



## مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی

سید صادق حسینی‌نسب<sup>۱</sup>

صدیقه طوطیان‌اصفهانی<sup>۲</sup>

اسماعیل اسدی<sup>۳</sup>

علی رییس‌پور<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۲۸

چکیده

در عصر حاضر، نظام‌های رفاه و تأمین اجتماعی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه پایدار و عدالت اجتماعی شناخته می‌شوند. این پژوهش با هدف طراحی مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی انجام شده است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای و از لحاظ نوع داده‌ها آمیخته اکتشافی است که از رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی استفاده شده است. در مرحله کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون، مدل از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، طراحی شد که در این مرحله شش بعد، هجده مؤلفه و پنجاه‌وچهار شاخص به دست آمد. برای اعتبارسنجی مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد، بدین‌صورت که پرسشنامه‌ای بر اساس عوامل احصاء شده در مرحله کیفی، طراحی و در بین ۱۹۹ نفر از مدیران اجرایی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، توزیع شد تا روابط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها ارزیابی شود. داده‌های مرحله کمی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی شامل ابعاد ظرفیت‌سازی شناختی، ظرفیت‌سازی انگیزشی، ظرفیت‌سازی اجتماعی سازمانی، ظرفیت‌سازی ارتباطی، ظرفیت‌سازی فرهنگی و بعد توانمندسازی است. تحلیل‌های کمی نیز معنی‌داری ارتباط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌های موردنظر را تأیید کردند. نتایج پژوهش می‌تواند ضمن کمک به غنای ادبیات نظری در حوزه ظرفیت‌سازی رفتاری، زمینه‌ساز اجرای بهینه نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی گردد.

کلمات کلیدی:

ظرفیت‌سازی، ظرفیت‌سازی رفتاری، نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. s.hossininasab@iau.ac.ir  
۲- گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir  
۳- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. Asadi.s@ssau.ac.ir  
۴- گروه مدیریت دولتی، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران. Ali106@iau.ac.ir

نظام رفاه و تأمین اجتماعی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه انسانی و عدالت اجتماعی، نیازمند ساختارهای اجرایی توانمند و انعطاف‌پذیر است. یکی از چالش‌های اصلی در تحقق اهداف این نظام، عدم هم‌سویی رفتاری بازیگران کلیدی با اهداف سیاست‌های رفاهی و تأمین است (گیدنز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). اجرای موفق نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی، مستلزم مشارکت فعال و رفتار سازگار مجریان، ذی‌نفعان و سازمان‌های ذی‌ربط است؛ بنابراین ظرفیت‌سازی رفتاری، به‌ویژه در سطوح فردی و سازمانی، یکی از راهبردهای کلیدی برای بهبود عملکرد نظام رفاه در کشورهای در حال توسعه شناخته می‌شود (گریندر و هیلدبرند<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). با این حال، شواهد تجربی در کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران، نشان می‌دهند که نبود مدل‌های اثربخش ظرفیت‌سازی رفتاری، یکی از موانع جدی در تحقق اهداف سیاست‌های رفاهی است (استروین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۵). در بسیاری از موارد، طرح‌های رفاهی به دلیل مقاومت رفتاری کارکنان دولتی، ناهماهنگی نهادی و غفلت از انگیزش‌های روان‌شناختی مجریان، به نتایج مطلوب نرسیده‌اند (جرجیس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۵، کرمی و مدلول<sup>۵</sup>، ۲۰۲۵).

بر اساس گزارش بانک جهانی، ناهماهنگی بین دستگاه‌های اجرایی، ضعف در مشارکت عمومی و مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سیاستی، از جمله نشانه‌های بارز چالش‌های رفتاری در اجرای سیاست‌ها هستند (بانک جهانی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). در ایران، علی‌رغم تدوین اسناد راهبردی نظیر نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی، شواهد نشان می‌دهد که ضعف در پیاده‌سازی مؤثر این اسناد، ناشی از نبود الگوهای رفتاری هماهنگ و مشارکتی در میان ذی‌نفعان است (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۷). در سطح عملی نیز گزارش‌های ملی حاکی از آن است که یکی از دلایل ناکارآمدی برنامه‌های رفاهی، نبود نظام ارزیابی رفتاری و ظرفیت‌سازی آموزشی در بدنه اجرایی دولت است (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۰).

از منظر نظری، مطالعات متعددی نشان داده‌اند که تغییرات سازمانی و اجرای سیاست‌های کلان اجتماعی، بدون تحول در الگوهای رفتاری ذی‌نفعان و مجریان، اغلب با شکست مواجه می‌شود (بندورا<sup>۷</sup>، ۱۹۸۶، آجن<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱). مطالعات نوین نیز بر اهمیت نظریه‌های رفتار برنامه‌ریزی‌شده، مدل‌های انگیزشی و تحلیل ظرفیت رفتاری در تحقق عدالت اجتماعی تأکید دارند. به‌طور خاص، پژوهش‌های مبتنی بر چارچوب «توانمندی-فرصت-انگیزه» نشان داده‌اند که مؤلفه‌های رفتاری در کنار سیاست‌های ساختاری، تأثیر تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری سیاست‌های رفاه دارند (کومار و همکاران<sup>۹</sup>،

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

۲۰۲۵) همچنین در نظام‌های رفاهی نوین، ساختارهای یادگیری سازمانی و پویایی‌های رفتاری مجریان نقش مهمی در پایداری خدمات ایفا می‌کنند (هادلر و سیتی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۵).

اختلاف نظر بین محققان در مورد چگونگی و چیستی ظرفیت‌سازی در نظام رفاه، به یک خلأ نظری قابل توجه منجر شده است. برخی پژوهشگران بر ابعاد ساختاری و منابع انسانی تأکید دارند (برنامه توسعه سازمان ملل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹)، در حالی که دیگران نقش مهم‌تری برای عوامل روان‌شناختی و رفتاری قائل هستند (هیفتز و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹). برخی پژوهشگران بر آموزش مهارت‌های سازمانی تمرکز دارند (افضلی و همکاران، ۲۰۲۵)؛ در حالی که گروهی دیگر بر انگیزش‌های درونی و روان‌شناسی تغییر تأکید می‌کنند (کریمی و مدلول، ۲۰۲۵). این شکاف نظری، مانع از تدوین الگوهای جامع ظرفیت‌سازی رفتاری متناسب با ساختارهای فرهنگی-اجتماعی ایران شده است و الگوی جامعی برای ظرفیت‌سازی رفتاری در بستر سیاست‌های اجتماعی یافت نشد. از سوی دیگر، در بُعد عملی، تحلیل برنامه‌های رفاه در کشورهایی مانند زامبیا و نیجریه نشان می‌دهد که نادیده‌گیری جنبه‌های رفتاری منجر به کاهش بهره‌وری منابع، ضعف مشارکت مردمی و افزایش بوروکراسی ناکارآمد شده است (کومار و همکاران، ۲۰۲۵ و اوسیانور و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۵). در ایران نیز، نیاز به تدوین یک مدل بومی شده ظرفیت‌سازی رفتاری که پاسخگوی شرایط فرهنگی و ساختاری کشور باشد، بیش‌ازپیش احساس می‌شود. تدوین چنین مدلی می‌تواند به طراحی مؤثرتر سیاست‌های آموزشی و انگیزشی برای کارکنان؛ تقویت مشارکت عمومی در اجرای سیاست‌های رفاه و ارتقای هماهنگی نهادی بین بخش‌های مختلف دولت بینجامد. با توجه به آنچه گفته شد سؤال کلیدی پژوهش این است: مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی چگونه است؟

ظرفیت‌سازی رفتاری به فرآیند ارتقای مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های افراد و سازمان‌ها برای اجرای مؤثر مداخلات مبتنی بر شواهد اشاره دارد. این رویکرد به دلیل پتانسیل آن برای پر کردن شکاف بین تحقیق و کاربرد عملی، به‌عنوان یک استراتژی حیاتی در زمینه‌های مختلف، از جمله بهداشت عمومی، آموزش و توسعه جامعه، برجسته شده است. هدف ظرفیت‌سازی رفتاری، پرورش فرهنگ سازگاری و تغییر پایدار در سازمان‌ها است که در نهایت به بهبود نتایج در سلامت و رفاه جامعه کمک می‌کند (ساپوترا و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۴).

