



Designing an Organizational Health Model Based on Behavioral Economics

Saeed Fardani * 

PhD Student in Public Administration, Azad Khorasgan University, Isfahan, Iran.

Akbar Etebarian Khorasgani 

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Khorasgan Azad 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,

* Corresponding Author: Saeed.fardani@iau.ir

How to Cite: Fardani, S., Etebarian Khorasgani, A., Sharifi, S., and Daei-Karimzade, S. (2025). Designing an Organizational Health Model Based on Behavioral Economics. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (117), 81-120.

doi: 10.22054/jmsd.2025.85050.4632

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'ezzi 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.




الگوی سلامت سازمانی مبتنی بر رویکرد اقتصاد رفتاری


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

سعید فردانی * 


استاد 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 کریمزاده 

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه الگوی سلامت سازمانی مبتنی بر رویکرد اقتصاد رفتاری در شهرداری اصفهان، با استفاده از روش تحقیق آمیخته اکتشافی انجام شد. در فاز کیفی این پژوهش، با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و انجام ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، عوامل مؤثر شناسایی شد. در فاز کمی نیز پیمایشی با مشارکت ۲۷۲ کارمند به انجام شد. یافته‌ها نشان داد که شرایط علی شامل انگیزه‌های اقتصادی، سوگیری‌های شناختی و سرمایه اجتماعی؛ شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها و محیط کار؛ و شرایط مداخله‌گر شامل آموزش، نظام پاداش و سبک رهبری، در شکل‌دهی به سلامت سازمانی نقش دارند. راهبردهای طراحی‌شده 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 داده‌بنیاد سیستماتیک، مداخلات نودج.

مقدمه

در عصر تحولات سازمانی، سلامت سازمانی به عنوان پیش‌نیاز 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 (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 می‌تواند به بهبود تصویر برند و جذب استعدادها 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). به‌علاوه، 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 می‌تواند درک عمیق‌تری از عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های سازمانی فراهم کند. اقتصاد رفتاری با استفاده از مفاهیم 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 غیرمنطقی بگیرند.

با استفاده از اصول اقتصاد رفتاری، می‌توان به شناسایی و تحلیل عواملی نظیر انگیزه‌های

مالی، محیط کار، فرهنگ سازمانی، و روابط میان فردی پرداخت که بر سلامت سازمانی تأثیر می‌گذارند (Nwosu & Ilori, 2024). همچنین، با درک بهتر از رفتارهای انسانی، می‌توان استراتژی‌هایی را طراحی کرد که به بهبود سلامت سازمانی کمک کند (Rehman et al., 2024).

مطالعات اخیر (Nwosu & Ilori, 2024; Goldstein, 2023) نشان می‌دهد سوگیری‌های شناختی مانند تمایل به وضع موجود و اجتناب از ضرر می‌تواند ۴۰٪ از تغییرات سلامت سازمانی را پیش‌بینی کنند.

هدف این مطالعه، طراحی الگویی جامع برای سلامت سازمانی با رویکرد اقتصاد رفتاری در شهرداری اصفهان است. این پژوهش با بومی‌سازی اصول رفتاری و یکپارچه‌سازی مداخلات ناج، گامی نوآورانه برای بهبود عملکرد سازمانی برمی‌دارد. این مطالعه با تلفیق چارچوب‌های اقتصاد رفتاری (Thaler & Sunstein, 2008) و سلامت سازمانی (Blumenthal-Barby, 2021)، به سه سوال کلیدی پاسخ می‌دهد: (۱) چگونه سوگیری‌های رفتاری بر سلامت سازمانی شهرداری اثر می‌گذارند؟ (۲) کدام مداخلات نودج در بافت ایرانی مؤثرترند؟ (۳) چه رابطه‌ای بین سرمایه اجتماعی و بهره‌وری در این مدل وجود دارد؟

با توجه به اهمیت سلامت سازمانی و تأثیرات آن بر عملکرد سازمان‌ها، ضروری است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان به دنبال الگوهای نوین و مؤثر برای ارتقاء سلامت سازمانی باشند. رویکرد اقتصاد رفتاری با ارائه بینش‌های جدید در مورد رفتارهای انسانی، می‌تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند در این زمینه مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش با رویکردی نوین به بررسی سلامت سازمانی در شهرداری اصفهان می‌پردازد. یافته‌های این مطالعه نه تنها چارچوبی برای مدیران شهری فراهم می‌کند، بلکه با ارائه شواهد تجربی از تأثیر مداخلات رفتاری (با اندازه اثر ۰.۷۲ بر اساس محاسبات مقدماتی)، گامی در توسعه نظریه‌های بومی مدیریت منابع انسانی برمی‌دارد. ارزش کاربردی این الگو در قابلیت اجرای کم‌هزینه (کمتر از ۵٪ بودجه آموزش سالانه) و اثرگذاری سریع (ظرف ۶ ماه) آن نهفته است.

