

Original Article (Mixed)

# Presenting a model of factors affecting the establishment of organizational strategies aimed at sustainable national development

Seyed Mohammad Ali Khamesi<sup>1</sup> , Ali Faez<sup>2</sup> , Farshad Faezi Razi<sup>3</sup> 

1- PhD Student, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

2- Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

3- Department of Industrial Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

**Receive:**

29 January 2025

**Revise:**

18 March 2025

**Accept:**

27 April 2025

**Abstract**

The aim of this research is to present a model of factors affecting the establishment of organizational strategies aimed at national sustainable development. The present research is applicable in terms of purpose, and mixed in terms of implementation (qualitative-quantitative) with a data-based approach, and descriptive-survey type in terms of nature. The statistical population of the research in the qualitative part includes 12 experts active in the field of non-governmental organizations as well as managers of these organizations, and sampling was carried out using the snowball method; and the statistical population in the quantitative part includes 20 people selected by the judgmental and purposeful sampling method. The research collection tool is semi-structured interviews and questionnaires. MAXQDA software was used to analyze data in the qualitative part of the data-based method, and Expert Choice software in the quantitative part. The results in the qualitative section showed that the identified components were categorized into six categories of causal conditions, strategies, actions, context, intervening conditions, and consequences; and the results in the quantitative section showed that community acceptance and support with a score of 0.117 had the greatest impact on the establishment of NGO policies. Also, setting specific goals for NGO organizations with a score of 0.116 and using skilled and experienced people with a score of 0.107 were the next priorities. Among the indicators examined, the least impact was related to human resource empowerment and community member participation with a score of 0.02. These results show that factors related to social acceptance and setting specific goals play a pivotal role in the success of NGO policies.

**Keywords:**

Organizational strategies, national sustainable development, social changes, government support, organizational structure

Please cite this article as (APA): Khamesi, S. M. A., Faez, A. and Faezi Razi, F. (2025). Presenting a model of factors affecting the establishment of organizational strategies aimed at sustainable national development. *Management and Educational Perspective*, 7(2), 206-229.



10.22034/jmep.2025.502381.1474



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 Faez

**Email:** a.faez@semnaniau.ac.ir



## Extended abstract

### Introduction

Undoubtedly, the most important issue that countries, especially developing ones, are facing is achieving sustainable development. Achieving sustainable development has always been one of the important complexities in less developed societies. Many advances and developments in today's world lack sufficient credibility (Koch & Parellada, 2017). In fact, in today's world, a type of development that has credibility and a desirable position is one that is sustainable. Sustainable development means a process that envisions a desirable future for human societies in which living conditions and resource use meet human needs without harming the integrity, beauty, and stability of vital systems (Grant, 2019). According to the above definition, it can be seen that development is not sustainable in many cases. We achieve sustainable development when cultural beliefs, social, economic, and political institutions in society are fundamentally transformed to reflect the known vital capacities and, in this process, the level of welfare of the society is improved without harming or impairing the resources of future generations (Driscoll, 2014).

Given the global trend of shrinking governments and the transfer of many activities to the third sector of society, namely civil society organizations, and also considering that governments cannot perform completely well in all areas, especially in market-related mechanisms, civil society organizations can play a key role in this area (Tallberg et al, 2018). Civil society organizations can have a strong supervisory role over various organizations in society by increasing their influence on the thinking and powers of the general public, and in this regard, they can provide significant assistance to governments in achieving sustainable development in various areas (Grant, 2019). Civil society organizations, through their influence on societies, especially the general public, can exert various pressures, especially on the economic, political, and social sectors of the country, to comply with desirable standards, thereby creating a basis for achieving sustainable development (Hsu et al, 2017). In policy-making, attention should be paid to ensuring that the institutions are also accountable for their activities in order to increase transparency in the institutions' actions. This issue can play a prominent role in improving trust in the institutions in society. On the other hand, the lack of experts, especially those with management approaches, has caused the activities of the institutions to not only be ineffective in some cases, but also have negative consequences, considering the resources that have been collected. Therefore, the main question of the research is: What is the pattern of factors affecting the establishment of organizational strategies with the aim of national sustainable development?

### Theoretical framework

#### Organizational strategies

Organizational strategy is located at the intersection of goals and the structure of the organization. The organizational structure of any business shows the relationships between the resources of that complex. Accordingly, it can be said that organizational strategy means the correct arrangement of resources in order to achieve the organization's long-term goals (Salmanpour Sohi et al, 2021).

#### Sustainable development

Sustainable development is a process that envisions a desirable future for human societies in which living conditions and resource use meet human needs without harming the integrity, beauty, and stability of vital systems (Grant, 2019).

Vandersmissen & Georgen (2023) reviewed Strategic Planning in Public Organizations: A Review of 35 Years of Research. Drawing from a systematic review of 75 studies through the lens of strategy as action, this article contributes to public management theory, research, and

practice in three important ways. First, it provides a structured synthesis and integration of a growing and heterogeneous body of literature, providing a roadmap for future research on strategic planning in public organizations. Second, it proposes a mid-range theoretical framework that captures the complex and dynamic nature of strategic planning in public organizations, and provides insight into how strategic planning is implemented and why it may or may not work in specific contexts. Finally, it provides practical relevance for public managers and other public professionals by providing an overview of the different strategic planning options available and how they can be optimized given unique contexts and desired outcomes.

Jamshidi et al, (2021) in a study explained the model of public policy implementation in state-owned companies. The findings of the study show that the successful implementation of public policy is measurable in light of criteria such as efficiency, effectiveness, meeting expectations, adequacy in problem solving, distributive justice, and adaptation to the conditions of the oil industry. The framework obtained indicates that the successful implementation of public policies leads to increased public trust and satisfaction, as well as the promotion of corporate legitimacy among stakeholders.

### **Research Methodology**

The present study is applicable in terms of purpose, and mixed in terms of implementation (qualitative-quantitative) with a data-based approach, and descriptive-survey type in terms of nature. The statistical population of the research in the qualitative part includes 12 experts active in the field of NGOs as well as managers of these organizations, and sampling was carried out using the snowball method; and the statistical population in the quantitative part includes 20 people selected by the judgmental and purposeful sampling method. The research collection tool is semi-structured interviews and questionnaires.

### **Research findings**

MAXQDA software was used to analyze data in the qualitative part of the data-based method, and Expert Choice software was used in the quantitative part. The results in the qualitative part showed that the identified components were categorized into six categories: causal conditions, strategies, actions, context, intervening conditions, and consequences, and the results in the quantitative part showed that community acceptance and support, with a score of 0.117, has the greatest impact on the establishment of NGO policies. Also, setting specific goals for NGOs with a score of 0.116 and using skilled and experienced people with a score of 0.107 were the next priorities. Among the indicators studied, the least impact was related to human resource empowerment and community member participation with a score of 0.02. These results indicate that factors related to social acceptance and setting specific goals play a pivotal role in the success of NGO policies.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of providing a model of factors affecting the establishment of organizational strategies with the aim of national sustainable development. The results of this study are consistent with the results of Pourkarimi & Azizi (2024), Wu et al, (2023), Vandersmissen & Georgen (2023), Jamshidi et al, (2021), Salmanpour Sohi et al, (2021), Ahadzadeh et al, (2021), Henry et al, (2019), Grant (2019), Harangozó & Zilahy (2015); who pointed out the importance of the persuasive role of NGOs and their interactions with governments. Grant (2019) shows that the level of government distrust is shown to determine what conditions exist for an NGO to be effective in implementing effective and sustainable development policies over a government institution. This research states that if



NGOs can carry out their activities at the lower levels of society in a persuasive manner, it can be expected that governments will be able to perform better in implementing their policies in the field of sustainable development.

According to the results obtained, the following practical suggestion was made:

It is suggested that common digital platforms be designed for interactions between NGOs and the government to achieve greater coordination and transparency in the implementation of policies.

علمی پژوهشی (آمیخته)

## ارائه الگوی عوامل موثر بر استقرار استراتژی‌های سازمانی با هدف توسعه پایدار ملی

سیدمحمدعلی خامسی<sup>۱</sup> ID، علی فائز<sup>۲</sup> ID، فرشاد فائزی راضی<sup>۳</sup> ID

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۲- گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۳- گروه مدیریت صنعتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی عوامل موثر بر استقرار استراتژی‌های سازمانی با هدف توسعه پایدار ملی می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر اجرا آمیخته (کیفی-کمی) و با رویکرد داده بنیاد و از نظر ماهیت، از نوع تحقیق‌های توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از خبرگان فعال در حوزه سازمان‌های مردم‌نهاد و مدیران این سازمان‌ها و نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله برفی و جامعه آماری در بخش کمی شامل ۲۰ نفر و به روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی روش داده بنیاد از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی از نرم افزار Expert Choice استفاده شد. نتایج در بخش کیفی نشان داد که مولفه‌های شناسایی شده در شش دسته شرایط علی، راهبردها، کنش‌ها، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها دسته بندی شدند و نتایج در بخش کمی نشان داد که پذیرش و حمایت جامعه با امتیاز ۰/۱۱۷ بیشترین تأثیر را بر استقرار خط‌مشی‌های سازمان‌های مردم‌نهاد دارد. همچنین تعیین اهداف مشخص سازمان‌های مردم‌نهاد با امتیاز ۰/۱۱۶ و استفاده از افراد ماهر و باتجربه با امتیاز ۰/۱۰۷ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. از میان شاخص‌های مورد بررسی، کمترین تأثیر مربوط به توانمندسازی نیروی انسانی و مشارکت اعضای جامعه با امتیاز ۰/۰۲ بود. این نتایج نشان می‌دهد که عوامل مرتبط با پذیرش اجتماعی و تعیین اهداف مشخص، نقش محوری در موفقیت خط‌مشی‌های سازمان‌های مردم‌نهاد دارند.

