

The Impact of Strategy and Human Resource Management on Governance Improvement in the Third Sector of the Economy

Mitra Norouzi^{1b}

PhD student, econometrics, Faculty of Economics, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Reza Dahaz^{2b}

PhD student, Public Administration, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Mohammad Afkaneh^{3b*}

Department of Business-Government Management, Faculty of Governance, Shahed University, Tehran, Iran.

DOI: 10.22098/cpa.2025.16518.1056

Abstract

Nonprofit organizations, as the third sector of the economy, play a vital role in addressing social challenges. However, effective governance in these organizations consistently faces obstacles. This study aimed to investigate the impact of organizational strategy (STR) and human resource management (HRM) on governance (GOV) in nonprofit organizations in Bushehr Province, Iran. The statistical population included 556 nonprofit organizations in the province, of which 104 organizations focused on charitable activities were selected as the target population. Using simple random sampling, 250 questionnaires were distributed, and 166 completed questionnaires (response rate: 66.4%) were collected. The research instrument was a standardized Likert-scale questionnaire with confirmed reliability (Cronbach's alpha: 0.81–0.89) and convergent validity (AVE > 0.5). Data were analyzed using confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) in SPSS26 and AMOS24. Findings revealed that organizational strategy (path coefficient: 0.456) and human resource management (path coefficient: 0.329) had direct and significant effects on governance ($p < 0.001$). Additionally, HRM mediated 31.5% of the impact of STR on GOV. These results underscore the need for managers to prioritize collaborative strategy development and strengthening HR systems to enhance governance in nonprofit organizations.

Keywords: Strategy; Human resources management; Governance ; The third part of the economy.

*Corresponding Author: M.afkane@shahed.ac.ir

How to Cite: Norouzi, M., Dahaz, R., Afkaneh, M(2025). The Impact of Strategy and Human Resource Management on Governance Improvement in the Third Sector of the Economy Democracy. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2(Issue4), PP 99-117. DOI: 10.22098/cpa.2025.16518.1056

بررسی تاثیر استراتژی و مدیریت منابع انسانی بر بهبود

حکمرانی بخش سوم اقتصاد

میترا نوروزی ^{ID}

دانشجوی دکتری اقتصاد سنجی، دانشکده اقتصاد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

رضا دهاز ^{ID}

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

محمد افکانه ^{ID} *

استادیار گروه مدیریت بازرگانی و دولتی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۳

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۹۹-۱۱۷

چکیده

سازمان‌های غیرانتفاعی به‌عنوان بخش سوم اقتصاد، نقش حیاتی در پاسخگویی به چالش‌های اجتماعی ایفا می‌کنند، اما حکمرانی اثربخش این سازمان‌ها همواره با موانعی روبه‌روست. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر استراتژی سازمانی (STR) و مدیریت منابع انسانی (HRM) بر حکمرانی (GOV) در سازمان‌های غیرانتفاعی استان بوشهر طراحی و اجرا گردید. جامعه آماری شامل ۵۵۶ نهاد غیرانتفاعی در این استان بود که از میان آنها ۱۰۴ نهاد با توجه به تمرکز فعالیت آنها در حوه خیریه به‌عنوان جامعه هدف انتخاب شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۵۰ پرسشنامه توزیع و ۱۶۶ پرسشنامه کامل (نرخ بازگشت ۶۶٫۴٪) جمع‌آوری گردید. ابزار پژوهش، پرسشنامه استاندارد مبتنی بر مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای با پایایی تأییدشده (آلفای کرونباخ بین ۰٫۸۱ تا ۰٫۸۹) و روایی همگرا ($AVE > 0.5$) بود. داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و مدل معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزارهای SPSS26 و AMOS24 تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد استراتژی سازمانی با ضریب مسیر ۰٫۴۵۶ و مدیریت منابع انسانی با ضریب مسیر ۰٫۳۲۹، تأثیر مستقیم و معناداری بر حکمرانی دارند. همچنین، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان متغیر واسطه، ۳۱٫۵٪ از تأثیر استراتژی بر حکمرانی را تبیین کرد. این نتایج بر لزوم تمرکز مدیران بر تدوین استراتژی‌های مشارکتی و تقویت سیستم‌های منابع انسانی برای بهبود حکمرانی در سازمان‌های غیرانتفاعی تأکید می‌کند.

واژگان کلیدی: استراتژی، مدیریت منابع انسانی، حکمرانی، بخش سوم اقتصاد.

مقدمه

سازمان‌های غیرانتفاعی (NPOs) به‌عنوان بازیگران محوری در حل چالش‌های پیچیده اجتماعی نظیر فقر، نابرابری، بحران‌های زیست‌محیطی و نقض حقوق بشر، نقشی بی‌بدیل در جوامع امروزی ایفا می‌کنند (Meyer & Leitner, 2018). این سازمان‌ها با تکیه بر راه‌حل‌های نوآورانه و تعهد به ارزش‌های انسان‌دوستانه، در بستر تغییرات سریع سیاسی، اقتصادی و فناوری، به بازوهای توانمند جوامع برای تحقق توسعه پایدار تبدیل شده‌اند (Oliveira, Sousa, Silva, & Santos, 2021). با این حال، پایداری عملیاتی NPOها همواره تحت تأثیر عوامل متعددی نظیر نوسان در حمایت ذینفعان (اهداءکنندگان، داوطلبان، نهادهای دولتی)، محدودیت‌های منابع مالی و انسانی، و چالش‌های حکمرانی داخلی قرار دارد (Singh & Mthuli, 2020). در واقع، سازمان‌های غیرانتفاعی در میانه تقاضای فزاینده برای خدمات اجتماعی و فشارهای ناشی از محیط ناپایدار خارجی، همواره در معرض خطر کاهش مشروعیت و ناکارآمدی قرار می‌گیرند.

رشد کمی این سازمان‌ها در سطح جهانی چشمگیر است؛ به‌طوری‌که تعداد NPOهای فعال در حوزه خدمات انسانی بین سال‌های ۱۹۷۷ تا ۱۹۹۲ حدود ۱۳۰ درصد و در دهه ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۲ حدود ۱۰۸ درصد افزایش یافته است (Lee, 2017). این رشد بیانگر افزایش وابستگی جوامع به نقش آفرینی NPOها در پرکردن خلأهای نهادی است. با این حال، در کشورهایی مانند ایران که ساختارهای حمایتی دولتی اغلب ناکافی یا متمرکز عمل می‌کنند، سازمان‌های غیرانتفاعی با چالش‌های مضاعفی مواجهند. براساس برآوردهای غیررسمی، بیش از ۴۵ هزار خیریه در ایران فعالیت می‌کنند (شیخی و عزت‌آبادی‌پور، ۱۴۰۰)، اما تنها ۱۸ درصد از آن‌ها دارای سیستم‌های گزارش‌دهی شفاف و استانداردهای حکمرانی مدرن هستند (خان‌محمدی، ۱۳۹۸). این در حالی است که مطالعات علمی نظام‌مند درباره‌ی نحوه حکمرانی، استراتژی‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی این نهادها اندک است. برای مثال، بررسی پایگاه داده‌های پژوهشی ایران نشان می‌دهد کمتر از ۱۰ مقاله علمی در دهه اخیر به موضوع حکمرانی در NPOهای ایرانی پرداخته‌اند. افزون بر این، تقریباً هیچ پژوهشی به‌طور خاص استان بوشهر با تنوع چالش‌های اجتماعی و محیطی نظیر خشکسالی‌های مکرر، نرخ بالای بیکاری جوانان، و محرومیت‌های آموزشی در مناطق روستایی را مورد توجه قرار نداده است.