مفهوم ظرفیت‌سازی رفتاری در طول چند دهه گذشته، تحت تأثیر چارچوب‌ها و مبانی نظری مختلف، به‌طور قابل‌توجهی تکامل یافته است. نظریه‌های مرتبط با ظرفیت‌سازی رفتاری بر عوامل چندبعدی فردی، اجتماعی و سازمانی تأکید دارند که تغییر و بهبود رفتار را تسهیل می‌کنند. مدل

## مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام.../حسینی‌نسب، طوطیان‌اصفهان‌ای، اسدی و رییس‌پور

توانمندی، فرصت، انگیزش - رفتار مایچی و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۱) بر سه مؤلفه کلیدی توانمندی (روانی و فیزیکی)، فرصت (اجتماعی و محیطی) و انگیزش (درونی و بیرونی) به‌عنوان پیش‌نیازهای رفتار هدف تأکید می‌کند. از سوی دیگر، مدل رهبری انطباقی هیفتز و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۹) بر انعطاف‌پذیری رهبری و توانمندسازی مشارکت‌کنندگان برای ایجاد تغییر پایدار تمرکز دارد. در سطح کلان، چارچوب کنشگران چند سطحی گیلز<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۲) انسجام بین نهادها و کنش متقابل آن‌ها را برای ظرفیت‌سازی بین‌بخشی ضروری می‌داند. همچنین، نظریه‌های انگیزشی مانند مدل انگیزش-مشارکت-تبعیت دسی و رایان<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۰) و توانمندسازی شناختی-رفتاری بندورا<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۷) بر نقش خودکارآمدی، انگیزش درونی و یادگیری شناختی در شکل‌دهی رفتارهای مسئولانه تأکید می‌کنند. این نظریه‌ها در کنار مؤلفه‌هایی مانند اعتماد سازمانی مایر و همکاران<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۵) و مدیریت تغییر آرمناکیس و بدیان<sup>۲۱</sup> (۱۹۹۹)، چارچوبی جامع برای تحلیل ظرفیت‌سازی رفتاری در سطوح خرد، میانی و کلان ارائه می‌دهند. در جدول ۱ نظریه‌های مرتبط با ظرفیت‌سازی رفتاری نشان داده شده است.

### جدول ۱. نظریه‌های مرتبط با ظرفیت‌سازی رفتاری

**Table 1. Theories Related to Behavioral Capacity Building**

ردیف	پژوهش‌گر	عنوان مدل	مؤلفه‌ها
۱	مایچی و همکاران (۲۰۱۱)	مدل COM-B (توانمندی، فرصت، انگیزش - رفتار)	توانمندی روانی و فیزیکی، فرصت اجتماعی و محیطی، انگیزش درونی و بیرونی
۲	هیفتز و همکاران (۲۰۰۹)	مدل رهبری انطباقی	انعطاف‌پذیری رهبری، مواجهه با تضاد، توانمندسازی مشارکت‌کنندگان، ظرفیت یادگیری
۳	مولگان (۲۰۰۶)	پویایی رفتاری در نوآوری اجتماعی	دینامیک رفتار جمعی، بازخوردهای اجتماعی، پذیرش نوآوری، ظرفیت تغییر تدریجی
۴	مایر و همکاران (۱۹۹۵)	مدل آمادگی رفتاری مبتنی بر اعتماد	اعتماد سازمانی، امنیت شغلی، شفافیت در سیاست‌گذاری، مشارکت مبتنی بر اعتماد
۵	دسی و رایان (۲۰۰۰)	مدل انگیزش - مشارکت - تبعیت	انگیزش مالی و غیرمالی، احساس مالکیت، رفتار مشارکتی، تبعیت از قوانین
۶	بندورا (۱۹۹۷)	توانمندسازی شناختی-رفتاری	آموزش شناختی، اعتمادبه‌نفس، خودکارآمدی، رفتار مسئولانه
۷	آرمناکیس و بدیان (۱۹۹۹)	ادراک نقش و مدیریت تغییر	ادراک از نقش شغلی، تعهد سازمانی، سازگاری با تغییر، مقاومت زدایی
۸	گیلز (۲۰۰۲)	چارچوب کنش‌گران چند سطحی	انسجام بین کنشگران، انسجام عمودی و افقی، کنش متقابل نهادی، ظرفیت بین‌بخشی

پژوهش‌های اخیر در زمینه ظرفیت‌سازی خط‌مشی‌گذاری نشان‌دهنده ابعاد و مؤلفه‌های متنوعی هستند. قبادی‌فر و همکاران (۱۴۰۴) با رویکرد آمیخته و روش پیمایشی، ابعاد ظرفیت‌سازی

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

فرهنگی-اجتماعی در اجرای خطمشی‌های عمومی را بررسی کردند و «شبکه‌سازی در سازمان» را مهم‌ترین و «اصلاح فرهنگ تأمین اجتماعی» را تأثیرپذیرترین بعد شناسایی نمودند. جاوید و همکاران (۱۴۰۲) با رویکرد کیفی و پارادایم تفسیری، ظرفیت‌سازی سازمانی برای اجرای خطمشی مبارزه با قاچاق کالا و ارز را مطالعه کردند و پنج مضمون اصلی شامل توسعه استراتژی، زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، تعامل و مشارکت سازمانی و انگیزه اجرا را به‌عنوان عوامل مؤثر بر ارتقای ظرفیت سازمانی مشخص کردند. امیری و همکاران (۱۴۰۲) نیز با رویکرد کیفی و مطالعه موردی، الگویی برای ظرفیت خطمشی‌گذاری در مجلس شورای اسلامی طراحی کردند که چارچوب آن شامل ورودی، پردازش، محصول و زمینه بوده و زیرساخت‌های ظرفیت‌سازی، غنی‌سازی ظرفیت خطمشی‌ها، ظرفیت خطمشی‌های ارتقا یافته و محیط حاکم بر آن را در برمی‌گیرد. حیدری (۱۴۰۲) نشان داد که بازسازی ساختار سازمان و مدیریت در تدوین و اجرای خطمشی‌های سازمان راهداری و حمل‌ونقل جاده‌ای بیشترین اثرگذاری را بر ارتقای ظرفیت اجرایی دارد. همچنین تیرانداز و همکاران (۱۴۰۰) با پارادایم برساختی و استراتژی داده بنیاد، مؤلفه‌های ارتقای ظرفیت خطمشی‌گذاری آموزش‌های مهارتی کشور را شامل تجزیه و تحلیل و تدوین خطمشی، اجرای خطمشی‌گذاری، ارزیابی خطمشی استراتژیک، قابلیت‌های خطمشی‌گذاری، زیرساخت‌ها، قابلیت‌های مشارکت‌جویانه و انتخاب معتبر شناسایی کردند. این پژوهش‌ها به‌طور کلی نشان می‌دهند که ظرفیت‌سازی خطمشی‌گذاری نیازمند توجه هم‌زمان به ساختار سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، مشارکت و تعامل، زیرساخت‌ها و فرآیندهای طراحی و اجرا است.

مطالعه عظمت و همکاران<sup>۲۲</sup> (۲۰۲۵) با عنوان آیا مشارکت فعالان در برنامه‌های آموزشی ظرفیت‌سازی، ارائه خدمات عمومی همسو با اهداف توسعه پایدار را ممکن می‌سازد؟ دریافتند که ظرفیت‌سازی منجر به افزایش دانش، مهارت‌ها و نگرش مثبت نسبت به دستاوردهای اهداف توسعه پایدار می‌شود که این امر موجب بهبود برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌ها می‌گردد. چالیس و پندیس<sup>۲۳</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان تعهد رفتاری و اجرای سیاست‌های اجتماعی که روی کارکنان NGO های رفاه اجتماعی در نپال انجام شد، نشان دادند که اجرای موفق سیاست‌های اجتماعی، علاوه بر وجود قوانین و ساختار رسمی، نیازمند تعهد رفتاری از سوی کارکنان اجرایی، سیاست‌گذاران و گروه‌های ذینفع است. مطالعه ویگلیون و همکاران<sup>۲۴</sup> (۲۰۲۳) با عنوان مروری سیستماتیک بر برنامه‌های ظرفیت‌سازی انتشار و اجرای علوم در سراسر جهان نشان داد که برنامه‌های ظرفیت‌سازی شامل آموزش، مشاوره، ارائه منابع کاربردی و شبکه‌سازی نقش کلیدی در پیشبرد علم انتشار و

## مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام.../حسینی‌نسب، طوطیان‌اصفهانی، اسدی و ربیسی‌پور

پیاده‌سازی و ارتقاء کیفیت خدمات سلامت عمومی دارند. مطالعه مورو و همکاران<sup>۲۵</sup> (۲۰۲۲) با عنوان ظرفیت‌سازی از درون: ارزیابی کیفی یک برنامه آموزشی با هدف ارتقای مهارت کارکنان مراقبت‌های بهداشتی در ارائه یک رویکرد اجرایی مبتنی بر شواهد، نشان دادند که ظرفیت‌سازی داخلی کارکنان حوزه سلامت، به‌عنوان یک رویکرد کلیدی، می‌تواند کیفیت اجرای مداخلات علمی را بهبود بخشد و منجر به ارتقای سلامت عمومی شود. سوگای و هورنر<sup>۲۶</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان حفظ و گسترش مداخلات و پشتیبانی‌های رفتاری مثبت انجام داده‌اند. در این مطالعه ساختار چند سطحی برنامه‌های مداخله و حمایت رفتاری مثبت نشان دادند که پایداری و گسترش موفق برنامه‌ها مستلزم توجه به رهبری، آموزش مداوم، پشتیبانی ساختاری، داده محوری و تطبیق محلی است.