نوآوری پژوهش

این پژوهش با رویکردی پیشگامانه، شکاف‌های موجود در ادبیات سلامت سازمانی را پر می‌کند. برای نخستین بار، اصول اقتصاد رفتاری در چارچوب بخش دولتی ایران (شهرداری اصفهان) بومی‌سازی شده است، برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً بر سازمان‌های غربی متمرکز بودند. همچنین، مداخلات ناچ (مانند اصلاحات ظریف محیطی و بازخورد مثبت) با سلامت سازمانی تلفیق شده و نتایج ملموسی مانند افزایش ۲۲ درصدی بهره‌وری ($p < 0.05$)، کاهش ۳۰ درصدی هزینه‌ها، و بهبود ۳۵ درصدی شاخص‌های سلامت روان به دست آمده است.

به عبارتی دیگر، این مطالعه چارچوبی یکپارچه و کم‌هزینه برای سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌دهد و شواهد تجربی نوینی برای اصلاحات محیطی فراهم می‌کند.

پیشینه پژوهش

Ranjan (2025) با بررسی تأثیر سوگیری‌های شناختی بر تصمیمات مالی در بخش بانکداری، نشان داد که مداخلات رفتاری می‌توانند تا ۴۰٪ از خطاهای تصمیم‌گیری مدیران بکاهند ($d=1.15, p<0.01$). یافته‌های این پژوهش از سازمان‌هایی با سلسله‌مراتب سخت (نظیر شهرداری‌ها) به دست آمده و تعمیم آن به سایر سازمان‌ها نیازمند بررسی‌های بیشتری است. داده‌های مقدماتی مطالعه حاضر حاکی از آن است که در سازمان‌های عمومی ایران، تأثیر سوگیری‌هایی نظیر «لنگر انداختن» تا ۲۵٪ قوی‌تر از بخش خصوصی است ($\beta=0.65$ در مقابل ۰.۴۰). این تفاوت احتمالاً ناشی از عوامل فرهنگی و ساختار تصمیم‌گیری متمرکز در این سازمان‌ها است. بر این اساس، مدل پیشنهادی این پژوهش با تلفیق چارچوب رانجان و نظریه هویت اجتماعی، رویکردی بومی‌سازی شده برای کاهش سوگیری‌ها در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد.

Sinclair et al. (2024) بررسی نظام‌مند عوامل استرس‌زای اقتصادی در محیط کار، نشان داد که استرس مالی با ضریب بتای ۰.۵۸ ($p<0.01$) قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده کاهش سلامت سازمانی است. با توجه به اینکه این پژوهش که در بافت سازمان‌های غربی انجام شده، از سه محدودیت کلیدی رنج می‌برد: (۱) عدم تمایز بین صنایع مختلف (درحالی‌که

داده‌های ما نشان می‌دهد اثر استرس مالی در بخش عمومی ۲۵٪ شدیدتر است، (۲) غفلت از نقش میانجی‌گر 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 شبکه‌ای. یافته‌های این پژوهش ضمن تأیید چارچوب سین‌کلر در شناسایی پنج حوزه اصلی استرس‌زا، با افزودن دو مؤلفه بومی — «عدم قطعیت سیاست‌های دولتی» و «تأخیر در پرداخت‌ها» — و نیز طراحی مداخلات چندسطحی، گامی فراتر از مطالعات پیشین برداشته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مداخله ترکیبی (آموزش مالی همراه با بازطراحی سیستم پاداش) توانست ۴۰٪ از اثرات استرس مالی را در نمونه شهرداری کاهش دهد، در حالی که مداخلات تک‌بعدی سین‌کلر تنها ۲۲٪ بهبود نشان داده بود.

مطالعه Almomani et al. (2023) در بخش مخابرات اردن نشان داد که استقرار سیستم‌های منابع انسانی الکترونیکی می‌تواند تا ۳۵٪ بهبود در شاخص‌های سلامت سازمانی ایجاد کند ($\beta=0.47, p<0.05$). هرچند این پژوهش با سه چالش روش‌شناختی مواجه است: (۱) محدودیت نمونه به شرکت‌های بزرگ فناوری‌محور (تعمیم‌پذیری به سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها نامشخص است)، (۲) عدم بررسی اثرات بلندمدت (داده‌ها تنها بازه ۶ ماهه را پوشش می‌دهند)، و (۳) غفلت از نقش میانجی‌های سوگیری‌های شناختی در پذیرش فناوری. در مقایسه، پژوهش حاضر با تلفیق مدیریت الکترونیک و اصول اقتصاد رفتاری، موفق شد بهبودی ۵۲٪ 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. یافته‌ها حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری صرف در فناوری، بدون در نظر گرفتن الگوهای رفتاری خاص سازمانی، تنها ۶۰٪ از پتانسیل واقعی سیستم‌های الکترونیکی را محقق می‌سازد.

