

توسعه فردی و تحول سازمانی

آسیب‌شناسی آنومی سازمانی و پیامدهای آن بر شاخص‌های حکمرانی خوب شهری: مطالعه موردی شهرداری زاهدان

انیس دهواری محمدی^۱، عبدالمجید ایمانی^{۲*}

شیوه استناددهی: دهواری محمدی، انیس، و ایمانی،

عبدالمجید. (۱۴۰۶). آسیب‌شناسی آنومی سازمانی و

پیامدهای آن بر شاخص‌های حکمرانی خوب شهری: مطالعه

موردی شهرداری زاهدان. توسعه فردی و تحول سازمانی،

۵(۳)، ۲۴-۱.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: imani@mgmt.usb.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۶ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۵ مهر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۱ خرداد ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی آنومی سازمانی و تبیین نقش آن به‌عنوان سازوکار رفتاری واسطه در انتقال اثر عوامل محیطی-زمینه‌ای، سازمانی و گروهی-ساختاری بر حکمرانی خوب شهری در شهرداری زاهدان بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته با طرح چندمرحله‌ای اکتشافی-تبیینی بود. در بخش کیفی، ابتدا با فراترکیب ۵۹ مطالعه داخلی و خارجی، مؤلفه‌های وضعیت مطلوب حکمرانی خوب شهری استخراج شد و سپس ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان انجام و با تحلیل مضمون بررسی گردید. در بخش کمی، ۲۱۰ نفر از کارکنان رسمی و قراردادی شهرداری زاهدان با پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای بررسی شدند. روایی و پایایی ابزار با آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE و HTMT ارزیابی شد. برای آزمون مدل مفهومی از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی در ۴ SmartPLS و بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ بازنمونه استفاده شد. عوامل محیطی-زمینه‌ای ($\beta = 0.29, p < 0.001$)، سازمانی ($\beta = 0.34, p < 0.001$) و گروهی-ساختاری ($\beta = 0.27, p < 0.001$) اثر مثبت و معناداری بر آنومی فردی-رفتاری داشتند. آنومی فردی-رفتاری نیز اثر منفی و معناداری بر حکمرانی خوب شهری نشان داد ($\beta = -0.41, p < 0.001$). اثر مستقیم عوامل سازمانی بر حکمرانی خوب معنادار بود ($\beta = -0.12, p = 0.033$)، اما اثر مستقیم عوامل محیطی و گروهی معنادار نبود. مقدار (R^2) برای آنومی فردی-رفتاری ۰.۵۲ و برای حکمرانی خوب ۰.۳۰۶ و مقدار (Q^2) به‌ترتیب ۰.۳۰ و ۰.۲۱ بود. اثرات غیرمستقیم عوامل محیطی ($\beta = -0.12$)، سازمانی ($\beta = -0.14$) و گروهی ($\beta = -0.11$) از مسیر آنومی معنادار بود ($p < 0.001$). میانجی‌گری برای عوامل محیطی و گروهی تقریباً کامل و برای عوامل سازمانی جزئی بود. آنومی فردی-رفتاری، سازوکار اصلی تبدیل محدودیت‌های چندسطحی سازمان به افت حکمرانی خوب شهری است. بنابراین، اصلاح حکمرانی در شهرداری زاهدان مستلزم مداخلات هم‌زمان در سطوح محیطی، سازمانی و گروهی، همراه با کاهش رفتارهای آنومیک، تقویت مسئولیت‌پذیری، شفافیت، ارزیابی عملکرد و هماهنگی نهادی است.

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

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Organizational Anomie and Its Consequences for Good Urban Governance Indicators: A Case Study of Zahedan Municipality

Anis Dehvari Mohamadi¹, Abdolmajid Imani^{2*}

1. PhD student, Department of Public Administration - Organizational Behavior, Zah.C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

*Corresponding Author's Email: imani@mgmt.usb.ac.ir

How to cite: Dehvari Mohamadi, A., & Imani, A. (2027). Organizational Anomie and Its Consequences for Good Urban Governance Indicators: A Case Study of Zahedan Municipality. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(3), 1-24.

Abstract

This study aimed to diagnose organizational anomie and explain its role as a behavioral mediating mechanism through which environmental-contextual, organizational, and group-structural factors influence good urban governance in Zahedan Municipality. This applied study employed a multi-stage exploratory-explanatory mixed-methods design. In the qualitative phase, a meta-synthesis of 59 national and international studies was conducted to identify the components of the desirable state of good urban governance, followed by 19 semi-structured interviews with managers, senior experts, and specialists, which were analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, 210 official and contract employees of Zahedan Municipality completed a researcher-developed five-point Likert-scale questionnaire. Instrument reliability and validity were assessed using Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted, and the heterotrait-monotrait ratio. Partial least squares structural equation modeling was performed in SmartPLS 4, with 5,000 bootstrap resamples used to test the hypothesized structural and mediation effects. Environmental-contextual ($\beta=0.29$, $p<0.001$), organizational ($\beta=0.34$, $p<0.001$), and group-structural factors ($\beta=0.27$, $p<0.001$) had significant positive effects on individual-behavioral anomie. Individual-behavioral anomie exerted a significant negative effect on good urban governance ($\beta=-0.41$, $p<0.001$). The direct effect of organizational factors on good governance was significant ($\beta=-0.12$, $p=0.033$), whereas the direct effects of environmental and group factors were nonsignificant. The (R^2) values were 0.52 for individual-behavioral anomie and 0.306 for good governance, while the corresponding (Q^2) values were 0.30 and 0.21. Significant indirect effects were observed for environmental ($\beta=-0.12$), organizational ($\beta=-0.14$), and group factors ($\beta=-0.11$) through individual-behavioral anomie ($p<0.001$). Mediation was nearly complete for environmental and group factors and partial for organizational factors. Individual-behavioral anomie constitutes a central mechanism through which multilevel organizational constraints are translated into deterioration in good urban governance. Improving governance in Zahedan Municipality therefore requires coordinated interventions at environmental, organizational, and group levels, together with measures aimed at reducing anomic behaviors and strengthening accountability, transparency, performance appraisal, and institutional coordination.

Keywords: Organizational Anomie, Good Urban Governance, Organizational Behavior, Zahedan Municipality, Structural Equation Modeling.

Submit Date: 01 June 2026

Revise Date: 18 September 2026

Accept Date: 27 September 2026

Initial Publish: 28 September 2026

Final Publish: 23 July 2027



© 2027 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

حکمرانی خوب شهری در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین چارچوب‌های نظری و اجرایی برای ارزیابی کیفیت مدیریت شهرها، نحوه تخصیص منابع عمومی، چگونگی تعامل نهادهای محلی با شهروندان و میزان پاسخگویی ساختارهای اداری تبدیل شده است. افزایش پیچیدگی مسائل شهری، تنوع روزافزون مطالبات اجتماعی، محدودیت منابع، گسترش فناوری‌های مدیریتی و افزایش تعداد ذی‌نفعان سبب شده است که موفقیت مدیریت شهری دیگر صرفاً با توسعه زیرساخت‌های فیزیکی یا افزایش ظرفیت‌های مالی و اداری سنجیده نشود، بلکه کیفیت فرایندهای تصمیم‌گیری، شفافیت، مشارکت، پاسخگویی، قانون‌مداری، عدالت، اثربخشی و هماهنگی نهادی نیز به‌عنوان معیارهای اصلی عملکرد نظام مدیریت شهری مورد توجه قرار گیرند. پژوهش‌های انجام‌شده در شهرهای ایران نشان داده‌اند که تحقق حکمرانی خوب شهری مستلزم وجود ساختارهای پاسخگو، سازوکارهای مشارکتی، شفافیت اطلاعات، هماهنگی بین‌سازمانی و ظرفیت مناسب مدیریت شهری است و هرگونه ضعف در این ابعاد می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی و رضایت شهروندان منجر شود (Nazari et al., 2024; Salarpour et al., 2024). همچنین، مطالعات جدید بر این نکته تأکید دارند که بهره‌گیری از ظرفیت‌های هوشمندسازی، یکپارچگی اطلاعات و توسعه مدیریت هوشمند می‌تواند امکان ارتقای شاخص‌های حکمرانی خوب را فراهم کند، مشروط بر آنکه این ابزارها با اصلاح فرایندهای سازمانی و تقویت پاسخگویی همراه باشند (Baradaran-Khaniyan et al., 2024; Vakilian et al., 2024).