### تاریخ دریافت:

۱۰ بهمن ۱۴۰۳

### تاریخ بازنگری:

۲۸ اسفند ۱۴۰۳


### تاریخ پذیرش:

۰۷ اردیبهشت ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

استراتژی‌های سازمانی، توسعه پایدار ملی، تحولات اجتماعی، حمایت دولت، ساختار سازمانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خامسی، سیدمحمدعلی، فائز، علی و فائزی راضی، فرشاد. (۱۴۰۴). ارائه الگوی عوامل موثر بر استقرار استراتژی‌های سازمانی با هدف توسعه پایدار ملی. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۷(۲)، ۲۰۶-۲۲۹.

 10.22034/jmep.2025.502381.1474

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 فائز

ایمیل: a.faez@semnaniau.ac.ir

## مقدمه

بی تردید مهم ترین مسأله‌ای که کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه با آن رو به رو هستند، دستیابی به توسعه پایدار است. دستیابی به توسعه پایدار همواره از جمله پیچیدگی‌های مهم در جوامع کمتر برخوردار بوده است. بسیاری از پیشرفت‌ها و توسعه‌ها در دنیای امروزی فاقد اعتبار کافی هستند (Koch & Parellada, 2017). در واقع در دنیای امروزی نوعی از توسعه دارای اعتبار و جایگاهی مطلوب است که پایدار باشد. توسعه پایدار به معنی فرآیندی است که آینده‌ای مطلوب را برای جوامع بشری متصور می‌شود که در آن شرایط زندگی و استفاده از منابع، بدون آسیب رساندن به یکپارچگی، زیبایی و ثبات نظام‌های حیاتی، نیازهای انسان را برطرف می‌سازد (Grant, 2019). با توجه به تعریف فوق می‌توان دریافت که توسعه در بسیاری از مواقع پایدار نیست. هنگامی به توسعه پایدار دست می‌یابیم که در جامعه باورهای فرهنگی، نهادهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی به طور بنیادین متحول گردد تا متناسب با ظرفیت‌های شناخته شده حیاتی تبلور دوباره یافته و در این فرآیند، سطح رفاه جامعه ارتقا یابد بدون آن که به منابع نسل‌های آینده صدمه و خدشه‌ی وارد شود (Driscoll, 2014).

بنابراین می‌توان این طور برداشت کرد که توسعه‌ی پایدار با مشارکت عموم مردم به دست می‌آید. لازمه مشارکت عامه مردم شفافیت، باز بودن فضای جامعه و چندصدایی بودن حوزه‌ی عمومی جامعه است، که رسیدن به این اهداف نیازمند افزایش فعالیت سازمان‌های مردم نهاد یا سمن‌ها برای تحول در جامعه مدنی است (Karns, 2016). کارکرد اصلی این سازمان‌ها دستیابی به مشارکت روز افزون در فعالیت‌های مختلف چه در سطح شهر و چه در سطح جامعه است (Hu et al, 2021). یکی از کارکردهای مهمی که سمن‌ها در جوامع دارند، ایجاد بسترهای عدالت اجتماعی است. بنابراین با افزایش مشارکت عمومی و ایجاد بستر مناسب برای آزادی بیان و فضای مطلوب برای بحث در خصوص مسائل مختلف جامعه می‌توان انتظار داشت شهروندان در زمینه‌های مختلف به بلوغ برسند (Dupuy et al, 2016).

با توجه به روند جهانی کوچک شدن دولت‌ها و واگذاری بسیاری از فعالیت‌ها به بخش سوم جامعه یعنی سمن‌ها و همچنین با عنایت به اینکه دولت‌ها نمی‌توانند در تمام زمینه‌ها و خصوصاً در ساز و کارهای مربوط به بازار عملکرد کاملاً مطلوبی داشته باشند، سمن‌ها می‌توانند در این عرصه نقش کلیدی ایفا نمایند (Tallberg et al, 2018). سمن‌ها می‌توانند به واسطه افزایش اثرگذاری بر تفکر و قدرت‌های عموم مردم، نقش نظارتی قوی را بر تشکلهای مختلف جامعه داشته باشند و در این راستا به دولت‌ها کمک شایانی در راستای دستیابی به توسعه پایدار در عرصه‌های مختلف داشته باشند (Grant, 2019). سمن‌ها به واسطه نفوذ در جوامع به ویژه عموم می‌توانند فشارهای مختلفی را به ویژه به بخش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور در راستای رعایت استانداردهای مطلوب داشته باشند تا از این طریق زمینه برای دستیابی به توسعه پایدار ایجاد گردد (Hsu et al, 2017).

طی چند دهه گذشته، سازمان‌های غیردولتی به عنوان عاملان اصلی توسعه در جهان شناخته شده‌اند و روز به روز بر تعداد و حجم عملیات‌های آن‌ها افزوده شده است (Heiss et al, 2016). این سازمان‌های داوطلبانه مردمی که با تنوع در شکل، سطح؛ تخصص و از این قبیل به صورت مستقل فعالیت می‌کنند به عنوان پاسخی مسئولانه از طرف مردم با مشارکت در عرصه‌های حیات اجتماعی؛ به تحریک در زمینه‌های مختلف دامن می‌زنند (Gulbrandsen et al, 2004). سازمان‌های غیر دولتی به جهت توانمندی بالقوه و بالفعل خود و نیز به دلیل پویایی و وسعت و گوناگونی مباحث و مسائل مطرح در

توسعه پایدار در این زمینه مناظره اعتبار و منزلت ممتازی یافته‌اند. در ایران نیز تحقیقات نشان می‌دهد تعداد سمن‌ها با شیب نسبتاً تندی در حال گسترش هستند و رشد تصاعدی این سازمان‌ها در چند دهه اخیر چشمگیر بوده است. بعد از انقلاب که خود به عنوان زمینه مشارکت‌جویی مردم محسوب می‌شود و به ویژه از اواسط دهه ۱۳۷۰ و با طرح مباحثی نظیر جامعه مدنی و شهروندی موجی از تشکلهای اجتماعی و مدنی در حوزه‌های مختلف اجتماعی، زیست محیطی، زنان، حقوق بشر و غیره در ایران فعال شدند تا مطالبات اجتماعی خود را از این طریق پیگیری کنند. از مجموع سمن‌های ثبت شده ۸ درصد تا اواخر دهه ۶۰، ۲۸ درصد در دهه ۷۰، ۳۲ درصد در دهه ۸۰ و طی ۷ سال گذشته از دهه ۹۰، ۳۲ درصد ایجاد شده است که نشان از این دارد که روند رو به رشدی در ثبت سمن‌ها در کشور وجود دارد. لازم به ذکر است که مراکز سمن‌ها در حال حاضر تعداد ۲۰ هزار و ۳۰ عدد سمن در کشور ثبت شده است (Jamshidi et al, 2018).

در حال حاضر خط‌مشی‌های و سیاست‌های در حوزه فعالیت‌های سمن‌ها به ویژه در حوزه توسعه کشور طراحی شده است، سمن‌ها با توجه به وجود چنین خط‌مشی‌های در کشور هنوز نتوانسته‌اند نقش کلیدی خود را در جامعه به خوبی در زمینه پوشش مشکلات جامعه به خوبی اجرایی نمایند. به نظر می‌رسد مشکلات اجرایی در زمینه پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها یکی از مهم‌ترین دلایل ناتوانی سمن‌ها در انجام رسالت‌ها و مأموریت‌های است. اگر به آمارها دقت شود، مردم ایران از لحاظ بخشایش و وقف در رتبه ۱۷ دنیا قرار دارد، بنابراین می‌توان این انتظار را داشت که سمن‌ها به خوبی می‌توانند محلی برای تجمیع منابع مردم در راستای پرکردن شکاف‌های موجود در جامعه باشند. اما آنچه‌ای که می‌توان مشاهده کرد کشور ایران از لحاظ بهره‌گیری از پتانسیل‌های سمن‌ها و قدرت سمن‌ها در ساختار اجرایی کشور در رتبه ۷۲ قرار دارند (Jamshidi et al, 2018). این موضوع نشان‌دهنده عدم قدرت کافی و اثربخشی مناسب سمن‌ها در ساختارهای اجتماعی کشور است. به نظر می‌رسد مشکلات و نواقص متعددی در زمینه اجرایی ساختن خط‌مشی‌های در حوزه فعالیت‌های سمن‌ها در ایران وجود دارد. بخشی از این مشکلات برمیگردد به فشارهای سیاسی و همچنین نبود بستر مناسب برای شکل‌گیری سمن‌ها در کشور است. یکی از مشکلاتی که در این زمینه خط‌مشی‌گذاری سمن‌ها به آن دقت نشده است، بحث مربوط به عدم استفاده از پتانسیل مردم و بستر سازی در این زمینه و تمرکز فعالیت بیشتر در مرکز کشور است. این موضوع باعث می‌شود که سمن‌ها به خوبی به مشکلات مناطق محروم آگاهی نداشته باشند و خود را بیشتر درگیر مسائل موجود در کلان شهرها می‌نمایند. همین امر است که عموم مردم اعتمادی نسبت به فعالیت‌های چنین موسسه‌های کمتر داشته باشند و استقبال خوبی از این سمن‌ها در جامعه صورت نگیرد. همچنین در خط‌مشی‌گذاری به این موضوع باید دقت گردد که سمن‌ها نیز نسبت به فعالیت‌های خود پاسخگو نمایند تا شفافیت در اقدامات سمن‌ها افزایش یابد. موضوعی که نقش برجسته‌ای در حوزه بهبود اعتماد سازی نسبت به سمن‌ها می‌تواند در جامعه داشته باشد. از سوی دیگر، نبود متخصص به ویژه متخصصینی با رویکردهای مدیریتی باعث این شده است که در برخی مواقع، فعالیت‌های سمن‌ها با توجه به منابعی که گردآوری شده است نیز نه تنها اثربخش نبوده باشد، بلکه پیامدهای منفی نیز داشته باشد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که: الگوی عوامل مؤثر بر استقرار استراتژی‌های سازمانی با هدف توسعه پایدار ملی به چه صورت می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### استراتژی‌های سازمانی

