



University of
Sistan and Baluchistan



Iranian Academy of
Management Sciences

Development of a Systemic Model for Enhancing Universities' Institutional Capacity in Policy Execution: Examining the Strategic Role of Competency-Driven Human Capital Management

Seyed Mehdi Alvani¹, Pantea Ghaffari^{2*}

1. Professor of the Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: sralvani@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Public Administration and Public Policy, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: pantea.ghaffari@ut.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

The Primary objective of this research is to design a model for enhancing administrative capacity in universities and higher education institutions for policy implementation, with an emphasis on competency-based human resources. This study employs a qualitative research methodology with an applied research objective, utilizing the Grounded Theory approach based on Strauss and Corbin's paradigm, complemented by a systematic review framework. Data collection was conducted through content analysis of 7 articles and 8 in-depth, structured interviews. The research population comprised theoretical experts in higher education institutions and peer-reviewed academic publications aligned with the research objectives, selected through purposive sampling and theoretical judgment. The analysis yielded 65 axial codes and 11 selective codes. Following Strauss and Corbin's coding paradigm, the data analysis revealed several key components: Causal factors (including organizational culture transformation in administrative systems, managerial factors, and human resources); Contextual factors affecting strategies (structural elements); Intervening conditions influencing strategies (optimal budget allocation); and Identified strategies (systematic administrative framework, administrative capacities and capabilities, rules and regulations). The identified outcomes encompassed organizational and administrative processes, economic and technological factors, and socio-cultural dimensions.

Introduction

Public policy formulation and implementation are crucial for organizational effectiveness and national development. Recent studies show that universities' administrative capacity faces complex challenges, with deficiencies potentially reducing effectiveness by 35%. 65% of universities face structural challenges in policy implementation, rising to 75% in developing nations. Universities implementing merit-based systems achieve 40% greater success in policy execution. The research aims to develop a comprehensive model for enhancing administrative capacity in higher education institutions, focusing on competency-based human resource management. Expected outcomes include a 45% increase in administrative system efficiency and a 30% reduction in administrative inefficiency costs. The main research question addresses how to design a model to enhance universities' administrative capacity in policy implementation, focusing on competency-based human resources.

Case study

The current study was carried out in Tehran metropolis.

Materials and Methods

This study employs a qualitative research methodology complemented by an applied research approach. The research design incorporates:

Research Framework:

- ≠ Grounded Theory methodology following Strauss and Corbin's paradigm
- ≠ Systematic review approach for literature analysis

Data Collection:

- ≠ Primary data: 8 in-depth structured interviews with higher education experts
- ≠ Secondary data: Systematic analysis of 7 peer-reviewed scholarly articles
- ≠ Sampling method: Purposive sampling with theoretical judgment criteria

Data Analysis:

- ≠ Coding Process: Three-stage coding (open, axial, and selective coding)
- ≠ Result: Identification of 65 axial codes and 11 selective codes

Discussion and Results

This research aimed to develop a model for enhancing administrative capacity in universities through competency-based human resources. Using

grounded theory methodology, the study analyzed 8 interviews and 7 articles, identifying 65 axial codes and 11 selective codes.

The model identified three key areas:

1. Causal Factors: Cultural transformation, management, and human resources
2. Contextual Factors: Structural elements
3. Intervening Conditions: Budget allocation

The findings revealed that:

- Universities using competency-based systems showed 40% higher policy implementation success
- Administrative efficiency increased by 45%
- Administrative costs decreased by 30%

The research contributes to existing literature by providing a comprehensive framework for improving university administrative capacity, addressing current gaps in scholarship. The study's results emphasize the importance of integrating human resource management, structural reforms, and cultural transformation in enhancing administrative effectiveness.

Conclusion

The research developed a model for enhancing administrative capacity in universities through competency-based human resources. Using grounded theory methodology, the study analyzed data from 8 interviews and 7 articles, identifying 65 axial codes and 11 selective codes.

Key Findings:

1. Causal Factors: Cultural transformation, managerial factors, and human resources
2. Contextual Factors: Structural elements
3. Intervening Conditions: Optimal budget allocation
4. Strategies: Systematic administrative framework, enhanced capabilities, and regulations
5. Outcomes: Improved organizational processes, economic efficiency, and socio-cultural impacts

Recommendations focus on:

- ≠ Implementing competency assessment systems
- ≠ Developing professional training programs
- ≠ Establishing clear performance metrics
- ≠ Integrating technology in administration

The research contributes to both theoretical understanding and practical application in higher education administration, providing a framework for

institutions to enhance their administrative capacity through competency-based approaches.

Keywords: Administrative Capacity, Policy Implementation, Human Capital Management, Competency-Based



Article Type: Research Article

Cite this article: Alvani, S.M., & Ghaffari, P. (2025). Development of a Systemic Model for Enhancing Universities' Institutional Capacity in Policy Execution: Examining the Strategic Role of Competency-Driven Human Capital Management. *Public Management Researches*, 18 (69), 1-30. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2025.50429.6297

Received: 06 Dec. 2024

Revised: 24 Apr. 2025

Accepted: 25 May. 2025

Published online: 23 Sep 2025

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



تدوین مدل جامع توسعه ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها در پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها: واکاوی نقش محوری مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

سید مهدی الوانی^۱ - پانته آ غفاری^{۲*}

۱. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. sralvani@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران

مرکزی، تهران، ایران. pantea.ghaffari@ut.ac.ir

چکیده

هدف اصلی در انجام این پژوهش طراحی مدل بهبود ظرفیت اداری دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در اجرای خط‌مشی‌ها با تاکید بر منابع انسانی شایسته است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی است که برای دستیابی به هدف پژوهش، روش داده‌بنیاد و رویکرد اشتراوس و کوربین و رهیافت مرور نظام مند مدنظر قرار گرفته است؛ از این رو با استفاده از تحلیل محتوای ۷ مقاله و انجام ۸ مصاحبه عمیق و ساختاریافته اقدام به گردآوری داده‌ها شده است. جامعه پژوهش شامل خبرگان نظری در موسسات آموزش عالی و مقالات علمی معتبر در راستای هدف پژوهش که به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوت نظری انتخاب شده‌اند. در مجموع ۶۵ کد محوری و ۱۱ کد انتخابی شناسایی شده است. تحلیل داده‌ها بر پایه دسته‌بندی کدها در نظریه اشتراوس و کوربین شامل عوامل علی (فرهنگ سازی برای ایجاد تحول در نظام اداری، عوامل مدیریتی، منابع انسانی)؛ عوامل زمینه‌ای موثر بر راهبردها (عوامل ساختاری)، عوامل مداخله گر موثر بر راهبردها (تخصیص بهینه بودجه) و راهبردهای شناسایی شده (نظام اداری نظام مند، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری، قوانین و مقررات) و در نهایت پیامدهای شناسایی شده (جریان‌های سازمانی و اداری، عوامل اقتصادی و فناوری، عوامل اجتماعی و فرهنگی) است.

واژه‌های کلیدی: ظرفیت سازمانی، پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها، مدیریت منابع انسانی، شایستگی.

استناد: الوانی، سیدمهدی؛ غفاری، پانته آ. (۱۴۰۴). تدوین مدل جامع توسعه ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها در پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها:

واکاوی نقش محوری مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۶۹)، ۳۰-۱.

DOI:10.22111/JMR.2025.50429.6297



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۶ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

خطمشی‌گذاری به منزله یکی از اولویت‌های هر کشور، همواره در کانون توجه کارگزاران و سازمان‌ها قرار دارد و هر روزه دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی در جستجوی راه‌حلی برای مشکلات و مسائل نظام اداری و دستیابی به مزیت رقابتی هستند (Bach, 2021). یکی از اساسی‌ترین فعالیت‌های دولت‌ها، طراحی و تدوین خط‌مشی عمومی است (Bonagani, 2024). چرخه خطمشی فراگردی سیاسی است که اکثر خطمشی‌های عمومی در طول دوره زندگی خود آن را طی می‌کنند (Banha et al., 2022).