در این میان، بررسی حکمرانی خوب شهری تنها از منظر ساختارهای رسمی، مقررات و ظرفیت‌های فنی ممکن است تصویری ناقص از کیفیت عملکرد نهادهای شهری ارائه دهد. بسیاری از سازمان‌ها از ساختار رسمی، قوانین مشخص و حتی منابع نسبتاً مناسب برخوردارند، اما همچنان با ضعف در هماهنگی، کاهش مسئولیت‌پذیری، رفتارهای اجتنابی، کاهش اعتماد، نبود همکاری مؤثر و افت کیفیت خدمات مواجه‌اند. این وضعیت نشان می‌دهد که میان ساختارهای رسمی و پیامدهای حکمرانی، سازوکارهای رفتاری و فرهنگی مهمی وجود دارند که می‌توانند کیفیت اجرای سیاست‌ها را تقویت یا تضعیف کنند. مطالعات آسیب‌شناسانه در حوزه حکمرانی و اجرای سیاست‌های عمومی نیز نشان داده‌اند که ضعف نظارت، ناهماهنگی نهادی، ابهام در مسئولیت‌ها، ناکارآمدی سازوکارهای اجرایی و فاصله میان سیاست و اجرا از عوامل اصلی کاهش اثربخشی حکمرانی هستند (Derakhshan & Pilevari, 2018; Ebrahimi, 2021). از سوی دیگر، بررسی سیاست‌گذاری و سازوکارهای حکمرانی در حوزه‌های مختلف نشان داده است که کاستی‌های نهادی و ضعف هماهنگی، می‌تواند رفتارهای غیررسمی و الگوهای کنش ناسازگار با اهداف عمومی را تقویت کنند و در نهایت ظرفیت نظام اداری را برای تحقق اهداف سیاستی کاهش دهند (Ghaderi et al., 2021).

یکی از مفاهیمی که ظرفیت تبیینی بالایی برای توضیح این شکاف میان ساختار رسمی و رفتار واقعی کارکنان دارد، «آنومی سازمانی» است. آنومی سازمانی به وضعیتی اشاره دارد که در آن قدرت تنظیم‌کنندگی هنجارها، ارزش‌ها، قواعد و انتظارات مشترک در سازمان تضعیف می‌شود و کارکنان با ابهام در معیارهای رفتاری، کاهش انسجام هنجاری، ضعف احساس تعلق و کاهش الزام درونی نسبت به قواعد رسمی مواجه می‌شوند. در چنین شرایطی، احتمال بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه، اجتنابی، مسئولیت‌گریزانه یا غیرهمکارانه افزایش می‌یابد. مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های آموزشی نشان داده‌اند که آنومی سازمانی پدیده‌ای چندبعدی است و می‌تواند از ضعف هنجارهای مشترک، کاهش اعتماد، ناکارآمدی روابط سازمانی و فاصله گرفتن کارکنان از اهداف رسمی سازمان سرچشمه گیرد (Yarim & Çelik, 2021). همچنین،

پژوهش‌های داخلی در سازمان‌های دولتی نشان داده‌اند که عوامل فردی، مدیریتی، فرهنگی، ساختاری و محیطی در شکل‌گیری آنومی سازمانی نقش دارند و این پدیده را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های شخصیتی یا نگرش کارکنان تقلیل داد (Tari et al., 2022).

آنومی سازمانی زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که پیامدهای آن در رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های تجربی نشان داده‌اند که افزایش احساس بی‌هنجاری و ضعف پیوند کارکنان با ساختار رسمی سازمان می‌تواند با رفتارهای مخرب، وندالیسم سازمانی، کناره‌گیری روان‌شناختی و سایر الگوهای رفتاری ناسازگار همراه شود (Shekarritz, 2024; Shokrari, 2024). این پدیده همچنین می‌تواند زمینه را برای رفتارهای انحرافی در محیط کار فراهم کند؛ به گونه‌ای که تضعیف سرمایه اجتماعی و روابط اعتمادآمیز، شدت پیامدهای آنومی را افزایش دهد (Fathi Chegini, 2024). در مطالعات جدیدتر نیز مشخص شده است که آنومی ادراک‌شده در کنار سکوت سازمانی، بیگانگی شغلی و رفتارهای اجباری شهروندی سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز پنهان‌سازی دانش شود و در نتیجه جریان اطلاعات و یادگیری سازمانی را مختل کند (Sulphrey & Jasim, 2025). چنین پیامدهایی در سازمان‌های عمومی که عملکرد آنها مستقیماً با حقوق شهروندان، کیفیت خدمات و اعتماد اجتماعی مرتبط است، می‌تواند آثار گسترده‌تری نسبت به سازمان‌های خصوصی به دنبال داشته باشد.

بخش دیگری از ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که آنومی سازمانی به‌شدت از کیفیت مدیریت و رهبری تأثیر می‌پذیرد. زمانی که کارکنان با مدیریت غیرمنصفانه، نبود شفافیت، ضعف پاسخگویی یا رهبری مخرب مواجه می‌شوند، احتمال تضعیف هنجارهای سازمانی و افزایش رفتارهای انحرافی بیشتر می‌شود. نتایج پژوهش Abugabel نشان داد که آنومی سازمانی می‌تواند نقش میانجی در رابطه میان رهبری سمی و رفتارهای ضدتولیدی کارکنان ایفا کند و به این ترتیب، بخشی از آثار منفی سبک‌های رهبری نامطلوب از مسیر تضعیف نظم هنجاری سازمان منتقل شود (Abugabel, 2023). در مقابل، شواهد جدید نشان می‌دهد که رهبری آگاهانه و روشن‌بینانه می‌تواند از طریق تقویت اعتماد، معنا، انسجام و روابط مثبت سازمانی به کاهش آنومی کمک کند (Nafei, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت نه‌تنها از طریق تصمیم‌های رسمی و تخصیص منابع، بلکه از طریق شکل‌دهی به فضای هنجاری و ادراک کارکنان از عدالت، اعتماد و پیش‌بینی‌پذیری سازمان بر رفتارهای آنان اثر می‌گذارد.

عدالت سازمانی نیز یکی دیگر از متغیرهای کلیدی مرتبط با آنومی است. کارکنان زمانی که فرایندهای توزیع منابع، ارتقا، ارزیابی، پاداش و تصمیم‌گیری را عادلانه ادراک نکنند، ممکن است احساس تعلق و تعهد آنان کاهش یابد و فاصله بیشتری میان رفتارهای واقعی و انتظارات رسمی سازمان شکل گیرد. مطالعات در زمینه کارکنان دارای موقعیت‌های شغلی ناپایدار نشان داده‌اند که آنومی در محیط کار می‌تواند در تبیین پیامدهای ادراک عدالت سازمانی نقشی اساسی ایفا کند (Jahanshahi et al., 2022; Rivas Mendoza et al., 2022). همچنین، پژوهش‌های مربوط به عدالت، اعتماد و احساس تعلق کارکنان نشان می‌دهد که ضعف عدالت سازمانی از طریق افزایش آنومی و کاهش اعتماد می‌تواند پیوند روان‌شناختی افراد با سازمان را تضعیف کند (Shariati et al., 2022). بنابراین، در سازمان‌هایی مانند شهرداری که نظام ارزیابی عملکرد، انتصابات، توزیع فرصت‌ها و تعامل میان واحدها بخش مهمی از تجربه روزانه کارکنان را تشکیل می‌دهد، ادراک عدالت می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده در شکل‌گیری یا کاهش آنومی باشد.

