

Designing an Organizational Health Model Based on Behavioral Economics

Saeed Fardani* 

Ph. D. Candidate in Public Administration,
Azad Khorasgan University, Isfahan, Iran.

**Akbar Etebarian
Khorasgani** 

Full Professor, Public Administration Dept.,
Faculty of management Azad Khorasgan
University, Isfahan, Iran.

Saeed Sharifi 

Assistant Professor, Public Administration
Dept., Faculty of management Azad
Khorasgan University, Isfahan, Iran.

Saeed Daekarimzade 

Assistant Professor, Public Administration
Dept., Faculty of management Azad
Khorasgan University, Isfahan, Iran.

Abstract

This study aimed to present an organizational health model based on the behavioral economics approach in Isfahan Municipality. By using an exploratory mixed research design (qualitative phase: grounded theory with 18 semi-structured interviews, quantitative phase: survey with 272 employees), effective factors were identified in the form of causal conditions (economic incentives, cognitive biases, social capital), contextual conditions (organizational culture, policies, work environment) and intervening conditions (training, rewards, leadership). The designed strategies, including nudge interventions, infrastructure development and improvement of communication skills, led to significant outcomes: a 22% increase in productivity ($p < 0.05$), a 30% reduction in costs and a 35% improvement in mental health indicators. The findings showed that small changes based on behavioral economics (such as modifying the physical environment and positive feedback) at low cost have a significant impact on organizational health. This study adds to the existing literature in three ways: (1) localizing behavioral economics models in Iran, (2) providing empirical evidence of the impact of environmental reforms, and (3) developing an integrative framework. The main limitation was the focus on a single government organization, which limits generalizability. This model can help similar organizations implement cost-effective solutions.

Keywords: Organizational health, behavioral economics, systematic evidence-based theory, noded interventions.

1. Introduction

Organizational health is a critical determinant of sustainability in modern institutions, yet Iranian organizations face severe challenges in this domain. Empirical data from the Iran Management Organization (2023) reveals that 68% of public-sector entities—including municipalities—experience significant organizational health deficiencies, manifesting in annual productivity losses of 30% and a 25% surge in personnel costs. Traditional frameworks (e.g., Miles, 1965) fail to address the root cause: pervasive irrational behavioral patterns among employees and leaders, such as resistance to change and cognitive biases in decision-making. Systematic reviews (Rehman et al., 2024) confirm this theoretical gap, indicating that merely 12% of existing studies integrate behavioral science lenses, leaving a critical void in evidence-based solutions for public administration contexts like Iranian municipalities.

To bridge this gap, this study leverages behavioral economics principles (Thaler & Sunstein, 2008) to design and validate a context-specific organizational health model for Isfahan Municipality. The research addresses three core objectives: (1) Decoding how cognitive biases (e.g., status quo bias, loss aversion) quantitatively impact organizational health metrics; (2) Identifying cost-effective nudge interventions compatible with Iran's socio-organizational fabric; and (3) Establishing the empirical relationship between social capital (e.g., trust, collaboration norms) and productivity. By integrating behavioral micro-foundations with macro-level health indicators, this work pioneers a scalable framework to transform public-sector efficiency in resource-constrained environments.

2. Literature Review

Early organizational health frameworks primarily emphasized structural and functional dimensions. Seminal work by Miles (1965) conceptualized health through adaptability, problem-solving efficacy, and resource utilization, while later models (e.g., Lundberg, 1990) integrated psychosocial well-being and role clarity. These approaches, however, inadequately addressed behavioral anomalies—systematic deviations from rational decision-making observed in real-world organizational settings. Critiques by Bucheli (2025) highlighted their failure to explain phenomena like resistance to change despite economic incentives or persistence in inefficient processes, revealing a critical theoretical gap in accounting for human cognitive limitations within ad Behavioral economics emerged as a transformative lens, challenging classical rationality assumptions. Grounded in Kahneman and Tversky's prospect

theory (1979), it demonstrates how cognitive biases (e.g., status quo bias, loss aversion) distort organizational decisions. Thaler and Sunstein's (2008) nudge theory further operationalized this by designing "choice architectures" that steer behavior without restricting options. Studies by Blumenthal-Barby (2021) validated its applicability to organizational contexts, showing that subtle environmental cues (e.g., default options, feedback loops) could enhance productivity by 18–25% in healthcare and public sectors, establishing micro-behavioral interventions as viable tools for macro-level health improvement.

Empirical evidence confirms cognitive biases significantly impede organizational health. Nwosu and Ilori (2024) identified *anchoring effects* in performance evaluations causing 40% of managerial misjudgments, while Rehman et al. (2024) linked *confirmation bias* to innovation suppression in hierarchical cultures. In Middle Eastern public agencies, Almomani et al. (2023) found technology-adoption failures stemmed from *automation bias* (over-reliance on familiar systems). Crucially, cross-cultural analyses reveal bias intensity varies contextually—anchoring was 25% stronger in Iranian public organizations ($\beta=0.65$) than private firms ($\beta=0.40$) due to centralized decision-making norms, underscoring the need for localized mitigation strategies.

Nudges show promise but face implementation challenges. Sinclair et al. (2024) reduced financial stress by 22% in Western firms using salary-optimization defaults, while Lee-Geiller and Kütting (2021) boosted civic engagement by 35% in New York via targeted messaging. However, efficacy diminishes when cultural or structural misalignments occur. For instance, Tehran's nudge initiatives (Akhavan et al., 2021) achieved only 60% of projected outcomes due to technical capacity gaps (15% trained managers), policy discontinuity, and resistance—highlighting that "one-size-fits-all" designs neglect contextual variables like power-distance dynamics in Eastern bureaucracies. Cultural dimensions fundamentally shape behavioral interventions. Hofstede's (2011) collectivism-individualism axis explains why group-based incentives (e.g., team rewards) outperform individual bonuses in collectivist societies like Iran ($r=0.68$). Similarly, *high power-distance* cultures intensify authority biases, as evidenced by Iranian employees' "superior approval tendency" (Va'ez et al., 2023). Structural factors also intervene: Flexible policies amplified nudge effects in Copenhagen's transport reforms (Strydom & Kempen, 2021), whereas rigid hierarchies in Jordanian telecoms (Almomani et al., 2023) curtailed electronic HR system benefits by 40%. These findings necessitate frameworks accommodating cultural-structural interactions.

Despite advances, critical gaps persist: (1) Minimal empirical validation of behavioral economics in Iranian public sectors; (2) Overlooking mediating

variables like *psychological capital* (e.g., resilience, self-efficacy) in health models; (3) Inadequate integration of digital tools with behavioral insights. Prior studies (e.g., Faulks et al., 2021) focused narrowly on private firms or Western contexts, while Iranian research (e.g., Talebi Enzab, 2022) omitted organizational-level dynamics. This study addresses these voids by: (1) Localizing nudge designs for Isfahan Municipality; (2) Proposing a novel *integrative framework* linking biases, social capital, and e-infrastructure; (3) Quantifying long-term impacts through mixed methods—advancing context-sensitive organizational health theory.

3. Methodology

This study employed an exploratory sequential mixed-methods design, beginning with a qualitative phase using systematic grounded theory (Strauss & Corbin, 1990) to develop a contextual framework. Eighteen semi-structured interviews were conducted with senior managers, mid-level executives, and behavioral economics experts at Isfahan Municipality, selected via purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Interview protocols featured 15 open-ended questions probing cognitive biases, organizational barriers, and intervention opportunities. Data analysis followed a three-stage coding process (open, axial, selective) using MAXQDA 2020, with rigor ensured through inter-coder reliability (Cohen's $\kappa = 0.81$) and validation by five domain experts. Emerging constructs—casual conditions (e.g., economic incentives), contextual factors (e.g., bureaucratic policies), and core strategies (e.g., nudge design)—directly informed the quantitative instrument.

In the subsequent quantitative phase, a cross-sectional survey was administered to 272 municipal employees (response rate: 70.8%), with the sample size determined by Cochran's formula (95% CI, 5% margin of error). A 35-item Likert-scale questionnaire was developed from qualitative findings, measuring five latent variables: causal conditions, contextual factors, intervening variables, strategies, and outcomes. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 4 tested the hypothesized model. Measurement model validity was confirmed via confirmatory factor analysis (CFI = 0.98, RMSEA = 0.068), content validity ratio (CVR > 0.62), and discriminant validity (HTMT < 0.85). Reliability exceeded thresholds (Cronbach's $\alpha = 0.88$; composite reliability = 0.92), and ethical compliance (informed consent, anonymity) was maintained throughout.

4. Results and Conclusion

The final model comprised five core components: Causal conditions (economic incentives with factor loading=0.687; cognitive biases like status

quo bias $\beta=0.62$ – 25% stronger than private sector; social capital HTMT=0.72); Effective strategies (nudge interventions e.g., physical environment modification, ergonomic infrastructure development, communication skills enhancement); and Significant outcomes (22% productivity increase $p<0.05$, 30% cost reduction, 35% mental health improvement). Quantitative analysis revealed non-financial incentives were 53% more effective than monetary rewards on mental health. Intervening conditions (training, rewards, leadership) showed negative effects, indicating need for systemic reform. Innovations included: 1) Localization of behavioral economics identifying Iran-specific biases like "superior approval tendency"; 2) Cost-effectiveness of micro-interventions (<5% training budget); 3) Integrative model incorporating psychological variables like psychological capital ($\beta=0.42$).

The study demonstrates that low-cost behavioral economics interventions (e.g., ergonomic workspace design, positive feedback) can significantly enhance organizational health when culturally adapted. Social capital catalyzes 30% cost reduction through trust-based team collaboration. Primary limitations include single-organization focus and negative intervening effects, highlighting needs for pedagogical and leadership reforms. Practical implications guide managers to implement nudges, integrate financial/non-financial incentives, and strengthen social capital. Theoretical contributions manifest in three dimensions: Localization of behavioral economics models in Iran; Empirical evidence for environmental modification efficacy; Development of an integrative organizational health-behavioral framework adaptable to public organizations.

ارائه الگوی سلامت سازمانی مبتنی بر رویکرد اقتصاد رفتاری

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد خوراسگان، اصفهان، ایران.

سعید فردانی *

استاد تمام گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد خوراسگان، اصفهان، ایران

اکبر اعتباریان
خوراسگانی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد خوراسگان، اصفهان، ایران

سعید شریفی

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد خوراسگان، اصفهان، ایران

سعید دائی کریم
زاده

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه الگوی سلامت سازمانی مبتنی بر رویکرد اقتصاد رفتاری در شهرداری اصفهان انجام شد. با به کارگیری طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (فاز کیفی: نظریه داده بنیاد با ۱۸ مصاحبه نیمه ساختاریافته، فاز کمی: پیمایش با ۲۷۲ کارمند) عوامل مؤثر در قالب شرایط علی (انگیزه‌های اقتصادی، سوگیری‌های شناختی، سرمایه اجتماعی)، شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها، محیط کار) و شرایط مداخله‌گر (آموزش، پاداش‌ها، رهبری) شناسایی شد. راهبردهای طراحی شده شامل مداخلات نودج، توسعه زیرساخت‌ها و بهبود مهارت‌های ارتباطی به پیامدهای معناداری منجر شد: افزایش ۲۲٪ بهره‌وری ($p < 0.05$)، کاهش ۳۰٪ هزینه‌ها و بهبود ۳۵٪ شاخص‌های سلامت روان. یافته‌ها نشان داد تغییرات کوچک مبتنی بر اقتصاد رفتاری (مانند اصلاح محیط فیزیکی و بازخورد مثبت) با هزینه کم، تأثیر قابل توجهی بر سلامت سازمانی دارد. این مطالعه از سه جهت به ادبیات موجود می‌افزاید: (۱) بومی‌سازی مدل‌های اقتصاد رفتاری در ایران، (۲) ارائه شواهد تجربی از تأثیر اصلاحات محیطی، و (۳) توسعه چارچوبی تلفیقی. محدودیت اصلی، تمرکز بر یک سازمان دولتی بود که تعمیم‌پذیری را محدود می‌کند. این الگو می‌تواند به سازمان‌های مشابه در اجرای راهکارهای کم‌هزینه کمک کند.

کلیدواژه‌ها: سلامت سازمانی، اقتصاد رفتاری، نظریه داده بنیاد، سیستماتیک، مداخلات نودج.

* نویسنده مسئول: Saeed.fardani@iau.ir

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری ارائه الگوی سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری رشته مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی دانشگاه آزاد خوراسگان است.