حکمرانی در سازمان‌های غیرانتفاعی به‌دلیل ماهیت چندذینفعی آن‌ها (شامل دولت، اهداکنندگان، داوطلبان و جامعه محلی) و وابستگی به منابع انسانی متخصص، پیچیدگی‌های ویژه‌ای دارد (Toepler & Anheier, 2020). مطالعات جهانی نشان می‌دهند که نبود استراتژی‌های روشن مانند مشارکت بین‌سازمانی یا سازگاری با تغییرات محیطی و سیستم‌های ناکارآمد مدیریت منابع انسانی، ریسک ناپایداری

عملیاتی و کاهش اثربخشی این سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (Zollo, Laudano, Boccardi & Ciappei, 2018). برای نمونه، پژوهش‌ها در کشورهای آفریقایی نشان می‌دهد NPOهایی که فاقد استراتژی‌های انطباق‌پذیر هستند، در مواجهه با بحران‌های مالی تا ۶۰ درصد بیشتر احتمال دارد فعالیت‌های خود را متوقف کنند (Nguyen & Tran, 2022). از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها به دلیل ماهیت داوطلبانه و ارزش‌محور فعالیت‌ها، نیازمند رویکردهایی است که همسو با انگیزه‌های غیرمادی کارکنان و داوطلبان طراحی شوند (Chen & Gorski, 2021). با این حال، ادبیات موجود عمدتاً بر جنبه‌های مالی یا حقوقی متمرکز است و بررسی ارتباط نظام‌مند بین استراتژی سازمانی (STR)، مدیریت منابع انسانی (HRM) و حکمرانی (GOV) در NPOها به‌ویژه در بافتارهای محلی با ویژگی‌های منحصر به فرد مغفول مانده است (AbouAssi et al, 2016). این شکاف نظری، برنامه‌ریزی برای بهبود عملکرد NPOها در جوامعی مانند ایران را با دشواری مواجه ساخته است.

در استان بوشهر، سازمان‌های غیرانتفاعی با چالش‌های دوگانه‌ای روبه‌رو هستند: از یکسو، نیازهای فزاینده اجتماعی و محیطی (مانند خشکسالی‌های طولانی‌مدت، آلودگی سواحل ناشی از صنایع نفت و گاز، و محرومیت‌های آموزشی در مناطق حاشیه‌ای) و از سوی دیگر، ضعف در ساختارهای حکمرانی داخلی و کمبود منابع انسانی متخصص باعث شده تا لزوم بازتعریف استراتژی‌های مدیریتی و تقویت ظرفیت‌های درونی اهمیتی دوچندان پیدا کند.

یافته‌های این پژوهش نه تنها شکاف‌های نظری در درک تعامل STR، HRM و GOV را پر می‌کند، بلکه با ارائه راهکارهای عملیاتی متناسب با بافت محلی به افزایش تاب‌آوری و اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی در مواجهه با چالش‌های پیشرو کمک خواهد کرد. این پژوهش همچنین می‌تواند به سیاست‌گذاران در تدوین قوانین حمایتی برای NPOها به‌ویژه در مناطق محروم یاری رساند.

مروری بر ادبیات نظری پژوهش

مؤسسات غیر انتفاعی فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که دولت یا مایل به انجام آن نیست و یا به دلایل مالی مسئولیتی در قبال آنها بر عهده نمی‌گیرد و بخش خصوصی نیز علاقه‌ای به آنها ندارد (Kicova, 2020). NPOها اشکال انجمنی غیر سودآوری هستند که در کنار بخش دولتی و خصوصی بخش سوم ساختار جامعه را تشکیل می‌دهند (Zollo et al, 2018). بنابراین، یک چالش کلیدی برای حاکمیت و مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی حفظ حس تمایز در سازمان‌های غیرانتفاعی است. آن‌ها از نظر ساختاری نیز با شرکت‌های تجاری و سازمان‌های دولتی، که اغلب دارای روابط،

مکمل یا رقابتی هستند، تفاوت دارند. این تفاوت‌ها در ابعاد کلیدی، شامل اهداف، خروجی‌ها، منابع، معیارهای توزیع، پاسخگویی، مشارکت کنندگان و انگیزش در کار رخ می‌دهد (Toepler & Anheier, 2020).

سازمان‌های غیرانتفاعی به عنوان شکل نسبتاً جدیدی از سازمان در سرتاسر جهان فراگیر شده‌اند. با این حال، سازمان‌های غیرانتفاعی فعلی از وضوح نظری برخوردار نیستند، واقعیتی که مانع از دستیابی پژوهشگران به اجماع معنادار در مورد ویژگی‌های NPOها می‌شود. افزایش تنوع در بین سازمان‌های غیرانتفاعی مهمترین چالشی است که توسعه تئوری در حوزه غیرانتفاعی با آن مواجه است. این تنوع فزاینده‌ی ویژگی‌های NPO، شناسایی مجموعه‌ای از ویژگی‌های «مشترک» در همه NPOها را به یک کار دشوار تبدیل کرده است (Knutsen, 2012).

حکمرانی و مدیریت استراتژیک

در دهه‌های اخیر، حکمرانی سازمان‌ها به موضوعی مورد توجه پژوهشگران حوزه‌های مختلف تبدیل شده است. از اواسط دهه ۱۹۸۰، اصطلاح حکمرانی در میان رشته‌های مختلف، از جمله حقوق، سیاست‌گذاری عمومی و بالاتر از همه، مدیریت سازمان‌های خصوصی، دولتی و غیرانتفاعی اهمیت پیدا کرده است (Rodrigues & Malo, 2006). حکمرانی را می‌توان به عنوان مجموعه فرآیندهایی تعریف کرد که سازمان در مدیریت خود اتخاذ می‌کند. این مجموعه اقدامات به دنبال بهبود مدیریت در سازمان‌ها است (Oliveira et al, 2021). تدوین استراتژی عبارت است از فرآیندی که یک سازمان برای تعیین مسیر خود در بلندمدت برای رسیدن به مأموریت و دستیابی به اهداف از آن استفاده می‌کند (Tucker, Thorne, & Gurd, 2013). در واقع استراتژی به چشم‌اندازی برای آینده مطلوب در بلندمدت، همراه با ایده چگونگی رسیدن به آن اشاره دارد (Van Assche, Beunen, Gruezmacher, & Duineveld, 2020). محتوای استراتژی شامل اقدامات و تاکتیک‌هایی است که استراتژی یک سازمان را تشکیل می‌دهند و شامل استراتژی‌های سازمانی، کسب‌وکار و عملیاتی سازمان هستند. پژوهش‌های انجام شده در این حوزه معمولاً بر دو رابطه متمرکز شده‌اند: تأثیر عوامل محیطی و سازمانی بر محتوای استراتژی و پیوند بین محتوای استراتژی و نتایج یا اهداف مورد نظر (Stone, Bigelow & Crittenden, 1999). اجرای استراتژی عبارت است از «فرایند تبدیل استراتژی به عمل و نظارت و ارزیابی نتایج» (Gimbert, 2010). مدیریت استراتژیک در سازمان‌های غیرانتفاعی به مجموعه‌ای از کاربردهای مدیریت سازمانی اشاره دارد. مدیریت استراتژیک را می‌توان به عنوان "فرآیندی که مجموعه مناسبی از روابط بین سازمان و محیط آن را تعیین و حفظ می‌کند" توصیف کرد. مدیریت استراتژیک می‌تواند به سازمان‌های غیرانتفاعی کمک کند تا تصمیم‌گیری سازمانی را بهبود ببخشند. همچنین مدیریت استراتژیک به مدیریت روابط سازمانی، تعاملات خارجی، پیشبرد اهداف و بهبود عملکرد کمک می‌کند. بنابراین، درک چگونگی