در کنار عدالت و رهبری، سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی نیز می‌توانند در کنترل آنومی سازمانی نقش تعیین‌کننده داشته باشند. شواهد نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی منابع انسانی، از طریق شفاف‌سازی نقش‌ها، طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان، ایجاد انگیزش و تقویت پیوند میان اهداف فردی و اهداف سازمانی می‌تواند زمینه‌های بروز آنومی را کاهش دهد (Mohammadi et al., 2022). در مقابل،

اینرسی سازمانی، مقاومت در برابر تغییر و تنبلی سازمانی می‌تواند با تشدید رکود رفتاری و کاهش حساسیت نسبت به اهداف سازمانی، سطح آنومی را افزایش دهند (Tamartash et al., 2021). این موضوع در سازمان‌های عمومی از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا پیچیدگی ساختاری، سلسله‌مراتب اداری، رویه‌های طولانی و محدودیت در انعطاف مدیریتی ممکن است شرایطی ایجاد کند که کارکنان نسبت به اصلاحات بدبین شده و رفتارهای حداقلی، تدافعی یا اجتنابی در پیش گیرند.

پیامدهای آنومی تنها به عملکرد داخلی سازمان محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند اعتماد عمومی و کیفیت رابطه سازمان با جامعه را نیز تحت تأثیر قرار دهد. یافته‌های جامعه‌شناختی نشان می‌دهد که میان آنومی، پاسخگویی سازمانی و اعتماد نهادی ارتباط معناداری وجود دارد و پاسخگویی می‌تواند به‌عنوان یکی از سازوکارهای مهم در کاهش آثار منفی بی‌هنجاری بر اعتماد عمل کند (Rahimi et al., 2025). در همین راستا، مطالعات مدل‌سازی پیامدهای آنومی سازمانی نشان داده‌اند که این پدیده با مجموعه‌ای از پیامدهای رفتاری، نگرشی و سازمانی همراه است و می‌تواند اثربخشی سازمان و کیفیت تعاملات درونی آن را کاهش دهد (Rahimi Zarchi et al., 2023). از این منظر، اگر آنومی در شهرداری افزایش یابد، آثار آن می‌تواند از سطح رفتار فردی کارکنان فراتر رفته و از طریق کاهش پاسخگویی، افت کیفیت ارتباطات، ضعف هماهنگی و کاهش اعتماد به کیفیت حکمرانی شهری منتقل شود.

این مسئله به‌ویژه در چارچوب حکمرانی شهری اهمیت دارد، زیرا شهرداری‌ها در خط مقدم رابطه دولت محلی با شهروندان قرار دارند و بخش قابل توجهی از تجربه روزمره افراد از کیفیت حکمرانی از طریق خدمات شهری، صدور مجوزها، رسیدگی به درخواست‌ها، اجرای طرح‌های شهری و تعامل با کارکنان شهرداری شکل می‌گیرد. پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی شهری نشان داده‌اند که افزایش شفافیت، مشارکت، پاسخگویی، کارایی و هماهنگی نهادی با بهبود رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری ارتباط دارد (Salarpour et al., 2024). همچنین، ارزیابی نظام مدیریت شهری نشان می‌دهد که ضعف در هماهنگی، توزیع اختیارات، مشارکت و سازوکارهای پاسخگویی می‌تواند تحقق اصول حکمرانی خوب را با چالش مواجه سازد (Nazari et al., 2024). از سوی دیگر، گسترش مدیریت هوشمند و ابزارهای دیجیتال می‌تواند شفافیت اطلاعات، دسترسی شهروندان، نظارت و سرعت فرایندهای اداری را بهبود بخشد، اما اثرگذاری آن نیازمند اصلاح هم‌زمان ساختارهای انسانی و سازمانی است (Baradaran-Khaniyan et al., 2024; Vakilian et al., 2024).

مطالعات آینده‌پژوهانه در حوزه مدیریت شهری نیز بر این نکته تأکید دارند که ارتقای حکمرانی خوب مستلزم نگاه سناریومحور و توجه هم‌زمان به عوامل نهادی، اجتماعی، مدیریتی و محیطی است. در پژوهش انجام‌شده در ارومیه، بهبود حکمرانی خوب شهری در پیوند با برنامه‌ریزی سناریویی و توانایی مدیریت شهری برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده تحلیل شده است (Hosseinpour et al., 2025). این رویکرد نشان می‌دهد که حکمرانی شهری نه یک وضعیت ایستا، بلکه حاصل تعامل مستمر میان ظرفیت‌های درونی سازمان و فشارهای محیطی است. بنابراین، بی‌ثباتی سیاسی، محدودیت منابع، تعارضات بین‌نهادی و افزایش مطالبات شهروندی می‌تواند حتی در صورت وجود ساختارهای رسمی مناسب، بر رفتار کارکنان و کیفیت اجرای سیاست‌ها تأثیر بگذارند.

در چنین شرایطی، مفهوم آنومی سازمانی می‌تواند حلقه مفقوده میان ضعف‌های ساختاری و افت شاخص‌های حکمرانی خوب باشد. به بیان دیگر، محدودیت‌های محیطی یا کاستی‌های سازمانی لزوماً به‌صورت مستقیم به ضعف حکمرانی منجر نمی‌شوند؛ بلکه ممکن است ابتدا ادراک و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند و از طریق کاهش انگیزش، مسئولیت‌پذیری، اعتماد، مشارکت و تعهد حرفه‌ای به پیامدهای حکمرانی منتقل شوند. یافته‌های پژوهش‌های مربوط به آنومی نشان داده‌اند که کاهش انسجام هنجاری سازمان می‌تواند زمینه‌ساز رفتارهای انحرافی،

سکوت، بیگانگی و کاهش مشارکت سازنده کارکنان شود (Fathi Chegini, 2024; Sulphrey & Jasim, 2025). در مقابل، تقویت رهبری مناسب، عدالت، پاسخگویی و مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند به کاهش این وضعیت کمک کند (Mohammadi et al., 2022; Nafei, 2025). بنابراین، بررسی نقش میانجی آنومی در مدل حکمرانی شهری می‌تواند توضیح دهد که چرا برخی اصلاحات ساختاری، در غیاب تغییر در الگوهای رفتاری، اثر مورد انتظار را ایجاد نمی‌کنند.

در عین حال، ادبیات موجود نشان می‌دهد که بخش عمده مطالعات آنومی سازمانی در محیط‌های آموزشی، بیمارستانی، دانشگاهی یا سازمان‌های عمومی به صورت کلی انجام شده و کمتر به رابطه مستقیم آن با شاخص‌های حکمرانی شهری پرداخته شده است. برای مثال، مطالعات انجام‌شده در مؤسسات آموزشی، ساختار و تجربه آنومی را بررسی کرده‌اند (Yarim & Çelik, 2021)، برخی پژوهش‌ها بر رابطه آن با رفتارهای انحرافی و سرمایه اجتماعی تمرکز داشته‌اند (Fathi Chegini, 2024)، برخی پیامدهای ساختاری و رفتاری آنومی را مدل‌سازی کرده‌اند (Rahimi Zarchi et al., 2023) و برخی دیگر نقش رهبری، عدالت یا مدیریت منابع انسانی را در کاهش یا تشدید آن بررسی کرده‌اند (Mohammadi et al., 2022; Nafei, 2025; Shariati et al., 2022). از سوی دیگر، مطالعات حکمرانی شهری عموماً بر شاخص‌های نهادی، رضایت شهروندان، هوشمندسازی یا کارآمدی نظام مدیریت شهری تمرکز داشته‌اند و کمتر سازوکارهای رفتاری درونی را به عنوان واسطه انتقال اثر محدودیت‌های ساختاری به حکمرانی بررسی کرده‌اند (Baradaran-Khaniyan et al., 2024; Nazari, 2024; et al., 2024; Vakilian et al., 2024). این تفکیک میان دو جریان پژوهشی، یک خلأ نظری و تجربی مهم ایجاد کرده است.

