



## Presenting the Development Model for the Organizational Capabilities of the Iraqi Kurdistan's Ministry of Education using Grounded Theory

**Ako Abdul Majed Saeed\***

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: akosaeed@ut.ac.ir

**Mojtaba Amiri**

Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mamiry@ut.ac.ir

**Seyed Reza Seyed Javadin**

Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: rjavadin@ut.ac.ir

**Rasool Norouzi Seyed Hosseini**

Associate Prof., Department of Sports Management, Faculty of Human Sciences, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: rasool.norouzi@modares.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The main purpose of this research is to provide a model for the development of organizational capabilities of the Ministry of Education of the Kurdistan Region, Iraq. Specific goals of credibility include identifying the main organizational capabilities; determining the stages of development of organizational capabilities; determining the main organizational capabilities development axis; determination of logic and background of the main organizational capabilities development model in the Kurdistan Regional Education System.

#### Methods

According to the purpose of the research, the present study was conducted through a qualitative and exploratory method. The data were coded and then analyzed based on the grounded theory strategy and the emergent Glaser approach. The required data were collected through snowball sampling and based on in-depth interviews and forming focus groups with experts. The research was conducted with 13 individuals and four focus groups comprised of consultants, general managers, and experts of the Ministry of Education of Iraqi Kurdistan.

## Results

The coding resulted in 18 main capability components and four levels of organizational capabilities. The results also showed that stages of human capabilities development include four cyclical stages. Finally, two axes were identified for the development of organizational capabilities in the education of the Kurdistan Region, which included five main components.

## Conclusion

The study of the relationships of identified organizational capabilities indicated that the organizational capabilities of the Ministry of Education in the Kurdistan region of Iraq include basic capabilities, strategic capabilities, empowering capabilities, and operational capabilities. Also, the findings showed the stages of developing organizational capabilities as setting goals and requirements, evaluating goals and prioritizing, executing and implementing the program, and re-planning and future integrations. In this research, two axes were identified for the development of organizational capabilities in education in the Kurdistan region, including freedom and opportunity. Both axes i.e., freedom and opportunity proved to be effective in the cycle of development of organizational capabilities and in increasing the level of organizational capabilities. Based on the organizational capabilities development model, the policymakers and general managers can set strategic plans and finally realize human development tools and goals in the educational dimension of the Kurdistan Region. The Ministry of Education of the Kurdistan Region of Iraq needs to consider different levels of organizational capabilities and use this model for its development and in the appropriate contexts and structures of this model. To develop organizational capabilities in the Kurdistan Region education system, it is vital to identify and nurture effective talents and capacities by adopting policies and determining appropriate structures, and providing desirable environments and contexts. In this regard, the main task is for the Ministry of Education to consider these capabilities and provide appropriate infrastructures and structures for their development.

**Keywords:** Development, Organizational capability, Qualitative method, Grounded theory, Fundamental capabilities.

**Citation:** Saeed, Ako Abdul Majed; Amiri, Mojtaba; Seyed Javadin, Seyed Reza & Norouzi Seyed Hosseini, Rasool (2023). Presenting the Development Model for the Organizational Capabilities of the Iraqi Kurdistan's Ministry of Education using Grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 15(2), 319-343. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2023, Vol. 15, No.2, pp. 319-343

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.352465.3265>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: December 18, 2022

Received in revised form: February 14, 2023

Accepted: February 15, 2023

Published online: July 05, 2023





## ارائه مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان عراق با استفاده از گراند تئوری

ناکو عبدالمجید سعید\*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: akosaeed@ut.ac.ir

مجتبی امیری

دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mamiry@ut.ac.ir

سیدرضا سیدجوادین

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rjavadin@ut.ac.ir

رسول نوروزی سیدحسینی

دانشیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: rasool.norouzi@modares.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی این پژوهش تعیین مؤلفه‌های قابلیت‌های سازمانی، روابط بین این مؤلفه‌ها و در نهایت، ارائه مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش کردستان عراق است.

**روش:** با توجه به هدف پژوهش، این پژوهش به روش کیفی و با ماهیت اکتشافی اجرا شده است. از استراتژی گراند تئوری، رویکرد ظاهرشونده (کلیر) داده‌ها کدگذاری و بعد تجزیه و تحلیل شدند. داده‌های پژوهش از طریق روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس مصاحبه‌های عمیق و تشکیل گروه‌های کانونی با متخصصان، جمع‌آوری شد. در این پژوهش با ۱۳ نفر در قالب ۴ گروه کانونی، متشکل از مشاوران و مدیران کل و خبرگان وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان عراق مصاحبه صورت گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج به‌دست‌آمده از کدگذاری‌ها، به شناسایی ۱۸ مؤلفه اصلی قابلیت‌ها و ۴ سطح از قابلیت‌های سازمانی انجامید. همچنین نتایج نشان داد که مراحل توسعه قابلیت‌های انسانی، مشتمل بر ۴ مرحله چرخه‌ای است. در نهایت، ۲ محور برای توسعه قابلیت‌های سازمانی در آموزش و پرورش اقلیم کردستان شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری:** بررسی ارتباطات قابلیت‌های سازمانی شناسایی شده نشان داد که قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان عراق عبارت‌اند از: قابلیت بنیادی، قابلیت استراتژیک، قابلیت توانمندساز و قابلیت عملیاتی. همچنین یافته‌ها نشان داد که مراحل توسعه قابلیت‌های سازمانی عبارت‌اند از: تعیین هدف‌ها و الزامات، ارزیابی هدف‌ها و اولویت‌گذاری، اجرا و پیاده‌سازی برنامه، و برنامه‌ریزی مجدد و ادغام‌های آتی. در این پژوهش، دو محور آزادی و فرصت برای توسعه قابلیت‌های سازمانی در آموزش و پرورش اقلیم کردستان شناسایی شد. هر دو محور آزادی و فرصت، در چرخه مراحل توسعه قابلیت‌های سازمانی و فراوان شدن سطح قابلیت‌های سازمانی تأثیرگذار است.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه، قابلیت سازمانی، روش کیفی، گراند تئوری، قابلیت‌های بنیادی.

**استناد:** سعید، ناکو عبدالمجید؛ امیری، مجتبی؛ سیدجوادین، سیدرضا و نوروزی سیدحسینی، رسول (۱۴۰۲). ارائه مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان عراق با استفاده از گراند تئوری. مدیریت دولتی، ۱۵(۲)، ۳۱۹-۳۴۳.

## مقدمه

توسعه و بهبود قابلیت سازمانی، یکی از مسائل مهم مدیریت استراتژیک امروز است. قابلیت سازمانی و منابع سازمانی، دو موضوع مرتبط به هم هستند و در مواقعی به جای یکدیگر مطرح می‌شوند؛ اما منابع سازمانی یکی از اصول و تقویت‌کننده‌های قابلیت سازمانی است. قابلیت‌ها اصول سازمان‌دهی هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا دانش مربوط به مجموعه‌های متنوعی از مجموعه‌ها را برای اهداف یکپارچه‌سازی گرد هم بیاورند (بات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

در ادبیات مدیریت بر فضایل قابلیت‌های سازمانی به‌عنوان منبع ارزشمند مزیت رقابتی تأکید ویژه‌ای می‌شود؛ قابلیت‌های سازمانی در مدیریت استراتژیک یک موضوع بااهمیت هستند. در تلاش برای توضیح اینکه چگونه قابلیت‌های سازمانی منجر به دستیابی سازمان‌ها به عملکرد برتر، مزیت رقابتی یا رشد پایدار می‌شود، از مفاهیم فراوانی استفاده می‌کند. قابلیت‌های سازمانی را می‌توان به‌عنوان ترکیب خاصی از مهارت‌ها، شایستگی‌ها، منابع، روال‌ها و رفتارهای یک سازمان درک کرد که آن را قادر می‌سازد تا یک فعالیت را به روشی قابل‌اعتماد برای دستیابی به یک نتیجه تعیین‌شده (رضایت‌بخش) انجام دهد (لیرینگر و ژانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۲).

اهمیت این موضوع در نهادهای آموزشی بسیار پررنگ‌تر است. وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان به‌عنوان خط‌مشی‌گذار حوزه آموزش پرورش اقلیم کردستان، مسئولیت رشد آموزش و پرورش نسل‌های آینده و کیفیت زندگی فردی و اجتماعی افراد جامعه است. بررسی وضعیت موجود قابلیت سازمانی حکومت اقلیم کردستان و به‌ویژه وزارت آموزش و پرورش نشان می‌دهد، فقدان مدل متناسب با دیدگاه نوین به قابلیت سازمانی و نقش وی در توسعه است. با توجه به ضرورت شناسایی و کسب قابلیت‌های سازمانی و راه‌کارهای توسعه قابلیت سازمانی در وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان عراق، در این پژوهش تلاش بر این بوده است که به ارائه مدل قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان عراق دست بیابیم.

## بیان مسئله

امروزه، سازمان‌ها در همه‌جا حضور دارند؛ اما توسعه آن‌ها طی چند قرن اخیر، کاملاً تدریجی و بی‌سروصدا صورت گرفته و توجه کسی را به خود جلب نکرده است. گسترش بوروکراسی دولتی در همه بخش‌های اقتصادی و جایگزینی شرکت‌های بزرگ به جای شرکت‌های کوچک خانوادگی، «انقلابی» در ساختار اجتماعی به وجود آورده که کمتر کسی تا همین اواخر توجه کرده است. تسلط سازمان‌ها بر تمام جنبه‌های زندگی اجتماعی، دلیلی بر اهمیت آن‌هاست. دلیل دیگر اهمیت سازمان‌ها که در صحبت از سازمان‌ها به‌طور مکرر مورد بحث قرار می‌گیرد، مطرح کردن سازمان به‌عنوان منشأ بسیاری از مشکلاتی است که جوامع کنونی را به ستوه آورده است (اسکات<sup>۳</sup>، ۱۳۹۸).

1. Bhatt
2. Leiringer & Zhang
3. Scott

تحقیقات نشان می‌دهد که بهره‌وری سازمان‌های دولتی پایین آمده و رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت در اولویت قرار گرفته است، کارها در سازمان‌های دولتی به‌کندی پیش می‌رود و مدیران برخی از سازمان‌ها، تحقق اهداف واحد خود را آن‌هم در حد رفع تکلیف، در صدر اولویت کاری خود قرار می‌دهند (دانایی‌فرد، برزگر و احمدی، ۱۳۹۴).

رویکردهای معاصر در حوزه استراتژی، شاهد تغییر از تحلیل نیروی رقابتی مبتنی بر صنعت به منابع داخلی سازمان‌ها در توضیح مزیت‌های عملکرد سازمان‌ها بوده است. در این رویکرد، هر سازمانی متشکل از منابع و قابلیت‌هایی در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن سازمان‌ها حقوق می‌گیرند. در اصل، نقش سازمان‌ها در توسعه و به‌کارگیری قابلیت‌های منابع کمیاب، که به راحتی قابل تقلید نیست، محور موضوع دیدگاه مبتنی بر منابع است. اخیراً، در دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت سعی شده است که بین منابع ملموس (یعنی افراد، ماشین‌آلات، سرمایه مالی) و منابع دانش‌بنیان نامشهود تمایز قائل شود (تیس، پیسانو و شوئن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

ابویی اردکان، عبادی، مقیمی و یزدانی (۱۴۰۰) بیان می‌کنند که به‌طور کلی، قابلیت‌ها به دو دسته قابلیت‌های عملیاتی و پویا دسته‌بندی می‌شوند. قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌هایی هستند که استراتژی را پیاده‌سازی و اجرایی می‌کنند. قابلیت‌های پویا، برای تدوین مدل‌های کسب‌وکار، توسعه استراتژی و پیکره‌بندی مجموعه صحیحی از قابلیت‌های عملیاتی لازم‌اند. برای مثال، تحقیق و توسعه چابک، قابلیت پویا و کنترل کیفیت روتین، قابلیت عملیاتی در سازمان تولیدی است.