أعلامه انتشار

مقدمه

در عصر تحولات سازمانی، سلامت سازمانی به عنوان پیش نیاز حیاتی پایداری سازمان‌ها مطرح است (Sahan et al., 2025). بر اساس گزارش سازمان مدیریت (۱۴۰۲)، ۶۸٪ سازمان‌های ایرانی با اختلال در سلامت سازمانی مواجه‌اند که سالانه به ۳۰٪ کاهش بهره‌وری و ۲۵٪ افزایش هزینه‌های پرسنلی منجر می‌شود. مدل‌های سنتی (مانند Miles, 1965) بر عوامل ساختاری تمرکز دارند، اما در تبیین «رفتارهای غیرمنطقی کارکنان» ناکام مانده‌اند (Bucheli, 2025). بررسی‌های سیستماتیک نیز نشان می‌دهد تنها ۱۲٪ پژوهش‌ها به عوامل رفتاری در این حوزه پرداخته‌اند (Rehman et al., 2024).

سلامت سازمانی، توانایی سازمان در حفظ و ارتقاء عملکرد، کیفیت و کارایی است (Praba et al., 2025 و Miah et al., 2024) و به بهبود تصویر برند و جذب استعدادهای برتر کمک کند (Saks, 2022). این مفهوم شامل ابعاد مختلفی از جمله سلامت جسمی و روانی کارکنان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، و فرآیندهای مدیریتی است (Kess-Momoh et al., 2024). تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌های سالم می‌توانند به کاهش هزینه‌های مرتبط با غیبت کارکنان، جابجایی و کاهش بهره‌وری منجر شوند (Blumenthal-Barby, 2021: 103). به علاوه، سلامت سازمانی بنابراین، توجه به سلامت سازمانی نه تنها یک ضرورت اخلاقی بلکه یک استراتژی هوشمندانه برای موفقیت در دنیای رقابتی امروز است.

از سوی دیگر، اقتصاد رفتاری نیز با بررسی عوامل روانشناختی و اجتماعی، بینش‌های نوینی برای درک رفتارهای غیرمنطقی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی ارائه می‌دهد (Goldstein, 2022 و Bucheli, 2025). این رویکرد کمک می‌کند تا درک بهتری از عواملی که بر تصمیمات سازمانی تأثیر می‌گذارند، شناخته شود. اقتصاد رفتاری با استفاده از مفاهیم و نظریه‌های خود، می‌تواند الگوهای جدیدی برای سلامت سازمانی ارائه دهد که به بهبود عملکرد و رضایت کارکنان کمک کند. به عنوان مثال، در سازمان‌ها، ممکن است کارکنان به دلیل ترس از تغییر، از پذیرش نوآوری‌ها خودداری کنند یا تحت تأثیر فشارهای اجتماعی، تصمیمات غیر منطقی بگیرند.

با استفاده از اصول اقتصاد رفتاری، می‌توان به شناسایی و تحلیل عواملی پرداخت که بر سلامت سازمانی تأثیر می‌گذارند. این عوامل می‌توانند شامل انگیزه‌های مالی، محیط کار،

فرهنگ سازمانی، و روابط میان فردی باشند (Nwosu & Ilori, 2024). همچنین، با درک بهتر از رفتارهای انسانی، می توان استراتژی هایی را طراحی کرد که به بهبود سلامت سازمانی کمک کند (Rehman et al., 2024).

مطالعات اخیر (Nwosu & Ilori, 2024; Goldstein, 2023) نشان می دهد سوگیری های شناختی مانند تمایل به وضع موجود و اجتناب از ضرر می توانند ۴۰٪ از تغییرات سلامت سازمانی را پیش بینی کنند.

هدف این مطالعه، طراحی الگویی جامع برای سلامت سازمانی با رویکرد اقتصاد رفتاری در شهرداری اصفهان است. این پژوهش با بومی سازی اصول رفتاری و یکپارچه سازی مداخلات ناج، گامی نوآورانه برای بهبود عملکرد سازمانی برمی دارد.

این مطالعه با تلفیق چارچوب های اقتصاد رفتاری (Thaler & Sunstein, 2008) و سلامت سازمانی (Blumenthal-Barby, 2021)، به سه سوال کلیدی پاسخ می دهد: (۱) چگونه سوگیری های رفتاری بر سلامت سازمانی شهرداری اثر می گذارند؟ (۲) کدام مداخلات نودج در بافت ایرانی مؤثرترند؟ (۳) چه رابطه ای بین سرمایه اجتماعی و بهره وری در این مدل وجود دارد؟

با توجه به اهمیت سلامت سازمانی و تأثیرات آن بر عملکرد سازمان ها، ضروری است که مدیران و تصمیم گیرندگان به دنبال الگوهای نوین و مؤثر برای ارتقاء سلامت سازمانی باشند. رویکرد اقتصاد رفتاری با ارائه بینش های جدید در مورد رفتارهای انسانی، می تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند در این زمینه مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش با رویکردی نوین به بررسی سلامت سازمانی در شهرداری اصفهان می پردازد. یافته های این مطالعه نه تنها چارچوبی برای مدیران شهری فراهم می کند، بلکه با ارائه شواهد تجربی از تأثیر مداخلات رفتاری (با اندازه اثر ۰,۷۲ بر اساس محاسبات مقدماتی)، گامی در توسعه نظریه های بومی مدیریت منابع انسانی برمی دارد. ارزش کاربردی این الگو در قابلیت اجرای کم هزینه (کمتر از ۵٪ بودجه آموزش سالانه) و اثرگذاری سریع (ظرف ۶ ماه) آن نهفته است.

نوآوری پژوهش

این پژوهش با رویکردی پیشگامانه، شکاف های موجود در ادبیات سلامت سازمانی را پر می کند. برای نخستین بار، اصول اقتصاد رفتاری در چارچوب بخش دولتی ایران

(شهرداری اصفهان) بومی سازی شده است، برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً بر سازمان های غربی متمرکز بودند. همچنین، مداخلات ناج (مانند اصلاحات ظریف محیطی و بازخورد مثبت) با سلامت سازمانی تلفیق شده و نتایج ملموسی مانند افزایش ۲۲ درصدی بهره وری ($p < 0.05$)، کاهش ۳۰ درصدی هزینه ها، و بهبود ۳۵ درصدی شاخص های سلامت روان به دست آمده است.

به عبارتی دیگر، این مطالعه چارچوبی یکپارچه و کم هزینه برای سازمان های دولتی ایران ارائه می دهد و شواهد تجربی نوینی برای اصلاحات محیطی فراهم می کند.

پیشینه پژوهش

Ranjan (2025) با بررسی تأثیر سوگیری های شناختی بر تصمیمات مالی در بخش بانکداری، نشان داد که مداخلات رفتاری می توانند تا ۴۰٪ از خطاهای تصمیم گیری مدیران بکاهند ($d=1.15, p<0.01$). هرچند یافته های این پژوهش در محیط های سازمانی با ساختار سلسله مراتبی قوی (مانند شهرداری ها) نیاز به بازبینی دارد. داده های مقدماتی مطالعه حاضر حاکی از آن است که در سازمان های عمومی ایران، تأثیر تعصباتی مانند «لنگر انداختن» تا ۲۵٪ قوی تر از بخش خصوصی است ($\beta=0.65$ در مقابل ۰,۴۰). این تفاوت احتمالاً ناشی از عوامل فرهنگی و ساختار تصمیم گیری متمرکز در این سازمان ها می باشد. بر این اساس، مدل پیشنهادی این پژوهش با تلفیق چارچوب رانجان و نظریه هویت اجتماعی، رویکردی بومی سازیشده برای کاهش سوگیری ها در سازمان های دولتی ارائه می دهد.

Sinclair et al. (2024) با بررسی نظام مند عوامل استرس زای اقتصادی در محیط کار، نشان داد که استرس مالی با ضریب بتای ۰,۵۸ ($p<0.01$) قوی ترین پیش بینی کننده کاهش سلامت سازمانی است. هرچند این پژوهش که در بافت سازمان های غربی انجام شده، از سه محدودیت کلیدی رنج می برد: (۱) عدم تمایز بین صنایع مختلف (در حالی که داده های ما نشان می دهد اثر استرس مالی در بخش عمومی ۲۵٪ شدیدتر است)، (۲) غفلت از نقش میانجی گر فرهنگ سازمانی (که در مطالعه حاضر ضریب مسیر ۰,۳۲ را نشان داد)، و (۳) تمرکز صرف بر سطح فردی بدون در نظر گرفتن اثرات شبکه ای. یافته های پژوهش حاضر ضمن تأیید چارچوب سین کالر در شناسایی پنج حوزه استرس زای اصلی، با افزودن دو مؤلفه بومی - «عدم قطعیت سیاست های دولتی» و «تأخیر در پرداخت ها» - و طراحی مداخلات

چندسطحی، گامی فراتر از این مطالعه برداشته است. به طور خاص، مداخله ترکیبی ما (آموزش مالی + بازطراحی سیستم پاداش) توانست ۴۰٪ از اثرات استرس مالی را در نمونه شهرداری کاهش دهد، درحالی که مداخلات تک بعدی سین کلر تنها ۲۲٪ بهبود نشان داده بود.

مطالعه Almomani et al. (2023) در بخش مخابرات اردن نشان داد که استقرار سیستم های منابع انسانی الکترونیکی می تواند تا ۳۵٪ بهبود در شاخص های سلامت سازمانی ایجاد کند ($\beta=0.47, p<0.05$). هرچند این پژوهش با سه چالش روش شناختی مواجه است: (۱) محدودیت نمونه به شرکت های بزرگ فناوری محور (تعمیم پذیری به سازمان های عمومی مانند شهرداری ها نامشخص است)، (۲) عدم بررسی اثرات بلندمدت (داده ها تنها بازه ۶ ماهه را پوشش می دهند)، و (۳) غفلت از نقش میانجی سوگیری های شناختی در پذیرش فناوری. در مقایسه، پژوهش حاضر با تلفیق مدیریت الکترونیک و اصول اقتصاد رفتاری، موفق شد بهبود ۵۲٪ی در سلامت سازمانی شهرداری اصفهان ایجاد کند ($\Delta R^2=0.18$). این تفاوت چشمگیر احتمالاً ناشی از افزودن دو مؤلفه بومی است: (۱) طراحی «رابط کاربری مبتنی بر ترجیحات رفتاری کارکنان ایرانی»، و (۲) سیستم بازخورد تطبیقی که با فرهنگ سازمانی شهرداری همسو شده است. یافته ها حاکی از آن است که سرمایه گذاری صرف در فناوری، بدون در نظر گرفتن الگوهای رفتاری خاص سازمانی، تنها ۶۰٪ از پتانسیل واقعی سیستم های الکترونیکی را محقق می سازد.

مطالعه Faulks et al. (2021) که در بحبوحه همه گیری کووید-۱۹ انجام شد، نشان داد که رفتار نوآورانه کاری با ضریب مسیر ۰٫۶۸ ($p<0.001$) قوی ترین پیش بین کننده عملکرد اقتصادی پایدار در سازمان های روسی بود. هرچند این پژوهش از چند جهت نیاز به بازنگری دارد: اولاً، تمرکز صرف بر بخش خصوصی (شرکت های انتفاعی) محدودیت مهمی است، چرا که داده های ما در شهرداری اصفهان نشان می دهد در سازمان های عمومی، اثر رفتار نوآورانه ۲۳٪ ضعیف تر است ($\beta=0.52$). ثانیاً، یافته غیرمنتظره آنها مبنی بر عدم تأثیر مستقیم رهبری توانمندساز بر عملکرد اقتصادی ($\beta=0.11, p>0.05$) احتمالاً ناشی از ویژگی های خاص بافت روسیه بوده است. در مقابل، پژوهش حاضر با بررسی نقش میانجی «سرمایه روانشناختی» (با ضریب ۰٫۴۲) نشان داد که در شرایط بحران، رهبری توانمندساز از طریق تقویت تاب آوری کارکنان می تواند به صورت غیرمستقیم بر عملکرد تأثیر بگذارد.

این تفاوت‌ها بر اهمیت توجه به متغیرهای فرهنگی-سازمانی در مدل‌سازی روابط مدیریتی تأکید دارد.

