eISSN: 2676-7821
Volume 8, Issue 1, Spring 2026, Pages 489 to 514

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir

Original Article (Mixed)

presenting a pattern of human resource productivity based on knowledge management , training and organizational learning for public sector managers and policy makers

Leila Rezaloo[1], Sedigheh Tootian Esfahani[2], Ali Raeis poor[3], Rostam Derakhshan[3]

1- Department of Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2- Department of Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3- Department of Management, Ramh.C., Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran

Receive:
05 December 2025
Revise:
24 February 2026
Accept:
26 March 2026

Keywords:
human resource productivity, knowledge management, training, organizational learning, innovation and continuous improvement, job satisfaction

Abstract

This study was conducted with the aim of identifying the dimensions and validating a model of organizational capacity-building to enhance human resource productivity. The research adopted an applicable purpose and employed a mixed-method design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 19 academic and executive experts in the fields of organizational capacity-building and human resource productivity, selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. The data obtained from these interviews were analyzed by thematic analysis, leading to the extraction of basic and organizing themes.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of all employees of Karaj Municipality in 2024. Stratified random sampling was employed, and data were collected using a researcher-developed questionnaire designed based on the qualitative findings. Instrument validity was assessed through internal consistency, and reliability was evaluated by Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was performed at both descriptive and inferential levels, including confirmatory factor analysis, by SmartPLS version 3.

The findings revealed that the organizational capacity-building model for enhancing human resource productivity is grounded in five fundamental dimensions: individual capacity-building, process capacity-building, institutional capacity-building, cultural and organizational learning capacity, and governance capacity. These dimensions encompass components such as the development of job-related knowledge and skills, enhanced motivation and job satisfaction, innovation and continuous improvement, participatory leadership, technological infrastructure development, sustainable financing, inter-organizational collaborations, promotion of a learning culture, strengthening ethical values and organizational trust, and alignment with legal frameworks and macro-level policies. Overall, the results indicate that applying this model can facilitate the improvement of human resource productivity within Karaj Municipality.

Please cite this article as (APA): Rezaloo, L., Tootian Esfahani, S., Raeis Poor, A. and Derakhshan,R. (2026). presenting a pattern of human resource productivity based on knowledge management , training and organizational learning for public sector managers and policy makers. *Management and Educational Perspective*, *8*(1), 489-514.

https://doi.org/10.22034/jmep.2026.564378.1606

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Ali Raeis poor | **Email:** ali106@iau.ac.ir

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
Volume 8, Issue 1, Spring 2026, Pages 489 to 514

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary era, where non-governmental institutions increasingly play a significant role in addressing social and economic challenges, organizational capacity-building is considered an inevitable necessity. Given that more than 70% of the world's population is influenced by non-governmental institutions, empowering these organizations can contribute to improving the quality of life for millions of people (Molaei & Bandeali, 2020). Furthermore, in circumstances where global crises such as climate change and pandemics require rapid and effective responses, organizations with stronger capacities can emerge as key actors in addressing these challenges (Marzek, 2022).

Organizational capacity-building refers to strengthening an institution's capabilities and resources in order to enhance its performance and productivity. In non-governmental organizations, this process is particularly important in improving human resource productivity. According to management theories, organizational capacity-building enables institutions to achieve better outcomes by improving internal processes, enhancing employees' skills, and creating a positive organizational culture. In this regard, organizations can employ effective capacity-building strategies to improve service quality and increase their impact on society (Wang et al., 2020).

One of the major challenges in organizational capacity-building is the shortage of financial resources. Organizations often face financial constraints that limit their ability to invest in capacity-building initiatives and employee skill development. Reports indicate that more than 60% of such organizations are unable to implement their development programs due to insufficient financial resources. This challenge directly affects human resource productivity and leads to a decline in the quality of services provided (Flink & Chen, 2021).

Another challenge is the lack of managerial and leadership skills among organizational managers. Many institutions, due to insufficient training in management, are unable to establish effective organizational structures. This issue may result in difficulties in attracting and retaining high-quality human resources and consequently affect the overall productivity of the organization (Jafarzadeh, 2024). Therefore, addressing these challenges and identifying effective solutions to overcome them is of great importance.

To address existing issues related to organizational capacity-building and the improvement of human resource productivity in Karaj Municipality, comprehensive and multidimensional approaches are required. One effective strategy is the development of continuous and systematic training programs for employees to enhance their technical and managerial skills. Additionally, fostering a positive and participatory organizational culture can increase employees' motivation and work morale. Alongside these measures, improving managerial processes and increasing transparency in decision-making are necessary to strengthen public trust in governmental institutions. Considering these issues, the present study seeks to answer the following question: What dimensions constitute organizational capacity-building for improving human resource productivity in the Karaj metropolitan municipality, and how valid are these dimensions?

Theoretical Framework

Capacity is a multidimensional and dynamic concept that can be examined at different levels and entities within an organization, including the individual, system, and organizational levels. Capacity can be considered both as a process and as an outcome. The concept of capacity-building is also somewhat intangible. Theoretical information in the literature generally defines capacity-building in broad terms and emphasizes its importance rather than providing a precise definition. However, practical insights obtained through discussions with

eISSN: 2676-7821
Volume 8, Issue 1, Spring 2026, Pages 489 to 514
Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir

practitioners more clearly and accurately explain the concept of capacity-building through experiential understanding, measurement of different capacity elements, and evaluation of the effects of capacity-building interventions.

Capacity-building involves creating an enabling environment with appropriate policies, legal frameworks, and institutional development that includes community participation, human resource development, and the strengthening of management systems (Lafond & Watts, 2004). In general, capacity-building refers to processes or activities that improve the ability of an individual or entity to perform tasks and achieve objectives (Lafond & Watts, 2008). For example, any activity, project, or organizational change that enhances the ability of an organizational system to produce positive outcomes can be considered a capacity-building variable.

Capacity-building is inherently multidimensional. Understanding it requires examining its elements, strategies, dimensions, and intervention mechanisms. Scott and Wolfe (2014) define capacity-building along a spectrum ranging from broader to more specific interpretations. In a general sense, capacity-building refers to any activity that enhances the ability of partners to perform their work or assist others in improving the lives of disadvantaged populations. This includes equipping organizational staff with the training necessary to effectively implement their programs (Mohammadi, 2022).

Capacity-building also encompasses multiple levels, including the community and environmental level (empowering individuals), the organizational level (empowering non-governmental and civil society organizations), and the network level (empowering networks that function as information and collaboration systems).

Research Methodology

This study is applicable in nature, and employs a descriptive–exploratory design, utilizing a sequential mixed-methods approach (qualitative followed by quantitative). In the qualitative phase, the phenomenological exploration of experts' perspectives and experiences was used to identify the dimensions and components of the research subject, ultimately leading to the development of a conceptual model. Participants in this phase consisted of 19 theoretical and practical experts selected through purposive non-random sampling until theoretical saturation was achieved (interviews 20 and 21 yielded no new insights). The experts included university faculty members and senior officials of Karaj Municipality. Semi-structured interviews, each lasting up to 40 minutes, were conducted to examine the dimensions, components, indicators, and the current state of capacity-building for human resource productivity.

In the quantitative phase, all employees of Karaj Municipality involved in capacity-building and human resource functions were targeted through stratified random sampling. Structural equation modeling was employed to determine the sample size. The data collection instrument was a 65-item Likert-scale questionnaire (ranging from 1 = very low importance to 5 = very high importance), developed based on the qualitative findings and divided into demographic and main sections. Validity and reliability in the qualitative phase were evaluated by Guba and Lincoln's (1982) criteria—credibility, transferability, dependability, and confirmability—through participant feedback, auditing, and diverse expert viewpoints. In the quantitative phase, content validity was confirmed by specialists; discriminant validity was assessed by the Fornell-Larcker criterion; convergent validity was evaluated through AVE values (> 0.5); and reliability was examined by Cronbach's alpha.

Qualitative data analysis employed inductive content analysis with three-stage coding (open, axial, and selective). Quantitative analysis involved descriptive and inferential statistics through SPSS, and structural equation modeling was conducted with SmartPLS at a 5% significance level.

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
Volume 8, Issue 1, Spring 2026, Pages 489 to 514

Research Findings

The qualitative interviews reached theoretical saturation with 15 experts (7 academics and 8 managers). As a result, five main dimensions and 18 components of the organizational capacity-building model were identified, forming a conceptual network framework.

The quantitative sample indicated that 67% of the respondents were male, 78.8% held a master's degree, and 87.7% had more than 20 years of work experience. Discriminant validity was confirmed through the Fornell–Larcker matrix. Convergent validity was also verified, with AVE values greater than 0.5 and composite reliability (CR) exceeding AVE. Model fit indices (e.g., SRMR < 0.08 and NFI > 0.90) demonstrated an acceptable model fit.

The results of the structural equation modeling confirmed all hypothesized paths as statistically significant. The individual capacity structure—including knowledge development, motivation/job satisfaction, individual evaluation, and productivity—showed strong factor loadings, with the highest loading (0.816) related to motivation. The process capacity structure, consisting of innovation, transformational/participatory leadership, process improvement, and technological infrastructure, demonstrated factor loadings above 0.70, with leadership showing the highest loading (0.821). The institutional capacity dimension, which included formal structures, human resource policies, and inter-organizational collaboration, had factor loadings ranging from 0.733 to 0.859, with collaboration showing the highest value. The cultural and organizational learning capacity dimension—comprising a culture of continuous learning, ethical values and trust, and productivity through culture and learning—showed factor loadings in the range of approximately 0.63. Finally, the governance capacity dimension—including legal and policy compliance, stakeholder support, and monitoring, evaluation, and learning—demonstrated factor loadings around 0.718 across its components.

Conclusion

This study confirms a five-dimensional model of organizational capacity-building for enhancing human resource productivity in Karaj Municipality: individual, process, institutional, cultural/organizational, and governance capacities. Together with its associated components, each dimension contributes to a comprehensive framework supported by significant structural paths and strong model fit indicators.

The findings are consistent with previous research emphasizing the importance of training (Greer et al., 2023), motivation (Jahanbaz et al., 2023), leadership (Apat & Mohapatra, 2025), human resource policies (Djazilan & Arifin, 2022), and cultural learning (Rommerskirch-Manietta et al.). These results highlight the integrated role of multiple organizational capacities in strengthening human resource productivity within public sector institutions.

However, the study has several limitations, including the restriction of the sample to Karaj Municipality, the potential for respondent bias, and the rapidly evolving technological and managerial context. Future research could expand the model to other municipalities, employ comparative or longitudinal research designs, utilize social network analysis, and conduct cross-cultural comparisons with other countries.

From a practical perspective, policymakers and managers should prioritize employee training programs, empowerment initiatives, technological infrastructure development, clear policy frameworks, and the promotion of a capacity-building organizational culture in order to improve productivity and enhance the quality of public services.