منابع دانش‌محور راه‌های مختلفی را برای استفاده از منابع ملموس برای ارائه خدمات امکان‌پذیر می‌کند. در اصل، آن‌ها مشابه «دانش و مهارت» هستند. از کلمه «منابع» برای توصیف نهادهای ملموس مانند افراد، دارایی و سرمایه استفاده می‌کردند که به راحتی می‌توان آن‌ها را از بازار به دست آورد و قابلیت‌هایی برای توصیف منابع نامشهود مانند دانش فنی و مهارت‌هایی که توسط افراد درون سازمان حول منابع ملموس ایجاد می‌شود. باین‌حال، قابلیت‌ها انباشت ساده دانش یا مهارت‌ها نیستند، بلکه ادغام دانش و مهارت‌هاست که فرایند ایجاد قابلیت را توصیف می‌کند. از آنجایی که این قابلیت‌ها در سازمان توسعه می‌یابد، بخش بزرگی از آن‌ها درون سازمانی درونی و روتین می‌شوند. باین‌حال، یک سازمان نمی‌تواند مدعی کنترل خود بر این قابلیت‌ها باشد؛ زیرا توانایی‌ها توسط افراد از طریق تعاملات آن‌ها در سازمان توسعه می‌یابد. نه توانایی‌ها و نه منابع به‌تنهایی برای ارائه حقوق بالاتر از حد متوسط به سازمان کافی نیستند. قابلیت‌ها لازم‌اند؛ زیرا منابع بی‌اثری هستند، تنها از طریق قابلیت‌های موردنیاز منابع ورودی پردازش و تبدیل می‌شوند تا ارزش‌افزوده به خدمات اضافه شود. به‌طور مشابه، قابلیت‌ها تا حد زیادی در سازمان حول منابع خاص توسعه می‌یابند، اگر زمینه‌های سازمانی تغییر کند، افراد ملزم به توسعه قابلیت‌های مختلف در اطراف مجموعه‌های جدید از شرایط هستند. در اصل، تعامل بین منابع و قابلیت‌هاست که سازمان را به سمت استفاده هماهنگ از دانش و منابع سوق می‌دهد (بات، ۲۰۰۰).

قابلیت سازمانی به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شده است. شرکت‌هایی که قادر به توسعه و استقرار در مقیاس بزرگ، قابلیت‌های منحصربه‌فرد، تکرار نشدنی و ارزشمند هستند، مزیت رقابتی پایدار را به دست خواهند آورد (اواکواک، اودراوگو و امبنگه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). هلفت و پیتراف<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، قابلیت‌های سازمانی را ظرفیت سازمان برای به‌کارگیری منابع ملموس یا نامشهود خود، به‌منظور انجام گرفتن یک کار یا فعالیت با هدف بهبود عملکرد تعریف کرده‌اند. اینان و بیتیتیچی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نیز، توانایی و ظرفیت سازمان برای انجام دادن مجموعه‌ای هماهنگ از وظایف<sup>۴</sup>، با استفاده از منابع سازمانی، به‌منظور دستیابی به نتیجه نهایی خاص را قابلیت سازمانی تعریف کرده‌اند. آن‌ها معتقدند که قابلیت‌های سازمانی برای حل مؤثر مشکلات سازمانی اهمیت بسیاری دارد. قابلیت‌های سازمانی، ترکیبی از منابعی هستند که در دسترس و تحت مالکیت یا کنترل سازمان هستند و همچنین روال‌هایی است که از طریق الگوهای رفتاری مکرر آموخته می‌شوند.

باید خاطر نشان کرد که قابلیت‌های سازمانی در بین سازمان‌ها متفاوت است، بنابراین به برخی از سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا فعالیت‌های ایستا، پویا یا خلاقانه را به شیوه‌ای مؤثرتر از رقبای خود انجام دهند. در ادبیات دانشگاهی، اتفاق نظر وجود دارد که قابلیت‌های پویا بر قابلیت‌های سازمانی مبتنی هستند و نمی‌توانند از یک فرایند یادگیری صرفاً رسمی سرچشمه بگیرند. برای مثال، ویلدن و همکارانش (۲۰۱۳) نشان می‌دهند که قابلیت‌های پویا بر عملکرد از طریق قابلیت‌های سازمانی خاص تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، ارتباط بین قابلیت‌های پویا و سازمانی نیز در گونه‌شناسی سلسله‌مراتبی توسعه‌یافته توسط پژوهشگران مختلف با قابلیت‌های پویای انتزاعی در بالا و مجموعه بزرگ‌تری از قابلیت‌های سازمانی در پایین منعکس می‌شود. در این زمینه باید خاطر نشان کرد که قابلیت‌های پویا، مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمانی را شامل می‌شود که می‌تواند در پایگاه‌های منابع موجود سازمان (سیستم پشتیبانی مرتبط مانند ساختار سازمانی و حاکمیتی سازمان)، اکوسیستم و محیط خارجی آن و همچنین به‌عنوان استراتژی تغییر ایجاد کند (کونوپیک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

تحقیقات اخیر در زمینه مدیریت استراتژیک و تئوری سازمان بر مفهوم قابلیت‌ها یا شایستگی‌ها متمرکز شده است. دلیل اصلی این امر آن است که مفهوم قابلیت‌های سازمانی، دیدگاه مؤثری را ارائه می‌کند که در نظریه‌های کلاسیک مدیریت استراتژیک یا سازمان صنعتی گنجانده نشده است (کاسانوک، نوناکا و ناگاتا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸).

به نظر می‌رسد در سازمان‌های دولتی که به دنبال کسب سود نیستند، پرداختن به این کار لزوم ندارد، به همین دلیل پژوهشگران در پژوهش‌های خود به این امر در بخش دولتی نپرداخته‌اند؛ ولی از آنجا که سازمان‌های دولتی از منابع عمومی برای انجام کارشان بهره می‌گیرند و امور مهم حاکمیتی و گهگاه تصدی‌گری را بر عهده دارند، باید جهت ارتقای

1. Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue
2. Helfat & Peteraf
3. Inan & Bititci
4. Function
5. Konopik et al.
6. Kusunoki, Nonaka & Nagata

قابلیت‌های خود گام بردارند تا بتوانند امور را با اثربخشی و کارایی بیشتری انجام دهند و از هدررفت منابع عمومی جلوگیری کنند (هاشمیه انارکی، قلی‌پور، امیری و بابایی زکلیکی، ۱۴۰۰).

بعد از انقلاب سال ۱۹۹۱ ملت کُرد عراق، در تحقیق خودمختاری و استقلال نسبی مناطق کردستان عراق، در حوزه مدیریت اداری، چنان خلأیی به وجود آمد که نیاز بود ملت کردستان چاره‌ای برای وضعیت جدید به وجود آمده، بیندیشند و امور خود و نهادهای دولتی را سازمان‌دهی کنند. یکی از وزارت‌های اولین کابینه دولت اقلیم کردستان، وزارت آموزش و پرورش بود که بر اساس قانون شماره ۴ سال ۱۹۹۲، پارلمان کردستان تأسیس شد. در ماده چهارم همین قانون، وزارت آموزش و پرورش را به تعیین و تنظیم خط‌مشی آموزشی موظف کرده است و خط‌مشی‌های تعیین‌شده از ماهیت جامعه کُردی و ضرورت و مطلوبیت پیشرفت آن، دریافت شده است.<sup>۱</sup>

این وزارت آماده خدمت‌رسانی و ارتقای جنبه‌های آموزشی در سراسر اقلیم کردستان و رشد و ارتقای شخصیت دانش‌آموزان کردستانی از نظر جسمی، فکری، اخلاقی و روانی است.

علاوه بر این وزارت آموزش و پرورش از بزرگ‌سالان نیز غافل نشد و با همه توان فرصت یادگیری و توسعه شخصیتی را برای آنان نیز به وجود آورد و اهمیت بسیاری برای آموزش بزرگ‌سالان و از بین بردن بیسوادی قائل شد.<sup>۲</sup> به لحاظ تأمین جنبش مناسب آموزشی، دولت اقلیم کردستان از طریق وزارت آموزش و پرورش، صدها هزار دلار را به ساخت و نوسازی مدارس و مؤسسه‌های آموزشی اختصاص داده است. شایان ذکر است که نهادهای وابسته به سازمان ملل، مانند یونیسف و یونسکو و نیز نهادهای خیریه خارجی، در این راستا با وزارت آموزش و پرورش همکاری بسیاری داشته‌اند. توجه دولت اقلیم و وزارت آموزش و پرورش به ساخت مدارس و مؤسسه‌های آموزشی به حدی رسیده است که در دورافتاده‌ترین روستاهای مرزی اقلیم کردستان، مدرسه و مؤسسه‌های آموزشی ساخته و تأسیس می‌شود. وزارت آموزش و پرورش در حوزه تدوین و چاپ کتب آموزشی گام‌های بزرگی برداشته است و اکنون همه دانش‌آموزان سهم کامل خود را از این کتب دریافت می‌کنند و سالانه، میلیون‌ها کتاب آموزشی چاپ و در بین دانش‌آموزان تقسیم می‌شود. همه این موارد، علاوه بر تأمین رایانه برای اکثر مدارس و مؤسسه‌های اقلیم کردستان است. همچنین وزارت به‌منظور تأمین کادر شایسته، چندین دانشکده در هر استان‌های اقلیم تأسیس کرده است تا دانش‌آموزانی که دوره راهنمایی را به اتمام رسانیده‌اند، برای تبدیل شدن به معلمان آگاه به رایانه و کاربردهای آن، در این مراکز ثبت‌نام کنند. شایان ذکر است که ورزش و حرکات ورزشی در مدارس، جایگاه مهمی دارد. وزارت آموزش و پرورش اهمیت ویژه‌ای به ارتقای سطح علمی معلمان می‌دهد و به‌صورت مداوم تلاش می‌کند که جدیدترین اطلاعات در خصوص تدریس و رویدادهای تازه حوزه تکنولوژی آموزشی را به اطلاع معلمان برساند. در همین راستا، دهه‌ها دوره تقویتی و نشست و گردهمایی و سمینار برای معلمان برگزار شده است. با وجود توجه به بالا بردن سطح سرپرستان آموزشی و تخصصی، دهه‌ها معلم و سرپرست را برای بهره‌جستن از تجربیات دیگر کشورها در حوزه آموزش و پرورش، روانه خارج از کشور کرده است.<sup>۳</sup> با وجود همه اقدام‌های

۱. قانون شماره ۴ سال ۱۹۹۲ وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان عراق

2. <https://gov.krd/moe/>

3. <https://gov.krd/moe/publications/%D8%B1%D8%A7%D9%BE%DB%86%D8%B1%D8%AA>

صورت گرفته، کیفیت و قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش به جایی نرسیده که مطلوب باشد و هنوز با مشکلاتی مواجه است.