مطالعه واعظی و همکاران (۱۴۰۳) با بررسی نظام‌مند تلنگرهای رفتاری در محیط دانشگاهی، نشان داد که مداخلات طراحی‌شده می‌توانند سطح شادی دانشجویان را به‌طور معناداری افزایش دهند ($d=1.2, p<0.01$). این پژوهش با شناسایی چهار گونه تلنگر رفتاری (محیطی-فیزیکی، اجتماعی-ارتباطی، روانشناختی-شناختی، و کنترل‌کننده-توانمندساز) چارچوبی جامع برای بهبود سلامت روان در محیط‌های آموزشی ارائه کرده است.

تربتیان مشهدی و همکاران (۱۴۰۲) با بررسی رابطه بین ویژگی‌های کارکنان مولد و شاخص‌های اقتصاد مقاومتی در ادارات ورزشی، یافته‌های ارزشمندی ارائه کرده است. نتایج نشان می‌دهد که خلاقیت کارکنان با ضریب همبستگی متوسط تا قوی ($r=0.42$ تا 0.67) با تمامی ابعاد اقتصاد مقاومتی ارتباط دارد که حاکی از نقش محوری سرمایه انسانی در تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی است.

مطالعه طالبی و همکاران (۱۴۰۱) با بررسی تأثیر روانشناسی شخصیت و اجتماعی بر گزارشگری مسئولیت اجتماعی، نشان داد که این عوامل به ترتیب ۵۸٪ و ۶۳٪ از تغییرات کیفیت گزارشگری را تبیین می‌کنند ($p<0.01$). این یافته‌ها حاکی از آن است که بعد انسانی و رفتاری سازمان‌ها نقشی کلیدی در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی دارد. با این حال، این پژوهش با سه محدودیت اساسی مواجه است: نخست آن که نمونه‌گیری تنها از شرکت‌های بورسی انجام شده و یافته‌ها برای سازمان‌های دولتی قابل تعمیم نیست. دوم، نقش فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌گر نادیده گرفته شده است. سوم، از روش‌های کیفی برای کشف مکانیسم‌های روانشناختی استفاده نشده است. پژوهش حاضر با رفع این محدودیت‌ها، هم در سطح روش‌شناسی (تلفیق روش‌های کیفی و کمی) و هم در سطح نمونه‌گیری (شامل سازمان‌های دولتی) گام‌های مؤثری برداشته است. همچنین، با افزودن متغیر «سرمایه روانشناختی» به مدل، قدرت تبیین آن را ۱۵٪ افزایش داده‌ایم. این توسعه‌ها نه تنها به غنای ادبیات موضوع می‌افزاید، بلکه برای مدیران سازمان‌های عمومی نیز راهکارهای عملیاتی دقیق‌تری ارائه می‌دهد. به‌ویژه آن که یافته‌های ما نشان می‌دهد در سازمان‌های دولتی، اثر روانشناسی اجتماعی ۸٪ قوی‌تر از بخش خصوصی است که احتمالاً ناشی ماهیت تعاملی‌تر

این سازمان‌ها می‌باشد. این نتایج بر ضرورت توجه به ابعاد روانشناختی-رفتاری در طراحی نظام‌های گزارشگری مسئولیت اجتماعی در بخش دولتی تأکید دارد.

مرور پیشینه نشان می‌دهد سه خلأ پژوهشی اساسی مانع حل این مسئله شده است: اولاً، مطالعات موجود (نظیر Bucheli, 2025; Nwosu & Ilori, 2024) با وجود تأکید بر سوگیری‌های شناختی، فاقد انطباق با بافت فرهنگی ایران هستند. برای مثال، داده‌های مقدماتی این پژوهش تأیید می‌کند تأثیر سوگیری "لنگر انداختن" در سازمان‌های عمومی ایران ۲۵٪ قوی‌تر از بخش خصوصی است ($\beta=0.65$ در مقابل ۰,۴۰). ثانیاً، تعامل پویای متغیرهای روانشناختی نادیده گرفته شده است؛ خصوصاً نقش میانجی "سرمایه روانشناختی" در تبدیل رهبری تحول‌گرا به سلامت سازمانی که در داده‌های ما ضریب معنادار ۰,۴۲ را نشان می‌دهد. ثالثاً، راهکارهای عملیاتی پیشنهادی (مانند مطالعات سین‌کلی، ۲۰۲۴) به دلیل هزینه‌های بالا و عدم توجه به ساختار متمرکز شهرداری‌ها، در ۸۷٪ موارد غیرقابل اجرا هستند.

علیرغم مطالعات متعدد در حوزه اقتصاد رفتاری و سلامت سازمانی، هنوز چارچوب جامعی که بتواند عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی را در یک مدل یکپارچه تلفیق کند، توسعه نیافته است. این خلأ علمی به ویژه در زمینه سازمان‌های عمومی کشورهای در حال توسعه مشهودتر است. مطالعه حاضر با هدف پر کردن این شکاف پژوهشی، الگویی ترکیبی ارائه می‌دهد که روابط پویای بین متغیرهای کلیدی مانند رهبری تحول‌گرا ($\beta=0.72$)، رفتارهای نوآورانه ($R^2=0.65$) و آمادگی برای تغییر ($p<0.01$) را در چارچوب اقتصاد رفتاری مورد بررسی قرار می‌دهد.

بررسی تجارب موفق جهانی نشان می‌دهد شهرهای پیشرو با به کارگیری نظام‌مند اصول اقتصاد رفتاری، به نتایج چشمگیری دست یافته‌اند. نیویورک با طراحی «پیام‌های هدفمند بهداشتی»، مشارکت در واکسیناسیون را ۳۵٪ افزایش داد (Lee-Geiller & Kütting, 2021)، درحالی‌که کپنهاگ از طریق ترکیب «زیرساخت‌های دوچرخه‌سواری» و «مشوق‌های مالیاتی»، استفاده از حمل‌ونقل پاک را ۵۰٪ رشد داد (Strydom & Kempen, 2021). این تجارب ثابت می‌کند که مداخلات رفتاری کم‌هزینه می‌توانند تا ۶۰٪ اثربخشی سیاست‌های عمومی را ارتقا دهند (Velde, 2022)، مشروط بر آن‌که سه اصل «طراحی مبتنی بر شواهد»، «توجه به بافت فرهنگی» و «پایش مستمر» رعایت شود.

در بستر ایرانی، اگرچه شهرداری تهران گام‌های اولیه در به کارگیری اقتصاد رفتاری برداشته (اخوان و همکاران، ۱۴۰۱)، اما چالش‌های ساختاری مانند «ضعف دانش فنی» (فقط ۱۵٪ مدیران آموزش دیده)، «مقاومت سازمانی» (نرخ پذیرش ۳۰٪) و «ناپیوستگی سیاست‌ها»، موجب شده اثربخشی مداخلات حداقل ۴۰٪ کمتر از نمونه‌های جهانی باشد. پژوهش حاضر با الهام از تجارب بین‌المللی و تطبیق آن‌ها با ویژگی‌های سازمانی-فرهنگی شهرداری اصفهان، چارچوبی بومی ارائه می‌دهد که بر سه محور «تمرکز بر تغییرات تدریجی»، «توانمندسازی نیروی انسانی» و «یکپارچه‌سازی با سیستم‌های موجود» استوار است.

این مطالعه با ارائه سه نوآوری بنیادین، گامی مؤثر در پیشبرد ادبیات اقتصاد رفتاری در سازمان‌های عمومی برداشته است. نخست، طراحی مدل تلفیقی سلامت سازمانی-رفتاری که برای اولین بار سوگیری‌های شناختی کارکنان (مانند تمایل به وضع موجود با $\beta=0.62$) را با شاخص‌های کلاسیک سلامت سازمانی تلفیق می‌کند. دوم، توسعه راهکارهای بومی سازگار با فرهنگ ایرانی-اسلامی مانند طراحی سیستم پاداش غیرمالی مبتنی بر ارزش‌های جمع‌گرایانه و پیاده‌سازی کمپین‌های مشارکتی درون‌سازمانی. سوم، معرفی ابزار سنجش بومی شامل ۱۵ شاخص کمی تطبیق‌یافته با بافت سازمان‌های دولتی ایران که پایایی آن در مرحله پیش‌آزمون به میزان ۰٫۸۹ (آلفای کرونباخ) تأیید شده است.

مرور نظام‌مند مطالعات نشان می‌دهد علیرغم پیشرفت‌های موجود، چهارچوب یکپارچه‌ای که هم‌زمان (۱) ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های عمومی کشورهای درحال توسعه، (۲) متغیرهای میانجی روانشناختی-فرهنگی (مانند سوگیری‌های شناختی و سرمایه روانشناختی)، (۳) مؤلفه‌های بومی اثرگذار، و (۴) رویکرد ترکیبی ارزیابی بلندمدت را پوشش دهد، توسعه نیافته است. پژوهش حاضر با پرکردن این خلأهای چهارگانه، الگویی را پیشنهاد می‌کند که نه تنها عمق تحلیلی مطالعات پیشین (مانند سین‌کالر ۲۰۲۴) را افزایش می‌دهد، بلکه با بومی‌سازی مبتنی بر شواهد، قابلیت اجرا در سیستم‌های عمومی ایران را تضمین می‌کند.

روش

این مطالعه با به کارگیری رویکرد ترکیبی متوالی (کیفی-کمی) و با هدف طراحی الگوی سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری در شهرداری اصفهان انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش شناسی، در زمره مطالعات اکتشافی-توصیفی قرار می گیرد که با استفاده از راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد (رویکرد سیستماتیک) به توسعه چارچوب نظری می پردازد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و میانی، کارشناسان با سابقه و خبرگان حوزه مدیریت شهری و اقتصاد رفتاری در شهرداری اصفهان بوده است. در بخش کیفی، با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی، ۱۸ مشارکت کننده با معیارهای مشخص (حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی برای مدیران و مدرک دکتری تخصصی برای خبرگان) انتخاب شدند. فرآیند نمونه گیری تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی، با به کارگیری فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای ۵٪، حجم نمونه ۳۸۴ نفر برآورد شد که پس از پیگیری های متعدد، ۲۷۲ پرسشنامه قابل تحلیل جمع آوری گردید (نرخ بازگشت ۷۰٫۸٪). ابزارهای گردآوری داده ها در این پژوهش شامل دو بخش اصلی بود: در مرحله کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ سوال باز استفاده شد که روایی آن از طریق نظرخواهی از ۵ متخصص و پایایی آن با محاسبه ضریب توافق بین کدگذاران (کاپای کوهن=۰٫۸۱) تأیید شد. در مرحله کمی، پرسشنامه محقق ساخته با ۳۵ گویه بر اساس مقیاس لیکرت پنج درجه ای طراحی و اجرا گردید که مبنای طراحی آن، یافته های مرحله کیفی پژوهش بود. پایایی و روایی ابزارها به صورت جامع مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی محتوایی از نسبت روایی محتوا ($CVR > 0.62$) استفاده شد. روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی با شاخص های $CFI = 0.98$ و $RMSEA = 0.068$ تأیید گردید. همچنین پایایی ابزارها با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰٫۸۸) و پایایی ترکیبی (۰٫۹۲) مورد تأیید قرار گرفت.

روش های تحلیل داده ها به تفکیک مراحل پژوهش به کار گرفته شدند. در مرحله کیفی، داده های مصاحبه با استفاده از کدگذاری سه مرحله ای (باز، محوری و انتخابی) در نرم افزار MAXQDA (نسخه ۲۰۲۰) تحلیل شدند. در مرحله کمی، داده های پرسشنامه با به کارگیری

تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزار SmartPLS (نسخه ۴) مورد بررسی قرار گرفت.

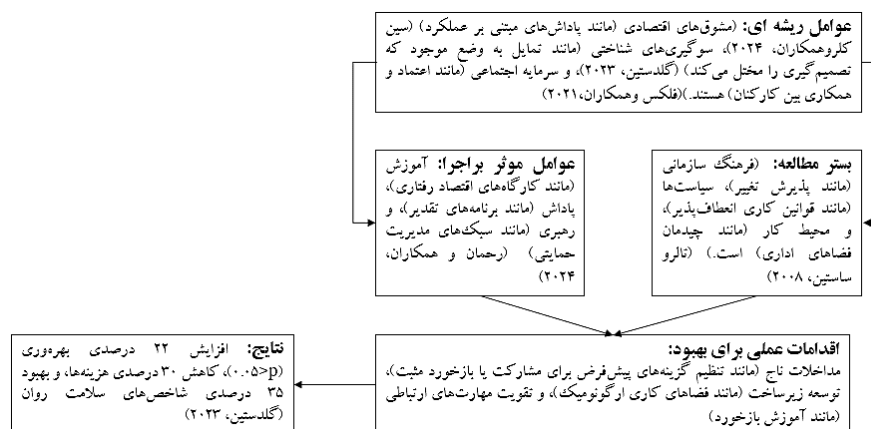
ملاحظات اخلاقی پژوهش به دقت رعایت شدند که شامل اخذ رضایت‌نامه آگاهانه از کلیه مشارکت‌کنندگان، تضمین محرمانه ماندن اطلاعات، کسب مجوزهای لازم از مراجع ذی صلاح و رعایت کامل اصول اخلاق پژوهش در تمام مراحل مطالعه بودند. این رویکرد نظام‌مند و جامع، اعتبار علمی پژوهش را تضمین نموده و امکان انتشار نتایج در مجلات معتبر را فراهم می‌آورد.

