

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی و اعتبارسنجی الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی خدمت محور شهر تهران

الناز شاهی^۱، چنگیز محمدی زاده^۲، سعید صفاریان همدانی^۳

شیوه استناددهی: شاهی، الناز، محمدی زاده، چنگیز، و

صفاریان همدانی، سعید. (۱۴۰۴). طراحی و اعتبارسنجی

الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب در

سازمان‌های دولتی خدمت محور شهر تهران. توسعه فردی و

تحول سازمانی، ۳(۳)، ۱۵-۱.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: mohammadi@iau.sari.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی خدمت محور شهر تهران انجام شده است. روش پژوهش مطالعه حاضر آمیخته بوده و با دو نوع رویکرد کیفی و کمی (آمیخته) بود در بخش کیفی پژوهش، جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده گردید. جامعه آماری در بخش‌های کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان شهر تهران بودند و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی انتخاب شدند و با آن‌ها مصاحبه‌های عمیق انجام شد. جامعه آماری بخش کمی و جهت اعتبار سنجی مدل، شامل مدیران، سرپرستان و کارشناسان سازمان‌های دولتی خدمت محور شهر تهران بودند که با استفاده از قاعده تحلیل توان کوهن و نرم‌افزار G*Power تعداد ۱۳۰ نفر از برآورد گردید و پرسشنامه پژوهش در میان آن‌ها توزیع شد. تحلیل کیفی پژوهش با نرم‌افزار MAXQDA و روش حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار SMART PLS انجام شده است. براساس نتایج مشخص گردید شرایط علی (نیاز به شفافیت و پاسخگویی در سازمان‌های دولتی، افزایش مشارکت مردم در فرآیندهای تصمیم‌گیری و حکمرانی و الزامات قانونی و مقررات حاکم بر نهادهای دولتی) بر پدیده محوری (تمدن سازمانی) تاثیرگذارند. پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای (ساختار و عملکرد نهادهای نظارتی و فرهنگ و هنجارهای ارتباطی در سازمان) و شرایط مداخله‌گر (عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری) بر راهبردها و اقدامات (رویکرد استراتژیک جهت تحقق تمدن سازمانی) تاثیر گذارند. در نهایت راهبردها و اقدامات منجر به پیامدها (افزایش رضایت عمومی از خدمات دولتی و حکمرانی خوب) می‌شوند.

کلیدواژگان: تمدن سازمانی، حکمرانی خوب، سازمان‌های دولتی خدمت محور شهر تهران

تاریخ چاپ: ۱۸ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲ تیر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۰ تیر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۵ اردیبهشت ۱۴۰۴

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Design and Validation of the Organizational Civilization Model with an Approach to Achieving Good Governance in Service-Oriented Government Organizations of Tehran

Elnaz Shahi¹, Changiz Mohammadi Zadeh^{2*}, Saeid Saffariyan Hamedani³

1. PhD Student in Public Administration, Sar. C., Islamic Azad University, Sari, Iran
2. Department of Public Administration, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran
3. Department of Educational Management, ST. C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: mohammadi@iau.sari.ac.ir

How to cite: Shahi, E., Mohammadi Zadeh, C., & Saffariyan Hamedani, S. (2025). Design and Validation of the Organizational Civilization Model with an Approach to Achieving Good Governance in Service-Oriented Government Organizations of Tehran. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(3), 1-15.

Submit Date: 25 April 2025

Revise Date: 23 June 2025

Accept Date: 1 July 2025

Publish Date: 10 October 2025

Abstract

The present study was conducted with the aim of designing and validating an organizational civilization model with an approach to achieving good governance in service-oriented government organizations in the city of Tehran. The research method used in this study was mixed (qualitative and quantitative). In the qualitative phase, data were collected using semi-structured interviews and a researcher-developed questionnaire. The qualitative sample consisted of 15 experts from Tehran, selected through purposive non-probability sampling, and in-depth interviews were conducted with them. The quantitative phase sample, used for model validation, included managers, supervisors, and experts in Tehran's service-oriented government organizations. Based on Cohen's power analysis rule and using the G*Power software, a sample size of 130 participants was estimated, and the research questionnaire was distributed among them. The qualitative data were analyzed using MAXQDA software, and quantitative analysis was performed using the Partial Least Squares (PLS) method through SMART PLS software. The results revealed that the causal conditions—namely, the need for transparency and accountability in government organizations, increased citizen participation in decision-making and governance processes, and the legal and regulatory requirements governing public institutions—affect the central phenomenon (organizational civilization). The central phenomenon, along with contextual conditions (the structure and performance of oversight institutions and the communicative culture and norms within the organization) and intervening conditions (lack of transparency in decision-making processes), influences strategies and actions (a strategic approach to realizing organizational civilization). Ultimately, these strategies and actions lead to outcomes such as increased public satisfaction with government services and the realization of good governance.

Keywords: *Organizational Civilization, Good Governance, Service-Oriented Government Organizations, Tehran*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، جهان با تحولات شگرفی در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و فناورانه مواجه شده است که ساختارها و شیوه‌های سنتی حکمرانی را به چالش کشیده است. سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در شهرهای بزرگ و کلان‌شهرها، بیش از گذشته در معرض مطالبات فزاینده‌ای از سوی شهروندان برای شفافیت، پاسخ‌گویی، اثربخشی و عدالت اجتماعی قرار گرفته‌اند. در این بستر، صرف تکیه بر سازوکارهای کلاسیک مدیریت دولتی، قادر به پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌ها و چندلایگی محیط حکمرانی نوین نیست. از این‌رو، مفاهیمی چون «تمدن سازمانی» و «حکمرانی خوب» به‌عنوان دو رکن کلیدی تحول در حکمرانی عمومی مطرح شده‌اند که در پی بازتعریف بنیادین از چیستی و چرایی عملکرد نهادهای دولتی هستند (Radhakrishnan, 2024; Yeganeh & Rezapour Tanha, 2023).

تمدن سازمانی، برخلاف دیدگاه‌های تقلیل‌گرایانه به فرهنگ سازمانی، مفهومی ژرف‌تر و چندبعدی است که به بازشناسی بنیادهای اخلاقی، ارزشی، هنجاری و معنایی سازمان‌ها می‌پردازد و سعی دارد پاسخ دهد که چگونه می‌توان سازمان‌هایی ساخت که نه فقط «خوب عمل کنند»، بلکه «خوب باشند» (Orieno et al., 2024). این مفهوم، سازمان را به‌مثابه زیست‌جهانی فرهنگی-انسانی می‌نگرد که در آن تعاملات بین فردی و فرابخشی، بر پایه کرامت انسانی، هم‌زیستی اخلاقی و مسئولیت اجتماعی شکل می‌گیرد (Namazian et al., 2022). در همین راستا، شکل‌گیری تمدن سازمانی مستلزم استقرار اصول حکمرانی خوب نظیر شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، عدالت، حاکمیت قانون و اثربخشی است (Alfayez et al., 2024; Rizky et al., 2023).