### **روش‌شناسی تحقیق**

این مطالعه کاربردی، میدانی و مقطعی است و با رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی استفاده شد. جامعه شامل متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی و مدیران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بود. نمونه‌گیری هدفمند-قضاوتی انجام شد و با ۱۵ مصاحبه به اشباع نظری رسید. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته با پرسش‌های باز بود. برای افزایش اعتبار داده‌ها از بازخورد مشارکت‌کنندگان، بازبینی داده‌ها، دخالت متخصص مستقل و محاسبه ضریب کاپا (۰/۷۴) استفاده شد. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اولیه (مضامین پایه)، کدگذاری متمرکز (مضامین سازمان دهنده) و کدگذاری محوری (مضامین فراگیر) انجام شد.

در بخش کمی، به‌منظور اعتبارسنجی مدل استخراج‌شده، از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. ابزار این بخش، پرسشنامه محقق ساخته بر اساس یافته‌های کیفی و طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. جامعه آماری شامل ۱۹۹ مدیر اجرایی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بود که با نمونه‌گیری هدفمند غیر احتمالی انتخاب شدند. روایی محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان تأیید و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰.۸۷۰ محاسبه شد. پیش از اجرای مدل‌سازی با نرم‌افزار SmartPLS 3، شاخص‌های KMO، آزمون بارتلت و کولموگروف-اسمیرنف نشان دادند که داده‌ها برای تحلیل مناسب هستند. نتایج، روابط بین متغیرها و اعتبار مدل مفهومی را تأیید کرد.

### **یافته‌های پژوهش**

یافته‌های بخش کیفی پژوهش در پاسخ به سؤال اصلی «مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

جامع رفاه و تأمین اجتماعی چگونه است؟» از طریق تحلیل مضمون به دست آمد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان جمع‌آوری و پس از بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها، یادداشت‌برداری شد. مثلاً، در پاسخ به این سؤال که: مهم‌ترین شاخص‌های مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی کدامند؟ یکی از خبرگان این‌طور بیان کرد که: «یکی از کلیدی‌ترین شاخص‌ها، "باور به توانایی حل مسائل کاری" است. در طول سال‌های فعالیت در حوزه رفاه اجتماعی، به این نتیجه رسیده‌ام که وقتی کارکنان و مدیران عمیقاً باور داشته باشند که می‌توانند بر چالش‌ها غلبه کنند، عملکرد سیستم به شکل محسوسی بهبود می‌یابد».

خبره دیگری پاسخ خود را این‌طور بیان کرد که: «یکی از شاخص‌های کلیدی در مدل ظرفیت‌سازی رفتاری، باور به توانایی حل مسائل کاری از طریق پذیرش فناوری‌های نوین است. در تجربه شخصی من، زمانی که با چالش افزایش حجم پرونده‌های رفاهی مواجه شدیم، این باور که می‌توانیم با فناوری‌های جدید راه‌حلی پیدا کنیم، محرک اصلی ما برای استقرار سامانه هوشمند مدیریت پرونده‌ها بود».

پس از استخراج محتوای مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج شد. کدگذاری اولیه به دنبال آن است که داده‌ها و پدیده‌ها را در قالب مفاهیم عرضه نماید. عبارات یا گزاره‌ها (کلمات منفرد یا مجموعه‌های کوچک از چند کلمه) بر اساس واحدهای معنایی دسته‌بندی می‌شوند تا مفاهیم (کدها) به آن الصاق شوند. در مجموع، از ۵۴ کد استخراج شده، ۹ کد به ابعاد مدل اختصاص یافت: ظرفیت‌سازی شناختی، انگیزشی، سازمانی، ارتباطی، فرهنگی و توانمندسازی. این نتایج مبنای طراحی مدل ظرفیت‌سازی رفتاری شد و ساختار مفهومی آن در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر ارائه گردید. در جدول (۲) مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر استخراجی نشان داده شده است.

#### جدول ۲. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مدل

**Table 2. Basic, Organizing, and Global Themes of the Model**

میان‌نظری	مضامین پایه	ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
*	باور به توانایی حل مسائل کاری	۱	خودکارآمدی رفتاری	ظرفیت‌سازی شناختی
-	اعتماد به نفس در تصمیم‌گیری‌های رفاهی	۲		
*	توانایی حفظ عملکرد در شرایط بحرانی	۳		
-	پذیرش مسئولیت اشتباهات کاری	۴	مسئولیت‌پذیری فردی	
*	تعهد به انجام کامل وظایف محوله	۵		
*	آمادگی پاسخگویی در برابر نتایج تصمیمات	۶		

مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام.../حسینی‌نسب، طوطیان‌اصفهانی، اسدی و رییس‌پور

مبانی نظری	مضامین پایه	ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
*	سرعت انطباق با سیاست‌های جدید	۷	انعطاف‌پذیری شناختی	
*	پذیرش فناوری‌های نو در فرایندهای رفاهی	۸		
*	توانایی بازنگری در روش‌های قبلی بر اساس داده‌های جدید	۹		
-	وابستگی عاطفی به سازمان رفاهی	۱۰	تعهدسازمانی	
*	تمایل به ماندگاری در سازمان	۱۱		
*	همسویی با اهداف و مأموریت‌های سازمان	۱۲		
*	علاقه به ارتقاء کیفیت زندگی مردم	۱۳	انگیزش درونی	ظرفیت‌سازی انگیزشی
*	تمایل به یادگیری و رشد فردی در راستای خدمت‌رسانی	۱۴		
-	انرژی و اشتیاق در انجام وظایف	۱۵		
*	ادراک از اهمیت اجتماعی وظایف	۱۶	معناداری در کار	
*	احساس رضایت در خدمت به نیازمندان	۱۷		
*	درک نقش شخصی در بهبود نظام رفاه	۱۸		
*	وجود اعتماد متقابل بین کارکنان	۱۹	سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی	
-	همکاری داوطلبانه بین همکاران	۲۰		
*	تبادل آزادانه اطلاعات	۲۱		
*	تشکیل جلسات منظم هماهنگی بین سازمان‌ها	۲۲	تعامل بین نهادی	ظرفیت‌سازی اجتماعی سازمانی
*	وجود کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی	۲۳		
*	اجرای طرح‌های مشترک بین نهادی	۲۴		
*	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۲۵	فرهنگ مشارکتی	
-	استقبال از ایده‌های کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها	۲۶		
-	حمایت مدیران از پیشنهادهای کارکنان	۲۷		
*	برگزاری کارگاه‌های مهارت ارتباطی	۲۸	آموزش مهارت‌های همکاری نرم	
*	آموزش حل تعارض و مذاکره	۲۹		
*	آموزش مدیریت استرس و هیجانات	۳۰		
*	تشکیل انجمن‌های تبادل تجربه و پیشنهادها	۳۱	نظام پیشنهادها	ظرفیت‌سازی ارتباطی
*	مستندسازی تجربه‌های موفق/ناموفق	۳۲		
-	بازخورد به پیشنهاددهنده درباره وضعیت بررسی و نتیجه	۳۳		
-	تعاملات ارتباطی غیررسمی	۳۴	گروه‌های غیررسمی	
*	میزان همبستگی اجتماعی اعضای سازمان	۳۵		
*	پشتیبانی اجتماعی غیررسمی	۳۶		
*	تأکید بر رضایت مردم به‌عنوان اولویت	۳۷	فرهنگ خدمت محور	