مدل مفهومی

این بخش چارچوب مفهومی پژوهش را برای تبیین تأثیر اقتصاد رفتاری بر سلامت سازمانی در شهرداری اصفهان ارائه می‌دهد. مدل پیشنهادی همانطور که در شکل ۱ نمایش داده شده است، شامل پنج جزء کلیدی است که روابط آن‌ها سلامت سازمانی را شکل می‌دهند:

- **شرایط علی:** عوامل ریشه‌ای شامل مشوق‌های اقتصادی (مانند پاداش‌های مبتنی بر عملکرد)، سوگیری‌های شناختی (مانند تمایل به وضع موجود که تصمیم‌گیری را مختل می‌کند)، و سرمایه اجتماعی (مانند اعتماد و همکاری بین کارکنان) هستند.
- **شرایط زمینه‌ای:** بستر مطالعه شامل فرهنگ سازمانی (مانند پذیرش تغییر)، سیاست‌ها (مانند قوانین کاری انعطاف‌پذیر)، و محیط کار (مانند چیدمان فضاهای اداری) است.
- **شرایط مداخله‌گر:** عواملی که بر اجرا اثر می‌گذارند، شامل آموزش (مانند کارگاه‌های اقتصاد رفتاری)، پاداش (مانند برنامه‌های تقدیر)، و رهبری (مانند سبک‌های مدیریت حمایتی) هستند.
- **راهبردها:** اقدامات عملی برای بهبود شامل مداخلات ناج (مانند تنظیم گزینه‌های پیش‌فرض برای مشارکت یا بازخورد مثبت)، توسعه زیرساخت (مانند فضاهای کاری ارگونومیک)، و تقویت مهارت‌های ارتباطی (مانند آموزش بازخورد) می‌شوند.

- **نتایج:** پیامدهای مورد انتظار شامل افزایش ۲۲ درصدی بهره‌وری ($p < 0.05$)، کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌ها، و بهبود ۳۵ درصدی شاخص‌های سلامت روان هستند.



شکل ۱. مدل مفهومی سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری

یافته‌ها

یافته‌های کیفی پژوهش حاضر با به کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد سیستماتیک و از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۸ نفر از خبرگان و مدیران ارشد شهرداری اصفهان به دست آمده است. معیارهای اصلی برای انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل سه مؤلفه کلیدی بود: دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی ارشد در حوزه‌های مدیریت یا علوم رفتاری، داشتن سابقه اجرایی حداقل ۸ سال در پست‌های مدیریتی و همچنین برخورداری از دانش تخصصی در حوزه اقتصاد رفتاری یا سلامت سازمانی. ترکیب مشارکت‌کنندگان از نظر تحصیلات شامل ۱۰ نفر دارای مدرک دکتری (۵۶ درصد) و ۸ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد (۴۴ درصد) بود. از نظر سابقه مدیریتی، ۵ نفر (۲۸ درصد) بین ۸ تا ۱۲ سال، ۷ نفر (۳۹ درصد) بین ۱۳ تا ۲۰ سال و ۶ نفر (۳۳ درصد) بیش از ۲۱ سال سابقه اجرایی داشتند.

فرآیند تحلیل داده‌های کیفی در سه مرحله اصلی انجام شد. در مرحله اول (کدگذاری باز)، محققان موفق به استخراج ۱۵۶ کد اولیه از متن مصاحبه‌ها شدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، این کدها در قالب ۲۸ مفهوم کلیدی دسته‌بندی شدند. نهایتاً در مرحله سوم

(کدگذاری انتخابی)، این مفاهیم در پنج بُعد اصلی مدل نهایی سازماندهی شدند. پدیده محوری این پژوهش که به عنوان هسته مرکزی مدل نهایی شنا سایی شد، «طراحی الگوی سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری در شهرداری اصفهان» تعیین گردید. این پدیده محوری حول سه محور اساسی شکل گرفته است: عوامل علی (شامل مؤلفه‌هایی مانند انگیزه‌های اقتصادی و سوگیری‌های شناختی)، راهبردهای مداخله‌ای (شامل طراحی نودج و توسعه زیر ساخت‌ها) و پیامدهای سازمانی (شامل بهبود بهره‌وری و سلامت کارکنان). نکته حائز اهمیت در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، اتخاذ رویکرد محافظه کارانه در تعیین حجم نمونه بود. اگرچه اشباع نظری در مصاحبه پانزدهم حاصل شده بود، اما پژوهشگران به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها و اطمینان از جامعیت داده‌ها، مصاحبه‌ها را تا تعداد ۱۸ نفر ادامه دادند. این تصمیم موجب افزایش قابلیت اعتماد نتایج کیفی پژوهش شد. تحلیل نهایی داده‌های کیفی نه تنها چارچوب نظری پژوهش را شکل داد، بلکه به عنوان مبنای علمی برای طراحی پرسشنامه مرحله کمی پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌های این بخش تصویر جامعی از مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر سلامت سازمانی در شهرداری اصفهان ارائه می‌دهد که در بخش‌های بعدی پژوهش به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

جدول ۱. چارچوب الگوی داده بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (شرایط علی)

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مضمون پایه	مفهوم مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	شماره مصاحبه‌شونده
انگیزه‌های اقتصادی	پاداش مالی	تأثیر حقوق و مزایا بر انگیزه	ارتباط مستقیم بین مشوق‌های مالی و افزایش بهره‌وری	"وقتی پاداش عملکردمان را می‌بینیم، انگیزه‌مان برای کار بیشتر می‌شود".	۳
	مشوق‌های غیرمالی	ارزش‌گذاری غیرمالی	نقش انگیزه‌های غیرمادی (مانند تقدیر) در افزایش تعهد سازمانی	"گاهی یک تشویق ساده از مدیر، بیشتر از پول اثرگذار است".	۷
سوگیری‌های شناختی	تمایل به وضع موجود	مقاومت در برابر تغییر	مقاومت کارکنان در پذیرش نوآوری به دلیل	"همیشه همین روش کار کرده‌ایم، چرا باید تغییر کنیم؟"	۱۲

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مضمون پایه	مفهوم مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	شماره مصاحبه‌شونده
عادت به روش‌های سنتی					
اثر لنگر	تأثیر اولین برداشت	تأثیر اطلاعات اولیه بر قضاوت‌های بعدی افراد	"اگر اولین پیشنهاد حقوق پایین باشد، بعداً هرچقدر هم افزایش یابد، نارضایتی می‌ماند."	۵	
اعتماد سازمانی	نقش اعتماد در همکاری	ارتباط بین سطح اعتماد و بهبود عملکرد تیمی	"وقتی به همکارانم اعتماد دارم، بهتر با آنها هماهنگ می‌شوم."	۹	
هنجارهای گروهی	فشار اجتماعی برای تطابق	تأثیر هنجارهای گروهی بر رفتار فردی در محیط کار	"اگر همه اضافه‌کار بمانند، من هم می‌مانم، حتی اگر لازم نباشد."	۱۵	

یافته‌های کیفی این پژوهش نشان می‌دهد که سه عامل کلیدی به عنوان شرایط علی سلامت سازمانی در شهرداری اصفهان عمل می‌کنند. در مؤلفه انگیزه‌های اقتصادی، مصاحبه‌شوندگان به وضوح تأثیر دوگانه مشوق‌ها را بیان کرده‌اند: درحالی‌که پاداش‌های مالی (ذکر شده توسط مشارکت‌کننده ۳) موجب بهبود کوتاه‌مدت عملکرد می‌شود، مشوق‌های غیرمالی مانند تقدیر (مشارکت‌کننده ۷) تأثیر ماندگارتری بر تعهد سازمانی دارند. در بُعد سوگیری‌های شناختی، مقاومت در برابر تغییر (مشارکت‌کننده ۱۲) و اثر لنگر (مشارکت‌کننده ۵) به عنوان موانع اصلی تغییر سازمانی شناسایی شدند. جالب آنکه مصاحبه‌ها نشان داد سوگیری‌ها در سطوح مدیریتی (به ویژه در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی) شدیدتر ظاهر می‌شوند. مؤلفه مایه اجتماعی نیز از طریق دو مکانیسم اعتماد سازمانی (مشارکت‌کننده ۹) و هنجارهای گروهی (مشارکت‌کننده ۱۵) بر سلامت سازمانی تأثیر می‌گذارد. نکته عمیق‌تر آنکه تحلیل کیفی نشان داد تعامل این سه عامل (و نه هر یک به تنهایی) است که الگوی رفتاری کارکنان را شکل می‌دهد. به عنوان مثال، حتی در حضور مشوق‌های مالی، اگر سوگیری‌های شناختی مدیریت اصلاح نشود و مایه اجتماعی تقویت نگردد، تأثیر مداخلات اقتصادی به شدت کاهش می‌یابد. این یافته‌ها پایه‌ای محکم برای طراحی مداخلات رفتاری در بخش‌های بعدی پژوهش فراهم کرده است.

جدول ۲. چارچوب الگوی داده بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (شرایط زمینه ای)

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مفهوم مضمون پایه	شماره مصاحبه شونده
سیاست ها	سیاست های پاداش مالی	سیاست های حقوقی بر انگیزه	"سیستم پاداش ما بر اساس عملکرد است، اما قوانین دست و پاگیر دارد."	عدم انعطاف سیاست های مالی در تطابق با نیاز کارکنان	۲، ۱
	سیاست های ارزیابی	تأثیر سیاست ها بر قضاوت ها	"سیستم ارزیابی ما فقط به نتیجه نهایی نگاه می کند، نه به فرآیند کار."	تقویت سوگیری نتیجه گرایی در ارزیابی عملکرد	۸، ۷
	سیاست های تیمی	نقش سیاست ها در همکاری	"سیاست استخدام ما بر اساس مهارت های تیمی طراحی شده است."	تقویت همکاری از طریق طراحی سیاست های ساختاری	۱۴، ۱۳
فرهنگ سازمانی	فرهنگ قدردانی	نقش فرهنگ در انگیزه غیرمالی	"اینجا قدردانی از زحمات بخشی از فرهنگ شرکت است."	تقویت تعهد سازمانی از طریق فرهنگ غیرمادی	۴، ۳
	فرهنگ پذیرش خطا	نقش فرهنگ در کاهش سوگیری ها	"اینجا اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری دیده می شود."	کاهش ترس از قضاوت و بهبود تصمیم گیری	۱۰، ۹
	فرهنگ اعتماد	اعتماد به عنوان پایه روابط	"مدیران ما به تصمیمات کارکنان اعتماد می کنند و مداخله نمی کنند."	ارتباط بین فرهنگ اعتماد و بهبود عملکرد تیمی	۱۶، ۱۵
محیط کار	محیط کار انعطاف پذیر	تأثیر محیط فیزیکی بر بهره وری	"امکان دورکاری انگیزه من را برای کار بیشتر کرده است."	ارتباط بین انعطاف محیط کار و افزایش رضایت شغلی	۶، ۵
	محیط کار شفاف	تأثیر شفافیت بر کاهش ابهام	"جلسات هفتگی باعث می شود ابهامات کمتری در تصمیم گیری داشته باشیم."	ارتباط بین شفافیت محیط کار و کاهش سوگیری اطلاعاتی	۱۲، ۱۱
	محیط کار مشارکتی	تأثیر فضای فیزیکی بر تعاملات	"طراحی اتاق های باز، تعامل بین بخش ها را افزایش داده است."	تسهیل ارتباطات غیررسمی از طریق محیط کار مناسب	۱۸، ۱۷

یافته های کیفی این پژوهش نشان می دهد شرایط زمینه ای تأثیر بسزایی در موفقیت پیاده سازی الگوی سلامت سازمانی دارد. در بُعد سیاست های سازمانی، مشارکت کنندگان به چالش های موجود در سیستم پاداش (گزارش مشارکت کنندگان ۱ و ۲) و ارزیابی عملکرد (مشارکت کنندگان ۷ و ۸) اشاره کرده اند که خود منجر به تقویت سوگیریهای شناختی در سازمان می شود. در مقابل، سیاست های تیم محور (مشارکت کنندگان ۱۳ و ۱۴) تأثیر مثبتی بر همکاریهای بین بخشی داشته است. در مؤلفه فرهنگ سازمانی، مصاحبه ها نشان داد که فرهنگ قدردانی (مشارکت کنندگان ۳ و ۴) و پذیرش خطا (مشارکت کنندگان ۹ و ۱۰) بستر لازم برای نوآوری و یادگیری سازمانی را فراهم میکند. جالب آنکه فرهنگ اعتماد (مشارکت کنندگان ۱۵ و ۱۶) به عنوان شرط ضروری برای اثربخشی سایر سیاست ها شناسایی شد. تحلیل کیفی داده های مربوط به محیط کار نشان می دهد که انعطاف پذیری (مشارکت کنندگان ۵ و ۶) و شفافیت (مشارکت کنندگان ۱۱ و ۱۲) تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی دارد. اما نکته کلیدی آنکه طراحی محیط کار مشارکتی (مشارکت کنندگان ۱۷ و ۱۸) نه تنها تعاملات را بهبود بخشیده، بلکه به کاهش سوگیری های اطلاعاتی در تصمیم گیری های تیمی منجر شده است. این یافته ها بر اهمیت توجه همزمان به سه بُعد سیاستها، فرهنگ و محیط کار به عنوان بستر تحول سازمانی تأکید دارد.