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

علمی پژوهشی (آمیخته)

ارائه الگوی ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دانش،آموزش و یادگیری سازمانی برای مدیران و سیاستگذاران بخش عمومی

لیلا رضالو[۱]، صدیقه طوطیان اصفهانی[۲]، علی رئیس پور[۳]، رستم درخشان[۴]

۱- گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲- گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳- گروه مدیریت دولتی، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران
۴- گروه مدیریت، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران

تاریخ دریافت:
۱۴ آذر ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری:
۰۵ اسفند ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش:
۰۶ فروردین ۱۴۰۵

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و اعتبارسنجی الگوی ظرفیت‌سازی سازمانی در راستای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی انجام شد. رویکرد پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش اجرا آمیخته بود. در مرحله کیفی، با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری، با ۱۹ نفر از خبرگان علمی و اجرایی در حوزه ظرفیت‌سازی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت و از دل آن‌ها مضامین پایه و سازمان‌دهنده استخراج شد. در مرحله کمی، جامعه آماری شامل تمامی کارکنان شهرداری کرج در سال ۱۴۰۳ بود. نمونه‌گیری به شیوه تصادفی طبقه‌ای انجام شد و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود که بر پایه نتایج مرحله کیفی طراحی شد. برای سنجش اعتبار ابزار از همسانی درونی و برای ارزیابی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. تحلیل داده‌ها نیز در دو سطح توصیفی و استنباطی، از جمله تحلیل عاملی تأییدی، با بهره‌گیری از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳ انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی ظرفیت‌سازی سازمانی برای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی بر پنج بعد اساسی استوار است: ظرفیت‌سازی فردی، ظرفیت‌سازی فرایندی، ظرفیت‌سازی نهادی، ظرفیت‌سازی فرهنگی و یادگیری سازمانی، و ظرفیت‌سازی حکمرانی. این ابعاد دربرگیرنده مؤلفه‌هایی همچون توسعه دانش و مهارت‌های شغلی، تقویت انگیزش و رضایت شغلی، نوآوری و بهبود مستمر، رهبری مشارکتی، توسعه زیرساخت‌های فناورانه، تأمین مالی پایدار، همکاری‌های بین‌سازمانی، ترویج فرهنگ یادگیری، تقویت ارزش‌های اخلاقی و اعتماد سازمانی، و همچنین انطباق با چارچوب‌های حقوقی و سیاست‌های کلان است. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که به‌کارگیری این الگو می‌تواند زمینه ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری کلان‌شهر کرج را فراهم سازد.

کلید واژه‌ها:
بهره وری منابع انسانی،
مدیریت دانش،
آموزش،
یادگیری سازمانی،
نوآوری و بهبود مستمر،
رضایت شغلی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رضالو، لیلا، طوطیان اصفهانی، صدیقه، رئیس پور، علی و درخشان، رستم. (۱۴۰۵). ارائه الگوی ارتقاء بهره وری منابع انسانی مبتنی بر مدیریت دانش،آموزش و یادگیری سازمانی برای مدیران و سیاستگذاران بخش عمومی. *فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش*، ۸ (۱)، ۴۸۹-۵۱۴.

https://doi.org/10.22034/jmep.2026.564378.1606

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: علی رئیس پور
ایمیل: ali106@iau.ac.ir

eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

مقدمه

در عصر حاضر که نهادهای غیردولتی نقش فزاینده‌ای در پاسخ به چالش‌های اجتماعی و اقتصادی ایفا می‌کنند، ظرفیت‌سازی سازمانی به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه بیش از ۷۰٪ از جمعیت جهان تحت تأثیر نهادهای غیردولتی قرار دارند، توانمندسازی این نهادها می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی میلیون‌ها نفر کمک کند (Molaei and Bandeali, 2020). همچنین، در شرایطی که بحران‌های جهانی مانند تغییرات اقلیمی و پاندمی‌ها نیاز به پاسخ‌های سریع و مؤثر دارند، نهادهای غیردولتی با ظرفیت‌های قوی‌تر می‌توانند به عنوان بازیگران اصلی در حل این مشکلات ظاهر شوند (Marzek, 2022). ظرفیت‌سازی سازمانی به معنای تقویت قابلیت‌ها و منابع یک نهاد برای بهبود عملکرد و بهره‌وری آن است. در نهادهای غیردولتی، این فرآیند به ویژه در زمینه ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی اهمیت بالایی دارد. بر اساس نظریه‌های مدیریتی، ظرفیت‌سازی سازمانی به نهادها این امکان را می‌دهد که با بهبود فرآیندهای داخلی، ارتقاء مهارت‌های کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، به نتایج بهتری دست یابند. در این راستا، نهادهای غیردولتی می‌توانند با به کارگیری استراتژی‌های مؤثر در ظرفیت‌سازی، به بهبود کیفیت خدمات و افزایش تأثیرگذاری خود در جامعه بپردازند (Wang et al., 2020).

یکی از چالش‌های اساسی در زمینه ظرفیت‌سازی سازمانی، کمبود منابع مالی است. نهادهای غیردولتی معمولاً با محدودیت‌های مالی مواجه هستند که این امر مانع از سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌سازی و بهبود مهارت‌های کارکنان می‌شود. طبق گزارش‌ها، بیش از ۶۰٪ از نهادهای غیردولتی به دلیل کمبود منابع مالی قادر به اجرای برنامه‌های توسعه‌ای خود نیستند. این چالش به طور مستقیم بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و منجر به کاهش کیفیت خدمات ارائه شده می‌شود (Flink and Chen, 2021). چالش دیگر، عدم وجود مهارت‌های مدیریتی و رهبری در میان مدیران نهادهای غیردولتی است. بسیاری از این نهادها به دلیل عدم آموزش‌های لازم در زمینه مدیریت، قادر به ایجاد ساختارهای سازمانی مؤثر نیستند. این موضوع می‌تواند به عدم توانایی در جذب و حفظ منابع انسانی باکیفیت منجر شود و در نتیجه، بهره‌وری کلی نهاد را تحت تأثیر قرار دهد (Jafarzadeh, 2024). بنابراین، توجه به این چالش‌ها و یافتن راهکارهای مؤثر برای غلبه بر آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

عوامل متعددی می‌توانند به بهبود ظرفیت‌سازی سازمانی در نهادهای غیردولتی کمک کنند. یکی از این عوامل، آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نهادهایی که به طور مستمر در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، شاهد افزایش قابل توجهی در بهره‌وری و کیفیت خدمات خود هستند. این امر به کارکنان این امکان را می‌دهد که مهارت‌های لازم را برای مواجهه با چالش‌های جدید کسب کنند و به بهبود عملکرد کلی نهاد کمک کند (Abedin et al., 2022). عامل دیگری که می‌تواند تأثیرگذار باشد، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و مشارکتی است. بر اساس نظریه‌های مدیریت، نهادهایی که فرهنگ سازمانی قوی و مثبتی دارند، می‌توانند به جذب و حفظ منابع انسانی باکیفیت کمک کنند و در نتیجه، بهره‌وری خود را افزایش دهند. این فرهنگ می‌تواند به کارکنان انگیزه بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌ها و بهبود عملکرد خود بدهد (Mousavi and Heydari Mousa Narenji, 2022).

عدم توجه به ظرفیت‌سازی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری کرج می‌تواند پیامدهای روانشناختی قابل توجهی برای کارکنان و سازمان به همراه داشته باشد. یکی از این پیامدها، افزایش استرس و فشار روانی در میان کارکنان است. هنگامی که سازمان نتواند به نیازهای توسعه‌ای و آموزشی کارکنان پاسخ دهد، افراد ممکن است احساس ناتوانی و بی‌انگیزگی کنند. این احساس ناتوانی می‌تواند به افزایش فشارهای روانی منجر شود و کارکنان را در معرض خطرات بیشتری از جمله اضطراب و افسردگی قرار دهد. در نتیجه، این وضعیت نه تنها بر کیفیت کار کارکنان تأثیر می‌گذارد بلکه می‌تواند به کاهش رضایت شغلی و افزایش غیبت‌های کاری منجر شود. عدم توجه به ظرفیت‌سازی سازمانی می‌تواند به کاهش اعتماد به نفس و خودکارآمدی کارکنان منجر شود. وقتی کارکنان احساس کنند که فرصت‌های کافی برای یادگیری و پیشرفت ندارند، ممکن است در توانایی‌های خود دچار تردید شوند. این عدم اعتماد به نفس می‌تواند بر توانایی آن‌ها در انجام وظایف محوله تأثیر منفی بگذارد و در نهایت به کاهش کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان منجر شود. همچنین، کارکنانی که احساس می‌کنند در سازمان ارزشمند نیستند، ممکن است انگیزه خود را برای مشارکت فعال در پروژه‌ها و ابتکارات کاهش دهند.

انجام پژوهش حاضر می‌تواند به حل سؤالات و چالش‌های علمی و پژوهشی موجود در این حوزه کمک شایانی کند. این پژوهش با شناسایی و تحلیل نیازها و چالش‌های خاص شهرداری کرج، به توسعه یک الگوی عملی و کارآمد برای ظرفیت‌سازی سازمانی می‌پردازد که می‌تواند به درک بهتری از پدیده‌های مدیریتی و نظریه‌های موجود در این حوزه منجر شود. با ارائه داده‌ها و نتایج مستند، این پژوهش می‌تواند به غنی‌سازی ادبیات علمی در زمینه ظرفیت‌سازی و بهره‌وری منابع انسانی کمک کند و به محققان و مدیران نهادهای غیردولتی ابزارهای لازم برای ایجاد تغییرات مثبت در ساختارها و فرآیندهای سازمانی را ارائه دهد. در نهایت، این الگو می‌تواند به عنوان یک مدل مرجع برای سایر نهادهای دولتی و غیردولتی در ایران و حتی در سطح بین‌المللی مورد استفاده قرار گیرد. پس از انجام این پژوهش، چندین فایده آنی و آتی متصور است. از جمله فواید آنی می‌توان به افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان در کوتاه‌مدت، بهبود کیفیت خدمات عمومی ارائه شده به شهروندان و تقویت روحیه و انگیزه کارکنان اشاره کرد. این تغییرات می‌توانند به نوبه خود منجر به افزایش رضایت عمومی و اعتماد به نهادهای دولتی شوند. از سوی دیگر، فواید آتی شامل ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و پایدار در نهادهای غیردولتی، توانمندسازی نیروی انسانی برای مواجهه با چالش‌های آینده و بهبود مستمر فرآیندهای مدیریتی و خدمات‌رسانی است. این فواید نه تنها به نهادهای غیردولتی کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابند، بلکه می‌تواند به توسعه پایدار و بهبود کیفیت زندگی در جامعه نیز منجر شود.

بنابراین برای حل مسائل موجود در زمینه ظرفیت‌سازی سازمانی و ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری کرج، نیاز به اتخاذ رویکردهای جامع و چندجانبه وجود دارد. یکی از راهکارهای مؤثر، توسعه برنامه‌های آموزشی منظم و مستمر برای کارکنان است که به تقویت مهارت‌های فنی و مدیریتی آن‌ها کمک کند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و مشارکتی می‌تواند به افزایش انگیزه و روحیه کاری کارکنان کمک کند. در کنار این، نیاز به بهبود فرآیندهای مدیریتی و افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها نیز احساس می‌شود تا اعتماد عمومی به نهادهای دولتی تقویت گردد. با توجه به موضوعات مطرح‌شده، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که: چه ابعادی برای ظرفیت‌سازی سازمانی در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری کلانشهر کرج وجود دارد و اعتبار این ابعاد چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

ظرفیت‌سازی سازمانی

ظرفیت یک مفهوم چند بعدی و پویاست که در سطوح و موجودیت‌های مختلف یک سازمان از جمله فرد، سیستم و سازمان قابل بررسی است. می‌توان ظرفیت را هم بعنوان یک فرایند و هم بعنوان یک بروندداد در نظر گرفت. مفهوم ظرفیت سازی هم تا حدی ناملموس است. اطلاعات نظری موجود در ادبیات ظرفیت سازی را با واژگان کلی تعریف کرده است و به جای تعریف دقیق به اهمیت آن پرداخته‌اند. اما اطلاعات عملی که از طریق بحث با کارگزاران به دست آمده است به طور ماهرانه و دقیق، مفهوم ظرفیت سازی را از طریق تجربه، اندازه گیری عناصر گوناگون ظرفیت و اثرات مداخله گریهای ظرفیت سازی تبیین می کند. ظرفیت سازی عبارت است از خلق محیطی توانمند با خط مشی مناسب، چارچوب‌های قانونی و توسعه نهادی که مشتمل بر مشارکت جامعه، توسعه منابع انسانی و تقویت سیستمهای مدیریتی است (Lafond and Watts, 2004). به طور کلی ظرفیت سازی فرایند یا فعالیتی است که توانایی یک شخص یا موجودیت را در انجام کار و رسیدن به اهداف بهبود می‌بخشد (Lafond and Watts, 2008). برای مثال هر فعالیت یا پروژه و یا تغییر در محیط سازمان که توانایی یک سیستم سازمانی را برای ایجاد بروندادهای مثبت بهبود ببخشد، به عنوان یک متغیر ظرفیت سازی در نظر گرفته می‌شود. ظرفیت سازی موضوعی چند بعدی است. برای درک آن بایستی از عناصر، راهبردها، ابعاد و مداخله گرهای ظرفیت سازی استفاده کرد. (Scott and Wolfe, 2014) ظرفیت سازی را از یک طیف کلی‌تر تا جزئی‌تر تعریف کرده است. ظرفیت‌سازی به هر فعالیتی اشاره دارد که توانایی شرکای ما را در انجام کار یا کمک به دیگران برای بهبود زندگی فقرا افزایش دهد. تجهیز کارکنان سازمان به آموزش تا اینکه برنامه‌های خود را بطور اثر بخش انجام دهند (Mohammadi, 2022). ظرفیت سازی سطوح مختلفی همانند اجتماع و محیط (توانمند سازی افراد)، سطوح سازمانی (توانمندسازی سازمان‌های غیر دولتی و سازمان‌های جامعه مدنی) و سطح شبکه‌ای (توانمند سازی شبکه‌هایی که به عنوان شبکه اطلاعاتی عمل می کنند) را در بر می گیرند.