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	ردیف	مضامین پایه	مبانی نظری
ظرفیت‌سازی فرهنگی	عدالت‌محوری	۳۸	تقدیر از خدمات ارزشی کارکنان	*
		۳۹	پذیرش فداکاری در راستای عدالت اجتماعی	*
پاسخگویی اجتماعی	تواناسازی	۴۰	رعایت برابری در تخصیص منابع رفاهی	*
		۴۱	شفافیت در فرایند ارائه خدمات	*
		۴۲	ادراک جامعه از رفتار منصفانه سازمان‌ها	*
		۴۳	وجود سامانه‌های پاسخگویی به شکایات	*
توانمندسازی	فرایندسازی	۴۴	ارائه گزارش‌های عملکرد شفاف	*
		۴۵	مسئولیت‌پذیری نسبت به نتایج سیاست‌ها و تصمیمات	*
توانمندسازی	ساختارسازی	۴۶	اعتماد کارکنان به توانایی خود برای انجام وظایف محوله	*
		۴۷	میزان آگاهی و درک کارکنان از اهداف کلان نظام جامع رفاه اجتماعی	*
		۴۸	توانایی و تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	*
		۴۹	میزان وضوح و شفافیت فرایندها و مراحل اجرایی	*
	فرایندسازی	۵۰	میزان هماهنگی و اتصال بین واحدهای مختلف اجرایی و سامانه‌های اطلاعاتی در ارائه خدمات	-
		۵۱	تحقق خدمات در بازه زمانی استاندارد	*
		۵۲	میزان هم‌راستایی ساختار سازمانی موجود با اهداف و مأموریت‌های نظام رفاه و تأمین اجتماعی	*
		۵۳	میزان تمرکز تصمیم‌گیری یا واگذاری اختیارات به سطوح محلی و منطقه‌ای	*
		۵۴	میزان همکاری و هم‌افزایی بین نهادها و دستگاه‌های مختلف در چارچوب ساختار کلان رفاه اجتماعی	*

با توجه به نتایج بخش کیفی، مدل پژوهش با ۵۴ شاخص، ۱۸ مؤلفه و ۶ بعد طراحی شد که در نمودار ۱ نشان داده شده است. شرح مدل به صورت روایت گونه و بر مبنای تحلیل مضمون بدین صورت است: مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی به صورت یک شبکه پیچیده و هماهنگ از ابعاد مختلف قابل تصور است که هر کدام نقش کلیدی در شکل‌دهی رفتار مطلوب در بستر نظام رفاهی ایفا می‌کنند. این مدل از شش بعد اصلی تشکیل شده است که نخستین بعد آن ظرفیت‌سازی شناختی است. در این بعد، باور به توانایی حل مسائل کاری، اعتماد به نفس در تصمیم‌گیری‌های رفاهی و حفظ عملکرد در شرایط بحرانی تقویت می‌شود. همچنین پذیرش مسئولیت اشتباهات، تعهد به انجام کامل وظایف، آمادگی پاسخگویی و انعطاف‌پذیری شناختی مانند سرعت انطباق با سیاست‌های جدید و پذیرش فناوری‌های نو، بستر تغییرات شناختی فرد را در نظام رفاه فراهم

## مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام.../حسینی‌نسب، طوطیان‌اصفهانی، اسدی و ربیسی‌پور

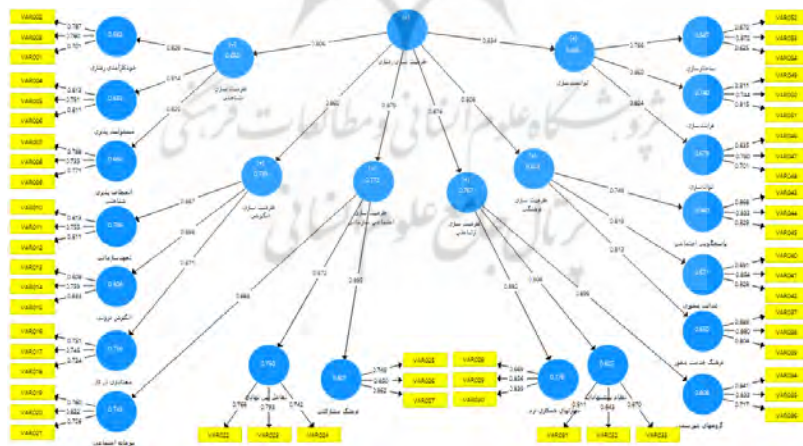
می‌آورد. دومین بعد ظرفیت‌سازی انگیزشی است که بر پایه تعهد عاطفی به سازمان، تمایل به ماندگاری و همسویی با اهداف آن شکل می‌گیرد. علاقه به بهبود کیفیت زندگی مردم، انگیزه درونی برای یادگیری و رشد، انرژی در انجام وظایف و احساس رضایت از خدمت به نیازمندان، نیروی محرکه فعل‌وانفعالات فرد در خدمت نظام را فراهم می‌کند. بعد سوم، ظرفیت‌سازی اجتماعی - سازمانی است که با ایجاد اعتماد متقابل بین کارکنان، همکاری داوطلبانه، تبادل آزاد اطلاعات و برگزاری جلسات هماهنگی بین نهادی، فرهنگی مشارکتی را رقم می‌زند که با مشارکت فعال کارکنان و حمایت مدیران، به پویایی سازمان کمک می‌کند. بعد چهارم ظرفیت‌سازی ارتباطی است که با آموزش مهارت‌های ارتباطی چون حل تعارض، مذاکره، مدیریت استرس و تشکیل گروه‌های غیررسمی برای تبادل تجربه، زمینه انتقال دانش و حمایت اجتماعی را تقویت می‌کند. نظام پیشنهادها و بازخوردهای سازنده نیز بخش مهمی از این بعد را تشکیل می‌دهند. پنجمین بعد، ظرفیت‌سازی فرهنگی است که بر پایه فرهنگ خدمت محور، عدالت‌محوری و پاسخگویی اجتماعی بنا شده است. در این بعد، رضایت مردم به‌عنوان اولویت، تقدیر از خدمات کارکنان و پذیرش فداکاری در راستای عدالت اجتماعی باعث شکل‌گیری شفافیت و مسئولیت‌پذیری سازمانی می‌شود که اعتماد جامعه به نظام رفاه را تقویت می‌کند. نهایتاً، بعد توانمندسازی که مربوط به افزایش خودباوری کارکنان، آگاهی از اهداف کلان و تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌هاست، ساختارهای شفاف، هماهنگی بین واحدها و واگذاری اختیارات به سطوح مختلف اجرایی را رقم می‌زند تا در نهایت خدمات به‌موقع و با کیفیت ارائه شود. همکاری و هم‌افزایی بین نهادها نیز این بعد را تکمیل می‌کند. به‌این‌ترتیب، این شش بعد به‌صورت یکپارچه و مکمل یکدیگر، ظرفیت‌سازی رفتاری را در سطح فردی، سازمانی و کلان اجتماعی تسهیل می‌کنند و زمینه تحقق موفق نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی را فراهم می‌آورند.



نمودار ۱. مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی

Figure 1. Behavioral Capacity-Building Model in the Implementation of the Comprehensive Welfare and Social Security System

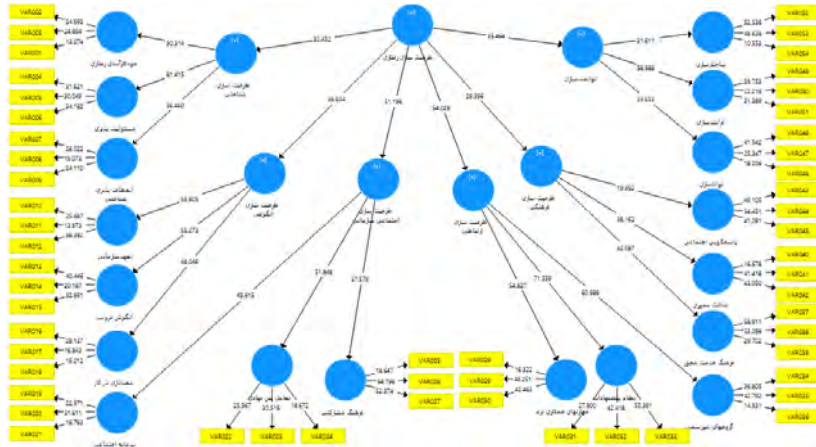
یافته‌های مرحله کمی پژوهش در راستای اعتبارسنجی مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار SmartPls به دست آمد که خروجی آن در نمودارهای ۲ و ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۲. خروجی نرم‌افزار در حالت تخمین استاندارد