به نظر می‌رسد که غفلت از ضرورت برخورداری از یک مدل مشخص، برای قابلیت‌های سازمانی در سازمان‌هایی نظیر وزارت آموزش و پرورش کردستان عراق، سبب شده است که ناکارآمدی ناشی از آن تداوم داشته باشد. با طراحی و ارائه مدل قابلیت‌های سازمانی برای آموزش و پرورش کردستان عراق، می‌توان شاهد کارایی و در نتیجه مشروعیت بخشی بیش از پیش این منطقه بود. در پژوهش حاضر با استفاده از ادبیات موضوع و دیدگاه صاحب‌نظران و نخبگان این حوزه، یک مدل قابلیت‌های سازمانی در وزارت آموزش و پرورش کردستان عراق ارائه شده است. مقیاس اندازه‌گیری و شاخص‌های ارائه شده در این پژوهش، می‌تواند مرجع‌های مناسبی برای مدیران باشد تا قابلیت‌ها را در سازمان‌های خود توسعه دهند. با توجه به آنچه بیان شد، هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش کردستان عراق است.

### پیشینه نظری

توسعه و بهبود قابلیت سازمانی یکی از مسائل مهم مدیریت استراتژیک امروز است. قابلیت سازمانی و منابع سازمانی، دو موضوع مرتبط به هم هستند که گاهی به جای یکدیگر به کار برده می‌شوند؛ اما منابع سازمانی یکی از اصول و تقویت‌کننده‌های قابلیت سازمانی است. در ادامه به تعریف کامل واژه قابلیت سازمانی می‌پردازیم.

قابلیت‌ها اصول سازمان‌دهی هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا دانش مربوط به مجموعه‌های متنوعی از مجموعه‌ها را برای اهداف یکپارچه‌سازی گرد هم بیاورند. ویژگی‌های مهم قابلیت‌ها، ضمنی بودن، مشخص بودن زمینه و موقت بودن آن است. تمامی ویژگی‌های فوق پیامدهای مهمی در توسعه، استقرار و تجدید قابلیت‌ها در سازمان دارند (بات، ۲۰۰۰). توسعه قابلیت‌ها در منطق خود با فرایند کلاسیک توسعه سازمانی تفاوتی ندارد؛ با این حال، می‌توان عناصر مشترک و رویکردهای کاملاً متفاوت، بدیع و تأکیدهای متفاوت را در درون محتوای هر یک از مراحل پیدا کرد. در شناسایی حوزه‌های مشکل، عناصر در حال توسعه سازمان با جنبه‌هایی تکمیل می‌شوند که ارزیابی بهبود قابلیت را توصیف می‌کنند که تفکر رویکرد جدید را تضمین می‌کند. هنگام ثبت وضعیت اولیه، زمینه‌های تعیین‌کننده قابلیت‌های سازمانی ارائه می‌شود.

یکی از عناصر حیاتی اجرای موفق توسعه سازمانی و بهبود قابلیت‌ها، عملکرد موفقیت‌آمیز تجزیه و تحلیل است (ورس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). سؤال کلیدی که در تحقیقات قابلیت‌های سازمانی مطرح می‌شود، این است که قابلیت‌ها از کجا می‌آیند و چگونه توسعه می‌یابند. با گذشت زمان، دو دسته‌بندی بسیار گسترده ظاهر شد: توسعه قابلیت‌های داخلی و کسب قابلیت‌های خارجی. کسب قابلیت خارجی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، برای مثال، ادغام و تملک، اتحاد و خرید شرکت یا قرارداد. این به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا در مدت زمان نسبتاً کوتاهی، قابلیت‌ها را به دست آورند و توسعه



دهند. در مقابل، دیدگاه توسعه قابلیت‌های داخلی با این فرض که قابلیت‌ها مختص سازمان هستند و دانش ضمنی را شامل می‌شوند، حمایت می‌شود و به همین دلیل، باید در طول زمان توسعه یابند تا در بافت سازمانی قرار گیرند. معمولاً استدلال می‌شود که توانایی توسعه قابلیت‌ها از این منظر از طریق یادگیری سازمانی رخ می‌دهد (لیرینگر و ژانگ، ۲۰۲۱).

مفهوم قابلیت سازمانی به‌طور فزاینده‌ای در ادبیات مدیریت استراتژیک، به‌عنوان ابزاری برای درک چگونگی نظریه‌پردازی، مطالعه و درک این هماهنگی به‌کار گرفته می‌شود (اندروز، بینون و مک‌درموت، ۲۰۱۶). «قابلیت»، مفهوم تازه‌ای نیست. تأکید بر ساخت قابلیت‌ها یا شایستگی‌های متمایز را می‌توان در آثار سلزینیک (۱۹۵۷) و پنروز (۱۹۵۹) مشاهده کرد. به مفهوم قابلیت در مؤلفه‌هایی چون قوت و ضعف در چارچوب‌های اولیه خط‌مشی کسب‌وکار به‌طور برجسته اشاره شده است. چارچوب‌های اولیه، بینشی مفید به همراه داشته‌اند؛ اما نبود درک نظری تمام و کمال از قابلیت‌ها، به این معناست که شرکت‌ها در عمل، اقدامی بیش از گردآوری فهرست‌هایی طویل از قوت‌ها و ضعف‌های خود انجام ندادند (شاه‌حسینی، رنجبر و کیماسی، ۱۳۹۵).

اما معنای دقیق «قابلیت» چیست؟ در حقیقت، اصطلاحات زیادی در ادبیات کمابیش برای یک مفهوم استفاده می‌شود، نظیر شایستگی اصلی، مهارت‌های جمعی، روال‌های پیچیده، بهترین شیوه‌ها یا قابلیت‌های سازمانی. ادبیات شاهد بحث بزرگی درباره مفهوم قابلیت و نقش آن در کسب مزیت رقابتی است؛ به ویژه در محیط معاصر که با عدم اطمینان، تغییر و بازارهای متلاطم مشخص می‌شود. چنین بحثی بر توانایی سازمان‌ها، برای تغییر و توسعه قابلیت‌های جدید به‌عنوان پیش‌نیاز حیاتی به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار متمرکز است (اواکواک و همکاران، ۲۰۱۴).

با توجه به منشأهای مختلف و توسعه هم‌زمان در مجموعه‌های مختلف ادبیات، چهار دیدگاه اصلی را می‌توان در نظر گرفت که در طول زمان بر تعاریف و مفهوم‌سازی قابلیت‌ها تأثیر گذاشته‌اند (لیرینگر و ژانگ، ۲۰۲۱):

- دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)<sup>۱</sup>؛
- دیدگاه قابلیت‌های پویا (DCV)<sup>۲</sup>؛
- دیدگاه اقتصاد تکاملی (EEV)<sup>۳</sup>؛
- دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV)<sup>۴</sup>.

در خصوص قابلیت سازمانی تعاریف زیادی ارائه شده است که در جدول ۱ به چند نمونه از این تعاریف اشاره شده می‌شود (آداکو، آنکرا و ندکورگی، ۲۰۲۱).

1. Andrews, Beynon & McDermott
2. The Resource-Based View
3. The Dynamic Capabilities View
4. The Evolutionary Economics View
5. The Knowledge-Based View
6. Adaku, Ankrah & Ndekugri

جدول ۱. تعاریف قابلیت سازمانی

منابع، سال	تعاریف
انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	توانایی یک سازمان برای ادغام افراد، منابع، فرایندها، ساختارها و فرهنگ‌ها در پروژه‌ها، برنامه‌ها و پورتفولیوها در یک حاکمیت حامی و سیستم مدیریت.
سانچز <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)	برخاسته از فعالیت‌های هماهنگ گروه‌هایی از مردم است که مهارت‌های فردی خود را در استفاده از دارایی‌ها ترکیب می‌کنند.
مادهوک <sup>۳</sup> (۱۹۹۷)	ترکیبی از منابع که شایستگی‌های مرتبه بالاتری را ایجاد می‌کند.
چاندلر <sup>۴</sup> (۱۹۹۰)	امکانات و مهارت‌های فیزیکی جمعی یک شرکت و به‌ویژه توانایی‌ها و تخصص لایه‌های مدیریت عالی.
دی <sup>۵</sup> (۱۹۹۴)	مجموعه‌های پیچیده‌ای از مهارت‌ها و یادگیری جمعی که از طریق فرایندهای سازمانی اعمال می‌شود و هماهنگی برتر فعالیت‌های عملکردی را تضمین می‌کند.
ماهونی و پاندیان <sup>۶</sup> (۱۹۹۲)	ظرفیت استقرار منابع با ادغام دانش، فرایندهای تجاری و یادگیری سازمانی.
ورونتا <sup>۷</sup> (۱۹۹۹)	یک ساختار مرتبه بالاتر که منعکس‌کننده توابع و یکپارچگی است.
استاک و همکاران <sup>۸</sup> (۱۹۹۲)	مجموعه‌ای از فرایندهای کسب‌وکار که به‌طور استراتژیک برای ارائه ارزش به مشتری درک شده‌اند.
تیس و همکاران (۱۹۹۷) ماریتن <sup>۹</sup> (۲۰۰۱)	ظرفیت شرکت برای به‌کارگیری دارایی‌های مشهود و نامشهود خود است که به‌منظور انجام یک کار یا فعالیت با هدف بهبود عملکرد انجام می‌شود.
بارنی <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲)	ویژگی‌های شرکت که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا منابع خود را هماهنگ کرده و از آن‌ها استفاده کنند.
گرانٹ <sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶)	توانایی انجام مکرر یک کار مولد که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به ظرفیت یک شرکت برای ایجاد ارزش از طریق تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها مربوط می‌شود.
مایر و همکاران <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲)	مهارت‌ها، توانایی‌ها و تخصص جمعی یک سازمان است.
ناسوتیون و مائوندو <sup>۱۳</sup> (۲۰۰۸)	ظرفیت و فرایندهای سازمان برای به‌کارگیری منابع خود برای بهبود عملکرد سازمانی که از طریق ایجاد ارزش برتر برای مشتری انجام می‌شود.
هلفت و لیبرمن (۲۰۰۲)	توانایی یک شرکت برای استقرار منابع و رسیدن به نتیجه نهایی مطلوب است.
هلفت و پیتراف (۲۰۰۳)	توانایی یک سازمان برای انجام مجموعه‌ای هماهنگ از وظایف، با استفاده از منابع سازمان که به‌منظور دستیابی به نتیجه نهایی خاص انجام می‌شود.