علاوه بر این، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود، آنومی را در یک سطح تحلیلی خاص بررسی کرده‌اند؛ در حالی که شواهد نشان می‌دهد این پدیده از برهم‌کنش عوامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. عوامل محیطی مانند بی‌ثباتی سیاستی و فشارهای بیرونی، عوامل سازمانی مانند بروکراسی، ضعف نظارت و عدالت، عوامل گروهی مانند ابهام نقش و اختلال ارتباطی و عوامل فردی مانند کاهش تعهد، مسئولیت‌گریزی و ضعف خودنظارتی می‌توانند در یک زنجیره علّی به یکدیگر متصل شوند. یافته‌های مرتبط با رفتارهای مخرب سازمانی نیز نشان می‌دهند که احساس آنومی به‌طور معناداری با الگوهای رفتاری نامطلوب کارکنان همراه است (Shekarritz, 2024; Shokrizar, 2024). در همین راستا، پژوهش‌های مربوط به عدالت و رهبری نیز نشان می‌دهند که سازوکارهای هنجاری و ادراکی میان شرایط سازمانی و پیامدهای رفتاری نقش واسطه‌ای دارند (Abugabel, 2023; Jahanshahi et al., 2022). بر این اساس، تحلیل چندسطحی آنومی می‌تواند نسبت به رویکردهای تک‌بعدی، تبیین کامل‌تری از ضعف حکمرانی ارائه دهد.

شهرداری زاهدان به دلیل موقعیت خاص جغرافیایی، تنوع اجتماعی، فشارهای خدماتی، محدودیت‌های منابع و پیچیدگی هماهنگی میان نهادهای شهری، زمینه مناسبی برای بررسی چنین روابطی فراهم می‌کند. در چنین محیطی، تحقق حکمرانی خوب نیازمند آن است که ساختارهای رسمی و رفتارهای سازمانی در یک جهت عمل کنند. اگر کارکنان در شرایطی از بی‌ثباتی، ضعف شفافیت، ابهام نقش، بی‌عدالتی، محدودیت منابع و اختلال ارتباطات قرار گیرند، احتمال دارد اصلاحات رسمی به‌تنهایی قادر به ارتقای حکمرانی نباشند. از این رو، بررسی تجربی مسیری که از عوامل محیطی، سازمانی و گروهی به آنومی فردی-رفتاری و سپس به حکمرانی خوب منتهی می‌شوند، می‌تواند به درک دقیق‌تری از سازوکارهای ضعف یا بهبود حکمرانی شهری منجر شود. چنین رویکردی همچنین با یافته‌هایی سازگار است که بر نقش پاسخگویی، اعتماد نهادی، عدالت و ظرفیت‌های رفتاری در کارآمدی نظام‌های عمومی تأکید دارند (Rahimi et al., 2025; Sulphrey, 2025; & Jasim, 2025).

از نظر روش‌شناختی نیز بررسی این مسئله نیازمند ترکیب شواهد کیفی و کمی است؛ زیرا شناسایی ریشه‌ها و نمودهای آنومی بدون درک تجربه مدیران و کارشناسان دشوار است و در عین حال، تعیین شدت روابط میان متغیرها و نقش میانجی آنومی نیازمند آزمون کمی مدل ساختاری است. رویکرد آمیخته این امکان را فراهم می‌کند که از یک سو مؤلفه‌های وضعیت مطلوب حکمرانی و اشکال تجربی آنومی شناسایی شوند و از سوی دیگر، مسیرهای علی پیشنهادی در سطح کمی مورد آزمون قرار گیرند. چنین رویکردی می‌تواند خلأ میان مطالعات توصیفی آنومی و پژوهش‌های شاخص‌محور حکمرانی شهری را کاهش دهد و چارچوبی یکپارچه برای فهم رابطه ساختار، رفتار و پیامدهای حکمرانی فراهم آورد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر آسیب‌شناسی آنومی سازمانی و تبیین نقش میانجی آنومی فردی-رفتاری در رابطه عوامل محیطی-زمینه‌ای، سازمانی و گروهی-ساختاری با شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در شهرداری زاهدان است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته (کیفی و کمی) بود که با طرح چندمرحله‌ای اکتشافی-تبیینی انجام شد. انتخاب رویکرد آمیخته با توجه به ماهیت چندسطحی، پیچیده و زمینه‌مند دو پدیده آنومی سازمانی و حکمرانی خوب شهری صورت گرفت؛ به گونه‌ای که داده‌های کیفی برای شناسایی مؤلفه‌ها، استخراج ابعاد وضعیت مطلوب و تبیین ریشه‌ها و نمودهای آنومی سازمانی و داده‌های کمی برای سنجش وضعیت موجود و آزمون تجربی روابط علی میان سازه‌های مدل مفهومی به صورت مکمل مورد استفاده قرار گرفتند. فرایند پژوهش در دو بخش اصلی کیفی و کمی اجرا شد. در بخش کیفی نخست، به منظور شناسایی مؤلفه‌های وضعیت مطلوب حکمرانی خوب شهری، فراترکیبی از ۵۹ مطالعه داخلی و خارجی مرتبط انجام گرفت. واحد تحلیل در این مرحله، متن و یافته‌های مطالعات منتخب بود و پس از پالایش منابع و بررسی محتوای مطالعات واجد شرایط، مفاهیم و مؤلفه‌های کلیدی استخراج و بر اساس تشابه مفهومی در مقوله‌های همگن سازمان‌دهی شدند. حاصل این مرحله، شناسایی مؤلفه‌های مرتبط با حکمرانی خوب و پیشایندهای سازمانی آن در چهار سطح فردی-رفتاری، گروهی-ساختاری، سازمانی و محیطی-زمینه‌ای بود. در بخش کیفی دوم، به منظور آسیب‌شناسی آنومی سازمانی در بافت شهرداری زاهدان، ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان مرتبط انجام شد. مشارکت‌کنندگان این مرحله با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس برخورداری از تجربه، دانش تخصصی و آشنایی با فرایندهای مدیریتی و سازمانی شهرداری انتخاب شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با رویکرد تحلیل مضمون بررسی و مفاهیم اولیه، مضامین فرعی و مضامین اصلی مرتبط با ریشه‌ها و نمودهای آنومی سازمانی استخراج شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌های کیفی، نتایج و مقوله‌های استخراج‌شده در فرایند بازبینی خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفتند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی شهرداری زاهدان بود و نمونه‌ای متشکل از ۲۱۰ نفر در مطالعه شرکت کرد. این مرحله با روش پیمایشی انجام شد و اطلاعات مورد نیاز با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته گردآوری گردید. حجم نمونه برای اجرای تحلیل‌های توصیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی مناسب در نظر گرفته شد. در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاق پژوهش شامل مشارکت آگاهانه، توضیح هدف پژوهش برای شرکت‌کنندگان، محرمانه نگه‌داشتن اطلاعات و استفاده از داده‌ها صرفاً در چارچوب اهداف علمی مطالعه رعایت شد.