استراتژی نوعی تصمیم است که تصمیم ابتدایی، کلی، بنیادی و فراگیری است که پس از جمع‌بندی افکارات و تصمیمات گوناگون اتخاذ می‌شود و یک تصمیم عام است (Abbasi et al, 2016). (Ganle et al, 2016) معتقدند استراتژی را قوانین و اقدام‌هایی می‌دانند که دولت برای راهنمایی و مدیریت برنامه‌های اقتصادی، اجتماعی و سازمانی و غیره تدوین می‌کند. اهداف استراتژی‌هایی که برنامه ریزان دولتی تدوین می‌کنند، در جهت خلق فرصت‌ها، آموزش و مهارت‌های تازه و رشد افراد است. (Ladner, 2016) دیدگاه ارزشی به استراتژی دارد و معتقد است استراتژی عبارت است از یک سلسله اقدامات با هدف به وسیله یک فرد یا افرادی که قدرت و مشروعیت خط مشی گذاری را دارا باشد و برای رویارویی و رفع مشکل جامعه شکل می‌گیرد. استراتژی‌های سازمانی به مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی گفته می‌شود که یک سازمان برای دستیابی به اهداف و ویژگی‌های خاص خود در بازار، انجام می‌دهد. در واقع، استراتژی‌های سازمانی همیشه به عنوان یک ابزار قدرتمند در دسترس سازمان‌ها برای بهبود عملکرد، رشد و رقابت پذیری در بازار، به کار می‌روند. برای به دست آوردن این هدف، سازمان‌ها باید با توجه به شرایط خاص خود و رقبای خود، استراتژی‌های مناسب را برای خود انتخاب کنند (Souri & Modarresi, 2022). استراتژی سازمانی در نقطه تلاقی اهداف و ساختار سازمان قرار دارد. ساختار سازمانی هر کسب و کاری روابط میان منابع آن مجموعه را نشان می‌دهد. بر همین اساس، می‌توان گفت استراتژی سازمانی یعنی چیدمان صحیح منابع در راستای رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان (Salmanpour Sohi et al, 2021).

### توسعه پایدار

توسعه پایدار به معنی فرآیندی است که آینده‌ای مطلوب را برای جوامع بشری متصور می‌شود که در آن شرایط زندگی و استفاده از منابع، بدون آسیب رساندن به یکپارچگی، زیبایی و ثبات نظام‌های حیاتی، نیازهای انسان را برطرف می‌سازد (Grant, 2019). توسعه در دنیای امروز کشورها جایگاه مهمی را به خود اختصاص داده است و اکثر ملت‌ها روی آن تمرکز می‌کنند. کشورهای در حال توسعه نیز نیاز به استفاده از استراتژی‌های مختلفی برای رسیدن به توسعه پایدار دارند. نتایج مطالعات (Moloney & Stoycheva, 2018) نشان می‌دهد در ۳۰ سال گذشته پیشرفت‌های بزرگی در کشورهای صنعتی و در حال توسعه دیده شده است اما بسیاری از این کشورها نیاز به دستیابی به پایدار بودن توسعه را درک کرده‌اند. در این راستا (Alola et al, 2019) معتقدند توسعه پایدار ملی توسعه‌ای است که نیازهای زمان حال را بدون اینکه توانایی نسل‌های آینده را در تأمین نیازهایشان به مخاطره اندازد، فراهم کند. (Al-Saidi, 2021) معتقد است توسعه پایدار ملی با یکپارچه سازی پیشرفت‌های، اجتماعی زندگی بهتری را برای مردم فراهم می‌کند و همچنین در زمینه توسعه پایدار ملی سازمان ملل متحد نقش کلیدی ایفا می‌کند، زیرا به طور مداوم برای کمک به کشورها برای غلبه بر چالش‌های پایداری حال حاضر و آینده، تلاش می‌کند.

## پیشینه پژوهش

(Pourkarimi & Azizi, 2024) به بررسی شناسایی و ارائه مدل استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم پرداختند. یافته‌ها نشان داد مدل پیشنهادی پژوهش مشتمل بر ۹ مؤلفه اصلی و ۶۴ مؤلفه فرعی می‌باشد. براساس یافته‌ها، استراتژی ریسک‌پذیری (مدیریت ریسک سازمانی؛ پرورش فرهنگ ریسک‌پذیری؛ شناسایی، نظارت و استفاده از فرصت‌ها و ریسک‌های موجود؛ ترغیب آزمایش و خطا؛ پیشینی عدم اطمینان؛ توجه به خطرات ژئوپلیتیکی و پویایی تجارت، شناخت و ارزیابی تغییرات (شدت و دامنه تأثیر) استراتژی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (به‌روزرسانی، عینی‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش؛ پیمایش مستمر محیط متلاطم؛ یادگیری از تجارب؛ بهره‌مندی از خرد جمعی؛ خلق فرصت رشد دانش؛ خلق شبکه‌های اشتراک تجارب با رقبا؛ مستندسازی دانش؛ بهبود یادگیری سازمانی؛ پرورش فرهنگ خلق و اشتراک ایده‌ها؛ پرورش فرهنگ یادگیری؛ توسعه شبکه‌های دسترسی به اطلاعات)، استراتژی آینده‌نگری (تعیین چشم‌انداز؛ سناریوسازی؛ برنامه‌ریزی؛ تصمیم‌گیری استراتژیک؛ پیش‌بینی و آینده‌نگری؛ تأمین، ادغام، و پیکربندی مجدد منابع / شایستگی‌های داخلی و خارجی)، استراتژی ارتباطی و شبکه‌سازی (تیم‌سازی؛ همکاری استراتژیک؛ ارتباطات باز و پیوسته؛ پرورش فرهنگ مشارکت و تعامل؛ پرورش فرهنگ گشودگی و اعتماد)، استراتژی توانمندسازی سرمایه انسانی) سرمایه‌گذاری در توسعه و بهبود افراد؛ (ایجاد جو صداقت و احترام؛ راه‌اندازی برنامه خودتوسعه‌ای؛ الهام‌بخشی و ترغیب؛ همگرایی افراد در راستای گرایش‌های استراتژیک جدید؛ پرورش فرهنگ تعهد به بهبود مستمر؛ افزایش استقلال عمل کارکنان)، استراتژی اخلاقی (ارتقای مسئولیت اجتماعی؛ مشتری‌مداری؛ تصمیم‌گیری اخلاقی؛ پرورش فرهنگ پاسخگویی و تعهد؛ پرورش تفکر جهانی و کل‌نگر)، استراتژی تحولی (آمادگی و ظرفیت تغییر؛ پرورش فرهنگ تغییرپذیری؛ تغییر پارادایم؛ خلق قابلیت‌های پویا؛ رهبری تحول‌آفرین؛ مدل‌های کسب‌وکار؛ شکل‌دهی محیط بیرونی؛ پویایی ساختاری؛ پرورش خلاقیت و نوآوری؛ ایجاد مراکز تحقیق و توسعه)، استراتژی تاب‌آوری و چابکی (انعطاف‌پذیری؛ سازگاری؛ پرورش فرهنگ چابکی؛ تصمیم‌گیری و عمل سریع؛ تاب‌آوری و پایداری سازمانی؛ ایجاد ساختار مسطح سازمانی؛ تمرکززدایی؛ ساختارزدایی، تجدید ساختار و شکل‌دهی به ساختارهای نوین) و همچنین استراتژی فناورانه (استفاده از تکنولوژی برای افزایش چابکی و پاسخگویی سازمان؛ استفاده از تکنولوژی برای تسهیل ارتباطات و همکاری؛ استفاده از تکنولوژی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها؛ استفاده از تکنولوژی برای تصمیم‌گیری آگاهانه سریع؛ تجدید و انطباق فناوری‌ها) به عنوان استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم معرفی شده‌اند.

(Vandersmissen & Georgen, 2023) به بررسی برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی: بررسی ۳۵ سال تحقیق پرداختند. این مقاله برگرفته از بررسی سیستماتیک ۷۵ مطالعه از طریق دریچه استراتژی به عنوان عمل، به سه روش مهم به تئوری، تحقیق و عمل مدیریت عمومی کمک می‌کند. اول، یک ترکیب ساختاریافته و ادغام یک بدنه رو به رشد و ناهمگون از ادبیات، ارائه یک نقشه راه برای تحقیقات آینده در مورد برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی است. دوم، چارچوب نظری میان بردی را پیشنهاد می‌کند که ماهیت پیچیده و پویای برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی را نشان می‌دهد، و بینشی در مورد چگونگی اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و اینکه چرا ممکن است در زمینه‌های خاص کار کند یا ممکن است کار نکند، ارائه می‌دهد. در نهایت، با ارائه یک نمای کلی از گزینه‌های

مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک موجود و نحوه بهینه‌سازی آنها با توجه به زمینه‌های منحصربه‌فرد و نتایج دلخواه، ارتباط عملی را برای مدیران دولتی و سایر متخصصان عمومی ارائه می‌دهد.

(Jamshidi et al, 2021) در تحقیقی به تبیین مدل اجرای خط‌مشی‌های عمومی در شرکت‌های دولتی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی عمومی در پرتو معیارهایی چون کارایی، اثربخشی، برآورده‌سازی انتظارات، کفایت در حل مسئله، عدالت توزیع، و انطباق با شرایط صنعت نفت سنجش پذیر است. چارچوب به دست آمده نشانگر آن است که اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی به افزایش اعتماد و رضایت عمومی، و همچنین ارتقای مشروعیت شرکتی در میان ذی‌نفعان منجر می‌شود.