1. International Project Management Association (IPMA)

2. Sanchez

3. Madhok

4. Chandler

5. Day

6. Mahoney and Pandian

7. Verona

8. Stalk et al

9. Maritan

10. Barney

11. Grant

12. Maier et al.

13. Nasution and Mavondo

منابع، سال	تعاریف
حساب‌النبی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۲)	توانایی یک شرکت برای انجام مجموعه‌ای از وظایف با استفاده از منابع شرکت قابلیت سازمانی گفته می‌شود.
وینتر <sup>۲</sup> (۲۰۰۳)	یک روش سازمانی سطح بالا که برای هماهنگ کردن فعالیت های تولیدی شرکت استفاده می‌شود.
هال و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)	دارایی‌های نامشهود متشکل از شایستگی‌ها، به همراه پویایی ادغام و به‌کارگیری آن شایستگی‌ها با منابع تقلیدناپذیر در سراسر مرزهای سازمانی که برای راه‌اندازی کسب‌وکار به کار می‌رود.
آن و مونترو سانچز <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)	توانایی ترکیب انواع مختلف منابع، به‌ویژه دانش خاص شرکت که در کارکنان آن‌ها تجسم یافته است، به‌منظور ایجاد منابع جدیدی که شرکت‌ها را قادر می‌سازد مزیت رقابتی خود را به دست آورند و حفظ کنند.
رافت و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۶)	توانایی شرکت در مدیریت منابع به‌منظور کسب مزیت رقابتی.
سمالوود و اولریچ <sup>۶</sup> (۲۰۰۴)	مهارت‌ها، توانایی‌ها و تخصص جمعی سازمان.

منبع: (آداکو و همکاران، ۲۰۲۱).

با آنکه برای مفهوم قابلیت‌های سازمانی تعاریف مختلفی ارائه شده است، اکثر پژوهش‌ها در تعاریف خود به نکات مشترکی اشاره کرده‌اند (کاسانوکی و همکاران، ۱۹۹۸) که عبارت‌اند از:

- قابلیت‌های سازمانی به راحتی در بازار قابل دستیابی نیستند و کپی برداری از آن‌ها دشوار است، بنابراین دارای ویژگی‌های خاص شرکت هستند؛
- قابلیت‌های سازمانی از طریق یادگیری طولانی‌مدت و مستمر انباشته می‌شوند، بنابراین از ویژگی‌های وابسته به مسیر برخوردارند؛
- قابلیت‌های سازمانی پتانسیل تبدیل شدن به منبع مزیت رقابتی پایدار را در درازمدت دارند.

قابلیت‌های سازمانی ترکیبی از منابعی هستند که در دسترس، تحت مالکیت یا کنترل شرکت هستند و همچنین روال‌هایی که از طریق الگوهای رفتاری مکرر آموخته می‌شوند. قابلیت‌های سازمانی در بین شرکت‌ها متفاوت است، بنابراین به برخی از شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا فعالیت‌های ایستا، پویا یا خلاقانه را به شیوه‌ای مؤثرتر از رقبای خود انجام دهند (کونویک و همکاران، ۲۰۲۲).

برخی از تحقیقات پیشگام، قابلیت‌های سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از «منابع» خاص سازمان مانند فناوری‌ها، پتنت‌ها، کانال‌ها، برندها و غیره تعریف می‌کنند. استفاده از توانمندی‌های موجود در سازمان این تغییرات نشان می‌دهد که ممکن است چندین نوع و دسته از قابلیت‌های سازمانی وجود داشته باشد. چارچوب جامع‌تری که ویژگی‌های

1. HassabElnaby et al.
2. Winter
3. Hall et al.
4. Un and Montoro-Sanchez
5. Rauffet et al
6. Smallwood & Ulrich

قابلیت‌های مختلف را مشخص می‌کند، هنوز توسعه نیافته است. بیشتر مطالعات مربوط به قابلیت‌های سازمانی در توسعه ایده‌های مفهومی متوقف می‌شود و مطالعات جامع اندکی وجود دارد که تجزیه و تحلیل تجربی قابلیت سازمانی را به عنوان یک ساختار چندبعدی انجام دهد (کاسانوکی و همکاران، ۱۹۹۸). این تعاریف طیف گسترده‌ای از درک را نشان می‌دهد؛ مانند مجموع همه چیزها، توانایی‌ها، ظرفیت‌ها، استعدادها، دانش تجسم یافته، نوع فرایند، پتانسیل و مثالی است که چرا تعیین این مفهوم بسیار دشوار است. با این حال، از تقطیر تعاریف، شاید تعریف زیر مختصرترین تعریف با توجه به اهداف این مقاله باشد:

قابلیت سازمانی، توانایی سازمانی برای انجام یک کار هماهنگ است که با استفاده از منابع سازمانی، به منظور دستیابی به نتیجه نهایی خاص انجام می‌شود (هلفت، ۲۰۰۳). بر اساس تجزیه و تحلیل مفهوم سازی ساختار قابلیت سازمانی، شش اشتراک یا مؤلفه اصلی در چگونگی تفسیر قابلیت سازمانی سازه توسط پژوهشگران قبلی پدیدار می‌شود که عبارت‌اند از: منابع، توانایی، یکپارچگی، سیستم حاکمیت و مدیریت، وظیفه و عملکرد برتر. هیچ‌یک از این مفهوم سازی‌ها، قابلیت سازمانی را از منظر تمام این شش اشتراک یا مؤلفه اصلی به طور هم‌زمان تفسیر نمی‌کند. بازهم، از آنجایی که توافق قطعی در مورد تعریف یا مفهوم سازی وجود ندارد، حداقل از منظر ادبیات و برای ارائه درک قوی‌تر از ساختار قابلیت سازمانی، این پژوهش قابلیت سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: توانایی‌های شرکت، چه محسوس و چه نامحسوس، در یک سیستم حاکمیتی و مدیریتی، برای اطمینان از عملکرد برتر یک کار و برای یکپارچه سازی منابع است. این تعریف برای ارائه مبنای منسجم و سیستماتیک و به منظور شناخت ساختار قابلیت سازمانی ضروری است (آداکو و همکاران، ۲۰۲۱).

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای روش کیفی است و از نتایج مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی در بستر واقعی، به گردآوری اطلاعات اقدام کرده است. نکته مهم این است که پژوهشگر داده‌ها را به طور هم‌زمان گردآوری تحلیل و تفسیر کرده و در مواقعی، در هر گام، به گام‌های قبل نیز رجوع کرده است. بعد از این مرحله، پژوهشگر به دنبال خلق مفاهیم جدید و ایجاد تفاسیر نظری برای پدیدار شدن مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی بوده است. در تحقیقات کیفی، ممکن است در طی فرایند جمع‌آوری داده‌ها، نظریه را توسعه دهند. این روش عمدتاً استقرایی است؛ به این معنا که پژوهشگر در حال ساختن نظریه از داده‌ها یا پایه‌گذاری نظریه در داده‌هاست. گراند تئوری انعطاف‌پذیری را می‌افزاید و به داده‌ها و نظریه، اجازه تعامل می‌دهد. این فرایند به پژوهشگر کمک می‌کند تا در برابر موارد غیرمنتظره توقف کند، جهت مطالعه را تغییر دهد و حتی اگر چیز جدید و هیجان‌انگیزی کشف کرد، سؤال اصلی پژوهش را در میانه پروژه رها کند و بعد تئوری را با مقایسه بسازد (نیومن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

در پژوهش حاضر از روش گراند تئوری (نظریه داده بنیاد) استفاده شده است. در زبان گراند تئوری، داده‌ها با «مقایسه ثابت» دستکاری می‌شوند تا «فرضیه‌ها» (گمان‌ها) ایجاد شود. یافته‌ها بر اساس توضیحاتی گزارش می‌شود که پژوهشگر فکر می‌کند یک فرضیه قابل اجرا است (مورس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

گراند تئوری را می‌توان با استفاده از حالت‌های مختلف انجام داد. وجه مشترک حالت‌ها این است که همه آن‌ها از رویکرد مقایسه‌ای ثابت برای شناسایی نگرانی اصلی سوژه‌ها و چگونگی حل این نگرانی استفاده می‌کنند. پژوهش را می‌توان در حالت کشف یا در حالت تناسب اضطراری آغاز کرد. حالت کشف زمانی استفاده می‌شود که پژوهشگر بدون هیچ پیش فرضی در مورد آنچه پیدا می‌شود، وارد میدان می‌شود و به متغیرها اجازه ظهور می‌دهد. هنگامی که یک فرایند اجتماعی پایه یا یک مقوله اصلی توسط پژوهشگر در مطالعه قبلی یا توسط پژوهشگر دیگری کشف شده باشد و به عنوان نقطه آغازین پژوهش جدید مورد استفاده قرار گیرد، از حالت تناسب اضطراری استفاده می‌شود. به این ترتیب، می‌توان یک برنامه تحقیقاتی را آغاز کرد؛ به طوری که هر مطالعه بر اساس مطالعه قبلی است (آرتینیان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

به منظور ارائه مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، سعی شد که از رهیافت ظاهرشونده گراند تئوری که گلیر<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) ارائه داده است، استفاده شود. گلیر (۲۰۰۲) بیان می‌کند که راهبرد گراند تئوری، به عنوان یک روش نظریه پردازی، روشی فراتر از همه روش‌های تشریحی است. برخی روش‌های تشریحی مانند پیمایش و تحلیل محتوا، فقط به توصیف می‌پردازند، در حالی که گراند تئوری با اقدام به مفهوم‌سازی بر این روش‌ها برتری دارد. نتیجه کار او غفلتی از روی بی‌دقتی است که در آن گراند تئوری را نوعی تحلیل کیفی داده‌ها می‌داند؛ زیرا در کنار هم قرار دادن گراند تئوری و روش تحلیل کیفی داده‌ها، مانع خودکفایی گراند تئوری به عنوان یک روش‌شناسی استعلائی می‌شود (گلیر و هالتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

بر اساس این رویکرد، گراند تئوری مفروضات از پیش تعیین شده‌ای ندارد، بلکه نگرانی اصلی شرکت‌کنندگان و چاره‌گویی این نگرانی را در حوزه پژوهش کشف می‌کند. گلیر در بسیاری از نوشته‌ها و تحقیقات خود، مدام به نگرانی اصلی شرکت‌کنندگان و مصاحبه‌شوندگان در بافت محیطی اشاره می‌کند، در حالی که ممکن است از نظر مفهومی از این موضوع ناآگاه باشند. در نتیجه، از دیدگاه وی دعوت از مصاحبه‌شوندگان و بررسی نظریه توسط آنان با هدف آزمون یا کنترل اعتبار نظریه، کار اشتباهی است. یکی دیگر از دلایلی که گلیر گراند تئوری را از «تحلیل داده‌های کیفی» متمایز می‌کند، این است که در تحلیل داده‌های کیفی، فاصله پژوهشگر از فضای پژوهش شرط فرضی است؛ اما در گراند تئوری، پژوهشگر نیازی به داشتن این ویژگی ندارد؛ زیرا پژوهشگر به طور خودکار وارد سطح مفهومی می‌شود (گلیر، ۲۰۰۷).

هدف عمده روش‌شناسی داده بنیاد، کاوش در فرایندهای اجتماعی و موضوع‌هایی است که ماهیت فرایندی، سیال و

در حال شدن دارند (محمدپور، ۱۴۰۰).

1. Morse et al
2. Artinian et al.
3. Claser
4. Glaser & Holton

گام‌های اصلی روش‌شناسی گراند تئوری که گلیزر در آثار خودش به آن اشاره کرده است، عبارت‌اند از (گلیزر، ۲۰۰۷ و گلیزر و هالتون، ۲۰۰۴): ۱. حساسیت نظری؛ ۲. شروع شدن؛ ۳. همه داده است؛ ۴. استفاده از ادبیات؛ ۵. کدگذاری نظری؛ ۶. کدگذاری باز؛ ۷. نمونه‌گیری نظری؛ ۸. روش مقایسه‌ای ثابت؛ ۹. متغیر اصلی؛ ۱۰. کدگذاری انتخابی؛ ۱۱. تعیین حدود؛ ۱۲. قابلیت تعویض شاخص‌ها؛ ۱۳. قدم زدن؛ ۱۴. یادداشت کردن؛ ۱۵. مرتب کردن و نوشتن؛ ۱۶. توسعه قوانین تحلیلی در حین مرتب‌سازی.