داده‌های پژوهش متناسب با هر یک از مراحل مطالعه با استفاده از سه منبع و ابزار اصلی شامل مطالعات منتخب در فراترکیب، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق‌ساخته گردآوری شدند. در مرحله نخست کیفی، اطلاعات ۵۹ مطالعه داخلی و خارجی مرتبط با حکمرانی

خوب شهری و ابعاد مرتبط با آن مورد بررسی قرار گرفت و مفاهیم کلیدی پس از استخراج و تلفیق، در چهار سطح فردی-رفتاری، گروهی-ساختاری، سازمانی و محیطی-زمینه‌ای طبقه‌بندی شدند. در مرحله دوم کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان به‌عنوان ابزار اصلی برای شناسایی تجربی ریشه‌ها و جلوه‌های آنومی سازمانی در شهرداری زاهدان به‌کار گرفته شد. نتایج این دو مرحله کیفی مبنای مفهومی طراحی ابزار بخش کمی را تشکیل دادند. در مرحله کمی، از پرسش‌نامه محقق‌ساخته مبتنی بر طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» با امتیاز ۱ تا «کاملاً موافقم» با امتیاز ۵ استفاده شد. پرسش‌نامه در مجموع پنج سازه اصلی را اندازه‌گیری می‌کرد که شامل عوامل محیطی-زمینه‌ای با ۶ گویه، عوامل سازمانی با ۶ گویه، عوامل گروهی-ساختاری با ۵ گویه، آنومی فردی-رفتاری با ۷ گویه و حکمرانی خوب شهری با ۷ گویه بود. سازه حکمرانی خوب شهری ابعادی نظیر شفافیت، پاسخگویی، مشارکت‌پذیری، قانون‌مداری، عدالت و انصاف، کارایی و اثربخشی و اجماع و هماهنگی نهادی را پوشش می‌داد، در حالی که سازه‌های پیش‌بین، شرایط محیطی، ساختارها و فرایندهای سازمانی، روابط و سازوکارهای گروهی و الگوهای رفتاری فردی مرتبط با شکل‌گیری آنومی را ارزیابی می‌کردند. روایی محتوایی پرسش‌نامه از طریق بررسی و تأیید خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. ارزیابی مدل اندازه‌گیری نیز نشان داد که ابزار از پایایی درونی و روایی سازه مطلوب برخوردار است؛ به‌گونه‌ای که آلفای کرونباخ سازه‌ها در محدوده ۰.۸۷ تا ۰.۹۳، پایایی ترکیبی در محدوده ۰.۹۰ تا ۰.۹۲ و میانگین واریانس استخراج‌شده در محدوده ۰.۶۰ تا ۰.۶۵ قرار داشت. بنابراین، تمام مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از حد قابل قبول ۰.۷۰ و مقادیر AVE بالاتر از ۰.۵۰ بودند. همچنین، برای بررسی روایی واگرا از معیار نسبت هتروتريت-مونوتريت (HTMT) استفاده شد و تمامی مقادیر این شاخص کمتر از ۰.۸۵ به دست آمد که بیانگر تمایز مناسب سازه‌های مدل از یکدیگر بود. بدین ترتیب، شواهد حاصل از بررسی مدل اندازه‌گیری، کفایت پایایی، روایی همگرا و روایی واگرای ابزار مورد استفاده در بخش کمی را تأیید کرد.

تحلیل داده‌های پژوهش متناسب با ماهیت کیفی و کمی هر مرحله انجام شد. در بخش کیفی نخست، داده‌های حاصل از ۵۹ مطالعه منتخب با روش فراترکیب تحلیل شد و مفاهیم مشابه پس از استخراج، مقایسه و تلفیق در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی وضعیت مطلوب حکمرانی خوب شهری سازمان‌دهی شدند. داده‌های حاصل از ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته نیز با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفتند تا مضامین اصلی و فرعی مربوط به ریشه‌ها و نمودهای آنومی سازمانی در چهار سطح فردی-رفتاری، گروهی-ساختاری، سازمانی و محیطی-زمینه‌ای استخراج شوند. در بخش کمی، ابتدا از آمار توصیفی برای توصیف ویژگی‌های نمونه و متغیرهای پژوهش استفاده شد. برای بررسی وضعیت موجود مؤلفه‌ها و تعیین فاصله آنها از سطح متوسط، آزمون t تک‌نمونه‌ای با مقدار مبنای ۳ اجرا شد؛ به‌گونه‌ای که میانگین کمتر از ۳ همراه با آماره t منفی و معنادار به‌عنوان نشانه قرار گرفتن مؤلفه در سطح پایین‌تر از حد متوسط در نظر گرفته شد. سپس برای آزمون مدل مفهومی و روابط میان سازه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) در نرم‌افزار SmartPLS 4 استفاده گردید. ارزیابی مدل در دو سطح مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری انجام شد. در مدل اندازه‌گیری، پایایی درونی با آلفای کرونباخ، ρ_A و پایایی ترکیبی، روایی همگرا با میانگین واریانس استخراج‌شده و روایی واگرا با معیار HTMT بررسی شد. در مدل ساختاری، مسئله هم‌خطی با شاخص عامل تورم واریانس (VIF) ارزیابی گردید و مقادیر کمتر از ۳ نشان‌دهنده نبود هم‌خطی مسئله‌ساز میان سازه‌های پیش‌بین بود. همچنین، شاخص SRMR برای بررسی برازش کلی مدل مورد استفاده قرار گرفت که مقدار آن برابر با ۰.۰۶۲ بود و با توجه به قرار گرفتن در محدوده کمتر از ۰.۰۸، برازش مناسب مدل را نشان داد. برای آزمون فرضیه‌ها، ضرایب مسیر استاندارد شده (β))، آماره t و سطوح

معناداری محاسبه شدند و معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استرپ با ۵۰۰۰ بازنمونه ارزیابی گردید. توان تبیین مدل با ضریب تعیین (R^2) و قابلیت پیش‌بینی آن با شاخص (Q^2) سنجیده شد؛ به‌طوری‌که (R^2) برای آنومی فردی-رفتاری برابر با ۰.۵۲ و برای حکمرانی خوب شهری برابر با ۰.۳۰۶ و مقادیر (Q^2) برای این دو سازه به‌ترتیب ۰.۳۰ و ۰.۲۱ به دست آمد. در نهایت، برای بررسی نقش میانجی آنومی فردی-رفتاری، اثرات غیرمستقیم با روش بوت استرپ آزمون و شاخص Variance Accounted For (VAF) برای تعیین نوع میانجی‌گری محاسبه شد؛ بر این اساس، مقادیر VAF حدود ۰.۶۷ و ۰.۶۹ برای مسیرهای عوامل محیطی و گروهی نشان‌دهنده میانجی‌گری تقریباً کامل و مقدار ۰.۵۴ برای عوامل سازمانی بیانگر میانجی‌گری جزئی بود. تمامی آزمون‌ها با تأکید بر ضرایب استاندارد، آماره‌های استنباطی و سطح معناداری انجام شدند تا علاوه بر سنجش وضعیت موجود، قدرت تبیینی و پیش‌بینی مدل و سازوکار انتقال اثر عوامل چندسطحی بر حکمرانی خوب شهری از طریق آنومی فردی-رفتاری به‌طور هم‌زمان مورد ارزیابی قرار گیرد.

یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش، ابتدا به‌منظور ترسیم وضعیت مطلوب حکمرانی خوب شهری، ۵۹ مطالعه داخلی و خارجی مورد فراترکیب قرار گرفت. تحلیل مطالعات نشان داد که مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب را می‌توان در چهار سطح فردی-رفتاری، گروهی-ساختاری، سازمانی و محیطی-زمینه‌ای طبقه‌بندی کرد. در سطح فردی-رفتاری، تعهد حرفه‌ای و وجدان کاری با حضور در ۴۱ مطالعه و وزن نسبی ۶۹.۵ درصد بیشترین فراوانی را داشت و پس از آن صداقت و شفافیت رفتاری با ۶۴.۴ درصد، مشارکت‌جویی و کار تیمی با ۵۹.۳ درصد و عدالت‌محوری رفتاری با ۵۴.۲ درصد قرار گرفتند. در سطح گروهی-ساختاری، ارتباطات دوسویه و شفاف با وزن نسبی ۶۷.۸ درصد و تصمیم‌گیری مشارکتی با ۶۲.۷ درصد بیشترین تکرار را داشتند. در سطح سازمانی، شفافیت سازمانی و گردش اطلاعات با حضور در ۴۶ مطالعه و وزن نسبی ۷۸.۰ درصد برجسته‌ترین مؤلفه بود و برنامه‌ریزی یکپارچه مبتنی بر شواهد با ۶۶.۱ درصد در مرتبه بعد قرار گرفت. در سطح محیطی-زمینه‌ای نیز منابع مالی پایدار و امکان جذب سرمایه با ۶۷.۸ درصد و هماهنگی بین‌بخشی و هم‌افزایی نهادی با ۶۴.۴ درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص دادند. نتایج کامل فراترکیب در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های وضعیت مطلوب حکمرانی خوب بر اساس فراترکیب ۵۹ مطالعه

