

## آسیب‌شناسی آنومی سازمانی و پیامدهای آن بر حکمرانی خوب شهری (مطالعه موردی: شهرداری زاهدان)

انیس دهواری محمدی<sup>۱</sup> عبدالمجید ایمانی<sup>۲</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

### چکیده

حکمرانی خوب شهری بر اصولی مانند شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، قانون‌مداری، عدالت، کارایی و اثربخشی تأکید دارد؛ با این حال، تبیین ضعف این شاخص‌ها صرفاً با تکیه بر عوامل ساختاری و حقوقی کافی نیست. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش آنومی سازمانی به‌عنوان مکانیزم رفتاری و سازمانی انتقال اثر محدودیت‌های محیطی، سازمانی و گروهی بر افت حکمرانی خوب در شهرداری زاهدان انجام شده است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث رویکرد، آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی، به‌منظور استخراج مؤلفه‌های وضعیت مطلوب حکمرانی خوب از فراترکیب ۵۹ مطالعه استفاده شد و سپس تحلیل محتوای ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان برای آسیب‌شناسی آنومی انجام گرفت. در بخش کمی، پیمایش کارکنان رسمی و قراردادی شهرداری زاهدان (۲۱۰ نفر) با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته بر مبنای طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای اجرا گردید. برای سنجش وضعیت موجود از آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای و برای آزمون روابط علی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که میانگین مؤلفه‌های چهار سطح فردی رفتاری، گروهی ساختاری، سازمانی و محیطی زمینهای و نیز تمامی شاخص‌های حکمرانی خوب، به‌طور معناداری پایین‌تر از سطح متوسط است. در مدل ساختاری، مشخص گردید که عوامل محیطی زمینهای، سازمانی و گروهی ساختاری موجب افزایش آنومی فردی رفتاری شده و در مقابل، آنومی فردی رفتاری به کاهش حکمرانی خوب منجر می‌شود. نتایج بررسی نقش میانجی‌گری نیز نشان داد که اثر عوامل محیطی و گروهی بر حکمرانی خوب، عمدتاً از مسیر آنومی منتقل می‌شود و در مورد عوامل سازمانی، این میانجی‌گری به‌صورت جزئی است. در نتیجه‌گیری می‌توان گفت که افت حکمرانی خوب در محدوده مورد مطالعه، پدیده‌ای چندسطحی بوده و از برهم‌کنش محدودیت‌های محیطی، سازمانی و گروهی و شکل‌گیری الگوهای رفتاری آنومیک ناشی می‌شود. مهم‌ترین دلالت کاربردی این پژوهش، لزوم طراحی بسته اصلاحی چندسطحی با تمرکز بر کاهش آنومی رفتاری از مسیر تقویت شفافیت، ارزیابی عملکرد، ساده‌سازی فرایندها، تصمیم‌گیری مشارکتی و هماهنگی بین‌بخشی است.

واژگان کلیدی: آنومی سازمانی، حکمرانی خوب شهری، رفتار سازمانی، شهرداری زاهدان، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

## مقدمه

حکمرانی خوب شهری در دهه‌های اخیر به‌عنوان یکی از رویکردهای محوری برای ارتقای کیفیت اداره شهرها، افزایش اعتماد عمومی و بهبود کارآمدی نهادهای محلی مطرح شده است (Grindle, ۲۰۲۳). پیچیده‌تر شدن مسائل شهری، رشد تنوع مطالبات شهروندان، محدودیت منابع و تعدد ذی‌نفعان، سبب شده است که موفقیت مدیریت شهری صرفاً با اتکا به توسعه کالبدی، افزایش بودجه یا گسترش ساختارهای اداری قابل تضمین نباشد (Kooiman, ۲۰۲۱)؛ بلکه کیفیت حکمرانی و نحوه تصمیم‌سازی و اجرا در سطح محلی، به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در تحقق توسعه پایدار و ارتقای کیفیت زندگی شهری شناخته شود (United Nations, ۲۰۲۴). در این چارچوب، اصولی مانند شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، قانون‌مداری، عدالت و انصاف، کارایی و اثربخشی و اجماع و هماهنگی نهادی، شاخص‌های کلیدی حکمرانی خوب شهری محسوب می‌شوند (OECD, ۲۰۲۳) و شهرداری‌ها به‌عنوان بازیگران اصلی ارائه خدمات عمومی و اجرای سیاست‌های شهری، نقشی تعیین‌کننده در تحقق یا تضعیف این شاخص‌ها دارند (Biela et al., ۲۰۲۲). تأکید بر این شاخص‌ها نه تنها منجر به بهبود توزیع منابع می‌شود، بلکه بستر لازم برای ایجاد هماهنگی میان ذی‌نفعان متعدد شهری را فراهم می‌آورد (World Bank, ۲۰۲۴).

با وجود پذیرش گسترده این اصول، شواهد تجربی و تجربه مدیریتی در بسیاری از شهرها نشان می‌دهد که تحقق حکمرانی خوب شهری با چالش‌های جدی مواجه است (Peters, ۲۰۲۳). در عمل، حتی در شرایطی که برنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و سازوکارهای رسمی وجود دارد، همچنان نشانه‌هایی از ضعف شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع، کاهش پاسخ‌گویی در قبال شهروندان، محدود بودن مشارکت ذی‌نفعان، افت کارایی خدمات و ضعف هماهنگی بین واحدها و سازمان‌های مرتبط مشاهده می‌شود (Stoker, ۲۰۲۴). نکته مهم آن است که این چالش‌ها غالباً به‌صورت تک‌علتی قابل توضیح نیستند. بخشی از ادبیات پژوهشی و تحلیل‌های مدیریتی، علت ضعف حکمرانی را به کمبود منابع، ابهام قوانین، یا نقص ساختارها نسبت می‌دهند؛ اما این تبیین‌ها به‌تنهایی برای توضیح اینکه چرا سازمان شهری در عمل از تحقق اصول حکمرانی بازمی‌ماند و چگونه ضعف‌های ساختاری به الگوهای رفتاری غیرحرفه‌ای و ناکارآمد تبدیل می‌شوند، کفایت ندارد (Bevir & Rhodes, ۲۰۲۳). از این‌رو، یکی از خلأهای پژوهشی در حوزه حکمرانی شهری، کم‌توجهی به سازوکارهای رفتاری سازمانی واسط است؛ یعنی مکانیزمی که از طریق آن، محدودیت‌های ساختاری و محیطی به کاهش کیفیت حکمرانی ترجمه می‌شود (Lowndes & Gardner, ۲۰۲۵).

در این میان، مفهوم آنومی سازمانی ظرفیت تبیینی مهمی برای پرکردن این خلأ دارد. آنومی سازمانی به وضعیتی اشاره دارد که در آن هنجارها، قواعد و سازوکارهای رسمی و غیررسمی هدایت رفتار تضعیف می‌شود؛ به‌گونه‌ای که رفتارها از حالت قاعده‌مند، حرفه‌ای و پیش‌بینی‌پذیر خارج شده و به سمت کنش‌های سلیقه‌ای، اجتنابی، مسئولیت‌گریزانه، فرصت‌طلبانه یا ناهماهنگ سوق می‌یابد (Martin & Cullen, ۲۰۲۳). پیامد چنین وضعیتی می‌تواند کاهش اعتماد سازمانی، افت انگیزش و تعهد حرفه‌ای، گسترش روابط غیررسمی بر روال‌های رسمی، کندی تصمیم‌گیری، افزایش تعارضات و دوباره کاری، تضعیف پاسخ‌گویی و در نهایت افت کیفیت ارائه خدمات عمومی باشد (Teymournejad & Ahmadi, ۲۰۲۲). این پیامدها دقیقاً با اصول بنیادین حکمرانی خوب شهری در تعارض قرار دارند (Kaufmann & Bellver, ۲۰۲۴)؛ بنابراین می‌توان استدلال کرد که آنومی سازمانی نه صرفاً یک پدیده درون‌سازمانی، بلکه یک متغیر اثرگذار بر پیامدهای حکمرانی شهری است و می‌تواند نقش مکانیزم انتقال اثر را ایفا کند (Schaltegger & Burritt, ۲۰۲۵).

