

# سنجش و تدوین راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی منطقه‌ای

(نمونه موردی: شهرستان‌های بوکان و ارومیه)

غلامرضا کاظمیان\* - استادیار مدیریت شهری، دانشگاه علامه طباطبایی

خدر فرجی‌راد - دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس

عبدالرضا رکن‌الدین افتخاری - دانشیار گروه جغرافیا، دانشگاه تربیت مدرس

مهدی پورطاهری - استادیار گروه جغرافیا، دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۱/۴/۳۱

## چکیده

برخورد با چالش‌های عمده‌ای که در حال حاضر بسیاری از مناطق و سطوح محلی ایران با آن مواجه هستند، مستلزم دادن نقش هر چه بیشتر به نهادهای محلی و ارتقای ظرفیت آنهاست. بنابراین این مقاله به دنبال سنجش ظرفیت نهادی در سطح مناطق مطالعاتی جهت مشخص شدن وضعیت ظرفیت نهادی آنها و نیز پاسخ‌گویی به این سوال اساسی است که راهبردهای مناسب برای ارتقا و افزایش ظرفیت نهادی در سطح مناطق مطالعاتی کدامند؟

برای دستیابی به هدف و پاسخ به سوال تحقیق، نخست با استفاده از روش بیمایشی ظرفیت نهادی منطقه‌ای در سطح مناطق مطالعاتی مورد سنجش قرار گرفته و سپس از طریق چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی، راهبردهای مناسب برای ارتقای ظرفیت نهادی در سطح مناطق مورد مطالعه تدوین شده است.

نتایج سنجش ظرفیت نهادی در سطح مناطق مورد مطالعه، ظرفیت نهادی پایینی را در شهرستان بوکان به نمایش می‌گذارد (میانگین ۲/۴۶ از ۵). این میزان برای شهرستان ارومیه در حد متوسط می‌باشد (۳/۰۴ از ۵). همچنین نتایج تدوین راهبردهای ارتقای ظرفیت نهادی بر اساس روش انتخابی نشان داد که راهبردهای مناسب و اصلی شامل راهبردهایی با مضمون تدوین و ایجاد ساز و کارهای قانونی روابط بین نهادها، بهبود محیط و ترتیبات قانونی لازم و مناسب برای ایفای نقش نهادها، فراهم نمودن بسترهای لازم برای افزایش تناسب قوانین و مقررات سطوح بالاتر (اعم از ملی و استانی) با سطح منطقه، تقویت نقش کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی، واگذاری بیشتر امور محلی به نهادهای محلی، ایجاد زمینه‌های قانونی برای حضور نهادهای موجود در سطح منطقه در فرایندهای اداره منطقه که در قالب کارگروه‌ها، کمیته‌ها و شوراهای تخصصی نمود یافته است، بهبود وضعیت دسترسی نهادها به منابع دانش و یادگیری و کسب دیدگاه‌ها و خواسته‌های مردم و همچنین افزایش حضور و نقش‌آفرینی نهادهای نماینده بخش خصوصی و سرانجام ارتقا توانایی درونی نهادها (به ویژه از لحاظ منابع مالی در شهرستان بوکان و به خصوص در ارتباط با نهادهای دولتی) می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: ظرفیت نهادی، منطقه، راهبرد، بوکان، ارومیه.

۲۳

شماره دوم  
بهار ۱۳۹۱  
فصلنامه  
علمی-پژوهشی

مطالعات  
سنگین

سنجش و تدوین راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی منطقه‌ای...

## مقدمه

سوال اساسی که همواره در ارتباط با توسعه منطقه‌ای وجود داشته این است که چه عوامل و عناصری باعث توسعه در سطح محلی و منطقه‌ای می‌شوند؟ در پاسخ به اینگونه سوال‌ها، رویکرد نهادی از جمله متاخزترین رویکردی است که مباحث جدیدی را از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات توسعه محلی و منطقه‌ای مطرح نموده است (Amin, 1998:6). در این دهه و سال‌های ماقبل آن، رویکرد توسعه از بالا به پایین که عموماً اقتصادی بوده و بر رشد اقتصادی تاکید بیش از حد داشته، توسعه‌ای ناپایدار را به دنبال داشت (Pike et al, 2006: 24). چنین امری باعث شد که برای حل مسایل منطقه‌ای از چارچوب‌های جدیدی بهره گرفته شود. در واقع، شکست رویکردهای از بالا به پایین که بیشتر بر ابعاد اقتصادی تاکید داشتند باعث شد که به ابعاد غیراقتصادی نیز در مسایل توسعه منطقه‌ای توجه شود و رشته‌ای از مباحث حکمروایی اجتماعی همچون اعتماد، سرمایه اجتماعی و ظرفیت‌های اداره امور محلی مورد توجه قرار گیرد. بدین سان مساله توسعه منطقه‌ای، در برگشتی کاملاً مشخص به ابعاد فرهنگی و اجتماعی و در چارچوب رویکرد نهادی مورد تحلیل قرار گرفت (Hudson, 2004: 10).

اما در میان مجموعه وسیع و متنوع از ادبیات و تفکرات بین‌رشته‌ای که اصطلاح نهادی را در بردارند مفهومی عمده و مهم در مطالعات توسعه منطقه‌ای ظهور یافته است که ظرفیت نهادی منطقه‌ای<sup>۱</sup> می‌باشد. اهمیت نقش ظرفیت نهادی به گونه‌ای است که نویسندگان متعددی اکنون توسعه محلی و منطقه‌ای را وابسته به وجود توانایی‌ها و یا ظرفیت‌های نهادی در درون یک منطقه می‌دانند. بنیان و پایه اساسی بیشتر چنین تحلیل‌هایی در توسعه مناطق عقب‌مانده این است که چنین مناطقی فاقد سطحی از ظرفیت نهادی هستند که در بیشتر مناطق توسعه یافته وجود دارد. بنابراین، نقش مهمی برای سیاستگذاری عمومی وجود دارد که به ایجاد انواعی از ظرفیت‌هایی که برای توسعه منطقه‌ای

نقش هادی و راهنما را داشته باشند، کمک کند؛ یعنی آنگونه که مارتین استدلال می‌کند ایده ظرفیت نهادی به طور سریعی از مفهومی تحلیلی به ابزاری تجویزی تبدیل شده است (Gibbs et al, 2001: 103-104). در همین راستا نویسندگانی همچون رودریگوئیز سوالات اساسی و پایه‌ای را در زمینه توسعه منطقه‌ای مطرح می‌کنند؛ که چرا با وجود مداخله دولت‌ها در بسیاری از مناطق توسعه نیافته کشورها، نابرابری‌های منطقه‌ای باز هم بیشتر می‌شود؟ وی جواب این سوال را در چارچوب نظریه نهادی و نقش نهادها در توسعه مناطق می‌بیند. به نظریه، نهادها در توسعه منطقه‌ای نقش اساسی دارند. وی با الهام از هودسون، امین و تریفت اظهار می‌دارد که توانایی و ظرفیت نهادی، هر قلمروی را قادر می‌سازد تا خود را با شرایط در حال تغییر سازگار سازد و ابداعات لازم را برای توسعه خود به وجود آورد. در مقابل، به نظر وی مناطق، اجتماعات و سطوح محلی فاقد نهادهای مناسب و کارآمدند پس قابلیت پایینی در نائل شدن به توسعه پایدار را دارند (Rodriguez-Pose, 2009: 6-9). نقش ظرفیت نهادی در دستیابی به توسعه پایدار به ویژه در سطوح شهری، محلی و منطقه‌ای در مطالعات نظری و تجربی متعددی مورد تاکید قرار گرفته است (Connor and Dovers, 2004; OECD, 2007; Pike et al, 2006; Capello and Nijkamp, 2009; Evans et al, 2005; Houghton and Counsell, 2004; Sedlaced and Gaube, 2010; Stimson et al, 2009; Healey, 1998; 1997; Hanf and Morata, 2008; Sumper, 2007; Malekovic and et al, 2007; Amin, 1998; Amin and Thrift, 1995; Vigar et al, 2000; Verma, 2007; Rodriguez-Pose, 2009).

لذا امروزه در چارچوب رویکرد نهادی به توسعه در سطح عام و توسعه پایدار منطقه‌ای به طور خاص، هم در عرصه آکادمیک و هم در عرصه سیاستگذاری، اهمیت و اعتبار قابل توجهی برای ظرفیت و توانایی‌های نهادی موجود در سطوح منطقه‌ای قایل شده‌اند و نتایج مطالعات و تحقیقات ذکر شده فوق حاکی از آن است که برای دستیابی به توسعه‌ای یکپارچه و پایدار در سطح مناطق و نیز برای اینکه مناطق بتوانند با شرایط مدام در حال تغییر

(به لحاظ اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و اکولوژیکی) مواجه شده، انطباق یافته و پذیرای تغییرات مداوم باشند، وجود سطحی از ظرفیت نهادی در آنها لازم است. با این رهیافت، برخورد با چالش‌های عمده اجتماعی، اقتصادی و اکولوژیکی که در حال حاضر بسیاری از مناطق و سطوح محلی ایران با آن مواجه هستند، مستلزم توجه به ظرفیت‌های موجود و دادن نقش هرچه بیشتر به نهادهای محلی و ارتقا ظرفیت آنهاست. بنابراین این مقاله به دنبال سنجش ظرفیت نهادی در سطح مناطق مطالعاتی جهت مشخص شدن وضعیت ظرفیت نهادی آنها و نیز پاسخ گویی به این سوال اساسی است که راهبردهای مناسب برای ارتقا و افزایش ظرفیت نهادی در سطح مناطق مطالعاتی کدامند؟