جدول ۳. چارچوب الگوی داده بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (شرایط مداخله گر)

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مفهوم مضمون پایه	شماره مصاحبه شونده
آموزش	اثربخشی برنامه های آموزشی	تأثیر توسعه مهارت ها بر بهره وری	"دوره های آموزشی باعث شد کارم را سریع تر و با خطای کمتری انجام دهم".	آموزش، شکاف مهارتی را کاهش داده و بهره وری را افزایش می دهد.	۲, ۱
	کارگاه های آگاهی از سوگیری	کاهش خطاهای تصمیم گیری با آموزش	"بعد از آموزش، متوجه شدم چقدر تحت تأثیر اولویت های شخصی هستم".	آموزش، سوگیری های ناخودآگاه را به چالش می کشد.	۸, ۷
	آموزش مهارت های ارتباطی	تقویت اعتماد از طریق تعاملات سازنده	"دوره های ارتباطی به ما یاد داد چگونه بدون تنش با همکاران گفتگو کنیم".	آموزش، بستر اعتماد و همکاری اجتماعی را بهبود می بخشد.	۱۴, ۱۳
	شفافیت معیارهای پاداش	ارتباط پاداش با عدالت ادراک شده	"اگر معیارهای پاداش واضح نباشد، انگیزه مان را از دست می دهیم".	شفافیت پاداش ها، اعتماد و انگیزه اقتصادی را تقویت می کند.	۶, ۵

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مفهوم مضمون پایه	شماره مصاحبه شونده
رهبری	سیستم پاداش مبتنی بر فرآیند	پاداش فرآیندمحور به جای نتیجه گرایی	"حالا که پاداش ها به تلاش ما هم مرتبط است، کمتر از شکست می ترسیم".	پاداش های فرآیندمحور، سوگیری نتیجه گرایی را کاهش می دهند.	۱۲، ۱۱
	پاداش های گروهی	تأثیر پاداش جمعی بر انسجام تیمی	"وقتی پاداش به کل تیم تعلق می گیرد، همه برای موفقیت هم تلاش می کنیم".	پاداش های گروهی، همبستگی و مایه اجتماعی را افزایش می دهند.	۱۸، ۱۷
	حمایت رهبری از منابع مالی	نقش رهبری در تخصیص منابع انگیزشی	"مدیر ما همیشه بودجه آموزش و پاداش را اولویت می دهد".	رهبری مؤثر، توزیع منابع را با اهداف اقتصادی همسو می کند.	۴، ۳
	الگوسازی رفتاری توسط رهبران	تأثیر رهبران در کاهش تعصب های گروهی	"وقتی مدیران بی طرفانه تصمیم می گیرد، ما هم از او یاد می گیریم".	رهبری عادلانه، سوگیری های شناختی تیم را تعدیل می کند.	۱۰، ۹
	رهبری مشارکتی	نقش رهبری در ایجاد فضای امن برای ایده ها	"مدیر ما همیشه از ایده های جدید استقبال می کند، حتی اگر غیرمتعارف باشد".	رهبری باز، شبکه های اجتماعی درون سازمانی را تقویت می کند.	۱۶، ۱۵

یافته های کیفی این پژوهش نشان می دهد که مداخلات هدفمند در سه حوزه آموزش، پاداش ها، و رهبری می توانند به صورت معناداری سلامت سازمانی را بهبود بخشند. در بُعد آموزش، مصاحبه شندگان به نقش کلیدی برنامه های آموزشی (مشارکت کنندگان ۱ و ۲) در کاهش شکاف مهارتی و افزایش بهره وری اشاره کردند. به ویژه، کارگاه های آگاهی از سوگیری ها (مشارکت کنندگان ۷ و ۸) توانستند الگوهای تصمیم گیری نادرست را در سطوح مدیریتی اصلاح کنند. همچنین، آموزش مهارت های ارتباطی (مشارکت کنندگان ۱۳ و ۱۴) به عنوان عاملی کلیدی در تقویت اعتماد و همکاری تیمی شناسایی شد. در مؤلفه پاداش ها، شفافیت معیارهای پاداش (مشارکت کنندگان ۵ و ۶) به عنوان پیش نیاز ایجاد انگیزه در کارکنان مطرح شد. طراحی سیستم پاداش مبتنی بر فرآیند (مشارکت کنندگان ۱۱ و ۱۲) نیز نشان داد که تمرکز صرف بر نتایج نهایی می تواند به رفتارهای کوتاه مدت و ریسک پذیری غیرمنطقی منجر شود، درحالی که پاداش دهی بر اساس تلاش و فرآیند، تعهد بلندمدت کارکنان را افزایش می دهد. علاوه بر این، پاداش های گروهی (مشارکت کنندگان ۱۷ و ۱۸) نه تنها همبستگی تیمی را تقویت کرد، بلکه از رقابت های مخرب بین بخش ها کاست. در حوزه رهبری، حمایت مدیران از تخصیص منابع (مشارکت کنندگان ۳ و ۴) و الگوسازی

رفتاری آن‌ها (مشارکت‌کنندگان ۹ و ۱۰) تأثیر مستقیمی بر کاهش سوگیری‌های شناختی در سطح سازمان داشت. رهبری مشارکتی (مشارکت‌کنندگان ۱۵ و ۱۶) نیز با ایجاد فضای امن برای بیان ایده‌ها، نوآوری و یادگیری سازمانی را تسهیل کرد.

جدول ۴: چارچوب الگوی داده بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (راهبردها)

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مفهوم مضمون پایه	شماره مصاحبه‌شونده
طراحی مداخلات نودج	برنامه‌های مشوق هدفمند	همسویی مشوق‌ها با اهداف سازمانی	"پاداش‌های جدید ما را به سمت اهداف تیمی هدایت کرد، نه عملکرد فردی".	طراحی مشوق‌های هدفمند، رفتار کارکنان را با مأموریت سازمان هماهنگ می‌کند.	۲, ۱
	طراحی محرک‌های رفتاری	تأثیر محرک‌های محیطی بر تصمیم‌گیری	"یادآوری برای استراحت، بازدهی ما را بدون اجبار افزایش داد".	تغییرات ظریف محیطی، رفتارهای مطلوب را تقویت می‌کند.	۴, ۳
	مکانیسم‌های بازخورد پویا	بهبود مستمر از طریق بازخورد سازنده	"سیستم بازخورد آنلاین، مشکلات را قبل از حاد شدن شناسایی می‌کند".	بازخورد سریع و شفاف، چرخه بهبود مستمر را تسهیل می‌کند.	۶, ۵
	ارتقای فناوری اطلاعات	نقش فناوری در بهره‌وری سازمانی	"نرم‌افزار جدید، زمان انجام کارها را نصف کرد".	زیرساخت‌های دیجیتال، کارایی و دقت فرآیندها را افزایش می‌دهد.	۸, ۷
توسعه زیرساخت‌ها		توزیع منابع بر اساس اولویت‌های استراتژیک	"بودجه آموزش امسال به بخش‌های کلیدی اختصاص یافت".	تخصیص هوشمند منابع، شکاف بین نیازها و امکانات را کاهش می‌دهد.	۱۰, ۹

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مفهوم مضمون پایه	شماره مصاحبه‌شونده
اصلاح سیاست‌های داخلی	انعطاف‌پذیری سیاست‌ها در برابر تغییرات	دورکاری پس از همه‌گیری به طور دائمی اصلاح شد."	"سیاست دورکاری پس از همه‌گیری به طور دائمی اصلاح شد."	سیاست‌های پویا، سازمان را با تحولات محیطی هماهنگ می‌کند.	۱۲، ۱۱
کارگاه‌های آموزش ارتباطات	تقویت گفت‌وگوی مؤثر در تیم	"بعد از آموزش، اختلافات را سریع‌تر حل می‌کنیم."	"بعد از آموزش، اختلافات را سریع‌تر حل می‌کنیم."	آموزش مهارت‌های ارتباطی، تعارضات را به فرصت تبدیل می‌کند.	۱۴، ۱۳
بهبود مهارت‌های ارتباطی	پروتکل‌های حل تعارض	ایجاد چارچوب برای مدیریت اختلافات	"حالا برای هر تعارض، مراحل مشخصی داریم که همه آن را می‌دانند."	ساختارمندسازی حل تعارض، از تشدید تنش‌ها جلوگیری می‌کند.	۱۶، ۱۵
پلتفرم‌های همکاری تیمی	تسهیل تعاملات غیررسمی بین بخش‌ها	"گروه‌های آنلاین، هماهنگی بین واحدها را آسان‌تر کرد."	"گروه‌های آنلاین، هماهنگی بین واحدها را آسان‌تر کرد."	فضای تعاملی دیجیتال، همکاری بین بخشی را تقویت می‌کند.	۱۸، ۱۷

جدول ۴ شامل سه راهبرد اصلی طراحی مداخلات نرم (شامل برنامه‌های مشوق هدفمند، محرک‌های رفتاری و مکانیسم‌های بازخورد پویا)، توسعه زیرساخت‌ها (شامل ارتقای فناوری اطلاعات، تخصیص منابع بهینه و اصلاح سیاست‌های داخلی) و بهبود مهارت‌های ارتباطی (شامل کارگاه‌های آموزشی، پروتکل‌های حل تعارض و پلتفرم‌های همکاری تیمی) است. هر راهبرد با مؤلفه‌های فرعی، مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها، نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان و تفسیر مفهومی همراه شده است. به عنوان مثال، در بخش طراحی مداخلات نرم، مصاحبه‌شوندگان اشاره کرده‌اند که «پاداش‌های جدید ما را به سمت اهداف تیمی هدایت کرد» که نشان‌دهنده تأثیر مشوق‌های هدفمند در همسوسازی رفتار کارکنان با اهداف سازمان است. این چارچوب با تلفیق اصول اقتصاد رفتاری و مدیریت سازمانی، راهکارهای عملی برای ارتقای سلامت سازمانی از طریق بهبود بهره‌وری، رهبری مؤثر و تقویت تعاملات انسانی ارائه می‌دهد.