Figure 2. Software Output in the Standard Estimation Mode

مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام.../حسینی‌نسب، طوطیان‌اصفهانی، اسدی و ربیسی‌پور



نمودار ۳. خروجی نرم‌افزار در حالت ضرایب معناداری

Figure 3. Software Output in the Significance Coefficients Mode

بررسی خروجی نرم‌افزار در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی‌داری نشان داد که ظرفیت‌سازی شناختی با ضریب استاندارد ۰/۸۰۶ و عدد معناداری ۳۲/۵۴۲، ظرفیت‌سازی انگیزشی با ضریب استاندارد ۰/۸۶۰ و عدد معناداری ۳۶/۶۳۴، ظرفیت‌سازی اجتماعی سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۸۷۹ و عدد معناداری ۵۱/۱۹۶، ظرفیت‌سازی ارتباطی با ضریب استاندارد ۰/۸۷۶ و عدد معناداری ۵۴/۰۲۹، ظرفیت‌سازی فرهنگی با ضریب استاندارد ۰/۸۰۸ و عدد معناداری ۲۹/۳۹۶ و توانمندسازی با ضریب استاندارد ۰/۸۳۴ و عدد معناداری ۳۵/۴۶۴ تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که مقوله‌های شناسایی‌شده همبستگی بالایی با ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند تغییرات آن را تبیین نمایند. همچنین تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادارند. زیرا مقدار آن‌ها از عدد ۱.۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱.۹۶- کوچک‌تر است. بر اساس نتایج این تحلیل، همه شاخص‌های به‌دست‌آمده نیز، تأیید شدند. بر اساس نتایج این تحلیل، همه ۵۴ شاخص به‌دست‌آمده نیز، تأیید شدند. در جدول ۳ شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی نشان داده شده است. بررسی ضرایب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیان‌گر پایایی پرسشنامه است.

جدول ۳. شاخص‌ها و مقادیر مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی

**Table 3. Indicators and Values of the Behavioral Capacity-Building Model in the Implementation of the Comprehensive Welfare and Social Security System**

متغیر	میانگین واریانس (AVE استخراجی)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
ظرفیت‌سازی شناختی	۰/۵۴	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۸۲	۰/۵۴
ظرفیت‌سازی انگیزشی	۰/۵۵	۰/۸۳	۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۵۵
ظرفیت‌سازی اجتماعی	۰/۵۴	۰/۸۲	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۵۴
ظرفیت‌سازی ارتباطی	۰/۵۷	۰/۸۱	۰/۷۷	۰/۸۲	۰/۵۷
ظرفیت‌سازی فرهنگی	۰/۵۶	۰/۸۳	۰/۶۶	۰/۸۷	۰/۵۶
توانمندسازی	۰/۵۴	۰/۸۲	۰/۶۹	۰/۷۸	۰/۵۴
میانگین	۰/۵۵	-	۰/۷۱	-	۰/۵۵
GOF	۰/۶۳	$(\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)})$			

بررسی شاخص پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری نشان داد مقادیر هر سازه بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی نیز نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود که نشان‌دهنده قابلیت تعمیم‌پذیری مدل در یک نمونه دیگر از همان جامعه است. معیار ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) متغیرهای مکنون درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول ۳ متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۸۲ بود که بزرگ‌تر از مقدار ۰/۳۳ بوده و مؤید برازش مناسب مدل است. برازش کلی مدل نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\text{فرمول (۱)} \sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

میانگین 'Communalities' نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و  $Ave\ R^2$  سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به مقادیر جدول ۵ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۳، نشان از برازش بسیار مناسب نتایج تحقیق است.

#### نتیجه‌گیری و بحث

هدف این پژوهش طراحی مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی بود، با توجه به نبود مدلی مناسب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. از آنجاکه ظرفیت‌سازی رفتاری نقش

## مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام.../حسینی‌نسب، طوطیان‌اصفهانی، اسدی و ربیسی‌پور

تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف این نظام دارد، تدوین چنین مدلی ضروری به نظر می‌رسید. پژوهش در دو گام انجام شد: ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه ظرفیت‌سازی رفتاری استخراج شد و سپس با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تکنیک تحلیل مضمون، داده‌های کیفی تحلیل و مدل نهایی طراحی گردید. نتایج پژوهش می‌تواند بینش مفیدی برای مدیران سازمان‌های دولتی در شناسایی شاخص‌های ظرفیت‌سازی رفتاری فراهم کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که ظرفیت‌سازی شناختی، ظرفیت‌سازی انگیزشی، ظرفیت‌سازی اجتماعی سازمانی، ظرفیت‌سازی ارتباطی، ظرفیت‌سازی فرهنگی و توانمندسازی ابعاد اصلی تشکیل‌دهنده این مدل هستند. در ادامه به تبیین و تشریح این عوامل پرداخته می‌شود:

نخستین بعد مدل، ظرفیت‌سازی شناختی است که شامل سه مؤلفه خودکارآمدی رفتاری، مسئولیت‌پذیری فردی و انعطاف‌پذیری شناختی می‌باشد. این بعد بر باور به توانایی حل مسائل کاری، اعتمادبه‌نفس در تصمیم‌گیری‌های رفاهی و توانایی حفظ عملکرد در شرایط بحرانی جهت تقویت خودکارآمدی رفتاری تأکید دارد. پذیرش مسئولیت اشتباهات کاری، تعهد به انجام کامل وظایف محوله و آمادگی پاسخگویی در برابر نتایج تصمیمات، جهت تقویت مسئولیت‌پذیری فردی حائز اهمیت است. علاوه بر این ارتقاء انعطاف‌پذیری شناختی از طریق تقویت سرعت انطباق با سیاست‌های جدید، پذیرش فناوری‌های نو در فرایندهای رفاهی و توانایی بازنگری در روش‌های قبلی بر اساس داده‌های جدید نیز حائز اهمیت است. مطالعه مور و همکاران (۲۰۲۲) بر اجرای مداخلات سلامت و ارتقاء کلی وضعیت سلامت عمومی از طریق ظرفیت‌سازی درونی افراد تأکید کرده که بایافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد. دومین بعد مدل، ظرفیت‌سازی انگیزشی است که شامل سه مؤلفه تعهدسازمانی، انگیزش درونی و معناداری در کار می‌باشد. براین اساس وابستگی عاطفی به سازمان رفاهی، تمایل به ماندگاری در سازمان و همسویی با اهداف و مأموریت‌های سازمان جهت ارتقاء تعهدسازمانی ضرورت دارد. همچنین علاقه به ارتقاء کیفیت زندگی مردم، تمایل به یادگیری و رشد فردی در راستای خدمت‌رسانی و انرژی و اشتیاق در انجام وظایف در راستای انگیزش درونی باید مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این معناداری در کار از طریق ادراک از اهمیت اجتماعی وظایف، احساس رضایت در خدمت به نیازمندان و درک نقش شخصی در بهبود نظام رفاه قابل حصول است. طبق نتایج مطالعه چالیس و پندیس (۲۰۲۴) اجرای موفق سیاست‌های اجتماعی وابسته به تعهد رفتاری کارکنان، سیاست‌گذاران و ذی‌نفعان است که با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد.

سومین بعد مدل ظرفیت‌سازی اجتماعی سازمانی شامل مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی،

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

تعامل بین نهادی و فرهنگ مشارکتی می‌باشد. وجود اعتماد متقابل بین کارکنان، همکاری داوطلبانه بین همکاران، تبادل آزادانه اطلاعات برای توسعه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی، تشکیل جلسات منظم هماهنگی بین سازمان‌ها، وجود کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی، اجرای طرح‌های مشترک بین نهادی در راستای تعامل بین نهادی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، استقبال از ایده‌های کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها، حمایت مدیران از پیشنهادهای کارکنان در راستای توسعه فرهنگ مشارکتی اجتناب‌ناپذیر است. مطالعه جاوید و همکاران (۱۴۰۲) بر ظرفیت‌سازی سازمانی برای اجرای خطمشی از طریق تدوین استراتژی، تأمین زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، تعامل سازمانی و انگیزه اجرا تأکید نموده است؛ نتایج مطالعه حیدری (۱۴۰۲) بر بازسازی ساختار مدیریتی و سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه مؤثر در ارتقاء ظرفیت اجرای خطمشی‌ها و مطالعه سوگای و هورنر (۲۰۲۰) نیز بر ظرفیت‌سازی نهادی برای پایداری اجرای سیاست‌ها تأکید نموده است که با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد.