(Salmanpour Sohi et al, 2021) به بررسی مفهوم پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌ها در سازمان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که ماهیت اجرای استراتژیک دارای ابعاد فردی، تشکیلاتی - ساختاری و عملیاتی است. این پدیده برساخته از اهرم‌های مولد/زایا، مباشر، کارساز و محرک/جنباننده است که هر یک به کمک مفاهیم دیگری برساخته شده‌اند. قوای مخل از محیط درون و برون سازمان نیز در ساخت ابعاد ماهیت اجرای استراتژیک اثر گذارند. نشانه آشکار و جلوه‌گر این پدیده را می‌توان در درون و برون سازمان مشاهده کرد. اجرای استراتژیک یکی از سطوح تحقق استراتژی در سازمان و به معنای تبدیل استراتژی بالادستی به استراتژی پایین‌دستی است، از این رو برای انجام آن، کارکنان و حاکمیت سازمان باید اهرم‌های چهارگانه متأثر بر ابعاد ماهیت اجرای استراتژیک را شناخته و آنها را معنا بخشند، ضمن آنکه از قوای مخل محیطی و سازمانی آگاهی یافته و بتوانند آنها را خنثی کنند.

(Ahadzadeh et al, 2021) در تحقیقی به تبیین عوامل مؤثر بر اثربخشی اجرای خط‌مشی‌های عمومی پرداختند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی در وزارت نیرو بوده است. نتایج این پژوهش، ارائه شبکه مضامین عوامل اجرای اثربخش خط‌مشی‌های عمومی و براساس حکمرانی اقتضایی، پیشنهاد عوامل مؤثر بر اجرای سیاست‌های صنعت آب و برق می‌باشد که با کاربست آن می‌توان دستیابی به اهداف خط‌مشی‌ها را تسهیل نمود.

(Henry et al, 2019) در تحقیقی به بررسی نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در کمک به دولت‌ها در راستای اجرایی نمودن برنامه‌های خود پرداختند. هدف اصلی این تحقیق تحقق فعالیت‌ها و اقدامات دولت‌ها در راستای دستیابی به یک توسعه پایدار در کشور به واسطه کمک‌های سازمان‌های مردم‌نهاد بوده است. در این تحقیق که در کشور فرانسه صورت گرفته بود، محققین بیان داشتند که بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود در بین سازمان‌های مردم‌نهاد در زمینه اقناع‌کنندگی عموم مردم و توسعه ادراک آن‌ها از شرایط موجود در جامعه می‌تواند نقش مهمی را در بهبود اقدامات و فعالیت‌های دولت در این عرصه داشته باشد.

(Grant, 2019) در تحقیقی به چرایی نقش سازمان‌های مردم‌نهاد و اثرگذاری بر پیاده‌سازی سیاست‌های توسعه پایدار پرداختند. در این تحقیق محقق بیان می‌نماید که در صورتی که سازمان‌های مردم‌نهاد بتوانند فعالیت‌های خود را در سطوح پایین جامعه با حالت اقناع‌کنندگی داشته باشد می‌توان این انتظار را داشت که دولت‌ها به خوبی بتوانند در امر پیاده‌سازی سیاست‌های خود در عرصه توسعه پایدار عملکرد مطلوب‌تری داشته باشد.

(Wu et al, 2017) در مطالعه‌ای به تبیین نقش سازمان‌های مردم نهاد در ترویج حقوق شهروندی پرداختند. این مطالعه به صورت تحلیلی توصیفی صورت گرفت. نتایج نشان داد بی تردید دو مقوله حقوق شهروندی و سازمان‌های مردم نهاد را می‌توان از مؤلفه‌های مهم زندگی معاصر نام برد. حقوق شهروندی یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در توسعه و رفاه اجتماع است و دلالت بر مجموعه‌ای از حقوق مدنی، سیاسی و اجتماعی دارد که افراد به سبب عضویت در یک دولت و ملت از آن برخوردار می‌شوند و توسط قانون از آن حقوق پاسداری و حمایت می‌گردد.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر اجرا آمیخته (کیفی-کمی) و با رویکرد داده بنیاد و از نظر ماهیت، از نوع تحقیق‌های توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از جامعه آماری شامل خبرگان فعال در حوزه سازمان‌های مردم نهاد و مدیران این سازمان‌ها و در بخش کمی تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند. در این پژوهش خبرگان فعال در حوزه سازمان‌های مردم نهاد و مدیران این سازمان‌ها و اعضای هیات علمی با بیش از ۱۵ سال سابقه مدیریت در بخش سازمان‌های مردم نهاد، آشنایی با کارکردها و ارتباطات بین سازمان‌های مردم نهاد و دولت، مدرک کارشناسی ارشد به بالا می‌باشد، روش نمونه‌گیری، در بخش کیفی گلوله برفی و در بخش کمی هدفمند و قضاوتی می‌باشد. ابزار گردآوری پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش داده بنیاد و از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی روش سلسله مراتبی از نرم افزار Expert Choice استفاده شد. فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند معیاره است که اولین بار توسط توماس آل. ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. فرایند تحلیل سلسله مراتبی در هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و معیار تصمیم‌گیری روبروست می‌تواند استفاده گردد. معیارهای مطرح شده می‌توانند کمی یا کیفی باشند. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم‌گیرنده با فراهم ساختن درخت سلسله مراتب تصمیم‌گیری کار تحلیل را شروع می‌کند. در سطح صفر هدف تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد و در سطح اول شاخص‌ها (معیارها) و در سطح دوم نیز گزینه‌ها جهت اولویت بندی قرار دارند که ممکن است با توجه به نوع مساله تعداد سطوح معیارهای اصلی و فرعی بیشتر باشد. ساختار سلسله مراتبی شامل چهار سطح می‌باشد که سطح اول را هدف و سطح دوم را معیارهای اصلی، سطح سوم را معیارهای فرعی و سطح چهارم گزینه‌ها تشکیل داده‌اند. که از روش AHP برای تعیین اوزان معیارها و گزینه‌ها استفاده می‌شود. در روش AHP مقایسه زوجی بین هر کدام از سطوح معیارها انجام می‌گیرد و به کمک نرم افزار اکسپرت چویس پرسشنامه‌های مقایسه زوجی تحلیل و نرخ ناسازگاری آنها تعیین می‌شود. چنانچه نرخ سازگاری کمتر از ۰/۱ باشد مقایسه‌های زوجی انجام گرفته شده قابل قبول می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

باتوجه به اینکه روش این پژوهش داده بنیاد است، نیاز به بررسی مفهومی داده‌ها می‌باشد. از این رو، نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی، عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و در نهایت الگوی مناسب جهت عوامل مؤثر بر استقرار استراتژی‌های سازمانی با هدف توسعه پایدار ملی ارائه می‌گردد. بنابراین ابتدا در مرحله کدگذاری

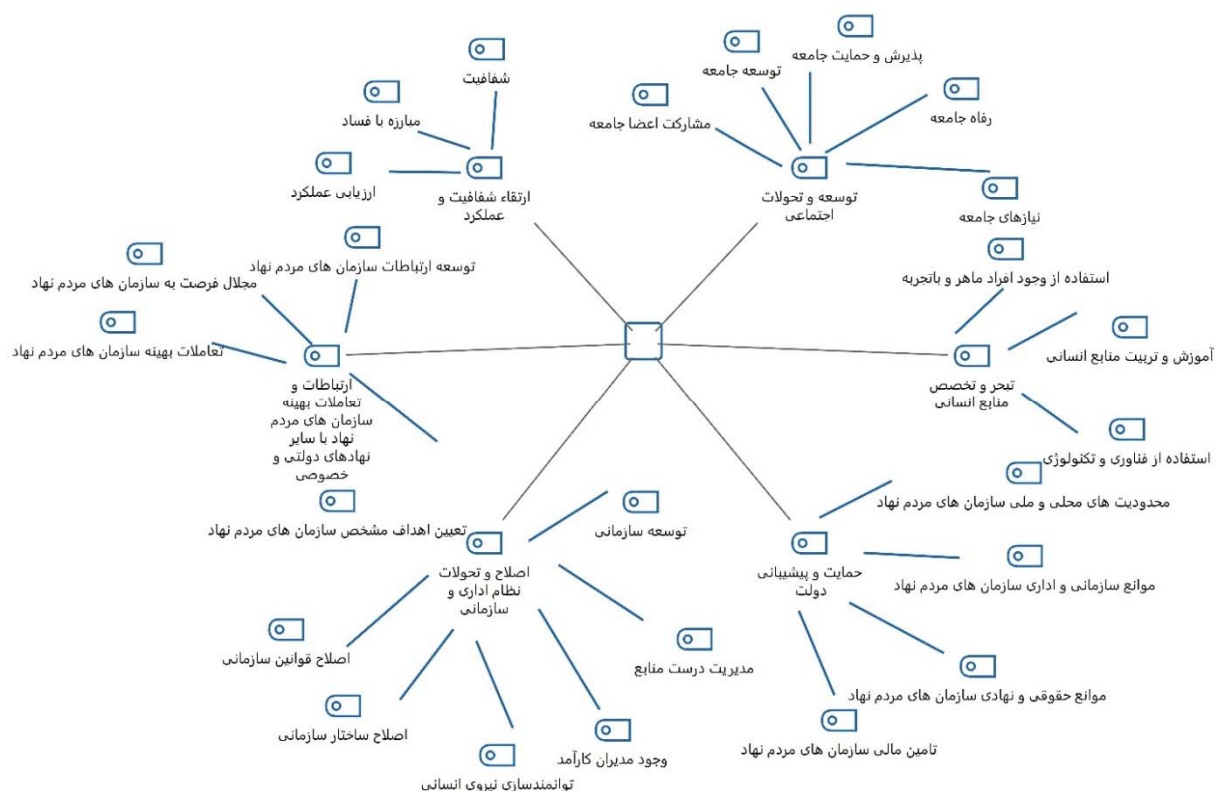
باز کلیه شاخص‌ها شناسایی شد. در ادامه به کدگذاری محوری می‌پردازیم. کدگذاری محوری دومین مرحله تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داد بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی می‌شوند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در شش عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها می‌باشد. لذا از کلیه شاخص‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در این مرحله به تعیین مقوله‌ها پرداخته شده است. در این مرحله، مقوله‌های اصلی و فرعی مطابق با کدهای اولیه دسته‌بندی گردید که در قالب با انجام سه مرحله کدگذاری ساختار مفهومی الگوی مناسب جهت عوامل مؤثر بر استقرار استراتژی‌های سازمانی با هدف توسعه پایدار ملی براساس یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها مطابق جدول (۱) ارائه گردید.