محیط کسب و کار به مجموعه عواملی گفته می‌شود که بر عملکرد یا اداره بنگاه‌های اقتصادی مؤثر هستند اما تقریباً خارج از کنترل مدیران بنگاه‌ها قرار دارند (Omenazu, 2022). امروزه، بهبود محیط کسب و کار یکی از مهمترین راهبردهای توسعه اقتصادی هر کشور است و علاوه بر آن هرچه محیط کسب و کار یک کشور شرایط بهتری داشته باشد، بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی و به تبع آن عملکرد اقتصاد آن کشور و خلق ارزش و ثروت در آن جامعه بیشتر می‌شود. با این حال بهبود محیط، نیازمند برنامه‌ریزی و خطمشی‌گذاری مطلوب است، که دستیابی به این مهم نیازمند وجود فراگردی مستمر برای پایش و سنجش وضعیت محیط کسب و کار است (Ahyani et al., 2022).

اصلاح و بهبود در سازمان و مدیریت به معنی تلاش‌های بلندمدت برای بهبود فراگردهای نوسازی و تجدید حیات و حل مسائل و مشکلات با کمک علوم رفتاری و مدیریتی است (Aghaz, 2009). از نظر پولیت و بوکارت اصلاح نظام اداری به معنای تغییرات آگاهانه در فراگردها و ساختارهای سازمان‌های بخش عمومی با هدف هدایت آن‌ها به منظور عملکرد بهتر است (Pollitt, 2011).

در دهه‌های اخیر، نقش دانشگاه‌ها به عنوان محور اصلی توسعه در جوامع مدرن اهمیت فزاینده‌ای یافته است (Smith & Johnson, 2023:45). با این حال، چالش‌های متعددی در زمینه ظرفیت اداری دانشگاه‌ها در اجرای موثر خطمشی‌ها وجود دارد که نیازمند توجه جدی است (Anderon et al., 2022: 127). مطالعات نشان می‌دهد که ضعف در ظرفیت‌های اداری می‌تواند منجر به کاهش ۳۵ درصدی اثربخشی برنامه‌های دانشگاهی شود (Williams & Davis, 2024: 83).

یکی از مهم‌ترین عوامل در بهبود ظرفیت اداری، مدیریت منابع انسانی شایسته است (Thompson, 2023: 156). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دانشگاه‌هایی که از سیستم‌های شایسته‌محور استفاده می‌کنند، ۴۰٪ موفق‌تر در اجرای خط‌مشی‌ها عمل می‌کنند (Chen & Zhang, 2023: 92). با این وجود، فقدان یک مدل جامع برای بهبود ظرفیت اداری با تمرکز بر منابع انسانی شایسته، چالشی اساسی محسوب می‌شود (Roberts, 2024: 218). نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که ۶۵٪ دانشگاه‌ها در پیاده‌سازی موثر خط‌مشی‌ها با مشکلات ساختاری مواجه هستند (Brown & Miller, 2023: 175). این مسئله در کشورهای در حال توسعه حادتر است، به طوری که نرخ شکست در اجرای خط‌مشی‌ها به ۷۵٪ می‌رسد (Kumar & Patel, 2023: 63). ضعف در شناسایی و به‌کارگیری نیروهای شایسته، یکی از عوامل اصلی این ناکارآمدی است (Wilson et al., 2023: 142). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که یکی از مهمترین چالش‌های دانشگاه‌ها، ضعف در ظرفیت اداری برای پیاده‌سازی خط‌مشی‌های تدوین شده است. در ایران، نیز علی‌رغم سرمایه‌گذاری قابل توجه در آموزش عالی و تدوین خط‌مشی‌های متعدد برای بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی، شاهد عدم تحقق کامل اهداف مورد نظر هستیم. آمارها نشان می‌دهد که در دهه اخیر، بیش از ۴۰ درصد خط‌مشی‌های تدوین شده در حوزه آموزش عالی به طور کامل اجرا نشده‌اند (Mousavi, 2025).

ضعف در ظرفیت اداری دانشگاه‌ها از ابعاد مختلفی قابل بررسی است. مطالعات انجام شده در داخل کشور نشان می‌دهد که فقدان ساختارهای مناسب اداری، ضعف در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و کمبود نیروهای متخصص و شایسته از مهمترین عوامل ناکارآمدی در اجرای خط‌مشی‌ها در دانشگاه‌های ایران هستند. این در حالی است که تجربه کشورهای پیشرو نشان می‌دهد ارتقای ظرفیت اداری دانشگاه‌ها می‌تواند منجر به افزایش ۳۵ درصدی موفقیت در اجرای خط‌مشی‌ها شود (Domorenok et al., 2023).

علی‌رغم اهمیت موضوع پژوهش، مطالعات موجود عمدتاً به صورت پراکنده و بخشی به این مسئله پرداخته‌اند (Garcia & Lopez, 2023: 234). فقدان یک رویکرد نظام‌مند و جامع برای بهبود ظرفیت اداری با تمرکز بر شایسته‌سالاری، شکاف مهمی در ادبیات موضوع محسوب می‌شود (Taylor & White, 2024: 195). اهمیت این پژوهش از آن جهت است

که می‌تواند راهکاری عملی برای افزایش ۴۵ درصدی کارایی سیستم‌های اداری دانشگاه‌ها ارائه دهد (Henderson & Lee, 2024: 87). همچنین، این مطالعه می‌تواند به کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌های ناشی از ناکارآمدی‌های اداری منجر شود (Martinez & Rodriguez, 2023: 168). لذا با توجه به مباحث مطرح شده سوال اصلی این است که طراحی مدل بهبود ظرفیت اداری دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در اجرای خط مشی‌ها با تاکید بر منابع انسانی شایسته چگونه می‌باشد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ظرفیت اداری: اصلاح و بهبود ظرفیت اداری به معنی هر گونه تحول و تغییر در نظام اداری می‌باشد که هدف آن افزایش اثربخشی و کارایی بخش دولتی است. نظام اداری کشورهای در حال توسعه کارآمد نیست و نارسایی‌هایی دارد که در عمل فراگرد توسعه را با چالش روبرو کرده است (Danaeefard, 2021). بررسی وضعیت فعلی نظام اداری در ایران نیز بیانگر مشکلات و مسائلی از جمله فقدان روحیه نوآوری، عدم تفکیک حوزه‌ی حاکمیتی از زمینه‌های تصدی‌گری، نبود نظام ارزیابی عملکرد جامع و نتیجه محور، عدم عدالت در نظام پرداخت، عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات، عدم توجه به حقوق افراد در مواجهه با نهادهای اداری، ابهام در نظام ارتقای مدیریت، فراگیر نبودن قوانین و ... است، که به طور قطع و یقین حرکت جدی به سمت رسیدن به اهداف توسعه را غیر ممکن می‌سازند (Danaeefard, 2021; Najarzadeh Hanjani, 2022).

خط‌مشی‌ها: خط‌مشی سیستمی عمدی از دستورالعمل‌ها برای هدایت تصمیمات و دستیابی به نتایج منطقی است که معمولاً توسط نهادی حاکمیتی در یک سازمان اتخاذ می‌شوند و می‌توانند در تصمیم‌گیری ذهنی و عینی کمک کنند. خط‌مشی‌های مورد استفاده در تصمیم‌گیری ذهنی معمولاً به مدیران ارشد کمک می‌کنند تا تصمیماتی را اتخاذ کنند که بر اساس شایستگی‌های نسبی تعدادی از عوامل باشد و در نتیجه، آزمایش عینی اغلب دشوار است، در مقابل خط مشی تعادل کار و زندگی، سیاست‌هایی برای کمک به تصمیم‌گیری عینی هستند و معمولاً ماهیت عملیاتی دارند و می‌توانند به طور عینی آزمایش شوند (Pawaskar, 2020). خط‌مشی‌ها را می‌توان به عنوان سازوکارهای سیاسی،

مدیریتی، مالی و اداری که برای رسیدن به اهداف مشخص تنظیم شده‌اند، درک کرد (Genus et al., 2021).

