

فرایند توسعه ظرفیت سازمانی

سیدمحمد رضا شهرآیینی^۱، علی کرباسی نجف آبادی^۲

^۱دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد

reza.aeeni@gmail.com

عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

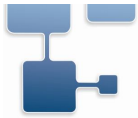
karbasinajafabadi@yahoo.com

چکیده

در این مقاله درباره ظرفیت سازمانی و توسعه ظرفیت سازمانی و فرایند توسعه سازمانی به طور خلاصه بحث می شود. ظرفیت سازمانی عبارت است از توان بالقوه هر شرکت در به کارگیری موفقیت آمیز مهارت ها و منابع سازمانی برای دستیابی به هدفهای سازمان و برآورده کردن انتظارات سهامداران می باشد. هدف اصلی توسعه ظرفیت سازمانی، این است که عملکرد آینده هر سازمانی بهبود پیدا کند. ادراکات و دغدغه های ما در باره عملکرد، نقطه ورود برای تفکر درباره توسعه ظرفیت است عملکرد پایین، ظرفیت غیر اثر بخش و عملکرد مطلوب ظرفیت اثر بخش و کافی را مورد استفاده قرار می دهد و در نهایت با فرایند توسعه ظرفیت آشنا می شویم.

کلمات کلیدی

ظرفیت سازمانی، توسعه ظرفیت سازمانی، فرایند توسعه ظرفیت سازمان، ارزیابی ظرفیت.



1- مقدمه

به عبارت ساده، ظرفیت سازمانی پتانسیل انجام کارها و توانایی موفقیت آمیز استفاده از مهارت ها و منابع برای تحقق اهداف و جلب رضایت ذینفعان است. هدف از بررسی ظرفیت، بهبود عملکرد سازمان با در نظر گرفتن منابع مدیریت در سازمان است. واژه توسعه ظرفیت که امروزه مورد استفاده قرار می گیرد در واژه "کمکهای فنی ریشه دارد. در ده های 50 و 60 میلادی مهارتها، منابع مالی و منابع فیزیکی بر مبنای یک مدل عرضه محور به کشور های فقیر منتقل می شدند و تمرکز بر روی عرضه منابع و انتقال آن از کشورهای صنعتی به کشورهای کمتر توسعه یافته بود. در آن زمان فرض بر این بود که تکنولوژی ها و منابع، محرک رشد اقتصادی هستند و به آموزشهای فنی و معرفی مدلها و سیستم ها از کشور های توسعه یافته به کشورهای در حال اولویت داده می شد. یک متخصص فنی خارجی برای دوره کوتاه مدتی به منظور ارائه تخصص و تکنولوژی به کشور دیگری مسافرت می کرد و به انتقال مهارتها توجه کمی می شد. [6]

بعد ها تمرکز از ارائه منابع و ورودی به سمت رویکرد های تقاضا محور تغییر کرد. امروزه بر روی کسب دانش و مهارتها و تغییر نگرشها به منظور افزایش توانایی برای انجام کار به صورت جمعی در کشور های در حال توسعه است و تاکید بر روی تعیین نیازها و مدیریت فرایند ها به جای عرضه منابع است. [4]

با گذشت زمان، تفکر درباره نقش همکاری فنی شروع به تغییر و ایده توسعه ظرفیت شروع به رشد کرد. مناسب بودن استفاده از متخصصان فنی به صورت کوتاه مدت مورد سوال قرار گرفت و مسئله ظرفیت پایدار و تطبیق راه حل با شرایط از اهمیت بالایی برخوردار شد. [6]

2- ظرفیت سازمانی

ظرفیت سازمانی حیطه وسیعی از مفاهیم را در بردارد مثلاً ظرفیت برای ارائه برنامه ای به منظور ارتقاء بهداشت و یا برنامه های جلوگیری از سرطان و یا ظرفیت سازمانی برای تغییر که در ادبیات کسب و کار ظاهر شده است. دو سطح از ظرفیت سازمانی پیشنهاد شده است:

- تجربیات فردی: که شامل مهارت، دانش و تجربه ای است که کارمندان و داوطلبان با خود به سازمان می آورند.
- منابع و رویه های سازمانی: که به سازمانها اجازه می دهد تا از تخصص فردی کارکنان خود استفاده کنند.