جدول ۱. الگوی مفهومی عوامل مؤثر بر استقرار خط‌مشی‌های سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) در توسعه پایدار ملی

| مقوله اصلی             | مقولات فرعی         | کدهای اولیه  |
|------------------------|---------------------|--|
| توسعه و تحولات اجتماعی | رفاه جامعه          | رفاه عمومی. توسعه جامعه. خدمت‌رسانی عادلانه. رضایت مردمان. افزایش کیفیت زندگی جامعه.   |
|                        | پذیرش و حمایت جامعه | اعتماد عمومی. تحولات فرهنگی. حمایت جامعه. پذیرش جامعه. آگاه ساختن جامعه. حمایت اجتماعی.  |
|                        | توسعه جامعه         | کاهش فقر. توسعه اشتغال. افزایش سرمایه اجتماعی. توسعه اجتماعی. کاهش هزینه‌های اجتماعی.  |
|                        | مشارکت اعضا جامعه   | نقش نظارتی شهروندان. مشارکت اجتماعی شهروندان. تعاملات میان اعضای جامعه. ایجاد نظام مشارکتی آزاد. مشارکت مردمان. مشارکت جامعه ملی. تصمیم‌گیری شهروندان. |
|                        | نیازهای جامعه       | توسعه ملی. توسعه توانایی‌های جامعه. بازتولید ثروت. توسعه اقتصادی. ترویج اهداف توسعه پایدار. اولویت‌بندی نیازهای جامعه.                                 |
| ارتقاء شفافیت و عملکرد | شفافیت              | شفافیت مالی. شفافیت سازمانی. شفافیت در عملکرد.   |
|                        | مبارزه با فساد      | رعایت اصول اخلاقی. مبارزه با فساد. رعایت   |

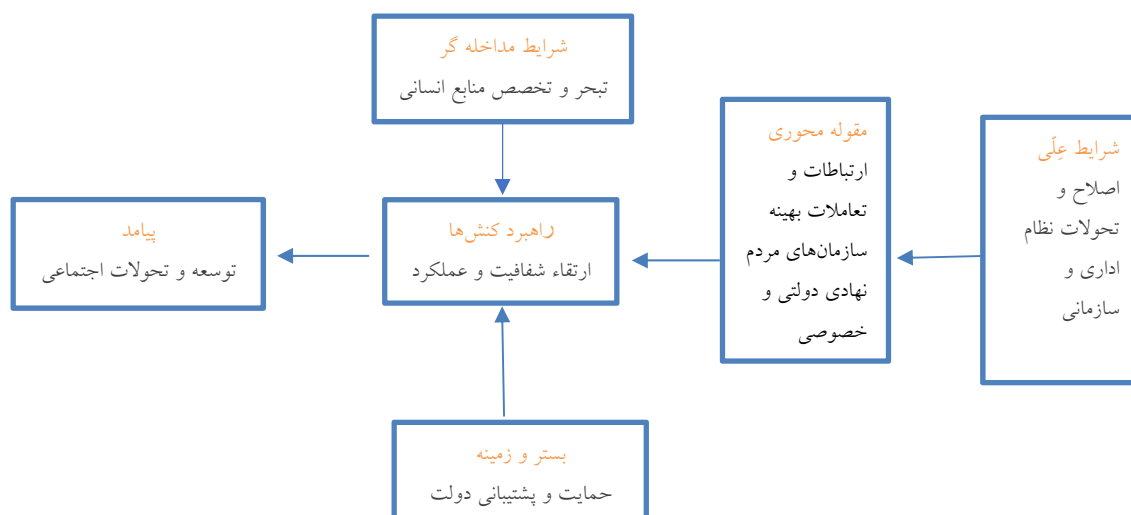
|   |                                       |   |                                     |
|---|---------------------------------------|---|-------------------------------------|
| اصول اخلاقی بشر. حفاظت از حقوق شهروندان. پابندی به ارزش های سازمانی.  |                                       |   |                                     |
| ارزیابی عملکرد. ارزیابی پروژه. افزایش بهره-وری.   | ارزیابی عملکرد                        |   |                                     |
| ارتباط با سمن های بین المللی. توجه به سرمایه-گذاران خارجی. حمایت بین المللی. نظام بانکی جهانی.              | توسعه ارتباطات سازمان های مردم نهاد   | ارتباطات و تعاملات بهینه سازمان های مردم نهاد با سایر نهادهای دولتی و خصوصی |                                     |
| دادن فرصت به سمن ها. مشارکت دادن سمن ها در برنامه ریزی. مشارکت دادن سمن ها در تصمیم گیری.                   | مجالل فرصت به سازمان های مردم نهاد    |   |                                     |
| ترویج تعاملات بین نهادی. تعاملات و همکاری بین سازمان و دولت. تعاملات مؤثر. ارتباط بین سمن ها و سایر نهادها. | تعاملات بهینه سازمان های مردم نهاد    |   |                                     |
| تحقق اهداف سمن ها. حمایت از سمن ها. رسالت های مشخص سمن ها. حمایت بخش خصوصی از سمن ها.                       | تعیین اهداف مشخص سازمان های مردم نهاد |   |                                     |
| اصلاح قوانین و مقررات ها. تغییرات خط مشی-های دولتی. تغییرات دولت در سیاست گذاری اقتصادی.                    | اصلاح قوانین سازمانی                  |   | اصلاح و تحولات نظام اداری و سازمانی |
| نظام مبتنی بر شایسته سالاری. تقویت توانایی-های اجتماعی. اجرای خط مشی های سازمانی. توسعه و تدوین خط مشی.     | اصلاح ساختار سازمانی                  |   |                                     |
| توانمندسازی مالی. توانمندسازی سازمانی. توانمند سازی عملکردی. توانمندسازی مدیران.                            | توانمندسازی نیروی انسانی              |   |                                     |
| مدیریت دانش. توسعه سیستم های دانشی مناسب. مدیریت زمانی پروژه ها. رهبری و مدیریت کارآ.                       | وجود مدیران کارآمد                    |   |                                     |
| مدیریت منابع مالی. ترکیب مناسب منابع مالی. تنوع منابع مالی.   | مدیریت درست منابع                     |   |                                     |
| تقویت بخش خصوصی. تسهیل فرآیند صدور مجوزها. توسعه انسانی. توسعه آموزشی.                                      | توسعه سازمانی                         |   |                                     |
| ناتوانی مالی سمن ها. تأمین منابع مالی. منابع محدود. کمبود منابع. عدم مهارت و توانایی                        | تأمین مالی سازمان های مردم نهاد       | حمایت و پیشبینی دولت  |                                     |

|  |   |                          |
|--|---|--------------------------|
| سمن‌ها.  |   |                          |
| همراستا نبودن با سیاست‌های دولتی. مشکلات حقوقی و نهادی. تعریف درست از مسئولیت- های سمن‌ها. فشارهای دولتی.                          | موانع حقوقی و نهادی سازمان‌های مردم نهاد    |                          |
| محدودیت‌های قانونی. ممنوعیت‌های قانونی. ممنوعیت‌های تحقیقاتی. افزایش هزینه‌های اداری. نیروی کار محدود. قوانین و مقررات‌های پیچیده. | موانع سازمانی و اداری سازمان‌های مردم نهاد  |                          |
| اشاعه شهرت سازمان‌های سمن‌ها. همراستا شدن با ایدئولوژی‌های ملی. تنش‌های اجتماعی. تفرقه‌های اجتماعی. عدم حمایت مردمان از سمن‌ها.    | محدودیت‌های محلی و ملی سازمان‌های مردم نهاد |                          |
| تشویق متخصصان. پشتوانه علمی. استفاده از تجربیات. استفاده از متخصصین باتجربه. حضور کارآفرینان. ترویج ایده‌های نوآورانه.             | استفاده از وجود افراد ماهر و باتجربه        | تبحر و تخصص منابع انسانی |
| آموزش اعضا. اعضای متعهد و متخصص. تعهد و اشتیاق اعضا. تربیت نیروی انسانی.   | آموزش و تربیت منابع انسانی                  |                          |
| استفاده از تکنولوژی. استفاده از نوآوری. پیشرفت فناوری‌های نوین.  | استفاده از فناوری و تکنولوژی                |                          |



### نمودار ۱. نمودار الگوی عوامل مؤثر بر استقرار استراتژی های سازمانی با هدف توسعه پایدار ملی

از آنجاییکه هدف پژوهش حاضر تدوین الگوی عوامل مؤثر بر استقرار استراتژی های سازمانی با هدف توسعه پایدار ملی بوده است. بر این اساس مدل پارادیمی در نمودار (۲) نشان داده شده است.