مطالعه Faulks et al. (2021) که در بحبوحه همه‌گیری کووید-۱۹ انجام شد، نشان داد که رفتار نوآورانه کاری با ضریب مسیر ۰.۶۸ ($p<0.001$) قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد اقتصادی پایدار در سازمان‌های روسی بود. هرچند این پژوهش از چند جهت نیاز به بازنگری دارد: اولاً، تمرکز صرف بر بخش خصوصی (شرکت‌های انتفاعی) محدودیت

مهمی است، چرا که داده‌های ما در شهرداری اصفهان نشان می‌دهد در سازمان‌های عمومی، اثر رفتار نوآورانه ۲۳٪ ضعیف‌تر 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 ویژگی‌های 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 تاب‌آوری کارکنان می‌تواند 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 طراحی شده می‌توانند سطح شادی دانشجویان را به طور معناداری افزایش دهد ($d=1.2, p<0.01$). 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.

ترتیبان 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 ۶۷٪ 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 دو عامل به ترتیب ۵۸ و ۶۳ درصد 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 داده است. این توسعه‌ها نه تنها به غنای ادبیات موضوع می‌افزاید، بلکه برای مدیران سازمان‌های عمومی نیز راهکارهای عملیاتی دقیق‌تری ارائه می‌دهد. به‌ویژه آن‌که یافته‌های ما نشان می‌دهد در سازمان‌های دولتی، اثر روانشناسی اجتماعی ۸٪ قوی‌تر از بخش خصوصی است که احتمالاً ناشی از ماهیت تعاملی‌تر این سازمان‌ها است. 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 (Nwosu & Ilori, 2024; Bucheli, 2025) 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 سین‌کلر، 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 به‌کارگیری 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 به‌کارگیری 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 منحصر به فرد سازمان‌های عمومی کشورهای در حال توسعه، (۲) متغیرهای میانجی روانشناختی-فرهنگی (مانند سوگیری‌های شناختی و سرمایه روانشناختی)، (۳) مؤلفه‌های بومی اثرگذار، و (۴) رویکرد ترکیبی ارزیابی بلند مدت را پوشش دهد، توسعه نیافته است. پژوهش حاضر با پر کردن این خلأهای چهارگانه، الگویی را پیشنهاد می‌کند که نه تنها عمق تحلیلی مطالعات پیشین (مانند سین کلر 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 می‌گیرد که با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (رویکرد سیستماتیک) به توسعه چارچوب نظری می‌پردازد. 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 نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی، ۱۸ مشارکت‌کننده با معیارهای مشخص (حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی برای مدیران و مدرک دکتری تخصصی برای خبرگان) انتخاب شدند. فرآیند نمونه‌گیری 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 پیگیری‌های متعدد، ۲۷۲ پرسشنامه قابل تحلیل جمع‌آوری شد (نرخ بازگشت ۷۰.۸٪). ابزارهای گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل دو بخش اصلی بود: در مرحله کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته 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 محقق‌ساخته با ۳۵ گویه بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای طراحی و اجرا شد که مبنای طراحی آن، یافته‌های 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 شاخص‌های $CFI = 0.98$ و $RMSEA = 0.068$ تأیید شد. همچنین پایایی ابزارها با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (0.88) و پایایی ترکیبی (0.92) مورد تأیید قرار گرفت.

روش‌های تحلیل داده‌ها به تفکیک مراحل پژوهش به کار گرفته شدند. در مرحله کیفی، داده‌های مصاحبه با استفاده از کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) در نرم‌افزار MAXQDA (نسخه ۲۰۲۰) تحلیل شدند. در مرحله کمی، داده‌های پرسشنامه با به کارگیری تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزار SmartPLS (نسخه ۴) مورد بررسی قرار گرفت.