برای درک بهتر مفهوم ظرفیت سازمانی تعاریف متنوع ارائه شده است که در این جا مورد بررسی قرار می گیرد. واژه ظرفیت سازمانی ممکن است برای کمک به توصیف توانایی سازمان برای انطباق با شرایط محیطی استفاده می شود. هینینگ و گرین وود (1989) از واژه ظرفیت سازمانی در حوزه تغییر استراتژیک استفاده می کنند آن ها بیان می کنند که ظرفیت سازمانی شایستگی ها و قابلیت هایی را به منظور تحمل تغییر فراهم می کند. مفهوم سازی های دیگر در برگرفته استفاده از ظرفیت سازمانی سازمان به منظور ایجاد تغییرات مانند ادغام سازمانی، تغییر سیستم های کنترلی و افزایش نوآوری است. [5]

ظرفیت سازی سازمانی به استراتژی هایی اشاره دارد که توانایی سازمان را به روشی موثر برای انجام ماموریتشان افزایش می دهند. سازمانهای متعدد به یافتن روشهای موثر برای ایجاد فرایندهای ملموس در جهت ماموریتشان هستند که این نیازمند ظرفیت سازمانی است. [3]

کانالی و لاکاس (2002) ظرفیت سازمانی را به عنوان مفهوم چند بعدی و شامل ترکیبی از ظرفیتها، دانش، منابع و سرمایه انسانی به منظور انجام ماموریت سازمان تعریف کرده اند. همچنین ظرفیت سازمانی فرایندها و رویه های رسمی و غیررسمی است که به وسیله افراد برای کسب اهداف دنبال می شود. شاخصهای مختلف ظرفیت سازمانی، اغلب بر تعداد زیادی از خدمات و فعالیت ها به عنوان ظرفیت و ظرفیت سازی اشاره می کند. [2]

3- توسعه ظرفیت سازمانی چیست؟

توسعه ظرفیت³ فرایندی است که به وسیله آن افراد، گروه ها، سازمانها، نهادها و جوامع توانشان را به منظور انجام کار ویژه، حل مشکل و کسب اهداف، درک و افزایش می دهند. توسعه ظرفیت واژه ای است که مفاهیمی مثل نهاد سازی، توسعه مدیریت، تقویت نهادی، توسعه سازمانی، توسعه جامعه و توسعه پایدار را شامل می شود. رویکرد توسعه سازمانی به وسیله شناسایی اجزای ظرفیت در داخل ظرفیت سازمان که برای پیشرفت و بهبود دارای اولویت هستند بر ظرفیتهای کل سازمان تمرکز می کند. [2]

Undp⁴ توسعه ظرفیت را فرایندی می داند که از طریق آن افراد، سازمان ها و جوامع قابلیت های ی لازم برای تنظیم و کسب اهداف را کسب، تقویت و حفظ می کنند.

بیش از چند دهه پیش ادبیات توسعه اغلب از واژه های توسعه ظرفیت و ظرفیت سازی به جای یکدیگر استفاده می کرد. اگر چه این دو واژه به هم مرتبط هستند اما معانی متفاوتی دارند. بنابراین مهم است که معنی دقیق هر یک شناسایی شود تا در موقعیت مناسب به کار گرفته شود.

توسعه ظرفیت به فرایندی برای ایجاد، استفاده، مدیریت و حفظ ظرفیت ها اشاره دارد. این فرایند از درون سازمان نشات می گیرد و از ظرفیت های ملی موجود آغاز می شود. ظرفیت سازی به فرایندی هایی اشاره می کند که از مراحل اولیه ساخت و یا ایجاد ظرفیت حمایت می کند و فرض اساسی که مد نظر قرار می دهد این است که هیچ ظرفیت اولیه وجود ندارد بنابراین اندکی جامع تر از توسعه ظرفیت است. ظرفیت سازی به فرایندهایی اشاره می کند که مرحله به مرحله یک ساختار جدید را که مبتنی بر یک طراحی از قبل تعیین شده است بر پا می کند. اخیراً undp توسعه ظرفیت را به عنوان فرایند مستمر برای افزایش