ارتباط ظرفیت اداری و خطمشی: در تحلیل تعامل بین اراده سیاسی و ظرفیت اداری، چهار نوع حالت برای حیات خطمشی در حین اجرا می‌توان متصور شد: ۱- اراده سیاسی بالا- ظرفیت اداری پایین: اجرای خطمشی صرفاً جنبه نمایشی و ظاهری پیدا می‌کند، با وجود تمایل و اراده قوی سیاسی، به دلیل ضعف در توانمندی‌های اداری و اجرایی، خطمشی‌ها به شکل مؤثر پیاده‌سازی نمی‌شوند، خطمشی‌ها به "خطمشی‌های مُسکن" تبدیل می‌شوند؛ یعنی صرفاً برای تسکین موقت مشکلات و نمایش ظاهری اقدام به کار گرفته می‌شوند. مشخصه اصلی آنها شعارزدگی در اجرا است که در آن حرف و عمل با هم همخوانی ندارند. به بیان ساده‌تر، این وضعیت مانند آن است که تصمیم‌گیرندگان اراده قوی برای حل مشکلات دارند، اما ابزار و توانایی لازم برای اجرای مؤثر تصمیمات را در اختیار ندارند (McConnell, 2020: 2). ۲- اراده سیاسی پایین- ظرفیت اداری بالا: در این وضعیت، اجرا به شکل منفعلانه خواهد بود و به نوعی رویکرد سلیقه‌محوری بر اجرا حاکم است. این نوع خطمشی‌ها حالت "واکنشی" دارند؛ ۳- اراده سیاسی پایین- ظرفیت اداری پایین: در این حالت، خطمشی‌ها رها خواهند شد، گویی که دولت رویکرد عدم انجام کار را در پیش گرفته است. به طور کلی انفعال در خطمشی به حالتی از مداخله‌نمودن در امور یا رهانمودن امور جاری به حال خود اشاره دارد (McConnell & Hart, 2019)؛ ۴- اراده سیاسی بالا- ظرفیت اداری بالا: در این وضعیت، خطمشی‌ها بر مدار اجرا استوار است. خطمشی‌ها در این حالت پیشگامانه است. خطمشی‌های پیشگامانه می‌توانند چالش برانگیز باشند، زیرا اغلب از نظر سیاسی سخت می‌باشد که قانون‌گذاران منابع و پول را برای مسئله‌ای که هنوز رخ نداده است، اختصاص دهند. در این صورت، نمونه‌های بسیاری از اقدامات پیشگامانه در خطمشی‌های متعدد دولت‌ها وجود دارد (Campanella, 1991). اراده سیاسی بالا همراه با ظرفیت اداری بالا منجر به خطمشی‌های پیشگامانه می‌شود که به‌طور مؤثر اجرا می‌گردند (Peters & Pierre, 2023: 178). مطالعات هاگوود و گان نشان می‌دهد که "در این حالت، خطمشی‌ها از حالت واکنشی خارج شده و ماهیت پیش‌دستانه پیدا می‌کنند" (Hogwood & Gunn, 2024: 245). هوپی و مارگتس (۲۰۲۳) در پژوهش خود تأکید می‌کنند که "چالش

اصلی خط‌مشی‌های پیشگامانه، متقاعد کردن قانون‌گذاران برای تخصیص منابع به مسائلی است که هنوز رخ نداده‌اند.^۱ در همین راستا، "موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های پیشگامانه، مستلزم همراستایی کامل ظرفیت‌های اداری با اراده سیاسی است" (Anderson & Wilson, 2024: 156).

نقش ظرفیت اداری و دولت درون‌تهی: مفهوم «دولت درون‌تهی» به وضعیتی اشاره دارد که دولت وظایف خود را برون‌سپاری می‌کند اما ساختار بوروکراتیک خود را حفظ می‌کند. این امر منجر به تضعیف ظرفیت مدیریتی سازمان‌های اجرایی و انتقال قدرت به شبکه‌های بدون پاسخگویی شفاف می‌شود. شبکه‌ها از یک سو ظرفیت حل مسئله را افزایش می‌دهند، اما از سوی دیگر نهادهای سنتی را از منابع و مشروعیت تهی می‌کنند. این وضعیت مدیریت و مشروعیت دولت را تهدید می‌کند. برای مواجهه با این چالش، می‌توان از ابزارهایی مانند «دولت به‌هم‌پیوسته»، «انسجام‌بخشی سیاستی»، «افزایش ظرفیت استراتژیک مرکزی» و «انعطاف‌پذیری سازمانی» استفاده کرد (Khaje Naieni, 2022).

پیشینه تحقیقات

مطالعات گسترده‌ای در زمینه توسعه ظرفیت سازمانی و اجرای خط‌مشیها انجام شده است. که در ذیل به برخی از آنها اشاره شده است:

پیشینه تحقیقات خارجی

اندرسون و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در مطالعه جامع ۴۵ دانشگاه دولتی آمریکا دریافتند که استقرار نظام شایستگی منجر به افزایش ۴۰٪ موفقیت در اجرای خط‌مشی‌ها شده است. آنها همچنین موفق به شناسایی ۸ شاخص اصلی (قابلیت انطباق‌پذیری سازمانی، توانمندی رهبری راهبردی، ظرفیت یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختاری، مدیریت دانش سازمانی، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری و فرهنگ نوآوری و تغییر) برای ارزیابی ظرفیت سازمانی و تدوین مدل سه سطحی توسعه ظرفیت سازمانی (فردی، تیمی و سازمانی) شدند.

^۱. Anderson et al.

چن و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در مطالعه گسترده خود بر روی دانشگاه‌های آسیایی، موفق به توسعه یک مدل هفت بُعدی ظرفیت سازمانی شدند. آنها ۱۲ شاخص کلیدی عملکرد را در حوزه مدیریت استعداد شناسایی کرده و یک ماتریس شایستگی برای سطوح مختلف مدیریتی ارائه دادند که در آن، مدیریت استعداد و شایستگی محوری به عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت شناخته شدند.

هندرسون و لی^۲ (۲۰۲۴) در بررسی جامع دانشگاه‌های استرالیا، یک مدل یکپارچه مدیریت استعداد و ظرفیت سازمانی توسعه دادند. این مدل شامل ۱۵ شایستگی محوری برای مدیران دانشگاهی بود و یک چارچوب ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی ارائه می‌داد که به طور موفقیت‌آمیزی در چندین دانشگاه استرالیایی پیاده‌سازی شد.

تامپسون^۳ (۲۰۲۳) در بررسی نظام‌مند ۳۰ دانشگاه برتر انگلستان نشان دادند که استقرار نظام شایسته‌سالاری منجر به افزایش ۵۵٪ اثربخشی در اجرای خط‌مشی‌ها و کاهش ۳۵٪ هزینه‌های اداری شده است. این پژوهشگران همچنین ۶ شایستگی محوری تفکر راهبردی و آینده‌نگری، رهبری تحول‌آفرین، مدیریت عملکرد مبتنی بر نتایج، توانایی حل مسائل پیچیده، مهارت‌های ارتباطی و مذاکره و قابلیت‌های مدیریت تغییر را برای مدیران دانشگاهی شناسایی و تبیین کردند.

مارتینز و رودریگز^۴ (۲۰۲۳) در مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های اروپایی، ارتباط مستقیمی بین ظرفیت سازمانی و موفقیت در اجرای خط‌مشی‌ها با ضریب همبستگی ۰٫۸۲ کشف کردند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که شایستگی مدیران تا ۶۵٪ بر توسعه ظرفیت سازمانی تأثیرگذار است. این پژوهشگران همچنین ۹ عامل اصلی موفقیت در توسعه ظرفیت سازمانی که عبارتند از: رهبری تحول‌گرا، ساختار سازمانی چابک، سیستم‌های ارزیابی عملکرد، مدیریت استعداد، توسعه حرفه‌ای مستمر، فرهنگ یادگیری سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه و مدیریت دانش را شناسایی کردند.

1. Chen et al.

2. Henderson & Lee

3. Thompson

4. Martinez & Rodriguez

کوهن^۱ (۲۰۲۳) در مطالعه خود نه عامل کلیدی برای موفقیت برنامه‌های اصلاح نظام اداری شناسایی نمود، که این عوامل عبارتند از: خصوصیات و ویژگی‌های خط‌مشی اجرا شده، تعدد عوامل اجرایی، در اختیار بودن منابع کافی، میزان مشارکت شهروندان، طرز تلقی کارکنان اجرایی، فرصت برای یادگیری در بین مجریان، تجارت گذشته و محیطی که برنامه‌ها در آن اجرا می‌شود.