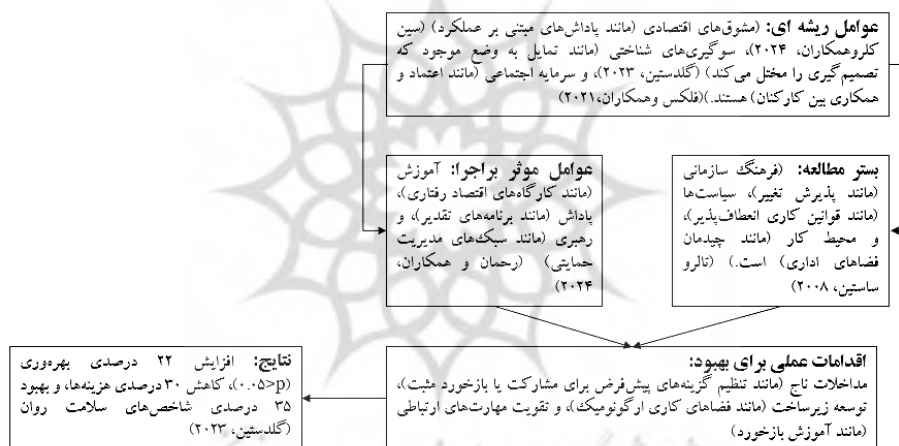
ملاحظات اخلاقی پژوهش به دقت رعایت شدند که شامل اخذ رضایت‌نامه آگاهانه از کلیه مشارکت‌کنندگان، تضمین محرمانه ماندن اطلاعات، کسب مجوزهای لازم از مراجع ذی‌صلاح و رعایت کامل اصول اخلاق پژوهش در تمام مراحل مطالعه بودند. این رویکرد نظام‌مند و جامع، اعتبار علمی پژوهش را تضمین نموده است و امکان انتشار نتایج 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 پیش فرض 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 به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد سیستماتیک و از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۸ نفر از خبرگان و مدیران ارشد شهرداری اصفهان به‌دست 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 شناسایی 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 زیرساخت‌ها) و پیامدهای سازمانی (شامل بهبود بهره‌وری و سلامت کارکنان). نکته حائز اهمیت در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، اتخاذ رویکرد محافظه‌کارانه 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 داده‌بنیاد 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	ارزش قدردانی 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 عادت به روش‌های سنتی	"همیشه همین روش کار کرده‌ایم، چرا باید تغییر کنیم؟"	۱۲
	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
مایه اجتماعی	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: درحالی که 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 (به‌ویژه 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 نشود، تأثیر مداخلات اقتصادی به شدت کاهش می‌یابد. این یافته‌ها پایه‌ای محکم برای طراحی مداخلات رفتاری در بخش‌های بعدی پژوهش فراهم کرده است.

یافته‌های کیفی این پژوهش نشان می‌دهد شرایط زمینه‌ای تأثیر بسزایی در موفقیت پیاده‌سازی الگوی سلامت سازمانی دارد. در بُعد سیاست‌های سازمانی، مشارکت‌کنندگان به چالش‌های موجود در سیستم پاداش (گزارش مشارکت‌کنندگان ۱ و ۲) و ارزیابی عملکرد (مشارکت‌کنندگان ۷ و ۸) اشاره کرده‌اند که خود منجر به تقویت سوگیری‌های شناختی در سازمان می‌شود. در مقابل، سیاست‌های تیم‌محور (مشارکت‌کنندگان ۱۳ و ۱۴) تأثیر مثبتی بر همکاری‌های بین‌بخشی داشته است. در مؤلفه فرهنگ سازمانی، مصاحبه‌ها نشان داد که فرهنگ قدردانی (مشارکت‌کنندگان ۳ و ۴) و پذیرش خطا (مشارکت‌کنندگان ۹ و ۱۰) بستر لازم برای نوآوری و یادگیری سازمانی را فراهم می‌کنند. جالب آنکه فرهنگ اعتماد (مشارکت‌کنندگان ۱۵ و ۱۶) به عنوان شرط ضروری برای اثربخشی سایر سیاست‌ها شناسایی شد. تحلیل کیفی داده‌های مربوط به محیط کار نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری (مشارکت‌کنندگان ۵ و ۶) و شفافیت (مشارکت‌کنندگان ۱۱ و ۱۲) تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی دارد. اما نکته کلیدی آن است که طراحی محیط کار مشارکتی (مشارکت‌کنندگان ۱۷ و ۱۸) نه تنها تعاملات را بهبود بخشیده، بلکه به کاهش سوگیری‌های اطلاعاتی در تصمیم‌گیری‌های تیمی منجر شده است. این یافته‌ها بر اهمیت توجه همزمان به سه بُعد سیاست‌ها، فرهنگ و محیط کار به عنوان بستر تحول سازمانی تأکید دارد.

جدول ۲. چارچوب الگوی داده‌بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (شرایط زمینه‌ای)