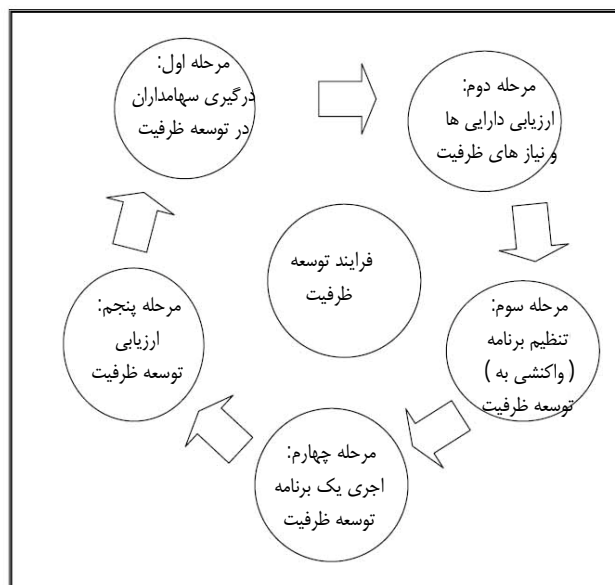
دومین همایش ملی مدیریت فرآیندهای سازمانی

توانایی های فردی و سازمانی به منظور انجام کار ویژه، حل مشکلات، تعریف و کسب اهداف بیان کرده است. بنابراین فرایند توسعه ظرفیت باید توانایی ارزیابی و عکس العمل نشان دادن به نیازهای آینده و بنابراین حفظ اثر بخشی در طی زمان را داشته باشد.

4- فرایند توسعه ظرفیت

فرایند توسعه ظرفیت یک فرایند یک باره نیست بلکه چند مرحله است که مرتباً ادامه درد UNDP ای فرایند را در پنج مرحله در نظر می گیرد. این مراحل شامل:

- 1- درگیری سهامداران در توسعه ظرفیت 2- ارزیابی دارایی ها و نیاز های ظرفیت 3- تنظیم یک برنامه توسعه ظرفیت
- 4- اجرای یک برنامه توسعه ظرفیت 5- ارزیابی توسعه ظرفیت



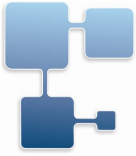
فرایند توسعه ظرفیت

نباید انتظار داشته باشیم که فرایند پنج مرحله ای توسعه ظرفیت در چار چوب زمانی مشابه ای به پایان برسد. طول این چرخه به عوامل زیادی بستگی دارد. این عوامل شامل زمان شروع و پایان پروژه با برنامه، پیچیدگی ارزیابی ظرفیت، حدود برنامه توسعه ظرفیت و وقفه زمانی که بین دو مرحله از فرایند پیش می آید بستگی دارد (برای مثال وقفه زمانی بین پایان مرحله اجرا و شروع مرحله ارزیابی) در ضمن اغلب مرزها بین این مراحل نامشخص است و باید به وسیله تعاریف مشخص شود.

4-1- فرایند پنج مرحله ای توسعه ظرفیت

مرحله اول : درگیری سهامداران در توسعه ظرفیت

برای اطمینان از یک مداخله موثر در توسعه ظرفیت، ایجاد تعهد سیاسی و همچنین حمایت از اهمیت توسعه ظرفیت در بین سهامداران کلیدی و جا دادن توسعه ظرفیت در اولویتهای توسعه ظرفیت ملی امری ضروری است.



مرحله دوم: ارزیابی دارایی ها و نیاز های ظرفیت

همانطور که قبلاً بیان شده است به دلیل اینکه چالش های ظرفیت پیچیده اند نمی تواند از طریق یک برنامه از پیش تعیین شده مورد حمایت قرار بگیرند. کارهایی که در یک موقعیت خوب است ممکن است در موقعیت دیگر مناسب نباشد یک روش خوب برای تعیین دامنه و شدت چالشهای ظرفیت پاسخ به سه سوال کلیدی زیر است:

ظرفیت به چه دلیل؟ ظرفیت برای چه کسی؟ و ظرفیت برای چه چیزی

پاسخ به این سوال به عنوان مجموعه ای هماهنگ که اقدامات واقعی توسعه ظرفیت را مشخص می کنند عمل می کنند.

ظرفیت های موجود و ظرفیتهای مورد نیاز در هر مورد متفاوت است. ارزیابی ظرفیت می تواند در تعیین اینکه سرمایه گذاری در کدام ظرفیت در اولویت است به ما کمک کند. ارزیابی ظرفیت به عنوان تجربه و تحلیل ظرفیتهای مطلوب در مقابل ظرفیت های موجود تعریف می شود و روشی سیستماتیک برای جمع آوری دانش و اطلاعات حیاتی در باره دارایی و نیاز های ظرفیت ارائه می دهد. یافته های ما مبنایی برای تنظیم برنامه توسعه آماده می کند که ظرفیتهای تقویت شونده و یا بهینه کردن ظرفیتهای موجود را مورد توجه قرار می دهند.