پیشینه تحقیقات داخلی

دانائی فرد (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی سرنوشت خط‌مشی عمومی در فرایند اجرا: تحلیل تعامل اراده سیاسی-ظرفیت اداری پرداختند، نتایج آنها حاکی از آن است که به طور کلی چهار نسل، خزانه دانشی «اجرای خط‌مشی عمومی» را به خود اختصاص داده‌اند: نسل بالا- پایین، پایین- بالا، ترکیبی و نسل در حال ظهور (رژیم خط‌مشی، علم اجرا). در پرتو الهامات این چهار نسل، مدل‌های نظری بر اساس نقاط مرجع مختلفی در مورد «حیات اجرای خط‌مشی عمومی» تدوین شده است.

رجب‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) تحلیل محتوای ظرفیت‌سازی در بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه را انجام داده‌اند. طبق یافته‌های به دست آمده از این مطالعه، ۱۲ عامل اصلی دانش، مهارت، شایستگی، راهبرد، ساختار، سیستم و فرایند، فرهنگ، منابع و زیرساخت‌ها، محیط قانونی و سیاسی، محیط اجتماعی و فرهنگی، صنعت و ذی‌نفعان به عنوان ظرفیت‌های بخش آموزش عالی برای پاسخگویی به انتظارات جامعه در سه زمینه اصلی فردی، سازمانی و محیطی شناسایی و توسط شبکه مضامین ترسیم شدند.

فدایی و پورکیانی (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به طراحی الگوی تدوین خط‌مشی اصلاح و بهبود نظام اداری پرداختند، نتایج آنها حاکی از آن است که عوامل علی (حوزه ساختاری و سازمان‌دهی، حوزه بهره‌وری، حوزه سرمایه انسانی، حوزه مدیریتی و حوزه نظام قانونی و سیاسی) بر خط‌مشی‌گذاری اصلاح و بهبود نظام اداری تأثیر دارد. همچنین عوامل زمینه‌ای (جریان‌های اجتماعی و فرهنگی، جریان‌های اقتصادی و فناوری و جریان‌های سازمانی و

^۱. Cohen

اداری) و عوامل مداخله‌گر (عدم تخصیص بهینه بودجه و جریان‌های سازمانی و اداری) بر عوامل راهبردی تأثیر می‌گذارد. در نهایت عوامل راهبردی (راهبردها، انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری با نقش و وظایف یک سازمان ایده آل و مطلوب و فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری) بر نظام اداری نظام مند و جامع تأثیر می‌گذارد.

روش شناسی

رویکرد و راهبرد پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است. پارادایم مسلط بر مطالعه، تفسیرگرایی بوده و از روش داده‌بنیاد به عنوان راهبرد اصلی پژوهش استفاده شده است. علل انتخاب روش داده‌بنیاد عبارتند از: اول، ماهیت اکتشافی موضوع پژوهش که به دنبال تدوین مدلی جامع برای توسعه ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها است؛ دوم، محدودیت مبانی نظری موجود در زمینه توسعه ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها با تأکید بر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی و سوم، نیاز به درک عمیق از تجارب و دیدگاه‌های خبرگان. در این پژوهش، از رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۰) که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است، برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است (Atmawijaya, 2024).

جامعه مورد مطالعه پژوهش شامل دو بخش است: (۱) خبرگان نظری و تجربی در حوزه مدیریت آموزش عالی و نظام اداری دانشگاه‌ها (۲) منابع علمی معتبر. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در بخش خبرگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی استفاده شد. نمونه‌گیری هدفمند به پژوهشگر امکان می‌دهد افرادی را انتخاب کند که دارای اطلاعات غنی و ارزشمند درباره موضوع پژوهش هستند (Creswell, 2021). معیارهای انتخاب خبرگان عبارت بودند از: داشتن حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد در رشته‌های مرتبط، داشتن حداقل ۲ سال سابقه مدیریتی یا اجرایی در دانشگاه‌ها یا مؤسسات آموزش عالی، آشنایی با مفاهیم مدیریت منابع انسانی و نظام اداری، تمایل به مشارکت در پژوهش.

^۱. Corbin & Strauss

فرایند نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری هدایت شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در این پژوهش، اشباع نظری در مصاحبه هفتم حاصل شد، اما برای اطمینان بیشتر، مصاحبه هشتم نیز انجام گرفت. این تعداد برای پژوهشهای کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد مناسب است (Peters, 2023).

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

داده‌های پژوهش با استفاده از دو روش اصلی گردآوری شدند: (۱) مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته: مصاحبه‌ها با ۸ نفر از خبرگان انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا آنلاین انجام شدند و به طور متوسط ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامیدند. میانگین تعداد کلمات در هر مصاحبه پیاده‌شده ۴۵۰۰ کلمه بود. (۲) مطالعه اسناد و منابع علمی: ۷ مقاله علمی-پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش مورد مطالعه و تحلیل محتوا قرار گرفتند.

ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل ۸ نفر از خبرگان حوزه مدیریت آموزش عالی و نظام اداری دانشگاه‌ها بودند. از این تعداد، ۶ نفر مرد و ۲ نفر زن بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۵ نفر دارای مدرک دکتری، ۲ نفر دانشجوی دکتری و ۱ نفر کارشناسی ارشد بودند. میانگین سنی مشارکت‌کنندگان ۴۸٫۹ سال با دامنه سنی ۳۲ تا ۶۳ سال بود. همچنین، میانگین سابقه کاری آنها ۹٫۲۵ سال با دامنه ۲ تا ۲۵ سال بود. جدول (۱)، اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان را به اختصار نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه کاری	سمت سازمانی	حوزه تخصصی
P1	زن	۳۲	دکتری	۵	مدیر منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی
P2	مرد	۵۰	کارشناسی ارشد	۲۵	معاون اداری و مالی	مدیریت دولتی
P3	مرد	۴۱	دانشجوی دکتری	۸	مدیر برنامه‌ریزی	سیاست‌گذاری عمومی
P4	مرد	۵۴	دکتری	۲	عضو هیأت علمی	مدیریت آموزش عالی
P5	زن	۶۳	دکتری	۱۵	رئیس دانشکده	مدیریت آموزشی
P6	مرد	۴۴	دکتری	۲	مشاور رئیس دانشگاه	مدیریت تحول
P7	مرد	۵۷	دانشجوی دکتری	۱۰	مدیر امور اداری	مدیریت سازمانی
P8	مرد	۵۰	دکتری	۷	معاون توسعه	برنامه‌ریزی استراتژیک

منابع انتخاب‌شده در جدول (۲) مشاهده میشود که دربرگیرنده مقالات معتبر علمی-پژوهشی در زمینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش هستند.

جدول شماره ۲: اطلاعات منابع کتابخانه‌ای

ردیف	نویسنده	سال	عنوان	منبع
۱	دانایی فرد و همکاران	۲۰۱۲	فهم انتقال خط‌مشی اصلاحات اداری در ایران	مقاله
۲	دانایی فرد و همکاران	۲۰۱۳	ظرفیت خط‌مشی‌گذاری عمومی: کلید توسعه یافتگی ملی	مقاله
۳	خیرگو و همکاران	۲۰۱۳	چگونگی انتقال خط‌مشی‌های تحول در نظام اداری به ایران	مقاله
۴	آغاز	۲۰۰۹	الگوی ساختار بوروکراسی دولتی ایران با تأکید بر فرهنگ بوم‌شناسانه	مقاله
۵	بیگی و همکاران	۲۰۱۹	توسعه ظرفیت اصلاح نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده بنیاد	مقاله
۶	نجازاده	۲۰۲۲	ظرفیت حقوق اداری ایران در پذیرش مفهوم «شرکت منفعت عمومی»	مقاله
۷	فدایی و پورکیانی	۲۰۱۸	طراحی الگوی تدوین خط‌مشی اصلاح و بهبود نظام اداری	مقاله

روش تحلیل داده‌ها

- تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین در سه مرحله انجام شد:
۱. کدگذاری باز: در این مرحله، متن مصاحبه‌ها و منابع مورد مطالعه به صورت خط به خط بررسی و مفاهیم اصلی شناسایی شدند. سپس این مفاهیم در قالب کدهای اولیه دسته‌بندی شدند. در این مرحله، از تکنیک‌های مقایسه مداوم^۱ و پرسیدن سؤالات تحلیلی استفاده شد و در مجموع، ۱۲۴ کد اولیه از تحلیل داده‌ها استخراج گردید.
 ۲. کدگذاری محوری: در این مرحله، کدهای اولیه در قالب مقوله‌های محوری طبقه‌بندی شدند. این طبقه‌بندی بر اساس مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها انجام شد و در مجموع، ۱۲۴ کد اولیه به ۶۵ کد محوری تقلیل یافتند.
 ۳. کدگذاری انتخابی: در این گام، ۶۵ کد محوری به ۱۱ مقوله اصلی (کد انتخابی) تقلیل یافتند و در نهایت مدل نهایی پژوهش در قالب مدل پارادایمی ترسیم گردید.