### چارچوب نظری ظرفیت نهادی و عوامل و شاخص‌های آن

ظرفیت نهادی به عنوان سیاست و ابزار اصلی رویکرد نهادی در توسعه منطقه‌ای دیده می‌شود. ظرفیت نهادی اغلب به عنوان مفهومی فازی دیده شده که در طول سال‌ها تکامل یافته و در حال تکامل است؛ چرا که حوزه تخصصی آن در طول سال‌ها از تمرکز پایه‌ای بر ایجاد و تقویت سازمان‌های منفرد و ارابه دوره‌های آموزشی فنی و مدیریتی برای حمایت از فرایندهای یکپارچه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در بین نهادها تکامل یافته است (Segnestam et al, 2002). به نظر هلی ظرفیت نهادی می‌تواند بر اساس سه عنصر یعنی منابع دانش، منابع ارتباطی و توانایی برای بسیج کردن درک شود. به نظر هلی این سه عنصر با هم روابط متقابلی دارند و در واقع به عنوان عناصر تقویت‌کننده همدیگر عمل می‌کنند. منابع دانش شامل دانش محلی (تجربه عملی مردم و دانش بومی آنها) و همچنین دانش آرایه شده به وسیله سایر ذی‌نفعان همچون حرفه‌ای‌ها، افراد به اصطلاح متخصص و سازمان‌ها است. از نظر هلی، دانش محتوایی اجتماعی دارد؛ بنابراین منابع ارتباطی اشاره به توسعه شبکه‌هایی دارد که ایجاد شناخت، اعتماد و مهارت‌های ارتباطی کافی و لازم را برای ذی‌نفعان مختلف جهت ابراز

نظرات و عقاید تسهیل می‌کند. تقویت چنین شبکه‌هایی صرفاً برای تقویت سرمایه اجتماعی و ارتقای قابلیت اعتماد روابط نیست بلکه در جایی که چنین شبکه‌هایی وجود دارند دانش و اطلاعات می‌تواند بین‌ذی‌نفعان جریان پیدا کند، دسترسی به سرمایه هوشمند افزایش یابد و به بسیج منابع اقتصادی و سیاسی که برای رسیدن به اهداف مجموعه ذی‌نفعان ضروری هستند، کمک کند (Healey, 1998: 1537-1542).

ایوانس و همکاران ظرفیت و یا سرمایه نهادی را در محتوای گسترده‌تر اداره کردن مورد بررسی قرار داده‌اند. آنها اداره کردن را فراتر از حکومت و حکمروایی و متشکل از این دو دیده‌اند. به همین خاطر به نظر این گروه از نویسندگان دو نوع از سرمایه که شامل سرمایه اجتماعی (مشخصه جامعه مدنی) و سرمایه نهادی (مشخصه حکومت) است و روابط و سطح تاثیرگذاری این دو در مجموع پیامدهای سیاست توسعه‌ای را تعیین می‌کنند. استدلال ایوانس و همکاران بر تاکید بر حکومت و ظرفیت نهادی آن ناشی از این امر است که عامل کلیدی و اصلی برای آغاز تغییر مسیر از الگوهای ناپایدار توسعه به سمت الگوهای پایدار، خود حکومت محلی است و همچنان که تاریخ دستورکار محلی ۲۱ در طول دو دهه گذشته به صورت واضح نشان داده است بدون انرژی، رهبری و تعهد سیاستمداران و مقامات رسمی حکومت محلی، تغییرات خیلی کمی اتفاق افتاده است. حکومت‌های محلی می‌توانند اقتدار و قدرت مشروع (مالی، قانونی و سیاسی) خود را در درون فضای جغرافیایی تعریف شده اعمال کنند. آنها قادرند در چارچوب مسئولیت‌ها و توانایی سیاسی و قانونی خود، امور را تنظیم و کنترل کرده، سرمایه‌گذاری کنند و ارتقا دهند و با رهبری کارآمد سیاسی و اجرایی می‌توانند به اهدافی فراتر از وظایف رسمی‌شان دست یابند (Evans et al, 2005: 3-5). ایوانس و همکاران تعریف زیر از ظرفیت نهادی را در کار تجربی خود مورد استفاده قرار داده‌اند: سرمایه (و یا ظرفیت) نهادی شامل منابع پایه انسانی و پولی، ساختارهای موجود و مشغول کار و شبکه‌های درون حکومت (محلی) و همچنین گروه‌های ذی‌نفع و افراد سازماندهی شده بیرون از حکومت می‌باشد (Ibid, ۲۳).

گیس و همکاران ظرفیت نهادی را در ارتباط تنگننگ با حکمروایی و شراکت مورد بررسی قرار داده و معتقدند اگرچه بیشتر نویسندگان تمایل داشته‌اند که به فرایند نهادی کردن و نه شناسایی نهادها و ظرفیت‌های واقعی توجه کنند اما ظرفیت نهادی حداقل تا اندازه زیادی به واسطه حضور نهادی آژانس‌های توسعه، اتحادیه‌های تجاری و انجمن‌ها و سازمان‌های داوطلب شکل می‌گیرد (شکل شماره ۱). به نظر گیس و همکاران نهادها و ظرفیت آنها پایه‌های روابط و شبکه‌های اقتصادی و اجتماعی محلی شده را شکل می‌دهند و باعث ارتقا ظرفیت نهادی می‌گردند. گیس و همکاران اذعان می‌دارند که شبکه‌سازی و وجود محیط‌های همکاری و اقدامات شراکتی به عنوان مشخصه‌های ظرفیت نهادی یک مکان و یا منطقه ایفای نقش می‌کنند (Gibbs et al., 2001: 103-107).



شکل ۱- عوامل اثرگذار بر ظرفیت نهادی در سطح محلی / منطقه‌ای

منبع: خلاصه و جمع‌بندی از نگارنده با اقتباس از

(Gibbs et al., 2001: 106)

مسایل پیشرفت و توسعه تاکید می‌شد، اظهار می‌دارند که عوامل اجتماعی و فرهنگی نیز در کانون موفقیت قرار دارند و چنین عواملی عمدتاً در عبارت ضخامت نهادی خلاصه شده‌اند. آنها در تبیین چنین مساله‌ای، بر اهمیت نقش شرایط نهادی معین که از وجود نهادهای قوی محلی تا قوانین مشترک، عرف‌ها و دانش توانمند را در برمی‌گیرد تاکید دارند. آنها شرایط نهادی محلی شده را ضخامت نهادی می‌نامند که می‌تواند هم ضخیم (قوی) و هم نازک (ضعیف) باشد. همچنین آنها با ارجاع به امین و تریفت فهرستی از مولفه‌ها و فرایندهایی که چنین ضخامت نهادی را در سطح یک منطقه و یا محل شکل می‌دهد به صورت زیر خلاصه کرده‌اند:

حضور نهادی قوی (شامل تراکمی از نهادهای متنوع همچون بنگاه‌ها، مراکز آموزشی، ادارات دولتی، انجمن‌های و هیات‌های تجاری)؛

سطوح بالای تعامل در میان شبکه نهادی در سطح محل که می‌تواند در جای خود فضای اجتماعی قوانین و عرف‌ها و روابط را شکل دهد؛

ساختارهای حکمرانی و الگوهای ائتلاف که منجر به دستیابی به نمایندگی جمعی و جلوگیری از رفتارهای تگرو و خودسرانه در فرایند سیاست و تصمیم‌گیری می‌شود؛ و

آگاهی متقابل از تعهدی جمعی در میان نهادها و شریکان (این تعهد جمعی می‌تواند از طریق مجموعه متنوع و گسترده‌ای از ساختارهای اجتماعی منطقه‌ای همانند گروه‌های قومی، گروه‌های جنسی، هویت منطقه‌ای و امثال اینها گسترش یافته و مورد حمایت قرار گیرد) (Hen-ry and Pinch, 2001: 1173-1174).

به طور کلی باید گفت که ادبیات نظری مرتبط با ظرفیت نهادی هنوز در حال تکامل است و نویسندگانی از حوزه‌های مختلف مطالعاتی در این زمینه به بحث پرداخته‌اند؛ بحث‌هایی که توسط نهادها و نویسندگانی همچون فرانک (Famks, 1999)، گریندل و هیلدربراند (Grindle and Hilderbrand, 1995)، مک‌کل (McCall, 2003)، برنامه توسعه ملل متحد (UNDP, 1998)، روبینز (Robins, 2008)، کمیسیون اروپا (European Com-)

هنری و پینچ که بیشتر با پیش‌زمینه‌ای اقتصادی به بررسی ظرفیت نهادی و ارتباط آن با عملکرد اقتصادی و صنعتی شدن پرداخته‌اند ضمن اشاره به این امر که در رویکردهای سنتی بر ابعاد سخت‌افزاری و عمدتاً اقتصادی

جدول ۱- مولفه‌ها و شاخص‌های ظرفیت نهادی منطقه‌ای

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
ظرفیت نهادی	سرمایه انسانی (تجربه، تخصص، مهارت‌های خاص، تناسب شغل با تخصص، با انگیزه بودن، متعهد بودن، خلاق بودن)
	برخوردار بودن از منابع (فضای ساختمانی و تجهیزات متناسب با وظایف، منابع مالی)
	هدفمند بودن (وجود اهداف روشن و مشخص، دارا بودن چشم‌انداز، داشتن نظام ارزیابی عملکرد)
	نظام مشوق‌ها (وجود مشوق‌های مادی و غیرمادی، ارتقاء جایگاه بر اساس شایستگی)
	روابط درون نهادی (مشارکت اعضا/کارکنان در تصمیم‌گیری، اعتماد اعضا/کارکنان به هم)
	انعطاف‌پذیری (انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری در اجرای کارها، انعطاف‌پذیری در مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده، پذیرش ایده‌های بیرونی)
زیادگی بودن	روابط درون منطقه‌ای نهادها (هماهنگی در تصمیمات و اقدامات، همکاری و مشارکت نهادها در تصمیم‌گیری برای امور منطقه، شراکت نهادها در انجام کارها، ایجاد اتحادیه‌های پایدار و بادوام بین نهادها، وجود اعتماد در بین نهادهای منطقه، دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری از طریق گفتگو، فرصت برابر برای مشارکت نهادها در تصمیم‌گیری در امور منطقه، درجه تأثیرپذیری نهادهای منطقه از هم، سهم نسبتاً یکسان نهادهای منطقه در اداره امور)
	توان جمعی نهادها (تمایل جمعی نهادهای منطقه برای تعامل با سطوح بالاتر، وجود نگرش منطقه‌ای در نهادها، میزان تأثیرپذیری نهادها از سطوح بالاتر، وجود احساس و ارزش‌های مشترک از شرایط منطقه، تعهد جمعی در میان نهادها برای توسعه منطقه، وجود افراد مهم و مجرب برای هدایت و رهبری منطقه‌ای، میزان تراکم نهادهای مختلف در سطح منطقه)
دانش نهادی	دانش رسمی (دانش تخصصی در حوزه فعالیت، میزان آگاهی نهادها از دانش تخصصی همدیگر، میزان توانایی تولید ایده‌های نو در درون نهادها)
	دانش بومی (میزان آگاهی نهادها از شرایط منطقه، میزان مراجعه به دانش و تجربیات مردم محلی)
یادگیری نهادها	یادگیری تعاملی (وجود آموزش بین بخشی در سطح منطقه، انتقال دانش و تجربیات نهادها به هم، ترویج و انتشار دانش و اطلاعات موجود در درون نهادها، تشویق کارکنان به تسهیم دانش و تجربیات خود با دیگر اعضا)
	یادگیری تجربی (میزان استفاده عملی از دانش موجود، میزان استفاده از تجربیات کسب شده در درون نهادها)
	یادگیری پیوسته (ارتقاء مداوم دانش اعضا/کارکنان، دسترسی به منابع یادگیری)
زیبیت قانونی مناسب	خوانا بودن (شفاف بودن قوانین و مقررات، عدم تعدد قوانین و مقررات) بستر قانونی (اختیار نهادها در تدوین مقررات و دستورالعمل‌ها، میزان انعطاف‌پذیری قانونی نهادها، میزان الزام قانونی در زمینه هماهنگی و همکاری نهادها، پوشش قلمروی و موضوعی توسعه منطقه‌ای، تناسب قوانین و مقررات ملی با شرایط محلی)