ارزیابی ظرفیت UNDP بحث جامعی در این باب ارائه می دهد. همچنین آنها متدولوژی برای ارزیابی ظرفیت ارائه می کنند. در اینجا به نکاتی از این روش اشاره می کنیم.

A- چه وقتی ارزیابی توسعه ظرفیت انجام می شود؟

ارزیابی توسعه ظرفیت در زمان های مختلفی در چرخه برنامه ریزی انجام شود. برای مثال ممکن است ارزیابی وقتی که استراتژی با برنامه های توسعه محلی، بخشی و یا ملی را آماده می کنیم انجام شود اغلب ارزیابی ظرفیت در پاسخ به بیان نیازهای برای توسعه ظرفیت انجام می شود. چنین ارزیابی هایی برای تعیین و روشن ساختن این است که چه نوع ظرفیت هایی و چگونه باید مورد توجه قرار بگیرد.

B- چرا ارزیابی ظرفیت انجام شود؟

- 1- ارزیابی نقطه شروع برای تنظیم برنامه توسعه ظرفیت است.
- 2- ارزیابی به عنوان کاتالیزور برای فعالیتهای عمل می کند.
- 3- ارزیابی اولویتهای تعیین می کند.
- 4- ارزیابی حمایت های سیاسی برای یک فعالیت ایجاد می کند.
- 5- ارزیابی خط مشی ای برای گفتگو در بین سهامداران ایجاد می کند.
- 6- ارزیابی بینش هایی را درباره موانع عملیاتی فراهم می کند تا مانع از توقف برنامه و یا پروژه شود.

C- متدولوژی UNDP ارزیابی ظرفیت

UNDP متدولوژی ارزیابی ایجاد کرده که یک رویکرد سیستماتیک و عینی برای ارزیابی دارایی و نیازهای ظرفیت ارائه می دهد. که می تواند به وسیله سهامداران برایت عقیب نیازهای پذیرفته شود. متدولوژی ارزیابی ظرفیت در بر گیرنده چارچوب ارزیابی ظرفیت، فرایندی برای انجام ظرفیت و ابزار های حمایتی برای آن است.

1-c- چارچوب ارزیابی ظرفیت UNDP

این چارچوب ابعاد مختلف ارزیابی را مورد توجه قرار می دهد که شامل نقطه ورود، مسائل اصلی و ظرفیتهای وظیفه ای و فنی است.

1-1-c- نقطه ورود

همانطور که قبلاً بیان شده است ظرفیت در سه محیطی، سازمانی و فردی وجود دارد. هر کدام از این ها می توانند آغازی برای ارزیابی ظرفیت باشند. چارچوب ارزیابی ظرفیت UNDP سطح سازمانی و محیطی را به عنوان نقطه ورودی مناسب می داند. از آنجا که سطح گسترش می باید حتی اگر نقطه شروع آن در سطح خاصی قرار گرفته باشد. ارزیابی که در سطح سازمان شروع شده باشد ممکن است به سطح محیطی گسترش یابد و ارزیابی که از محیط آغاز می شود به سطح سازمانی و یا فردی نیز برسد.

2-1-c- مسایل کلیدی

چهار مسئله کلیدی در بین بخشها و سطوح مختلف ظرفیت دیده می شود 1- ترتیبات نهادی 2- رهبری 3- دانش 4- مسئولیت نیاز نیست که ارزیابی هر چهار عامل را پوشش دهد اما تیم ارزیابی ظرفیت باید برای تعریف حیطه ظرفیت همه آنها را در نظر بگیرد که می توانند بر مبنای نیاز های مشتریان و یا موقعیت اصلاح باشد.