رویکردهای ظرفیت‌سازی

مطالعه ادبیات نیز نشان می‌دهد که درباره ظرفیت سازی در خط مشی عمدتاً ۳ رویکرد وجود دارد البته برخی محققان بر اساس نوع تحقیق علاوه بر سه سطح به سطوح دیگری پرداختند. سطح خرد (توسعه فردی): فعالیت‌های ظرفیت سازی فردی به الگوهای رسمی و غیر رسمی مرتبط با استمرار آموزش‌ها تمرکز دارد (Léautier, 2003). این الگوها نوعاً یک ساختار رسمی اتخاذ کرده و برای توسعه برنامه‌های آموزشی به مؤسسات آکادمیک متکی هستند. برخی از این رویکردها که از ساختار پایینی برخوردار هستند از فرصت‌های مربیگری برای ارتقای فرایند آموزشی بهره می گیرند. عمدتاً الگوهای این سطح به توسعه دانش و مهارت افراد برای ارتقاء ظرفیت آن‌ها پرداخته و تمرکز عمده توسعه ظرفیت‌انسانی، ارتقاء مهارت فنی و حرفه‌ای است. سطح میانی (ظرفیت سازمانی): این ظرفیت، بعد ساختار را در نظر گرفته و ابزارهای مربوط به ساختار را فراهم می کند. گفته می‌شود که ابزار ساختاری در ایجاد ظرفیت بخش اداری به منظور نائل شدن به اهداف راهبردی ضروری است. ساختار سازوکارهای لازم برای اعمال قدرت را فراهم می کند. ظرفیت سازمانی شامل فعالیت‌ها، فرایندها و ساختارهایی است که از طریق آن‌ها اقدامات جمعی اتفاق می‌افتد. بنابراین کلید ظرفیت سازی اداری، داشتن ظرفیت برای سازماندهی ساختارها، فرایندها، ارزش‌ها و منابع است. ابزارهای ایجاد ظرفیت سازمانی شامل

eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

سازماندهی مجدد، اصلاحات، بازآفرینی، موقعیت یابی راهبردی، ترتیبات ساختاری و فرایندی و شکل‌دهی کارکردی است (Farazmand, 2010). سطح کلان: ظرفیت‌های این سطح، جامعه و نهادهای ملی را در نظر می‌گیرد. ظرفیت‌سازی جامعه به معنی توانمندسازی اعضای جامعه برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها به منظور کنترل بیشتر بر زندگی خود و کمک به دولت است (Antonella and Emma, 2007). در خصوص ظرفیت‌سازی در این سطح به الگوهایی مانند تسهیم اطلاعات، تسهیل تجارب آموزشی در جامعه و تشریک مساعی در بین موجودیت‌های جامعه برای تحلیل داده و اطلاعات اشاره شده است. توسعه، تحرک، تواناسازی جامعه از ابعاد این سطح است. به هر حال الگوهای این حوزه نسبت به دو سطح قبلی در مقیاس بزرگ‌تری ایجاد می‌شوند و توسعه زیرساخت‌ها، توسعه شبکه و برنامه‌ریزی راهبردی نوعاً فعالیت‌هایی هستند که در این سطح انجام می‌شوند. البته ظرفیت‌سازی در این سطح می‌تواند دو سطح قبلی را تقویت کند. یکی از جنبه‌های اصلی این بعد، ظرفیت شناختی است. این ظرفیت از طریق دانش‌آفرینی و پردازش اطلاعات به وجود آمده و وارد نهادهای اداری می‌شود و مدیران را در درک مسائل پیچیده یاری می‌رساند (Buger and Thalens, 2021).

پیشینه پژوهش

(Apat and Mohapatra, 2025) پژوهشی را با عنوان "بهره‌وری گروه‌های خودیاری زنان از طریق آموزش با کیفیت و ظرفیت‌سازی" انجام دادند. این تحقیق تأثیر آموزش و ظرفیت‌سازی را در جهت افزایش عملکرد گروه‌های خودیاری زنان در زمینه اقتصاد در حال ظهور ارزیابی می‌کند. بر اساس بینش‌های حاصل از مطالعات قبلی، این تحقیق شکاف‌های خاصی را شناسایی می‌کند و تلاش می‌کند تا خلاء موجود در ادبیات توانمندسازی روستایی، عمدتاً از طریق گروه‌های خودیاری زنان را پر کند. مدل فرضی به صورت تجربی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با ۴۱۸ پاسخ گرفته شده از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی مورد آزمایش قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهند که آموزش به طور مثبت عملکرد گروه‌های خودیاری زنان را هدایت می‌کند، در حالی که، ارتباط بین آموزش و ظرفیت‌سازی نیز از نظر آماری معنی‌دار و مثبت بود. علاوه بر این، ظرفیت سازی به عنوان یک واسطه بالقوه در مسیر آموزش تا عملکرد گروه‌های خودیاری زنان عمل کرد. یافته‌ها بینش‌های جدید و جالبی را برای تسهیل توسعه مفهومی و تدوین سیاست ارائه می‌کنند. در نتیجه، این مطالعه حاکی از حیاتی بودن اجرای اقدامات ظرفیت‌سازی و آموزش کیفی برای توانمندسازی و ایجاد استقلال اقتصادی برای زنان بی‌بضاعت روستایی است.

(Rossi et al., 2024) پژوهشی را با عنوان "ظرفیت‌سازی سازمانی در باشگاه‌های ورزشی غیرانتفاعی: بررسی نقش رقابت به عنوان محرک ظرفیت‌سازی" انجام دادند. داده‌های طولی از یک نظرسنجی آنلاین سراسری در مورد باشگاه‌های ورزشی غیرانتفاعی در آلمان بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۰ جمع‌آوری شده است. نتایج نشان می‌دهد که باشگاه‌هایی که با رقابت از سوی ارائه‌دهندگان تجاری مواجه‌اند، تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری بر روی کارمندان مزد بگیر دارند، در حالی که تعداد داوطلبان کاهش می‌یابد و احتمال اینکه باشگاه‌ها به تعادل مالی برسند، کم‌تر می‌شود. همچنین، باشگاه‌هایی که با رقابت از سایر باشگاه‌ها روبرو هستند، کم‌تر احتمال دارد که گزارشی از داشتن یک برنامه استراتژیک ارائه دهند. در عین حال، مالکیت امکانات و سالن‌های ورزشی توسط باشگاه‌ها تحت تأثیر این رقابت‌ها قرار نگرفته است.

(Naqavi-Azad et al., 2024) پژوهشی را با عنوان "ارتقای بهره‌وری کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران" انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل مدیریتی، عوامل محیطی و عوامل فردی در ارتقای بهره‌وری کارکنان آجا تأثیرگذار است؛ لذا ضرورت دارد تا فرماندهان، مدیران و مسؤلان آجا ضمن توجه بیشتر و بهتر به عوامل سه‌گانه پیش‌گفته، زمینه‌های لازم و کافی را جهت بهبود آن‌ها فراهم نموده تا این‌که کارکنان بتوانند سازمان را به مطلوبیت بایسته و شایسته در سطوح مختلف سازمانی رهنمون سازند.

(Jahanbaz et al., 2023) پژوهشی را با عنوان "شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان عملیاتی در شبکه فرماندهی و کنترل پدافند هوایی" انجام دادند. این تحقیق با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان عملیاتی شبکه فرماندهی و کنترل پدافند هوایی کشور صورت گرفته است. بنابراین، با استفاده از تحلیل عاملی، الگویی بهینه جهت این موضوع ارائه شده است. تحقیق حاضر از نوع توصیفی، تحلیلی و مقطعی، در ماه‌های مرداد و شهریور ۱۴۰۱ و آبان و آذر ۱۴۰۱ و در طی دو مرحله انجام گردید. در مرحله کیفی پژوهش، جامعه نمونه، ۳۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران و در مرحله تحلیل عاملی ۹۳ نفر از کارکنان عملیاتی شبکه فرماندهی و کنترل پدافند هوایی بودند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته و مطالعه کتابخانه‌ای بود. بخش اول پرسشنامه ۳ سؤال حاوی مشخصات فردی و بخش دوم ۴۲ سؤال در خصوص متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی بود که بر مبنای مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت امتیاز داده شد. برای کفایت حجم نمونه، مقیاس میراکلین و برای مناسب بودن داده‌ها، آزمون بارتلت بکار رفت. در تحلیل اکتشافی ۵ مؤلفه اصلی شناسایی شد که به ترتیب اهمیت، فرهنگ سازمانی با ۱۸ متغیر، شرایط محیطی با ۷ متغیر، عوامل انگیزشی با ۱۰ متغیر، توانمندسازی با ۴ متغیر و شیوه فرماندهی با ۳ متغیر به عنوان عوامل مؤثر بر افزایش کارکنان عملیاتی شبکه فرماندهی و کنترل پدافند هوایی انتخاب شدند.

(Djazilan and Arifin, 2022) پژوهشی را با عنوان "تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر بهره وری کار کارکنان" انجام دادند. شرکت‌ها به منابع انسانی بالقوه و شایسته نیاز دارند تا بتوانند بهره‌وری کاری را مطابق انتظار شرکت تولید کنند. نیروی انسانی عنصر اصلی در یک شرکت است که باید دارای نگرش و رفتار کاری باشد تا بتواند به طور مؤثر در فرآیند فعالیت‌های شرکت مشارکت داشته باشد. مدیریت در شرکت باید عوامل تعیین کننده شکل‌گیری بهره‌وری کار را بشناسد. این پژوهش در صدد است تا متغیرهایی را که در شکل گیری بهره‌وری نیروی کار نقش دارند، مشاهده کند. این تحقیق در شرکتی در موجوکرتو با مشارکت ۱۰۰ پاسخ دهنده در بخش تولید انجام شد. ابزار تحلیل رگرسیون خطی چندگانه است. نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش عبارت است از انگیزه، محیط کار و رهبری در شکل‌دهی بهره‌وری کار، به طور جزئی یا همزمان. متغیر انگیزشی متغیر مستقلی است که نقش غالب در شکل‌دهی بهره‌وری دارد.