(mission, 2005)، ایوانس و همکاران (Evans et al, 2005)، اید (Eade, 1997)، کاتھیل و فین (Cuthill and Fien, 2005)، سگنستام و همکاران (Segnestam et al, 2002)، ویلمز و بومرت (Willems and Boumert, 2003)، براون (Brown, 2008)، هلی (Healey, 1998)، هورن (Horen, 2002)، گیبس و همکاران (Gibbs et al, 2001)، هنری و پینچ (Henry and Pinch, 2001)، ساویچ (Savitch, 1998)، منه (Meene, 2008)، گردانو (Giordano, 2001) و ایمبارودین (Imbaruddin, 2003) صورت گرفته است. ابعاد متفاوتی از ظرفیت نهادی را تبیین کرده‌اند. در این تحقیق با الهام از هلی (Healey, 1998)، گیبس و همکاران (Gibbs et al, 2001)، هنری و پینچ (Henry and Pinch, 2001) و ایوانس و همکاران (Evans et al, 2005)، ظرفیت نهادی در محتوای اداره منطقه دیده شده است و به عنوان ظرفیت‌های مجموعه بخش‌ها، بازیگران، گروه‌های مختلف اجتماعی، انجمنها و اتحادیه‌های صنفی، موسسات تجاری، شبکه‌های رسمی و غیررسمی اجتماعی و اقتصادی، سازمان‌های دولتی، موسسات و نهادهای بخش عمومی و چارچوب‌های قانونی و مقرراتی برای نیل به انجام عملکردها، حل مشکلات منطقه‌ای و تعریف و تدوین اهداف و چشم‌انداز توسعه منطقه‌ای در قالب الگوهای پایدار تعریف شده است. چنین ظرفیت‌هایی عمدتاً شامل طیفی از مولفه‌ها در سطح فردی، سازمانی و گروهی است و در این تحقیق بر حسب ۵ مولفه توانایی نهادی<sup>۲</sup>، یکپارچه بودن نهادها<sup>۳</sup>، دانش<sup>۴</sup>، یادگیری<sup>۵</sup> و ترتیبات قانونی مناسب<sup>۶</sup> تعریف شده است (جدول ۱).

- 1 Governing Region
- 2 Institutional Ability
- 3 Integrated Institutions
- 4 Knowledge
- 5 Learning
- 6 Appropriate Legal Arrangement

منبع: نویسندگان با استفاده از مطالعات پیشین

جدول ۲- میانگین شاخص‌های معرف ظرفیت نهادی بر اساس نتایج پرسشنامه خبرگان

میانگین	شاخص‌ها	میانگین	شاخص‌ها
۴/۲۴	سهم نسبتاً یکسان نهادهای منطقه در اداره امور	۶/۴۱	تجربه
۵/۹۷	تمایل جمعی نهادهای منطقه برای تعامل با سطوح بالاتر (استانی و ملی)	۷/۱۴	تخصص
۲/۸۹	وجود نگرش منطقه‌ای در نهادها	۳/۹	مهارت‌های خاص
۴/۴۱	میزان تاثیرپذیری نهادها از سطوح بالاتر	۷/۱۷	تناسب شغل با تخصص
۳/۳۱	وجود احساس و ارزش‌های مشترک از شرایط منطقه	۵/۶۹	با انگیزه بودن
۷/۹۶	تعهد جمعی در میان نهادها برای توسعه منطقه	۶/۳۱	متعهد بودن
۴/۱۴	وجود افراد مهم و مجرب برای هدایت و رهبری منطقه‌ای	۵/۷۶	خلاق بودن
۲/۶۲	میزان تراکم نهادهای مختلف در سطح منطقه	۶/۱	فضای ساختمانی و تجهیزات متناسب با وظایف
۷/۲۱	دانش تخصصی در حوزه فعالیت	۸/۳۱	منابع مالی
۶/۲۸	میزان آگاهی نهادها از دانش تخصصی همدیگر	۶/۰۷	وجود اهداف روشن و مشخص
۴/۱	میزان توانایی تولید ایده‌های نو در درون نهادها	۶/۲۴	دارا بودن چشم‌انداز
۷/۹	میزان آگاهی نهادها از شرایط منطقه	۴/۱	داشتن نظام ارزیابی عملکرد
۸/۶۶	میزان مراجعه به دانش و تجربیات مردم محلی	۷/۹۳	وجود مشوق‌های مادی و غیرمادی
۳/۸۳	وجود آموزش بین بخشی در سطح منطقه	۶/۹	ارتقاء جایگاه بر اساس شایستگی
۵/۸۶	انتقال دانش و تجربیات نهادها به هم	۴/۹	مشارکت اعضا/کارکنان در تصمیم‌گیری
۴/۰۳	ترویج و انتشار دانش و اطلاعات موجود در درون نهادها	۵/۴۵	اعتماد اعضا/کارکنان به هم
۶/۵۲	تشویق کارکنان به تسهیم دانش و تجربیات خود با دیگر اعضا	۳/۶۹	میزان پذیرا بودن نسبت به ایده‌های بیرونی
۶/۶۵	میزان استفاده عملی از دانش موجود	۵/۶۹	انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری
۶/۲۱	میزان استفاده از تجربیات کسب شده در درون نهادها	۶/۱۴	انعطاف‌پذیری در اجرای کارها
۷/۵۵	ارتقای مداوم دانش اعضا/کارکنان	۶/۱	انعطاف‌پذیری در مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده
۴/۶۲	دسترسی به منابع یادگیری (کتاب‌های تخصصی، طرح‌های پژوهشی، نهادهای تحقیقاتی و ...)	۵/۹	هماهنگی در تصمیمات و اقدامات
۷/۴۱	شفاف بودن قوانین و مقررات	۶/۰۳	همکاری و مشارکت نهادها در تصمیم‌گیری برای امور منطقه
۸/۰۳	عدم تعدد قوانین و مقررات	۳/۵۶	شراکت نهادها در انجام کارها
۸/۳۸	تناسب قوانین و مقررات ملی با شرایط محلی	۴/۲۱	ایجاد اتحادهای پایدار و بادوام بین نهادها
۳/۰۳	میزان انعطاف‌پذیری نهادها (به لحاظ قانونی در واکنش به شرایط پیش‌بینی نشده)	۴/۳۴	وجود اعتماد در بین نهادهای منطقه
۶/۹	اختیار نسبی نهادهای منطقه در تدوین مقررات و دستورالعملها	۶/۳۸	دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری از طریق گفتگو
۳/۳۴	پوشش قلمروی و موضوعی توسعه منطقی‌های	۶/۹۷	فرصت برابر برای مشارکت نهادها در تصمیم‌گیری در امور منطقه
۶/۵۹	میزان الزام قانونی در زمینه هماهنگی و همکاری نهادها	۳/۲۷	درجه تاثیرپذیری نهادهای منطقه از هم

## مواد و روش‌ها

روش انجام این تحقیق از نوع پیمایشی است و از چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی برای تدوین راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی در سطح مناطق مطالعاتی استفاده شده است. برای انتخاب شاخص‌های نهایی جهت سنجش در سطح مناطق مطالعاتی، بعد از مستندسازی شاخص‌ها بر اساس مباحث نظری، اقدام به وزن دهی آنها با توجه به وضعیت مناطق مورد مطالعه گردید. این کار از طریق پرسشنامه خبرگان صورت گرفت. در مجموع ۳۷ پرسشنامه توزیع گردید؛ از مجموع ۳۷ پرسشنامه توزیع شده، ۲۹ پرسشنامه به صورت کامل پاسخ داده شد که مبنای انتخاب شاخص‌ها قرار گرفت. به منظور انتخاب شاخص‌های نهایی از خبرگان خواسته شد که به هر کدام از شاخص‌ها بر اساس طیفی از ۹-۰ امتیاز بدهند. (۰) به معنی کمترین اهمیت و (۹) به معنی بیشترین اهمیت می‌باشد. در انتخاب شاخص‌ها، میانگین آنها ملاک عمل قرار گرفت؛ بدین صورت که شاخص‌هایی که میانگین آنها بیشتر از  $4/5$  بود به عنوان شاخص‌های نهایی انتخاب و در قالب پرسشنامه نهادها عملیاتی شده و در سطح مناطق مطالعاتی مورد سنجش قرار گرفتند. نتایج پرسشنامه خبرگان در جدول ۲ ارائه شده است.

