



Presenting a model of emotional intelligence of managers in terms of its impact on the organizational behavior of employees of the National Bank of Iran, Tehran branches¹



¹Sepehr Asbaghi

0009-0003-0717-3000

1M.A in Public Administration, Department Of Public Administration, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

asbaghi.sepehr1370@gmail.com



^{2*} Hassan Amiri



0000-0002-8952-3988

^{2*} Assistant Professor, Department Of Public Administration, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

hassanamiri1349@gmail.com

Received: 2025 Jun 05| Revised: 2025 Aug 12| Accepted: 2025 Aug 20

Abstract

This study aims to present a model of managers' emotional intelligence in terms of its impact on the organizational behavior of employees of the National Bank of Iran's branches in Tehran. The research is applied in nature and, from a philosophical standpoint, is grounded in pragmatism. Methodologically, it follows an inductive approach and employs a mixed-methods research strategy. Participants in the qualitative phase included experts—namely university professors and senior human resource managers in governmental organizations—who were selected purposively using the snowball sampling technique. Thematic analysis was used to interpret the qualitative data. In the quantitative phase, the statistical population consisted of all employees of Bank Melli branches in Tehran (20,439 individuals), from which a sample of 377 was selected using Cochran's formula for finite populations. Data were gathered by self-administered questionnaire. After confirming the reliability and validity of the questionnaire, the structural equation modeling technique and SPSS and LISREL software were used to test the hypotheses. According to the results obtained, it was found that all dimensions of emotional intelligence, including empathy, motivation, social skills, self-regulation, and self-awareness, have a positive and significant effect on all three variables of commitment, organizational justice, and employee citizenship behavior.

Keywords: Emotional intelligence, commitment, organizational justice, employee citizenship behavior

¹ <https://doi.org/10.71815/jnapa.2025.1208238>



Extended Abstract

Presenting a model of emotional intelligence of managers in terms of its impact on the organizational behavior of employees of the National Bank of Iran, Tehran branches

Introduction

One of the main problems of organizations in today's rapidly changing and rapidly changing world is identifying factors that can affect the emergence of organizational citizenship behavior, which is an emerging phenomenon. Among these factors is the emotional intelligence of employees. Emotional intelligence is the ability to recognize, understand, and regulate emotions and use them in life, which causes people to be motivated and use emotions in relationships with others. In service organizations, especially banks, where employees are at the forefront of providing services to customers and face-to-face encounters with clients, issues such as inappropriate customer relations, fatigue and work pressure, lack of self-confidence, etc. cause service failure. Therefore, it is necessary to identify factors that affect the performance of employees and their citizenship behaviors so that by emphasizing these factors, the performance of human resources and their behaviors can be improved. The high rate of customer dissatisfaction with the banking system is evidence of the fact that not much attention is paid to the psychological issues of employees in Iranian banks; This not only causes customer dissatisfaction but also has negative consequences for the bank such as lack of loyalty, customer churn, etc., which severely affects the performance of banks. Considering numerous reports on the importance of emotional intelligence as a potential factor affecting employee behavior and commitment, and considering the inattention of bank managers to banking intelligence, this study aimed to present a model of managers' emotional intelligence in terms of its impact on the organizational behavior of employees of the National Bank of Iran in Tehran branches.

Methodology

This research is applied in terms of purpose; in terms of research philosophy, it is under pragmatic studies and in terms of approach, it is conducted inductively. The strategy used in this research is mixed. Participants in the qualitative part of this research include experts, including professors and senior human resources managers in government organizations, who were selected purposefully and using the snowball technique. Sampling of experts in this research continued until the exploration and analysis process reached theoretical saturation. This research reached theoretical saturation by conducting 15 interviews. Semi-structured interviews were used to collect data. Two methods, test-retest and double-coder agreement, were used to determine the validity and reliability of the interviews. Thematic analysis was used to analyze qualitative data. Data analysis was performed using MAXQDA 2020 software.

In the quantitative section, the statistical population includes all employees of the branches of Bank Melli in Tehran, numbering 20,439 people. The Cochran formula was used to calculate the sample size. Using the random sampling method, 377 people were finally selected. For greater certainty, 400 questionnaires were distributed randomly. In this study, a questionnaire based on the basic themes collected in the qualitative section was used. The questionnaire questions were arranged based on a five-point Likert scale. To examine the validity of the questionnaire, construct validity (external model), convergent validity (AVE) and divergent validity were used. To calculate reliability, composite reliability (CR) and Cronbach's alpha coefficient of each factor were calculated. The composite reliability and Cronbach's alpha of all dimensions must be greater than 0.7. The results of the questionnaire validation are presented in the model validation section. Descriptive statistics methods such as frequency distribution tables were used to examine and describe the general characteristics of the respondents, and inferential statistics methods and structural equation modeling techniques were used to examine the research hypotheses. The obtained data were also analyzed using the statistical software Spss23 and Lisrel.

Discussion and Results

In the qualitative section, 5 dimensions and 15 themes were categorized. To examine the normality of the data in this study, the valid Kolmogorov-Smirnov test was used. Based on the results obtained, it was determined that all data follow a normal distribution; therefore, the structural equation modeling technique can be used. To better understand the results of confirmatory factor analysis, the factor loadings of the questions along with the significance statistics, Cronbach's alpha, composite reliability, and mean variance for each indicator are given in Table (1). Considering the values of the factor loadings, it is clear that; the factor loadings of all questions are above 0.5. Therefore, the questions have appropriate validity. On the other hand, the value (t-statistic) in all cases is greater than the critical value of 1.96, which indicates that the correlation between the observable variables and the latent variables related to them is significant. Therefore, it can be concluded that each main variable has been measured correctly. Cronbach's alpha for all constructs is above 0.7, which indicates high convergent validity. Also, composite reliability values for all constructs are reported to be above 0.7, which indicates that the constructs have appropriate composite reliability. Convergent validity exists when the composite reliability is greater than 0.7 and the average variance extracted is greater than 0.5. Also, composite reliability must be greater than AVE. In this case, the condition of convergent validity will exist. According to the results obtained, the above condition is met, so the questionnaire has convergent validity. According to the results obtained, it was determined that all dimensions of emotional intelligence, including empathy, motivation, social skills, self-regulation, and self-awareness, have a positive and significant effect on all three variables of commitment, organizational justice, and employee citizenship behavior.

Conclusion



Bank Melli branch managers in Tehran are advised to understand employees' feelings, talk face-to-face as much as possible, and abandon the habit of sending emails to colleagues who are close to them. Managers should also consider time for each employee to discuss work issues individually. Bank Melli branch managers in Tehran are advised to be more sensitive to paying salaries and material benefits based on skills, work style, and professionalism. Managers should also take measures such as creating a pleasant environment, having a flexible work schedule, creating breaks for rest, and providing benefits that meet employees' daily needs to commit them to achieving organizational goals. Bank Melli branch managers in Tehran are advised to provide both job security for employees and continuous training and development opportunities for employees to create long-term cooperation between the organization and human resources. Managers can also create synergy in the group to achieve collective goals through training and career development measures.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Choose an item.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.



ارائه الگوی هوش هیجانی مدیران از لحاظ تأثیر بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران شعب شهر تهران^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۹

id

سپهر اسبقی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ORCID: 0009-0003-0717-3000

asbaghi.sepehr1370@gmail.com

id

حسن امیری

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

ORCID: 0000-0002-8952-3988

hassanamiri1349@yahoo.com

چکیده

این پژوهش باهدف ارائه الگوی هوش هیجانی مدیران از لحاظ تأثیر بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران شعب شهر تهران، انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است؛ از لحاظ فلسفه تحقیق ذیل مطالعات عمل‌گرایانه قرار داشته و از لحاظ رهیافت، به صورت استقرایی انجام می‌شود. استراتژی مورد استفاده در این تحقیق از نوع آمیخته است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی این تحقیق شامل خبرگان اعم از اساتید و مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند که به صورت هدفمند و با فن گلوله برفی انتخاب شده‌اند. جهت تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی کلیه کارکنان شعب بانک ملی در تهران به تعداد ۲۰۴۳۹ که با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود تعداد ۳۷۷ به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پس از تأیید پایایی و روایی پرسشنامه، به منظور آزمون فرضیات از فن مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار اس. پی. اس و لیزرل استفاده گردید. با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد که همدلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۵۵)، عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۹) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۱) دارد؛ انگیزه تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۴۷)، عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۶) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۴۵) دارد؛ مهارت اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۴۰)،

^۱ <https://sanad.iau.ir/Journal/napa/Article/1208238>

عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۴) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۴۷) دارد؛ خودتنظیمی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۴۹)، عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۴۷) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۰) دارد. خودآگاهی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۶۰)، عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۶۱) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۴۵) دارد.

کلمات کلیدی: هوش هیجانی، تعهد، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی کارکنان.

۱- مقدمه

امروزه نقش کارکنان به عنوان عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی که به عملکرد نیروی انسانی متکی هستند، بیش‌ازپیش موردتوجه قرار گرفته است. نحوه تعامل با مشتریان، مهارت و دانش فنی، و پایبندی به ارزش‌ها و اهداف سازمانی از شاخص‌های اصلی عملکرد در این نوع سازمان‌ها محسوب می‌شوند (Purwanto et al., 2025). در این میان، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مؤلفه‌ای مهم در برند سازی و ارتقای عملکرد کلی سازمان مطرح است. این رفتار، هرچند در نظام رسمی پاداش‌دهی جایی ندارد، اما با تقویت همکاری جمعی اثربخشی را افزایش می‌دهد (Organ, 2018). به همین دلیل، رفتار شهروندی سازمانی با بهره‌وری و اثربخشی کارکنان رابطه‌ای نزدیک دارد و زمانی رخ می‌دهد که کارکنان در گروه‌ها همکاری مستمر یا موقتی داشته باشند (Mazarei & Sabet, 2021). یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی، شناسایی عواملی است که در بروز رفتار شهروندی سازمانی اثرگذارند. در این میان، هوش هیجانی اهمیت ویژه‌ای دارد. هوش هیجانی توانایی شناخت، درک و تنظیم هیجان‌ها و بهره‌گیری از آن‌ها در روابط اجتماعی است که می‌تواند در انتخاب کارکنان، تصمیم‌گیری، رهبری، انگیزش و مدیریت تعارض مؤثر باشد (MacCann et al., 2020). به کارگیری این توانایی در محیط کار به افراد کمک می‌کند هیجانات را در موقعیت‌های مختلف تشخیص داده و مدیریت کنند و در نتیجه به رفتارهای سازنده‌تری دست یابند (Vega, Cabello et al., 2022). مطالعات متعدد نیز نشان داده‌اند که هوش هیجانی باروحیه کارآفرینی، خلاقیت، رضایت شغلی و به‌ویژه عملکرد کارکنان رابطه مستقیم دارد (Kakavand & Rezaei, 2022).

از سوی دیگر، تعهد سازمانی نیز یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی است. تعهد به عنوان نگرشی مثبت یا منفی نسبت به کل سازمان و شغل تعریف می‌شود که فرد از طریق آن احساس وفاداری پیدا کرده و تمایل دارد در سازمان باقی بماند. تعهد سازمانی میزان تلاش کارکنان را افزایش داده و در نهایت بر عملکرد آنان تأثیر می‌گذارد (Moazami et al., 2021). در کنار هوش هیجانی و تعهد، عدالت سازمانی نیز نقش حیاتی در بهبود دل‌بستگی شغلی و افزایش تعهد کارکنان دارد. تحقیقات نشان داده‌اند که عدالت به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادی مدیریت منابع انسانی، نه تنها سرمایه انسانی سازمان را تقویت می‌کند بلکه در فضای رقابتی امروزی ضامن جلب رضایت مشتریان و تداوم حیات سازمان‌ها است (Kim & Ham, 2024; Tajnia et al., 2021).

در بانک‌ها و سایر سازمان‌های خدماتی، عملکرد کارکنان خط مقدم نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت خدمات دارد. عواملی مانند فشار کاری، خستگی و روابط نامناسب با مشتریان می‌تواند به نارضایتی مشتری و کاهش عملکرد سازمان منجر شود (Hermanto & Srimulyani, 2022; Moazami et al., 2021). شواهد نشان می‌دهد توجه ناکافی به جنبه‌های روانی کارکنان و غفلت مدیران از هوش هیجانی، موجب کاهش تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر هوش هیجانی مدیران بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران انجام شده است. این تحقیق علاوه بر پرداختن به ابعاد مختلف هوش هیجانی و رفتار سازمانی، با تمرکز خاص بر بانک ملی ایران و شعب شهر تهران، فضای بومی و

شرایط ویژه این سازمان را در نظر گرفته است که در مطالعات پیشین کمتر به آن پرداخته شده است. نوآوری این پژوهش در ارائه الگوی جامع هوش هیجانی مدیران و تحلیل تأثیر مستقیم و غیرمستقیم آن بر رفتار کارکنان است که می‌تواند چارچوب نظری و کاربردی جدیدی برای مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی فراهم آورد.

۲- ادبیات تحقیق

رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی^۱ (OCB) به مشارکتهای مثبت کارکنان فراتر از وظایف رسمی و نقشهای شغلی اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه افراد به صورت داوطلبانه برای بهبود عملکرد سازمان تلاش می‌کنند (Sumardjo & Supriadi, 2023). این رفتارها شامل همکاری با همکاران، ابتکار عمل، رعایت قوانین و حمایت از اهداف سازمان است. OCB موجب کاهش نیاز به نظارت مستقیم، بهبود روحیه کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان می‌شود. همچنین باعث صرفه‌جویی در منابع و هزینه‌ها و افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهند که کارکنانی که رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند، بهتر می‌توانند با تغییرات و شرایط غیرقابل پیش‌بینی سازمان کنار بیایند (Li & Xie, 2022).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به نگرش‌ها و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و شغلشان اشاره دارد و یکی از مؤلفه‌های حیاتی در بهبود عملکرد سازمان محسوب می‌شود (Moazami et al., 2021). این مفهوم نشان‌دهنده علاقه و دل‌بستگی فرد به اهداف و ارزش‌های سازمان است و موجب افزایش تلاش و تعهد کارکنان در انجام وظایف شغلی می‌گردد. تعهد سازمانی از دهه‌های گذشته تاکنون مورد توجه محققان رفتار سازمانی بوده و مطالعات نشان داده‌اند که این عامل ارتباط مستقیمی با اثربخشی، بهره‌وری و رضایت شغلی دارد. کارکنانی که تعهد بالایی دارند، بیشتر تمایل دارند در سازمان باقی بمانند و در راستای اهداف آن فعالیت کنند (Bamshadfar et al, 2021).

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی در فرآیندهای سازمانی اشاره دارد و تأثیر زیادی بر تعهد، رضایت شغلی، رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان دارد (Tajnia et al., 2021). کارکنان معمولاً دو منبع اصلی را برای ارزیابی عدالت در سازمان شناسایی می‌کنند: سرپرست مستقیم و کل سازمان. رفتار منصفانه مدیران پیام می‌دهد که سازمان برای کارکنان خود ارزش قائل است و موجب تقویت حس پذیرش و ارزشمندی فرد در محیط کار می‌شود (Sumardjo & Supriadi, 2023). عدالت سازمانی همچنین با کاهش استرس، افزایش رضایت شغلی و کاهش رفتارهای منفی کارکنان مرتبط است (Hussain & Shahzad, 2022).

هوش هیجانی

هوش هیجانی به توانایی افراد در شناخت، ارزیابی، مدیریت و بهره‌برداری از هیجان‌ها در راستای فعالیت‌های شناختی، رشد فردی و روابط اجتماعی اشاره دارد (Hermanto & Srimulyani, 2022). هوش هیجانی شامل مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی، خودکنترلی، خود انگیزشی، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی است. کارکنانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، بهتر می‌توانند استرس‌ها و فشارهای کاری را مدیریت کرده و رفتارهای شهروندی سازمانی از خود نشان دهند. در نتیجه، توسعه هوش هیجانی کارکنان و مدیران بهبود عملکرد سازمان و رضایت شغلی را به همراه دارد (Goleman, 2014).

¹ Organizational Citizenship Behavior

در اغلب مطالعات اخیر، محققان تعریف پذیرفته شده‌ای از Salovey & Mayer (2004). درباره هوش هیجانی را در نظر گرفته و آن را توانایی درک صحیح، ارزیابی، بیان و تنظیم هیجان‌ها و توانایی دستیابی یا ایجاد احساسات، به‌منظور تسهیل در کار و ارتقای رشد هیجانی و عقلی معرفی می‌نمایند (Mahbub & Barhate, 2025). هوش هیجانی عاملی است که فرد را جهت تطابق با محیط آماده می‌سازد. این سازه، به هنگام شکست، در شخص ایجاد انگیزه کرده و به‌واسطه داشتن مهارت‌های اجتماعی بالا، منجر به برقراری رابطه خوب با مردم می‌شود. هوش هیجانی یک نوع ظرفیت روانی برای معنا بخشی و کاربرد اطلاعات هیجانی است. افراد از این لحاظ، ظرفیت‌های مختلفی دارند. قسمتی از این ظرفیت، غریزی است، درحالی‌که قسمت دیگر آن از تجارب زندگی آموخته می‌شود. قسمت اخیر می‌تواند به‌وسیله تلاش، تمرین و تجربه افزایش یابد. علاوه بر این، هر چه شخصیت فرد غنی‌تر، متکامل‌تر و یکپارچه‌تر باشد، ظرفیت بیشتری را برای هوش هیجانی دارد (علیزاده، ۱۳۹۷).

پیشینه تحقیق

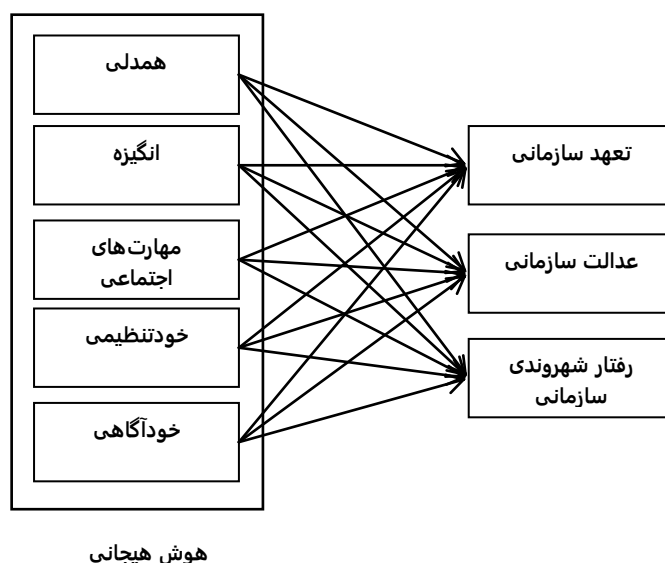
Nguyen et al (2025)، مطالعه‌ای با عنوان تأثیر عدالت ادراک‌شده و هوش هیجانی بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که تمامی فرضیه‌ها پذیرفته شده است. عدالت درک شده تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی کارکنان نسبت به هوش هیجانی دارد. در مقابل، هوش هیجانی تأثیرات بیشتری بر OCB کارکنان دارد تا عدالت درک شده. Kumari et al (2024)، مطالعه‌ای با عنوان بررسی رهبری خدمتگزار، هوش عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی در بین ارتقا کارکنان، انجام دادند. نتایج نشان داد که رابطه مثبت قوی بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی وجود دارد. علاوه بر این، هوش عاطفی کارکنان نیز به‌عنوان واسطه رابطه بین دو متغیر تا حدی مشخص شد. Hermanto & Srimulyani (2022)، مطالعه‌ای با عنوان تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که به توجه به اینکه کارکنان نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند، بهبود عملکرد می‌تواند توسط مدیریت سازمانی از طریق شیوه‌های عدالت سازمانی در محیط کار و همچنین تلاش‌های مدیریت سازمانی در بهبود رفتار شهروندی کارکنان حاصل شود. Al-Abrow Abdullah & (2023)، مطالعه‌ای با عنوان تأثیر عدالت سازمانی، حمایت و هویت درک شده بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نگرش‌های شغلی انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها اکثریت روابط را در مدل تحقیق تقویت کرد. نتایج نشان داد که متغیرهای میانجی در توضیح بیشتر روابط و نقش منبع کنترل بیرونی در تعدیل این روابط اهمیت دارند.

Dehghani & Shojaei (2024) مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی در بین معلمان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش شهرستان شیراز انجام دادند. نتیجه فرضیه اصلی تحقیق نشان داد بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی در بین معلمان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش شهرستان شیراز ارتباط معناداری وجود دارد. Kazemi & Mehdinejad (2021)، مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین هوش هیجانی، خویشن‌داری و تعهد سازمانی مدیران انجام دادند. نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی و خویشن‌داری و نیز بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران آموزشی، همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. Hosseinzadeh & Javadizadeh (2021)، مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر هوش هیجانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل گر عدالت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات دولتی شهرستان تربت‌حیدریه) انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ادارات دولتی شهرستان تربت‌حیدریه تأثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد، همچنین تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و عدالت سازمانی، به‌خوبی رابطه بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل گری می‌نماید. Moazami et al. (2021)، مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین معنویت در محیط کار با تعهد

کارکنان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و نقش تعدیلی هوش هیجانی انجام دادند. نتایج تحقیق معنادار بودن تمامی فرضیه‌ها را نشان می‌دهد و به‌طور کلی فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

مطالعات پیشین به‌طور گسترده به بررسی نقش هوش هیجانی، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که این عوامل به‌طور معناداری بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیرگذارند. به‌طور مشخص، *Nguyen et al. (2025)* دریافتند که عدالت ادراک‌شده تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی نسبت به هوش هیجانی دارد، درحالی‌که هوش هیجانی بر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) تأثیر بیشتری دارد. در مطالعه *Kumari et al. (2024)* نیز رابطه مثبت و قوی بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی مشاهده‌شده و هوش عاطفی به‌عنوان واسطه‌ای در این رابطه شناخته‌شده است. پژوهش *Hermanto & Srimulyani (2022)* بر نقش عدالت سازمانی در بهبود عملکرد کارکنان از طریق افزایش رفتار شهروندی سازمانی تأکید دارد و *Abdullah & Al-Abrrow (2023)* نشان دادند که متغیرهای میانجی و نقش منبع کنترل بیرونی در تعدیل رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی اهمیت قابل‌توجهی دارند. مطالعات دیگری نیز به بررسی دقیق‌تر تأثیر هوش هیجانی بر تعهد سازمانی و رفتار کارکنان پرداخته‌اند؛ برای مثال، *Dehghani & Shojaei (2024)* ارتباط مثبت هوش هیجانی با تعهد سازمانی را از طریق میانجی رضایت شغلی در معلمان تربیت‌بدنی نشان دادند. *Kazemi & Mehdinejad (2021)* نیز همبستگی مثبت و معناداری بین هوش هیجانی، خویشتن‌داری و تعهد سازمانی مدیران آموزشی یافتند. *Hosseinzadeh & Javadizadeh (2021)* تأثیر مثبت هوش هیجانی بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید کردند و افزودند که عدالت سازمانی نقش تعدیل‌تری مهمی در این رابطه دارد. درنهایت، *Moazami et al. (2021)* با بررسی معنویت در محیط کار و نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و نقش تعدیلی هوش هیجانی، اثربخشی این عوامل را در تعهد کارکنان تأیید کردند.

با توجه به این پیشینه، تحقیق حاضر با تمرکز بر ارائه الگویی جامع از هوش هیجانی مدیران و تأثیر آن بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران شعب شهر تهران، قصد دارد جایگاه خاص هوش هیجانی مدیران را در زمینه رفتار شهروندی و تعهد سازمانی کارکنان بررسی کند. برخلاف پژوهش‌های قبلی که بیشتر به متغیرهای عدالت و رهبری پرداخته‌اند، این مطالعه نقش مستقیم و غیرمستقیم هوش هیجانی را در سازمانی با ویژگی‌های خاص فرهنگی و سازمانی ایران تحلیل خواهد کرد. بنابراین، نوآوری این تحقیق در تلفیق هوش هیجانی مدیران با رفتار سازمانی کارکنان در یک مدل یکپارچه و بومی‌سازی یافته‌های آن است که می‌تواند در بهبود عملکرد و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران کاربردی باشد. بر اساس ادبیات پژوهش و با در نظر گرفتن نتایج گزارش شده در تحقیقات پیشین، مدل مفهومی تحقیق به‌صورت تصویر شماره (۱) تدوین شده است:



تصویر (۱): مدل مفهومی تحقیق

۳- روش تحقیق

این پژوهش باهدف کاربردی در راستای حل مسائل واقعی و بهبود عملکرد سازمانی طراحی شده است و در چارچوب فلسفه عمل‌گرایی قرار دارد؛ به این معنا که تمرکز اصلی آن بر یافتن راهکارهای عملی و ملموس برای بهبود رفتار سازمانی است. در بخش کیفی تحقیق، نمونه‌گیری هدفمند با استفاده از روش گلوله برفی انجام شده است؛ به این صورت که ابتدا افراد کلیدی و خبره در حوزه منابع انسانی انتخاب شده و سپس از طریق معرفی آن‌ها، سایر متخصصان مرتبط نیز به تدریج وارد مطالعه شده‌اند. این روند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است؛ یعنی زمانی که مصاحبه‌ها دیگر اطلاعات جدید و قابل توجهی ارائه نمی‌دهند و یافته‌ها به یک سطح از ثبات و تکرار رسیده‌اند. انجام ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان، این نقطه اشباع را فراهم کرده است. مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته این امکان را داده‌اند که ضمن داشتن چارچوب مشخص، انعطاف لازم برای کاوش عمیق‌تر موضوعات و دریافت دیدگاه‌های غنی از مصاحبه‌شوندگان وجود داشته باشد.

برای اطمینان از اعتبار و دقت داده‌های جمع‌آوری شده، دو روش باز آزمون و توافق دو کدگذار به‌کاررفته است. باز آزمون به معنای تکرار تحلیل داده‌ها در زمان‌های مختلف است تا از ثبات نتایج اطمینان حاصل شود، و توافق دو کدگذار نیز به معنای ارزیابی مستقل داده‌ها توسط دو تحلیلگر متفاوت و مقایسه نتایج برای افزایش دقت کدگذاری است. این اقدامات موجب افزایش قابلیت اتکا و اعتمادپذیری نتایج کیفی می‌شود. درنهایت، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده که با شناسایی، استخراج و تبیین الگوهای معنادار در داده‌های متنی، مفاهیم اصلی و زیرساخت‌های موضوعی را استخراج می‌کند. نرم‌افزار MAXQDA 2020 در فرایند تحلیل داده‌های کیفی به‌کاررفته است که امکان سازمان‌دهی، کدگذاری، جستجو و تحلیل ساختارمند داده‌ها را به پژوهشگر می‌دهد.

در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب بانک ملی در تهران به تعداد ۲۰۴۳۹ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکبان استفاده شده است.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right]} = \frac{\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/5^2}}{1 + \frac{1}{20439} \left[\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/5^2} - 1 \right]} \approx 377$$

با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی درنهایت ۳۷۷ نفر انتخاب گردید. برای اطمینان بیشتر تعداد ۴۰۰ پرسشنامه به‌صورت تصادفی توزیع شد. در این مطالعه از پرسشنامه مبتنی بر مضامین پایه احصاء شده در بخش کیفی استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه بر مبنای طیف پنج درجه لیکرت تنظیم شده‌اند. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شده است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد. نتایج حاصل از اعتبارسنجی پرسشنامه در بخش اعتبارسنجی مدل ارائه شده است. برای بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش‌های آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی و از روش‌های آماری استنباطی و فن مدل‌یابی معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌ها پژوهش استفاده شده است. همچنین تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از نرم‌افزار آماری Spss23 و Lisrel صورت گرفته است.

۴- یافته‌ها

مشخصات دموگرافیک خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه به شرح زیر بوده است. در این پژوهش، جمعیت‌شناختی نمونه شامل ۱۵ نفر بود که از این تعداد، ۱۲ نفر معادل ۸۰ درصد مرد و ۳ نفر معادل ۲۰ درصد زن بودند. از نظر سن، ۲ نفر معادل ۱۳ درصد زیر ۴۰ سال، ۴ نفر معادل ۲۷ درصد در بازه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹ نفر معادل ۶۰ درصد بالاتر از ۵۰ سال قرار داشتند. همچنین تمامی اعضای نمونه دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند، به‌طوری‌که ۱۰۰ درصد شرکت‌کنندگان از این سطح تحصیلی برخوردار بودند. این ترکیب جمعیتی نشان‌دهنده حضور غالب افراد مسن‌تر و تحصیل‌کرده در میان خبرگان موردبررسی است.

در این پژوهش، فرایند استخراج کدها به‌صورت گام‌به‌گام و دقیق انجام شد. ابتدا مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی ضبط و رونویسی شد و متن‌ها چند بار مطالعه شدند تا پژوهشگر درک عمیقی از محتوای بیان‌شده کسب کند. بخش‌ها و جملات مرتبط با هوش هیجانی و رفتار سازمانی شناسایی و سپس با روش تحلیل مضمون کدگذاری شدند. کدهای اولیه پس از بررسی و اصلاح، دسته‌بندی شده و به مفاهیم کلی‌تر مانند «مدیریت هیجانات»، «تعهد سازمانی» و «عدالت سازمانی» تبدیل شدند. برای اطمینان از صحت و اعتبار کدها، از توافق دو کدگذار و باز آزمون داده‌ها استفاده شد. این فرایند نظام‌مند موجب شد تا ابعاد اصلی هوش هیجانی و رفتار سازمانی به‌صورت جامع و دقیق بازتاب یابند و پایه‌ای مستحکم برای تحلیل‌های بعدی فراهم شود.

جدول (۱). احصاء کدها از متون مصاحبه

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراج‌شده	گزیده‌ای از متن مصاحبه
هوش هیجانی	همدلی	توجه به احساسات دیگران	من همیشه سعی می‌کنم احساسات همکارانم رو درک کنم.
	همدلی	خود را جای دیگران گذاشتن	مدیر ما خودش رو جای ما می‌ذاره و شرایط رو درک می‌کند.
	همدلی	واکنش حمایتی به مشکلات دیگران	وقتی همکارم مشکل داشت، حمایتش کردم.
	خودآگاهی	شناسایی احساسات خود	گاهی اوقات به احساسات خودم دقیق می‌شم.
	خودتنظیمی	مدیریت هیجانات شخصی	وقتی عصبانی می‌شم، سعی می‌کنم هیجاناتم رو مدیریت کنم.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراج شده	گزیده‌ای از متن مصاحبه
	همدلی	درک و پاسخ به احساسات دیگران	در برخورد با دیگران به احساساتشان پاسخ می‌دم.
	انگیزه	تلاش برای موفقیت	برای موفقیت در کارم خیلی تلاش می‌کنم.
	انگیزه	داشتن هدف مشخص	هدف مشخصی در کاردارم.
	انگیزه	پشتکار در برابر مشکلات	در برابر مشکلات عقب‌نشینی نمی‌کنم.
	مهارت‌های اجتماعی	برقراری ارتباط مؤثر	سعی می‌کنم ارتباطم با همکاران خوب باشد.
	مهارت‌های اجتماعی	کار گروهی	ما در کار گروهی موفق هستیم.
	مهارت‌های اجتماعی	حل تعارض	در تعارض‌ها راه‌حل می‌دم.
	خودتنظیمی	کنترل هیجانات	وقتی شرایط سخت پیش می‌آید، آرامشم رو حفظ می‌کنم.
	خودتنظیمی	مدیریت استرس	در شرایط پرتنش استرسم رو مدیریت می‌کنم.
	خودتنظیمی	تعدیل واکنش‌ها در موقعیت‌های حساس	در شرایط حساس سعی می‌کنم واکنش‌هایم رو کنترل کنم.
	خودآگاهی	شناخت نقاط قوت و ضعف خود	همیشه نقاط ضعف و قوتم رو می‌شناسم.
	خودآگاهی	بازنگری رفتار و افکار	رفتار و افکارم رو مرور می‌کنم تا بهتر بشم.
	خودآگاهی	پذیرش بازخورد	انتقاد همکاران رو می‌پذیرم.
تعهد سازمانی	تعهد	انجام وظایف با دقت	کارم رو با دقت انجام می‌دم.
	تعهد	وفاداری به سازمان	به سازمانم وفادار هستم.
	تعهد	پیشرفت و توسعه سازمان	موفقیت سازمان برایم مهم است.
	تعهد عاطفی	احساس تعلق به سازمان	احساس تعلق زیادی به سازمان دارم.
	تعهد عاطفی	وابستگی احساسی	دل‌بستگی عاطفی زیادی به محل کارم دارم.
	تعهد عاطفی	رضایت از عضویت در سازمان	از عضویت در این سازمان راضی‌ام.
	تعهد مستمر	احساس نیاز به ماندن در سازمان	اگر سازمان رو ترک کنم ضرر می‌کنم.
	تعهد مستمر	وابستگی اقتصادی	به خاطر مسائل مالی وابسته به سازمان هستم.
	تعهد مستمر	سببش هزینه خروج	خروج از سازمان هزینه‌بر است.
	تعهد هنجاری	حس مسئولیت نسبت به ماندن	خودم رو موظف به ماندن در سازمان می‌دونم.
	تعهد هنجاری	احساس وفاداری اخلاقی	ماندن در سازمان وظیفه اخلاقی منه.
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	رعایت انصاف در پاداش	وقتی عدالت در پاداش رعایت بشه، کارکنان باانگیزه‌تر می‌شن.
	عدالت سازمانی	شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها	شفافیت در تصمیم‌گیری اعتماد ایجاد می‌کند.
	عدالت سازمانی	احترام به حقوق کارکنان	مدیران باید به حقوق کارکنان احترام بذارن.
	عدالت توزیعی	توزیع عادلانه منابع	منابع باید عادلانه تقسیم بشه.
	عدالت توزیعی	تناسب پاداش با عملکرد	پاداش باید متناسب با عملکرد باشه.
	عدالت توزیعی	گسترش فرصت‌ها به همه	فرصت‌ها باید برای همه کارکنان برابر باشه.
	عدالت رویه‌ای	رعایت فرآیندهای منصفانه	فرآیندها باید منصفانه اجرا بشه.
	عدالت رویه‌ای	امکان مشارکت در تصمیم‌ها	کارکنان باید در تصمیم‌ها مشارکت داشته باشن.
	عدالت رویه‌ای	وجود روند اعتراض و بازنگری	وجود روند اعتراض خیلی مهمه.
	عدالت مراوده‌ای	رفتار محترمانه مدیران	مدیران با احترام برخورد می‌کنن.
	عدالت مراوده‌ای	صراحت و شفافیت در پیام‌ها	ارتباطات باید شفاف باشه.
رفتار شهروندی	نوع‌دوستی	کمک داوطلبانه به همکاران	گاهی بدون چشمداشت به همکاران کمک می‌کنم.
	وظیفه‌شناسی	رعایت قوانین غیررسمی سازمان	به قوانین غیررسمی پایبندم.
	وظیفه‌شناسی	انجام مسئولیت‌های فراتر از شرح شغل	گاهی وظایفی خارج از شرح شغل انجام می‌دم.
	نوع‌دوستی	کمک به همکاران برای انجام وظایف	به همکاران در کار کمک می‌کنم.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراج شده	گزیده‌ای از متن مصاحبه
	نوع دوستی	حمایت از کارکنان جدید	کارکنان جدید رو راهنمایی می‌کنم.
	نوع دوستی	همیاری بدون انتظار پاداش	حتی وقتی شرایط سخته، کمک می‌کنم.
	وظیفه‌شناسی	حضور به موقع	همیشه به موقع سر کار حاضر می‌شم.
	وظیفه‌شناسی	انجام کامل وظایف	کارم رو کامل انجام می‌دم.
	وظیفه‌شناسی	حفظ کیفیت کار	به کیفیت کار اهمیت می‌دم.
	جوانمردی	پرهیز از گله‌گذاری	از گله‌گذاری پرهیز می‌کنم.
	جوانمردی	تحمل شرایط سخت سازمان	شرایط سخت کاری رو تحمل می‌کنم.
	جوانمردی	نگرش مثبت در مشکلات	در مشکلات نگرش مثبتی دارم.
	ادب سازمانی	احترام به همکاران	به همکارام احترام می‌ذارم.
	ادب سازمانی	مراعات رفتار حرفه‌ای	رفتار حرفه‌ای دارم.
	ادب سازمانی	پرهیز از ایجاد تنش	از ایجاد تنش دوری می‌کنم.

جهت ارزیابی روایی و اعتبار یافته‌های بخش کیفی، از دو روش بازآمون و توافق دو ارزیاب استفاده شد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌شده چند مصاحبه نمونه، انتخاب‌شده و کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی، برای هر کدام از مصاحبه‌ها، باهم مقایسه شده‌اند.

درصد پایایی = تعداد توافقات * ۱۰۰٪ / تعداد کل داده‌ها * ۱۰۰٪

در این پژوهش سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب‌شده‌اند و بافاصله زمانی یک ماه مجدداً کدگذاری شده‌اند. با توجه به این که میزان پایایی باز آزمون ۹۱٪ است و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری موردقبول است. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از دانشجویان مدیریت درخواست شد تا در این آزمون به‌عنوان همکار پژوهشی مشارکت کند. درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد، به‌صورت زیر محاسبه می‌شود:

درصد پایایی = تعداد توافقات * ۱۰۰٪ / تعداد کل داده‌ها * ۱۰۰٪

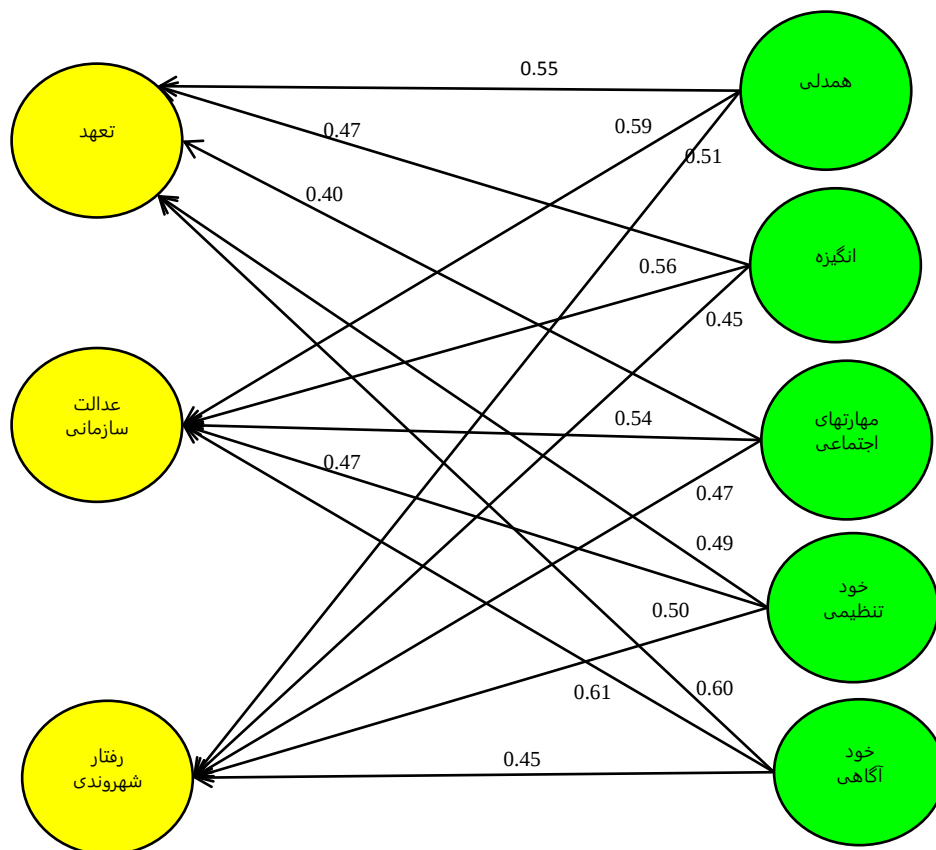
با توجه به این که میزان پایایی دو کدگذار ۸۴٪ است و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است قابلیت اعتماد کدگذاری موردقبول است.

در نخستین مرحله از تحلیل کیفی، جملات کلیدی مصاحبه در قالب کدهایی نوشته شدند.

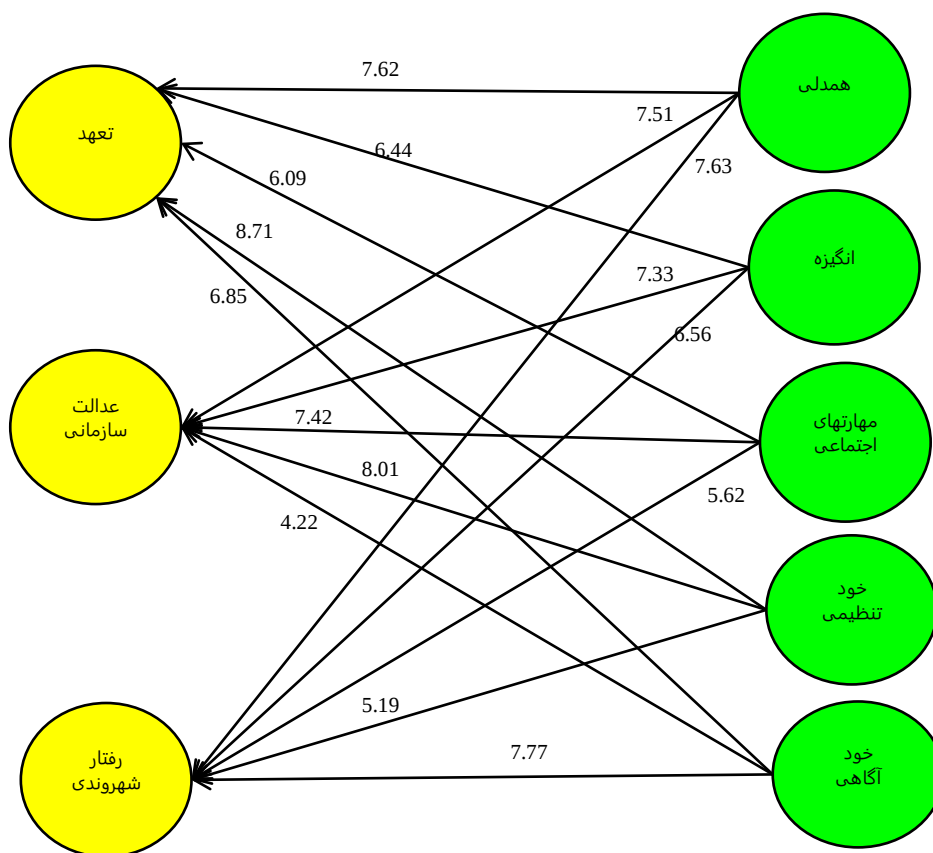
پس از احصاء کدها در بخش کیفی و تدوین فرضیات متناسب با آن، فاز کمی تحقیق انجام شد. در این راستا و متناسب با مضامین احصاء شده پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار نمونه آماری قرار داده شد. پس از گردآوری داده‌ها، فرایند تحلیل صورت گرفت. در نخستین گام از تحلیل کمی، برای بررسی نرمال بودن داده‌ها در این پژوهش از آزمون معتبر کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده مشخص شد که تمامی داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند؛ لذا می‌توان از فن مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده کرد. با توجه به مقادیر بارهای عاملی مشخص است که؛ بار عاملی تمام سؤالات بالای ۰/۵ است. بنابراین سؤالات دارای روایی مناسبی هستند. از طرفی مقدار (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به‌درستی موردسنجش قرار گرفته است. آلفای کرونباخ برای همه‌ی سازه‌ها بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷ گزارش شده که نشان می‌دهد که، سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج‌شده از ۰/۵ بزرگ‌تر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگ‌تر

باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به نتایج به دست آمده، شرط فوق برقرار بوده، بنابراین پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است.

جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل پابی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل به صورت تفکیک شده ارائه شده است.



تصویر شماره (۲): بار عاملی استاندارد آزمون فرضیه های تحقیق



تصویر شماره (۳): آماره t-value آزمون فرضیه‌های تحقیق

بر اساس نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند. خلاصه نتایج فرضیات تحقیق در جدول (۵) آورده شده است.

جدول (۲). خلاصه نتایج فرضیات تحقیق

شماره فرضیه	عنوان فرضیه	ضریب مسیر	نتیجه
فرضیه فرعی اول	همدلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۵	تأیید
فرضیه فرعی دوم	انگیزه بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۷	تأیید
فرضیه فرعی سوم	مهارت‌های اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۰	تأیید
فرضیه فرعی چهارم	خودتنظیمی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۶۸	تأیید
فرضیه فرعی پنجم	خودآگاهی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۹	تأیید
فرضیه فرعی ششم	همدلی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۹	تأیید

شماره فرضیه	عنوان فرضیه	ضریب مسیر	نتیجه
فرضیه فرعی هفتم	انگیزه بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۶	تأیید
فرضیه فرعی هشتم	مهارت‌های اجتماعی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۴	تأیید
فرضیه فرعی نهم	خودتنظیمی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۶۰	تأیید
فرضیه فرعی دهم	خودآگاهی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۷	تأیید
فرضیه فرعی یازدهم	همدلی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۱	تأیید
فرضیه فرعی دوازدهم	انگیزه بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۵	تأیید
فرضیه فرعی سیزدهم	مهارت‌های اجتماعی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۷	تأیید
فرضیه فرعی چهاردهم	خودتنظیمی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۲	تأیید
فرضیه فرعی پانزدهم	خودآگاهی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۸	تأیید
فرضیه اصلی تحقیق	هوش هیجانی بر تعهد و عدالت سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد	-	تأیید

در انتها به بررسی برازش مدل پرداخته شد. شاخص χ^2 دو بهنجار ۱/۸۶ و کوچکتر از ۲ به دست آمده است که بسیار مطلوب است.

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{3074.53}{1645} = 1.86$$

شاخص RMSEA برابر ۰/۴۲ و کوچکتر از ۰/۰۵ به دست آمده است.

شاخص GFI, NFI, IFI و NNFI نیز بزرگتر از ۰/۹ به دست آمده‌اند.

بنابراین مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. همچنین سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش تلاش دارد تا با رویکردی نظام‌مند، ابعاد مختلف هوش هیجانی مدیران را بررسی کرده و اثرات آن را بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران در شعب شهر تهران موردسنجش قرار دهد. یافته‌های حاصل از این تحقیق می‌تواند علاوه بر تقویت نظریه‌های موجود، راهکارهای عملی مناسبی را برای ارتقاء عملکرد و بهبود فضای کاری در سازمان‌های مشابه ارائه دهد. اکنون در ادامه، به بررسی دقیق‌تر فرضیات و تحلیل نتایج حاصل می‌پردازیم.

تحلیل داده‌های کیفی در شعب بانک ملی ایران تهران نشان داد که هوش هیجانی مدیران در ابعاد همدلی، انگیزه، مهارت‌های اجتماعی، خودتنظیمی و خودآگاهی نمایان است. مدیرانی که توانایی درک و همدلی با احساسات کارکنان دارند، ارتباطات بین فردی مؤثرتری برقرار کرده و محیط کاری حمایتی و مثبت‌تری ایجاد می‌کنند. انگیزه درونی این مدیران به عنوان محرکی قوی در تحقق اهداف سازمانی عمل می‌کند. مهارت‌های اجتماعی و خودتنظیمی به مدیران کمک می‌کند تا در

مواجهه با فرارها و تعارضات، واکنش‌های مناسب داشته و رفتار حرفه‌ای خود را حفظ کنند. همچنین، خودآگاهی زمینه‌ساز رشد فردی و توسعه مهارت‌های هیجانی مدیران است که نهایتاً به بهبود فضای سازمانی و ارتقاء تعاملات کارکنان منجر می‌شود. این یافته‌ها با نتایج مطالعه (Mahbub and Barhate (2025) همسو است که هوش هیجانی را به‌عنوان عاملی حیاتی در محیط کار معرفی کرده و بر اهمیت همدلی و مهارت‌های اجتماعی به‌عنوان پایه‌های تعامل اثربخش کارکنان تأکید دارد. همچنین آن‌ها نشان داده‌اند که انگیزه درونی ناشی از هوش هیجانی می‌تواند محرکی قوی برای ارتقاء عملکرد شغلی باشد، موضوعی که در داده‌های کیفی پژوهش ما نیز مورد تأکید قرار گرفته است. مطالعه Chakkaravarthy and Bhaumik (2025) نیز به نقش حیاتی هوش هیجانی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان اشاره کرده و به‌ویژه بر توانایی‌های خودتنظیمی و خودآگاهی به‌عنوان ابعادی کلیدی در مقابله با استرس‌ها و تعارضات محیط کار تأکید کرده است. Vega et al (2022) نیز نشان دادند که خودتنظیمی هیجانی به مدیران امکان می‌دهد در شرایط فشار واکنش‌های متعادل و حرفه‌ای نشان دهند.

در زمینه تعهد سازمانی کارکنان شعب بانک ملی ایران تهران، یافته‌ها حاکی از وجود سه بعد اصلی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. تعهد عاطفی به‌عنوان پیوند احساسی قوی میان کارکنان و سازمان باعث افزایش انگیزه و پایداری در انجام وظایف روزمره می‌شود. تعهد مستمر ناشی از وابستگی‌های اقتصادی و روانی است که کارکنان را به ماندن در سازمان ترغیب می‌کند، و تعهد هنجاری که ریشه در ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فرد دارد، حس وظیفه نسبت به سازمان را تقویت می‌کند. این سه بعد باهم پایه‌ای مستحکم برای حفظ منابع انسانی و ارتقاء عملکرد شعب ایجاد می‌کنند.

مطالعه Zhou and Shi (2025) در زمینه رهبری پلتفرمی و تعهد کارکنان به تحول دیجیتال نشان داده است که تعهد عاطفی و هنجاری از طریق مدیریت استرس و حمایت رهبری می‌تواند انگیزه و پایداری کارکنان را افزایش دهد. همچنین، تحقیق Michael و همکاران (۲۰۲۵) نقش تعهد کارکنان و درگیری شناختی را به‌عنوان تعدیل‌گرهای مهم در رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعادل کار-زندگی بررسی کرده است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، به‌ویژه ابعاد عاطفی و مستمر، تأثیر مثبت و تقویت‌کننده‌ای بر رضایت شغلی و تعادل زندگی کاری دارد، که با یافته‌های پژوهش حاضر در شعب بانک ملی ایران تهران همخوانی دارد و اهمیت توجه به ابعاد مختلف تعهد را در بهبود عملکرد و رضایت کارکنان برجسته می‌کند.

مطالعات کیفی حاضر نشان داد که عدالت سازمانی در شعب بانک ملی ایران تهران در سه بعد اصلی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای به‌وضوح در تجربه کارکنان نمود یافته است. عدالت توزیعی، مرتبط با توزیع منصفانه منابع و پاداش‌ها، نقش مهمی در افزایش رضایت و انگیزه کارکنان شعب ایفا می‌کند. عدالت رویه‌ای با تأکید بر شفافیت و انصاف در فرایندهای تصمیم‌گیری موجب افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت بانک می‌شود. همچنین، عدالت مرادده‌ای که کیفیت رفتار و ارتباط مدیران با کارکنان را شامل می‌شود، باعث تقویت احساس احترام و حفظ کرامت انسانی در محیط کاری شعب می‌گردد. مجموع این ابعاد عدالت سازمانی به‌عنوان عاملی مهم در کاهش تنش‌های سازمانی و افزایش تعهد و رضایت شغلی کارکنان بانک شناخته می‌شود.

مطالعه Zhang et al. (2024) نشان می‌دهد که فناوری‌های نوین، ازجمله هوش مصنوعی، می‌توانند فرایندهای عدالت رویه‌ای و توزیعی را بهبود بخشیده و موجب افزایش کارایی و رضایت کارکنان شوند؛ این یافته‌ها با تأکید پژوهش حاضر بر اهمیت شفافیت و انصاف در تصمیم‌گیری‌ها همخوانی دارد. همچنین، تحقیق Ho (2025) با استفاده از مدل تقاضا-منابع شغلی ارتباط میان عدالت سازمانی و نگرش‌های کاری را بررسی کرده و نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای و مرادده‌ای نقش کلیدی در بهبود نگرش‌های مثبت شغلی و کاهش استرس کاری دارند، موضوعی که در داده‌های کیفی این پژوهش نیز منعکس شده است.

در این پژوهش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بانک ملی ایران شعب تهران در چهار بعد اصلی نوع دوستی، وظیفه شناسی، جوانمردی و ادب سازمانی تحلیل شد. نوع دوستی به تمایل کارکنان برای کمک داوطلبانه و حمایت از همکاران در انجام وظایف اشاره دارد که به تقویت همبستگی و هماهنگی تیمی در شعب بانک کمک می کند. وظیفه شناسی نمایانگر انجام دقیق و مسئولانه تکالیف شغلی است که کیفیت خدمات و بهره وری سازمان را افزایش می دهد. جوانمردی به رفتارهای فراتر از شرح وظایف رسمی مربوط می شود و از انگیزه و تعهد درونی کارکنان نشأت می گیرد، نشان دهنده حضور فعال و مسئولانه آنان در محیط کاری است. ادب سازمانی نیز بر رعایت احترام متقابل و حفظ اخلاق حرفه ای تأکید دارد که پایه ای برای تقویت فرهنگ سازمانی سالم و ایجاد فضای کاری مثبت در شعب بانک به شمار می آید. مطالعه Iqbal و Parray (2025) نشان می دهد که فرهنگ سازمانی قوی و مسئولیت اجتماعی، رفتار شهروندی کارکنان را به طور قابل توجهی ارتقا می دهد؛ این یافته ها با نتایج پژوهش حاضر که اهمیت نوع دوستی و ادب سازمانی را در بهبود همبستگی و فضای کاری مثبت مورد تأکید قرار داده، هم راستا است. همچنین، پژوهش Riadi و همکاران (۲۰۲۵) که رفتار شهروندی سازمانی را بر اساس اخلاق اسلامی در محیط کار بررسی کرده، نشان می دهد که ارزش های اخلاقی و تعهد درونی موجب افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می شوند؛ این مطالعه نیز بر نقش جوانمردی و رعایت ادب سازمانی به عنوان مؤلفه های کلیدی در تقویت تعهد و رضایت کارکنان تأکید دارد که با یافته های حاضر مطابقت دارد.

آزمون فرضیه اول بیانگر آن است که همدلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. همدلی از موضوعات پیچیده ای است که تحقیقات گسترده ای هم راجع به آن انجام شده است. به طور کلی همدلی، نقشی اساسی در بهبود ارتباطات میان انسان ها داشته و دارای ماهیتی مثبت و سازنده است. همچنین، همدلی باعث شکل گیری همکاری و اتحاد درون سازمان می شود و مانع ایجاد تعارضات و انزوای کارکنان خواهد شد. یافته های Nguyen, Tieu, Nguyen & Bui (2025) و Kumari, Abbas, Hwang & Cioca (2024) با نتایج به دست آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه دوم بیانگر آن است که انگیزه بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. بر کسی پوشیده نیست که انگیزه و تعهد کارمندان، عاملی کلیدی برای موفقیت هر سازمانی است و ارتباطات درون سازمانی صحیح می تواند در تحقق این امر بسیار کارساز باشد. شناخت مسائل انگیزشی کارکنان برای بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. یافته های Sembiring, Nimran, Astuti & Utami (2020) و Akbari, Baharestan & Shaemi (2020) Barzaki (2024) با نتایج به دست آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه سوم بیانگر آن است که مهارت های اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. مهارت های اجتماعی ابزاری است که افراد را قادر می سازد تا ارتباط برقرار کنند، یاد بگیرند، کمک بخواهند، نیازها را از راه های مناسب برآورده کنند، با دیگران کنار بیایند، دوست شوند، روابط سالم برقرار کنند، از خود محافظت کنند و به طور کلی قادر به تعامل هماهنگ با جامعه باشند. یافته های Moazami et al (2021) و Kazemi & Mehdinejad (2021) با نتایج به دست آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه چهارم بیانگر آن است که خودتنظیمی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. خودتنظیمی به معنی توانایی تنظیم احساسات خود و به کارگیری درست هیجانات و هدایت آن ها در جهت رسیدن به اهداف است، که این توانایی متکی بر توانایی خودآگاهی است که می تواند در کارکنان نسبت به اهداف سازمانی تعهد ایجاد کند. یافته های Kim & Ham (2024) و Hosseinzadeh & Javadizadeh (2021) با نتایج به دست آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه پنجم بیانگر آن است که خودآگاهی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. خودآگاهی ورای درک و فهم فکری است. خودآگاهی شامل توانایی شناسایی حالات هیجانی درونی، خوشحالی، افسردگی، خشم، ناامیدی است که بخش های انتگرال (صحیح و کامل) زندگی ما هستند. خودآگاهی شامل تلاش برای درک عقلانی دلایل ایجاد آن حالت های

هیجانی است و می‌تواند راهی برای جلوگیری یا پشتیبانی از آن احساسات باشد. یافته‌های Hermanto & Srimulyani (2022) و Kazemi & Mehdinejad (2021) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه ششم بیانگر آن است که همدلی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. همدلی توانایی درک هیجانات و احساسات افراد است. هرچند این درک کردن بایستی همراه با توجه کردن نسبت به احساسات طرف مقابل باشد و فرد بتواند موضوعات را از همان زاویه‌ای که دیگری به آن می‌نگرد، نگاه کند. همدلی سازمانی، بایستی هم در میان کارکنان و هم در رابطه میان مدیر و کارمند وجود داشته باشد. یافته‌های [Al-Abrow & Abdullah](#) (2023) و Akbari, Baharestan & Shaemi Barzaki (2024) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه هفتم بیانگر آن است که انگیزه بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. وجود کارکنان با انگیزه کلید موفقیت در هر کسب‌وکاری است. بنابراین بالا بردن و بالا نگه‌داشتن انگیزه کارکنان برای رسیدن به نتایج مطلوب ضروری است. کارمندان بسیار با انگیزه برای موفقیت هر مشاغلی ضروری هستند بنابراین بالا بردن انگیزه کارکنان برای ایجاد یک فضای اداری برای کسب بهترین نتیجه ضروری است. یافته‌های Moazami et al. (2021) و Hermanto & Srimulyani (2022) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه هشتم بیانگر آن است که مهارت‌های اجتماعی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. مهارت‌های اجتماعی همچنین ویژگی‌های اساسی شخصیت افراد را مانند اعتماد، احترام، مسئولیت‌پذیری، انصاف، مراقبت و شهروندی را ایجاد می‌کنند. این صفات به افراد کمک می‌کنند تا یک قطب‌نمای اخلاقی درونی بسازند، و اجازه می‌دهند تا در تفکر و رفتار خود، و در نتیجه صلاحیت اجتماعی، انتخاب‌های خوبی داشته باشند. یافته‌های Sembiring, Nimran, Astuti & Utami (2020) و Kakavand & Rezaei (2022) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه نهم بیانگر آن است که خودتنظیمی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. خودتنظیمی رفتاری مستلزم اقدام مطابق با اهداف بلندمدت و عمیق‌ترین ارزش‌هاست مانند تلاش برای حفظ دیدگاه مثبت در سازمان، درحالی‌که کارکنان چالش‌هایی را تجربه می‌کنند. این کنترل می‌تواند بر روابط بین فردی کارکنان تأثیرات مثبتی داشته‌باشد، زیرا این امکان را به آن‌ها می‌دهد که فردی با ویژگی‌های همدلی، قابل‌اعتماد و با ملاحظه باشند. یافته‌های Mazarei & Sabet (2024) و Nguyen, Tieu, Nguyen & Bui (2025) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه دهم بیانگر آن است که خودآگاهی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. خودآگاهی قابلیت است در جهت گام برداشتن به عقب و مشاهده خود برای شناسایی خصوصیات اخلاقی، انگیزه‌ها، احساسات، ارزش‌ها و علاقه‌مندی‌ها. درواقع خودآگاهی همان شناسایی شخصیت بوده و راهی برای به نمایش گذاشتن آن در زندگی است. یافته‌های Hermanto & Srimulyani (2022) و Moazami et al. (2021) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه یازدهم بیانگر آن است که همدلی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. همدلی، نقشی اساسی در بهبود ارتباطات میان انسان‌ها داشته و دارای ماهیتی مثبت و سازنده است. همدلی به کارکنان کمک می‌کند در موقعیت‌های اجتماعی واکنش مناسب نشان دهند، ارتباطات اجتماعی ایجاد کنند و از قوانین شهروندی حمایت کنند و همچنین عامل محرک و مشوق ما در کمک به همکاران است. یافته‌های Kakavand & Rezaei (2022) و [Al-Abrow Abdullah](#) (2023) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه دوازدهم بیانگر آن است که انگیزه بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. ایجاد انگیزه در کارکنان یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان‌ها است. داشتن کارکنانی با انگیزه و پرتلاش، در بلندمدت به بهره‌وری بهتر و در نهایت به سوددهی بیش‌تر مجموعه کمک می‌کند. واقعیت این است که کارکنان از قبل، انگیزه کافی برای کار دارند، اما مدیریت رفتار سازمانی باید تصمیم بگیرد چگونه از این انگیزه موجود برای دستیابی به اهداف کاری

خود استفاده کند. یافته‌های Hermanto & Srimulyani (2022) و Mazarei & Sabet (2024) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه سیزدهم بیانگر آن است که مهارت‌های اجتماعی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. داشتن مهارت‌های اجتماعی به کارکنان کمک می‌کند در موقعیت‌های اجتماعی سخت یا جدید دچار اضطراب نشوند. این مهارت‌ها تا زمانی که با زمینه فرهنگی سازمان سازگار باشند می‌توانند ارتباطات عاطفی، حل مسائل و روابط کارکنان را با دیگران تسهیل کنند. یافته‌های امید Kim & Ham (2024) و Kumari, Abbas, Hwang & Cioca (2024) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه چهاردهم بیانگر آن است که خودتنظیمی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. خودتنظیمی باعث می‌شود که کارکنان روی رفتار خودکنترل داشته باشند و این کنترل می‌تواند بر روابط بین فردی کارکنان تأثیرات مثبتی داشته‌باشد، زیرا این امکان را به آن‌ها می‌دهد که فردی با ویژگی‌های همدلی، قابل‌اعتماد و باملاحظه باشند. یافته‌های Akbari, Baharestan & Shaemi Barzaki (2024) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه پانزدهم بیانگر آن است که خودآگاهی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. مدیران خودآگاه علاوه بر فروتنی، دائماً به دنبال بهبود هستند. آن‌ها نقاط قوت، ضعف و سوگیری‌های پنهان خود را می‌شناسند و در قبال آن‌ها پاسخگو هستند و به‌طور مداوم برای بهبودی بازخورد می‌خواهند تا کارکنان نیز این رفتار را یاد بگیرند. یافته‌های Kazemi & Mehdinejad (2021) و Hermanto & Srimulyani (2022) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

اولین محدودیت این پژوهش، محدودیت در حجم نمونه کیفی است که تنها شامل ۱۵ نفر از اساتید و مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. این موضوع ممکن است باعث کاهش تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر بخش‌ها یا سطوح سازمانی شود. برای جبران محدودیت‌های مذکور، پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی با نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر، شامل سطوح مختلف سازمانی و بخش‌های غیردولتی انجام شود تا دامنه تعمیم یافته‌ها افزایش یابد. یکی دیگر از محدودیت‌های مهم این پژوهش، تمرکز صرف بر سازمان‌های دولتی است که ممکن است ویژگی‌ها و فرهنگ سازمانی متفاوتی نسبت به بخش خصوصی یا سایر نهادها داشته باشند؛ بنابراین نتایج ممکن است در سایر زمینه‌ها به‌طور کامل قابل تعمیم نباشد. برای آینده، توصیه می‌شود پژوهش‌هایی انجام شود که علاوه بر سازمان‌های دولتی، بخش‌های خصوصی و سازمان‌های غیردولتی را نیز پوشش دهند تا تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی و رفتاری در سازمان‌های مختلف شناسایی شود.

بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

به مدیران شعب بانک ملی در تهران پیشنهاد می‌شود برای آن‌که بتوانند احساسات کارکنان را درک کنند، تا حد ممکن رودررو صحبت کنند و عادت به ارسال ایمیل به همکارانی که در نزدیکی‌شان هستند را ترک کنند همچنین مدیران باید زمانی را برای هر کارمند، به‌صورت جداگانه، برای گفتگو درباره مسائل کاری در نظر بگیرند.

به مدیران شعب بانک ملی در تهران پیشنهاد می‌شود نسبت به پرداخت حقوق و مزایای مادی بر اساس مهارت، شیوه انجام کار و حرفه‌ای بودن حساسیت بیشتری از خود نشان دهند. همچنین مدیران اقداماتی مثل ایجاد محیط خوشایند، داشتن برنامه کاری انعطاف‌پذیر، ایجاد وقفه برای استراحت و ارائه مزایایی که نیازهای روزانه کارکنان را تأمین کنند تا آن‌ها را نسبت به تحقق اهداف سازمانی متعهد سازند.

به مدیران شعب بانک ملی در تهران پیشنهاد می‌شود هم امنیت شغلی را برای کارمندان فراهم کنند و هم، فرصت‌های مداوم آموزش و توسعه را برای کارمندان فراهم نمایند تا همکاری بلندمدتی را بین سازمان و نیروی انسانی به وجود آورند.

همچنین مدیران می‌توانند با آموزش و اقدامات توسعه شغلی زمینه‌ساز ایجاد هم‌افزایی در گروه برای رسیدن به اهداف جمعی شوند.

این تحقیق با بهره‌گیری از روش آمیخته کیفی-کمی، نوآوری قابل توجهی در حوزه بررسی هوش هیجانی، عدالت سازمانی، تعهد و رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌دهد. ترکیب دو رویکرد کیفی و کمی در این پژوهش، امکان درک عمیق‌تر و جامع‌تری از مفاهیم و روابط پیچیده میان متغیرها را فراهم ساخته است. در بخش کیفی، استخراج کدها و مضامین اصلی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، شناخت دقیق‌تری از ابعاد مختلف هوش هیجانی و عدالت سازمانی به‌دست‌آمده که در تحلیل‌های کمی مورد آزمون قرار گرفته است. این تلفیق روش‌ها علاوه بر افزایش اعتبار یافته‌ها، به پژوهشگران امکان می‌دهد تا هم جنبه‌های تجربی و هم مفهومی پدیده‌های سازمانی را به‌صورت هم‌زمان و متوازن بررسی کنند.

سهم دانش‌افزایی این پژوهش در گسترش فهم مفهومی و کاربردی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بستر هوش هیجانی و عدالت سازمانی است. استفاده از روش آمیخته، نه تنها به تعمیق دانش موجود کمک کرده بلکه چارچوبی کارآمد برای مطالعات آینده فراهم ساخته است. یافته‌های کیفی در کنار نتایج کمی، راهنمایی‌های عملی و نظری ارزشمندی برای مدیران و پژوهشگران ارائه می‌دهد که می‌تواند به بهبود سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی و ارتقاء فرهنگ سازمانی منجر شود. از این منظر، این تحقیق به‌عنوان پلی میان نظریه و عمل، نقش مؤثری در پیشبرد مطالعات مدیریت رفتار سازمانی ایفا می‌کند.

References

- [Abdullah, H.O.](#) and [Al-Abrow, H.](#) (2023), "Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: verification in the role of LOC", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 31 No. 6, pp. 2645-2664. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3099>
- Akbari P, Baharestan O, & Shaemi Barzaki, A (2024). Analysis of the effect of emotional intelligence and organizational citizenship behavior on organizational conflicts: A case study. *Management and Development Process*; 26 (4): 100-73. [In Persian]
- Bamshadfar, S, Amrollahi-Bioui, N, & Shaker Ardakani, M. (2021). Investigating the mediating role of organizational commitment in the relationship between Islamic work ethics and happiness in the workplace with job performance (Case study: Yazd Province Industry, Mining and Trade Organization). *Bi-Quarterly Journal of Psychological Research in Management*, 7(1), 112-144.dio: 20.1001.1.24764833.1400.7.1.4.5. [In Persian]
- Chakkaravarthy, M., & Bhaumik, A. (2025). Impact of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Employees' Job Performance: A Review Paper. *Journal of Multidisciplinary Research for SMET (JMR-SMET)*, 1(1), 40-57.
- Dehghani, A., & Shojaei, M (2024), A study titled: Investigating the relationship between emotional intelligence and organizational commitment with the mediating role of job satisfaction among physical education teachers of Shiraz city, *First National Conference on New Findings in Management, Psychology and Accounting*. <https://civilica.com/doc/1517895>. [In Persian]
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322. <https://doi.org/10.3390/su142013322>

- Hosseinzadeh, A. & Javadizadeh, M. (2021), Investigating the Effect of Emotional Intelligence on Citizenship Behavior with the Moderating Role of Organizational Justice (Case Study: Employees of Government Offices in Torbat Heydariyeh County), Fourth International Conference on Knowledge and Technology of the Third Millennium of Economics, *Management and Accounting of Iran*. <https://civilica.com/doc/1236585>. [In Persian]
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.005>
- Iqbal, J., & Parray, Z. A. (2025). Striking the balance: unraveling the influence of organizational culture on organization citizenship behavior with corporate social responsibility as the bridge. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(6), 2091-2112.
- Kakavand, M., & Rezaei, A. (2022). The effect of emotional intelligence on the educational progress of agricultural students at Razi University. *Agricultural Education Management Research*, 13(56), 73-90. <https://doi.org/10.22092/jae.2021.354360.1822>. [In Persian]
- Kazemi, Y., & Mehdinejad, V. (2021), The relationship between emotional intelligence, self-control and organizational commitment of managers. *Journal of Management and Development Process*, Volume 24, Issue 4. [In Persian]
- Kim, J. R., & Ham, H. (2024). The Effect of Organizational Fairness of Social Welfare Officials on Organizational Commitment: Mediating effect of organizational support recognition. *Journal of Digital Convergence*, 19(2), 183-193. DOI: [10.14400/JDC.2021.19.2.183](https://doi.org/10.14400/JDC.2021.19.2.183)
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2024). Does servant leadership promote emotional intelligence and organizational citizenship behavior among employees? A structural analysis. *Sustainability*, 14(9), 5231. <https://doi.org/10.3390/su14095231>
- Li, Y., & Xie, W. (2022). Linking change-oriented organizational citizenship behavior to turnover intention: Effects of servant leadership and career commitment. *Public Personnel Management*, 51(1), 3-23. <https://doi.org/10.1177/0091026020985907>
- MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L. E., Double, K. S., Bucich, M., & Minbashian, A. (2020). Emotional intelligence predicts academic performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 146(2), 150. DOI: [10.1037/bul0000219](https://doi.org/10.1037/bul0000219)
- Mahbub, A., & Barhate, B. (2025). Emotional intelligence at the workplace: Why is it crucial for employees. *International Journal of Business, Economics and Management*, 12(2), 17-27.
- Mazarei, N., & Sabet, A. (2021). Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and competitive advantage based on the mediating role of knowledge sharing. *Specialized Quarterly Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(13), 13-23. [In Persian]
- Michael, A. R., Maria, G. M., George, H. J., Jayacyril, C. M., & Parayitam, S. (2025). Employee commitment and cognitive engagement as moderators in the relationship between quality of work life and work life balance: A conditional moderated moderated-mediation model. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(4), 94-118.
- Moazami, Mo, Ahmadi-Tabar, F, Kavsi, E, & Ameri-Shahrabi, M. (2021). Presenting a qualitative model for promoting employee organizational commitment and its validation at Farhangian University of Tehran. *Educational Management Research*, 12(47), 127-140. <https://sanad.iau.ir/Journal/jearq/Article/1113006>. [In Persian]



- Nguyen, T. T., Tieu, V. T., Nguyen, T. K. B., & Bui, T. N. (2025). Impacts of Perceived Justice and Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *VNU JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS*, 2(2).
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2025). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69. DOI:[10.35314/inovbiz.v9i1.1801](https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801)
- Riadi, F., Riani, D., Sunarsi, D., & Munna, A. S. (2025). Islamic work ethics-based organizational citizenship behavior to improve the job satisfaction and organizational commitment of higher education lecturers in Indonesia. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 17-28.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (2004). *Emotional intelligence*. Dude publishing. [Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model - Google Books](https://books.google.com/books?id=EmotionalIntelligence:KeyReadingsontheMayerandSaloveyModel)
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E.S. and Utami, H.N. (2020), "The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28 No. 5, pp. 1113-1130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality-Access to Success*, 24(192), 376-384. DOI:[10.47750/QAS/24.192.45](https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45)
- Tajnia, J, Henry, H, & Amirtash, A. M. (2021). Structural relationships between organizational indifference, organizational virtue, organizational justice and quality of work life of employees of the General Sports and Youth Departments of the Northwestern provinces of Iran. Quarterly Scientific - *Research Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 8(1), 135-148. <https://doi.org/10.30473/fmss.2021.59940.2319>. [In Persian]
- Vega, A., Cabello, R., Megías-Robles, A., Gómez-Leal, R., & Fernandez-Berrocal, P. (2022). Emotional intelligence and aggressive behaviors in adolescents: A systematic review and meta-analysis. *Trauma, Violence, & Abuse*, 23(4), 1173-1183. DOI: [10.1177/1524838021991296](https://doi.org/10.1177/1524838021991296)
- Zhou, Q., & Shi, X. (2025). How does platform leadership promote employee commitment to digital transformation?—A moderated serial mediation model from the stress perspective. *International Journal of Information Management*, 83, 102900.



Design and Validation of a Corruption Prevention Model in Construction Projects of Government Agencies¹

ID

Seyyed Saeed Khodaparast Moghaddam
PhD student, Department of Management, Bi.C. , Islamic Azad University, Birjand, Iran.

ORCID: 0009-0001-5673-392X
s.khodaparastmoghaddam@iau.ac.ir

ID

Hamid Rezaei Far (Corresponding Author)
Assistant Professor, Department of Management, Bi.C. , Islamic Azad University, Birjand, Iran.

ORCID: 0000-0002-7811-9269
h_rezaiefar@iau.ac.ir

ID

Mehdi mahmoodzadeh
Assistant Professor, Department of Management, Bi.C. , Islamic Azad University, Birjand, Iran.

ORCID: 0000-0002-2168-5614
mahdi002@iau.ac.ir

ID

Mohammad Mohamma di
Assistant Professor, Department of Management, Bi.C. , Islamic Azad University, Birjand, Iran.

ORCID: 0000-0001-5769-1058
Mohammadi4531@iau.ac.ir

Received: August 14, 2025 | Revision: September 13, 2025 | Accepted: September 17, 2025

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1214779>



Abstract

Corruption, as one of the chronic and pervasive challenges globally, has widespread destructive consequences on economic development, social justice, and public trust in government institutions. The aim of this research is to design and validate a corruption prevention model in construction projects of government agencies. The research method is mixed. The research method in the qualitative part is the type of content analysis. The participants in the qualitative part include 12 professors of management, senior managers and inspectors of government agencies in South Khorasan, who are university professors with an academic orientation in organizational behavior and human resources, psychology, law and sociology with an assistant professor rank and above and a teaching experience of at least 10 years. The sampling methods are purposive and snowball. Also, the number of statistical population in the validation part of the model includes all employees of the South Khorasan Road and Urban Development Department, 180 people, of whom 108 people were selected as a statistical sample by simple random method according to the Morgan table. The research findings have shown that the corruption prevention model in construction projects in government organizations includes 4 comprehensive themes: soundness of plan preparation, soundness of plan implementation, supervision of plan implementation and evaluation of construction projects. There are also 14 organizing themes, namely: the health of fundamental and research studies, the health of technical criteria and standards, the health of project quality, the health of tender and transaction execution, the health of delegation of authority, the health of public participation, supervision of materials and equipment, supervision of economic factors, transparency and accountability, technical and technical supervision, audit supervision, ethical evaluation, human resources evaluation, and final project evaluation. The findings of the quantitative section show that the model has the necessary validity.

Keywords: Corruption prevention, development projects, administrative corruption

Extended Abstract

Introduction

Corruption is one of the main concerns for all countries worldwide, receiving attention since time immemorial. Consequently, many nations have adopted various measures and strategies to combat corruption, each with its own strengths and weaknesses (Ranjbar Kabootarkhani & Zarandi, 2024). Research has shown that corruption, in all its forms (administrative, economic, political, and social), is a significant problem in all countries globally. In developing nations, due to the considerably broader scope of government activities, responsibilities, and duties compared to industrialized countries, corruption is more prevalent. Currently, corruption is one of the primary issues within the country's administrative system, posing serious challenges to the formulation and implementation of any strategic program. The main concern is that if corruption becomes a culture, no one will contemplate its stigma or wrongfulness, as on one hand, they observe everyone behaving this way, and on the other hand, they are expected to do the same. This perspective is particularly evident within municipalities (Shariati Saman et al., 2023). Indeed, corruption can be considered a phenomenon concurrent with governance; that is, ever since human activities took on an organized and cohesive form, corruption has emerged as an inseparable component of the organizational fabric. Therefore, corruption can be regarded as the unwanted child of an organization, born from various interactions within the organization and also from the interaction between the organization and its environment (Mirlohi & Asadi, 2024). Furthermore, the issue is that in 1995, Transparency International introduced the Corruption Perceptions Index (CPI) for the first time. This index measures the level of corruption on a scale from zero to 10, where zero signifies the highest level of corruption and 10 signifies the lowest. For example, in 2001, Finland, with a score of 9.9, was recognized as the cleanest country, while Bangladesh, with a score of 0.4, was identified as the most corrupt nation. In 2007, Denmark, Finland, and Singapore, with a score of 9.4, had the least corruption, while Myanmar and Somalia, with a score of 1.4, had the most. The Islamic Republic of Iran, in 2007, with a numerical rank of 131 and a score of 2.5 out of 10, was not in a favorable position. This index is insufficient for a country aiming to achieve development within the framework of its twenty-year vision and is considered a fundamental obstacle in the path of economic growth and development. Among the Middle Eastern countries, Qatar has the lowest level of financial corruption with a numerical index of 32. Iraq experiences the highest financial and administrative corruption with an index of 178. Afghanistan, with a rank of 172 and a score of 1.8, is close to countries like Chad and Sudan. Tajikistan, Azerbaijan, Belarus, Kyrgyzstan, Liberia, and Zimbabwe, with a rank of 150, are in similar situations, which are not favorable in terms of

economic corruption (Khoshbash & Dehghani, 2024). Based on what has been said, this research seeks to investigate how the corruption prevention model in the construction projects of government agencies is, and whether it possesses the necessary credibility."

Theoretical Framework

According to North's theory (1990), this theory focuses on the role of institutions and laws in the formation or prevention of corruption. Weaknesses in executive and oversight institutions can lead to the spread of corruption. Opaque laws and regulations, conflicts of interest, and a lack of accountability are key factors in corruption (Forghani Bajestani et al., 2024). According to Durkheim's theory (1893), this theory focuses on the impact of societal values, norms, and beliefs on individual behavior. In societies where corruption is considered an acceptable behavior, its occurrence is more likely. Strengthening a culture of transparency and promoting social ethics can reduce the level of corruption (Sahharon et al., 2023). According to Game Theory, this theory addresses the interactions between individuals or groups whose decisions are influenced by the choices of others. In construction projects, corruption can act as a game between contractors, government officials, and supervisors. Bribers and recipients of bribes strive to maximize their personal interests while minimizing the likelihood of detection or punishment (Lucas, 2015). According to Systems Theory, this theory views corruption as a result of inefficient interactions within social, economic, and managerial systems. Corruption occurs when the oversight system is weak or when laws and regulations are insufficient. Organizations with complex and ambiguous structures are more susceptible to corruption. In construction projects, a lack of transparency in bidding processes and project execution can create a breeding ground for corruption (Langnel, 2025). According to Cost-Benefit Theory, based on this theory, individuals and organizations choose corruption when its benefits outweigh the potential costs. Reducing the costs of detection and punishment can exacerbate corruption. Increasing transparency and providing public reports raises the costs of corruption and reduces its likelihood (Papadopoulou, 2023). According to Schein's theory (1985), this theory addresses the impact of organizational culture on individual behaviors in the workplace. Organizational cultures that encourage or tolerate unethical behaviors are more prone to corruption. The absence of ethical values and fair reward systems also strengthens corruption (Maulidi et al., 2024).

Methodology



The qualitative participants include 12 professors from the field of management, senior managers, and inspectors from the government agencies of South Khorasan. The academic specializations of the university professors are in management, organizational behavior and human resources, psychology, law, and sociology, with an assistant professor rank or higher and at least 10 years of teaching experience. The sampling method is purposive and snowball sampling. Furthermore, the statistical population for the model validation section includes all employees of the General Directorate of Roads and Urban Development of South Khorasan, totaling 180 people. Using simple random sampling according to Morgan's table, 108 individuals were selected as the statistical sample.

Discussion and Results

The research findings indicate that the corruption prevention model in construction projects in government organizations includes 4 overarching themes: health of project planning, health of project implementation, supervision of project implementation, and evaluation of construction projects. Additionally, there are 14 organizing themes: health of foundational and research studies, health of technical criteria and standards, project quality health, health of tenders and transactions, delegation of authority health, public participation health, supervision of materials and equipment, supervision of economic factors, transparency and accountability, technical and engineering supervision, audit supervision, ethical evaluation, human resources evaluation, and final project evaluation.

Conclusion

In general, the proposed model of this research offers a comprehensive and multi-layered framework for combating corruption in government civil projects. By separating and explaining the key factors at each stage, this model provides operational tools and specific strategies for government organizations. This allows them to minimize corruption risk by adopting a proactive and systemic approach, thereby enhancing the efficiency, transparency, and quality of civil projects. The validation of this model in the present study emphasizes its importance and practicality in the real-world environment.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

This research was conducted by ethical principles. All participants in the study voluntarily provided their consent to participate with full awareness of the research objectives.



Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.



طراحی و اعتبار سنجی مدل پیشگیری از فساد در پروژه های عمرانی دستگاه های دولتی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۳

ID

سید سعید خداپرست مقدم

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

ORCID: 0009-0001-5673-392X

s.khodaparastmoghaddam@iau.ac.ir

ID

حمید رضایی فر (نویسنده مسئول)

استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

ORCID: 0000-0002-7811-9269

h_rezaiefar@iau.ac.ir

ID

مهدی محمودزاده

استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

ORCID: 0000-0002-2168-5614

mahdi002@iau.ac.ir

ID

محمد محمدی

استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

ORCID: 0000-0001-5769-1058

Mohammadi4531@iau.ac.ir

چکیده

فساد، به عنوان یکی از چالش های مزمن و فراگیر در سطح جهانی، پیامدهای مخرب گسترده ای بر توسعه اقتصادی، عدالت اجتماعی و اعتماد عمومی به نهادهای دولتی دارد. لذا هدف این تحقیق طراحی و اعتبار سنجی مدل پیشگیری از فساد در پروژه های عمرانی دستگاه های دولتی می باشد. روش تحقیق، آمیخته می باشد. روش تحقیق در بخش کیفی از نوع تحلیل

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1214779>

مضمون است. مشارکت کنندگان بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از اساتید رشته مدیریت و مدیران ارشد و بازرسان دستگاههای دولتی خراسان جنوبی می باشند که گرایش تحصیلی اساتید دانشگاه، رفتار سازمانی و منابع انسانی، روانشناسی، حقوق و جامعه شناسی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال می باشند، است. روش نمونه گیری از نوع هدفمند و گلوله برفی می باشد. همچنین تعداد جامعه آماری در بخش اعتبارسنجی مدل شامل کلیه کارکنان اداره کل راه و شهرسازی خراسان جنوبی به تعداد ۱۸۰ نفر بوده اند که به روش تصادفی ساده طبق جدول مورگان تعداد ۱۰۸ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. یافته های تحقیق نشان داده است مدل پیشگیری از فساد در طرح های عمرانی را در سازمان های دولتی شامل ۴ مضمون فراگیر به نام های سلامت تهیه طرح، سلامت اجرای طرح، نظارت بر اجرای طرح و ارزشیابی طرح های عمرانی می باشد. همچنین ۱۴ مضمون سازمان دهنده به نام های سلامت مطالعات بنیادی و تحقیقاتی، سلامت معیارها و استانداردهای فنی، سلامت کیفیت پروژه، سلامت اجرای مناقصات و معاملات، سلامت تفویض اختیار، سلامت مشارکت عمومی، نظارت بر مواد و تجهیزات، نظارت بر عوامل اقتصادی، شفافیت و پاسخگویی، نظارت فنی و تکنیکی، نظارت حسابرسی، ارزشیابی اخلاقی، ارزشیابی منابع انسانی، ارزشیابی پایانی پروژه می باشد. یافته های بخش کمی نشان می دهد که مدل از اعتبار لازم برخوردار است.

کلمات کلیدی: پیشگیری از فساد، پروژه های عمرانی، فساد اداری

۱- مقدمه

اداره امور عمومی رویکردی است که نیازها و منافع شهروندان را در مرکز تصمیم گیری و ارائه خدمات قرار می دهد. این موضوع شامل طراحی و اجرای سیاستها و برنامه های عمومی است که پاسخگوی نیازها و ترجیحات شهروندان باشد و اطمینان حاصل شود که خدمات عمومی در دسترس، کارآمد و مؤثر هستند (Babaei et al., 2025).

مدیریت مسائل شهری به عنوان یکی از حوزه های کلیدی در اداره جوامع مدرن با چالشهای بی سابقه ای مواجه است؛ از جمله رشد سریع شهرنشینی، نیاز به نوآوری در خدمات، و تأمین رضایت شهروندان در یک محیط رقابتی و پویا. کند (Barzegar et al., 2025). از سویی دیگر یکی از شاخصهای مهم میزان موفقیت سازمانها افزون بر منابع مالی، وجود نیروی انسانی سالم، توانمند و متعهد است؛ بنابراین مدیران همواره باید به دنبال تمهیداتی باشند تا از طریق آن هم بر رفتار فردی و هم بر سازمان تأثیر مثبت گذاشته و از این طریق دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل کنند (Makari & Haghighi, 2024). در این میان مطالعه تاریخ فساد نشان می دهد که فساد در جوامع بشری قدمتی به اندازه تمدنها دارد و اکنون نیز یکی از مسائل مهمی است که کشورهای جهان با آن روبه رو هستند. فساد، ناپایداری های بسیاری برای جوامع بشری به دنبال داشته و جنگ های پی در پی، خشونت ها و قیام ها علیه تمدن های حاکم، از بین رفتن سازمان ها ناشی از فساد بوده است. به طور کلی، فساد در کنار سایر مسائل، از عوامل مهم فروپاشی تمدن ها به شمار می رود (Mungiu-Pippidi, 2015). اگر به طور جامع به فساد نگاه کنیم، می توان گفت که فساد سوءاستفاده از اعتماد مردم است. زمانی که کارمندان دولت هنجارها و وظایف خود را به نفع طرف دیگر در ازای انگیزه مالی نقض کنند، می توان گفت که به فساد دچار شده اند. فساد عمدتاً با انگیزه نفع شخصی و دریافت رشوه یا سایر مزایای حاصل از سوی کسی است که نیازمند تصمیم تأثیرگذار بر منافع است که کارمند دولت می تواند موجب وقوع آن شود (Heywood, 2015).

همچنین مبارزه با فساد یکی از دغدغه‌های اصلی تمامی کشورهای جهان است که از دیرباز تاکنون مورد توجه است. از همین رو بسیاری از کشورها اقدامات و استراتژی‌هایی را در مبارزه با فساد اتخاذ کرده‌اند که هریک نقاط قوت یا ضعف مرتبط با خودش را دارد (Ranjbar Kabootarkhani & Zarandi, 2024).

تحقیقات نشان داده است که فساد با همه انواع آن (اداری، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی) معضلی بزرگ در تمامی کشورهای جهان به شمار می‌آید. در کشورهای در حال توسعه، به دلیل اینکه دامنۀ فعالیت‌ها و گستره مسئولیت‌ها و وظایف دولتها به مراتب گسترده‌تر از کشورهای صنعتی است، فساد رواج بیشتری دارد. در حال حاضر، یکی از مسائل اصلی نظام اداری کشور، موضوع فساد است که این معضل، تدوین و اجرای هرگونه برنامه استراتژیک را با چالش‌های جدی مواجه می‌سازد. نگرانی اصلی این است که اگر فساد به یک فرهنگ تبدیل شود، دیگر کسی به قبح و نادرستی آن فکر نخواهد کرد؛ زیرا از یک سو می‌بیند که همه چنین رفتار می‌کنند و از سوی دیگر از او نیز انتظار دارند که چنین رفتار کند. این دیدگاه به‌ویژه در مجموعه شهرداری‌ها نمود زیادی دارد (Shariati Saman et al., 2023).

به واقع می‌توان گفت فساد پدیده‌ای همزاد حکومت است. یعنی از زمانی که فعالیت‌های بشر شکل سازمان‌یافته و منسجمی به خود گرفت، فساد نیز همچون جزء جدایی‌ناپذیر از متن سازمان ظهور کرده است. بنابراین می‌توان فساد را فرزند ناخواسته سازمان تلقی کرد که در نتیجه تعاملات گوناگون در درون سازمان و نیز به‌مناسبت تعامل میان سازمان و محیط آن به وجود آمده است (Mirlohi & Asadi, 2024).

ضمن اینکه مسئله اینجاست در سال ۱۹۹۵، سازمان بین‌المللی شفافیت برای نخستین‌بار شاخص فساد مالی را معرفی کرد. این شاخص، میزان فساد را با مقیاسی از صفر تا ۱۰ اندازه‌گیری می‌کند، به‌گونه‌ای که صفر به معنای بیشترین فساد و ۱۰ به معنای کمترین فساد است. به‌عنوان مثال: در سال ۲۰۰۱، فنلاند با نمره ۹٫۹ پاک‌ترین کشور و بنگلادش با نمره ۰٫۴ فاسدترین کشور جهان شناخته شدند. در سال ۲۰۰۷، دانمارک، فنلاند، و سنگاپور با نمره ۹٫۴ کمترین فساد و میانمار و سومالی با نمره ۱٫۴ بیشترین فساد را داشتند. جمهوری اسلامی ایران در سال ۲۰۰۷ با شاخص عددی رتبه ۱۳۱ و نمره ۲٫۵ از ۱۰، در وضعیت مناسبی قرار نداشت. این شاخص برای کشوری که دستیابی به توسعه را در چارچوب چشم‌انداز بیست‌ساله هدف قرار داده، ناکافی است و به‌عنوان مانعی اساسی در مسیر رشد و توسعه اقتصادی تلقی می‌شود. در میان کشورهای خاورمیانه، قطر با شاخص عددی ۳۲ کمترین میزان فساد مالی را دارد. عراق با شاخص ۱۷۸ بیشترین فساد مالی و اداری را تجربه کرده است. افغانستان با رتبه ۱۷۲ و نمره ۱٫۸ نزدیک به کشورهای چاد و سودان قرار دارد. تاجیکستان، آذربایجان، بلاروس، قرقیزستان، لیبیا، و زیمبابوه با رتبه ۱۵۰ در وضعیت مشابهی قرار دارند که از نظر فساد اقتصادی مناسب نیست (Khoshbash & Dehghani, 2024). در کشورهای اسلامی، تقویت رهنمودهای دینی و اخلاقی، رعایت حقوق مالی و اقتصادی مردم و موارد مشابه، از عوامل اساسی در جلوگیری از فساد به شمار می‌روند. با این حال مسئله اینجاست که چرا باز هم مظاهر فساد اداری و اقتصادی در کشور به‌طور گسترده‌ای نمایان می‌شود. همچنین تخمینی در سال ۲۰۰۹ نشان داده است افرادی که رشوه محافظه کارانه‌ای از پیمایش سنجۀ جهانی فساد پرداخت کرده بودند ۳ درصد از درآمد سالیانه خود را به آن اختصاص داده‌اند. به این ترتیب اثرات وقوع کنش فساد و عدم وجود سلامت در سازمانها می‌تواند بسیار گسترده‌تر از محدوده یک سازمان باشد. درحقیقت، فساد مانند عفونت است که اگر به اندام و

ساختار جامعه سرایت کند، اعضای آن را یک به یک فاسد کرده و از کار میاندازد و چه بسا گسترش این عفونت، کل پیکره جامعه را از بین ببرد ([Masoumi & Hekmati, 2024](#)).

در تبیین بیشتر مسئله فساد در پروژه های عمرانی، به زعم ([Ebenezer, 2023](#)) فساد در پروژه های ساختمانی یک موضوع فراگیر است که به طور قابل توجهی یکپارچگی و اثربخشی پروژه را تضعیف می کند. این امر از طریق اشکال مختلف مانند رشوه، اختلاس و کلاهبرداری ظاهر می شود که منجر به هزینه های بالا، کیفیت پایین و به خطر افتادن ایمنی می شود. عوامل کلیدی موثر در فساد عبارتند از پیچیدگی فرآیندهای ساخت و ساز عمومی و عدم رعایت استانداردهای حرفه ای همچنین فساد پروژه های عمرانی منجر به افزایش هزینه های مواد و ادعاهای غیرواقعی می شود و هزینه های کلی پروژه را افزایش می دهد. چنین مواردی تأثیرات مثبت و منفی بر نهادهای دولتی دارد که آثار و پیامدهای آنها هم در کوتاه مدت و هم در بلندمدت محسوس است ([Chen et al., 2022](#)).

لازم به ذکر است که علیرغم شناخت اثرات مضر فساد، برخی استدلال می کنند که تمرکز بر فساد ممکن است سایر موضوعات مهم مانند ناکارآمدی مدیریت پروژه و تخصیص منابع را تحت الشعاع قرار دهد، که همچنین نیازمند توجه برای بهبود نتایج پروژه های ساختمانی است. درخصوص اهمیت و ضرورت تحقیق بیان می گردد که بند نوزدهم سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی ابلاغی مقام معظم رهبری، قوای نظام را ملزم به شفاف سازی اقتصاد و سالم سازی آن و جلوگیری از اقدامات، فعالیت ها و زمینه های فسادزا در حوزه های پولی، تجاری، ارزی و ... مینماید. عدم شفافیت در اقتصاد موجب فساد اداری، اقتصادی و مالی و همچنین امکان ناپذیری برنامه ریزی صحیح و جامع اقتصادی و متناوب بودن سیاستها در اقتصاد می گردد. لذا توجه به فساد اداری و مالی و عوامل اثر گذار بر آن از جمله مسائل مهم و پر اهمیتی است که مورد توجه بسیاری از مسئولین به خصوص مسئولین سازمان دولتی قرار گرفته است و آنان را بر آن داشته است که به واکاوی چالش فساد اداری- مالی بپردازند و با شناسایی عوامل مؤثر بر آن میزان فساد اداری را در سازمانشان تقلیل دهند ([Masoumi & Hekmati, 2024](#)).

همچنین به زعم کوبیس و همکاران ([Köbis et al., 2022](#)) فساد یکی از مهم ترین مسائلی است که دنیا با آن مواجه است. این پدیده به قدری گسترده است که همه کشورهای سراسر جهان را تحت تأثیر قرار می دهد. حال آنکه کمتر کشوری در دنیا یافت می شود که به اندازه ایران بر مبارزه علیه فساد اداری تأکید و توجه سیاستمداران و تصمیم سازان را به خود جلب کرده باشد.

صدور فرمان هشت ماده ای مقام معظم رهبری در زمینه مبارزه با مفاسد اقتصادی در سال ۱۳۸۰ و متعاقب آن تشکیل ستاد مبارزه با مفاسد اقتصادی تحقیقات نشان داده است که یکی از مهمترین نقاط عطف در زمینه راهبرد نظام در پیشگیری و مقابله با فساد بوده است. علاوه بر این، فساد می تواند کیفیت ساخت و ساز را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. زمانی که پیمانکاران برای افزایش سود خود به استفاده از مصالح بی کیفیت روی می آورند یا استانداردهای ایمنی را نادیده می گیرند، خطرات جانی و مالی جدی برای جامعه ایجاد می شود. حوادثی که به دلیل ضعف در کیفیت ساخت و ساز رخ می دهند، می توانند عواقب جبران ناپذیری به همراه داشته باشند و به از دست رفتن جان انسان ها و آسیب به اموال منجر شوند. از طرف دیگر، فساد در پروژه های عمرانی می تواند به تخریب محیط زیست نیز منجر شود. نادیده گرفتن قوانین و مقررات زیست محیطی به دلیل انگیزه های مالی، باعث آلودگی و تخریب منابع طبیعی خواهد شد. این تخریب نه تنها بر محیط زیست تأثیر منفی می گذارد، بلکه عواقب بلندمدتی برای جوامع محلی به همراه خواهد داشت. از دیگر جنبه های مهم

فساد در پروژه‌های عمرانی، کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی و سیستم‌های اجرایی است. زمانی که مردم مشاهده می‌کنند که منابع عمومی به دلیل فساد به نفع عده‌ای خاص هدر می‌رود، اعتمادشان به دولت و نهادهای مربوطه کاهش می‌یابد. این موضوع می‌تواند باعث بروز نارضایتی‌های اجتماعی و حتی بحران‌های سیاسی شود، که خود تهدیدی برای ثبات و امنیت اجتماعی به شمار می‌آید.

با توجه به آنچه گفته شد این تحقیق به دنبال آن است که بررسی کند مدل پیشگیری از فساد در پروژه‌های عمرانی دستگاه‌های دولتی چگونه است و آیا از اعتبار لازم برخوردار است؟

۲- ادبیات تحقیق

طبق نظریه نورس^۱ (۱۹۹۰) این نظریه بر نقش نهادها و قوانین در شکل‌گیری یا جلوگیری از فساد تمرکز دارد. ضعف در نهادهای اجرایی و نظارتی می‌تواند منجر به گسترش فساد شود. قوانین و مقررات غیرشفاف و کمبود پاسخگویی از عوامل کلیدی فساد هستند. نهادهای نظارتی قوی می‌توانند از بروز فساد در پروژه‌های عمرانی جلوگیری کنند. تدوین مقررات شفاف و الزام به گزارش‌دهی از اهمیت بالایی برخوردار است (Forghani Bajestani et al., 2024). طبق نظریه دورکیم^۲ (۱۸۹۳) این نظریه بر تأثیر ارزش‌ها، هنجارها و باورهای جامعه بر رفتار افراد تمرکز دارد. در جوامعی که فساد به عنوان یک رفتار قابل قبول تلقی می‌شود، احتمال بروز آن بیشتر است. تقویت فرهنگ شفافیت و ارتقای اخلاق اجتماعی می‌تواند میزان فساد را کاهش دهد. ارتقای فرهنگ عمومی و تقویت آموزش‌های اخلاقی می‌تواند بستر فساد را کاهش دهد. افزایش آگاهی عمومی نسبت به پیامدهای فساد می‌تواند رفتارهای غیرقانونی را محدود کند (Sahharon et al., 2023). طبق نظریه بازی این نظریه به تعاملات بین افراد یا گروه‌هایی می‌پردازد که تصمیم‌گیری آن‌ها تحت تأثیر انتخاب‌های سایرین است. در پروژه‌های عمرانی، فساد می‌تواند به صورت یک بازی بین پیمانکاران، مقامات دولتی، و ناظران عمل کند. رشوه‌دهندگان و رشوه‌گیرندگان تلاش می‌کنند تا منافع شخصی خود را به حداکثر برسانند، درحالی‌که احتمال کشف یا تنبیه را حداقل می‌کنند. پیمانکاران ممکن است برای دستیابی به قراردادهای یکدیگر تبانی کنند. مقامات می‌توانند با پذیرش رشوه، منافع بلندمدت جامعه را قربانی کنند (Lucas, 2015). طبق نظریه سیستم‌ها این نظریه فساد را نتیجه تعاملات ناکارآمد در سیستم‌های اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی می‌داند. فساد زمانی رخ می‌دهد که سیستم نظارتی ضعیف باشد یا قوانین و مقررات کافی وجود نداشته باشد. سازمان‌هایی که دارای ساختارهای پیچیده و مبهم هستند، مستعد فساد بیشتری می‌شوند. در پروژه‌های عمرانی، نبود شفافیت در فرآیندهای مناقصه و اجرای پروژه می‌تواند بستر فساد را فراهم کند. وجود واسطه‌های زیاد و سازوکارهای ناکارآمد باعث افزایش ریسک فساد می‌شود (Langnel, 2025). طبق نظریه هزینه فایده بر اساس این نظریه، افراد و سازمان‌ها فساد را زمانی انتخاب می‌کنند که منافع آن بیشتر از هزینه‌های احتمالی باشد. کاهش هزینه‌های کشف و تنبیه می‌تواند فساد را تشدید کند. افزایش شفافیت و ارائه گزارش‌های عمومی، هزینه‌های فساد را بالا برده و احتمال آن را کاهش می‌دهد. پیمانکاران ممکن است هزینه پرداخت رشوه را با سودی که از اجرای پروژه کسب می‌کنند مقایسه کنند. وجود سیستم‌های نظارتی و قانونی قوی می‌تواند این نوع رفتار را کاهش دهد (Papadopoulos, 2023). طبق نظریه شاین^۳ (۱۹۸۵) این نظریه به تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتارهای افراد در

¹ North

² Durkheim

³ Schein

محیط کار می‌پردازد. فرهنگ‌های سازمانی که رفتارهای غیراخلاقی را تشویق یا تحمل می‌کنند، بیشتر مستعد فساد هستند. عدم وجود ارزش‌های اخلاقی و نبود سیستم‌های پاداش‌دهی منصفانه نیز فساد را تقویت می‌کند. سازمان‌هایی که برای کارمندان خود انگیزه‌های شفاف و عادلانه فراهم نمی‌کنند، مستعد رفتارهای فاسد هستند. مدیرانی که خود رفتارهای غیراخلاقی دارند، الگوهای منفی برای کارکنان می‌شوند (Maulidi et al., 2024).

پیشینه تحقیق

کمی-سلسله مراتبی به این نتیجه رسیده است که در میان مقوله‌های بعد پیشگیری، رشد ارزش‌های اخلاقی در میان مقوله‌های بعد ساماندهی، ساماندهی نظام سیاسی و پاسخگویی و در میان مقوله‌های بعد نظارت و برخورد، نظارت کارآمد از اولویت بالاتری برخوردار است.

تحقیق آمیخته انجام داده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، علل فساد اداری به ترتیب عبارتند از: ساخت قدرت سیاسی، دولت رانتیر، دولتی‌بودن و غیررقابتی‌بودن اقتصاد، عدم حاکمیت قانون، فرهنگ سیاسی تابعیت، ضعف نهادهای مدنی، عدم شفافیت، نبود رسانه‌های آزاد، بی‌ثباتی سیاسی و مدیریتی، ضعف نهاد قضایی و سازمان‌های نظارتی، ناکارآمدی و ساختار سازمان، عدم پاسخگویی، وسعت بیش از اندازه دولت، وضعیت اخلاقی طبقه حاکم، ویژگی‌های ارزشی جامعه، وضعیت احزاب و رقابت‌های سیاسی.

یافته‌های پژوهش نشان داده است که درست‌مایگی برای مهار فساد اداری در در ابعاد و مفاهیمی از جمله تمامیت، درستکاری، مسئولیت حرفه‌ای، منزه بودن از فساد، بی‌طرفی و پاسخگویی، عمل بر مبنای فضیلت‌هایی همچون عدالت، شجاعت و میانه‌روی، سلامت و اخلاق و به معنی تأملی آشکار در باب اخلاق، ملاحظات قوانین از جمله شفافیت قوانین و مقررات، عمل اخلاقی یا روحی جامع است که در کنار یکدیگر، زمینه‌ای مناسب برای مهار فساد اداری را فراهم کند. در نهایت درست‌مایگی شجاعت اخلاقی و قهرمانی در شکل‌گیری استانداردهای اخلاقی بیان شده است.

اداری و روش تحقیق توصیفی و همبستگی انجام داده اند. یافته‌های تحقیق نشان داده است که اعتماد به میزان ۲۷٪ بر پیشگیری از فساد اداری- مالی و نیز شفاف‌سازی سازمانی به میزان ۶۵٪ بر پیشگیری از فساد اداری- مالی تأثیرگذار بودند. ابعاد اعتماد به ترتیب اعتماد به سازمان و اعتماد به مدیر بر پیشگیری از فساد اداری - مالی در شهرداری همدان تأثیر داشتند و ابعاد شفاف‌سازی سازمانی به ترتیب پاسخگویی، اعتماد، حسن نیت، صلاحیت و صداقت بر پیشگیری از فساد اداری - مالی در شهرداری همدان تأثیرگذار بودند.

سندج و روش تحقیق آمیخته انجام داده اند. در این پژوهش با بررسی ارتباط بین عوامل فردی و سازمانی و محیطی موثر

بر بروز و اشاعه فساد با ۹ متغیر زیر مجموعه، روابط بین متغیرها و فساد بررسی گردید، یافته‌ها نشان داد، همبستگی مثبت و معنی‌دار بین عدم انگیزه و تعهد، رابطه خویشاوندی، سوء مدیریت، نبود نظارت سازمانی، عدم شفافیت، اعتقادات غالب فرهنگی و اجتماعی در سازمان، قوانین و مقررات موازی و تکراری، عدم نظارت مطلوب دستگاه‌های نظارتی تأیید می‌گردد.

([Bakhshandeh Mahdikhaneh, 2023](#)) تحقیقی با موضوع فساد اداری و مالی و روش تحقیق کیفی انجام

داده است. یافته‌ها نشان داده است که نقش نهاد های ناظر خصوصاً نهاد های ناظر در قوه قضاییه مثل دیوان عدالت اداری در تبیین مصادیق فساد و چگونگی مبارزه با آن و رسیدگی به پرونده های موجود در این زمینه از طریق نظارت مستمر بر فعالیت های هیئت های رسیدگی کننده به تخلفات اداری و قوانین و مقررات موجود و بررسی دقیق شکایات مطرح شده در دیوان که به نوعی در بردارنده مصادیق فساد اداری میباشد حائز اهمیت است.

([Karimi et al., 2023](#)) تحقیقی با موضوع تحلیل زمینه های شکل گیری بسترهای فسادزا و روش تحقیق

کیفی انجام داده اند. یافته های تحقیق نشان داده است که مضامین و زمینه های شناسایی شده در بروز فساد حول یک محور کلی تر یعنی "ساختار سازمانی فسادزا" گردهم می آیند که سبب ایجاد فرهنگ فساد در سازمان شهرداری تهران شده است که نتیجه آن بازتولید فساد در بستر سازمانی شهرداری تهران است.

([Hemmati et al., 2023](#)) تحقیقی با موضوع بررسی اکتشافی زمینه های بروز فساد اداری در شهرداری و روش

تحقیق کمی انجام داده اند. یافته ها نشان داده است بروز فساد اداری در شهرداری تهران ناشی از یازده عامل اصلی زمینه ساز فساد است. بیشترین میزان وجود فساد مربوط به زمینه اخذ رشوه در مراحل نقشه ریزی و صدور پایان کار با میانگین ۴/۰۱ است و سپس عامل اهمال کاری و صدور حسن انجام کار و نبود نظارت با میانگین ۲/۹۵ میباشد.

([Ahangar et al., 2023](#)) تحقیقی با موضوع بررسی رهبری جامعه‌محور با نهج‌البلاغه و ارتباط آن با فساد

اداری و روش تحقیق توصیفی-همبستگی انجام دادند. نتایج نشان داد بین نظر مدیران در رابطه بین رهبری جامعه‌محور با رویکرد نهج‌البلاغه، شفافیت نظام اداری و کاهش فساد اداری رابطه معنی‌داری وجود داشت. با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده می‌توان گفت آموزه‌های نهج‌البلاغه می‌تواند مانع رشد بسیاری از جریانات توأم با فساد اداری گردد؛ همچنین از لحاظ کاربردی اجرای الگوی رهبری جامعه‌محور و آموزش آن به مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی توصیه می‌گردد.

([Soltani et al., 2022](#)) تحقیقی با موضوع ارائه مدل جامع ساختاری از عوامل موثر در پیشگیری فساد اداری

دستگاه‌های آموزشی و روش تحقیق آمیخته - اکتشافی انجام داده اند. نتایج پژوهش نشان داده است مدل ساختاری تفسیری تحقیق برای عوامل موثر در پیشگیری فساد اداری دستگاه‌های آموزشی در بالاترین سطح، عوامل فردی و عوامل سازمانی قرار گرفته است. در سطح دوم، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و عوامل سیاسی قرار داشته و در سطح سوم، عوامل قضایی (قانونی) قرار دارد. بنابراین تمامی عوامل اثرگذار بر پیشگیری از فساد اداری دستگاه‌های آموزشی از وضعیت مطلوبی برخوردار اند. درحالی که (عوامل مدیریتی) وضعیت مناسبی ندارند.

([Karimian, 2022](#)) تحقیقی با موضوع چالش رویکرد و سطح تحلیل در طرح های مبارزه با فساد اداری در ایران

و روش تحقیق کیفی انجام داده است. نتایج نشان داده است که قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و اسناد فرادستی،

سلامت اداری را با جامع نگری و در سطح کالان مدنظر قرار داده اند؛ ولی در مجموعه فرد محوری غلبه دارد؛ هرچند که قانون هایی هستند که برای سطح میانه اداره کشور تنظیم شده اند و این مقتضی خروج از فرد محوری نگارش می باشد. به این ترتیب، فرد محور بودن رویکرد مقررات مصوب (قوه مقننه) و به تبع "قانون مصوب مبارزه با فساد اداری در ایران"، محدود به سطوح بعدی سلسله مراتب قوانین است.

[\(Ghanbari, 2022\)](#) تحقیقی با موضوع تاثیر فساد اداری بر مسئولیت پذیری اجتماعی در شهرداری های استان مرکزی و روش تحقیق کیفی انجام داده است. یافته های تحقیق نشان داده است که فساد در دستگاه های دولتی را میتوان با مصادیقی مثل پارتی بازی، بی عدالتی، باج خواهی، ایجاد نارضایتی ارباب رجوع شناخت و حتی آن را به تمام اشکال گوناگون اعمال قدرت شخصی و استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی تسری داد. ارزش ها، هنجارها، عقاید و باورهای حاکم بر افراد جامعه متکی به ارزش های مادی گرایانه، خودپرستی و مصرف گرایانه باشد و ساختارهای اجتماعی از انسجام و کارکردهای الزم برخوردار نباشند، در نتیجه نظام فرهنگی و اجتماعی، ناکارآمدی و ضعف خود را نشان می دهد و پیامد آن، شکل گیری فساد است.

[\(Farkhondeh et al., 2022\)](#) تحقیقی با موضوع بررسی رابطه بین فساد اداری و تعهد کارکنان و روش تحقیق کمی انجام داده است. یافته های تحقیق نشان داده است که براساس تحلیل های بعمل آمده در این پژوهش، یکی از ابزارهای کنترل فساد اداری افزایش تعهد سازمانی است. از سوی دیگر رضایت شغلی با افزایش تعهد سازمانی امکان رفتار آکنده از فساد اداری را کاهش میدهد.

[\(Zarandi & Vaezi, 2019\)](#) تحقیقی با موضوع فساد اداری و روش تحقیق کیفی انجام داده اند. یافته ها نشان داده است که بعد پیشگیری به دو زیرمعیار ارتقای ظرفیتهای مردمی و رشد ارزش های اخلاقی تقسیم می گردد. بعد ساماندهی به چهار زیرمعیار ساماندهی اقتصادی، ساماندهی سرمایه های انسانی، چابک سازی نظام اداری و ساماندهی نظام سیاسی و پاسخگویی تقسیم می گردد و هر کدام از این زیرمعیارها به مؤلفه هایی تقسیم می گردند.

[\(Oloruntopa et al., 2024\)](#) تحقیقی با موضوع نقش مهم صنعت ساخت و ساز ساختمان در توسعه اجتماعی-اقتصادی نیجریه و روش تحقیق آمیخته انجام داده اند. یافته ها نشان داده است که این مطالعه بر نیاز به درک عمیق تر از رابطه بین فساد و اجرای پروژه های ساختمانی در نیجریه تأکید می کند.

[\(Ebekozen et al., 2024\)](#) تحقیقی با موضوع اثر تعدیل کننده رابطه بین اشکال فساد ساختمانی و روش تحقیق کمی انجام داده اند. یافته ها نشان داده است که نقش آژانس های ضد فساد باعث افزایش ارزش هزینه، عملکرد بهتر و کیفیت تحویل پروژه های عمومی در نیجریه شده است.

[\(Giommoni, 2021\)](#) تحقیقی با موضوع مواجه با فساد در شهرداری های ایتالیا و روش تحقیق کیفی انجام داده اند. یافته های تحقیق نشان داده است که افشای فساد روی داده در شهرداری های ایتالیا به دلیل از بین رفتن اعتماد مردم، با کاهش مشارکت رأی دهندگان با مشارکت شهروندان در انتخابات تأثیر دارد و این موضوع ناشی از بین رفتن اعتماد عمومی به بدنه نظام سیاسی است.

(Dincer, O., & Gunalp, 2020) تحقیقی با موضوع بررسی اثرات مقررات فدرال بر میزان فساد و روش

تحقیق کمی انجام داده اند. یافته های تحقیق نشان داده است که رابطه ای مثبت و معنی دار از نظر آماری بین مقررات فدرال و فساد وجود دارد. همچنین کاهش اندازه و دامنه دولت در سطح ایالت مختلف، اثر مقررات را در سطح فساد فدرال کاهش داد.

(Adindu et al., 2020) تحقیقی با موضوع فساد در پروژه های ساخت و ساز و روش تحقیق کمی انجام داده

اند. یافته های پژوهش نشان داد که مراحل مناقصه و ساخت و ساز به ترتیب با ۶۵ و ۷۰ امتیاز از نظر حساسیت مفاسد نقاط عطف پروژه در مراحل پیش قراردادی و پس از قرارداد بالاترین رتبه را داشتند، در حالی که تقلب در قرارداد و رشوه با ۷۰ و ۶۵ بیشترین فراوانی وقوع را به خود اختصاص دادند. از بین ۱۱ منبع شناسایی شده فساد ساختمانی به ترتیب امتیاز مورد بررسی قرار گرفت. یافته ها همچنین نشان داد که اختلاس قراردادی، تقلب و کاهش هزینه ها به ترتیب با ۸۵، ۸۰ و ۷۸ امتیاز، در میان سایر منابع شناسایی شده فساد در نیجریه، از نظر شدت تأثیر بر عملکرد پروژه بیشترین رتبه را دارند.

(Owusu, 2019) تحقیقی با موضوع عوامل علی فساد در مدیریت پروژه های ساختمانی و روش تحقیق مروری یا

سیستماتیک انجام داده اند. یافته های تحقیق در مجموع ۴۴ عامل فساد از ۳۷ نشریه شناسایی و بر حسب عوامل علی موجود فساد، روند سالانه انتشارات و دسته بندی موضوعی متغیرهای شناسایی شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. قابل شناسایی ترین علل، روابط نزدیک، استانداردهای اخلاقی ضعیف حرفه ای، شرایط منفی صنعتی و کاری، الگوهای نقش منفی و تحریم های ناکافی بود. پس از دسته بندی ۴۴ متغیر در پنج دسته منحصر به فرد، چارچوب مفهومی علل فساد ایجاد شد. به ترتیب نزولی، این پنج سازه عبارتند از علل خاص روانی-اجتماعی، علل خاص سازمانی، علل خاص تنظیمی، علل خاص پروژه و علل خاص قانونی.

(Dimitris Batzilis, 2019) تحقیقی با موضوع فساد، شواهدی از فساد در شهرداری در یونان و روش تحقیق

کیفی انجام داده است. یافته های تحقیق نشان داده است که شهرداری ها مهمترین نهاد درگیر با مردم هستند، که نقش اساسی در شکل دهی به اعتماد عمومی و ایجاد سرمایه اجتماعی برای یک نظام سیاسی دارند، لذا در صورت مشاهده (افشاء) تخلف و فساد در شهرداری، نوعی عدم تمایل سیاسی و بی اعتمادی به نظام سیاسی به وجود خواهد آمد.

(Kim & Rad, 2019) تحقیقی با موضوع پروژه های عمرانی و فساد در آن و روش تحقیق کمی انجام داده اند.

یافته ها نشان داده است که مشخص شد که «تسهیم نامناسب قدرت»، «عدم الزام نیروی انسانی به استفاده صحیح از منابع و رعایت قوانین و مقررات» و «عدم هرگونه نظارت بر عملکرد دولت» مهمترین عوامل هستند.

درخصوص جمع بندی تحقیقات گذشته و مقایسه کلی لازم به ذکر است که در میان تحقیقات داخلی، بیشتر تحقیقات از روش های کمی استفاده کرده اند که بر تحلیل آماری داده ها و بررسی روابط علی میان متغیرها تمرکز داشته است. در پژوهش های خارجی، نیز اکثر تحقیقات به صورت فقط کیفی یا کمی انجام شده است و در هیچ تحقیقی به صورت آمیخته به پیشگیری از فساد در پروژه های عمرانی اشاره نشده است. به صورت کلی در مقایسه تحقیقات گذشته می توان گفت که هدف اصلی تمامی پژوهش ها مبارزه با فساد اداری و شناسایی علل و راهبردهای موثر برای کاهش آن بوده است.

اما حوزه تمرکز و جزئیات آن‌ها متفاوت است. درخصوص نوآوری تحقیق در مقایسه با تحقیقات گذشته بیان می‌گردد که این پژوهش برای اولین بار است که در حوزه فساد در پروژه های عمرانی و تدوین راهبردهای جامع برای پیشگیری آن در ایران انجام می‌شود. همچنین از لحاظ روش شناختی نیز برای اولین بار انجام می‌گردد چرا که در انجام آن از روش کیفی در قالب یک طرح اکتشافی برای طراحی مدل و در بخش کمی از معادلات ساختاری استفاده می‌گردد. لذا از این لحاظ جنبه نوآور بودن پژوهش در آن رعایت شده و متفاوت از تحقیقات پیشین است. ضمن اینکه نتایج حاصل از این تحقیق، می‌تواند منجر به کسب بینشی عمیق تر و غنی تر از این پدیده شود و افق های تازه تری را درباره پدیده راهبردهای جامع در پیشگیری از فساد را نمایان کند.

۳- روش تحقیق

رویکرد این تحقیق، آمیخته می‌باشد. استراتژی بخش کیفی، شبکه مضامین و استراتژی بخش کمی، روش میدانی انتخاب شده است. مشارکت کنندگان بخش کیفی شامل ۱۲ نفر از اساتید رشته مدیریت و مدیران ارشد و بازرسان دستگاههای دولتی خراسان جنوبی می‌باشند که گرایش تحصیلی اساتید دانشگاه، رفتار سازمانی و منابع انسانی، روانشناسی، حقوق و جامعه شناسی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس حداقل ۱۰ سال می‌باشند، است. روش نمونه گیری از نوع هدفمند و گلوله برفی می‌باشد. در قسمت دوم که به اعتبارسنجی مدل اختصاص دارد، شامل کلیه کارکنان اداره کل راه و شهرسازی خراسان جنوبی به تعداد ۱۸۰ نفر بوده اند که به روش تصادفی ساده طبق جدول مورگان تعداد ۱۰۸ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت اعتبار بخش کیفی، از قابلیت اعتبار استفاده شده است که آنچه در یافته ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌گردیده است، همانی است که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است. همچنین از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. درخصوص انتقال پذیری نیز محقق، به توصیف دقیق و شرایط انجام تحقیق به صورت کدگذاری، تحلیل نمادها و نشانه ها پرداخته است که خواننده خود تصمیم بگیرد که این نتایج این داده ها چه میزان می‌تواند با داده های مشابه با همین شرایط، به کار گرفته شود. برای افزایش قابلیت تایید در این تحقیق، محقق به بررسی داده های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته ها به طور دقیق پرداخته است. همچنین محقق پس از تحلیل، داده های خود را به سه نفر از متخصصان ارائه داده است که با اندکی اصلاحات تایید شده است. ضمن اینکه انتشار مقاله علمی مستخرج از این تحقیق، دلیلی دیگر بر تایید داده های تحقیق می‌باشد. به منظور اخذ پایایی در این تحقیق (۱۵ درصد از اسناد) از مصاحبه هایی که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار داده است و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار اس پی اس اس مقدار ۰,۷۹۲ بوده است که با توجه به اینکه بیشتر از ۰,۶ است و چون عدد معنادار حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰,۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می‌گردد. جهت روایی یا اعتبار سنجی در مرحله کمی، مدلی که در مرحله کیفی بدست آمده است روایی صوری و محتوا توسط اساتید و متخصصان اخذ گردید. اعتبار سنجی با معادلات ساختاری (روایی تحلیل عاملی) اخذ نیز انجام شده است. جهت پایایی نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی هر مقوله بدست آمده است. درخصوص تحلیل مضمون در این تحقیق بیان می‌گردد که روشهای مختلفی برای مراحل تحلیل مضمون وجود دارد. هر یک از آنها، فرایندهای خاصی را

دنبال میکنند. در این مقاله، از روش (Attride-Stirling, 2001) استفاده شده است. در ابتدا، تجزیه و توصیف متن صورت گرفته است که شامل آشنا شدن با داده‌ها و ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری است. در گام دوم جست و جو و شناخت مضامین صورت گرفته است که شامل تشریح و تفسیر متن، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین شامل ترکیب و ادغام و تدوین گزارش بوده است.