(Sinambela et al., 2022) پژوهشی را با عنوان "اثربخشی تلاش‌ها برای استقرار منابع انسانی با کیفیت در سازمان" انجام دادند. مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در توسعه یک شرکت دارد. اجرا باید به طور مؤثر و مناسب انجام شود. تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی باید با تلاش در مدیریت منابع انسانی همراه باشد تا منابع انسانی دارای توانایی‌های کاری واجد شرایطی باشد که کیفیت هر نیروی انسانی نشان می‌دهد. منابع انسانی نیاز به یک سیستم مدیریت خوب دارد تا عملکرد شرکت بتواند به خوبی اجرا شود. با داشتن مدیریت سازمان یافته منابع انسانی، تلاش شرکت در دستیابی به اهداف سازمانی آسان‌تر خواهد شد. بنابراین، به هر شرکتی توصیه می‌شود که مدیریت منابع انسانی مثبت داشته باشد، چه

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

از زمان فرآیند جذب کارکنان تا توانمندسازی منابع انسانی که در شرکت کار کرده‌اند. چندین استراتژی وجود دارد که می‌تواند نقطه مرجعی در زمینه توسعه عملکرد برای دستیابی به حداکثر منابع باشد. این استراتژی بخش اصلی چارچوب مفهوم مدیریت استراتژی منابع انسانی است. این مقاله به بررسی این استراتژی‌ها به عنوان تلاشی برای افزایش اثربخشی توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها می‌پردازد. کیفیت نیروی انسانی توسط دو چیز اصلی تعیین می‌شود، یعنی عوامل سازمانی که شامل سیاست‌های شرکت و شرایط کاری است. و عوامل فردی یا ویژگی‌های کارکنان. استراتژی مدیریت در توانمندسازی نیروی انسانی موجود در شرکت با چهار فرمول استراتژیک یعنی تعهد کارکنان به کیفیت، برنامه‌های آموزشی هدفمند، توسعه و ارزیابی عملکرد کارکنان و یک سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد انجام می‌شود.

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که در زمینه ظرفیت‌سازی سازمانی و به‌ویژه در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری‌ها، پژوهش‌های متعددی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مختلف این حوزه پرداخته‌اند. با این حال، تمرکز خاص بر ظرفیت‌سازی حکمرانی به‌عنوان یک بُعد کلیدی در این زمینه کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است. بیشتر تحقیقات پیشین عمدتاً به تحلیل ابعاد فردی یا ساختاری پرداخته‌اند و ارتباط میان انطباق با چارچوب‌های حقوقی، حمایت ذینفعان و نظارت و ارزیابی به‌عنوان اجزای اصلی ظرفیت‌سازی حکمرانی، مغفول مانده است. این عدم توجه به ترکیب مؤلفه‌های ظرفیت‌سازی حکمرانی در یک الگوی منسجم، نیاز به پژوهشی را احساس می‌کند که با شناسایی و اعتبارسنجی این ابعاد بتواند چارچوبی کاربردی برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری کلانشهر کرج ارائه دهد. بنابراین، پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا با بررسی دقیق این مؤلفه‌ها و ارتباطات آن‌ها، به طراحی یک الگوی ظرفیت‌سازی سازمانی بپردازد که نه‌تنها به افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی کمک کند، بلکه به بهبود خدمات عمومی و رضایت شهروندان نیز منجر شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف، پژوهشی کاربردی، از نظر منطق اجرا ا ز نوع قیاسی-استقرایی، از نظر هدف یک پژوهش توصیفی -اکتشافی و از حیث استراتژی پژوهشی، آمیخته (کیفی -کمی از نوع متوالی) است. بطوریکه در بخش کیفی، از روش پدیدارشناسی جهت بررسی و تحلیل دیدگاه‌ها، تجارب و نظرات اساتید و صاحبنظران استفاده شد تا ابعاد و مولفه‌های مؤثر بر شکل دهی مدل ظرفیت سازی سازمانی جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و مبتنی بر آن مدل مفهومی ارائه گردد. سپس در بخش کمی مدل تدوینی، آزمون و اعتبارسنجی شده است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی عبارت بودند از خبرگان نظری و تجربی مرتبط با موضوع ظرفیت‌سازی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی است. حجم نمونه بر اساس اصل اشباع انتخاب شده است. در این راستا، ۱۹ خبره به عنوان مشارکت‌کننده در نظر گرفته شدند، یعنی مصاحبه‌شوندگان ۲۰ و ۲۱ مطلب تازه‌ای ارائه ندادند؛ این تعداد به‌طور دقیق و متناسب با نیازهای تحقیق انتخاب گردید. انتخاب این تعداد از خبرگان به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که به درک عمیق‌تری از ابعاد مختلف ظرفیت‌سازی سازمانی دست یابد و نظرات متنوعی را در این زمینه جمع‌آوری کند. روش نمونه‌گیری به‌صورت غیرتصادفی هدفمند انجام شده است. در این روش نمونه‌گیری، مشارکت کنندگان به‌طور هدفمند از دو گروه اصلی خبرگان نظری و تجربی انتخاب می‌شوند. گروه خبرگان نظری را اساتید دانشگاه و گروه خبرگان تجربی، را مسئولین

ارشد در شهرداری کرج که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با موضوع پژوهش در ارتباط هستند، تشکیل می‌دهند. از طرف دیگر، در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شهرداری کرج است که به‌طور مستقیم با مسائل مربوط به ظرفیت‌سازی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی در این نهاد در ارتباط هستند. این جامعه شامل مسئولین، کارکنان و مدیرانی است که در سطوح مختلف مدیریتی و اجرایی فعالیت می کنند و تجربیات آن‌ها می‌تواند به اعتبار و دقت نتایج پژوهش کمک کند. برای نمونه گیری از این جامعه، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده و برای تعیین حجم نمونه، با استفاده از معادلات ساختاری بهره گرفته شد که با عنایت به حجم جامعه آماری، حجم نمونه مورد نیاز ۲۰۳ نفر مشخص گردید.

نظر به آمیخته بودن روش تحقیق، ابزار گردآوری داده در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته در راستای شناسایی عوامل و مولفه‌های مؤثر بر ظرفیت‌سازی سازمانی در کارکنان شهرداری بود. به طوری که برای انجام مصاحبه‌ها، پس از هماهنگی با نمونه‌ها، از آن‌ها سوالاتی به شرح زیر پرسیده شد و از آن‌ها خواسته شد که به این سؤالات پاسخ داده و نقطه نظارت خویش را بیان نمایند. هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه انجام گرفت و داده‌های مرتبط در فرآیند مصاحبه، توسط مصاحبه کننده دقیقاً یادداشت برداری شد. سؤالات پرسیده در طول فرآینده مصاحبه به شرح زیر بوده است:

۱. به نظر شما ابعاد اصلی ظرفیت سازی سازمانی جهت ارتقا بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری کرج کدامند؟
۲. به نظر شما مولفه‌ها و شاخص‌ها مربوط به هر بعد ظرفیت سازی سازمانی جهت ارتقا بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری کرج کدامند؟
۳. به نظر شما وضعیت موجود ظرفیت سازی سازمانی جهت ارتقا بهره وری منابع انسانی در شهرداری کرج چگونه است؟

از طرف دیگر، برای گردآوری داده‌های کمی در راستای پاسخگویی به سؤالات مرتبط، از ابزار پرسشنامه استفاده شد. بطوریکه مبتنی بر ابعاد و شاخص‌های مکشوفه در مرحله کیفی، پرسشنامه تحقیق ساخته و پس از سنجش روایی و پایایی جهت جمع آوری داده‌ها از جامعه هدف تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه مشتمل بر 65 گویه در قالب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از اهمیت خیلی کم تا خیلی زیاد بود. گفتنی است این پرسشنامه در دو بخش تدوین شد. بخش اول متغیرهای جمعیت شناختی (شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار) و بخش دوم سؤالات اصلی تحقیق. خروجی بکارگیری این ابزار، در راستای آزمون و اعتبارسنجی مدل ظرفیت سازی سازمانی جهت افزایش بهره وری نیروی انسانی در شهرداری کرج بوده است.

در تحقیق حاضر، برای بررسی صحت علمی در بخش کیفی، طبق 4 معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری مطروحه توسط گابا و لینکن[1] (۱۹۸۲)، تلاش شد تا مشارکت کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند. برای تعیین اعتبار داخلی از بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شد. به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت کنندگان ارائه شد و آن‌ها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر کردند (تحقق قابلیت اعتبار)، از حسابرسی تحقیق یعنی بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده گردید (تحقیق قابلیت ثبات)، روند کامل فرآیند انجام تحقیق اعم از جمع آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌دهی

[1] - Guba & Lincoln

eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

درونمایه ها، در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد (تحقق تاییدپذیری) و بکارگیری دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت کنندگان مختلف در مورد یک پدیده که نوعاً باعث افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها می گردد (تحقق قابلیت انتقال‌پذیری). همچنین در بخش کمی، جهت سنجش روایی و پایایی به شرح زیر عمل گردید:

۱. در بدو کار پس از طراحی و تدوین پرسشنامه مبتنی بر ابعاد و شاخص‌های مکشوفه در بخش کیفی تحقیق، برای اطمینان بیشتر پرسشنامه‌های مزبور در اختیار صاحبنظران دانشگاهی نیز قرار گرفت که با کمی اغماض مورد تأیید واقع شد (این نوع تأیید نوعاً کیفی و تأیید کننده روایی محتوای پرسشنامه است)؛
۲. روایی واگرا که میزان تمایز سؤالات تحقیق از یکدیگر را می‌سنجد. برای سنجش آزمون روایی واگرا از آزمون فورنل لارکر[1] استفاده شد.
۳. روایی همگرا که نوعاً میزان همگن بودن سئوالات یک متغیر را نشان می‌دهد. برای سنجش آزمون روایی همگرا در این پژوهش از آزمون متوسط واریانس استخراج شده (AVE[2]) استفاده شد.

ضمناً در پژوهش حاضر برای سنجش سؤالات پرسشنامه از طیف لیکرت در مقیاس ۵ درجه‌ای، با حداقل امتیاز یک و حداکثر امتیاز ۵ و به منظور تعیین اعتبار و آزمون سازگاری اجرا (همبستگی درونی) از ضریب آلفای کرونباخ[3] استفاده شد.

نهایتاً از حیث روش‌های تحلیل داده‌ها، بایستی گفت که در بخش کیفی، از روش پدیدارشناسی استفاده گردید. روش پدیدارشناسی یکی از روش‌های پژوهش کیفی است که به بررسی و تحلیل ژرف دیدگاه‌ها، احساسات و تجارب گروه نمونه در رابطه با پدیده یا پدیده‌های خاصی می‌پردازد. مبتنی بر روش مذکور، روش تحلیل داده‌های تحقیق از نوع تحلیل محتوای استقرایی است که با توجه به موجود نبودن ساختار و مقوله‌های از پیش تعیین شده، از روش کدگذاری ۳ مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. در بخش کمی، پس از جمع‌آوری داده‌های تحقیق به کمک پرسشنامه، اطلاعات موجود در پرسشنامه‌ها کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS در ۲ بخش توصیفی و استنباطی و نرم افزار Smart PLS مورد تحلیل قرار گرفت. ضمناً سطح معناداری ۵ درصد در نظر گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور جمع آوری داده¬های، از خبرگان مصاحبه به عمل آمد. پس از مصاحبه با ۱۵ خبره، اشباع نظری حاصل شد. مصاحبه شوندگان شامل ۷ نفر از اساتید دانشگاهی و ۸ نفر از مدیران اجرایی بودند. که براساس دانش و تخصص در زمینه موضوع تحقیق و همچنین دسترسی و علاقه به مشارکت در تحقیق انتخاب شدند.