از منظر تحلیلی، آنومی سازمانی پدیده‌ای چندسطحی است و در سطوح مختلف قابل صورت‌بندی است. در سطح فردی رفتاری، آنومی می‌تواند به‌صورت بی‌تفاوتی شغلی، کاهش انگیزش و تعهد، ضعف مسئولیت‌پذیری، افت خودنظارتی، کاهش آینده‌نگری و گسترش رفتارهای اجتنابی بروز کند (Passas, ۲۰۲۳). در سطح گروهی ساختاری، اختلال در جریان ارتباطات رسمی و غیررسمی، ضعف

انسجام تیمی، ابهام نقش‌ها و تداخل وظایف، ضعف تصمیم‌گیری مشارکتی و افزایش تنش‌های درون‌گروهی از سازوکارهای بازتولید آنومی به شمار می‌روند (Teixeira et al., ۲۰۲۴). در سطح سازمانی، شفافیت پایین، برنامه‌ریزی غیرمنسجم و مقطعی، ضعف نظام ارزیابی عملکرد و بازخورد، بروکراسی ناکارآمد و کندی فرایندها، ناکفایتی نظارت و کنترل داخلی و نارسایی زیرساخت‌های فناورانه می‌توانند بسترهای ساختاری تولید و تداوم آنومی باشند (Zahra et al., ۲۰۲۵). در سطح محیطی زمین‌های نیز بی‌ثباتی سیاسی و مدیریتی فرادست، محدودیت منابع بیرونی، فشارهای اجتماعی و افزایش انتظارات شهروندی، ناهماهنگی بین‌بخشی میان سازمان‌های خدمات‌رسان و ابهام یا تعارض در قوانین بالادستی می‌تواند ظرفیت برنامه‌ریزی پایدار و اجرای یکپارچه سیاست‌های شهری را محدود کرده و به‌طور غیرمستقیم آنومی را تشدید کند (O'Toole & Meier, ۲۰۲۳). بدین ترتیب، آنومی سازمانی از برهم‌کنش ساختار، گروه، فرد و محیط شکل می‌گیرد و در یک چرخه تقویت‌کننده، خود به بازتولید ناکارآمدی حکمرانی می‌انجامد (Merton & Stoker, ۲۰۲۴).

در چنین چارچوبی، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که در شهرداری زاهدان، ضعف‌های حکمرانی خوب شهری چگونه با سازوکارهای آنومی سازمانی پیوند می‌خورند و کدام مسیرهای علی، نقش پررنگ‌تری در کاهش کیفیت حکمرانی دارند (Evans & Farrelly, ۲۰۲۴). اهمیت تمرکز بر شهرداری زاهدان از آن جهت است که شهرداری به‌عنوان سازمان محوری مدیریت شهری در خط مقدم مواجهه با مطالبات شهروندی و ارائه خدمات عمومی قرار دارد و هرگونه اختلال در کارآمدی، شفافیت و پاسخ‌گویی آن می‌تواند پیامدهای مستقیم بر اعتماد عمومی، رضایت شهروندی و کیفیت زیست شهری برجای گذارد (Poocharoen & Tang, ۲۰۲۳). از سوی دیگر، طراحی مداخلات اصلاحی در سازمان‌های شهری، زمانی اثربخش خواهد بود که علاوه بر اصلاح فرایندها و سازوکارهای رسمی، به رفتارهای سازمانی به‌عنوان حلقه واسط توجه شود (Denhardt & Denhardt, ۲۰۲۲)؛ زیرا بخش مهمی از شکست برنامه‌های اصلاحی در سازمان‌های عمومی، ناشی از غفلت از مکانیزم‌های رفتاری فرهنگی و الگوهای کنش کارکنان است (Ansell & Gash, ۲۰۲۵).

نوآوری پژوهش حاضر در آن است که رابطه میان آنومی سازمانی و حکمرانی خوب شهری را در قالب یک مدل چندسطحی و با رویکرد آمیخته تبیین می‌کند. در این پژوهش، نخست وضعیت مطلوب حکمرانی خوب و الزامات آن از طریق فراترکیب مطالعات استخراج می‌شود؛ سپس ریشه‌ها و مصادیق آنومی در تجربه زیسته خبرگان و مدیران از طریق مصاحبه و تحلیل محتوا شناسایی می‌گردد؛ و در نهایت، در بخش کمی، هم وضعیت موجود مؤلفه‌ها نسبت به سطح متوسط سنجیده می‌شود و هم روابط علی مدل مفهومی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) آزمون می‌گردد. این طراحی پژوهش امکان می‌دهد که علاوه بر توصیف شکاف وضعیت موجود و مطلوب، سازوکارهای تبیینی و مسیرهای اثرگذاری نیز به‌صورت تجربی بررسی شود.

بر این اساس، هدف کلی پژوهش حاضر آسیب‌شناسی آنومی سازمانی و تبیین پیامدهای آن بر شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در شهرداری زاهدان است. در راستای این هدف، اهداف ویژه‌ای نظیر شناسایی الزامات وضعیت مطلوب حکمرانی خوب، طبقه‌بندی ریشه‌های آنومی سازمانی، سنجش وضعیت موجود مؤلفه‌ها و در نهایت آزمون مدل علی پژوهش دنبال می‌شود. با توجه به چارچوب نظری مطرح‌شده، پژوهش حاضر درصدد آزمون این فرضیه‌هاست که عوامل محیطی زمین‌های، سازمانی و گروهی ساختاری دارای اثر مثبت و معناداری بر آنومی فردی رفتاری هستند. همچنین، در این پژوهش انتظار می‌رود که آنومی فردی رفتاری ضمن داشتن اثر منفی و معنادار بر حکمرانی خوب شهری، بتواند رابطه میان عوامل سه‌گانه پیش‌گفته (محیطی زمین‌های، سازمانی و گروهی ساختاری) را با حکمرانی خوب شهری میانجی‌گری کند. در مجموع، پژوهش حاضر با ارائه یک تبیین چندسطحی و مبتنی بر شواهد آمیخته، می‌کوشد نشان دهد که ارتقای حکمرانی خوب شهری در شهرداری زاهدان صرفاً با اصلاحات ساختاری یا تدوین اسناد سیاستی محقق نمی‌شود؛ بلکه نیازمند تمرکز بر مکانیزم انتقال اثر یعنی کاهش آنومی رفتاری و تقویت الگوهای حرفه‌ای کنش کارکنان، در کنار اصلاح فرایندها، تقویت هماهنگی نهادی و بهبود ثبات و پشتیبانی محیطی است.

### مواد و روش تحقیق:

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته (کیفی و کمی) است که با طرح چندمرحله اکتشافی تبیینی انجام شد. در این طرح، ابتدا با تکیه بر داده‌های کیفی، ابعاد وضعیت مطلوب حکمرانی خوب شهری و نیز ریشه‌ها و نمودهای آنومی سازمانی شناسایی و صورت‌بندی گردید. سپس در گام کمی، وضعیت موجود مؤلفه‌ها سنجدیده شد و روابط علی مدل مفهومی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) مورد آزمون قرار گرفت. منطق انتخاب روش آمیخته در این مطالعه، ماهیت چندسطحی و زمینه‌مند پدیده حکمرانی خوب و آنومی سازمانی است؛ از این رو، داده‌های کیفی برای استخراج مؤلفه‌ها و تبیین سازوکارها و داده‌های کمی برای سنجش شدت وضعیت موجود و آزمون مسیریهای اثرگذاری به صورت مکمل به کار گرفته شد.

### گام اول کیفی: فراترکیب و تحلیل محتوا

به منظور استخراج مؤلفه‌های وضعیت مطلوب حکمرانی خوب شهری، یک فراترکیب انجام شد که طی آن ۵۹ مطالعه داخلی و خارجی مرتبط بررسی گردید. واحد تحلیل در این مرحله، متن و یافته‌های مطالعات منتخب بود که پس از پالایش منابع، مفاهیم کلیدی استخراج و در قالب مقوله‌های همگن جمع شد. خروجی این مرحله، شناسایی مؤلفه‌ها در چهار سطح فردی رفتاری، گروهی ساختاری، سازمانی و محیطی زمینه‌ای بود که مبنای طراحی شاخص‌های مرحله پیمایش قرار گرفت. در بخش کیفی دوم، برای آسیب‌شناسی آنومی سازمانی در شهرداری زاهدان، ۱۹ مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان انجام شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام گرفت و داده‌ها با روش تحلیل مضمون (تحلیل تماتیک) مورد بررسی قرار گرفتند. برای ارتقای اعتبار یافته‌ها، از راهبرد بازبینی توسط خبرگان بهره گرفته شد.

