های استان کردستان کدام‌اند؟             | -خوش‌بینی جامعه به دستگاه‌های اجرایی و در کل خوش‌بینی به کل نظام -چابک‌تر شدن سازمان در مواجهه با حل مسائل و در نتیجه افزایش پاسخگویی سازمان -افزایش ادراک عدالت سازمانی توسط کارکنان و ایجاد رضایت شغلی | -افزایش اعتماد عمومی<br>-افزایش پاسخگویی<br>-افزایش رضایت شغلی               |

## جدول ۴. شناسه‌های کدها و کدگذاری باز و محوری

Table 4. Code Identifiers and Open and Axial Coding

| شناسه کدها        | کدگذاری باز                                                                                                                                         | کدگذاری محوری                 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| ۱۳ و ۳۸ و ۵۵ و ۹۱ | اهمیت دادن به بهبود مستمر- تبیین برنامه‌های ارتقاء پیوسته- توجه به ارتقاء- اولویت قرار دادن پیشرفت                                                  | طراحی برنامه جهت بهبود مستمر  |
| ۱ و ۶۷ و ۷۲       | طراحی برنامه‌های انگیزشی مالی- طراحی برنامه‌های انگیزشی روانی- طراحی برنامه تفریحی در اوقات فراغت                                                   | ایجاد برنامه‌های انگیزشی      |
| ۴۵ و ۹۳ و ۱۲۷     | رهبری کردن کارکنان- به کارگیری انواع شیوه‌های رهبری- نفوذ در رفتار کارکنان                                                                          | تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان   |
| ۱۲۷ و ۱۰۹ و ۸۱    | اهمیت دادن مدیران به خلاقیت- استفاده از فنون بروز خلاقیت- ارجحیت دادن به نوآوری‌ها                                                                  | ترویج خلاقیت                  |
| ۲۳ و ۱۱۵ و ۹۹     | انعطاف‌پذیر بودن تصمیمات- انطباق پذیر بودن مدیر با شرایط محیطی- انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها                                                           | مدیریت انعطاف‌پذیر            |
| ۶ و ۱۹            | استفاده از نظرات کارکنان- تشکیل نشست‌های هم‌اندیشی                                                                                                  | تصمیم‌گیری مشارکتی            |
| ۶۲ و ۸۷           | عدالت محوری- استفاده از مدیران عادل                                                                                                                 | ترویج عدالت                   |
| ۷۰ و ۱۱۳ و ۵۱     | شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی در منابع انسانی- شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی در منابع مالی- شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی در استفاده از تکنولوژی‌های جدید | شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی   |
| ۴۸ و ۱۳۴ و ۳۰     | افزایش تعهد در کارکنان- هویت بخشی به کارکنان- اجتماعی کردن کارکنان                                                                                  | متعهدسازی                     |
| ۳۲ و ۷۸ و ۱۰۱     | هادی بودن برای کارکنان- تبیین مسیرهای موفقیت- راهنمایی در رسیدن به اهداف                                                                            | هدایت کارآمد                  |
| ۱۲۳ و ۱۰۵         | تقسیم‌کار با استفاده از توانایی‌های کارکنان- تقسیم‌کار مؤثر                                                                                         | تقسیم‌کار اصولی               |
| ۸ و ۳۴ و ۹۷       | هدفمندسازی فعالیت‌های کارکنان- هدفمندسازی تصمیمات- هدفمندسازی بودجه                                                                                 | مدیریت هدفمند                 |
| ۱۱۹ و ۷۴          | اهداف دائماً ارتقاء یابد- اهداف پیوسته بهبود یابد                                                                                                   | بهبود اهداف                   |
| ۴۱ و ۱۰۰ و ۱۳۰    | انتخاب بهترین استراتژی‌ها برای سازمان- تدوین مناسب‌ترین استراتژی‌های برای شیوه عمل- اتخاذ استراتژی مناسب در جهت تخصیص منابع                         | تدوین استراتژی مناسب          |
| ۲۷ و ۵۹ و ۸۵      | مدیریت ارتباطات را مهم جلوه دهد- طراحی برنامه‌های جهت بهبود ارتباطات- استفاده از جدیدترین شیوه‌های ارتباطات داخلی                                   | تقویت ارتباطات                |
| ۱۳۱ و ۶۴ و ۱۷     | به کارگیری ابزار کنترلی که هم‌راستا با اهداف سازمان باشد- سیستم کنترل سادگی زیادی نداشته باشد- ابزار کنترل پیچیدگی بسیاری نداشته باشد               | ابزار کنترل مناسب             |
| ۸۰ و ۲۵ و ۱۰۷     | وحدت هدف در سازمان برقرار باشد- هم‌افزایی نتیجه تعاملات داخلی سازمان باشد- وظایف سازمان در کل به موفقیت سازمان ختم شوند                             | یکپارچه‌سازی سازمان           |
| ۳ و ۵۷            | برنامه‌های سازمان منعطف باشد- برنامه‌های سازمان قابل انطباق با محیط باشد                                                                            | برنامه‌ریزی منعطف             |
| ۴۳ و ۹۵           | مدیر توانایی هم‌جهت ساختن اهداف فردی و سازمانی را داشته باشد- اهداف سازمانی به گونه‌ای طراحی شود که توسعه شخصی کارکنان را در نظر گرفته باشد         | همسوسازی اهداف فردی و سازمانی |
| ۶۶ و ۱۳۳          | کارکنان پیوسته در حال توسعه باشند- برنامه‌های آموزشی جهت توسعه کارکنان دائماً برقرار باشد                                                           | توسعه منابع انسانی            |
| ۳۷ و ۷۶ و ۱۰۳     | رضایت شغلی مهم شمرده شود- برنامه‌های جهت افزایش رضایت شغلی در سازمان اعمال شود- کارکنان از شغل خود رضایت داشته باشند                                | افزایش ادراک رضایت شغلی       |