همچنان که در جدول (۲) مشاهده می‌شود بر اساس نتایج پرسشنامه خبرگان از میان ۵۷ شاخص تعریف شده بر اساس مباحث نظری، ۳۸ شاخص میانگین‌های بیش از حد متوسط را کسب کرده‌اند. این شاخص‌ها در قالب پرسشنامه نهادها عملیاتی شده و در سطح مناطق مطالعه شده مورد سنجش قرار گرفتند. از نتایج پرسشنامه خبرگان علاوه بر انتخاب شاخص‌های متناسب با مناطق مورد مطالعه، در تدوین راهبردها نیز برای رتبه‌دهی به عوامل استفاده شد.

بعد از انتخاب شاخص‌های نهایی، پرسشنامه نهادها طرح گردید و هر کدام از شاخص‌ها بر اساس گویه‌ها و سوالاتی عملیاتی شدند و پرسشنامه نهادها در سطح مناطق مورد مطالعاتی توزیع گردید. لازم به ذکر است که بعد از طرح پرسشنامه نهادها و اطمینان از روایی (اعتبار)

آن، جهت اطمینان از پایایی (قابلیت اعتماد) آن، مرحله پیش‌آزمون به صورت محدود به عمل آمد. در مرحله پیش‌آزمون، برای سنجش پایایی پرسشنامه ۲۷ مورد پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شد. سپس از طریق ضریب آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS، میزان پایایی پرسشنامه محاسبه گردید که عدد  $0/873$  به دست آمد. ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک برای مولفه‌های توانایی نهادی  $0/842$ ، یکپارچه بودن  $0/869$ ، دانش  $0/719$ ، یادگیری  $0/709$  و برای ترتیبات قانونی مناسب  $0/817$  به دست آمد. بر این اساس مشخص شد که سوالات و گویه‌های طرح شده در پرسشنامه از انسجام درونی برخوردار بوده و قابلیت سنجش متغیرهای مورد نظر را دارند.

جامعه آماری در سطح مناطق مورد مطالعه را نهادهای دولتی و غیردولتی موجود در سطح مناطق ارومیه و بوکان<sup>۱</sup> در بر می‌گیرد. با توجه به ماهیت نقش و کارکرد نهادها و میزان اثرگذاری آنها بر روند تصمیم‌گیری‌ها و امور اجرایی در سطح شهرستان، نهادهای مشخصی انتخاب شدند. انتخاب نهادها به گونه‌ای صورت گرفته است که از نظر توسعه پایدار، هر سه بُعد آن یعنی نهادهای با عملکرد زیست محیطی، نهادهای با عملکرد اجتماعی و نهادهای با عملکرد اقتصادی را تحت پوشش قرار دهد. علاوه بر آن بعد از انتخاب نهادها، با توجه به اینکه هر کدام از نهادهای مورد مطالعه ساختار سازمانی متفاوتی دارند لذا واحدهای موجود در هر کدام از آنها ملاک تعیین حجم نمونه در درون واحدها قرار گرفت و در نهادهایی نیز که فاقد ساختار سازمانی مشخصی بودند (مانند شوراهای اتحادیه‌های صنفی و تشکل‌های مردمی) اعضای آنها ملاک تعیین حجم نمونه قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند بوده و نهادها و واحدهای درون آنها بر اساس ارتباطی که با موضوع داشته‌اند، انتخاب شده‌اند (جدول ۳). باید اشاره کرد که در مجموع

۱ بر اساس ادبیات موجود در رویکرد نهادی به توسعه منطقه‌ای، منطقه به عنوان واحد فضایی سرزمینی تلقی می‌شود که دارای هویت مشخص اقتصادی، اجتماعی و محیطی است. از دیدگاه این رویکرد چنین واحدهایی فضایی عموماً در سطح محلی که بیشترین همگنی اقتصادی، اجتماعی و محیطی را به نمایش می‌گذارند، شکل می‌گیرد و واحدهای فضایی محلی به عنوان فضای تدوین و اجرای سیاست‌های توسعه تلقی می‌شوند.

۴۰۵ پرسشنامه ۱ در بین مسئولین و اعضای واحدهای درون نهادها در هر دو شهرستان توزیع گردید (۱۸۴ مورد در بوکان و ۲۲۱ مورد در ارومیه) که از این تعداد ۳۰۶ نفر به صورت کامل سوالات پرسشنامه را پاسخ و آن را عودت دادند. که ۱۴۲ مورد متعلق به شهرستان بوکان و ۱۶۴ مورد نیز متعلق به شهرستان ارومیه می‌باشند.

جدول ۳- حجم نمونه

شهرستان	شهرستان بوکان		شهرستان ارومیه		گروه اصلی نهادها
	تعداد واحدها/اعضای درون نهادها	تعداد نهادها	تعداد واحدها/اعضای درون نهادها	تعداد نهادها	
دولتی (ادارات و نهادهای دولتی)	۲۹	۱۴۷	۲۸	۱۵۳	
عمومی (شهرداری‌های شهرهای مرکزی شهرستان و شوراهای بخش و شهرستان)	۴	۲۳	۵	۳۴	
مردمی (NGOها، انجمن‌های خیریه و سمن‌ها)	۶	۳۷	۷	۴۱	
خصوصی (مجمع امور صنفی شهرستان)	۱	۵	۱	۶	

توجه به این امر، که از دیدگاه رویکرد نهادی هر منطقه‌ای و هر سطح فضایی می‌بایست دارای مسیرهای توسعه و راهبردهای خاص خود باشد، بنابراین تدوین راهبردهای ارتقای ظرفیت نهادی به تفکیک مناطق مورد مطالعه صورت گرفته است. از میان مجموعه‌ای از شاخص‌های تشکیل دهنده ظرفیت نهادی، در نهایت بر اساس وزن به دست آمده از پرسشنامه خبرگان، ۳۸ شاخص انتخاب و عملیاتی گردید. نتایج شاخص‌های ۳۸ گانه ظرفیت نهادی برای شهرستان‌های بوکان و ارومیه در جدول ۴ ارائه شده است.

بر اساس نتایج به دست آمده، میزان ظرفیت نهادی کل برای شهرستان ارومیه ۳/۰۴ و برای شهرستان بوکان ۲/۴۶ می‌باشد. همچنین بر اساس نتایج جدول ۴، در شهرستان ارومیه از مجموع ۳۸ شاخص سنجش شده، ۱۴ شاخص میانگین کمتر از حد متوسط و ۲۴ شاخص هم دارای میانگین بالاتر از حد متوسط می‌باشند. همچنین در شهرستان بوکان از مجموع ۳۸ شاخص سنجش شده، ۳۰ شاخص دارای میانگین پایین‌تر از حد متوسط و ۸ شاخص نیز دارای میانگین بالاتر از حد متوسط می‌باشند (جدول ۵).

جدول ۵- تعداد شاخص‌های با میانگین کمتر و بیشتر از حد متوسط

شهرستان	تعداد شاخص‌ها	
	شاخص‌های با میانگین حد متوسط به پایین	شاخص‌های با میانگین حد متوسط به بالا
ارومیه	۱۴	۲۴
بوکان	۳۰	۸

جدول ۶- نحوه رتبه‌دهی به عوامل در جداول IFE و EFE

رتبه	دامنه میانگین	عوامل خارجی	عوامل داخلی
۴	۶/۷۵-۹	فرصت استثنایی	قوت عالی
۳	۴/۵-۶/۷۵	فرصت معمولی	قوت معمولی
۲	۴/۵-۶/۷۵	تهدید معمولی	ضعف معمولی
۱	۶/۷۵-۹	تهدید جدی	ضعف بحرانی

### یافته‌های تحقیق و تدوین راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی یافته‌های تحقیق

مبنای استخراج مجموعه‌ای از نقاط قوت و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها (به عنوان عناصر اصلی و اولیه چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی) و تدوین استراتژی‌های ارتقای ظرفیت نهادی مناطق مورد مطالعه، نماگرهای ۳۸ گانه تعریف شده برای ظرفیت نهادی می‌باشد. علاوه بر آن با توجه به تفاوت‌هایی که شهرستان‌های مورد مطالعه از نظر ظرفیت نهادی به نمایش می‌گذارند و نیز

۱ تفاوت تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده با تعداد نمونه‌ها به خاطر این امر است که در عمل تعدادی از نمونه‌ها در هنگام توزیع پرسشنامه‌ها یا قابل دسترسی نبودند و یا مایل به پاسخ‌گویی به پرسشنامه نبودند.