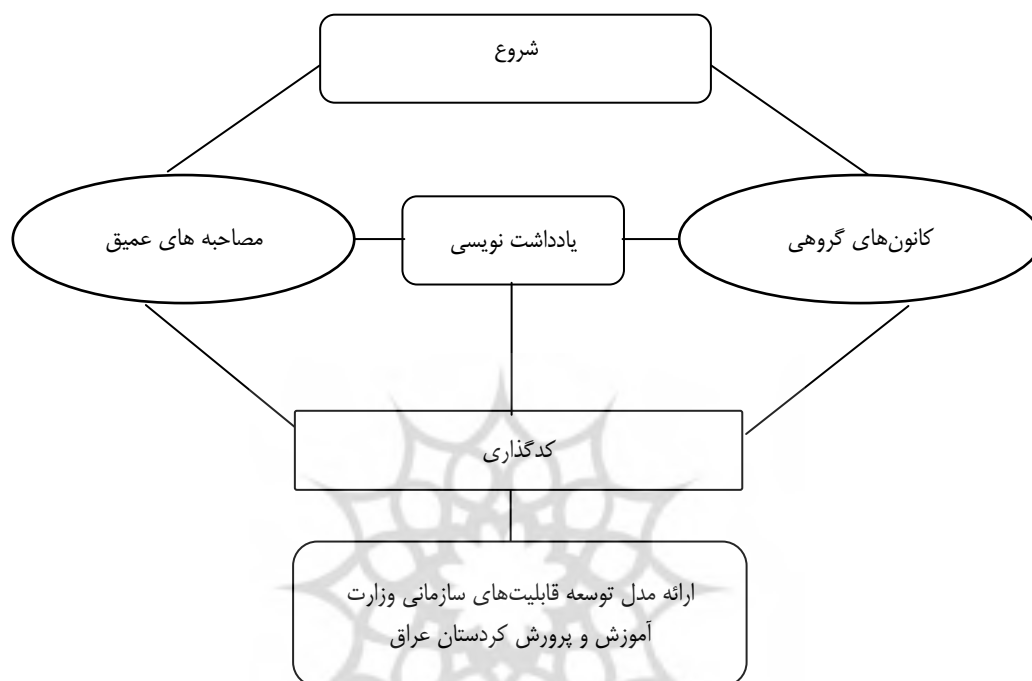
گلیزر (۱۹۶۷) در کتاب خود برای ترکیب کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به‌عنوان مدل‌هایی برای ترکیب کدهای حقیقی معرفی می‌کند. او بیان می‌کند که این ۱۸ خانواده منحصر به فرد نیستند، بلکه به‌طور شایان توجهی با یکدیگر هم‌پوشانی دارند. همین‌طور یک خانواده می‌تواند با خانواده دیگری تلفیق شود و خانواده دیگری ایجاد کند. گلیزر در هر یک از این خانواده‌های کدگذاری، بدون ارائه مدل شماتیک خاصی به مجموعه‌ای از کلمات اشاره می‌کند، که هر کدام می‌توانند راهنمای ترکیب کدهای حقیقی باشند. به عبارت دیگر، گلیزر در ارجاع به هر یک از خانواده‌های کدگذاری، دست پژوهشگر را در ترکیب کدها و مدل‌ها بدون پیوند واژه‌ها باز می‌گذارد.

خانواده فرایند که مجموعه‌ای از واژه‌هایی است که به فرایندها اشاره می‌کند، یکی از خانواده‌های نام‌برده گلیزر است؛ مانند مراحل، فازها، زنجیره‌ها، توالی‌ها. با بررسی‌های انجام شده پژوهشگران این تحقیق در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر، مشخص شد که «خانواده فرایندی» در رهیافت گلیزری، به بهترین نحو، امکان ادغام مقوله‌ها را فراهم می‌کند. به‌منظور بررسی و ثوق‌پذیری نتایج این پژوهش، از روش بازبینی توسط هم‌تایان، توصیف چندلایه و لحاظ کردن تبیین‌های جایگزین استفاده شده است.

فرایند اجرای این پژوهش با مطالعات اولیه درباره پدیده مدنظر شروع می‌شود. در ادامه، همراه با بررسی ادبیات موضوع، به مصاحبه‌های عمیق ادامه می‌دهد. مصاحبه‌ها در این روش مدام تحلیل و کدگذاری می‌شود. در روش استقرایی رویکرد گلیزری، کشف نظریه در فضایی گسترده، بدون پیش‌فرض و بر اساس وسعت دید پژوهشگر در تحلیل داده‌ها صورت می‌گیرد. دو گام اصلی کدگذاری، شامل شکستن داده‌ها و رفتن از سطح تجربی به سمت گروه‌بندی کدها و

1. Theoretical sensitivity
2. Getting started
3. All is data
4. Use of the literature
5. Theoretical coding
6. Open coding
7. Theoretical sampling
8. Constant comparative method
9. Core variable
10. Selective coding
11. Delimiting
12. Interchangeability of indicators
13. Pacing
14. Memoing
15. Sorting and writing up
16. Analytic rules developed during sorting

رسیدن به نظریه است. مرحله اول، یعنی کدگذاری واقعی، طی دو گام (باز و انتخابی) صورت می‌پذیرد و در مرحله دوم، کدگذاری نظری انجام می‌شود و در نهایت به یک مدل می‌رسد. در شکل ۱ گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان شده است.



شکل ۱. فرایند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آنجاکه فرایند این پژوهش لایه‌های مختلفی دارد، بر اساس نیاز فرایند پژوهش (ساندرز) به‌طور خلاصه لایه‌های فرایند پژوهش در جدول ۲ شرح داده شده است.

جدول ۲. ساختار لایه‌های فرایند پژوهش

نوع	مؤلفه
اکتشافی	ماهیت پژوهش
رویکرد کیفی	نحوه انجام پژوهش
استقرایی	رویکرد پژوهش
نظریه داده‌بنیاد	استراتژی پژوهش
مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های کانونی	منابع گردآوری داده‌ها
مفهوم‌پردازی و کدگذاری بنیادین و نظری	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در روش گراند تئوری، تعداد نمونه‌ها از پیش مشخص نیست و فرایند نمونه‌گیری در حین تحلیل داده‌ها ادامه می‌یابد تا زمانی که تئوری به مرحله اشباع نظری برسد (محمد پور، ۱۴۰۰). با توجه به اینکه پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام گرفت، به منظور اشباع نظری، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که به پژوهشگر در ایجاد یا کشف تئوری‌ها یا مفاهیمی کمک می‌کند که ارتباط نظری آن‌ها با تئوری در حال توسعه ثابت شده است. روش نمونه‌گیری نیز در این پژوهش، به صورت نمونه‌گیری گلوله برفی یا زنجیری بود؛ بدین صورت که ابتدا از طریق نمونه‌گیری هدفمند، وزیر و معاون وزیر انتخاب شدند و پس از پایان مصاحبه، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد که افراد مطلع در خصوص قابلیت سازمانی را برای مصاحبه‌های بعدی معرفی کنند. قبل از معرفی نفرات برای مصاحبه‌های بعدی، از مشارکت‌کنندگان درخواست شد تا افرادی را معرفی کنند که قابلیت سازمانی را به طور کامل درک و اجرا کرده باشند و همچنین، از موضوعات و سؤالات مطرح شده در جلسه مصاحبه ادراک و آگاهی کافی داشته باشند. از آنجایی که اشباع داده‌ها، تعیین‌کننده حجم نمونه در بخش کیفی است، تا زمانی که داده‌ها به اشباع نرسید با نمونه بیشتری مصاحبه شد؛ به طوری که در نهایت با ۱۳ نفر، یعنی ۴ گروه کانونی متشکل از مشاوران و مدیران کل و خبرگان وزارت آموزش و پرورش مصاحبه صورت گرفت.

### یافته‌ها و نتایج پژوهش

پژوهشگر بعد از توضیح هدف پژوهش، مصاحبه عمیق را آغاز می‌کند. سؤال درباره قابلیت سازمانی و چگونگی توسعه آن، به پیشرفت پژوهش کمک می‌کند و پس از هر مصاحبه، درجه ساختاریافتگی آن بیشتر می‌شود. با تجزیه و تحلیل داده‌ها، طبقاتی ایجاد می‌شود که مصاحبه‌های بعدی را هدایت می‌کند. به دلیل اینکه بخشی از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه صورت می‌گرفت، در تجزیه و تحلیل کیفی از کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی استفاده می‌شود.

در نخستین گام از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری، یعنی مرحله کدگذاری اساسی<sup>۱</sup> (بنیادین)، ابتدا کدگذاری باز انجام می‌شود و سپس کدگذاری انتخابی.

در این مرحله، پس از استماع مصاحبه‌های ضبط شده، نکات کلیدی مصاحبه‌ها یادداشت شد. شایان ذکر است که در رویکرد کلاسیک، هر نکته کلیدی، یک رویداد در نظر گرفته می‌شود. در ادامه کار، رویدادها به سطح مفهومی بالاتری منتقل شدند. برخی از مقوله‌ها از ترکیب چندین رویداد و برخی تنها از یک رویداد یا نقطه کلیدی با افزودن سطح انتزاع آن به دست می‌آیند. در نهایت، برای تمامی مفاهیم هر برگه، یک نام انتخاب شد که در بالای برگه نوشته شده بود. در واقع، نام بالایی هر برگه کدگذاری، نام یک مقوله بود.

پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به صورت استقرایی از مصاحبه‌ها و بر اساس گراند تئوری با رهیافت گلیزری تجزیه و تحلیل شدند. نمونه‌ای از روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.



جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای اولیه و مقوله‌های فرعی و اصلی پژوهش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی سطح دوم	مقوله‌های فرعی سطح اول	کدهای اولیه
قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان (مقوله هسته‌ای)	قابلیت‌های بنیادی	دانش و مهارت	ارتقای دانش در نیروهای آموزش و پرورش؛ اهمیت منابع انسانی با کیفیت بالا برای وزارت آموزش و پرورش؛ استخدام افراد ماهر؛ لزوم بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های افراد از طریق آموزش؛ برگزاری کنگره‌های آموزشی؛ ترویج آموزش حرفه‌ای؛ مهارت‌های فنی بالا و آموزش مداوم؛ ملاک در نظر گرفتن توانایی و مهارت علمی نه سنوات فارغ‌التحصیلی؛ توسعه مهارت‌های کارآفرینی در آموزش و پرورش.
		نظام‌های مدیریتی	ارزیابی مؤسسه‌های وزارت آموزش و پرورش از طریق تدوین مقیاس‌ها و معیارها؛ تدوین برنامه‌ها بر اساس انضباط؛ افزایش ظرفیت مدیریت؛ بهره‌گیری از ظرفیت‌های خارجی؛ افزایش یافتن ظرفیت وزارت به دلیل شرایط سیاسی و اقتصادی؛ تدوین و بازنگری در ساختار وزارتخانه؛ توجه به تمرکززدایی؛ تغییر در دیدگاه و فلسفه حکمرانی؛ به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریت؛ عدم تمرکز مالی و اداری؛ استقرار سیستم انتصاب مدیران؛ کاهش تناقض‌های مدیریتی.