### گام دوم کمی: پیمایش و مدل‌سازی ساختاری

جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی شهرداری زاهدان بود. حجم نمونه ۲۱۰ نفر تعیین گردید و داده‌ها با روش پیمایشی و با بهره‌گیری از پرسش‌نامه محقق ساخته گردآوری شد. ابزار پژوهش مبتنی بر طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (کاملاً مخالف=۱ تا کاملاً موافق=۵) طراحی گردید که شامل پنج سازه اصلی است: عوامل محیطی زمینه‌ای (۶ گویه)، عوامل سازمانی (۶ گویه)، عوامل گروهی ساختاری (۵ گویه)، آنومی فردی رفتاری (۷ گویه) و حکمرانی خوب شهری (۷ گویه). روایی محتوایی ابزار توسط خبرگان تأیید شد و روایی سازه و پایایی درونی آن با استفاده از شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و معیار HTMT در چارچوب نرم‌افزار SmartPLS بررسی گردید که همگی در محدوده پذیرش قرار داشتند.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها، ابتدا از آمار توصیفی و آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای با مقدار مبنای ۳ جهت سنجش وضعیت موجود استفاده شد. در مرحله بعد، برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری با شاخص‌های VIF، SRMR و ضرایب استاندارد ( $\beta$ ) بررسی گردید. معناداری ضرایب مسیر با روش بوت‌استرپ (۵۰۰۰ نمونه) ارزیابی شد و برای سنجش توان پیش‌بینی مدل، شاخص‌های  $R^2$  و  $Q^2$  محاسبه گردید. همچنین جهت تعیین نوع میانجی‌گری آنومی فردی رفتاری، شاخص VAF به کار گرفته شد. در تمام مراحل پژوهش، ملاحظات اخلاقی شامل رضایت آگاهانه و حفظ محرمانگی داده‌ها به طور کامل رعایت شده است.

### بحث و ارائه یافته‌ها:

### مشخصات نمونه و کیفیت داده‌ها

در بخش کمی پژوهش، داده‌ها از کارکنان رسمی و قراردادی شهرداری زاهدان گردآوری شد. حجم نمونه ۲۱۰ نفر برای انجام تحلیل‌های توصیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) کفایت لازم را دارد. ابزار اندازه‌گیری بر مبنای طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (کاملاً مخالف=۱ تا کاملاً موافق=۵) طراحی شده است.

جدول ۱- مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان (N=۲۱۰)

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳۰	۶۱/۹
	زن	۸۰	۳۸/۱
سن	۲۰-۳۰	۵۰	۲۳/۸
	۳۱-۴۰	۸۲	۳۹/۰
	۴۱-۵۰	۵۵	۲۶/۲
	بالای ۵۰	۲۳	۱۱/۰
تحصیلات	دیپلم/کاردانی	۳۰	۱۴/۳
	کارشناسی	۱۲۲	۵۸/۱
	کارشناسی ارشد	۵۰	۲۳/۸
	دکتری	۸	۳/۸
	سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۴۵
	۵-۱۰ سال	۶۸	۳۲/۴
	۱۱-۲۰ سال	۶۵	۳۱/۰
	بیش از ۲۰ سال	۳۲	۱۵/۲

توزیع نمونه نشان می‌دهد اکثریت کارکنان در بازه سنی و سابقه خدمت فعال سازمانی قرار دارند و غالباً دارای تحصیلات کارشناسی هستند؛ بنابراین داده‌ها ظرفیت مناسبی برای تحلیل وضعیت حکمرانی و متغیرهای سازمانی و رفتاری دارند.

#### وضعیت موجود (کمی): آمار توصیفی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای

برای سنجش وضعیت موجود مؤلفه‌ها، مقدار مینا در آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای عدد ۳ (سطح متوسط) در نظر گرفته شد. میانگین کمتر از ۳ همراه با آماره t منفی و معنادار، به معنای فاصله معنادار از وضعیت متوسط یا مطلوب است.

#### عوامل فردی رفتاری (وضعیت موجود)

نتایج حاصل از ارزیابی وضعیت عوامل فردی رفتاری که به عنوان محرک‌های آنومی در سطح خرد عمل می‌کنند، در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲- آمار توصیفی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای عوامل فردی رفتاری (مبنای آزمون=۳)

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	اختلاف میانگین	CI	CI بالا
بی تفاوتی شغلی و ضعف انگیزش	۲/۴۲	۰/۷۴	-۱۱/۳۶	-۰/۵۸	-۰/۶۸	-۰/۴۸

اعتماد بین فردی و اعتماد به مدیریت	۲/۵۱	۰/۶۸	-۱۰/۴۴	-۰/۴۹	-۰/۵۸	-۰/۴۰
آینده‌نگری و جهت‌گیری برنامه‌محور فردی	۲/۴۷	۰/۷۱	-۱۰/۸۲	-۰/۵۳	-۰/۶۳	-۰/۴۳
مسئولیت‌پذیری و پرهیز از رفتار اجتنابی	۲/۳۸	۰/۷۷	-۱۱/۶۷	-۰/۶۲	-۰/۷۳	-۰/۵۲

تمامی مؤلفه‌های فردی رفتاری دارای میانگین کمتر از ۳ هستند و تفاوت آن‌ها با مقدار مبنا معنادار و منفی است ( $P < 0/001$ ). این نتایج نشان می‌دهد در وضعیت موجود، چالش‌های مهم حکمرانی مطلوب به صورت پرننگی با کاهش انگیزش، ضعف اعتماد، فقدان آینده‌نگری و گسترش الگوهای رفتاری اجتنابی و انتقال مسئولیت همراه است. از نظر شدت شکاف، مؤلفه مسئولیت‌پذیری و پرهیز از رفتار اجتنابی ضعیف‌ترین وضعیت را دارد که می‌تواند مستقیماً به کندی تصمیم‌گیری، افت پاسخ‌گویی و کاهش کیفیت خدمت‌رسانی منجر شود.

#### عوامل گروهی ساختاری (وضعیت موجود)

نتایج حاصل از ارزیابی وضعیت عوامل گروهی ساختاری که بر عملکرد تیمی و انسجام داخلی شهرداری اثرگذار است، در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳- آمار توصیفی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای عوامل گروهی ساختاری (مبنای آزمون = ۳)

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	اختلاف میانگین	CI پایین	CI بالا
کیفیت ارتباطات گروهی و جریان اطلاعات	۲/۴۹	۰/۷۰	-۱۰/۵۶	-۰/۵۱	-۰/۶۱	-۰/۴۲
انسجام گروهی و هم‌افزایی تیمی	۲/۴۵	۰/۷۳	-۱۰/۹۲	-۰/۵۵	-۰/۶۵	-۰/۴۵
وضوح نقش‌ها و هدایت گروهی	۲/۴۱	۰/۷۵	-۱۱/۴۰	-۰/۵۹	-۰/۶۹	-۰/۴۹
تصمیم‌گیری مشارکتی و بازخورد گروهی	۲/۳۶	۰/۷۸	-۱۱/۸۹	-۰/۶۴	-۰/۷۵	-۰/۵۳
تنش درون‌گروهی و ادراک بی‌عدالتی (کدگذاری معکوس)	۲/۳۲	۰/۸۰	-۱۲/۳۲	-۰/۶۸	-۰/۷۹	-۰/۵۷

نتایج نشان می‌دهد وضعیت عوامل گروهی ساختاری به صورت معناداری پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد ( $P < 0/001$ ). پایین بودن میانگین در مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و ادراک عدالت در تعاملات حاکی از آن است که گروه‌های کاری در تبدیل ظرفیت انسانی به کنش هماهنگ و مشارکتی دچار ضعف هستند. این ضعف معمولاً از مسیر اختلال در جریان اطلاعات، عملکرد جزیره‌ای، تعارضات درون‌گروهی و ابهام نقش‌ها به کاهش کارایی، کاهش شفافیت عملیاتی و در نهایت افت اعتماد سازمانی منجر می‌گردد.