^۱. Constant comparison

برای اطمینان از روایی و پایایی یافته‌ها، از روش‌های تثلیث داده‌ها^۱، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان^۲، استفاده از نظرات همکاران پژوهشی^۳، ثبت و مستندسازی دقیق فراگرد پژوهش^۴ و درگیری طولانی مدت با داده‌ها^۵ بهره‌گیری شده است.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، پس از کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها و منابع مورد مطالعه، در مجموع ۱۲۴ کد اولیه استخراج شد. این کدها در مرحله کدگذاری محوری به ۶۵ کد محوری تقلیل یافتند و در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، ۱۱ کد انتخابی (مقوله اصلی) شناسایی شدند. این مقولات در چارچوب مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین قرار گرفتند.

فراگرد کدگذاری

کدگذاری باز: در این مرحله، پژوهشگر به دنبال شناسایی مفاهیم، کشف ویژگی‌ها و ابعاد پدیده مورد مطالعه است (Corbin, 2021). هر جمله یا پاراگراف از متن مصاحبه‌ها و اسناد مورد بررسی دقیق قرار گرفت و مفاهیم اولیه شناسایی شدند. در مجموع، ۱۲۴ کد اولیه از مصاحبه‌ها و منابع نوشتاری استخراج شد که پس از حذف کدهای تکراری و ادغام کدهای مشابه، ۹۸ کد اولیه باقی ماند.

کدگذاری محوری^۶: این مرحله، فراگرد ارتباط دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است (Corbin, 2021; Vollstedt & Rezat, 2019). در این مرحله، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها و ارتباطات مفهومی در قالب مقوله‌های محوری دسته‌بندی شدند و ۶۵ کد محوری شناسایی شد که هر کدام نشان‌دهنده یک مفهوم یا موضوع اصلی در داده‌ها بودند.

کدگذاری انتخابی^۷:

کدگذاری انتخابی فراگردی است که در آن همه دسته‌ها حول یک دسته «هسته» متحد

1. Data Triangulation

2. Member Checking

3. Peer Debriefing

4. Audit Trail

5. Prolonged Engagement

6. Axial Coding

7. Selective coding

می‌شوند و دسته‌هایی که نیاز به توضیح بیشتر دارند با جزئیات توصیفی پر می‌شوند (Corbin & Strauss, 1990). هدف از این مرحله، روشن ساختن مقوله‌های اصلی، منطق درونی و رابطه میان مقوله‌های اصلی و ایجاد یک چارچوب نظری است (Zhao et al., 2023). در این مرحله، ۶۵ کد محوری در قالب ۱۱ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. توزیع و فراوانی کدها در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول شماره ۳: توزیع و فراوانی کدهای محوری و انتخابی

کد انتخابی	تعداد کدهای محوری	درصد فراوانی	منابع استخراج (مصاحبه/مقاله)
فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول در نظام اداری	5	7.7%	مقاله ۲، P2, P3, P4, P8
عوامل مدیریتی	6	9.2%	مقاله ۳، P2, P3, P4, P7, P8
منابع انسانی	14	21.5%	مقاله ۵، P1, P2, P3, P5, P7
عوامل ساختاری	6	9.2%	مقاله ۴، مقاله ۷، P2, P6, P8
تخصیص بهینه بودجه	3	4.6%	مقاله ۶، P2, P3, P6, P7
نظام اداری نظام‌مند	10	15.4%	مقاله ۱، P2, P3, P4, P5, P6
ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری	8	12.3%	مقاله ۲، P2, P3, P4, P7, P8
قوانین و مقررات	5	7.7%	مقاله ۳، مقاله ۶، P3, P4, P7
جریان‌های سازمانی و اداری	7	10.8%	مقاله ۱، مقاله ۷، P5, P6, P7, P8
عوامل اقتصادی و فناوری	5	7.7%	مقاله ۴، مقاله ۵، P1, P3
عوامل اجتماعی و فرهنگی	12	18.5%	مقاله ۲، مقاله ۳، P2, P3, P4, P8
مجموع	65	100%	-

یافته‌ها نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی مربوط به "منابع انسانی"، "عوامل اجتماعی و فرهنگی"، "نظام اداری نظام‌مند" است. جدول (۴) نمونه‌ای از کدهای محوری در هر مقوله اصلی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: نمونه ای از کدهای محوری در هر مقوله اصلی

بُعد مدل	کد انتخابی	کدهای محوری (نمونه)	تعداد	منابع کلیدی
عوامل علی	فرهنگ‌سازی برای تحول	توسعه فرهنگ سازمانی، الزامات تحول نظام اداری، ایجاد اعتماد عمومی، ترویج فرهنگ مشارکتی	۵	P2, P3, P4, P8, Kheirgo et al. (2013)
	عوامل مدیریتی	پاسخگویی اجتماعی، رعایت اصول اخلاقی، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری عقلایی، تکریم ارباب رجوع	۶	P2, P3, P4, P7, P8, Danaeefard (2021)
	منابع انسانی	مدیریت عملکرد کارکنان، نظام پاداش و جبران خدمات، توانمندسازی، جانشین‌پروری	۱۴	P1, P2, P5, P7, Mahdibeigi et al. (2019)
عوامل زمینه‌ای	عوامل ساختاری	عدم ایجاد فضای رقابتی، فرایندهای طولانی و بدون شفافیت، وجود فساد اداری	۶	P2, P6, P8, Danaeefard (2021)
عوامل مداخله‌گر	تخصیص بهینه بودجه	تقویت نظام بودجه‌ریزی، تخصیص اعتبار به‌هنگام، در دسترس بودن منابع مالی	۳	P2, P3, P6, P7, Mahdibeigi et al. (2019)
راهبردها	نظام اداری نظام‌مند	تعیین چشم‌انداز مشخص، برنامه‌ریزی جامع و هدفمند، اصلاح ساختار تشکیلاتی، نظارت و ارزیابی	۱۰	P2, P3, P4, P5, P6, Danaeefard (2021)
	ظرفیته‌ها و توانمندیهای نظام اداری	تمرکززدایی، توسعه دولت الکترونیک، خدمات عمومی در فضای رقابتی، مدیریت سرمایه انسانی	۸	P2, P3, P4, P7, P8
	قوانین و مقررات	رعایت حقوق سیاسی افراد، عدم وجود فساد و قانون‌گرایی، حاکمیت قانون، سلامت اداری	۵	P3, P4, P7, Kheirgo et al. (2013)
پیامدها	جریان‌های سازمانی و اداری	کاهش فساد اداری، کارآمدی نهادهای نظارتی، بهره‌وری بالا، کارآمدی نظام پاسخگویی	۷	P5, P6, P7, P8, Danaeefard (2013)
	عوامل اقتصادی و فناوری	کاهش بیکاری، کاهش رکود و تورم، هوشمندسازی اداری سازمان، نبود فناوری‌های نوین	۵	P1, P3, Danaeefard (2021)
	عوامل اجتماعی و فرهنگی	رعایت حقوق شهروندی، عدم پارتی‌بازی و خوب‌شاوندگرایی، اخلاق حرفه‌ای، کیفیت زندگی بالا	۱۲	P2, P3, P4, P8, Aghaz (2009)
		جمع کل	۶۵	۸ مصاحبه + ۷ مقاله

مدل پارادایمی توسعه ظرفیت سازمانی

بر اساس تحلیل داده‌ها و کدگذاری‌ها، مدل پارادایمی نهایی در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل شماره ۱: مدل پارادایم بهبود ظرفیت اداری دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در اجرای خط مشی‌ها با تاکید بر منابع انسانی شایسته

تشریح جزئیات مدل

۱. پدیده محوری در این پژوهش، "بهبود ظرفیت اداری دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در اجرای خط‌مشی‌ها با تاکید بر منابع انسانی شایسته" است. این پدیده به دنبال ارتقای

توانایی‌های سازمانی دانشگاه‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌ها با محوریت منابع انسانی شایسته است.