[1] - Fornell-Larcker
[2] - Average variance extracted
[3] - α-Cronbach

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

جدول ۱. مضامین پایه، سازمان¬دهنده و فراگیر

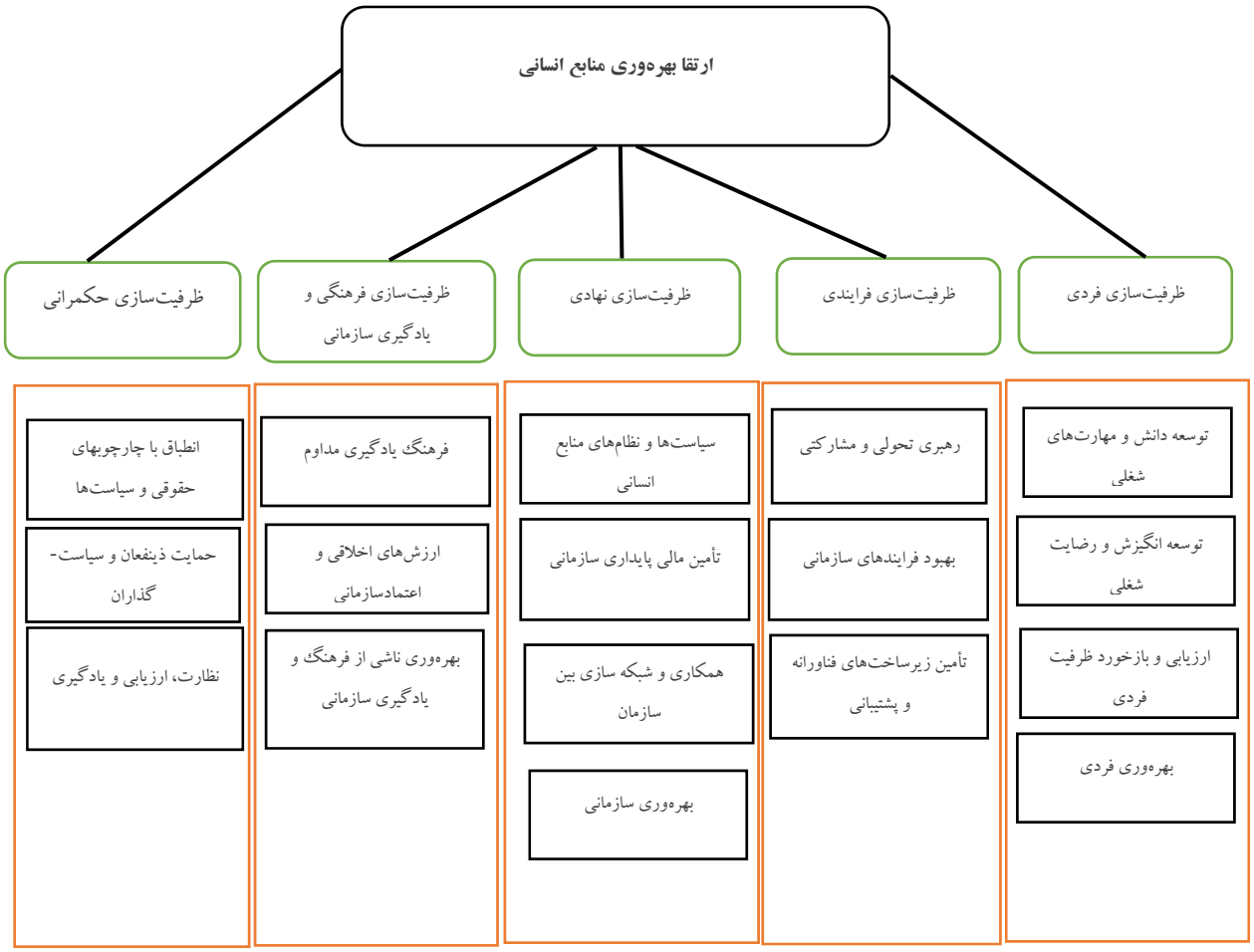
مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان دهنده (مولفه‌ها)	ردیف	مضامین پایه (شاخص‌ها)
ظرفیت‌سازی فردی	توسعه دانش و مهارت‌های شغلی	۱	اجرای برنامه توسعه فردی کارکنان
		۲	آموزش سالانه کارکنان
		۳	بهبود عملکرد پس از آموزش
	انگیزش و رضایت شغلی	۴	رضایت شغلی کارکنان
		۵	نرخ ماندگاری نیروهای کلیدی
		۶	سطح مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های سازمانی
	ارزیابی و بازخورد ظرفیت فردی	۷	ارزیابی دوره‌ای عملکرد کارکنان
		۸	ارائه بازخورد از سوی مدیران
		۹	میزان تحقق اهداف فردی تعیین‌شده
	بهره‌وری فردی	۱۰	افزایش بهره‌وری فردی
		۱۱	ارتباط عملکرد فردی با اهداف سازمانی
		۱۲	نرخ تحققKPI های فردی
		۱۳	میزان کاهش خطاها یا افزایش کیفیت کار
		۱۴	کاهش غیبت و تأخیر در حضور کارکنان
ظرفیت‌سازی فرایندی	نوآوری و بهبود مستمر	۱۵	تعداد پیشنهادهای بهبود ثبت‌شده
		۱۶	درصد ایده‌های اجراشده نسبت به کل پیشنهادها
		۱۷	نرخ تغییرات مثبت در بهره‌وری سالانه
		۱۸	نوآوری‌های عملیاتی در خدمات شهری
	رهبری تحولی و مشارکتی	۱۹	اعتماد کارکنان به رهبری سازمان
		۲۰	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
		۲۱	وجود برنامه‌های جانشین‌پروری
	بهبود فرآیندهای سازمانی	۲۲	وضوح نقش‌ها و مسئولیت‌ها
		۲۳	سرعت تصمیم‌گیری
		۲۴	شفافیت فرآیندهای کاری
		۲۵	کاهش هزینه‌های عملیاتی خدمات شهری
		۲۶	کاهش زمان تصمیم‌گیری در پروژه‌های کلیدی شهری
	تأمین زیرساخت‌های فناورانه و پشتیبانی	۲۷	دسترسی کارکنان به سامانه‌های دیجیتال
		۲۸	کیفیت سیستم اطلاعات منابع انسانی(HRIS)
		۲۹	پروژه‌های فناوری‌محور برای بهبود بهره‌وری
		۳۰	کاهش زمان پردازش درخواست‌های شهروندان به کمک فناوری
	سیاست‌ها و نظام‌های منابع انسانی	۳۱	وجود سیاست مکتوب توسعه منابع انسانی
		۳۲	انطباق با استانداردهای ملی/ بین المللی
		۳۳	بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان دهنده (مولفه‌ها)	ردیف	مضامین پایه (شاخص‌ها)
ظرفیت‌سازی نهادی		۳۴	وجود برنامه نظام‌مند توسعه شغلی
	تأمین مالی پایدار سازمانی	۳۵	سهم بودجه توسعه انسانی از کل هزینه‌های سازمان
		۳۶	ثبات منابع مالی مورد نیازسازمان
		۳۷	حمایت‌های بین‌سازمانی
	همکاری و شبکه‌سازی بین سازمانی	۳۸	تعداد مشارکت‌های راهبردی فعال
		۳۹	وجود توافق‌نامه‌های همکاری
		۴۰	تبادل دانش بین نهادها
	بهره‌وری سازمانی	۴۱	نسبت خروجی به منابع مصرفی
		۴۲	میزان تحقق اهداف سازمانی مرتبط با بهره‌وری
		۴۳	بهره‌وری تیم‌ها و دپارتمان‌ها
ظرفیت‌سازی فرهنگی و یادگیری سازمانی	فرهنگ یادگیری مداوم	۴۴	تعداد جلسات تبادل دانش داخلی
		۴۵	مشارکت در جلسات یادگیری گروهی
		۴۶	مشارکت در پروژه‌های یادگیری گروهی
		۴۷	ارائه راهکارهای بهبود از طریق یادگیری گروهی
	ارزش‌های اخلاقی و اعتماد سازمانی	۴۸	وجود منشور اخلاق سازمانی
		۴۹	اعتماد بین مدیران و کارکنان
		۵۰	تعهد به ارزش‌های مشترک
		۵۱	کاهش شکایات اخلاقی شهروندان
	بهره وری ناشی از فرهنگ و یادگیری سازمانی	۵۲	میزان بهره‌وری ناشی از آموزش و نوآوری
		۵۳	تأثیر یادگیری گروهی بر عملکرد سازمان
		۵۴	ارتقای عملکرد تیمی از طریق فرهنگ یادگیری
ظرفیت‌سازی حکمرانی	انطباق با چارچوب‌های حقوقی و سیاست‌های کلان	۵۵	انطباق فعالیت‌های منابع انسانی با قوانین استخدامی کشور
		۵۶	بهره‌گیری از سیاست‌های ملی توسعه منابع انسانی
		۵۷	وجود واحد حقوقی پاسخگو به مسائل نیروی انسانی
		۵۸	کاهش تخلفات اداری و حقوقی مرتبط با نیروی انسانی
	حمایت ذی‌نفعان و سیاست‌گذاران	۵۹	سطح حمایت شورای شهر از برنامه‌های ظرفیت‌سازی
		۶۰	میزان مشارکت ذینفعان در برنامه‌ریزی ظرفیت‌سازی
		۶۱	میزان شفافیت در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی
	نظارت، ارزیابی و یادگیری سیستمی	۶۲	وجود داشبورد مدیریت عملکرد ظرفیت‌سازی
		۶۳	دوره‌های بازنگری استراتژیک سالانه
		۶۴	تبدیل یافته‌های ارزیابی به اقدامات اصلاحی
		۶۵	چرخه بسته بهبود مستمر

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که ۵ بعد (مقوله اصلی) و ۱۸ مؤلفه (مقوله فرعی) مؤثر بر شکل‌دهی مدل ظرفیت‌سازی سازمانی جهت افزایش بهره وری نیروی انسانی شناسایی شدند. پس از مشخص سازی مقولات، نیاز است که ارتباط و پیوند بین مقوله‌های مختلف در قالب یک الگوی مشخص ارائه شود که این مرحله در کدگذاری انتخابی یا گزینشی صورت گرفت. در واقع هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله قبل است. نتایج این کدگذاری در قالب مدل مفهومی به شرح نمودار زیر ارائه شده است:



نمودار ۱. شبکه مضامین الگوی ظرفیت‌سازی سازمانی جهت ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در نهادهای غیردولتی

پس از جمع آوری ۲۰۳ پرسشنامه از میان اعضا جامعه مورد مطالعه، توصیف اطلاعات پرسشنامه‌های دریافتی از حیث متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت، تحصیلات، سابقه کار نشان داد که ۳۳ درصد اعضا زن و ۶۷ درصد مرد هستند که این امر حاکی از بیشترین فراوانی مربوط به مردان است. همچنین، توزیع تحصیلات اعضای نمونه نشان می‌دهد که ۷,۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۷۸,۸ درصد کارشناسی ارشد و ۱۳,۳ درصد دکتری هستند و بیشترین فراوانی متعلق به مقطع کارشناسی ارشد می‌باشد. در زمینه سابقه کار، ۳,۹ درصد اعضای نمونه بین ۱ تا ۱۰ سال، ۸,۴ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۸۷,۷ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه کاری دارند که بیشترین فراوانی مربوط به گروه با سابقه کاری بالای ۲۰ سال

است. همان طور که پیشتر عنوان گردید پیش از مدل سازی ساختاری مدل تحقیق، لازم است پایایی و روایی ابراز پژوهش مورد بررسی قرار گیرد. در ادامه یافته‌های روایی و پایایی به تفکیک ابعاد مدل اصلی تحقیق ذکر شده است.
آزمون روایی واگرا در این پژوهش با استفاده از آزمون فورنل-لارکر بررسی شده است. نتایج این آزمون به صورت جدول زیر نشان می‌دهد که همه مقادیر به دست آمده در قطر اصلی از مقادیر سطر و ستون متناظر بیشتر است. بنابراین هر متغیر با خودش بیشتر از دیگران تبیین می‌شود و متغیرهای تمایز معنی داری از هم دارند. جدول زیر نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۲. روایی واگرای متغیرها

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
ظرفیت‌سازی فردی	۰/۷۶				
ظرفیت‌سازی فرایندی	۰/۴۰	۰/۷۵			
ظرفیت‌سازی نهادی	۰/۴۲	۰/۵۴	۰/۷۴		
ظرفیت‌سازی فرهنگی و یادگیری سازمانی	۰/۵۷	۰/۴۳	۰/۴۲	۰/۷۳	
ظرفیت‌سازی حکمرانی	۰/۵۳	۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۴۷	۰/۷۵

در این بخش به منظور سنجش روایی ابعاد پرسشنامه از آزمون متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است. روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. شروط روایی همگرا عبارتند از: ۱) همه بارهای عاملی معنادار باشند. ۲) همه بارهای عاملی بالای ۰,۵ و یا بالای ۰,۷ باشند. ۳) مقدار AVE > ۰,۵، ۴) CR > AVE. معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) نشان‌دهنده‌ی میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر[1](۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی و مقدار بحرانی آن را عدد ۰/۵ بیان داشتند؛ بدین معنی که مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهند. با توجه به موارد گفته شده مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده، همچنین CR > AVE می‌باشد. بنابراین عناصر مدل اندازه‌گیری از روایی هم‌گرایی مناسبی برخوردار است.