### نمودار ۲. مدل پارادیمی الگوی عوامل مؤثر بر استقرار خط مشی های سازمان های مردم نهاد (سمن) در توسعه پایدار ملی

با توجه به اینکه متغیرهای کمی پژوهش شامل مقایسه سطح ابعاد و سطح مؤلفه‌ها با یکدیگر با محاسبه میانگین هندسی، نمرات سؤالات مربوطه اندازه گیری شده است. لذا در این بخش برخی از شاخص‌های آماری برای این متغیرها محاسبه و بررسی گردیده است.

جدول ۲. شاخص‌های آماری مقایسه ابعاد با یکدیگر

| مقایسه بعد اول با بعد دوم |               |                      | بعد دوم   | بعد اول  |
|---------------------------|---------------|----------------------|---|--|
| بیشترین امتیاز            | کمترین امتیاز | میانگین هندسی امتیاز |   |  |
| ۹                         | ۴             | ۶,۱۶                 | ارتقاء شفافیت و عملکرد  | توسعه و تحولات اجتماعی   |
| ۹                         | ۵             | ۶,۱۴                 | ارتباطات و تعاملات بهینه سازمان‌های مردم نهاد با سایر نهادهای دولتی و خصوصی | توسعه و تحولات اجتماعی   |
| ۹                         | ۳             | ۵,۸۱                 | اصلاح و تحولات نظام اداری و سازمانی   | توسعه و تحولات اجتماعی   |
| ۸                         | ۵             | ۶,۱۰                 | حمایت و پشتیبانی دولت   | توسعه و تحولات اجتماعی   |
| ۹                         | ۴             | ۶,۴۰                 | تبحر و تخصص منابع انسانی  | توسعه و تحولات اجتماعی   |
| ۹                         | ۵             | ۶,۵۸                 | ارتباطات و تعاملات بهینه سازمان‌های مردم نهاد با سایر نهادهای دولتی و خصوصی | ارتقاء شفافیت و عملکرد   |
| ۸                         | ۳             | ۵,۹۳                 | اصلاح و تحولات نظام اداری و سازمانی   | ارتقاء شفافیت و عملکرد   |
| ۹                         | ۴             | ۶,۴۰                 | حمایت و پشتیبانی دولت   | ارتقاء شفافیت و عملکرد   |
| ۹                         | ۳             | ۶,۱۱                 | تبحر و تخصص منابع انسانی  | ارتقاء شفافیت و عملکرد   |
| ۹                         | ۳             | ۶,۰۶                 | اصلاح و تحولات نظام اداری و سازمانی   | ارتباطات و تعاملات بهینه سازمان- های مردم نهاد با سایر نهادهای دولتی و خصوصی |
| ۸                         | ۴             | ۶,۲۰                 | حمایت و پشتیبانی دولت   | ارتباطات و تعاملات بهینه سازمان- های مردم نهاد با سایر نهادهای دولتی و خصوصی |
| ۹                         | ۴             | ۶,۴۸                 | تبحر و تخصص منابع انسانی  | ارتباطات و تعاملات بهینه سازمان- های مردم نهاد با سایر نهادهای دولتی و خصوصی |
| ۸                         | ۴             | ۵,۸۸                 | حمایت و پشتیبانی دولت   | اصلاح و تحولات نظام اداری و  |

| مقایسه بعد اول با بعد دوم |               |                      | بعد دوم                                     | بعد اول                                  |
|---------------------------|---------------|----------------------|---|--|
| بیشترین امتیاز            | کمترین امتیاز | میانگین هندسی امتیاز |   |  |
|                           |               |                      |   | سازمانی                                  |
| ۹                         | ۵             | ۶,۴۲                 | تبحر و تخصص منابع انسانی                    | اصلاح و تحولات نظام اداری و سازمانی      |
| ۹                         | ۴             | ۶,۹۵                 | بحر و تخصص منابع انسانی                     | حمایت و پیشبینی دولت                     |
| ۹                         | ۵             | ۶,۸۴                 | پذیرش و حمایت                               | رفاه جامعه                               |
| ۹                         | ۵             | ۷,۳۶                 | توسعه جامعه                                 | رفاه جامعه                               |
| ۹                         | ۲             | ۶,۹۰                 | مشارکت اعضا                                 | رفاه جامعه                               |
| ۹                         | ۴             | ۷,۱۴                 | نیازهای جامعه                               | رفاه جامعه                               |
| ۹                         | ۵             | ۶,۸۹                 | مبارزه با فساد                              | شفافیت                                   |
| ۸                         | ۱             | ۵,۱۴                 | ارزیابی عملکرد                              | شفافیت                                   |
| ۸                         | ۳             | ۶,۰۶                 | مجال فرصت به سازمان‌های مردم نهاد           | توسعه ارتباطات سازمان‌های مردم نهاد نسبت |
| ۸                         | ۴             | ۶,۱۳                 | تعاملات بهینه سازمان‌های مردم نهاد          | توسعه ارتباطات سازمان‌های مردم نهاد نسبت |
| ۸                         | ۳             | ۵,۹۵                 | تعیین اهداف مشخص سازمان‌های مردم نهاد       | توسعه ارتباطات سازمان‌های مردم نهاد نسبت |
| ۹                         | ۳             | ۶,۲۴                 | اصلاح ساختار سازمانی                        | اصلاح قوانین سازمانی                     |
| ۸                         | ۴             | ۵,۹۰                 | توانمندسازی نیروی انسانی                    | اصلاح قوانین سازمانی                     |
| ۸                         | ۴             | ۶,۳۰                 | مدیریت درست منابع                           | اصلاح قوانین سازمانی                     |
| ۹                         | ۳             | ۶,۰۷                 | توسعه سازمانی                               | اصلاح قوانین سازمانی                     |
| ۸                         | ۳             | ۵,۷۵                 | موانع حقوقی و نهادی سازمان‌های مردم نهاد    | تأمین مالی سازمان‌های مردم نهاد          |
| ۹                         | ۴             | ۶,۳۰                 | موانع سازمانی و اداری سازمان‌های مردم نهاد  | تأمین مالی سازمان‌های مردم نهاد          |
| ۹                         | ۳             | ۵,۵۶                 | محدودیت‌های محلی و ملی سازمان‌های مردم نهاد | تأمین مالی سازمان‌های مردم نهاد          |
| ۹                         | ۳             | ۵,۷۲                 | آموزش و تربیت منابع انسانی                  | وجود افراد ماهر و باتجربه                |
| ۹                         | ۳             | ۶,۶۱                 | استفاده از فناوری و تکنولوژی                | وجود افراد ماهر و باتجربه                |

بررسی جدول (۲) نشان می‌دهد، کمترین میزان میانگین هندسی مقایسه ابعاد با یکدیگر با ۵/۱۴ مربوط به مقایسه تعامل بین شفافیت و مقایسه عملکرد و بیشترین میزان این میانگین با ۷/۳۶ مربوط به مقایسه رفاه جامعه و توسعه جامعه می‌باشد. بدلیل عدم پوشش حروف مناسب حروف فارسی در نرم افزار اکسپرت چویس، برای ابعاد و شاخص‌ها در قالب جدول (۳) کدگذاری لاتین صورت پذیرفته است.

جدول ۳. کدگذاری لاتین ابعاد و شاخص‌ها

| کد لاتین شاخص | عنوان شاخص‌ها                               | کد لاتین بعد | عنوان ابعاد                           |
|---------------|---|--------------|---------------------------------------|
| B1            | موانع حقوقی و نهادی سازمان‌های مردم نهاد    | A1           | رفاه جامعه                            |
| B2            | موانع سازمانی و اداری سازمان‌های مردم نهاد  | A2           | پذیرش و حمایت جامعه                   |
| B3            | محدودیت‌های محلی و ملی سازمان‌های مردم نهاد | A3           | توسعه جامعه                           |
| B4            | استفاده از وجود افراد ماهر و باتجربه        | A4           | مشارکت اعضا جامعه                     |
| B5            | آموزش و تربیت منابع انسانی                  | A5           | نیازهای جامعه                         |
| B6            | استفاده از فناوری و تکنولوژی                | A6           | شفافیت                                |
| B7            | محدودیت‌های محلی و ملی سازمان‌های مردم نهاد | A7           | مبارزه با فساد                        |
|               |   | A8           | ارزیابی عملکرد                        |
|               |   | A9           | توسعه ارتباطات سازمان‌های مردم نهاد   |
|               |   | A10          | مجالل فرصت به سازمان‌های مردم نهاد    |
|               |   | A11          | تعاملات بهینه سازمان‌های مردم نهاد    |
|               |   | A12          | تعیین اهداف مشخص سازمان‌های مردم نهاد |
|               |   | A13          | اصلاح قوانین سازمانی                  |
|               |   | A14          | اصلاح ساختار سازمانی                  |
|               |   | A15          | توانمندسازی نیروی انسانی              |
|               |   | A16          | مدیریت درست منابع                     |
|               |   | A17          | توسعه سازمانی                         |
|               |   | A18          | تأمین مالی سازمان‌های مردم نهاد       |

به منظور محاسبه وزن معیارهای تحلیل سلسله مراتبی، میانگین هندسی نمرات مربوط به هر معیار (که اعدادی بین ۱ تا ۹ می باشد) به عنوان امتیاز هر بعد بدست آمده سپس با تقسیم میانگین هندسی نمرات هر معیار بر مجموع میانگین هندسی نمرات معیارها، وزن هر معیار محاسبه شده است.