## ادامه جدول ۴. شناسه‌های کدها و کدگذاری باز و محوری

| شناسه کدها    | کدگذاری باز                                                                                                                                         | کدگذاری محوری                      |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| ۱۰ و ۱۱۷ و ۸۳ | تشویق به کارگروهی - تیم‌سازی‌های مؤثر - تقویت روحیه کار گروهی                                                                                       | تیم‌سازی                           |
| ۶۰ و ۷۱ و ۱۲۱ | کارکنان در عمل مؤثر باشند - کارکنان توانایی‌های لازم تحقق اهداف را داشته باشند - کارکنان دارای مهارت‌های فنی لازم باشند                             | افزایش توانایی‌های عملی            |
| ۱۳۲ و ۹۰ و ۴۰ | کارکنان توانایی برقراری ارتباط را داشته باشند - کارکنان دارای روابط عمومی بالایی باشند - روابط عمومی بالا یکی از ارکان‌های استخدام باشد             | افزایش توانایی‌های ارتباطی         |
| ۴۷ و ۱۲۵ و ۱۲ | استخدام با دقت انجام شود - در استخدام به اهداف سازمان توجه شود - کارکنان با تخصص‌های مرتبط با سازمان جذب شود                                        | جذب کارکنان کارآمد                 |
| ۵۰ و ۸۹       | کارکنان باید امنیت شغلی داشته باشند - کارکنان در آرامش خاطر به ظرفیت‌سازی برای سازمان بپردازند                                                      | امنیت شغلی                         |
| ۵۳ و ۹۸       | سازمان باید حامی کارکنان خلاق باشد - سازمان باید در همه شرایط از کارکنان حمایت کند                                                                  | حمایت سازمانی مستمر                |
| ۱۳۸ و ۶۹ و ۱۵ | در کارکنان باید نگرش ظرفیت‌سازی ایجاد شود - کارکنان باید ذهنیت پویا داشته باشند - کارکنان انطباق پذیر باشند                                         | تغییر نگرش کارکنان                 |
| ۱۸ و ۵        | کارکنان باید دغدغه مالی نداشته باشند - با کارکنان باید با احترام برخورد شود                                                                         | تأمین کارکنان                      |
| ۱۲۶ و ۶۸      | در سازمان برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی مؤثر انجام شود - سازمان به برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی توجه کند                                    | برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی |
| ۷۷ و ۲۱ و ۱۱۰ | قوانین پیوسته بروز شود - قوانین دائماً متناسب با شرایط جدید اصلاح شود - قوانین غیر مؤثر حذف شود                                                     | ساختار شکنی در قوانین              |
| ۱۰۶ و ۳۶      | منابع مالی لازم برای ظرفیت‌سازی فراهم شود - امکانات مناسب برای ظرفیت‌سازی مهیا شود                                                                  | فراهم ساختن زیرساخت                |
| ۱۱۲ و ۳۹      | مدیران جوان برای ظرفیت‌سازی بکار گرفته شوند - مدیران خلاق و نوآور برای ظرفیت‌سازی انتخاب شوند                                                       | به‌کارگیری مدیران ریسک‌پذیر        |
| ۱۳۶ و ۳۵      | خط‌مشی‌های دارای اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت باشند - خط‌مشی‌ها دارای اهداف قابل دسترسی باشند                                                          | تبیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت    |
| ۹ و ۱۲۰       | شبکه‌سازی‌های مؤثر در بین سازمان‌های دولتی انجام شود - ارتباطات مؤثر بین سازمان‌های دولتی برقرار باشد                                               | شبکه‌سازی                          |
| ۶۱ و ۴۴       | خط‌مشی‌ها چشم‌اندازهای روشنی را دنبال کنند - چشم‌اندازهای قابل تحقیق در خط‌مشی‌ها باشد                                                              | تبیین چشم‌اندازها                  |
| ۱۳۹ و ۵۲      | همه خط‌مشی‌ها به دنبال توسعه پایدار باشند - خط‌مشی‌ها جزئی از خط‌مشی توسعه پایدار باشند                                                             | توسعه پایدار                       |
| ۹۲ و ۲۸       | خط‌مشی‌ها کارآفرینی را ترویج کند - کارآفرینی بخشی از هر خط‌مشی باشد                                                                                 | بروز کارآفرینی                     |
| ۵۶ و ۷۵ و ۱۰۴ | خط‌مشی‌ها سبب اختلال در ظرفیت‌سازی نشوند - تضادهای سیاسی آسیب به ظرفیت‌سازی نرساند - منافع مالی افراد با نفوذ در روند ظرفیت‌سازی اختلال ایجاد نکنند | رفع موانع سیاسی و اقتصادی          |
| ۸۲ و ۱۱۸ و ۷۹ | نظارت متناسب با عملکرد سازمان باشد - نظارت عامل اختلال در ساختار نباشد - نظارت اهداف سازمان را دنبال کند                                            | نظارت کارآمد                       |
| ۷ و ۸۶ و ۱۳۵  | ساختار زمینه‌های برای ظرفیت‌سازی فراهم کند - ساختار با شرایط محیطی انطباق پیدا کند - ساختار انعطاف‌پذیر و قابل تغییر باشد - ساختار پویا باشد        | ساختار منعطف                       |
| ۲۰ و ۳۶ و ۴۹  | طراحی ساختار از شایسته‌سالاری - شایسته‌گزینی بر سازمان حاکم باشد - در پست‌های مهم افراد شایسته گمارده شوند                                          | شایسته‌سالاری                      |
| ۲ و ۱۱۱ و ۹۶  | ساختار پاسخگویی را ترویج کند - پاسخگویی از ارکان ساختار شناخته شود - در طراحی ساختار به پاسخگویی اهمیت داده شود                                     | ارتقای پاسخگویی                    |
| ۱۱۶ و ۸۸      | ساختار به ارزیابی عملکرد توجه داشته باشد - بهبود ارزیابی عملکرد در ساختار سازمان مورد توجه قرار گیرد                                                | بهبود ارزیابی عملکرد               |