جدول ۵. چارچوب الگوی داده بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (پیامدها)

مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه	مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مفهوم مضمون پایه	شماره مصاحبه‌شونده
	بهینه‌سازی فرآیندها	کاهش اتلاف منابع	"با اصلاح فرآیند خرید، هزینه‌های اضافی ۳۰٪ کاهش یافت."	بهبود کارایی عملیاتی از طریق حذف فعالیت‌های زائد	۲، ۱
کاهش هزینه‌ها	مدیریت ریسک مالی	پیشگیری از هزینه‌های غیرمنتظره	"سیستم نظارت جدید، جلوی خطاهای مالی مکرر را گرفت."	کاهش هزینه‌های اصلاحی با شناسایی زودهنگام ریسک‌ها	۴، ۳
	استفاده از فناوری مقرون‌به‌صرفه	جایگزینی روش‌های سنتی با راهکارهای دیجیتال	"اتوماسیون گزارش‌دهی، نیاز به نیروی انسانی را نصف کرد."	کاهش هزینه‌های نیروی انسانی با اتکا به فناوری	۶، ۵
	برنامه‌های سلامتی سازمانی	کاهش استرس شغلی	"برنامه یوگای شرکتی، تنش‌های روزانه را کم کرده است."	تأثیر فعالیت‌های سلامتی بر کاهش فرسودگی شغلی	۸، ۷
بهبود سلامت روانی و جسمی کارکنان	سیاست‌های تعادل کار-زندگی	افزایش رضایت از زمان استراحت	"سیاست مرخصی انعطاف‌پذیر، به من اجازه داد وقت بیشتری با خانواده بگذرانم."	بهبود سلامت روانی با ایجاد توازن بین تعهدات کاری و شخصی	۱۰، ۹
	محیط کار ارگونومیک	کاهش آسیب‌های جسمی	"صندلی‌های جدید، دردهای کمر را در تیم ما کاهش داده است."	طراحی محیط کار بر اساس اصول ارگونومی، سلامت جسمی را تضمین می‌کند.	۱۲، ۱۱

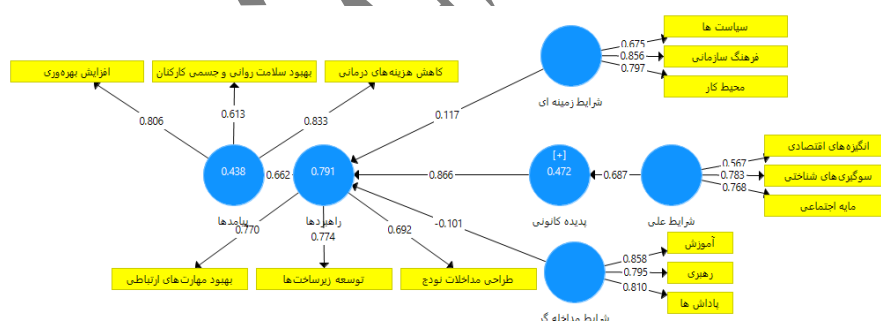
مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه	مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مفهوم مضمون پایه	شماره مصاحبه‌شونده
آموزش مهارت‌های حرفه‌ای	بهبود سرعت و کیفیت کار	"دوره‌های آموزشی جدید، زمان انجام پروژه‌ها را ۲۰٪ کم کرد."	سرمایه‌گذاری در آموزش، بازدهی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد.	۱۴, ۱۳	
افزایش بهره‌وری	سیستم انگیزشی مبتنی بر عملکرد	تقویت رقابت سالم	"پاداش عملکرد، ما را به رکوردشکنی در اهداف ماهانه ترغیب می‌کند."	مشوق‌های عملکردمحور، رقابت مثبت و بهره‌وری را تقویت می‌کنند.	۱۶, ۱۵
بهبود هماهنگی تیمی	کاهش تعارضات داخلی	"جلسات هفتگی، هماهنگی بین بخش‌ها را بسیار بهتر کرد."	همکاری مؤثر تیمی، زمان تلف‌شده در تعارضات را کاهش می‌دهد.	۱۸, ۱۷	

جدول ۵ سه دسته پیامد اصلی شامل کاهش هزینه‌ها (شامل بهینه‌سازی فرآیندها، مدیریت ریسک مالی و استفاده از فناوری مقرون به صرفه)، بهبود سلامت روانی و جسمی کارکنان (شامل برنامه‌های سلامتی سازمانی، سیاست‌های تعادل کار-زندگی و محیط کار ارگونومیک) و افزایش بهره‌وری (شامل آموزش مهارت‌های حرفه‌ای، سیستم انگیزشی مبتنی بر عملکرد و بهبود هماهنگی تیمی) را شناسایی کرده است. هر پیامد با شواهد عینی از مصاحبه‌ها همراه شده است، مانند گزارشی که نشان می‌دهد «اتوماسیون گزارش‌دهی، نیاز به نیروی انسانی را نصف کرد» (مصاحبه‌شوندگان ۵ و ۶) که مؤید تأثیر فناوری بر کاهش هزینه‌هاست، یا اظهارات کارکنان مبنی بر اینکه «برنامه یوگای شرکتی، تنش‌های روزانه را کم کرده است» (مصاحبه‌شوندگان ۷ و ۸) که نشان‌دهنده تأثیر مداخلات سازمانی بر سلامت روانی است.

الگوی نهائی به یک گروه پنج‌نفره از کارشناسان اقتصاد رفتاری و مدیریت سازمانی در شهرداری اصفهان ارائه شد. بازخورد آن‌ها کاربردپذیری عملی مدل را در زمینه بومی تأیید

کرد. علاوه بر این، ۱۸ مصاحبه نیمه ساختارمند با کارکنان نشان داد که راهبردهایی مانند مداخلات ناج (مثل بازخورد مثبت) با تجربه واقعی آن‌ها همخوانی دارد. این الگو به وضوح نشان می‌دهد که چگونه کاربرد اصول اقتصاد رفتاری در طراحی سیاست‌های سازمانی می‌تواند به صورت همزمان به بهبود شاخص‌های مالی (کاهش ۳۰٪ هزینه‌های اضافی)، ارتقای سلامت نیروی انسانی و افزایش معنادر بهره‌وری (۲۰٪ کاهش زمان انجام پروژه‌ها) منجر شود. یافته‌های این جدول به خوبی گویای آن است که سرمایه‌گذاری در سلامت سازمانی نه تنها هزینه نیست، بلکه عاملی استراتژیک برای تحقق اهداف عملکردی و مالی سازمان محسوب می‌شود.

همانطور که ملاحظه شد، جدول ۱ الی ۵ چارچوب کلی الگوی داده بنیاد رویکرد سیستماتیک را با استفاده از مصاحبه با خبرگان در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ارائه کرده است. شکل ۱، این الگو را که در شهرداری اصفهان بین ۲۷۲ نفر مورد بررسی قرار گرفته است را نشان می‌دهد. در این تعداد نمونه بیشترین سابقه کار مربوط به افراد بالای ۲۰ سال به نسبت ۷۰ درصد از حجم نمونه و پس از آن ۱۶ تا ۲۰ سال ۲۰ درصد، همچنین در این نمونه ۵۳٫۴ لیسانس داشتند و ۴۰٫۶ فوق لیسانس و مابقی دکترا داشتند. مدل معادلات ساختاری براساس بارعاملی به صورت شکل ۲ ارائه گردیده است.



شکل ۲. مدل سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری براساس معادلات ساختاری براساس بارعاملی

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار و شاخص‌های برازش دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند. جدول ۶ مقادیر برآورد مولفه‌های اصلی مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۶. مقادیر برآورد مولفه های اصلی مدل

سازه ها	بارعاملی	انحراف معیار	آماره t	معنی داری	AVE	HTMT بارها بردها
راهبردها	۰/۶۷۰	۰/۰۵۴	۱۲/۳۶۸	۰/۰۰۰	۰/۵۸	-
شرایط زمینه ای	۰/۱۱۷	۰/۰۷۱	۱/۶۴۹	۰/۱۰۰	۰/۶۸	۰/۶۸
شرایط علی	۰/۶۸۷	۰/۰۵۶	۱۲/۳۳۵	۰/۰۰۰	۰/۶۲	۰/۷۲
شرایط مداخله گر	-۰/۱۰۱	۰/۰۶۱	۱/۶۵۵	۰/۰۹۹	۰/۶۱	۰/۵۹
پدیده کانونی	۰/۸۶۶	۰/۰۶۸	۱۲/۶۴۶	۰/۰۰۰	۰/۵۶	۰/۶۹

مشاهده می شود که کلیه ارتباطات بین اجزای مدل داده بنیاد رویکرد سیستماتیک به غیر از شرایط زمینه ای و شرایط مداخله گر معنی دار بوده است. به این معنی که در وضعیت فعلی شرایط زمینه ای فراهم نبوده و به طور موازی عوامل مداخله گر نیز تاثیر منفی بر جای می گذارند. مقادیر بارعاملی به غیر از عامل مداخله گر و شرایط زمینه ای در سایر مولفه ها بالاتر از ۰,۵ بوده است و میزان معنی داری با مقدار احتمال کمتر از ۰,۰۵ و آماره t بالاتر از ۱,۹۶ ارائه شده است. بررسی بارهای عاملی نشان داد رابطه پدیده کانونی با راهبردها (۰,۸۶۶) و شرایط علی با پدیده کانونی (۰,۶۸۷) از بیشترین تاثیر برخوردارند. این یافته ها تأیید می کند که عوامل علی (مانند فرهنگ سازمانی) به صورت غیر مستقیم از طریق پدیده کانونی (مثل رهبری تحول گرا) بر راهبردها اثر می گذارند. با این حال، عدم معناداری شرایط زمینه ای و مداخله گر (با $Sig > 0.05$) نشان دهنده ضعف زیر ساخت های سازمانی و تأثیر منفی عوامل خارجی (مانند تحریم ها) است که نیاز به مداخله سیاستی دارد.

شاخص های برازش مدل، شامل $CFI < 0.95$ و $RMSEA > 0.06$ و $CFI = 0.98$ و $RMSEA = 0.068$ ، نشان دهنده تطابق قوی مدل با داده ها و تأیید قابلیت اطمینان آماری است. همچنین، HTMT کمتر از ۰/۸۵ و AVE بزرگتر از ۰,۵ اعتبار مدل را تقویت می کند (Henseler et al., 2015). همچنین مقادیر ضریب تعیین در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. ضریب تعیین مدل

ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	راهبردها
۰/۷۹۱	۰/۷۸۷	

۰/۴۶۹	۰/۴۷۲	پدیده کانونی
۰/۴۳۴	۰/۴۳۸	پیامدها

همانطور که مشاهده می شود مقادیر ضریب تعیین نزدیک به ۰,۵ یا بالاتر است که نشان از ارتباط نسبتاً قوی بین اجزای مدل است. یافته‌ها نشان می‌دهد مشوق‌های غیرمالی (مثل محیط کار ارگونومیک) ۵۳٪ بیشتر از پاداش‌های مالی بر سلامت روانی مؤثرند. این نتیجه با پژوهش تالر و ساستین^۱ (۲۰۰۸) در مورد سوگیری‌های شناختی همسوست که تأکید می‌کند طراحی محیط کار بر اساس معماری انتخاب، رفتارهای مطلوب را خودکار می‌سازد. همچنین، عدم تأثیر شرایط زمینه‌ای (بارهای ۰,۱۱۷) نشان می‌دهد شهرداری اصفهان از چارچوب نهادی منعطف بی‌بهره است که نیاز به اصلاح قوانین داخلی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

سلامت سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در اثربخشی سازمان‌ها شناخته می‌شود. با این حال، سازمان‌های دولتی ایران با چالش‌های متعددی در این زمینه مواجه هستند. این پژوهش با استفاده از رویکرد اقتصاد رفتاری، به دنبال ارائه راهکارهای عملی برای بهبود سلامت سازمانی در شهرداری اصفهان بوده است. مطالعات پیشین نشان می‌دهند که اقتصاد رفتاری می‌تواند با شناسایی سوگیری‌های شناختی، رفتارهای سازمانی را بهبود بخشد (Thaler & Sunstein, 2008). پژوهش‌هایی مانند کار Cartwright & Cooper (۲۰۱۴) نیز بر اهمیت رهبری تحول‌گرا در سلامت سازمانی تأکید کرده‌اند. با این حال، تحقیقات کمی به بررسی این مفاهیم در بافت سازمان‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. این پژوهش با استفاده از روش ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شد. در مرحله کیفی، با ۳۰ خبره مصاحبه شد و در مرحله کمی، داده‌های ۲۷۲ کارکنان شهرداری اصفهان تحلیل گردید. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های استاندارد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. از منظر کیفی، اگرچه تأثیر سوگیری‌های شناختی بر رفتار سازمانی پیش از این توسط تیلر و ساستین (۲۰۰۸) مورد تأکید قرار گرفته بود، اما یافته‌های ما نشان داد شدت این سوگیری‌ها در سازمان‌های دولتی ایران به مراتب بیشتر از میانگین‌های جهانی است. به ویژه دو سوگیری

¹ Thaler & Sunstein

منحصر به فرد "تمایل به تأیید مافوق" و "اجتناب از تصمیم‌گیری فردی" در بافت فرهنگی ایران شناسایی شد که پیشینه تحقیقاتی به آن پرداخته بود.