3-1-c- ظرفیتهای فنی و وظیفه ای



دومین همایش ملی مدیریت فرآیندهای سازمانی

بعد سوم چارچوب ارزیابی ظرفیت ظرفیتهای فنی و وظیفه ای است که در زیر توضیح داده شده است ظرفیتهای وظیفه ای ظرفیتهایی هستند که در سطوح مختلف دیده می شوند و مربوط به بخش خاصی از سازمان نیستند. مثلاً ظرفیتهای مدیریتی سیاستهای استراتژی ها، برنامه ها و پروژه ها را تنظیم، اجرا و مرور می کند. پنج ظرفیت وظیفه ای که UNDP بر آن تاکید می کند عبارتست از:

- 1- ظرفیت برای درگیری سهامداران شامل:
 - شناسایی انگیزش و تجهیز سهامداران
 - مدیریت فرایندهای گروهی بزرگ و گفتگوهای آزاد
 - استقرار مکانیزم هایی برای همکاری
 - 2- ظرفیت برای ارزیابی یک موقعیت و تعریف چشم انداز شامل:
 - دسترسی، جمع آوری به اطلاعات و عدم انباشت داده و اطلاعات
 - تجربه و تحلیل و ترکیب داده ها و اطلاعات
 - تعیین نیاز ها و دارایی های ظرفیتی
 - 3- ظرفیت برای تنظیم سیاستها و استراتژی ها شامل:
 - بررسی دیدگاه های مختلف
 - تنظیم اهداف
 - تشریح خط مشی های بخشی و میان بخشی
 - مدیریت مکانیزم های تعیین اولویت
 - 4- ظرفیت برای بودجه ریزی مدیریت و اجرای آن
 - تنظیم برنامه، مدیریت و اجرای پروژه و برنامه ها شامل ظرفیت هایی برای آماده کردن بودجه و تخمین هزینه ها
 - مدیریت منابع انسانی، مالی و تدارک آن
 - تعیین شاخصهایی برای نظارت بر فرایند
 - 5- ظرفیت برای ارزیابی
 - اندازه گیری نتایج و جمع آوری باز خور برای تنظیم سیاستهاست.
 - تدوین دروس و ارتقای یادگیری
 - اطمینان از پاسخگویی به تمامی سهامداران مرتبط
- ظرفیتهای فنی، با یک زمینه تخصصی و یا عمل در بخشهای مشخص سرو کار دارد و بر بخشی از سازمان با کل سازمان تاکید می کنند.

فرایند ارزیابی ظرفیت

- تجهیز و طراحی: درگیری سهامداران و داشتن برنامه ای روشن نکات کلیدی برای ارزیابی موفق ظرفیت است. طراحی از سه سوال اصلی نشان می گیرد. 1- ظرفیت به چه دلیل؟ 2- ظرفیت برای چه کسی؟ 3- ظرفیت برای چه چیزی
 - انجام ارزیابی ظرفیت در طول ارزیابی ظرفیت داده و اطلاعات بر مبنای ظرفیت موجود و مطلوب جمع آوری می شوند. این داده و اطلاعات می توانند به روشهای مختلفی مثل خود ارزیابی، مصاحبه و یا تمرکز بر گروهها جمع آوری شوند.
- خلاصه کردن و تفسیر نتایج: مقایسه ظرفیتهای مطلوب در برابر ظرفیتهای موجود سطح تلاش مورد نیاز برای اتصال فاصله بین آنها را تعیین می کند و تدوین برنامه توسعه ظرفیت را امکان پذیر می سازد. تعقیب این مراحل به مشارکت و گفتگوی عمیق پیرامون فرایند ارزیابی ظرفیت و تسهیل پیامد ها و نتایج آن کمک می کند.

مرحله سوم: تنظیم برنامه ای برای توسعه ظرفیت

• تعریف برنامه (واکنش به) توسعه ظرفیت⁵

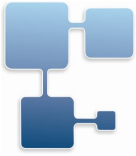
یافته های ما از ارزیابی ظرفیت می تواند نقطه شروعی برای تنظیم برنامه توسعه ظرفیت فراهم کند. سه سوال اصلی و هدایت کننده که باید مورد توجه قرار گیرد عبارتند از: ظرفیت به چه دلیلی؟ ظرفیت برای چه کسی؟ و ظرفیت برای چه چیزی؟

به دلیل اینکه ارزیابی معمولاً مسائل مختلفی پوشش داده می شود و این مسائل متقابلاً بر هم تات می گذارند اما اگر برنامه توسعه ظرفیت فعالیتهایی را در مسائل اصلی تنظیم کند برنامه توسعه ظرفیت موثر تر خواهد بود همچنین اگر برنامه توسعه ظرفیت بیش از یک سطح را مورد توجه قرار دهد نتایج پایدارتری بدست خواهد آمد.