پژوهشگر کوشید تا تعبیر مشارکت‌کنندگان را از قابلیت‌های سازمانی در آموزش و پرورش اقلیم کردستان بررسی و واکاوی کند و با درون (عمیق)‌نگری بیشتر، احوال و اعمال گروه‌های مختلف و تعارض‌های آن‌ها را مشاهده نماید. از سوی دیگر، با استفاده از یادداشت‌های تفسیری و معنابخش در اثنای گردآوری داده‌ها، پژوهشگر تلاش کرد تا تعاملی سازنده میان اظهارات، تفاسیر و شواهد (عینیت) و ذهن خلاق و معنادار و تفسیرکننده خود (ذهنیت) ایجاد کند. در طول این فرایند، پژوهشگر یک گزارشگر نبود، بلکه در نقش مفسر تحلیلگر متعهد، به وقایع و تفاسیر ظاهر شد. روند طبقه‌بندی مفاهیم که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند، مقوله‌پردازی نامیده می‌شود. شناسایی مقوله‌های اصلی، به معنای استفاده از مهم‌ترین یا پرتکرارترین کدهای اولیه و مقوله‌های فرعی است. در واقع، در این مرحله، پژوهشگر با هدف کفایت داده‌ها، آن‌ها را بیشتر غربال می‌کرد، درباره کدهای اولیه تصمیم می‌گرفت و به تحلیل‌هایی که مقوله‌بندی داده‌ها دارند، به صورت کامل و نافذ معنا می‌داد. مقوله‌های اصلی شناسایی شده در جدول ۴ نشان داده شده‌اند.

در مرحله کدگذاری انتخابی، پس از شناسایی مقوله‌های اصلی، مقوله هسته‌ای<sup>۱</sup> شناسایی می‌شود و سایر کدهای اساسی با مقوله هسته‌ای مرتبط شدند. از طریق فرایندهای کدگذاری انتخابی، مقوله‌بندی و مقایسه‌ها، پژوهشگر می‌تواند یک مقوله هسته‌ای را ایجاد یا کشف کند و مقوله هسته‌ای و مقوله‌های اصلی را به هم پیوند دهد. در حقیقت مقوله محوری یک طرح کلی یا به اصطلاح پی‌رنگ<sup>۲</sup> است.

1. Core category  
2. Storyline

جدول ۴. کدگذاری باز: دسته‌بندی مقوله‌های فرعی و شناسایی مقوله‌های اصلی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی سطح دوم	مقوله‌های فرعی سطح اول
قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان (مقوله هسته‌ای)	قابلیت‌های بنیادی	دانش و مهارت
		نظام‌های مدیریتی
		نظام‌های فنی
		ارزش‌ها و هنجارها
	قابلیت‌های استراتژیک	اتحاد استراتژیک
		رویه و فرایندهای اثرگذار
		اماکن و تسهیلات
		فناوری
	قابلیت‌های توانمندساز	افراد کلیدی
		مطالبه‌گری
		تحویل پروژه
		نوآوری
	قابلیت‌های عملیاتی	رهبری
		سرعت عمل
		انسجام کاری
		تشریک مساعی
مراحل توسعه قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان	تعیین اهداف و الزامات	یادگیری مستمر
		کارایی
	ارزیابی اهداف و اولویت‌گذاری	هدف‌گذاری زمانی
		هدف‌گذاری برنامه‌ای
اجرا و پیاده‌سازی برنامه	هدف محور بودن اولویت‌ها	
	فرایند محور بودن اولویت‌ها	
برنامه‌ریزی مجدد و ادغام‌های آتی	گام به گام اجرا کردن	
	یک‌باره اجرا کردن	
محورهای توسعه قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان	آزادی	بازخوردگیری از برنامه توسعه
		یکپارچه‌سازی برنامه توسعه
		آزادی بیان
	فرصت	آزادی اندیشه
		آزادی روابط
		فرصت انتخاب
		فرصت مشارکت

پیوند دادن تمامی مقوله‌ها به یک محور (هسته) را کدگذاری انتخابی می‌نامند؛ به این معنا که پژوهشگر، ماهیت مطالعه را آشکار کرده و همه عناصر نظریه نوظهور را یکپارچه می‌کند. در واقع، این مرحله انتزاعی‌ترین سطح کدگذاری است که از طریق آن، روابط بین مقوله‌های ایجادشده تشریح می‌شود. برای رسیدن به یکپارچگی مدنظر، در این مرحله لازم است تا پژوهشگر، پدیده اصلی را تنظیم و خود را به آن متعهد کند. خروجی این مرحله چیزی نیست جز نظریه‌پردازی که حاصل شده و در زیر ارائه شده است.

### الف) مقوله هسته‌ای<sup>۱</sup>

در نظریه داده‌بنیاد، هدف اصلی تولید نظریه‌ای است که بتواند الگوی رفتاری و مسئله اصلی جامعه مورد مطالعه را به تصویر بکشد. در نظریه داده‌بنیاد کلاسیک، این نظریه حول یک مقوله هسته‌ای سازمان‌دهی می‌شود. بدون وجود مقوله هسته‌ای، نظریه تولیدشده از کارایی و ربط لازم برخوردار نخواهد بود. با توجه به اینکه مقوله هسته‌ای هرگونه تنوع در الگوی رفتاری افراد مورد مطالعه را تبیین می‌کند، کارکردهای مهمی را در فرایند تولید نظریه برآورده می‌کند. در حقیقت، تدوین یک نظریه حول مقوله هسته‌ای، باعث مشخص شدن حدود مرزهای نظریه و موضوع پژوهش می‌شود. یکی از مهم‌ترین اصول نظریه داده‌بنیاد کلاسیک، این است که تنها مفاهیمی را در نظریه نهایی بگنجانند که ربط آن‌ها به مقوله هسته‌ای مشخص باشد. در این پژوهش مقوله هسته‌ای، قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم در نظر گرفته شد. این مقوله هسته‌ای از چهار مقوله فرعی تشکیل شده است که عبارت‌اند از: قابلیت‌های بنیادی، قابلیت‌های استراتژیک، قابلیت‌های توانمندساز و قابلیت‌های عملیاتی.

### ب) مراحل توسعه قابلیت‌های سازمانی

توسعه قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان، به‌مثابه یک چرخه در نظر گرفته شد که از چهار مرحله تشکیل شده است. بر اساس کدها، مراحل توسعه قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان شامل تعیین هدف‌ها و الزامات، ارزیابی هدف‌ها و اولویت‌گذاری، اجرا و پیاده‌سازی برنامه و برنامه‌ریزی مجدد و ادغام‌های آتی است.

### ج) محورهای توسعه قابلیت‌های سازمانی

در رویکرد قابلیت‌ها بر محور توسعه این قابلیت‌ها تأکید زیادی می‌شود. در حقیقت، قابلیت‌ها بر اساس وجود محورهای توسعه شکل می‌گیرند و بسط می‌یابند. در این پژوهش، دو محور برای توسعه قابلیت‌های سازمانی در آموزش و پرورش اقلیم کردستان شناسایی شد که عبارت‌اند از آزادی و فرصت.

نخستین هدف پژوهش شناسایی مؤلفه‌های قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش کردستان عراق بود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مدل در سه دسته ظاهر شده‌اند: دسته اول، مقوله هسته‌ای اصلی یا قابلیت‌های سازمانی است که چهار طبقه از قابلیت‌ها را دربرمی‌گیرد: قابلیت‌های بنیادی، قابلیت‌های استراتژیک، قابلیت‌های توانمندساز و قابلیت‌های عملیاتی؛

دسته دوم، مراحل توسعه قابلیت‌های سازمانی است که این مراحل عبارت‌اند از: تعیین هدف‌ها و الزامات، ارزیابی هدف‌ها و اولویت‌گذاری، اجرا و پیاده‌سازی برنامه و برنامه‌ریزی مجدد و ادغام‌های آتی؛ دسته سوم، محورهای توسعه قابلیت‌های سازمانی است که شامل آزادی و فرصت است.

### دسته اول؛ مقوله هسته‌ای اصلی (قابلیت‌های سازمانی)

- قابلیت‌های بنیادی: شامل دانش‌ها و مهارت‌ها، نظام‌های مدیریتی، نظام‌های فنی و ارزش‌ها و هنجارهای موجود در وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان هستند. این اجزا پایه‌های اصلی قابلیت‌های سازمانی نظام آموزش و پرورش اقلیم را تشکیل می‌دهند.
- قابلیت‌های استراتژیک: شکلی از قابلیت‌های سازمانی هستند که می‌توانند در سطح کلان نظام آموزش و پرورش اقلیم کردستان مطلوبیت‌هایی را در پی داشته باشند. این قابلیت‌ها عبارت‌اند از: فناوری، افراد کلیدی، اماکن و تسهیلات، رویه‌ها و فرایندهای تأثیرگذار و اتحاد استراتژیک. این قابلیت‌ها در موفقیت بلندمدت و تحقق اهداف کلان در نظام آموزشی اقلیم، نقشی کلیدی دارند.
- قابلیت‌های توانمندساز: نوعی از قابلیت‌ها هستند که در کنار قابلیت‌های بنیادی و استراتژیک، می‌توانند سازمان آموزش و پرورش را توانمند سازند و جنبه‌های جدیدی به آن بیفزایند. اجزای قابلیت‌های توانمندساز عبارت‌اند از: مطالبه‌گری، تحویل پروژه، نوآوری و رهبری. هر یک از این اجزا می‌توانند ظرفیت‌های سازمانی را در وزارت آموزش و پرورش بسط و توسعه دهند.
- قابلیت‌های عملیاتی نوع آخر قابلیت‌های سازمانی در وزارت آموزش و پرورش هستند. ویژگی اصلی این قابلیت‌ها را می‌توان اهمیت ویژه آن‌ها در تبدیل قابلیت‌ها به کارکردهای آموزشی دانست. اجزای این قابلیت عبارت‌اند از: سرعت عمل، انسجام کاری، تشریک مساعی، کارایی و یادگیری مستمر. این قابلیت‌ها می‌توانند روند تحقق اهداف کلان در وزارت آموزش و پرورش را تسریع کنند.

### دسته دوم؛ مراحل توسعه قابلیت‌های سازمانی

روند توسعه قابلیت‌های سازمانی در نظام آموزش و پرورش اقلیم کردستان را می‌توان به‌مثابه یک چرخه چهار مرحله‌ای در نظر گرفت. در مرحله اول، اهداف و الزامات توسعه قابلیت‌های سازمانی باید مشخص شود. در حقیقت، چرایی توسعه قابلیت‌ها از لحاظ زمانی و برنامه‌ای، باید مشخص و روشن باشد. این امر گام اصلی و اول در توسعه قابلیت‌های سازمانی است. در مرحله دوم، هدف‌ها ارزیابی شده و اولویت‌گذاری انجام می‌شود. هدف‌محور بودن یا فرایندمحور بودن برنامه‌ها باید مشخص باشد. سپس برنامه‌های توسعه قابلیت‌ها باید اجرا و پیاده‌سازی شود. این مرحله را می‌توان به‌صورت گام به‌گام یا یک‌باره اجرا کرد. پس از اجرای برنامه‌های توسعه قابلیت‌های سازمانی، باید ارزیابی‌ها انجام شود و سپس برنامه‌ریزی‌های مجدد و ادغام‌های آتی انجام شود تا مجدداً در سطح بالاتری، روند توسعه قابلیت‌های سازمانی در نظام آموزش و پرورش اقلیم کردستان صورت پذیرد. نکته مهم در این مرحله، بازخوردگیری و یکپارچه‌سازی روند توسعه است.