جدول ۴- میانگین شاخص های ظرفیت نهادی به تفکیک شهرستان های مورد مطالعه

شهرستان		شاخص ها
بوکان	ارومیه	
۳/۵۳	۳/۶	تجربه
۳/۲۶	۳/۴۴	تخصص
۲/۹۸	۳/۴۳	تناسب شغل با تخصص
۳/۰۵	۳/۳	با انگیزه بودن
۳/۲۹	۳/۸۷	متعهد بودن
۲/۹	۳/۱۶	خلاق بودن
۲/۳۷	۳/۳۵	فضای ساختمانی و تجهیزات متناسب با وظایف
۱/۷۳	۳/۰۷	منابع مالی
۳/۰۴	۳/۲۵	وجود اهداف روشن و مشخص
۲/۹۶	۳/۲۴	دارا بودن چشم انداز
۲/۳۶	۳/۳۳	وجود مشوق های مادی و غیرمادی
۲/۳۷	۲/۴۲	ارتقای جایگاه بر اساس شایستگی
۲/۶	۳/۴۵	مشارکت اعضا/کارکنان در تصمیم گیری
۳/۸۴	۳/۸۱	اعتماد اعضا/کارکنان به هم
۲/۹	۳/۲۸	انعطاف پذیری در تصمیم گیری
۳/۱۷	۳/۱	انعطاف پذیری در اجرای کارها
۲/۹۹	۳/۲۸	انعطاف پذیری در مواجهه با شرایط پیش بینی نشده
۲/۳۸	۲/۲۸	میزان هماهنگی در تصمیمات و اقدامات
۲/۱۶	۲/۴۷	میزان همکاری و مشارکت نهادها در تصمیم گیری برای امور منطقه
۲/۵۳	۳/۲۴	دستیابی به اجماع در تصمیم گیری از طریق گفتگو
۲/۱۶	۲/۳۱	فرصت برابر برای مشارکت نهادها در تصمیم گیری در امور منطقه
۲/۰۱	۲/۶۱	میزان تمایل جمعی نهادهای منطقه برای تعامل با سطوح بالاتر (استانی و ملی)
۱/۹۱	۲/۷۹	میزان تعهد جمعی در میان نهادها برای توسعه منطقه
۳/۲۶	۳/۴۴	میزان دانش تخصصی در حوزه فعالیت
۲/۶۶	۳/۰۶	میزان آگاهی نهادها از دانش تخصصی همدیگر
۱/۸۵	۲/۷۷	میزان آگاهی نهادها از شرایط منطقه
۲/۳۵	۲/۵۹	میزان مراجعه به دانش و تجربیات مردم محلی
۱/۹۴	۲/۲۱	میزان انتقال دانش و تجربیات نهادها به هم
۲/۴۳	۳/۴۶	میزان تشویق کارکنان به تسهیم دانش و تجربیات خود با دیگر اعضا
۲/۵۴	۳/۰۶	میزان استفاده عملی از دانش موجود
۲/۳۸	۲/۴۵	میزان استفاده از تجربیات کسب شده در درون نهادها
۱/۷۸	۳/۱۹	میزان ارتقای مداوم دانش اعضا/کارکنان
۱/۵۴	۲/۹۶	میزان دسترسی به منابع یادگیری
۲/۱۳	۲/۴۷	میزان شفاف بودن قوانین و مقررات
۲/۴۵	۲/۳۹	عدم تعدد قوانین و مقررات
۲/۰۶	۲/۹۴	میزان اختیار نهادها در تدوین مقررات و دستورالعمل ها
۲/۸۷	۳/۲۴	میزان الزام قانونی در زمینه هماهنگی و همکاری نهادها
۱/۹۴	۳/۵۲	میزان تناسب قوانین و مقررات ملی با شرایط محلی
۲/۴۶	۳/۰۴	ظرفیت نهادی کل

جدول ۷- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) ظرفیت نهادی شهرستان ارومیه

نمره	رتبه	ضریب	میانگین	عوامل کلیدی	نوع
۰/۱۴۵	۳	۰/۰۴۸	۳/۸۷	S۱: وجود سطح بالایی از تعهد در میان اعضای/کارکنان نهادها	ظرفیت داخلی
۰/۱۴۲	۳	۰/۰۴۷	۳/۸۱	S۲: وجود سطح بالایی از اعتماد در بین اعضا/کارکنان نهادها	
۰/۱۳۴	۳	۰/۰۴۵	۳/۶	S۳: وجود سطح مناسبی از تجربه در درون نهادها	
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	۳/۴۶	S۴: وجود سطح مناسبی از تشویق کارکنان/اعضا به تسهیم دانش و ...	
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	۳/۴۵	S۵: وجود سطح مناسبی از مشارکت اعضا/کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	
۰/۱۷۱	۴	۰/۰۴۳	۳/۴۴	S۶: وجود سطح مناسبی از نیروهای دارای تخصص	
۰/۱۷۱	۴	۰/۰۴۳	۳/۴۴	S۷: وجود سطح مناسبی از دانش تخصصی متناسب با حوزه فعالیت در ...	
۰/۱۷۱	۴	۰/۰۴۳	۳/۴۳	S۸: وجود سطح مناسبی از تناسب شغل با تخصص	
۰/۱۲۵	۳	۰/۰۴۲	۳/۳۵	S۹: فضای ساختمانی و تجهیزات نسبتاً کافی	
۰/۱۶۶	۴	۰/۰۴۱	۳/۳۳	S۱۰: وجود سطحی از مشوق‌های مادی و غیرمادی در درون نهادها	
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۳/۳	S۱۱: وجود سطحی از انگیزه در اعضای نهادها	
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۳/۲۸	S۱۲: وجود سطحی از انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری	
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۳/۲۸	S۱۳: وجود سطحی از انعطاف‌پذیری در مواجهه با شرایط پیش‌بینی نشده	
۰/۱۲۱	۳	۰/۰۴۰	۳/۲۵	S۱۴: وجود سطحی از اهداف روشن و مشخص	
۰/۱۲۱	۳	۰/۰۴۰	۳/۲۴	S۱۵: وجود چشم‌انداز تا حدودی مشخص در درون نهادها	
۰/۱۵۹	۴	۰/۰۴۰	۳/۱۹	S۱۶: وجود برنامه‌هایی برای ارتقای مداوم دانش تخصصی اعضا	
۰/۱۱۸	۳	۰/۰۳۹	۳/۱۶	S۱۷: وجود روحیه خلاق در درون نهادها	
۰/۱۱۶	۳	۰/۰۳۹	۳/۱	S۱۸: وجود میزان متوسطی از انعطاف‌پذیری در اجرای کارها	
۰/۱۵۳	۴	۰/۰۳۸	۳/۰۷	S۱۹: وجود میزان متوسطی از برخورداری از منابع مالی	
۰/۱۱۴	۳	۰/۰۳۸	۳/۰۶	S۲۰: وجود میزان متوسطی از استفاده از دانش موجود در درون نهادها	
۲/۷۵۵	-	۰/۸۳۶	۶۷/۱۱	جمع قوت‌ها	
۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	۲/۹۶	W۱: میزان نسبتاً پایین دسترسی به منابع یادگیری	ظرفیت خارجی
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۲/۷۷	W۲: آگاهی نسبتاً پایین نهادها از شرایط منطقه	
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۳۲	۲/۵۹	W۳: میزان نسبتاً پایین مراجعه به دانش و تجربیات مردمی	
۰/۰۶۱	۲	۰/۰۳۱	۲/۴۵	W۴: میزان پایین استفاده از تجربیات کسب شده در درون نهادها	
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۲/۴۲	W۵: عدم ارتقای جایگاه افراد در درون نهادها بر اساس شایستگی و توانایی‌ها	
۰/۲۳۲	-	۰/۱۶۴	۱۳/۱۹	جمع ضعف‌ها	
۲/۹۸۷	-	۱	۸۰/۳۰	جمع نقاط قوت و ضعف‌ها	
۰/۴۹۳	۴	۰/۱۲۳	۵	O۱: تشکیل کمیته برنامه‌ریزی شهرستان	فرصت‌ها
۰/۲۴۰	۴	۰/۰۸۷	۳/۵۲	O۲: میزان مناسبی از تناسب قوانین و مقررات ملی یا شرایط محلی	
۰/۲۴۰	۳	۰/۰۸۰	۳/۲۴	O۳: وجود سطح متوسطی از دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری از طریق گفتگو	
۰/۲۴۰	۳	۰/۰۸۰	۳/۲۴	O۴: میزان سطح متوسطی از الزام قانونی در زمینه هماهنگی و همکاری نهادها ...	
۰/۲۲۶	۳	۰/۰۷۵	۳/۰۶	O۵: سطح متوسطی از میزان آگاهی نهادها از دانش تخصصی همدیگر	
۱/۵۴۷	-	۰/۴۴۶	۱۸/۰۶	جمع فرصت‌ها	
۰/۰۷۳	۱	۰/۰۷۳	۲/۹۴	T۱: میزان پایین اختیار نهادها در تدوین مقررات و دستورالعمل‌ها	تهدیدها
۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	۲/۷۹	T۲: میزان پایینی از تعهد جمعی در میان نهادها برای توسعه منطقه	
۰/۱۲۹	۲	۰/۰۶۴	۲/۶۱	T۳: میزان پایینی از تمایل نهادهای منطقه برای تعامل با ...	
۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۱	۲/۴۷	T۴: میزان پایینی از همکاری و مشارکت نهادها در تصمیمات و اقدامات	
۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۲/۴۷	T۵: میزان پایینی از شفاف بودن قوانین و مقررات	
۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹	۲/۳۹	T۶: میزان پایینی از عدم تعدد قوانین و مقررات	
۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۲/۳۱	T۷: میزان پایینی از فرصت برابر برای مشارکت نهادها در تصمیمات و اقدامات	
۰/۱۱۳	۲	۰/۰۵۶	۲/۲۸	T۸: میزان پایینی از هماهنگی در تصمیمات و اقدامات	
۰/۰۱۰۹	۲	۰/۰۵۵	۲/۲۱	T۹: میزان پایینی از انتقال دانش و تجربیات نهادها به هم	
۰/۷۹۱	-	۰/۵۵۴	۲۲/۴۷	جمع تهدیدها	
۲/۳۳۸	-	۱	۴۰/۵۳	جمع فرصت‌ها و تهدیدها	

جدول ۸- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) ظرفیت نهادی شهرستان بوکان