چهارمین بعد مدل، بعد ظرفیت‌سازی ارتباطی است که شامل مؤلفه‌های آموزش مهارت‌های همکاری نرم، نظام پیشنهادها و گروه‌های غیررسمی می‌باشد. برگزاری کارگاه‌های مهارت ارتباطی، آموزش حل تعارض و مذاکره و آموزش مدیریت استرس و هیجانات برای آموزش مهارت‌های همکاری نرم، تشکیل انجمن‌های تبادل تجربه و پیشنهادها، مستندسازی تجربه‌های موفق/ناموفق، بازخورد به پیشنهاددهنده درباره وضعیت بررسی و نتیجه جهت توسعه نظام پیشنهادها و تعاملات ارتباطی غیررسمی، میزان همبستگی اجتماعی اعضای سازمان و پشتیبانی اجتماعی غیررسمی برای تقویت گروه‌های غیررسمی خیلی اهمیت دارد. در مطالعه شادمان فر و همکاران (۱۴۰۱) بر ظرفیت‌سازی نهادی از طریق تقویت مهارت‌های ارتباطی، اعتمادسازی، رهبری جمعی و انگیزش ذی‌نفعان محلی به‌عنوان مؤلفه‌های حیاتی ظرفیت‌سازی رفتاری تعیین شده است. طبق نتایج مطالعه ماسون و همکاران (۲۰۱۹) نیز ظرفیت‌سازی رفتاری شامل برنامه‌های آموزشی منظم، کارگاه‌های عملی و فرصت‌های یادگیری مداوم است که به تقویت مهارت‌های ارتباطی، تحلیلی و مدیریتی کمک می‌کند که با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد.

پنجمین بعد مدل ظرفیت‌سازی فرهنگی است که شامل مؤلفه‌های فرهنگ خدمت محور، عدالت‌محوری و پاسخگویی اجتماعی است. ایجاد فرهنگ خدمت محور از طریق تأکید بر رضایت مردم به‌عنوان اولویت، تقدیر از خدمات ارزشی کارکنان، پذیرش فداکاری در راستای عدالت اجتماعی ضروری است؛ رعایت برابری در تخصیص منابع رفاهی، شفافیت در فرایند ارائه خدمات، ادراک جامعه از رفتار

## مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام.../حسینی‌نسب، طوطیان‌اصفهانی، اسدی و ربیسی‌پور

منصفانه سازمان‌ها برای تقویت عدالت‌محوری، ارتقاء پاسخگویی اجتماعی از طریق توسعه سامانه‌های پاسخگویی به شکایات، ارائه گزارش‌های عملکرد شفاف و مسئولیت‌پذیری نسبت به نتایج سیاست‌ها و تصمیمات حائز اهمیت است. طبق مطالعه قبادی‌فر و همکاران (۱۴۰۴) تحقق ظرفیت‌سازی فرهنگی نیازمند بازسازی ساختار و مدیریت سازمان همراه با کارآمدی و اثربخشی در تدوین و اجرای خط‌مشی‌هاست که با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد.

ششمین بعد مدل توانمندسازی است که شامل مؤلفه‌های تواناسازی، فرایندسازی و ساختارسازی می‌باشد. تواناسازی از طریق تقویت اعتماد کارکنان به توانایی خود برای انجام وظایف محوله، ارتقاء میزان آگاهی و درک کارکنان از اهداف کلان نظام جامع رفاه اجتماعی و توسعه توانایی و تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها قابل حصول است. فرایندسازی از طریق ارتقاء میزان وضوح و شفافیت فرایندها و مراحل اجرایی، افزایش میزان هماهنگی و اتصال بین واحدهای مختلف اجرایی و سامانه‌های اطلاعاتی در ارائه خدمات، تحقق خدمات در بازه زمانی استاندارد قابل حصول است. در جهت ساختارسازی نیز افزایش میزان هم‌راستایی ساختار سازمانی موجود با اهداف و مأموریت‌های نظام رفاه و تأمین اجتماعی، میزان تمرکز تصمیم‌گیری یا واگذاری اختیارات به سطوح محلی و منطقه‌ای و میزان همکاری و هم‌افزایی بین نهادها و دستگاه‌های مختلف در چارچوب ساختار کلان رفاه اجتماعی ثمربخش خواهد بود. امیری و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه خود بر غنی‌سازی ظرفیت خط‌مشی از طریق توانمندسازی تأکید نموده‌اند؛ در پژوهش عظمت و همکاران (۲۰۲۵) نیز مشارکت فعال مقامات ارشد در آموزش‌های ظرفیت‌سازی مورد تأکید قرار گرفته است که با یافته‌های این تحقیق هم‌خوانی دارد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش با ارائه یک مدل شش بعدی، تصویری جامع و منسجم از ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی ترسیم می‌کند. این مدل با در نظر گرفتن ابعاد ظرفیت‌سازی شناختی، ظرفیت‌سازی انگیزشی، ظرفیت‌سازی اجتماعی سازمانی، ظرفیت‌سازی ارتباطی، ظرفیت‌سازی فرهنگی و توانمندسازی، امکان ظرفیت‌سازی رفتاری برای اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی را فراهم می‌سازد. استفاده از این مدل می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی کمک کند تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف در هر یک از ابعاد شش‌گانه، مسیر بهینه‌ای برای اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی اتخاذ کنند و زمینه‌ساز ارتقاء اثربخشی تصمیم‌گیری و پاسخگویی در این عرصه باشند. در نتیجه، مدل پیشنهادی می‌تواند به‌عنوان ابزاری راهبردی در جهت ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی

مورد استفاده قرار گیرد.

دستاوردهای این پژوهش از آن جهت نوآوری و تمایز است که با تلفیق شش بُعد ظرفیت‌سازی شناختی، انگیزشی، اجتماعی سازمانی، ارتباطی، فرهنگی و توانمندسازی، رویکردی جامع به اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی ارائه می‌دهد؛ مدلی که نه تنها به ظرفیت‌سازی سازمانی و اجتماعی توجه دارد، بلکه به عناصر نرم و انسانی و ظرفیت‌سازی و توانمندسازی نیروی انسانی به‌طور هم‌زمان می‌پردازد. به‌طور کلی ظرفیت‌سازی رفتاری برای اجرای نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی نیازمند هم‌افزایی و هم‌راستایی شش بُعد (ظرفیت‌سازی شناختی، انگیزشی، اجتماعی سازمانی، ارتباطی، فرهنگی و توانمندسازی) است. بر اساس شش بعد مدل، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

#### **پیشنهاد‌های مربوط به ظرفیت‌سازی شناختی:**

○ ایجاد و تقویت خودکارآمدی رفتاری کارکنان از طریق ارتقاء توانمندسازی روان‌شناختی، توانایی حل مسائل کاری، اعتماد به نفس در تصمیم‌گیری‌های رفاهی و توانایی حفظ عملکرد در شرایط بحرانی.

○ تقویت مسئولیت‌پذیری فردی کارکنان از طریق اعطای مسئولیت‌های کاری، تعهد به انجام کامل وظایف محوله و آمادگی پاسخگویی در برابر نتایج تصمیمات.

#### **پیشنهاد‌های مربوط به ظرفیت‌سازی انگیزشی:**

○ تقویت تعهد سازمانی و وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان از طریق اعطای مزایا و حمایت از آنان.

○ ارتقاء سطح انگیزه درونی کارکنان و انرژی و اشتیاق در انجام وظایف از طریق ارتقاء کیفیت زندگی کارکنان، ایجاد فرصت‌های یادگیری و رشد فردی در راستای خدمت‌رسانی.

#### **پیشنهاد‌های مربوط به ظرفیت‌سازی اجتماعی سازمانی:**

○ تقویت سرمایه اجتماعی درون سازمانی از طریق ایجاد اعتماد متقابل بین کارکنان، تشویق به همکاری داوطلبانه بین همکاران و تبادل آزادانه اطلاعات بین آنان.

○ ارتقاء تعامل بین نهادی از طریق تشکیل جلسات منظم هماهنگی بین سازمان‌ها، توسعه کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی و اجرای طرح‌های مشترک بین نهادی.