در زمان تعریف برنامه توسعه ظرفیت اگر نقطه شروع ما دارایی های ظرفیت به جای نیاز های ظرفیتی باشد کمتر تهدید آمیز خواهد بود. برای ایجاد شتابی در فرایند توسعه ظرفیت باید فعالیتهایی که تاثیرات سریع دارند (کمتر از یک سال) و فعالیتهایی که بلند مدت ترند (یک سال و بیشتر) وجود داشته باشد این اساسی برای ارتقاء دائم ورودی های ظرفیت و افزایش درگیری سهامداران منعکس شود تا اطمینان پیدا کنیم که منابع لازم برای انجام اقدامات مورد نیاز وجود دارد.

• تعریف شاخصهای فرایند برای برنامه توسعه ظرفیت

برای نظارت بر پیشرفت برنامه ظرفیت شاخص هایی مورد نیاز است این شاخص ها به هم مرتبط اند و هر شاخص نیازمند یک خط سیر و هدف است.



دومین همایش ملی مدیریت فرآیندهای سازمانی

برخی شاخصها برای برنامه توسعه ظرفیت خروجی را اندازه گیری می کنند. این شاخص ها باری نظارت بر خروجی هر پروژه ای مشابه هستند. شاخصهای دیگر نتایج را ارزیابی می کند. که باید برای هر کس هر بخش به صورت مجزا طراحی شود UNDP شاخصهایی برای هر نوع ذکر می کند. فرایند تعریف شاخصهای پیشرفت از فرایند توسعه ظرفیت حمایت می کند. به ویژه که تجزیه و تحلیل قوی و مبنای تجربی ارائه می دهد بنابراین:

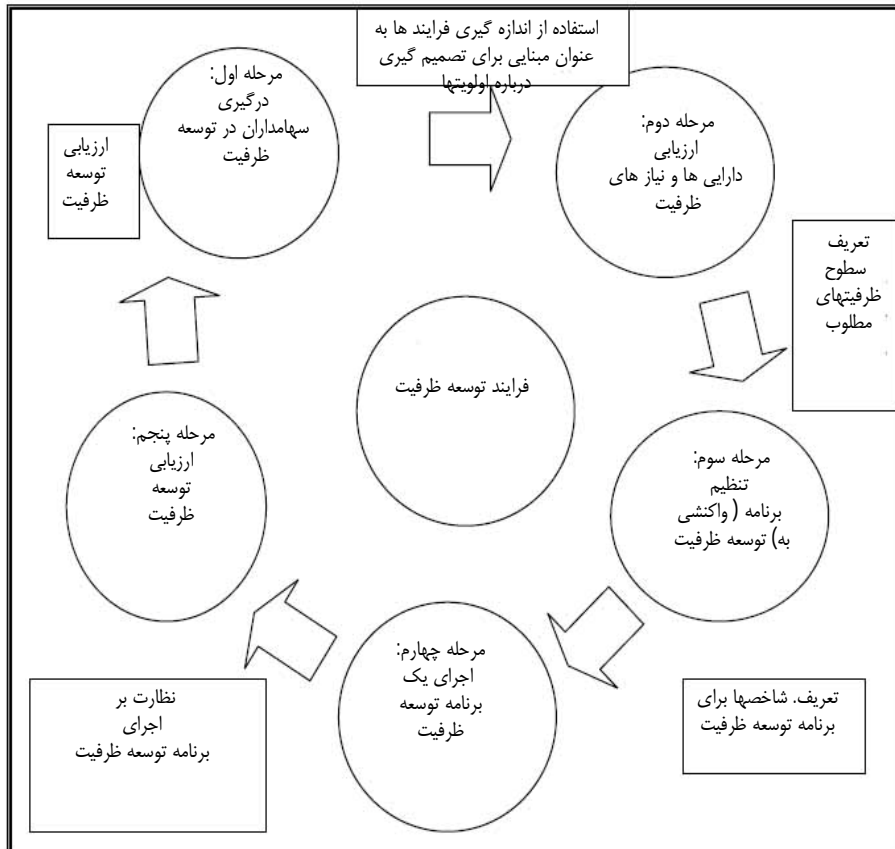
1. شاخصها به تنظیم برنامه توسعه ظرفیت کمک می کند.
2. شاخصهای نظارت را از طریق پیگیری، افزایش می دهد و طراحی برای توسعه ظرفیت را بهبود می بخشد.
3. شاخصها ارزیابی تغییراتی را که از برنامه توسعه ظرفیت ناشی می شود امکان پذیر می سازد.
4. شاخصها، یادگیری سازمانی و توانمند سازی را ارتقاء می دهند.