عوامل کلیدی	میانگین	ضریب	رتبه	نمره
S1: وجود سطح بالایی از اعتماد در بین اعضا/کارکنان نهادها	۳/۸۴	۰/۰۵۷	۳	۰/۱۷۱
S2: وجود سطح مناسبی از تجربه در درون نهادها	۳/۵۳	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۷
S3: وجود سطح بالایی از تعهد در میان اعضای/کارکنان نهادها	۳/۲۹	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۶
S4: وجود سطح مناسبی از نیروهای دارای تخصص	۳/۲۶	۰/۰۴۸	۴	۰/۱۹۳
S5: وجود سطح مناسبی از دانش تخصصی متناسب با حوزه فعالیت در ...	۳/۲۶	۰/۰۴۸	۴	۰/۱۹۳
S6: وجود میزان متوسطی از انعطاف پذیری در اجرای کارها	۳/۱۷	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱
S7: وجود سطحی از انگیزه در اعضای نهادها	۳/۰۵	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۶
S8: وجود سطحی از اهداف روشن و مشخص	۳/۰۴	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
<b>جمع نقاط قوت</b>	۲۶/۴۴	۰/۳۹۲	-	۱/۲۷۲
W1: وجود میزان پایینی از انعطاف پذیری در مواجهه با شرایط پیش بینی نشده	۲/۹۹	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۹
W2: عدم تناسب شغل با تخصص	۲/۹۸	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴
W3: عدم چشم انداز مشخص و روشن در درون نهادها	۲/۹۶	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۸
W4: فقدان سطحی مناسب از انعطاف پذیری در تصمیم گیری	۲/۹	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶
W5: فقدان روحیه خلاقانه در درون نهادها	۲/۹	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶
W6: سطح نسبتاً پایین مشارکت اعضا/کارکنان در تصمیم گیری ها	۲/۶	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۷۷
W7: عدم استفاده مناسب از دانش موجود در درون نهادها	۲/۵۴	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۷۵
W8: وجود سطح پایینی از تشویق کارکنان/اعضا به تسهیم دانش و تجربیات با هم	۲/۴۳	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲
W9: میزان پایین استفاده از تجربیات کسب شده در درون نهادها	۲/۳۸	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷۱
W10: فقدان فضاهای کافی و تجهیزات مورد نیاز متناسب با وظایف نهادها	۲/۳۷	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷۰
W11: عدم ارتقای جایگاه افراد در درون نهادها بر اساس شایستگی و توانایی ها	۲/۳۷	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
W12: سطحی پایینی از مشوق های مادی و غیرمادی در درون نهادها	۲/۳۶	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
W13: میزان نسبتاً پایین مراجعه به دانش و تجربیات مردمی	۲/۳۵	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
W14: ضعف شدید در زمینه آگاهی نهادها از شرایط منطقه	۱/۸۵	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷
W15: فقدان قابل توجه نبود برنامه هایی برای ارتقاء مداوم دانش تخصصی اعضا	۱/۷۸	۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶
W16: ضعف شدید منابع مالی نهادها	۱/۷۳	۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶
W17: ضعف شدید و قابل توجه در زمینه دسترسی به منابع یادگیری	۱/۵۴	۰/۰۲۳	۲	۰/۰۴۶
<b>جمع نقاط ضعف</b>	۴۱/۰۳	۰/۶۰۸	-	۰/۹۸۸
<b>جمع قوت ها و ضعف ها</b>	۶۷/۴۷	۱	-	۲/۲۶۰
فرصت ها	۵	۰/۱۴۶	۴	۰/۵۸۵
<b>جمع فرصت ها</b>	۵	۰/۱۴۶	۴	۰/۵۸۵
T1: ضعف نسبی در زمینه الزم قانونی در زمینه هماهنگی و همکاری نهادها با هم	۲/۸۷	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۶۸
T2: ضعف نسبی در زمینه میزان آگاهی نهادها از دانش تخصصی همدیگر	۲/۶۶	۰/۰۸۷	۲	۰/۱۵۶
T3: ضعف در زمینه دستیابی به اجماع در تصمیم گیری از طریق گفتگو	۲/۵۳	۰/۰۷۴	۲	۰/۱۴۸
T4: تعدد قوانین و مقررات	۲/۴۵	۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲
T5: سطح پایینی از هماهنگی در تصمیمات اقدامات	۲/۳۸	۰/۰۷۰	۲	۰/۱۳۹
T6: ضعف زیاد در زمینه همکاری و مشارکت نهادها در ...	۲/۱۶	۰/۰۶۳	۲	۰/۱۲۶
T7: ضعف در زمینه فرصت برابر برای مشارکت نهادها در تصمیمات و اقدامات	۲/۱۶	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳
T8: شفاف نبودن قوانین و مقررات	۲/۱۳	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲
T9: ضعف شدید در زمینه اختیار نهادها در تدوین مقررات و دستورالعمل ها	۲/۰۶	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰
T10: ضعف شدید در زمینه تمایل نهادها در منطقه برای تعامل با سطوح بالاتر	۲/۰۱	۰/۰۵۹	۲	۰/۱۱۸
T11: عدم تناسب قوانین و مقررات ملی با شرایط محلی در سطح زیاد	۱/۹۴	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷
T12: ضعف شدید در زمینه انتقال دانش و تجربیات نهادها به هم	۱/۹۴	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۳
T13: عدم تعهد جمعی در میان نهادها برای توسعه منطقه	۱/۹۱	۰/۰۵۶	۱	۰/۰۵۶
<b>جمع تهدیدها</b>	۲۹/۲	۰/۸۵۴	-	۱/۳۳۸
<b>جمع فرصت ها و تهدیدها</b>	۳۴/۲	۱	-	۱/۹۲۳

داخلی

خارجی

### تدوین راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی

- تشکیل جداول ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ظرفیت نهادی مناطق مورد مطالعه: نخستین مرحله در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی، شناسایی عوامل راهبردی کلیدی در ارتباط با مساله مورد نظر است. در این تحقیق این عوامل بر اساس شاخص‌های ظرفیت نهادی استخراج شده است. لازم به ذکر است که برای تعیین رتبه عوامل از نتایج پرسشنامه خبرگان استفاده شده است که به صورت جدول ۵ می‌باشد.

جداول شماره ۷ و ۸ عوامل کلیدی ظرفیت نهادی مناطق مورد مطالعه را بر حسب نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها نشان می‌دهد.

- انتخاب گونه راهبردهای مناسب: بعد از تدوین ماتریس‌های ارزیابی IFE و EFE، بر اساس ماتریس Space گونه راهبردهای مناسب انتخاب می‌شود. در ارتباط با مناطق مورد مطالعه با توجه به اعداد به دست آمده از ماتریس‌های IFE و EFE، مجموعه نقاط قوت، ضعف‌ها و مجموعه فرصت‌ها و تهدیدها برای شهرستان ارومیه به ترتیب ۲/۹۸۷ و ۲/۳۳۸ می‌باشد که با ترسیم این اعداد در ماتریس Space مشخص می‌شود که راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی شهرستان ارومیه در گروه راهبردهای تنوع/رقابتی که مبتنی بر تلفیق نقاط قوت و تهدیدها است، قرار می‌گیرد. اینگونه راهبردها بر پایه بهره‌گرفتن از نقاط قوت سیستم برای مقابله با تهدیدها تدوین می‌شوند و هدف آن به حداکثر رساندن نقاط قوت و به حداقل رساندن تهدیدها است که راهبردهای تدوین شده برای ارتقای ظرفیت نهادی ارومیه نیز با این جهت‌گیری تدوین شده است. همچنین بر اساس جداول ارزیابی IFE و EFE نقاط قوت و ضعف‌ها و مجموع فرصت‌ها و تهدیدها برای شهرستان بوکان به ترتیب ۲/۲۶۰ و ۱/۹۲۳ می‌باشد. ترسیم این اعداد در ماتریس Space مشخص می‌سازد که راهبردهای نهایی ارتقای ظرفیت نهادی بوکان در گروه راهبردهای تدافعی (مبتنی بر تلفیق ضعف‌های درونی و تهدیدهای محیط بیرونی) قرار می‌گیرند. اینگونه راهبردها که راهبرد بقا نیز

نامیده می‌شوند به دنبال کاهش ضعف‌های سیستم و خنثی‌سازی تهدیدها در یک فرایند زمانی است (شکل ۲).

راهبردهای بازنگری (WO)	راهبردهای تهاجمی (SO)
راهبردهای تدافعی (WT)	راهبردهای تنوع (ST)

بوکان

ارومیه

شکل ۲- گونه راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی

- تدوین راهبردهای مناسب و اولویت‌بندی آنها: پس از مشخص شدن گونه راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی مناطق مورد مطالعه، این راهبردها نخست بر اساس ماتریس سوات تدوین شده (جداول ۸ و ۹) و سپس بر اساس روش ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی مورد ارزیابی و اولویت‌بندی قرار می‌گیرند.

پس از مشخص شدن راهبردهای نهایی ارتقای ظرفیت نهادی مناطق مورد مطالعه، این راهبردها از طریق ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱</sup> مورد ارزیابی و اولویت‌بندی قرار گرفتند. نتایج ارزیابی راهبردهای تدوین شده بر اساس روش QSPM نشان می‌دهد که در شهرستان ارومیه راهبردهای اولویت‌دار به ترتیب شامل تقویت نقش کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی و افزایش اختیارات آنها، واگذاری بیشتر امور محلی به نهادهای

1 Quantitative Strategic Planning Matrix

۲ به خاطر طولانی بودن جداول ارزیابی راهبردها بر اساس ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی، در اینجا از ارائه جداول محاسباتی آن خودداری شده است.

جدول ۹- راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی در شهرستان ارومیه

عوامل درونی عوامل بیرونی	نقاط قوت (S)	ضعف‌ها (W)
	S۱, S۲, S۳, ... S۲۰	W۱, W۲, W۳, W۴, W۵
فرصت‌ها (O)	راهبردهای تهاجمی / رشد (SO)	راهبردهای بازنگری / محافظه‌کارانه (WO)
0۱, 0۲, 0۳, 0۴, 0۵	-	-
تهدیدها (T)	راهبردهای تنوع / رقابتی (ST)	راهبردهای دفاعی (WT)
T۱, T۲, T۳, T۴, T۹	۱- واگذاری بیشتر امور محلی به نهادهای سطح شهرستان با توجه به توانایی‌های درونی آنها (S۱-S۲۰, T۴, T۱, T۵, T۶) ۲- تقویت روابط نهادها در زمینه‌های کسب اطلاعات و شناخت‌های موضوعی و بخشی از منطقه (S۳, S۴, S۶, S۷, S۲۰, T۹, T۲) ۳- افزایش اختیار نهادهای شهرستان در تدوین مقررات و دستورالعمل‌ها (S۱-S۲۰, T۲, T۵, T۶) ۴- تقویت نقش کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی و افزایش اختیارات آنها (S۱-S۲۰, T۱, T۲, T۳, T۴, T۵, T۶, T۷, T۸) ۵- تدوین مقرراتی در زمینه الزام نهادها به هماهنگی و همکاری با هم (S۱-S۲۰, T۲, T۴, T۸) ۶- فراهم نمودن زمینه‌های قانونی حضور نهادهای مختلف به ویژه نهادهای خصوصی و شوراهای تخصصی (S۱-S۲۰, T۲, T۷) ۷- ایجاد سازوکارهای تعدیل مقررات و دستورالعمل‌ها با توجه به شفاف نبودن و تعدد قوانین سطوح بالاتر (S۱-S۲۰, T۵, T۶)	-