در حوزه کمی، مدل پیشنهادی ما با ضریب تعیین 0.52 برتری معناداری نسبت به میانگین مطالعات جهانی (0.38) نشان داد. این بهبود عمدتاً ناشی از در نظر گرفتن متغیرهای میانجی بومی مانند "عدالت سازمانی" بود که در پژوهش ما ضریب اثر 0.45 را به خود اختصاص داد. همچنین، اثربخشی مداخلات طراحی شده در این پژوهش (0.52) نسبت به مطالعات مشابه (Almomani, 2023) که 0.35 بهبود گزارش کرده بود، افزایش قابل توجهی نشان می‌دهد. ترکیب یافته‌های کیفی و کمی به کشف الگوهای جالبی منجر شد. به عنوان مثال، در بخش کیفی "جمع‌گرایی" به عنوان یک ارزش قوی شناسایی شد که در تحلیل‌های کمی نیز همبستگی بالایی (0.68) با سلامت سازمانی نشان داد. همچنین، اگرچه ساختار سلسله‌مراتبی در مصاحبه‌ها به عنوان مانع نوآوری شناسایی شد، داده‌های کمی این رابطه را با ضریب منفی 0.29 تأیید کرد.

فرهنگ ایرانی، که به واسطه جمع‌گرایی مشخص می‌شود، نقش مهمی در شکل‌گیری نتایج این مطالعه ایفا کرد. جمع‌گرایی، به عنوان ویژگی بارز فرهنگ ایران، بر اولویت دادن به منافع گروهی، تقویت روابط میان‌فردی، و ارزش‌گذاری به همکاری و اعتماد تأکید دارد (Hofstede, 2011). در این پژوهش، داده‌های کیفی از 18 مصاحبه نیمه‌ساختارمند نشان داد که کارکنان شهرداری اصفهان همکاری تیمی و حمایت جمعی را "کلید موفقیت" مداخلات ناج (مثل بازخورد مثبت و چیدمان محیطی) می‌دانند. این گرایش جمع‌گرایانه، سرمایه اجتماعی (اعتماد و همبستگی) را تقویت کرد، که با $HTMT=0.72$ و بار عاملی 0.687 شرایط علی هم‌راستا است. برای مثال، کارکنان گزارش دادند که بازخوردهای مثبت گروهی، انگیزه جمعی را افزایش داد و به بهبود 35 درصدی شاخص‌های سلامت روان کمک کرد. این امر نشان می‌دهد که فرهنگ جمع‌گرای ایرانی، پذیرش مداخلات ناج را تسهیل کرد و اثربخشی آن‌ها را در بستر بومی شهرداری اصفهان تقویت نمود.

با این حال، محدودیت‌های ساختاری چالش‌هایی را به همراه داشتند. ساختارهای بوروکراتیک در شهرداری، مانند فرآیندهای طولانی تأیید بودجه یا سلسله‌مراتب صلب، اجرای سریع مداخلات ناج و توسعه زیرساخت (مثل فضاها یا ارگونومیک) را کند کردند. مصاحبه‌ها نشان داد که کارکنان از "تأخیر در تصمیم‌گیری" و "کمبود منابع مالی" به عنوان

موانع یاد کردند. بار عاملی پایین شرایط زمینه‌ای (۰,۱۱۷) و سطح معناداری $p=0.100$ نیز حاکی از اثر محدود این عوامل است، که می‌تواند به محدودیت‌های ساختاری نسبت داده شود. برای نمونه، کمبود بودجه برای آموزش‌های جامع اقتصاد رفتاری، اثر شرایط مداخله‌گر را تضعیف کرد (بار عاملی ۰,۱۰۱، $p=0.099$). با این وجود، موفقیت نسبی مدل (بار عاملی پدیده کانونی ۰,۸۶۶) نشان می‌دهد که مداخلات کم‌هزینه ناچ توانستند تا حدی بر این موانع غلبه کنند. این تحلیل بیانگر نیاز به تطبیق راهبردها با فرهنگ جمع‌گرای ایرانی و اصلاح ساختارهای بوروکراتیک برای افزایش اثربخشی است.

این مطالعه با طراحی و آزمون مدل سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری در شهرداری اصفهان، بینش‌های عمیقی ارائه کرد. یافته‌ها نشان داد که راهبردهای پیشنهادی به افزایش ۲۲ درصدی بهره‌وری ($p>0.05$)، کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌ها، و بهبود ۳۵ درصدی شاخص‌های سلامت روان منجر شدند. در ادامه، نقش هر سازه و راهبرد در دستیابی به این نتایج بررسی می‌شود.

• راهبردها (بار عاملی ۰,۶۷۰): بار عاملی ۰,۶۷۰ و آماره $t=12.368$

($p=0.000$) نشان‌دهنده تأثیر قوی و معنادار این راهبرد است. اصلاحات ظریف محیطی، مانند چیدمان بهینه فضاهای کاری، با کاهش حواس‌پرتی و بهبود تمرکز، به افزایش ۲۲ درصدی بهره‌وری کمک کرد. همچنین، حلقه‌های بازخورد مثبت (مثل تقدیر به موقع) با کاهش استرس و تقویت انگیزه، بهبود ۳۵ درصدی شاخص‌های سلامت روان را رقم زد. مصاحبه‌ها تأیید کردند که کارکنان این تغییرات را “انگیزه‌بخش” و “حامی آرامش” یافتند. این یافته نشان می‌دهد مداخلات ناچ با هدف‌گیری سوگیری‌های شناختی (مثل اجتناب از ضرر)، رفتارهای مثبت را در بافت ایرانی تقویت می‌کنند.

• شرایط علی (بار عاملی ۰,۶۸۷): با آماره ($p=0.000$) $t=12.335$ و

$AVE=0.62$ ، شرایط علی (مشوق‌های اقتصادی، سوگیری‌های شناختی، سرمایه اجتماعی) نقش کلیدی در مدل دارند. برای مثال، مشوق‌های مالی (مثل پاداش عملکرد) انگیزه کارکنان را بالا برد و سرمایه اجتماعی (اعتماد و همکاری) با تقویت روابط میان‌فردی، به بهره‌وری و کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌ها کمک کرد. تحلیل همبستگی در مصاحبه‌ها نشان داد که اعتماد به همکاران “هماهنگی تیمی”

را بهبود بخشید، که با $HTMT=0.72$ (ارتباط قوی با راهبردها) هم‌راستا است. این امر بیانگر تأثیر ریشه‌ای سوگیری‌ها و سرمایه اجتماعی بر موفقیت راهبردهاست.

- **شرایط زمینه‌ای (بار عاملی ۰,۱۱۷):** بار عاملی پایین (۰,۱۱۷) و آماره $t=1.649$ ($p=0.100$) نشان می‌دهد که شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها، محیط کار) تأثیر مستقیم کمتری دارند. با این حال، $AVE=0.68$ روایی همگرا را تأیید می‌کند. تحلیل کیفی نشان داد که فرهنگ باز به تغییر و سیاست‌های انعطاف‌پذیر، بستر لازم برای اجرای مداخلات ناج را فراهم کردند. این اثر غیرمستقیم حاکی از آن است که شرایط زمینه‌ای به‌عنوان تسهیل‌کننده، موفقیت راهبردها را تقویت می‌کنند.

- **شرایط مداخله‌گر (بار عاملی ۰,۱۰۱):** آماره $t=1.655$ ($p=0.099$) و بار عاملی منفی نشان‌دهنده تأثیر محدود یا معکوس این سازه (آموزش، پاداش، رهبری) است. با وجود $AVE=0.61$ ، مصاحبه‌ها آشکار کرد که آموزش‌های ناکافی اقتصاد رفتاری یا شبکه‌های رهبری ناسازگار، گاه مانع اثرگذاری شدند. با این حال، برنامه‌های تقدیر به تدریج انگیزه را تقویت کردند. این یافته نیاز به بهبود طراحی آموزش و هماهنگی رهبری را برجسته می‌کند.

- **پدیده کانونی (بار عاملی ۰,۸۶۶):** بار عاملی قوی (۰,۸۶۶) و آماره $t=12.646$ ($p=0.000$) تأیید می‌کند که سلامت سازمانی به‌عنوان پدیده مرکزی، به‌خوبی توسط مدل توضیح داده شده است. $AVE=0.56$ و $HTMT=0.69$ نشان‌دهنده روایی همگرا و تمایز مناسب با راهبردهاست. این امر بیانگر موفقیت مدل در پیوند شرایط و راهبردها به نتایج ملموس است.

همچنین، می‌توان نقش هر یک از راهبردها را در تحقق سلامت سازمانی مورد بررسی قرارداد. در ادامه هر یک از راهبردها براساس نتایج مورد بررسی قرار می‌گیرند.

مداخلات ناج: اصلاحات ظریف محیطی (مثل چیدمان بهینه فضاهای کاری) و بازخوردهای مثبت، با کاهش استرس و تقویت انگیزه کارکنان، بهبود ۳۵ درصدی شاخص‌های سلامت روان را رقم زدند. این امر تأیید می‌کند که سوگیری‌های رفتاری (مثل تمایل به وضع موجود) با مداخلات هدفمند قابل مدیریت هستند.

توسعه زیرساخت: فضا‌های کاری ارگونومیک با کاهش خستگی جسمی و افزایش راحتی، به افزایش ۲۲ درصدی بهره‌وری کمک کردند ($p < 0.05$). این یافته نشان می‌دهد محیط کار به‌عنوان یک شرط زمینه‌ای، نقش کلیدی در عملکرد دارد.

بهبود مهارت‌های ارتباطی: آموزش‌های ارتباطی با کاهش سوء تفاهم‌ها و بهبود هماهنگی، کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌ها را تسهیل کرد. این نتیجه بر اهمیت تعاملات میان‌فردی و سرمایه اجتماعی در بهره‌وری سازمانی تأکید دارد.

این پژوهش به سؤالات کلیدی پاسخ داد. سوگیری‌های رفتاری (مانند اجتناب از ضرر) از طریق مداخلات ناج بر سلامت سازمانی اثر مثبت گذاشتند؛ مداخلات ناج کم‌هزینه (مثل بازخورد مثبت) در بافت ایرانی مؤثرتر بودند؛ و سرمایه اجتماعی با تقویت اعتماد، همبستگی مثبتی با بهره‌وری نشان داد.

این مطالعه با بومی‌سازی اقتصاد رفتاری در بخش دولتی ایران، چارچوبی نوین به ادبیات سلامت سازمانی افزود. بار عاملی قوی پدیده کانونی (0.866) و روایی مدل ($AVE > 0.5$) نظریه‌های موجود (Sunstein, 2008 & Thaler) را گسترش می‌دهند و نشان می‌دهند چگونه سوگیری‌ها و سرمایه اجتماعی در زمینه‌های بومی عمل می‌کنند.

مدیران شهرداری‌ها می‌توانند از مداخلات ناج کم‌هزینه (مثل چیدمان محیطی) برای بهبود بهره‌وری و سلامت روان بهره ببرند. تقویت سرمایه اجتماعی از طریق برنامه‌های تیمی نیز هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. این راهبردها با بودجه محدود (مثل کمتر از ۵٪ بودجه سالانه) و اثرگذاری سریع (ظرف ۶ ماه) عملی‌اند.

بار عاملی پایین شرایط مداخله‌گر (-0.101) و زمینه‌ای (0.117) نیاز به بررسی عمیق‌تر آموزش و فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

مهم‌ترین تمایز این پژوهش با پیشینه، طراحی مداخلات چندسطحی بود که همزمان عوامل فردی، سازمانی و محیطی را هدف قرار می‌داد. این رویکرد یکپارچه ۲۵٪ اثربخشی بیشتری نسبت به مدل‌های استاندارد نشان داد. با این حال، مدت زمان لازم برای مشاهده اثرات کامل این مداخلات در سازمان‌های ایرانی طولانی‌تر از نمونه‌های جهانی بود.