۴- یافته‌ها

یافته‌های تحقیق نشان داده است مدل پیشگیری از فساد در طرح‌های عمرانی را در سازمان‌های دولتی شامل ۴ مضمون فراگیر به نام‌های سلامت تهیه طرح، سلامت اجرای طرح، نظارت بر اجرای طرح و ارزشیابی طرح‌های عمرانی می‌باشد. همچنین ۱۴ مضمون سازمان دهنده به نام‌های سلامت مطالعات بنیادی و تحقیقاتی، سلامت معیارها و استانداردهای فنی، سلامت کیفیت پروژه، سلامت اجرای مناقصات و معاملات، سلامت تفویض اختیار، سلامت مشارکت عمومی، نظارت بر مواد و تجهیزات، نظارت بر عوامل اقتصادی، شفافیت و پاسخگویی، نظارت فنی و تکنیکی، نظارت حسابرسی، ارزشیابی اخلاقی، ارزشیابی منابع انسانی، ارزشیابی پایانی پروژه می‌باشد.

جدول (۲) مقوله بندی کدهای تحقیق

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون‌های پایه
سلامت تهیه طرح	سلامت مطالعات بنیادی و تحقیقاتی	انجام مطالعات تحقیقاتی به صورت معتبر، انجام مطالعات با حداکثر استفاده از منابع داخلی، انجام مطالعات تحقیقاتی، لزوم تأیید سازمان برنامه و بودجه جهت انعقاد قرارداد، امکان سنجی اولیه، امکان سنجی نهایی، مطالعات جامعه بخشی، منطقه‌ای و برنامه‌های توسعه، رعایت آمایش سرزمین، تعیین دستگاه بهره‌بردار، ناترازی‌های اعتبارات، کمبود اعتبارات برای پروژه‌ها، عدم کارشناسی بودن تخصیص اعتبارات، ضرورت دقیق انجام طرح، وابستگی و یا عدم وابستگی بین منشاء فساد و پارامتر فساد، مطالعات دقیق وضع موجود و انجام مطالعات تطبیقی، مطالعه کامل و همه جانبه قبل از اجرای پروژه‌ها، مطالعه مدیریت بحران و حوادث ناشی از موانع طبیعی، جلوگیری از نفوذ افراد مطلع و صاحب قدرت، لزوم ارائه طرح توجیه فنی و اقتصادی، جلوگیری از طرح مطالعاتی بدون توجه به محتوا، جلوگیری از ایرادات و نواقص مطالعات اولیه طرح، تناقض بین طراح و مجری طرح، بررسی طرح با نیاز دستگاه اجرایی و بومی سازی، بررسی نوآوری طرح و کاهش هزینه، توجه به جامعه هدف، مطالعه مبتنی بر اطلاعات منطقی وضع موجود، مطالعه سلامت منابع انسانی، انجام مطالعات فنی و تخصصی توسط شرکتهای مشاور، برآورد

مضمون مضمون های پایه	مضمون مضمون های پایه	مضمون مضمون های پایه
تدوین دستورالعملها با توجه به شرایط محیطی، لزوم تدوین ضوابط، معیارها و شرح عملیاتی، تدوین معیارهای فنی توسط نهادهای بالادستی، لزوم هماهنگی بین معیارها و اسناد حقوقی و مالی، رعایت دستورالعمل های تخصصی و توجه به نیاز موجود، عدم مداخله ذینفعان در ارجاع کار به آزمایشگاه، تدوین دستورالعمل های فنی از مراجع مختلف معتبر، برآورد دقیق مبتنی بر نیاز پروژه در اسناد مالی پروژه، تدارک استانداردهای لازم متکی بر اصول علمی، تنظیم و حفظ روابط فنی بین واحدهای مختلف، استفاده از تجارب مؤسسات معتبر بین المللی، استاندارد نمودن اجزا و محصولات، برنامه ریزی متمرکز و جامع نگرانه برای تهیه معیارها، فراهم ساختن زمینه ترویج استانداردها، پیش بینی ساز و کار کنترل برای الزام به رعایت معیارها، مدیریت بر تهیه طرح به شکل قانونی، به روز کردن اطلاعات فنی و علمی، تعیین ضوابط انتخاب و ارزشیابی در مورد افراد، دارا بودن تحصیلات تخصصی افراد، نداشتن ممنوعیت قانونی یا محکومیت، لغو صلاحیت، تنزل رتبه و محرومیت از ارجاع کار، تشخیص صلاحیت واحدهای خارجی، بوروکراسی غیر پیچیده، قوانین ضد فساد، تدوین و تنفیج قوانین، نظارت بر اجرای صحیح آنها، رسیدگی به تخلفات اداری، شکایات در دیوان عدالت اداری، تایید فرمولهای محاسبه حق الزحمه یا تعرفه	سلامت معیارها و استانداردهای فنی	
خدمات مدیریت و کنترل، خدمات و فعالیتهای اجرایی، سلامت آماده سازی برای شروع بهره برداری، تاکید بر ملی بودن اجرای پروژه ها، حصول اطمینان از تأمین بودن اعتبارات مورد نیاز، تشخیص صلاحیت شده برای هر فعالیت، صلاحیت ارجاع توأم پروژه ها، انجام کنترلهای کیفی کار و نیز کنترل پروژه، تهیه نقشه های اجرایی با رعایت فاصله زمانی منطقی، تهیه برنامه زمان بندی، رعایت اصول ایمنی و بهداشت محیط کار، بهبود کیفیت پروژه ها، کیفیت بالای خدمات مشاوره ای تهیه طرح، رقابت در جهت ارتقای کیفی و کاهش هزینه های اجرایی، اجرای طرح مبنی بر توافق با سازمان مدیریت و برنامه، لزوم تبعیت کیفیت پروژه از کمیت پروژه، نظارت دقیق و موثر بر کیفیت مصالح مصرفی	سلامت کیفیت پروژه	
سلامت قراردادهای پیمانهای اجرای طرح، مستندسازی مطابق با ضوابط قانونی، رعایت قانون منع مداخلات کارمندان دولت، عدم استفاده از مناقصه محدود به جای مناقصه عمومی، عدم انجام معاملات انحصاری بدون احراز شرایط قانونی، شناسایی پیمانکاران با استفاده از ملاک های غیر واقعی، ارزیابی کیفی نامطلوب مناقصه گران، ارزیابی درست فنی و بازرگانی، برآورد دقیق پروژه ها، به ویژه در مبالغ ارزی، تأمین و تعیین منابع مالی پروژه قبل از برگزاری مناقصات، دانش و مهارت اعضای گروه مناقصات، توزیع قدرت بین ارکان مزایده و مناقصه، شفافیت در مناقصات و معاملات، تهیه اسناد مناقصه توسط مشاوران ذیصلاح، لزوم حضور نماینده بازرسی و حراست، اعمال حساسیت در زمان صدور مجوز ترک تشریفات مناقصه	سلامت اجرای مناقصات و معاملات	سلامت اجرای طرح
اعطای مسئولیت با نظارت دقیق، تعیین حیطه قدرت و مسئولیت کارکنان، جلوگیری از واگذاری وظیفه مدیریت به دستگاه های غیر مرتبط، در نظر گرفتن تجربه اجرای کار، اولویت ارجاع کار به واحدهای محلی در شرایط یکسان، عدم انجام خدمات مدیریت تهیه و خدمات تهیه طرح یکجا، سلامت ارجاع کار به واحدهای خدمات مدیریت تهیه طرح، سلامت قرارداد خدمات مدیریت تهیه طرح و خدمات مشاوره ای، سلامت ارجاع کار به واحدهای اجرای طرح، عدم انجام کار به صورت امانی توسط دستگاه های اجرایی، لزوم شناخت مدیر دستگاه اجرایی از نیروهای تحت امر، لزوم حذف امضای های طلایی، لزوم سلامت تفویض شونده، لزوم بررسی شرایط تفویض در صورت تغییرات جدید، دریافت اصل احکام تفویض اختیار توسط حسابرسان مستقل	سلامت تفویض اختیار	
نظرسنجی و گردهمایی ها برای افزایش آگاهی عمومی، مشارکت مردمی و فعالیت سازمان های مردم نهاد، ظرفیت های مردمی در پیشگیری از فساد، جلب مشارکت مردم، لزوم مشارکت نظام مند و دارای چارچوب، مشارکت عمومی برای افراد ذیصلاح، مشارکت عمومی به جهت افزایش عوامل نظارتی، مشارکت عمومی جهت حذف لابی ها، مشارکت در بخش تأمین مالی	سلامت مشارکت عمومی	

مضمون مضمون های پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
نظارت بر مستقل بودن واحد اجرا از واحدهای تهیه و ساخت، نظارت نسبت به کنترل کیفیت مواد و تجهیزات، تعیین حداقل تسهیلات رفاهی برای کارکنان نظارت، کنترل و گزارش گیری از انجام آزمایشهای پیش راه اندازی، لزوم تعریف بارکدها در سامانه، لزوم استفاده از نرم افزارهای محاسبه گر، لزوم استفاده از هوش مصنوعی در پروژه، وجود کمیته مصالح، جلوگیری از بکارگیری مصالح نامرغوب، حضور مسئول کنترل پروژه های عمرانی، خرید مصالح و ماشین آلات از طریق دستگاه های اجرایی،	نظارت بر مواد و تجهیزات	
نظارت بر حقوق و دستمزد، لزوم استاندارد سازی پرداخت ها، نقش گسترده دولت در اقتصاد، جلوگیری از کسب درآمدهای غیرقانونی، بررسی اقلام مالی و فرآیندها، هماهنگی میزان پرداختی با شرح شغل و وظایف، عدم واگذاری انحصارات دولتی، سلامت نرخ گذاری و نحوه پرداخت حق الزحمه قراردادهای، سلامت اصل انتخاب قیمت معقول در اجرای طرح، تعیین و دریافت میزان واقعی مالیات، دارا بودن امکانات سرمایه ای متناسب بر حسب نوع فعالیت، لزوم تجربه و دانش ناظران اقتصادی، لزوم استفاده از چند ناظر در پروژه های بزرگ، استفاده از مشاور ذیصلاح دوایر نظارت، لزوم پیش بینی برای افزایش قیمت ها، لزوم تخصیص زود هنگام	نظارت بر عوامل اقتصادی	
شفافیت در شرایط قرارداد، تأثیر شفافیت در سایر سازمان ها، افزایش احتمال تخلفات در صورت عدم شفافیت، اطلاع رسانی مستقل و حرفه ای و افشای سوءاستفاده ها، انعکاس عملکرد سازمان ها و دسترسی به اطلاعات، بهره گیری از شبکه های رایانه ای و فضای مجازی، حساب پس دهی و مسئولیت پذیری اداری، تقویت واحدهای رسیدگی به شکایات، شفافیت در امور حکومتی و اداری، شفافیت قوانین و مقررات، انتشار اطلاعات و نظارت بر فرآیندها، نقش سازمان های مردم نهاد و نظارت مدنی، نقش نهادهای مدنی در نظارت بر حکومت، لزوم شفافیت به معنای واقعی، پاسخگویی به عنوان وظیفه بخش عمومی، شفافیت کامل و جامع، شفافیت از طریق درگاه های الکترونیکی، تشدید توجه و نظارت افکار عمومی، پاسخگویی ابهامات، پاسخگویی چگونگی برگزاری مناقصات، انتشار عمومی	شفافیت و پاسخگویی	نظارت بر اجرای طرح
شناسایی گلوگاه های فساد و گزارش دهی، استفاده از فناوری های نوین برای پیشگیری از فساد، بهره گیری از نرم افزارهای شفاف سازی و سیستم های پروژه، بهینه سازی فرآیندهای اجرایی پروژه ها با استفاده از تکنولوژی، ارزشیابی طرح ها از جنبه های مختلف، تعیین زمان ارزشیابی با توجه به نوع کارها و پروژه ها، لزوم نظارت های منظم و دوره ای،	نظارت فنی و تکنیکی	
استفاده از سیستم های رایانه ای برای ردیابی اموال، کنترل حسابرسی اطلاعات و شناسایی تخلفات، ایجاد شناسنامه کاری در سیستم حسابداری، استفاده از استانداردهای حسابرسی روز دنیا، نظارت بر تنظیم صورت وضعیت و پرداخت ها، جلوگیری از فرارهای مالیاتی	نظارت حسابرسی	
ارزشیابی رشد ارزش های اخلاقی، ارزشیابی تعالی اخلاقی، ارزشیابی ترویج ارزش های اخلاقی، ترویج آموزه های دینی، آموزش های اخلاقی و دینی، ترویج استانداردهای اخلاقی در میان متخصصان ساخت و ساز، توسعه فضایل انسانی، پذیرش ارزش ها و هنجارهای محوری سازمان، وضعیت اخلاقی طبقه حاکم، توسعه گفتمان اخلاق و سلامت، رشد ابعاد اخلاقی، اولویت های پیشگیری و رشد ارزش ها، ارزشیابی مسئولیت پذیری و نظارت، ارزشیابی توسعه تربیت اخلاقی، معیارهای منطبق با سازمان برنامه و بودجه	ارزشیابی اخلاقی	
ارزشیابی رفتارهای فردی و ناهنجاری ها، ارزشیابی تمایل کارکنان به رقابت سالم، خودکنترلی و اصلاح رفتار کارکنان، ارزشیابی بر اساس شایسته سالاری، ارزشیابی نیروهای کارآمد فنی، لزوم شایستگی منابع انسانی پروژه های عمرانی، ارزشیابی روانشناختی منابع انسانی درگیر پروژه، لزوم صدور گرید پیمانکاران و مشاوران، برخورد قاطع با تخلفات و مجازات	ارزشیابی منابع انسانی	ارزشیابی طرح های عمرانی
مقایسه زمان تکمیل واقعی پروژه با برنامه زمان بندی اولیه، لزوم در نظر گرفتن گارانتی در طول پروژه، شناسایی تأخیرها و تحلیل علل آن ها، مقایسه هزینه های واقعی با بودجه تعیین شده، بررسی تحقق کامل تمامی اهداف و خروجی های تعریف شده، شناسایی انحرافات در محدوده پروژه و دلایل آن، ارزیابی حوادث و مسائل ایمنی، بررسی اجرای پروتکل های ایمنی و رعایت الزامات قانونی، میزان رضایت کارفرما، پیمانکاران، و سایر ذی نفعان، نظرسنجی و بازخوردگیری از کاربران نهایی، سنجش میزان دستیابی به اهداف	ارزشیابی پایانی پروژه	

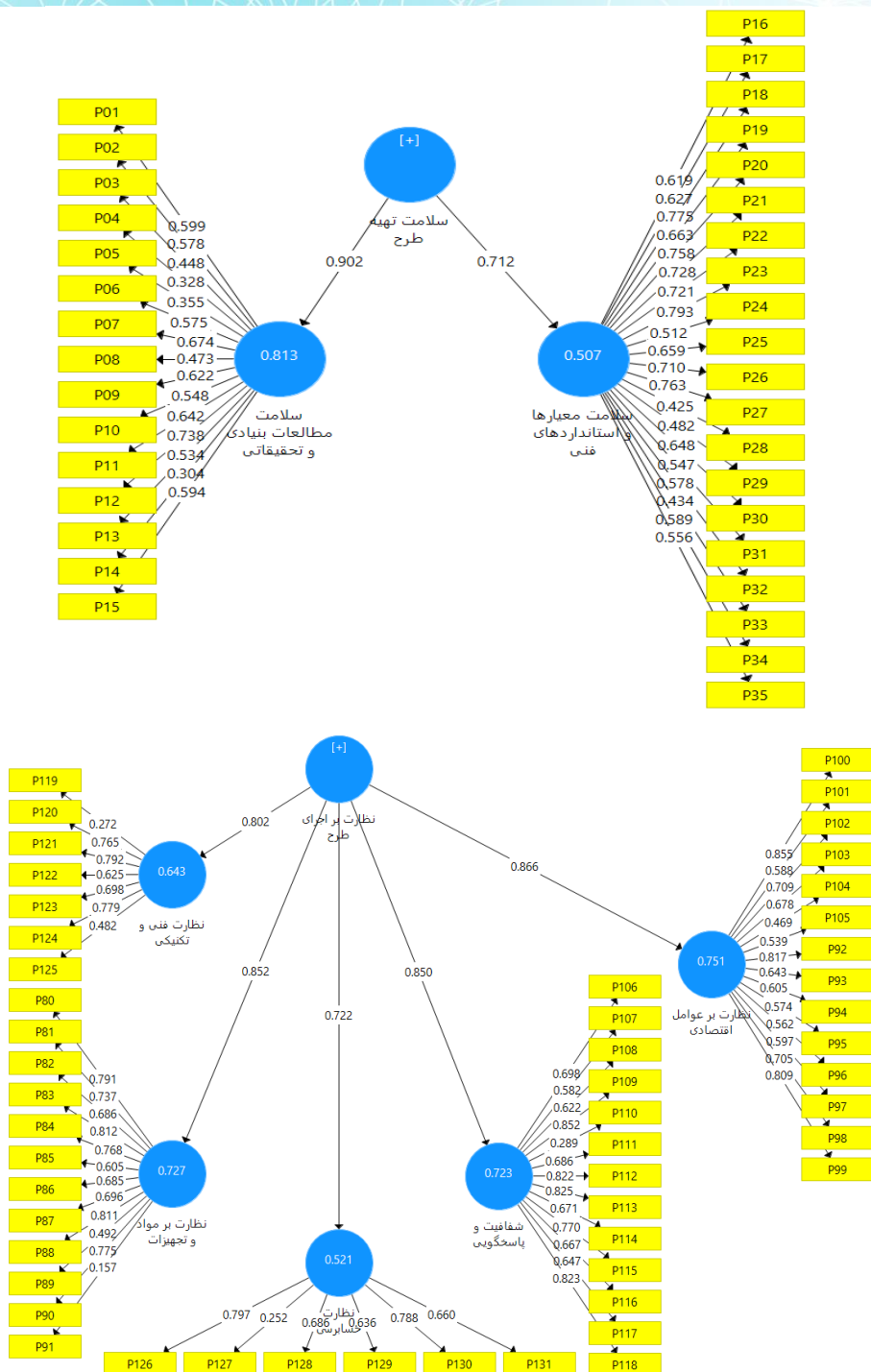
مضمون مضمون سازمان دهنده	مضمون مضمون سازمان دهنده
کلان پروژه، ارزیابی بهره‌وری در استفاده از منابع، بررسی پیامدهای زیست‌محیطی پروژه، ارزیابی میزان رعایت مقررات زیست‌محیطی، شناسایی ریسک‌هایی که به درستی مدیریت نشده‌اند، بررسی کیفیت و کامل بودن مستندات پروژه در انتهای پروژه، ارزشیابی آزمایشگاه‌های پروژه، ارزیابی ماندگاری و طول عمر زیرساخت‌ها، تحلیل سازگاری پروژه با نیازهای آینده، لزوم ارزشیابی مستمر، نظارت در دوره تضمین پروژه، نظارت توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی	

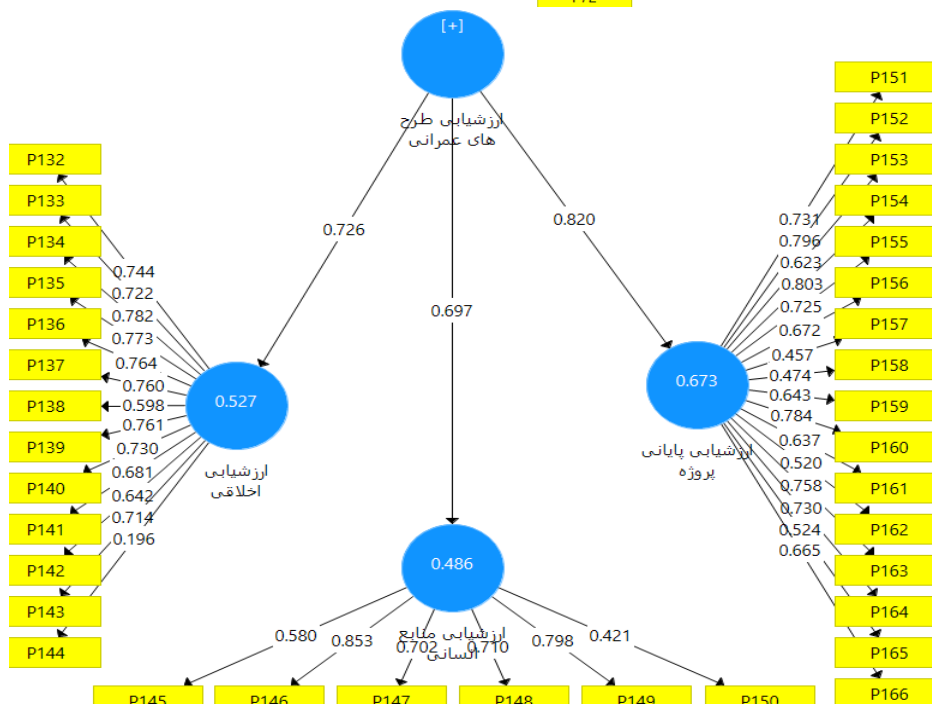
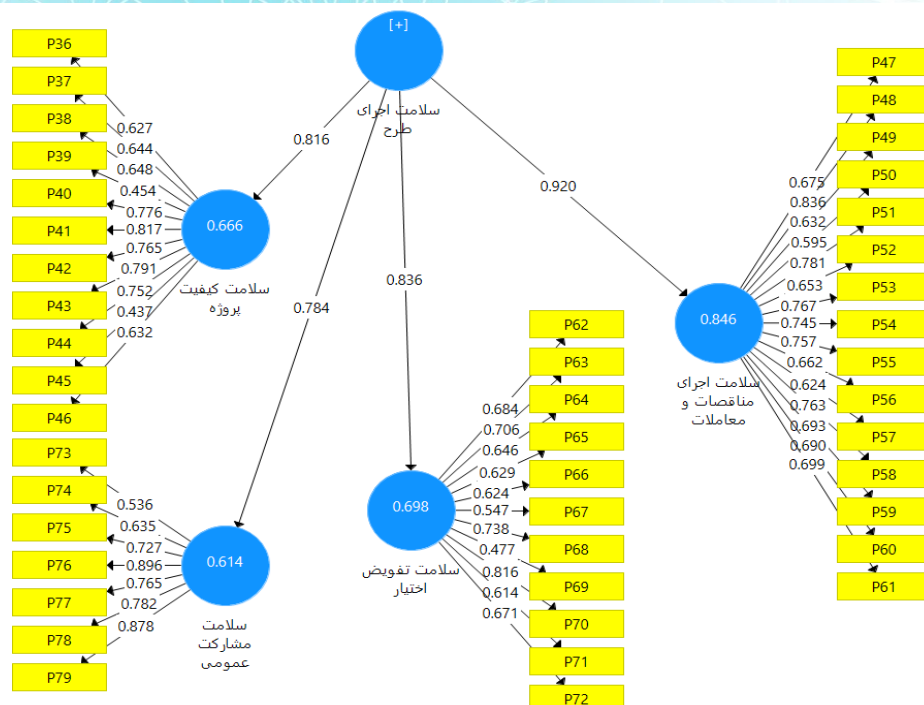
شکل (۱) مدل پیشگیری از فساد در پروژه‌های عمرانی را نشان می‌دهد.



شکل (۱) الگوی پیشگیری از فساد در طرح‌های عمرانی را در سازمان‌های دولتی

در ادامه نمودار (۱) روایی تحلیل عاملی سئوال‌ات بخش کمی را نشان می‌دهد.





نمودار (۱) بارعاملی مقوله های تحقیق

براساس نمودار (۱) آزمون‌ها اعتبارسنجی مدل در بخش کمی، آزمون‌های همگن بودن، تحلیل عاملی تاییدی، میانگین واریانس استخراجی و آلفای کرونباخ و آلفای ترکیبی لحاظ شده است. در مدل تحلیل عاملی برازش یافته، بار عاملی تمامی متغیرها در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بجز سوالات ۳، ۵، ۱۴، ۹۱، ۱۱۰، ۱۱۹ و ۱۲۷، ۱۴۴ در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر بوده است و مقدار آماره آزمون آنها از ۱،۹۶ بیشتر می‌باشد لذا در این مرحله سوالات یا گویه‌های مذکور حذف می‌شوند و از ادامه فرآیند کنار گذاشته می‌شوند. آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بدست آمده است که همبستگی درونی سوالات یک متغیر خارج از مدل را نشان می‌دهد. آلفای کرونباخ باید بالای ۰،۷ باشد. همچنین جهت آزمون‌های روایی مدل از آزمون میانگین واریانس استخراجی استفاده شده است که این آزمون برای روایی همگرا پیشنهاد شد و بیان شد که در هر متغیر AVE باید بزرگتر از ۰،۵ باشد. ضمناً جهت برازش مدل از آزمون متقاطع شاخص اشتراکی استفاده شده است که با سه عدد ۰،۰۲، ۰،۱۵ و ۰،۳۵ سنجیده می‌شود. اعداد جدول جدول (۳) نتایج پایایی، روایی برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول (۳) نتایج پایایی و روایی مدل تحقیق

ردیف	مولفه‌های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	آزمون میانگین واریانس استخراجی	برازش متقاطع شاخص اشتراکی Q ²
۱	سلامت مطالعات بنیادی و تحقیقاتی	۰،۸۳۰	۰،۸۶۴	۰،۵۵۳	۰،۲۴۱
۲	سلامت معیارها و استانداردهای فنی	۰،۹۲۱	۰،۹۳۱	۰،۵۰۸	۰،۳۲۱
۳	سلامت اجرای مناقصات و معاملات	۰،۹۲۸	۰،۹۳۷	۰،۵۰۱	۰،۳۹۹
۴	سلامت تفویض اختیار	۰،۸۶۴	۰،۸۹۱	۰،۵۳۰	۰،۳۱۲
۵	سلامت مشارکت عمومی	۰،۸۶۸	۰،۹۰۰	۰،۵۷۰	۰،۴۱۲
۶	سلامت کیفیت پروژه	۰،۸۷۷	۰،۹۰۱	۰،۵۶۱	۰،۳۴۱
۷	شفافیت و پاسخگویی	۰،۹۱۹	۰،۹۳۱	۰،۵۳۴	۰،۴۰۹
۸	نظارت بر عوامل اقتصادی	۰،۸۹۸	۰،۹۱۴	۰،۵۳۹	۰،۳۴۸
۹	نظارت بر مواد و تجهیزات	۰،۹۰۷	۰،۹۲۳	۰،۵۲۵	۰،۳۸۹
۱۰	نظارت حسابرسی	۰،۷۸۳	۰،۸۵۱	۰،۵۳۵	۰،۲۹۸
۱۱	نظارت فنی و تکنیکی	۰،۸۰۶	۰،۸۶۰	۰،۵۱۱	۰،۳۱۵
۱۲	ارزشیابی اخلاقی	۰،۹۱۹	۰،۹۳۱	۰،۵۳۰	۰،۴۲۲
۱۳	ارزشیابی منابع انسانی	۰،۷۶۵	۰،۸۴۱	۰،۵۸۰	۰،۲۷۶
۱۴	ارزشیابی پایانی پروژه	۰،۹۱۴	۰،۹۲۶	۰،۵۴۶	۰،۳۵۱

۵- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داده است مدل پیشگیری از فساد در طرح‌های عمرانی را در سازمان‌های دولتی شامل ۴ مضمون فراگیر به نام‌های سلامت تهیه طرح، سلامت اجرای طرح، نظارت بر اجرای طرح و ارزشیابی طرح‌های عمرانی می‌باشد. همچنین ۱۴ مضمون سازمان دهنده به نام‌های سلامت مطالعات بنیادی و تحقیقاتی، سلامت معیارها و استانداردهای فنی، سلامت کیفیت پروژه، سلامت اجرای مناقصات و معاملات، سلامت تفویض اختیار، سلامت مشارکت عمومی، نظارت بر مواد و تجهیزات، نظارت بر عوامل اقتصادی، شفافیت و پاسخگویی، نظارت فنی و تکنیکی، نظارت حسابرسی، ارزشیابی اخلاقی، ارزشیابی منابع انسانی، ارزشیابی پایانی پروژه می‌باشد. در تبیین تهیه طرح گفته می‌شود که فعالیتهایی که منجر به پذیرش یا رد یک طرح (به معنای توصیه به سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری در طرح) شده

است و نیز اقداماتی که به منظور برنامه‌ریزی، ساماندهی و هدایت و راهبری و مراقبت و کنترل بر فعالیتهای فوق انجام می‌گیرد در پیشگیری از فساد در پروژه‌های عمرانی موثر بوده است. در تبیین مطالعات بنیادی و تحقیقاتی، بیان می‌گردد که نتایج حاصل از آنها منجر به تصمیم‌گیری کلی در مورد برنامه‌ها و شناخت طرح‌ها و مدیریت آنها می‌شود یا دستاوردهای علمی نظیر معیارها و استانداردهای فنی یا اطلاعات پایه را نتیجه می‌دهد. به زعم مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی مجموعه‌ای از مشخصات فنی، روشها، ضوابط و دستورالعملهایی که بر اساس اصول علمی و فنی موجود در کشور و جهان، با توجه به شرایط اقلیمی، زیست‌محیطی، اجتماعی و امکانات موجود برای پذیرش طرح از نظر فنی و اقتصادی، تضمین ایمنی، حفاظت اطلاعات و بهبود کیفیت طراحی، اجرا، نگهداری و بهره‌برداری طرحها تهیه و تدوین می‌شوند. در تبیین کلی سلامت تهیه طرح گفته می‌شود که تحقق پروژه‌های عمرانی بدون فساد در تهیه طرح مستلزم یکپارچه‌سازی سه‌گانه سلامت مطالعات بنیادی، سلامت استانداردهای فنی و سازوکارهای سازمان‌دهنده است، چرا که فقدان هماهنگی بین این مولفه‌ها منجر به شکاف بین پژوهش، اجرا و نظارت می‌شود. مقایسه با استانداردهای فنی ایزو ۱۳۴۸۵ تأیید می‌کند که اتکای صرف به تحقیقات بدون ضمانت‌های اجرایی و نظارتی، اثربخشی نظام سلامت را به شدت تضعیف می‌کند. در تبیین سلامت اجرای طرح اذعان می‌گردد که طبق یافته‌های تحقیق در موافقتنامه ای که به امضای سازمان مدیریت و برنامه ریزی (به عنوان نهاد نظارتی درون قوه مجریه و دستگاه اجرایی به عنوان نهاد مسئول اجرای عملیات مبادله می‌شود)، اطلاعات تفصیلی مناسبی منعکس می‌شود؛ این اطلاعات شامل مشخصات طرح یا پروژه دستگاه اجرایی، زمان شروع و خاتمه طرح یا پروژه، نوع طرح و نحوه اجرای طرح (امانی، پیمانی)، میزان اعتبار به تفکیک سالیهای اجرا، درصد پیشرفت کار، دستگاه بهره بردار، نحوه تأمین منابع مالی و سایر اطلاعاتی بوده است که برای اجرای صحیح طرح یا پروژه و اعمال نظارت عملیاتی ضروری است. در تبیین نظارت بر اجرای طرح گفته می‌شود که مدیریت، کنترل و نظارت بر اجرای طرح، شامل فعالیتهایی است که برای مدیریت و کنترل کمی و کیفی اجرای طرح‌ها، از طبق انجام هماهنگی لازم اعمال کنترلهای فنی و نظارت عالی یا مستقیم بر کار، بر اساس مشخصات فنی، استانداردها و معیارها در چهارچوب برنامه زمانبندی مربوط صورت می‌گیرد. نتایج تحقیق در این بخش همسان با تحقیق فیروزی و خیاطی (Firouzi & Khayyati, 2020) است که در مطالعه‌ای پیرامون پروژه‌های عمرانی در کشورهای در حال توسعه، بر اهمیت مستندسازی و شفافیت اطلاعات پروژه از مرحله پیش‌مطالعه تا اجرا تأکید می‌کنند. آنها اذعان دارند که "وجود اطلاعات دقیق در اسناد اولیه، قدرت نظارتی نهادهای بالادستی و نهادهای ناظر را تقویت می‌کند.

در تبیین نظارت بر مواد و تجهیزات گفته می‌شود که نظارت بر مواد و تجهیزات به فرآیند کنترل و بررسی دقیق تأمین، استفاده و نگهداری مواد اولیه و تجهیزات در طول پروژه‌های عمرانی اشاره دارد. این فرآیند شامل نظارت بر نحوه تأمین، توزیع و استفاده از مواد و تجهیزات به گونه‌ای است که از کیفیت، کمیت و زمان‌بندی مناسب آنها اطمینان حاصل شود. نظارت دقیق بر مواد و تجهیزات همچنین به پیشگیری از هدررفت منابع، افزایش بهره‌وری و جلوگیری از سوءاستفاده‌ها و فساد کمک می‌کند. در تبیین نظارت بر عوامل اقتصادی گفته می‌شود که نظارت در عوامل اقتصادی در پروژه‌های عمرانی در شرایط حاضر بر اساس استانداردها و ضوابط معاونت نظارت راهبردی ریاست جمهوری می‌باشد. بدین صورت که بر اساس ریزمتره کار انجام شده، روکش‌های مالی بر اساس استانداردها و ضوابط تهیه و ناظر مقیم، دستگاه نظارت، نماینده کارفرما آن را صورت مجلس و مبنای پرداخت‌ها قرار می‌گیرد. در حین اجرای پروژه نیز نظارت بر عوامل اقتصادی از دو طریق صورت می‌گیرد که شامل نظارت بر تهیه صورت وضعیتها و درج صحیح احجام و مقادیر انجام شده در پروژه در صورت وضعیت توسط عوامل نظارت فنی و دیگری نظارت بر نحوه پرداخت صورت وضعیت پیمانکار و کسر کسورات قانونی توسط عوامل مالی می‌باشد. نتایج تحقیق در نظارت بر مواد و تجهیزات همسان با نتایج تحقیق ایکا و

همکاران (Ika et al., 2020) است که در پژوهشی پیرامون فساد در پروژه‌های زیرساختی کشورهای در حال توسعه اشاره می‌کند که «یکی از رایج‌ترین بسترهای فساد، تأمین و مصرف تجهیزات و مصالح ساختمانی بدون کنترل کیفی و کم‌کی دقیق است» و توصیه می‌کند که سیستم ردیابی دیجیتالی و حسابرسی دوره‌ای روی زنجیره تأمین برقرار شود. یافته‌های این بخش همسان با (Shariati Saman et al., 2023)، (Bakhshandeh Mahdikhaneh, 2023)، (Hemmati et al., 2023) و (Kim & Rad, 2019) است که به نقش نظارت در جلوگیری از فساد اشاره کرده‌اند. در تبیین شفافیت و پاسخگویی گفته می‌شود که به زعم خوش‌باش و دهقانی (Khoshbash & Dehghani, 2024) قراردادهای در مؤسسات پیمانکاری باید با شفافیت تنظیم شوند. هرگونه ابهام یا عدم شفافیت در شرایط قرارداد می‌تواند زمینه‌ساز فساد و سوءاستفاده شود. به زعم مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی سازماندهی متناسب واحدهای مدیریت بر تهیه طرح و جلوگیری از واگذاری وظیفه مدیریت بر تهیه طرح به دستگاه‌هایی که وظیفه اصلی آنها انجام فعالیتهای دیگری است و انتقال کارشناسان مربوط به واحدهایی که وظیفه مستقیم در این مورد دارند. همچنین همسان با یافته‌های (Partovi et al., 2024)، (Masoumi & Hekmati, 2024) و (Goldani et al., 2024) است که به شفافیت و نقش آن در پیشگیری از فساد اشاره کرده‌اند.

در تبیین نظارت فنی گفته می‌شود که به زعم رنجبر کبوترخانی و زرنندی (Ranjbar Kabootarkhani & Zarandi, 2024) ارتقای ظرفیت‌های مردمی در مبارزه با فساد ضروری است، اما بوروکراسی اداری ایران تمایل کمی به مشارکت‌های مردمی دارد و فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد در این حوزه اندک است. در تبیین نظارت حسابرسی گفته می‌شود که طراحی سیستم اموال جهت تسهیل فرآیند ردیابی و صحت اطلاعات، به همراه برنامه جامع پشتیبان تصمیم‌گیری و ایجاد پایگاه داده‌های پایه، نقش مؤثری در کاهش فساد مالی دارد. در تبیین ارزشیابی طرح‌های عمرانی گفته می‌شود که نتایج حاصل از این ارزشیابی‌ها در اصلاح این نظام و تهیه و اجرای طرح‌های عمرانی کشور مورد عمل قرار می‌گیرد. در تبیین ارزشیابی اخلاقی گفته می‌شود که هدف اصلی این است که مشخص شود آیا اقدامات و رفتارهای افراد و سازمان‌ها با معیارهای اخلاقی، حقوقی و حرفه‌ای تطابق دارند یا خیر. ارزشیابی اخلاقی می‌تواند در سطح فردی، گروهی یا سازمانی انجام شود و نقش مهمی در ارتقای شفافیت، صداقت و مسئولیت‌پذیری در محیط‌های کاری و اجتماعی دارد. یافته‌های این بخش همسان با یافته‌های (Ranjbar Kabootarkhani & Zarandi, 2024) است که به رشد ارزشهای اخلاقی و نقش آن در پیشگیری از فساد اشاره کرده‌اند.

در تبیین ارزشیابی منابع انسانی گفته می‌شود که هدف اصلی از ارزشیابی منابع انسانی، شناسایی نقاط قوت و ضعف هر فرد یا تیم در سازمان و سپس استفاده از این اطلاعات برای بهبود عملکرد کلی سازمان است. این ارزیابی می‌تواند در سطح فردی (ارزیابی عملکرد فردی کارکنان)، تیمی یا سازمانی انجام شود و معمولاً شامل بررسی‌های مداوم، بازخورد و سنجش‌هایی است که به منظور توسعه و بهبود کارایی منابع انسانی صورت می‌گیرد. در تبیین ارزشیابی پایان پروژه گفته می‌شود که با هدف بررسی عملکرد، کیفیت، اثربخشی، و تحقق اهداف تعیین‌شده در پروژه انجام می‌شود. این ارزشیابی به تعیین میزان موفقیت پروژه، انطباق با استانداردها و مقررات، و شناسایی نقاط ضعف و قوت کمک می‌کند. یافته‌های این بخش همسان با (Kim & Rad, 2019)، (Zarandi & Vaezi, 2019) است که به نقش نیروی انسانی در جلوگیری از فساد اشاره کرده‌اند.

در این پژوهش، محدودیت‌هایی وجود داشته است. درخصوص محدودیت دسترسی به داده‌های دقیق و جامع فساد عنوان می‌گردد که فساد پدیده‌ای پنهان و پیچیده است و جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی دقیق در مورد میزان، اشکال و علل آن در پروژه‌های عمرانی دولتی، با چالش‌های جدی روبرو است. بسیاری از اطلاعات مربوط به فساد یا محرمانه تلقی می‌شوند، یا به دلیل ترس از عواقب، به طور کامل افشا نمی‌گردند. این امر می‌تواند بر دقت تحلیل‌ها و جامعیت مدل پیشنهادی

تأثیر بگذارد. درخصوص تعمیم‌پذیری مدل در سطوح مختلف دستگاه‌های دولتی نیز بیان می‌گردد که دستگاه‌های دولتی از نظر اندازه، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و میزان در معرض فساد بودن، تفاوت‌های قابل توجهی دارند. مدل پیشنهادی چارچوبی کلی ارائه می‌دهد، اما ممکن است پیاده‌سازی و اثربخشی آن در تمام دستگاه‌های دولتی با همان سطح از موفقیت همراه نباشد و نیاز به بومی‌سازی و تطبیق با ویژگی‌های خاص هر سازمان داشته باشد. این تحقیق محدودیت زمانی و منابع پژوهش نیز داشته است. مانند هر تحقیق دیگری، این پژوهش نیز با محدودیت‌های زمانی و منابع (مالی، انسانی) مواجه بوده است که ممکن است بر عمق برخی تحلیل‌ها یا گستردگی جمع‌آوری داده‌ها تأثیر گذاشته باشد.

در ادامه درخصوص سلامت در اجرای موافقت‌نامه‌ها پیشنهاد می‌شود تمامی موافقت‌نامه‌های پروژه‌های عمرانی در قالب‌های استاندارد و قابل رهگیری، به‌صورت دیجیتال نیز تنظیم و در سامانه‌ای مرکزی بایگانی شود. توصیه می‌شود درج بند الزامی برای ارائه گزارش‌های پیشرفت فیزیکی به‌صورت دوره‌ای (ماهانه یا فصلی) در متن موافقت‌نامه‌ها گنجانده شود. درخصوص نظارت بر اجرای فنی پروژه‌ها پیشنهاد می‌گردد از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های GIS و ابزارهای کنترل پروژه برای ردیابی پیشرفت اجرایی پروژه‌ها بهره‌گیری شود. برای ارتقاء شفافیت و پیشگیری از انحراف، انجام بازدیدهای سرزده از محل پروژه‌ها با حضور مقام‌های نظارتی استانی توصیه می‌شود. درخصوص نظارت بر مواد و تجهیزات پیشنهاد می‌گردد یک بانک اطلاعاتی از قیمت، کیفیت و زمان تأمین مصالح و تجهیزات مورد استفاده در پروژه‌های استان تهیه و به‌روزرسانی گردد. توصیه می‌شود قراردادهای تأمین تجهیزات و مصالح، با شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) طراحی شوند تا امکان حذف تأمین‌کنندگان ضعیف فراهم شود. درخصوص نظارت بر عوامل اقتصادی (مالی) توصیه می‌شود فرآیند تهیه صورت‌وضعیت‌ها با استفاده از چک‌لیست‌های کنترل و با تأیید هم‌زمان کارشناسان فنی و مالی انجام پذیرد. پیشنهاد می‌شود گزارش‌های مالی فصلی از نحوه پرداخت‌ها، کسورات قانونی و مغایرت‌های احتمالی توسط حسابرس داخلی تهیه و به نهادهای بالادستی ارسال گردد.

درخصوص پیشنهادات به محققان آتی، پژوهشگران می‌توانند با مطالعه دقیق شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و فنی ایران، مدل‌های بومی‌سازی شده‌ای از ماتریس سلامت پروژه را توسعه دهند که با واقعیت‌های داخلی سازگارتر باشد. انجام تحقیقات علی برای بررسی رابطه بین اجرای مداخلات مشخص (مانند بهبود فرآیندهای مناقصه، افزایش شفافیت، یا برنامه‌های آموزشی اخلاقی) و نتایج سلامت پروژه پیشنهاد می‌گردد. انجام مطالعات تطبیقی بین پروژه‌هایی که از چارچوب‌های سلامت پروژه استفاده کرده‌اند و پروژه‌هایی که این چارچوب‌ها را ناپدید گرفته‌اند.

References:

Abedi Jaafari, H., Taherpour, H., Zarandi, S., & Agazadeh Dehdeh, F. (2019). Identifying individual factors affecting the tendency towards administrative corruption in Tehran Municipality. *Organizational Behavior Studies*, 8(1), 49-74. SID. <https://sid.ir/paper/245486/fa>. [in Persian].

Ahangar, A., Kheirandish, M., Ebrahimpour, H., & Rouhi Isalou, M. (2023). Community-oriented leadership with a Nahj al-Balagha approach and its relationship with transparency in the administrative system and reduction of administrative corruption based on the views of managers of Ardabil province government departments. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 9(1), 50-65. <https://doi.org/10.22037/jrrh.v9i1.35942> [in Persian].

✓ Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.

✓ Babaei, Moqtada, Rahmani, Zainal Abedin, Jafari, Mustafa. (2025). Presenting a framework for citizen-centered development in public administration (case study: Zanjan Municipality), *Quarterly Journal of New Approaches in Public Administration*, 2(2), 1-18. <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1191837>

Bakhshandeh Mahdikhaneh, N. (2023). The role of the Administrative Justice Court in combating administrative corruption. Conference on New Findings in Management, Psychology and Accounting , 3(3), 2498-2519. <https://civilica.com/doc/1745938/> [in Persian].

✓ Barzegar, Mohammad and Jahani, Mehdi and Arjomandinejad, Vafa. (2025). Explaining the relationship between ethical leadership and innovation in urban management with the mediating role of cognitive flexibility: A survey study in Mashhad Municipality, *Quarterly Journal of New Approaches in Public Administration*, 117-135. <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1291204341>

Batzilis, D. (2019). Electoral competition and corruption: Evidence from municipality audits in Greece. *International Review of Law and Economics*, 59, 13-20. DOI: 10.1016/j.irle.2019.04.003

Chen, Z., Zhou, M., & Ma, C. (2022). Anti-corruption and corporate environmental responsibility: Evidence from China's anti-corruption campaign. *Global Environmental Change*, 72, 102449. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102449>.

Ebekozien, A., Samsurijan, M. S., Amadi, G. C., Awo-Osagie, A. I., & Ikuabe, M. (2022). Moderating effect of anti-corruption agencies on the relationship between construction corruption forms and projects delivery. *International planning studies*, 27(4), 336-353. DOI: 10.1080/13563475.2022.2099354

✓ Ebenezer, O., Oyetunde-Joshua, F., Omotoso, O. D., & Shapi, M. (2023). Benzimidazole and its derivatives: Recent Advances (2020–2022). *Results in Chemistry*, 5, 100925. <https://doi.org/10.1016/j.rechem.2023.100925>

Farajdaniyavi, H. (2022). The role of protection in reducing administrative corruption in Saveh city municipalities. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting* , 6(22), 502-517. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1617>. [in Persian].

Farkhundeh, Elham and Sharafipour, Gholamhossein and Moradi-Shohdadi, Batoul and Elmi-Tehran, Fatemeh-Sadat (2012). Investigating the relationship between administrative corruption and employee commitment with the mediating role of job satisfaction among municipal employees (Case study: Bandar Lengeh Municipality). *Quarterly Journal of New Research in Management and Accounting*, 5(5), 167-186, <https://civilica.com/doc/1772223/>

Firouzi, A., & Khayyati, M. (2020). Bayesian updating of copula-based probabilistic project-duration model. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(5), [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.00018](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.00018)

Forghani Bajestani, M., Moeini Gharagozloo, M. M., & Li, S. (2024). Digital Technologies: Anti or Pro Corruption?. *Journal of Global Information Technology Management*, 27(3), 182-199. DOI:10.1080/1097198X.2024.2372553

Ghanbari, M. (2022). The impact of administrative corruption on social responsibility in municipalities of Markazi province. *Scientific Journal of New Research Approaches in*



Management and Accounting , 6(20), 2353-2367.

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1418>. [in Persian].

Goldani, S. M., Pourezzat, A. A., Amirkabiri, A., & Rezaeian, A. (2024). Conceptualizing integrity to curb administrative corruption. **Public Management Perspective** . doi: 10.48308/jpap.2024.234232.1366. [in Persian].

Hemmati, B., Karimi, A., & Hemmati, F. (2023). Exploratory study of the grounds for administrative corruption in Tehran Municipality . <https://sid.ir/paper/1065951/fa> [in Persian].

Heywood, P. (Ed.). (2015). **Routledge handbook of political corruption** . Abingdon: Routledge.

Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020). When project management meets international development, what can we learn?. **International Journal of Project Management**, 38(8), 469-473. DOI: [10.1016/j.ijproman.2020.10.004](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.004) [in Persian].

Karimi, A., Ghaderi, S., & Hemmati, B. (2023). Analyzing the grounds for the formation of corruption-prone environments in Tehran Municipality. **Social Studies and Research in Iran** , 12(1), 187-202. doi: 10.22059/jisr.2023.336431.1269. [in Persian].

Karimian, M. (2022). Challenges of approach and level of analysis in administrative corruption combat plans in Iran. **Administrative Law** , 9(30), 141-156. <http://qjal.smtc.ac.ir/article-1-988-fa.html>. [in Persian].

Khoshbash, A., & Dehghani, M. (2024). Investigating corruption loopholes in economic and contracting centers. **Motahar Auditing Studies** , 2(2), 109-147. https://masj.ihu.ac.ir/article_209383.html . [in Persian].

Kim, S. Y., & Rad, K. G. (2018). Exploratory Factor Analysis of the Causes of Corruption in Iranian Construction Projects. **KSCE Journal of Civil and Environmental Engineering Research**, 38(2), 369-376. DOI: <https://doi.org/10.12652/Ksce.2018.38.2.0369>

Köbis, N. C., Troost, M., Brandt, C. O., & Soraperra, I. (2019). Social norms of corruption in the field: social nudges on posters can help to reduce bribery. *Behavioural Public Policy*, 1-28. DOI:10.1017/bpp.2019.37.

Langnel, Z. (2025). Public Ethics and Integrity Infrastructure in Ghana: Imperatives for Combating Corruption. **International Journal of Public Administration**, 1-15. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2478982>.

Lucas, S. O. (2015). Factors perceived to influence financing of Build-operate-transfer projects in Kenya: the Case of Rift Valley Railways consortium (Doctoral dissertation, University of Nairobi). <http://hdl.handle.net/11295/92958>

✓ Makari Javad, Haghighi, Ali Mohammad. (2024). An online introduction to policies based on Islamic values in improving employee job performance (Case study: General Directorate of Education and Training of Fars Province), **Quarterly Journal of New Approaches in Public Administration**, 2(1), 20-32. <https://doi.org/10.71815/jnapa.2024.1120472>

Masoumi, S. F., & Hekmati, M. (2024). Organizational transparency on preventing administrative-financial corruption (case study: Hamadan Municipality). **Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting** , 8(28), 2383-2397. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2657> [in Persian].



Maulidi, A., Girindratama, M. W., Soeherman, B., & Andono, F. A. (2024). Organizational culture, power distance and corruption: The mediating role of religiosity. *The Indonesian Accounting Review*, 14(2), 203-221. DOI:10.14414/tiar.v14i2.4795

Mirlohi, S. A., & Asadi, A. (2024). Combating administrative corruption based on the jurisprudential-legal system of the Islamic Republic of Iran. *Scientific Journal Government and Law*, 5(2), 49-74. <https://civilica.com/doc/2048557/>. [in Persian].

Mousavi Doust, S. M. (2019). Causes and consequences of administrative corruption. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(11), 34-43. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/309>. [in Persian].

Mungiu-Pippidi, A. (2015). *The quest for good governance: How societies develop control of corruption*. Cambridge University Press. DOI:10.1017/CBO9781316286937

Oloruntoba, Kayode., Garba, Umar., Johnson, Dele, Matthew. (2024). 1. Corruption Menace in Building Construction Industry in Nigeria: Causes and Remedies. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, doi: 10.9734/ajarr/2024/v18i3617

Owusu, E. K., Chan, A. P., & Shan, M. (2019). Causal factors of corruption in construction project management: An overview. *Science and engineering ethics*, 25, 1-31. DOI: 10.1007/s11948-017-0002-4

Papadopoulos, T. (2023). The Microeconomics of Corruption: Literature review and theoretical analysis (Doctoral dissertation, Department Of Economic And Political Studies School Of Economics The Microeconomics of Corruption: Literature review and theoretical analysis by Theoklitos Papadopoulos (Student No 6160) Supervisor: Ass. Professor Konstantinos G. Papadopoulos A Master Thesis Submitted to the Department of Economics, Aristotle University of Thessaloniki). <https://doi.org/10.26262/heal.auth.ir.348482>

Partovi, A., Moradi, A., & Rafiei, A. (2024). Prioritizing the structural components of administrative corruption in contemporary Iran. *Strategic Studies Quarterly*, 27(1), 87-108. doi: 10.22034/srq.2024.267207.3631. [in Persian].

Proram, Reza and Mardani, Mohammad Reza, 2011, The Effect of Management Information System on Combating Administrative Corruption (Case Study: Municipality of District 21), *Human Resources and Capital*, 1(1), 61-91. <https://civilica.com/doc/1359416>in Persian).

Ranjbar Kabootarkhani, M., & Zarandi, S. (2024). Ranking strategies for combating administrative corruption in government institutions of the Islamic Republic of Iran. *Comparative Public Management*, 2(2), 1-18. doi: 10.22098/cpa.2024.15398.1046. [in Persian].

Sahharon, H., Bolong, J., & Omar, S. Z. (2023). Exploring the evolution of social cohesion: interdisciplinary theories and their impact. *Forum Komunikasi* (Vol. 18, No. 2, pp. 58-73). Faculty of Communication and Media Studies (FCMS). <https://forumkomunikasi.uitm.edu.my/>

Shariati Saman, F., Zandi, J., & Ayubi, A. (2023). Major reasons for administrative corruption in the municipality complex. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(27), 917-942. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2256> .[in Persian].



Soltani, H., Mokhtari Bayekalai, M., Taghipourian Gilani, Y., & Farrokhseresht, B. (2022). Presenting a structural model of factors preventing administrative corruption. *Public Management Research*, 15(57), 291-317. doi: 10.22111/jmr.2022.38885.5504. [in Persian].

Zarandi, S., & Vaezi, R. (2019). A comprehensive model for combating administrative corruption based on Iran's local environment. *Public Management Research*, 12(45), 85-108. doi: 10.22111/jmr.2019.5141.[in Persian].



Emerging Technologies and Proactive Protection of Law Enforcement Personnel¹



Mohammad Musa Khorshidi

Research Assistant Professor, Faraja Center for Strategic Studies (Corresponding Author)

ORCID: 0009-0007-9274-6457

m.khorshidi59@gmail.com



Hadi Ansari

Master of Laws, Applied Research Office, Border Guard Command, Bushehr Province

ORCID: 0009-0001-1588-4035

hadiansari13606@gmail.com

Received: 2025/03/09 | Revised: 2025/07/20 | Accepted: 2025/07/26

Abstract

Pre-event protection of law enforcement personnel is of particular importance as a preventive approach to ensuring the health and safety of human resources in the security and law enforcement fields. This review article, with the aim of examining the role of new technologies in promoting security and preventing crime in law enforcement forces, has conducted an extensive review of research conducted in this field. Among the key findings of this research, the following can be mentioned: Machine learning algorithms and artificial neural networks are able to identify and predict criminal behavior patterns by analyzing a huge amount of data. This allows law enforcement forces to take preventive action and prevent crime from occurring. By connecting different devices to each other, the Internet of Things allows the collection of a large amount of data that can be used to monitor the environment and identify potential threats. By creating a distributed, immutable ledger, blockchain can help improve transparency, security, and traceability in criminal cases. In addition to the benefits mentioned, this research also addresses the challenges in implementing these technologies. These include privacy concerns, algorithmic bias, and more. Overall, this research shows that new technologies can be used as a powerful tool for crime prevention and proactive protection.

Keywords: Emerging technologies, artificial intelligence, blockchain, proactive protection, surveillance

¹ <https://sanad.iau.ir/Journal/napa/Article/1201546>

Extended Abstract

Emerging Technologies and Proactive Protection of Law Enforcement Personnel

Introduction

In today's world, where scientific and technological advancements are rapidly transforming lifestyles and social interactions, law enforcement agencies face new challenges and opportunities in maintaining public order and security. On one hand, offenders are leveraging advanced technologies to develop more sophisticated methods of committing crimes. On the other hand, strengthening the proactive protection of law enforcement personnel has become a strategic necessity to prevent crimes and mitigate both internal and external threats (Matlala Ramolobi L.G., 2018).

To prevent potential violations, various methods and techniques based on scientific and logical principles should be employed, ensuring that individuals rationally engage with them, become aware of the consequences of their actions, and understand the potential repercussions. For example, measures such as increasing the difficulty and risks for offenders, intensifying penalties, or implementing preventive strategies can help deter financial crimes within law enforcement agencies (Hassanvand et al., 2021).

Given the complexity of modern crimes, the use of innovative technologies in proactive protection—such as unmanned aerial vehicles, artificial intelligence, analytical information systems, and chatbots—can significantly enhance law enforcement effectiveness and improve responses to security challenges (Tulinov et al., 2022). However, the introduction of these technologies faces obstacles such as budget constraints, legal deficiencies, and methodological limitations, hindering their widespread and effective adoption (Hendrix et al., 2019; Mastrobuoni, 2020).

This review article explores the significance of utilizing modern technologies for the proactive protection of law enforcement personnel, analyzes the challenges associated with their implementation, and proposes practical solutions. The primary objective of this study is to present a framework for the effective use of innovative technologies in crime prevention and the protection of law enforcement personnel against various threats.

Theoretical Framework

Emerging technologies are technologies whose development or applications have not been fully realized. These technologies are usually new, but they also include older technologies that find new applications. Emerging technologies are often capable of changing the status quo ("Emerging Technologies," 2024). The most prominent impact of these technologies lies in the future and is therefore still somewhat uncertain and ambiguous in the introduction phase (Rotolo et al., 2015). Emerging technologies are dramatically transforming law enforcement practices, increasing efficiency, transparency, and operational capabilities. The integration of artificial intelligence (AI), blockchain, and advanced information systems is reshaping the way law enforcement agencies operate, leading to improved crime prevention and investigation processes.

Pre-event protection is a set of measures and measures that are taken to prevent violations and crimes from occurring among employees of an organization. These measures can include training, awareness-raising, strengthening religious and belief beliefs, and improving the livelihood and psychological conditions of employees.

Strong surveillance systems reduce the occurrence of crime by increasing the likelihood of detection and punishment (Eck and Clarke, 2019, p. 1). Situational crime prevention (SCP) theory focuses on environmental factors affecting the occurrence of crime and attempts to prevent crime by reducing criminal opportunities rather than focusing on the individual characteristics of criminals. This approach has a significant impact on the prevention of economic crimes, especially emerging threats

such as online fraud and cybercrime. The following sections examine key aspects of SCP and its relevance to the prevention of economic crimes.

SCP categorizes criminal opportunities using the “effort, risk, reward, provocation, excuses” framework, which helps identify and mitigate the conditions conducive to crime (Stones and Tilley, 2022). Techniques such as target hardening, surveillance, and access control have been effectively applied to a variety of crimes, including economic crimes such as fraud (Eck and Clarke, 2019, p. 1). International implementation of SCP, particularly in Latin American regions, has shown positive results in crime reduction and has demonstrated the adaptability of the approach to different contexts (Benito and Tejera, 2020). Rapid technological advancements pose challenges for SCP and increase the need for continuous adaptation to address new forms of economic crime (Johnson, 2024).

Methodology

This systematic review used a comprehensive search strategy to identify relevant studies published in reputable databases such as Google Scholar, Science Direct, Elmnet, IranDoc, Normags, and Civilica. Search terms focused on technology, law enforcement, and crime prevention. In total, 66 articles were included in the analysis. Data extraction was performed to identify key themes such as types of technologies used, applications, and challenges encountered.

Discussion and Results

The integration of modern technologies, particularly artificial intelligence (AI), into surveillance and law enforcement systems has revolutionized crime prevention. AI enhances traditional methods by introducing new approaches such as crime prediction, real-time monitoring, and advanced criminal analytics, helping law enforcement agencies track criminal activities more effectively and respond swiftly (Fatih & Bekir, 2015). Tools like facial recognition, voice analysis, and social media monitoring improve threat assessment and optimize resource allocation, allowing police forces to be more effective in high-risk areas and prevent crimes before they occur (Kobets, 2024).

However, AI also raises ethical and legal concerns. Issues such as privacy violations, potential biases in data, and the risk of misuse necessitate appropriate legal frameworks to manage this technology responsibly (Lunhol & Torhalo, 2024). In combating cybercrime, AI plays a crucial role in tracking threats and analyzing digital data. By processing vast datasets, AI can detect unusual behaviors and enable security teams to take preventive measures (Fomin & Luk'janova, 2023). Additionally, predictive policing models help law enforcement identify crime patterns and allocate resources more efficiently (Kahla, 2024).

Overall, AI is a key player in improving police efficiency and crime prevention. However, to ensure its effective and responsible use, regulatory and ethical policies must be developed to maximize security benefits while mitigating potential risks (Sukhodolov & Bychkova, 2018).

The Internet of Things (IoT) refers to interconnected devices equipped with sensors, processors, and communication technologies that facilitate data exchange through networks (Dey et al., 2017). Integrating IoT and Artificial Intelligence (AI) has revolutionized crime prevention and law enforcement by enhancing surveillance, cybersecurity, and data analysis. These technologies enable proactive security measures through early threat detection and behavioral pattern recognition.