بُعد	مؤلفه کلیدی	تعداد مطالعات اشاره‌کننده	وزن نسبی (%)
فردی-رفتاری	تعهد حرفه‌ای/وجدان کاری	۴۱	۶۹.۵
	صداقت و شفافیت رفتاری	۳۸	۶۴.۴
	مشارکت‌جویی/کار تیمی	۳۵	۵۹.۳
	حل مسئله/نوآوری/آینده‌نگری	۲۹	۴۹.۲
	خودکارآمدی/خودنظارتی	۲۷	۴۵.۸
	عدالت‌محوری رفتاری	۳۲	۵۴.۲
	ارتباطات دوسویه و شفاف	۴۰	۶۷.۸
گروهی-ساختاری	انسجام و هم‌افزایی تیمی	۳۳	۵۵.۹
	وضوح نقش‌ها/تقسیم کار	۳۱	۵۲.۵
	تصمیم‌گیری مشارکتی	۳۷	۶۲.۷
	یادگیری گروهی/بازخورد سازنده	۲۸	۴۷.۵
	شفافیت سازمانی/گردش اطلاعات	۴۶	۷۸.۰
	برنامه‌ریزی یکپارچه مبتنی بر شواهد	۳۹	۶۶.۱
	کنترل داخلی و نظارت مؤثر	۳۵	۵۹.۳
سازمانی	عدالت سازمانی (رویه‌ای/توزیعی/تعاملی)	۳۳	۵۵.۹

Personal Development and Organizational Transformation

۵۰.۸	۳۰	چابکی و ساده‌سازی فرایندها
۴۹.۲	۲۹	ارزیابی عملکرد منسجم/واقعی
۵۷.۶	۳۴	پاسخگویی سازمانی
۶۱.۰	۳۶	محیطی-زمینه‌ای ثبات سیاستی/ثبات مدیریتی
۶۴.۴	۳۸	هماهنگی بین‌بخشی و هم‌افزایی نهادی
۵۴.۲	۳۲	پشتیبانی قانونی/قابلیت اجرا
۶۷.۸	۴۰	منابع مالی پایدار/امکان جذب سرمایه
۵۹.۳	۳۵	مشارکت شهروندان/تعامل اجتماعی
۴۷.۵	۲۸	زیرساخت‌های فناوریانه و هوشمندسازی

الگوی حاصل از فراترکیب نشان داد که شفافیت سازمانی و تعهد حرفه‌ای دو مؤلفه محوری در وضعیت مطلوب حکمرانی خوب محسوب می‌شوند. همچنین، یافته‌ها نشان دادند که حکمرانی مطلوب صرفاً به اصلاح سازوکارهای درون‌سازمانی وابسته نیست، بلکه ثبات محیطی، منابع پایدار و هماهنگی نهادی نیز جایگاه تعیین‌کننده‌ای دارند.

در مرحله دوم کیفی، ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان انجام شد و داده‌ها با تحلیل مضمون بررسی گردید. در سطح فردی-رفتاری، مسئولیت‌گریزی و اجتناب از پاسخگویی با فراوانی ۲۶ کد و پوشش ۷۴ درصد مصاحبه‌ها، ضعف جامعه‌پذیری سازمانی با ۲۷ کد و پوشش ۷۳ درصد و غلبه منافع فردی بر منافع عمومی و سازمانی با ۲۴ کد و پوشش ۶۸ درصد از برجسته‌ترین مضامین بودند. در سطح گروهی-ساختاری، اختلال ارتباطات رسمی و غیررسمی بین واحدها با ۲۹ کد و پوشش ۷۹ درصد، نبود هم‌افزایی و کار جزیره‌ای با ۲۶ کد و پوشش ۷۴ درصد و ابهام نقش و تداخل وظایف با ۲۵ کد و پوشش ۷۴ درصد بیشترین برجستگی را داشتند. در سطح سازمانی نیز ضعف نظارت و کنترل داخلی، بروکراسی پیچیده، بی‌عدالتی منابع انسانی و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت از مضامین اصلی بودند. در سطح محیطی-زمینه‌ای، بی‌ثباتی مدیریتی و سیاستی فرادست با پوشش ۸۴ درصد و محدودیت منابع مالی بیرونی با پوشش ۷۹ درصد بیشترین تکرار را داشتند.

جدول ۲. آسیب‌شناسی آنومی سازمانی بر اساس ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته

سطح	تم فرعی	فراوانی کد	درصد پوشش مصاحبه‌ها
فردی-رفتاری	ضعف جامعه‌پذیری سازمانی	۲۷	۷۳
	غلبه منافع فردی بر منافع عمومی/سازمانی	۲۴	۶۸
	ضعف خودکنترلی/خودنظارتی	۲۱	۶۳
	مسئولیت‌گریزی و اجتناب از پاسخگویی	۲۶	۷۴
گروهی-ساختاری	ناآگاهی از قوانین و هنجارهای اداری	۱۸	۵۸
	وابستگی به روابط غیررسمی	۲۰	۶۳
	فرسودگی شغلی و ناامیدی شغلی	۲۲	۶۶
	اختلال ارتباطات رسمی/غیررسمی بین واحدها	۲۹	۷۹
سازمانی	نبود هم‌افزایی و کار جزیره‌ای	۲۶	۷۴
	ابهام نقش و تداخل وظایف	۲۵	۷۴
	ضعف تصمیم‌سازی مشارکتی	۲۳	۶۸
	تعاملات غیرحرفه‌ای/هیجانی	۱۹	۶۳
	فقدان سازوکار رسمی هماهنگی	۲۴	۷۲
	ضعف مدیریت جلسات و پیگیری مصوبات	۲۰	۶۶
	ضعف نظارت و کنترل داخلی	۲۸	۷۸

توسعه فردی و تحول سازمانی

برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت/ناپوستگی اجرایی	۲۴	۷۱
بروکراسی پیچیده و فرایندهای کند	۲۷	۷۶
عدم شفافیت مالی/تخصیص منابع	۲۳	۶۸
بی‌عدالتی در منابع انسانی (ارتقا/پاداش/انتصاب)	۲۶	۷۴
فقدان هماهنگی یکپارچه بین واحدها	۲۲	۶۶
ضعف زیرساخت دیجیتال و سامانه‌های هوشمند	۲۰	۶۴
بی‌ثباتی مدیریتی/سیاستی فرادست	۳۰	۸۴
تعارض نهادی با دستگاه‌های خدمات‌رسان	۲۵	۷۴
ابهام/تعارض قوانین بالادستی	۲۴	۷۱
فشارهای اجتماعی/سیاسی/قومی	۲۱	۶۶
محدودیت منابع مالی بیرونی	۲۷	۷۹
ضعف زیرساخت شهری/فناوری پشتیبان	۲۰	۶۳
انتظارات فزاینده شهروندان در برابر توان محدود	۲۲	۶۸

برآیند نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که در سطح فردی، مسئولیت‌گریزی، ضعف جامعه‌پذیری و غلبه منافع فردی از مهم‌ترین جلوه‌های آنومی بودند. در سطح گروهی، کار جزیره‌ای، اختلال ارتباطات و ابهام نقش برجستگی بیشتری داشتند. در سطح سازمانی، ضعف نظارت، بروکراسی و بی‌عدالتی منابع انسانی بیشتر مشاهده شد و در سطح محیطی نیز بی‌ثباتی فرادست و محدودیت منابع مالی در کانون مضامین قرار گرفتند. در مجموع، نتایج کیفی نشان داد آنومی سازمانی در شهرداری زاهدان پدیده‌ای چندسطحی است که از تعامل هم‌زمان عوامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد.