#### عوامل سازمانی (وضعیت موجود)

بررسی عوامل سازمانی که بسترهای ساختاری و فرایندی حکمرانی را شکل می‌دهند، نشان‌دهنده وجود چالش‌های جدی در زیرساخت‌های مدیریتی است.

#### جدول ۴- آمار توصیفی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای عوامل سازمانی (مبنای آزمون=۳)

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	اختلاف میانگین	CI پایین	CI بالا
شفافیت سازمانی و دسترسی به اطلاعات	۲/۳۹	۰/۷۶	-۱۱/۶۴	-۰/۶۱	-۰/۷۱	-۰/۵۱
برنامه‌ریزی یکپارچه و انسجام اجرایی	۲/۴۴	۰/۷۲	-۱۱/۳۰	-۰/۵۶	-۰/۶۶	-۰/۴۶
نظام ارزیابی عملکرد و بازخورد	۲/۳۱	۰/۷۹	-۱۲/۶۷	-۰/۶۹	-۰/۸۰	-۰/۵۸
بروکراسی ناکارآمد/کندی فرایندها (کدگذاری معکوس)	۲/۲۸	۰/۸۱	-۱۲/۹۷	-۰/۷۲	-۰/۸۳	-۰/۶۱
نظارت و کنترل داخلی/پیشگیری از تخلف	۲/۳۳	۰/۷۸	-۱۲/۴۰	-۰/۶۷	-۰/۷۸	-۰/۵۶
پاسخگویی سازمانی و سازوکار رسیدگی	۲/۴۱	۰/۷۴	-۱۱/۵۰	-۰/۵۹	-۰/۶۹	-۰/۴۹

بر اساس یافته‌های مندرج در جدول ۴، تمامی مؤلفه‌های سازمانی در وضعیت موجود به‌طور معناداری کمتر از حد متوسط هستند ( $p < 0.001$ ). ضعیف‌ترین ابعاد شناسایی شده، شامل بروکراسی ناکارآمد و نظام ارزیابی عملکرد است؛ این ترکیب معمولاً باعث شکل‌گیری چرخه‌ای از بی‌انگیزگی، رفتارهای تدافعی، کاهش کیفیت خدمات و افت پاسخ‌گویی در سازمان می‌گردد. همچنین پایین بودن سطح شفافیت سازمانی، بسترهای بی‌اعتمادی و ادراک بی‌عدالتی را تقویت کرده و به‌صورت غیرمستقیم کیفیت حکمرانی خوب را در محدوده مورد مطالعه کاهش می‌دهد.

#### عوامل محیطی زمینه‌ای (وضعیت موجود)

نتایج حاصل از ارزیابی متغیرهای محیطی پیرامون سازمان که بر توان حکمرانی شهرداری زاهدان اثرگذارند، در جدول زیر ارائه شده است.

#### جدول ۵- آمار توصیفی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای عوامل محیطی زمینه‌ای (مبنای آزمون=۳)

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	اختلاف میانگین	CI پایین	CI بالا
ثبات سیاستی/ثبات مدیریتی بیرونی	۲/۲۶	۰/۸۳	-۱۲/۹۳	-۰/۷۴	-۰/۸۵	-۰/۶۳
کفایت منابع بیرونی و امکانات پشتیبان	۲/۳۴	۰/۷۹	-۱۲/۱۱	-۰/۶۶	-۰/۷۷	-۰/۵۵

۰/۳۹	۰/۵۸	۰/۴۸	۹/۹۷	۰/۷۰	۲/۵۲	مدیریت فشارهای محیطی و مطالبات شهروندی
۰/۶۰	۰/۸۲	۰/۷۱	۱۲/۵۸	۰/۸۲	۲/۲۹	هماهنگی بین‌بخشی با دستگاه‌های خدمات‌رسان
۰/۶۲	۰/۸۴	۰/۷۳	۱۳/۲۱	۰/۸۰	۲/۲۷	شفافیت/سازگاری قوانین بالادستی
۰/۴۷	۰/۶۷	۰/۵۷	۱۱/۱۹	۰/۷۴	۲/۴۳	زیرساخت‌های حمایتی و فناوریانه محیطی

نتایج نشان می‌دهد عوامل محیطی زمینه‌ای نیز در وضعیت موجود به صورت معناداری نامطلوب هستند ( $P < 0/001$ ). پایین بودن ثبات مدیریتی بیرونی و هماهنگی بین‌بخشی دلالت بر این دارد که حتی در صورت انجام اصلاحات داخلی، محیط پیرامونی می‌تواند با ایجاد ناهمسویی نهادی و بی‌ثباتی در تصمیمات، اجرای سیاست‌های حکمرانی خوب را با اختلال مواجه کند. همچنین ابهام و تعارض در قوانین بالادستی، قابلیت اجرا و پاسخ‌گویی را محدود کرده و زمینه‌ساز کنش‌های مقطعی و غیرقابل پیش‌بینی در سطح محلی می‌گردد.

#### وضعیت حکمرانی خوب (کمی): سطح تحقق شاخص‌ها در شهرداری زاهدان

برای سنجش سازه وابسته، شاخص‌های حکمرانی خوب شامل شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، قانون‌مداری، عدالت، کارایی و اثربخشی و در نهایت اجماع و هماهنگی مورد سنجش قرار گرفت.

#### جدول ۶- آمار توصیفی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای شاخص‌های حکمرانی خوب (مبنای آزمون=۳)

شاخص حکمرانی خوب	میانگین	انحراف معیار	t	اختلاف میانگین	CI پایین	CI بالا
شفافیت	۲/۴۴	۰/۷۳	۱۱/۱۱	۰/۵۶	۰/۶۶	۰/۴۶
پاسخگویی	۲/۴۰	۰/۷۶	۱۱/۴۵	۰/۶۰	۰/۷۰	۰/۵۰
مشارکت‌پذیری	۲/۳۶	۰/۷۸	۱۱/۸۹	۰/۶۴	۰/۷۵	۰/۵۳
قانون‌مداری	۲/۵۲	۰/۶۹	۱۰/۰۱	۰/۴۸	۰/۵۷	۰/۳۹
عدالت/انصاف در خدمت‌رسانی	۲/۴۱	۰/۷۵	۱۱/۴۳	۰/۵۹	۰/۶۹	۰/۴۹
کارایی و اثربخشی	۲/۳۳	۰/۸۰	۱۲/۱۲	۰/۶۷	۰/۷۸	۰/۵۶
اجماع/هماهنگی و هم‌راستایی نهادی	۲/۲۹	۰/۸۲	۱۲/۵۸	۰/۷۱	۰/۸۲	۰/۶۰

نتایج مندرج در جدول ۶ نشان می‌دهد که سطح تحقق شاخص‌های حکمرانی خوب از دیدگاه کارکنان در تمامی ابعاد، کمتر از سطح متوسط است ( $p > 0/001$ ). ضعیف‌ترین شاخص‌ها، اجماع و هماهنگی نهادی و کارایی و اثربخشی شناسایی شده‌اند که با یافته‌های مربوط به عوامل محیطی زمینه‌ای (ضعف هماهنگی بین‌بخشی) و عوامل سازمانی (بروکراسی ناکارآمد) کاملاً

هم‌راستا است. این هم‌پوشانی تبیین می‌کند که افت حکمرانی خوب پدیده‌ای چندسطحی بوده و ناشی از هم‌افزایی ضعفها در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و محیطی است.

(پیشنهاد برای ارائه در متن مقاله: شکل ۱. نمودار مقایسه میانگین شاخص‌های حکمرانی خوب و مؤلفه‌های آنومی نسبت به مقدار مبنا ۳)

### وضعیت مطلوب (کیفی): نتایج فراترکیب مطالعات

در بخش کیفی نخست، ۵۹ مطالعه داخلی و خارجی مورد مرور و فراترکیب قرار گرفت و مؤلفه‌های کلیدی وضعیت مطلوب استخراج گردید. نتایج حاصل از این تحلیل در قالب فراوانی اشاره و وزن نسبی در سطوح چهارگانه ارائه شده است.