در سطح جهانی، مفهوم حکمرانی خوب از دهه ۱۹۹۰ به‌ویژه توسط نهادهایی چون بانک جهانی و سازمان ملل، به‌عنوان چارچوبی برای سنجش کیفیت عملکرد دولت‌ها در تحقق توسعه پایدار مورد توجه قرار گرفته است. حکمرانی خوب با تأکید بر پاسخ‌گویی، شفافیت، مشارکت شهروندان و کارآمدی نهادی، الگویی برای نقش‌آفرینی مدرن دولت‌ها در فضای اجتماعی و اقتصادی ارائه می‌دهد (Dangal, 2025; Soekotjo et al., 2025). این رویکرد، از یک‌سو بر اصلاح ساختارهای نهادی تأکید دارد و از سوی دیگر به تقویت سرمایه اجتماعی، بهبود عدالت و افزایش اعتماد عمومی می‌انجامد (Sindelo & Cronje, 2024).

با این حال، تحقق حکمرانی خوب بدون نهادینه‌سازی تمدن سازمانی در سازمان‌های دولتی امکان‌پذیر نیست. در واقع، تمدن سازمانی به‌مثابه پیش‌نیاز تحقق حکمرانی خوب، نقشی کلیدی در ارتقاء سرمایه انسانی، توسعه اعتماد بین‌سازمانی و شکل‌گیری رفتارهای مسئولانه ایفا می‌کند (Bikzad, 2022). مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که سطح بالاتری از بلوغ تمدنی دارند، در شاخص‌هایی چون رضایت‌مندی عمومی، اثربخشی خدمات، عدالت سازمانی و پایداری زیست‌محیطی نیز عملکرد موفق‌تری از خود نشان می‌دهند (Baradaran- et al., 2024; Khaniyan et al., 2024).

در ایران، به‌ویژه در کلان‌شهرهایی مانند تهران، چالش‌هایی نظیر ضعف پاسخ‌گویی، بی‌اعتمادی عمومی، انسداد تعاملات انسانی، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری و فروکاست سرمایه انسانی به منابع صرفاً اجرایی، نهادهای دولتی را با بحران مشروعیت و کارآمدی مواجه کرده است (Tashakorian Jahromi, 2024). این وضعیت، لزوم بازطراحی عمیق در نگرش‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمان‌های دولتی را ضروری ساخته است. در این راستا، تلفیق مفاهیم تمدن سازمانی و حکمرانی خوب می‌تواند راهگشای بازسازی زیست‌بوم اداری کارآمد، انسانی و یادگیرنده باشد (Afshar et al., 2024; Mansourlakouraj et al., 2024).

مطالعه چینی و تان (۲۰۲۲) در ویتنام نشان داد که پیاده‌سازی مؤثر حکمرانی خوب در بخش دولتی منجر به افزایش رضایت مردم از خدمات عمومی می‌شود؛ نکته‌ای که در زمینه ایران نیز به شدت قابل توجه است (Chien & Thanh, 2022). از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش ایماوان و همکاران (۲۰۲۴) در خصوص چالش‌های فرآیندهای استخدام و گزینش کارکنان دولتی نشان داد که نهادهای فاقد ساختار تمدنی مناسب، مستعد فساد، تبعیض و سوءاستفاده از قدرت هستند؛ عواملی که مانعی جدی در تحقق حکمرانی خوب محسوب می‌شوند (Imawan et al., 2024). همچنین، نتایج مطالعه ماتوبو و همکاران (۲۰۲۴) در آفریقای جنوبی تأکید می‌کند که استقرار کمیته‌های اخلاقی و ساختارهای نظارتی مؤثر، به عنوان یکی از شروط ضروری تحقق حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی باید مد نظر قرار گیرد (Mathobo et al., 2024).

در همین زمینه، پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگویی جامع از تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی به حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی خدمت‌محور شهر تهران انجام شده است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی خدمت‌محور شهر تهران انجام شده است. روش پژوهش مطالعه حاضر آمیخته بوده و با دو نوع رویکرد کیفی و کمی (آمیخته) انجام شده است. جامعه مشارکت‌کنندگان بخش کیفی شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاهی) و خبرگان تجربی (مدیران سازمان‌های دولتی خدمت‌محور شهر تهران) است. از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده خواهد شد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود که روش مناسبی برای تعیین حجم نمونه در روش گراندتئوری است. نمونه‌گیری نظری فرایند گردآوری داده برای تولید نظری است که به آن وسیله پژوهشگر، به‌طور همزمان داده‌هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می‌نماید. در پژوهش حاضر، سازمان‌های دولتی خدمت‌محور شهر تهران به عنوان جامعه مورد مطالعه در نظر گرفته شده است. لذا مشارکت کنندگان پژوهش حاضر از بین خبرگان و کارشناسان بودند. بر این اساس، مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش، شامل اساتید مدیریت دولتی و مدیریت شهری دانشگاه و مدیران با تجربه بالای ۵ سال در سازمان‌های دولتی خدمت‌محور شهر تهران بودند و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و غیرتصادفی انتخاب شدند و در نهایت ۱۵ نفر در این پژوهش مشارکت نمودند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه بود. مصاحبه شامل ۶ پرسش اولیه بوده و پیش‌بینی شد که در صورت لزوم پرسش‌های دیگری نیز انجام شود. کدگذاری در کل فرایند تحلیل صورت گرفت و تعریف شد، یعنی پس از هر مصاحبه کدگذاری انجام شد و جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از مصاحبه سیزدهم، تکرار در نتایج حاصل شد. یعنی تحلیل داده‌ها به کدها و سازه‌های جدیدی منتهی نشد با این وجود برای اجتناب از اشباع نظری کاذب، ۲ مصاحبه دیگر نیز صورت گرفت و در نهایت ۱۵ مصاحبه با خبرگان انجام شد. روایی بخش کیفی براساس پیشنهاد لینکلن و گوبا^۱، با استفاده از چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تاییدپذیری و اطمینان‌پذیری از دیدگاه خبرگان مربوطه ارزیابی و تایید شد. برای بررسی پایایی بخش کیفی و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده از روش پیشنهادی هولستی^۲ استفاده شد. کدگذاری دو بار انجام گرفت و «درصد توافق مشاهده‌شده»^۳ در

¹ Guba & Lincoln

² Holsti

³ Percentage of Agreement Observation, PAO

این روش ۰/۸۱۲ بدست آمده است که از ۰/۶ بیشتر است بنابراین تحلیل کیفی از اعتبار کافی برخوردار است. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران، سرپرستان و کارشناسان سازمان‌های دولتی خدمت محور شهر تهران است. برای محاسبه حجم نمونه از قاعده تحلیل توان^۱ کوهن (۱۹۹۲) و نرم‌افزار G*Power استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش گراند تئوری داده‌بنیاد و نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. در ادامه و جهت اعتبارسنجی الگوی پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SMART PLS استفاده شد.