### دسته سوم؛ محورهای توسعه قابلیت‌های سازمانی

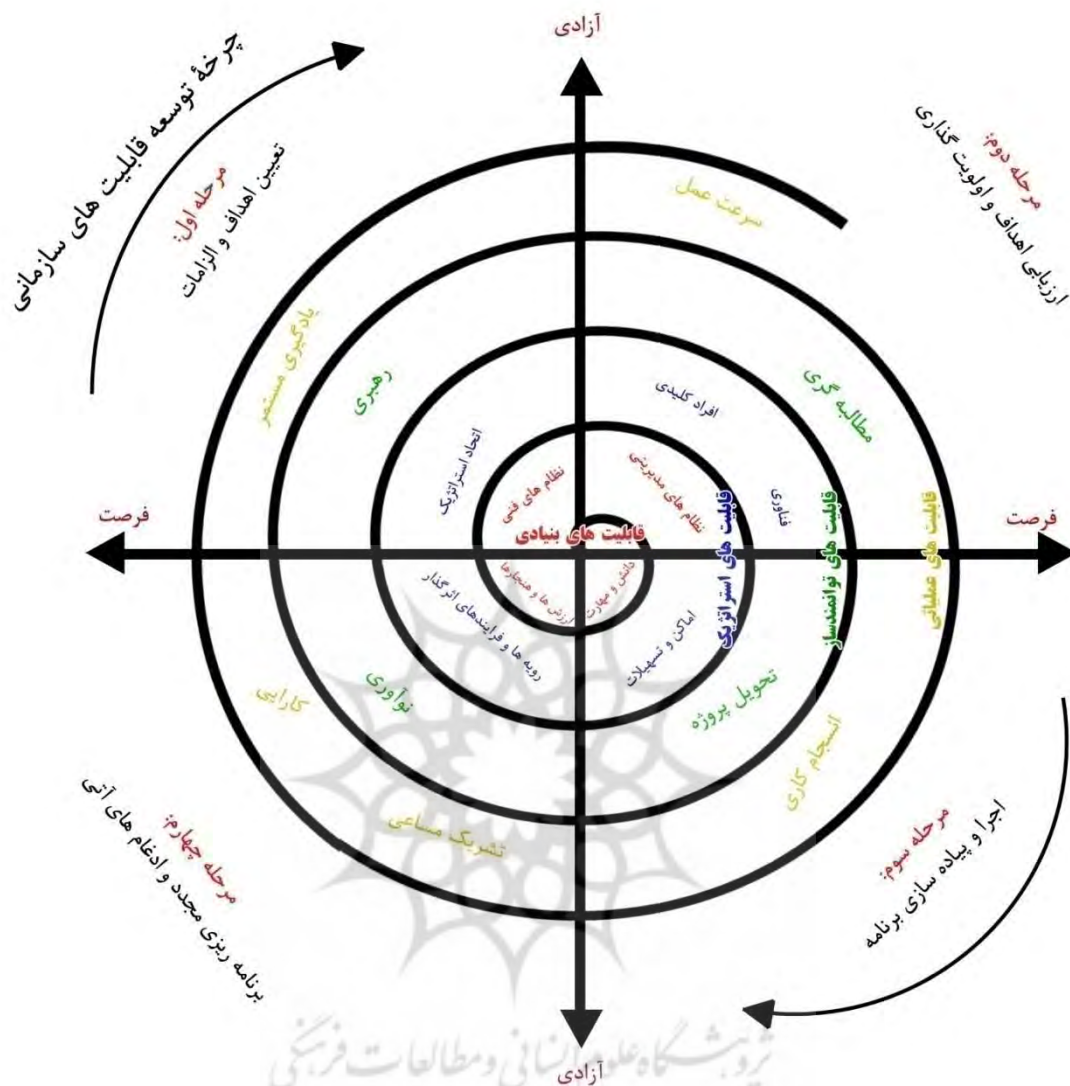
محور و ارکان اصلی توسعه قابلیت‌های سازمان وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان، دو بُعد اصلی دارد که عبارت‌اند از: آزادی و فرصت. در حقیقت، قابلیت‌های سازمانی در اقلیم کردستان، بر مبنای آزادی و فرصت‌ها توسعه می‌یابند. هر قدر میزان آزادی و فرصت در نظام آموزش و پرورش اقلیم کردستان بیشتر باشد، امکان توسعه قابلیت‌های سازمانی نیز بیشتر است. در واقع، با افزایش فرصت‌ها (انتخاب و مشارکت) و آزادی (بیان، اندیشه، روابط) می‌توان توسعه قابلیت‌های سازمانی را مشاهده کرد. در طرف مقابل، با کاهش فرصت‌ها و آزادی نیز قابلیت‌های سازمانی کاهش خواهد یافت.

### کدگذاری نظری و ارائه شماتیک مقوله‌های محوری و اصلی

کدگذاری نظری، سطحی پیچیده از روند کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد است. در کدگذاری نظری، کدهایی را که در مرحله کدگذاری انتخابی ایجاد شده است، دنبال می‌کنیم. به‌طور خلاصه، کدهای نظری روابط ممکن را در میان مقوله‌ها نشان می‌دهند. این روابط در مرحله کدگذاری انتخابی به دست آمده‌اند. بعد از مرحله کدگذاری واقعی (بنیادین)، مرحله نهایی کدگذاری، یعنی کدگذاری نظری انجام می‌شود. کدهای نظری، چگونگی ارتباط مقوله‌های اصلی را با مقوله هسته‌ای<sup>۱</sup> مفهوم‌سازی می‌کنند. در واقع، کدگذاری نظری<sup>۲</sup> مشابه کدگذاری انتخابی است؛ زیرا نشان می‌دهد که مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط هستند و می‌توانند در یک نظریه ادغام شوند. کدگذاری نظری به مرتبط کردن مفاهیم به یکدیگر و مقوله هسته‌ای کمک می‌کند و همچنین مقوله‌ها، روابط متقابل آن‌ها و الگوی بنیادی در پژوهش را نشان می‌دهد (گلیزر، ۲۰۰۵). کدگذاری نظری معمولاً هنگام مرتب‌سازی و ادغام یادداشت‌ها اتفاق می‌افتد. کدگذاری باز و انتخابی، به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازد؛ اما در این مرحله از طریق کدهای نظری، مفاهیم را به یکدیگر مرتبط می‌کنیم. گلیزر به پژوهشگران پیشنهاد می‌دهد که در صورت نیاز می‌توانند از یکی از خانواده‌های کدگذاری که او معرفی کرده است، برای تعیین روابط بین مقوله‌های شناسایی شده در پژوهش استفاده کنند (گلیزر، ۱۹۷۸).

در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش، قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان، به‌عنوان مقوله هسته‌ای انتخاب شد و بر این اساس، دو مقوله دیگر در ارتباط با مقوله هسته‌ای مذکور گزینش شد. گفتنی است که داده‌های موجود در جداول کدگذاری باز، نشان می‌دهد که هر کدام از مؤلفه‌های اصلی، از ابعاد یا مفاهیم خاصی تشکیل شده است که توسعه قابلیت‌های سازمانی در آموزش و پرورش اقلیم، منوط به در نظر گرفتن این مفاهیم مقوله‌های نهایی است. باید خاطر نشان کرد که در این پژوهش با مقایسه داده‌ها، تحلیل‌ها و یادداشت‌ها، با کدهای پیشنهادی (گلیزر، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۵) مشخص شد که کد نظری فرایندی<sup>۳</sup> با یافته‌های پژوهش تناسب دارد. به بیان دیگر، این کد نظری شکل داده‌ها را به‌طور مناسبی تبیین و مفهوم‌سازی می‌کند. در شیوه کدگذاری نظری خانواده فرایندی پژوهشگر سعی می‌کند تأثیرگذاری مؤلفه‌های مختلف را بر یکدیگر در قالب یک الگوی فرایندی و چرخه‌ای به تصویر می‌کشد. الگوی کد نظری فرایندی توسعه قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان به شرح زیر است.

1. Core category
2. Theoretical coding
3. Process family



شکل ۲. مدل فرایندی - چرخه‌ای توسعه قابلیت‌های سازمانی در آموزش و پرورش اقلیم کردستان

### روابط میان مؤلفه‌ها

دومین هدف فرعی پژوهش تعیین روابط بین مؤلفه‌های مدل قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش کردستان عراق بود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های مدل توسعه قابلیت‌های آموزش و پرورش با یکدیگر، رابطه‌ی تعاملی با ابعاد چندگانه وجود دارد. این تعاملات جهت‌گیر، حاکی از آن است که توسعه قابلیت‌ها نوعی چرخه است که از منطق توسعه قابلیت‌های چندطبقه‌ای مربوط به سطح آزادی و فراهم آوردن فرصت تشکیل شده است. علاوه بر اینکه همه اجزای مدل بر هم تأثیر می‌گذارند و از هم تأثیر می‌پذیرند. با توجه به ارتباط تأثیرگذار میان مؤلفه‌ها، قابلیت‌های سازمانی می‌توانند توسعه سازمانی را امکان‌پذیر و متأثر سازند؛ به طوری که فرایند توسعه سازمانی از قابلیت بنیادی شروع می‌کند و با بیشتر شدن سطح آزادی و فراهم شدن فرصت، قابلیت‌ها توسعه می‌یابند و سطوح قابلیت‌ها فراوان تر می‌شود.

## مدل نهایی

انجام مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی و کدگذاری و استخراج مقوله‌ها به ظهور مدل و مؤلفه‌ای آن منجر شد که هدف اصلی و سومین هدف فرعی این پژوهش، یعنی ارائه مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش کردستان عراق بود. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی و ارزیابی مدل، اصلاحات لازم انجام گرفت و مدل نهایی ارائه شد (شکل ۲).

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، ارائه مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان عراق بود. از طریق روش پژوهش کیفی و با استفاده از مصاحبه و گروه کانونی، داده‌هایی به دست آمد که از طریق کدگذاری اساسی (باز و انتخابی) و نظری تجزیه و تحلیل شدند. براساس مدل برخاسته از داده‌های پژوهش، قابلیت‌های سازمانی از چهار سطح تشکیل شده است: قابلیت‌های بنیادی، قابلیت‌های استراتژیک، قابلیت‌های توانمندساز و قابلیت‌های عملیاتی. مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان منطقی فرایندی - چرخه‌ای دارد که نشان می‌دهد توسعه قابلیت‌های سازمانی در آموزش و پرورش اقلیم کردستان، به تعاملات بالا و طی شدن فرایندهای مختلفی نیاز دارد. بر اساس مقوله‌های شناسایی شده و نظام روابط بین آن‌ها، می‌توان مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش اقلیم کردستان را بدین صورت روایت کرد که در آموزش و پرورش اقلیم کردستان، چهار دسته قابلیت‌های سازمانی وجود دارد که عبارت‌اند از: قابلیت‌های بنیادی، قابلیت‌های استراتژیک، قابلیت‌های توانمندساز و قابلیت‌های عملیاتی.