IoT-based biometric tracking improves offender supervision, reducing the need for constant physical presence. For instance, IoT devices continuously monitor an individual's location and movement, ensuring compliance with legal restrictions, which enhances public safety and reduces police resource burdens (Dlodlo et al., 2015). Additionally, IoT sensors in workplaces detect potential threats and monitor employee activities in real time, preventing offenses and workplace violations (Alinejad, 2024).

AI-powered IoT systems analyze vast datasets using complex algorithms, offering real-time monitoring and predictive analytics. For example, AI algorithms process IoT sensor data to identify suspicious behavior, supporting preventive policing (Kahla, 2024; Saini et al., 2023; Singh & Ramdeo, 2023). Furthermore, big data and IoT integration address limitations of traditional Crime Prevention Through Environmental Design (CPTED). These smart systems automatically alert individuals in high-risk areas, preventing crimes before they occur (Jeon & Jeong, 2016).

In summary, AI and IoT enhance surveillance efficiency and law enforcement effectiveness by providing continuous data collection and analysis. These technologies enable proactive policing strategies, increasing public trust and safety measures.

Conclusion

The integration of modern technologies into law enforcement offers significant potential for improving public security and enhancing the efficiency of police operations. Technologies such as artificial intelligence, body-worn cameras, the Internet of Things, and blockchain can bring about transformative changes in surveillance, data analysis, and crime prediction. However, the adoption of these technologies must take into account ethical implications, privacy concerns, and potential biases. To ensure their responsible and effective use, it is essential to establish clear legal frameworks and develop robust governance mechanisms.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Choose an item.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors



فناوری‌های نوین و صیانت پیش‌کنشی کارکنان محیط انتظامی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹



محمد موسی خورشیدی

استادیار پژوهشی مرکز مطالعات راهبردی فراجا (نویسنده مسئول)

ORCID: 0009-0007-9274-6457

m.khorshidi59@gmail.com



هادی انصاری

کارشناسی ارشد حقوق، دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی مرزبانی استان بوشهر

ORCID: 0009-0001-1588-4035

آدرس ایمیل: hadiansari13606@gmail.com

چکیده

صیانت پیش‌رویدادی از کارکنان انتظامی به‌عنوان یک رویکرد پیشگیرانه در تأمین سلامت و ایمنی نیروی انسانی در حوزه‌های امنیتی و انتظامی اهمیت ویژه‌ای دارد. این مقاله مروری، با هدف بررسی نقش فناوری‌های نوین در ارتقای امنیت و پیشگیری از جرم در نیروهای انتظامی، به بررسی گسترده‌ای از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه پرداخته است. از جمله یافته‌های کلیدی این پژوهش، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الگوریتم‌های یادگیری ماشین و شبکه‌های عصبی مصنوعی قادرند با تحلیل حجم عظیمی از داده‌ها، الگوهای رفتاری مجرمانه را شناسایی کرده و پیش‌بینی کنند. این امر به نیروهای انتظامی امکان می‌دهد تا به صورت پیشگیرانه اقدام کرده و از وقوع جرم جلوگیری کنند. با اتصال دستگاه‌های مختلف به یکدیگر، اینترنت اشیا امکان جمع‌آوری داده‌های فراوانی را فراهم می‌کند که می‌توان از آن‌ها برای نظارت بر محیط و شناسایی تهدیدات بالقوه استفاده کرد. با ایجاد یک دفتر کل توزیع شده و غیرقابل تغییر، بلاکچین می‌تواند به بهبود شفافیت، امنیت و ردیابی شواهد در پرونده‌های جنایی کمک کند. علاوه بر مزایای ذکر شده، این پژوهش به چالش‌های موجود در پیاده‌سازی این فناوری‌ها نیز پرداخته است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی، سوگیری الگوریتم‌ها اشاره کرد.

در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد که فناوری‌های نوین می‌توانند به عنوان ابزاری قدرتمند برای مقابله با جرم و صیانت پیش‌کنشی مورد استفاده قرار گیرند.

کلمات کلیدی: فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی، بلاکچین، صیانت پیش‌کنشی، نظارت

۱- مقدمه

در دنیای امروزی که پیشرفت‌های علمی و فناوری با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییر شیوه‌های زندگی و تعاملات اجتماعی است، نیروی انتظامی نیز به‌عنوان نهادی مهم و مسئول در برقراری نظم و امنیت جامعه، با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی روبه‌رو است. از یک‌سو، متخلفان با استفاده از فناوری‌های نوین به ابزارها و روش‌های پیچیده‌تری برای ارتکاب جرایم دست

یافته‌اند، و از سوی دیگر، تقویت صیانت پیش‌کنشی از کارکنان نیروی انتظامی به‌عنوان یک راهکار استراتژیک جهت پیشگیری از وقوع جرایم و آسیب‌های داخلی و خارجی ضرورت یافته است (Matlala Ramolobi L.G., 2018).

در راستای پیشگیری از تخلفات احتمالی، باید از روش‌ها و تکنیک‌های گوناگونی که مبتنی بر اصول علمی و منطقی هستند بهره گرفت تا افراد به شکل منطقی با آن‌ها مواجه شده و نسبت به نتایج اعمال خود هوشیار شوند و بدانند چه پیامدهایی در انتظارشان است. برای نمونه، می‌توان از اقداماتی مانند افزایش دشواری‌ها و خطرات برای مرتکبان، تشدید مجازات‌ها، یا مزایا و اقدامات پیشگیرانه‌ای بهره برد که مانع ارتکاب جرائم مالی در ناجا شود (Hassanvand et al., 1400).

با توجه به پیچیدگی جرایم مدرن، استفاده از فناوری‌های نوآورانه در صیانت پیش‌کنشی از کارکنان نیروی انتظامی، از قبیل وسایل پرنده بدون سرنشین، هوش مصنوعی، سیستم‌های اطلاعاتی-تحلیلی و چت‌بات‌ها، می‌تواند در ارتقای اثربخشی این نیرو و بهبود روند مقابله با چالش‌های امنیتی نقش اساسی ایفا کند (Tulinov et al., 2022). با این حال، معرفی این فناوری‌ها با موانعی نظیر کمبود بودجه، نقص‌های قانونی و محدودیت‌های روش‌شناختی همراه است که مانع از به‌کارگیری گسترده و مؤثر آن‌ها شده است (Hendrix et al., 2019; Mastrobuoni, 2020).

در این مقاله مروری، ضمن بررسی اهمیت استفاده از فناوری‌های نوین در زمینه صیانت پیش‌کنشی از کارکنان نیروی انتظامی، به تحلیل چالش‌ها و مشکلات پیش روی پیاده‌سازی این فناوری‌ها و ارائه راهکارهای عملی پرداخته می‌شود. هدف اصلی این مقاله، ارائه چارچوبی برای استفاده مؤثر از فناوری‌های نوآورانه در جهت پیشگیری از جرایم و حفاظت از کارکنان نیروی انتظامی در برابر تهدیدهای مختلف است.

۲- ادبیات تحقیق

فناوری‌های نوین^۱

فناوری‌های نوین، فناوری‌هایی هستند که توسعه و یا کاربردهای آن‌ها تا حد زیادی تحقق نیافته‌اند. این فناوری‌ها معمولاً جدید هستند، اما شامل فناوری‌های قدیمی که کاربردهای جدیدی پیدا می‌کنند، نیز می‌شوند. فناوری‌های نوین اغلب قادر به تغییر وضعیت موجود هستند (Emerging Technologies, 2024). برجسته‌ترین تأثیر این فناوری‌ها در آینده نهفته است و بنابراین در مرحله معرفی هنوز تا حدودی نامشخص و مبهم است (Rotolo et al., 2015).

فناوری‌های نوین در حال تحول چشمگیر در شیوه‌های انتظامی هستند و کارایی، شفافیت و قابلیت‌های عملیاتی را افزایش می‌دهند. ادغام هوش مصنوعی^۲، بلاک چین^۳ و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته در حال تغییر شکل نحوه عملکرد سازمان‌های انتظامی است و منجر به بهبود فرآیندهای پیشگیری و تحقیقات جنایی می‌شود.

صیانت پیش‌کنشی

صیانت پیش‌کنشی به مجموعه‌ای از اقدامات و تدابیر گفته می‌شود که به منظور پیشگیری از وقوع تخلفات و جرایم در میان کارکنان یک سازمان انجام می‌شود. این اقدامات می‌توانند شامل آموزش، آگاه‌سازی، تقویت باورهای دینی و اعتقادی، و بهبود شرایط معیشتی و روانی کارکنان باشند.

نظریه پیشگیری وضعی^۴: سیستم‌های نظارتی قوی با افزایش احتمال شناسایی و مجازات، وقوع جرم را کاهش می‌دهند (Eck and Clarke, 2019, p. 1).

¹ Emerging technologies

² Artificial Intelligence

³ Blockchain

⁴ Situational Crime Prevention

نظریه پیشگیری از جرم وضعی بر عوامل محیطی مؤثر بر وقوع جرم تمرکز دارد و تلاش می‌کند با کاهش فرصت‌های مجرمانه به جای تمرکز بر ویژگی‌های فردی مجرمان، از وقوع جرم جلوگیری کند. این رویکرد در پیشگیری از جرایم اقتصادی، به‌ویژه تهدیدات نوظهور مانند کلاهبرداری آنلاین و جرایم سایبری، تأثیر قابل‌توجهی دارد. بخش‌های زیر جنبه‌های کلیدی پیشگیری از جرم وضعی و ارتباط آن با پیشگیری از جرایم اقتصادی را بررسی می‌کند.

پیشگیری از جرم وضعی فرصت‌های مجرمانه را با استفاده از چارچوب "تلاش، ریسک، پاداش، تحریک، بهانه‌ها"^۱ طبقه‌بندی می‌کند، که به شناسایی و کاهش شرایط مساعد برای جرم کمک می‌کند (Stones and Tilley, 2022).

تکنیک‌هایی مانند مقاوم‌سازی هدف^۲، نظارت^۳، و کنترل دسترسی^۴ به‌طور مؤثری در انواع جرایم، از جمله جرایم اقتصادی نظیر کلاهبرداری، به کار گرفته شده‌اند (Eck and Clarke, 2019, p. 1).

اجرای بین‌المللی پیشگیری از جرم وضعی، به‌ویژه در مناطق آمریکای لاتین، نتایج مثبتی در کاهش جرم نشان داده و سازگاری این رویکرد با زمینه‌های مختلف را به اثبات رسانده است (Benito and Tejera, 2020).

پیشرفت سریع فناوری چالش‌هایی برای پیشگیری از جرم وضعی ایجاد می‌کند و نیاز به انطباق مستمر برای مقابله با اشکال جدید جرایم اقتصادی را افزایش می‌دهد (Johnson, 2024).

۳- روش تحقیق

این مرور نظام‌مند از استراتژی جستجوی جامعی برای شناسایی مطالعات مرتبط منتشر شده در پایگاه‌های معتبر مانند گوگل اسکالر، ساینس دایرکت، علم‌نت، ایران‌داک، نورمگز و سیویلیکا استفاده کرده است. اصطلاحات جستجو بر فناوری، نیروهای انتظامی، و پیشگیری از جرم تمرکز داشتند. معیارهای ورود و خروج شامل مقالات پژوهشی منتشرشده به زبان‌های فارسی و انگلیسی با دسترسی به متن کامل بود. پروپوزال‌ها، مقالات غیر مرتبط، بدون داوری و متون غیرعلمی (گزارش خبری، وبسایت) حذف شدند. در مجموع، از میان ۱۸۸ عنوان اولیه، ۶۸ مقاله در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۴ در تحلیل گنجانده شدند. که ۴۰ مقاله آن در بازه ۳ سال پایانی انجام شده است. همچنین در جهت بسط مبانی و تعاریف از تحقیق‌های قدیمی‌تر نیز استفاده شد. استخراج داده‌ها برای شناسایی موضوعات کلیدی مانند انواع فناوری‌های استفاده‌شده، کاربردها و چالش‌های موجود انجام شد.

۴- یافته‌ها

جرایم کارکنان

پیشرفت‌های دیجیتال، زمینه‌ساز شکل‌گیری سوءرفتارهای نوین در سازمان‌ها شده است؛ مانند خرابکاری سایبری و همکاری کارکنان با مجرمان خارجی. خرابکاری سایبری شامل آسیب عمدی به زیرساخت‌های دیجیتال با هدف ایجاد اختلال یا دسترسی به اطلاعات حساس است. همدستی نیز به مشارکت کارکنان در جرایمی مانند تقلب یا سرقت اشاره دارد. برای مقابله با این تهدیدات، سازمان‌ها می‌توانند از ارزیابی ریسک پرسنلی بهره بگیرند. یکی از ابزارهای مؤثر در این زمینه، Reid Background Check Plus است که شاخص‌های رفتار پرخطر را شناسایی و هشدارهای امنیتی ارائه می‌دهد (Cunningham et al., 2018).

جرم پلیسی به رفتارهای مجرمانه مأموران پلیس مانند خشونت، سوءمصرف مواد و تخلفات مالی اطلاق می‌شود. به دلیل کمبود داده‌های رسمی، تحلیل دقیق آن دشوار است. مطالعات نشان می‌دهند که این جرائم گسترده بوده و شامل سوءاستفاده

¹ effort, risk, reward, provocation, excuses

² target hardening

³ surveillance

⁴ access control

جنسی، نقض قوانین مواد مخدر، و فساد مالی هستند؛ به طور مثال، در یک پژوهش، ۱۳۹۶ افسر از ۷۸۲ نهاد در ۴۷ ایالت آمریکا مرتکب جرائم مالی شده‌اند (Idy, 2022; Stinson, 2015; Stinson et al., 2016, 2018).

در ایران، پژوهش‌های مختلفی به بررسی جرائم در میان نیروهای انتظامی پرداخته‌اند. برخی بر ارائه راهکارهای قانونی و رفتاری تمرکز داشته‌اند، برخی دیگر دیدگاه‌های دینی و حقوقی درباره جاسوسی را بررسی کرده‌اند. همچنین با بهره‌گیری از داده‌کاوی، مدلی برای پیش‌بینی تخلفات براساس ویژگی‌های شخصیتی ارائه شده است. عوامل محیطی نیز به عنوان مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان شناسایی شده‌اند (Afshani, 2020; Sharifi, 2020).

در عین حال، برداشت عمومی از رفتار پلیس نقش مهمی در تصویر اجتماعی آن دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رفتارهای کلامی و غیرکلامی پلیس بر این تصویر اثرگذارند. برای مثال، تنظیم واقعی احساسات (کار عاطفی) می‌تواند انحرافات رفتاری را کاهش داده و تعهد شغلی افسران را افزایش دهد (Rahimi and Abbasi Rostami, Aghaei et al., 2020).

جرائم پلیسی با انگیزه مالی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند، زیرا شامل سوءاستفاده کارکنان از موقعیت شغلی برای کسب منافع مالی می‌شوند. این جرائم به سه دسته تقسیم می‌شوند: جرائم سارقانه که اغلب شامل سرقت یا اخاذی هستند؛ جرائم مبتنی بر بازار که به بهره‌برداری از بازارهای غیرقانونی مانند قاچاق مواد مخدر مرتبط‌اند؛ و جرائم تجاری که از منابع نیروی انتظامی برای منافع مالی استفاده می‌کنند (Lemos & Minzner, 2014; Naylor, 2003).

همچنین، برخی پژوهش‌ها در ایران به جرائم اقتصادی و سوءرفتار در میان نیروهای انتظامی و کارکنان دولتی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که عواملی مانند بیکاری، تورم، نرخ ارز و مداخلات دولتی در اقتصاد، زمینه‌ساز افزایش فساد و تخلفات اداری هستند. این یافته‌ها بر ضرورت اصلاح ساختارهای اقتصادی و حاکمیتی برای پیشگیری از جرم تأکید دارند (Poya et al., 2020).

در مجموع، این پیشرفت‌ها در مطالعات جرم‌شناسی و همچنین ارزیابی رفتارهای کارکنان، به سازمان‌ها و نهادهای انتظامی کمک می‌کنند تا با شناخت بهتر از الگوها و رفتارهای پرخطر، راهکارهای مؤثری برای مقابله با تهدیدات داخلی و خارجی اتخاذ کنند و به بهبود امنیت و کاهش جرائم دست یابند.

فناوری‌های نوین در صیانت پیش‌کنشی

ترکیب فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی، تحولی در پیشگیری از جرم و ارتقای عملکرد نهادهای انتظامی ایجاد کرده است. هوش مصنوعی با قابلیت‌هایی مانند پیش‌بینی جرم، نظارت بلادرنگ و تحلیل داده‌های جنایی، به شناسایی تهدیدات و تحلیل دقیق‌تر شواهد کمک می‌کند. همچنین ابزارهایی چون تشخیص چهره، صدا و پایش شبکه‌های اجتماعی، امکان جمع‌آوری اطلاعات لحظه‌ای از مظنونان و شبکه‌های مجرمانه را فراهم می‌سازند (Fatih & Bekir, 2015).

پلیس پیش‌بینی‌کننده با بهره‌گیری از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، داده‌های گذشته را تحلیل کرده و الگوهای جرم را شناسایی می‌کند. این رویکرد به تخصیص هوشمند منابع و استقرار نیروها در مناطق پرخطر کمک می‌کند. همچنین، فناوری‌هایی مانند تشخیص چهره و نظارت خودکار، نظارت لحظه‌ای را تقویت کرده و امکان واکنش سریع به جرایم را فراهم می‌سازند. هوش مصنوعی با تسریع تطبیق DNA و تحلیل شواهد دیجیتال، به حل مؤثرتر پرونده‌ها نیز کمک می‌کند. با این حال، استفاده از این فناوری‌ها مستلزم توجه به مسائل اخلاقی و تدوین قوانین مناسب است تا ضمن بهره‌گیری از مزایای آن، خطراتی مانند نقض حریم خصوصی یا سوءاستفاده کاهش یابد (Kobets, 2024; Sukhodolov & Bychkova, 2018).

هوش مصنوعی در جنبه‌هایی مانند پیش‌بینی جرم، تشخیص چهره و تحلیل داده به پلیس کمک می‌کند که الگوهای جرم را شناسایی کرده و منابع خود را بهینه‌تر توزیع کند. هرچند همچنان نگرانی‌هایی در مورد حفظ حریم خصوصی و احتمال سوگیری در این سیستم‌ها وجود دارد (Lunhol & Torhalo, 2024).

نیروهای انتظامی، برای مقابله با جرایمی که به کمک فناوریهای اطلاعات و ارتباطات انجام می‌شوند، در حال به‌روزرسانی استراتژی‌های خود هستند. این مسئله به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند حمل‌ونقل اهمیت بیشتری دارد، چراکه مجرمان معمولاً از شبکه‌های ارتباطی و کانال‌های دیجیتال برای هماهنگی عملیات قاچاق، پنهان کردن تراکنش‌های مالی و دور زدن سیستم‌های شناسایی استفاده می‌کنند (Fomin & Luk'janova, 2023).

نهادهای انتظامی با استفاده از فناوری‌های نظارت پیشرفته و ابزارهای شنود، توانایی بیشتری در ردیابی این شبکه‌ها و شناسایی فعالیت‌های مشکوک دارند و می‌توانند قبل از گسترش اقدامات غیرقانونی، آن‌ها را متوقف کنند. این نظارت دقیق همچنین احتمال همکاری‌های مجرمانه درون سازمان‌های انتظامی را کاهش می‌دهد.

هوش مصنوعی

هوش مصنوعی به توانایی ماشین‌ها در درک محیط، یادگیری و اقدام هدفمند گفته می‌شود (Russell & Norvig, 2016). در سال‌های اخیر، این فناوری به ابزاری کلیدی در حوزه امنیت و پلیس تبدیل شده است. هوش مصنوعی با تحلیل داده‌ها و شناسایی رفتارهای ناهنجار، اقدامات پیشگیرانه را پیشنهاد می‌دهد. همچنین، سیستم‌های مدیریت اطلاعات با تحلیل الگوهای جرمی، نقش مؤثری در پیشگیری از جرایم به‌ویژه در حوزه سایبری ایفا می‌کنند (Rajabi Taj Amir et al., 2022).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که پیشرفت سریع هوش مصنوعی و یادگیری ماشین تأثیر قابل‌توجهی بر حکمرانی عمومی گذاشته است. این فناوری‌ها با افزایش دقت تصمیم‌گیری، بهینه‌سازی تخصیص منابع و ارتقای شفافیت، می‌توانند کارایی نظام‌های حکمرانی را بهبود بخشند. با این حال، چالش‌هایی همچون مسائل اخلاقی، نظارتی و حقوقی نیز در این مسیر مطرح است. Sadeghian (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای فراتحلیلی بر اساس بررسی ۳۱ پژوهش کلیدی بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳، مدلی سه‌بعدی از حکمرانی هوش مصنوعی ارائه کرده که شامل ابعاد فنی، حقوقی - اخلاقی و سیاست‌گذاری عمومی است. نتایج این تحقیق بر لزوم ایجاد چارچوب‌های قانونی شفاف، تقویت سازوکارهای نظارتی و توسعه رویکردهای مسئولانه در بهره‌گیری از هوش مصنوعی در نظام‌های حکمرانی تأکید دارد.

مدل‌های هوش مصنوعی برای پیشگیری از جرایم سایبری: مدل‌های هوش مصنوعی با تحلیل حجم عظیمی از داده‌ها به شناسایی الگوهایی که ممکن است نشان‌دهنده تهدیدات امنیتی باشند کمک می‌کنند. این الگوها می‌توانند شامل رفتارهای غیرمعمول در ورود، انتقال‌های غیرمنتظره داده‌ها یا دسترسی‌های غیرمجاز به سیستم‌ها باشند که همگی از نشانه‌های ابتدایی حملات سایبری محسوب می‌شوند. تشخیص سریع این الگوها به تیم‌های امنیتی امکان می‌دهد پیش از وقوع تهدیدات جدی، اقدامات مناسب را انجام دهند (Awasthi et al., 2023).

پلیس پیش‌بینی‌کننده و تحلیل جرم: استفاده از داده‌های تاریخی، جمعیت‌شناسی و ویژگی‌های محله‌ای به پلیس این امکان را می‌دهد که با تخصیص بهتر منابع و تمرکز بر مناطق یا افراد با ریسک بالا، به‌شکل پیشگیرانه وارد عمل شود. به‌طور مثال، با استفاده از داده‌های مکانی و زمانی، مناطق داغ جرم شناسایی شده و نیروهای پلیس به‌شکل کارآمدتری در این مناطق مستقر می‌شوند. این روش که به "پلیس پیش‌بینی‌کننده" معروف است، توانسته به کاهش جرم و بهبود امنیت عمومی کمک شایانی کند (Kahla, 2024).

نقشه‌برداری جرم و تخصیص بهینه منابع: در این روش، داده‌های جغرافیایی و جمعیتی با استفاده از رنگ‌ها و نمادهای خاص برای نمایش مناطق پرخطر به‌کار می‌روند. به این ترتیب، پیچیدگی داده‌های جرم به‌صورت تصویری ساده‌تر قابل درک شده و تصمیم‌گیری در تخصیص منابع برای جلوگیری از جرایم بهینه می‌شود (Kolodyazhny, 2020). الگوریتم‌های یادگیری ماشین در این زمینه با تحلیل داده‌های حجیم، الگوها و پیش‌بینی‌های دقیقی از رفتارهای مجرمانه ارائه می‌دهند. این فرایند به سازمان‌های نظامی کمک می‌کند تا به‌طور پیشگیرانه عمل کرده و از وقوع جرم پیشگیری کنند (Kahla, 2024).

رویکردهای پیشرفته هوش مصنوعی در امنیت سایبری: الگوریتمهای هوش مصنوعی با شناسایی الگوهای شبکه‌ای غیرمعمول به تشخیص تهدیدات امنیتی کمک می‌کنند. این روند شامل تحلیل ترافیک شبکه و شناسایی انحرافات از فعالیت‌های عادی است که در صورت مشاهده، به‌طور خودکار علامت‌گذاری شده و برای بررسی بیشتر ارسال می‌شود (Sharma et al., 2024). در برخی موارد، سیستم‌های هوش مصنوعی حتی قابلیت پاسخ‌دهی خودکار دارند؛ برای مثال، می‌توانند در صورت شناسایی ناهنجاری، دستگاه یا سیستم آلوده را ایزوله کرده و از گسترش تهدید جلوگیری کنند (Awasthi et al., 2023).

نمایه‌سازی رفتاری و شناسایی نیت‌های مجرمانه: این فناوری با شناسایی الگوهای رفتاری غیرمعمول در افراد می‌تواند به‌صورت پیشگیرانه نشانه‌های نیت‌های مجرمانه را شناسایی کند. برای مثال، رفتارهایی همچون خریدهای غیرمعمول یا فعالیت‌های تکراری مشکوک می‌توانند نشانه‌ای از برنامه‌ریزی یک جرم احتمالی باشند. نمایه‌سازی رفتاری بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده، به سازمان‌های امنیتی کمک می‌کند تا پیش از وقوع جرم، اقدامات پیشگیرانه انجام دهند (Kahla, 2024; Mena, 2011).

پیشرفت‌های جدید در مدل‌های یادگیری ماشین: پژوهش‌ها نشان می‌دهند مدل‌هایی مانند جنگل‌های تصادفی و درختان تصمیم‌گیری با تحلیل داده‌های فضایی-زمانی، انواع جرم را پیش‌بینی می‌کنند و در مناطق پرخطر به تمرکز منابع و کاهش جرم کمک کرده‌اند. همچنین، تکنیک‌های متوازن‌سازی داده و یادگیری بدون نظارت، دقت پیش‌بینی و تحلیل روندهای مجرمانه را افزایش می‌دهند و تخصیص بهینه منابع را ممکن می‌سازند (Sardana et al., 2021; Shama, 2017).

این رویکردها و ابزارهای نوین در هوش مصنوعی به سازمان‌های امنیتی کمک می‌کنند تا تحلیل دقیق‌تری از داده‌ها ارائه دهند و از طریق بینش‌های مبتنی بر داده و تصمیم‌گیری فعالانه، امنیت عمومی را ارتقا بخشیده و منابع را به بهترین شکل تخصیص دهند (Dharsan et al., 2023).

نگرانی‌ها از هوش مصنوعی

استفاده گسترده از هوش مصنوعی در پیشگیری از جرم و اجرای قانون، نگرانی‌های اخلاقی و حقوقی مانند تبعیض، ناعادلانه بودن نتایج و فقدان شفافیت را به دنبال داشته است؛ چرا که داده‌های آموزشی ممکن است سوگیری داشته باشند. بنابراین، تدوین چارچوب‌های اخلاقی و قانونی برای تضمین احترام به حقوق افراد ضروری است (Dimovski & Grujić, 2024; Sukhodolov & Bychkova, 2018).

هوش مصنوعی همچنین خطرات جدیدی مانند جرایم سایبری و سوءاستفاده از سیستم‌های نظارتی را ایجاد کرده است که نیازمند قوانین و پروتکل‌های امنیتی سختگیرانه است (Kobets, 2024). حفاظت از اطلاعات شخصی نیز اهمیت یافته و رویکردهایی مانند رمزنگاری و آموزش عمومی برای افزایش آگاهی درباره حفظ حریم خصوصی لازم است (Tsvyk & Tsvyk, 2023).

چالش‌های استفاده از هوش مصنوعی در قانون را می‌توان به مشکلات فنی (دقت، امنیت سایبری) و ملاحظات ذهنی (اعتماد عمومی، اخلاق) تقسیم کرد که به قوانین شفاف و پاسخگو نیاز دارد تا هم منافع امنیتی و هم حقوق فردی حفظ شوند (Tulinov et al., 2022).

در نهایت، نظارت با هوش مصنوعی ممکن است باعث استرس و کاهش رضایت شغلی کارکنان شود، بنابراین باید بین نیازهای نظارتی و حفظ حریم خصوصی تعادل برقرار کرد و سیاست‌های روشن و احترام به حقوق کارکنان را رعایت کرد (Kot, 2021).

فناوری بلاک‌چین

بلاکچین یک سیستم ذخیره‌سازی دیجیتال اطلاعات است که داده‌ها را در قالب بلوک‌هایی به هم پیوسته ذخیره می‌کند. هر بلوک شامل کد منحصر به فرد، زمان ثبت و جزئیات تراکنش‌ها است و به بلوک قبلی متصل می‌شود، به‌طوری که تغییر اطلاعات بسیار دشوار است و امنیت بالایی دارد (Iansiti & Lakhani, 2017).

ویژگی‌های بلاکچین مانند شفافیت، امنیت و تغییرناپذیری، آن را به ابزاری مؤثر در بهبود عملکرد نهادهای انتظامی و قضایی تبدیل کرده است. به‌عنوان مثال، پلیس دهلی از بلاکچین برای ردیابی و مدیریت شواهد استفاده می‌کند که از تغییر یا سوءاستفاده جلوگیری کرده و تخلفات مالی را کاهش می‌دهد (Feltovic, 2024; Rukinov, 2020).

Ghajari (۲۰۲۵) در پژوهشی مروری درباره کاربرد فناوری بلاکچین در فرایندهای اداری نشان می‌دهد که این فناوری با ارتقای شفافیت، کارایی و اعتماد می‌تواند موجب تحول چشمگیر در نظام اداری شود. نتایج تحقیق بر اهمیت بررسی چالش‌های فنی، حقوقی، امنیتی و حکمرانی در مسیر پذیرش این فناوری تأکید دارد. همچنین چارچوبی برای اجرای مؤثر بلاکچین پیشنهاد شده که بر امنیت داده‌ها، حفظ حریم خصوصی و طراحی نظام نظارتی کارآمد تمرکز دارد. به‌رغم محدودیت‌هایی مانند کمبود منابع نظری و تحولات سریع فناوری، این پژوهش تصویری روشن از ظرفیت‌ها و ریسک‌های به‌کارگیری بلاکچین در بهبود کارایی و شفافیت فرایندهای سازمانی ارائه می‌دهد.

همچنین، قراردادهای هوشمند در بلاکچین فرآیندهای مالی و اداری مانند پرداخت‌ها و مدیریت مزایا را به‌صورت خودکار و امن انجام می‌دهند و احتمال تخلف را کاهش می‌دهند. بلاکچین ابزار مؤثری برای مقابله با جرایم سایبری و پولشویی است، زیرا امکان پیگیری دقیق تراکنش‌ها و شناسایی فعالیت‌های مشکوک را فراهم می‌کند (Mousavi Barangi et al., 2020; et al., 2022).

یکی دیگر از کاربردهای بلاکچین، ایجاد مدلی برای حفاظت از شواهد است. مدل زنجیره شواهد^۱ با بهره‌گیری از فناوری "دفترکل توزیع‌شده"^۲ به شهروندان اجازه می‌دهد که شواهد را به‌صورت ناشناس و ایمن بارگذاری کنند. این مدل، به‌ویژه در کشورهایی که سیستم‌های قضایی و انتظامی ممکن است دچار فساد باشند، اطمینان می‌دهد که شواهد به‌صورت یکپارچه و غیرقابل تغییر حفظ شوند، که این امر به کاهش بی‌اعتمادی و ترس شهروندان کمک می‌کند (Shahaab et al., 2021).

بلاکچین با ترکیب با فناوری‌های هوش مصنوعی، امکان تشخیص خودکار جرم را فراهم می‌کند. به‌عنوان نمونه، مدل بلوک جرم از طریق تحلیل داده‌ها و شناسایی الگوهای مشکوک، می‌تواند به‌صورت بلادرنگ فعالیت‌های مجرمانه را شناسایی و به ایمنی عمومی کمک کند. همچنین، ذخیره‌سازی امن داده‌های صحنه جرم و اطلاعات حساس در بلاکچین می‌تواند از دستکاری آن‌ها جلوگیری کند و به یکپارچگی سوابق صحنه جرم اطمینان ببخشد (Patel et al., 2022).

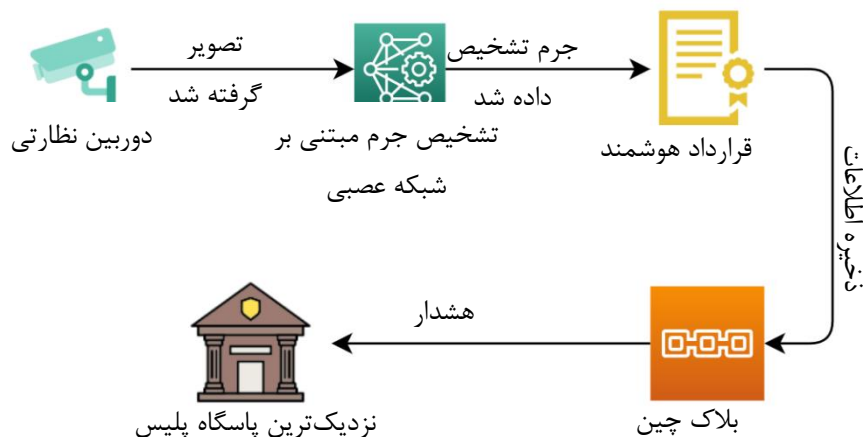
مراکز هوشمند مبارزه با جرم با ادغام فناوری‌ها و داده‌ها، به پلیس در شناسایی و واکنش مؤثرتر به جرم کمک می‌کنند. مطالعه‌ای توسط Arietti (2024) نشان داد که این فناوری‌ها در شیکاگو نرخ رسیدگی به پرونده‌های خشونت‌آمیز و جرایم دارایی را بهبود بخشیده و حل پرونده‌ها را افزایش داده‌اند.

شکل ۱ کارکرد سیستم پیشنهادی بلوک جرم را نشان می‌دهد. این مدل شامل تجهیزات نظارتی شهری است که در مکان‌های با نیاز به امنیت بالا نصب می‌شوند. این سیستم‌ها تصاویر ویدئویی را به‌طور مداوم ضبط کرده و به یک «معماری شبکه عصبی پیش‌آموزش‌دیده» ارسال می‌کنند تا تهدیدها و رفتارهای مجرمانه را شناسایی کند. در صورت شناسایی فعالیت مشکوک، هشدار صادر شده و قرارداد هوشمند مبتنی بر بلاکچین فعال می‌شود. این قرارداد محل وقوع جرم را ذخیره و نزدیک‌ترین ایستگاه پلیس را شناسایی کرده و از طریق کانال امن اطلاع‌رسانی می‌کند تا پلیس سریعاً وارد عمل شود (Patel et al., 2022).

¹ EvidenceChain

² DLT

بلاک چین همچنین برای ذخیره سازی امن داده های مربوط به صحنه جرم نیز مورد استفاده قرار می گیرد. این فناوری امکان ذخیره سازی دائمی و دسترسی آسان به داده های حساس را برای نهادهای قانونی فراهم می کند و از دستکاری آن ها جلوگیری می نماید. چنین سیستم هایی موجب حفظ اصالت سوابق صحنه جرم می شوند و به کاهش فساد کمک می کنند (Ghazi Nejad et al., 2024).



تصویر شماره (۱): مدل سیستم بلوک جرم (Patel et al., 2022)

فناوری بلاک چین با شفافیت و تغییرناپذیری خود می تواند در کاهش جرایم شرکتی مؤثر باشد، زیرا از تخلفات مالی جلوگیری کرده و انطباق با قوانین را تسهیل می کند. این فناوری امکان نظارت مداوم بر فعالیت های غیرمجاز و شناسایی سریع تراکنش های مشکوک را فراهم می کند و رویکردی فعالانه برای پیشگیری از جرایم شرکتی ایجاد می کند (Kabiru et al., 2024).

علاوه بر این، بلاک چین با ارتقای امنیت سایبری، تضمین یکپارچگی و اصالت داده ها، به بهبود روش های انتظامی کمک می کند. سیستم هایی مانند CRAB که از بلاک چین برای ذخیره و حفاظت از سوابق جنایی استفاده می کنند، فساد را کاهش داده و مدیریت سوابق را بهبود می بخشند. این فناوری ها با افزایش امنیت و شفافیت، پلیس را در پاسخ به نیازهای امنیتی عمومی یاری می رسانند (Kesarkar, 2024; Tasnim et al., 2018).

اینترنت اشیا

اینترنت اشیا^۱ به دستگاه هایی گفته می شود که با حسگرها و فناوری های ارتباطی، قادر به اتصال و تبادل داده با دیگر سیستم ها هستند (Dey et al., 2017). ادغام اینترنت اشیا و هوش مصنوعی، تحول چشمگیری در پیشگیری از جرم و اجرای قانون ایجاد کرده است؛ این فناوری ها با نظارت پیشرفته، امنیت سایبری و تحلیل داده های دقیق، به شناسایی زود هنگام تهدیدها کمک می کنند.

از طریق اینترنت اشیا و داده های بیومتریک، امکان ردیابی و نظارت بر افراد مشروط فراهم شده که باعث افزایش کارایی پلیس و کاهش نیاز به حضور فیزیکی می شود (Dlodlo et al., 2015). همچنین، حسگرهای اینترنت اشیا می توانند خطرات محیطی را شناسایی و به پیشگیری از جرایم کمک کنند (Alinejad, 1403).

¹ Internet of Things

هوش مصنوعی با تحلیل داده‌های بلادرنگ از دوربین‌ها و حسگرها، پاسخ سریع‌تر و دقیق‌تری به حوادث ارائه می‌دهد و رفتارهای مجرمانه را شناسایی می‌کند (Kahla, 2024; Saini et al., 2023; Singh & Ramdeo, 2023).

این هم‌گرایی فناوری‌ها، محدودیت روش‌های سنتی پیشگیری از جرم را کاهش داده و امکان هشدار خودکار در مناطق پرخطر را فراهم می‌کند (Jeon & Jeong, 2016).

در کل، ترکیب اینترنت اشیا و هوش مصنوعی با تحلیل مداوم داده‌ها، کارایی نظارت و ایمنی عمومی را بهبود بخشیده و رویکردی فعالانه در پیشگیری از جرم به سازمان‌های انتظامی می‌دهد.

سیستم‌های نظارت تصویری مبتنی بر هوش مصنوعی

سیستم‌های نظارت تصویری که با هوش مصنوعی تقویت شده‌اند، توانایی‌های نظارتی و شناسایی ناهنجاری‌ها در لحظه را افزایش می‌دهند و برای شناسایی رفتارهای مشکوک در مکان‌های مختلف اهمیت دارند (Kahla, 2024). این سیستم‌ها با تجزیه و تحلیل جریان‌های ویدیویی و استفاده از فناوری تشخیص چهره، حجم زیادی از داده‌ها را پردازش کرده و به طور مؤثری از پیش‌بینی و پیشگیری از جرم پشتیبانی می‌کنند (Sukhodolov & Bychkova, 2018). در این راستا، چین به عنوان یکی از پیشگامان استفاده از فناوری نظارت تصویری مبتنی بر هوش مصنوعی شناخته می‌شود (Kolodyazhny, 2020). این سیستم‌ها با فراهم کردن تحلیل‌های پیوسته و زنده به نیروهای انتظامی کمک می‌کنند تا بتوانند به سرعت به تهدیدات امنیتی احتمالی واکنش نشان دهند.

Vafaei, Daneshfard, and Mousakhani (۲۰۲۵) در پژوهشی به طراحی الگویی برای نظارت بر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی در عصر دیجیتال پرداختند. در این مطالعه، بعد فناوری و نوآوری در نظارت را یکی حوزه‌های اصلی شناسایی کرده است. نتایج نشان می‌دهد که استقرار نظام نظارتی کارآمد می‌تواند به ارتقای کیفیت اجرا و بهبود مستمر خط‌مشی‌های عمومی کمک کند.

تحلیل ویدیویی مبتنی بر هوش مصنوعی، امکان نظارت و شناسایی مستمر رفتارهای مشکوک را فراهم می‌کند و با افزایش کارایی نظارت، به کاهش وقوع جرم کمک می‌کند. این سیستم‌ها قادرند رفتارهای غیرعادی را در لحظه شناسایی کرده و به نیروهای انتظامی هشدار دهند و این امکان را فراهم کنند تا به تهدیدات احتمالی سریع‌تر واکنش نشان دهند (Kahla, 2024; Ninoria et al., 2023).

دوربین‌های مداربسته پیشرفته با هوش مصنوعی، به‌ویژه در مناطق شهری پرجرم، نظارت و شناسایی خودکار اشیاء را تسریع و واکنش به تهدیدات را بهبود می‌بخشند (Kolodyazhny, 2020).

فناوری‌های نوآورانه مانند رباتیک، پهپادها و نقشه جرم نیز در کنار نظارت هوشمند به اجرای قانون کمک می‌کنند؛ مثلاً پهپادها مناطق وسیع را پوشش می‌دهند و ابزارهای نقشه جرم با تحلیل داده‌ها، مناطق جرم‌خیز را شناسایی و تخصیص بهینه منابع را ممکن می‌سازند (Tulinov et al., 2022).

پلیس پیش‌بینی‌کننده با بهره‌گیری از الگوریتم‌های هوش مصنوعی داده‌های جرم را تحلیل کرده و نقاط احتمالی وقوع جرم را شناسایی می‌کند که این امر در تخصیص بهتر منابع پلیس بسیار مؤثر است (Bag et al., 2024; Kahla, 2024). مطالعات نشان داده‌اند که این روش به کاهش چشمگیر نرخ جرم و تخلف منجر شده است؛ به‌طوری‌که در یک مطالعه، ۴۳ درصد از تغییرات نرخ جرم به تحلیل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی نسبت داده شده است (Eran & Hasranizam, 2024).

مدل‌های هوش مصنوعی مانند YOLO و MobileNet V2 در سیستم‌های نظارتی برای بهبود پردازش ویدیویی استفاده می‌شوند. MobileNet V2 به‌خاطر سرعت اجرا در موبایل و YOLO به‌خاطر تشخیص سریع اشیاء، امکان شناسایی

دقیق و فوری فعالیت‌های غیرقانونی، سلاح‌ها و رفتارهای مشکوک را فراهم می‌کنند و کارایی سیستم‌های نظارت را افزایش می‌دهند (Zhadan et al., 2024).

دوربین‌های بدن‌پوش پلیس

دوربین‌های بدن‌پوش پلیس ابزار مهمی برای افزایش شفافیت و پاسخگویی در تعاملات نیروهای انتظامی با شهروندان هستند. این دوربین‌ها با ضبط صدا و تصویر، شواهد بی‌طرفانه‌ای ارائه می‌دهند که می‌تواند در حل اختلافات و کاهش تنش‌ها مؤثر باشد (Milidragovic & Milić, 2024).

همچنین، این دوربین‌ها امنیت افسران را افزایش داده و رفتار محترمانه‌تر در تعاملات را ایجاب می‌کنند (Douglas, 2021).

با این حال، تأثیر آنها بر کاهش تخلفات و استفاده از زور هنوز مورد بحث است و برخی معتقدند مشکلات ساختاری عمیق‌تر پلیس نیازمند اصلاحات گسترده‌تر است. دوربین‌ها باید در کنار آموزش، ارزیابی روان‌شناختی و حمایت‌های دیگر به کار گرفته شوند تا نتیجه بهتری داشته باشند (Rai, 2019; Lawrence و Peterson, 2019).

از سوی دیگر، دوربین‌های بدن‌پوش نقش مهمی در فرآیندهای قضایی دارند و شواهد تصویری آنها معتبرتر از اظهارات شفاهی است. اما نگرانی‌هایی درباره حفظ حریم خصوصی و مدیریت داده‌های ضبط شده وجود دارد که نیازمند تدوین سیاست‌های شفاف و امنیتی است (Milidragovic & Milić, 2024).

در مجموع، این دوربین‌ها می‌توانند اعتماد بین پلیس و جامعه را تقویت کنند، اما برای اثربخشی بیشتر باید جزئی از برنامه جامع اصلاحات پلیسی همراه با رعایت مسائل حریم خصوصی و حمایت‌های قانونی باشند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

ادغام فناوری‌های نوین در نیروهای انتظامی، ظرفیت قابل‌توجهی برای ارتقای امنیت عمومی و بهبود کارایی عملیات پلیس ارائه می‌دهد. فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، دوربین‌های بدن‌پوش، اینترنت اشیا و بلاکچین می‌توانند در زمینه نظارت، تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی جرم تحولات شگرفی ایجاد کنند. یافته‌ها حاکی از آن است که در بعضی از موارد استفاده از فناوری‌های نوین تا ۴۰ درصد باعث کاهش تخلف شده است. در ادامه، چند کاربرد و مسیر آینده این فناوری‌ها در این حوزه آمده است:

با گسترش دستگاه‌های متصل، داده‌های اینترنت اشیا می‌توانند به عنوان شواهد ارزشمند به کار روند. فناوری‌های هوش مصنوعی و داده‌های بزرگ می‌توانند حجم زیادی از داده‌های دیجیتال مثل ایمیل‌ها، پست‌های شبکه‌های اجتماعی و سوابق ارتباطی را برای کشف الگوها، ارتباطات و شواهد بررسی کنند.

الگوریتم‌های هوش مصنوعی می‌توانند با تحلیل داده‌های تاریخی مانند سوابق کیفری، عوامل اقتصادی-اجتماعی، ارزیابی دقیق‌تری از ریسک ارائه دهند.

با استفاده از دستگاه‌های اینترنت اشیا و الگوریتم‌های هوش مصنوعی می‌توان تراکنش‌های مالی را تحلیل کرده، الگوهای مشکوک را شناسایی و علائم تقلب یا جرایم مالی را کشف کرد. این کار می‌تواند به پلیس و نهادهای مالی در پیشگیری و پیگیری چنین جرایمی کمک کند.

ویژگی غیرقابل تغییر بلاکچین می‌تواند امنیت ثبت رویدادها را تضمین کند و زمینه تبعات قانونی ناشی از دستکاری شواهد را به‌طور قابل توجهی کاهش دهد. با فراهم شدن دید کامل و خطی از تمامی مراحل، نهادهای قضایی و انتظامی می‌توانند در هر لحظه به سوابق دسترسی پیدا کرده و فرایند ممیزی را تسهیل کنند. پیاده‌سازی این فناوری‌ها، ضمن کاهش هزینه‌های بلندمدت ناشی از اختلافات قضایی، بار مالی حکومت در حوزه ایمنی عمومی و دادرسی را کاهش می‌دهد.

پیشنهاد می‌شود یک مدل مرجع بلاک‌چین شامل تعریفی از ساختار داده‌ها و مکانیسم افزودن بلاک جدید طراحی شود. همچنین قوانین خودکار برای تأیید هر مرحله از انتقال شواهد، هش‌گذاری توافقی و اطلاع‌رسانی بی‌درنگ نوشته شود و داشبوردی برای نمایش زنجیره شواهد و ابزارهای جستجو و گزارش‌گیری اجرا شود. باید در نظر داشت که نقش ناظر مستقل (بازرس قضایی) در تعیین سیاست‌های کنترلی مشخص گردد. استانداردهای امنیت اطلاعات (ISO/IEC) به‌طور اجباری در اجرا لحاظ شود.

با توجه سودمندی‌های ذکر شده باید در نظر داشت که پذیرش این فناوری‌ها باید با در نظر گرفتن پیامدهای اخلاقی، نگرانی‌های حریم خصوصی و احتمال سوگیری‌ها همراه باشد. برای استفاده مسئولانه و مؤثر از این فناوری‌ها، ضروری است که چارچوب‌های قانونی مشخصی ایجاد شده و مکانیسم‌های حاکمیتی قوی توسعه یابند.

مطالعات پیشین نیز بر اهمیت بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته در پیشگیری از جرم و ارتقای اثربخشی نیروهای انتظامی تأکید کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش با این مطالعات هم‌راستا است؛ برای مثال، مشخص شد الگوریتم‌های یادگیری ماشین و شبکه‌های عصبی مصنوعی می‌توانند با تحلیل حجم عظیمی از داده‌ها الگوهای جرم را پیش‌بینی کنند و بدین ترتیب امکان اقدام پیشگیرانه را فراهم سازند. همچنین، همان‌طور که منابع پژوهشی قبلی نشان داده‌اند (Dlodlo et al., 2015; Kahla, 2024; Alinejad, 1403)، اتصال دستگاه‌های اینترنت اشیا داده‌های محیطی فراوانی را در اختیار می‌گذارد که برای شناسایی تهدیدات بالقوه کاربرد دارد.

یافته‌های این تحقیق بر نوآوری تلفیق چند فناوری نوظهور (هوش مصنوعی، بلاک‌چین، اینترنت اشیا و سیستم‌های نظارتی هوشمند) در چارچوب پیشگیری پیش‌کنشی تأکید می‌کنند و بدین ترتیب به غنای دانش موجود افزوده‌اند. بطور خاص، با وجود تحقیقات متعدد در حوزه بلاک‌چین و زنجیره نگهداری شواهد دیجیتال (Arietti, 2024; Feltovic, 2024; Mousavi et al., 2022)، این پژوهش با بررسی نوین کاربرد بلاک‌چین در مدیریت و حفظ یکپارچگی شواهد فیزیکی جنایی، خلأ قابل توجهی را شناسایی کرده است. افزون بر این، با اشاره به محدودیت‌ها و چالش‌های پیاده‌سازی (نظیر ملاحظات حریم خصوصی و مداخله عناصر ناهشیار الگوریتم‌ها)، این تحقیق چشم‌انداز روشن‌تری نسبت به نیازهای پژوهشی و کاربردی آینده ارائه می‌دهد.

این مطالعه، مانند بسیاری از مرورهای نظام‌مند، با محدودیت‌هایی مواجه است. اولاً، دسترسی به منابع علمی محدود به مقالات فارسی و انگلیسی دارای متن کامل بوده و احتمالاً برخی از مطالعات مرتبط (به‌ویژه گزارش‌ها و متون غیرایندکس‌شده) از قلم افتاده است. ثانیاً، بسیاری از یافته‌ها بر اساس داده‌های ثانویه و تحلیل کیفی گزارش‌هاست و آزمایش‌ها یا پیاده‌سازی‌های میدانی جدید را شامل نمی‌شود. علاوه بر این، همان‌گونه که پژوهش‌های دیگر نشان داده‌اند، محدودیت‌های قانونی، مشکلات فنی و ملاحظات بودجه‌ای می‌تواند مانع به‌کارگیری کامل فناوری‌های نوین شود.

مثلاً ضعف استانداردهای فنی یا کمبود زیرساخت‌های ارتباطی ممکن است باعث کاهش دقت سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی شود. نگرانی‌های اخلاقی و مسأله سوگیری الگوریتم‌ها نیز نباید نادیده گرفته شوند؛ پژوهش‌ها بر نیاز به چارچوب‌های شفاف حقوقی و اخلاقی برای تضمین عدالت و حفظ حقوق شهروندان تأکید کرده‌اند.

بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات، مشخص شد که تحقیقات اندکی به کاربرد بلاک‌چین و قراردادهای هوشمند برای افزایش اطمینان از صحت و یکپارچگی زنجیره دلایل فیزیکی پرداخته‌اند. این کمبود، فرصت مهمی برای پژوهشگران ایجاد می‌کند تا ضمن تعمیم الزامات کلان زنجیره حفاظتی به هر دو حوزه دیجیتال و فیزیکی، چارچوب‌های مبتنی بر بلاک‌چین را طراحی و ارزیابی کنند. به‌ویژه، پژوهش‌های آینده باید به بررسی محدودیت‌های فنی، چالش‌های حقوقی و اقتصادی، و سنجش عملیاتی مدل‌های پیشنهادی در محیط‌های واقعی بپردازند.

پژوهش‌های تجربی میدانی برای ارزیابی کارایی چارچوب در حوزه‌های مختلف ضروری است. همچنین، همکاری دانشگاه، صنعت و نهادهای قانونی می‌تواند به توسعه و آزمون نمونه‌های واقعی کمک کند. سرمایه‌گذاری در کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی برای انتقال دانش فنی و ارتقای توانمندی کارکنان قضایی و انتظامی پیشنهاد می‌شود.

توصیه‌ها شامل موارد زیر می‌شود:

راهنمایی‌های اخلاقی: تدوین راهنمایی‌های جامع اخلاقی برای استفاده از فناوری‌های نوظهور در نیروهای انتظامی با پرداختن به مسائلی مانند حریم خصوصی، سوگیری و مسئولیت‌پذیری.

حریم خصوصی داده‌ها: اجرای اقدامات قوی حفاظت از داده‌ها برای حفاظت از اطلاعات حساس و اطمینان از انطباق با مقررات مربوط به حریم خصوصی.

رویکرد انسان‌محور: تلاش برای اجرای رویکردی انسان‌محور در پیاده‌سازی فناوری، تأکید بر اهمیت قضاوت انسانی و نظارت در فرآیندهای تصمیم‌گیری.

آموزش مداوم: ارائه آموزش مداوم به نیروهای انتظامی برای اطمینان از استفاده مؤثر و درک صحیح این فناوری‌ها.

همکاری: تقویت همکاری بین نهادهای انتظامی، شرکت‌های فناوری و دانشگاه‌ها برای تسهیل تبادل دانش و توسعه راه‌حل‌های نوآورانه.

مشارکت عمومی: تعامل با عموم مردم برای ایجاد اعتماد و شفافیت در استفاده از این فناوری‌ها، پرداختن به نگرانی‌های مربوط به نظارت و حریم خصوصی.

این تدابیر در کنار سیاست‌گذاری‌های کلان (مانند تخصیص بودجه برای تحقیق و توسعه فناوری در سازمان‌های انتظامی و تدوین استانداردهای الزامی امنیت اطلاعات) می‌تواند زمینه را برای استفاده مؤثر و مسئولانه از فناوری‌های نوین در صیانت پیش‌کنشی از کارکنان و مردم فراهم آورد.

References

- Afshani, A. R. G. (2020). Obstacles and Limitations of Effective Intervention of Police Staff in Dealing with Visible Crimes (Case Study of Fateb Eleventh Police Station). <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:226057696> [In Persian].
- Aghaei, A., Jahedi, P., & Karami, H. (2020). The social construction of desirable behavior of police officers from the perspective of students. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:226024940> [In Persian].
- Alinejad, M. (1403). The Impact of Technology on Crime Prevention and Detection: Challenges and Opportunities. 10th International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies. <https://civilica.com/doc/2042286> [In Persian].
- Arietti, R. (2024). Do real-time crime centers improve case clearance? An examination of Chicago's strategic decision support centers. *Journal of Criminal Justice*, 90, 102145. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2023.102145>
- Awasthi, L. S., Rai, A. K., Awasthi, K. S., Kumar, S., Bajpai, A. K., & Pathak, H. (2023). Cyber Crime Prevention Model Using Artificial Intelligence. *Journal of Chemical Health Risks*, 13(4s), Article 4s. <https://doi.org/10.52783/jchr.v13.i4s.1660>
- Bag, A., Roy, S., & Pandey, A. (2024). Harnessing the Power of Artificial Intelligence in Law Enforcement: A Comprehensive Review of Opportunities and Ethical Challenges. In A. Ara & A. Ara (Eds.), *Advances in Computational Intelligence and Robotics* (pp. 121–145). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1565-1.ch008>



- Barangi, H., Raji, F., & Khaseh, A. A. (2020). Analysis of Security and Privacy Research in the Field of Blockchain: A Scientometric Study. *Journal of Soft Computing*, undefined(undefined). <https://civilica.com/doc/1487151> [In Persian].
- Benito, R. C., & Tejera, Y. S. (2020). Experiencia internacional de la aplicación de la prevención situacional como estrategia para la reducción de los delitos. *Boletín ONBC. Revista Abogacía*, 64.
- Cunningham, M. R., Jones, J. W., & Dreschler, B. W. (2018). Personnel risk management assessment for newly emerging forms of employee crimes. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 5–16. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12202>
- Dey, N., Hassanien, A. E., Bhatt, C., Ashour, A. S., & Satapathy, S. C. (2017). *Internet of Things and Big Data Analytics Toward Next-Generation Intelligence*. Springer International Publishing. <https://books.google.com/books?id=2fwwDwAAQBAJ>
- Dharsan, R., Krishanthini, M., Traveena, C., Anubama, L., Hansika, M. M. D. J. T., & Chandrasiri, S. (2023). The Future of Crime Prevention: Police Case Analysis Using Machine Learning. 2023 5th International Conference on Advancements in Computing (ICAC), 454–459.
- Dimovski, D., & Grujić, Z. (2024). Possibilities of using artificial intelligence in crime prevention. *Bezbednost, Beograd*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:271315276>
- Dlodlo, N., Mbecke, P., Mofolo, M. R. O., & Mhlanga, M. (2015). The Internet of Things in Community Safety and Crime Prevention for South Africa. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:53139524>
- Douglas, S. (2021). The Effects of Body-Worn Cameras on Violent Police Victimization. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 15(2), 1399–1416. <https://doi.org/10.1093/police/paaa032>
- Eck, J. E., & Clarke, R. V. (2019). Situational Crime Prevention: Theory, Practice and Evidence. In M. D. Krohn, N. Hendrix, G. Penly Hall, & A. J. Lizotte (Eds.), *Handbook on Crime and Deviance* (pp. 355–376). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20779-3_18
- Emerging technologies. (2024). In Wikipedia. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Emerging_technologies&oldid=1253844555#cite_note-1
- Eran, M. S., & Hasranizam, H. (2024). The Effectiveness of Crime Prevention Using GIS Technology and CCTV Application for Smart City. In R. N. Yadava & M. U. Ujang (Eds.), *Advances in Geoinformatics Technologies* (pp. 59–75). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50848-6_4
- Fatih, T., & Bekir, C. (2015). POLICE USE OF TECHNOLOGY TO FIGHT AGAINST CRIME. *European Scientific Journal*, ESJ, 11. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:54086329>
- Feltovic, M. (2024). Utilizing Blockchain Technology to Modernize Police Operations: Ensuring Security, Transparency, and Efficiency. *Eximia*, 13, 661–672. <https://doi.org/10.47577/eximia.v13i1.493>



- Fomin, V., & Luk'janova, E. (2023). SOME ASPECTS OF THE ACTIVITIES OF THE INTERNAL AFFAIRS BODIES IN TRANSPORT TO COUNTERACT CRIMES COMMITTED USING INFORMATION AND TELECOMMUNICATION TECHNOLOGIES. Man: Crime and Punishment. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268863613>
- Gazinejad, S., Darvish, H., & Mahmoudi Meymand, M. (2024). Designing a Futures Model of Bank Employees' Attitudes Regarding Job Security in the Face of Blockchain in the Horizon of 2031. Asset Management and Financing, 12(3), 1–22. <https://doi.org/10.22108/amf.2024.139968.1844> [In Persian].
- Ghajari, somaye. 2025. "The Impact of Blockchain Technology on Administrative Processes with emphasised on Enhancing Transparency, Efficiency, and Trust." New Approaches in Public Administration (1):88–109. doi:10.71815/jnapa.2025.1194698 [In Persian].
- Hassanvand, A., Rahmati, D., & Abedi, Y. (2014). Factors affecting the commission of financial crimes by NAJA employees and strategies to combat them. NAJA Human Resources Quarterly, 15(64), 9–32 [In Persian].
- Hendrix, J. A., Taniguchi, T., Strom, K. J., Aagaard, B., & Johnson, N. (2019). Strategic policing philosophy and the acquisition of technology: Findings from a nationally representative survey of law enforcement. Policing and Society, 29(6), 727–743. <https://doi.org/10.1080/10439463.2017.1322966>
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017). The Truth About Blockchain. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/the-truth-about-blockchain>
- Idy, M. Y. (2022). Law Enforcement Against Members of The Indonesian National Police Commit Crimes. Substantive Justice International Journal of Law. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:253059791>
- Jeon, J., & Jeong, S. R. (2016). Designing a Crime-Prevention System by Converging Big Data and IoT. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:114435867>
- Johnson, S. D. (2024). Identifying and preventing future forms of crimes using situational crime prevention. Security Journal, 37(3), 515–534. <https://doi.org/10.1057/s41284-024-00441-5>
- Jones, H. D. (2016). Body-worn cameras are the cure for the curse of official police misconduct and unlawful use of force complaints.
- Kabiru, H. S., Jika, A. J., & Mishra, R. (2024). Company Crime Tracking System Using Blockchain. 2024 2nd International Conference on Disruptive Technologies (ICDT), 1434–1438. <https://doi.org/10.1109/ICDT61202.2024.10489118>
- Kahla, L. Z. (2024). Leveraging Artificial Intelligence for Crime Detection and Prevention. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT, 08(05), 1–5. <https://doi.org/10.55041/IJSREM34207>
- Kesarkar, T. (2024). Blockchain Technology in Law Enforcement and Security: Overview. International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:270810085>



- Kobets, P. (2024). The causal complex of the emergence of criminal risks caused by the use of artificial intelligence technologies and preventive measures to prevent them. *Юридическая Наука и Практика*. <https://doi.org/doi: 10.36511/2078-5356-2024-1-80-85>
- Kot, P. (2021). Psychosocial Aspects of Employee Control with the Use of Modern Technologies. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:247309589>
- Krezi, A. A., Ahmari, H., & Galvardi, M. K. (2021). Prevention of specific military and police crimes in Iranian criminal policy. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:238737817> [In Persian].
- Lemos, M. H., & Minzner, M. (2014). For-Profit Public Enforcement. *Harvard Law Review*.
- Lunhol, O., & Torhalo, P. (2024). Artificial Intelligence in Law Enforcement: Current State and Development Prospects. *Socratic Lectures 10 - Part II*, 120–124. <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.II12>
- Mastrobuoni, G. (2020). Crime is Terribly Revealing: Information Technology and Police Productivity. *The Review of Economic Studies*, 87, 2727–2753. <https://doi.org/10.1093/restud/rdaa009>
- Matlala Ramolobi L.G. (2018). Defining e-policing and smart policing for law enforcement agencies in Gauteng Province. *Acta Criminologica: African Journal of Criminology & Victimology*, 31(1), 136–148. <https://doi.org/10.10520/EJC-11c62342cd>
- Mena, J. (2011). Machine Learning Forensics for Law Enforcement, Security, and Intelligence. Auerbach Publications. <https://doi.org/10.1201/b11026>
- Milidragovic, D., & Milić, N. (2024). Implementation of body cameras worn by police officers in police organizations: Real need or necessary solution. *Bezbednost, Beograd*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268435497>
- Mokhtari, H., & Jalali, S. (2024). The impact of information and communication technology (ICT) and digital data on crime control and prevention in police stations. *Digital and Smart Library Research*, 11(No. 2 (41)), 13–28. <https://doi.org/10.30473/mrs.2024.71441.1595> [In Persian].
- Mousavi, P., Salehan, A., & Yousefi-Zanouz, R. (2022). Identifying and reviewing research areas and trends in blockchain technology. *Smart Business Management Studies*, 10(39), 127–162. <https://doi.org/10.22054/ims.2021.64182.2074> [In Persian].
- Naylor, R. (2003). TOWARDS A GENERAL THEORY OF PROFIT-DRIVEN CRIMES. *British Journal of Criminology*, 43, 81–101.
- Ninoria, S., Upadhyay, R., Philip, R. S., Dwivedi, R., Micheal, G., Gupta, A., & Mishra, S. (2023). AI and Crime Prevention With Image and Video Analytics Using IoT: In B. K. Pandey, D. Pandey, R. Anand, D. S. Mane, & V. K. Nassa (Eds.), *Advances in Computational Intelligence and Robotics* (pp. 96–115). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8618-4.ch007>
- Patel, D., Sanghvi, H., Jadav, N. K., Gupta, R., Tanwar, S., Florea, B. C., Taralunga, D. D., Altameem, A., Altameem, T., & Sharma, R. (2022). BlockCrime: Blockchain and Deep



- Learning-Based Collaborative Intelligence Framework to Detect Malicious Activities for Public Safety. *Mathematics*, 10(17), 3195. <https://doi.org/10.3390/math10173195>
- Peterson, B. E., & Lawrence, D. S. (2019). Body cameras and policing. *Oxford Research Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice*.
- Poya, M. Sh., Malmir, M., & Shadmanfar, M. R. (2020). Iran's Criminal Policy Towards Crimes of Government Employees. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:240499858> [In Persian].
- Rahimi, A., & Abbasi Rostami, N. (2021). Investigating the relationship between emotional workforce strategies and employees' off-duty behaviors. *Military Sciences and Technologies*, 16(54), 99–118. <https://doi.org/10.22034/qjmst.2021.243873> [In Persian].
- Rai, T. S. (2019). Body cameras and police misconduct. *Science*, 365(6450), 246.5-247. <https://doi.org/10.1126/science.365.6450.246-e>
- Rajabi Taj Amir, A., Abdollahi, S., & Shoaee, M. (2022). The role of information exchange management in the process of preventing cybercrime. *Information Management Sciences and Technologies*, 8(1), 427–450. <https://doi.org/10.22091/stim.2022.7572.1690> [In Persian].
- Rotolo, D., Hicks, D., & Martin, B. R. (2015). What is an emerging technology? *Research Policy*, 44(10), 1827–1843. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.006>
- Rukinov, M. (2020, December 19). Opportunities for blockchain in police investigations. *Cointelegraph*. <https://cointelegraph.com/news/opportunities-for-blockchain-in-police-investigations>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: A modern approach*. Pearson.
- Amirabbas Sadeghian. (2025). Artificial Intelligence in Governance and the Governance of Artificial Intelligence. *New Approaches in Public Administration*, 1, 1–36. <https://doi.org/10.71815/jnapa.2025.1200094>
- Saini, H. K., Kussum, & Mandeep. (2023). Artificial Intelligence and Internet of Things: A Boon for the Crime Prevention. 2023 International Conference on Advances in Computation, Communication and Information Technology (ICAICCIT), 7–11.
- Sardana, D., Marwaha, S., & Bhatnagar, R. (2021). Supervised and Unsupervised Machine Learning Methodologies for Crime Pattern Analysis. *International Journal of Artificial Intelligence & Applications*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:234089169>
- Shahaab, A., Hewage, C., & Khan, I. (2021). Preventing spoliation of evidence with blockchain: A perspective from South Asia. 45–52.
- Shama, N. (2017). A machine learning approach to predict crime using time and location data. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:113942997>
- Sharifi, M. (2020). Personality typology of illegal employees and presenting a clustering model and predicting their violations using data mining. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:226167077> [In Persian].
- Sharma, A., Yaduvanshi, E., Sharma, A., & Saha, P. (2024). Mitigating SAD States and Maladaptive Coping in Law Enforcement: Enhance Emotional Competence. *International Journal of Experimental Research and Review*, 40, 132–141. <https://doi.org/10.52756/ijerr.2024.v40spl.010>
- Singh, R., & Ramdeo, S. (2023). Employee Motivation in a Changing Environment. In R. Singh & S. Ramdeo (Eds.), *Contemporary Perspectives in Human Resource Management and Organizational Behavior: Research Overviews and Gaps to Advance Interrelated*



- Fields (pp. 191–208). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30225-1_11
- Stinson, P. M. (2015). Police Crime: The Criminal Behavior of Sworn Law Enforcement Officers. *Sociology Compass*, 9, 1–13.
- Stinson, P. M., Liederbach, J., Buerger, M., & Brewer, S. L. (2018). To protect and collect: A nationwide study of profit-motivated police crime. *Criminal Justice Studies*, 31, 310–331.
- Stinson, P. M., Liederbach, J., Lab, S. P., & Brewer, S. L. (2016). Police Integrity Lost: A Study of Law Enforcement Officers Arrested. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:112648472>
- Stones, E., & Tilley, N. (2022). Situational Crime Prevention. In *Encyclopedia of Violence, Peace, & Conflict* (pp. 404–412). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-820195-4.00291-0>
- Sukhodolov, A. P., & Bychkova, A. M. (2018). Artificial Intelligence in Crime Counteraction, Prediction, Prevention and Evolution. *Всероссийский Криминологический Журнал*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:192661875>
- Talob, A. R., & Asgari, H. (2021). The Relationship Between Key Economic Variables and Crime: A Markov-Switching Approach. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:238153672> [In Persian].
- Tasnim, M. A., Omar, A. A., Rahman, M. S., & Bhuiyan, M. Z. A. (2018). CRAB: Blockchain Based Criminal Record Management System. *International Conference on Security, Privacy, and Anonymity in Computation, Communication, and Storage*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:54461198>
- Tsuyk, V. A., & Tsuyk, I. V. (2023). Personal information security as a social problem. *RUDN Journal of Sociology*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:264139194>
- Tulinov, V. S., Bilykh, I., Merdova, O., Volobuieva, O., & Veselov, M. (2022). Activities of Law Enforcement Agencies in the Context of the Introduction of Innovative Technologies (Comparative Legal Aspect). *Cuestiones Políticas*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:247689972>
- Vafaei, Amir, Karamollah Daneshfard, and Morteza Mousakhani. 2025. “Developing a Model for Monitoring the Effectiveness of Public Policies in the Banking System in the Digital Age.” *New Approaches in Public Administration* (1):92–116. doi:10.71815/2025/JNAPA.1204102.XML [In Persian].
- Zhadan, D. O., Mordvyntsev, M., & Pashniev, D. V. (2024). Tracking illegal activities using video surveillance systems: A review of the current state of research. *Law and Safety*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:269181013>
- Kolodyazhny (Колодяжний), М. Г. (2020). Application of modern technologies in the field of crime prevention. *Herald of the Association of Criminal Law of Ukraine*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:230679192>



Designing and Validating a Model to Enhance the Implementation Capacity of Justice-Oriented Economic Policies in the Ministry of Industry, Mine, and Trade: A Mixed-Methods Approach¹



Seyed Hamed Sadat Hosseini

PhD Candidate, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

ORCID: 0009-0004-0831-5290

Sadathosseini403@gmail.com



Amin Nikpour

Associate Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

ORCID: 0009-0006-4880-0279

nikpour2013@iauk.ac.ir



Hamdollah Manzari Tavakoli

Associate Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

ORCID: 0000-0001-8616-5743

hmanzari@iau.ac.ir



Zahra Shokouh

Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

ORCID: 0000-0002-4671-6210

shokooh@iau.ac.ir



Shiva Madahian

Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

¹ <https://sanad.iau.ir/Journal/napa/Article/1214701>



Received: 2025 August 13| Revised: 2025 September 23| Accepted: 2025 October 2

Abstract:

This research aimed to design and validate a model for enhancing the implementation capacity of economic policies within the Ministry of Industry, Mine, and Trade (MIIT) towards achieving social justice. Practical experience reveals a significant gap between policy formulation and application, often leading to inefficiency and unrealized objectives. Comprehensive research on this topic within MIIT in Iran has been lacking. An exploratory mixed-methods approach (qualitative → quantitative) was employed. The qualitative phase involved semi-structured interviews with 20 experts, and thematic analysis led to the extraction of six overarching themes: implementation/structural challenges; regional inequality/centralization; justice-orientation/sustainable development; enabling/empowerment factors; management/inter-actor collaboration; and monitoring/analysis/global factors. The quantitative phase then structured these themes using Interpretive Structural Modeling (ISM) with 15 experts, and the final model was validated via Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using data from 358 respondents. ISM results indicated “implementation and structural challenges” as the most fundamental factor and “regional inequality” as the most dependent outcome. SEM analysis confirmed the model's validity and showed that factors like “empowerment and training” and “monitoring and analysis” had the strongest impacts. The proposed model provides a comprehensive framework for improving the implementation of justice-oriented economic policies.

Keywords: Economic Policies; Policy Implementation; Capacity Building; Social Justice; Thematic Analysis; Conceptual Model; MIIT

Extended Abstract

Introduction

The persistent gap between policy formulation and implementation, often labeled the “missing link” in public administration, presents a significant challenge, particularly in developing countries like Iran. This gap is especially pronounced in the economic policy domain, where implementation failures not only lead to inefficiency but also exacerbate social inequalities, eroding public trust (Alvani & Danaeifard, 2023). The Ministry of Industry, Mine, and Trade (MIIT) in Iran serves as a critical institution for national development, yet its policies frequently fail to deliver justice-oriented outcomes, particularly in underdeveloped southeastern regions where disparities are stark. This research addresses the core problem: the absence of a comprehensive, empirically validated, and context-specific model that links implementation capacities to social justice outcomes. While prior studies have highlighted implementation barriers (Asadi et al., 2017) and explored economic

justice principles ([Sharifzadegan, 2017](#)), an integrated framework elucidating causal relationships for policymakers remains elusive. Contemporary scholarship increasingly advocates for innovative policy approaches to address structural challenges to social justice in the modern era (Béland & Mahon, 2024). This study seeks to bridge this gap by developing and validating a model tailored to MIIT, shifting the focus from identifying challenges to providing an actionable, systemic solution for enhancing justice-oriented policy implementation.

Theoretical Framework

This research constructs its conceptual foundation by synthesizing three complementary theoretical perspectives. First, it builds on classic Policy Implementation Theories, including top-down and bottom-up approaches ([Sabatier, 1986](#)), which emphasize processes, actors, and barriers. Recognizing the limitations of linear models, the framework incorporates recent advances highlighting the complexity of policy mixes ([Howlett, 2024](#)) and the renewed importance of social equity in implementation studies ([Hupe & Buffat, 2024](#)). Second, it integrates Theories of Social Justice as a normative anchor. [John Rawls's \(1971, 2001\)](#) principles of “fair equality of opportunity” and the “difference principle” provide a benchmark for evaluating just policy outcomes, complemented by Amartya [Sen's \(1999\)](#) Capability Approach, which redefines development as expanding individuals' real freedoms. Third, the framework hinges on Implementation Capacity as the bridge between normative ideals and practical results. This multi-dimensional concept—encompassing individual, organizational, institutional, networked, and systemic capacities—aligns with recent research underscoring its critical role in navigating crises ([Raudla et al., 2018](#)). Studies within relevant journals further support this, emphasizing capacity building in public organizations ([Pourezzat & Gholipour, 2022](#)) and the role of good governance in achieving administrative justice (Memarzadeh & Sadeghi, 2023). This synthesis underpins the study's six-construct model, designed to address MIIT's specific context.

Methodology

The study adopted a sequential exploratory mixed-methods design to ensure a robust and context-sensitive model.

- **Qualitative Phase:** This phase identified the model's dimensions through semi-structured interviews with 20 purposively selected experts—10 academics and 10 executives from MIIT—until theoretical saturation was achieved after 18 interviews. Data were analyzed using [Braun and Clarke's \(2006\)](#) six-step thematic analysis, resulting in six overarching themes. Rigor was maintained through member checking (for credibility) and peer debriefing (for dependability), with a Cohen's kappa of 0.78 confirming inter-coder reliability.
- **Quantitative Phase:** This phase structured and validated the model. Interpretive Structural Modeling (ISM) engaged 15 experts to establish hierarchical relationships among the themes, using a Structural Self-Interaction Matrix (SSIM) and majority rule (70% agreement) for consensus. Subsequently, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) validated the model empirically. A researcher-developed questionnaire with 36 Likert-scale items (5-point) was distributed, yielding 358 valid responses from managers and experts in Iran's southeastern provinces (Sistan and Baluchestan, Kerman, Hormozgan). Sample size was determined using Cochran's formula ($n=385$ target, 93% response rate), and analysis

was conducted using SmartPLS 4, with 2000 bootstrap samples for significance testing.

Discussion and Results

The findings offer a multi-layered, empirically validated insight into implementation capacity for justice-oriented economic policies. The qualitative phase identified six constructs: 1) Executive and Structural Challenges (e.g., corruption, infrastructure deficits), 2) Regional Inequality and Centralization (e.g., unequal resource distribution), 3) Justice-Orientation and Sustainable Development (e.g., equitable opportunities), 4) Enhancing and Empowering Factors (e.g., transparency, skill development), 5) Management and Inter-Actor Collaboration (e.g., coordination among stakeholders), and 6) Monitoring, Analysis, and Global Factors (e.g., sanctions impact). ISM analysis delineated a three-level hierarchy: “Executive and Structural Challenges” as the foundational driver (Level III), four mediating constructs at Level II, and “Regional Inequality” as the dependent outcome (Level I). This suggests that structural issues are the root cause, with inequality as a downstream effect. PLS-SEM confirmed this structure with a good fit ($GOF=0.399$, $SRMR=0.066$). All paths were significant ($p<0.05$), with the strongest effects from “Enhancing and Empowering Factors” ($\beta=0.285$) and “Monitoring, Analysis, and Global Factors” ($\beta=0.264$) on structural challenges. R^2 values (0.436-0.463) indicated robust explanatory power, while high HTMT ratios signaled a conceptual convergence between justice and implementation, aligning with practitioner perspectives. These results underscore that addressing structural barriers is prerequisite to achieving justice goals, consistent with global findings (Becker & Schmitt, 2024; Signé, 2025).

Conclusion

This research successfully developed and validated a comprehensive, hierarchical model to enhance the implementation capacity of justice-oriented economic policies at MIIT. Its key contribution lies in demonstrating that social justice is a systemic process, necessitating a starting point of tackling “Executive and Structural Challenges.” The model provides an evidence-based framework for policymakers, transitioning from abstract objectives to a concrete, multi-dimensional strategy. Enhancing “Enhancing and Empowering Factors” (e.g., training programs) and “Monitoring, Analysis, and Global Factors” (e.g., real-time data systems) strengthens the ability to overcome structural hurdles, paving the way for “Justice-Orientation” and reducing “Regional Inequality.” For MIIT, practical recommendations include forming a task force for structural reforms, investing in digital transparency tools, and fostering inter-agency collaboration. Limitations include the regional focus and cross-sectional nature of data. Future studies could explore longitudinal validation, test the model in other ministries, or investigate digital technologies’ role in policy execution.

Contribution of Authors

All authors contributed equally to this research.

Acknowledgments

This study adhered to ethical research principles, with written informed consent obtained from all participants.

Conflict of Interest

No conflicts of interest are declared by the authors.



طراحی و اعتبارسنجی مدل ارتقای ظرفیت اجرای خطمشی‌های اقتصادی عدالت‌محور در وزارت صنعت، معدن و تجارت: با رویکرد آمیخته^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۲



سید حامد سادات حسینی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

ORCID: 0009-0004-0831-5290

Sadathosseini403@gmail.com



امین نیک پور *

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)

ORCID: 0009-0006-4880-0279

Nikpour2013@iauk.ac.ir



حمدالله منظری توکلی

دانشیار گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

ORCID: 0000-0001-8616-5743

hmanzari@iau.ac.ir



زهرا شکوه

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

ORCID: 0000-0002-4671-6210

shokooh@iau.ac.ir



¹ <https://sanad.iau.ir/Journal/napa/Article/1214701>

چکیده

شکاف میان تدوین و اجرای خطمشی‌های اقتصادی، به‌ویژه در ایران، چالشی بنیادین است که به ناکارآمدی و تشدید نابرابری‌ها منجر می‌شود. این پژوهش باهدف طراحی و اعتبارسنجی یک مدل جامع برای ارتقای ظرفیت اجرای خطمشی‌های اقتصادی عدالت‌محور در وزارت صنعت، معدن و تجارت (صمت)، با مطالعه موردی استان‌های جنوب شرق ایران، صورت گرفت. تحقیق حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی ← کمی) انجام شد. در فاز کیفی، ابعاد مدل با استفاده از تحلیل مضمون مصاحبه با خبرگان شناسایی و سپس با مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) ساختارمند گردید. در فاز کمی، مدل نهایی با داده‌های حاصل از ۳۵۸ پرسشنامه و با به‌کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) آزمون و اعتبارسنجی شد. تحلیل داده‌ها به شناسایی شش مضمون فراگیر اصلی منجر شد: چالش‌های اجرایی و ساختاری، نابرابری و تمرکزگرایی منطقه‌ای، عدالت‌محوری و توسعه پایدار، عوامل ارتقادهنده و توانمندسازی، مدیریت و همکاری بین‌بازیرگان و پایش، تحلیل و عوامل جهانی. نتایج ISM نشان داد «چالش‌های اجرایی و ساختاری» بنیادین‌ترین عامل و «نابرابری منطقه‌ای» وابسته‌ترین پیامد است؛ همچنین تحلیل SEM اعتبار مدل را تأیید کرد ($GOF=0.399$, $SRMR=0.066$). ارتقای ظرفیت اجرای خطمشی‌های اقتصادی عدالت‌محور نیازمند رویکردی سیستمی و چندبعدی است و مدل ارائه‌شده چارچوبی عملیاتی برای سیاست‌گذاران وزارت صمت جهت بهبود فرآیندهای اجرایی فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها: خطمشی اقتصادی عدالت‌محور، ظرفیت اجرای خطمشی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، وزارت

صنعت، معدن و تجارت.

۱. مقدمه

خطمشی‌های عمومی، به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات هدفمند دولتی، نقش اساسی در سازمان‌دهی و هدایت فعالیت‌های یک کشور ایفا می‌کنند. اجرای صحیح این خطمشی‌ها می‌تواند به نتایج مطلوبی همچون توسعه پایدار و افزایش رضایت عمومی منجر شود، در حالی که اجرای نادرست آن‌ها پیامدهایی نظیر اتلاف منابع و کاهش اعتماد عمومی را در پی دارد (Hill & Hupe, 2014). در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز، بر ضرورت تحقق عدالت اجتماعی در تمامی عرصه‌ها تأکید شده است.

اهمیت خطمشی‌های اقتصادی عدالت‌محور در توسعه کشور و کاهش نابرابری، در شرایط فعلی اقتصاد ایران دوچندان می‌شود. تحریم‌های گسترده و ناعادلانه طی سالیان گذشته، معیشت مردم و توسعه اقتصادی را به یکی از مهم‌ترین چالش‌های کشور تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، ارزیابی دقیق و اجرای اثربخش خطمشی‌های اقتصادی که بر عدالت تأکید دارند، برای تعدیل نابرابری‌ها، کاهش فقر و افزایش رضایت عمومی حیاتی است؛ به‌ویژه آنکه تحقیقات اخیر بر نقش حیاتی ظرفیت نهادی در اجرای سیاست‌های اقتصادی در دوران بحرانی تأکید دارند. وزارت صنعت، معدن و تجارت (صمت) به عنوان یکی از متولیان اصلی این خطمشی‌ها، جایگاهی محوری در تحقق اهداف عدالت اجتماعی در اقتصاد کشور دارد.

علی‌رغم تأکید مکرر اسناد بالادستی بر عدالت، شکاف عمیق میان اهداف تصویب‌شده و نتایج محقق‌شده در عمل، به یکی از چالش‌های بنیادین نظام اداری ایران تبدیل شده است (Ahmadinejad et al., 2021). این ناکارآمدی در اجرا که از آن با عنوان «حلقه مفقوده» سیاست‌گذاری یاد می‌شود (Pressman & Wildavsky, 1984)، صرفاً یک مسئله فنی نیست، بلکه مستقیماً به تشدید نابرابری‌های منطقه‌ای و تضعیف سرمایه اجتماعی منجر می‌شود.

مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین یا به‌صورت کلی به موانع اجرای خط‌مشی در ایران پرداخته‌اند (Ghorbani et al., 2025) و یا شاخص‌های عدالت اقتصادی را به‌صورت نظری بررسی کرده‌اند (Ghorbani et al., 2021). با این حال، ادبیات معاصر بر لزوم بازنگری در مدل‌های سیاست‌گذاری برای مواجهه با چالش‌های نوین در تحقق عدالت اجتماعی تأکید دارد (Howlett et al., 2025).

در پژوهش‌های داخلی اخیر نیز به مسائل پایداری توجه شده است. به عنوان نمونه، مطالعه «تحلیل کتاب‌سنجی زنجیره تأمین پایدار و تحقیقات لجستیک» نشان می‌دهد که موضوعاتی همچون اقتصاد چرخشی، لجستیک معکوس و فناوری‌های نو ظهور به‌طور فزاینده‌ای در ادبیات مدیریت دولتی مورد توجه قرار گرفته‌اند (Akbarzadeh et al., 2024). خلاصه‌ای، نبود یک مدل یکپارچه، بومی‌سازی شده و عملیاتی است که بتواند روابط ساختاری و سلسله‌مراتبی میان ابعاد مختلف ظرفیت اجرایی و نتایج عدالت‌محور را در بستر یک نهاد کلیدی مانند وزارت صمت تبیین نماید. این پژوهش دقیقاً برای پر کردن همین شکاف طراحی شده است.

پژوهش حاضر با هدف رفع شکاف‌های موجود و ارائه یک چارچوب عملیاتی، اهداف زیر را دنبال می‌کند:

• **هدف کلی:** طراحی و اعتبار‌سنجی مدل ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت در راستای تحقق عدالت اجتماعی.

• **اهداف فرعی:**

- بررسی وضعیت موجود خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت در راستای تحقق عدالت اجتماعی.
 - شناسایی وضعیت مطلوب خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت در راستای تحقق عدالت اجتماعی.
 - شناسایی عوامل ارتقاء دهنده اجرای خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت.
 - رتبه‌بندی عوامل ارتقاء دهنده اجرای خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت.
- متناسب با مسئله و اهداف موردبررسی، سؤالات پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شوند:

• **سؤال اصلی تحقیق:** مدل ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت در راستای تحقق عدالت اجتماعی چگونه است؟

• **سؤالات فرعی تحقیق:**

- وضعیت موجود خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت در راستای تحقق عدالت اجتماعی چگونه است؟
 - وضعیت مطلوب خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت در راستای تحقق عدالت اجتماعی چگونه باید باشد؟
 - عوامل ارتقاء دهنده اجرای خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت کدام‌اند؟
 - رتبه‌بندی عوامل ارتقاء دهنده اجرای خط‌مشی‌های اقتصادی وزارت صمت چگونه باید باشد؟
- این پژوهش با جنبه‌های منحصربه‌فرد و نوآورانه خود، از مطالعات پیشین متمایز می‌شود:
- **تمرکز تخصصی و بومی:** این تحقیق به‌طور خاص بر خط‌مشی‌های اقتصادی عدالت‌محور در بستر وزارت صمت و با مطالعه موردی استان‌های جنوب شرق ایران متمرکز است.

• **رویکرد روش‌شناختی سه‌گانه و پیشرفته:** بهره‌گیری از یک رویکرد آمیخته جامع (تحلیل مضمون، PLS-ISM و SEM) که عمق کیفی را با دقت ساختاری و اعتبار کمی پیوند می‌زند.

- ارائه یک مدل جامع و عملیاتی: هدف نهایی، طراحی و اعتبارسنجی مدلی است که وضعیت موجود را تبیین کرده، راه رسیدن به وضعیت مطلوب را نشان دهد و عوامل ارتقادهنده را رتبه‌بندی نماید.

۲. ادبیات و پیشینه تحقیق

این بخش، شالوده نظری پژوهش را با هدف ایجاد یک چارچوب مفهومی منسجم بنا می‌کند و با مرور نظام‌مند ادبیات، نشان می‌دهد که چگونه ترکیب نظریه‌های اجرای خط‌مشی، عدالت اجتماعی و ظرفیت اجرایی، بهترین رویکرد برای تحلیل مسئله‌ی خط‌مشی‌گذاری اقتصادی در وزارت صنعت، معدن و تجارت (صمت) است. و بر چالش‌های اجرایی در زمینه‌های اقتصادی ایران تمرکز دارد.

ادبیات مدیریت دولتی، شکاف میان تدوین و اجرای خط‌مشی را به‌درستی «حلقه مفقوده» فرآیند سیاست‌گذاری می‌داند (Pressman & Wildavsky, 1984). این شکاف، به‌ویژه در خط‌مشی‌های اقتصادی، صرفاً یک نقص فنی یا اجرایی نیست، بلکه مستقیماً به بحرانی در تحقق اهداف کلان اجتماعی و در رأس آن‌ها عدالت اجتماعی، منجر می‌شود. نظریه‌های کلاسیک اجرای خط‌مشی که به سه دسته اصلی رویکردهای از بالا به پایین، از پایین به بالا و ترکیبی تقسیم می‌شوند، عمدتاً بر تحلیل فرآیندها، بازیگران و موانع اجرایی تمرکز دارند (Sabatier, 1986). با این حال، پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهند که اجرای خط‌مشی یک فرآیند خطی نیست و نقش مجریان سطح خیابان به عنوان سیاست‌گذاران واقعی در مرحله اجرا، بسیار کلیدی است (Hupe & Buffat, 2024). این نظریه‌ها به تنهایی قادر به پاسخگویی به این پرسش بنیادین نیستند: اجرای یک خط‌مشی اقتصادی، چگونه باید ارزیابی شود تا به جامعه‌ای عادلانه‌تر منجر شود؟ مطالعه (Signé, 2025) در بروکینگز، با بررسی شکست‌های سیاست‌گذاری در آفریقا، نشان می‌دهد که شکاف اجرا اغلب از پیچیدگی‌های نهادی و عدم ظرفیت‌سازی ناشی می‌شود، که مشابه چالش‌های ایران است.

تلفیق رویکردهای رالز و سن برای خط‌مشی‌گذاری برای تعریف یک خط‌مشی اقتصادی عدالت‌محور، این پژوهش از تلفیق دو دیدگاه نظری مکمل بهره می‌برد:

- **نظریه عدالت به مثابه انصاف جان رالز:** رالز چارچوبی قدرتمند برای ارزیابی ساختارهای اساسی جامعه ارائه می‌دهد (Rawls, 1971, 2001). دو اصل کلیدی او برای این پژوهش راهگشا است: اصل برابری منصفانه فرصت‌ها که بر فراهم آوردن فرصت‌های برابر واقعی برای تمام شهروندان تأکید دارد، و اصل تفاوت که بیان می‌دارد نابرابری‌های اقتصادی تنها زمانی قابل توجیه‌اند که بیشترین منفعت را برای محروم‌ترین اعضای جامعه به همراه داشته باشند. کاربرد اخیر این نظریه در سیاست‌های اقتصادی، مانند مقاله (Becker & Schmitt, 2024) بر نقش مخارج اجتماعی در کاهش نابرابری‌های استعماری در آفریقا تمرکز دارد که می‌تواند برای تحلیل نابرابری‌های منطقه‌ای در ایران الهام‌بخش باشد.
- **رویکرد قابلیت آمارتیا سن:** در حالی که رالز بر توزیع منابع تمرکز دارد، آمارتیا سن استدلال می‌کند که توسعه واقعی، گسترش قابلیت‌ها و آزادی‌های اساسی انسان‌ها برای انتخاب یک زندگی ارزشمند است (Sen, 1999). کاربرد این رویکرد در عدالت اجتماعی، مانند مطالعه (Rajapakse, 2016) در آموزش برای تقویت عدالت، نشان می‌دهد که تمرکز بر قابلیت‌ها می‌تواند سیاست‌های آموزشی و اقتصادی را در کشورهای در حال توسعه مانند ایران بهبود بخشد. همچنین (Byskov et al., 2024) جنبه‌های معرفت‌شناختی نابرابری‌های معرفتی در رویکرد سن تأکید دارد، که به چالش‌های اجرای عدالت در زمینه‌های فرهنگی ایران مرتبط است.

پل میان نظریه عدالت و عمل سیاستی دستیابی به اهداف عدالت محور نیازمند ظرفیت اجرایی است (Hill & Hupe, 2014). این مفهوم به توانایی نظام اداری برای تبدیل نیت خطمشی به نتایج واقعی اشاره دارد. تحقیقات جدید بر اهمیت حیاتی ظرفیت نهادی برای اجرای موفق سیاست‌های مالی، به‌ویژه در دوران بحرانی و پر از تلاطم، تأکید ویژه‌ای دارند (Raudla et al., 2018). این ظرفیت، مفهومی چندبعدی است که شامل ظرفیت فردی، سازمانی، نهادی می‌باشد (Pourezat & Gholipour, 2022). در همین راستا، مطالعات اخیر نیز نشان می‌دهند که ظرفیت اداری در استفاده مؤثر از کمک‌های دولتی، کلید موفقیت در اجرای سیاست‌های اقتصادی است (Shybalkina, 2024).

پیشینه تحقیق

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهشگران معمولاً به‌صورت پراکنده به ابعاد مختلف این مسئله پرداخته‌اند. الف) مطالعات حوزه اجرای خطمشی و چالش‌های آن در ایران: بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها، بر شناسایی موانع فرآیند اجرا متمرکز بوده‌اند. برای مثال، اسعدی و همکاران (Asadi et al., 2017) و حسین پور و همکاران (Hosseinpour et al., 2019) به‌درستی به چالش‌های ساختاری در نظام اداری ایران پرداخته‌اند. در همین راستا، پژوهش علوانی و دانایی‌فرد (Alvani & Danaeifard, 2023) یا روش فراترکیب، آسیب‌شناسی جامعی از اجرای خطمشی عمومی در ایران ارائه می‌دهد.

ب) مطالعات حوزه عدالت اقتصادی و اجتماعی: گروه دوم از مطالعات، بر اهمیت و شاخص‌های عدالت تمرکز کرده‌اند. پژوهش‌هایی مانند اقدم و چراغلی (Aghdam & Cheraghali, 2021) و شریف‌زادگان (Sharifzadegan, 2017) بر اهمیت شاخص‌های عدالت اقتصادی تأکید ورزیده‌اند. مطالعات جدیدتر مانند بلاند و ماهون (Béland & Mahon, 2024) نیز نشان می‌دهند که دستیابی به عدالت اجتماعی در دوران معاصر با چالش‌های ساختاری جدیدی روبرو است. ج) مطالعات بین‌المللی و مدل‌های اجرای سیاست: در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های بر اهمیت طراحی ترکیب‌های خطمشی برای مواجهه با مسائل پیچیده تأکید می‌کنند (Howlett, 2024). همچنین، نقش مشارکت عمومی در موفقیت طرح‌های توسعه محلی به عنوان یک اصل کلیدی شناخته می‌شود (Roberts et al., 2024). با این حال، این مدل‌ها عمدتاً در بسترهای نهادی متفاوتی توسعه یافته‌اند.

همان‌طور که مرور پیشینه نشان داد، ادبیات موجود دچار یک پراکندگی سه‌گانه است. درحالی‌که پژوهشگرانی مانند پورعزت و قلی‌پور (Pourezat & Gholipour, 2022) بر اهمیت ظرفیت‌سازی و خاجوند، لطفی خچک و سلطانیان (Khajvand et al., 2022) بر نقش حکمرانی خوب در تحقق عدالت اداری تأکید کرده‌اند، شکاف اصلی در پژوهش‌ها، نبود یک مدل جامع و اعتبارسنجی شده است که بتواند این سه حوزه را به‌صورت هم‌زمان پوشش دهد.

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از منظر رویکرد، آمیخته با طرح اکتشافی-توالی (کیفی ← کمی) است. دلیل انتخاب این طرح، نبود چارچوب نظری بومی‌سازی‌شده و آزمون‌شده برای موضوع پژوهش بود؛ بنابراین، ابتدا در فاز کیفی، ابعاد و متغیرهای کلیدی مدل از طریق کاوش عمیق در دیدگاه‌های خبرگان شناسایی شد و سپس در فاز کمی، مدل مفهومی حاصل با ابزارهای آماری ساختارپنداری و اعتبارسنجی گردید. این رویکرد، مشابه مطالعات کاربردی مانند (Vafaei et al., 2025) در مدل‌سازی نظارت بر سیاست‌های عمومی در بانکداری دیجیتال، امکان ترکیب کاوش عمیق و آزمون تجربی را فراهم کرد.

فاز کیفی

در این فاز، با هدف شناسایی و استخراج ابعاد مدل، از روش تحلیل تم^۱ با رویکرد استقرایی استفاده شد. این روش برای کشف الگوهای پرتکرار در داده‌های کیفی، به‌ویژه در زمینه‌های نوظهور مانند ظرفیت اجرای سیاست‌های عدالت‌محور، مناسب بود.

- **جامعه آماری و نمونه‌گیری:** جامعه آماری شامل دو گروه بود: (۱) کارشناسان و مدیران اجرایی وزارت صنعت، معدن و تجارت (صمت) با حداقل ۱۰ سال سابقه مرتبط در حوزه سیاست‌گذاری اقتصادی، و (۲) اساتید دانشگاهی متخصص در مدیریت دولتی و خط‌مشی عمومی با حداقل مدرک دکتری و انتشارات مرتبط. نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی انجام شد تا افرادی با دانش عمیق و تجربه عملی انتخاب شوند. در نهایت، ۲۰ نفر (۱۰ نفر از هر گروه) تا رسیدن به اشباع نظری (پس از مصاحبه ۱۸، که هیچ مضمون جدیدی ظاهر نشد) مشارکت کردند.
- **گردآوری داده‌ها:** ابزار اصلی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با سؤالات باز مانند "چالش‌های اصلی اجرای سیاست‌های اقتصادی عدالت‌محور در وزارت صمت چیست؟" و "عوامل توانمندساز برای کاهش نابرابری منطقه‌ای کدامند؟" بود. هر مصاحبه به مدت ۴۵-۶۰ دقیقه ضبط و رونویسی شد، و برای حفظ محرمانگی، کدهای ناشناس (مانند E1 برای خبره اجرایی اول) استفاده گردید.
- **تحلیل داده‌ها:** داده‌ها با روش شش‌مرحله‌ای (Braun & Clarke, 2006) تحلیل شدند: (۱) آشنایی با داده‌ها از طریق چندین بار خواندن رونوشت‌ها، (۲) کدگذاری اولیه (استخراج ۱۱۱ کد باز مانند "ناهماهنگی سازمانی" یا "آموزش منابع انسانی")، (۳) جستجوی مضامین (گروه‌بندی کدها به ۱۸ مضمون محوری مانند "چالش‌های ساختاری")، (۴) بازبینی مضامین برای هم‌خوانی با داده‌ها، (۵) تعریف و نام‌گذاری شش مضمون فراگیر نهایی (مانند "چالش‌های اجرایی و ساختاری")، و (۶) گزارش‌نویسی. تحلیل با نرم‌افزار MAXQDA انجام شد تا کدگذاری نظام‌مند و قابل تکرار باشد.
- **اعتباربخشی یافته‌ها:** برای افزایش اعتبار^۲، از ارسال خلاصه مصاحبه به مشارکت‌کنندگان برای تأیید استفاده شد؛ برای قابلیت اعتماد^۳، بازبینی کدها توسط دو پژوهشگر مستقل با ضریب کاپای کوهن ۰,۷۸ اعمال گردید؛ برای تأییدپذیری^۴، تمام مراحل ثبت و مستندسازی شد؛ و برای قابلیت انتقال^۵، توصیف غنی از زمینه ارائه گردید.

فاز کمی

در این فاز، با هدف ساختاربندی روابط و اعتبارسنجی مدل، از دو روش مکمل مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) و مدل‌سازی معادلات ساختاری جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. این روش‌ها برای مدل‌های اکتشافی با روابط پیچیده مناسب بودند.

- **بخش اول - مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM):** برای تعیین روابط سلسله‌مراتبی میان شش مضمون فراگیر، از ۱۵ خبره (۸ اجرایی و ۷ دانشگاهی، با همان معیارهای فاز کیفی) استفاده شد. خبرگان ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) را با نمادهای V (تأثیر A بر B)، A (تأثیر B بر A)، X (تأثیر متقابل) و O (بدون تأثیر) تکمیل کردند. برای تجمیع نظرات، از قاعده اکثریت آرا (حداقل ۷۰٪ توافق) استفاده گردید. سپس، ماتریس دسترسی اولیه و نهایی محاسبه شد تا سطوح (مانند سطح III برای چالش‌های بنیادین) تعیین گردد. تحلیل با نرم‌افزار Excel و MICMAC برای طبقه‌بندی عوامل (مستقل، وابسته، پیوندی) انجام شد.
- **بخش دوم - مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM):**

1 Thematic Analysis

2 Trustworthiness

3 Credibility

4 Dependability

5 Confirmability

6 Transferability

- جامعه و نمونه: جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان وزارت صمت در استانهای جنوب شرق ایران (سیستان و بلوچستان، کرمان، هرمزگان) با حداقل ۵ سال سابقه بود. حجم نمونه با فرمول کوکران برای جوامع نامحدود (با سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای ۰,۰۵) حداقل ۳۸۵ نفر محاسبه شد. نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای (ابتدا استان‌ها، سپس ادارات) انجام گردید و ۳۵۸ پرسشنامه معتبر (نرخ بازگشت ۹۳٪) جمع‌آوری شد.
- ابزار گردآوری داده‌ها: پرسشنامه محقق‌ساخته با ۳۶ گویه (۶ گویه برای هر مضمون) در طیف لیکرت پنج درجه‌ای (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) طراحی شد. گویه‌ها مستقیماً از مضامین کیفی استخراج شدند (مانند "ناهماهنگی بین‌بخشی مانع اجرای سیاست‌هاست" برای چالش‌های ساختاری).
- روایی و پایایی: روایی محتوایی با نظر ۱۰ خبره ($CVR > 0,75$ برای همه گویه‌ها) و روایی سازه ($AVE > 0,5$ برای بیشتر سازه‌ها) تأیید شد. پایایی با آلفای کرونباخ ($0,70 < \alpha$ برای همه سازه‌ها) و پایایی ترکیبی ($CR > 0,70$) محاسبه گردید. آزمون HTMT برای روایی تمایزی ($0,90 < \alpha$) و آزمون فورنل-لارکر برای همگرایی استفاده شد.
- روش تحلیل داده‌ها: داده‌ها با نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴ تحلیل شدند. دلیل انتخاب PLS-SEM، ماهیت اکتشافی مدل، نمونه متوسط و توانایی مدیریت روابط پیچیده بود. شاخص‌های تناسب مدل ($SRMR=0,066$, $GOF=0,399$) محاسبه شد و همه مسیرها با آزمون بوت‌استرپ (۲۰۰۰ زیرنمونه) معنادار بودند ($p < 0,05$).

۴- یافته‌ها

این بخش به ارائه نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در هر دو فاز کیفی و کمی اختصاص یافته است. در این بخش، ابتدا چگونگی استخراج مضامین از داده‌های کیفی با استناد به سخنان خبرگان تشریح و سپس نتایج اعتبارسنجی مدل با توضیحات کاربردی ارائه می‌گردد.

یافته‌های کیفی:

چگونگی استخراج مضامین از دیدگاه خبرگان در فاز کیفی، با هدف شناسایی ابعاد مدل، داده‌های حاصل از ۲۰ مصاحبه عمیق با خبرگان تحلیل شد. فرآیند تحلیل با کدگذاری باز آغاز شد که در مجموع ۳۷۶ کد اولیه از مصاحبه‌ها و ادبیات استخراج گردید. پس از پالایش و ادغام، ۱۱۱ کد نهایی به دست آمد که در ۱۸ مضمون سازمان‌یافته و در نهایت ۶ مضمون فراگیر جمع شدند. در ادامه، هر یک از این ۶ مضمون فراگیر با استناد به سخنان مصاحبه‌شوندگان تشریح می‌شود:

- ۱. چالش‌های اجرایی و ساختاری خط‌مشی‌ها: این مضمون به موانع بنیادینی اشاره دارد که اجرای مؤثر سیاست‌ها را مختل می‌کند. همانطور که یکی از خبرگان بیان کرد: «فساد و رانت مثل خوره افتاده به جان سیستم... الان همه چیز متمرکز تو چند تا شهر بزرگ... پول کمه و همش هم به نفت بنده» (مصاحبه‌شونده ۵). این دیدگاه نشان می‌دهد که مشکلات ساختاری، فساد و تمرکزگرایی، موانع اصلی در عمل هستند.
- ۲. نابرابری و تمرکزگرایی منطقه‌ای: این مضمون پیامد مستقیم چالش‌های اجرایی است و به توزیع ناعادلانه منابع و فرصت‌ها در کشور می‌پردازد. یکی از خبرگان این وضعیت را این‌گونه تحلیل کرد: «شاهد افزایش شکاف طبقاتی و نابرابری‌های منطقه‌ای هستیم... تفاوت اصلی در توزیع منابع و فرصت‌هاست» (مصاحبه‌شونده ۲ و ۴).
- ۳. عدالت‌محوری و توسعه پایدار: این مضمون به هدف غایی و مطلوب سیاست‌گذاری اشاره دارد. از دیدگاه خبرگان، سیاست‌ها باید به دنبال تحقق عدالت و توسعه‌ای متوازن باشند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«وضعیت مطلوب باید بر پایه اصول برابری فرصت‌ها، توزیع عادلانه منابع و حمایت از افشار آسیب‌پذیر جامعه باشد» (مصاحبه‌شونده ۴ و ۱).

- **۴. عوامل ارتقادهنده و توانمندسازی:** این مضمون به راهکارهای کلیدی برای بهبود وضعیت موجود می‌پردازد. یکی از مصاحبه‌شوندگان تأکید کرد: «شفافیت باید پایه باشد... راه‌اندازی سامانه‌های شفافیت آنلاین و مشارکت ذی‌نفعان باید واقعی و اثرگذار باشد» (مصاحبه‌شونده ۴). این دیدگاه نشان می‌دهد که از منظر اجرایی، شفافیت و مشارکت ابزارهای عملیاتی برای اصلاح هستند.
- **۵. مدیریت و همکاری بین بازیگران:** این مضمون بر لزوم هماهنگی و مدیریت کارآمد برای اجرای سیاست‌ها تأکید دارد. به گفته یکی از خبرگان اجرایی: «هماهنگی بین سازمان‌ها هم که نیست، هر کی کار خودش می‌کنه... مدیریت درست خیلی مهمه، شاید ۵۰ درصد کار دست اونه» (مصاحبه‌شونده ۱۸ و ۵).
- **۶. پایش، تحلیل، و عوامل جهانی:** این مضمون به ضرورت وجود یک سیستم نظارتی دقیق و در نظر گرفتن محیط بین‌المللی اشاره دارد. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد: «باید شاخص‌های کمی و کیفی در ارزیابی مدل نهایی باشد... تحریم‌ها هم که دیگه داره ما رو از پا درمیاره» (مصاحبه‌شونده ۱ و ۱۷).

جدول ۱، ساختار سلسله‌مراتبی یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون را به تفصیل نمایش می‌دهد. در این جدول، شش مضمون فراگیر نهایی که ابعاد اصلی مدل پژوهش را تشکیل می‌دهند، ارائه شده است. برای هر مضمون فراگیر، مضامین سازمان‌یافته مرتبط که از تجمیع کدهای پایه به دست آمده‌اند، مشخص گردیده است. ستون کدهای پایه نیز نمونه‌هایی از مفاهیم اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و ادبیات را نشان می‌دهد. این ساختار، چگونگی تبدیل داده‌های خام به ابعاد مفهومی و نهایی مدل را به صورت شفاف نشان می‌دهد و اساس مراحل بعدی پژوهش (SEM و ISM) را تشکیل می‌دهد.

جدول (۱). مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌یافته مرتبط با هر مضمون فراگیر

ردیف	مضمون فراگیر	تعریف جامع مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌یافته مرتبط	کدهای پایه
1	چالش‌های اجرایی و ساختاری خط‌مشی‌ها	موانع ساختاری و اجرایی که کارایی خط‌مشی‌ها را کاهش داده و تحقق عدالت اجتماعی را با مشکل مواجه می‌کنند، از جمله نارسایی‌های زیرساختی، فساد، محدودیت‌های مالی و پیامدهای تحریم‌ها	مشکلات ساختاری و اجرایی خط‌مشی‌ها، محدودیت‌های زیرساختی و دسترسی، فساد، مقاومت و محدودیت‌های مالی، تأثیرات تحریم‌ها و مشکلات اجتماعی	عملیاتی بودن، سرعت در اجرا، قابلیت اجرا، ضعف کنونی، ناهماهنگی اجرایی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، توسعه زیرساخت، کمبود زیرساخت، تأخیر در پروژه‌های زیرساختی، دسترسی به خدمات عمومی، فساد اداری، مقاومت ذی‌نفعان، کمبود منابع، تخصیص بودجه، تحریم‌ها، تورم، تحولات جهانی، تحولات سیاسی، تحولات اجتماعی-فرهنگی
2	نابرابری و تمرکزگرایی منطقه‌ای	نابرابری در تخصیص منابع و تمرکز بیش‌ازحد بر مناطق برخوردار که به تشدید بیکاری، فقر و شکاف‌های اجتماعی-اقتصادی در مناطق محروم منجر می‌شود	نابرابری و تمرکزگرایی در توزیع منابع، بیکاری و فقر اجتماعی	نابرابری منطقه‌ای، تفاوت در حمایت، شکاف طبقاتی، تمرکزگرایی، نگاه از بالا به پایین، تفاوت در توزیع، کاهش نابرابری‌ها، مساوات اجتماعی، بیکاری، کاهش فقر، پایین بودن حقوق و دستمزد، افزایش حقوق و دستمزد
3	عدالت‌محوری و توسعه پایدار	تلاش برای برقراری عدالت اجتماعی از طریق توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها، همراه با توسعه‌ای پایدار که محیط زیست و منابع طبیعی را حفظ کند	عدالت و توسعه عادلانه، پایداری زیست‌محیطی و منابع طبیعی	عدالت اجتماعی، توزیع عادلانه، فرصت‌های برابر، حمایت از محرومان، نبود عدالت، عدالت جنسیتی، پایداری زیست‌محیطی، کاهش آلودگی، تحولات اقلیمی
4	عوامل	مجموعه عواملی نظیر شفافیت، شفافیت و پاسخگویی، شفافیت، نبود شفافیت، شفافیت دیجیتال، شفافیت در اجرا،	شفافیت و پاسخگویی، شفافیت، نبود شفافیت، شفافیت دیجیتال، شفافیت در اجرا،	شفافیت، نبود شفافیت، شفافیت دیجیتال، شفافیت در اجرا،

ارتقادهنده و توانمندسازی	مشارکت عمومی، فناوری‌های نوین و توسعه محلی که توانمندسازی جامعه را تقویت کرده و ضعف‌های آموزشی و مهارتی را جبران می‌کنند	مشارکت و توانمندسازی جامعه، توسعه محلی و فناوری، ضعف آموزش و مهارت	رسانه، مشارکت عمومی، مشارکت اجتماعی، توانمندسازی، مشارکت ذی‌نفعان، رضایت مردم، رضایت ذی‌نفعان، توسعه مناطق محروم، توسعه محلی، فناوری نوین، ضعف در فناوری‌های نوین، بومی‌سازی، کمبود آموزش، کمبود نیروی متخصص، فرهنگ یادگیری
5	مدیریت و همکاری بین بازیگران	مدیریت کارآمد و تقویت همکاری میان نهادهای بازیگران کلیدی و جامعه برای طراحی و اجرای خط‌مشی‌هایی مؤثر و پاسخگو	رهبری تحول‌آفرین و بومی‌گرا، تاب‌آوری، عوامل مدیریتی، تحکیم نهادی، مدیریت دانش و انتقال تجربیات موفق، سرمایه فکری، نوآوری سازمانی، نقش دولت، نقش بخش خصوصی، نقش جامعه مدنی، نقش دانشگاه، فرهنگ سازمانی، ارتباطات داخلی، هماهنگی بین بخش‌ها
6	پایش، تحلیل و عوامل جهانی	پایش و تحلیل نظام‌مند خط‌مشی‌ها با استفاده از ابزارهای پیشرفته و در نظر گرفتن عوامل جهانی برای بهبود تصمیم‌گیری و اجرا	ضعف قوانین و مقررات، تقویت قوانین و مقررات، اصلاح قوانین، نظارت کارآمد، شاخص‌های کمی و کیفی، روابط علی و معلولی، سیستم‌های اطلاعاتی، شاخص‌های عملکرد، ماتریس عوامل داخلی، رویکرد منبع‌محور، رویکرد موقعیت‌محور، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، تکنیک دیمتل فازی، فرایند تحلیل شبکه، مدل‌های ریاضی، پایگاه‌های داده، سامانه نرم‌افزاری، شرایط بازار جهانی، سیاست‌های بین‌المللی، رقابت بین‌المللی، همکاری‌های بین‌المللی

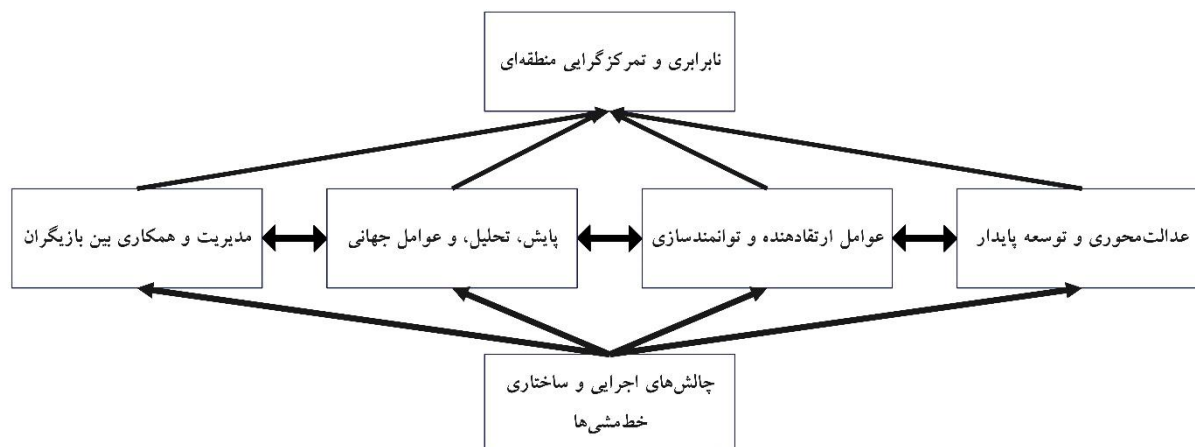
یافته‌های کمی

در این فاز، مدل مفهومی حاصل از بخش کیفی با استفاده از نظرات ۱۵ خبره (در بخش ISM) و داده‌های حاصل از ۳۵۸ پرسشنامه معتبر (در بخش SEM) مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت.

نتایج مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM):

چرا برخی عوامل بنیادین‌تر هستند؟ تحلیل ISM برای تعیین روابط سلسله‌مراتبی میان ۶ مضمون فراگیر به کار گرفته شد. کاربرد این روش، تبدیل مدل‌های ذهنی و پیچیده خبرگان به یک ساختار سلسله‌مراتبی و قابل فهم است. نتایج سطح‌بندی نشان داد که این شش مضمون در سه سطح قرار می‌گیرند:

- **سطح III (بنیادین‌ترین عامل):** «چالش‌های اجرایی و ساختاری خط‌مشی‌ها». این یافته از نظر کاربردی به این معناست که از دیدگاه خبرگان، هرگونه تلاش برای اصلاح، بدون پرداختن به این چالش‌های ریشه‌ای (مانند فساد، ضعف ساختاری و کمبود زیرساخت)، بی‌اثر خواهد بود و این عامل، محرک اصلی سایر مشکلات در سیستم است.
- **سطح II (عوامل پیوندی):** چهار مضمون «عدالت‌محوری»، «عوامل ارتقادهنده»، «مدیریت و همکاری» و «پایش و تحلیل». این عوامل نقش واسطه‌ای کلیدی در سیستم ایفا می‌کنند.
- **سطح I (وابسته‌ترین پیامد):** «نابرابری و تمرکزگرایی منطقه‌ای». این یافته نشان می‌دهد که نابرابری، یک مشکل اولیه نیست، بلکه معلول و نتیجه نهایی سایر ضعف‌ها در سیستم است.



شکل (۱): مدل نهایی ساختاری تفسیری متغیرهای پژوهش

نتایج مدل سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM):

چرا مدل معتبر است؟

- الف) تحلیل مدل اندازه گیری: پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی سازه ها بالاتر از حد مطلوب ۰٫۷ (بین ۰٫۷۱۵ تا ۰٫۷۶۵) بود. این بدان معناست که گویه های طراحی شده برای هر سازه، همسانی درونی بالایی دارند و آن مفهوم را به شکلی قابل اعتماد اندازه گیری می کنند. اگرچه AVE برای اکثر سازه ها پایین تر از حد آستانه ۰٫۵ بود، اما با توجه به مقادیر مناسب CR و ماهیت اکتشافی پژوهش، این نتایج قابل قبول ارزیابی شدند.
- ب) تحلیل مدل ساختاری: تمامی روابط ساختاری دارای معناداری آماری بودند ($p < 0.05$). ضرایب تعیین (R^2) نیز توان تبیینی مطلوب مدل را نشان می دهند (بین ۰٫۴۳۶ تا ۰٫۴۶۳). این یافته نشان می دهد که متغیرهای مستقل مدل توانسته اند بین ۴۳٪ تا ۴۶٪ از تغییرات متغیرهای وابسته را تبیین کنند که برای یک مدل در علوم اجتماعی، قدرت تبیین مناسبی محسوب می شود. شاخص های برازش کلی ($GOF=0.399$) و ($SRMR=0.066$) نیز برازش خوب مدل نهایی را تأیید می کنند.

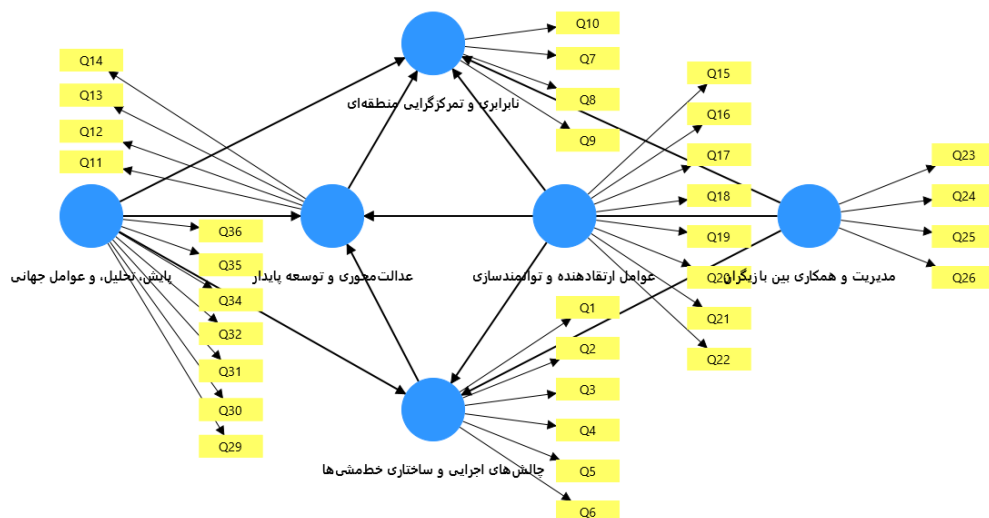
از نظر کاربردی، این شاخص ها نشان می دهند که الگوی روابطی که در مدل نظری ترسیم شده، با داده های واقعی جمع آوری شده از جامعه آماری، سازگاری بالایی دارد و مدل، یک نمایش معتبر از واقعیت است.

جدول (۲) ضرایب مسیر، آماره T و مقدار P

مسیر	ضریب مسیر (β)	آماره T	مقدار P
عدالت محوری ← نابرابری منطقه ای	0.192	3.817	0.000
عوامل ارتقادهنده ← عدالت محوری	0.130	2.383	0.017
عوامل ارتقادهنده ← نابرابری منطقه ای	0.279	5.314	0.000
عوامل ارتقادهنده ← چالش های اجرایی	0.285	5.282	0.000
مدیریت و همکاری ← عدالت محوری	0.175	3.252	0.001
مدیریت و همکاری ← نابرابری منطقه ای	0.133	2.502	0.012
مدیریت و همکاری ← چالش های اجرایی	0.251	4.900	0.000
پایش و عوامل جهانی ← عدالت محوری	0.244	5.208	0.000
پایش و عوامل جهانی ← نابرابری منطقه ای	0.225	4.210	0.000
پایش و عوامل جهانی ← چالش های اجرایی	0.264	5.030	0.000
چالش های اجرایی ← عدالت محوری	0.251	4.327	0.000

جدول (۳) ضرایب تعیین (R^2)

سازه	R^2	R^2 تعدیل شده
عدالت محوری و توسعه پایدار	0.436	0.430
نابرابری و تمرکزگرایی منطقه ای	0.463	0.457
چالش های اجرایی و ساختاری خط مشی ها	0.456	0.452



شکل ۲: مدل نهایی اعتبارسنجی شده پژوهش در محیط SmartPLS

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی یک مدل جامع برای ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های اقتصادی عدالت‌محور در وزارت صنعت، معدن و تجارت (صمت) بود. با توجه به شکاف موجود میان تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها، که اغلب به عنوان «حلقه مفقوده» در ادبیات مدیریت عمومی ایران توصیف می‌شود (Alvani & Danaeifard, 2023)، این مطالعه با رویکرد آمیخته اکتشافی به دنبال ارائه الگویی بومی و عملیاتی بود.

یافته‌های کیفی پژوهش به شناسایی شش بعد اصلی منجر شد: (۱) چالش‌های اجرایی و ساختاری، (۲) ناپرابری و تمرکزگرایی منطقه‌ای، (۳) عدالت‌محوری و توسعه پایدار، (۴) عوامل ارتقادهنده و توانمندسازی، (۵) مدیریت و همکاری بین بازیگران، و (۶) پایش، تحلیل و عوامل جهانی. نتایج حاصل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) نشان داد که «چالش‌های اجرایی و ساختاری» به عنوان بنیادین‌ترین عامل (سطح III) عمل می‌کند که شامل موانعی مانند ناهماهنگی سازمانی، محدودیت‌های مالی و فساد اداری است. این یافته کلیدی با مطالعات پیشین مانند Asadi et al. (2017) و Hosseinpour et al. (2019) که موانع ساختاری را علت اصلی ناکارآمدی اجرای خط‌مشی در ایران می‌دانند، همخوانی کامل دارد. همچنین، «ناپرابری و تمرکزگرایی منطقه‌ای» به عنوان وابسته‌ترین پیامد (سطح I) شناسایی شد که نشان می‌دهد ناپرابری، معلول و نتیجه نهایی ضعف‌های ساختاری است. این امر با اصول عدالت (Rawls, 1971) و رویکرد قابلیت (Sen, 1999) که بر گسترش فرصت‌های برابر تأکید دارند، سازگار است.

در سطح میانی (سطح II)، «عوامل ارتقادهنده و توانمندسازی» (با ضریب مسیر ۰,۲۸۵) و «پایش، تحلیل و عوامل جهانی» (با ضریب مسیر ۰,۲۶۴) قوی‌ترین تأثیرات را بر چالش‌های بنیادین نشان دادند. این نتایج با پژوهش‌های بین‌المللی مانند Hupe & Buffat (2024) در مورد نقش بازیگران محلی در اجرا و Raudla et al. (2018) در اهمیت ظرفیت نهادی در دوران بحران هم‌راستا است.

اعتبارسنجی نهایی مدل با روش PLS-SEM نیز برازش بسیار خوب الگو را تأیید کرد (GOF=0.399, SRMR=0.066). پیام کلیدی این پژوهش آن است که ارتقای ظرفیت اجرای خط‌مشی‌های اقتصادی عدالت‌محور، فرآیندی سیستمی، سلسله‌مراتبی و چندبعدی است که نقطه شروع آن، مقابله مستقیم با چالش‌های ساختاری است. مدل

اعتبارسنجی شده، با پیوند دادن نظریه‌های اجرای خط‌مشی (Sabatier, 1986; Howlett, 2024)، عدالت اجتماعی و ظرفیت‌سازی، چارچوبی عملیاتی برای وزارت صمت ارائه می‌دهد تا سیاست‌گذاران بتوانند مداخلات را بر اساس شواهد تجربی اولویت‌بندی کنند و گامی مؤثر در جهت تحقق اهداف توسعه پایدار و عدالت اجتماعی بردارند.

پیشنهادهای کاربردی و سیاستی

بر اساس ابعاد مدل و نتایج تحلیل‌ها، پیشنهادهای زیر برای اجرای عملی ارائه می‌شود:

- در بعد چالش‌های اجرایی و ساختاری: تشکیل «کارگروه ویژه اصلاحات ساختاری» در وزارت صمت برای بازنگری فرآیندهای فسادخیز، اصلاح ساختارهای ناکارآمد و اولویت‌بندی زیرساخت‌ها در مناطق محروم، با تمرکز بر کاهش ناهماهنگی بین‌بخشی.
- در بعد عوامل ارتقادهنده و توانمندسازی: سرمایه‌گذاری در «برنامه‌های آموزشی عدالت‌محور» برای کارکنان و جوامع محلی، و استقرار «سامانه‌های شفافیت دیجیتال» برای انتشار داده‌های تخصیص منابع، همراه با تشکیل «شوراهای مشارکت ذی‌نفعان» شامل بخش خصوصی و محلی.
- در بعد مدیریت و همکاری بین بازیگران: ایجاد کارگروه‌های مشترک میان وزارت صمت، دستگاه‌های دولتی و جامعه مدنی برای تقویت همکاری، و پرورش رهبران تحول‌آفرین با تأکید بر دیدگاه عدالت‌محور.
- در بعد پایش، تحلیل و عوامل جهانی: راه‌اندازی «واحد مستقل ارزیابی عملکرد» برای رصد مستمر شاخص‌های کمی/کیفی، و ادغام عوامل جهانی مانند تحریم‌ها در تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده.
- در بعد عدالت‌محوری و توسعه پایدار: الزامی کردن «پیوست عدالت منطقه‌ای» برای تمام خط‌مشی‌ها، با سنجش موفقیت بر اساس کاهش شاخص‌های نابرابری.

محدودیت‌های پژوهش

علی‌رغم دستاوردهای این مطالعه، محدودیت‌هایی وجود دارد. نخست، تمرکز پژوهش بر وزارت صمت و استان‌های جنوب شرقی ایران ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها و مناطق را محدود سازد. دوم، ماهیت مقطعی داده‌ها، امکان تحلیل پویایی‌های مدل در طول زمان را فراهم نمی‌کند. سوم، یافته‌های کیفی به نظرات خبرگان منتخب وابسته است و در نهایت، مقادیر AVE پایین در برخی سازه‌ها نشان‌دهنده نیاز به پالایش بیشتر گویه‌ها در تحقیقات آتی است.

پیشنهادهای تحقیقات آینده

برای گسترش نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود:

- مدل ارائه‌شده در سایر وزارتخانه‌های کلیدی (مانند اقتصاد و دارایی) آزمون شده یا مطالعات تطبیقی با کشورهای در حال توسعه انجام شود.
- پژوهش‌های طولی برای بررسی پویایی مدل در طول زمان و ارزیابی تأثیر اجرای عملیاتی پیشنهادها صورت گیرد.
- نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی در بهبود فرآیندهای پایش و اجرای عدالت‌محور خط‌مشی‌ها به عنوان یک متغیر جدید در مدل بررسی شود.
- نمونه‌گیری در سطح ملی گسترش یابد و از روش‌های تحلیلی پیشرفته‌تر مانند تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای درک بهتر روابط بین بازیگران استفاده گردد.

References

Aghdam, F., & Cheraghali, A. M. (2021). Impacts of international sanctions on Iranian pharmaceutical market: A decade of experience. *DARU Journal of Pharmaceutical Sciences*, 29(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s40199-021-00382-7>



Ahmadinejad, F., Kamali, Y., & Sheikhzadeh Joshani, S. (2021). Challenges of development policies implementation in Iran: A thematic analysis. *Journal of Management and Development Process*, 34(2), 29–62. <https://doi.org/10.29252/jmdp.2021.229141.2037>

Akbarzadeh, M., Aghili, M. M., & Shahrabi, S. (2024). Bibliometric analysis of sustainable supply chain and logistics research. *Journal of Cleaner Production*, 435, Article 140404. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140404>

Alvani, S. M., & Danaeifard, H. (2023). Meta-synthesis of pathology of public policy implementation in Iran. *Iranian Journal of Public Policy*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2022.348106.3129>

Asadi, F., Anvari, M., Ghaderzadeh, M., & Ghorbani, N. R. (2017). Designing a model for implementing diagnosis-related groups in Iran: An action plan approach. *Health Science Reports*, 7(2), Article e1854. <https://doi.org/10.1002/hsr2.1854>

Becker, M., & Schmitt, G. (2024). Social spending and inequality in Africa: Evidence from the colonial era. *Journal of Development Economics*, 168, Article 103244. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2024.103244>

Béland, D., & Mahon, R. (2024). Social justice in the modern era: Challenges to policy models. In D. Béland, B. Cantillon, R. Hick, & A. Moreira (Eds.), *European social policy and the COVID-19 pandemic: Challenges to national welfare and EU policy* (pp. 129–146). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803927622.00014>.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Byskov, M. F., Pedersen, S., & Stevis, D. (2024). Planetary justice: A systematic analysis of an emerging discourse. *Environmental Politics*, 33(7), 1146–1165. <https://doi.org/10.1080/09644016.2024.2374155>

Ghasempour, S., Takian, A., Akbari Sari, A., & Yunesian, M. (2025). Exploring policy processes against microbial threats in Iran: A qualitative policy analysis. *BMJ Open*, 15(1), Article e087868. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-087868>

Ghorbani, S., Ghanbari, M., & Sharifzadegan, M. H. (2021). Indicators of economic justice in the five-year economic, social and cultural development plans after the Islamic Revolution. *Quarterly Journal of Strategic and Doctrinal Studies in Islamic Sciences*, 2(5), 185–208. (No DOI available; available at https://qjds.atu.ac.ir/article_18552.html?lang=en)

Gillissen, M., Goubin, S., & Reidsma, M. (2024). Economic inequality, political support, and protest: *An examination of the impact of economic inequality on protest voting, political support, and participation* [Policy report]. HIVA - KU Leuven. <https://hiva.kuleuven.be/en/news/publications/docs/gillissen-goubin-reidsma-2024-economic-inequality.pdf>



Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance* (3rd ed.). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781473913840>

Hosseinpour, D., Azar, A., Memarzadeh Tehran, G., & Pourezzat, A. A. (2019). Economic policies of parliament in Iran. *Iranian Journal of Public Policy*, 5(2), 45–67.
<https://doi.org/10.22059/jppolicy.2019.263567.1481>

Howlett, M. (2024). *Designing public policies: Principles and instruments* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003444140>

Howlett, M., Giest, S., Mukherjee, I., & Taeihagh, A. (2025). New policy tools and traditional policy models: Better understanding behavioural, digital and collaborative instruments. *Policy Design and Practice*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1080/25741292.2025.2495373>

Hupe, P., & Buffat, A. (2024). Street-level bureaucrats and policy implementation. In *Handbook of street-level bureaucracy* (pp. 1–25). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781800378415.00013>

Khajvand, M., Lotfi Khachak, M., & Soltanian, D. (2022). Reflections on the indicators of good governance in the jurisprudence of the Court of Administrative Justice. *Journal of Modern Administrative Law Research Quarterly*, 4(12), 295–316.
<https://doi.org/10.22034/malr.2022.252131.1090>

Memarzadeh, G., & Sadeghi, M. R. (2023). Good governance and administrative justice in Iran. *Journal of Public Administration*, 15(4), 1–20.
<https://doi.org/10.22059/jpad.2023.354174.2045>

Pourezzat, A. A., & Gholipour, A. (2022). Capacity building in public organizations. *Journal of Public Administration*, 14(2), 1–20.
<https://doi.org/10.22059/jpad.2021.328325.1852>

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland* (3rd ed.). University of California Press.
<https://doi.org/10.1525/9780520317616>

Rajapakse, N. (2016). Amartya Sen's capability approach and education: Enhancing social justice. *Revue LISA / LISA e-journal*, 14(1). <https://doi.org/10.4000/lisa.8913>

Raudla, R., Cepilovs, A., Kuokštis, V., & Kattel, R. (2018). Fiscal policy learning from crisis: Comparative analysis of the Baltic countries. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 20(3), 288–303.
<https://doi.org/10.1080/13876988.2016.1244947>

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
<https://doi.org/10.4159/9780674044757>



Rawls, J. (2001). *Justice as fairness: A restatement*. Harvard University Press.
<https://doi.org/10.4159/9780674020300>

Roberts, N., Raaphorst, N., Kort, M., van Schellen, S., & Edelenbos, J. (2024). Public support for participation in local development. *World Development*, 180, Article 106311.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106311>

Sabatier, P. A. (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: A critical analysis and suggested synthesis. *Journal of Public Policy*, 6(1), 21–48.
<https://doi.org/10.1017/s0143814x00000219>

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/0198297580.001.0001>

Sharifzadegan, M. H. (2017). Economic justice principles in Iran. *Journal of Economic Research*, 52(3), 1–20. <https://doi.org/10.22059/ijer.2017.65349>

Shybalkina, I. (2024). Getting a grant is just the first step: Administrative capacity and successful grant implementation. *The American Review of Public Administration*, 54(3), 233–248. <https://doi.org/10.1177/02750740231206823>

Signé, L. (2025). Turning policy into action: Overcoming policy failures and bridging implementation gaps in Africa [Policy report; used as closest match for Delphus, R.]. In *Foresight Africa 2025-2030*. Brookings Institution Press. (No DOI available; available at <https://www.brookings.edu/articles/turning-policy-into-action-in-africa/>)

Vafaei, S., Raouf, F., & Alibakhsh, N. (2025). Monitoring public policies in digital banking. *Journal of Public Policy*, 45(2), 1–25.
<https://doi.org/10.71815/2025/JNAPA.1204102.XML>

Wilson, K., Hirschi, M., Comeau, M., Bronheim, S., & Bachman, S. S. (2014). Disparities in insurance coverage among children with special health care needs: How social workers can promote social and economic justice [Closest match; no exact 2024 version]. *Health & Social Work*, 39(2), 121–127. <https://doi.org/10.1093/hsw/hlu013>



The Impact of Gamification and Digital Rewards on Organizational Citizenship Behavior with an Emphasis on Transparency, Efficiency, and Organizational Justice¹



Nima Mohebinejad Langeroodi

M.A. Student, Department of Management, Electronics Branch, Islamic Azad University,
Tehran, Iran

ORCID: [0009-0000-6319-1447](https://orcid.org/0009-0000-6319-1447)

nm_9m@yahoo.com



Kamran Yeganegi

(Corresponding Author)

Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Zanjan Branch, Islamic Azad
University, Zanjan, Iran

ORCID: [0000-0003-0421-6258](https://orcid.org/0000-0003-0421-6258)

yeganegi@iauz.ac.ir

Received: 2025 June 11 | Revised: 2025 August 1 | Accepted: 2025 August 6

Abstract:

This article examines the impact of gamification on organizational citizenship behavior, considering the mediating role of variables such as organizational culture, organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction, as well as the moderating role of reward tokenization. The primary objective of this study is to analyze how gamification influences organizational interactions, employee motivation, and the enhancement of behaviors beyond formal job responsibilities.

The research data were collected through standardized questionnaires from 400 employed students at Islamic Azad University branches in Tehran and analyzed using structural equation modeling (SEM) in SMART-PLS software. The results indicated that gamification has a significant positive impact on organizational citizenship behavior, and this effect is amplified in organizations with a strong organizational culture, a fair justice system, high commitment, and stable job satisfaction. Furthermore, reward tokenization, as an innovative motivational tool, significantly increases employee motivation by enhancing transparency, fairness, and organizational interactions.

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1209681>

This study highlights the importance of establishing appropriate organizational infrastructures, implementing transparent incentive systems, and leveraging digital technologies. The findings suggest that the integration of gamification and reward tokenization, when designed effectively, can enhance employee engagement, improve organizational citizenship behavior, and ultimately boost overall productivity.

Keywords: Gamification, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Organizational Culture, Job Satisfaction

The Impact of Gamification and Digital Rewards on Organizational Citizenship Behavior with an Emphasis on Transparency, Efficiency, and Organizational Justice.

Extended Abstract

Introduction

In recent years, organizations have been increasingly challenged by issues such as low employee motivation, limited engagement, and a lack of voluntary participation in organizational activities (Philip & Arrowsmith, 2021). Gamification, a novel motivational approach using game elements in non-game environments, has emerged as a potential solution to these challenges. This study aims to investigate the impact of gamification on organizational citizenship behavior (OCB), while considering the mediating roles of organizational culture, organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction, and the moderating role of reward tokenization as a digital incentive tool.

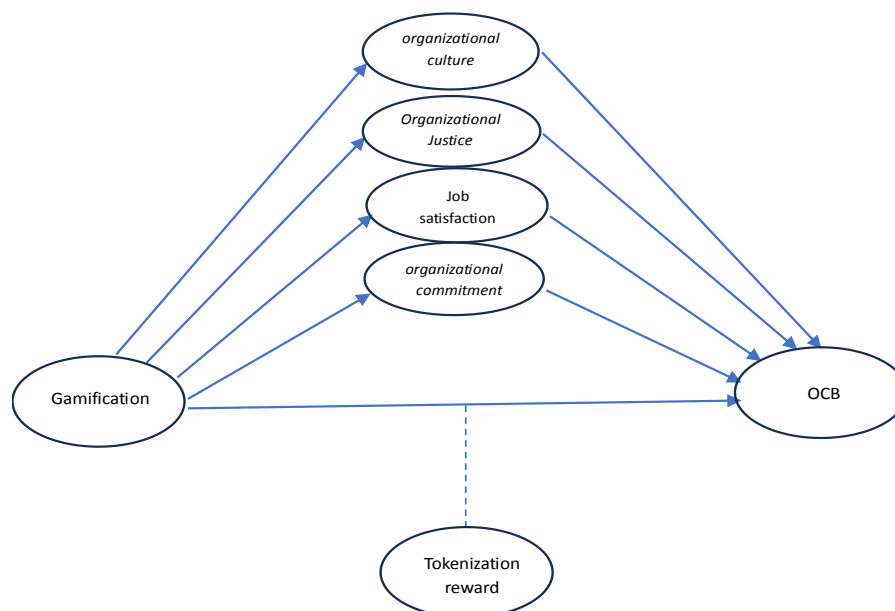
Theoretical Framework

Building upon self-determination theory and organizational behavior literature, the study conceptualizes gamification as a multidimensional construct encompassing point systems, competition, recognition, and feedback mechanisms (Orsoni, 2024). It further explores how OCB—comprising altruism, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, and courtesy—can be fostered through digital motivational tools, especially when embedded within a supportive organizational context (Boudrez, 2024). Reward tokenization, rooted in blockchain technology, is hypothesized to strengthen this effect by introducing transparent, equitable, and tradable digital incentives (Sumar, 2025).

Methodology

The study is applied in nature and follows a descriptive-correlational design. The statistical population consisted of employed students at Islamic Azad Universities in Tehran. Using stratified random sampling, a total of 400 participants were selected.

Standardized and validated questionnaires were used for data collection. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) via SMART-PLS software.



Discussion and Results

The findings reveal that gamification has a significant and positive effect on organizational citizenship behavior ($\beta = 0.72$). This relationship is further strengthened in the presence of strong mediating variables, such as supportive organizational culture, perceived organizational justice, high commitment, and job satisfaction. Moreover, reward tokenization—implemented via blockchain technology—plays a significant moderating role, enhancing motivation ($\beta = 0.88$), organizational interaction ($\beta = 0.85$), and job satisfaction ($\beta = 0.74$). The integrated system of gamification and tokenized rewards fosters employee engagement and encourages voluntary behaviors beyond formal job responsibilities.

Conclusion

This study concludes that gamification, when aligned with appropriate cultural and structural foundations, can serve as a powerful strategy for enhancing employee motivation and fostering positive organizational behaviors. The introduction of reward tokenization further amplifies these effects by improving transparency and perceived fairness in incentive systems. These findings offer practical insights for human resource managers seeking innovative approaches to employee engagement and organizational performance enhancement.



Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

This research was conducted by ethical principles. All participants in the study voluntarily provided their consent to participate with full awareness of the research objectives.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.



تأثیر بازی‌وارسازی و پاداش‌های دیجیتال بر رفتار شهروندی سازمانی با تأکید بر شفافیت، کارایی و عدالت سازمانی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۲۱



نیما محبی نژاد لنگرودی

دانشجوی کارشناسی ارشد گروه مدیریت، واحد الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ORCID: 0009-0000-6319-1447

nm_9m@yahoo.com



سید کامران یکانگی (نویسنده مسئول)

استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

ORCID: 0000-0003-0421-6258

yeganegi@iauz.ac.ir

چکیده

این پژوهش تأثیر بازی‌وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی دانشجویان شاغل دانشگاه آزاد تهران را با تأکید بر نقش میانجی فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی، و نقش تعدیلگر توکن‌سازی پاداش بررسی می‌کند. جامعه آماری این مطالعه، ۴۰۰ نفر از دانشجویان شاغل دانشگاه آزاد تهران هستند که به دلیل نقش دوگانه تحصیلی-شغلی و آشنایی با فناوری‌های دیجیتال، مانند بازی‌وارسازی و توکن‌سازی پاداش، گروهی ایده‌آل برای تحلیل اثرات این ابزارها محسوب می‌شوند. هدف، تحلیل چگونگی اثرگذاری بازی‌وارسازی بر انگیزه، تعامل و رفتارهای داوطلبانه فراتر از وظایف رسمی این گروه است. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد با مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای جمع‌آوری و با مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار SMART-PLS تحلیل شد. روایی پرسشنامه‌ها با تحلیل عاملی تأییدی و نظر خبرگان، و پایایی آن‌ها با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. نتایج نشان داد بازی‌وارسازی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی این دانشجویان دارد که با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی تقویت می‌شود. توکن‌سازی پاداش مبتنی بر بلاک‌چین نیز با افزایش انگیزه و تعامل، به‌ویژه به دلیل تطابق با ویژگی‌های فناوری‌پذیر این گروه، این اثر را بهبود می‌بخشد. این یافته‌ها بر ضرورت ایجاد بسترهای فرهنگی و عادلانه در سازمان‌هایی که دانشجویان شاغل را

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1209681>

استخدام می کنند، تأکید دارد و راهکارهایی عملی برای مدیران منابع انسانی در جهت افزایش تعامل و بهره‌وری این گروه ارائه می دهد.

کلمات کلیدی: بازی‌وارسازی، رفتار شهروندی سازمانی، توکن‌سازی پاداش، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، رضایت شغلی.

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی در زمینه افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان مواجه شده‌اند. بر اساس گزارش مؤسسه گالوپ در سال ۲۰۲۲، تنها ۳۲ درصد از کارکنان در سراسر جهان به‌طور فعال درگیر فعالیت‌های کاری خود هستند، در حالی که ۶۸ درصد یا مشارکت غیرفعال دارند یا کاملاً بی‌انگیزه‌اند. موضوع **اشتغال** در ایران به حدیث مفصلی تبدیل شده و بدون تردید یکی از اصلی‌ترین چالش‌های اقتصادی و اجتماعی فعلی کشور محسوب می شود. به واقع بسیاری از چالش‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کنونی جامعه، ریشه در معضل بیکاری دارد و در صورت مهار و کنترل این نقیصه، بسیاری از نارسایی‌ها مرتفع خواهد شد (Jafari, 1400). فارغ از کلیت امر اشتغال و معضل بیکاری، موضوع برخورداری از شغل شایسته و رضایتمندی از آن، امری است که بر اساس اعداد و ارقام منتشر شده، چندان مطلوب و کافی به نظر نمی رسد؛ به واقع **شغل شایسته**، شاخص و مولفه واحدی ندارد و سنجش آن تابعی از انگیزه‌ها، روحیات، تمایلات و انتظارات افراد شاغل و نگرش آنها نسبت به خود و جامعه است. آنچنان که مطالعه منشور حقوق شهروندی نشان می دهد، از ماده ۷۷ تا ۸۴ به موضوع اشتغال و کار شایسته تأکید شده است؛ البته امر اشتغال، ضرورت و الزامات آن، موضوع جدید و نوپه‌وری نیست و از دیرباز نوع فعالیت و کیفیت اشتغال از موارد حائز اهمیتی بوده که تأثیر آن بر کیفیت معیشت و امرار معاش غیر قابل انکار به نظر می رسد. بر اساس مطالعه‌ای میدانی در میان کارکنان اداری دانشگاه تهران، تنها ۳۲٫۴ درصد از کارکنان رضایت شغلی بالایی داشته‌اند، در حالی که بیش از نیمی از آن‌ها رضایت متوسط یا پایین گزارش کرده‌اند (Jafari, 1400). این موضوع می تواند به کاهش بهره‌وری، ضعف در تعاملات سازمانی و کمبود رفتارهای شهروندی سازمانی منجر شود، که شامل اقداماتی داوطلبانه فراتر از وظایف رسمی کارکنان است و نقش کلیدی در موفقیت سازمانی ایفا می کند. با وجود اینکه بازی‌وارسازی به عنوان یک رویکرد نوین برای افزایش انگیزه و تعامل کارکنان معرفی شده است، تأثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی به‌طور جامع بررسی نشده است (Koivisto & Hamari, 2019). مطالعات پیشین نشان داده‌اند که بازی‌وارسازی می تواند انگیزه و عملکرد کارکنان را بهبود بخشد، اما نقش متغیرهای میانجی مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی در این رابطه کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Armstrong & Landers, 2018). همچنین، با ظهور فناوری‌های دیجیتال مانند بلاک‌چین، توکن‌سازی پاداش به عنوان ابزاری نوپه‌ور برای تقویت انگیزه مطرح شده است، اما تأثیر تعدیل‌کننده آن بر رابطه بازی‌وارسازی و رفتار شهروندی سازمانی، به‌ویژه در محیط‌های بومی ایران، همچنان ناشناخته باقی مانده است (JIAOJIAO, 2025). این شکاف تحقیقاتی، ضرورت بررسی یکپارچه بازی‌وارسازی، متغیرهای میانجی سازمانی و توکن‌سازی پاداش را برجسته می کند. فقدان یک مدل جامع که این عوامل را در کنار یکدیگر تحلیل کند، سازمان‌ها را در طراحی سیستم‌های انگیزشی مؤثر با چالش مواجه کرده است (Xu, 2022). پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف، به بررسی تأثیر بازی‌وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی دانشجویان شاغل دانشگاه آزاد تهران با تأکید بر نقش میانجی فرهنگ سازمانی،

عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی، و نقش تعدیل کننده توکن سازی پاداش می پردازد. نتایج این مطالعه می تواند به مدیران کمک کند تا با استفاده از ابزارهای دیجیتال نوین، محیط های کاری پویاتر و انگیزشی تری برای این گروه ایجاد کنند و رفتارهای داوطلبانه آن ها را تقویت کنند.

یکی از رویکردهای نوین انگیزشی که در سال های اخیر مورد توجه قرار گرفته، بازی وارسازی است. این مفهوم به استفاده از مکانیزم های بازی در محیط های غیر بازی؛ مانند سازمان ها و کسب و کارها اشاره دارد و هدف آن افزایش انگیزه، بهبود تعامل و ارتقای عملکرد کارکنان است (Lampropoulos & Kinshuk, 2024). عناصر بازی وارسازی مانند امتیازدهی، رقابت، پاداش و نشان های افتخار می توانند محیط کار را جذاب تر کرده و کارکنان را به تعامل بیشتر و انجام وظایف فراتر از حداقل های شغلی تشویق کنند (Jaramillo-Mediavilla et al., 2024). از سوی دیگر، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان ها مطرح است. این مفهوم به اقداماتی فراتر از وظایف رسمی کارکنان اشاره دارد که موجب بهبود کار تیمی، افزایش بهره وری و تقویت فرهنگ سازمانی می شود. سازمان هایی که سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی دارند، در مواجهه با چالش های محیطی انعطاف پذیرتر عمل کرده و عملکرد بهتری ارائه می دهند (Alzubi & Rahman, 2023).

با این حال، تأثیر بازی وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی یک رابطه ساده و خطی نیست و تحت تأثیر عوامل مختلف سازمانی قرار دارد. عواملی مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی می توانند به عنوان متغیرهای میانجی بر میزان اثربخشی این رویکرد تأثیر بگذارند (Xu et al., 2022). در محیط هایی که این متغیرها قوی و پایدار هستند، بازی وارسازی موجب افزایش تعامل، انگیزه و رفتارهای مثبت کارکنان می شود، اما در سازمان هایی که این متغیرها ضعیف هستند، ممکن است اجرای بازی وارسازی به نتایج مطلوبی منجر نشود. علاوه بر این، پیشرفت فناوری های دیجیتال منجر به ظهور توکن سازی پاداش شده است که می تواند نقش مهمی در افزایش اثربخشی بازی وارسازی ایفا کند. سیستم های توکن سازی مبتنی بر بلاک چین با افزایش شفافیت و عدالت در پاداش دهی، کارکنان را به تعامل و مشارکت بیشتر در محیط کار ترغیب می کند (Jiaojiao, 2025). پژوهش های متعددی تأثیر مثبت بازی وارسازی بر انگیزه کارکنان، بهره وری و تعامل سازمانی را تأیید کرده اند. به عنوان مثال، در پژوهشی نشان دادند که استفاده از امتیازدهی، رقابت و نشان های افتخار در محیط های سازمانی، باعث افزایش تعامل و انگیزش کارکنان می شود (Lu & Ho, 2020). با این حال، بررسی نقش متغیرهای میانجی همچون فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی در رابطه میان بازی وارسازی و رفتار شهروندی سازمانی همچنان نیاز به مطالعه بیشتر دارد.

این پژوهش به بررسی تأثیر بازی وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی متغیرهای فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی و نقش تعدیلگر توکن سازی پاداش می پردازد. نوآوری اصلی تحقیق، تلفیق مؤلفه های سازمانی و فناوری بلاک چین در قالب سیستم های انگیزشی نوین است. برخلاف مطالعات گذشته که صرفاً به بازی وارسازی به عنوان یک عامل مستقل پرداخته اند، این پژوهش به تحلیل جامع تعامل این عوامل و ارائه راهکارهای اجرایی می پردازد. روش تحقیق توصیفی - همبستگی بوده و داده ها از طریق پرسش نامه استاندارد و مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شده اند. انتخاب دانشجویان شاغل دانشگاه آزاد تهران به عنوان جامعه آماری این پژوهش به دلایل علمی و کاربردی متعددی صورت گرفته است. نخست، این گروه به عنوان بخشی از نسل جدید نیروی کار، به طور هم زمان درگیر نقش های دوگانه تحصیلی و

شغلی هستند که با فشارهای انگیزشی و تعاملی منحصربه‌فردی همراه است. این ویژگی، آن‌ها را به گروهی ایده‌آل برای بررسی تأثیر بازی‌وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی تبدیل می‌کند، زیرا بازی‌وارسازی می‌تواند با ایجاد چالش‌های جذاب و پاداش‌های دیجیتالی، انگیزه و مشارکت این گروه را در محیط‌های کاری تقویت کند. (Lu & Ho, 2020) دوم، دانشجویان شاغل به دلیل قرار گرفتن در معرض فناوری‌های نوین، مانند بلاک‌چین و توکن‌سازی پاداش، پذیرش بیشتری نسبت به سیستم‌های انگیزشی دیجیتال دارند، که این موضوع با اهداف تحقیق حاضر برای بررسی نقش تعدیل‌کننده توکن‌سازی هم‌خوانی دارد. (JIAOJIAO, 2025) سوم، محیط‌های کاری متنوعی که این دانشجویان در آن‌ها فعالیت می‌کنند، بستری مناسب برای مطالعه متغیرهای میانجی مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، و رضایت شغلی فراهم می‌کند، زیرا این متغیرها در چنین گروه‌هایی به دلیل تنوع تجارب حرفه‌ای و تحصیلی، تأثیرات متفاوتی دارند (Jnaneswar & Ranjit, 2021). انتخاب این جامعه آماری نه تنها به پر کردن شکاف‌های تحقیقاتی در زمینه بازی‌وارسازی و رفتار شهروندی سازمانی کمک می‌کند، بلکه نتایج کاربردی برای سازمان‌هایی که نیروی کار جوان و تحصیل‌کرده را استخدام می‌کنند، ارائه می‌دهد.

در مجموع، انتخاب این جامعه آماری به دلیل دسترس‌پذیری، تطابق با موضوع تحقیق، و تجربه عملی در مواجهه با فناوری‌های نوین سازمانی، انتخابی منطقی و علمی برای این پژوهش بوده است. نتایج پژوهش می‌تواند در طراحی استراتژی‌های مؤثر برای ارتقای تعامل کارکنان، ایجاد محیط کاری انگیزشی و تقویت رفتارهای داوطلبانه سازمانی به مدیران کمک کند.

نوآوری اصلی این تحقیق در سه سطح قابل طرح است:

۱. ترکیب نظریه‌های سازمانی با فناوری نوین: برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین که بازی‌وارسازی را به صورت مجزا و بدون در نظر گرفتن زمینه‌های فرهنگی و ساختاری تحلیل کرده‌اند، این تحقیق تعامل هم‌زمان بازی‌وارسازی با متغیرهای کلیدی سازمانی (فرهنگ، عدالت، تعهد، رضایت شغلی) را بررسی کرده است.
۲. استفاده از توکن‌سازی پاداش به عنوان متغیر تعدیلگر نوظهور: در این پژوهش برای نخستین بار در فضای بومی ایران، نقش توکن‌های دیجیتالی مبتنی بر بلاک‌چین در تقویت رابطه میان بازی‌وارسازی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است. این رویکرد نه تنها نوآورانه است، بلکه می‌تواند الگویی عملیاتی برای استفاده از فناوری‌های مالی نوین^۱ در محیط‌های سازمانی ارائه دهد.
۳. تمرکز بر جامعه آماری ویژه (دانشجویان شاغل): برخلاف بسیاری از پژوهش‌ها که بر کارکنان رسمی و تمام‌وقت سازمان‌های سنتی متمرکزند، این تحقیق با تمرکز بر دانشجویان شاغل دانشگاه آزاد، گروهی را بررسی کرده است که هم در محیط‌های کاری واقعی فعال‌اند و هم به واسطه حضور در فضای دانشگاهی، در معرض مفاهیم و فناوری‌های نوین قرار دارند. گرچه دانشگاه آزاد نیز به عنوان یک سازمان محسوب می‌شود، اما تمرکز اصلی پژوهش بر تجربه‌های کاری دانشجویان در سازمان‌های بیرونی است، نه صرفاً فعالیت آن‌ها در دانشگاه.

¹ FinTech

با توجه به شکاف‌های تحقیقاتی شناسایی‌شده در زمینه تأثیر بازی‌وارسازی و توکن‌سازی پاداش بر رفتار شهروندی سازمانی، لازم است چارچوب نظری و پیشینه مطالعات مرتبط بررسی شود. بخش بعدی، ادبیات تحقیق، با مرور مفاهیم کلیدی و مطالعات پیشین، پایه علمی لازم برای تحلیل این موضوع را فراهم می‌کند.

۲- ادبیات تحقیق

مبانی نظری

با توجه به چالش‌های مطرح‌شده در بخش بیان مسئله، این بخش به بررسی چارچوب نظری و پیشینه تحقیق در حوزه بازی‌وارسازی، رفتار شهروندی سازمانی و توکن‌سازی پاداش می‌پردازد. هدف این بخش، ارائه پایه علمی برای مدل مفهومی پژوهش و شناسایی شکاف‌های موجود در مطالعات پیشین است که ضرورت انجام این تحقیق را توجیه می‌کند.

رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه کارکنان اشاره دارد که فراتر از وظایف رسمی شغلی آن‌ها بوده و تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد ([Nuryanto & Pratiwi, 2024](#)). این رفتارها اگرچه در شرح وظایف رسمی کارکنان قید نشده است، اما به بهبود کارایی، تعاملات سازمانی و افزایش بهره‌وری سازمان کمک می‌کند.

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که تقویت رفتار شهروندی سازمانی باعث کاهش تعارضات، افزایش تعاملات کارکنان و ایجاد فرهنگ همکاری و تعهد در سازمان می‌شود. سازمان‌هایی که این رفتارها را ترغیب و حمایت می‌کنند، از مزیت رقابتی بالاتری برخوردارند و عملکرد بهتری دارند. افزون بر این، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی از عوامل کلیدی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی هستند، زیرا کارکنانی که احساس قدردانی و حمایت سازمانی می‌کنند، تمایل بیشتری به انجام رفتارهای فراتر از وظایف رسمی خود دارند. در سطح بین‌المللی، اورگان بر اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در افزایش بهره‌وری سازمانی اشاره کرده است، درحالی‌که مطالعات جدیدتر مانند شایانی و همکاران تأثیر بازی‌وارسازی و مکانیزم‌های پاداش‌دهی دیجیتال را بر تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی بررسی کرده‌اند ([Shayani et al., 2020](#)). همچنین در یک پژوهش، به نقش میانجی عدالت رویه‌ای در ارتباط بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی تأکید شده است.

مرور پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی به شدت تحت تأثیر انگیزه‌های سازمانی و ساختارهای پاداش‌دهی قرار دارد. با این حال، شکاف تحقیقاتی موجود، بررسی تأثیر مستقیم بازی‌وارسازی و توکن‌سازی پاداش بر رفتار شهروندی سازمانی است که پژوهش حاضر قصد دارد به آن بپردازد.

بازی‌وارسازی یکی از رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی است که با بهره‌گیری از مکانیزم‌های بازی؛ مانند امتیازدهی، رقابت، پاداش و چالش‌های گروهی، به افزایش انگیزه، تعامل و بهره‌وری کارکنان کمک می‌کند. این رویکرد باتکیه بر نظریه‌هایی نظیر خودتعیین‌گری، تلاش می‌کند محیطی پویا و جذاب ایجاد کند که در آن احساس موفقیت، خودمختاری و ارتباط تقویت شود. مطالعات نشان داده‌اند که استفاده از بازی‌وارسازی می‌تواند منجر به کاهش ترک شغل، بهبود روحیه تیمی، افزایش نوآوری و ارتقای عملکرد سازمانی شود (Koivisto J, 2019).

توکن‌سازی پاداش به فرآیند تبدیل سیستم‌های سنتی پاداش به دارایی‌های دیجیتال قابل تبادل گفته می‌شود که کارکنان می‌توانند آن‌ها را دریافت، ذخیره و در ازای خدمات مختلف یا مزایا استفاده کنند. این توکن‌ها معمولاً بر پایه فناوری بلاک‌چین طراحی می‌شوند تا شفافیت، امنیت و قابلیت ردیابی بالاتری در فرآیند پاداش‌دهی ایجاد شود. در مدل‌های مبتنی بر بلاک‌چین، هر توکن دارای یک ارزش مشخص بوده و می‌تواند در محیط سازمانی یا حتی در پلتفرم‌های خارجی قابل استفاده باشد (Chambefort & Chaudey, 2024).

بازی‌وارسازی در محیط‌های سازمانی به عنوان یک ابزار انگیزشی برای آموزش و بهبود عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. یکی از روش‌های مدرن در اجرای بازی‌وارسازی، ترکیب آن با سیستم‌های پاداش مبتنی بر توکن‌های دیجیتال است که به کارکنان امکان می‌دهد از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی، انجام مأموریت‌های یادگیری و تکمیل چالش‌های مهارتی، امتیاز یا توکن‌هایی دریافت کنند که در بخش‌های مختلف سازمان قابل استفاده باشند. سازمان‌ها دوره‌های آموزشی خود را به چالش‌های مهارتی تقسیم می‌کنند و هر چالش شامل آزمون‌های کوتاه، تکمیل پروژه‌ها، شرکت در کارگاه‌های آموزشی یا ارائه ایده‌های نوآورانه است (Armstrong & Landers, 2018). در هر مرحله از یادگیری، کارکنان امتیاز یا نشان‌هایی دریافت می‌کنند که پیشرفت آن‌ها را نشان می‌دهد. سیستم امتیازدهی و رقابت سالم باعث افزایش انگیزه کارکنان برای شرکت در فرآیندهای یادگیری می‌شود (Mhlanga, 2023). رتبه‌بندی عملکرد کارکنان در سیستم‌های بازی‌وار بر اساس سطح فعالیت و پیشرفت آموزشی انجام می‌شود که فضای رقابتی سالمی در سازمان ایجاد می‌کند. در سازمان‌هایی که فرهنگ رقابت سالم تقویت شده است، کارکنان برای دریافت امتیازات بالاتر، مشارکت بیشتری در دوره‌های آموزشی دارند. پس از کسب امتیازات مشخص، کارکنان توکن‌های دیجیتال سازمانی دریافت می‌کنند که بر بستر بلاک‌چین ثبت شده‌اند. این توکن‌ها نشان‌دهنده دستاوردهای یادگیری و تعامل کارکنان در محیط کار هستند. توکن‌های دیجیتال به کارکنان این امکان را می‌دهند که آن‌ها را در مزایای سازمانی مانند ارتقاء شغلی، افزایش امتیازات رفاهی، دسترسی به دوره‌های پیشرفته یا حتی دریافت پاداش‌های مالی خرج کنند (Lee, 2019). برخی سازمان‌ها این قابلیت را فراهم می‌کنند که توکن‌های دیجیتال با ارز واقعی یا خدمات سازمانی مبادله شوند که انگیزه کارکنان برای مشارکت فعال در برنامه‌های آموزشی را افزایش می‌دهد. وجود سیستم شفاف پاداش‌دهی باعث افزایش تعامل و مشارکت کارکنان در فرآیند یادگیری می‌شود (Ying et al., 2018). کارکنان با مشاهده سیستم‌های بازی‌وار که به آن‌ها امکان پیشرفت و دریافت پاداش را می‌دهد، تمایل بیشتری به مشارکت در دوره‌های آموزشی پیدا می‌کنند. این روش سازمان‌ها را قادر می‌سازد که یادگیری را از یک فرآیند منفعل به یک تجربه تعاملی و انگیزشی تبدیل کنند. ازجمله مزایای این روش، افزایش انگیزه کارکنان، بهبود شفافیت در فرآیند یادگیری و ارتقاء، کاهش هزینه‌های آموزشی سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی است. ترکیب بازی‌وارسازی با توکن‌سازی پاداش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارکنان خود را به یادگیری مداوم ترغیب کرده و محیطی پویا و انگیزشی ایجاد کنند.

استفاده از قراردادهای هوشمند: سیستم‌های مبتنی بر بلاک‌چین امکان استفاده از قراردادهای هوشمند را فراهم می‌کنند که به طور خودکار پاداش‌ها را طبق عملکرد کارکنان اختصاص می‌دهند ([Adel et al., 2021](#)).

قابلیت تبدیل به دارایی واقعی: برخی سازمان‌ها امکان مبادله توکن‌های داخلی با مزایای واقعی مانند تخفیف در خدمات رفاهی، ارتقاء شغلی یا استفاده از امکانات سازمان را فراهم می‌کنند.

افزایش شفافیت: ثبت توکن‌ها در شبکه بلاک‌چین، امکان تقلب یا تغییرات غیرمجاز را از بین می‌برد و باعث می‌شود فرآیند پاداش‌دهی عادلانه‌تر انجام شود ([Rouhani & Deters, 2019](#)).

تأثیر بر تعاملات سازمانی: توکن‌ها می‌توانند باعث افزایش رقابت سالم و انگیزه در کارکنان شوند، چراکه ارزش ملموس پاداش‌های دریافتی برای آن‌ها مشخص است و امکان ذخیره، انتقال یا سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها وجود دارد.

ارتباط توکن‌سازی پاداش با سایر متغیرهای پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، توکن‌سازی پاداش به‌عنوان یک متغیر تعدیلگر تأثیر بازی‌وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کند. به عبارت دیگر، در سازمان‌هایی که از سیستم‌های توکن‌سازی استفاده می‌کنند:

انگیزش کارکنان افزایش می‌یابد (زیرا پاداش‌های شفاف و ارزشمندتری دریافت می‌کنند).

عدالت سازمانی بهبود می‌یابد (به دلیل وضوح و غیرقابل تغییر بودن سیستم پاداش‌دهی).

رضایت شغلی بیشتر می‌شود (زیرا کارکنان احساس می‌کنند عملکرد آن‌ها به‌درستی و به طور ملموس پاداش داده می‌شود).

ترکیب بازی‌وارسازی با توکن‌سازی پاداش می‌تواند سازمان‌ها را به سمت ایجاد یک محیط کاری پویا، انگیزشی و عادلانه‌تر سوق دهد. باتوجه به پیشرفت‌های فناوری و افزایش پذیرش دارایی‌های دیجیتال در سازمان‌ها، انتظار می‌رود که توکن‌سازی پاداش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای انگیزشی در بازی‌وارسازی مورداستفاده قرار گیرد. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که استفاده از توکن‌ها در سیستم‌های پاداش‌دهی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد و رفتار کارکنان داشته باشد. بر اساس یافته‌های اخیر، تخصیص توکن‌ها به فعالیت‌های سازمانی و امکان مبادله آن‌ها در یک بازار داخلی موجب افزایش مشارکت کارکنان می‌شود ([Getman et al., 2024](#)). پژوهش‌های هاماری نشان داده‌اند که طراحی مناسب سیستم‌های پاداش توکنی و تعیین ارزش توکن‌ها، نقش مهمی در تأثیرگذاری آن‌ها دارد. قراردادهای هوشمند و فناوری بلاک‌چین می‌توانند شفافیت و امنیت تراکنش‌های مرتبط با پاداش را افزایش دهند که این امر در افزایش اعتماد کارکنان و مشارکت آن‌ها تأثیر بسزایی دارد. توکن‌سازی پاداش در محیط‌های سازمانی، در صورت طراحی مناسب، می‌تواند تأثیر بسزایی در ارتقای انگیزه کارکنان و رفتارهای مثبت سازمانی داشته باشد.

تأثیر بازی‌وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی به عوامل مختلفی بستگی دارد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها شامل فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی است. این متغیرها می‌توانند به‌عنوان عوامل میانجی، میزان

اثربخشی بازی‌وارسازی را افزایش داده یا در صورت نبود آن‌ها، این تأثیر را کاهش دهند. در ادامه، هر یک از این متغیرها موردبررسی قرار می‌گیرد.

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهایی است که رفتار کارکنان را شکل می‌دهد و در سازمان‌های دارای فرهنگ قوی، بازی‌وارسازی اثربخشی بیشتری دارد. عدالت سازمانی، از طریق توزیع منصفانه پاداش‌ها و رویه‌های عادلانه، اعتماد کارکنان را به سیستم‌های انگیزشی افزایش می‌دهد. تعهد سازمانی نیز موجب مشارکت فعال‌تر کارکنان در فعالیتهای بازی‌وار می‌شود و حس تعلق آن‌ها را تقویت می‌کند. همچنین، بازی‌وارسازی با ایجاد چالش‌های جذاب و پاداش‌های منصفانه، رضایت شغلی را افزایش داده و بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی را در پی دارد. (Jnaneswar & Ranjit, 2021)

بر اساس چارچوب نظری و پیشینه تحقیق ارائه‌شده، این پژوهش با استفاده از یک مدل مفهومی یکپارچه به بررسی تأثیر بازی‌وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد. در بخش روش‌شناسی، جزئیات جامعه آماری، ابزارهای گردآوری داده‌ها و روش تحلیل داده‌ها تشریح می‌شود تا چگونگی آزمون این مدل مفهومی مشخص گردد.

پیشینه تحقیق

(Adel et al., 2021) در پژوهشی با عنوان «BC-HRM: یک سیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلاک‌چین با استفاده از قراردادهای هوشمند» به بررسی امکان‌سنجی به‌کارگیری فناوری بلاک‌چین در فرآیندهای منابع انسانی پرداختند. آن‌ها نشان دادند که قراردادهای هوشمند می‌توانند ضمن افزایش شفافیت، امنیت و کارآمدی، نقش واسطه‌ها را حذف کرده و ساختار مدیریت منابع انسانی را به سمت خودکارسازی سوق دهند.

(Akbar et al., 2025) در مطالعه‌ای با عنوان «رهبری مبتنی بر بلاک‌چین: چگونه فناوری بلاک‌چین شفافیت و پاسخگویی را در رهبری سازمانی ارتقاء می‌دهد» بیان کردند که این فناوری می‌تواند ساختارهای سنتی رهبری را دگرگون کرده و با ایجاد بستر اعتماد، مسیرهای جدیدی برای توسعه حکمرانی سازمانی فراهم کند.

(Boudrez, 2024) در مطالعه‌ای با عنوان «رفتار شهروندی سازمانی: چگونه مدیران در شرکت‌های فناوری محور آن را ارتقاء می‌دهند» به بررسی نقش سبک رهبری و ایجاد فرهنگ مشارکت در ترویج رفتارهای داوطلبانه کارکنان پرداخت.

(Chambefort & Chaudey, 2024) در پژوهشی با عنوان «بلاک‌چین، توکن‌ها، قراردادهای هوشمند و سازمان‌های خودگردان غیرمتمرکز: بازآفرینی مکانیسم‌های حکمرانی» به بررسی تأثیر فناوری‌های غیرمتمرکز در ساختارهای تصمیم‌گیری پرداختند و نتیجه گرفتند که این فناوری‌ها می‌توانند شفافیت، استقلال تصمیم‌گیری و کارآمدی در سازمان را افزایش دهند.

(Gogia et al., 2024) فرهنگ سازمانی، شامل ارزش‌ها و هنجارهایی که رفتار کارکنان را شکل می‌دهد، اثربخشی بازی‌وارسازی را در سازمان‌های با فرهنگ قوی افزایش می‌دهد. عدالت سازمانی با توزیع عادلانه پاداش‌ها و رویه‌های منصفانه، اعتماد کارکنان به سیستم‌های انگیزشی را تقویت می‌کند. تعهد سازمانی مشارکت فعال‌تر کارکنان در فعالیتهای بازی‌وار را

ترغیب کرده و حس تعلق آن‌ها را بهبود می‌بخشد. همچنین، بازی‌وارسازی با ایجاد چالش‌های جذاب و پاداش‌های عادلانه، رضایت شغلی را افزایش داده و رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کند

(Lu & Ho, 2020) فرهنگ سازمانی، شامل ارزش‌ها و هنجارهایی که رفتار کارکنان را شکل می‌دهد، اثربخشی بازی‌وارسازی را در سازمان‌های با فرهنگ قوی افزایش می‌دهد. عدالت سازمانی با توزیع عادلانه پاداش‌ها و رویه‌های منصفانه، اعتماد کارکنان به سیستم‌های انگیزشی را تقویت می‌کند. تعهد سازمانی مشارکت فعال‌تر کارکنان در فعالیت‌های بازی‌وار را ترغیب کرده و حس تعلق آن‌ها را بهبود می‌بخشد. همچنین، بازی‌وارسازی با ایجاد چالش‌های جذاب و پاداش‌های عادلانه، رضایت شغلی را افزایش داده و رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کند

(Jnaneswar & Ranjit, 2021) رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) رو بررسی می‌کنه و نشون می‌ده مالکیت روان‌شناختی به‌عنوان میانجی، با تقویت حس تعلق کارکنان، اثر عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی) رو بر OCB افزایش می‌ده. داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده و برای مقاله تو، به‌ویژه در مورد نقش عدالت سازمانی در OCB، مفیده.

(JIAOJIAO, 2025) به بررسی کاربرد فناوری بلاک‌چین در سیستم‌های انگیزشی عملکرد کارکنان ورزشی می‌پردازد. این مطالعه نشان می‌دهد که بلاک‌چین با ایجاد سازوکارهای غیرمتمرکز و شفاف، اعتماد و عدالت در توزیع پاداش‌ها را افزایش داده و انگیزه کارکنان را بهبود می‌بخشد. با استفاده از قراردادهای هوشمند، این فناوری فرآیندهای انگیزشی را خودکار کرده، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و ادراک کارکنان از انصاف را تقویت می‌کند، هرچند چالش‌هایی مانند پیچیدگی فنی و پذیرش آن وجود دارد

(Jaramillo-Mediavilla et al., 2024) در پژوهشی با عنوان «تأثیر بازی‌وارسازی بر انگیزش و عملکرد تحصیلی: مرور نظام‌مند» نشان دادند که بازی‌وارسازی در زمینه آموزش نه تنها انگیزش یادگیرندگان را افزایش می‌دهد، بلکه موجب بهبود نتایج عملکردی می‌گردد. هرچند این مطالعات به مزایای فناوری‌های دیجیتال اشاره می‌کنند، اما فاقد نگاه تلفیقی به بازی‌وارسازی، پاداش‌های توکنی و رفتارهای شهروندی هستند. تحقیق حاضر با تلفیق مفاهیم بازی‌وارسازی، متغیرهای سازمانی (فرهنگ، عدالت، تعهد و رضایت) و توکن‌سازی پاداش به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر، مدلی نوین و چندبعدی را ارائه می‌دهد که در پژوهش‌های پیشین مغفول مانده است. همچنین، تمرکز بر جامعه آماری دانشجویان شاغل که به‌نوعی با هر دو فضای دانشگاهی و شغلی درگیرند، زمینه‌ای جدید برای تحلیل تجربیات واقعی کارکنان فراهم می‌کند.

بدین ترتیب، مطالعه حاضر از نظر موضوع، جامعه هدف و ترکیب متغیرها، دارای نوآوری نظری و کاربردی در حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال و رفتار سازمانی است.

جدول (۱) مقالات مرتبط با تحقیق

نام نویسنده	سال انتشار	عنوان مقاله	تشابه با مقاله مورد مطالعه	تفاوت با مقاله مورد مطالعه
Lu & Ho	۲۰۲۰	بازی‌وارسازی تعامل کاربران با برندها را افزایش می‌دهد، با تأکید بر انگیزه درونی و بیرونی	بررسی عناصر بازی‌وارسازی	فاقد بررسی پاداش دیجیتال
Koivisto & Hamari	۲۰۱۹	بررسی سیستم‌های اطلاعاتی انگیزشی و تأثیر بازی‌وارسازی	تأثیر بازی‌وارسازی بر انگیزش کارکنان	بررسی مفهومی است، فاقد متغیرهای میانجی و توکن‌سازی پاداش
Nuryanto & Pratiwi	۲۰۰۰	اعتماد و تعامل، رفتار شهروندی سازمانی را در صنعت شیمیایی اندونزی تقویت می‌کند	تمرکز بر رفتار شهروندی سازمانی	بدون توجه به فناوری‌های دیجیتال یا بازی‌وارسازی
JIAOJIAO	۲۰۲۵	بلاک‌چین انگیزه کارکنان ورزشی را با شفافیت و اعتماد افزایش می‌دهد	تأکید بر شفافیت بلاکچین	بدون توجه به بازی‌وارسازی
Alzubi & Rahman	۲۰۲۳	رفتار شهروندی سازمانی عملکرد سازمانی را از طریق همکاری و تعامل بهبود می‌بخشد	انگیزش، تعامل، پاداش در محیط کار	فاقد بررسی توکن‌سازی و بازی‌وارسازی

۶	Qiu & Dooley	۲۰۲۲	رهبری خدمتگزار و نقش عدالت رویه‌ای در OCB	ارتباط عدالت و رفتار شهروندی	فاقد بازی وارسازی یا پاداش دیجیتال
۷	.Xu et al	۲۰۲۲	تأثیر affordance بازی وارسازی بر رفتار شهروندی مصرف‌کننده	بررسی رابطه بازی وارسازی و رفتار شهروندی	تمرکز بر مصرف‌کننده، نه کارکنان سازمانی
۸	Jaramillo-Mediavilla et al.	۲۰۲۴	تأثیر بازی وارسازی بر عملکرد و انگیزش تحصیلی	تحلیل سیستماتیک بازی وارسازی	فاقد رویکرد سازمانی و رفتار شهروندی
۹	Mhlanga	۲۰۲۳	بلاک‌چین و شمول مالی دیجیتال	بررسی مزایای بلاک‌چین برای انگیزش و شفافیت	فاقد تمرکز بر سازمان یا OCB
۱۰	.Akbar et al	۲۰۲۵	رهبری مبتنی بر بلاک‌چین در سازمان	استفاده از بلاک‌چین برای شفافیت و پاسخ‌گویی	فاقد بررسی بازی وارسازی یا رفتار شهروندی
۱۱	Lampropoulos & Kinshuk	۲۰۲۴	واقعیت مجازی و بازی وارسازی در آموزش	تحلیل کاربرد فناوری‌های نو در انگیزش	فاقد ارتباط با پاداش دیجیتال و OCB
۱۲	.Shayani et al	۲۰۲۰	راهکارهای آموزش کارکنان با بازی وارسازی	استفاده از بازی وارسازی در توسعه منابع انسانی	فاقد متغیرهای میانجی و پاداش توکنی
۱۳	sumar	۲۰۲۵	فرصت‌ها و چالش‌های استفاده از بلاک‌چین در منابع انسانی	تمرکز بر فناوری بلاک‌چین و انگیزش کارکنان	فاقد بررسی بازی وارسازی و رفتار شهروندی
۱۴	Chambefort & Chaudey	۲۰۲۴	نقش DAO و توکن در حکمرانی سازمانی	بررسی تأثیر فناوری بلاک‌چین بر سیستم‌های سازمانی	تمرکز بر حکمرانی، نه انگیزش یا OCB

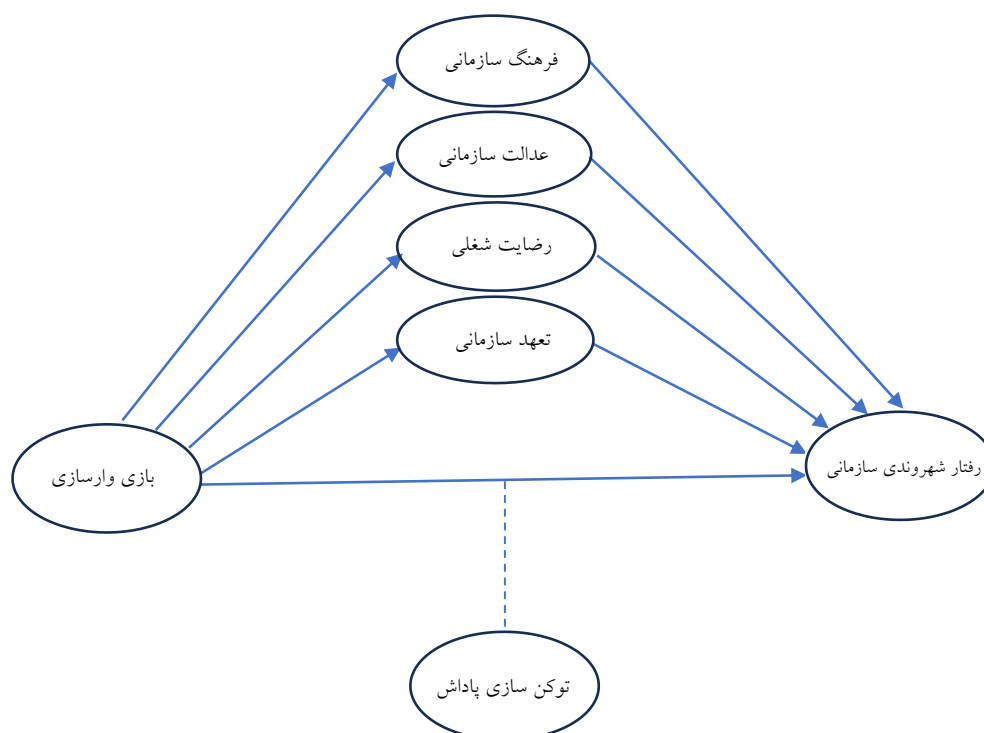
فاقد بررسی توکن سازی یا مدل ترکیبی	کاربرد عملی بازی وارسازی در منابع انسانی	بازی وارسازی انگیزه کارکنان را افزایش داده، کارایی و فرهنگ سازمانی را بهبود می بخشد	۲۰۲۴	Getman et al.	۱۵
---------------------------------------	---	--	------	-------------------------------	----

پژوهش حاضر با بررسی تأثیر بازی وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی دانشجویان شاغل دانشگاه آزاد تهران، از طریق میانجی گری فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی، و تعدیل گری توکن سازی پاداش مبتنی بر بلاک چین، وجه تمایز بارزی نسبت به مطالعات پیشین دارد. برخلاف [Lu & Ho \(2020\)](#) و [Koivisto & Hamari \(2019\)](#) که به ترتیب بر تعامل مصرف کنندگان و سیستم های اطلاعاتی تمرکز دارند، این پژوهش بر vtjvhv aiv,knd در محیط کاری دانشجویان شاغل متمرکز است و مدل یکپارچه ای از متغیرهای سازمانی ارائه می دهد. در مقایسه با [Alzubi & Rahman \(2023\)](#) که رفتار شهروندی سازمانی را بدون توجه به بازی وارسازی یا فناوری های دیجیتال بررسی کرده اند، این مطالعه نوآورانه فناوری بلاک چین را وارد مدل کرده است. همچنین، در مقابل [JIAOJIAO \(2025\)](#) و [Adel \(2021\)](#) که صرفاً بر بلاک چین و انگیزش تمرکز دارند، این پژوهش بازی وارسازی و رفتار شهروندی سازمانی را به صورت ترکیبی تحلیل می کند. مطالعات [Qiu & Dooley \(2022\)](#)، [Xu \(2022\)](#)، [Jaramillo-Mediavilla \(2024\)](#)، [Shayani et al. \(2020\)](#)، [Mhlanga \(2023\)](#)، [Chambefort & Chaudey \(2024\)](#) و [Getman et al. \(2024\)](#) یا بر جنبه های محدود بازی وارسازی، بلاک چین یا OCB تمرکز دارند یا جامعه آماری متفاوتی (مانند دانش آموزان یا مصرف کنندگان) را بررسی کرده اند. در مقابل، این پژوهش با تمرکز خاص بر دانشجویان شاغل، که با فشارهای دوگانه تحصیلی-شغلی و آشنایی با فناوری های دیجیتال متمایزند، و ارائه مدلی بومی و یکپارچه که بازی وارسازی، متغیرهای سازمانی و توکن سازی را ترکیب می کند، گامی نو در پر کردن شکاف های تحقیقاتی برمی دارد.

یکی از مباحث مهم در مدیریت منابع انسانی، تأثیر بازی وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق متغیرهای میانجی نظیر فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی است. این متغیرها زمینه پذیرش بهتر بازی وارسازی را فراهم می کنند. فرهنگ سازمانی قوی مشارکت کارکنان را افزایش داده و اثربخشی بازی وارسازی را تقویت می کند. اجرای عادلانه و شفاف این رویکرد نیز باعث افزایش اعتماد و انگیزش کارکنان می شود. از سوی دیگر، حس تعلق ناشی از تعهد سازمانی، مشارکت فعال تری را در برنامه های انگیزشی به دنبال دارد. بازی وارسازی همچنین با ارتقای رضایت شغلی، موجب افزایش رفتارهای داوطلبانه و بهبود تعاملات سازمانی می شود ([Akbar et al., 2025](#)).

- مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد که بازی‌وارسازی از طریق تقویت متغیرهای میانجی (فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی)، تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. علاوه بر این، توکن‌سازی پاداش به عنوان یک ابزار انگیزشی نوین می‌تواند نقش تعدیلگر ایفا کند و اثربخشی بازی‌وارسازی را افزایش دهد. سیستم‌های مبتنی بر توکن‌سازی، با ایجاد شفافیت و ارزش ملموس برای پاداش‌ها، مشارکت کارکنان را تقویت کرده و انگیزه آن‌ها را برای تعامل بیشتر افزایش می‌دهد؛ بنابراین، اجرای موفقیت‌آمیز بازی‌وارسازی نیازمند ایجاد بسترهای فرهنگی مناسب، سیستم‌های عادلانه پاداش‌دهی و انگیزه‌بخشی پایدار است تا اثرات مثبت آن بر رفتار شهروندی سازمانی به حداکثر برسد.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

۳- روش تحقیق

با استناد به چارچوب نظری ارائه شده در بخش ادبیات تحقیق، این بخش روش‌شناسی پژوهش را تشریح می‌کند. این بخش با هدف آزمون مدل مفهومی پیشنهادی، جزئیات جامعه آماری، ابزارهای گردآوری داده‌ها و روش‌های تحلیل را ارائه می‌دهد تا پایه‌ای محکم برای تحلیل یافته‌ها فراهم شود.

جامعه آماری این پژوهش شامل دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران بود که هم‌زمان در حوزه‌های خدماتی، آموزشی، فناوری اطلاعات و مشاغل اداری مشغول به کار هستند. این افراد به عنوان نمایندگان نسل جدید نیروی کار، از تجربه هم‌زمان در فضای دانشگاهی و محیط‌های کاری برخوردارند و شناخت مناسبی از ابزارهای فناورانه مانند بازی‌وارسازی و

پاداش‌های دیجیتال دارند. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۸۴ نفر محاسبه و برای افزایش دقت به ۴۰۰ نفر رسانده شد. نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای از نظر مقطع تحصیلی، رشته، جنسیت و نوع شغل انجام گرفت تا نمایندگی کامل از جامعه آماری حفظ شود. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استاندارد بود که روایی آن‌ها با نظر پنج استاد متخصص و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن‌ها با آلفای کرونباخ و پایایی مرکب تأیید شد. تحلیل داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SMART-PLS انجام گرفت. نتایج نشان داد بازی‌وارسازی تأثیر مثبتی بر رفتار شهروندی

سازمانی دارد که با حضور متغیرهای میانجی مانند فرهنگ‌سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی تقویت می‌شود و توکن‌سازی پاداش نیز نقش تعدیلگر ایفا می‌کند. در مدل مفهومی پژوهش، بازی‌وارسازی متغیر مستقل، رفتار شهروندی سازمانی متغیر وابسته، توکن‌سازی پاداش متغیر تعدیلگر و فرهنگ‌سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی متغیرهای میانجی بودند. برای سنجش این متغیرها به ترتیب از پرسش‌نامه‌های اورگان^۱ (رفتار شهروندی سازمانی)، آلن و مایر^۲ (تعهد سازمانی)، نورمن و نیهوف^۳ (عدالت سازمانی)، دنیسون و میشرا^۴ (فرهنگ‌سازمانی)، مینه‌سوتا^۵ (رضایت شغلی) استفاده شد. بازی‌وارسازی با استفاده از پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر مطالعات سیورن، فلز، هاماری و کویویستو سنجیده شد و پرسش‌نامه توکن‌سازی پاداش نیز بر پایه مفاهیم علمی حوزه بلاک‌چین و سیستم‌های دیجیتال پاداش طراحی، اعتبارسنجی و پیش‌آزمون شده و آلفای کرونباخ آن بالاتر از ۰٫۷ گزارش شد. بنابراین، تمامی ابزارهای اندازه‌گیری این پژوهش دارای پشتوانه نظری قوی و اعتبار علمی تأییدشده هستند و ارتباط مستقیمی با اهداف تحقیق دارند.

با طراحی دقیق روش‌شناسی و استفاده از ابزارهای معتبر، داده‌های جمع‌آوری‌شده از جامعه آماری تحلیل شد. در بخش بعدی، یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه می‌شود تا تأثیر بازی‌وارسازی و متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده بر رفتار شهروندی سازمانی بررسی شود.

¹ Organ

² Allen and Mayer

³ Niehoff, B. P., & Noorman, R. H. (1993)

⁴ Denison, D. R., & Mishra, A. K

⁵ Weiss et al., 1967

۴- یافته‌های تحقیق

بر اساس روش‌شناسی تشریح‌شده، این بخش به ارائه نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌پردازد. هدف این بخش، بررسی تأثیر بازی‌وارسازی و متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده بر رفتار شهروندی سازمانی و ارائه شواهد آماری برای تأیید یا رد فرضیات پژوهش است.

یافته‌های جمعیت‌شناختی به صورت زیر است:

جدول (۲) یافته‌های جمعیت‌شناختی تحقیق

ویژگی	تعداد	درصد
جنسیت		
مرد	۲۱۴	۵۴٪
زن	۱۸۲	۴۶٪
سن		
۲۰-۲۵ سال	۹۶	۲۴٪
۲۶-۳۰ سال	۱۳۵	۳۴٪
۳۱-۳۵ سال	۱۰۵	۲۷٪
۳۶ سال و بیشتر	۶۰	۱۵٪
تحصیلات		
کارشناسی ارشد	۲۷۶	۷۰٪
دکتری	۱۲۰	۳۰٪
سابقه کاری		
کمتر از ۱ سال	۶۰	۱۵٪
۱-۳ سال	۱۱۸	۳۰٪
۴-۶ سال	۱۴۲	۳۶٪
بیشتر از ۶ سال	۷۶	۱۹٪
رشته تحصیلی		
علوم انسانی	۱۱۸	۳۰٪
فنی مهندسی	۱۵۸	۴۰٪
علوم پایه	۱۲۰	۳۰٪
نوع شغل		
معلم	۱۰۲	۲۶٪
کارمند	۱۹۸	۵۰٪
کارآفرین	۹۶	۲۴٪

در این پژوهش، برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد و معتبر بین‌المللی استفاده شده است. این پرسشنامه‌ها با روش مقیاس لیکرت پنج نقطه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱، مخالفم = ۲، نظری ندارم = ۳، موافقم = ۴، کاملاً موافقم = ۵) طراحی شده‌اند تا میزان تأثیر متغیرهای مستقل و میانجی بر متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی را اندازه‌گیری کنند. پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی شامل ابعاد نوع دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه است. نمونه‌ای از گویه‌های این پرسشنامه عبارت است از: «در اجرای وظایف همکارانم به آن‌ها کمک می‌کنم تا بهره‌ورتر عمل کنند» که برای سنجش تمایل کارکنان به انجام رفتارهایی فراتر از وظایف شغلی طراحی شده است. در این پرسشنامه، برخی از سؤالات منفی نیز به صورت معکوس کدگذاری شده‌اند.

برای سنجش تعهد سازمانی، از پرسشنامه‌ای استفاده شد که سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی را پوشش می‌دهد. نمونه‌ای از گویه‌های این ابزار عبارت است از: «خیلی خوشحال می‌شوم که باقی دوران اشتغال خود را در این سازمان بگذرانم». این ابزار دارای ضریب آلفای کرونباخ ۰,۷۱ بوده و در پژوهش‌های داخلی و خارجی تأیید شده است. عدالت سازمانی نیز از طریق پرسشنامه‌ای با سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی مورد سنجش قرار گرفت. به عنوان نمونه، یکی از سؤالات آن چنین است: «مدیر من قبل از اتخاذ تصمیمات شغلی، اطمینان حاصل می‌کند که نظرات همه کارکنان شنیده شده است». این ابزار نیز با طیف لیکرت پنج نقطه‌ای امتیازدهی شده و پایایی آن در مطالعات متعدد تأیید شده است. فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل ارزیابی دنیسون و بر مبنای ابعاد توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، انسجام و هماهنگی بررسی شد. یکی از گویه‌های این بخش عبارت است از: «بیشتر کارکنان به میزان زیادی در کارهایشان درگیر و فعال هستند». پایایی این ابزار با ضریب آلفای کرونباخ ۰,۹۰ در مطالعات گذشته تأیید شده است. برای اندازه‌گیری رضایت شغلی، از پرسشنامه مینه‌سوتا استفاده شد که شامل ابعادی نظیر نظام پرداخت، نوع شغل، فرصت‌های پیشرفت، جو سازمانی، سبک رهبری و شرایط فیزیکی است. به عنوان نمونه، یکی از گویه‌ها چنین بیان می‌دارد: «در مقایسه با دیگر کارکنان، حقوق و مزایایم مناسب است». این ابزار در پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی از اعتبار مناسبی برخوردار بوده است. برای بررسی تأثیر بازی‌وارسازی در محیط کار، از پرسشنامه‌ای استفاده شد که بر اساس پژوهش‌های معتبر تدوین و ابعاد انگیزش، مشارکت، رقابت، پاداش و تعامل اجتماعی را در بر می‌گیرد. نمونه‌ای از سؤالات آن عبارت است از: «کارکنان با رسیدن به اهداف مشخص، امتیازهایی کسب کرده و پاداش‌هایی دریافت می‌کنند». این پرسشنامه با طیف لیکرت امتیازدهی شده و روایی و پایایی آن پیش‌تر تأیید شده است. متغیر تعدیلگر «توکن‌سازی پاداش» نیز دربرگیرنده ابعادی چون ارزش‌پذیری، قراردادهای هوشمند، شفافیت پاداش‌دهی، قابلیت معامله و انگیزه بخشی است. نمونه سؤالات این متغیر شامل «اگر پاداش‌ها دیجیتالی و بدون تأخیر پرداخت شوند، انگیزه بیشتری برای عملکرد بهتر دارم» می‌باشد. داده‌ها با آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نرمال نبودند، لذا از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) در نرم‌افزار SMART-PLS استفاده شد.

شاخص ها	مقدار	مقدار قابل قبول	تفسیر
خی - دو	$p = 0.000$	معنی دار باشد	کمتر از ۰,۰۵ است، بنابراین معنی دار می باشد
df/χ^2	1.89	بین ۱ تا ۳	برازش عالی است
RMSEA	0.021	کمتر از ۰,۰۸	برازش عالی است
NFI	0.93	بین ۰,۹۰ تا ۰,۹۵	برازش قابل قبول است
CFI	0.94	بین ۰,۹۰ تا ۰,۹۵	برازش قابل قبول است

شاخص های نیکویی برازش مدل (RMSEA، مجذور کای اسکوتر، NFI، CFI و SRMR) نشان دهنده برازش مطلوب مدل مفهومی پژوهش هستند. RMSEA، NFI و CFI تناسب خوب مدل با داده ها را تأیید می کنند، و SRMR نیز برازش مناسب را نشان می دهد. تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه مدل و اعتبار پرسش نامه را تأیید کرده و مدل پیشنهادی به عنوان ساختاری قابل اتکا برای بررسی روابط میان بازی وارسازی، توکن سازی پاداش، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

پایایی ابزارهای اندازه گیری با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR)، هر دو بالاتر از ۰,۷، تأیید شد. همچنین، روایی همگرا با میانگین واریانس استخراج شده ($> 0.5 AVE$) و روایی واگرا با معیار فورنل-لارکر مورد تأیید قرار گرفت. برازش کلی مدل نیز براساس شاخص های R^2 ، Q^2 و SRMR در سطح مطلوب گزارش شد. نقش تعدیل گر توکن سازی پاداش در رابطه بین بازی وارسازی و رفتار شهروندی سازمانی، از نظر آماری معنادار بود؛ به طوری که مقدار Z بین ۷,۵ تا ۹,۱ گزارش شد و ضریب مسیر ۰,۸۰۶ با T-value معنادار ۱۱,۹۸ نشان داد که این متغیر، تأثیر بازی وارسازی را به طور چشمگیری تقویت می کند.

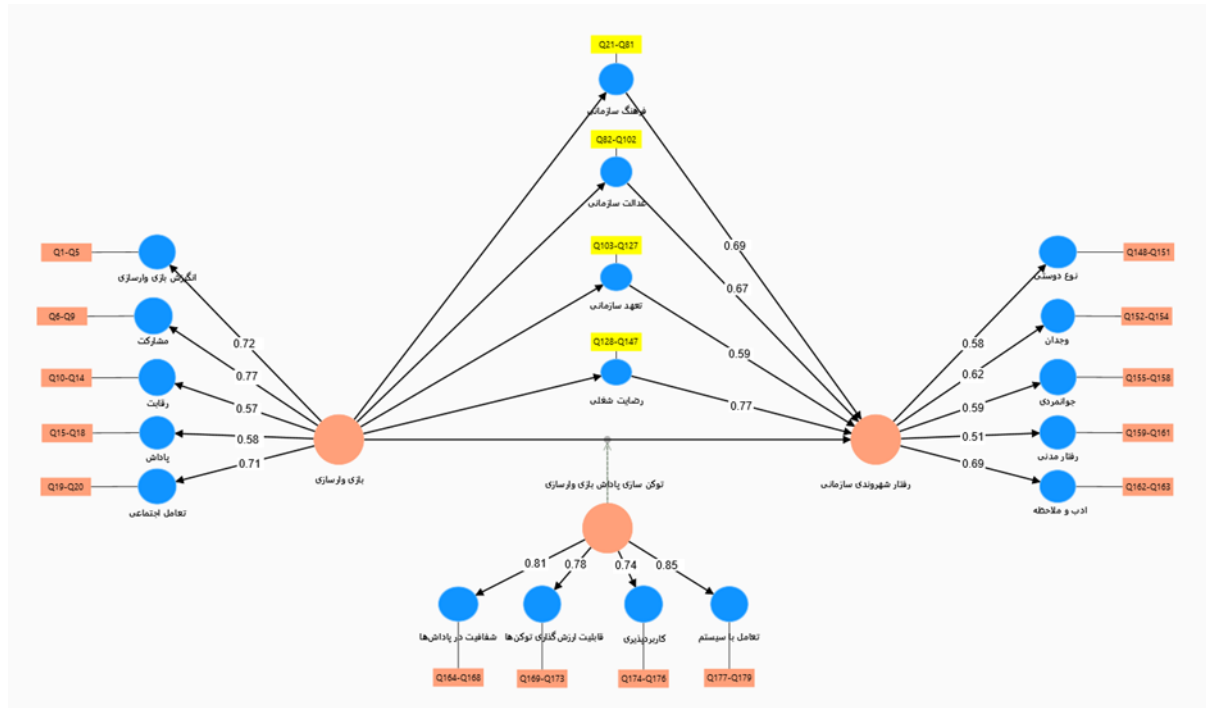
جدول (۴) روابط متغیر های پژوهش

مقدار	متغیر ها
0.72	بازی وارسازی → انگیزش بازی وارسازی
0.71	بازی وارسازی → تعامل اجتماعی
0.70	بازی وارسازی → توکن سازی پاداش
0.67	بازی وارسازی → عدالت سازمانی
0.59	بازی وارسازی → تعهد سازمانی
0.69	بازی وارسازی → فرهنگ سازمانی
0.77	بازی وارسازی → رضایت شغلی
0.72	بازی وارسازی → رفتار شهروندی سازمانی
0.88	توکن سازی پاداش → انگیزش
0.85	توکن سازی پاداش → تعامل با سیستم

0.74	توکن سازی پاداش → کاربردپذیری
0.78	توکن سازی پاداش → قابلیت ارزش گذاری توکن ها
0.81	توکن سازی پاداش → شفافیت در پاداش
0.74	توکن سازی پاداش → رضایت شغلی
0.81	توکن سازی پاداش → رفتار شهروندی سازمانی
0.69	رفتار شهروندی سازمانی → ادب و ملاحظه
0.59	رفتار شهروندی سازمانی → جوانمردی
0.51	رفتار شهروندی سازمانی → رفتار مدنی

نتایج مدل یابی معادلات ساختاری نشان می دهد که بازی وارسازی از طریق متغیرهای سازمانی و مکانیزم های انگیزشی، تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای اصلی تحقیق نشان می دهد که تمامی روابط مدل از لحاظ آماری معنادار هستند و در جهت تأیید فرضیه های تحقیق عمل می کنند. در ادامه، روابط بین متغیرهای مدل و اهمیت آن ها در چارچوب نظری تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد. همچنین، توکن سازی پاداش تأثیر مثبتی بر انگیزش، تعامل و رضایت شغلی داشت (با ضرایب بین ۰,۷۷ تا ۰,۸۹) که این عوامل به نوبه خود بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار بودند. در مجموع، یافته ها حاکی از آن است که سیستم پاداش دیجیتال مبتنی بر توکن، نه تنها تأثیر بازی وارسازی را افزایش می دهد، بلکه با ارتقاء انگیزه، تعامل و شفافیت، موجب بهبود رفتار شهروندی سازمانی نیز می شود.

– مدل مفهومی نهایی تحقیق



شکل (۲) رتباط متغیرهای پژوهش

نتایج به دست آمده نشان دهنده تأثیر مثبت بازی وارسازی و توکن سازی پاداش بر رفتار شهروندی سازمانی است. در بخش بحث و نتیجه گیری، این یافته ها با مطالعات پیشین مقایسه شده و پیامدهای عملی و پیشنهادهایی برای سازمان ها و تحقیقات آینده ارائه می گردد.

۵- بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های ارائه شده، این بخش به تحلیل نتایج در مقایسه با مطالعات پیشین و ارائه پیامدهای نظری و عملی می پردازد. همچنین، محدودیت های پژوهش و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده و کاربردهای مدیریتی ارائه می شود تا نتایج پژوهش در چارچوب گسترده تری تفسیر گردد. یافته های این پژوهش به طور معناداری نشان دادند که بازی وارسازی می تواند تأثیر مثبت و قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد، به ویژه زمانی که در کنار آن از متغیرهای میانجی تقویت کننده مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی استفاده شود. این نتایج با بسیاری از پژوهش های پیشین از جمله (Koivisto, 2019) هم راستا بوده و آن ها نیز تأثیر رویکردهای انگیزشی دیجیتال بر تعامل و تعهد کارکنان را تأیید کرده اند.

بر اساس تحلیل مسیر مدل معادلات ساختاری، می توان نتیجه گرفت که وجود یک فرهنگ سازمانی پویا و عدالت ادراک شده بالا، موجب افزایش پذیرش و اثربخشی مکانیزم های بازی وارسازی می شود. این امر با نتایج پژوهش هایی نظیر نیز مطابقت دارد که نشان دادند فرهنگ و عدالت دو عامل کلیدی در بهبود رفتارهای داوطلبانه کارکنان هستند. ([Armstrong & Landers, 2018](#)) همچنین، توکن سازی پاداش به عنوان یک متغیر تعدیلگر نوآورانه، با افزایش انگیزش، شفافیت، و احساس ارزشمند بودن پاداش ها، نقش چشم گیری در ارتقاء رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا می کند. این یافته به طور کامل با نتایج ([Mhlanga, 2023](#)) و ([Akbar et al., 2025](#)) هم راستا است که بر اهمیت فناوری های بلاک چین و قراردادهای هوشمند در افزایش شفافیت و اعتماد سازمانی تأکید داشته اند.

برای درک بهتر جایگاه یافته های این پژوهش، نتایج آن با مطالعات مشابه در زمینه های بازی وارسازی، رفتار شهروندی سازمانی و سیستم های پاداش دیجیتال مقایسه می شود.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بازی وارسازی با تأثیر مثبت و معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی، از طریق متغیرهای میانجی فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی تقویت شده و توکن سازی پاداش به عنوان متغیر تعدیلگر با افزایش انگیزه، تعامل و رضایت شغلی این اثر را بهبود می بخشد. این یافته ها با مطالعه ([& Lampropoulos, 2024, Kinshuk](#)) هم سو است که نشان داد بازی وارسازی در آموزش با افزایش انگیزه و مشارکت، عملکرد را بهبود می دهد، اما پژوهش حاضر با تمرکز بر رفتار شهروندی سازمانی در محیط کاری و نیاز به بسترهای فرهنگی و ساختاری قوی تر، از آموزش فراتر می رود. همچنین، مطالعه ([Adel et al., 2021](#)) کاربرد بلاک چین و قراردادهای هوشمند را در افزایش شفافیت منابع انسانی تأیید کرد، که با نقش توکن سازی در پژوهش ما هم خوانی دارد، ولی تمرکز ما بر دانشجویان شاغل ایران، زمینه ای بومی و نو را ارائه می دهد. علاوه بر این، ([Nuryanto & Pratiwi, 2024](#)) نشان دادند که عدالت رویه ای و اعتماد، رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می کنند، مشابه نقش عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در مطالعه ما، اما این پژوهش با برجسته سازی توکن سازی، فناوری دیجیتال را به عنوان عاملی نوین معرفی می کند. در نهایت، برخلاف ([2019 Hamari & Koivisto](#)) که بازی وارسازی را در آموزش و بدون تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی بررسی کردند، این مطالعه با تلفیق متغیرهای سازمانی و فناوری در جامعه آماری دانشجویان شاغل دانشگاه آزاد تهران، مدلی یکپارچه و بومی ارائه می دهد.

یافته های پژوهش حاضر مبنی بر تأثیر مثبت بازی وارسازی بر رفتار شهروندی سازمانی و نقش تقویت کننده توکن سازی پاداش، با نتایج پژوهش های پیشین هم راستاست ([Jaramillo-Mediavilla., 2024; Armstrong & Landers, 2018](#))؛ ([Koivisto & Hamari, 2019](#)). به عنوان مثال، این مطالعات نشان می دهد که بازی وارسازی می تواند از طریق افزایش انگیزش و تعامل، عملکرد کارکنان و مشارکت داوطلبانه آنان را ارتقاء دهد. همچنین، یافته های ([Xu, 2022](#))

شاغل دانشگاه آزاد تهران مرتبط شوند، زیرا این گروه به دلیل نقش دوگانه تحصیلی-شغلی و آشنایی با فناوری‌های دیجیتال، نیازهای انگیزشی و رفتاری متفاوتی دارند.

الف) پیشنهادهای مبتنی بر محدودیت‌های تحقیق:

۱. کنترل متغیرهای مداخله‌گر پنهان برای دانشجویان شاغل:

با توجه به احتمال وجود متغیرهای مداخله‌گر (مانند فشارهای تحصیلی یا تنوع محیط‌های کاری) که ممکن است بر رفتارهای سازمانی دانشجویان شاغل تأثیر بگذارند، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده از روش‌های پیشرفته آماری مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شود تا این متغیرها شناسایی و کنترل شوند. همچنین، مصاحبه‌های عمیق با دانشجویان شاغل می‌تواند عوامل پنهانی مانند تعارض کار-تحصیل یا تأثیر فناوری‌های دیجیتال بر رفتار آن‌ها را آشکار کند.

۲. افزایش دامنه شاخص‌ها و متغیرهای مرتبط با دانشجویان شاغل:

محدود بودن شاخص‌ها یکی از محدودیت‌های پژوهش بود. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، شاخص‌هایی مانند تعادل کار-تحصیل، میزان پذیرش فناوری‌های دیجیتال، یا تأثیر فشارهای تحصیلی بر رفتار شهروندی سازمانی به مدل مفهومی اضافه شوند. این شاخص‌ها با ویژگی‌های خاص دانشجویان شاغل هم‌خوانی دارند و تحلیل جامع‌تری ارائه می‌دهند. همچنین، استفاده از داده‌های ثانویه (مانند گزارش‌های دانشگاهی یا سازمانی مرتبط با دانشجویان شاغل) می‌تواند دقت و سرعت جمع‌آوری داده‌ها را افزایش دهد.

ب) پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های تحقیق:

۱. کاربرد بازی‌وارسازی برای تقویت رفتار شهروندی سازمانی دانشجویان شاغل:

یافته‌ها نشان داد که بازی‌وارسازی و توکن‌سازی پاداش بر رفتار شهروندی سازمانی دانشجویان شاغل تأثیر مثبت دارند. سازمان‌هایی که این گروه را استخدام می‌کنند، باید:

- سیستم‌های بازی‌وارسازی متناسب با ویژگی‌های این گروه (مانند علاقه به فناوری‌های دیجیتال و نیاز به انگیزه‌های کوتاه‌مدت) طراحی کنند.

○ از پاداش‌های توکنی دیجیتال استفاده کنند که برای دانشجویان شاغل، به دلیل آشنایی با فناوری، جذاب و انگیزه‌بخش است.

۲. فرهنگ‌سازی و آموزش برای پذیرش بازی‌وارسازی در میان دانشجویان شاغل:

با توجه به پایین بودن احتمالی آگاهی دانشجویان شاغل از مفاهیم بازی‌وارسازی و توکن‌سازی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و کارگاه‌های تخصصی برگزار کنند تا این گروه با مزایای این ابزارها آشنا شوند. این آموزش‌ها باید بر نیازهای خاص دانشجویان شاغل، مانند مدیریت زمان بین کار و تحصیل یا استفاده از فناوری‌های دیجیتال، تمرکز داشته باشند.

۳. گسترش دامنه تحقیق به محیط‌های کاری متنوع دانشجویان شاغل:

این پژوهش بر دانشجویان شاغل دانشگاه آزاد تهران متمرکز بود. پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده تأثیر بازی‌وارسازی را در سازمان‌های متنوع (مانند شرکت‌های فناوری، خدماتی یا آموزشی) که دانشجویان شاغل را استخدام می‌کنند، بررسی کنند تا امکان مقایسه و اعتبارسنجی نتایج در زمینه‌های کاری مختلف این گروه فراهم شود.

۴. تحقیقات طولی برای بررسی پایداری اثرات در دانشجویان شاغل:

با توجه به احتمال تغییر تأثیر بازی‌وارسازی و توکن‌سازی بر رفتار شهروندی سازمانی در بلندمدت، پیشنهاد می‌شود مطالعات طولی انجام شود تا پایداری این اثرات در میان دانشجویان شاغل بررسی گردد. این تحقیقات باید فشارهای متغیر تحصیلی-شغلی و تغییرات در محیط‌های کاری این گروه را در نظر بگیرند.

پیشنهادهای پژوهشی برای تحقیقات آینده:

با توجه به محدودیت‌های پژوهش حاضر، چند مسیر برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

۱. کنترل متغیرهای مداخله‌گر پنهان

از آنجا که متغیرهایی مانند فشارهای تحصیلی، نوع و تنوع محیط‌های کاری یا میزان دسترسی به فناوری‌های دیجیتال می‌توانند بر رفتار شهروندی سازمانی دانشجویان شاغل اثرگذار باشند، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از روش‌های پیشرفته آماری نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری چندسطحی و یا رویکردهای کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق، این عوامل را شناسایی و کنترل کنند.

۲. گسترش شاخص‌های مدل مفهومی

به دلیل محدود بودن شاخص‌ها و متغیرهای مورد استفاده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی

شاخص‌هایی نظیر «تعادل کار-تحصیل»، «سطح پذیرش فناوری‌های دیجیتال» و «تأثیر فشارهای تحصیلی بر رفتار شهروندی سازمانی» در مدل مفهومی لحاظ شود تا تحلیل جامع‌تری از ویژگی‌های دانشجویان شاغل ارائه گردد.

۳. تنوع‌بخشی به جامعه آماری و محیط‌های کاری

با توجه به اینکه جامعه آماری این تحقیق محدود به دانشجویان شاغل دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران بوده است، توصیه می‌شود پژوهش‌های آینده این مدل را در میان دانشجویان شاغل سایر دانشگاه‌ها و در محیط‌های کاری متنوع (مانند شرکت‌های فناوری، خدماتی و آموزشی) آزمون کنند تا امکان مقایسه و تعمیم‌پذیری نتایج فراهم شود.

۴. مطالعات طولی برای سنجش پایداری اثرات

نظر به ماهیت مقطعی پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به صورت طولی انجام شوند تا پایداری اثرات بازی‌وارسازی و توکن‌سازی پاداش بر رفتار شهروندی سازمانی در طول زمان بررسی شود. در این مطالعات لازم است تغییرات ناشی از شرایط تحصیلی-شغلی و تحولات فناوری نیز مدنظر قرار گیرد.

References :

- Adel, H., ElBakary, M., ElDahshan, K., & Salah, D. (2021). BC-HRM: A blockchain-based human resource management system utilizing smart contracts. The International Conference on Deep Learning, Big Data and Blockchain ,https://doi.org/10.1007/978-3-030-84337-3_8
- Akbar, A., Djamaliyah, D., Aisyah, N & ,Anshori, M. I. (2025). Blockchain-Based Leadership: How Blockchain Technology Enhances Transparency and Accountability in Organizational Leadership .<https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i2.3232>
- Alzubi, Y. Y., & Rahman, S. M. (2023). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Business and Applied Economics*, 4(3), 15–29. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i3.155>
- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162–169 . <https://doi.org/10.1111/ijtd.12124>
- Boudrez, W. (2024). *Organizational Citizenship Behavior: How Managers in Global Electronic-Based Technology Companies Promote It* University of Massachusetts Global .[
- Chambefore, C., & Chaudey ,M. (2024). Blockchain, tokens, smart contracts, and “decentralized autonomous organization”: Expanding and renewing the mechanisms of governance? *European Management Review*, 21(3), 511–515 . <https://doi.org/10.1111/emre.12677>
- Getman AP, Yaroshenko OM, Demenko OI, Lutsenko OY, Prokopiev RY. Gamification for staff motivation: Impact on work efficiency and corporate culture at the international level. *Journal of Economics and Management*. 2024;46:274-99.
- Gogia EH, Shao Z, Khan K, Rehman MZ, Haddad H, Al-Ramahi NM. “Exploring the relationship of organizational virtuousness, citizenship behavior, job performance, and combatting ostracism” through structural equational modeling. *BMC psychology*. 2024 Jul 9;12(1):384.
- Jaramillo-Mediavilla, L., Basantes-Andrade, A., Cabezas-González, M., & Casillas-Martín, S. (2024). Impact of gamification on motivation and academic performance: A systematic review. *Education Sciences*, 14(6), 639 .<https://doi.org/10.3390/educsci14060639>
- Jafari Razi, Fariba. (2021). "Investigation and Identification of Factors Reducing Job Enthusiasm and Employee Motivation." 10th International Conference on Mechanics, Manufacturing, Industrial and Civil Engineering. <https://civilica.com/doc/1490888>
- JIAOJIAO L. Application of blockchain technology in performance incentive of sports employees: decentralization and trust mechanism. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*. 2025 May 15(67).
- Jnaneswar K, Ranjit G. Organizational justice and organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2021 Jul 16;9(1):1-9.

- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191–210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Lampropoulos, G., & Kinshuk. (2024). Virtual reality and gamification in education: a systematic review. *Educational technology research and development*, 72(3), 1691–1785. <https://doi.org/10.1007/s11423-024-10351-3>.
- Lee, J. Y. (2019). A decentralized token economy: How blockchain and cryptocurrency can revolutionize business. *Business Horizons*, 62(6), 773–784. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.08.003>
- Lu, Hsi-Peng & Ho, Hui-Chen. (2020). Exploring the Impact of Gamification on Users' Engagement for Sustainable Development: A Case Study in Brand Applications. *Sustainability*. 12. 4169. 10.3390/su12104169.
- Mhlanga, D. (2023). Block chain technology for digital financial inclusion in the industry 4.0, towards sustainable development? *Frontiers in Blockchain*, 6, 1035405. <https://doi.org/10.3389/fbloc.2023.1035405>
- Nuryanto UW, Pratiwi I. The Role of Trust and Engagement in Organizational Citizenship Behavior of Chemical Manufacturing Industry in Indonesia. *Shirkah: Journal of Economics and Business*. 2024 Jan 24;9(1):90-102.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74. 157. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Orsoni, M. (2024). Exploring the psychometric dimensions: theoretical and practical applications of artificial intelligence and gamification in education, learning, and neuropsychological assessment. 10.48676/unibo/amsdottorato/11482.
- Philip, K., & Arrowsmith, J. (2021). The limits to employee involvement? Employee participation without HRM in a small not-for-profit organisation. *Personnel Review*, 50(2), 401–419. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0457>
- Qiu, S., & Dooley, L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 350–369. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0146>
- Rouhani, S., & Deters, R. (2019). Security, performance, and applications of smart contracts: A systematic survey. *IEEE Access*, 7, 50759–50779. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2911031>
- Shayani, F., Mahmoudi, M., & Karimi, A. (2020). Identifying strategies for implementing and improving employee training using degamification approach. *Human Resources Education and Development*, 7(25), 16–38. (IN PERSIAN), <https://sid.ir/paper/392431/fa>
- Sumar, A.-k. (2025). Asset Tokenization: An Exploration Through the Lens of Extant Theory. Triantafyllou, S. A., Georgiadis, C & Sapounidis, T. (2025). Gamification in education and training: A literature review. *International Review of Education*, 1–35. <https://doi.org/10.1007/s11159-024-10111-8>



- Xu, J., Du, H. S., Shen, K. N., & Zhang, D. (2022). How gamification drives consumer citizenship behaviour: The role of perceived gamification affordances. *International Journal of Information Management*, 64, 102477 .
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102477>
- Ying, W., Jia, S., & Du, W. (2018). Digital enablement of blockchain: Evidence from HNA group. *International Journal of Information Management*, 39, 1–4 .
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.10.004>



Strategies to Improve the Participation of Iranian Non-Governmental Organizations in Health Policymaking: A Systematic Review and Meta-Synthesis¹



Shahla Fathi

Ph. D Student in Public Administration, Decision Making and Public Policy, Central
Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ORCID: 0009-0006-0984-1668

shff1919@gmail.com



Hasan Givaryan

(Corresponding Author)

Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University,
Tehran, Iran

ORCID: 0000-0003-0713-7635

givaryan2022@gmail.com



Mohammad Reza Rabiee Mandjin

Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University,
Tehran, Iran

ORCID: 0000-0001-8571-1415

M.rabiee2012@yahoo.com



Mina Jamshidi Avanaki

Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University,
Tehran, Iran.

ORCID: 0000-0002-2312-4167

minja99ir@gmail.com



Vahid Araei

Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University,
Tehran, Iran

ORCID: 0000-0001-9987-2252

vah.araei@iauctb.ac.ir

Received: 2025 November 03 | Edited: 2025 November 11 | Accepted: 2025 November 22

¹ <https://doi.org/10.71815/jnapa.2025.1223340>

Abstract:

Non-governmental organizations (NGOs) active in Iran's health sector, as an essential part of civil society, play a critical role in identifying the real needs of the population, monitoring system performance, and participating in health policymaking; however, their effective engagement faces challenges such as the lack of clear legal structures, limited organizational capacity, low levels of trust, and weaknesses in evaluation systems. This study aimed to identify strategies for enhancing NGO participation through a qualitative systematic review based on the PRISMA 2020 guideline. A systematic search of Web of Science, Scopus, Embase, and PubMed was conducted in July 2025, and from 1,764 identified records, 24 eligible qualitative studies were selected and analyzed using Thomas and Harden's method with MAXQDA 2022. Study quality was assessed using the SRQR checklist, and to strengthen validity, triangulation and input from an advisory group consisting of experts and NGO practitioners were employed. The findings indicate that effective NGO participation in health policymaking requires implementing seven interconnected strategies: institutionalizing participation by defining a clear legal position and reducing bureaucratic barriers; organizational capacity-building through enhancing skills in policy analysis, management, and governance; establishing structured and trust-based communication via formal and transparent dialogue channels; promoting networking and multisectoral collaboration to generate synergy; ensuring sustainable financing through transparent mechanisms and long-term contracts; establishing evidence-based monitoring and evaluation systems for organizational learning; and fostering a culture of participation and public trust through social awareness and institutional accountability. Achieving these strategies requires an integrated and multidimensional approach that includes strengthening legal infrastructures, improving technical and managerial capacities, forming institutional communication mechanisms rooted in transparency and trust, developing collaborative networks, ensuring sustainable funding, implementing evaluation systems, and promoting a culture of participation, thereby paving the way for institutionalized engagement and the advancement of participatory and effective health governance.

Keywords: Non-Governmental Organizations, Health Policy, Participation, Systematic Review, Meta-Synthesis, Iran.

Title: Strategies to Improve the Participation of Iranian Non-Governmental Organizations in Health Policymaking: A Systematic Review and Meta-Synthesis

Extended Abstract

Introduction

Around the world, non-governmental organizations (NGOs) have become vital players in shaping health policy and fostering participatory governance. By acting as a bridge between governments and the public, these groups help ensure social accountability, public oversight, and a clearer understanding of community health needs. In Iran, officially registered NGOs, including health charities, patient advocacy groups, and organizations focused on mental and social well-being—hold great potential to bolster the national health system. Yet, their ability to contribute to policy creation and execution is often limited. Challenges like fragmented regulations, a lack of managerial expertise, and a persistent trust deficit between the state and civil society hold them back (Bonab et al., 2023; Sanadgol, Doshmangir, Majdzadeh, & Gordeev, 2022). We can see from examples in countries like Brazil, India, and across Europe that collaborative models successfully promote transparency and effectiveness in health governance. Iran, however, lacks a comprehensive, evidence-based framework to systematically strengthen NGO involvement (Cornwall et al., 2001; Greer et al., 2015). To fill this gap, our study synthesizes findings from earlier research conducted in Iran. The goal is to develop a practical model that outlines how to better integrate NGOs into the nation's health policymaking process.

Theoretical Framework

NGOs are more than service providers; they are key partners in creating inclusive, transparent, and accountable health policies. Stakeholder engagement theory emphasizes involving NGOs throughout the policy cycle to increase legitimacy and responsiveness. Institutional capacity highlights the importance of organizational competence, legal frameworks, and social trust for effective participation. In Iran's top-down system, NGOs can mobilize community resources, relay public feedback, and co-create policies. Together, these perspectives provide a foundation for understanding how institutional reforms and social trust can empower NGOs as active partners in equitable health governance.

Methodology

This research used a qualitative meta-synthesis, a method designed to combine and interpret findings from multiple existing qualitative studies. We followed established scientific guidelines (PRISMA 2020 and the framework by Sandelowski & Barroso) to systematically review Iranian studies published between 2015 and 2025 on NGO participation in health policymaking. Our team conducted a thorough search of major academic databases and also reviewed grey literature and reference lists to ensure we didn't miss relevant work. We included qualitative or mixed-methods studies, excluding those that were purely quantitative or did not meet quality standards. Key information from each study was extracted using a structured template. The analysis involved a detailed, three-stage process: coding the text line-by-line, identifying descriptive themes, and then developing deeper analytical themes. We used specialized software (MAXQDA 2022) to manage and analyze the data. To ensure the

credibility of our findings, we employed techniques like triangulation, discussions with peers, and consultation with experts, while also keeping reflective notes to minimize bias.

Discussion and Results

The qualitative meta-synthesis conducted in this study led to the identification of key themes and analytical dimensions that explain the effective participation of non-governmental organizations (NGOs) in Iran's health policy-making. Through the Thomas and Harden (2008) approach, three stages of coding—initial, descriptive, and analytical—were performed on 24 qualitative studies. From this process, 142 initial codes were extracted, which were grouped into three main analytical domains and nine core sub-themes. The first domain, institutional and legal framework, emphasized the necessity of clear legislation, formal recognition of NGO roles, and the establishment of participatory councils and mechanisms that enable structured collaboration between the government and civil society. The second domain, organizational and managerial capacity, included sub-themes such as leadership development, resource mobilization, technical training, and strategic networking. The third domain, cultural and relational trust, highlighted the importance of mutual trust, transparency, and continuous communication between NGOs and policymakers to ensure effective policy implementation and social legitimacy. The findings indicate that NGOs' policy influence grows when these three domains interact synergistically. For instance, strong legal frameworks enhance organizational independence, while effective management practices foster credibility and trust with public authorities. This synthesis aligns with previous research (Rajabi et al., 2023; Khodayari-Zarnaq et al., 2020) but extends their insights by integrating institutional, cultural, and governance dimensions into a unified framework.

Overall, the meta-synthesis presents a comprehensive conceptual model for strengthening NGO participation in health policy-making. The proposed model reflects the dynamic interplay between institutional reforms, organizational empowerment, and social capital development, offering a context-sensitive roadmap for participatory health governance in Iran.

Conclusion

In conclusion, for non-governmental organizations to truly contribute to health policymaking in Iran, a multi-faceted approach is needed. This involves pushing for institutional reforms, building the organizational strength of NGOs themselves, and actively promoting trust and collaboration between the government and civil society. Creating robust legal frameworks and formally recognizing NGOs are fundamental steps for establishing a structured and sustainable partnership. At the same time, strengthening their managerial and analytical abilities will increase their policy impact, while network-based cooperation encourages collective learning. By synthesizing insights from two dozen Iranian studies, this research offers a comprehensive framework that ties together institutional, cultural, and organizational factors. This provides both a diagnostic tool and a practical roadmap for achieving more participatory health governance in Iran, adapting international models to the country's unique socio-political context to advance evidence-based policymaking and strengthen social trust.



مروری نظام مند بر راهبردهای بهبود مشارکت سازمان‌های غیردولتی ایران در سیاستگذاری نظام سلامت^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۲

شهلا فتحی



دانشجوی دکتری مدیریت مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ORCID: 0009-0006-0984-1668

shff1919@gmail.com



حسن گیوریان (نویسنده مسئول)

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ORCID: 0000-0003-0713-7635

givaryan2022@gmail.com



محمدرضا ربیعی مندجین

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ORCID: 0000-0001-8571-1415

M.rabiee2012@yahoo.com



مینا جمشیدی اوانکی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ORCID: 0000-0002-2312-4167

minja99ir@gmail.com



وحید آرای

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ORCID: 0000-0001-9987-2252

vah.araei@iauctb.ac.ir

¹ <https://sanad.iau.ir/Journal/napa/Article/1223340>

چکیده

سازمان‌های غیردولتی فعال در حوزه سلامت ایران به‌عنوان بخش مهمی از جامعه مدنی، نقش اساسی در شناسایی نیازهای واقعی مردم، نظارت و مشارکت در سیاست‌گذاری سلامت دارند، اما مشارکت اثربخش آن‌ها با چالش‌هایی همچون نبود ساختارهای قانونی شفاف، محدودیت‌های توانمندسازی، کمبود اعتماد و ضعف در نظام‌های ارزیابی مواجه است. این مطالعه با هدف شناسایی راهبردهای ارتقای مشارکت، به‌صورت مرور نظام‌مند کیفی بر اساس دستورالعمل PRISMA 2020 انجام شد؛ جستجو در پایگاه‌های Web of Science، Scopus، Embase و PubMed در جولای ۲۰۲۵ انجام گرفت و از میان ۱۷۶۴ مطالعه شناسایی شده، ۲۴ مطالعه واجد شرایط با روش توماس و هاردن و نرم‌افزار MAXQDA 2022 تحلیل شدند. کیفیت مطالعات با چک‌لیست SRQR ارزیابی شد و برای افزایش اعتبار، از مثلث‌سازی و نظرات گروه مشورتی متشکل از صاحب‌نظران و فعالان NGOها بهره گرفته شد. یافته‌ها نشان می‌دهد مشارکت مؤثر سازمان‌های غیردولتی در سیاست‌گذاری سلامت مستلزم تحقق هفت راهبرد کلیدی و به‌هم پیوسته است: نهادینه‌سازی مشارکت از طریق تعریف جایگاه قانونی شفاف و کاهش موانع بوروکراتیک؛ توانمندسازی سازمانی با ارتقای مهارت‌های تحلیل سیاست، مدیریت و حکمرانی؛ استقرار ارتباطات ساختاریافته و مبتنی بر اعتماد از طریق کانال‌های رسمی گفت‌وگو و شفافیت؛ توسعه شبکه‌سازی و همکاری‌های چندبخشی برای ایجاد هم‌افزایی؛ تأمین مالی پایدار از طریق سازوکارهای شفاف و قراردادهای بلندمدت؛ استقرار نظام پایش و ارزیابی مبتنی بر شواهد برای یادگیری سازمانی؛ و ترویج فرهنگ مشارکت و اعتماد عمومی از طریق آگاه‌سازی اجتماعی و مسئولیت‌پذیری نهادی. تحقق این راهبردها نیازمند رویکردی یکپارچه و چندبعدی است که تقویت زیرساخت‌های قانونی، توانمندسازی فنی و مدیریتی، شکل‌گیری ارتباطات نهادی مبتنی بر شفافیت و اعتماد، توسعه شبکه‌های همکاری، تأمین مالی پایدار، استقرار نظام‌های ارزیابی و گسترش فرهنگ مشارکت را شامل می‌شود و زمینه را برای نهادینه‌سازی مشارکت و حرکت به‌سوی حکمرانی سلامت مشارکتی و اثربخش فراهم می‌سازد.

کلمات کلیدی: سازمان‌های غیردولتی، سیاست‌گذاری سلامت، مشارکت، مرور نظام‌مند، متاستز، ایران.

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، نقش سازمان‌های غیردولتی (NGO) در سیاست‌گذاری سلامت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم حکمرانی سلامت در ایران و سایر کشورها مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. این نهادهای رسمی و ثبت‌شده، به‌عنوان نمایندگان جامعه مدنی، ظرفیت‌هایی همچون شناسایی نیازهای واقعی مردم، نظارت بر عملکرد نظام سلامت و مشارکت در تصمیم‌گیری دارند و شامل انجمن‌های خیریه سلامت، سازمان‌های حمایتی بیماران خاص و سمن‌های اجتماعی، روان و ارتقای سلامت هستند که با وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی همکاری می‌کنند. با وجود این ظرفیت‌ها، مشارکت مؤثر NGOها با چالش‌هایی مانند نبود ساختارهای قانونی شفاف، محدودیت‌های توانمندسازی، کمبود اعتماد میان دولت و جامعه مدنی و ضعف در نظام‌های پایش و ارزیابی روبه‌رو است (Bonab et al., 2023).

مطالعات داخلی نشان می‌دهند که بسیاری از سمن‌های ایرانی با کمبود ظرفیت‌های مدیریتی و تخصصی روبه‌رو هستند و همین امر توان آن‌ها را برای نقش‌آفرینی تحلیلی و سیاست‌گذارانه محدود می‌کند. همچنین، نبود چارچوب‌های قانونی الزام‌آور و نهادهای هماهنگ‌کننده باعث می‌شود مشارکت NGOها غالباً نمادین بوده و تأثیر قابل‌توجهی بر تصمیم‌گیری‌های کلان سلامت نداشته باشد (Sanadgol et al., 2022). تجارب بین‌المللی نیز مؤید این موضوع است که تقویت مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد

نیازمند رویکردی چندوجهی است. در برزیل، شوراهای سلامت محلی و ملی با پشتوانه حقوقی مشخص، زمینه افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در سیاست‌های سلامت را فراهم کرده‌اند (Cornwall et al., 2001). در هند، اصلاح قوانین و ایجاد جایگاه رسمی برای نهادهای مدنی امکان مشارکت ساختاریافته آنان در تدوین و نظارت بر سیاست‌های سلامت را فراهم کرده است (Miller et al., 2018). همچنین، کشورهای اروپایی با ایجاد سازوکارهای قانونی برای حضور مستمر NGOها در فرایندهای مشورتی وزارتخانه‌های سلامت، انسجام سیاست‌ها و مشروعیت اجتماعی آن‌ها را افزایش داده‌اند (Greer et al., 2015). توانمندسازی سازمان‌های غیردولتی در کنار چارچوب‌های قانونی، شرط اصلی مشارکت مؤثر است و شامل تقویت مهارت‌های فنی، مدیریتی و حرفه‌ای می‌شود تا NGOها بتوانند از نقش اجرایی به نقش تحلیلی و سیاست‌گذار حرکت کنند. تجربه‌های جهانی نیز نشان می‌دهد که آموزش‌هایی مانند تحلیل سیاست، مدیریت پروژه، برنامه‌ریزی راهبردی و شبکه‌سازی، به افزایش پایداری مالی، استقلال نهادی و اثرگذاری اجتماعی این سازمان‌ها کمک می‌کند (Curley, 2012; Ekirapa et al., 2012).

برای تحقق مشارکت مؤثر، وجود اعتماد و ارتباط منظم میان دولت و سازمان‌های مردم‌نهاد ضروری است؛ در غیر این صورت مشارکت صرفاً نمادین و پراکنده خواهد بود. تجربه کشورهایی مانند اسکاتلندیناوی و بریتانیا نیز نشان می‌دهد که ایجاد سازوکارهایی مانند کمیته‌های مشورتی، کانال‌های رسمی گفت‌وگو و توافق‌نامه‌های همکاری شفاف، به تقویت اعتماد، انسجام نهادی و بهبود حکمرانی سلامت می‌انجامد (Sørensen et al., 2018). در بحران‌هایی همچون همه‌گیری کووید-۱۹ در شرق و جنوب شرق آسیا، فقدان پروتکل‌های همکاری رسمی میان دولت و NGOها باعث کاهش هماهنگی و تضعیف اثربخشی پاسخ‌های بهداشتی شده است (Turner et al., 2022). علاوه بر نهادسازی و اعتمادسازی، شبکه‌سازی و همکاری‌های چندبخشی میان NGOها، دانشگاه‌ها و نهادهای دولتی نقش مهمی در افزایش اثرگذاری سیاست‌ها و تقویت یادگیری سازمانی دارد. شکل‌گیری شبکه‌های مشترک، اتحادیه‌های موضوعی و پلتفرم‌های همکاری نیز تبادل تجربه، یادگیری بین‌سازمانی و هماهنگی در اجرای برنامه‌های سلامت را تسهیل می‌کند (Best et al., 2012; Gilson et al., 2008).

فراتر از نهادسازی و اعتمادسازی، شبکه‌سازی و همکاری‌های چندبخشی میان NGOها، دانشگاه‌ها و نهادهای دولتی برای افزایش اثرگذاری سیاست‌ها و تقویت یادگیری سازمانی ضروری است. تشکیل شبکه‌ها، اتحادیه‌های تخصصی و پلتفرم‌های همکاری نیز تبادل تجربه، یادگیری بین‌سازمانی و هماهنگی در اجرای برنامه‌های سلامت را تسهیل می‌کند (Arnstein, 1969). با توجه به اهمیت ابعاد قانونی، سازمانی و نهادی، مرور نظام‌مند مطالعات می‌تواند راهبردهای مؤثر برای تقویت مشارکت NGOها در سیاست‌گذاری سلامت ایران را استخراج کرده و مدل‌های کاربردی برای پژوهشگران و تصمیم‌گیرندگان ارائه کند. ادبیات موجود نیز نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌های داخلی تاکنون بر شناسایی چالش‌ها، موانع و عوامل مؤثر بر عملکرد سمن‌ها تمرکز داشته‌اند (Khodayari-Zarnaq et al., 2020; Rajabi et al., 2023) و تاکنون چارچوب جامعی که راهبردهای بهبود مشارکت NGOهای ایرانی را به صورت نظام‌مند و تلفیقی تبیین کند، ارائه نشده است. با وجود الگوهای موفق بین‌المللی در مشارکت مدنی حوزه سلامت (Cornwall et al., 2000; Greer et al., 2015; Wimbush et al., 2000)، تفاوت‌های نهادی و فرهنگی ایران نیازمند رویکردی بومی است. نوآوری این پژوهش در استفاده از متاسنتز و مرور نظام‌مند مطالعات ایرانی برای تجمع دانش پراکنده و ارائه چارچوبی جامع جهت بهبود مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد در سیاست‌گذاری سلامت است. این مطالعه با پیوند دادن نظریه و تجربه‌های بومی، خلأ شواهد در سیاست‌گذاری سلامت را پر کرده و راهنمایی عملی برای تقویت حکمرانی مشارکتی در ایران ارائه می‌کند.

۲- ادبیات تحقیق

مبانی نظری

سازمان‌های غیردولتی به عنوان نهادهای جامعه مدنی، نقش کلیدی در حکمرانی مشارکتی دارند و می‌توانند با واسطه‌گری میان مردم و دولت، مشارکت اجتماعی، نظارت عمومی و پاسخگویی سیاست‌گذاران را تقویت کنند. بر اساس نظریه حکمرانی مشارکتی (Ansell et al., 2008)، سیاست‌گذاری مؤثر نیازمند تعامل پایدار، اعتماد متقابل و یادگیری جمعی میان بازیگران دولتی و غیردولتی است. بر اساس نظریه ذی‌نفعان، مشارکت NGOها در همه مراحل خط‌مشی از تدوین تا اجرا و ارزیابی، مشروعیت تصمیمات و کیفیت اجرای سیاست‌ها را افزایش می‌دهد (Freeman, 2010). همچنین، از دیدگاه نظریه یادگیری سازمانی، تعامل یادگیری میان دولت و نهادهای مدنی، کارآمدی خط‌مشی‌ها و ظرفیت بازنگری مستمر در حکمرانی سلامت را تقویت می‌کند (Schout, 2013).

در ایران، ساختار حکمرانی سلامت عموماً متمرکز و دولتی است. بنابراین، حضور سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند مکمل توان اجرایی دولت باشد و از طریق شناسایی نیازهای واقعی جامعه، اجرای برنامه‌های حمایتی و ایجاد شبکه‌های اجتماعی، نقش مؤثری در تحقق عدالت سلامت ایفا کند (Gholamzadeh Nikjoo et al., 2021). با این حال، محدودیت‌های قانونی، ضعف تعامل میان نهادهای مدنی و دولتی، و فقدان سازوکارهای رسمی برای مشارکت در تصمیم‌سازی، موجب شده است که ظرفیت واقعی این سازمان‌ها در سیاست‌گذاری سلامت به‌طور کامل فعال نشود (Khodayari-Zarnaq et al., 2020). نظریه‌های ظرفیت نهادی و سرمایه اجتماعی نیز چارچوب مناسبی برای تحلیل‌اند؛ طبق این دیدگاه، عملکرد مؤثر NGOها وابسته به سرمایه انسانی، منابع مالی، اعتبار اجتماعی و تعاملات شبکه‌ای با نهادهای حاکمیتی است (Frankowski, 2019; Lang, 2019).

۳- پیشینه تحقیق

پژوهش‌های داخلی و خارجی متعددی به بررسی نقش، چالش‌ها و الزامات مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد در سیاست‌گذاری سلامت پرداخته‌اند؛ اما اغلب آن‌ها بر جنبه‌های جزئی متمرکز بوده و فاقد دیدگاه تلفیقی هستند. در مطالعه‌ای در داخل با استفاده از رویکرد کیفی، موانع ساختاری مشارکت NGOها را شناسایی کرده‌اند که شامل نبود چارچوب قانونی مشخص، ضعف ارتباط میان دولت و سمن‌ها و کمبود منابع مالی است (Khodayari-Zarnaq et al., 2020). مطالعه دیگر چالش‌های اجرایی و مدیریتی سازمان‌های خیریه سلامت را مورد بررسی قرار داده و بر لزوم آموزش‌های مدیریتی و اصلاح ساختارهای حمایتی تأکید کرده‌اند (Gholamzadeh Nikjoo et al., 2021). Rajabi به شناسایی عوامل تسهیل‌کننده عملکرد NGOها پرداخته‌اند؛ اعتماد متقابل، شفافیت عملکرد، حمایت دولتی و تقویت ظرفیت‌های سازمانی، پیش‌شرط‌های اصلی مشارکت مؤثر در سیاست‌گذاری سلامت هستند (Rajabi et al., 2023). مطالعه دیگر نشان داد، ارتباط میان جامعه مدنی و دولت در سطح تصمیم‌سازی هنوز ساختارمند نشده و نیازمند سازوکارهای نهادی است (Moradi et al., 2023).

در پژوهش‌های بین‌المللی، مشارکت جامعه مدنی در سیاست‌گذاری سلامت نیز به‌عنوان فاکتوری مهم مطرح شده است؛ به‌عنوان مثال، مطالعه‌ای نشان داده‌اند که اگرچه نهادهای مدنی در مشارکت سیاسی سلامت حضور دارند، اما قدرت تأثیرگذاری آن‌ها در ساختارهای تصمیم‌گیری غالباً محدود است (Storeng et al., 2018). همچنین، در مطالعه‌ای دیگر تأکید شده است که سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند در ارتقای پاسخگویی، شفافیت و عدالت سلامت نقش حیاتی ایفا کنند (Greer et al., 2017). مطالعات مروری و متا-سنتز انجام‌شده در حوزه‌های حکمرانی و نظام سلامت نشان می‌دهد که ترکیب مرور نظام‌مند با سنتز کیفی

رویکردی موجه و کاربردی برای استخراج الگوها و مؤلفه‌های بومی سیاست‌گذاری است. از منظر روش‌شناسی، روش «تحلیل مضمون» برای سنتز نتایج پژوهش‌های کیفی در مرورهای نظام‌مند توصیه و تشریح شده است (Thomas et al., 2008). در ایران نیز نمونه‌هایی از متا-سنتز و مرورهای نظام‌مند کیفی در حوزه سلامت وجود دارد که شکاف‌های دانشی را شناسایی و چارچوب‌های عملیاتی بومی‌سازی شده ارائه کرده‌اند، مانند متا-سنتز چالش‌های «حکمرانی بالینی» و مرورهای کیفی موانع مدیریت بیماری‌های خاص که مؤلفه‌های نهادی، ارتباطی و مدیریتی را روشن کرده‌اند (Behzadifar et al., 2019). مرورهای ترکیبی همراه با متا-سنتز در بررسی «سرپرستی نظام سلامت» و دیگر ابعاد حکمرانی در ایران نشان داده‌اند که تلفیق شواهد کیفی داخلی، پایه‌ای مستحکم برای طراحی سازوکارهای بومی نظارت و مشارکت فراهم می‌کند. (Poursheikhali et al., 2022). بنابراین، استفاده از روش متا-سنتز کیفی در پژوهش حاضر، هم از منظر روش‌شناسی توجیه‌پذیر است و هم مطابق الگوهای موفق کاربردی در مطالعات حکمرانی عمومی کشور می‌باشد. مرور انتقادی پژوهش‌های موجود نیز نشان می‌دهد، گرچه مطالعات متعددی به موانع مشارکت NGOها پرداخته‌اند، اما هنوز الگوی جامع و یکپارچه‌ای برای تبیین راهبردهای بهبود مشارکت NGOهای ایرانی در سیاست‌گذاری سلامت ارائه نشده است. از این رو، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش متاسنتز کیفی، به دنبال تلفیق یافته‌های پراکنده مطالعات داخلی و ارائه چارچوبی نظری-کاربردی برای ارتقای تعامل و اثرگذاری NGOها در سیاست‌گذاری سلامت کشور است.

۳- روش کار

طرح مطالعه

این پژوهش یک مرور نظام‌مند کیفی (متاسنتز) مطابق PRISMA 2020 است. داده‌ها با روش توماس و هاردن—کدگذاری، استخراج مضامین توصیفی و تدوین مضامین تحلیلی—تحلیل شدند. گروه مشورتی از متخصصان و فعالان NGOها در تحلیل‌ها مشارکت داشتند. تمام مطالعات وارد شده پژوهش‌های ایرانی درباره نقش، موانع و راهبردهای مشارکت سازمان‌های غیردولتی سلامت بودند، هرچند در مجلات انگلیسی منتشر شده‌اند. در این مطالعه، مراحل اجرای مرور نظام‌مند و متاسنتز براساس چارچوب پیشنهادی Sandelowski & Barroso (Sandelowski et al., 2006) و در تطابق با دستورالعمل PRISMA 2020 انجام شد. این مراحل شامل تعیین سؤال پژوهش، جستجوی نظام‌مند، غربالگری، ارزیابی کیفیت، استخراج داده‌ها و سنتز کیفی یافته‌ها بودند.

راهبرد جستجو

جستجوی نظام‌مند در جولای ۲۰۲۵ در پایگاه‌های Web of Science، Scopus، Embase و PubMed انجام شد. به دلیل پراکندگی مطالعات، راهبرد جستجوی هدفمند با همکاری تخصصی تدوین و کلیدواژه‌ها و عملگرهای بولین به کار گرفته شدند:

("non-governmental organization*" OR "NGO*" OR "civil society organization*" OR "non-profit organization*" OR "charitable organization*") AND ("health policy" OR "policy making" OR "health governance" OR "policy process" OR "advocacy" OR "participation") AND ("Iran" OR "Islamic Republic of Iran" OR "Persian")

رویکرد جستجوی جامع شامل پایگاه‌های داده بین‌رشته‌ای، منابع ادبیات خاکستری، جستجوی دستی در مجلات تخصصی، بررسی منابع مطالعات شناسایی شده و مشورت با متخصصان بود.

معیارهای ورود و خروج

مطالعات کیفی و ترکیبی با بخش کیفی که نقش، موانع یا راهبردهای مشارکت NGOها در سیاست گذاری سلامت ایران را بررسی کرده بودند، وارد مطالعه شدند (۲۰۱۵-۲۰۲۵). مطالعات کمی صرف، مرورهای غیراصولی، سرمقاله ها و پژوهش های با ضعف جدی روش شناختی (براساس معیارهای SRQR) حذف شدند.

انتخاب مطالعات

دو بازبین مستقل عناوین و چکیده ها را غربال کرده و منابع وارد EndNote© V.20 شدند تا موارد تکراری حذف شوند. مطالعات غیرمرتبط کنار گذاشته و چکیده های باقی مانده برای بررسی راهبردهای بهبود مشارکت تحلیل شدند. متون کامل واجد شرایط نیز ارزیابی و فرآیند انتخاب با نمودار جریان PRISMA شفاف شد.

ارزیابی کیفیت مطالعات

کیفیت مطالعات با چک لیست SRQR توسط سه پژوهشگر به طور مستقل ارزیابی و در جلسات مشترک به اجماع رسید. هیچ مطالعه ای به دلیل کیفیت پایین حذف نشد، اما کیفیت در تحلیل نهایی لحاظ شد تا از سوگیری جلوگیری شود.

استخراج داده ها

اطلاعات کلیدی هر مقاله شامل مشخصات، هدف، روش، نوع مشارکت NGOها، موانع، فرصت ها و راهبردهای پیشنهادی استخراج شد. این فرایند توسط دو پژوهشگر با بررسی متن کامل انجام و داده ها در جدول ثبت و سپس برای تحلیل مضمون به MAXQDA منتقل شدند

ستز کیفی داده ها

برای تحلیل داده ها از روش توماس و هاردن استفاده شد. داده ها به صورت سطر به سطر کدگذاری شدند و کدها در قالب مضامین اولیه گروه بندی گردیدند. سپس مضامین مشابه ترکیب شده و مضامین تحلیلی نهایی شکل گرفتند. نرم افزار مکس کودا ۲۰۲۲ (MAXQDA 2022) برای مدیریت داده ها و تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت.

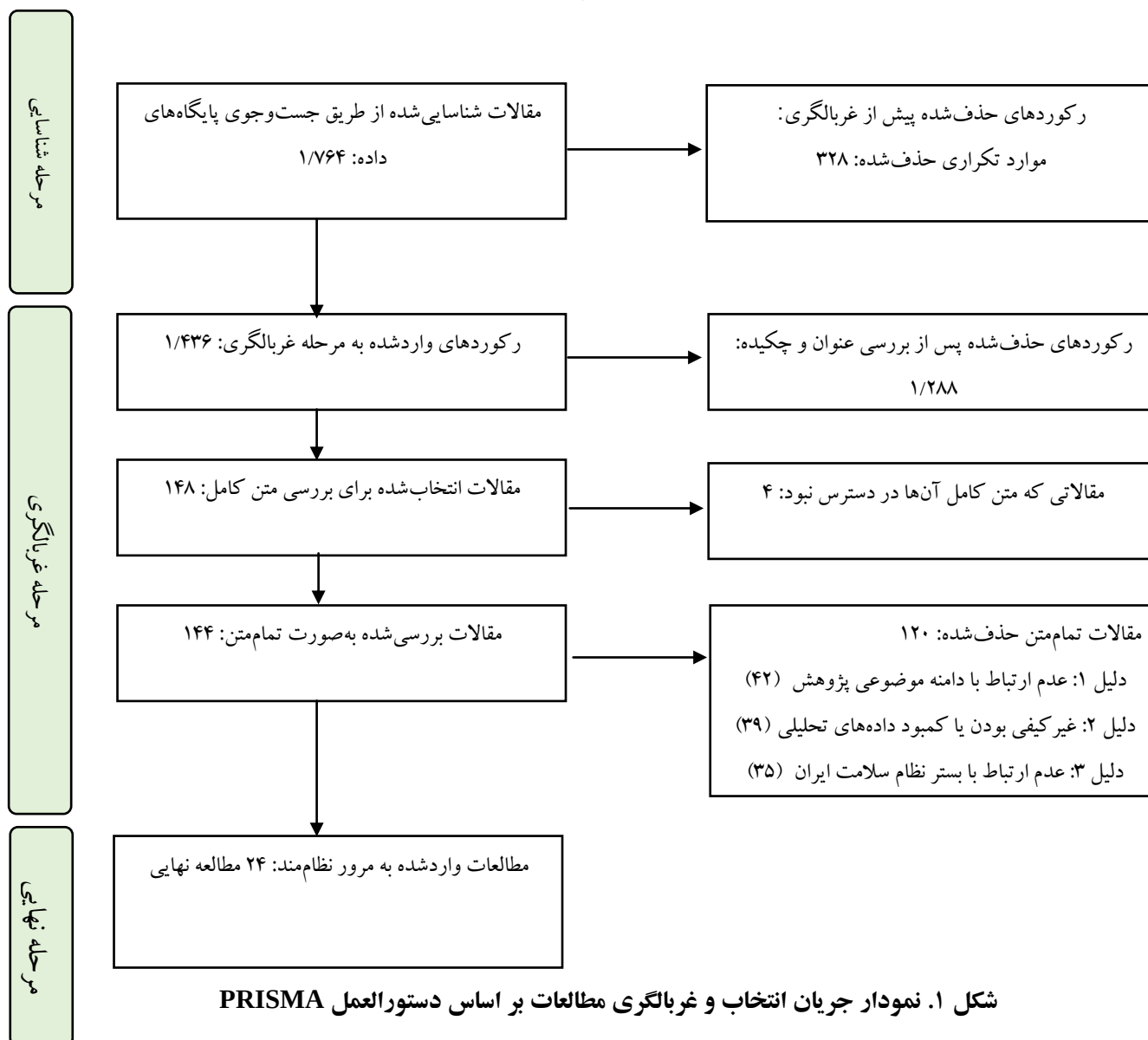
اعتباربخشی و کنترل سوگیری

برای افزایش اعتبار تحلیل، از مثلث سازی پژوهشگران (Triangulation) و بررسی همتایان استفاده شد. همچنین دفترچه یادداشت بازتابی پژوهشگران در طول تحلیل به منظور ثبت فرضیات و پیش داوری ها نگهداری شد. نظرات گروه مشورتی متشکل از کارشناسان سیاست گذاری سلامت و نمایندگان سازمان های غیردولتی در مراحل کدگذاری و بازبینی مضامین لحاظ گردید.

۵- یافته‌ها

مطالعات انتخاب شده

در جست‌وجوی اولیه پایگاه‌های داده، ۱،۷۶۴ مطالعه مرتبط شناسایی شد. پس از حذف ۳۲۸ مورد تکراری و بررسی عناوین و چکیده‌ها توسط دو ارزیاب مستقل، ۱،۲۷۸ مطالعه غیرمرتبط حذف شدند و ۱۴۰ مطالعه برای بررسی متن کامل باقی ماندند. در نهایت، با رعایت معیارهای ورود و خروج، ۲۴ مطالعه برای مرور نظام‌مند و متاستز انتخاب شدند.



ویژگی‌های مطالعات انتخاب شده

مطالعات انتخاب شده شامل ۲۴ پژوهش ملی و استانی در ایران بودند که بر نقش NGOها در سیاست‌گذاری و ارائه خدمات سلامت تمرکز داشتند. جمعیت مطالعه شامل مدیران و کارکنان NGOها، کارشناسان بهداشت و ذی‌نفعان مرتبط بود. همه

مطالعات کیفی بودند و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق، گروه‌های متمرکز و پنل‌های کارشناسی جمع‌آوری شدند. تحلیل داده‌ها عمدتاً با روش مضمون یا تحلیل محتوا انجام شد و موضوعات اصلی شامل ظرفیت‌سازی NGOها، نهادسازی، مشارکت در سیاست‌گذاری، همکاری چندبخشی، شفافیت و پاسخگویی، شبکه‌سازی، تأمین مالی پایدار و یادگیری سازمانی بود.

جدول ۱. ویژگی‌های مطالعات انتخاب شده

#	نویسنده / سال	هدف	طرح مطالعه	جمعیت	جمع‌آوری داده‌ها	تحلیل داده‌ها	موضوع گزارش شده توسط نویسندگان
۱	Sanadgol et al., 2022 (Sanadgol, Doshmangir, Majdzadeh, & Gordeev, 2022)	تقویت مشارکت NGOها در نظام سلامت ایران	مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	مدیران NGOها، کارشناسان وزارت بهداشت	مصاحبه نیمه ساختاریافته	تحلیل مضمون	شناسایی استراتژی‌های تقویت مشارکت NGOها و ایجاد سازوکارهای ساختاری
۲	Rajabi et al., 2023 (Rajabi et al., 2023)	تسهیل عملکرد NGOها در نظام سلامت ایران	مطالعه کیفی با نمونه‌گیری هدفمند	ذی‌نفعان NGOها	مصاحبه عمیق	تحلیل محتوا	عوامل تسهیل‌کننده عملکرد NGOها در سیاستگذاری سلامت
۳	Khodayari-Zarnaq et al., 2020 (Khodayari-Zarnaq et al., 2020)	راهبردهای مشارکت NGOها در سیاستگذاری سلامت	مطالعه کیفی با استفاده از گروه‌های کانونی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	مدیران NGOها و ذی‌نفعان	مصاحبه و جلسات گروه کانونی	تحلیل مضمون	شناسایی موانع و راهکارهای توسعه مشارکت NGOها
۴	Gholamzadeh Nikjoo et al., 2021 (Gholamzadeh Nikjoo et al., 2021)	مشارکت خیریه‌ها در نظام سلامت	مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه عمیق	مدیران خیریه‌ها و کارشناسان	مصاحبه عمیق	تحلیل محتوا	مشکلات و الزامات اجرایی، قانونی و حمایتی مشارکت خیریه‌ها
۵	Rajabi et al., 2022 (Rajabi et al., 2022)	تدوین مدل مشارکت NGOها در نظام سلامت	مطالعه کیفی با مصاحبه	مدیران NGOها، مسئولان بهداشت	مصاحبه	تحلیل مضمون	مدل مشارکت شامل ارزیابی، کنترل و مشارکت مؤثر
۶	Mahdavi et al., 2021 (Mahdavi et al., 2021)	ظرفیت‌سازی برای سیاستگذاری مبتنی بر شواهد	مطالعه ترکیب شامل پرسشنامه و مصاحبه	کارشناسان سلامت، NGOها	پرسشنامه + مصاحبه	تحلیل کمی و کیفی	استراتژی‌های ظرفیت‌سازی و ارتقای مهارت‌های سیاستگذاری NGOها
۷	Rajabi et al., 2024 (Rajabi et al., 2024)	راهکارهای توانمندسازی NGOها در سلامت	مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه	مدیران NGOها	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	تحلیل مضمون	شناسایی مهارت‌ها و الزامات توسعه ظرفیت NGOها
۸	Sayarifard et al., 2022 (Sayarifard et al., 2022)	چالش‌های NGOها در بحران COVID-19	مطالعه کیفی با مصاحبه و تحلیل موردی	مدیران NGOها و کارکنان بهداشت	مصاحبه	تحلیل محتوا	چالش‌ها و فعالیت‌های NGOها در پاسخ به پاندمی
۹	Ebrahimi et al.,	راهبردهای	مطالعه کیفی مبتنی	مدیران NGOها	مصاحبه	تحلیل	مشکلات و پیشنهادات برای

#	نویسنده / سال	هدف	طرح مطالعه	جمعیت	جمع آور ی داده‌ها	تحلیل داده‌ها	موضوع گزارش شده توسط نویسندگان
	2021 (Ebrahimi et al., 2021)	مشارکت NGOها	بر مصاحبه	ها		مضمون	ارتقای مشارکت NGOها
۱۰	Jalilvand et al., 2025 (Jalilvand et al., 2025)	چالش‌های پاسخگویی حاکمیت بیمارستان‌ها	مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه	مدیران بیمارستان	مصاحبه	تحلیل مضمون	شناسایی مشکلات حاکمیت و پاسخگویی در بیمارستان‌ها
۱۱	Saghravan & Moghimi, 2023 (Saghravan et al., 2023)	ساختار رابطه NGOها با دولت	مطالعه کیفی با مصاحبه	مدیران NGOها و مقامات دولتی	مصاحبه	تحلیل مضمون	ساختارهای ارتباطی و هماهنگی میان NGOها و دولت
۱۲	Mahami-Oskouei et al., 2024 (Mahami-Oskouei et al., 2024)	موانع شبکه دانش بیماری‌های عفونی	مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه	کارشناسان شبکه دانش	مصاحبه	تحلیل مضمون	شناسایی عوامل تسهیل کننده و موانع شبکه‌های علمی NGOها
۱۳	Sanadgol et al., 2022 (Sanadgol, Doshmangir, Khodayari-Zarnaq, & Sergeevich Gordeev, 2022)	نقش NGOها در حرکت به سمت پوشش همگانی سلامت	مطالعه موردی با مصاحبه	NGOها و مقامات وزارت بهداشت	مصاحبه	تحلیل مضمون	نقش NGOها در سیاستگذاری سلامت و پوشش همگانی
۱۴	Moeenian et al., 2022 (Moeenian et al., 2022)	نوآوری اجتماعی در بحران COVID-19	مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه	NGOها و مقامات دولتی	مصاحبه	تحلیل مضمون	نوآوری اجتماعی و همکاری دولت-NGO در بحران کرونا
۱۵	Mosadeghrad et al., 2021 (Mosadeghrad et al., 2021)	مشارکت دهندگان مالی در نظام سلامت	مطالعه کیفی با مصاحبه	خیرین، مدیران NGOها	مصاحبه	تحلیل مضمون	چالش‌ها و راهکارهای مشارکت مالی در سلامت
۱۶	Moradi et al., 2023 (Moradi et al., 2023)	چالش‌های بودجه و مدیریت مالی عمومی	مطالعه کیفی مبتنی بر مصاحبه با مدیران مالی و NGOها	مدیران مالی و NGOها	مصاحبه	تحلیل مضمون	مشکلات بودجه و مدیریت مالی در NGOها و سیستم سلامت
۱۷	Pourbagher et al., 2023 (Pourbagher et al., 2023)	چالش‌های NGOها در ارتقای سلامت اجتماعی	مطالعه کیفی با مصاحبه	مدیران NGOها و کارشناسان	مصاحبه	تحلیل مضمون	شناسایی چالش‌ها و راهبردهای تقویت نقش NGOها
۱۸	Cheraghi et al., 2015 (Cheraghi et al., 2015)	نقش پرستاران و نهادهای حرفه‌ای در سیاست‌گذاری سلامت	تحلیل کیفی اسنادی و محتوایی	اسناد سیاستی، متون حرفه‌ای و مؤلفه‌های نهادی حوزه پرستاری	مرور اسناد و تحلیل متون	تحلیل محتوای کیفی	نقش انجمن‌ها در تأثیرگذاری بر سیاست؛ ضعف مشارکت و نیاز به تقویت نقش نهادی

#	نویسنده / سال	هدف	طرح مطالعه	جمعیت	جمع آور ی داده‌ها	تحلیل داده‌ها	موضوع گزارش شده توسط نویسندگان
۱۹	Eftekhari et al., 2018 (Eftekhari et al., 2018)	اولویت‌های ارتقای سلامت روان مثبت در جامعه ایران (بعد مشارکت اجتماعی)	مطالعه کیفی (بحث متمرکز گروهی + مصاحبه)	اعضای جامعه و خبرگان سلامت روان (شهر تهران)	گروه‌های متمرکز و مصاحبه	تحلیل محتوا و مضمون	بر اهمیت مشارکت جامعه و نهادهای محلی در برنامه‌های ارتقای سلامت روان تأکید شده است
۲۰	Bastani et al., 2018 (Bastani et al., 2018)	چالش‌های خرید/تخصیص خدمات درمانی در ایران	مطالعه اسنادی کیفی (تحلیل اسناد ملی)	اسناد و سیاست‌نامه‌های ملی مرتبط با خرید خدمات	مرور و تحلیل اسناد ملی	تحلیل محتوای اسنادی	ضعف شفافیت و هماهنگی بین بازیگران؛ نقش NGOها در تکمیل خدمات و ضرورت چارچوب مشارکت
۲۱	Gorji et al., 2018 (Gorji et al., 2018)	بررسی چالش‌های «خرید راهبردی» خدمات سلامت در سازوکارهای بیمه‌ای ایران	مطالعه کیفی (تحلیل چارچوب)	مدیران و مسئولان بیمه سلامت ایران و خبرگان حوزه خرید خدمات	مصاحبه نیمه‌ساختار یافته	چارچوب سازی و تحلیل مضمون	چالش‌های ساختاری در فرایند خرید؛ کمبود کانال‌های رسمی برای مشارکت ذی‌نفعان غیردولتی در فرایندهای تخصیص منابع.
۲۲	Manafi et al., 2019 (Manafi et al., 2019)	ارزیابی حکمرانی منابع انسانی سلامت در ایران (شمول مشارکت و اجماع)	مطالعه کیفی (۲۰۱۷) داده‌ها	۱۴ خبرگان مدیریت منابع انسانی سلامت	مصاحبه عمیق	تحلیل مضمون براساس اصول حکمرانی	یکی از مؤلفه‌های مهم، «مشارکت و اجماع‌سازی» بود؛ ضرورت سازوکارهای فراگیر مشارکت با حضور بازیگران مختلف
۲۳	Mohammadpour et al., 2020 (Mohammadpour et al., 2020)	شناسایی چالش‌های سیاستگذاری در حوزه سلامت دهان در ایران	مطالعه کیفی	سیاستگذاران بخشی و خبرگان	مصاحبه کیفی	تحلیل محتوا	نیاز به سازوکارهای مشارکتی بین دولت و بازیگران غیردولتی در سیاستگذاری بخشی
۲۴	Mohamadi et al., 2020 (Mohamadi et al., 2020)	تحلیل فرایند سیاست‌گذاری بسته خدمات بیمه‌ای	تحلیل فرایند سیاست‌گذاری کیفی	سیاستگذاران، مدیران سلامت، کارشناسان	مصاحبه‌ها کیفی و تحلیل اسناد	تحلیل مضمون و سیاستی	شفافیت، چندمرجعی بودن و ضرورت مشارکت ذی‌نفعان برای اولویت‌گذاری خدمات

نتایج تحلیل مضمون

مطالعات کیفی بررسی‌شده، هفت مضمون اصلی، ۱۸ زیرمضمون و مجموعه‌ای از راهبردهای عملیاتی برای بهبود مشارکت سازمان‌های غیردولتی در سیاستگذاری سلامت در ایران را شناسایی و اعتبارسنجی کردند (جدول ۲). کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و تحلیل محتوا در قالب هفت مضمون اصلی ارائه شده‌اند: نهادسازی و تقویت ساختارهای قانونی؛ توانمندسازی سازمان‌های غیردولتی؛ بهبود ارتباط و اعتماد متقابل؛ توسعه شبکه‌سازی و همکاری چندبخشی؛ تأمین مالی پایدار و تخصیص منابع؛ ارزیابی، پایش و یادگیری سازمانی؛ و ترویج فرهنگ مشارکت و اعتماد عمومی.

جدول ۲. مضامین، زیرمضامین و راهبردهای بهبود مشارکت سازمان‌های غیردولتی در سیاستگذاری سلامت

مضمون اصلی	زیرمضمون	راهبردها
۱. نهادسازی و تقویت ساختارهای قانونی	تعریف جایگاه رسمی و شفاف	- تدوین آیین‌نامه مشارکت رسمی سمن‌ها در شوراهای سیاستگذاری سلامت
		- تعریف دقیق جایگاه سازمان‌های غیردولتی در قوانین برنامه‌های توسعه سلامت
		- ایجاد سازوکار حقوقی برای به رسمیت شناختن نقش مشورتی سمن‌ها
	اصلاح و تسهیل قوانین و فرآیندها	- کاهش بروکراسی اداری و فرآیندهای طولانی اخذ مجوز
		- تصویب قوانین الزام‌آور مشورت دستگاه‌های دولتی با سازمان‌های غیردولتی
	تضمین حضور در سطوح تصمیم‌سازی	- گنجاندن نمایندگان سازمان‌های غیردولتی در کمیته‌های ملی و استانی سلامت
		- تعیین شاخص ارزیابی مشارکت در نظام عملکرد وزارت بهداشت
		- ایجاد ضمانت اجرایی برای مشارکت مؤثر
۲. توانمندسازی سازمان‌های غیردولتی	ارتقای دانش و مهارت‌های سیاستی	- طراحی کارگاه‌های تحلیل سیاست، حمایت و مذاکره
		- استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها برای آموزش مشارکتی
		- آموزش روش‌های تولید شواهد پژوهشی
	توسعه مهارت‌های مدیریتی و حکمرانی	- آموزش مدیریت پروژه و گزارش‌دهی
		- کمک به توسعه مدل‌های درآمدزایی پایدار
		- آموزش مدیریت مالی و حکمرانی داخلی
۳. بهبود ارتباط و اعتماد متقابل	گفت‌وگوی نهادی منظم و ساختاریافته	- تشکیل کمیته‌های مشترک مشورتی در سطح وزارت و دانشگاه‌ها
		- برگزاری میزگردهای منظم و نتیجه‌محور
		- تدوین تفاهم‌نامه‌های همکاری مشخص
	شفافیت و پاسخگویی دوطرفه	- ایجاد پورتال ملی ارتباطی دولت-سازمان‌های غیردولتی
		- گزارش‌دهی سالانه از عملکرد و تصمیمات مشترک
		- انتشار عمومی نتایج ارزیابی‌های مشارکت
		- تشویق تشکیل اتحادیه‌ها و شبکه‌های ملی و موضوعی
۴. توسعه شبکه‌سازی و همکاری چندبخشی	شبکه‌سازی میان سازمان‌های غیردولتی	- ایجاد پلتفرم‌های تبادل تجربه و یادگیری بین‌سازمانی
		- تقویت فعالیت‌های حمایت و پشتیبانی جمعی
	همکاری فرابخشی و ایجاد ساختار هماهنگی	- راه‌اندازی سامانه ملی ثبت و ارتباط سمن‌ها
		- مشارکت سازمان‌های غیردولتی در کارگروه‌های بین‌وزارتی
		- طراحی صندوق‌های حمایتی و گزینش‌های رقابتی
۵. تأمین مالی پایدار و تخصیص منابع	ایجاد سازوکارهای مالی شفاف	- استقرار نظام تخصیص منابع مبتنی بر عملکرد
		- نظارت مشترک بر تخصیص بودجه
		- مشارکت سازمان‌های غیردولتی در طرح‌های ملی سلامت
	برون‌سپاری و قراردادهای نوآورانه	- عقد قراردادهای عملکردی بلندمدت
		- تدوین شاخص‌ها و ارزیابی
۶. ارزیابی، پایش و	تدوین شاخص‌ها و ارزیابی	- تعریف شاخص‌های کمی و کیفی برای اندازه‌گیری مشارکت

یادگیری	مشارکت	- انجام ارزیابی‌های دوره‌ای مستقل
		- انتشار "کارنامه مشارکت"
۷. ترویج فرهنگ مشارکت و اعتماد عمومی	استفاده از شواهد و بازنگری سیاست‌ها	- ایجاد پایگاه داده فعالیت‌های سازمان‌های غیردولتی
		- مستندسازی "درس‌آموخته‌ها" و تجربیات
	تغییر نگرش و توانمندسازی اجتماعی	- آموزش مدیران دولتی درباره حکمرانی مشارکتی
		- طراحی کمپین‌های رسانه‌ای برای معرفی نقش سمن‌ها
	اعتمادسازی و پاسخگویی اجتماعی	- سازمان‌های غیردولتی ملزم به ارائه گزارش‌های عمومی شوند
		- تقویت ارتباط سمن‌ها با پایگاه‌های مردمی

مضمون اول: نهادسازی و تقویت ساختارهای قانونی

این مضمون بر ضرورت ایجاد و تقویت چارچوب‌های قانونی و نهادی پایدار برای تسهیل و مشروعیت‌بخشی به مشارکت NGOها در سیاست‌گذاری سلامت ایران تأکید دارد. نهادهای سازش مشارکت سمن‌ها نیازمند ساختار حقوقی و اداری شفاف و کارآمد، تعریف جایگاه رسمی، اصلاح رویه‌های بوروکراتیک و الزام قانونی به مشارکت در تصمیم‌گیری‌هاست. یافته‌های کیفی نشان می‌دهد تدوین آیین‌نامه‌ها و تعیین جایگاه قانونی، از الزامات کلیدی ارتقای نقش NGOها در سیاست‌گذاری سلامت است. (Sanadgol et al., 2022; Sanadgol et al., 2022)

سلامت در ایران نشان می‌دهد که فقدان چارچوب قانونی جامع و عدم تعریف روشن از جایگاه سازمان‌های غیردولتی در ساختار نظام سلامت، از مهم‌ترین موانع مشارکت مؤثر آنان است (Khodayari-Zarnaq et al., 2020; Manafi et al., 2019; Moradi et al., 2023).

اصلاح قوانین و کاهش موانع بوروکراتیک، گام کلیدی دیگری در جهت توانمندسازی سازمان‌های غیردولتی و افزایش کارآمدی آنان به شمار می‌رود. در مطالعات کیفی پیرامون نقش خیریه‌ها در نظام سلامت ایران، تأکید شده است که پیچیدگی فرآیندهای اداری، تعدد مراحل صدور مجوز و نبود سازوکارهای نظارتی شفاف، موانع اصلی مشارکت مؤثر سازمان‌های مردمی در فرایند سیاست‌گذاری هستند (Cheraghi et al., 2015; Gholamzadeh Nikjoo et al., 2021). یافته‌های مطالعه Sanadgol نیز حاکی از آن است که «شفاف‌سازی فرایند مشارکت» به‌عنوان یکی از مضامین محوری، مستلزم بازنگری در روندهای اداری و کاهش بروکراسی به منظور تسهیل تعامل بین دولت و جامعه مدنی است (Sanadgol, Doshmangir, Majdzadeh, & Gordeev, 2022). حضور مؤثر NGOها در تصمیم‌گیری، گام نهایی نهادسازی است. حضور نمایندگان سمن‌ها در کمیته‌ها و شوراهای ملی و استانی سلامت، امکان انعکاس مستقیم دیدگاه جامعه در سیاست‌گذاری را فراهم می‌کند. مطالعات همچنین بر ضرورت قوانین الزام‌آور و ایجاد واحدهای مستقل برای هماهنگی میان دولت و NGOها تأکید دارند (Rajabi et al., 2023).

مضمون دوم: توانمندسازی سازمان‌های غیردولتی

این مضمون بر توسعه مهارت‌های فنی، مدیریتی و حرفه‌ای NGOها برای تحقق مشارکت مؤثر در سیاست‌گذاری سلامت تأکید دارد. توانمندسازی از طریق ارتقای دانش و مهارت‌های عملیاتی، سمن‌ها را از نقش اجرایی به نقش تحلیلی و سیاست‌گذار منتقل می‌کند. مطالعات کیفی، بر اهمیت آموزش در مهارت‌های رهبری، مدیریت، تحلیل سیاست و مذاکره تأکید کرده‌اند. (Sanadgol et al., 2022). علاوه بر این، در مطالعه‌ای در تهران، توانمندسازی در گزارش‌دهی شفاف و مدیریت پروژه به

عنوان نیازهای کلیدی برشمرده شد (Rajabi et al., 2023). مطالعات نشان می‌دهند آموزش مهارت‌های عملیاتی مانند برنامه‌ریزی پروژه، بودجه‌بندی، گزارش‌دهی و شفافیت مالی، پایداری سازمانی و پاسخگویی NGOها را تقویت می‌کند. همچنین مدیریت منابع انسانی، شفافیت عملیاتی و تدوین طرح راهبردی، از اولویت‌های کلیدی توانمندسازی سازمان‌ها شناخته شده‌اند (Rajabi et al., 2024). مطالعات مربوط به عملکرد سمن‌ها در مقابله با بحران‌ها مانند کووید-۱۹ نیز نشان می‌دهند که ضعف در مهارت‌های مدیریتی و نبود درآمدزایی پایدار، از موانع جدی توانمندسازی است (Sayarifard et al., 2022).

مضمون سوم: بهبود ارتباط و اعتماد متقابل

این مضمون بر ضرورت ایجاد روابط نهادی، شفاف و مستمر میان دولت و NGOها تأکید دارد، زیرا نبود اعتماد و ارتباط ساختاریافته مانع مشارکت مؤثر است. استقرار سازوکارهای گفت‌وگوی منظم، پاسخگویی دوجانبه و کانال‌های رسمی ارتباط، تعاملات پراکنده را به همکاری‌های سازمان‌یافته مبتنی بر اعتماد تبدیل می‌کند (Sanadgol et al., 2022). در پژوهش کیفی نیز مشارکت‌کنندگان به تأسیس کمیته‌های مشورتی مشترک بین وزارت بهداشت و سازمان‌های غیردولتی اشاره کرده‌اند تا مشکلات عرصه سلامت به صورت مشترک مورد بررسی و تصمیم‌گیری قرار گیرد و ارتباط دوجانبه‌ی منظم برقرار شود (Ebrahimi et al., 2021). مطالعه‌ای دیگر که با تمرکز بر عملکرد سمن‌ها در پاسخ به پاندمی کووید-۱۹ انجام شده است، ضرورت وجود شبکه‌های ارتباطی سازگار و مکانیزم‌های شفاف اطلاع‌رسانی میان دولت و سازمان‌های غیردولتی را برجسته می‌کند تا بتوان از بی‌اعتمادی و اختلال‌های ناشی از عدم هماهنگی غلبه کرد (Gholamzadeh Nikjoo et al., 2021). مطالعات حکمرانی و پاسخگویی در نظام بیمارستانی ایران نشان می‌دهند که فقدان گزارش‌دهی منظم، ساختارهای نظارتی شفاف و اسناد رسمی مشخص برای تعریف نقش‌ها، باعث کاهش اعتماد عمومی و افزایش ابهام در انتظارات ذی‌نفعان شده است (Jalilvand et al., 2025). مشارکت‌کنندگان چالش‌هایی همچون نبود شفافیت در ارتباطات رسمی، فقدان سازوکار قانونی برای تعاملات مشترک و کمبود اعتماد میان دولت و NGOها را گزارش کردند (Saghravan et al., 2023).

مضمون چهارم: توسعه شبکه‌سازی و همکاری چندبخشی

این مضمون بر ضرورت تقویت شبکه‌ها و پلتفرم‌های همکاری بین‌سازمانی و فرابخشی تأکید دارد تا NGOها بتوانند نقش استراتژیک‌تری در سیاست‌گذاری سلامت ایفا کنند. تشکیل ساختارهای ملی، شبکه‌های موضوعی و همکاری‌های چندبخشی، و ایجاد پایگاه داده سازمان‌ها، از مولفه‌های کلیدی هماهنگی و تأثیرگذاری سمن‌ها با یکدیگر و نهادهای دولتی است (Rajabi et al., 2023). کارشناسان به این نکته اشاره دارند که شبکه‌های دانش‌بنیان موضوعی و سازوکارهای ارتباطی مؤثر، از جمله ابزارهای مهم برای اشتراک تجربه، یادگیری بین‌سازمانی و تقویت همکاری فرابخشی‌اند (Mahami-Oskouei et al., 2024). مطالعه‌ای نشان می‌دهد که ضعف در پلتفرم‌های ارتباطی منسجم و فقدان اتحادیه‌ها یا انجمن‌های موضوعی سبب می‌شود که سازمان‌ها نتوانند تجربیات خود را به اشتراک بگذارند یا به شکل جمعی انجام دهند (Ebrahimi et al., 2021). برخی تحقیقات دیگر در ایران نیز بر همکاری فرابخشی تأکید کرده‌اند؛ به عنوان مثال مطالعه‌ای نشان داد که برای پیشبرد پوشش همگانی سلامت (UHC)، همکاری میان وزارتخانه‌ها، سازمان‌های غیردولتی و بخش خصوصی الزامی است و عدم وجود ساختار رسمی هماهنگی بین این نهادها یکی از موانع اصلی بر سر راه این همکاری است (Sanadgol et al., 2022). همچنین، تحقیقی نشان می‌دهد که در دوران بحران، نوآوری اجتماعی و همکاری بین دولت و سمن‌ها از طریق ایجاد ساختارهای رسمی، پلتفرم‌های مشترک و تعامل‌ها میان‌بخشی امکان‌پذیر شده است (Moeenian et al., 2022).

مضمون پنجم: تأمین مالی پایدار و تخصیص منابع

تأمین مالی پایدار و تخصیص منابع، عامل کلیدی دوام و اثربخشی NGOها در نظام سلامت است. مطالعات نشان می‌دهند سازوکارهای مالی شفاف، نظام تخصیص منابع مبتنی بر عملکرد، نظارت مشترک، مشارکت در طرح‌های ملی و قراردادهای بلندمدت عملکردی برای پایداری مالی ضروری‌اند. چالش‌های اصلی شامل ناپایداری مالی، نبود حمایت ثابت و فقدان مشوق‌های دولتی است و طراحی صندوق‌های حمایتی و گزینش‌های رقابتی با رویه شفاف، راهکاری توصیه‌شده است. بررسی مشارکت خیریه‌ها و NGOها در طرح‌های بهداشت عمومی نشان می‌دهد که عقد قراردادهای بلندمدت عملکردی با دولت یا دانشگاه‌ها، پایداری خدمات را تضمین و وابستگی به کمک‌های کوتاه‌مدت را کاهش می‌دهد. (Ebrahimi et al., 2021). مطالعه‌ای نشان داد مشارکت دهندگان مالی تمایل دارند گزینش‌ها و قراردادهایی که ضمانت مالی و زمان‌بندی روشن دارند را بپذیرند و نبود شفافیت در فرآیند تخصیص منابع و نظارت ضعیف بر نحوه مصرف بودجه، موجب کاهش اعتماد و کاهش سرمایه‌گذاری می‌شود (Mosadeghrad et al., 2021). از سوی دیگر، مطالعه‌ای بر ضرورت نظارت مشترک و شفافیت در تخصیص بودجه، تأکید کرده است تا تخصیص منابع مؤثرتر باشد و انگیزه سازمان‌ها را برای بهبود عملکرد افزایش دهد (Moradi et al., 2023).

مضمون ششم: ارزیابی، پایش و یادگیری سازمانی

این مضمون بر ضرورت استقرار چرخه منسجم ارزیابی، پایش و یادگیری در مشارکت NGOها تأکید دارد تا اثرگذاری فعالیت‌ها سنجیده، تجارب به کار گرفته و سیاست‌ها به‌صورت پویا بازنگری شوند. نبود چنین چرخه‌ای مشارکت‌ها را دل‌خواهانه و فاقد جهت‌گیری استراتژیک می‌کند، در حالی که نظام مبتنی بر شواهد امکان ارتقای مداوم و پاسخگویی را فراهم می‌آورد. تعریف شاخص‌های کمی و کیفی متناسب و شفافیت در سنجش و گزارش‌دهی، از عناصر کلیدی این فرآیند است. (Bastani et al., 2018; Gorji et al., 2018; Rajabi et al., 2023).

استفاده از شواهد و بازنگری سیاست‌ها، شاخص یادگیری سازمانی است. تبدیل داده‌های ارزیابی به دانش عملی، امکان بهبود سیاست مشارکت را فراهم می‌کند. ایجاد پایگاه داده ملی برای ثبت عملکرد، پروژه‌ها و نتایج مشارکتی NGOها، منبعی غنی از شواهد برای تحلیل‌های آینده فراهم می‌آورد (Sanadgol et al., 2022). استفاده نظام‌مند از مستندسازی درس‌آموخته‌ها و مطالعات موردی، انتقال دانش و افزایش اثربخشی مشارکت را تسهیل می‌کند. اجرای بازنگری دوره‌ای سیاست‌ها بر اساس ارزیابی‌ها و داده‌های به‌روز، تحول پویا و پاسخگو در مشارکت را تضمین می‌کند، رویکردی که در مدل مشارکت NGOها در نظام سلامت ایران نیز تأکید شده است. (Rajabi et al., 2023).

مضمون هفتم: ترویج فرهنگ مشارکت و اعتماد عمومی

این مضمون بر ضرورت تغییر نگرش‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی نسبت به نقش NGOها تأکید دارد، زیرا بدون سرمایه اجتماعی و باور عمومی، حتی قوانین و توانمندسازی مؤثر نیز مشارکت پایدار را تضمین نمی‌کنند. فرهنگ مشارکت باید نهادینه شود و اعتماد عمومی پایه تعامل دولت و جامعه مدنی باشد. ضعف شناخت عمومی و نبود اعتماد متقابل، ناشی از عدم شفافیت عملکرد و کمبود ارتباط رسانه‌ای روشن، از موانع اصلی مشارکت مؤثر سمن‌ها است. (Rajabi et al., 2023). همچنین، مطالعه کیفی با بررسی نظرات مدیران و کارشناسان نشان می‌دهد که ضعف در اطلاع‌رسانی عمومی و تصویر منفی یا گمنامی سازمان‌های غیردولتی در افکار عمومی از چالش‌های مهم است، که برای رفع آن طراحی کمپین‌های رسانه‌ای محلی و ملی پیشنهاد شده است (Pourbagher et al., 2023). از سوی دیگر، تحلیل‌های کیفی دیگری نشان می‌دهد که آموزش عملکرد شفاف و مشارکت در گفت‌وگوهای عمومی و ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان دولت و سمن‌ها، از راهکارهای مؤثر در افزایش اعتماد عمومی و پاسخگویی متقابل است (Sanadgol et al., 2022). مطالعه نیز بر اهمیت مشارکت بنگاه‌های غیردولتی در اطلاع‌رسانی شفاف

درباره اقداماتشان تأکید می‌کند تا اعتماد عمومی تحت تأثیر کیفیت عملکرد و شفافیت دیده شود (Sayarifard et al., 2022). در نهایت، نظرسنجی کیفی دیگر نشان داد که یکی از مؤلفه‌های اساسی اعتماد متقابل، وجود ساختارهای قانونی مشخص برای گزارش‌دهی عمومی عملکرد مالی و اجرایی سازمان‌ها است، همراه با سازوکارهای اعتباربخشی برای سازمان‌هایی که شفافیت و کیفیت عملکرد را حفظ می‌کنند (Saghravan et al., 2023).

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این مطالعه ابعاد نهادی، مدیریتی و فرهنگی مشارکت NGOها در سیاست‌گذاری سلامت را روشن می‌کند. مضمون «نهادسازی و تقویت ساختارهای قانونی» بر ضرورت چارچوب‌های حقوقی و نهادی برای مشروعیت و تقویت جایگاه سمن‌ها تأکید دارد. در غیاب ساختارهای شفاف، مشارکت معمولاً نمادین و اثرگذاری محدود است. نهادینه‌سازی مشارکت مؤثر نیازمند تعریف جایگاه رسمی، مقررات حمایتی و کاهش موانع بوروکراتیک برای تعامل نظام‌مند دولت و جامعه مدنی است. شواهد بین‌المللی نیز این یافته را تأیید می‌کنند. در برزیل، استقرار شوراهای سلامت با پشتوانه قانونی روشن، موجب ارتقای پاسخ‌گویی و شفافیت در تصمیم‌سازی‌های بخش سلامت شده است (Cornwall et al., 2009). در کشورهای اروپایی، حضور سمن‌ها در فرایندهای مشورتی وزارتخانه‌های سلامت، انسجام سیاست‌ها و مشروعیت اجتماعی آن‌ها را افزایش داده است (Greer et al., 2015). مضمون «توانمندسازی NGOها» بر ارتقای مهارت‌های فنی، مدیریتی و تحلیلی تأکید دارد تا سمن‌ها از نقش مجری صرف به کنشگر سیاستی تبدیل شوند. توسعه مهارت‌های رهبری، مدیریت پروژه، تحلیل سیاست و مذاکره، عناصر کلیدی این فرآیند هستند. تجربه‌های بین‌المللی، از جمله در کنیا و اوگاندا، نشان می‌دهد که آموزش تحلیل سیاست و گفت‌وگوی بین‌بخشی نقش سمن‌ها در سیاست‌گذاری سلامت را تقویت می‌کند (Theobald et al., 2011). در کشورهای جنوب شرق آسیا، آموزش‌های مدیریتی و شبکه‌سازی موجب پایداری مالی و استقلال نهادی سازمان‌های مدنی شده است (Bhandari, 2014). مضمون «بهبود ارتباط و اعتماد متقابل» نشان می‌دهد که روابط نهادی پایدار و شفاف میان دولت و NGOها پیش‌شرط مشارکت مؤثر است. گفت‌وگوهای منظم، پاسخگویی دوسویه و تبادل داده‌های شفاف اهمیت بالایی دارند و در سطح جهانی نیز اعتماد و ارتباط نهادی از ارکان کلیدی حکمرانی مشارکتی محسوب می‌شوند. در کشورهای اسکاندیناوی، سازوکارهای همکاری مستمر میان نهادهای دولتی و غیردولتی موجب انسجام نهادی در سیاست‌گذاری‌های اجتماعی شده است (Sørensen et al., 2018). همچنین، مطالعات مرتبط با مدیریت بحران سلامت در جنوب شرق آسیا، به‌ویژه در همه‌گیری کووید-۱۹، نشان داده‌اند که فقدان پروتکل‌های همکاری رسمی میان دولت و سمن‌ها، منجر به ناهماهنگی و تضعیف پاسخ‌های بهداشتی شده است (Mao, 2020). مضمون «توسعه شبکه‌سازی و همکاری چندبخشی» بر تقویت پلتفرم‌های همکاری میان NGOها، دولت و نهادهای علمی تأکید دارد. ایجاد ساختارهای شبکه‌ای، تبادل تجربه، هم‌افزایی دانشی و افزایش اثرگذاری اجتماعی را تسهیل می‌کند. در آفریقای جنوبی، تشکیل «شبکه‌های سیاست سلامت» با مشارکت سمن‌ها، موجب بهبود هماهنگی و تصمیم‌گیری‌های مشترک شده است (Gilson et al., 2008). در کشورهای اسکاندیناوی، رویکرد «شبکه‌های سیاستی مشارکتی» توانسته تصمیم‌گیری‌های سلامت را جامع‌تر و پاسخ‌گوتر سازد (Sørensen et al., 2018). همچنین، در کانادا تشکیل «ائتلاف‌های چندبخشی سلامت» به بهبود هماهنگی بین نهادهای محلی و شتاب‌بخشی به واکنش‌های بهداشت عمومی منجر شده است (Best et al., 2012). مضمون «ارزیابی، پایش و یادگیری سازمانی» بر استقرار چرخه‌ای نظام‌مند برای سنجش اثربخشی و اصلاح مداوم سیاست‌ها تأکید دارد. بدون این چرخه، مشارکت‌ها پراکنده و غیرهدفمند می‌شوند، اما نظام‌های مبتنی بر شواهد و بازخورد مستمر، پاسخگویی و کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهند. تجربه بریتانیا نشان می‌دهد چارچوب‌های ارزیابی کیفی و کمی، شفافیت تعاملات دولت

و NGOها را تقویت کرده‌اند. (Arnstein, 1969). در استرالیا، گزارش دهی دوره‌ای و بازخورد میان‌سازمانی فرهنگ یادگیری جمعی را تقویت کرده است (Anheier, 2013). در کانادا نیز، به کارگیری رویکرد «یادگیری تطبیقی» با تأکید بر مستندسازی درس‌آموخته‌ها و تحلیل داده‌های مشارکتی، زمینه‌ساز پویایی و اصلاح مستمر سیاست‌ها شده است (Fontaine et al., 2019). مضمون «ترویج فرهنگ مشارکت و اعتماد عمومی» بر اهمیت بستر فرهنگی مبتنی بر اعتماد، شفافیت و ارزش‌گذاری مشارکت جمعی تأکید دارد. بدون سرمایه اجتماعی و باور عمومی، حتی قوانین و توانمندسازی فنی کارایی محدودی دارند. ضعف شناخت عمومی از نقش NGOها و کمبود شفافیت عملکرد، موانع اصلی مشارکت هستند. راهکارها شامل کمپین‌های رسانه‌ای، گفت‌وگوهای عمومی و آموزش مهارت‌های ارتباطی است. تجربه سوئد نشان می‌دهد سیاست «شفافیت اجتماعی» و الزام به گزارش‌دهی عمومی، اعتماد و مشروعیت سازمان‌های مدنی را افزایش می‌دهد (Baroudi et al., 2022). در کانادا، ابتکار «اعتماد از طریق شفافیت» نقش بسزایی در بهبود تعامل دولت و جامعه مدنی داشته است (Dougherty, 2019) و در کره جنوبی، نظام‌های اعتباربخشی و رتبه‌بندی سازمان‌های مدنی اعتماد عمومی را تقویت کرده‌اند (Kyungyon, 2014).

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش مانند سایر مرورهای نظام‌مند با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود: تمرکز بر مطالعات ایرانی ممکن است شواهد منتشرنشده یا پژوهش‌های در حال انجام را نادیده بگیرد؛ تنوع تعاریف «NGO» می‌تواند موجب ناهمگونی در دامنه فعالیت‌ها شود؛ و سنتز کیفی به دلیل ماهیت تفسیری، وابسته به قضاوت پژوهشگران است، هرچند با مثلث‌سازی و بازبینی همتایان، سوگیری کاهش یافته است. یافته‌ها نشان داد مشارکت مؤثر NGOها در سیاست‌گذاری سلامت نیازمند ترکیبی از اصلاحات نهادی، ظرفیت‌سازی سازمانی و تقویت فرهنگ اعتماد و همکاری میان دولت و جامعه مدنی است. تقویت زیرساخت‌های قانونی و تعیین جایگاه رسمی سمن‌ها، گامی کلیدی برای نهادینه‌سازی مشارکت ساختاریافته است، زیرا در غیاب آن، نقش سازمان‌ها غالباً نمادین یا صرفاً اجرایی می‌شود. توانمندسازی فنی و مدیریتی، به‌ویژه مهارت‌های تحلیلی، مدیریتی و مذاکره، امکان مشارکت آگاهانه و گفت‌وگوی مؤثر با نهادهای دولتی را فراهم می‌کند. توسعه شبکه‌های همکاری چندبخشی نیز تبادل دانش، هم‌افزایی و یادگیری سازمانی را تقویت و انسجام در تدوین و اجرای سیاست‌های سلامت را افزایش می‌دهد. این نتایج با مطالعات پیشین در ایران هم‌خوان است که بر ظرفیت‌سازی نهادی و اعتمادسازی میان دولت و جامعه مدنی تأکید دارند. پژوهش حاضر با تلفیق ۲۴ مطالعه و ارائه چارچوب تحلیلی نهادی، سازمانی و فرهنگی، تصویری جامع‌تر از عوامل مؤثر بر مشارکت NGOها فراهم کرده و راهبردهای مشخصی برای تقویت نقش سیاست‌گذاری سمن‌ها ارائه می‌دهد. یافته‌ها با الگوهای بین‌المللی حکمرانی مشارکتی هم‌راستا هستند، اما چارچوب پیشنهادی با تمرکز بر بستر نهادی و فرهنگی ایران، الگویی بومی و قابل استفاده برای نظام سلامت کشور است. در مجموع، مشارکت مؤثر NGOها در سیاست‌گذاری سلامت تنها با اقدام‌های قانونی، مدیریتی و فرهنگی یکپارچه و مبتنی بر یادگیری سازمانی محقق می‌شود. این پژوهش برای نخستین بار یافته‌های پراکنده را به‌صورت نظام‌مند ترکیب و چارچوب بومی برای بهبود تعامل دولت و جامعه مدنی ارائه کرده است، که هم کیفیت تصمیم‌گیری سلامت و هم اعتماد عمومی، پاسخ‌گویی نهادی و عدالت در نظام سلامت را تقویت می‌کند.

پیشنهادهای

بر مبنای یافته‌های این مطالعه، پیشنهادها زیر برای بهبود مشارکت سازمان‌های غیردولتی در سیاست‌گذاری سلامت ایران ارائه می‌شود:

۱. **تقویت چارچوب‌های حقوقی و نهادی:** بازنگری در قوانین و آیین‌نامه‌های مرتبط با مشارکت سمن‌ها در فرایندهای سیاست‌گذاری و ایجاد جایگاه رسمی برای آنان در شوراها و کمیته‌های تصمیم‌گیری سلامت.
۲. **توانمندسازی سازمان‌های مردم‌نهاد:** طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های تحلیل سیاست، مذاکره، مدیریت پروژه و ارزیابی اثرگذاری در میان اعضای NGO ها.
۳. **ایجاد سازوکارهای اعتمادساز میان دولت و جامعه مدنی:** برگزاری جلسات مشورتی مستمر، انتشار عمومی اطلاعات تصمیم‌گیری، و تعریف شاخص‌های شفاف پاسخ‌گویی دوطرفه.
۴. **توسعه شبکه‌های همکاری چندبخشی:** تقویت ارتباط میان NGO ها، دانشگاه‌ها، نهادهای محلی و وزارت بهداشت برای تبادل دانش و یادگیری متقابل.
۵. **نظام‌مند کردن ارزیابی و پایش عملکرد NGO ها:** ایجاد نظام گزارش‌دهی و بازخورد مشترک میان دولت و سمن‌ها برای سنجش کیفیت مشارکت و بهبود مستمر سیاست‌ها.

پیشنهادهای تحقیقات آینده

پژوهش‌های آینده می‌توانند چارچوب پیشنهادی این مطالعه را به‌صورت میدانی در محیط‌های واقعی مانند دانشگاه‌های علوم پزشکی، شوراهای سلامت محلی و سازمان‌های مردم‌نهاد فعال آزمون کنند تا میزان کارآمدی و قابلیت اجرایی آن سنجیده شود. همچنین، ترکیب روش متاستز با تحلیل سیاست‌گذاری تطبیقی می‌تواند به درک بهتر تفاوت‌های نهادی و فرهنگی میان ایران و سایر کشورها کمک کند. در نهایت، انجام مطالعات کیفی-کمی ترکیبی (Mixed Methods) برای ارزیابی تأثیر مشارکت NGO ها بر نتایج سلامت جامعه، مسیر ارزشمندی برای تحقیقات آینده محسوب می‌شود.

References

- Adel, H., ElBakary, M., ElDahshan, K., & Salah, D. (2021). BC-HRM: A blockchain-based human resource management system utilizing smart contracts. *The International Conference on Deep Learning, Big Data and Blockchain*, https://doi.org/10.1007/978-3-030-84337-3_8
- Anheier, H. (2013). *Civil society: Measurement, evaluation, policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849770736>
- Ansell, C., et al. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Baroudi, M., et al. (2022). Social factors associated with trust in the health system in northern Sweden: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 22(1), 881. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13332-4>
- Bastani, P., et al. (2018). Qualitative analysis of national documents on health care services and pharmaceutical purchasing challenges: evidence from Iran. *BMC Health Services Research*, 18(1), 410. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3261-0>
- Behzadifar, M., et al. (2019). The challenges of implementation of clinical governance in Iran: a meta-synthesis of qualitative studies. *Health research policy and systems*, 17(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s12961-018-0399-5>
- Best, A., et al. (2012). Large-system transformation in health care :a realist review. *The Milbank Quarterly*, 90(3), 421-456. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2012.00670.x>
- Bhandari, M. (2014). Civil society and non-governmental organizations (NGOs) movements in Nepal in terms of social transformation. *The Pacific Journal of Science and Technology*, 15(1), 177-189 .
- Bonab, M. R., et al. (2023). Barriers and facilitators to participatory governance in Iran health policymaking: a qualitative study. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 37, 51. <https://doi.org/10.1186/s12961-024-01111-z>
- Cheraghi, M. A., et al. (2015). Iranian nurses' status in policymaking for nursing in health system: a qualitative content analysis. *The open nursing journal*, 9, 15. <https://doi.org/10.2174/1874434601509010015>
- Cornwall, A., et al. (2000). From users and choosers to makers and shapers repositioning participation in social policy1. *IDS bulletin*, 31(4), 50-62 .
- Cornwall, A., et al. (2001). Bridging the gap: citizenship, participation and accountability. *PLA notes*, 40(2001), 32-35 .
- Cornwall, A., et al. (2009). From Users and Choosers to Makers and Shapers Repositioning Participation in Social Policy. *IDS bulletin*, 31(4), 50-62. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2000.mp31004006.x>
- Curley, M. G. (2012). The role of civil society in East Asian region building. In *Advancing East Asian Regionalism* (pp. 179-201). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203023303>
- Dougherty, C. N. (2019). Trust and transparency: Accreditation and impact reporting by Canadian charities. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 10(1). <https://doi.org/10.22230/cjnser.2019v10n1a273>
- Ebrahimi, P., et al. (2021). Participation of nongovernmental organizations in Iran's health-care system: challenges and suggestions for improvement. *International Journal of Health Governance*, 26(4), 397-407. <https://doi.org/10.1108/IJHG-02-2021-0021>
- Eftekhari, M. B., et al. (2018). Priorities of positive mental health promotion in the Iranian community: a qualitative study. *Electronic Physician*, 10(7), 7120. <https://doi.org/10.19082/7120>



- Ekirapa, A., et al. (2012). Civil society organizations: capacity to address the needs of the urban poor in Nairobi. *Journal of public health policy*, 33(4), 404-422. <https://doi.org/10.1057/jphp.2012.33>
- Fontaine, G., et al. (2019). Efficacy of adaptive e-learning for health professionals and students: a systematic review and meta-analysis. *BMJ open*, 9(8), e025252. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-025252>
- Frankowski, A. (2019). Collaborative governance as a policy strategy in healthcare. *Journal of health organization and management*, 33(7/8), 791-808. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2018-0313>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Gholamzadeh Nikjoo, R., et al. (2021). Involvement of charities in Iran's health care system: a qualitative study on problems and executive/legal/supportive requirements. *BMC Health Services Research*, 21(1), 181. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06187-9>
- Gilson, L., et al. (2008). The interface between research and policy: experience from South Africa. *Social science & medicine*, 67(5), 748-759. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.02.005>
- Gorji, H. A., et al. (2018). The challenges of strategic purchasing of healthcare services in Iran Health Insurance Organization: a qualitative study. *Electronic Physician*, 10(2), 6299. <https://doi.org/10.19082/10.190821026299>
- Greer, S., et al. (2015). *Strengthening health system governance: better policies, stronger performance*. McGraw-Hill Education (UK). <https://doi.org/10.4135/9781412963947>
- Greer, S. L., et al. (2017). *Civil society and health: contributions and potential* (Vol. 48). World Health Organization. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13100-1>
- Jalilvand, M. A., et al. (2025). Hospital governance accountability challenges in Iran: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 25(1), 946. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13100-1>
- Khodayari-Zarnaq, R., et al. (2020). Participation of Iranian non-governmental organizations in health policy-making; barriers and strategies for development. *International Journal of Health Governance*, 25(1), 46-56. <https://doi.org/10.1108/IJHG-07-2019-0056>
- Kyungyon, M. (2014). South Korean civil society organizations, human rights norms, and North Korea. *Critical Asian Studies*, 46(1), 65-89 .
- Lang, A. (2019). Collaborative governance in health and technology policy: The use and effects of procedural policy instruments. *Administration & Society*, 51(2), 272-298. <https://doi.org/10.1177/0095399716664163>
- Mahami-Oskoue, M., et al. (2024). Iranian experts' perspectives on facilitators and barriers influencing the infectious disease knowledge network: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1040. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11525-8>
- Mahdavi, M., et al. (2021). Developing framework and strategies for capacity building to apply evidence-informed health policy-making in Iran: mixed methods study of SAHSHA Project. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(10), 2236. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.142>
- Manafi, F., et al. (2019). Assessing the governance of human resources for health in Iran: A qualitative study. *Journal of Education and Health Promotion*, 8(1), 97. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_265_18
- Mao, Y. (2020). Combating COVID-19 through collaborative governance: lessons from East Asia. *Chinese Public Administration Review*, 11(2), 132-141. <https://doi.org/10.22140/cpar.v11i2.255>
- Miller, N. P., et al. (2018). Community health workers during the Ebola outbreak in Guinea, Liberia, and Sierra Leone. *J Glob Health*, 8(2), 020601. <https://doi.org/10.7189/jogh.08.020601>



- Moeenian, M., et al. (2022). Social innovation based on collaboration between government and non-governmental organizations in COVID-19 crisis: evidence from Iran. *Infectious Diseases of Poverty*, 11(1), 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s40249-021-00923-3>
- Mohamadi, E., et al. (2020). Health insurance benefit package in Iran: a qualitative policy process analysis. *BMC Health Services Research*, 20(1), 722. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05592-w>
- Mohammadpour, M., et al. (2020). Oral health policymaking challenges in Iran: a qualitative approach. *BMC Oral Health*, 20(1), 158. <https://doi.org/10.1186/s12903-020-01148-w>
- Moradi, T., et al. (2023). Challenges of budgeting and Public Financial Management in Iran's health system: a qualitative study. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 37, 80. <https://doi.org/10.47176/mjiri.37.80>
- Mosadeghrad, A. M., et al. (2021). Donors' participation in Iran's health system: challenges and solutions. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(11), 2514. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.177>
- Pourbagher, S., et al. (2023). Challenges of Non-Governmental Organizations to Promote Social Health in Iran: A Qualitative Study. *Journal of Gorgan University of Medical Sciences*, 25(2), 92-102 .
- Poursheikhali, A., et al. (2022). What the policy and stewardship landscape of a national health research system looks like in a developing country like Iran: a qualitative study. *Health research policy and systems*, 20. ١١٦, (١) <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00905-3>
- Rajabi, M., et al. (2022). Developing a model for partnership of non-governmental organizations in Iran's health system. *Journal of Health Administration*, 25(3), 30-49. <https://doi.org/http://jha.iuums.ac.ir/article-1-4172-en.html>
- Rajabi, M., et al. (2023). Facilitators of improving the function of nongovernmental organizations (NGOs) in Iran's health system. *Journal of Education and Health Promotion*, 12(1), 147. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_608_22
- Rajabi, M., et al. (2024). Identifying Solutions for Capacity Building of Health Sector Non-Governmental Organizations. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health System*. <https://doi.org/10.18502/mshsj.v9i4.18162>
- Saghravan, S., et al. (٢٠٢٣). The relationship structure between Iranian NGOs and the government. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 16(1), 259-276. <https://doi.org/10.22059/ijms.2022.314267.674314>
- Sanadgol, A., et al. (2022). Role of non-governmental organizations in moving toward universal health coverage: A case study in Iran. *Frontiers in Public Health*, 10, 985079. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.985079>
- Sanadgol, A., et al. (2022). Strategies to strengthen non-governmental organizations' participation in the Iranian health system. *Frontiers in Public Health*, 10, 929614. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.929614>
- Sandelowski, M., et al. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2009.2820>
- Sayarifard, A., et al. (2022). Identifying the non-governmental organizations' activities and challenges in response to the COVID-19 pandemic in Iran. *BMC Public Health*, 22(1), 704. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12889-022-13080-5>
- Schout, A. (2013). Organizational learning in the EU's multi-level governance system. In *Learning and Governance in the EU Policy Making Process* (pp. 22-42). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13501760903332613>
- Sørensen, E., et al. (2018). Co-initiation of collaborative innovation in urban spaces. *Urban Affairs Review*, 54(2), 388-418. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1078087416651936>
- Storeng, K. T., et al. (2018). Civil society participation in global public private partnerships for health. *Health Policy and Planning*, 33(8), 928-936. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/heapol/czy070>



- Theobald, S., et al. (2011). Strengthening the research to policy and practice interface: exploring strategies used by research organisations working on sexual and reproductive health and HIV/AIDS. *Health research policy and systems*, 9(Suppl 1), S2. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-9-S1-S2>
- Thomas, J., et al. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC medical research methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Turner, M., et al. (2022). State effectiveness and crises in East and Southeast Asia: the case of COVID-19. *Sustainability*, 14(12), 7216. <https://doi.org/10.3390/su14127216>
- Wimbush, E., et al. (2000). An evaluation framework for health promotion: theory, quality and effectiveness. *Evaluation*, 6(3), 301-321. <https://doi.org/10.1177/135638900000600302>