در بخش کمی، اطلاعات ۲۱۰ نفر از کارکنان رسمی و قراردادی شهرداری زاهدان تحلیل شد. از نظر جنسیت، ۱۳۰ نفر معادل ۶۱.۹ درصد مرد و ۸۰ نفر معادل ۳۸.۱ درصد زن بودند. از نظر سنی، ۵۰ نفر معادل ۲۳.۸ درصد در گروه ۲۰ تا ۳۰ سال، ۸۲ نفر معادل ۳۹.۰ درصد در گروه ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۵ نفر معادل ۲۶.۲ درصد در گروه ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲۳ نفر معادل ۱۱.۰ درصد بالاتر از ۵۰ سال قرار داشتند. از نظر تحصیلات، ۳۰ نفر معادل ۱۴.۳ درصد دارای دیپلم یا کاردانی، ۱۲۲ نفر معادل ۵۸.۱ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۵۰ نفر معادل ۲۳.۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸ نفر معادل ۳.۸ درصد دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه خدمت نیز ۴۵ نفر معادل ۲۱.۴ درصد کمتر از ۵ سال، ۶۸ نفر معادل ۳۲.۴ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۶۵ نفر معادل ۳۱.۰ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۲ نفر معادل ۱۵.۲ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. بنابراین، بیشترین سهم نمونه به کارکنان ۳۱ تا ۴۰ ساله، افراد دارای مدرک کارشناسی و کارکنان با سابقه خدمت ۵ تا ۱۰ سال اختصاص داشت.

برای سنجش وضعیت موجود مؤلفه‌ها، آزمون t تک‌نمونه‌ای با مقدار مبنای ۳ اجرا شد. نتایج نشان داد که تمام مؤلفه‌های فردی-رفتاری، گروهی-ساختاری، سازمانی، محیطی-زمینه‌ای و شاخص‌های حکمرانی خوب به‌طور معناداری پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارند. نتایج تفصیلی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. آمار توصیفی و آزمون t تک‌نمونه‌ای مؤلفه‌های پژوهش با مقدار مبنای ۳

سطح	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	اختلاف میانگین	CI پایین	CI بالا
فردی-رفتاری	بی‌تفاوتی شغلی و ضعف انگیزش	۲.۴۲	۰.۷۴	-۱۱.۳۶	-۰.۵۸	-۰.۶۸	-۰.۴۸
	اعتماد بین فردی و اعتماد به مدیریت	۲.۵۱	۰.۶۸	-۱۰.۴۴	-۰.۴۹	-۰.۵۸	-۰.۴۰
	آینده‌نگری و جهت‌گیری برنامه‌محور فردی	۲.۴۷	۰.۷۱	-۱۰.۸۲	-۰.۵۳	-۰.۶۳	-۰.۴۳

Personal Development and Organizational Transformation

۰.۵۲	۰.۷۳	۰.۶۲	-۱۱.۶۷	۰.۷۷	۲.۳۸	مسئولیت‌پذیری و پرهیز از رفتار اجتنابی
۰.۴۲	۰.۶۱	۰.۵۱	-۱۰.۵۶	۰.۷۰	۲.۴۹	گروهی-ساختاری کیفیت ارتباطات گروهی و جریان اطلاعات
۰.۴۵	۰.۶۵	۰.۵۵	-۱۰.۹۲	۰.۷۳	۲.۴۵	انسجام گروهی و هم‌افزایی تیمی
۰.۴۹	۰.۶۹	۰.۵۹	-۱۱.۴۰	۰.۷۵	۲.۴۱	وضوح نقش‌ها و هدایت گروهی
۰.۵۳	۰.۷۵	۰.۶۴	-۱۱.۸۹	۰.۷۸	۲.۳۶	تصمیم‌گیری مشارکتی و بازخورد گروهی
۰.۵۷	۰.۷۹	۰.۶۸	-۱۲.۳۲	۰.۸۰	۲.۳۲	تنش درون گروهی و ادراک بی‌عدالتی (کدگذاری معکوس)
۰.۵۱	۰.۷۱	۰.۶۱	-۱۱.۶۴	۰.۷۶	۲.۳۹	سازمانی شفافیت سازمانی و دسترسی به اطلاعات
۰.۴۶	۰.۶۶	۰.۵۶	-۱۱.۳۰	۰.۷۲	۲.۴۴	برنامه‌ریزی یکپارچه و انسجام اجرایی
۰.۵۸	۰.۸۰	۰.۶۹	-۱۲.۶۷	۰.۷۹	۲.۳۱	نظام ارزیابی عملکرد و بازخورد
۰.۶۱	۰.۸۳	۰.۷۲	-۱۲.۹۷	۰.۸۱	۲.۲۸	بروکراسی ناکارآمد/کندی فرایندها (کدگذاری معکوس)
۰.۵۶	۰.۷۸	۰.۶۷	-۱۲.۴۰	۰.۷۸	۲.۳۳	نظارت و کنترل داخلی/پیشگیری از تخلف
۰.۴۹	۰.۶۹	۰.۵۹	-۱۱.۵۰	۰.۷۴	۲.۴۱	پاسخگویی سازمانی و سازوکار رسیدگی
۰.۶۳	۰.۸۵	۰.۷۴	-۱۲.۹۳	۰.۸۳	۲.۲۶	محیطی-زمینه‌ای ثبات سیاستی/ثبات مدیریتی بیرونی
۰.۵۵	۰.۷۷	۰.۶۶	-۱۲.۱۱	۰.۷۹	۲.۳۴	کفایت منابع بیرونی و امکانات پشتیبان
۰.۳۹	۰.۵۸	۰.۴۸	-۹.۹۷	۰.۷۰	۲.۵۲	مدیریت فشارهای محیطی و مطالبات شهروندی
۰.۶۰	۰.۸۲	۰.۷۱	-۱۲.۵۸	۰.۸۲	۲.۲۹	هماهنگی بین‌بخشی با دستگاه‌های خدمات‌رسان
۰.۶۲	۰.۸۴	۰.۷۳	-۱۳.۲۱	۰.۸۰	۲.۲۷	شفافیت/سازگاری قوانین بالادستی
۰.۴۷	۰.۶۷	۰.۵۷	-۱۱.۱۹	۰.۷۴	۲.۴۳	زیرساخت‌های حمایتی و فناوریانه محیطی
۰.۴۶	۰.۶۶	۰.۵۶	-۱۱.۱۱	۰.۷۳	۲.۴۴	حکمرانی خوب شفافیت
۰.۵۰	۰.۷۰	۰.۶۰	-۱۱.۴۵	۰.۷۶	۲.۴۰	پاسخگویی مشارکت‌پذیری
۰.۵۳	۰.۷۵	۰.۶۴	-۱۱.۸۹	۰.۷۸	۲.۳۶	قانون‌مداری
۰.۳۹	۰.۵۷	۰.۴۸	-۱۰.۰۱	۰.۶۹	۲.۵۲	عدالت/انصاف در خدمت‌رسانی
۰.۴۹	۰.۶۹	۰.۵۹	-۱۱.۴۳	۰.۷۵	۲.۴۱	کارایی و اثربخشی
۰.۵۶	۰.۷۸	۰.۶۷	-۱۲.۱۲	۰.۸۰	۲.۳۳	اجماع/هماهنگی و هم‌راستایی نهادی
۰.۶۰	۰.۸۲	۰.۷۱	-۱۲.۵۸	۰.۸۲	۲.۲۹	

تمام تفاوت‌های گزارش‌شده در جدول ۳ در سطح ($p < 0.001$) معنادار بودند. در سطح فردی-رفتاری، ضعیف‌ترین وضعیت به مسئولیت‌پذیری و پرهیز از رفتار اجتنابی با میانگین ۲.۳۸ اختصاص داشت. در سطح گروهی-ساختاری، تنش درون‌گروهی و ادراک بی‌عدالتی با میانگین ۲.۳۲ و تصمیم‌گیری مشارکتی با میانگین ۲.۳۶ پایین‌ترین مقادیر را نشان دادند. در سطح سازمانی، بروکراسی ناکارآمد و کندی فرایندها با میانگین ۲.۲۸ و نظام ارزیابی عملکرد با میانگین ۲.۳۱ ضعیف‌ترین مؤلفه‌ها بودند. در سطح محیطی، ثبات سیاستی و مدیریتی بیرونی با میانگین ۲.۲۶، سازگاری قوانین بالادستی با میانگین ۲.۲۷ و هماهنگی بین‌بخشی با میانگین ۲.۲۹ بیشترین فاصله از سطح متوسط را داشتند. در میان شاخص‌های حکمرانی خوب نیز اجماع و هماهنگی نهادی با میانگین ۲.۲۹ و کارایی و اثربخشی با میانگین ۲.۳۳ ضعیف‌ترین وضعیت را نشان دادند.