[1] Fornell and Larcker

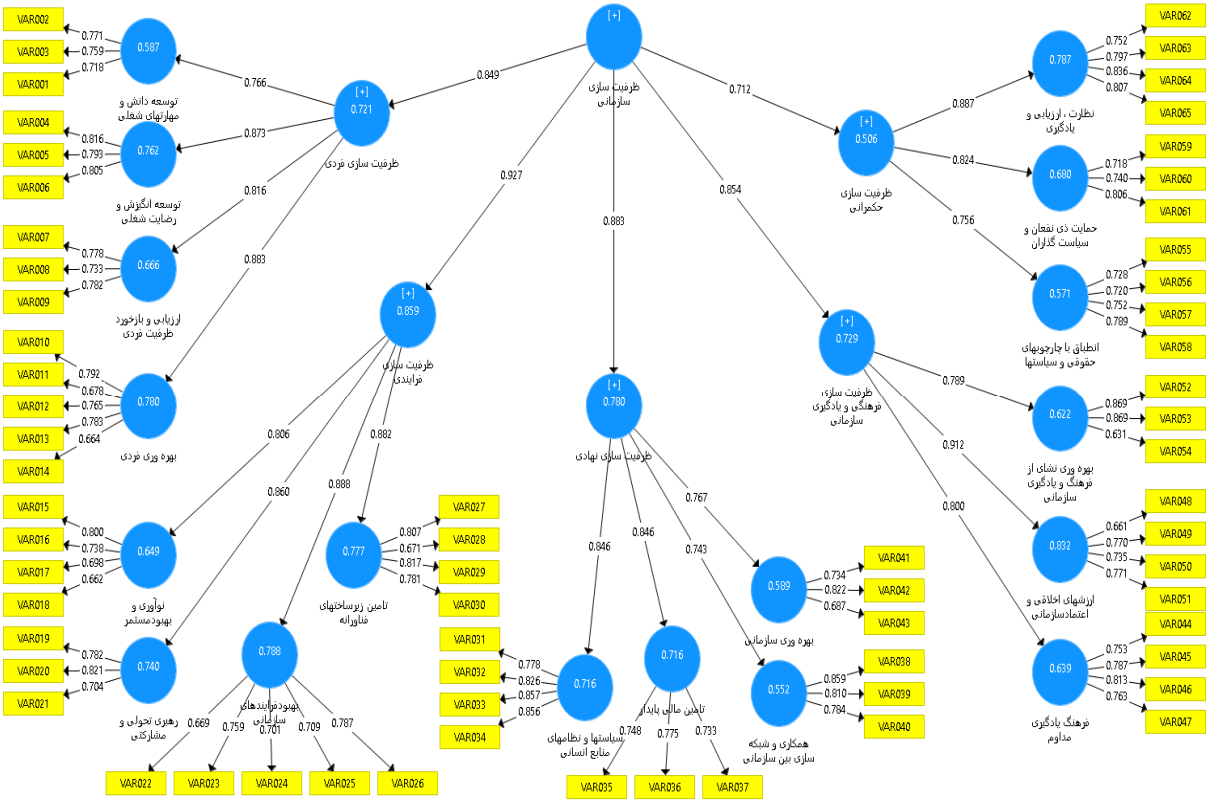
فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

جدول ۳. شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R^2)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
ظرفیت‌سازی فردی	۰/۵۸	۰/۸۱	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۵۸
ظرفیت‌سازی فرایندی	۰/۵۶	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۵۶
ظرفیت‌سازی نهادی	۰/۵۵	۰/۸۴	۰/۷۸	۰/۷۷	۰/۵۵
ظرفیت‌سازی فرهنگی و یادگیری سازمانی	۰/۵۴	۰/۸۳	۰/۷۳	۰/۸۱	۰/۵۴
ظرفیت‌سازی حکمرانی	۰/۵۷	۰/۸۲	۰/۵۱	۰/۸۴	۰/۵۷

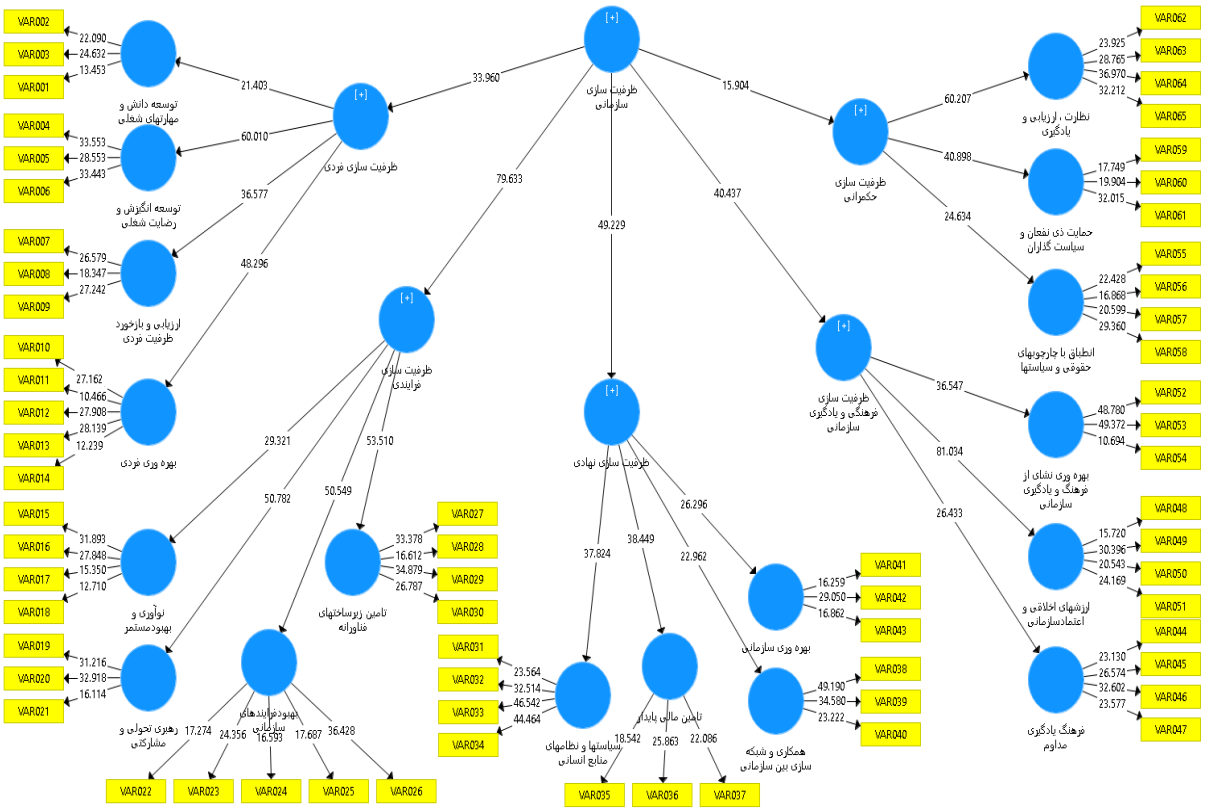
لذا با توجه به نتایج بدست آمده روایی و پایایی ابزار پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

این بخش از یافته‌های تحقیق به تحلیل مدل مطروحه پژوهش اختصاص دارد که برای بررسی و آزمون آن از معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار Smart PLS 3 و در دو حالت t و استاندارد استفاده شده است. نهادهای غیردولتی را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهد.



نمودار ۲. آزمون مدل در حالت استاندارد

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴



نمودار ۳. آزمون مدل در حالت معنی داری

جدول ٤. بار عاملی و ضریب معناداری متغیرهای مدل

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	بارعاملی	ضریب معناداری	مقدار P-Value	نتیجه
ظرفیت‌سازی فردی	توسعه دانش و مهارت‌های شغلی	۱	۰,۷۱۸	۱۳,۵۴۳	<۰.۰۵	تأیید
		۲	۰,۷۷۱	۲۲,۰۹۰	<۰.۰۵	تأیید
		۳	۰,۷۵۹	۲۴,۶۳۲	<۰.۰۵	تأیید
	توسعه انگیزش و رضایت شغلی	۴	۰,۸۱۶	۳۳,۵۵۳	<۰.۰۵	تأیید
		۵	۰,۷۹۳	۲۸,۵۵۳	<۰.۰۵	تأیید
		۶	۰,۸۰۵	۳۳,۴۴۳	<۰.۰۵	تأیید
	ارزیابی و بازخوردظرفیت فردی	۷	۰,۷۷۸	۲۶,۵۷۹	<۰.۰۵	تأیید
		۸	۰,۷۳۳	۱۸,۳۴۷	<۰.۰۵	تأیید
		۹	۰,۷۸۲	۲۷,۲۴۲	<۰.۰۵	تأیید
	بهره‌وری فردی	۱۰	۰,۷۹۲	۲۷,۱۶۲	<۰.۰۵	تأیید
		۱۱	۰,۶۷۸	۱۰,۴۶۶	<۰.۰۵	تأیید
		۱۲	۰,۷۶۵	۲۷,۹۰۸	<۰.۰۵	تأیید
		۱۳	۰,۷۸۳	۲۸,۱۳۹	<۰.۰۵	تأیید
		۱۴	۰,۵۵۴	۱۲,۲۳۹	<۰.۰۵	تأیید

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	بارعاملی	ضریب معناداری	مقدار P-Value	نتیجه
ظرفیت‌سازی فرایندی	نوآوری و بهبود مستمر	۱۵	۰,۸۰۰	۳۱,۸۹۳	<۰.۰۵	تأیید
		۱۶	۰,۷۳۸	۲۷,۸۴۸	<۰.۰۵	تأیید
		۱۷	۰,۶۹۸	۱۵,۳۵۰	<۰.۰۵	تأیید
		۱۸	۰,۶۶۲	۱۲,۷۱۰	<۰.۰۵	تأیید
	رهبری تحولی و مشارکتی	۱۹	۰,۷۸۲	۳۱,۲۱۶	<۰.۰۵	تأیید
		۲۰	۰,۸۲۱	۳۲,۹۱۸	<۰.۰۵	تأیید
		۲۱	۰,۷۰۴	۱۶,۱۱۴	<۰.۰۵	تأیید
	بهبود فرایندهای سازمانی	۲۲	۰,۶۶۹	۱۷,۲۴۷	<۰.۰۵	تأیید
		۲۳	۰,۷۵۹	۲۴,۳۵۶	<۰.۰۵	تأیید
		۲۴	۰,۷۰۱	۱۶,۵۹۳	<۰.۰۵	تأیید
		۲۵	۰,۷۰۹	۱۷,۶۸۷	<۰.۰۵	تأیید
		۲۶	۰,۷۸۷	۳۶,۴۲۸	<۰.۰۵	تأیید
	تأمین زیرساخت‌های فناورانه و پشتیبانی	۲۷	۰,۸۰۷	۳۳,۳۷۸	<۰.۰۵	تأیید
		۲۸	۰,۶۷۱	۱۶,۶۱۲	<۰.۰۵	تأیید
		۲۹	۰,۸۱۷	۳۴,۸۷۹	<۰.۰۵	تأیید
		۳۰	۰,۷۸۱	۲۶,۷۸۷	<۰.۰۵	تأیید
ظرفیت‌سازی نهادی	سیاست‌ها و نظام‌های منابع انسانی	۳۱	۰,۷۷۸	۲۳,۵۶۴	<۰.۰۵	تأیید
		۳۲	۰,۸۲۶	۳۲,۵۱۴	<۰.۰۵	تأیید
		۳۳	۰,۸۵۷	۴۶,۵۴۲	<۰.۰۵	تأیید
	تأمین مالی پایدار سازمانی	۳۴	۰,۸۵۶	۴۴,۴۶۴	<۰.۰۵	تأیید
		۳۵	۰,۷۴۸	۱۸,۵۴۲	<۰.۰۵	تأیید
		۳۶	۰,۷۷۵	۲۵,۸۶۳	<۰.۰۵	تأیید
		۳۷	۰,۷۳۳	۲۲,۰۸۶	<۰.۰۵	تأیید
	همکاری و شبکه‌سازی بین سازمانی	۳۸	۰,۸۵۹	۴۹,۱۹۰	<۰.۰۵	تأیید
		۳۹	۰,۸۱۰	۳۴,۵۸۰	<۰.۰۵	تأیید
		۴۰	۰,۷۸۴	۲۳,۲۲۲	<۰.۰۵	تأیید
	بهره‌وری سازمانی	۴۱	۰,۷۳۴	۱۶,۲۵۹	<۰.۰۵	تأیید
		۴۲	۰,۸۲۲	۲۹,۰۵۰	<۰.۰۵	تأیید
		۴۳	۰,۶۸۷	۱۶,۸۶۲	<۰.۰۵	تأیید
	فرهنگ یادگیری مداوم	۴۴	۰,۷۵۳	۲۳,۱۳۰	<۰.۰۵	تأیید
		۴۵	۰,۷۸۷	۲۶,۵۷۴	<۰.۰۵	تأیید