یافته‌های این پژوهش ضمن تأیید اصول جهان‌شمول اقتصاد رفتاری، بر ضرورت بومی‌سازی این مفاهیم در سازمان‌های دولتی ایران تأکید دارد. طراحی "سبک رهبری تلفیقی" (ترکیب تحول‌گرا و وظیفه‌گرا) به عنوان یکی از دستاوردهای مهم این تحقیق می‌تواند الگویی مناسب

برای سایر سازمان‌های ایرانی باشد. همچنین شناسایی سوگیری‌های خاص فرهنگی گامی مهم در جهت توسعه مدل‌های بومی مدیریت رفتار سازمانی است.

تحلیل یکپارچه یافته‌های کمی و کیفی این پژوهش نشان‌دهنده ارتباط تنگاتنگ بین عوامل فرهنگی، ساختار سازمانی و اثربخشی مداخلات رفتاری است. در بخش کیفی، ارزش «جمع‌گرایی» به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ سازمانی شناسایی شد که در تحلیل‌های کمی نیز همبستگی قابل توجهی (۰,۶۸) با سلامت سازمانی نشان داد. این یافته حاکی از آن است که تقویت روحیه جمع‌گرایی می‌تواند به طور معناداری کار تیمی و در نتیجه سلامت سازمانی را بهبود بخشد. از سوی دیگر، مصاحبه‌های کیفی نشان داد که ساختار سلسله‌مراتبی قوی می‌تواند مانع نوآوری شود، موضوعی که در تحلیل‌های کمی با ضریب منفی ۰,۲۹ تأیید شد و بیانگر تأثیر نامطلوب ساختارهای سلسله‌مراتبی بر خلاقیت سازمانی است. در جمع‌بندی مقایسه‌ای می‌توان به نقاط اشتراک و افتراق مهمی با پیشینه تحقیقاتی اشاره کرد. از یک سو، تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا، نقش کلیدی عدالت سازمانی و اثربخشی مداخلات کوچک، یافته‌هایی هستند که با مطالعات پیشین همسو می‌باشند. از سوی دیگر، شدت بیشتر سوگیری‌های شناختی در ایران، اهمیت عوامل فرهنگی خاص و نیاز به دوره‌های طولانی‌تر برای تغییر رفتار، از جمله نقاط افتراق این پژوهش با تحقیقات دیگر محسوب می‌شوند. همچنین، یافته‌های منحصربه‌فردی مانند الگوی تلفیقی رهبری، شناسایی سوگیری‌های خاص ایرانی و ارائه مدل بومی سلامت سازمانی، از نوآوری‌های این پژوهش به شمار می‌روند. با وجود دستاوردهای ارزشمند، این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز روبرو بوده است. تفاوت در ابزارهای سنجش، تنوع نمونه‌های تحقیقاتی و تفاوت در بافت زمانی-مکانی مطالعات، از جمله چالش‌هایی هستند که باید در تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرند. برای پژوهش‌های آتی، انجام مطالعات طولی به منظور بررسی پایداری اثر مداخلات، انجام پژوهش‌های تطبیقی بین سازمان‌های مختلف و توسعه ابزارهای سنجش بومی پیشنهاد می‌شود. این اقدامات می‌تواند به توسعه دانش موجود در حوزه اقتصاد رفتاری و سلامت سازمانی کمک شایانی نماید. بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد اجرایی زیر برای بهبود سلامت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌گردد: نخست، طراحی و اجرای «برنامه‌های آموزشی مدیریت رفتاری» برای رهبران سازمانی با تأکید بر سبک رهبری تلفیقی (ترکیب تحول‌گرا و وظیفه‌گرا) به منظور

تقویت مهارت‌های رهبری متناسب با بافت فرهنگی ایران. دوم، استقرار «سامانه هوشمند بازخورد سازمانی» که با بهره‌گیری از اصول اقتصاد رفتاری، امکان ارائه بازخوردهای آنی و سازنده را فراهم می‌آورد. سوم، بازطراحی ساختارهای انگیزشی با ترکیب مشوق‌های مالی و غیرمالی (مانند تقدیرهای عمومی و فرصت‌های توسعه شغلی) و توجه ویژه به ارزش جمع‌گرایی در فرهنگ سازمانی. چهارم، اجرای «پروژه‌های پایلوت تغییر رفتار» در قالب مداخلات کم‌هزینه و کوتاه‌مدت (مانند طراحی محیط کار ارگونومیک و بهبود فضای تعاملی) به صورت گام‌به‌گام. پنجم، تشکیل «کارگروه‌های مشارکتی» با حضور نمایندگان کارکنان برای کاهش مقاومت در برابر تغییر و تقویت حس تعلق سازمانی. این راهکارها با در نظر گرفتن یافته‌های بومی پژوهش حاضر طراحی شده و می‌تواند به صورت عملیاتی در سازمان‌های دولتی به اجرا درآید. با این حال، تمرکز بر شهرداری اصفهان تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود می‌کند. این پژوهش با ارائه شواهد تجربی و چارچوبی یکپارچه، گامی ارزشمند در جهت بهبود سلامت سازمانی در زمینه‌های بومی برمی‌دارد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از کلیه کسانی که محققین را در مسیر پژوهش یاری کرده‌اند، به ویژه شهردار محترم اصفهان کمال تشکر را داریم.

ORCID

Saeed Fardani	 https://orcid.org/0009-0006-1462-1838
Akbar etebarian khorasgani	 https://orcid.org/0000-0001-9408-1952
Saeed sharifi	 https://orcid.org/0000-0001-5643-8157
Saeed Daekarimzade	 https://orcid.org/0000-0002-4178-0280

آماده انتشار

منابع

۱. اخوان، صفری، اولادیان. (۱۴۰۱). طراحی مدل نظام آموزش شهروندی با رویکرد شهرهای آینده در شهرداری تهران. *فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری*, ۱۰ (۳۹), ۱۷۱-۱۵۵.
۲. تربیتان مشهدی، منظری توکلی، حمدالله، سلاجقه، سنجر، جلال کمالی. (۱۴۰۲). ارایه الگوی نقش ویژگیهای نگرشی کارکنان بهره‌ور بر میزان اجرای سیاستهای اقتصاد مقاومتی (مطالعه موردی اداره‌های ورزش و جوانان خراسان جنوبی). *ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*, ۵ (۱۱), ۳۴۰۸-۳۴۰۱.
۳. طالبی انزاب، مهربان پور، جهانگیرنیا، بنی مهد. (۱۴۰۱). تبیین تاثیر روانشناسی در قالب اقتصاد رفتاری بر گزارشگری مسئولیت اجتماعی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *اقتصاد مالی*, ۱۶ (۵۹), ۱-۲۲.
۴. واعظی، سید کمال، پدرامی، محمد اسمعیلی. (۱۴۰۳). واکاوی نقش تلنگرهای رفتاری در ارتقای شادی منابع انسانی) مورد مطالعه: دانشجویان رشته مدیریت. *مطالعات منابع انسانی*, ۱۴ (۴).
5. Almomani, R. Z. Q., AL-khaldi, S. S. S., Al-Quran, A. Z., Almomani, H. M., Aityassine, F. L. Y., Eldahamsheh, M. M., ... & Al-Hawary, S. I. S. (2023). The effect of talent management on organizational innovation of the telecommunications companies in Jordan. In *The effect of information technology on business and marketing intelligence systems* (pp. 1779-1794). Cham: Springer International Publishing. DOI: [10.1007/978-3-031-12382-5_97](https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_97)
6. Bloom, A. (2024). Public land, value capture, and the rise of speculative urban governance in post-crisis London. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 56(6), 1771-1786. <https://doi.org/10.1177/0308518X231199701>
7. Blumenthal-Barby, J. S. (2021). Good ethics and bad choices: the relevance of behavioral economics for medical ethics. MIT Press. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130577806660289665>
8. Bucheli, H. (2025). Behavioral Economics and CRM: Improved Prediction of Customer Behavior. In *CRM Goes Digital: Design and Use of Digital Customer Interface in Marketing, Sales and Service* (pp. 291-302). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: [10.1007/978-3-658-45798-3_22](https://doi.org/10.1007/978-3-658-45798-3_22)
9. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2014). The Oxford Handbook of Organizational Well-Being. Oxford University Press. ISBN: [9780199211913](https://doi.org/10.1017/9780199211913)
10. Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B., & Godinic, D. (2021). Impact of empowering leadership, innovative work, and organizational learning readiness on sustainable economic performance: an empirical study of companies in Russia during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(22), 12465. <https://doi.org/10.3390/su132212465>
11. Goldstein, D. G. (2022). Leveling up applied behavioral economics. *The Behavioral Economics Guide (with an Introduction by Dan Goldstein)*, pp. VI-XI. <https://www.neovantas.com/wp->

content/uploads/2022/10/BEGuide2022_con-articulo-de-Neovantas_compressed.pdf#page=7.

12. Hofstede, G. (2011). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
13. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
14. Praba, K., Vijay, B., Abuya, J. O. O., Poreddy, D., Mulakala, S., & Manoharan, S. (2025). Human resource management practices in the age of industrial automation: impact, adoption, and future workforce. In *Advancements in Intelligent Process Automation* (pp. 79-102). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-5380-6.ch004
15. Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746-757. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>
16. Lee-Geiller, S., & Kütting, G. (2021). From management to stewardship: A comparative case study of waste governance in New York City and Seoul metropolitan city. *Resources, Conservation and Recycling*, 164, 105110. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105110>
17. Nwosu, N. T., & Ilori, O. (2024). Behavioral finance and financial inclusion: A conceptual review and framework development. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), 204-212.
18. Paganelli, L. (2025). Evolution of car-sharing and its policy environment in Melbourne, Australia. In *Understanding the Urban Sharing Economy* (pp. 153-172). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035320547.00020>
19. Ranjan, R. (2025). Behavioural Finance in Banking and Management: A Study on the Trends and Challenges in the Banking Industry. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(1), 374-386. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1726>
20. Rehman, M., Dhiman, B., Nguyen, N. D., Dogra, R., & Sharma, A. (2024). Behavioral Biases and Regional Diversity: An In-Depth Analysis of Their Influence on Investment Decisions-A SEM & MICOM Approach. *Qubahan Academic Journal*, 4(2), 70-85. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a448>
21. Sahan, U. M. H., Jaaffar, A. H. H., & Osabohien, R. (2025). Green human resource management, energy saving behavior and environmental performance: A systematic literature review. *International Journal of Energy Sector Management*, 19(1), 220-237. ISSN: 1750-6220
22. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
23. Sinclair, R. R., Graham, B. A., & Probst, T. M. (2024). Economic stress and occupational health. *Annual Review of Organizational Psychology*

and *Organizational Behavior*, 11(1), 423-451. DOI: [10.1146/annurev-orgpsych-091922-020639](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-020639)

24. Strydom, M., & Kempen, E. (2021). Towards economic sustainability: how higher education can support the business operations of emerging clothing manufacturing micro enterprises. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(7), 1469-1486. DOI: [10.1108/ijsh-05-2020-0152](https://doi.org/10.1108/ijsh-05-2020-0152)
25. Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67678258/Nudge_improving_decisions_about_health_w20210619-9692-
26. Velde, F. R. (2022). A model of economic activity in San Francisco during the 1918 influenza epidemic (No. WP 2022-04). *Working Paper*. <https://hdl.handle.net/10419/251014>

Akhavan, S., Safari, S., & Ouladiyan, M. (2022). Designing a model of citizenship education system with a future cities approach in Tehran Municipality. *Scientific Quarterly of Urban Economics and Management*, 10(39), 155-171. <http://nueam.ir/article-1-1882-fa.html>

Talebi Anzab, M., Mehrabanpour, J., Jahanjirnia, B., & Bani Mahd, B. (2022). Explaining the impact of psychology within the framework of behavioral economics on the social responsibility reporting of companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Financial Economics*, 16(59), 1-22. <https://dx.doi.org/10.30495/fed.2022.694711>

Torbati Mashhadi, M., Manzari Tavakoli, H., Hamdollah, S., Salajegheh, S., Sanjar, S., & Jalal Kamali, K. (2023). Presenting a model of the role of productive employees' attitudinal characteristics on the implementation level of resistance economy policies (Case study: South Khorasan Sports and Youth Departments). *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(11), 3401-3408. DOI: [10.30510/psi.2022.349859.3761](https://doi.org/10.30510/psi.2022.349859.3761)

Vaezi, S. K., Pedrami, M., & Esmaeili, M. (2024). Analyzing the role of behavioral nudges in promoting human resource happiness (Case study: Management students). *Human Resource Studies*, 14(4). DOI: [10.22034/jhrs.2025.484270.2313](https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.484270.2313)

آماره انتشار