جدول ۴. محاسبه وزن معیارهای مورد مطالعه در پژوهش

| وزن ابعاد | امتیاز ابعاد | عنوان ابعاد                           |
|-----------|--------------|---------------------------------------|
| ۰,۰۹۵     | ۶,۱۳         | رفاه جامعه                            |
| ۰,۰۱۶     | ۱,۰۰         | پذیرش و حمایت جامعه                   |
| ۰,۰۴۲     | ۲,۶۸         | توسعه جامعه                           |
| ۰,۰۶۸     | ۴,۳۵         | مشارکت اعضا جامعه                     |
| ۰,۰۳۶     | ۲,۳۴         | نیازهای جامعه                         |
| ۰,۰۱۶     | ۱,۰۰         | شفافیت                                |
| ۰,۰۳۳     | ۲,۱۵         | مبارزه با فساد                        |
| ۰,۰۸۷     | ۵,۶۰         | ارزیابی عملکرد                        |
| ۰,۰۵۰     | ۳,۲۵         | توسعه ارتباطات سازمان‌های مردم نهاد   |
| ۰,۰۱۶     | ۱,۰۰         | مجالل فرصت به سازمان‌های مردم نهاد    |
| ۰,۰۶۷     | ۴,۳۳         | تعاملات بهینه سازمان‌های مردم نهاد    |
| ۰,۰۱۶     | ۱,۰۰         | تعیین اهداف مشخص سازمان‌های مردم نهاد |
| ۰,۱۰۹     | ۷,۰۳         | اصلاح قوانین سازمانی                  |
| ۰,۰۷۹     | ۵,۰۷         | اصلاح ساختار سازمانی                  |
| ۰,۰۲۴     | ۱,۵۳         | توانمندسازی نیروی انسانی              |
| ۰,۰۶۴     | ۴,۱۲         | مدیریت درست منابع                     |
| ۰,۰۷۸     | ۵,۰۴         | توسعه سازمانی                         |
| ۱         | ۶۴,۴۸        | کل ابعاد                              |

بررسی جدول (۴) نشان می‌دهد اصلاح قوانین سازمانی با ۰/۱۰۹ بیشترین وزن و پذیرش و حمایت جامعه، شفافیت، مجالل فرصت به سازمان‌های مردم نهاد و تعیین اهداف مشخص سازمان‌های مردم نهاد با ۰/۰۱۶ کمترین وزن را دارد.

**جدول ۵. اولویت بندی شاخص های مورد مطالعه در پژوهش بر اساس امتیاز نهایی**

| اولویت | امتیاز تلفیقی (نهایی) | عنوان شاخص ها                              |
|--------|-----------------------|--|
| ۱      | ۰/۱۱۷                 | پذیرش و حمایت جامعه                        |
| ۲      | ۰/۱۱۶                 | تعیین اهداف مشخص سازمان های مردم نهاد      |
| ۳      | ۰/۱۰۷                 | استفاده از وجود افراد ماهر و باتجربه       |
| ۴      | ۰/۰۹۶                 | اصلاح قوانین سازمانی                       |
| ۵      | ۰/۰۸۲                 | آموزش و تربیت منابع انسانی                 |
| ۶      | ۰/۰۸۱                 | موانع سازمانی و اداری سازمان های مردم نهاد |
| ۷      | ۰/۰۷۶                 | نیازهای جامعه                              |
| ۸      | ۰/۰۵۲                 | استفاده از فناوری و تکنولوژی               |
| ۹      | ۰/۰۴۱                 | آموزش و تربیت منابع انسانی                 |
| ۱۰     | ۰/۰۳۹                 | توسعه ارتباطات سازمان های مردم نهاد        |
| ۱۱     | ۰/۰۳۸                 | شفافیت                                     |
| ۱۲     | ۰/۰۲۹                 | تأمین مالی سازمان های مردم نهاد            |
| ۱۲     | ۰/۰۲۹                 | ارزیابی عملکرد                             |
| ۱۲     | ۰/۰۲۹                 | اصلاح ساختار سازمانی                       |
| ۱۳     | ۰/۰۲۸                 | موانع حقوقی و نهادی سازمان های مردم نهاد   |
| ۱۴     | ۰/۰۲                  | توانمندسازی نیروی انسانی                   |
| ۱۴     | ۰/۰۲                  | مشارکت اعضا جامعه                          |

بررسی جدول (۵) نشان می دهد که پذیرش و حمایت جامعه در اولویت اول، تعیین اهداف مشخص سازمان های مردم نهاد در اولویت دوم، استفاده از وجود افراد ماهر و باتجربه در اولویت سوم، اصلاح قوانین سازمانی در اولویت چهارم، آموزش و تربیت منابع انسانی در اولویت پنجم، موانع سازمانی و اداری سازمان های مردم نهاد در اولویت ششم، نیازهای جامعه در اولویت هفتم، استفاده از فناوری و تکنولوژی در اولویت هشتم، آموزش و تربیت منابع انسانی در اولویت نهم، توسعه ارتباطات سازمان های مردم نهاد در اولویت دهم، شفافیت در اولویت یازدهم، تأمین مالی سازمان های مردم نهاد، اصلاح ساختار سازمانی و ارزیابی عملکرد در اولویت دوازدهم، موانع حقوقی و نهادی سازمان های مردم نهاد در اولویت سیزدهم، توانمندسازی نیروی انسانی و مشارکت اعضا جامعه در اولویت چهاردهم قرار دارند.

**بحث و نتیجه گیری**

نتایج در بخش کیفی نشان داد که مولفه های شناسایی شده در شش دسته شرایط علی، راهبردها، کنش ها، بستر، شرایط مداخله گر و پیامدها دسته بندی شدند و نتایج در بخش کمی نشان داد که پذیرش و حمایت جامعه با امتیاز ۰/۱۱۷ بیشترین تأثیر را بر استقرار خط مشی های سازمان های مردم نهاد دارد. همچنین تعیین اهداف مشخص سازمان های مردم نهاد

با امتیاز ۰/۱۱۶ و استفاده از افراد ماهر و باتجربه با امتیاز ۰/۱۰۷ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. از میان شاخص‌های مورد بررسی، کمترین تأثیر مربوط به توانمندسازی نیروی انسانی و مشارکت اعضای جامعه با امتیاز ۰/۰۲ بود. این نتایج نشان می‌دهد که عوامل مرتبط با پذیرش اجتماعی و تعیین اهداف مشخص، نقش محوری در موفقیت خط‌مشی‌های سازمان‌های مردم‌نهاد دارند. یافته‌های تحقیق نشان داد که عوامل مختلفی در استقرار خط‌مشی‌های سازمان‌های مردم‌نهاد تأثیرگذار هستند. از میان این عوامل، پذیرش و حمایت جامعه بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت جلب اعتماد و مشارکت عمومی در موفقیت سازمان‌های مردم‌نهاد است. در مقابل، شاخص‌هایی مانند توانمندسازی نیروی انسانی و مشارکت اعضای جامعه در رده‌های پایین‌تر اهمیت قرار گرفتند که نیازمند توجه بیشتر برای بهبود عملکرد در این حوزه‌ها است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Pourkarimi & Azizi, 2024) (Wu et al, 2023) (Vandersmissen & Georgen, 2023) (Jamshidi et al, 2021) (Salmanpour Sohi et al, 2021) (Ahadzadeh et al, 2021) (Henry et al, 2019) (Grant, 2019) (Harangozó & Zilahy, 2015) همسو می‌باشد که به اهمیت نقش اقناع‌کننده سازمان‌های مردم‌نهاد و تعاملات آن‌ها با دولت‌ها اشاره داشتند. یکی از چالش‌های اصلی در استقرار خط‌مشی‌های سازمان‌های مردم‌نهاد، ضعف در ارتباطات میان این سازمان‌ها و بخش‌های دولتی است. ایجاد پلتفرم‌های مشترک برای تبادل نظر و اطلاعات می‌تواند به بهبود این ارتباطات کمک کند. همچنین، تأکید بر آموزش‌های تخصصی و بهره‌گیری از تجارب موفق بین‌المللی می‌تواند به کاهش فاصله موجود در عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد کمک نماید.

در مرحله بعدی بعد از نظرخواهی از خبرگان، مؤلفه‌های شناسایی شده اولویت بندی شدند که نتایج نشان داد که پذیرش و حمایت جامعه در اولویت اول، تعیین اهداف مشخص سازمان‌های مردم‌نهاد در اولویت دوم، استفاده از وجود افراد ماهر و باتجربه در اولویت سوم، اصلاح قوانین سازمانی در اولویت چهارم، آموزش و تربیت منابع انسانی در اولویت پنجم، موانع سازمانی و اداری سازمان‌های مردم‌نهاد در اولویت ششم، نیازهای جامعه در اولویت هفتم، استفاده از فناوری و تکنولوژی در اولویت هشتم، آموزش و تربیت منابع انسانی در اولویت نهم، توسعه ارتباطات سازمان‌های مردم‌نهاد در اولویت دهم، شفافیت در اولویت یازدهم، تأمین مالی سازمان‌های مردم‌نهاد، اصلاح ساختار سازمانی و ارزیابی عملکرد در اولویت دوازدهم، موانع حقوقی و نهادی سازمان‌های مردم‌نهاد در اولویت سیزدهم، توانمندسازی نیروی انسانی و مشارکت اعضا جامعه در اولویت چهاردهم قرار دارند. (Wu et al, 2017) نشان دادند سازمان‌های سمن در توسعه و تحولات حقوق شهروندی تأثیرگذار هستند. آنان بیان می‌کنند سمن‌ها نقش بسیار مهمی به عنوان واسطه بین فرد فرد مردم و قوای حاکم و حتی خود جامعه ایفا می‌کند. (Grant, 2019) نشان می‌دهد که سطح بی‌اعتمادی دولت به مردم نشان داده می‌شود که تعیین کنند چه شرایطی وجود دارد که یک سازمان غیردولتی در اجرای سیاست‌های توسعه مؤثر و پایدار بر یک نهاد دولتی مؤثر باشد. در این تحقیق بیان می‌نماید که در صورتی که سازمان‌های مردم‌نهاد بتوانند فعالیت‌های خود را در سطوح پایین جامعه با حالت اقناع‌کنندگی داشته باشد می‌توان این انتظار را داشت که دولت‌ها به خوبی بتوانند در امر پیاده‌سازی سیاست‌های خود در عرصه توسعه پایدار عملکرد مطلوب‌تری داشته باشد. (Henry et al, 2019) نشان دادند بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود در بین سازمان‌های مردم‌نهاد در زمینه اقناع‌کنندگی عموم مردم و توسعه ادراک آن‌ها از شرایط موجود در جامعه می‌تواند نقش مهمی را در بهبود اقدامات و فعالیت‌های دولت در این