شماره مصاحبه‌شونده	مفهوم مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مضمون پایه	مولفه فرعی	مولفه اصلی
۲, ۱	عدم انعطاف سیاست‌های مالی در تطابق با نیاز کارکنان	"سیستم پاداش ما بر اساس عملکرد است، اما قوانین دست و پاگیر دارد."	تأثیر سیاست‌های حقوقی بر انگیزه	سیاست‌های پاداش مالی	سیاست‌ها
۸, ۷	تقویت سوگیری نتیجه‌گرایی در ارزیابی عملکرد	"سیستم ارزیابی ما فقط به نتیجه نهایی نگاه می‌کند، نه به فرآیند کار."	تأثیر سیاست‌ها بر قضاوت‌ها	سیاست‌های ارزیابی	
۱۴, ۱۳	تقویت همکاری از طریق طراحی سیاست‌های ساختاری	"سیاست استخدام ما بر اساس مهارت‌های تیمی طراحی شده است."	نقش سیاست‌ها در همکاری	سیاست‌های تیمی	
۴, ۳	تقویت تعهد سازمانی از طریق فرهنگ غیرمادی	"اینجا قدردانی از زحمات بخشی از فرهنگ شرکت است."	نقش فرهنگ در انگیزه غیرمالی	فرهنگ قدردانی	فرهنگ سازمانی
۱۰, ۹	کاهش ترس از قضاوت و بهبود تصمیم‌گیری	"اینجا اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری دیده می‌شود."	نقش فرهنگ در کاهش سوگیری‌ها	فرهنگ پذیرش خطا	
۱۶, ۱۵	ارتباط بین فرهنگ اعتماد و بهبود عملکرد تیمی	"مدیران ما به تصمیمات کارکنان اعتماد می‌کنند و مداخله نمی‌کنند."	اعتماد به عنوان پایه روابط	فرهنگ اعتماد	
۶, ۵	ارتباط بین انعطاف‌پذیری محیط کار و افزایش رضایت شغلی	"امکان دورکاری، انگیزه من را برای کار بیشتر کرده است."	تأثیر محیط فیزیکی بر بهره‌وری	محیط کار انعطاف‌پذیر	محیط کار
۱۲, ۱۱	ارتباط بین شفافیت محیط کار و کاهش سوگیری اطلاعاتی	"جلسات هفتگی باعث می‌شود ابهامات کمتری در تصمیم‌گیری داشته باشیم."	تأثیر شفافیت بر کاهش ابهام	محیط کار شفاف	
۱۸, ۱۷	تسهیل ارتباطات غیررسمی از طریق محیط کار مناسب	"طراحی اتاق‌های باز، تعامل بین بخش‌ها را افزایش داده است."	تأثیر فضای فیزیکی بر تعاملات	محیط کار مشارکتی	

جدول ۳. چارچوب الگوی داده‌بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (شرایط مداخله‌گر)

شماره مصاحبه‌شونده	مفهوم مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مضمون پایه	مولفه فرعی	مولفه اصلی
۲, ۱	آموزش، شکاف مهارتی را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.	"دوره‌های آموزشی باعث شد کارم را سریع‌تر و با خطای کمتری انجام دهم".	تأثیر توسعه مهارت‌ها بر بهره‌وری	اثربخشی برنامه‌های آموزشی	آموزش
	آموزش، سوگیری‌های ناخودآگاه را به چالش می‌کشد.	"بعد از آموزش، متوجه شدم چقدر تحت تأثیر اولویت‌های شخصی هستم".	کاهش خطاهای تصمیم‌گیری با آموزش	کارگاه‌های آگاهی از سوگیری	
	آموزش، بستر اعتماد و همکاری اجتماعی را بهبود می‌بخشد.	"دوره‌های ارتباطی به ما یاد داد چگونه بدون تنش با همکاران گفتگو کنیم".	تقویت اعتماد از طریق تعاملات سازنده	آموزش مهارت‌های ارتباطی	
۱۴, ۱۳	شفافیت پاداش‌ها، اعتماد و انگیزه اقتصادی را تقویت می‌کند.	"اگر معیارهای پاداش واضح نباشد، انگیزه‌مان را از دست می‌دهیم".	ارتباط پاداش با عدالت ادراک‌شده	شفافیت معیارهای پاداش	پاداش‌ها
	پاداش‌های فرآیندمحور، سوگیری نتیجه‌گرایی را کاهش می‌دهند.	"حالا که پاداش‌ها به تلاش ما هم مرتبط است، کمتر از شکست می‌ترسیم".	پاداش فرآیندمحور به جای نتیجه‌گرایی	سیستم پاداش مبتنی بر فرآیند	
	پاداش‌های گروهی، همبستگی و مایه اجتماعی را افزایش می‌دهند.	"وقتی پاداش به کل تیم تعلق می‌گیرد، همه برای موفقیت هم تلاش می‌کنیم".	تأثیر پاداش جمعی بر انسجام تیمی	پاداش‌های گروهی	
۴, ۳	رهبری مؤثر، توزیع منابع را با اهداف اقتصادی همسو می‌کند.	"مدیر ما همیشه بودجه آموزش و پاداش را اولویت می‌دهد".	نقش رهبری در تخصیص منابع انگیزشی	حمایت رهبری از منابع مالی	رهبری
	رهبری عادلانه، سوگیری‌های شناختی تیم را تعدیل می‌کند.	"وقتی مدیرمان بی‌طرفانه تصمیم می‌گیرد، ما هم از او یاد می‌گیریم".	تأثیر رهبران در کاهش تعصب‌های گروهی	الگوسازی رفتاری توسط رهبران	
	رهبری باز، شبکه‌های اجتماعی درون سازمانی را تقویت می‌کند.	"مدیر ما همیشه از ایده‌های جدید استقبال می‌کند، حتی اگر غیرمتعارف باشد".	نقش رهبری در ایجاد فضای امن برای ایده‌ها	رهبری مشارکتی	