یافته‌ها

در بخش کیفی این پژوهش، ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مرتبط با موضوع مطالعه مشارکت داشتند. از نظر جنسیت، ۹ نفر معادل ۶۰٪ مرد و ۶ نفر معادل ۴۰٪ زن بودند. دامنه سنی این افراد بین ۴۵ تا ۶۵ سال بود، به‌طوری که ۵ نفر (۳۳٪) بین ۴۰ تا ۴۵ سال، ۶ نفر (۴۰٪) بین ۴۶ تا ۵۵ سال و ۴ نفر (۲۷ درصد) بالاتر از ۵۶ سال سن داشتند. از لحاظ سطح تحصیلات، ۱۰ نفر (۶۷٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ نفر (۳۳٪) دارای مدرک دکتری بودند. همچنین از نظر سابقه کاری، ۴ نفر (۲۷٪) کمتر از ۱۰ سال، ۷ نفر (۴۷٪) بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۴ نفر (۲۷٪) بیش از ۱۶ سال تجربه حرفه‌ای در حوزه مرتبط داشتند. این تنوع در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و تخصصی شرکت‌کنندگان، امکان بررسی جامع و عمیق موضوع پژوهش را فراهم ساخت. در بخش کمی این مطالعه از دیدگاه ۱۳۰ نفر از شامل مدیران، سرپرستان و کارشناسان سازمان‌های دولتی خدمت محور شهر تهران استفاده شد. از منظر جنسیت ۷۲ نفر (۵۵٪) مرد و ۵۸ نفر (۴۴٪) زن بودند. از منظر سن ۲۹ نفر (۲۲٪) کمتر از ۳۵ سال، ۳۱ نفر (۲۳٪) ۳۶ تا ۴۵ سال، ۳۷ نفر (۲۸٪) ۴۶ تا ۵۰ سال و ۳۳ نفر (۲۵٪) بیش از ۵۱ سال سن داشتند. از منظر تحصیلات ۶۳ نفر (۴۸٪) کارشناسی، ۴۸ نفر (۳۶٪) کارشناسی ارشد و ۱۹ نفر (۱۴٪) دکتری داشتند. از منظر سابقه کاری ۲۸ نفر (۲۱٪) کمتر از ۱۰ سال، ۴۰ نفر (۳۰٪) ۱۱ تا ۱۵ سال، ۴۰ نفر (۳۰٪) ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۲ نفر (۱۶٪) بیش از ۲۱ سال سابقه کاری داشتند.

در راستای طراحی مدل پارادایمی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب، نخستین مرحله از فرایند تحلیل داده‌ها به کدگذاری باز اختصاص یافت. در ادامه، متن کلیه مصاحبه‌ها پس از تبدیل به فایل متنی وارد نرم‌افزار MaxQDA گردید و با حذف خطاهای املائی و ویرایشی، به‌صورت دقیق در محیط نرم‌افزار مورد تحلیل قرار گرفت. در مرحله، کدگذاری محوری به‌عنوان فرایندی نظام‌مند جهت تجمیع و تلفیق کدهای باز در قالب مقولات مفهومی کلان مورد استفاده قرار گرفت. در چارچوب این پژوهش، پدیده محوری «تمدن سازمانی» تعیین شد و تلاش گردید تا کدهای استخراج شده از داده‌ها، در قالب سازه‌هایی کلی و معنادار سامان‌دهی شوند. راهبرد کلیدی شناسایی شده نیز «رویکرد استراتژیک جهت تحقق تمدن سازمانی» بود که نقش مهمی در افزایش رضایت عمومی از خدمات دولتی و حکمرانی خوب ایفا می‌کند. در مرحله کدگذاری گزینشی نیز بر اساس رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد، سازه‌های به‌دست‌آمده از مرحله کدگذاری محوری در قالب شش مقوله کلیدی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات و پیامدها طبقه‌بندی شدند. این فرایند با هدف یکپارچه‌سازی مفاهیم و تدوین مدل نهایی صورت گرفت. در نتیجه، با بهره‌گیری از رویکرد نظام‌مند، تعداد ۶ کد گزینشی، ۱۰ کد محوری و ۵۶ کد باز شناسایی شد. خلاصه نتایج کدگذاری این پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