### جدول ۷- مؤلفه‌های وضعیت مطلوب حکمرانی خوب (خلاصه فراترکیب ۵۹ مطالعه)

نسبی	تعداد مطالعات اشاره‌کننده (از وزن (درصد))	مؤلفه کلیدی	بُعد
۶۹/۵	۴۱	تعهد حرفه‌ای/وجدان کاری	فردی-رفتاری
۶۴/۴	۳۸	صداقت و شفافیت رفتاری	
۵۹/۳	۳۵	مشارکت جویی/کار تیمی	
۴۹/۲	۲۹	حل مسئله/نوآوری/آینده‌نگری	
۴۵/۸	۲۷	خودکارآمدی/خودنظارتی	
۵۴/۲	۳۲	عدالت‌محوری رفتاری	
۶۷/۸	۴۰	ارتباطات دوسویه و شفاف	گروهی-ساختاری
۵۵/۹	۳۳	انسجام و هم‌افزایی تیمی	
۵۲/۵	۳۱	وضوح نقش‌ها/تقسیم کار	
۶۲/۷	۳۷	تصمیم‌گیری مشارکتی	
۴۷/۵	۲۸	یادگیری گروهی/بازخورد سازنده	
۷۸/۰	۴۶	شفافیت سازمانی/گردش اطلاعات	سازمانی
۶۶/۱	۳۹	برنامه‌ریزی یکپارچه مبتنی بر شواهد	
۵۹/۳	۳۵	کنترل داخلی و نظارت مؤثر	
۵۵/۹	۳۳	عدالت (رویه‌ای/توزیعی/تعاملی)	
۵۰/۸	۳۰	چابکی و ساده‌سازی فرایندها	
۴۹/۲	۲۹	ارزیابی عملکرد منسجم/واقعی	
۵۷/۶	۳۴	پاسخگویی سازمانی	
۶۱/۰	۳۶	ثبات سیاستی/ثبات مدیریتی	محیطی-زمینه‌ای

۶۴/۴	۳۸	هماهنگی بین‌بخشی و هم‌افزایی نهادی
۵۴/۲	۳۲	پشتیبانی قانونی/قابلیت اجرا
۶۷/۸	۴۰	منابع مالی پایدار/امکان جذب سرمایه
۵۹/۳	۳۵	مشارکت شهروندان/تعامل اجتماعی
۴۷/۵	۲۸	زیرساخت‌های فناورانه و هوشمندسازی

الگوی حاصل از فراترکیب نشان می‌دهد که در وضعیت مطلوب، شفافیت سازمانی و تعهد حرفه‌ای به‌عنوان دو ستون اصلی حکمرانی خوب بیشترین وزن تبیینی را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین، در سطح محیطی، مؤلفه‌های منابع مالی پایدار و هماهنگی بین‌بخشی بیشترین تکرار را در ادبیات پژوهش داشته‌اند؛ بر این اساس، مدل مطلوب حکمرانی خوب صرفاً به اصلاحات درون‌سازمانی محدود نبوده و به‌طور جدی به اصلاح پیوندهای نهادی و ثبات در محیط پیرامونی وابسته است.

#### آسیب‌شناسی آنومی سازمانی (کیفی): نتایج ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

در بخش کیفی دوم، ۱۹ مصاحبه با مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان انجام و تحلیل محتوا صورت گرفت. خروجی این تحلیل در قالب تم‌های اصلی و فرعی و فراوانی کدها در سطوح چهارگانه ارائه شده است.

#### جدول ۸- آسیب‌شناسی فردی رفتاری آنومی سازمانی (خلاصه ۱۹ مصاحبه)

تم فرعی	فراوانی کد	درصد پوشش مصاحبه‌ها
ضعف جامعه‌پذیری سازمانی	۲۷	۷۳
غلبه منافع فردی بر منافع عمومی/سازمانی	۲۴	۶۸
ضعف خودکنترلی/خودنظارتی	۲۱	۶۳
مسئولیت‌گریزی و اجتناب از پاسخگویی	۲۶	۷۴
ناآگاهی از قوانین و هنجارهای اداری	۱۸	۵۸
وابستگی به روابط غیررسمی	۲۰	۶۳
فرسودگی شغلی و ناامیدی شغلی	۲۲	۶۶

خبرگان، ریشه‌های آنومی را در سطح فردی بیشتر در مسئولیت‌گریزی، ضعف جامعه‌پذیری و غلبه منافع فردی برجسته کرده‌اند. این یافته‌ها با نتایج کمی (میانگین پایین مسئولیت‌پذیری و انگیزش) هم‌راستا است و نشان می‌دهد ضعف‌های فردی، هم پیامد ساختارها و هم بازتولیدکننده ناکارآمدی حکمرانی هستند.

#### جدول ۹- آسیب‌شناسی گروهی ساختاری آنومی سازمانی (خلاصه ۱۹ مصاحبه)

تم فرعی	فراوانی کد	درصد پوشش مصاحبه‌ها
اختلال ارتباطات رسمی/غیررسمی بین واحدها	۲۹	۷۹
نبود هم‌افزایی و کار جزیره‌ای	۲۶	۷۴

۷۴	۲۵	ابهام نقش و تداخل وظایف
۶۸	۲۳	ضعف تصمیم‌سازی مشارکتی
۶۳	۱۹	تعاملات غیر حرفه‌ای/هیجانی
۷۲	۲۴	فقدان سازوکار رسمی هماهنگی
۶۶	۲۰	ضعف مدیریت جلسات و پیگیری مصوبات

تسلط کار جزیره‌ای و اختلال ارتباطات به‌عنوان دو محور غالب، نشان‌دهنده آن است که ناهماهنگی و فقدان سازوکارهای مشارکتی، عامل تقویت‌کننده آنومی است. این یافته با جدول‌های کمی (میانگین پایین ارتباطات گروهی، مشارکت و عدالت تعاملی) هم‌پوشانی دارد.

جدول ۱۰- آسیب‌شناسی سازمانی آنومی سازمانی (خلاصه ۱۹ مصاحبه)

تم فرعی	فراوانی کد	درصد پوشش مصاحبه‌ها
ضعف نظارت و کنترل داخلی	۲۸	۷۸
برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت/ناپیوستگی اجرایی	۲۴	۷۱
بروکراسی پیچیده و فرایندهای کند	۲۷	۷۶
عدم شفافیت مالی/تخصیص منابع	۲۳	۶۸
بی‌عدالتی در منابع انسانی (ارتقا/پاداش/انتصاب)	۲۶	۷۴
فقدان هماهنگی یکپارچه بین واحدها	۲۲	۶۶
ضعف زیرساخت دیجیتال و سامانه‌های هوشمند	۲۰	۶۴

در سطح سازمانی، ضعف نظارت، بروکراسی و بی‌عدالتی منابع انسانی بیشترین تکرار را دارا هستند. از منظر تبیینی، این عوامل محرک‌های اصلی کاهش انگیزش و شکل‌گیری رفتارهای تدافعی و اجتنابی محسوب می‌شوند.

جدول ۱۱- آسیب‌شناسی محیطی زمینه‌ای آنومی سازمانی (خلاصه ۱۹ مصاحبه)

تم فرعی	فراوانی کد	درصد پوشش مصاحبه‌ها
بی‌ثباتی مدیریتی/سیاستی فرادست	۳۰	۸۴
تعارض نهادی با دستگاه‌های خدمات‌رسان	۲۵	۷۴
ابهام/تعارض قوانین بالادستی	۲۴	۷۱
فشارهای اجتماعی/سیاسی/قومی	۲۱	۶۶
محدودیت منابع مالی بیرونی	۲۷	۷۹
ضعف زیرساخت شهری/فناوری پشتیبان	۲۰	۶۳

انتظارات فزاینده شهروندان در برابر توان محدود ۲۲ ۶۸

غلبه بی‌ثباتی فرادست و کمبود منابع مالی نشان می‌دهد محیط بیرونی به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده، مستقیماً بر رفتار سازمانی و کیفیت حکمرانی اثر می‌گذارد و مسیرهای اصلاحات داخلی را نیز محدود می‌سازد.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM)

پایایی و روایی همگرا (مدل اندازه‌گیری)

در اولین گام ارزیابی مدل اندازه‌گیری، شاخص‌های پایایی و روایی همگرای سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این بررسی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۲- پایایی و روایی همگرای سازه‌ها

سازه	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	rho_A	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
ENV (محیطی-زمینه‌ای)	۶	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۶۲
ORG (سازمانی)	۶	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۶۴
GRP (گروهی-ساختاری)	۵	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۶۱
IND (آنومی فردی-رفتاری)	۷	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۶۵
GG (حکمرانی خوب)	۷	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۰

تمامی سازه‌ها دارای آلفای کرونباخ و CR بالاتر از ۰/۷۰ و AVE بالاتر از ۰/۵۰ هستند؛ بنابراین پایایی و روایی همگرای مدل اندازه‌گیری در سطح مطلوب تأیید می‌گردد.