قابلیت‌های بنیادی، دانش‌ها و مهارت‌ها، نظام‌های مدیریتی، نظام‌های فنی، و ارزش‌ها و هنجارهای موجود در وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان را دربردارند. این اجزا پایه‌های اصلی قابلیت‌های سازمانی نظام آموزش و پرورش اقلیم را تشکیل می‌دهند.

قابلیت‌های استراتژیک، شکلی از قابلیت‌های سازمانی هستند که می‌توانند در سطح کلان نظام آموزش و پرورش اقلیم کردستان مطلوبیت‌هایی را در پی داشته باشند. این قابلیت‌ها عبارت‌اند از: فناوری، افراد کلیدی، اماکن و تسهیلات، رویه‌ها و فرایندهای تأثیرگذار و اتحاد استراتژیک. این قابلیت‌ها در موفقیت بلندمدت و تحقق اهداف کلان در نظام آموزشی اقلیم نقشی کلیدی دارند.

قابلیت‌های توانمندساز، نوعی از قابلیت‌ها هستند که در کنار قابلیت‌های بنیادی و استراتژیک، می‌توانند سازمان آموزش و پرورش را توانمند سازند و جنبه‌های جدیدی به آن بیفزایند. اجزای قابلیت‌های توانمندساز عبارت‌اند از: مطالبه‌گری، تحویل پروژه، نوآوری و رهبری. هر یک از این اجزا می‌توانند ظرفیت‌های سازمانی را در وزارت آموزش و پرورش توسعه دهند.

قابلیت‌های عملیاتی، نوع آخر قابلیت‌های سازمانی در وزارت آموزش و پرورش هستند. ویژگی اصلی این قابلیت‌ها را می‌توان اهمیتشان در تبدیل قابلیت‌ها به کارکردهای آموزشی دانست. اجزای این قابلیت عبارت‌اند از: سرعت عمل،

انسجام کاری، تشریک مساعی، کارایی و یادگیری مستمر. این قابلیت‌ها می‌توانند روند تحقق اهداف کلان در وزارت آموزش و پرورش را تسریع کنند.

محور و ارکان اصلی توسعه قابلیت‌های سازمان وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان دو بُعد اصلی دارد که عبارت‌اند از: آزادی و فرصت. در حقیقت، قابلیت‌های سازمانی در اقلیم کردستان بر مبنای آزادی و فرصت‌ها توسعه می‌یابند. هر قدر میزان آزادی و فرصت در نظام آموزش و پرورش اقلیم کردستان بیشتر باشد، امکان توسعه قابلیت‌های سازمانی نیز بیشتر است. در واقع، با افزایش فرصت‌ها (انتخاب و مشارکت) و آزادی (بیان، اندیشه، روابط) می‌توان توسعه قابلیت‌های سازمانی را مشاهده کرد. در طرف مقابل، با کاهش فرصت‌ها و آزادی نیز قابلیت‌های سازمانی کاهش خواهد یافت.

روند توسعه قابلیت‌های سازمانی در نظام آموزش و پرورش اقلیم کردستان را می‌توان به‌مثابه یک چرخه چهار مرحله‌ای در نظر گرفت. در مرحله اول، باید اهداف و الزامات توسعه قابلیت‌های سازمانی مشخص شود. در حقیقت، چرایی توسعه قابلیت‌ها از لحاظ زمانی و برنامه‌ای باید مشخص و روشن باشد. این امر گام اصلی و اول در توسعه قابلیت‌های سازمانی است. در مرحله دوم، هدف‌ها ارزیابی شده و اولویت‌گذاری انجام می‌شود. هدف‌محور بودن یا فرایندمحور بودن برنامه‌ها باید مشخص باشد. سپس برنامه‌های توسعه قابلیت‌ها باید اجرا و پیاده‌سازی شود. این مرحله را می‌توان به‌صورت گام به‌گام یا یک‌باره اجرا کرد. پس از اجرای برنامه‌های توسعه قابلیت‌های سازمانی، باید ارزیابی‌ها انجام شود و سپس برنامه‌ریزی‌های مجدد و ادغام‌های آتی انجام شود تا مجدداً در سطح بالاتری، روند توسعه قابلیت‌های سازمانی در نظام آموزش و پرورش اقلیم کردستان انجام شود. نکته مهم در این مرحله، بازخوردگیری و یکپارچه‌سازی روند توسعه است.

برحسب دانش و جست‌وجوی پژوهشگران، هیچ پژوهش دیگری در خصوص مدل توسعه قابلیت‌های سازمانی وزارت آموزش و پرورش و سایر حوزه‌های سازمانی دیگر انجام نشده است. این نکته مهمی است که نوگرایی این پژوهش اعلام می‌کند و برای اولین بار انجام شده است. توصیه می‌شود که وزارت آموزش و پرورش اقلیم کردستان عراق و سایر نهادهای دولتی، این قابلیت‌ها را مدنظر قرار دهند و در جهت توسعه آن‌ها از این مدل بهره‌گیرند و در بسترها و ساختارهای مناسب این مدل را به‌کار ببرند.

- با توجه به مدل به‌دست‌آمده از وزارت آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود که این مدل به‌عنوان مدل اصلی قابلیت‌های سازمانی در حکومت اقلیم کردستان و همه سازمان‌های دولتی آزمون و گنجاندن شود.
- پارلمان و حکومت اقلیم و وزارت آموزش و پرورش کردستان عراق، برای به‌کارگیری مدل پیشنهاد شده، خط‌مشی‌هایی تصویب کنند؛ به‌طوری‌که سازمان‌های حکومت اقلیم قابلیت‌هایشان توسعه پیدا کند.
- آزادی و فرصت، دو محور اساسی توسعه قابلیت‌های سازمانی است، برای فراهم آوردن آزادی بیان، آزادی اندیشه و آزادی روابط و همچنین، فرصت انتخاب و فرصت مشارکت باید خط‌مشی‌هایی تصویب شود.
- پیشنهاد می‌شود توسعه قابلیت‌های سازمانی آموزش و پرورش کردستان عراق با دولت مرکزی و جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی تطبیقی قرار گیرد.



## منابع

- ابویی اردکان، محمد؛ عبادی، نغمه؛ مقیمی، سیدمحمد و یزدانی، حمید رضا (۱۴۰۰). بررسی تجربی روش هم‌سویی اقدام‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۲)، ۳۵۴-۳۸۴.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۴۰۰). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع*. (چاپ هفتم)، تهران: انتشارات صفار.
- دانایی فرد، حسن؛ برزگر، فاطمه و احمدی، هانیه (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۳)، ۹۱-۱۰۶.
- شاه‌حسینی، محمد علی؛ رنجبر، محمدهادی و کیماسی، مسعود (۱۳۹۵). شناسایی و ترکیب قابلیت‌های سازمانی در موفقیت رقابتی صنعت نوشیدنی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۲۶)، ۵۱-۶۷.
- محمدپور، احمد (۱۴۰۰). *ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*. (چاپ سوم)، نشر لوگوس.
- هاشمیه انارکی، محمد؛ قلی‌پور، ارین؛ امیری، مجتبی و بابایی زکلیکی، محمد علی (۱۴۰۰). طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان (مورد مطالعه معاونت برق وزارت نیرو). *مدیریت دولتی*، ۱۳(۱)، ۲۹-۵۸.

## References

- Abooyee Ardakan, M., Ebadi, N., Moghimi, S.M. & Yazdani, H. R. (2021). Studying a Method for Aligning Business Strategy & HR Practices. *Public Administration*, 13(2), 354- 384. doi: 10.22059/jipa.2020.307321.2785 (in Persian)
- Adaku, E., Ankrah, N. A. & Ndekugri, I. E. (2021). Design for occupational safety and health: A theoretical framework for organisational capability. *Safety Science*, 133, 105005.
- Andrews, R., Beynon, M.J. & McDermott, A. M. (2016). Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239-258.
- Artinian, Barbara M.; Giske, Tove & Cone, Pamela H. (2009) *Glaserian grounded theory in nursing research: trusting emergence*, Springer Publishing Company.
- Bhatt, G. D. (2000). A Resource-based Perspective of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation. *Knowledge and Process Management*, 7(2), 169-196.
- Danaeifard, H., Alvani, S.M. & Azar, A. (2021). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Saffar Pub. (in Persian)
- Danaeifard, H., Barzegar, F. & Ahmadi, H. (2013). Mechanisms for improving organizational capabilities in the public sector. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 91-106. (in Persian)
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press, Mill Valley.

- Glaser, B. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. (2005). *The Grounded Theory Perspective III: Theoretical Coding*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2007). Remodeling Grounded Theory. *Historical Social Research, Supplement*, 19, 47-68. <https://nbnresolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-288341>
- Glaser, B.G. & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2). <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs040245>.
- Hashemieh, A. M., Gholipour, A., Amiri, M. & Babaie, Z. M. A. (2021). Designing a Competency Framework Based on Organizational Strategies (Case Study: The Electricity Deputy of Minister of Energy). *Public Administration*, 13(1), 29- 58. (in Persian)
- Helfat, C. E. (2003). Stylized facts regarding the evolution of organizational resources and capabilities. In Helfat, C.E. (ed.), *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities: emergence, development, and change*. Blackwell Publishing, Malden, MA, 1-11.
- Inan, G.G. & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319.
- Konopik, J., Jahn, Ch., Schuster, T., Hoßbach, N. & Pflaum, A. (2022 available online) Mastering the digital transformation through organizational capabilities: An onceptual framework. *Digital Business*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Kusunoki, K., Nonaka, I. & Nagata, A. (1998). Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organization Science*, 9(6), 699-718.
- Leiringer, R. & Zhang, S. (2021). Organisational capabilities and project organising research. *International Journal of Project Management*, 39(5), 422-436.
- Maier, A.M., Moultrie, J. & Clarkson, P. J. (2012). Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 59(1), 138-159.
- Mohammadpur, A. (2021). *Anti method: Logic and design in qualitative methodology* (3<sup>th</sup> ed.). Loutos Pub. (in Persian)
- Morse, J.M., Bowers, B.J., Charmaz, K., Corbin, J., Clarke, A.E. & Stern, P.N. (2016). *Developing grounded theory: The second generation* (Vol. 3). Routledge.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (Seventh Edition), Pearson Education Limited.
- Ouakouak, M.L., Ouedraogo, N. & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.

- Scott, W. R. & Davis, G. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge. (in Persian)
- Scott, W. R., & Davis, G. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge. (in Persian)
- Shahhoseini, M. A., Ranjbar, M. H. & Keimasi, M. (2016). Identifying and combining organizational capabilities in the competitive success of the beverage industry. *Perspectives of Business Management*, 15(26), 51- 67. (in Persian)
- Smallwood, N. & Ulrich, D. (2004). Capitalizing on Capabilities. *Harvard Business Review*, 82(6), 119-27, 138.
- Teece, D.J. (1997). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26(3), 87-110.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Veres, M.S. (2013). From one to two – a possible model of organizational development and development of organizational capabilities. *University of Miskolc*, 9(01), 91-97.