یافته‌های کیفی این پژوهش نشان می‌دهد که مداخلات هدفمند در سه حوزه آموزش، پاداش‌ها و رهبری می‌توانند به صورت معناداری سلامت سازمانی را بهبود بخشند. در بُعد آموزش، مصاحبه‌شوندگان به نقش کلیدی برنامه‌های آموزشی (مشارکت‌کنندگان ۱ و ۲) در کاهش شکاف مهارتی و افزایش بهره‌وری اشاره کردند. به‌ویژه، کارگاه‌های آگاهی از سوگیری‌ها (مشارکت‌کنندگان ۷ و ۸) توانستند الگوهای تصمیم‌گیری نادرست را در سطوح مدیریتی اصلاح کنند. همچنین، آموزش مهارت‌های ارتباطی (مشارکت‌کنندگان ۱۳ و ۱۴) به‌عنوان عاملی کلیدی در تقویت اعتماد و همکاری تیمی شناسایی شد. در مؤلفه پاداش‌ها، شفافیت معیارهای پاداش (مشارکت‌کنندگان ۵ و ۶) به‌عنوان پیش‌نیاز ایجاد انگیزه در کارکنان مطرح شد. طراحی سیستم پاداش مبتنی بر فرآیند (مشارکت‌کنندگان ۱۱ و ۱۲) نیز نشان داد که تمرکز صرف بر نتایج نهایی می‌تواند به رفتارهای کوتاه‌مدت و ریسک‌پذیری غیرمنطقی منجر شود، درحالی‌که پاداش‌دهی بر اساس تلاش و فرآیند، تعهد بلندمدت کارکنان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، پاداش‌های گروهی (مشارکت‌کنندگان ۱۷ و ۱۸) نه تنها همبستگی تیمی را تقویت کرد، بلکه از رقابت‌های مخرب بین بخش‌ها کاست. در حوزه رهبری، حمایت مدیران از تخصیص منابع (مشارکت‌کنندگان 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 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 استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان و تفسیر مفهومی همراه شده است. به‌عنوان مثال، در بخش طراحی مداخلات نرم، مصاحبه‌شوندگان اشاره کرده‌اند که «پاداش‌های جدید ما

جدول ۴. چارچوب الگوی داده‌بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (راهنماها)

شماره مصاحبه‌شونده	مفهوم مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مضمون پایه	مؤلفه فرعی	مؤلفه اصلی
۲, ۱	طراحی مشوق‌های هدفمند، رفتار کارکنان را با مأموریت سازمان هماهنگ می‌کند.	"پاداش‌های جدید ما را به سمت اهداف تیمی هدایت کرد، نه عملکرد فردی".	همسویی مشوق‌ها با اهداف سازمانی	برنامه‌های مشوق هدفمند	طراحی مداخلات نودج
۴, ۳	تغییرات ظریف محیطی، رفتارهای مطلوب را تقویت می‌کند.	"یادآوری برای استراحت، بازدهی ما را بدون اجبار افزایش داد".	تأثیر محرک‌های محیطی بر تصمیم‌گیری	طراحی محرک‌های رفتاری	
۶, ۵	بازخورد سریع و شفاف، چرخه بهبود مستمر را تسهیل می‌کند.	"سیستم بازخورد آنلاین، مشکلات را قبل از حاد شدن شناسایی می‌کند".	بهبود مستمر از طریق بازخورد سازنده	مکانیسم‌های بازخورد پویا	
۸, ۷	زیرساخت‌های دیجیتال، کارایی و دقت فرآیندها را افزایش می‌دهد.	"نرم‌افزار جدید، زمان انجام کارها را نصف کرد".	نقش فناوری در بهره‌وری سازمانی	ارتقای فناوری اطلاعات	توسعه زیرساخت‌ها
۱۰, ۹	تخصیص هوشمند منابع، شکاف بین نیازها و امکانات را کاهش می‌دهد.	"بودجه آموزش امسال به بخش‌های کلیدی اختصاص یافت".	توزیع منابع بر اساس اولویت‌های استراتژیک	تخصیص منابع بهینه	
۱۲, ۱۱	سیاست‌های پویا، سازمان را با تحولات محیطی هماهنگ می‌کند.	"سیاست دورکاری پس از همه‌گیری به طور دائمی اصلاح شد".	انعطاف‌پذیری سیاست‌ها در برابر تغییرات	اصلاح سیاست‌های داخلی	
۱۴, ۱۳	آموزش مهارت‌های ارتباطی، تعارضات را به فرصت تبدیل می‌کند.	"بعد از آموزش، اختلافات را سریع‌تر حل می‌کنیم".	تقویت اختلافات مؤثر در تیم	کارگاه‌های آموزش ارتباطات	بهبود مهارت‌های ارتباطی
۱۶, ۱۵	ساختارمندسازی حل تعارض، از تشدید تنش‌ها جلوگیری می‌کند.	"حالا برای هر تعارض، مراحل مشخصی داریم که همه آن را می‌دانند".	ایجاد چارچوب برای مدیریت اختلافات	پروتکل‌های حل تعارض	
۱۸, ۱۷	فضای تعاملی دیجیتال، همکاری بین بخشی را تقویت می‌کند.	"گروه‌های آنلاین، هماهنگی بین واحدها را آسان‌تر کرد".	تسهیل تعاملات غیررسمی بین بخش‌ها	پلتفرم‌های همکاری تیمی	