و مکان به کارگیری مدیریت استراتژیک بسیار ضروری است زیرا به رهبران و مدیران NPOها اجازه می‌دهد با موفقیت محیط را هدایت کرده و مأموریت‌های خود را به انجام برسانند (Miller, 2019).

رابطه بین مدیریت استراتژیک و حکمرانی عمدتاً در مطالعات تجربی متعددی که در حوزه کسب و کارها صورت گرفته است اثبات شده است (Daily, McDougall, Covin, & Dalton, 2022; Brandtner, Höllerer, Meyer, & Kornberger, 2017; Saltaji, 2013). همچنین به نظر می‌رسد که اگر چشم انداز و مأموریت سازمان و مؤلفه‌های اساسی مدیریت استراتژیک، در حکمرانی سازمان در نظر گرفته شود، کیفیت نتایج حاصله بالاتر می‌رود و سازمان‌ها به ثبات مالی و پایداری دست می‌یابند (Oliveira et al, 2021). بنابراین، درک این نکته مهم است که چگونه ابعاد مختلف STR موجود در نهادهای مورد مطالعه (تدوین استراتژی، انتخاب استراتژیک، اجرای استراتژی‌ها، شناسایی عوامل خارجی، اندازه‌گیری عوامل خارجی، افشای عوامل خارجی) تأثیر مستقیم و مثبتی بر حکمرانی این نهادها دارند.

استراتژی و مدیریت منابع انسانی

استراتژی به رویکردی اشاره دارد که به طور کلی شامل تعیین اهداف، اقدام برای دستیابی به اهداف و بسیج منابع برای اجرای تصمیمات می‌شود. مفهوم استراتژی در مدیریت نه تنها راه رسیدن به هدف سازمانی است، بلکه ترکیبی از تصمیمات پویا، نتیجه‌گرا و بلندمدت است که با بررسی فعالیت‌های رقبا برای رسیدن به یک هدف تعیین می‌شود. اساس مدیریت استراتژیک این مفهوم است که استراتژی بین نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان از یک سو و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی از سوی دیگر همسویی ایجاد می‌کند. در نتیجه، اصطلاح استراتژی در محیط سازمانی را می‌توان به عنوان مسیری برای سازمان‌ها یا افراد در جهت دستیابی به اهداف و مقاصدشان تعریف کرد (Arslan, 2020).

مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای تدوین و اجرای استراتژی‌های محسوب می‌شود (Devanna, Fombrun, Tichy & Warren, 1984). رابطه بین مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی در طول زمان مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهشگران بسیاری استدلال کرده‌اند که همسویی بین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان، برای منابع انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی بسیار حائز اهمیت است (Oliveira et al, 2021). مدیریت منابع انسانی دارای نقش استراتژیک برای اطمینان بخشیدن به اثربخشی سازمانی از طریق منابع انسانی یک سازمان است. طبق نظریه منابع، HRM مسئول مدیریت بخشی از منابع استراتژیک سازمان برای رشد و فعال کردن مزایای رقابتی سازمان‌ها برای عملکرد برتر است (Acosta-Prado, 2020). در واقع امروزه تنها عاملی که نشان‌دهنده مزیت رقابتی بالقوه سازمان است، منابع انسانی و نحوه مدیریت آن است. مؤثرترین سازمان‌ها همواره به دنبال راه‌های جدیدی برای جذب، حفظ و ایجاد انگیزه در منابع انسانی خود هستند

زیرا آنچه برای موفقیت یک سازمان در دستیابی به اهدافش حیاتی است، منابع انسانی و مدیریت آن در سازمان است. در همین راستا اگرچه فناوری تولید، بودجه و خدمات یکی از اجزای مهم هر سازمان هستند ولی به راحتی قابل تکرار هستند اما منابع انسانی کارآمد و مدیریت آن عاملی استراتژیک برای موفقیت در برنامه‌ریزی‌ها و عملیات سازمان محسوب می‌شود (Safitri & Aslami, 2022). بنابراین بررسی این مساله مهم است که آیا ابعاد مختلف استراتژی سازمان‌های غیرانتفاعی، تاثیر مثبت و معناداری بر منابع انسانی این سازمان‌ها دارد یا خیر؟ و اگر تاثیر دارد این تاثیر چگونه است. به عبارت دیگر، هدف ما تعیین چگونگی تاثیر جنبه‌های مدیریت استراتژیک بر انگیزش، عملکرد، شیوه‌ها، ابزارهای پشتیبانی آموزشی کارکنان و داوطلبان است.

پس از بررسی ادبیات موجود و وجود شواهد در مورد تاثیر مدیریت منابع انسانی بر کلیت حوزه‌های مدیریتی در سازمان‌های غیرانتفاعی پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سوال است که آیا HRM می‌تواند به عنوان یک متغیر واسطه بر تاثیرگذاری STR بر GOV موثر باشد؟ به عبارت دیگر، هدف این است که ارزیابی شود آیا موضوعات استراتژیک رایج در NPOها که بر نحوه اجرای حکمرانی تاثیر می‌گذارند، تحت تاثیر انگیزه منابع انسانی، عملکرد فردی، شیوه‌ها، ابزارهای پشتیبانی آموزشی یا داوطلبانه قرار می‌گیرند، یا خیر؟ زیرا اینها ابعاد فرعی مرتبط با مدیریت منابع انسانی هستند.

مدیریت منابع انسانی و حکمرانی

یک تصور غلط رایج در ادبیات حکمرانی سازمانی این است که حکمرانی مربوط به سطوح بالای یک سازمان است، در حالی که باید به وضوح در سطح هر واحد سازمانی، از جمله واحد منابع انسانی وجود داشته باشد (Lima & Galleli, 2021). منابع انسانی در قلب حکمرانی سازمانی قرار دارد، زیرا دستیابی به اصول حکمرانی بدون مشارکت کامل سرمایه انسانی غیرممکن است. با علم به اینکه اهداف سازمان و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی متقابلاً یکدیگر را تقویت می‌کنند، می‌توان از استراتژی کلی سازمان و اصول حکمرانی یکپارچه دفاع کرد (Oliveira et al, 2021).