¹ Power Analysis

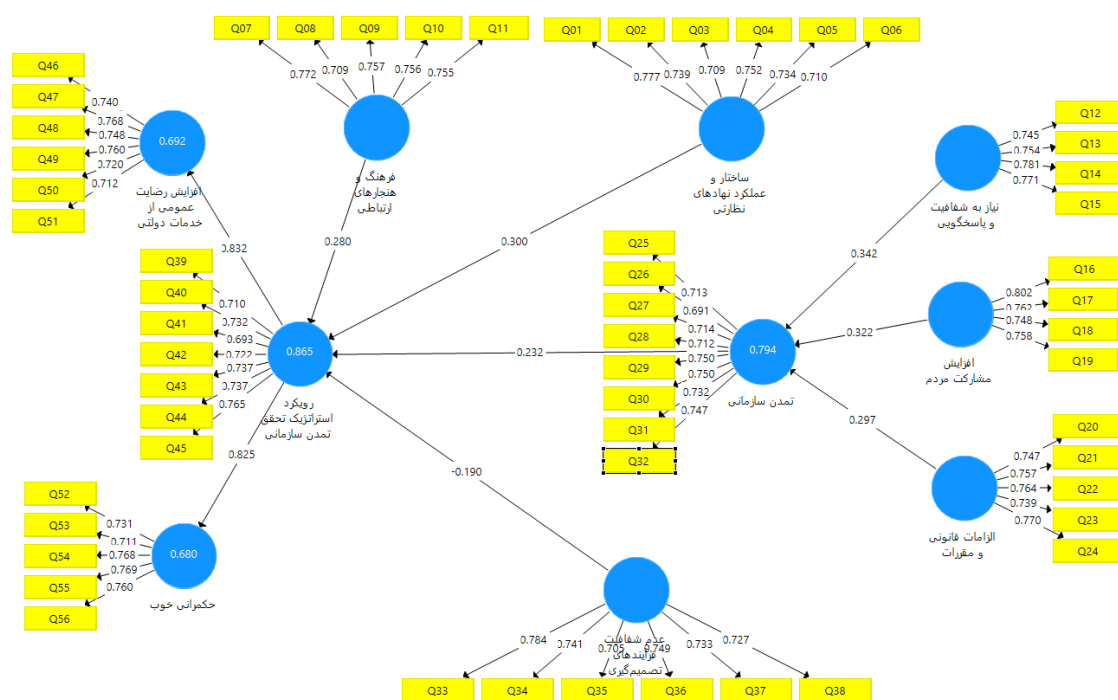
جدول ۱. کدگذاری محوری پژوهش

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط زمینه‌ای	ساختار و عملکرد نهادهای نظارتی	استقلال و قدرت اجرایی نهادهای نظارتی پشتیبانی و حمایت از سوی مسئولین دولتی تأثیر شرایط اقتصادی و اجتماعی بر عملکرد سازمان‌های دولتی جلوگیری از دخالت نهادهای سیاسی یا اقتصادی در تصمیم‌گیری‌ها مستندسازی و پیگیری دقیق فرآیندهای نظارتی توانمندی در استفاده از ابزارهای نظارتی مدرن
فرهنگ و هنجارهای ارتباطی در سازمان	فرهنگ و هنجارهای ارتباطی در سازمان	به کارگیری رسانه‌ها در ایجاد فرهنگ متمدن سازمانی توسعه فردی و یادگیری مستمر تغییر نگرش منابع انسانی به تمدن سازمانی پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری تعهد به منشور سازمانی و رفتارهای حرفه‌ای
شرایط علی	نیاز به شفافیت و پاسخگویی در سازمان‌های دولتی	کاهش فساد و سوء مدیریت در فرآیندهای دولتی نظارت عمومی بر عملکرد دولت پاسخگویی سریع و مؤثر به شکایات و اعتراضات افشای اطلاعات و گزارش‌دهی منظم ایجاد سازوکارهای مشاوره‌ای و گفتگو با شهروندان استفاده از فناوری برای جمع‌آوری نظرات و ایده‌ها مشارکت در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای
پدیده محوری	الزامات قانونی و مقررات حاکم بر نهادهای دولتی	تقویت آگاهی عمومی و آموزش‌های شهروندی حاکمیت قانون و اجرای منصفانه مقررات مقررات مرتبط با حقوق بشر و عدالت اجتماعی مقررات مربوط به مشارکت و مشاوره با ذینفعان مقررات مربوط به مدیریت منابع انسانی و استخدام قوانین ضد فساد و پیشگیری از سوءاستفاده از قدرت ارتباطات مؤثر میان بخش‌های مختلف دولت و مردم احترام به تنوع و شمول (از نظر فرهنگی، اجتماعی، نژادی و جنسیتی) توسعه فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در سازمان‌های دولتی تحقق عدالت اجتماعی فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی و دموکراتیک تعهد به اخلاق و ارزش‌های انسانی تقویت اعتماد عمومی به نهادهای دولتی سیاست‌های رفاهی و حمایت از منابع انسانی
شرایط مداخله‌گر	عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری	فساد و سوءاستفاده از قدرت ضعف در نظارت و حسابرسی بی‌عدالتی و تبعیض در فرصت‌ها عدم دسترسی عموم به گزارش‌های عملکرد محرمانه بودن اطلاعات و تصمیمات کلیدی عدم شفافیت در فرآیندهای استخدام و ارتقاء
راهبردها و اقدامات	رویکرد استراتژیک جهت تحقق تمدن سازمانی	استفاده از فناوری‌های نوین برای ارتقای حکمرانی و شفافیت استقرار عدالت و برابری در فرصت‌های شغلی توسعه برنامه‌های آموزشی برای منابع انسانی دولت در زمینه حکمرانی خوب

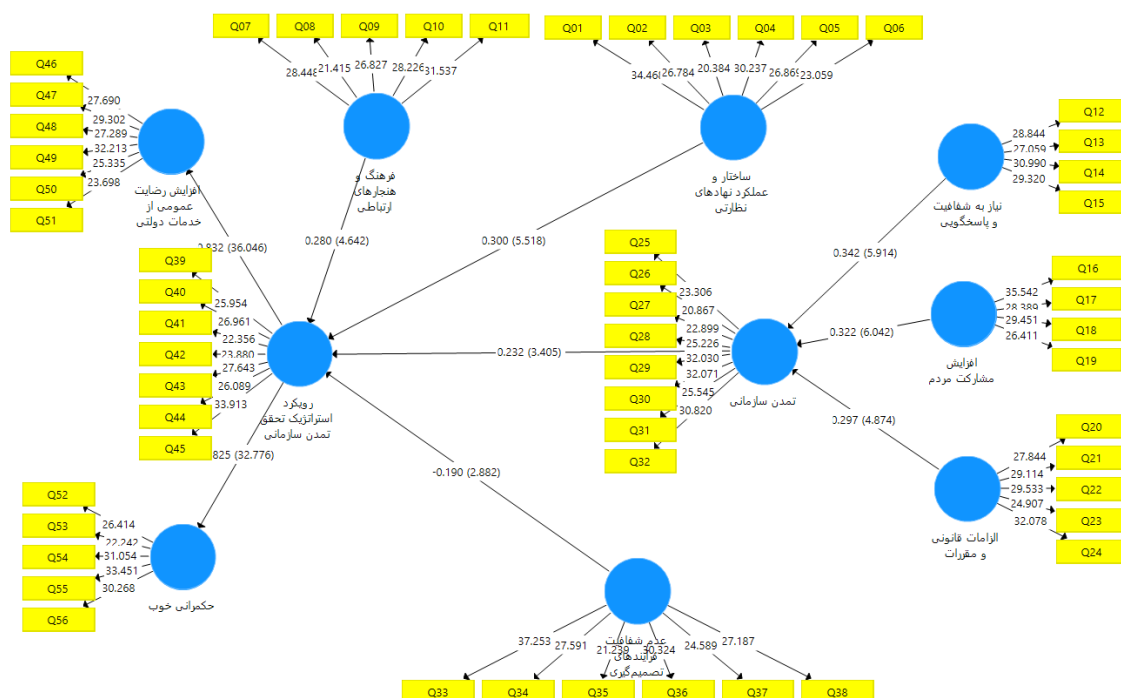
توسعه فردی و تحول سازمانی

ترویج نوآوری و خلاقیت سازمانی		
ایجاد ساختارهای شفاف و منصفانه برای ارزیابی عملکرد		
اجرای سیاست‌های ضد تبعیض در استخدام و ارتقاء		
پایبندی به اصول اخلاقی در تعاملات با مشتریان، شرکا و منابع انسانی		
افزایش رضایت عمومی از خدمات دولتی	حفظ پایداری و انسجام اجتماعی در سطح شهری	
استانداردسازی فرآیندهای خدماتی		
انجام نظرسنجی‌های منظم از مردم برای ارزیابی عملکرد و دریافت بازخورد		
گسترش آموزش و آگاهی‌رسانی عمومی		
فراهم کردن خدمات در مناطق دورافتاده و کم‌برخوردار		
اطلاع‌رسانی مستمر از طریق رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی		
توانمندسازی سازمانی و توسعه ظرفیت‌های مدیریتی		
توانمندی نظارتی و کنترل داخلی قوی		
تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی و شفافیت در اقدامات		
گسترش ابتکارات نوآورانه در ارائه خدمات عمومی		
ایجاد پایداری زیست‌محیطی		
حکمرانی خوب		

جهت اعتبارسنجی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. اعتبارسنجی مدل در حالت تخمین استاندارد در شکل ۱، نمایش داده شده است. برآورد آماره t و مقدار بوت‌استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۲، آمده است.