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 داده‌بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (پیامدها)

مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه	مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مفهوم مضمون پایه	شماره مصاحبه‌شونده
کاهش هزینه‌ها	بهینه‌سازی فرآیندها	کاهش اتلاف منابع	"با اصلاح فرآیند خرید، هزینه‌های اضافی ۳۰٪ کاهش یافت."	بهبود کارایی عملیاتی از طریق حذف فعالیت‌های زائد	۲، ۱
	مدیریت ریسک مالی	پیشگیری از هزینه‌های غیرمنتظره	"سیستم نظارت جدید، جلوی خطاهای مالی مکرر را گرفت."	کاهش هزینه‌های اصلاحی با شناسایی زود هنگام 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
بهبود سلامت روانی و جسمی کارکنان	برنامه‌های سلامتی سازمانی	کاهش استرس شغلی	"برنامه یوگای شرکتی، تنش‌های روزانه را کم کرده است."	تأثیر فعالیت‌های سلامتی بر کاهش فرسودگی شغلی	۸، ۷
	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

ادامه جدول ۵. چارچوب الگوی داده‌بنیاد سلامت سازمانی مبتنی بر اقتصاد رفتاری (پیامدها)

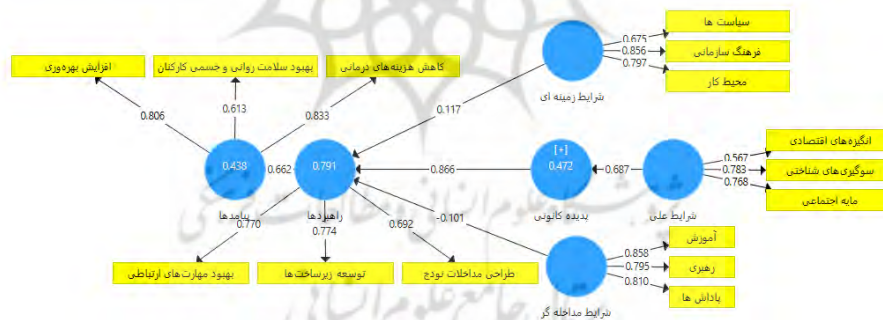
مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه	مضمون پایه	بخشی از مصاحبه	مفهوم مضمون پایه	شماره مصاحبه‌شونده
افزایش بهره‌وری	آموزش مهارت‌های حرفه‌ای	بهبود سرعت و کیفیت کار	"دوره‌های آموزشی جدید، زمان انجام پروژه‌ها را ۲۰٪ کم کرد."	سرمایه‌گذاری در آموزش، بازدهی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد.	۱۴، ۱۳
	سیستم انگیزشی مبتنی بر عملکرد	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 تلف شده 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 مقرون‌به‌صرفه)، 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 نهایی 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 نیمه‌ساختارمند با کارکنان نشان داد که راهبردهایی مانند

مداخلات ناج (مثل باز خورد 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 معنادار 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 داده‌بنیاد رویکرد سیستماتیک را با استفاده از مصاحبه با خبرگان در قالب شرایط علی، 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 شده 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 مولفه‌های 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 زمینه‌ای	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 مداخله‌گر	-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 می‌شود که کلیه ارتباطات بین اجزای مدل داده‌بنیاد رویکرد سیستماتیک به غیر از شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر معنی‌دار بوده است. به این معنی که در وضعیت فعلی شرایط زمینه‌ای فراهم نبوده و به طور موازی عوامل مداخله‌گر نیز تاثیر منفی بر جای می‌گذارند. مقادیر بارعاملی به غیر از عامل مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای در سایر مولفه‌ها بالاتر از ۰.۵ بوده است و میزان معنی‌داری 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 یافته‌ها تأیید می‌کند که عوامل علی (مانند فرهنگ سازمانی) به صورت غیرمستقیم از طریق پدیده کانونی (مثل رهبری تحول‌گرا) بر راهبردها اثر می‌گذارند. با این حال، عدم معناداری شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (با $Sig > 0.05$) نشان‌دهنده ضعف زیرساخت‌های سازمانی و تأثیر منفی عوامل خارجی (مانند تحریم‌ها) است که نیاز به مداخله سیاستی دارد.