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	بارعاملی	ضریب معناداری	مقدار P-Value	نتیجه
ظرفیت‌سازی فرهنگی و یادگیری سازمانی	ارزش‌های اخلاقی و اعتماد سازمانی	۴۶	۰,۸۱۳	۳۲,۶۰۲	<۰.۰۵	تأیید
		۴۷	۰,۸۶۳	۲۳,۵۷۷	<۰.۰۵	تأیید
		۴۸	۰,۶۶۱	۱۵,۷۲۰	<۰.۰۵	تأیید
		۴۹	۰,۷۷۰	۳۰,۳۹۶	<۰.۰۵	تأیید
		۵۰	۰,۷۳۵	۲۰,۵۴۳	<۰.۰۵	تأیید
		۵۱	۰,۷۷۱	۲۴,۱۶۹	<۰.۰۵	تأیید
	بهره‌وری ناشی از فرهنگ و یادگیری سازمانی	۵۲	۰,۸۶۹	۴۸,۷۸۰	<۰.۰۵	تأیید
		۵۳	۰,۸۶۹	۴۹,۳۷۲	<۰.۰۵	تأیید
		۵۴	۰,۶۳۱	۱۰,۶۹۴	<۰.۰۵	تأیید
ظرفیت‌سازی حکمرانی	انطباق با چارچوب‌های حقوقی و سیاست‌ها	۵۵	۰,۷۲۸	۲۲,۴۲۸	<۰.۰۵	تأیید
		۵۶	۰,۷۲۰	۱۶,۸۶۸	<۰.۰۵	تأیید
		۵۷	۰,۷۵۲	۲۰,۵۹۹	<۰.۰۵	تأیید
		۵۸	۰,۷۸۹	۲۹,۳۶۰	<۰.۰۵	تأیید
	حمایت ذینفعان و سیاست‌گذاران	۵۹	۰,۷۱۸	۱۷,۷۴۹	<۰.۰۵	تأیید
		۶۰	۰,۷۴۰	۱۹,۹۰۴	<۰.۰۵	تأیید
		۶۱	۰,۸۰۶	۳۲,۰۱۵	<۰.۰۵	تأیید
	نظارت، ارزیابی و یادگیری	۶۲	۰,۷۵۲	۲۳,۹۲۵	<۰.۰۵	تأیید
		۶۳	۰,۷۹۷	۲۸,۷۶۵	<۰.۰۵	تأیید
		۶۴	۰,۸۳۶	۳۶,۹۷۰	<۰.۰۵	تأیید
		۶۵	۰,۸۰۷	۳۲,۲۱۲	<۰.۰۵	تأیید

نتایج تحلیل به تفکیک ابعاد الگوی ظرفیت‌سازی نشان می‌دهد که هر یک از ابعاد به طور معناداری بر ظرفیت‌سازی سازمان تأثیرگذار هستند. در بعد ظرفیت‌سازی فردی، مؤلفه‌های توسعه دانش، انگیزش و رضایت شغلی، ارزیابی فردی و بهره‌وری با بار عاملی بالاتر از ۰,۵۵ و معناداری کم‌تر از ۰,۰۵ مشخص شده‌اند. بیشترین بار عاملی (۰,۸۱۶) به انگیزش و رضایت شغلی تعلق دارد، که اهمیت این مؤلفه‌ها را در افزایش ظرفیت فردی سازمان تأیید می‌کند. در بعد ظرفیت‌سازی فرایندی، مؤلفه‌هایی مانند نوآوری، رهبری تحولی و بهبود فرآیندها وجود دارد که بارهای عاملی بالای ۰,۷ نشان‌دهنده همبستگی قوی میان آن‌هاست. بالاترین بار عاملی (۰,۸۲۱) مربوط به رهبری تحولی و مشارکتی است که نقش آن در بهبود مداوم عملکرد سازمان را برجسته می‌کند. بعد ظرفیت‌سازی نهادی شامل مؤلفه‌های ساختارهای رسمی، سیاست‌های منابع انسانی و همکاری بین‌سازمانی است که بارهای عاملی بین ۰,۷۳۳ تا ۰,۸۵۹ نشان‌دهنده استحکام این بعد در تقویت ظرفیت‌های نهادی است. بالاترین مقدار (۰,۸۵۹) در شاخص همکاری بین‌سازمانی مشاهده می‌شود. بعد ظرفیت‌سازی

فرهنگی و یادگیری سازمانی از مؤلفه‌هایی چون فرهنگ یادگیری مداوم و ارزش‌های اخلاقی تشکیل شده است. بارهای عاملی بین ۰,۶۳ تا ۰,۸۷ نشان‌دهنده تأثیر قوی این مؤلفه‌ها بر بهره‌وری سازمانی است. در نهایت، بعد ظرفیت‌سازی حکمرانی با مؤلفه‌های انطباق با چارچوب‌های حقوقی و نظام نظارت و یادگیری، بارهای عاملی بین ۰,۷۱۸ تا ۰,۸۳۶ دارد، که اهمیت یادگیری نهادی و نظام‌های کنترلی را در بهبود حکمرانی سازمانی نشان می‌دهد. این نتایج به‌طور کلی بیانگر آن است که هر یک از ابعاد ظرفیت‌سازی به‌طور معناداری بر بهبود عملکرد و کارایی سازمان تأثیرگذارند.

جدول ۵. میزان برازش مدل

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
ظرفیت‌سازی فردی	۰/۵۸	۰/۷۲
ظرفیت‌سازی فرایندی	۰/۵۶	۰/۸۶
ظرفیت‌سازی نهادی	۰/۵۵	۰/۷۸
ظرفیت‌سازی فرهنگی و یادگیری سازمانی	۰/۵۴	۰/۷۳
ظرفیت‌سازی حکمرانی	۰/۵۷	۰/۵۱
میانگین	**۰/۵٦**	**۰/۷۲**
GOF	**۰/٦۳**	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ \ communalities)}$

شاخص‌های برازش الگوی تحقیق حاکی از مناسب بودن برازش مدل تحقیق است.

نتیجه‌گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و اعتبارسنجی الگوی ظرفیت سازی سازمانی برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری کلانشهر کرج انجام گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدل ظرفیت سازی سازمانی برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی از ۵ بعد اصلی شامل ظرفیت‌سازی فردی، ظرفیت‌سازی فرایندی، ظرفیت‌سازی نهادی، ظرفیت‌سازی فرهنگی و یادگیری سازمانی و ظرفیت‌سازی حکمرانی تشکیل شده است. هر یک از این ابعاد با مجموعه‌ای از مولفه‌ها و شاخص‌ها تعریف می‌شود که در مجموع توانسته‌اند تصویری جامع از ظرفیت‌سازی سازمانی ارائه دهند. آزمون مدل استفاده از روش معادلات ساختاری نیز نشان داد که تمامی مسیرها میان متغیرها معنادار بوده و مدل از برازش آماری مطلوبی برخوردار است. این یافته‌ها دلالت بر آن دارند که ظرفیت سازی سازمانی، سازه‌ای چند بعدی و پیچیده است که نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل انسانی، فناورانه و راهبردی می‌باشد.

بررسی بعد ظرفیت‌سازی فردی نشان داد که نخست، توسعه دانش و مهارت‌های شغلی با تأکید بر نظریه «سازمان‌های یادگیرنده» به وضوح ارتباطی مستقیم با افزایش کیفیت خدمات و کارایی کارکنان دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که آموزش‌های مداوم و مناسب می‌توانند به بهبود عملکرد منجر شود (Greer et al., 2023). دوم، توسعه انگیزش و رضایت‌شغلی در تحقیقات (Jahanbaz et al., 2023) به‌عنوان عوامل کلیدی در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی شناسایی شده‌اند و محیط‌های کاری مثبت و مشوق‌های مؤثر می‌توانند به عملکرد بهتر کارکنان کمک کنند. سوم، ارزیابی و

eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

بازخورد ظرفیت‌فردی، با استناد به پژوهش (Naqavi-Azad et al., 2024) به‌عنوان ابزاری مؤثر در شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و بهبود انگیزش آنان مطرح است. در نهایت، بهره‌وری فردی به‌عنوان نتیجه نهایی ظرفیت‌سازی فردی، تحت تأثیر تمامی مؤلفه‌های مذکور قرار دارد و بر اساس یافته‌های (Marzek, 2022)، افزایش مهارت‌ها، انگیزش و بازخورد مناسب، به‌طور مستقیم به افزایش بهره‌وری فردی منجر می‌شود.

در بعد ظرفیت‌سازی فرایندی، نشان‌دهنده اهمیت مؤلفه‌های کلیدی است .نوآوری و بهبود مستمر به عنوان عاملی حیاتی در ارتقای کیفیت و کارایی سازمان‌ها شناسایی شده و می‌تواند به افزایش بهره‌وری در شهرداری‌ها کمک کند. رهبری تحولی و مشارکتی با ایجاد انگیزه و مشارکت کارکنان، به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند و موجب افزایش تعامل و همکاری در تیم‌ها می‌شود. بهبود فرایندهای سازمانی به شناسایی و کاهش اتلاف‌ها و افزایش کارایی کمک کرده و می‌تواند منجر به ارائه خدمات بهتر و سریع‌تر به شهروندان شود (Apat and Mohapatra, 2025; Rossi et al., 2024). در نهایت، تأمین زیرساخت‌های فناورانه و پشتیبانی به تسهیل فرآیندها و بهبود کارایی سازمان کمک می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که توجه به ابعاد ظرفیت‌سازی فرایندی می‌تواند به ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شهرداری کلانشهر کرج کمک کرده و به عنوان مبنایی برای طراحی استراتژی‌های بهبود عملکرد در سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

در بعد ظرفیت‌سازی نهادی، به چهار مؤلفه کلیدی اشاره دارد که هر یک نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی دارند. سیاست‌ها و نظام‌های منابع انسانی، به عنوان اولین مؤلفه، به اهمیت طراحی و اجرای سیاست‌های مناسب در جذب، آموزش و نگهداری کارکنان اشاره دارد که می‌تواند به بهبود کارایی و رضایت شغلی منجر شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نظام‌های منابع انسانی کارآمد می‌توانند به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی کمک کنن (Djazilan and Arifin, 2022; Sinambela et al., 2022). تأمین مالی پایدار سازمانی، مؤلفه دوم است که به ضرورت وجود منابع مالی کافی برای اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های سازمانی اشاره می‌کند. تأمین مالی مناسب به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بهبودهای لازم را در زیرساخت‌ها و خدمات خود انجام دهند و به این ترتیب، بهره‌وری را افزایش دهند. همکاری و شبکه‌سازی بین سازمانی، به عنوان سومین مؤلفه، بیانگر اهمیت ارتباط و همکاری میان سازمان‌های مختلف در راستای به اشتراک‌گذاری منابع و تجربیات است. این نوع همکاری می‌تواند منجر به افزایش نوآوری و بهبود عملکرد کلی سازمان‌ها شود. در نهایت، بهره‌وری سازمانی به عنوان مؤلفه چهارم، به نتایج کلی تمام اقدامات و سیاست‌های فوق اشاره دارد. افزایش بهره‌وری سازمانی نه‌تنها به بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به تحقق اهداف کلان شهرداری نیز منجر شود.