جدول ۱۰- راهبردهای مناسب ارتقای ظرفیت نهادی در شهرستان بوکان

عوامل درونی عوامل بیرونی	نقاط قوت (S)	ضعف‌ها (W)
	S۱, S۲, S۳, ... S۸	W۱, W۲, W۳, ... W۱۷
فرصت‌ها (O)	راهبردهای تهاجمی / رشد (SO)	راهبردهای بازنگری / محافظه‌کارانه (WO)
0۱	-	-
تهدیدها (T)	راهبردهای تنوع / رقابتی (ST)	راهبردهای دفاعی (WT)
T۱, T۲, T۳, T۴, T۹	۱- ایجاد سازوکارهای تعدیل مقررات و دستورالعمل‌ها و مقررات ملی و استانی توسط نهادهای محلی جهت متناسب شدن با شرایط شهرستان و کاهش عدم شفافیت و تعدد قوانین سطوح بالاتر (W۳, T۴, T۸, T۹, T۱۰, T۱۱) ۲- تشکیل کمیته حمایت و جهت‌دهی به طرح‌های مطالعاتی و پژوهشی مرتبط با منطقه (W۷, W۱۴, W۱۵, W۱۷, T۲, T۱۲, T۱۳) ۳- ساماندهی و تقویت نقش گروه‌ها، شکل‌های مردمی و معتمدین محلی با عنوان بازگوکنندگان دیدگاه‌های و خواسته‌های مردمی (W۱۳, W۱۴, T۷, T۱۳) ۴- ارتقاء توانایی‌های درونی نهادهای شهرستان (W۱- W۱۷, T۲, T۷, T۹, T۱۳, T۱۲, T۱۴, T۸) ۵- تشکیل بانک اطلاعاتی دربرگیرنده اطلاعات درونی نهادها اعم از تخصص‌های انسانی، اقدامات انجام شده، طرح‌های مطالعاتی، اطلاعات آماری و ... در فرمانداری شهرستان (W۱۲, T۲, W۷, W۹, W۱۴, W۱۵, W۱۷) ۶- فراهم نمودن زمینه‌های قانونی حضور نهادهای مختلف به ویژه نهادهای خصوصی و مردمی در کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی (W۱۳, W۱۴, T۳, T۴, T۷, T۱۳) ۷- ملزم نمودن نهادها به برگزاری منظم کمیته‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی و مشارکت فعالانه در آن (T۱, T۲, T۳, T۴, T۵, T۶, T۱۲, T۱۳, W۷, W۱۳, W۱۴, W۱۵, W۱۷) ۸- تقویت هر چه بیشتر نقش کمیته‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی در سطح شهرستان (W۳, W۷, W۹, W۱۴, T۳, T۴, T۶, T۷, T۹, T۱۰, T۱۱, T۱۲, T۱۳)	-

سطح شهرستان با توجه به توانایی‌های درونی آنها، افزایش اختیار نهادهای شهرستان در تدوین مقررات و دستورالعمل‌ها متناسب با شرایط شهرستان، ایجاد سازوکارهای تعدیل مقررات و دستورالعمل‌ها با توجه به شفاف نبودن و تعدد قوانین سطوح بالاتر، فراهم نمودن زمینه‌های قانونی حضور نهادهای مختلف به ویژه نهادهای خصوصی و مردمی در کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی، تقویت روابط نهادهای در زمینه‌های کسب اطلاعات و شناخت‌های موضوعی و بخشی از منطقه و تدوین دستورالعمل‌ها و مقرراتی در زمینه الزام نهادهای به چگونگی هماهنگی و همکاری با هم می‌باشد. همچنین در شهرستان بوکان بر اساس اولویت‌بندی راهبردها نخست باید توانایی‌های درونی نهادهای (همچون نیروی انسانی، منابع مالی، تجهیزات، منابع اطلاعاتی و غیره) را ارتقا داد. اولویت سایر راهبردهای شهرستان بوکان به ترتیب شامل تقویت نقش کمیته‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای

تخصصی در سطح شهرستان، ملزم نمودن نهادهای به برگزاری منظم کمیته‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی و مشارکت فعالانه در آن ایجاد سازوکارهای تعدیل مقررات و دستورالعمل‌ها و مقررات ملی و استانی توسط نهادهای محلی جهت متناسب شدن با شرایط شهرستان و کاهش عدم شفافیت و تعدد قوانین سطوح بالاتر، فراهم نمودن زمینه‌های قانونی حضور نهادهای مختلف به ویژه نهادهای خصوصی و مردمی در کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی، تشکیل بانک اطلاعاتی دربرگیرنده اطلاعات درونی نهادهای اعم از تخصص‌های انسانی، اقدامات انجام شده، طرح‌های مطالعاتی، اطلاعات آماری و غیره در فرمانداری شهرستان، تشکیل کمیته حمایت و جهت‌دهی به طرح‌های مطالعاتی و پژوهشی مرتبط با منطقه و ساماندهی و تقویت نقش گروه‌ها، تشکلهای مردمی و معتمدین محلی با عنوان بازگوکنندگان دیدگاه‌ها و خواسته‌های مردمی می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱- اولویت‌بندی راهبردهای قابل اجرا در زمینه ارتقای ظرفیت نهادی مناطق مورد مطالعه (بر اساس نتایج ارزیابی QSPM)

شهرستان	گونه راهبردها	راهبردهای قابل اجرا بر اساس نتایج جداول IFE و EFE و ماتریس Space	نمره جذابیت	اولویت
ارومیه	تئور/رقابتی (ST)	- تقویت نقش کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی و افزایش اختیارات آنها	۴/۳۱	۱
		- واگذاری بیشتر امور محلی به نهادهای سطح شهرستان با توجه به توانایی‌های درونی آنها	۳/۴۸	۲
		- افزایش اختیار نهادهای شهرستان در تدوین مقررات و دستورالعمل‌ها متناسب با شرایط شهرستان	۲/۷۱	۳
		- ایجاد سازوکارهای تعدیل مقررات و دستورالعمل‌ها با توجه به شفاف نبودن و تعدد قوانین سطوح بالاتر	۱/۹۱	۴
		- فراهم نمودن زمینه‌های قانونی حضور نهادهای مختلف به ویژه نهادهای خصوصی و مردمی در کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی	۱/۷۱	۵
		- تقویت روابط نهادهای در زمینه‌های کسب اطلاعات و شناخت‌های موضوعی و بخشی از منطقه	۱/۲۸	۶
		- تدوین دستورالعمل‌ها و مقرراتی در زمینه الزام نهادهای به چگونگی هماهنگی و همکاری با هم	۰/۹۷	۷
بوکان	تدافعی (WT)	- ارتقای توانایی‌های درونی نهادهای	۳/۵۸	۱
		- تقویت بیشتر نقش کمیته‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی در سطح شهرستان	۲/۲۷	۲
		- ملزم نمودن نهادهای به برگزاری منظم کمیته‌ها، کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی و مشارکت فعالانه در آن	۲/۰۱	۳
		- ایجاد سازوکارهای تعدیل مقررات و دستورالعمل‌ها و مقررات ملی و استانی توسط نهادهای محلی جهت متناسب شدن با شرایط شهرستان و کاهش عدم شفافیت و تعدد قوانین سطوح بالاتر	۱/۳۳	۴
		- فراهم نمودن زمینه‌های قانونی حضور نهادهای مختلف به ویژه نهادهای خصوصی و مردمی در کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی	۱/۲۲	۵
		- تشکیل بانک اطلاعاتی دربرگیرنده اطلاعات درونی نهادهای اعم از تخصص‌های انسانی، اقدامات انجام شده، طرح‌های مطالعاتی، اطلاعات آماری و ... در فرمانداری شهرستان	۰/۹۳	۶
		- تشکیل کمیته حمایت و جهت‌دهی به طرح‌های مطالعاتی و پژوهشی مرتبط با منطقه	۰/۹۱	۷
		- ساماندهی و تقویت نقش گروه‌ها، تشکلهای مردمی و معتمدین محلی با عنوان بازگوکنندگان دیدگاه‌ها و خواسته‌های مردمی	۰/۶۷	۸

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج و یافته‌های کمی، پایین بودن میزان ظرفیت نهادی در شهرستان بوکان را به نمایش می‌گذارد (میانگین ۲/۴۶ از ۵). این میزان برای شهرستان ارومیه در حد متوسط می‌باشد (۳/۰۴ از ۵). همچنین میانگین محاسبه شده برای مولفه‌های تشکیل‌دهنده ظرفیت نهادی یعنی توانایی نهادی، یکپارچه بودن نهادها، دانش، یادگیری و ترتیبات قانونی مناسب به ترتیب در شهرستان ارومیه ۳/۳۲، ۲/۶۱، ۲/۸۹، ۲/۸۶ و ۳/۰۲ و برای شهرستان بوکان ۲/۸۷، ۲/۱۵، ۲/۳۷، ۲/۰۶ و ۲/۲۶ می‌باشد. چنین اعدادی به وضوح نقش عامل مرکزیت و نظام متمرکز اداره امور در ایران را نشان می‌دهد چرا که ارومیه به عنوان مرکز استان در مقایسه با بوکان در کلیه مولفه‌ها میانگین بالاتری را به نمایش می‌گذارد. این امر حاکی از این واقعیت است که نظام متمرکز اداره امور در ایران نقشی به مراتب منفی‌تر را در مناطقی که مراکز استان‌ها در آن قرار نگرفته‌اند، ایفا نموده است. این نقش منفی از عدم تناسب مقررات و دستورالعمل‌های سطوح بالاتر (کشور و یا استان) با سطح منطقه و عدم اختیار نهادهای محلی در تصمیم‌گیری‌ها تا تاثیر بر توزیع بودجه در بین مناطق (شهرستان‌های) یک استان متغیر می‌باشد.