#### **پیشنهاد‌های مربوط به ظرفیت‌سازی ارتباطی:**

○ آموزش مهارت‌های همکاری نرم از طریق برگزاری کارگاه‌های مهارت ارتباطی، آموزش حل

## مدل ظرفیت‌سازی رفتاری در اجرای نظام.../حسینی‌نسب، طوطیان‌اصفهانی، اسدی و ربیسی‌پور

تعارض و مذاکره و آموزش مدیریت استرس و هیجانات.

- توسعه نظام پیشنهادها سازمانی از طریق تشکیل انجمن‌های تبادل تجربه و پیشنهادها، مستندسازی تجربه‌های موفق/ناموفق و ارائه بازخورد به پیشنهاددهنده درباره وضعیت بررسی و نتیجه.

### **پیشنهاد‌های مربوط به ظرفیت‌سازی فرهنگی:**

- ارتقاء فرهنگ خدمت محوری از طریق تأکید بر رضایت مردم به‌عنوان اولویت، تقدیر از خدمات ارزشی کارکنان و پذیرش فداکاری در راستای عدالت اجتماعی.
- ایجاد و توسعه فرهنگ عدالت‌محوری از طریق رعایت برابری در تخصیص منابع رفاهی، شفافیت در فرایند ارائه خدمات و تبیین رفتارهای منصفانه سازمان با جامعه.

### **پیشنهاد‌های مربوط به توانمندسازی:**

- تواناسازی کارکنان از طریق افزایش اعتماد کارکنان نسبت به توانایی خود برای انجام وظایف محوله، افزایش میزان آگاهی و درک کارکنان از اهداف کلان نظام جامع رفاه اجتماعی و افزایش سطح توانایی و تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها.
  - فرایندسازی از طریق افزایش وضوح و شفافیت فرایندها و مراحل اجرایی امور، افزایش میزان هماهنگی و اتصال بین واحدهای مختلف اجرایی و سامانه‌های اطلاعاتی در ارائه خدمات و تأکید بر تحقق خدمات در بازه زمانی استاندارد.
- از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تمرکز آن بر یک وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را محدود سازد. همچنین، تغییرات سریع فناوری و الزامات سیاستی ممکن است در گذر زمان، بر پایداری مدل تأثیر بگذارند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده این مدل در اجرای سایر نظام‌ها و سیاست‌های دولتی وزارتخانه‌های دیگر مورد مطالعه و تطبیق قرار گیرد.

منابع:

- 1) Afzali, P., Mobasheri, S., & Alipour, B. (2025). Multi energy community structure for energy justice and equity. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/9781394265749.ch4>
- 2) Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- 3) Amiri, A., Zare, H., Danaeefard, H. and Baniasad, R. (2023). Designing a Policy Capacity Framework in the Iranian Islamic Consultative Assembly (Majlis). *Majlis and Rahbord*, 30(113), 57-100. doi: 10.22034/mr.2022.4848.4692, [In Persian]
- 4) Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- 5) Azmat, F., Ferdous, A. S., Wali, F., Muttakin, M. B., & Haque, M. Z. (2025). Does actors' engagement with capacity-building training programs enable delivery of SDG-aligned public services? The case of senior public officials. *Journal of Service Theory and Practice*, 35(2), 171-195. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2023-0103>
- 6) Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- 7) Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- 8) Chalise, N., & Pandey, R. (2024). Behavioral commitment and social policy implementation. *Nepal Journal of Development and Governance*, 15(1), 44–59.
- 9) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- 10) Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8–9), 1257–1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- 11) Giddens, A. (1998). *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Polity Press.
- 12) ghadifar,S., salajeghe,S., peyvand,A., babaei,H. and mehdizadeh,S. (2025). Analyzing the dimensions of socio-cultural capacity building in the implementation of public policies, case study: Social Security Organization in five geographical regions of Iran. (e723639). *Economic Geography Research*, (), e723639 doi: 10.30470/jegr.2025.2054522.1279, [In Persian]

- 13) Grindle, M. S., & Hilderbrand, M. E. (1995). Building sustainable capacity in the public sector: What can be done? *Public Administration and Development*, 15(5), 441–463. <https://doi.org/10.1002/pad.4230150502>
- 14) Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press. ISBN: 9781422105764
- 15) Heydari, Rahman. (2023). Designing a model to improve the capacity to implement policies of the Road Administration and Road Transport Organization. *Road*, 31(116), 179-200. doi: 10.22034/road.2023.352028.2068, [In Persian]
- 16) Javid, Seyed Dariush. Rahimi, Gholamreza. Daneshfard Karamollah. (2023). Organizational capacity building for implementing the policy of combating smuggling of goods and currency, *Social Order*, 15(4), 66-37, [In Persian]
- 17) Jerjes, W. (2025). Primary care stability as a social determinant. *Frontiers in Health Services*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frhs.2025.1646932/full>
- 18) Kamali, M. (2006). Multiple modernities and the postsecular turn: Reflections on the Iranian Revolution. *Social Theory*, 24(1), 1–20.
- 19) Research Center of the Islamic Consultative Assembly. (2021). *Challenges and Executive Solutions of the Welfare System in Iran*. Office of Social Studies, [Persian]
- 20) Karami, M., & Madloul, H. (2025). Artificial Intelligence and Digital Health in Developing Countries. *Frontiers in Digital Health*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fdgth.2025.1532361/full>
- 21) Kumar, R., Mwale, C., Maritim, P., & Phiri, J. (2025). Beyond the pill: Understanding barriers to PrEP in Zambia. *PLOS Global Public Health*, 5(6), 1–15. <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0004461>
- 22) Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- 23) Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>.
- 24) Ministry of Cooperatives, Labour and Social Welfare. (2018). *Performance report of the comprehensive welfare and social security system of the Islamic Republic of Iran*. Tehran. [Persian]
- 25) Morrow, A., Chan, P., Tiernan, G., Steinberg, J., Debono, D., Wolfenden, L., ... & Taylor, N. (2022). Building capacity from within: qualitative evaluation of a

training program aimed at upskilling healthcare workers in delivering an evidence-based implementation approach. *Translational Behavioral Medicine*, 12(1), ibab094.

26) Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145–162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>

27) Osianor, E. A., Akintoye, R. I., Owolabi, B. A., & Sanni, A. (2025). Effect Of Tax Aggressiveness on Effective Tax Administration. *Academia.edu*. [https://www.academia.edu/download/123772928/First\\_Journal.pdf](https://www.academia.edu/download/123772928/First_Journal.pdf)

28) Saputra, N., Putera, R. E., Zetra, A., Azwar, Valentina, T. R., & Mulia, R. A. (2024). Capacity building for organizational performance: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2434966.

29) Struben, J., Talukder, B., Chan, D., & Dubé, L. (2025). Market pathways to food systems transformation. *Nature Communications*, 16(8). <https://www.nature.com/articles/s41467-025-59392-z>

30) Sugai, G., & Horner, R. H. (2020). Sustaining and scaling positive behavioral interventions and supports: Implementation drivers, outcomes, and considerations. *Exceptional children*, 86(2), 120-136.

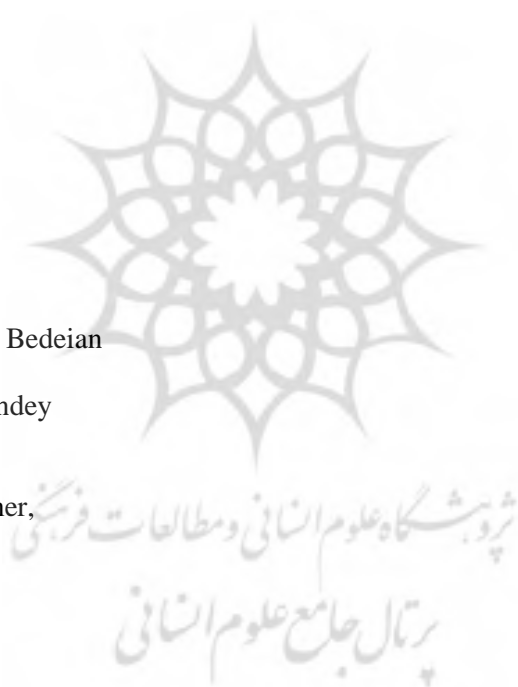
31) Tirandaz, Abolfazl, Farhadi-Mahalli, Ali, Maatufi, Alireza, and Tabari, Mojtaba. (2021). Identifying the components of improving the capacity of policy-making in the country's skills training and the factors affecting it. *Skill Training*, 10(37), 69-94. SID. <https://sid.ir/paper/961076/fa>, [In Persian]

32) UNDP. (2009). Capacity Development: A UNDP Primer. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer>

33) Viglione, C., Stadnick, N. A., Birenbaum, B., Fang, O., Cakici, J. A., Aarons, G. A., ... & Rabin, B. A. (2023). A systematic review of dissemination and implementation science capacity building programs around the globe. *Implementation Science Communications*, 4(1), 34.