در بعد ظرفیت‌سازی فرهنگی و یادگیری سازمانی، به سه مؤلفه کلیدی اشاره دارد که هر یک به بهبود عملکرد سازمانی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی کمک می‌کنند. فرهنگ یادگیری مداوم به‌عنوان اولین مؤلفه، بر اهمیت ایجاد محیطی تأکید دارد که در آن کارکنان تشویق به یادگیری و به‌روزرسانی مهارت‌های خود شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری را ترویج می‌دهند، قادر به نوآوری و بهبود مستمر در عملکرد خود هستند و این موضوع به‌ویژه در محیط‌های دولتی مانند شهرداری‌ها اهمیت دارد (Romerskirch-Manita, 2021; Baharin et al., 2020) ارزش‌های اخلاقی و اعتماد سازمانی، مؤلفه دوم است که به نقش مهم اخلاق و اعتماد در سازمان اشاره دارد. یک

eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۴

فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و اعتماد می‌تواند به افزایش همکاری و تعامل مثبت میان کارکنان منجر شود. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که بر مبنای اعتماد و ارزش‌های مشترک عمل می‌کنند، بهره‌وری بیشتری دارند و می‌توانند به‌راحتی به اهداف خود دست یابند. بهره‌وری ناشی از فرهنگ و یادگیری سازمانی به عنوان مؤلفه سوم، به تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی و فرایندهای یادگیری بر نتایج عملکرد اشاره دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که بر یادگیری و فرهنگ مثبت تأکید دارند، قادر به افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات خود هستند.

در بعد ظرفیت‌سازی حکمرانی، به سه مؤلفه کلیدی اشاره دارد که هر یک به ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان کمک می‌کنند. انطباق با چارچوب‌های حقوقی و سیاست‌ها به‌عنوان اولین مؤلفه، بر اهمیت رعایت قوانین و سیاست‌های موجود در اداره امور عمومی تأکید دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که به‌خوبی با چارچوب‌های قانونی و سیاست‌های حکومتی انطباق دارند، می‌توانند از مزایای قانونی و اجتماعی بیشتری بهره‌مند شوند و به این ترتیب، به افزایش اعتماد عمومی و رضایت شهروندان کمک کنند (Murey, 2018). حمایت ذینفعان و سیاست‌گذاران، مؤلفه دوم است که به نقش حیاتی ذینفعان و سیاست‌گذاران در فرآیند حکمرانی اشاره دارد. همکاری و حمایت این گروه‌ها می‌تواند به تأمین منابع و امکانات لازم برای اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های شهرداری کمک کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعامل مثبت با ذینفعان و سیاست‌گذاران می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات و افزایش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی منجر شود. نظارت، ارزیابی و یادگیری به‌عنوان مؤلفه سوم، بیانگر اهمیت ایجاد سازوکارهای نظارتی و ارزیابی مستمر در سازمان است. این مؤلفه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عملکرد خود را به‌طور مستمر بررسی کرده و از نتایج آن برای بهبود فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های آینده استفاده کنند. تحقیقات نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که فرایندهای نظارت و ارزیابی مؤثری دارند، قادر به یادگیری از تجربیات گذشته و بهبود مستمر در عملکرد خود هستند (Kamali Rad and Mazarei, 2023; Karami et al., 2022).

این تحقیق نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست، جامعه آماری تحقیق محدود به شهرداری کلانشهر کرج است که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر شهرداری‌ها یا سازمان‌های دولتی دیگر را با چالش مواجه کند. دوم، به دلیل محدودیت‌های زمانی و منابع، تعداد پرسشنامه‌های توزیع‌شده و تحلیل‌شده محدود به ۲۰۳ مورد بود. اگرچه این تعداد برای دستیابی به نتایج معنادار کافی بود، اما ممکن است تمامی ابعاد و دیدگاه‌های موجود در زمینه ظرفیت‌سازی سازمانی را پوشش نداده باشد. سوم، ابزار پرسشنامه بر اساس یافته‌های اولیه طراحی شد و هرچند روایی و پایایی آن تأیید گردید، اما احتمال وجود سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان همچنان وجود دارد. چهارم، تغییرات سریع در زمینه فناوری و شیوه‌های مدیریت می‌تواند موجب شود که برخی یافته‌ها در آینده نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی باشند.

با توجه به محدودیت‌های ذکرشده، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی در چند مسیر ادامه یابند. نخست، گسترش جامعه آماری به سایر شهرداری‌ها و نهادهای مرتبط می‌تواند اعتبار بیرونی یافته‌ها را افزایش دهد. دوم، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان شهرداری‌های مختلف و سایر سازمان‌های دولتی می‌تواند ابعاد جدیدی از ظرفیت‌سازی سازمانی را آشکار سازد. سوم، بهره‌گیری از روش‌های طولی و مطالعات موردی در بازه‌های زمانی مختلف می‌تواند پویایی و تغییرات ظرفیت‌سازی را به‌خوبی نشان دهد. چهارم، توجه به عوامل فرهنگی و اجتماعی خاص ایران و مقایسه آن با سایر کشورها

می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه کمک کند. پنجم، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از رویکردهای ترکیبی پیشرفته‌تر همچون تحلیل شبکه‌های اجتماعی و داده‌کاوی برای بررسی ابعاد ظرفیت‌سازی استفاده شود.

یافته‌های این پژوهش پیامدهای مهمی برای مدیران و سیاست‌گذاران شهرداری دارد. نخست، مدیران باید آموزش‌های لازم برای ارتقای مهارت‌های فردی و شغلی کارکنان را فراهم کنند. دوم، شهرداری‌ها باید برنامه‌های مشخصی برای توانمندسازی نیروی انسانی و افزایش مشارکت آنان در فرآیندهای سازمانی طراحی نمایند. سوم، ایجاد زیرساخت‌های فناورانه و امنیتی متناسب با نیازهای سازمانی باید در اولویت قرار گیرد. چهارم، سیاست‌گذاران باید چارچوب‌های کلان و نقشه‌های راه روشنی برای توسعه ظرفیت‌سازی سازمانی تدوین کنند. در نهایت، فرهنگ‌سازی در خصوص اهمیت ظرفیت‌سازی و نقش آن در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی باید به‌طور جدی دنبال شود.

References

Abiddin, N. Z., Ibrahim, I., & Abdul Aziz, S. A. (2022). Non-governmental organisations (NGOs) and their part towards sustainable community development. *Sustainability*, *14*(8), 4386. https://doi.org/10.3390/su14084386

Antonella, N., & Emma, C. (Eds.). (2007). *Local Economic and Employment Development (LEED) The Social Economy Building Inclusive Economies: Building Inclusive Economies*. OECD Publishing.

Apat, S., & Mohapatra, S. (2025). Productivity of women self-help groups through quality training and capacity building. *International Journal of Productivity and Quality Management*, *44*(1), 1-17. https://doi.org/10.1504/IJPQM.2025.143964

Baharin, R., Syah Aji, R. H., Yussof, I., & Mohd Saukani, N. (2020). Impact of human resource investment on labor productivity in Indonesia. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, *13*(1), 139-164. https://doi.org/10.22059/ijms.2019.280284.673616

Bueger, C., & Tholens, S. (2021). Theorizing capacity building. *Capacity building for maritime security: The western indian ocean experience*, 21-45.

Djazilan, M. S., & Arifin, S. (2022). Analysis of factors affecting employee work productivity. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, *2*(1), 26-30. https://ejournalisse.com/index.php/isse/article/view/26

Flink, C., & Chen, C. (2021). Management capacity, financial resources, and organizational performance: evidence from state transportation agencies. *Public Performance & Management Review*, *44*(6), 1341-1366. https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1933108

Greer, C. R., Bruton, G. D., & Zachary, M. A. (2023). Patent productivity: Strategic human resources and the attention-based view. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*(14), 2677-2707. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2055970

Jafarzadeh. (2024). Designing a model of entrepreneurial competencies for managers in non-governmental public institutions (Case study: Iran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture). Entrepreneurship and Innovation Research, 3(2), 22-42. (In Persian) https://doi.org/10.22034/eir.2024.469227.1081

Jahanbaz, Esmaeili Saloumahaleh, Faridouni, & Mohajer. (2023). Identifying effective components for enhancing productivity of operational employees in the air defense command and control network. Scientific-Research Quarterly of Command and Control, 7(1), 17-33. (In Persian) http://ic4i-journal.ir/article-1-361-fa.html

Kamali Rad, & Mazarei. (2023). Investigating the impact of human resource quality, performance evaluation, and incentives on employee productivity (Case study: Employees of Bushehr University of Medical Sciences). Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting, 7(27), 1029-1043. (In Persian) https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2290

Karami, Fatehnia, Hosseini, & Pishdar. (2023). Identifying financial resources and sustainable revenues in urban management. New Researches in Management and Accounting, 89(9), 263-269. (In Persian) https://civilica.com/doc/1928688

LaFond, R., & Watts, R. L. (2008). The information role of conservatism. *The accounting review*, *83*(2), 447-478. https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.2.447

Léautier, F. A. (2003). Meeting the challenges for enhancing capacity for development. *The Economic Potential of a Larger Europe*, 43. https://doi.org/10.4337/9781845423483

Marzec, J. (2022). Early warning mechanisms for global crises in non-governmental organisations. *Przegląd Europejski*, (3), 113-121. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1111729

Mohammadi Hazaveh, Najmieh. (2022). The mediating role of organizational cohesion in the relationship between meritocracy and environmental accountability. Seventh International Conference on Psychology, Educational Sciences, and Children's Rights in the Islamic World, Tehran. (In Persian)

Molaei, & Bandeh Ali. (2020). Ontological study and the position of non-governmental public institutions: Challenges and requirements. Majlis and Strategy, 27(102), 267-294. (In Persian) https://sid.ir/paper/402237/fa

Mousavi, & Heidari Mousa Naranji. (2022). Analysis of the role of organizational culture on human resource management performance in executive agencies. Human Resources Excellence, 3(3), 19-38. (In Persian) https://journals.iau.ir/article_698492.html

Murey, E. (2018). Organizational Capacity Building of Civil Society Organizations (CSO's). *GPH-International Journal of Social Science and Humanities Research*, *1*(1).

Naqavi Azad, Mostafaei, & Rajabpour. (2024). Enhancing productivity among employees of the Islamic Republic of Iran Army. Strategic Management Perspective Quarterly. (In Persian) https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1403.2.1.6.4

Rommerskirch-Manietta, M., Braunwarth, J. I., Quasdorf, T., Manietta, C., Rodrigues-Recchia, D., Reuther, S., ... & Roes, M. (2021). Organizational capacity building in nursing facilities to promote resident mobility: a systematic review. *Journal of the American Medical Directors Association*, *22*(12), 2408-2424. https://doi.org/10.1016/j.jamda.2021.09.017

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

Scott, V. C., & Wolfe, S. M. (Eds.). (2014). *Community psychology: Foundations for practice*. Sage Publications.

Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022). Effectiveness of efforts to establish quality human resources in the organization. *Journal of Marketing and Business Research (MARK)*, *2*(1), 47-58.

Wang, Y., Cao, H., Yuan, Y., & Zhang, R. (2020). Empowerment through emotional connection and capacity building: Public participation through environmental non-governmental organizations. *Environmental Impact Assessment Review*, *80*, 106319. https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.106319