شکل ۱. اعتبارسنجی الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب



شکل ۲. معناداری الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب

بخش بیرونی مدل (مدل اندازه‌گیری) رابطه متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد. میزان رابطه سوالات با سازه‌های اصلی بوسیله بارعاملی نشان داده می‌شود. نتایج مندرج در شکل ۱ و ۲ نشان می‌دهد بارهای عاملی در تمامی موارد از ۰/۶ بیشتر است و آماره t نیز در تمامی موارد بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین بخش اندازه‌گیری مدل از اعتبار مناسبی برخوردار است. برای اطمینان بیشتر، مدل بیرونی (اندازه‌گیری) براساس شاخص روایی همگرا، ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بزرگتر از ۰/۵ و ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ باشد (حبیبی و همکاران، ۱۴۰۱). خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. بخش اندازه‌گیری الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب

سازه‌های اصلی	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب رو (Rho)
افزایش رضایت عمومی از خدمات دولتی	۰/۵۵۰	۰/۸۳۶	۰/۸۳۸	۰/۸۸۰
افزایش مشارکت مردم	۰/۵۸۹	۰/۷۶۷	۰/۷۶۷	۰/۸۵۱
الزامات قانونی و مقررات	۰/۵۷۱	۰/۸۱۲	۰/۸۱۲	۰/۸۶۹
تمدن سازمانی	۰/۵۲۸	۰/۸۷۲	۰/۸۷۳	۰/۸۹۹
حکمرانی خوب	۰/۵۶۰	۰/۸۰۳	۰/۸۰۴	۰/۸۶۴
رویکرد استراتژیک تحقق تمدن سازمانی	۰/۵۳۰	۰/۸۵۲	۰/۸۵۳	۰/۸۸۸
ساختار و عملکرد نهادهای نظارتی	۰/۵۴۳	۰/۸۳۲	۰/۸۳۲	۰/۸۷۷
عدم شفافیت فرآیندهای تصمیم‌گیری	۰/۵۴۸	۰/۸۳۵	۰/۸۳۵	۰/۸۷۹
فرهنگ و هنجارهای ارتباطی	۰/۵۶۲	۰/۸۰۶	۰/۸۰۷	۰/۸۶۵
نیاز به شفافیت و پاسخگویی	۰/۵۸۲	۰/۷۶۱	۰/۷۶۰	۰/۸۴۸

با توجه به جدول مذکور، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا تایید می‌شود. ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است. روابط بین سازه‌های اصلی با عنوان مدل درونی (بخش ساختاری) شناخته می‌شود. روابط میان سازه‌های اصلی (بخش ساختاری) براساس ضریب مسیر و آماره تی مورد بررسی قرار گرفت. خلاصه نتایج آزمون روابط میان سازه‌های اصلی در جدول ۳، آمده است.

جدول ۳. آزمون روابط سازه‌های الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب

رابطه	ضریب مسیر	آماره t	معناداری	نتیجه
افزایش مشارکت مردم ← تمدن سازمانی	۰/۳۲۲	۶۰۴۲	۰/۰۰۰	تایید
الزامات قانونی و مقررات ← تمدن سازمانی	۰/۲۹۷	۴۸۷۴	۰/۰۰۰	تایید
تمدن سازمانی ← رویکرد استراتژیک تحقق تمدن سازمانی	۰/۲۳۲	۳۰۴۵	۰/۰۰۱	تایید
رویکرد استراتژیک تحقق تمدن سازمانی ← افزایش رضایت عمومی از خدمات دولتی	۰/۸۳۲	۳۶۰۴۶	۰/۰۰۰	تایید
رویکرد استراتژیک تحقق تمدن سازمانی ← حکمرانی خوب	۰/۸۲۵	۳۲۰۷۷۶	۰/۰۰۰	تایید
ساختار و عملکرد نهادهای نظارتی ← رویکرد استراتژیک تحقق تمدن سازمانی	۰/۳۰۰	۵۵۱۸	۰/۰۰۰	تایید
عدم شفافیت فرآیندهای تصمیم‌گیری ← رویکرد استراتژیک تحقق تمدن سازمانی	۰/۱۹۰-	۲۸۸۲	۰/۰۰۴	تایید
فرهنگ و هنجارهای ارتباطی ← رویکرد استراتژیک تحقق تمدن سازمانی	۰/۲۸۰	۴۶۴۲	۰/۰۰۰	تایید
نیاز به شفافیت و پاسخگویی ← تمدن سازمانی	۰/۳۴۲	۵۹۱۴	۰/۰۰۰	تایید

از شاخص ارتباط پیش‌بین Q^2 نیز برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل استفاده می‌شود. این شاخص بوسیله استون و گیزر معرفی شد و با روش بلایندفلدینگ برآورد می‌شود. اگر مقدار Q^2 مثبت باشد نشان می‌دهد که مدل از توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. همچنین مقدار q^2 اثر نسبی شاخص ارتباط پیش‌بین را برآورد می‌کند. در اینجا نیز سه مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) برای ارزیابی میزان تناسب استفاده می‌شود. شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل R^2 و Q^2 در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۴. قدرت پیش‌بینی الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب

سازه‌های اصلی	R^2	R^2 تعدیل‌شده	Q^2	q^2
افزایش رضایت عمومی از خدمات دولتی	۰/۶۹۲	۰/۶۹۱	۰/۳۵۷	۰/۵۵۵
تمدن سازمانی	۰/۷۹۴	۰/۷۹۲	۰/۳۹۱	۰/۶۴۲
حکمرانی خوب	۰/۶۸۰	۰/۶۷۹	۰/۳۵۹	۰/۵۶۰
رویکرد استراتژیک تحقق تمدن سازمانی	۰/۸۶۵	۰/۸۶۳	۰/۴۲۶	۰/۷۴۲

شاخص Q^2 نیز در تمامی موارد مثبت بدست آمده است بنابراین مدل از قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. اثر نسبی شاخص ارتباط پیش‌بین در همه موارد از ۰/۳۵ بزرگتر است بنابراین قوی برآورد گردیده است.

برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و SRMR و NFI استفاده می‌شود. برای شاخص GoF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMSttheta مقادیر زیر ۰/۱۲ نشانه تناسب مدل است، در حالی که مقادیر بالاتر نشان دهنده عدم تناسب است. شاخص SRMR نیز بهتر است زیر ۰/۱ و خیلی سخت‌گیرانه کمتر از ۰/۰۸ باشد. ارزیابی برازش مدل تمدن سازمانی با رویکرد تحقق حکمرانی خوب در جدول زیر ارائه شده است.

¹ Predictive relevance

جدول ۵. ارزیابی برازش الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی حکمرانی خوب

شاخص	GOF	RMSttheta	SRMR	NFI	خی‌دو به‌هنگار
مقدار قابل قبول	بزرگتر از ۰/۳۶	کوچکتر از ۰/۱۲	کوچکتر از ۰/۰۸	بزرگتر از ۰/۶	کوچکتر از ۵
مقدار برآورد شده	۰/۶۴۹	۰/۰۹۳	۰/۰۴۹	۰/۶۸۹	۳/۹۹۵

در این مطالعه شاخص GOF برابر ۰/۶۴۹ (بزرگتر از ۰/۳۶)، شاخص RMSttheta برابر ۰/۰۹۳ (کوچکتر از ۰/۱۲)، شاخص SRMR برابر ۰/۰۴۹ (کوچکتر از ۰/۰۸)، شاخص NFI برابر ۰/۶۸۹ (بزرگتر از ۰/۶) و شاخص خی-دو به‌هنگار برابر ۳/۹۹۵ (کوچکتر از ۵)، برآورد شد، بنابراین مدل از برازش خوبی برخوردار است.

نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر در راستای طراحی و اعتبارسنجی الگوی تمدن سازمانی با رویکرد دستیابی به حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی خدمت‌محور شهر تهران، نشان‌دهنده ارتباط تنگاتنگ و معنادار میان مؤلفه‌های تمدن سازمانی و شاخص‌های کلیدی حکمرانی خوب است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل مسیر، مشخص شد که شرایط علی همچون «نیاز به شفافیت و پاسخگویی» (ضریب مسیر ۰.۳۴۲، $p < 0.001$)، «افزایش مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها» (ضریب مسیر ۰.۳۲۲، $p < 0.001$)، و «الزامات قانونی و مقررات» (ضریب مسیر ۰.۲۹۷، $p < 0.001$)، اثر مستقیم و قابل‌توجهی بر پدیده محوری یعنی «تمدن سازمانی» دارند. این یافته‌ها با مطالعات پیشین هماهنگ است؛ به‌ویژه پژوهش (Dangal, 2025) که بر نقش شفافیت، مشارکت و ساختارهای قانونی در ارتقای اعتماد عمومی و تقویت حکمرانی کارآمد تأکید داشت. همچنین، پژوهش (Sindelo & Cronje, 2024) نشان می‌دهد که پاسخگویی نهادی و مکانیزم‌های شفاف گزارش‌دهی در نهادهای دولتی از مهم‌ترین ابزارهای ایجاد تمدن سازمانی هستند.

علاوه بر شرایط علی، نتایج نشان دادند که شرایط زمینه‌ای مانند «ساختار و عملکرد نهادهای نظارتی» (ضریب مسیر ۰.۳۰۰، $p < 0.001$) و «فرهنگ و هنجارهای ارتباطی در سازمان» (ضریب مسیر ۰.۲۸۰، $p < 0.001$)، تأثیر چشم‌گیری بر راهبردها و اقدامات مرتبط با تحقق تمدن سازمانی دارند. پژوهش (Alfayez et al., 2024) نیز به‌درستی اشاره می‌کند که ایجاد محیط کاری اخلاق‌مدار و فرهنگ‌ساز در نهادهای دولتی، پیش‌زمینه‌ای برای پیاده‌سازی مؤلفه‌های حکمرانی خوب است. در واقع، گفتمان اخلاقی حاکم بر سازمان، به‌ویژه در تعاملات بین کارکنان و با ارباب‌رجوع، بستر لازم را برای ارتقای مسئولیت‌پذیری و شفافیت فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، یافته‌های (Mathobo et al., 2024) که بر اهمیت ایجاد کمیته‌های اخلاقی در ساختار اداری تأکید دارد، نشان می‌دهد که چنین سازوکارهایی می‌توانند زمینه‌ساز کاهش فساد و افزایش اعتماد عمومی شوند؛ امری که به‌طور مستقیم بر تمدن سازمانی تأثیر می‌گذارد.

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش، اثر منفی و معنادار «عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری» به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای تحقق تمدن سازمانی بود (ضریب مسیر -۰.۱۹۰، $p < 0.01$). این یافته هم‌راستا با نتایج تحقیق (Imawan et al., 2024) است که نشان داد ضعف در شفافیت فرایندهای استخدام و گزینش کارکنان دولتی، زمینه‌ساز بی‌اعتمادی، تبعیض و ناکارآمدی در ساختار اداری می‌شود. عدم شفافیت، نه تنها کارآمدی نهاد را کاهش می‌دهد بلکه فرهنگ سکوت، انفعال و اطاعت‌پذیری را در میان کارکنان تقویت می‌کند و مانع از شکل‌گیری تمدن سازمانی مبتنی بر مشارکت و مسئولیت‌پذیری می‌گردد. از این‌رو، حذف یا کاهش این موانع می‌تواند نقش مؤثری در تحقق راهبردهای ارتقاء تمدن سازمانی داشته باشد.

در بخش راهبردی، یافته‌ها نشان دادند که «تمدن سازمانی» تأثیر معناداری بر «رویکردهای استراتژیک تحقق تمدن سازمانی» دارد (ضریب مسیر ۰.۲۳۲، $p < 0.01$). این رویکردها شامل سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر عدالت، توسعه آموزش‌های حکمرانی خوب، استفاده از فناوری‌های نوین، و بازتعریف فرایندهای استخدای و ارزیابی عملکرد بودند. این نتایج با یافته‌های (Rizky et al., 2023) هماهنگ است که بر نقش افشای اطلاعات و شفاف‌سازی فرآیندهای مالی و اداری در راستای تقویت شاخص‌های حکمرانی تأکید کرده است. همچنین (Chien & Thanh, 2022) بر این باور است که رویکردهای راهبردی در حکمرانی باید متکی بر توسعه ظرفیت‌های انسانی و استفاده از تکنولوژی‌های نوین مانند دولت الکترونیک باشد؛ مولفه‌هایی که در مدل حاضر نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند.

از مهم‌ترین یافته‌های نهایی پژوهش، تأثیر قوی و معنادار رویکردهای استراتژیک تحقق تمدن سازمانی بر دو پیامد کلیدی یعنی «افزایش رضایت عمومی از خدمات دولتی» (ضریب مسیر ۰.۸۳۲، $p < 0.001$) و «حکمرانی خوب» (ضریب مسیر ۰.۸۲۵، $p < 0.001$) است. این نتایج، پیوند مستقیم میان شکل‌گیری تمدن سازمانی در درون ساختار اداری و کیفیت خروجی‌های حکمرانی در سطح جامعه را نشان می‌دهد. به بیان دیگر، سازمان‌های دولتی زمانی می‌توانند حکمرانی خوب را محقق کنند که درونی‌سازی تمدن سازمانی را به‌عنوان هدف استراتژیک در دستور کار قرار دهند. پژوهش (Orieno et al., 2024) نیز این نکته را تایید می‌کند که برای موفقیت سازمان‌های معاصر، رهیافت‌هایی مانند مدیریت تحول‌گرا، نهادسازی ارزشی و رهبری مشارکتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

از سوی دیگر، ارزیابی آماری مدل با استفاده از شاخص‌هایی چون R^2 ، Q^2 و شاخص برازش GOF، نشان داد که مدل پیشنهادی از قدرت پیش‌بینی بالا و برازش مطلوب برخوردار است. برای مثال، R^2 متغیر «تمدن سازمانی» برابر با ۰.۷۹۴ و متغیر «رویکردهای استراتژیک» برابر با ۰.۸۶۵ بود که نشان‌دهنده قابلیت تبیینی بالای مدل است. این یافته‌ها، با توجه به رویکرد داده‌بنیاد مورد استفاده، بیانگر انسجام درونی مدل و تطابق تجربی آن با ساختارهای مفهومی است که در ادبیات نظری، به‌ویژه در مطالعات (Bikzad, 2022) و (Namazian et al., 2022) به آن‌ها اشاره شده است.