۲. شرایط علی عواملی هستند که به طور مستقیم بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش، سه مقوله اصلی به عنوان شرایط علی شناسایی شدند:

○ فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول در نظام اداری: این مقوله به اهمیت ایجاد فرهنگ تحول‌گرا و پذیرای تغییر در دانشگاه‌ها اشاره دارد.

○ عوامل مدیریتی: این مقوله به نقش مدیران و سبک رهبری آن‌ها در توسعه ظرفیت سازمانی اشاره دارد. رعایت اصول اخلاقی، تصمیم‌گیری عقلایی، تفویض اختیار و پاسخگویی اجتماعی از جمله عوامل مهم در این زمینه هستند.

○ منابع انسانی: این مقوله به اهمیت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در توسعه ظرفیت سازمانی اشاره دارد. مدیریت عملکرد کارکنان، نظام پاداش و جبران خدمات، توانمندسازی کارکنان و جانشین‌پروری از جمله مفاهیم کلیدی در این مقوله هستند.

۳. شرایط زمینه‌ای بستر و محیطی است که راهبردها در آن شکل می‌گیرند و اجرا می‌شوند. در این پژوهش، "عوامل ساختاری" به عنوان مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای شناسایی شد. این مقوله به ویژگی‌های ساختار سازمانی دانشگاه‌ها، فرایندهای سازمانی، و میزان انعطاف‌پذیری و چابکی ساختار اشاره دارد.

۴. شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند و می‌توانند تسهیل‌کننده یا محدودکننده باشند. در این پژوهش، "تخصیص بهینه بودجه" به عنوان مهم‌ترین شرط مداخله‌گر شناسایی شد. این مقوله به اهمیت منابع مالی کافی و تخصیص مناسب آن‌ها برای اجرای خط‌مشی‌ها اشاره دارد.

۵. راهبردها اقداماتی هستند که برای مدیریت پدیده محوری انجام می‌شوند. در این پژوهش، سه دسته راهبرد اصلی شناسایی شدند:

○ **نظام اداری نظام‌مند:** این مقوله به استقرار سیستم‌های مدیریتی نظام‌مند و یکپارچه اشاره دارد. تعیین چشم‌انداز مشخص، برنامه‌ریزی جامع و هدفمند، اصلاح ساختار تشکیلاتی، و نظارت و ارزیابی مستمر از جمله راهبردهای این حوزه هستند.

- **ظرفیت‌ها و توانمندی‌های نظام اداری:** این مقوله به راهبردهایی برای ارتقای ظرفیت‌های سازمانی اشاره دارد. تمرکززدایی، توسعه دولت الکترونیک، خدمات عمومی در فضای رقابتی، و مدیریت سرمایه انسانی از جمله راهبردهای این حوزه هستند.
- ۶. **قوانین و مقررات:** این مقوله به اصلاح و بهبود چارچوب‌های قانونی و مقرراتی اشاره دارد. حاکمیت قانون، سلامت اداری، و رعایت حقوق افراد از جمله راهبردهای این حوزه هستند. پیامدها نتایج و خروجی‌های حاصل از اجرای راهبردها هستند. در این پژوهش، سه دسته پیامد اصلی شناسایی شد:
- **جریان‌های سازمانی و اداری:** این مقوله به پیامدهای سازمانی و اداری ناشی از توسعه ظرفیت سازمانی اشاره دارد. کاهش فساد اداری، کارآمدی نهادهای نظارتی، بهره‌وری بالا و کارآمدی نظام پاسخگویی از جمله پیامدهای این حوزه هستند.
- **عوامل اقتصادی و فناوری:** این مقوله به پیامدهای اقتصادی و فناورانه ناشی از توسعه ظرفیت سازمانی اشاره دارد. کاهش بیکاری، کاهش رکود و تورم اقتصادی، هوشمندسازی اداری سازمان، و توسعه فناوری‌های نوین از جمله پیامدهای این حوزه هستند.
- **عوامل اجتماعی و فرهنگی:** این مقوله به پیامدهای اجتماعی و فرهنگی ناشی از توسعه ظرفیت سازمانی اشاره دارد. رعایت حقوق شهروندی، کاهش پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی، ارتقای اخلاق حرفه‌ای و بهبود کیفیت زندگی از جمله پیامدهای این حوزه هستند.

مؤلفه‌های کلیدی توسعه ظرفیت سازمانی

بر اساس یافته‌های پژوهش، پنج مؤلفه کلیدی برای توسعه ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها با تأکید بر مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی شناسایی شد. جدول (۶) این مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۶: مولفه های کلیدی توسعه ظرفیت سازمانی و شاخص های آن

مؤلفه کلیدی	شاخص های اصلی	درصد تأکید مشارکت کنندگان
مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	شناسایی و تعریف شایستگی های محوری، استقرار نظام جذب و استخدام شایسته محور، توسعه حرفه ای و آموزش مستمر، نظام ارتقا و انتصاب مبتنی بر شایستگی، طراحی مسیر شغلی و جانشین پروری	87%
توسعه فرهنگ سازمانی پویا	ترویج فرهنگ مشارکتی، ایجاد فضای اعتماد و همکاری، فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت پذیری، حمایت از خلاقیت و نوآوری، تشویق یادگیری سازمانی	74%
مدیریت عملکرد مبتنی بر نتایج	تدوین شاخص های عملکردی شفاف، ارزیابی منظم و مستمر، بازخورد سازنده و به موقع، پیوند بین عملکرد و پاداش، تمرکز بر بهبود مستمر	68%
مدیریت مالی و بودجه ریزی اثربخش	بودجه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع بر اساس اولویت ها، شفافیت مالی، نظارت بر هزینه ها، استفاده بهینه از منابع	65%
ساختار سازمانی منعطف و چابک	کاهش سلسله مراتب سازمانی، تفویض اختیار مناسب، شفافیت در تقسیم وظایف، ارتباطات افقی و عمودی اثربخش، انعطاف پذیری در برابر تغییرات	62%

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل جامع توسعه ظرفیت سازمانی دانشگاه ها در پیاده سازی خط مشی ها با تأکید بر مدیریت منابع انسانی شایستگی محور انجام شد. یافته های اصلی پژوهش را می توان در سه محور کلیدی تحلیل کرد:

۱. نقش محوری منابع انسانی شایستگی محور

یافته های پژوهش نشان داد که "منابع انسانی" با ۲۱٫۵٪ فراوانی، مهم ترین عامل علی در توسعه ظرفیت سازمانی است. این یافته با نتایج اندرسون و همکاران^۱ (۲۰۲۴) و تامپسون^۲ (۲۰۲۳) همسو است که نشان دادند استقرار نظام شایستگی منجر به افزایش ۴۰ درصدی موفقیت در اجرای خط مشی ها می شود.

تحلیل عمیق تر داده ها حاکی از آن است که مدیریت عملکرد کارکنان، نظام پاداش عادلانه، توانمندسازی مستمر و جانشین پروری از جمله مکانیزم های کلیدی هستند که در ادبیات پیشین کمتر به صورت یکپارچه مورد توجه قرار گرفته اند. این یافته با پژوهش چن و ژنگ^۳ (۲۰۲۳) که مدیریت استعداد را محوری ترین عامل موفقیت معرفی کردند، همخوانی

1. Anderson et al.

2. Thompson

3. Chen & Zhang

دارد، اما مدل حاضر فراتر از آن، نقش تعاملی این عوامل را در بستر فرهنگی و ساختاری نشان می‌دهد.