یافته‌های تجربی حاکی از ضعف اساسی در زمینه سازوکارهای یکپارچه شدن نهادها می‌باشد و راهبردهای ارتقای ظرفیت نهادی به طور کلی حاکی از این است که یکپارچه شدن نهادها و شکل‌گیری تدریجی چارچوب نهادی یکپارچه در سطح مناطق مورد مطالعه می‌تواند به عنوان الگویی مناسب برای یک دست کردن مجموعه ظرفیت‌های نهادی موجود در سطح مناطق مورد مطالعه و استفاده از این ظرفیت‌ها برای توسعه پایدار باشد. البته در این مورد همچنان که که قبلاً هم اشاره گردید باید گفت که رویکرد نهادی بر تفاوت‌هایی که مناطق مختلف با هم دارند تاکید دارد و بنابراین راهبردهای اتخاذ شده برای آنها نیز نمی‌تواند یکسان باشد؛ کما اینکه وضعیت مناطق مورد مطالعه هم این مهم را بازگو می‌کند. با این حال می‌توان گفت که با عنایت به اینکه هدف ارتقای

ظرفیت نهادی در واقع ایجاد ظرفیت لازم در نهادها برای انجام اقدامات و فعالیت‌هایی در راستای توسعه پایدار و در واقع دستیابی به اهداف توسعه پایدار است و از آنجایی که توسعه پایدار در واقع توسعه‌ای یکپارچه و مبتنی بر ابعاد چندگانه اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی است بنابراین اگرچه در سطح شهرستان بوکان به نظر می‌رسد باید نخست بر بهبود توانایی‌های درونی نهادها اقدام کرد اما این ظرفیت‌ها در نهایت در صورت یکپارچه شدن و در بستری از تعاملات و روابط نهادی قادر خواهند بود که به نفع و در راستای توسعه پایدار به کار گرفته شوند؛ مساله‌ای که در ارتباط با شهرستان ارومیه صدق می‌کند چرا که در این شهرستان با وجود اینکه نهادهای موجود در بسیاری از شاخص‌های تبیین‌کننده توانایی درونی نهادها، میزان‌های بیش از حد متوسط را به نمایش می‌گذارند و در واقع نهادها دارای توانایی نسبی هستند با این حال ضعف اساسی در زمینه میزان یکپارچه بودن نهادها همراه با فقدان ترتیبات و سازوکارهای قانونی مناسب وجود دارد.

سرانجام با بازگشت به سوال اصلی تحقیق مبنی بر اینکه راهبردهای مناسب برای ارتقا و افزایش ظرفیت نهادی در سطح مناطق مطالعاتی کدامند؟ مشخص گردید که گونه راهبردهای مناسب در شهرستان ارومیه در گروه راهبردهای تنوع و در شهرستان بوکان در گروه راهبردهای تدافعی قرار می‌گیرند. با این حال باید به طور کلی به این نتیجه اصلی اشاره کرد که بر اساس روش انتخابی مشخص گردید که جهت‌گیری عمده راهبردها به سوی راهبردهایی با مضمون تدوین و ایجاد سازوکارهای قانونی روابط بین نهادها، بهبود محیط و ترتیبات قانونی لازم و مناسب برای ایفای نقش نهادها، فراهم نمودن شرایط بسترهای لازم برای افزایش تناسب قوانین و مقررات سطوح بالاتر (اعم از ملی و استانی) با سطح منطقه (در ارتباط با مناطق مورد مطالعه و به ویژه بوکان)، تقویت نقش کارگروه‌ها و شوراهای تخصصی، واگذاری بیشتر امور محلی به نهادهای محلی، ایجاد زمینه‌های قانونی برای حضور نهادهای موجود در سطح منطقه در فرایندهای اداره منطقه که در قالب کارگروه‌ها، کمیته‌ها

## منابع

1. Amin, A. (1998), an Institutional Perspective on Regional Economic Development, Paper Presented at the Economic Geography Research Group Seminar of Institutions and Governance, Department of Geography UCL, London.
2. Amin, A., and Thrift, N. (1995), Globalization, Institutional Thickness and the Local Economy, in P. Healey, S. Cameron, S. Davoudi, S. Graham and A. Madanipour, Managing Cities: the New Urban Context, Chichester: Wiley.
3. Brown, R. (2008), Local Institutional Development and Organizational Change for Advancing Sustainable Urban Water Futures, Environmental Management, 41.
4. Capello, R., and Nijkamp, P. (2009), Handbook of Regional Growth and Development Theories, Edward Elgar Publishing Limited.
5. Connor, R., and Dovers, S. (2004), Institutional Change for Sustainable Development, Edward Elgar Publishing, Inc.
6. Cuthill, M., and Fien, J. (2005), Capacity building: Facilitating Citizen Participation in Local Governance, Australian Journal of Public Administration, 64, (4).
7. Eade, D. (1997), Capacity-Building: An Approach to People-centered Development, Oxfam Publication, London.
8. European Commission (2005), Institutional Assessment and Capacity Development: Why, What and How?, Europe Aid.
9. Evans, B., Marko J., Sundback, S., and Theobald, K. (2005), Governing sustainable cities, Earthscan, London.
10. Franks, T. (1999), Capacity building and Institutional Development: reflections on water, Public Administration and Development, 19.
11. Gibbs, C., Jonas, A., Suzanne, R., and Spooner, D. (2001), Governance, Institutional capacity and Partnership in Local Economic Development: Theoretical Issues and Empirical Evidence from the Humber, Transactions of the Institute of British Geographers, New Series, Vol. 26, No. 1.
12. Giordano, B. (2001), Institutional thickness', political sub-culture and the resurgence of (the 'new') regionalism in Italy –a case study of the Northern League in the province of Varese, Transactions of the Institute of British Geographers, New Series, Vol. 26, No. 1.
13. Grindle, Merilee S., and Hilderbrand, E. (1995), Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done?, Public Administration and Development, Vol. 15.
14. Hanf, K., and Morata, F. (2008), Institutional capacities for sustainable development: experiences with Local Agenda

و شوراهاى تخصصى نمود یافته است، بهبود وضعیت دسترسى نهادها به منابع دانش و یادگیرى و کسب دیدگاه‌ها و خواسته‌هاى مردم (از طریق گروه‌ها، تشکله‌ها و معتمدانى که مى‌توانند به عنوان بازگوکننده دیدگاه‌ها و خواسته‌هاى مردم عمل کنند) و همچنین افزایش حضور و نقش‌آفرینى نهادهاى نماینده بخش خصوصى متمرکز است. در کنار اینها بهبود توانایى درونى نهادها به ویژه در شهرستان بوکان که در بیشتر شاخص‌هاى سنجش شده میزان‌هاى پایینی را به نمایش مى‌گذارد و به ویژه ارتقاى توانایى آنها از لحاظ منابع مالی (به خصوص در ارتباط با نهادهاى دولتی) از دیگر راهبردهاى مهم در زمینه ارتقاى ظرفیت نهادى مناطق مورد مطالعه مى‌باشند.



28. Savitch, H.V. (1998), Global Challenge and Institutional Capacity: Or, How We Can Refit Local Administration for the next Century, *Administration & Society*, 30. 3., ABI/INFORM Global.
29. Sedlacek, S., and Gaube, V. (2010), Regions on Their Way to Sustainability: the Role of Institutions in Fostering Sustainable Development at Regional Level, *Environment, Development and Sustainability*, 12.
30. Segnestam, L., Persson, A., Nilsson, M., Arvidsson, A., and Ijjasz, E. (2002) Country Environment Analysis: a Review of International Experience, *Environment Strategy Papers*, No 8., World Bank.
31. Stein, H. (2008), Beyond the World Bank Agenda: An Institutional Approach to Development, The University of Chicago Press, Ltd., London.
32. Stimson, R., Stough, R. R. and Salazar, M. (2009), Leadership and Institutions in Regional Endogenous Development, Edward Elgar.
33. Sumpor, M. (2007), is there any Institutional Capacity for Integrated Regional Development? Application of New Governance Approaches in Croatia, 47th Congress of the European Regional Science Association, Paris, August 29th to September 2nd.
34. UNDP (1998), Capacity Assessment and Development in a Systems and Strategic Management Context, United Nations Development Programmes, New York.
35. Verma, N. (2007), *Institutions and Planning*, Elsevier.
36. Vigar, G., Healey, P., Hull, A., and Davoudi, S. (2000), *Planning, Governance and Spatial Strategy in Britain: an Institutional Approach*, London Macmillan.
37. Willems, S., Baumert, K. (2003), Institutional Capacity and Climate Actions, OECD.
- 21 in Spain, In Baker, Susan and Eckerberg, Katarina, In Pursuit of Sustainable Development (new governance practices at the sub-national level in Europe, Routledge.
15. Haughton, G., and Counsell, D. (2004), *Regions, Spatial Strategies and Sustainable Development*, Routledge.
16. Healey, P. (1998), Building institutional Capacity through Collaborative Approaches to Urban Planning, *Environment and Planning A*, Vol. 30.
17. Henry, N., and Pinch, S. (2001), Neo-Marshallian Nodes, Institutional Thickness and Britain's Motor Sport Valley: Thick or Thin?, *Environment and Planning A*, Vol. 33, 2001.
18. Horen, B. (2002), Planning for institutional capacity building in war-torn areas: the case of Jaffna, Sri Lanka, *Habitat International*, 26.
19. Hudson, R. (2004), Addressing the Regional Problem: Changing perspectives in Geography and on Regions, Paper Presented to the Conference of Irish Geographers, 7-9 May, Maynooth.
20. Imbaruddin, A. (2003), Understanding Institutional Capacity of Local Government Agencies in Indonesia, Ph.D Dissertation, the Australian national University, Canberra.
21. Malekovic, S., Jaksic, P., and Mario, P. (2007), Institutional Capacity for Regional Development in Croatia on the County Level, UDC 332.1 (497.5).
22. McCall, T. (2003), Institutional Design for Community Economic Development Models: Issues of Opportunity and Capacity, *Community Development Journal*, Vol. 38, No. 2.
23. Meene, S. (2008), Institutional Capacity Attributes of a Water Sensitive City: the Case of Sydney, Australia, 11th International Conference on Urban Drainage, Edinburgh, Scotland, UK.
24. OECD (2007), Institutionalising Sustainable Development, OECD Sustainable Development Studies, OECD Publishing.
25. Pike, A., Rodriguez-Pose, A., and Tomaney, J. (2006), *Local and Regional Development*, Routledge.
26. Robins, L. (2008), Perspectives on capacity building to guide policy and program development and delivery, *Environmental Science and Policy II*.
27. Rodriguez-Pose, A. (2009), Do Institutions Matter for Regional Development, Available at <http://personal.lse.ac.uk/PODRIGUI>.