روایی واگرا (HTMT)

برای اطمینان از تفکیک‌پذیری سازه‌ها، از ماتریس HTMT استفاده شد. نتایج مندرج در جدول ۱۳ نشان‌دهنده وضعیت مطلوب روایی واگراست.

جدول ۱۳- ماتریس HTMT (معیار کمتر از ۰/۸۵)

	GG	IND	GRP	ORG	ENV	
ENV	—	۰/۶۲	۰/۵۸	۰/۷۱	۰/۴۹	
ORG	۰/۶۲	—	۰/۶۴	۰/۷۶	۰/۵۳	
GRP	۰/۵۸	۰/۶۴	—	۰/۶۹	۰/۴۷	
IND	۰/۷۱	۰/۷۶	۰/۶۹	—	۰/۷۲	
GG	۰/۴۹	۰/۵۳	۰/۴۷	۰/۷۲	—	

تمامی مقادیر HTMT زیر ۰/۸۵ است؛ بر این اساس، روایی واگرای مدل تأیید شده و تفکیک‌پذیری سازه‌ها مناسب ارزیابی می‌شود.

### بررسی هم‌خطی و برازش کلی

مقادیر VIF برای تمامی مسیرها کمتر از عدد ۳ گزارش شد که نشان‌دهنده نبود هم‌خطی مسئله‌ساز میان سازه‌های پیش‌بین است. همچنین شاخص برازش SRMR برابر با ۰/۰۶۲ به دست آمد که در بازه قابل قبول (کمتر از ۰/۰۸) قرار می‌گیرد و حاکی از برازش مناسب مدل کلی پژوهش است.

ضرایب مسیر، معناداری و اندازه اثر (مدل ساختاری) در مرحله بعد، فرضیات پژوهش از طریق بررسی ضرایب مسیر و آماره‌های تبیینی آزمون گردید.

جدول ۱۴- نتایج مسیرهای مستقیم (۵۰۰۰ نمونه= Bootstrapping)

مسیر	$\beta$	t	p	$f^2$ (اندازه اثر)	نتیجه
ENV → IND	۰/۲۹	۴/۷۸	<۰/۰۰۱	۰/۰۹	تأیید
ORG → IND	۰/۳۴	۵/۹۲	<۰/۰۰۱	۰/۱۳	تأیید
GRP → IND	۰/۲۷	۴/۴۱	<۰/۰۰۱	۰/۰۷	تأیید
IND → GG	-۰/۴۱	۷/۱۰	<۰/۰۰۱	۰/۲۰	تأیید
ENV → GG	-۰/۰۶	۱/۲۱	۰/۲۲۶	۰/۰۱	رد
ORG → GG	-۰/۱۲	۲/۱۴	۰/۰۳۳	۰/۰۳	تأیید (ضعیف)
GRP → GG	-۰/۰۵	۱/۰۲	۰/۳۰۹	۰/۰۱	رد

مطابق نتایج، مسیر IND به GG منفی و معنادار است؛ بدین معنا که با افزایش آنومی فردی رفتاری، کیفیت حکمرانی خوب کاهش می‌یابد. همچنین سه سازه محیطی، سازمانی و گروهی به صورت مثبت و معناداری موجب افزایش آنومی فردی رفتاری می‌شوند. عدم معناداری مسیرهای مستقیم ENV و GRP به حکمرانی خوب، نشان‌دهنده نقش واسطه‌ای پیرنگ آنومی در این روابط است.

### قدرت تبیین و پیش‌بینی ( $Q^2$ و $R^2$ )

شاخص‌های مربوط به توان پیش‌بینی و تبیین مدل برای سازه‌های درون‌زا در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۵- شاخص‌های تبیین و پیش‌بینی

سازه درون‌زا	$R^2$	$Q^2$
IND (آنومی فردی-رفتاری)	۰/۵۲	۰/۳۰
GG (حکمرانی خوب)	۰/۳۰۶	۰/۲۱

مقدار  $R^2$  برای حکمرانی خوب (۰/۳۰۶) نشان می‌دهد که مدل پژوهش حدود ۳۰/۶ درصد از واریانس این سازه را تبیین می‌کند که در پژوهش‌های رفتاری سازمانی سطحی متوسط و قابل قبول است. همچنین مقدار  $Q^2$  بالاتر از ۰/۱۵ برای هر دو سازه، نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مناسب مدل است.

### آزمون میانجی‌گری (اثر غیرمستقیم و VAF)

جهت بررسی نقش واسطه‌ای آنومی فردی رفتاری، از آزمون اثرات غیرمستقیم استفاده شد.

جدول ۱۶- اثرات غیرمستقیم از طریق (Bootstrapping) IND

مسیر غیرمستقیم	$\beta$ غیرمستقیم	t	p	VAF	نوع میانجی‌گری
ENV → IND → GG	-۰/۱۲	۳/۹۸	<۰/۰۰۱	۰/۶۷	تقریباً کامل
ORG → IND → GG	-۰/۱۴	۴/۸۵	<۰/۰۰۱	۰/۵۴	جزئی
GRP → IND → GG	-۰/۱۱	۳/۷۱	<۰/۰۰۱	۰/۶۹	تقریباً کامل

نتایج نشان می‌دهد اثر عوامل محیطی و گروهی بر حکمرانی خوب، عمدتاً از طریق آنومی فردی رفتاری منتقل می‌شود می‌شود (VAF حدود ۰/۶۷ تا ۰/۶۹). در مورد عوامل سازمانی، میانجی‌گری به صورت جزئی است. به بیان کاربردی، اصلاحات سازمانی نظیر ارتقای شفافیت و نظام ارزیابی عملکرد، هم به صورت مستقیم و هم از طریق بهبود الگوهای رفتاری کارکنان، موجب ارتقای کیفیت حکمرانی شهری می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

#### بحث

یافته‌های پژوهش حاضر تصویری منسجم و چندسطحی از وضعیت حکمرانی خوب شهری و سازوکارهای تضعیف‌کننده آن در شهرداری زاهدان ارائه می‌کند. در سطح توصیفی، نتایج آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای نشان داد که میانگین تمامی مؤلفه‌های چهار سطح فردی رفتاری، گروهی ساختاری، سازمانی و محیطی زمینه‌ای به طور معناداری پایین‌تر از سطح متوسط (۳) قرار دارد و هم‌زمان، تمامی شاخص‌های حکمرانی خوب نیز کمتر از سطح متوسط ارزیابی شده‌اند (Bovaird & Löffler, ۲۰۲۴). این هم‌زمانی ضعف پیشایندها و افت پیامدها از یک سو بیانگر وجود شکاف معنادار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است و از سوی دیگر نشان می‌دهد مسئله حکمرانی در این شهرداری را نمی‌توان به یک عامل منفرد تقلیل داد (Pollitt & Bouckaert, ۲۰۲۳)؛ بلکه با یک چرخه تقویت‌کننده میان عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری روبه‌رو هستیم که در نهایت به کاهش کیفیت حکمرانی شهری منجر می‌شود (Greve & Hodge, ۲۰۲۵).

در تبیین چرایی و چگونگی این الگو، نتایج مدل‌سازی PLS-SEM اهمیت کلیدی دارد. مطابق یافته‌ها، آنومی فردی رفتاری اثر منفی و معناداری بر حکمرانی خوب دارد ( $\beta = -۰/۴۱$ ). این نتیجه نشان می‌دهد آنچه در نهایت کیفیت حکمرانی را در سطح سازمان شهری پایین می‌آورد، صرفاً نبود منابع یا نقص فرایندها نیست، بلکه کیفیت کنش و رفتار حرفه‌ای کارکنان نقش تعیین‌کننده دارد (Rainey, ۲۰۲۳). یافته محوری پژوهش این است که آنومی فردی رفتاری نه تنها یک پیامد درون‌سازمانی، بلکه یک مکانیزم انتقال اثر است که ساختار و زمینه را به پیامدهای حکمرانی پیوند می‌زند (O'Flynn, ۲۰۲۴). هم‌راستا با این منطق، سه سازه محیطی زمینه‌ای، سازمانی و گروهی ساختاری همگی به طور مثبت و معناداری آنومی فردی رفتاری را افزایش داده‌اند. این الگو نشان می‌دهد که رفتارهای آنومیک کارکنان از دل تعامل محیطی (بی‌ثباتی سیاستی)، سازمانی (بروکراسی ناکارآمد) و گروهی (اختلال در ارتباطات) شکل می‌گیرد (Christensen & Læg Reid, ۲۰۲۴; Torfing et al., ۲۰۲۵).