عرصه داشته باشد. در مطالعه (Harangozó & Zilahy, 2015) نشان داده شده است که استراتژی‌های تعاونی یک مؤلفه مهم و مؤثر از رفتار سازمان‌های غیردولتی در قبال مشاغل است و تأثیر غیرمستقیم بخش مدنی به همان اندازه تأثیر مستقیم آن مهم است. نتایج به توسعه نظریه ذینفعان شرکت کمک می‌کند و به اطلاع تصمیم گیرندگان عملی در مورد چگونگی بهبود روابط بین مشاغل و سازمان‌های غیر دولتی کمک می‌کند. (Jamshidi et al, 2021) نتیجه گرفتند سمن‌ها بدون آنکه به دولت وابسته باشند با رعایت قوانین و مقررات تنها با جذب مشارکت داوطلبانه، خیرخواهانه با همکاری و همدلی مردم نسبت به رشد جامعه و توسعه پایدار می‌کوشند. جامعه‌ای که دولت با بحران‌های اقتصادی روبه رو است و به دنبال رشد پایدار باشد، نمی‌تواند سازمان‌های مردم نهاد را نادیده بگیرد.

با توجه به نتایج بدست آمده، پیشنهادی کاربردی زیر داده شد:

پیشنهاد می‌شود پلتفرم‌های دیجیتالی مشترکی برای تعاملات بین سازمان‌های مردم‌نهاد و دولت طراحی شود تا هماهنگی و شفافیت بیشتری در اجرای خط‌مشی‌ها حاصل گردد.

توسعه برنامه‌های آموزشی متمرکز بر مهارت‌های مدیریتی و استفاده از فناوری برای کارکنان سازمان‌های مردم‌نهاد به منظور افزایش بهره‌وری و کاهش نواقص مدیریتی.

پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی برای افزایش آگاهی و جذب حمایت عمومی از طریق کمپین‌های رسانه‌ای طراحی شود تا مشارکت جامعه در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد ارتقا یابد.

## Reference

- ABABSI, A., & MOTAZADIYAN, R., & MIRAI, M. (2016). Investigation the barriers of Public Policy Implementation in Governmental Organizations. *ORMR* 2016; 6 (2):49-69 URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-2015-fa.html>. (In Persian)
- Ahadzadeh, A., & Sayadshirkosh, S., & Jamshidi Ivanaki, M. (2021). Effectiveness of Public Policy Implementation: A Case Study of the Ministry of Energy. *Quarterly Journal of Energy Policy and Planning Research* 2021; 6 (4):167-205. URL: <http://epjournal.ir/article-1-887-fa.html>. (In Persian)
- Alola, A. A., & Bekun, F. V., & Sarkodie, S. A. (2019). Dynamic impact of trade policy, economic growth, fertility rate, renewable and non-renewable energy consumption on ecological footprint in Europe. *Science of the Total Environment*, 685, 702–709. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.05.139>
- Al-Saidi, M. (2021). Cooperation or competition? State environmental relations and the SDGs agenda in the Gulf Cooperation Council (GCC) region. *Environmental Development*, 37, 100581–101613. DOI: [10.1016/j.envdev.2020.100581](https://doi.org/10.1016/j.envdev.2020.100581)
- Driscoll, A., & Nelson, M.J. (2014). "Ignorance Or Opposition? Blank and Spoiled Votes in Low-Information, Highly Politicized Environments" *Political Research Quarterly* 67 (3):547-61. <https://doi.org/10.1177/1065912914524634>
- Dupuy, K., & Ron, J., & Prakash, A. (2016). Hands Off My Regime! Governments' Restrictions on Foreign Aid to Non-Governmental Organizations in Poor and Middle-Income Countries. *World Development* 84: 299–311. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.02.001>
- Elvala, V. K., & Chase, L., & Karim, S. (2019). The truth about CSR. *Harvard Business Review*, 93, 1/2, 40–49. Available at: <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>
- Ganle, J. K., & Dery, I., & Manu, A. A., & Obeng, B. (2016). 'If I go with him, I can't talk to other women': Understanding women's resistance to and acceptance of men's involvement in maternal and child healthcare in northern Ghana. *Social Science & Medicine*, 166, 195–204. DOI: [10.1016/j.socscimed.2016.08.030](https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.08.030)

- Grant, S. (2019). Under What Conditions Can a NGO be Effective in Implementing Sustainable Development Policies?: A case study of Peru's Andean highlands. 7(2): 99-119
- Gulbrandsen, L.H., & S. Andresen. (2004). NGO Influence in the Implementation of the Kyoto Protocol: Compliance, Flexibility Mechanisms, and Sinks. *Global Environmental Politics* 4: 54-75 DOI:[10.1162/glep.2004.4.4.54](https://doi.org/10.1162/glep.2004.4.4.54)
- Harangozó G., & Zilahy G. (2015) " Cooperation between business and non-governmental organizations to promote sustainable development" *Journal of Cleaner Production*, 89(15): 18-31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.092>
- Heiss, A., & Johnson, T. (2016). Internal, Interactive, and Institutional Factors: A Unified Framework for Understanding International Nongovernmental Organizations. *International Studies Review* 18: 528-541. DOI:[10.1093/isr/viv014](https://doi.org/10.1093/isr/viv014)
- Henry, L A., & Sundstrom L.M., & Carla W., & Bala-Miller, P. (2019) NGO participation in global governance institutions: international and domestic drivers of engagement" *Interest Groups & Advocacy* 8 (3): 291-332. DOI:[10.1057/s41309-019-00066-9](https://doi.org/10.1057/s41309-019-00066-9)
- Hsu, J.Y.J., & Hsu, C.L., & Hasmath, R. (2017). NGO Strategies in an Authoritarian Context, and Their Implications for Citizenship: The Case of the People's Republic of China. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 28: 1157-1179. DOI:[10.2139/ssrn.2657187](https://doi.org/10.2139/ssrn.2657187)
- Hu, W., & Zhao, F., & Yu, S., & Lu, T. (2021). Work-Family Balance Human Resource Practice and Creative Performance of an Employee: Cross-layer Multi-time Point Analysis. *Transformations in Business and Economics* 20(2A (53A)):539-556
- Jamshidi, M.J., & Bahraminia, B., & Soleimani, M. (2021). The role of non-governmental organizations (NGOs) in the sustainable development of Kermanshah province, National Conference on Sustainable Development of Kermanshah Province, Kermanshah, <https://civilica.com/doc/901482>. (In Persian)
- Karns, M. P. (2016). Nongovernmental organization. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization>.
- Koch, J., & Parellada, A. (2017). "International Work Group for Indigenous Affairs." February 12. <https://www.iwgia.org/en/news-alerts>
- Ladner, J. (2016). Policy implementation in the public sector: A comparison of two methods of evaluating the impact of government interventions. *Journal of Organizational Ethnography*, Vol.5, No.3: pp.317-332. DOI:[10.1108/JOE-07-2016-0014](https://doi.org/10.1108/JOE-07-2016-0014)
- Tallberg, J., & Dellmuth, L.M. & Agné, H., & Duit, A. (2018). NGO Influence in International Organizations: Information, Access and Exchange. *British Journal of Political Science* 48: 213-238. DOI: <https://doi.org/10.1017/S000712341500037X>
- Moloney, K., & Stoycheva, R. (2018). A Partial Two-Way Mirror: International Organization Budget Transparency. *Global Policy* 9(1):26-40. DOI:[10.1111/1758-5899.12523](https://doi.org/10.1111/1758-5899.12523)
- Pourkarimi, J., & Azizi, M. (2024). Organizational strategies in turbulent environment (A Meta-Synthesis study). *Journal of Business Management*, (), -. doi: 10.22059/jibm.2024.375005.4774. (In Persian)
- Salmanpour Sohi, A., & Aarabi, S. M., & Pourezat, A. A., & Aghaei, M. (2021). Conceptualizing the Nature of Strategic Execution to Organizational Strategies Implementation. *Journal of Business Management*, 13(3), 655-689. doi: 10.22059/jibm.2021.317487.4037. (In Persian)
- Souri, A., & Modarresi, H. (2022). Organizational strategies are an effective component in improving organizational growth and organizational innovation, Second International Conference on Management, Ethics and Business, Shiraz, <https://civilica.com/doc/1589259>. (In Persian)
- Salmanpour Sohi, A., & Aarabi, S. M., & Pourezat, A. A., & Aghaei, M. (2021). Conceptualizing the Nature of Strategic Execution to Organizational Strategies Implementation. *Journal of Business Management*, 13(3), 655-689. doi: 10.22059/jibm.2021.317487.4037. (In Persian)
- Vandersmissen L., & George, B. (2023). Strategic planning in public organizations: reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal* 27(26). DOI:[10.1080/10967494.2023.2271901](https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271901).



Wu, J., & Zuidema, C., & Gugerell, K., & Roo, G. (2017), Mind the gap! Barriers and implementation deficiencies of energy policies at the local scale in urban China, *Energy Policy*, 106: 201–211. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.03.057>