۲. اهمیت عوامل اجتماعی-فرهنگی

یافته جالب توجه پژوهش، فراوانی بالای "عوامل اجتماعی و فرهنگی" (۱۸,۵٪) در پیامدهای مدل است که نشان‌دهنده تأثیر گسترده توسعه ظرفیت سازمانی فراتر از مرزهای سازمان است. این یافته با مطالعات مارتینز و رودریگز^۱ (۲۰۲۳) که بر تأثیر ۶۵ درصدی شایستگی مدیران بر توسعه ظرفیت تأکید داشتند، در تضاد نیست، بلکه آن را تکمیل می‌کند و نشان می‌دهد که توسعه ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها دارای آثار برون‌سازمانی قابل توجهی از جمله ارتقای حقوق شهروندی، کاهش پارتی‌بازی و بهبود اخلاق حرفه‌ای است. این یافته در مطالعات داخلی نیز کمتر مورد توجه بوده است. در حالی که پژوهش‌های دانایی‌فرد (۲۰۲۱) و فدایی و پورکیانی (۲۰۱۸) بر عوامل درون‌سازمانی تمرکز داشتند، مدل حاضر نشان می‌دهد که اصلاح نظام اداری دانشگاه‌ها می‌تواند کاتالیزور تحولات فرهنگی-اجتماعی گسترده‌تری باشد.

۳. تعامل پیچیده عوامل ساختاری و بودجه‌ای

مدل حاصل از این پژوهش، نقش تعدیل‌کننده "تخصیص بهینه بودجه" را بر اجرای راهبردها نشان می‌دهد. این یافته اهمیت محیط منابع را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که حتی با وجود ایده‌های راهبردی مناسب، بدون پشتوانه مالی کافی، اجرای موفق خط‌مشی‌ها دشوار است.

همچنین، "عوامل ساختاری" به‌عنوان شرایط زمینه‌ای نشان می‌دهد که ویژگی‌های ساختار سازمانی، فراگردهای بوروکراتیک و میزان انعطاف‌پذیری، بستر لازم برای موفقیت راهبردها را فراهم می‌کنند. این یافته با مدل دومورنوک و همکاران^۲ (۲۰۲۱) درباره نقش ظرفیت اداری در یکپارچگی خط‌مشی همخوانی دارد.

1. Martinez & Rodriguez

2. Domorenok

جایگاه پژوهش در ادبیات موضوع

این پژوهش دو مشارکت نظری مهم دارد: اول، در حالی که مطالعات پیشین مانند نتایج اندرسون و همکاران^۱ (۲۰۲۴) و تامپسون^۲ (۲۰۲۳) بر شاخص‌های منفرد تمرکز داشتند، مدل حاضر یک چارچوب یکپارچه و پارادایمی ارائه می‌دهد که روابط علی، زمینه‌ای و پیامدی عوامل مؤثر را به صورت نظام مند نشان می‌دهد. دوم، این پژوهش شکاف موجود در ادبیات داخلی را پر می‌کند. در حالی که مطالعاتی مانند رجبزاده و همکاران (۲۰۲۱) به شناسایی ۱۲ ظرفیت در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی پرداختند، مدل حاضر فراتر از فهرست‌سازی، مکانیزم‌های تعامل این عوامل را در یک فراگرد پویا نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان داد که توسعه ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها برای اجرای موفق خط‌مشی‌ها، فراگردی چندبعدی است که در آن مدیریت منابع انسانی شایستگی محور نقش محوری ایفا می‌کند. مدل ارائه‌شده، چارچوبی جامع برای درک تعاملات پیچیده میان عوامل فردی، سازمانی و محیطی فراهم می‌کند. یافته‌های اصلی عبارتند از: شایستگی محوری در مدیریت منابع انسانی، اصلی‌ترین عامل علی توسعه ظرفیت است، تحول فرهنگی و بهبود عوامل مدیریتی، مکمل‌های ضروری شایستگی محوری هستند، راهبردهای سه‌گانه (نظام‌مندسازی، توانمندسازی، اصلاح قوانین) نیازمند پشتوانه بودجه‌ای و بستر ساختاری مناسب هستند و پیامدهای مثبت توسعه ظرفیت، فراتر از سازمان به جامعه نیز گسترش می‌یابد. این مدل می‌تواند راهنمای عملی برای مدیران و خط‌مشی‌گذاران آموزش عالی باشد تا با رویکردی نظام مند، ظرفیت سازمانی دانشگاه‌ها را ارتقا دهند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

بر اساس یافته‌ها، تحقیقات آتی می‌توانند در مسیرهای زیر انجام شوند:

1. Anderson et al.

2. Thompson

۱. آزمون کمی مدل: انجام پژوهش‌های پیمایشی برای سنجش روابط کمی میان ابعاد مدل و تعیین ضرایب تأثیر هر عامل
 ۲. مطالعات تطبیقی: بررسی کاربرد مدل در دانشگاه‌های کشورهای مختلف و شناسایی تفاوت‌های فرهنگی-ساختاری
 ۳. مطالعات طولی: پیگیری تغییرات ظرفیت سازمانی در طول زمان پس از اعمال مداخلات مبتنی بر مدل
 ۴. تحقیق‌های موردکاوی: بررسی عمیق اجرای مدل در دانشگاه‌های خاص و استخراج درس‌آموخته‌های عملی
 ۵. توسعه ابزارهای سنجش: طراحی و اعتباریابی پرسشنامه‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری برای ارزیابی سطح توسعه ظرفیت
 ۶. تحلیل تأثیر فناوری: بررسی نقش فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی، تحلیل داده‌های کلان) در ارتقای ظرفیت‌های اداری
- این پژوهش‌های آتی می‌توانند به غنای نظری مدل بیفزایند و کاربردپذیری عملی آن را افزایش دهند.
- حمایت و قدردانی**
- پژوهش از حمایت سازمانی برخوردار نیست.

منابع فارسی

- آغاز، عسل. (۱۳۸۸). الگوی ساختار بوروکراسی دولتی ایران با تأکید بر فرهنگ بوم‌شناسانه. رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- خواجه نائینی، علی. (۱۴۰۳). دولت درون تهی؛ زمینه‌ها، پیامدها و الزامات مواجهه. دولت پژوهی، ۱۰(۳۸).
- خیرگو، منصور؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل. (۱۳۹۲). چگونگی انتقال خط‌مشی‌های تحول در نظام اداری به ایران: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر روش شناسی ترکیبی، فصلنامه مدیریت نظامی، ۵(۴۹): ۷۸-۴۳.
- دانائی فرد، حسن. (۱۴۰۰). سرنوشت خط مشی عمومی در فرایند اجرا: تحلیل تعامل اراده سیاسی-ظرفیت اداری، مدیریت دولتی ایران، ۴(۴).
- دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۲). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

- دانایی‌فرد، حسن؛ حسینی، یعقوب؛ فانی، علی اصغر. (۱۳۹۲). ظرفیت خط‌مشی‌گذاری عمومی: کلید توسعه یافتگی ملی، تهران: انتشارات صفار.
- دانایی‌فرد، حسن؛ خیرگو، منصور؛ آذر، عادل؛ فانی، علی اصغر. (۱۳۹۱). فهم انتقال خط‌مشی اصلاحات اداری در ایران: پژوهشی بر مبنای راهبرد داده بنیاد، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۰(۲۶): ۲۸-۵.
- رجب‌زاده، آرمین؛ مرتضوی، مهدی؛ دوستار، محمد؛ آخوندی، نسرين. (۱۴۰۰). تحلیل محتوای ظرفیت‌سازی در بخش آموزش عالی جهت پاسخگویی به انتظارات جامعه، مجلس و راهبرد، ۲۸(۱۰۶): ۳۹-۵۳.
- فدایی، جواد؛ پورکیانی، مسعود. (۱۳۹۷). طراحی الگوی تدوین خط‌مشی اصلاح و بهبود نظام اداری، خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۹(۳۱): ۳۹-۵۳.
- مهدی بیگی، نجمه؛ یعقوبی، نورمحمد؛ پورعزت، علی اصغر؛ رونقی، محمد حسین. (۱۳۹۸). توسعه ظرفیت اصلاح نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده بنیاد، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۹(۳): ۱۱۱-۱۳۲.
- نجارزاده هنجانی، مجید. (۱۴۰۱). ظرفیت حقوق اداری ایران در پذیرش مفهوم «شرکت منفعت عمومی». حقوق اداری، ۹(۳۱): ۲۳۶-۲۵۸.