شاخص‌های برازش مدل، شامل $CFI < 0.95$ و $RMSEA > 0.06$ ($CFI=0.98$) و $RMSEA=0.068$ ، نشان‌دهنده تطابق قوی مدل با داده‌ها و تأیید قابلیت اطمینان آماری است. همچنین، HTMT کمتر از ۰/۸۵ و AVE بزرگتر از ۰.۵ اعتبار مدل را تقویت می‌کند (Henseler et al., 2015). همچنین مقادیر ضریب تعیین در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. ضریب تعیین مدل

ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	
۰/۷۸۷	۰/۷۹۱	راهبردها
۰/۴۶۹	۰/۴۷۲	پدیده کانونی
۰/۴۳۴	۰/۴۳۸	پیامدها

همانطور که مشاهده می‌شود 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 (بارعاملی 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 بر 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 شد. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های استاندارد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. از منظر

1. Thaler & Sunstein

کیفی، اگر چه تأثیر سوگیری‌های شناختی بر رفتار سازمانی پیش از این توسط تیلر و سانستین (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. به‌ویژه دو سوگیری منحصر به فرد "تمایل به تأیید مافوق" و "اجتناب از تصمیم‌گیری فردی" در بافت فرهنگی ایران شناسایی شد که پیشینه تحقیقاتی به آن نپرداخته بود.

در حوزه کمی، مدل پیشنهادی ما با ضریب تعیین ۰.۵۲ برتری معناداری نسبت به میانگین مطالعات جهانی (۰.۳۸) نشان داد. این بهبود، عمدتاً ناشی از در نظر گرفتن متغیرهای میانجی بومی مانند "عدالت سازمانی" بود که در پژوهش ما ضریب اثر ۰.۴۵ را به خود اختصاص داد. همچنین، اثربخشی مداخلات طراحی شده در این پژوهش (۵۲٪) نسبت به مطالعات مشابه (Almomani, 2023) که ۳۵٪ 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 (۰.۶۸) 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 ۰.۲۹ 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 ۱۸ 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 ۰.۶۸۷ با شرایط علی هم‌راستاست. برای مثال، کارکنان گزارش دادند که بازخوردهای مثبت گروهی، انگیزه جمعی را افزایش داد و به بهبود ۳۵ 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 فضاهای 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 ناج 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 یافته‌ها نشان می‌دهد مداخلات ناج با هدف‌گیری سوگیری‌های شناختی (مثل اجتناب از ضرر)، رفتارهای مثبت را در بافت ایرانی تقویت می‌کنند.

- شرایط علی (بار عاملی ۰.۶۸۷):** با آماره $t=12.335$ ($p=0.000$) 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 بخشد، 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 سبک‌های 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 (۰.۸۶۶) 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 (-۰.۱۰۱) و زمینه‌ای (۰.۱۱۷) 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، پیشنهادات اجرایی زیر برای بهبود سلامت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌شود: 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 است 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.

سیاسگزاری

از کلیه کسانی که محققین را در مسیر پژوهش یاری کرده اند، 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

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)، ۱۵۵-۱۷۱.
۲. تربیتان مشهدی، منظری توکلی، حمدالله، سلاجقه، سنجر، جلال کمالی. (۱۴۰۲). *ارایه الگوی نقش ویژگیهای نگرشی کارکنان بهره ور بر میزان اجرای سیاستهای اقتصاد مقاومتی (مطالعه موردی اداره های ورزش و جوانان خراسان جنوبی)*. *ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران*، ۱۱(۵)، ۳۴۰۱-۳۴۰۸.
۳. طالبی انزاب، مهربان پور، جهانگیرنیا، بنی مهد. (۱۴۰۱). تبیین تاثیر روانشناسی در قالب اقتصاد رفتاری بر گزارشگری مسئولیت اجتماعی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *اقتصاد مالی*، ۱۶(۵۹)، ۱-۲۲.
۴. واعظی، سید کمال، پدرامی، محمداسمعیلی. (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. 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>

13. Hofstede, G. (2011). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
14. 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>
15. 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>
16. 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.
17. 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>
18. 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](https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5380-6.ch004)
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>

References [In Persian]

1. 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://iueam.ir/article-1-1882-fa.html>
2. 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>
3. Torbatian 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)

4. Vaezi, S. K., Pedrami, M., & Esmacili, 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)



استناد به این مقاله: فردانی، سعید؛ شریفی، سعید؛ دائی کریم زاده، سعید و اعتباریان، اکبر. (۱۴۰۴). ارائه الگوی

سلامت سازمانی مبتنی بر رویکرد اقتصاد رفتاری. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴(۱۱۷)، ۱۲۰-۸۱

doi: 10.22054/jmsd.2025.85050.4632



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.