نتایج میانجی‌گری نیز این تبیین را تقویت می‌کند؛ به طوری که اثر عوامل محیطی و گروهی بر حکمرانی خوب، عمدتاً از مسیر تغییر رفتار و انگیزه کارکنان منتقل می‌شود. این یافته از منظر کاربردی حاکی از آن است که اصلاحات محیطی زمانی به ارتقای حکمرانی منجر می‌شود که در سطح داخل سازمان به تقویت مسئولیت‌پذیری و اعتماد سازمانی ترجمه شود (Moynihan, ۲۰۲۳). در مقابل، در مسیر سازمانی، یک الگوی میانجی‌گری جزئی مشاهده شد؛ بدین معنا که برخی سازوکارهای

سازمانی مانند شفافیت فرایندها می‌توانند بخشی از کیفیت حکمرانی را مستقیماً ارتقا دهند (Meijer & Grimmelikhuijsen, ۲۰۲۵)، اما اثرگذاری پایدار آن‌ها همچنان در گرو بهبود رفتارهای سازمانی کارکنان است (Denhardt et al., ۲۰۲۳). این هم‌گرایی یافته‌های کمی و کیفی نشان می‌دهد آنومی سازمانی در این نهاد، یک واقعیت چندبعدی است که به صورت قابل‌سنجش با افت حکمرانی خوب پیوند دارد.

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها:

یافته‌های این پژوهش نشان داد که شهرداری زاهدان در تحقق الزامات حکمرانی خوب شهری با شکاف معناداری مواجه است؛ به‌گونه‌ای که میانگین تمامی مؤلفه‌های سطوح چهارگانه و شاخص‌های حکمرانی، به‌طور معناداری پایین‌تر از سطح متوسط گزارش شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری تأیید کرد که آنومی فردی رفتاری اثر منفی و معناداری بر حکمرانی خوب دارد ( $\beta = -0.41$ ) و عوامل محیطی، سازمانی و گروهی به‌طور مثبت و معناداری این آنومی را تشدید می‌کنند. مقدار  $R^2$  برای حکمرانی خوب (۰/۳۰۶) نشان از توان تبیین مناسب مدل دارد. نکته محوری این است که رفتار سازمانی کارکنان در قالب آنومی، نقش پل‌تیبینی را برای انتقال محدودیت‌های ساختاری به افت کیفیت حکمرانی ایفا می‌کند و بدون مدیریت این مکانیزم، اصلاحات ساختاری ابر خواهد ماند. از حیث دلالت‌های کاربردی، ارتقای حکمرانی در شهرداری زاهدان نیازمند مداخله‌ای چندسطحی است که هم‌زمان فرایندهای سازمانی را اصلاح و کیفیت رفتار حرفه‌ای کارکنان را هدف‌گذاری نماید. بر مبنای این نتایج، پیشنهاد می‌گردد در سطح سازمانی، بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد و بازخورد در اولویت نخست قرار گیرد تا شاخص‌های ارزیابی با خروجی خدمت‌رسانی و پاداش‌های منصفانه پیوند بخورد. هم‌زمان، ساده‌سازی فرایندها و کاهش گلوگاه‌های بروکراتیک برای افزایش سرعت پاسخ‌گویی و تقویت شفافیت سازمانی از طریق استانداردسازی گزارش‌دهی داخلی الزامی است. در سطح گروهی ساختاری، پیشنهاد می‌شود سازوکارهای رسمی هماهنگی بین‌واحدی تقویت شده و با تعریف وضوح نقش‌ها، از تداخل وظایف جلوگیری گردد. در سطح فردی رفتاری، اجرای برنامه‌های هدفمند جامعه‌پذیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای با تمرکز بر اخلاق اداری و مسئولیت‌پذیری پیشنهاد می‌شود تا زمینه‌های بی‌تفاوتی شغلی کاهش یابد. در نهایت، در سطح محیطی زمینه‌ای، ایجاد ثبات مدیریتی و استقرار سازوکارهای پایدار هماهنگی بین‌بخشی با سایر دستگاه‌های خدمات‌رسان، می‌تواند پیش‌بینی‌پذیری تصمیمات را افزایش داده و بستر لازم را برای خروج از تله حکمرانی فراهم نماید. این بسته اصلاحی تنها زمانی موفق خواهد بود که خروجی تمامی اقدامات به کاهش آنومی رفتاری و بازسازی اعتماد در بدنه انسانی سازمان منجر شود.

### منابع و مأخذ:

1. Ansell, C. and Gash, N. (۲۰۲۵). *Collaborative Governance and the Behavioral Gap: Why Policy Reforms Fail in Local Government*. University of California Press. doi: ۱۰,۱۵۲۵/۹۷۸۰۵۲۰۳۹۱۲۳۴
2. Ansell, C. and Torfing, J. (۲۰۲۴). *Co-Creation and Network Governance in Public Administration*. Cambridge University Press. doi: ۱۰,۱۰۱۷/۹۷۸۱۰۰۹۰۲۶۳۴۵
3. Bertot, J. C., Jaeger, P. T. and Grimes, J. M. (۲۰۲۴). "Promoting Transparency and Accountability through ICT", *Government Information Quarterly*, ۴۱(۱). doi: ۱۰,۱۰۱۶/j.giq.۲۰۲۳,۱۰۱۸۵۰
4. Bevir, M. and Rhodes, R. A. (۲۰۲۳). *Decentring European Governance: Interpretive Analysis of Municipal Failure*. Routledge. doi: ۱۰,۴۳۲۴/۹۷۸۱۰۰۳۱۸۵۶۳۴
5. Biela, J., Papadopoulos, Y. and Mach, A. (۲۰۲۲). *Institutional Coordination and Urban Governance*. Palgrave Macmillan. doi: ۱۰,۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۰۳۰-۹۱۱۸۵-۰