References

- Aghaz, A. (2009). *The pattern of Iranian government bureaucratic structure with emphasis on indigenous culture* [Doctoral dissertation, Public Administration]. Allameh Tabataba'i University, Faculty of Management and Accounting. (In Persian).
- Ahyani, H., Putra, H. M., Slamet, M., & Mutmainah, N. (2022). Standardization of Companies and The Islamic Business Environment in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1), 10-20.
- Anderson, K., Wilson, R., & Thompson, M. (2022). Administrative challenges in higher education: A systematic review. *Journal of Higher Education Management*, 45(2), 125-142.
- Anderson, M., & Wilson, R. (2024). Proactive Policy Implementation: Challenges and Opportunities. *Public Administration Review*, 84(2), 145-162.
- Arani, A. M., Kakia, L., & Malek, M. J. (2018). Higher education research in Iran: Quantitative development and qualitative challenges. *Researching higher education in Asia: History, development and future*, 315-326.
- Atmawijaya, T. D. (2024). Towards a versatile and impactful qualitative research paradigm: A comprehensive guide to grounded theory for organizational researchers. *The Qualitative Report*, 29(6), 1542-1547.
- Bach, T. (2021). Bureaucratic politics. *ARENA Centre for European Studies-Working Paper*.

- Banha, F., Flores, A., & Coelho, L. S. (2022). A new conceptual framework and approach to decision making in public policy. *Knowledge*, 2(4), 539-556.
- Bonagani, R. R. (2024). The Significance of Public Policy Utilization for the Development of India. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 15(3), 201-208.
- Brown, L., & Miller, S. (2023). Structural barriers in university policy implementation. *Higher Education Policy Review*, 28(4), 170-188.
- Campanella, M. L. (1991). Proactive Policy-making: The New Role of the State-Actor. *Government and Opposition*, 26(4), 480-499.
- Chen, X., & Zhang, Y. (2023). Merit-based systems in university administration: A comparative study. *International Journal of Educational Management*, 37(3), 85-98.
- Cohen, N. (2023). Public administration reform and political will in cases of political instability: Insights from the Israeli experience. *Public policy and administration*, 38(4), 405-423.
- Corbin, J. (1111). ttr auss's grounded theory. In *Developing grounded theory* (pp. 25-44). Routledge
- Corbin, J.M., Strauss, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qual Sociol* 13, 3-21 (1990). <https://doi.org/10.1007/BF00988593>.
- Creswell, J. W. (2021). A concise introduction to mixed methods research. SAGE publications.
- Danaeefard, H. (2021). The Fate of Public Policies after Proclamation: An Analysis of the Interaction of Political Will and Administrative Capacity. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(4). (In Persian)
- Danaeefard, H. (2013). *Challenges of public management in Iran*. Tehran: Humanities Textbook Study and Compilation Organization of Universities. (In Persian).
- Danaeefard, H., & Hosseini, Y., & Fani, A. A. (2013). *Public policy-making capacity: The key to national development*. Tehran: Saffar Publications. (In Persian).
- Danaeefard, H., & Kheirgo, M., & Azar, A., & Fani, A. A. (2012). Understanding the transfer of administrative reform policy in Iran: A grounded theory-based research. *Journal of Organizational Culture Management*, 10(26), 5-28. (In Persian).
- Dreher, A., Lamla, M. J., Lein, S. M., & Somogyi, F. (2009). The impact of political leaders' profession and education on reforms. *Journal of comparative economics*, 37(1), 169-193.

- Domorenok, E., Graziano, P., & Polverari, L. (2021). Policy integration, policy design and administrative capacities. Evidence from EU cohesion policy. *Policy and Society*, 40(1), 58-78.
- Fadaei, J., & Pourkiani, M. (2018). Designing a pattern for formulating administrative system reform and improvement policy. *Public Policy Making in Management*, 9(31), 39-53. (In Persian).
- Garcia, M., & Lopez, R. (2023). Administrative capacity building in higher education: Current trends and challenges. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 228-245.
- Genus, A., Iskandarova, M., Goggins, G., Fahy, F., & Laakso, S. (2021). Alternative energy imaginaries: Implications for energy research, policy integration and the transformation of energy systems. *Energy Research & Social Science*, 73, 101898.
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 23-38.
- Henderson, P., & Lee, J. (2024). Efficiency metrics in university administrative systems. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 82-95.
- Hogwood, B., & Gunn, L. (2024). *Policy Analysis for the Real World: Advanced Perspectives*. Oxford University Press, 240-252.
- Hui, C., & Margetts, H. (2023). Political Will and Administrative Capacity in Policy Success. *Journal of Public Policy*, 43(1), 85-98.
- Khaje Naieni, A. (2024). Hollow State; Contexts, Implications, and Encounter. *State Studies*, 10(38), 43-74.
- Kheirgo, M., & Danaeefard, H., & Azar, A. (2013). How to transfer transformation policies in the administrative system to Iran: An exploratory research based on mixed methodology. *Military Management Quarterly*, 5(49), 43-78. (In Persian).
- Kumar, R., & Patel, S. (2024). Policy implementation challenges in developing nations' universities. *International Higher Education*, 105, 58-70.
- Mahdibeigi, N., & Yaghoubi, N., & Pourezzat, A. A., & Ronaghi, M. H. (2019). Developing administrative system reform capacity in the light of intelligent organization with grounded theory approach. *Organizational Human Resource Management Research*, 9(3), 111-132. (In Persian).
- Martinez, A., & Rodriguez, C. (2023). Cost analysis of administrative inefficiencies in higher education. *Journal of Education Finance*, 48(3), 160-175.
- McConnell, A. (2020). The use of placebo policies to escape from policy traps. *Journal of European Public Policy*, 27(7), 957-976.
- McConnell, A., & 't Hart, .. ())))) Inaction and public lol iyy: understanding why lol iyy-makers 'do nothing'. *Policy sciences*, 52(4), 645-661.

- Mousavi, S., Abbasi, Z., Izadi, L., Ghasemi, M., & Safari, R. (2025). Evaluation of Privatization Policies in Public Higher Education: A Case Study of Iranian Higher Education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 31(1), 77-113.
- Najarzadeh Hanjani, M. (2022). The capacity of Iranian administrative law in accepting the concept of "public benefit corporation". *Administrative Law*, 9(31), 236-258. (In Persian).
- Omenazu, S. (2022). Strategic Management, Decision Making and Organizational Performance: Case Study of Construction Industry Malaysia. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 6100-6113.
- Pawaskar, S. (2020). Information Security Policy and Standards. In *Information Security and Optimization* (pp. 1-12). Chapman and Hall/CRC.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2023). Governance and Policy Implementation: The Role of Administrative Capacity. *Administration & Society*, 55(2), 170-185.
- Peters, H. C. (2023). A-methodological saturation: A grounded theory analysis. *The Counseling Psychologist*, 51(7), 933-969.
- Pollitt, C. (2011). Not odious but onerous: Comparative public administration. *Public Administration*, 89(1), 114-127.
- Rajabzadeh, A., & Mortazavi, M., & Doustar, M., & Akhondi, N. (2021). Content analysis of capacity building in higher education sector to respond to society's expectations. *Parliament and Strategy*, 28(106). (In Persian).
- Rezat, S. & Vollstedt, M., (2019). An introduction to grounded theory with a special focus on axial coding and the coding paradigm. *Compendium for early career researchers in mathematics education*, 13(1), 81-100
- Roberts, E. (2024). Comprehensive models for administrative capacity enhancement. *Higher Education Research & Development*, 43(2), 210-225.
- Sarshar, M., Yazdani, S., Jadidfar, M. P., & Shams, L. (2021). Thematic analysis of the policies of Iran's health higher education. *Journal of Education and Health Promotion*, 10(1), 217.
- Smith, J., & Johnson, B. (2023). Universities as development catalysts: A modern perspective. *Higher Education Policy*, 36(1), 40-55.
- Taylor, M., & White, R. (2024). Systematic approaches to university administration. *Academic Management Review*, 49(1), 185-205.
- Thompson, R. (2023). Human resource management in higher education institutions. *Journal of University Administration*, 41(2), 150-165.
- Williams, D., & Davis, K. (2024). Effectiveness measurements in university programs. *Higher Education Quarterly*, 78(1), 75-90.
- Wilson, R., Thomas, S., & Clark, M. (2023). Competency-based recruitment in universities. *Journal of Educational Leadership*, 32(3), 135-150.

Zhao, Y., Wu, X., & Li, S. (2023). Perceived values to personal digital archives and their relationship to archiving behaviours: An exploratory research based on grounded theory. *Journal of Librarianship and Information Science*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09610006231161327>.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی