

## Validation of Academic Organizational Capacity Framework

**Jafar Torkzadeh**<sup>1</sup> Professor, Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran. (Corresponding Author)

**Fatemeh Zeinali** Ph.D., Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, School of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

**Zahra Pakbaz** Ph.D. of Students, Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Received: 12/Apr/2025 | Accepted: 13/May/2025

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to validate the academic organizational capacity framework from the perspective of the presidents of public universities in the country.

**Methodology:** This research was conducted with a quantitative approach and using a descriptive-survey research method. The statistical population included university presidents across the country, and sixty university presidents were selected as the research sample using purposive sampling. The research tool was a scale constructed based on the academic organizational capacity framework whose validity and reliability were examined and confirmed using item analysis and Cronbach's alpha.

**Findings:** The path coefficients obtained from the first and second order confirmatory factor analysis and related indicators indicate the appropriate fit and validity of the academic organizational capacity framework. Accordingly, the framework, which includes the dimensions of mission, talent management, infrastructure, process, and organizational performance, was assessed as valid from the perspective of university administrators.

**Originality:** The validation of the organizational capacity framework considered in this study confirms that this framework can assist university administrators and policymakers in identifying, developing, and strengthening academic capacities to improve effectiveness in the higher education ecosystem.

**Keywords:** Organizational Capacity; University; Higher Education; Organizational Capacity Framework; Validation.

---

1. torkzadeh@shirazu.ac.ir

## عنوان مقاله: اعتباریابی چهارچوب ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی

جعفر ترک‌زاده<sup>۱</sup>، فاطمه زینعلی<sup>۲</sup>، زهرا پاکباز<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۳

### چکیده:

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، اعتباریابی چهارچوب ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی، از منظر رؤسای دانشگاه‌های دولتی کشور بوده است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش، با رویکرد کمی و با استفاده از روش پژوهش توصیفی-پیمایشی انجام شد. جامعه آماری، شامل رؤسای دانشگاه‌های سراسر کشور، بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۶۰ نفر از رؤسای دانشگاه‌ها به‌عنوان نمونه پژوهش، انتخاب شدند. ابزار پژوهش، مقیاس ساخته‌شده، مبتنی بر چهارچوب ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی؛ بود که رویایی و پایایی آن، با استفاده از تحلیل گویه و آلفای کرونباخ، بررسی و تأیید شد.

**یافته‌ها:** ضرایب مسیر حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم و شاخص‌های مرتبط، حاکی از برازش مناسب و اعتبار چهارچوب ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی است. بر این اساس، چهارچوب مذکور مشتمل بر ابعاد مأموریتی، مدیریت استعداد، زیرساخت‌ها، فرایندی و عملکرد سازمانی، از منظر مدیران دانشگاهی، معتبر ارزیابی گردید.

**اصالت / ارزش:** تأیید اعتبار چهارچوب ظرفیت‌سازمانی مورد نظر در این پژوهش، بر این امر صحنه می‌گذارد که چهارچوب مذکور، می‌تواند در زیست‌بوم آموزش عالی، یاری‌گر مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاهی در شناسایی، توسعه و تقویت ظرفیت‌های دانشگاهی، در راستای بهبود اثربخشی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** ظرفیت‌سازمانی، دانشگاه، آموزش عالی، چهارچوب ظرفیت‌سازمانی، اعتباریابی.

۱. استاد، مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. (نویسنده مسئول).  
torkzadeh@shirazu.ac.ir

۲. دکتری، مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۳. دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

مطالعه روند تحولات جاری و آتی محیطی، حاکی از جریان فزاینده پیچیدگی، در عرصه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، علمی، فناوری است؛ به گونه‌ای که می‌توان گفت، پیچیدگی که خود حاصل درهم‌تنیدگی و تأثیر و تأثرات عوامل و تغییرات شتابان محیطی است، یکی از ویژگی‌های بارز عصر حاضر محسوب می‌شود (Arthur, 2021). پیشرفت علم و تغییرات فناوری، تحولات عمیق و رویدادهای سیاسی-اقتصادی سال‌های اخیر جهان، تشدید رقابت‌ها و تعدد و تنوع طیف عرضه و تقاضای محصولات و خدمات، برخی از مصادیق پیچیدگی‌های محیط کنونی هستند که سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را احاطه کرده است (Domingues, de Souza & Luiz, 2024). در چنین شرایطی، چالش‌های درونی و پیچیدگی‌های محیطی، همواره دانشگاه‌ها را در معرض بحران‌هایی همچون گسترش بی‌رویه دوره‌های آموزشی، پایین آمدن کیفیت آموزش، ابهام در اولویت‌ها و هدف‌گذاری و تعدد و تکثر عناصر محیط رقابتی قرار داده است (Hosseinzadeh Arablouyekan, Rahnavard & Alinezhad, 2024). قرار گرفتن در چنین پیچیدگی‌های روزافزون محیطی، دانشگاه‌ها را همچون سایر سازمان‌ها، با وضعیت‌های کم‌وبیش پیش‌بینی‌ناپذیر و غیرمنتظره‌ای، مواجه ساخته است. ضمن اینکه توجه به این شرایط و چالش‌ها، در ارتباط با دستگاه‌های آموزشی و به‌طور خاص، دانشگاه‌ها از اهمیت بیشتر و بالاتری، برخوردار است، چراکه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، از جمله نهادهای راهبردی فعال و مؤثر، در توسعه دانش، تولید علم و پرورش نیروی متخصص و از ارکان نقش‌آفرین توسعه جامعه به حساب می‌آیند (Setayesh, Hamzah Abass Mashari & Namazi, 2024).

اگرچه عوامل گوناگونی می‌توانند یاری‌گر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، در برون‌رفت از پیچیدگی‌های موجود عصر پیش‌رو باشند و آنان را به بقای معنادار<sup>۱</sup> (مفید و مؤثر) در محیط برسانند، اما به نظر می‌رسد که ظرفیت سازمانی، بیش از سایر عوامل، می‌تواند یاری‌دهنده و تأثیرگذار باشد (Pudjiarti, 2018). در یک عبارت کلی، منظور از ظرفیت سازمانی، توانایی یک سازمان در استفاده مؤثر از منابع خود، اعم از منابع انسانی، مالی و زیرساخت‌ها، جهت دستیابی به اهداف، سازگاری با تغییرات محیطی و تولید و ارائه ارزش است. در این راستا، ظرفیت سازمانی، مشتمل بر عوامل ملموس مانند مهارت‌ها، فناوری و امور مالی، در کنار عوامل ناملموس مانند رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی و فرهنگ یادگیری است (Saputra et al., 2024). در واقع، ظرفیت سازمانی

با خلق و توسعه ساختاری تواناساز، به تدوین و ارتقای فرایندها، و تمهید ستاده‌های ضروری، برای رسیدن به اهداف سازمانی، کمک می‌کند؛ از این رو یک شاهراه کلیدی، در راستای محقق کردن اهداف، و فلسفه وجودی، و به تبع آن، دستیابی به بقای معنادار دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، به شمار می‌آید (Kyambade, Namatovu, Namubiru & Muganz, 2025).

با توجه به اهمیت نقش و کارکردهای عمومی و کلی ظرفیت سازمانی، از یک سو و محرز شدن ارتباطات تنگاتنگ و متقابلی که بین ظرفیت سازمانی و تحقق فلسفه وجودی، بقای معنادار در محیط و کسب مزیت رقابتی از سوی دیگر وجود دارد (Salisu & Abu Bakar, 2020)، در سال‌های اخیر، این مفهوم، توجه بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی را، به خود جلب کرده و این دامنه توجه امروزه، با شبی آهسته‌تر، به عرصه نظام آموزش عالی، کشیده شده است. از این رو می‌توان چنین نتیجه گرفت که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، به منظور تحقق اهداف و مطلوبیت‌های خود، به‌طور ویژه‌ای، نیازمند شناسایی، درک، توسعه و بهره‌گیری متناسب و مناسب از ظرفیت‌های سازمانی خود هستند. به بیان دیگر، این مراکز دانش‌آفرین، می‌توانند با استفاده اثربخش، از منابع و سرمایه‌های موجود و نیز، بهینه‌سازی، توسعه و ارتقای ظرفیت‌های خود، فلسفه وجودی خویش را، به شکل مطلوب‌تری محقق سازند. به‌زعم ماکی<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، در راستای پاسخگویی به الزامات محیط پیچیده و همچنین افزایش اثربخشی، بهره‌وری و استمرار کمی و کیفی رسالت‌های سه‌گانه آموزش، پژوهش و خدمات، راهی به‌جز توجه بیش‌ازپیش، به ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل سازمانی ندارند. برای این منظور، دانشگاه‌ها نیازمند چهارچوبی مناسب، جامع و معتبر هستند تا با استفاده از آن بتوانند، ضمن شناسایی ظرفیت‌های سازمانی، نقاط قوت و ضعف خود را، احصاء نموده و در راستای بهبود و یا توسعه آن، گام بردارند. لازم به ذکر است که با توجه به اهمیت ظرفیت سازمانی، در عملکرد اثربخش و بقای معنادار سازمان‌ها (Musa & Enggarsyah, 2025). در دهه اخیر، پژوهش‌های مختلف داخلی و خارجی، بررسی مفهوم و کارکرد ظرفیت سازمانی، در سازمان‌هایی با کارکردهای مختلف را، مدنظر قرار داده‌اند. به‌عنوان نمونه لی<sup>۲</sup> (۲۰۲۵) در پژوهشی، با تجزیه و تحلیل داده‌های شرکت‌های چندملیتی چینی فهرست‌شده از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۲ به این نتیجه، دست یافت که سه ظرفیت خاص و حیاتی سازمان‌ها، یعنی ظرفیت جذب، ظرفیت یادگیری و ظرفیت مدیریتی، دارای اهمیت حیاتی، برای سازمان‌ها بوده و رابطه معناداری با جذب دانش اثربخش از محیط و افزایش عملکرد نوآوری

1. Maki

2. Li

سازمان‌ها، دارند. **دیمیتریوسکا-مارکوسکی، نوکپژاه و آزار<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)** ضمن بررسی پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی تاب‌آوری سازمان‌ها، در برابر بحران‌های درونی و محیطی، به این نتیجه دست یافتند که ظرفیت سازمانی، پیش‌بینی‌کننده مهمی، برای تاب‌آوری سازمانی است. بر این اساس، نتایج نشان داد که لازم است سازمان‌های دولتی و خصوصی جامعه، بر تقویت ظرفیت‌های خود، برای مقاومت در برابر شوک‌های ناشی از بحران‌ها، تمرکز کنند. **جاودان، تولایی و مهربان (۲۰۲۱)**، در پژوهشی با تحلیل تأثیر ظرفیت سازمانی در رقابت‌پذیری، به این نتیجه دست یافتند که ظرفیت سازمانی، در سه بُعد ظرفیت رهبری، ظرفیت منابع و ظرفیت ارتباطات، با ابعاد رقابت‌پذیری سازمان، رابطه معناداری دارند. **ترک‌زاده، زینلی، محمدی و سلیمی (۲۰۱۹)**، در یک پژوهش فراترکیب، با هدف تدوین چهارچوب ظرفیت سازمانی دانشگاهی، پنج بعد مدیریت استعداد؛ زیرساخت‌ها؛ مأموریتی؛ فرآیندی و عملکرد سازمانی راه، برای ظرفیت سازمانی، شناسایی نمودند.

در بررسی پژوهش‌های انجام‌شده، در زمینه ظرفیت سازمانی، نکته قابل‌توجه این است که دسته‌ای پژوهش‌های انجام‌شده، مفهوم ظرفیت سازمانی راه، با استفاده از بررسی پژوهش‌های پیشین، شناسایی نموده (**Walters, 2020**) و دسته‌ای دیگر از پژوهش‌ها، بررسی نقش ظرفیت سازمانی، به‌عنوان متغیر مستقل، یا واسطه‌ای در پیش‌بینی مفاهیم، یا متغیرهای دیگر سازمانی، از جمله تغییر (**Mladenova, 2022**)، نوآوری (**Rocha, Almeida & Calili, 2022; Brix, 2019**)، رهبری (**Igalla, Edelenbos & van Meerkerk, 2020**) یا عملکرد (**Saputra et al., 2024**)؛ **Migdadi, 2022**) را مورد توجه قرار داده‌اند. لیکن بررسی‌ها نشان می‌دهد همچنان که **والتر<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)** بیان می‌کند، اگرچه ظرفیت سازمانی، به‌سرعت در حال تبدیل شدن به کلید موفقیت سازمانی، در حوزه‌های مختلف است، اما فقدان پژوهش‌های جامع، درباره مفهوم چهارچوب کلی (جامع)، مؤلفه‌های کلیدی، و متغیرهای مرتبط، و نیز اثرات و روابط متقابل، یا متعامل آن، در ارتباط با سایر متغیرهای سازمانی و مدیریتی، در ادبیات موجود، به‌خوبی به چشم می‌خورد، تا آنجا که می‌توان گفت، ظرفیت سازمانی، همچنان در ادبیات مدیریت، به‌مثابه سازه، یا مفهومی مبهم، و البته پربعد، باقی‌مانده است. البته وجود چنین ابهامی، در درک صحیح مفهوم مهم ظرفیت سازمانی، فرصت‌های پژوهشی بسیاری، برای بررسی این پدیده مهم راه، به دست می‌دهد (**Rossi, Feiler, Dallmeyer & Breuer, 2024**). به‌علاوه مطابق با نتایج پژوهش **گالووی و ایشیمارو<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)**، تاکنون ظرفیت‌های سازمانی، مراکز دولتی و عمومی، به‌طور منسجم، مورد پژوهش قرار نگرفته‌اند، و این بحث، بیشتر در شرکت‌های

1. Dimitrijevska-Markoski, Nukpezah & Azhar
2. Walter
3. Galloway & Ishimaru

بازرگانی و تجاری، که در فضای رقابتی فعالیت می‌کنند، و به دنبال کسب مزیت رقابتی، و سهم بیشتری از بازار هستند، مطرح شده است. از این جهت، خلأ پژوهشی در رابطه با بررسی پدیده ظرفیت‌سازمانی، در سازمان‌های غیرتجاری، از جمله مراکز آموزشی، موضوعی قابل تأمل، و شایسته توجه است.

با توجه به آنچه ذکر شد و نظر به اهمیت و ضرورت شناخت کل‌نگر و واقع‌بینانه ابعاد و مؤلفه‌های ظرفیت‌سازمانی، در راستای بهبود عملکرد و ارتقای کارکردهای سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌ها و مؤسسات دانش‌محور، همچون دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، در این پژوهش، به تبیین و اعتبارسنجی چهارچوبی قابل‌اتکا، تأییدپذیر و جامع، از ظرفیت‌سازمانی، در بستر دانشگاهی، به‌صورت ادراک‌شده، از منظر مدیران مجرب دانشگاه‌های مختلف کشور، پرداخته شده است.

لازم به ذکر است که سهم این پژوهش، در توسعه ادبیات علمی، حوزه موضوعی ظرفیت‌سازمانی، اعتباریابی یک چهارچوب علمی و عمل‌پذیر ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی، برآمده از پژوهش‌ها، از منظر رؤسای مجرب دانشگاه‌های مختلف کشور است که می‌تواند مبنایی قابل‌اتکا، برای توسعه ظرفیت‌سازمانی دانشگاه‌ها، ارائه نماید. همچنین می‌توان، با استفاده از شاخص‌های آن، ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی را، در محیط‌های واقعی، ارزیابی و برای توسعه و ارتقای آن برنامه‌ریزی نمود.

## مبانی نظری پژوهش

ظرفیت‌سازمانی مفهومی، چندوجهی است و بدین جهت پژوهشگران مختلف، هر کدام از منظری خاص، به توصیف این مفهوم، پرداخته‌اند؛ به‌عنوان نمونه **چن، ژانگ و لی**<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) ظرفیت‌سازمانی را، به عنوان ترکیبی از توانمندی‌های راهبردی، مهارت‌های مدیریتی و منابع فیزیکی و انسانی، در نظر می‌گیرند که برای حفظ رقابت‌پذیری سازمان، ضروری هستند. به‌زعم **سوپریهاریانتی و سوکوکو**<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، ظرفیت‌سازمانی، به قابلیت‌های جمعی کارکنان و فرآیندهای سازمانی، اشاره دارد که به سازمان، امکان می‌دهد به تغییرات محیطی، واکنش نشان دهد و عملکرد پایدار، داشته باشد. از منظر **نایال، پاندی و پائول**<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) ظرفیت‌سازمانی، شامل توانایی‌های درونی سازمان، برای ایجاد، پیاده‌سازی و مدیریت برنامه‌ها و راهبردهایی است که باعث ارتقای کارایی و اثربخشی آن می‌شود؛ این توانایی‌ها، شامل رهبری، منابع مالی، زیرساخت‌ها و سرمایه انسانی است.

**دژنگیز و نیستن**<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) ظرفیت‌سازمانی را توان سازمان، برای بهره‌برداری از منابع موجود، در

1. Contribution
2. Chen, Zhang & Li
3. Supriharyanti & Sukoco
4. Nayal, Pandey & Paul
5. Dzhengiz & Niesten

محیط درونی و بیرونی سازمان، با هدف خلق کردن مزیت‌های رقابتی و دستیابی به اهداف تجاری، تعریف نموده است. ایگالا، ادلنبوس و وان میرکر<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، ظرفیت سازمانی را، به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی که به سازمان کمک می‌کند و یا او را قادر می‌سازد تا مأموریت‌هایش را به انجام برساند، در نظر گرفته‌اند. در حقیقت، ظرفیت سازمانی، به‌عنوان توانایی جذب و مدیریت مؤثر منابع، برای تحقق اهداف خود، تعریف شده است. همچنین از منظر کونوپیک، جان، شوستر، هوباچ و پفلیموم<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) ظرفیت سازمانی، شایستگی و مهارت‌های سازمان، جهت تحقق اهداف و به‌زعم چاوزی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) ظرفیت سازمانی، توانایی بالفعل و بالقوه سازمان، برای انجام یک مجموعه هماهنگ، از وظایف، با استفاده از منابع سازمانی و به‌کارگیری موفقیت‌آمیز مهارت‌ها، به‌منظور دستیابی به یک نتیجه نهایی، در راستای اهداف سازمان و برآورده کردن انتظارات ذینفعان، تعریف شده است. از مجموع تعاریف فوق، می‌توان ظرفیت سازمانی را ویژگی، توان، دانش، مهارت سازمان برای بهره‌برداری، جذب و مدیریت مؤثر منابع، ترکیب منابع محسوس و نامحسوس، به‌کارگیری موفقیت‌آمیز مهارت‌ها و منابع، جهت خلق مزیت رقابتی، تحقق اهداف، انجام مأموریت‌ها و خلق و ارائه ارزش برتر، تعریف نمود.

گذشته از چندوجهی بودن مفهوم ظرفیت سازمانی، به‌صورت کلی، هر سازمان نیز، با توجه به کارکردها و ویژگی‌های خاصی که دارد، از ظرفیت‌های متفاوتی برخوردار است؛ بنابراین می‌توان گفت، ظرفیت سازمانی تا حدودی در سازمان‌های گوناگون، متفاوت است (Duchek, 2020). صرف‌نظر از کارکردهای خاصی که ظرفیت سازمانی، با توجه به ایجاب و اقتضات هر سازمان دارد، با بررسی ایده‌های صاحب‌نظران علم مدیریت و سازمان، کارکردهای کلی و عمومی ظرفیت سازمانی را، می‌توان مشتعل بر مواردی چون؛ افزایش مزیت رقابتی، از طریق بنا کردن راهبرد، بر پایه فهم نقاط قوت و ضعف نیروی کار، محرک ارتقای خروجی‌های سازمانی، مانند رضایت ذینفعان و مشتریان و بهبود تناسب فرد و سازمان، از طریق فرایندهای گزینشی و منطقی دانست (Böhmer & Schinnenburg, 2023). همچنین ایجاد و تقویت نگرش‌های مثبت در کارکنان، نسبت به سازمان محل کار خود، ارتقای سطوح شایستگی و تقویت ارزش‌های مثبت، افزایش عملکرد، تبدیل فرهنگ بوروکراتیک به فرهنگ کارآفرینی (Lam, Nguyen, Le & Tran, 2021)، توسعه فرایندهای بدیع و تدارک تجهیزات انحصاری، در صنایع تولیدی، متناسب با تغییرات محیطی و نیازهای جامعه، از دیگر کارکردهایی است که مطالعات به آن، اشاره کرده‌اند. بیلدرباک<sup>۴</sup> (۲۰۲۴)،

1. Igalla, Edelenbos & Van Meerkerk
2. Konopik, Jahn, Schuster, Hoßbach & Pflaum
3. Chowdhury
4. Bilderback

نیز مهم‌ترین نقش‌های ظرفیت سازمانی راه افزایش توانایی سازمان، برای انجام دادن وظایف و دستیابی به اهداف بلندمدت، ارتقاء توانایی سازمان در یادگیری، قدرت حل مسائل و ماندگاری در آینده، بیان کرده است.

اهمیت شناخت ابعاد و مؤلفه‌های ظرفیت سازمانی، از این جهت است که به‌زعم پژوهشگران مختلف، درک مفهوم ظرفیت سازمانی و شاخص‌های آن، به دلیل آن که می‌تواند، خروجی سازمان را، در زمینه‌های خاص، تحت تأثیر قرار دهد، به مدیران، در بررسی عمیق ویژگی‌های درونی و فرآیندی سازمان، کمک می‌کند. همچنین می‌تواند، کمک شایان توجهی، به سازمان، در تحقق بهتر اهداف و مأموریت‌ها و تخصیص مجدد منابع، به خدمات و محصولات ارزشمند است، نماید (Mikalef & Gupta, 2021). حقیقت این است که بسیاری از سازمان‌ها، از وجود ظرفیت‌های سازمانی خود، آگاه هستند، اما این ظرفیت‌ها را، به‌صورت کارا، مدیریت نمی‌کنند. به‌بیان دیگر، بسیاری از آنها، تنها روی قسمت‌های قابل‌اندازه‌گیری و قابل‌مشاهده، مانند عملکرد مالی تمرکز دارند و از مسائل کیفی گریزان هستند (Hillmann & Guenther, 2021).

بررسی‌های به‌عمل آمده، در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارج از کشور، مؤید این واقعیت است که هرچند تاکنون، پژوهش‌های متعددی در حوزه ظرفیت سازمانی، انجام شده است که به‌عنوان نمونه، می‌توان به پژوهش‌های بیلیسکا و سکیور<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)؛ هیورلی<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)؛ الحدیب و کازینز<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)؛ مایک دانیلز<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)؛ برایان<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)؛ زارعی و مهدی‌بیگی (۲۰۱۵)؛ دانایی فرد، برزگر و احمدی (۲۰۱۵)؛ فروزنده، دانایی فرد، رهنورد و محمدی فتحی (۲۰۱۴) اشاره نمود؛ ولیکن بررسی نتایج حاصل از پژوهش‌های صورت گرفته، بیانگر دامنه محدود توجه به ظرفیت سازمانی و نیز تعداد بسیار معدود چهارچوبی جامع و معتبر در خصوص ظرفیت سازمانی دانشگاهی است.

در همین راستا، ازجمله مطالعاتی که به‌صورت جامع، طراحی و توسعه ظرفیت سازمانی دانشگاهی را مورد توجه قرار داده‌اند، پژوهش ترک‌زاده و همکاران (۲۰۱۹) است که با استفاده از فراترکیب، گستره وسیعی از چهارچوب‌ها، مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی مرتبط، به انجام رسیده است. جدول (۱) ابعاد و مؤلفه‌های چهارچوب ظرفیت سازمانی دانشگاهی بر آن مبنا را، نشان می‌دهد.

1. Bilicka & Scur
2. Hurley
3. Al Hudib & Cousins
4. Mike Daniels
5. Bryan



جدول ۱: ابعاد و مؤلفه‌های ظرفیت سازمانی دانشگاهی (Torkzadeh et al., 2019)

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها
۱	مأموریتی	آموزش پژوهش خدمات اجتماعی
۲	مدیریت استعداد	مدیریت منابع انسانی شایستگی‌های منابع انسانی مدیریت دانشجویان مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی
۳	زیرساخت‌ها	مالی فناوری امکانات و تسهیلات ساختار سازمانی فرهنگ سازمانی برنامه درسی
۴	فرایندی	نظام برنامه‌ریزی نظارت و ارزیابی رهبری تغییر
۵	عملکرد سازمانی	بهره‌وری توان پاسخگویی روابط محیطی

نظر به آنچه در خصوص تعدادِ معدودِ چهارچوبِ ظرفیتِ سازمانی دانشگاهی معتبر و جامع، در پژوهش‌های مختلف بیان شد و نیز اهمیتِ توجه بیشتر به این مفهوم، در بافتِ آموزش عالی، پژوهش حاضر در نظر داشته است با بهره‌گیری، از نظراتِ تخصصی و تجاربِ حرفه‌ای مدیران دانشگاهی، مقیاسِ ظرفیت سازمانی دانشگاهی، بر اساسِ چهارچوب طراحی‌شده **ترکزاده و همکاران (۲۰۱۹)** را اعتباریابی نماید. خروجی این پژوهش، ضمن کمک به مدیران دانشگاهی، جهت شناخت دقیق نسبت به ظرفیت‌های محسوس و شناخته‌شده و همچنین ظرفیت‌های نامحسوس و مغفول، به‌نوبه خود، رهبران دانشگاهی را، در جهات مختلفِ راهبری، همچون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، تأمین و تخصیص بودجه، جلب و جذب سرمایه‌های مادی، مالی، انسانی و... یاری می‌نماید. بدین ترتیب هدف

- کلی از این پژوهش، اعتباریابی مقیاس ظرفیت سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده، از دیدگاه مدیران دانشگاهی، بوده است. در این زمینه پرسش‌هایی به شرح زیر مطرح و پیگیری گردیده است:
۱. آیا چهارچوب ظرفیت سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده، بر اساس ابعاد پنج‌گانه (مأموریتی؛ مدیریت استعداد؛ زیرساخت‌ها؛ فرایندی؛ عملکرد سازمانی) دارای اعتبار و پایایی است؟
  ۲. آیا چهارچوب ظرفیت سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده، بر اساس مؤلفه‌های هر یک از ابعاد پنج‌گانه، دارای اعتبار و پایایی است؟

## روش‌شناسی پژوهش

جهت اعتباریابی چهارچوب ظرفیت سازمانی دانشگاهی، از روش پژوهش توصیفی، از نوع پیمایشی- مقطعی استفاده گردید. جامعه آماری، شامل رؤسای دانشگاه‌های مختلف کشور بوده است که با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند، ۶۰ نفر از رؤسای مجرب دانشگاه‌های سراسر کشور، به‌عنوان نمونه پژوهش (حاضر در یک گردهم‌آبی حرفه‌ای) انتخاب گردیدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مقیاس ظرفیت سازمانی دانشگاهی (ادراک‌شده) بود که بر اساس چهارچوب ظرفیت سازمانی دانشگاهی **ترک‌زاده و همکاران (۲۰۱۹)** ساخته شده است. بر این اساس، مقیاس مذکور، مشتمل بر پنج زیرمقیاس مأموریتی، مدیریت استعداد، زیرساخت‌های، فرایندی و عملکردی (ادراک‌شده) است. هریک از زیرمقیاس‌های فوق، دارای گویه‌های مختلفی هستند (مجموعاً ۱۹ گویه) که با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت، از خیلی زیاد تا خیلی کم، سنجیده شده‌اند **جدول (۲)**. روایی و پایایی مقیاس، با استفاده از روش‌های تحلیل گویه و آلفای کرونباخ، محاسبه و تأیید گردید. اعتباریابی چهارچوب مذکور نیز، با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، انجام شد.

**جدول ۲: زیرمقیاس‌ها و گویه‌های ظرفیت سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده**

ردیف	زیرمقیاس	تعداد گویه‌ها
۱	مأموریتی ادراک‌شده	۳
۲	مدیریت استعداد ادراک‌شده	۴
۳	زیرساخت‌های ادراک‌شده	۶
۴	فرایندی ادراک‌شده	۳
۵	عملکرد سازمانی ادراک‌شده	۳
	جمع کل	۱۹

در راستای اعتباریابی مقیاسِ ظرفیتِ سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده، ابتدا پرسشنامه مبتنی بر چهارچوب مزبور، در اختیار چند نفر از متخصصان قرار داده شد و روایی صوری آن، مورد تأیید قرار گرفت. سپس و به‌منظور محاسبه روایی محتوایی مقیاس نیز، از روش تحلیل گویه و تعیین ضریب همبستگی بین گویه‌های هر زیرمقیاس، با نمره کل، استفاده گردید. جهت بررسی پایایی مقیاس نیز، از ضریب آلفای کرونباخ، استفاده گردید. **جدول (۳)** طیف ضرایب همبستگی، ابعاد مقیاس و نتیجه بررسی ضریب آلفای کرونباخ، ظرفیت سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده را، نشان می‌دهد.

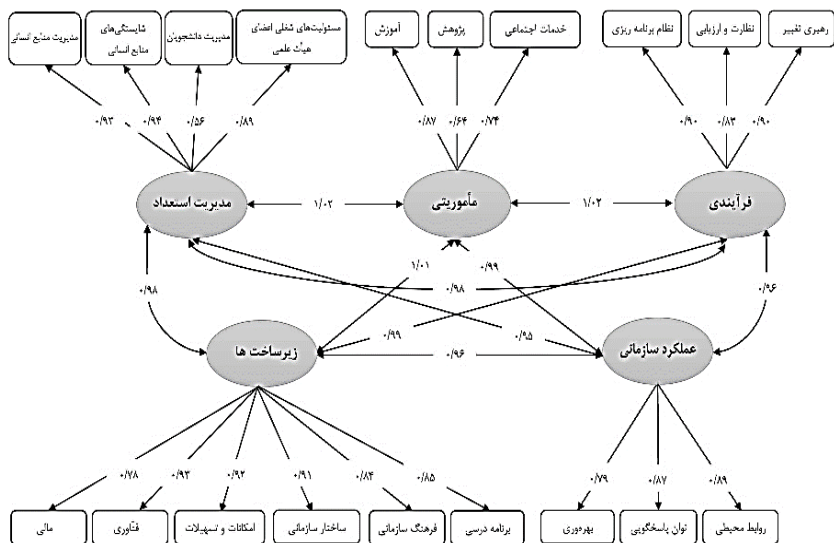
**جدول ۳: نتایج تحلیل گویه و ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی روایی و پایایی مقیاس**

شاخص‌های روایی و پایایی	بُعد				
	مأموریتی ادراک‌شده	مدیریت استعداد زیرساخت‌های ادراک‌شده	فرایندی عملکردهای ادراک‌شده	عملکردی کل	کل
ضریب همبستگی	۰/۹۳	۰/۸۰	۰/۷۵	۰/۹۲	۰/۸۲
سطح معناداری	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱
ضریب آلفای کرونباخ	۰/۸۵	۰/۶۰	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۷۳

همان‌طور که در **جدول (۳)** مشخص است، ضرایب همبستگی گویه‌های مقیاس، با نمره کل هر زیرمقیاس، در طیف ۰/۵۱ تا ۰/۹۳ و سطح معناداری ۰/۰۰۰۱، قرار دارد و بر این اساس، روایی پنج زیرمقیاسِ ظرفیتِ سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین پیرو بررسی پایایی، مقیاسِ ظرفیتِ سازمانی دانشگاهی، با توجه به ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده، در زیرمقیاس‌های مأموریتی ادراک‌شده (۰/۸۵)، مدیریت استعداد ادراک‌شده (۰/۶۰)، زیرساخت‌های ادراک‌شده (۰/۷۲)، فرایندی ادراک‌شده (۰/۸۴) و عملکردی ادراک‌شده (۰/۶۴)، با نمره کل ۰/۷۳ پایایی مقیاس نیز تأیید شد.

### یافته‌های پژوهش

در راستای بررسی اعتبار چهارچوب موردنظر، با استفاده از تحلیل عامل تأییدی در نرم‌افزار آموس ۱۳۳ ساختار چهارچوب ظرفیت سازمانی دانشگاهی موردبررسی قرار گرفت. بدین منظور از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شد. نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول در **شکل (۱)** نشان داده‌شده است.



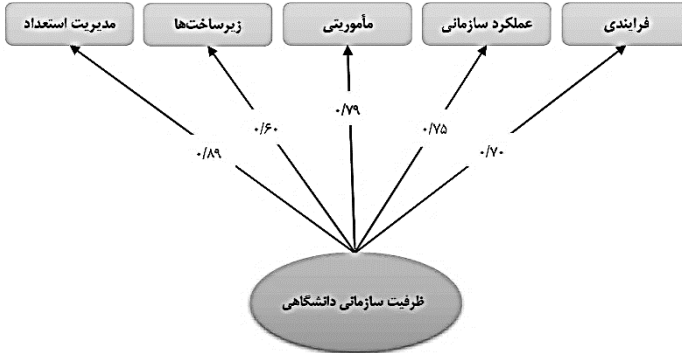
شکل ۱: تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول مضامین سازمان‌دهنده‌ی ظرفیت سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده

مطابق با شکل (۱)، نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول، برای هر یک از ابعاد ظرفیت سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده، نشان داد که:

- در بُعد مأموریتی، به‌ترتیب مؤلفه‌های آموزش (با بار عاملی ۰/۸۷)، خدمات اجتماعی (با بار عاملی ۰/۷۴) و پژوهش (با بار عاملی ۰/۶۴)، تبیین‌کننده‌های معنادار این بُعد هستند.
- در بُعد مدیریت استعداد به‌ترتیب، مؤلفه‌های شایستگی‌های منابع انسانی (با بار عاملی ۰/۹۴)، مدیریت منابع انسانی (با بار عاملی ۰/۹۳)، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی (با بار عاملی ۰/۸۹) و مدیریت دانشجویان (با بار عاملی ۰/۵۶)، تبیین‌کننده‌های معنادار این بُعد هستند.
- در بُعد زیرساخت‌ها، به‌ترتیب، مؤلفه‌های فناوری (با بار عاملی ۰/۹۳)، امکانات و تسهیلات (با بار عاملی ۰/۸۵)، فرهنگ سازمانی (با بار عاملی ۰/۸۴) و مالی (با بار عاملی ۰/۷۸) تبیین‌کننده‌های معنادار این بُعد محسوب می‌شوند.
- در بُعد فرآیندی، هر دو مؤلفه نظام برنامه‌ریزی و رهبری، تغییر (با بار عاملی ۰/۹۰) و مؤلفه نظارت و ارزیابی (با بار عاملی ۰/۸۳)، تبیین‌کننده‌های معنادار این بُعد هستند.
- در بُعد عملکرد سازمانی، مؤلفه‌های روابط محیطی (با بار عاملی ۰/۸۷)، توان پاسخگویی (با بار عاملی ۰/۷۹) و بهره‌وری (با بار عاملی ۰/۶۴)، تبیین‌کننده‌های معنادار این بُعد به‌حساب می‌آیند.

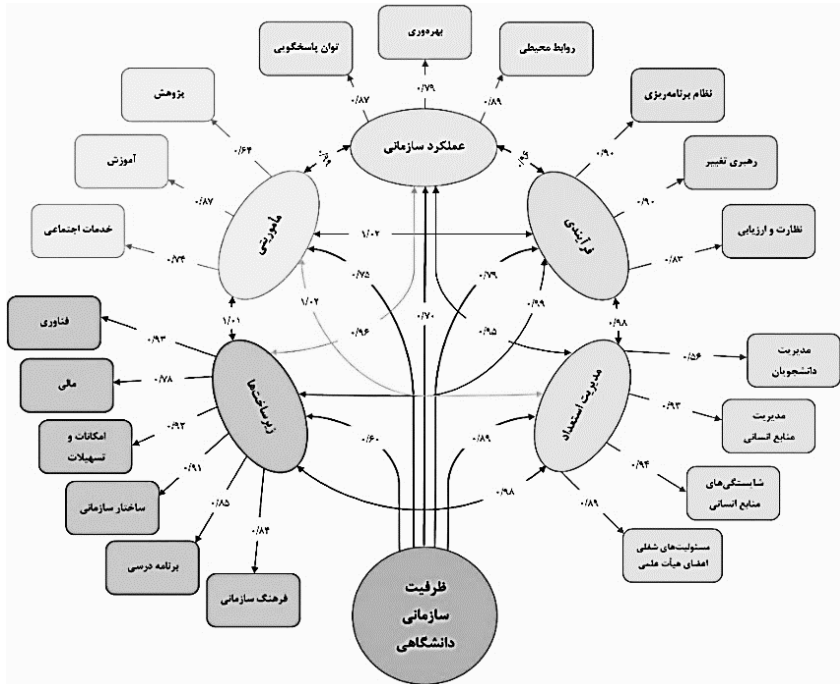
## تحلیل عامل تأییدی مرتبه‌ی دوم

نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم، در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲: تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم مضامین سازمان‌دهنده ظرفیت سازمانی دانشگاهی ادراک‌شده

نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم، حاکی از آن است که بُعد مدیریت استعداد (با بار عاملی ۰/۱۸۹) بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را، در ظرفیت سازمانی دانشگاهی دارد. ابعاد مأموریتی (با بار عاملی ۰/۱۷۹)، عملکرد سازمانی (با بار عاملی ۰/۱۷۵)، فرایندی (با بار عاملی ۰/۱۷۰) و درنهایت، زیرساخت‌ها (با بار عاملی ۰/۱۶۰)، به ترتیب بیشترین تا کمترین قدرت تبیین‌کنندگی را، در مقوله ظرفیت سازمانی دانشگاهی، دارند. بر مبنای آنچه بیان شد، شکل (۳)، ترکیب تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم را، نشان داده است.



شکل ۳: ترکیب تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم

به منظور برازش مدل تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم، شاخص‌های برازش NFI (شاخص برازش هنجار شده)، IFI (شاخص برازش فزاینده)، CFI (شاخص برازش تطبیقی) و شاخص خطای RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)، محاسبه گردید. در جدول (۴)، شاخص‌های برازش مربوط به مدل ملاحظه می‌گردد. چنان‌که مشاهده می‌شود، شاخص برازش خی-۲ بر درجه آزادی (۱/۲۴) که کمتر از ۳ است و مقدار P-Value (۰/۲۲) که مثبت و غیرمعتادار است و همچنین، مقادیر قابل قبول و بالای شاخص‌های برازش IFI (۰/۹۷)، CFI (۰/۹۷) و مقدار مورد قبول NFI (۰/۸۷) و در نهایت پایین بودن خطای RMSEA (۰/۰۶)، چهارچوب مقیاس ظرفیت سازمانی دانشگاهی از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۴: شاخص برازش تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و دوم

شاخص برازش	معادل شاخص برازش مقادیر برآورده شده	مقادیر استاندارد وضعیت
-	X <sup>2</sup> /df	۱/۲۴ < ۳ مطلوب
درجه آزادی	P-Value	۰/۲۲ > ۰/۰۵ مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۶ < ۰/۱۰ مطلوب
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۸۷ > ۰/۹۵ مطلوب
شاخص برازش فزاینده	IFI	۰/۹۷ > ۰/۹۵ مطلوب
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۷ > ۰/۹۵ مطلوب

## بحث و نتیجه گیری

در دنیای کنونی، آموزش عالی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، به‌عنوان مهم‌ترین نمادهای علم و عقلانیتِ جوامع، از جایگاه رفیعی برخوردار شده‌اند و به‌عنوان یک پیشرانِ مهم و تعیین‌کننده، در شکل‌دهی به تحولاتِ جوامع، مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته‌اند. به بیان دیگر، یکی از ارزشمندترین نهادهایی که جامعه، برای پیشرفت و توسعه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در اختیار دارد، دانشگاه است (Sharifi, Sourani Yancheshmeh, Alizadeh, Mosleh & Jahed, 2023).

در این میان، پیشرفت علم و فناوری و هم‌زمان ظرفیتِ سازمانی دانشگاهی، به‌مثابه یک ویژگی کارکردی کلیدی، نقشی تعیین‌کننده در توانمندی دانشگاهی و به تبع نظام آموزش عالی، برای تحققِ حداکثریِ مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و سایر اهدافِ مورد نظر و ارتقای سطح عملکرد و توان پاسخگویی آنها، به محیط پویا و متحولِ پیرامونی دارد. بر این مبنا، در این پژوهش، تلاش گردید چهارچوبی جامع، از ظرفیتِ سازمانی دانشگاهی که هم به نحوی دربرگیرنده دانش موضوعی روز و هم متناسب با فضای دانشگاهی و نیازها، اقتضائات و ایجاب‌های آموزش عالی ایران، طراحی شده است، اعتباریابی شود. نتایج، حاکی از آن بود که ابعاد مأموریتی، مدیریت استعداد، زیرساخت‌ها، فرایندها و عملکردِ سازمانی، می‌توانند تبیین‌کننده ظرفیتِ سازمانی دانشگاهی، در این مسیر باشند.

در رابطه با بُعد مأموریتی ظرفیت سازمانی، همان‌گونه که کیوزو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) بیان می‌کند، امروزه، دانشگاه‌ها درگذر از نقش سنتی خود (آموزش و پژوهش)، خدمت‌رسانی به جامعه را نیز، در حوزه مأموریت‌ها و وظایف خود، جای داده‌اند. تا به آنجا که دانشگاه‌های نسل چهارم، آموزش، پژوهش

1. Kuzu

و خدمات اجتماعی را به‌عنوان مهمترین مأموریت‌های خود، برگزیده‌اند. از آنجاکه در عصر حاضر، جوامع، انباشته از مسائل و مشکلات گسترده و پیچیده‌ای هستند، دانشگاه‌ها می‌توانند با استفاده از مؤلفه‌های مأموریتی خود (آموزشی، پژوهشی و خدمات اجتماعی) در رفع و پیشگیری آن، به میزان قابل توجهی، مثمر‌تر باشند. بدیهی است که کم‌توجهی به این بُعد و مؤلفه‌های آن، می‌تواند تبعات جبران‌ناپذیری را، برای اعتبار و موفقیت دانشگاه، در پی داشته باشد.

یکی دیگر از مهم‌ترین ابعاد ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی، مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد، نمایانگر یک تغییر شکل قابل توجه، در اصول مدیریت سرمایه انسانی و روشی جدید در یکپارچه‌سازی فرایندها و سیستم‌های مدیریت سرمایه انسانی است. امروزه تمامی سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها، به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در محیط جهانی و نیز ماندگاری در فضای رقابتی، نیازمند بهترین استعدادهای و البته مدیریت صحیح آنها هستند. به‌زعم **دوئیکات، ارشاد و محد شریف<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)** سرمایه انسانی مستعد، متضمن پایداری سازمان، در محیط است؛ بنابراین مدیریت استعداد، به‌عنوان یک بُعد راهبردی، در ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی، از اهمیت بسزایی برخوردار است و به یکی از جدیدترین موضوعات، در حوزه مدیریت و مهم‌ترین ابزار، برای رسیدن به اهداف سازمانی دانشگاهی، تبدیل شده است. در مجموع، اگر دانشگاه‌ها بخواهند، علاوه بر پاسخ به شرایط، اقتضات و ایجاب‌های محیطی، به مزیت رقابتی نیز دست یابند، باید بتوانند، ظرفیت‌های انسانی مستعد خود را، به‌مثابه یک عامل مهم و بُعدی کلیدی، در ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی، به‌خوبی هدایت و بهره‌برداری نمایند.

زیرساخت‌ها، سومین بُعد ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی را تشکیل داده‌اند. زیرساخت‌ها در بردارنده موقعیت‌ها و شرایط اساسی، برای کار کردن در سازمان هستند. از این رو می‌توان گفت، وجود زیرساخت‌های مناسب دانشگاهی، علاوه بر تأثیر معنادار در عملکرد مؤسسات، سبب رضایت‌مندی اعضای دانشگاه می‌گردد و در تحقق اثربخشی دانشگاهی، نقش تعیین‌کننده دارند (De-Juan-Vigaray, Ledesma-Chaves, González-Gascón & Gil-Cordero, 2024).

وجود زیرساخت‌ها در هر سازمانی، اگرچه نشان‌دهنده مؤلفه کوچکی، از دارایی‌های مادی و معنوی آن به‌شمار می‌رود، اما وجود کاستی و ضعف در این بُعد، می‌تواند کیفیت و عملکرد بخش‌های مختلف دانشگاه را، با اختلال مواجه کند. از آنجا که زیرساخت‌ها به‌دلیل آن‌که پشتیبانی‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری لازم، برای توانمندی دانشگاه‌ها، در راستای انجام فعالیت‌ها و افزایش خدمات و تولیدات، فراهم می‌آورند، بُعدی مهم و تأثیرگذار، در ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی،

1. Dwikat, Arshad & Mohd Shariff



به‌شمار می‌آیند. بدیهی است که اهمیت و اولویت وجود مؤلفه‌های مربوط به زیرساخت‌ها (مالی، فناوری، امکانات و تسهیلات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، برنامه درسی) در ظرفیت‌سازی سازمانی دانشگاهی، بر اساس شرایط، اقتضات و ایجاب‌های هر دانشگاه، متفاوت خواهد بود.

چهارمین بُعد ظرفیت‌سازی سازمانی، فرایندها هستند. می‌توان گفت، فرایندهای سازمانی بخشی از پویایی‌های سازمان به‌شمار می‌روند که از طریق توانمندسازی تمام سطوح و بخش‌های سازمانی، دانشگاه را در جهت تشخیص بهتر نیازهای خود و توسعه ظرفیت‌های دانشگاهی، یاری می‌رسانند. به همین دلیل، فرایندها، محور تمام تحولات و اصلاحات، در تمامی سیستم‌ها و از جمله دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تلقی شده و اساس ارتقای کیفیت، ارتقای عملکرد فرایندها، دانسته شده است. علاوه بر آنچه بیان گردید، به‌زعم **فادرمرو، کراودر و ویلز** (۲۰۱۹) اهمیت پرداختن به فرایندها، در ظرفیت‌سازی سازمانی دانشگاهی، به حدی است که امروزه، مهم‌ترین روش موردتوجه، جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها، بررسی فرایند فعالیت‌ها در سازمان است که در نتیجه آن، نقاط ضعف، شناسایی شده و در جهت تقویت فرایندها که منتهی به افزایش کارآمدی سازمان می‌شود، اقدامات لازم، صورت می‌گیرد. درواقع تا زمانی که فرایندها، به‌درستی درک و یا سازمان‌دهی نشده باشند، بهترین افراد هم نمی‌توانند، عملکرد مطلوبی داشته باشند. به‌همین سبب، مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده فرایندهای دانشگاهی (نظام برنامه‌ریزی، رهبری تغییر و نظارت و ارزیابی) به‌مثابه زنجیره ارزش، در دستیابی به اهداف و مطلوبیت‌های دانشگاه، نقشی اساسی و بی‌بدیل، ایفا می‌نمایند.

عملکرد سازمانی، پنجمین و آخرین بُعد ظرفیت‌سازی سازمانی دانشگاهی است. می‌توان گفت، عملکرد سازمانی، بُعدی تعیین‌کننده در موفقیت دانشگاه‌ها در تحقق فلسفه وجودی و تضمین بقاء و توسعه در محیط پرتلاطم امروزی است و با ظرفیت‌سازی سازمانی دانشگاهی، ارتباطی تنگاتنگ دارد. از عملکرد دانشگاه‌ها، به هر نحوی که عمل کنند، روی جامعه اثرگذار است، بنابراین عملکرد دانشگاه‌ها، باید ضمن پاسخگویی به شرایط، اقتضات، الزام‌ها و ایجاب‌های پویای محیطی، از یک‌سو مورد قبول جامعه و از سوی دیگر منطبق با ارزش‌ها و رسالت‌های آن باشد. در صورت تحقق این مهم، ارزیابی جامعه از دانشگاه، مثبت و تصویر بیرونی مطلوبی از آن ترسیم خواهد شد. درواقع، نظام آموزش عالی به‌عنوان نظامی پویا و هدفمند، نیازمند توجه و توسعه هرچه بیشتر بُعد عملکرد سازمانی است تا از این طریق، بتواند ضمن بهبود و ارتقای اثربخشی و کارایی خود، اهداف و مأموریت‌های تعیین‌شده را به‌گونه‌ای شایسته که پاسخگوی مقتضیات محیطی (Hayter & Cahoy, 2018)

و تضمین پایداری سیستمی آن (Torkzadeh & Razi, 2023) نیز باشد، محقق کند. سخن پایانی اینکه، چهارچوب ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی مورد بحث، به‌عنوان یک چهارچوب دارای اعتبار، در زیست‌بوم آموزش عالی و دانشگاهی کشور، می‌تواند یاری‌گر سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاهی، جهت شناسایی، ارزیابی و توسعه و تقویت ظرفیت‌های موجود و مغفول، در راستای ارتقای سطح اثربخشی، پاسخگویی و پایداری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی قرار گیرد. در راستای یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان‌ها، با تدوین و طراحی شاخص‌های مبتنی بر ابعاد ظرفیت‌سازمانی (زیرساخت‌ها، مأموریتی، عملکرد سازمانی، فرایندی و مدیریت استعداد) سطح ظرفیت‌سازمان خود را، مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند؛ همچنین پیشنهاد می‌گردد، کارویژه‌ها و مأموریت‌مدیران میانی و عملیاتی، در راستای ارتقای ظرفیت‌سازمانی، در دستور کار مدیران، قرار گیرد. در سطح پیشنهادهای پژوهشی نیز، پیشنهاد می‌گردد که در مطالعات آتی، توسعه و اعتباریابی ابزار سنجش (ارزیابی) ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی و نیز شناسایی و احصای سازوکارها، راهبردها و راهکارهای عمل‌پذیر توسعه ظرفیت‌سازمانی دانشگاهی، متناسب با شرایط و مقتضیات درونی و محیطی دانشگاه‌های ایران، مدنظر قرار گیرد. در این پژوهش، چهارچوب ظرفیت‌سازمانی، از دیدگاه رؤسای دانشگاه‌ها، اعتبارسنجی گردیده و در محیط واقعی و به‌صورت عملیاتی، اجرا و آزمون نگردیده است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، اجرای این چهارچوب و یا ردیابی و پیگیری اقدامات و نتایج منطبق با آن، در بسترهای عملیاتی دانشگاه‌ها و یا سایر سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همراهی و همکاری مشارکت‌کنندگان در پژوهش، پیشنهادهای ارزنده داوران ناشناس و حمایت‌های فکری و ویراستار علمی و ادبی نشریه "فرایند مدیریت و توسعه" اعلام می‌نمایند.

## منابع

- Al Hudib, H., & Cousins, J. B. (2022). Understanding evaluation policy and organizational capacity for evaluation: An interview study. *American Journal of Evaluation*, 43(2), 234-254. <https://doi.org/10.1177/10982140211007573>
- Arthur, W. B. (2021). Foundations of complexity economics. *Nature Reviews*

- Physics*, 3(2), 136-145. <https://doi.org/10.1038/s42254-020-00273-3>  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/33728407>
- Bilderback, S. (2024). Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8), 730-748. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0005>
- Bilicka, K., & Scur, D. (2024). Organizational capacity and profit shifting. *Journal of Public Economics*, 238, 105179. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2024.105179>
- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2023). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1057-1082. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2022-0202>
- Brix, J. (2019). Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *The Learning Organization*, 26(1), 12-26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0143>
- Bryan, T, K. (2011). A Exploring the Dimensions of Organizational Capacity for Local Social Service Delivery Organizations Using a Multi-Method Approach (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human resource management review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Chen, X., Zhang, Y., & Li, W. (2024). The Role of Strategic Capacity in Organizational Resilience. *International Journal of Management Studies*, 42(1), 25-48. <https://doi.org/10.55927/ijis.v4i3.89>
- Danaei Fard, H. , Barzagar, F. and Ahmadi, H. (2015). Mechanism of organizational abilities, improvement in public sector. *Public Organizations Management*, 3(3), 91-106. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1394.3.0.11.9>
- De-Juan-Vigaray, M. D., Ledesma-Chaves, P., González-Gascón, E., & Gil-Cordero, E. (2024). Student satisfaction: Examining capacity development and environmental factors in higher education institutions. *Heliyon*, 10(17). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36699>  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/39281635>
- Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities. *Journal of business ethics*, 162(4), 881-906. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04360-z>
- Dimitrijevska-Markoski, T., Nukpezah, J. A., & Azhar, A. (2024). Service Delivery During Crises: The Effects of Organizational

- Capacity, Collaboration, and Public Service Motivation on Organizational Resilience. *Public Administration Quarterly*, 48(4), 210-227. <https://doi.org/10.1177/07349149241262596>
- Domingues, A. M., de Souza, R. G., & Luiz, J. V. R. (2024). Lifecycle social impacts of lithium-ion batteries: Consequences and future research agenda for a safe and just transition. *Energy Research & Social Science*, 118, 103756. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103756>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2023). Effect of competent human capital, strategic flexibility and turbulent environment on sustainable performance of SMEs in manufacturing industries in palestine. *Sustainability*, 15(6), 4781. <https://doi.org/10.3390/su15064781>
- Foruzandeh, L, Danaei-Ghard, H, Rahnavard-Ahan, F, Mohammadi Fateh, A. (2014). A Study of the Organizational Capacity of Imam Ali University Based on McKinney's Model. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 14(54), 1-28. (In Persian)
- Galloway, M. K., & Ishimaru, A. M. (2020). Leading equity teams: The role of formal leaders in building organizational capacity for equity. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 25(2), 107-125. <https://doi.org/10.1080/10824669.2019.1699413>
- Hayter, C. S., & Cahoy, D. R. (2018). Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. *Strategic Organization*, 16(1), 12-34. <https://doi.org/10.1177/1476127016680564>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International journal of management reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hosseinzadeh Arablouyekan R, Rahnavard F, Alinezhad A. (2024). Explaining the Dimensions and Components of Ambi/ tridexterity Universities in Iran. *JMDP*. 37(3), 81-118. (In Persian) <https://doi.org/10.61882/jmdp.37.3.81>
- Hurley, R. (2023). An organizational capacity for trustworthiness: a dynamic routines Perspective. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 589-601. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05318-4>
- Igalla, M., Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2020). What explains the performance of community-based initiatives? Testing the impact of leadership, social capital, organizational capacity, and government support. *Public Management Review*, 22(4), 602-632. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604796>
- Javdan, M., Tavallaei, S. and Mehraban, F. (2021). Analyzing The Effect of the

- Organizational Capacity on the Competitiveness of Spa Tourism Destinations; Case Study: Sarein City. *Tourism Management Studies*, 16(56), 83-129. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/tms.2021.63304.2603>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Kuzu, Ö. H. (2020). Mission and vision analysis of tourism faculties in the context of the fourth generation university model: The case of Turkey. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-16.
- Kyambade, M., Namatovu, A., Namubiru, B., & Muganzi, C. (2025). Socially responsible leadership practices in university context: a developing nation perspective. *International Journal of Educational Management*, 39(1), 275-293. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2024-0067>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Li, X. (2025). How does rapid internationalization explain emerging-market multinationals' innovation? The moderating role of organizational capacity. *International Journal of Emerging Markets*, 20(8), 3512-3530. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2023-1182>
- Maki, P. L. (2023). Assessing for learning: Building a sustainable commitment across the institution. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003443056>
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International journal of productivity and performance management*, 71(1), 182-210. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Mike Daniels, C. (2016). Organizational Capacity Assessment Tool (Ocat) User Guide. The Cash Learning Partnership.
- Mladenova, I. (2022). Relation between organizational capacity for change and readiness for change. *Administrative Sciences*, 12(4), 135. <https://doi.org/10.3390/admsci12040135>
- Musa, S., & Enggarsyah, D. T. (2025). Absorptive capacity, organizational creativity, organizational agility, organizational resilience and competitive

- advantage in disruptive environments. *Journal of Strategy and Management*, 18(2), 303-325. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0265>
- Nayal, P., Pandey, N., & Paul, J. (2022). Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. *Journal of Consumer Affairs*, 56(1), 359-390. <https://doi.org/10.1111/joca.12399> <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/34548694>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International journal of information management*, 44, 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Pudjiarti, E. S. (2018). Elements of entrepreneurship in private universities: Organizational change capacity, innovative capability and the performance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(2), 1-15.
- Rocha, W. L., Almeida, M. F. L., & Calili, R. F. (2022). Measuring and evaluating organizational innovation capacity and performance from systemic and sustainability-oriented perspective. *Sustainability*, 15(1), 682. <https://doi.org/10.3390/su15010682>
- Rossi, L., Feiler, S., Dallmeyer, S., & Breuer, C. (2024). Organizational capacity building in non-profit sport clubs: exploring the role of competition as a capacity building stimulus. *European Sport Management Quarterly*, 24(4), 857-875. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2203191>
- Salisu, Y., & Abu Bakar, L. J. (2020). Technological capability, relational capability and firms' performance: The role of learning capability. *Revista de Gestão*, 27(1), 79-99. <https://doi.org/10.1108/REG-03-2019-0040>
- Saputra, N., Putera, R. E., Zetra, A., Azwar, Valentina, T. R., & Mulia, R. A. (2024). Capacity building for organizational performance: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2434966. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2434966>
- setayesh M H, Hamzah Abass Mashari H, Namazi N R. (2024). The effect of Program Budget on Improving the Level of Planning and Accountability Processes of Iraqi Public Universities with an Expert Perception Approach. *JMDP*. 37(2), 155-184. (In Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.37.2.155>
- sharifi F, Sourani Yancheshmeh R, Alizadeh S, Mosleh M, Jahed H A. (2023). Identifying Factors Affecting the Productivity of Faculty Members. *JMDP*. 36(3). 61-88. (In Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.3.61>
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46-81. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>
- Torkzadeh J, Zeinali F, Mohammadi M, Salimi G. (2019). Developing a Framework for the Organizational Capacity of Academic Centers. *A Qualitative Study*,

- 11 (2),119-142. (In Persian) <http://ihej.ir/article-1-1316-fa.html>
- Torkzadeh J & Razi E (2023). Management for Sustainability, Change Approach in Social Systems. Qom: Hawza and University Research Center. (In Persian)
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Walters, J. E. (2020). Organizational capacity of nonprofit organizations in rural areas of the United States: A scoping review. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(1), 63-91. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1696909>
- Zarei, F & Mehdi-Beigi, N. (2015). Investigating the relationship between organizational capacity components and organizational performance based on the Islamic approach in the State Cultural Heritage Administration of Shiraz. National Conference on the Third Millennium and Humanities, Shiraz, June 2015. (In Persian)

**نحوه ارجاع به مقاله:**

ترک‌زاده، جعفر؛ زینعلی، فاطمه، و پاکباز، زهرا (۱۴۰۴). اعتباریابی چهارچوب ظرفیت سازمانی دانشگاهی. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۸(۲)، ۱۵۱-۱۲۹.

Torkzadeh, J, Zeinali, F. & Pakbaz, Z. (2025). Validation of Academic Organizational Capacity Framework. *Management and Development Process*, 38(2).129-151.

DOI: [10.52547/jmdp.38.2.129](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.2.129)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