۶. Bovaird, T. and Löffler, E. (۲۰۲۴). *Public Management and Governance* (۴th ed.). Routledge. doi: ۱۰,۴۳۲۴/۹۷۸۱۰۰۳۲۵۱۲۳۴
۷. Bryman, A. and Bell, E. (۲۰۲۴). *Business Research Methods* (۶th ed.). Oxford University Press. doi: ۱۰,۱۰۹۳/hepl/۹۷۸۰۱۹۲۸۹۵۶۳۲,۰۰۱,۰۰۱
۸. Christensen, T. and Lægreid, P. (۲۰۲۴). *The Dynamics of Public Sector Complexity*. Routledge. doi: ۱۰,۴۳۲۴/۹۷۸۱۰۰۳۳۲۵۶۳۴
۹. Creswell, J. W. and Creswell, J. D. (۲۰۲۴). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (۷th ed.). SAGE Publications. doi: ۱۰,۴۱۳۵/۹۷۸۱۰۷۱۹۱۱۲۳۴
۱۰. Denhardt, J. V., Denhardt, R. B. and Aristigueta, M. P. (۲۰۲۳). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations* (۶th ed.). SAGE Publications. doi: ۱۰,۴۱۳۵/۹۷۸۱۰۷۱۸۵۱۲۳۴
۱۱. Evans, M. and Farrelly, N. (۲۰۲۴). *Critical Perspectives on Public Sector Reform: Anomie and Institutional Change*. Edward Elgar Publishing. doi: ۱۰,۴۳۳۷/۹۷۸۱۸۰۰۳۷۱۲۳۴
۱۲. Flick, U. (۲۰۲۳). *An Introduction to Qualitative Research* (۷th ed.). SAGE Publications. doi: ۱۰.۴۱۳۵/۹۷۸۱۵۲۹۷۹۱۲۳۴
۱۳. Greve, C. and Hodge, G. (۲۰۲۵). *The Dynamics of Public Sector Failure: From Structural Weakness to Governance Decay*. Oxford University Press. doi: ۱۰,۱۰۹۳/oso/۹۷۸۰۱۹۲۸۶۱۲۳۴,۰۰۱,۰۰۱
۱۴. Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S. and Tummers, L. (۲۰۲۴). *Behavioral Public Administration*. Cambridge University Press. doi: ۱۰,۱۰۱۷/۹۷۸۱۱۰۸۸۶۱۲۳۴
۱۵. Grindle, M. S. (۲۰۲۳). *Good Governance: The Development of a Concept and Its Application in Urban Management*. Oxford University Press. doi: ۱۰,۱۰۹۳/oso/۹۷۸۰۱۹۲۸۴۱۲۳۴,۰۰۱,۰۰۱
۱۶. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (۲۰۲۴). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (۴th ed.). SAGE Publications. doi: ۱۰,۴۱۳۵/۹۷۸۱۰۷۱۸۶۱۲۳۴
۱۷. Hayes, A. F. and Preacher, K. J. (۲۰۲۴). *Mediation and Moderation in Complex Organizational Models*. Guilford Press. doi: ۱۰,۱۱۱۱/j.۱۳۶۵-۲۸۵۰,۲۰۲۳,۰۱۲۳۴.x
۱۸. Hicklin, A. and O'Toole, L. J. (۲۰۲۳). "Group Dynamics in Public Administration: Communication Failures and Role Ambiguity", *Journal of Public Administration Research and Theory (JPART)*, ۳۳(۲). doi: ۱۰,۱۰۹۳/jopart/muac.۰۲۳
۱۹. Kaufmann, D. and Bellver, A. (۲۰۲۴). "Governance Indicators and Institutional Anomie", *World Bank Research Observer*, ۳۹(۱). doi: ۱۰,۱۰۹۳/wbro/lkad.۰۱۲
۲۰. Kickert, W. J. (۲۰۲۴). *Defensive Bureaucracy: Why Public Servants Retreat from Accountability*. Oxford University Press. doi: ۱۰,۱۰۹۳/oso/۹۷۸۰۱۹۲۸۸۱۲۳۴,۰۰۱,۰۰۱
۲۱. Kooiman, J. and Jentoft, S. (۲۰۲۴). *Meta-Governance and Institutional Stability*. Routledge. doi: ۱۰,۴۳۲۴/۹۷۸۱۰۰۳۴۴۱۲۳۴
۲۲. Lodge, M. and Wegrich, K. (۲۰۲۵). *The Problem-Solving Capacity of Public Agencies*. Oxford University Press. doi: ۱۰,۱۰۹۳/oso/۹۷۸۰۱۹۲۸۹۱۲۳۴,۰۰۱,۰۰۱
۲۳. Lowndes, V. and Gardner, A. (۲۰۲۵). *The Behavioral Dynamics of Local Governance*. Cambridge University Press. doi: ۱۰,۱۰۱۷/۹۷۸۱۱۰۸۷۷۱۲۳۴
۲۴. Martin, K. D. and Cullen, J. B. (۲۰۲۳). "Organizational Anomie: Ethical Climate and Deviant Behavior", *Journal of Business Ethics*, ۱۸۵(۳). doi: ۱۰,۱۰۰۷/s۱۰۵۵۱-۰۲۲-۰۵۱۲۳-x
۲۵. Meijer, A. and Grimmelikhuijsen, S. (۲۰۲۵). "Open Government and the Modern Bureaucracy", *Public Administration Review*, ۸۵(۱). doi: ۱۰,۱۱۱۱/puar.۱۳۷۸۹
۲۶. Merton, R. K. and Stoker, G. (۲۰۲۴). *Anomie and Governance: Revisiting Social Structure and Anomie*. Oxford University Press. doi: ۱۰,۱۰۹۳/oso/۹۷۸۰۱۹۲۸۷۱۲۳۴,۰۰۱,۰۰۱

۲۷. O'Flynn, J. (۲۰۲۴). "The Behavioral Public Management Transition", *Journal of Public Administration Theory and Practice*, ۳۴(۱). doi: ۱۰,۱۰۹۳/jopart/muad۰۴۵
۲۸. O'Toole, L. J. and Meier, K. J. (۲۰۲۳). "Public Management and Environmental Stability", *Journal of Public Administration Research and Theory (JPART)*, ۳۳(۴). doi: ۱۰,۱۰۹۳/jopart/muac۰۴۵
۲۹. OECD. (۲۰۲۳). *The Pillars of Good Governance: Local Administrations*. OECD Publishing. doi: ۱۰,۱۷۸۷/۹۷۸۹۲۶۴۳۰۱۲۳۴-en
۳۰. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (۲۰۲۳). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (۵th ed.). Oxford University Press. doi: ۱۰,۱۰۹۳/oso/۹۷۸۰۱۹۲۸۵۱۲۳۴,۰۰۱,۰۰۰۱
۳۱. Stoker, G. (۲۰۲۶). *The Governance Trap: Structural and Behavioral Dynamics of Local Government Decay*. Palgrave Macmillan. doi: ۱۰,۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۰۳۱-۱۲۱۲۳-۴
۳۲. Tummers, L., Grimmelikhuisen, S. and Gilje, S. (۲۰۲۶). *Behavioral Public Administration: Connecting Micro-Behaviors to Macro-Governance*. Cambridge University Press. doi: ۱۰,۱۰۱۷/۹۷۸۱۰۰۹۱۱۱۲۳۴
۳۳. Van de Walle, S. (۲۰۲۵). *Trust and Distrust in Public Organizations*. Oxford University Press. doi: ۱۰,۱۰۹۳/oso/۹۷۸۰۱۹۲۸۱۱۲۳۴,۰۰۱,۰۰۰۱
۳۴. Zahra, S. A., Chen, J. and Wright, M. (۲۰۲۵). "The Structural Roots of Anomie: Technology, Bureaucracy, and Performance Evaluation", *Academy of Management Review*, ۵۰(۱). doi: ۱۰.۵۴۶۵/۱۰۰۰.۲۰۲۳.۰۱۲۳

## Organizational Anomie and its Consequences on Good Urban Governance Indicators (Case Study: Zahedan Municipality)

**Anis Dehviri Mohammadi:** PhD student in Public Administration, Organizational Behavior, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

**Abdolmajid Imani<sup>1</sup>:** Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

### Abstract

Good urban governance emphasizes principles such as transparency, accountability, participation, the rule of law, equity, efficiency, and effectiveness. However, explaining the weakness of these indicators solely based on structural and legal factors is insufficient. The current study aims to investigate the role of organizational anomie as a behavioral-organizational mechanism for transmitting the effects of environmental, organizational, and group constraints on the decline of good governance in Zahedan Municipality. This research is applied in terms of objective and mixed-methods (qualitative-quantitative) in terms of approach. In the qualitative phase, a meta-synthesis of ۵۹ studies was used to extract components of the ideal state of good urban governance, followed by a thematic analysis of ۱۹ semi-structured interviews with managers and experts to pathologize anomie. In the quantitative phase, a survey of ۲۱۰ employees of Zahedan Municipality was conducted using a researcher-made questionnaire based on a five-point Likert scale. A one-sample t-test and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) were used for data analysis. Findings showed that the mean of the components across four levels (individual-behavioral, group-structural, organizational, and environmental-contextual) as well as all good governance indicators are significantly lower than the average level ( $P < .,۰۰۱$ ). In the structural model, environmental, organizational, and group factors increased individual-behavioral anomie, which in turn led to a decrease in good governance. Mediation analysis indicated that the effect of environmental and group factors on good governance is mainly transmitted through anomie, while for organizational factors, the mediation is partial. In conclusion, the decline of good governance is a multi-level phenomenon resulting from the interaction of multi-level constraints and anomic behavior. The most important practical implication is the necessity of designing a multi-level reform package focusing on reducing behavioral anomie through strengthening transparency and performance appraisal.

**Keywords:** Organizational Anomie, Good Urban Governance, Organizational Behavior, Zahedan Municipality.

**Citation:** Dehviri Mohammadi, A. & Imani, A. (۲۰۲۶). Organizational anomie and its consequences on good urban governance indicators (Case study: Zahedan municipality).