## ادامه جدول ۴. شناسه‌های کدها و کدگذاری باز و محوری

| شناسه کدها    | کدگذاری باز                                                                                                                    | کدگذاری محوری                       |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| ۱۱ و ۲۶       | ساختار برنامه‌های انگیزشی را مورد استقبال قرار دهد- انگیزش از اهداف ساختار سازمانی باشد                                        | ارتقای انگیزه                       |
| ۱۲۴ و ۵۸      | ساختار سازمانی به تفویض اختیار توجه داشته باشد- تفویض اختیار در ساختار سازمانی گنجانده شود                                     | تفویض اختیار                        |
| ۶۵ و ۱۲۸      | ساختار همیشه در پی توسعه سازمانی باشند- همه جنبه‌های توسعه سازمانی در ساختار مورد توجه قرار گرفته شود                          | توسعه سازمانی                       |
| ۱۶ و ۲۴ و ۴۲  | حذف کاغذبازی‌های اداری- حذف مقررات دست و پا گیر - حذف تشریفات زائد                                                             | حذف بوروکراسی زائد                  |
| ۱۲۳ و ۱۳۳     | ساختار جدیدترین تکنولوژی‌ها را پشتیبانی کند- ساختار پیوسته زمینه‌های برای قبول تکنولوژی جدید داشته باشد                        | ایجاد تکنولوژی مناسب                |
| ۴ و ۳۳ و ۷۳   | ساختار تعارض آفرین نباشد- ساختار تعارض را در حد مطلوب نگه دارد- ساختار وسیله‌ای برای حل تعارضات باشد                           | حل تعارضات داخلی                    |
| ۹۴ و ۶۳       | شفافیت بر ساختار حاکم باشد- شفاف‌سازی یکی از ارکان ساختار سازمانی باشد                                                         | شفاف‌سازی                           |
| ۴۶ و ۱۱۴      | ساختار سازمانی پیوسته در پی اصلاح خود باشد- ساختار به‌گونه‌ای طراحی شود که پیوسته نواقص خود را اصلاح کند                       | اصلاح مستمر ساختار                  |
| ۱۰۸ و ۸۴      | ساختار برقراری نظم را در اولویت قرار دهد- ساختار سازمانی نظم داخلی سازمان را در پی داشته باشد                                  | برقراری نظم در سازمان               |
| ۱۴ و ۱۲۲      | فرهنگ توسعه و یادگیری در کارکنان نهادینه شده باشد- یادگیری از مهم‌ترین دغدغه‌های کارکنان باشد                                  | نهادینه‌سازی فرهنگ سازمان یادگیرنده |
| ۵۴ و ۲۲       | خلاقیت در سازمان یک ارزش تلقی شود- باور کارکنان بر این باشد که کارکنان خلاقیت سرمایه‌های با ارزش‌تری برای سازمان محسوب می‌شوند | نهادینه‌سازی فرهنگ خلاق پروری       |
| ۳۱ و ۲۹ و ۱۰۲ | شفافیت در سازمان نهادینه باشد- پاسخگویی برای سازمان یک ارزش بشمار آید - باور بر شفافیت سازمانی در کارکنان حاکم باشد            | ترویج فرهنگ شفافیت پاسخگویی         |

## جدول ۵. نتایج کدگذاری‌ها در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد

Table 5. Coding Results in the form of Components and Dimensions

| مؤلفه‌ها (کدگذاری محوری)       | ابعاد (کدگذاری انتخابی) |
|--------------------------------|-------------------------|
| طراحی برنامه جهت بهبود مستمر   | مدیریت توسعه محور       |
| ایجاد برنامه‌های انگیزشی       |                         |
| تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان    |                         |
| ترویج خلاقیت                   |                         |
| مدیریت انعطاف‌پذیر             |                         |
| تصمیم‌گیری مشارکتی             |                         |
| ترویج عدالت                    |                         |
| شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی    |                         |
| متعهدسازی                      |                         |
| هدایت کارآمد                   |                         |
| تقسیم کار اصولی                |                         |
| مدیریت هدفمند                  |                         |
| بهبود اهداف                    |                         |
| تدوین استراتژی مناسب           |                         |
| تقویت ارتباطات                 |                         |
| ابزار کنترل مناسب              |                         |
| یکپارچه‌سازی سازمان            |                         |
| برنامه‌ریزی منعطف              |                         |
| هموارسازی اهداف فردی و سازمانی |                         |



## ادامه جدول ۵. نتایج کدگذاری‌ها در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد

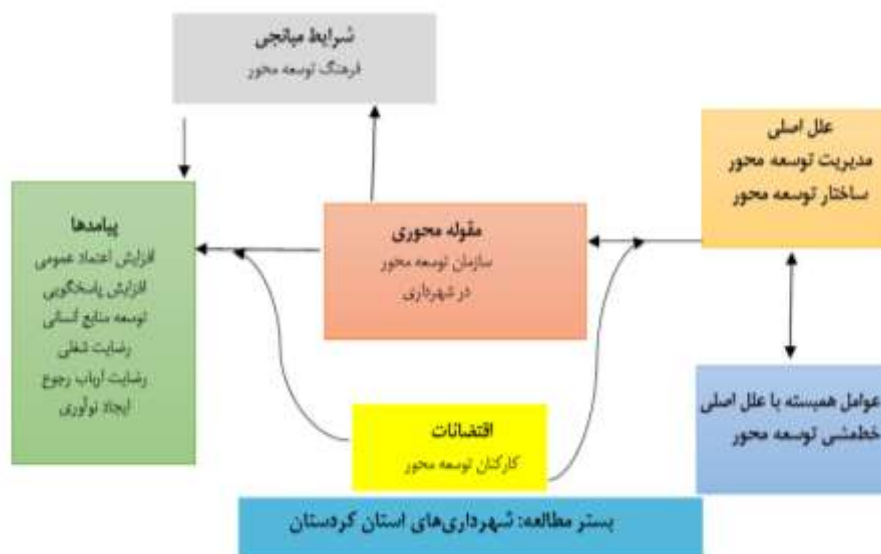
| مؤلفه‌ها (کدگذاری محوری)                                                                                                                                                                                                                | ابعاد (کدگذاری انتخابی) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| توسعه منابع انسانی<br>افزایش ادراک رضایت شغلی<br>افزایش توانایی‌های عملی<br>افزایش مهارت‌های ارتباطی<br>جذب کارکنان کارآمد<br>امنیت شغلی<br>تغییر نگرش کارکنان<br>تأمین کارکنان<br>برنامه استراتژیک منابع انسانی                        | کارکنان توسعه محور      |
| ساختار شکنی در قوانین<br>فراهم ساختن زیرساخت<br>به کارگیری مدیران ریسک‌پذیر<br>تبیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت<br>شبکه‌سازی<br>تبیین چشم‌اندازها<br>توسعه پایدار<br>رفع موانع سیاسی و اقتصادی                                           | خط‌مشی توسعه محور       |
| نظارت کارآمد<br>شایسته‌سالاری<br>ارتقای پاسخگویی<br>بهبود ارزیابی عملکرد<br>تفویض اختیار<br>توسعه سازمانی<br>حذف بوروکراسی زائد<br>ایجاد تکنولوژی مناسب<br>حل تعارضات داخلی<br>شفاف‌سازی<br>اصلاح مستمر ساختار<br>برقراری نظم در سازمان | ساختار توسعه محور       |
| نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخگویی<br>نهادینه‌سازی فرهنگ تغییر<br>نهادینه‌سازی فرهنگ در ارتباطات<br>نهادینه‌سازی فرهنگ سازمان یادگیرنده<br>نهادینه‌سازی فرهنگ خلاق‌پروری<br>ترویج فرهنگ شفافیت                                                 | فرهنگ توسعه محور        |

امکان تلفیق مقوله‌ها را پیرامون مقوله محوری فراهم کرد. خانواده ۶ سی‌ها به علل<sup>۲</sup>، عوامل هم‌بسته<sup>۳</sup>، شرایط میانجی<sup>۴</sup>، اقتضائات<sup>۵</sup>، پیامدهای<sup>۶</sup> مربوط به مقوله محوری و بستر پژوهش<sup>۷</sup> اشاره می‌کند.

کدگذاری باز و محوری به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازد، اما در مرحله بعدی از طریق کدهای انتخابی، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می‌دهیم. کدهای نظری عبارت از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند (گلیرز و هون، ۲۰۰۵). در میان ۱۸ خانواده از کدهای نظری که گلیرز (۱۹۶۷) معرفی کرد، در این پژوهش از خانواده ۶ سی‌ها<sup>۱</sup> استفاده شد که در این پژوهش به بهترین نحو

2. Causes
3. Covarinces
4. Conditions
5. Contingencies
6. Consequences
7. Context

1. The 6C Family



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش براساس الگوی گلیر

Figure 1. Final Research Model Based on Glaser's Model

مدل نهایی پژوهش دارای ۵ بعد یا مؤلفه بود که در قالب مدل ۶ سی‌ها که الگویی از رویکرد گلیری است جایگزین شد.

### علل اصلی

**مدیریت توسعه محور:** در تشکیل سازمان توسعه محور 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 توسعه محور 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 توسعه محور است. ایجاد برنامه‌های انگیزشی به افزایش فعالیت‌های کارکنان می‌انجامد و ظرفیت‌های پنهان سازمان نمایان خواهد شد. در سازمان توسعه محور مدیران باید مانند یک رهبر باشند، مانند یک رهبر در وجود پیروان خود نفوذ کند و آن‌ها را شیفته خودساز و بر آنان نفوذ کند و بر رفتارهای آنان تأثیرگذار باشد. تصور سازمان توسعه محور بدون وجود خلاقیت غیرقابل تصور خواهد بود، مدیر در سازمان توسعه محور نقش خلاق‌سازی کارکنان را بر عهده دارد و بروز خلاقیت در سازمان توسعه محور امری حیاتی است. زمانی سازمانی به سازمان توسعه محور مبدل خواهد شد که مدیریت سازمان تا حدود مناسبی انعطاف‌پذیری را در سازمان رواج دهد چون انعطاف‌پذیری بخش جدانشدنی سازمان توسعه محور دولتی می‌باشد. تصمیم‌گیری مشارکتی برای بروز

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف کشف، توصیف و تبیین سازمان توسعه محور انجام شد. به این منظور، با ابزار تحلیل محتوای کیفی و مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی و با روش‌شناسی نظریه داده بنیاد فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها از طریق فرآیندهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی و رفت و برگشت‌های مستمر در طی این سه فرآیند، کدها، مفاهیم و مقولات شکل‌دهنده نظریه و الگوی نهایی ظهور یافت. این قسمت به بیان یافته‌های پژوهش و مقایسه آن با مطالعات گذشته، محدودیت‌ها، پیشنهادها و دانش‌افزایی پژوهش، ارائه رهنمودهایی برای تبدیل سازمان‌های دولتی به سازمان توسعه محور و معرفی فرصت‌هایی برای پژوهش‌های آتی می‌پردازد.

در تبیین الگوی سازمان توسعه محور این ایده مدنظر بود که سازمانی باشد که قابلیت‌ها و ظرفیت‌های عدالت محوری، شفافیت و پاسخگویی را در سازمان‌های دولتی شناسایی و بکار گیرد. بنابراین این تحقیق با رویکرد پژوهش آمیخته که بر گرفته از روش پژوهش کیفی و کمی است انجام گرفت. چون در تحقیقات گذشته ادبیات و مبانی نظری در این موضوع وجود نداشت محقق لاجرم از رویکرد گلیری یا ظاهرشونده استفاده کرد و بعد از انجام مصاحبه‌های اکتشافی به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخت و سپس مدل نهایی تحقیق را براساس رویکرد گلیری رسم نمود و در انتها با طراحی پرسشنامه‌ای و جمع‌آوری اطلاعات، داده‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد سنجش قرار گرفت.

بر سازمان ظرفیت‌ساز داشته باشد. ساختار در سازمان توسعه محور بایستی کاملاً منعطف باشد که بتواند در صورت تغییرات محیطی خود را منعطف کند و از فرصت‌های ایجاد شده حداکثر توسعه را به عمل آورد. ساختار باید به شایسته‌سالاری تأکید داشته باشد که در انجام فعالیت افراد شایسته‌ای که قابلیت ظرفیت‌سازی 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 ظرفیت‌سازی است. کارکنان با انگیزه تمامی توان خود را برای انجام فعالیت در سازمان بکار می‌گیرند به همین دلیل 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 توسعه محور ساختار باید توجه ویژه‌ای به تفویض اختیار داشته باشد.

در طراحی ساختار سازمانی سازمان توسعه محور باید به بهبود و توسعه سازمانی پیوسته نگاه ویژه‌ای داشته باشند. در سازمان توسعه محور ساختار سازمانی باید به‌گونه‌ای طراحی گردد تا تشریفات اداری و بوروکراسی‌های زائد حذف گردد و بر چابکی سازمان افزون شود. ساختار سازمانی در سازمانی توسعه محور باید همیشه پذیرای استفاده از تکنولوژی‌های جدید را داشته 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 به‌گونه‌ای تعادل در تعارضات در سازمان را برقرار سازد. در سازمان توسعه محور شفافیت از مهم‌ترین ارکان است زیرا در تعریف سازمان ظرفیت‌ساز دولتی ذکر شد که به دنبال شناسایی و به‌کارگیری ظرفیت‌های شفافیت، عدالت و پاسخگویی است. بنابراین باید در سازمان توسعه محور ساختار به‌گونه‌ای طراحی شود که شفافیت از ارکان مهم آن بشمار آید. افزایش پویایی در ساختار سازمان‌های توسعه محور یکی از الزامات در ظرفیت‌سازی است. ساختار سازمانی باید پیوسته در حال اصلاح خود باشد زیرا لازمه ظرفیت‌سازی بهبود پیوسته ساختار می‌باشد. ساختار باید به‌گونه‌ای طراحی گردد که نظمی مؤثر در سازمان برقرار شود. نتایج این مؤلفه با نتایج تحقیقات قنبریه‌ها، شمس و اعلامی (۱۴۰۱)؛ حمزه نفت چالی (۱۴۰۲)، تفرج‌خواه و همکاران (۱۴۰۲)، نیاکشو و گئورگسکو (۲۰۲۳)، گراوینا و همکاران (۲۰۲۳) همسو و هم‌راستا می‌باشد.

#### عوامل همبسته با علل اصلی

ظرفیت‌ها بسیار مؤثر است و مدیریت سازمان باید تصمیم‌گیری مشارکتی را عنصر جداناپذیر 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 توسعه محور عدالت نقش مهم‌تری دارد زیرا سازمان توسعه محور دولتی بر پایه افزایش ظرفیت کارکنان است و مدیر الزام دارد که بر برقراری عدالت در سازمان تأکید داشته باشد. مدیر در سازمان توسعه محور پیوسته باید به دنبال شناسایی فرصت‌های ظرفیت‌سازی باشد تا سازمان به سازمان توسعه محور دولتی مبدل گردد. مدیر در سازمان توسعه محور دولتی به دنبال هویت بخشی و متعهدسازی کارکنان باید باشد. ظرفیت‌سازی در سازمان‌های دولتی باید همراه با هدایت یک مدیر کارآمد باشد. تقسیم‌کار اصولی و تخصصی‌سازی در سازمان توسعه محور 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 توسعه محور 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 توسعه محور باید پیوسته توسعه یابد و اهداف یک دوره با اهداف دوره قبل یکسان نباشد. استراتژی‌ها در سازمان توسعه محور 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. از الزامات سازمان توسعه محور سیستم کنترل مناسب است که مدیر به وسیله آن تمامی سازمان را تحت نظر داشته باشد. توسعه بدون یکپارچه‌سازی ممکن نیست چون توسعه نتیجه تعاملات درونی سازمان است. برنامه‌ریزی در سازمان‌های توسعه محور باید انعطاف‌پذیر باشد تا مدیر بتواند با انطباق با تغییرات محیطی در ظرفیت‌سازی سازمان بکوشد. یکی از مسائل مهم در سازمان‌های توسعه محور همسوسازی اهداف فردی و اهداف سازمانی است، در این صورت است که ظرفیت‌های توسعه شکوفا خواهد شد و مدیر می‌تواند از ظرفیت‌های سازمان بهره گیرد. نتایج این مؤلفه با نتایج تحقیقات قنبریه‌ها و همکاران (۱۴۰۱)، صارمی و همکاران (۱۴۰۲)، تفرج‌خواه، باقرزاده خواجه و ایرانزاده (۱۴۰۲)، نیاکشو و گئورگسکو (۲۰۲۳)، موانزو و همکاران (۲۰۲۱) همسو و هم‌راستا است و ناهم‌سویی با هیچ کدام موارد پیشینه پژوهش نداشت.

**ساختار توسعه محور:** ساختار بایستی یک سیستم نظارتی مناسب در خود تبیین سازد که مدیر از طریق آن کنترل مناسبی

تغییر در سازمان‌های دولتی کاهش یابد. شعارگرایی دامن بسیاری از سازمان‌های دولتی را فرا گرفته است، اما یکی از اهداف سازمان توسعه محور تحقق اهداف است که با شعارگرایی در مغایرت می‌باشد. در سازمان توسعه محور 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 توسعه محور دولتی ارتباطات نقش ویژه‌ای دارد که باید در فرهنگ سازمان نهادینه گردد. باید سازمان توسعه محور همواره با سازمان یادگیرنده همراه و هم‌راستا باشد زیرا لازمه ظرفیت‌سازی یادگیری مستمر می‌باشد. فرهنگ سازمان به‌گونه‌ای باشد از خلاقیت استقبال کند و اهداف خلاق و نوآوری از جایگاه ویژه‌ای برخوردار باشند زیرا زمانی 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 توسعه محور دولتی است و بدون برقراری شفافیت در سازمان ظرفیت‌سازی مقدور نیست. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات مرسل و همکاران (۱۴۰۰)، صارمی و همکاران (۱۴۰۲)، تفرج‌خواه و همکاران (۱۴۰۲)، رمضانین و جلالی‌ساعی (۱۴۰۱)، آدامیک و فرناندز (۲۰۲۴) و موانزو و همکاران (۲۰۲۱) همسو و هم‌راستا است.

### اقتضائات

**کارکنان توسعه محور:** در اصل توسعه 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 توسعه محور 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 می‌باشد و در سازمان توسعه محور کارکنان باید بکوشند تا همیشه بر توانایی‌های عملی خود بیفزایند. کارکنان که دارای روابط عمومی مطلوبی هستند برای سازمان توسعه محور بسیار اهمیت دارند و کارکنان در سازمان توسعه محور باید همواره تلاش کنند تا روابط عمومی خود را

**خط‌مشی توسعه محور:** در شکل‌گیری سازمان‌های دولتی باید قوانین و آیین‌نامه‌های دولتی به‌گونه‌ای 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 زیرساخت‌های داشته باشد به همین جهت مبدا ساختن سازمان‌های دولتی به سازمان توسعه محور نیازمند زیرساخت‌های مناسب است که باید در خط‌مشی‌ها در نظر گرفته شود. قوانین دولتی باید که گونه‌ای تبیین شود که با هدف ظرفیت‌سازی سازمان‌های دولتی مغایرت نداشته باشد. خط‌مشی‌ها در سازمان‌های دولتی باید بر به‌کارگیری مدیران ریسک‌پذیر و نوآور تأکید داشته باشد تا زمینه بروز ظرفیت‌سازی در سازمان‌های دولتی فراهم گردد. خط‌مشی‌های کلی اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان‌های دولتی را حوزه توسعه 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 توسعه سازمان‌های دولتی تأثیرگذار باشد. برای توسعه در سازمان‌های دولتی منابع مالی افزون بر بودجه قبلی لازم است که مسیر توسعه برای ظرفیت‌سازی سازمان‌های فراهم آید. خط‌مشی‌ها علاوه بر برنامه‌ریزی باید چشم‌اندازهایی را در مسیر توسعه برای سازمان‌های دولتی تبیین نمایان تا مانند چراغ راهی پیوسته همراه فعالیت‌های سازمان‌های دولتی باشد.

توسعه در سازمان‌های دولتی بدون وجود کارآفرینی امکان‌پذیر نمی‌باشد و کارآفرینی از ملزومات سازمان توسعه محور دولتی است. در مسیر هر تغییری در سازمان مخالفت‌ها و مقاومت‌هایی وجود دارد. مبدا سازی سازمان‌های دولتی به سازمان توسعه محور دولتی هم از این مستثنا خارج نیست. خط‌مشی‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی و تبیین شوند که موانع و مشکلات اجتماعی و اقتصادی را بر طرف نماید. نتایج این مؤلفه با نتایج تحقیقات حمزه نفت چالی (۱۴۰۲) و آدامیک و فرناندز (۲۰۲۴) همسو و هم‌راستا است.

### شرایط میانجی

پاسخگویی از ملزومات هر سازمان توسعه محور دولتی محسوب می‌شود اما این پاسخگویی زمانی به واقعیت نزدیک خواهد شد که در سازمان‌های دولتی نهادینه گردد. مبدا شدن سازمان‌های دولتی به سازمان توسعه محور مستلزم ایجاد تغییرات در سازمان می‌باشد و فرهنگ سازمان به‌گونه‌ای نهادینه گردد که پذیرای هرگونه تغییر باشد و مقاومت در برابر

سازمان‌های دولتی برخوردار است و ارتقای پاسخگویی می‌تواند پیامد قابل توجهی برای هر سازمانی باشد.

**توسعه منابع انسانی:** 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 هم‌راستا با سازمان باشند و در نتیجه توسعه منابع انسانی در سازمان ایجاد می‌شود.

**ارتقای کارایی:** زمانی که ظرفیت‌سازی بر سازمان حاکم باشد کارکنان توانایی لازم را جهت انجام کار به دست می‌آورند در نتیجه کارایی سازمان افزایش می‌یابد.

**بهبود ارزیابی عملکرد:** 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 توسعه محور دولتی برقرار شود ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی به دلیل شناسایی ظرفیت‌های نهفته سازمان بهبود می‌یابد. **افزایش رضایت شغلی:** 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.

**رضایت ارباب‌رجوع:** در سازمان توسعه محور 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 ارباب‌رجوع و مراجعه‌کنندگان با رضایت بیشتری و سریع‌تر به خواسته خود دست می‌یابند.

**افزایش تعهد سازمانی:** زمانی که سازمان مسیری برای پیشرفت شغلی و بروز خلاقیت برای کارکنان فراهم آورد، کارکنان هم به سازمان خود وابسته می‌شود و در نتیجه تعهد آن‌ها به سازمان بیشتر می‌شود.

**افزایش بهره‌وری:** 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 بسزایی در بهره‌وری سازمان اعمال خواهد شد.

**شکوفایی استعدادها:** هدف سازمان توسعه محور این است که تمامی ظرفیت‌های داخلی سازمان را شناسایی و در جهت ارتقای سازمان به کار گیرد در نتیجه به خلاقیت و ایده‌های کارکنان توجه بسیاری خواهد داشت.

افزایش دهند. استخدام در سازمان توسعه محور 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 توسعه محور 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 کارکنانی که توانایی لازم را نداشته‌اند، در دسترس داشته باشد. نتایج این مؤلفه با نتایج تحقیقات مرسل، موسی‌خانی، الوانی و بدیع‌زاده (۱۴۰۰)، صارمی، کمالی و نجفی (۱۴۰۲)، تفرج‌خواه، باقرزاده خواجه و ایرانزاده (۱۴۰۲)، رمضانیان و جلالی‌ساعی (۱۴۰۱)، آدامیک و فرناندز (۲۰۲۴) و موانزو، وندو و کیت (۲۰۲۱) همسو و هم‌راستا می‌باشد.

### پیامدها

سازمانی توسعه محور است که در پی آن است که تا ظرفیت‌های سازمان را در ابعاد گوناگون افزایش دهد. این تحقیق همه جنبه‌های که سازمان توسعه محور می‌تواند در این عرصه‌ها توانایی‌های خود را افزایش دهد و در نهایت نشان داد که اگر سازمانی به سازمان توسعه محور مبدل گردد چه پیامدهای به دنبال خواهد داشت که تمامی پیامدهای در ادامه ذکر گردیده است. افزایش اعتماد عمومی: 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 به‌اندازه خود بر اعتماد عمومی تأثیرگذار است. حال اگر سازمان به سازمان توسعه محور مبدل گردد به‌نوبه خود و در حد توان اعتماد عمومی را افزایش می‌دهد.

**ارتقای پاسخگویی:** می‌توان گفت پاسخگویی اصلی‌ترین هدف سازمان‌های دولتی است، زمانی که سازمان توسعه محور محقق گردد پاسخگویی سازمان تا حد قابل توجهی ارتقا می‌یابد. همان‌گونه که گفته شد پاسخگویی از اهمیت بسیاری برای

همچنین اگر مدیران شهرداری‌ها بخواهند کارکنان توانمندتری را در جهت رسیدن به توسعه محوری تربیت کنند می‌بایست به عواملی همچون تدوین استراتژی اصولی، تقویت ارتباطات، برنامه‌ریزی منعطف و تحول‌آفرینی تمرکز داشته باشند. شهرداری‌ها به‌نوعی بزرگ‌ترین بازوی اجرایی حکومت‌ها و نظام‌های سیاسی حاکم می‌باشد از این رو حکومت‌ها می‌توانند با ساختار شکنی در ساختار قدیمی، فراهم آوردن زیرساخت‌ها، تعیین چشم‌اندازهای توسعه پایدار و شبکه‌سازی‌های مؤثر در جهت توسعه محوری شهرداری‌ها گام‌های قابل‌توجهی بردارند. ساختار سازمانی شهرداری‌ها به دلیل وجود ماهیت نیمه‌خصوصی ساختاری دوبرخی است که در بخشی رسمیت زیاد و بخش دیگر رسمیت کم است که این عامل می‌تواند زمینه‌ساز توسعه محوری شهرداری‌ها باشد اگر ساختار آن‌ها بر شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد دقیق، حذف بوروکراسی‌های زائد، وجود نظارت‌های چندجانبه و به‌کارگیری فناوری مناسب تأکید داشته باشند.

نمی‌توان از تأثیرگذاری جامعه و محیط بر سازمان‌ها چشم‌پوشی کرد، اگر جامعه در خود فرهنگ‌های تحول‌پذیری را نهادینه کرده باشد این توسعه محوری شهرداری‌ها امری قابل‌دسترس‌تر می‌باشند. جامعه می‌تواند با پذیرش و نهادینه‌سازی فرهنگ‌های پاسخگویی، شفافیت محوری، یادگیری و تحول توسعه محوری در شهرداری‌ها را تسریع بخشد. کارکنان شهرداری‌ها نیز به‌نوبه خود می‌توانند سازمان را در جهت توسعه محوری همراهی کنند، اگر کارکنان شهرداری‌ها عدالت و رضایت شغلی مناسبی داشته باشند و همچنین در فعالیت‌های تیمی مشارکت خوبی اعمال کنند و نگرش و دیدگاه مثبتی به سازمان و اقداماتش داشته باشند می‌توانند سازمانی را در جهت توسعه محوری همراهی کنند. سازمان‌های دولتی زمانی که به سطح توسعه پایدار برسند می‌توانند اهدافی چون شفافیت را به حداکثر برسانند. توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی منجر به توسعه منابع انسانی داخلی سازمان‌ها می‌گردد و سازمان‌ها می‌توانند کارکنان توانمندتری را داشته باشند.

سازمان دولتی توسعه محور که پیوسته در حال بهبود و توسعه است در نتیجه اگر سازمان دولتی به سازمان توسعه محور دولتی مبدل گردد، ارتقای سازمانی را در خود می‌بیند. افزایش اعتماد عمومی یکی از مهم‌ترین دستاوردهای سازمان توسعه محور است که سازمان‌های دولتی می‌توان از آن بهره گیرند.

**ایجاد سازمان بالنده:** سازمانی که از تمام ظرفیت‌ها در جهت توسعه سازمان استفاده کند، یقیناً سازمان بالنده است.

**تقویت روحیه گروهی:** مشارکت یکی از ارکان مهم سازمان توسعه محور است، سازمان توسعه محور در پی تقویت تیم‌سازی و کار گروهی است.

**افزایش کیفیت خدمات:** زمانی که کارکنان با مهارت‌های بیشتری برای سازمان مشغول به فعالیت شوند بدیهی است که کیفیت خدمات سازمان‌های دولتی افزایش می‌یابد.

**افزایش روابط گروهی:** ظرفیت‌سازی بر پایه افزایش مهارت و افزایش روابط داخلی است پس در نتیجه سازمان ظرفیت‌ساز دولتی روابط گروهی مناسبی دارد.

**تحول فرهنگی:** در فرهنگ سازمان توسعه محور مواردی نهادینه می‌شود که در سایر سازمان‌های دولتی به چشم نمی‌خورد که نتیجه تحول فرهنگی است.

**شایسته‌سالاری:** از اصول شکل‌دهنده سازمان ظرفیت‌ساز شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی است.

**برقراری نظم:** سازمان توسعه محور یک سازمان منعطف است اما در آن نظم یکی از اساسی‌ترین مسائل به شمار می‌رود.

**پرهیز از شعارگرایی:** زمانی که تمامی ظرفیت‌های سازمان شناسایی شود و آن‌ها در جهت اهداف سازمان‌های دولتی به کار گرفته شود دیگر شعارگرایی در سامان معنایی نخواهد داشت زیرا تمامی شعارها به عمل مبدل خواهد شد.

**افزایش انگیزه:** 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 توسعه محور است. پیامدهای این تحقیق با پیامدهای تحقیقات حمزه نفت چالی (۱۴۰۲)، مرسلی، موسی‌خانی، الوانی و بدیع‌زاده (۱۴۰۰)، صارمی، کمالی و نجفی (۱۴۰۲)، تفرج‌خواه، باقرزاده خواجه و ایرانزاده (۱۴۰۲)، رمضانیان و جلالی‌ساعی (۱۴۰۱) و گراوینا، کینگ و وینه (۲۰۲۳) همسو و هم‌راستا است.

### پیشنهادهای پژوهش

شهرداری‌ها با توجه به شرایط خاصی که در زمینه مالکیت دارند این زمینه را فراهم آورده تا اصل توسعه محوری را به حداکثر برسانند، اگر مدیران شهرداری بتوانند برنامه‌های انگیزشی-رفاهی مناسب طراحی کنند و خلاقیت را داخل سازمان ترویج دهند و سبک مدیریت مشارکتی را برگزینند می‌توانند تا حدود قابل‌توجهی به سمت توسعه محوری گام بردارند.

در سازمان توسعه محور دولتی کارکنان و همچنین  
 ارباب رجوع دارای رضایت می‌باشند که سازمان‌های دولتی  
 می‌توانند با به‌کارگیری مؤلفه‌های ظرفیت‌سازی از این مزایا بهره  
 گیرند. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، یافته‌های  
 این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی  
 حاصل شده است که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری  
 یافته‌های پژوهش را با محدودیت‌هایی همراه کند.  
 در تحقیقات انجام با رویکرد ظاهرشوند (گلیزری) منابع و  
 ادبیات و نظریه‌های وجود ندارند یا بسیار اندک هستند که  
 اصلی‌ترین محدودیت این تحقیق محسوب خواهد شد.

## References

- Adamik, A., & Walecka, A. (2024). The maturity of using the organization's relational intelligence in the processes of building relational capital: a smart organization example. *International Journal of Contemporary Management*, 60(1), 44-59. DOI: [10.2478/ijcm-2024-0001](https://doi.org/10.2478/ijcm-2024-0001)
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Al Masaeid, T. F. (2020). Organisational Development Interventions to solve performance management challenges. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 7575-7586.
- Back, D. A., Scherer, J., Osterhoff, G., Rigamonti, L., Working Group Digitalisation, & Pforringer, D. (2022). Digital implications for human resource management in surgical departments. *European Surgery*, 54(1), 17-23. DOI: [10.1007/s10353-021-00709-9](https://doi.org/10.1007/s10353-021-00709-9)
- Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2023). Natural capital, institutional quality and SDG progress in emerging market and developing economies. *Sustainability*, 15(4), 3055. <https://doi.org/10.3390/su15043055>
- Chen, Z. (2021). Sharing employee: B2B employment model in the era of coronavirus disease 2019 and implication for human resource management. *Frontiers in Psychology*, 12, 714704.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2022). *Taking stock: New Public Management (NPM) and post-NPM reforms-trends and challenges*. Handbook on the politics of public administration.
- Douglass, A., Chickerella, R., & Maroney, M. (2021). Becoming trauma-informed: A case study of early educator professional development and organizational change. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 42(2), 182-202. DOI: [10.1080/10901027.2021.1918296](https://doi.org/10.1080/10901027.2021.1918296)
- Ghanbariha, K., Shams, G., & Aalami, F. (2022). Identifying the challenges and opportunities of organizational development in the oil industry through technology. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 14(54), 13-13 (In Persian) URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1433-en.html>
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2005). Staying open: The use of theoretical codes in grounded theory. *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gravina, N., King, A., & Wine, B. (2024). Finding a Meaningful Career Using Organizational Behavior Management. *Behavior Analysis in Practice*, 17(1), 338-346. <https://doi.org/10.1007/s40617-023-00871-4>
- Gupta, H., Lawal, J. N., Orji, I. J., & Kusi-Sarpong, S. (2021). Closing the gap: The role of distributed manufacturing systems for overcoming the barriers to manufacturing sustainability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(5), 1754-1773. DOI: [10.1109/TEM.2021.3059231](https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3059231)
- Hamzeh Naftchali, R. (2023). The role of public relations in the organizational development of municipalities' performance, *16th National Conference on Economics, Management and Accounting*, Shirvan, (In Persian) <https://civilica.com/doc/1930117>
- Kamal, E. M., Lou, E. C., & Kamaruddeen, A. M. (2023). Effects of innovation capability on radical and incremental innovations and business performance relationships. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101726. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101726>