34) World Bank. (2023). *World Development Report: Making Services Work for Poor People*. Oxford University Press.

- 1 . Giddens
- 2 . Grindle & Hilderbrand
- 3 . Struben et al
- 4 . Jerjes
- 5 . Karami & Madlool
- 6 . World Bank
- 7 . Bandura
- 8 . Ajzen
- 9 . Kumar et al
- 10 . Haldar & Sethi
- 11 . UNDP
- 12 . Heifetz et al
- 13 . Osianor et al
- 14 . Saputra et al
- 15 . Michie et al
- 16 . Heifetz et al
- 17 . Geels
- 18 . Deci & Ryan
- 19 . Bandura
- 20 . Mayer et al
- 21 . Armenakis & Bedeian
- 22 . Azmat et al
- 23 . Chalise & Pandey
- 24 . Viglione et al
- 25 . Morrow et al
- 26 . Sugai & Horner,



---

**Behavioral Capacity Building Model in Implementing a Comprehensive Welfare and Social Security System**

Syed Sadegh Hosseini nasab<sup>1</sup>

Sedigheh Tootian Esfahani<sup>2</sup>

Receipt: 10/08/2025 Acceptance: 19/09/2025

Esmail Asadi<sup>3</sup>

Ali Raeis Poor<sup>4</sup>

**Abstract**

In the present era, welfare and social security systems are recognized as one of the fundamental pillars of sustainable development and social justice. This research was conducted with the aim of designing a behavioral capacity building model in implementing a comprehensive welfare and social security system. The research is applied and developmental in terms of purpose and exploratory in terms of data type, and the sequential exploratory mixed approach was used. In the qualitative stage, using the content analysis method, the model was designed through semi-structured interviews with 15 academic and executive experts of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare, which resulted in six dimensions, eighteen components, and fifty-four indicators. Structural equation modeling was used to validate the model, so that a questionnaire was designed based on the factors collected in the qualitative stage and distributed among 199 executive managers of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare to evaluate the relationships between indicators and components. The quantitative phase data were analyzed using Smart PIs version 3 software. The research findings showed that the behavioral capacity building model in implementing the comprehensive welfare and social security system includes the dimensions of cognitive capacity building, motivational capacity building, organizational social capacity building, communication capacity building, cultural capacity building, and empowerment. Quantitative analyses also confirmed the significance of the relationship between the indicators and components in question. The research results can contribute to enriching the theoretical literature in the field of behavioral capacity building and pave the way for the optimal implementation of the comprehensive welfare and social security system.

**Keywords:**

Capacity building, behavioral capacity building, comprehensive welfare and social security system

1-Department of Public Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. s.hossininasab@iau.ac.ir

2-Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir

3-Department of Public Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aviation University, Tehran, Iran. Asadi.s@ssau.ac.ir

4-Department of Public Management, Ramhormoz Branch, Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran. Ali106@iau.ac.ir

## **Extended Abstract**

### **Introduction:**

The successful implementation of the Comprehensive Welfare and Social Security System requires the active participation and adaptive behavior of implementers, stakeholders, and relevant organizations. Therefore, behavioral capacity building—particularly at individual and organizational levels—is recognized as one of the key strategies for improving the performance of welfare systems in developing countries. However, empirical evidence from developing nations, including Iran, indicates that the absence of effective behavioral capacity-building models is one of the major obstacles to achieving welfare policy objectives. From a theoretical perspective, numerous studies have shown that organizational change and the implementation of large-scale social policies often fail without a transformation in the behavioral patterns of stakeholders and implementers. Recent research also emphasizes the importance of planned behavior theory, motivational models, and behavioral capacity analysis in achieving social justice. Specifically, studies based on the “Capability–Opportunity–Motivation” framework have demonstrated that behavioral components, alongside structural policies, play a decisive role in the effectiveness of welfare policies. Moreover, in modern welfare systems, organizational learning structures and the behavioral dynamics of implementers play a crucial role in sustaining service delivery. In Iran, the need to develop an indigenized behavioral capacity-building model that responds to the country’s cultural and structural conditions is increasingly recognized. Developing such a model can lead to more effective design of educational and motivational policies for employees, strengthen public participation in welfare policy implementation, and enhance institutional coordination across government sectors. In light of the above, the key research question is: What is the behavioral capacity-building model for implementing the Comprehensive Welfare and Social Security System?

### **Methodology:**

Given the main objective of the study, a qualitative approach based on thematic analysis was employed. The research participants included experts familiar with the subject matter and the operational domain of the study. These experts comprised university professors (in public administration and organizational behavior management) and executive managers from the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare. The sample size was estimated based on the criterion of theoretical saturation, which was achieved with 15 participants. The sampling method was purposeful and judgmental. The research instrument in the qualitative

phase consisted of exploratory interviews guided by an open-ended question framework supplemented with relevant background information. The validity of the qualitative phase was ensured through careful sample selection, internal validity control during interviews, inter-coder reliability verification, and calculation of the Kappa coefficient. To validate the model derived from the qualitative stage, structural equation modeling and confirmatory factor analysis were used. Accordingly, a questionnaire was developed based on the factors identified in the qualitative phase, using a five-point Likert scale. The statistical sample in the quantitative phase included 199 executive managers from the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare, who possessed both relevant knowledge and experience concerning the studied phenomenon and were willing to participate in the study. Therefore, they were selected through purposeful snowball sampling. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts. Data analysis was performed using structural equation modeling with SmartPLS software version 3.

#### **Results and discussion:**

Based on the results, the behavioral capacity-building model for implementing the Comprehensive Welfare and Social Security System can be conceptualized as a complex and coordinated network of multiple dimensions, each playing a critical role in shaping desirable behavior within the welfare system. The model comprises six main dimensions. The first dimension is cognitive capacity building, in which belief in one's ability to solve work-related problems, confidence in welfare-related decision-making, and maintaining performance under critical conditions are strengthened. Acceptance of responsibility for mistakes, commitment to fulfilling tasks, readiness for accountability, and cognitive flexibility—such as adaptability to new policies and acceptance of emerging technologies—prepare the ground for individual cognitive transformation within the welfare system. The second dimension is motivational capacity building, grounded in emotional commitment to the organization, willingness to remain, and alignment with its goals. Interest in improving people's quality of life, intrinsic motivation for learning and growth, energy in fulfilling duties, and a sense of satisfaction from serving the needy drive individual engagement and dedication within the welfare system. The third dimension, social-organizational capacity building, fosters a participatory culture through mutual trust among employees, voluntary cooperation, free exchange of information, and inter-agency coordination meetings. This culture, strengthened by active employee participation and managerial support, contributes to organizational vitality and cohesion. The fourth dimension is communicational capacity building,

which focuses on developing communication skills such as conflict resolution, negotiation, stress management, and the formation of informal groups for experience sharing. Suggestion systems and constructive feedback mechanisms also form an essential part of this dimension, enabling knowledge transfer and reinforcing social support. The fifth dimension, cultural capacity building, is founded on service orientation, justice, and social accountability. In this dimension, prioritizing public satisfaction, recognizing employee contributions, and embracing self-sacrifice in pursuit of social justice lead to organizational transparency and accountability, thereby strengthening public trust in the welfare system. Finally, the sixth dimension is empowerment, which relates to enhancing employees' self-efficacy, awareness of overarching goals, and willingness to participate in decision-making. Transparent structures, interdepartmental coordination, and delegation of authority across operational levels foster timely and high-quality service delivery. Collaboration and synergy among institutions further reinforce this dimension.

**Conclusion:**

The findings of this study, by presenting a six-dimensional model, provide a comprehensive and coherent depiction of behavioral capacity building in the implementation of the Comprehensive Welfare and Social Security System. This model, addressing cognitive, motivational, social-organizational, communicational, cultural, and empowerment dimensions, enables behavioral capacity development for more effective implementation of the welfare and social security system. Applying this model can assist policymakers and managers of the Comprehensive Welfare and Social Security System in identifying strengths and weaknesses within each of the six dimensions, thereby selecting the optimal path for system implementation and enhancing the effectiveness of decision-making and accountability in this domain. Consequently, the proposed model can serve as a strategic tool for behavioral capacity building in the execution of the Comprehensive Welfare and Social Security System.