• هزینه برنامه توسعه ظرفیت

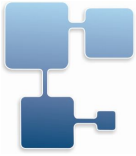
محاسبه هزینه توسعه سهامداران را به تخمین واقعی سرمایه گذاری مورد نیاز تشویق می کند امری حیاتی است اگر فعالیتهای نشان دهند که سرمایه موجود برای پیشنهاد فعالیتهایی برای توسعه ظرفیت ناکافی است راه حل های جایگزین بررسی می شود که می تواند شامل به کار گیری سایر برنامه ها و منابع یا اولویت بندی و مرتب کردن اقدامات باشد. این موضوع اولویتهایی را در طول طراحی ارزیابی ظرفیت ایجاد می کند و یافته های آن را تایید و یا تفسیر می کند. از آنجایی که تعیین اولویتهای ذاتاً سیاسی اند این فرایند باید طوری دقیق و شفاف مدیریت شود و تمام سهامداران مرتبط در آن درگیر شوند در غیر این صورت ممکن است مانع حمایت آنها در طول اجرای پروژه شوند.

مرحله چهارم: اجرای یک برنامه توسعه ظرفیت

اجرای برنامه توسعه ظرفیت فرایندی است که به عنوان بخشی از یک برنامه و یا پروژه ای که توسعه ظرفیت در آن جا دارد در نظر گرفته می شود. برای اطمینان از اجرای پایدار برنامه باید از سیستم ها و فرایند های ملی به جای سیستم های موازی استفاده شود.



شاخصهای فرایند توسعه ظرفیت



مرحله پنجم: ارزیابی توسعه ظرفیت

در جاهایی که نظارت بر تغییر ورودی به خروجی (برنامه توسعه ظرفیت) تمرکز دارد ارزیابی بر روی اینکه چگونه این خروجی ها به کسب نتایج کمک می کنند (توسعه ظرفیت) و به طور غیر مستقیم بر اهداف توسعه ای تاثیر می گذارند متمرکز است. این اطلاعات برای مدیریت عملکرد پاسخگویی و یادگیری استفاده می شوند. همچنین نتایج توسعه ظرفیت به وسیله تغییر در عملکرد که بر حسب اثر بخشی و کارایی بهبود یافته قابل اندازه گیری است منعکس می شود.

5- نتیجه گیری :

در این مقاله به تعاریف متنوعی از ظرفیت و ظرفیت سازمانی و چگونگی فرایند توسعه ظرفیت در سازمان پرداختیم. چهار نکته اساسی در مورد توسعه ظرفیت بدین شرح می باشد:

- توسعه ظرفیت یک فرایند مداوم است.
- هدف توسعه ظرفیت افزایش یک سازمان به منظور انجام کار ویژه ها و کسب اهداف سازمان است.
- توسعه ظرفیت توانایی سازمان برای یادگیری و حل مشکلات را افزایش می دهد.
- توسعه ظرفیت شامل ایجاد توانایی به داشتن یا مسائل روز و همچنین مرتبط بودن (relevant) با مسائل آینده است.

مراجع

[1] دنیایی، معصومه، ارتقاء ظرفیت سازمانی؛ بررسی نقش مدیریت سازمانی، کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ص 129، 1389.

- [2] Leake, Robin. Green, Sheridan. Marquez, Christine. Vanderburg, Janine. Guillaume, Sara. Gardner, Veronica A. (2007). Evaluating the Capacity of Faith-Based Programs in Colorado. *Research on Social Work Practice*, Vol. 17 No. 2. P216-228
- [3] Light, Paul C. (2004). Sustaining Nonprofit performance. *Washington, D.C.*
- [4] Horton, Douglas (2008), Evaluating Capacity development, Experiences From Research Around The World
- [5] Street, Veral. The Influence Of Organizational Capacity And Environmental Dynamism On The First Move-Performance Relationship. (The Florida State University College Of Business 2006)
- [6] Wignaraja, Kanni (2008), Capacity Development PRACTICE NOTE, www.capacity.undp.org

¹ - Hinings and Greenwood

² - Connolly & Lukas

³ Capacity development

⁴ United nations development programme

⁵ Capacity development response