- Kapur, R. (2022). Workforce planning as a way of Leading to Development of Human Resources. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1), 149-158.
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics, Asia Pacific Journal of Human Resources, V.60, 146- 170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>.
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2024). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: a serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324-338. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
- Mengistu, A. T., & Panizzolo, R. (2023). Analysis of indicators used for measuring industrial sustainability: a systematic review. *Environment. Development and Sustainability*, 25(3), 1979-2005. DOI: [10.1007/s10668-021-02053-0](https://doi.org/10.1007/s10668-021-02053-0)
- Mohammadi, H.R., Pourkiani, M. Selajeh, S., Sayadi, S., & Melai, H.R., (2020). The Design of a Model for the Green Human Resource Management. *New Approaches in Educational Administrations*, 11(3), 281-314. (In Persian) Doi: [20.1001.1.20086369.1399.11.43.12.5](https://doi.org/10.1001.1.20086369.1399.11.43.12.5)
- Mursali, N., Musa Khani, M., Alwani, S.M., & Badiazadeh, A. (2021). Investigating the Effect of Components of Managers' Social Responsibility Model on Organizational Development in Iranian Government Organizations. *Police Organizational Development*, 18(3), 139-169. (In Persian)
- Mwanzu, A., Wendo, D. R., & Kibet, F. (2021). Knowledge management for innovativeness and sustainable organizational development: a case study of selected corporate institutions in Kenya. *Library Philosophy and Practice (e-journal) Libraries at University of Nebraska-Lincoln*, 5086, 1-17.
- Neacșu, M., & Georgescu, I. E. (2023). Financial Performance-Organizational Sustainability Relationship. Literature Review. *Scientific Annals of Economics and Business*, 70(SI), 99-120.
- Oncioiu, I., Kandzija, V., Petrescu, A. G., Panagoreț, I., Petrescu, M., & Petrescu, M. (2022). Managing and measuring performance in organizational development. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 915-928. DOI: [10.1080/1331677X.2021.1951317](https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1951317)
- Phan, A. C., Nguyen, H. T., Nguyen, K. B., Le, A. T. T., & Matsui, Y. (2020). Relationship between customer collaboration in supply chain management and operational performance of manufacturing companies. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 29(3), 372-396. DOI:[10.1504/IJPQM.2020.106009](https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.106009)
- Rajabzadeh Armin, Mortazavi Mehdi, Dostar Mohammad, Akhundi Nasrin (1400). Analysis of Capacity-Building Policies in Higher Education in Order to Meet Community Expectations. *Majlis and Rahbord*, 23(106), 184-217. (In Persian) Doi: [10.22034/mr.2021.449](https://doi.org/10.22034/mr.2021.449)
- Ramazanlian, M.R., & Jalaly Saei, A. (2023). Investigating the Impact of Supply Chain Quality Management Dimensions on the Sustainable Development Path of the Organization Case of study: National Iranian Oil Product Distribution Company (Guilan Region). *Standard and Quality Management*, 12(3), 113-141. (In Persian) DOI: [10.22034/jsqm.2023.348986.1415](https://doi.org/10.22034/jsqm.2023.348986.1415)
- Roknedin Eftekhari, A., & Ramezan Nezhad, Y. (2018). Analysis of the Communications Capacity of the Responsible Organizations for Coastal Tourism Destinations Case Study: Rural Destinations of Guilan Province. *Spatial Planning and Geomatics*, 22(2), 167-187. (In Persian) <http://hsmasp.modares.ac.ir/>
- Saremi, S., Kamali, N., & Najafi A. (2022). Designing a Green Human Resource Management Model with the Approach of Sustainable Organizational Development of the Staff of Iran University of Medical Sciences. *Razi Journal of Medical Sciences (RJMS)*, 29(7), 64-72. (In Persian) URL: <http://rjms.iums.ac.ir/article-1-6974-en.html>
- Tafarrojkhah, M., Bagerzadeh Khajeh, M., & Iranzadeh, S. (2022). Development of Human Resource Management Model with Sustainable Organizational Development Approach in Power Industry. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research*, 8(2), 132-151. (In Persian) URL: <http://ejprjournal.ir/article-1-788-en.html>
- Tarasi, Z., Karimzadeh, H., Aghayari Hir, M. (2020). Investigating the relationship between capacity building and empowerment of rural women, a case study: Zanzan city. *Geography and Development Quarterly*, 18(58), 203-224. (In Persian) Doi: [10.22111/GDIJ.2020.5191](https://doi.org/10.22111/GDIJ.2020.5191)



- Tausli, D., Qalavandi, H., Seyed Abbaszadeh, Mir. M., Naami, A. Z. (2017). Capacity Building in Rural Areas to Empower Women Case Study: Zanjan County. *Geography and Development*, 13(2), 79-88. (In Persian) [20.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1397.13.2.10.4)
- Torkzadeh, J., Zeinali, F., Mohammadi, M., & Salimi, G. (2019). Developing a Framework for the Organizational Capacity of Academic Centers: A Qualitative Study. *Iranian Higher Education (Ihej)*, 11(2), 119-142. (In Persian) Dor: [20.1001.1.20088000.1398.11.2.3.5](https://doi.org/10.1001.1.20088000.1398.11.2.3.5)
- Toure, N., Moradi, M., & Jabari, K. (2018). Relationship between Organizational Culture and Anti-citizenship: Mediating Role of Ethical Competence. *Organizational Capacity and Governance. Ethics in Science and Technology*, 14(3), 76-84. (In Persian) Dor: [20.1001.1.22517634.1398.14.3.12.5](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1398.14.3.12.5)
- Walker, R. M., Andrews, R., George, B., & Tu, X. (2024). Organizational size and public service performance: a meta-analysis and an agenda for future research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(1), 32-65. <https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2176333>
- Yoon, H. J., Farley, S. B., & Padilla, C. (2021). Organization development values from a future-oriented perspective: An international Delphi study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 323-349. <https://doi.org/10.1177/0021886320957351>