مطالعه حاضر علی‌رغم اعتبار علمی، با چند محدودیت همراه بوده است. نخست، تمرکز جغرافیایی تحقیق تنها بر سازمان‌های دولتی خدمت‌محور در شهر تهران بوده است؛ این تمرکز ممکن است قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر شهرها یا مناطق ایران با ساختارهای متفاوت فرهنگی و مدیریتی را محدود کند. دوم، دسترسی محدود به داده‌های کیفی دقیق از مدیران ارشد و کارشناسان به دلیل ملاحظات امنیتی یا محرمانگی سازمانی، ممکن است بر جامعیت تحلیل کیفی تأثیر گذاشته باشد. سوم، ماهیت ترکیبی پژوهش (کیفی-کمی) با وجود مزایای زیاد، همواره در معرض تعصبات ذهنی پژوهشگران و پاسخ‌دهندگان قرار دارد. همچنین، محدودیت زمانی و منابع، موجب شد که حجم نمونه محدود به ۱۳۰ نفر باقی بماند که ممکن است قدرت تعمیم آماری برخی نتایج را کاهش دهد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و محدودیت‌های تحقیق، چند مسیر برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود. نخست، انجام تحقیقات مشابه در سایر کلان‌شهرها و حتی استان‌های کوچک‌تر با ساختارهای فرهنگی و اداری متفاوت، می‌تواند قابلیت تعمیم و مقایسه‌پذیری مدل را افزایش دهد. دوم، پیشنهاد می‌شود که مطالعات آینده با بهره‌گیری از روش‌های طولی (Longitudinal) به بررسی پویایی‌های زمانی تمدن سازمانی و تأثیر آن بر تحول نهادی بپردازند. سوم، توسعه مدل با ترکیب مؤلفه‌های روان‌شناختی مانند هوش اخلاقی، اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی می‌تواند غنای نظری و کاربردی آن را افزایش دهد. چهارم، بررسی تأثیر نقش رهبری تحول‌آفرین یا اخلاقی در فرآیندهای نهادینه‌سازی تمدن سازمانی، مسیری نوین در تحقیقات بین‌رشته‌ای مدیریت دولتی و مطالعات رفتاری ارائه می‌کند.

برای تحقق عملی الگوی تمدن سازمانی در راستای حکمرانی خوب در سازمان‌های دولتی، توصیه می‌شود که آموزش‌های مستمر در حوزه اخلاق اداری و ارزش‌های سازمانی برای مدیران و کارکنان اجرایی شود. همچنین، سیستم‌های بازخورد و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و عدالت سازمانی طراحی و اجرا گردد. به‌کارگیری فناوری‌های نوین مانند دولت الکترونیک، هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری و تحلیل داده‌های مردمی می‌تواند مسیر توسعه راهبردهای تمدنی را هموارتر سازد. در نهایت، ایجاد کمیته‌های اخلاقی و نهادهای نظارتی مستقل با اختیار تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی شفاف، الزامی است تا زیرساخت‌های تمدنی مورد نظر به‌صورت پایدار و نهادمند شکل گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازين اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

The accelerating pace of change in political, social, and technological domains has posed unprecedented challenges to traditional public administration systems. Especially in large metropolitan areas, government organizations are confronted with mounting demands for transparency, accountability, responsiveness, and citizen engagement. These shifts require a fundamental rethinking of organizational identity and strategic functions beyond conventional administrative tools. In this context, the concept of *organizational civilization* emerges as a novel paradigm that integrates ethical, cultural, and structural elements of public institutions to ensure their legitimacy and effectiveness (Radhakrishnan, 2024; Yeganeh & Rezapour Tanha, 2023).

Organizational civilization transcends simplistic definitions of organizational culture and delves into deeper philosophical and normative constructs. It conceptualizes organizations as humanistic-cultural systems where interactions are shaped not merely by efficiency and hierarchy but by dignity, dialogue, and shared responsibility (Namazian et al., 2022; Orieno et al., 2024). This approach envisions institutions that are not only operationally efficient but morally and socially good, embedding justice, participation, and meaning into the heart of decision-making processes (Afshar et al., 2024).

Simultaneously, the notion of *good governance* has gained widespread traction as a normative framework aimed at transforming public sector performance. Emerging initially as a critique of neoliberal minimal-state models of the 1980s, good governance advocates for more inclusive, transparent, and accountable public administration systems. International organizations such as the World Bank and United Nations have underscored the pivotal role of governance quality in determining the success or failure of development programs (Dangal, 2025; Soekotjo et al., 2025).

Good governance is thus founded on principles such as rule of law, accountability, transparency, equity, effectiveness, and participatory decision-making (Alfayez et al., 2024; Rizky et al., 2023).

Within the Iranian context, particularly in Tehran's service-oriented public organizations, significant structural and normative gaps hinder effective governance. These include a lack of transparency, bureaucratic inertia, disjointed human interactions, and instrumental treatment of human capital (Tashakorian Jahromi, 2024). Given these deficiencies, a comprehensive model that bridges organizational civilization and good governance is necessary to rebuild institutional legitimacy and trust.

Previous studies have highlighted the centrality of organizational values, ethical leadership, and citizen engagement in achieving governance outcomes (Baradaran-Khaniyan et al., 2024; Barati et al., 2024; Sindelo & Cronje, 2024). However, there remains a notable theoretical and empirical gap in systematically articulating how organizational civilization can act as a structural enabler for good governance. This study aims to fill this void by designing and validating a paradigmatic model of organizational civilization that facilitates good governance in Tehran's public sector.

Methods and Materials

This study adopted a mixed-methods design combining qualitative and quantitative approaches. In the qualitative phase, purposive sampling was used to select 15 experts from Tehran, including university professors and senior managers in public service organizations. Semi-structured interviews were conducted, coded, and analyzed using grounded theory and MAXQDA software until theoretical saturation was reached. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was distributed among 130 participants (managers, supervisors, and experts) using G*Power sample size estimation. The structural model was validated using Partial Least Squares (PLS) via the SMART PLS software. The reliability and validity of the measurement model were confirmed through convergent validity (AVE), Cronbach's alpha, composite reliability (CR), and Rho coefficients.

Findings

The qualitative analysis yielded 56 open codes, 10 axial codes, and six selective categories structured around the grounded theory components: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, core phenomenon, strategies, and outcomes. Causal conditions such as the need for transparency and accountability, legal and regulatory requirements, and increased public participation were found to significantly influence the development of organizational civilization. Contextual conditions included supervisory structures and communication norms, while the lack of transparency in decision-making emerged as a key intervening barrier.

The core phenomenon, "organizational civilization," was defined through indicators such as ethical commitment, participatory processes, interdepartmental communication, social justice, and trust-building. Strategic approaches for realizing organizational civilization included ethical leadership, technology integration, equitable recruitment, anti-discrimination policies, and performance appraisal reform. These strategies led to two major outcomes: enhanced public satisfaction with government services and the realization of good governance.