منابع انسانی با کیفیت بخشی جدایی ناپذیر از استراتژی سازمان است. در واقع توسعه سرمایه انسانی، گامی اساسی برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. مدیریت منابع انسانی به سیاست‌ها، اقدام‌ها و نظام‌های تأثیرگذار بر رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان اشاره دارد. همچنین مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند تعریف کرد. در این راستا کارکردهای مدیریت منابع انسانی با هدف توسعه و انگیزش کارکنان به عنوان کلید دستیابی به عملکرد سازمانی پایدار مورد هدف قرار می‌گیرد (دریای و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی از سه منظر بیش‌ترین اهمیت را برای سازمان‌های غیرانتفاعی دارد. اول، خدمات شخصی ارائه شده توسط سازمان‌های غیرانتفاعی به این معنا است که این سازمان‌ها

نمی‌توانند کارکنان را با سرمایه‌گذاری در سرمایه فیزیکی جایگزین کنند. در اغلب موارد، کارکنان همان خدمات سازمان هستند. در واقع آن‌ها مهم‌ترین دارایی سازمان‌های غیرانتفاعی هستند. دوم، بیش از دیگر سازمان‌ها، کارکنان جذب شده در سازمان‌های غیرانتفاعی توسط عوامل درونی مانند باور به مأموریت سازمان، فرصت برای ارزیابی ارزش‌های فردی و مشارکت در تصمیم‌گیری انگیزه می‌گیرند. این عوامل در جذب، حفظ و انگیزش کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی مهم هستند. سوم، به دلیل نیاز به ارائه‌ی حرفه‌ای خدمات و الزامات پاسخگویی در محیط جدید، کارکنان سازمان مهم‌ترین نقش را در تدوین و اجرای استراتژی در سازمان‌های غیرانتفاعی دارند (Akingbola, 2006). سازمان‌های غیرانتفاعی عموماً فرهنگ‌های جمع‌گرایانه و مبتنی بر تعهد دارند که از تصمیم‌گیری آشکار پشتیبانی می‌کنند. با این حال، چنین سازمان‌هایی اغلب سیاست‌ها و عملکردهای منابع انسانی ضعیفی دارند. اکثر NPOها به خصوص NPOهای کوچکتر با دو مجموعه مهم از محدودیت‌های ساختاری در توسعه و پیاده‌سازی سیستم‌های موثر منابع انسانی مواجه هستند. اولاً بودجه کم و غیرقابل پیش‌بینی که حداقل کارمندان را تشویق می‌کند و از سرمایه‌گذاری در آموزش جلوگیری می‌کند و پشتیبانی از منابع انسانی داخلی یا خارجی را با چالش مواجه می‌کند. دوم، پیچیدگی مدیریت یک نیروی کار دوگانه متشکل از کارکنان حقوق بگیر و داوطلب است. هرچند وجود نیروی کار داوطلب برای سازمان جذاب است اما در واقعیت، کار داوطلبانه به دلیل هزینه‌های مبادله مرتبط با استخدام، نظارت و آموزش آنها «رایگان» نیست (Philip & Arrowsmith, 2021). در عین حال ویژگی‌های خاص چنین سازمان‌هایی این واقعیت است که عملکرد آنها عمدتاً به کار افراد داوطلب بستگی دارد، بنابراین سرمایه انسانی جزء جدایی ناپذیر آنهاست. اصطلاح داوطلبانه را می‌توان به عنوان فعالیتی تعریف کرد که افراد با اراده آزاد خود و به نفع دیگران، بدون دریافت حق الزحمه‌ای، تلاش می‌کنند. البته زمینه کار داوطلبانه در سال‌های گذشته تغییر کرده است، زیرا روندهای اجتماعی جهانی شدن، توسعه فناوری، تغییرات جمعیت‌شناسی، ظهور ارزش‌های پست‌مدرن، و تغییر خانواده‌ها و کار، نگرش افراد را نسبت به کار داوطلبانه تحت تأثیر قرار داده است. برای اینکه یک داوطلب بتواند شخصیت و اعتقاد خود به فعالیت‌های داوطلبانه را درک کند و همزمان در تحقق اهداف سازمان مشارکت داشته باشد، ضروری است که عناصر مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، ارزیابی) به طور موثر اجرا شوند (Kicová, 2020). سازمان‌هایی که روی فعالیت‌های منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و آنها را از نظر استراتژیک با مأموریت، اهداف و اصول حکمرانی خود همسو می‌کنند، می‌توانند انگیزه و نگهداری داوطلبان خود را افزایش دهند (Oliveira et al, 2021). مدیریت منابع انسانی و حکمرانی دو مفهوم، فرآیندها و یا عملکردهای مهمی هستند که در دستیابی به اهداف سازمان‌ها نقش اساسی دارند. شناخت ماهیت یکپارچه هر دو مفهوم به سازمان‌ها در

اتخاذ بهترین شیوه‌ها در فعالیت خود از یک سو کمک می‌کند، در حالی که از سوی دیگر منافع بلندمدت ذینفعان قابل شناسایی را تضمین می‌کند (Oyewunmi, Osibanjo, Falola & Olujobi, 2017). بنابراین هدف این است تا ارزیابی شود آیا مدیریت منابع انسانی بر نحوه اجرای حکمرانی نیز در سازمانهای غیرانتفاعی تأثیر می‌گذارد یا خیر؟

بررسی ادبیات در این مطالعه رهنمودهایی ارائه می‌کند تا سازمان‌های غیرانتفاعی بتوانند برنامه‌های تشخیصی متناسب با واقعیت‌های خاص خود را اجرا کنند. و کمک کند تا این سازمان‌ها با واقعیت‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، جمعیتی یا جغرافیایی سازگار شوند. از سوی دیگر، با دانستن اینکه این حوزه‌های مدیریتی چگونه بر اعمال حکمرانی تأثیر می‌گذارند، مطالعه حاضر به سازمان‌های غیرانتفاعی اجازه می‌دهد تا بتوانند به شیوه‌ای مؤثرتر و قاطع‌تر در مسائل استراتژیک و منابع انسانی مداخله کنند تا از نظر حکمرانی بتوانند عملکردی با کیفیت برتر ارائه دهند.

مروری بر ادبیات تجربی پژوهش

مطالعات داخلی در سال‌های اخیر، همچون نقشه‌ای برای درک چالش‌ها و فرصت‌های سازمان‌های غیرانتفاعی ایرانی ترسیم شده‌اند. دریای و همکاران (۱۴۰۱) با مطالعه بر روی کارکنان خیریه‌ها نشان دادند که اتخاذ «سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» می‌تواند تعهد سازمانی نیروها را تقویت کند. این یافته، پاسخی است به دغدغه‌ای که یک سال پیشتر، جعفری‌نیا و همکاران (۱۴۰۰) مطرح کرده بودند: فقدان چارچوب‌های استراتژیک مدون به عنوان عاملی کلیدی در شکست‌های عملیاتی. این پژوهش با تأکید بر استراتژی‌های مشارکتی، مانند تشکیل کارگروه‌های مشترک با ذینفعان محلی، راهکاری برای بهبود شفافیت مالی و حکمرانی ارائه می‌دهد.

همزمان، مهاجر (۱۴۰۰) در پژوهشی بر «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ارزش‌های بومی» به عنوان کلید حفظ نیروهای متخصص در خیریه‌های ایرانی تأکید کرد. این ایده، پلی است به سمت پژوهش قدیمی‌تر یاراحمدی و الماسی‌فرد (۱۳۹۶) که با ارائه چارچوبی پنج‌بعدی برای حکمرانی (شامل پاسخگویی، شفافیت، مشارکت، انطباق‌پذیری و اثربخشی مالی)، ضعف مکانیسم‌های رسمی بازخورد (مانند پلتفرم‌های دیجیتال) در تعامل با ذینفعان ایرانی را برجسته ساختند.

در سطح جهانی نیز، ادبیات پژوهش به رابطه پویا بین HRM، STR و GOV در NPOها پرداخته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چگونه مفاهیم استراتژی، حکمرانی و مدیریت منابع انسانی درهم تنیده شده‌اند. فیلیپس و آروسمیت (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای بر سازمان‌های غیرانتفاعی کوچک انگلیس، طراحی سیاست‌های منعطف منابع انسانی (مانند ساعت کاری شناور) را به عنوان اهمی برای افزایش مشارکت کارکنان معرفی کردند. همزمان، اولیویرا و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی نقش مدیریت استراتژیک در حکمرانی، توجه همزمان به استراتژی سازمانی و مدیریت منابع انسانی را شرط موفقیت

مأموریت این سازمان‌ها دانستند. این یافته‌ها با پژوهش هوروات و همکاران (۲۰۱۸) همسوست که بر «تعامل ذینفعان» (از کارکنان تا دریافت‌کنندگان خدمات) به عنوان عاملی حیاتی برای کاهش ریسک ورشکستگی و افزایش تمرکز بر حفظ منابع تأکید دارند. پیش از آن، برنتنر و همکاران (۲۰۱۷) با تحلیل اسناد استراتژیک (مانند برنامه‌های بلندمدت)، چهار بُعد کلیدی را در پیکربندی حکمرانی شناسایی کردند: زمان و مکان، توجه به ذینفعان، اولویت‌بندی مسائل، و استفاده از فرآیندهای مشارکتی-تخصصی.

در افق پژوهش‌های آفریقایی، اویونمی و همکاران (۲۰۱۷) مدلی از یکپارچه‌سازی حکمرانی و مدیریت منابع انسانی ارائه دادند که بر تنوع هیئت مدیره و سیستم‌های مشارکتی HRM تمرکز دارد. این ایده، بازتابی از چارچوب نظری ویراوردنا و همکاران (۲۰۱۰) است که در مطالعه‌ای پیشگامانه، هشدار دادند که فشارهای رقابتی ممکن است سازمان‌های غیرانتفاعی آمریکایی را به سمت استراتژی‌های کوتاه‌مدت سوق دهد؛ چالشی که هنوز در بسیاری از نقاط جهان طنین‌انداز است. سرانجام کورنفورث^۳ (۲۰۰۱) حکمرانی را در سه سطح عملیاتی، استراتژیک و نظارتی تحلیل می‌کند.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه (H1): استراتژی (STR) تأثیر مستقیم و مثبتی بر حکمرانی (GOV) سازمان‌های غیرانتفاعی دارد.

فرضیه (H2a): استراتژی (STR) تأثیر مستقیم و مثبتی بر مدیریت منابع انسانی (HRM) در سازمان‌های غیرانتفاعی دارد.

فرضیه (H2a): استراتژی (STR) تأثیر مستقیم و مثبتی بر حکمرانی سازمان‌های غیرانتفاعی (GOV) با میانجی‌گری مدیریت منابع انسانی (HRM) دارد.

فرضیه (H3): مدیریت منابع انسانی (HRM) تأثیر مستقیم و مثبتی بر حکمرانی (GOV) سازمان‌های غیرانتفاعی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش‌شناختی، توصیفی-پیمایشی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، میدانی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه سازمان‌های مردم‌نهاد (NPO) فعال در استان بوشهر است که در مجموع، ۵۵۶ سازمان شناسایی شدند. از این تعداد، ۱۰۴ نهاد که مأموریت اصلی خود را «امور خیریه و نیکوکاری» ذکر کرده‌اند، که با توجه به تمرکز پژوهش بر این بخش به‌عنوان جامعه هدف انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. در میان ۱۰۴ سازمان هدف، ۲۵۰ پرسشنامه توزیع گردید که با وجود نرخ بازگشت ۶۶/۴٪ از این تعداد، ۱۶۶ پرسشنامه به صورت کامل و قابل تحلیل بازگردانده شد. معیارهای مشارکت در

1. Gewunmi et al
 2. Wirawardena et al
 3. Gmforth

پژوهش شامل فعالیت حداقل ۲ ساله در حوزه خیریه، داشتن حداقل ۵ عضو ثابت (کارکنان یا داوطلبان) و تمایل به همکاری بود.

داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد اولیویرا و همکاران (۲۰۲۱) گردآوری شد که روایی و پایایی آن در مطالعات پیشین تأیید شده است. این پرسشنامه از چهار بخش تشکیل شده است. بخش اول شامل مجموعه‌ای از سؤالات عمومی در مورد پاسخ دهندگان و سه بخش بعدی شامل مجموعه سؤالات با امکان پاسخگویی بر مبنای مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت که از «کاملاً مخالف» تا «کاملاً موافقم» متغیر است با هدف تعیین میزان توافق پاسخ دهنده برای شاخص‌های مختلف استراتژی، مدیریت منابع انسانی و حکمرانی طراحی گردیده است.

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS26 (برای آمار توصیفی و محاسبه پایایی) و AMOS24 (برای تحلیل معادلات ساختاری) استفاده شد. برای ارزیابی اعتبار همگرا و قابلیت اطمینان مدل، واریانس میانگین استخراج شده (AVE^۱) قابلیت اطمینان ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ (&) بررسی گردید و تنها آیتم‌هایی که بار عاملی آنها در محدوده پارامترهای آماری قابل قبول ($AVE > 0.5$; $CR > 0.7$; $CR > AVE$; & $>$) بود مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به بررسی‌های انجام شده، می‌توان بیان داشت که نمونه مورد استفاده برای استفاده از مدل‌های معادلات ساختاری مناسب است. مدل معادلات ساختاری به یک تحلیل چند متغیره اجازه می‌دهد تا مدل‌های پیچیده‌تری را نسبت به رگرسیون خطی مرسوم آزمایش کند.

یافته‌های پژوهش

در این بخش نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش ارائه گردیده است:

تحلیل عامل تأییدی (CFA)

انتخاب بهترین مدل فاکتوریل یک اصل در تحلیل عاملی تأییدی (CFA) است، که برای مشاهده بارها و خطاهایی که به لحاظ آماری آن را تأیید کرده و کفایت آن را تأیید می‌کنند، ضروری است. تحلیل مدل ارائه شده این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری (SEM) در نرم افزار SPSS26 و AMOS24 انجام شده است.

برای تحقق CFA، این مدل با ۶ بعد از استراتژی (STR)، ۵ بعد از مدیریت منابع انسانی (HRM) و ۹ بعد از حکمرانی (GOV) مورد بررسی قرار گرفت و از طریق محاسبه آلفای کرونباخ (&) تأیید شد که یک پایایی مناسب (۰/۹۲۷) برای نمونه ۱۶۶ پاسخ‌دهنده وجود دارد. ثبات داخلی برای تمام مواردی که مدل را تشکیل می‌دهند توسط آلفای کرونباخ (&) به مراتب بالاتر از ۰/۸ است که اعتبار و قابلیت اعتماد درونی

1. Average Variance Extracted
2. Composite Reliability
3. Confirmatory Factor Analysis
4. Structural Equation Modeling

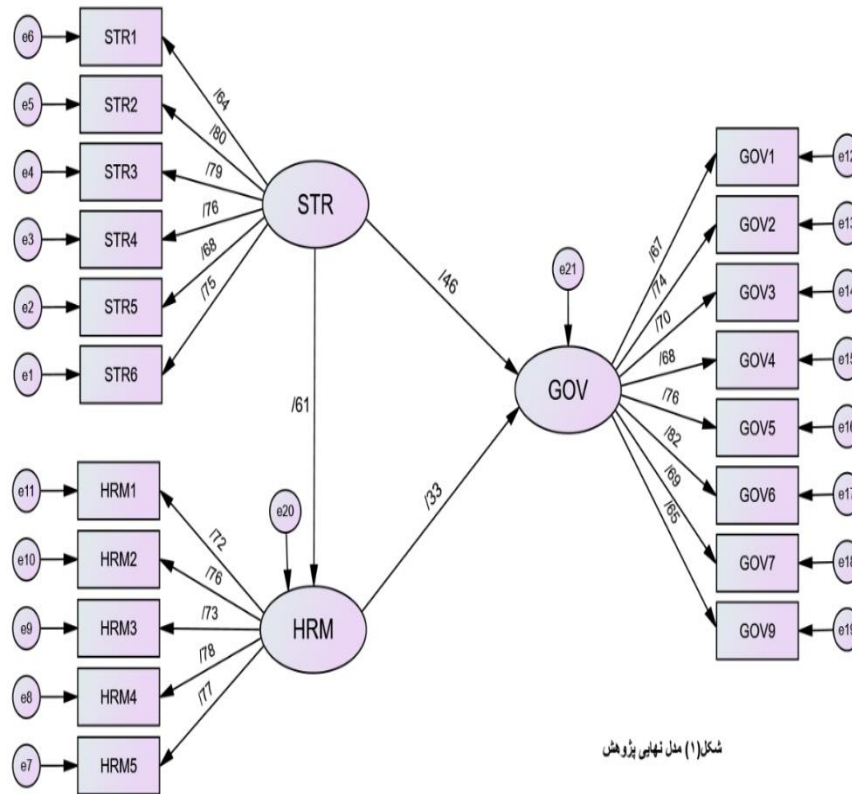
و توضیحی را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که مقادیر قابلیت پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و آلفای کرونباخ (&) پس از حذف آیتم‌ها با بارعاملی زیر ۰/۵ درصد محاسبه گردید که نتایج در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱) روایی و پایایی سازه‌ها*

مؤلفه	گویه	بارعاملی	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	آلفای کرونباخ
Strategy	STR1	۰/۶۴	۰/۸۴۶	۰/۵۴۶	۰/۸۷۷
	STR2	۰/۸۰			
	STR3	۰/۷۹			
	STR4	۰/۷۶			
	STR5	۰/۶۸			
	STR6	۰/۷۵			
Human Resources Management	HRM1	۰/۷۲	۰/۸۳۳	۰/۵۶۶	۰/۸۶۷
	HRM2	۰/۷۶			
	HRM3	۰/۷۳			
	HRM4	۰/۷۸			
	HRM5	۰/۷۷			
Governance	GOV1	۰/۶۷	۰/۸۷۲	۰/۵۱۲	۰/۸۹۳
	GOV2	۰/۷۴			
	GOV3	۰/۷۰			
	GOV4	۰/۶۸			
	GOV5	۰/۷۶			
	GOV6	۰/۸۲			
	GOV7	۰/۶۹			
	GOV8	۰/۶۵			
	GOV9	۰/۶۵			

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

* با توجه به استانداردهای آماری جهت ایجاد یک مدل قوی‌تر، متغیرهای با بار کمتر از ۰/۵ (GOV8= 0.18) از مدل نهایی پژوهش حذف گردید.



شکل (۱) مدل نهایی پژوهش

با توجه به مدل نهایی پژوهش در شکل (۱) فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

با توجه به مدل پژوهش استراتژی با $(\beta=0/456)$ و مدیریت منابع انسانی با $(\beta=0/329)$ بر حکمرانی در سازمان‌های غیرانتفاعی تاثیرگذارند. همچنین استراتژی با $(\beta=0/614)$ بر مدیریت منابع انسانی و با $(\beta=0/200)$ با میانجی‌گری مدیریت منابع انسانی بر حکمرانی تاثیر می‌گذارد. نتایج بررسی فرضیه‌ها در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲) نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	رابطه	ضریب رگرسیون	P-Value	نتیجه
H1	STR → GOV	۰/۴۵۶	***	تأیید
H2a	HRM → STR	۰/۶۱۴	***	تأیید
H2b	STR → HRM → GOV	۰/۲۰۰	***	تأیید
H3	HRM → GOV	۰/۳۲۹	***	تأیید

ماخذ: یافته‌های پژوهشگر

نتایج مدل ساختاری بررسی شده در شکل ۱- نشان می‌دهد که ابعاد STR و HRM تاثیر مستقیم، مثبت و معنی داری بر GOV دارند و فرضیه‌های پژوهش (H1، H2a، H2b و H3) را تأیید می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی ابعاد مختلف متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی‌های سازمان و مدیریت منابع انسانی از جمله عواملی مهمی هستند که تاثیر مهم و مستقیمی بر حکمرانی سازمان‌های غیرانتفاعی دارند. همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد استراتژی به واسطه مدیریت منابع انسانی به عنوان یک متغیر میانجی نیز می‌تواند بر حکمرانی در سازمان‌های غیرانتفاعی موثر باشد که این نتایج توسط پژوهش‌های (Oliveira et al, 2016; Wood & Brewster, 2016; Lima & Galleli, 2021) تایید می‌شود.

این پژوهش با بررسی ۱۶۶ سازمان غیرانتفاعی در استان بوشهر نشان داد که استراتژی سازمانی (STR) و مدیریت منابع انسانی (HRM) تأثیر مستقیم و معناداری بر حکمرانی (GOV) دارند. ضریب مسیر مستقیم STR به GOV برابر با ۰,۴۵۶ ($p < 0.001$) و HRM به GOV برابر با ۰,۳۲۹ ($p < 0.001$) است. این نتایج نه تنها با پژوهش‌های جهانی مانند اولیویرا و همکاران (۲۰۲۱) همسوست، بلکه نشان می‌دهد در بافتاری مانند استان بوشهر، که با چالش‌های محیطی و ساختاری منحصربه‌فردی روبه‌روست، استراتژی‌های مبتنی بر مشارکت محلی و منابع انسانی انعطاف‌پذیر می‌توانند به عنوان مکانیسمی برای جبران کمبودها عمل کنند. با این حال، شدت تأثیر STR در این پژوهش نسبت به پژوهش‌های مشابه در کشورهای توسعه‌یافته (مانند برانتنر و همکاران، ۲۰۱۷ با ضریب ۰,۵۸) کمتر بود. این تفاوت ممکن است ناشی از چالش‌های ساختاری خاص استان بوشهر، مانند کمبود منابع مالی پایدار و تمرکزگرایی در فرآیندهای تصمیم‌گیری باشد.

در پژوهش حاضر در بررسی تاثیر استراتژی بر حکمرانی در سازمان‌های غیرانتفاعی، در بُعد استراتژی توجه به تحلیل‌های داخلی و خارجی در این سازمان‌ها، در نظر گرفتن اهداف و شاخص‌های عملکردی، توجه به تخصیص منابع و پیامدهای اجرای استراتژی، توجه به بهبود فرآیندها و ایجاد ارزش‌های اجتماعی، توجه به مسائل اقتصادی و پایداری آن، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. این زیربُعدها با مطالعات (Oliveira et al, 2021; Horvath, Brandtner, & Powell, 2018; Rodrigues & Malo, 2006) مطابقت دارد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های غیرانتفاعی در حوزه استراتژی مربوط به تدوین شاخص‌های مناسب برای بررسی عملکرد و سنجش دستیابی به اهداف، سنجش پیامد فعالیت‌های محیطی سازمان و ارائه تحلیل‌های داخلی و خارجی است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد استراتژی‌های مشارکتی (مانند تشکیل کمیته‌های مشترک با ذینفعان) تنها در صورت همراهی با سیستم‌های HRM منعطف (مانند برنامه‌های جانشین‌پروری) به بهبود حکمرانی منجر شدند. این نتیجه نشان‌دهنده اهمیت رویکرد یکپارچه در مدیریت سازمانهای غیرانتفاعی است.

با توجه به اینکه در این پژوهش فقط به بحث مدیریت منابع انسانی و استراتژی در حوزه سازمان‌های غیرانتفاعی پرداخته شده است در پژوهش‌های آتی می‌توان سایر حوزه‌های مدیریتی (از جمله مدیریت دانش، فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی) موثر در حکمرانی را مورد بررسی و پژوهش قرارداد.

نظر به اینکه داده‌های این مطالعه در نوع خاصی از سازمان‌های غیرانتفاعی (خیریه و نیکوکاری) جمع‌آوری گردیده است امکان تعمیم آن به سایر سازمان‌های غیرانتفاعی با محدودیت روبرو است.

مآخذ

امینی، داود (۱۳۹۰). *درآمدی بر اصول، قوانین و مقررات سازمان‌های مردم‌نهاد*. معاونت امور سازمان‌های مردم‌نهاد مرکز امور اجتماعی و فرهنگی وزارت کشور، تهران.
 جعفری نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف و راجی، سامان (۱۴۰۰). *مروری سیستماتیک بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان ها*. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰ (۳۷)، ۱۶۰-۱۴۱.

[doi.org/ 10.52547/iueam.10.37.141](https://doi.org/10.52547/iueam.10.37.141)

خان‌محمدی، هادی (۱۳۹۸). *آسیب شناسی سازمان های مردم نهاد(سمن ها)*. مدرسه حکمرانی شهید مطهری، تهران.

دریاوی بهمنشیر، حسین؛ امید، فریدون؛ مکوندی، فواد و بصیرت، مهدی (۱۴۰۱). *طراحی مدل منابع انسانی با رویکرد حکمرانی سازمانی و مسئولیت اجتماعی با استفاده از روش فراترکیب و تکنیک دلفی فازی (مورد مطالعه: شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی)*. دوماهنامه بررسی‌های بازرگانی، ۲۰ (۱۱۵)، ۹۹-۱۲۴.

[doi.org//10.22034bs.2022.254030](https://doi.org/10.22034bs.2022.254030)

شیخی، سینا و عزت‌آبادی پور، حسام (۱۴۰۰). *اظهارنظر کارشناسی درباره: «طرح تشویق و حمایت ازخیرین»*. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۱ (۱).

شیخی، سینا و عزت‌آبادی پور، حسام (۱۴۰۰). *گزارش کارشناسی با عنوان «ترسیم و آسیب‌شناسی وضع موجود تشکل‌های مردم‌نهاد»*. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی فولادیان، مجید و عدالت‌جو، منوچهر (۱۳۹۵). *بررسی و آسیب شناسی فعالیت موسسات خیریه و تعیین عوامل موثر بر بهبود عملکرد آنان (با تاکید بر موسسات خیریه استان خراسان رضوی)*. مجموعه مقالات اولین همایش ملی خیرماندگار، بنیاد خیریه راهبری آلا، اسفند ۱۳۹۵.

مهاجر، سیدمحمد (۱۴۰۰). *بهبود عملکرد سازمان‌های غیر انتفاعی با تدوین چشم انداز و استراتژی سازمانی*. برندآفرین، ۲ (۲۰).

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۰). *ترسیم و آسیب‌شناسی وضع موجود تشکل‌های مردم‌نهاد*.

یاراحمدی، محسن و الماسی فرد محسن (۱۳۹۶). *ارزیابی وضعیت حکمرانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: استان کرمانشاه)*. اولین همایش بین‌المللی برنامه‌ریزی اقتصادی، توسعه پایدار و متوازن منطقه‌ای، رویکردها و کاربردها، کرمانشاه.

Amini, D (2018). An introduction to the principles, rules and regulations of non-governmental organizations. Vice President of Non-Governmental Organizations, Center for Social and Cultural Affairs, Ministry of Interior, Tehran. (in Persian)

- Jafarinia, S; Hassanpour, A; Vakili, Y and Raji, S (1400). A systematic review on the successful implementation of strategic human resource management in organizations. *Scientific-Research Quarterly of Economics and Urban Management*, 10 (37), 160-141. (in Persian)
- Khanmohammadi, H. (2018). Pathology of non-governmental organizations (Semans). Shahid Motahari Governance School, Tehran. (in Persian)
- Mohajer, S. M (1400). Improving the performance of non-profit organizations by formulating organizational vision and strategy. *Brandaftrin*, 2(20). (in Persian)
- Sheikhi, S & Ezzatabadipour, H (1400). Expert opinion about "the plan to encourage and support benefactors". Islamic Council Research Center, 11(1). (in Persian)
- Yarahamdi, M & Almasifard M.(2016). Evaluation of the state of governance in government organizations (case study: Kermanshah province). The first international conference on economic planning, sustainable and balanced regional development, approaches and applications, Kermanshah. (in Persian).
- Arslan, E. (2020). Strategic entrepreneurship for resources and innovation: the case of voluntary and community organisations in the south-west of England (Doctoral dissertation, Bournemouth University).
- Acosta-Prado, J. C., López-Montoya, O. H., Sanchís-Pedregosa, C., & Zárata-Torres, R. A. (2020). Human Resource Management and Innovative Performance in Non-profit Hospitals: The Mediating Effect of Organizational Culture. *Frontiers in Psychology*, 11. [/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01422](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01422)
- AbouAssi, K., Makhlof, N., & Whalen, P. (2016). NGOs' Resource Capacity Antecedents for Partnerships. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(4), 435 – 451. . [/https://doi.org/10.1002/nml.21200](https://doi.org/10.1002/nml.21200)
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707–1725. . [/https://doi.org/10.1080/09585190600964350](https://doi.org/10.1080/09585190600964350)
- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). Scaling Social Entrepreneurial Impact. *California Management Review*, 51(3), PP 114–133. Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). Scaling Social Entrepreneurial Impact. *California Management Review*, 51(3), 114–133. . [/https://doi.org/10.2307/41166496](https://doi.org/10.2307/41166496)
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550–566. . [/https://doi.org/10.1108/00483480510612512](https://doi.org/10.1108/00483480510612512)
- Brandtner, C., Höllerer, M. A., Meyer, R. E., & Kornberger, M. (2017). Enacting governance through strategy: A comparative study of governance configurations in Sydney and Vienna. *Urban Studies*, 54(5), 1075-1091. . [/https://doi.org/10.1177/0042098015624871](https://doi.org/10.1177/0042098015624871)
- Cornforth, C. (2001). Understanding the governance of non-profit organizations: multiple perspectives and paradoxe . *In: 30th Annual ARNOVA Conference, 29 Nov - 1 Dec 2001, Miami*.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., Tichy, N., & Warren, L. (1982). Strategic planning and human resource management. *Human Resource*

Management, 21(1), PP 11 – 17. .
[/https://doi.org/10.1002/hrm.3930210103](https://doi.org/10.1002/hrm.3930210103)

Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of management*, 28(3), 387-412. . [/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00133-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00133-2)

Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Long Range Planning*, 43(4), 477 – 497. . [/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.001](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.001)

Horvath, A., Brandtner, C., & Powell, W. W. (2018). Serve or conserve: Mission, strategy, and multi-level nonprofit change during the great recession. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, 976-993. . [/https://doi.org/10.1007/s11266-017-9948-8](https://doi.org/10.1007/s11266-017-9948-8)

Kicová, E. (2020). Specifics of human resources in non-profit organizations in the process of globalization. In *SHS Web of Conferences* , 74, P 01011, EDP Sciences. . [/https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401011](https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401011)

Knutsen, W. L. (2012). Adapted Institutional Logics of Contemporary Nonprofit Organizations. *Administration & Society*, 44(8), 985 – 1013. . [/https://doi.org/10.1177/0095399712438371](https://doi.org/10.1177/0095399712438371)

Lima, L., & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*, 39(6), 731-744. . [/https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.02.004](https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.02.004)

Lorincová, S., Hitka, M., Štarchoň, P., & Stachová, K. (2018). Strategic instrument for sustainability of human resource management in small and medium-sized enterprises using management data. *Sustainability*, 10(10), 3687. [/https://doi.org/10.3390/su10103687](https://doi.org/10.3390/su10103687)

Lee, W. (2017). Sustainability of Non-profit Human Service Organizations in a Neighborhood Context. *Nonprofit Management & Leadership* : Published online in Wiley Online Library, 28(1), 11 – 24. . [/https://doi.org/10.1002/nml.21264](https://doi.org/10.1002/nml.21264)

Miller, E. W. (2019). Nonprofit Strategic Management Revisited. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 9(2), 23 – 40. . [/https://doi.org/10.22230/cjnser.2018v9n2a270](https://doi.org/10.22230/cjnser.2018v9n2a270)

Meyer, M., & Leitner, J. (2018). Slack and innovation: The role of human resources in nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 181 – 201. . [/https://doi.org/10.1002/nml.21316](https://doi.org/10.1002/nml.21316)

Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827-1855. [/https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362)

MF SALTAJI, I. (2013). CORPORATE GOVERNANCE RELATIONSHIP WITH STRATEGIC MANAGEMENT. *Internal Auditing & Risk Management*, 8(2).

Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and Human Resources Management in Non-Profit Organizations: Its Interaction with Open Innovation. *Journal of Open Innovation:*

- Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75.
[/https://doi.org/10.3390/joitmc7010075](https://doi.org/10.3390/joitmc7010075)
- Oyewunmi, O. A., Osibanjo, O. A., Falola, H. O., & Olujobi, O. J. (2017). Optimization by Integration: A corporate governance and human resource management dimension. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 265 - 272.
- Philip, K., & Arrowsmith, J. (2020). The limits to employee involvement? Employee participation without HRM in a small not-for-profit organisation. *Personnel Review, ahead-of-print(ahead-of-print)*.
[/https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0457](https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0457)
- Rodrigues, A. L., & Malo, M. C. (2006). Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 29-50.
[/https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000300003](https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000300003)
- Singh, N., & Mthuli, S. A. (2020). The Big Picture of Non-Profit Organisational Sustainability: a Qualitative System Dynamics Approach. *Systemic Practice and Action Research*, 34(3), 229 - 249.
[/https://doi.org/10.1007/s11213-020-09529-6](https://doi.org/10.1007/s11213-020-09529-6)
- Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations. *Administration & Society*, 31(3), 378 - 423. . [/https://doi.org/10.1177/00953999922019184](https://doi.org/10.1177/00953999922019184)
- Safitri, M., & Aslami, N. (2022). Analysis of Human Resources Management in Regional Office Vibkn Medan. *Marginal: Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 1(3), 37 - 42. . [/https://doi.org/10.55047/marginal.v1i3.164](https://doi.org/10.55047/marginal.v1i3.164)
- Toepler, S., & Anheier, H. K. (2020). Nonprofit management: Introduction and overview. *In The Routledge Companion to Nonprofit Management* (pp. 1-8). Routledge.
- Taylor, K. (2015). Learning from the co-operative institutional model: How to enhance organizational robustness of third sector organizations with more pluralistic forms of governance. *Administrative Sciences*, 5(3), 148-164. . [/https://doi.org/10.3390/admsci5030148](https://doi.org/10.3390/admsci5030148)
- Tucker, B. P., Thorne, H., & Gurd, B. W. (2013). Uncharted Waters: Exploring the Relationship between Strategy Processes and Management Control Systems in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 109 - 133. . [/https://doi.org/10.1002/nml.21083](https://doi.org/10.1002/nml.21083)
- Van Assche, K., Beunen, R., Gruezmacher, M., & Duineveld, M. (2020). Rethinking strategy in environmental governance. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 22(5), 695 - 708. . [/https://doi.org/10.1080/1523908X.2020.1768834](https://doi.org/10.1080/1523908X.2020.1768834)
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), PP 346 - 356. . [/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004)
- Wood, G., & Brewster, C. (2016). Corporate governance and human resource management. *Annals of Corporate Governance*, 1(4), 249-319.
[/https://doi.org/10.1561/109.00000010](https://doi.org/10.1561/109.00000010)
- Zollo, L., Laudano, M. C., Boccardi, A., & Ciappei, C. (2018). From governance to organizational effectiveness: the role of organizational identity and volunteers' commitment. *Journal of Management and Governance*, 23(1), 111 - 137 . [/https://doi.org/10.1007/s10997-018-9439-3](https://doi.org/10.1007/s10997-018-9439-3)