Quantitative results confirmed the model's validity. All factor loadings exceeded 0.60, and t-values surpassed 1.96. The AVE values were all above 0.50, and Cronbach's alpha, composite reliability, and Rho values exceeded 0.70. Structural model analysis revealed strong predictive capacity: organizational civilization was significantly predicted by public participation ($\beta = 0.322$), legal frameworks ($\beta = 0.297$), and transparency needs ($\beta = 0.342$). In turn, organizational civilization

predicted strategic approaches ($\beta = 0.232$), which had strong effects on public satisfaction ($\beta = 0.832$) and good governance ($\beta = 0.825$). The model's fit indices were robust: GOF = 0.649, SRMR = 0.049, RMSttheta = 0.093, and NFI = 0.689. Predictive relevance was high ($Q^2 > 0.35$) for all constructs.

Discussion and Conclusion

The results underscore the transformative role of organizational civilization in enhancing public sector governance. Causal factors such as the demand for transparency, legal alignment, and participatory mechanisms create the necessary foundation for cultivating civilized institutions. These findings are aligned with (Dangal, 2025), who emphasized that citizen participation and legal coherence reinforce administrative efficiency and trust. Similarly, the importance of ethical climate and moral leadership in fostering a governance-friendly culture resonates with (Alfayez et al., 2024). The significance of contextual factors such as supervisory autonomy and communication norms reaffirms that structural support and organizational values are indispensable for operationalizing governance principles. As demonstrated by (Mathobo et al., 2024), effective ethics committees and internal controls mitigate corruption and instill confidence in public systems.

The negative impact of opaque decision-making processes as an intervening factor highlights a critical challenge to institutional reform. Consistent with (Imawan et al., 2024), opacity in administrative functions such as recruitment undermines fairness, legitimacy, and service quality. Therefore, enhancing procedural transparency is both a strategic imperative and a moral necessity. The strong link between organizational civilization and strategic approaches confirms that value-oriented structures influence operational tactics. This is consistent with (Rizky et al., 2023) and (Chien & Thanh, 2022), who found that ethical disclosure and participatory governance drive public trust and performance.

Finally, the study validates the hypothesized model linking organizational civilization to public satisfaction and good governance. The path coefficients, model fit, and predictive power collectively attest to the robustness of the conceptual framework. The findings provide empirical support for integrating ethical, participatory, and strategic dimensions into the governance fabric of public institutions in Iran.

By articulating a structured and empirically validated model of organizational civilization, this study contributes to filling a major theoretical gap and offers actionable insights for policymakers and administrators. The model emphasizes the moral and participatory underpinnings of governance and provides a systematic roadmap for institutional reform in the Iranian context. Through fostering a culture of ethical responsibility, inclusivity, and strategic coherence, service-oriented government organizations can transform into responsive, transparent, and citizen-centric institutions.

References

- Afshar, M., Navabakhsh, M., & Motaqi, E. (2024). Investigating the Role of Government and NGOs in Delivering Health Services to COVID-19 Victims (Case Study: Tehran). *Health and Treatment Management*, 1, 39-54. <https://en.civilica.com/doc/1955388/>
- Alfayez, D., Hijal-Moghrabi, I., Yoon, Y., & Sabharwal, M. (2024). Building blocks of good governance: Fostering an ethical work climate in public sector organizations. *Public Administration and Development*, 21(2), 339-353. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.2054?af=R>
- Baradaran-Khaniyan, Z., Azari, Z., & Asgharpour, H. (2024). Examining Indicators of Good Urban Governance with Emphasis on Smartification. *Geography and Development*, 22(75), 193-219. https://gdij.usb.ac.ir/article_8089.html?lang=en

- Barati, M., Ghandehari, M.-T., & Mehteri, M. (2024). Identifying Financial Health Indicators Based on Good Governance in Government Organizations. *Accounting and Management Perspective*, 7(89), 130-139. https://www.jamv.ir/article_198075.html?lang=en
- Bikzad, J. (2022). Modeling the Impact of Psychological Climate on Organizational Civilization with the Mediating Role of Human Resource Maturity and Information Literacy (Case Study: National Iranian Oil Company). *Science Promotion*, 13(2), 107-130. https://www.popscijournal.ir/article_168128.html
- Chien, N. B., & Thanh, N. N. (2022). The impact of good governance on the people's satisfaction with public administrative services in Vietnam. *Administrative Sciences*, 12(1), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci12010035>
- Dangal, J. (2025). The Role of Good Governance in Strengthening Public Administration Nepalese Perspectives. *PAAN Journal*, 31, 1793-1803. <https://doi.org/10.3126/paanj.v31i01.73605>
- Imawan, Y. N., Azzahra, N. A., Ariansyah, A. N., Siddiq, D. M., & Ramli, N. (2024). Implementation of good governance principles in the recruitment and selection process of government employees in Indonesia. *International Journal of Social Service and Research*, 4(6), 1-7. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i6.808>
- Mansourlakouraj, K., Bakhtiari, S., & Ghobadi, S. (2024). The Role of Good Governance and Human Capital in Attracting Foreign Direct Investment and Economic Growth (Selected Developing Countries). *Investment Knowledge*, 50, 263-286. http://www.jik-ifea.ir/article_22077.html?lang=en
- Mathobo, N., Gyimah, J., & Mathobo, R. (2024). Assessing the Effectiveness of Ethics Committees for Good Governance in the Public Sector: A Case Study of the Limpopo Province, South Africa. *African Renaissance*, 21(2), 339-353. <https://doi.org/10.31920/2516-5305/2024/21n2a17>
- Namazian, H., Foroutani, Z., Bahrani, A., & Geramipour, M. (2022). Designing and Explaining an Organizational Civilization Model: Case Study of Mobarakeh Steel Company, Isfahan. *Public Organizations Management*, 4, 35-52. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_9148.html?lang=en
- Orieno, O. H., Udeh, C. A., Oriekhoe, O. I., Odonkor, B., & Ndubuisi, N. L. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.727>
- Radhakrishnan, S. (2024). *From: Kalki; or, the Future of Civilization The To-day and To-morrow Reader*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032625522-20>
- Rizky, M., Prastya, H., Ni'mah, Z., & Firmansyah, A. (2023). Sustainability Disclosure in Supporting Good Governance Practices in the Public Sector. *AFEBI Accounting Review*, 8(2), 102-116. <https://www.journal.afebi.org/index.php/aar/article/view/756>
- Sindelo, L., & Cronje, S. (2024). Mechanisms of Ensuring Accountability: The Importance of Accountability in Promoting Good Governance in the South African Public Sector. *Journal of Public Administration*, 59(1), 44-52. <https://doi.org/10.53973/jopa.2024.59.1.a5>
- Soekotjo, S., Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2025). A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Ecological and Inclusive Perspectives. *Sustainability (2071-1050)*, 17(3), 1241. <https://doi.org/10.3390/su17031241>
- Tashakorian Jahromi, A. (2024). A Model of Balance between Bureaucracy and Organizational Democracy Based on Thematic Analysis of Nahj al-Balagheh: The Image of Exemplary Organizations in the Modern Islamic Civilization. *Scientific Journal of New Islamic Civilization Fundamental Studies*, 7(2), 129-154. https://nic.shahed.ac.ir/article_4539.html?lang=en
- Yeganeh, S. K., & Rezapour Tanha, M. (2023). A Review of the Concept of Organizational Civilization. *Contemporary Research in Management and Accounting Sciences*, 17, 55-67. <https://en.civilica.com/doc/1817413/>