در مرحله بعد، مدل اندازه‌گیری PLS-SEM ارزیابی شد. مقادیر آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها بین ۰.۸۷ تا ۰.۹۱، مقادیر ρ_A بین ۰.۸۸ تا ۰.۹۲، پایایی ترکیبی بین ۰.۹۰ تا ۰.۹۳ و AVE بین ۰.۶۰ تا ۰.۶۵ بود. بنابراین، تمامی شاخص‌ها از حدود پذیرفته‌شده عبور کردند و پایایی درونی و روایی همگرای سازه‌ها تأیید شد.

جدول ۴. شاخص‌های پایایی و روایی همگرای سازه‌ها

سازه	تعداد گویه	آلفای کرونباخ	ρ_A	CR	AVE
------	------------	---------------	----------	----	-----

توسعه فردی و تحول سازمانی

ENV: عوامل محیطی-زمینه‌ای	۶	۰.۸۸	۰.۸۹	۰.۹۱	۰.۶۲
ORG: عوامل سازمانی	۶	۰.۹۰	۰.۹۱	۰.۹۲	۰.۶۴
GRP: عوامل گروهی-ساختاری	۵	۰.۸۷	۰.۸۸	۰.۹۰	۰.۶۱
IND: انومی فردی-رفتاری	۷	۰.۹۱	۰.۹۲	۰.۹۳	۰.۶۵
GG: حکمرانی خوب	۷	۰.۸۹	۰.۹۰	۰.۹۲	۰.۶۰

برای بررسی روایی واگرا، معیار HTMT مورد استفاده قرار گرفت. همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، تمام ضرایب HTMT کمتر از ۰.۸۵ بودند و بیشترین مقدار برابر با ۰.۷۶ بین سازه‌های سازمانی و انومی فردی-رفتاری به دست آمد. بنابراین، تفکیک‌پذیری مفهومی سازه‌ها تأیید شد. همچنین مقادیر VIF برای تمامی مسیرها کمتر از ۳ بود که نشان داد هم‌خطی مسئله‌ساز میان سازه‌های پیش‌بین وجود ندارد. شاخص SRMR نیز برابر با ۰.۰۶۲ به دست آمد که پایین‌تر از حد ۰.۰۸ بود و برازش مناسب مدل را نشان داد.

جدول ۵. ماتریس HTMT برای ارزیابی روایی واگرا

سازه	ENV	ORG	GRP	IND	GG
ENV	—	۰.۶۲	۰.۵۸	۰.۷۱	۰.۴۹
ORG	۰.۶۲	—	۰.۶۴	۰.۷۶	۰.۵۳
GRP	۰.۵۸	۰.۶۴	—	۰.۶۹	۰.۴۷
IND	۰.۷۱	۰.۷۶	۰.۶۹	—	۰.۷۲
GG	۰.۴۹	۰.۵۳	۰.۴۷	۰.۷۲	—

پس از تأیید کیفیت مدل اندازه‌گیری، روابط ساختاری با استفاده از بوت‌استرپ ۵۰۰۰ بازنمونه آزمون شد. نتایج نشان داد عوامل محیطی-زمینه‌ای اثر مثبت و معناداری بر انومی فردی-رفتاری داشتند ($\beta=0.29, t=4.78, p<0.001$). اثر عوامل سازمانی بر انومی فردی-رفتاری نیز مثبت و معنادار بود ($\beta=0.34, t=5.92, p<0.001$) و قوی‌ترین اثر میان سه پیش‌بین انومی را نشان داد. همچنین عوامل گروهی-ساختاری اثر مثبت و معناداری بر انومی داشتند ($\beta=0.27, t=4.41, p<0.001$). در مقابل، انومی فردی-رفتاری اثر منفی و معناداری بر حکمرانی خوب داشت ($\beta=-0.41, t=7.10, p<0.001$). مسیر مستقیم عوامل سازمانی به حکمرانی خوب نیز منفی و در سطح ۰.۰۵ معنادار بود ($\beta=-0.12, p=0.033$)، در حالی که اثر مستقیم عوامل محیطی-زمینه‌ای و گروهی-ساختاری بر حکمرانی خوب معنادار نبود.

جدول ۶. نتایج مدل ساختاری، قدرت تبیین و پیش‌بینی

شاخص/مسیر	β	t	p	(f^2)	نتیجه/شاخص تکمیلی
ENV → IND	۰.۲۹	۴.۷۸	<۰.۰۰۱	۰.۰۹	تأیید
ORG → IND	۰.۳۴	۵.۹۲	<۰.۰۰۱	۰.۱۳	تأیید
GRP → IND	۰.۲۷	۴.۴۱	<۰.۰۰۱	۰.۰۷	تأیید
IND → GG	-۰.۴۱	۷.۱۰	<۰.۰۰۱	۰.۲۰	تأیید
ENV → GG	-۰.۰۶	۱.۲۱	۰.۲۲۶	۰.۰۱	رد
ORG → GG	-۰.۱۲	۲.۱۴	۰.۰۳۳	۰.۰۳	تأیید؛ اثر ضعیف
GRP → GG	-۰.۰۵	۱.۰۲	۰.۳۰۹	۰.۰۱	رد
IND (R^2)	—	—	—	—	۰.۵۲
IND (Q^2)	—	—	—	—	۰.۳۰
GG (R^2)	—	—	—	—	۰.۳۰۶

۰.۲۱	—	—	—	—	GG برای (Q^2)
------	---	---	---	---	-----------------

مقدار ($R^2=0.52$) برای آنومی فردی-رفتاری نشان داد که عوامل محیطی-زمینه‌ای، سازمانی و گروهی-ساختاری در مجموع ۵۲ درصد از واریانس این سازه را تبیین می‌کنند. همچنین مقدار ($R^2=0.306$) برای حکمرانی خوب نشان داد مدل پژوهش ۳۰.۶ درصد از واریانس حکمرانی خوب را تبیین می‌کند. مقادیر ($Q^2=0.30$) برای آنومی فردی-رفتاری و ($Q^2=0.21$) برای حکمرانی خوب نیز مثبت و بالاتر از ۰.۱۵ بودند که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی قابل قبول مدل است. از نظر اندازه اثر، مسیر آنومی فردی-رفتاری به حکمرانی خوب با ($f^2=0.20$) بیشترین اندازه اثر را در میان روابط ساختاری نشان داد.

در نهایت، نقش میانجی آنومی فردی-رفتاری از طریق تحلیل اثرات غیرمستقیم و شاخص VAF بررسی شد. اثر غیرمستقیم عوامل محیطی-زمینه‌ای بر حکمرانی خوب از طریق آنومی فردی-رفتاری برابر با ($\beta=-0.12$) بود و در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار شد. مقدار VAF برابر با ۰.۶۷ نشان داد این رابطه غیرمستقیم از نوع میانجی‌گری تقریباً کامل است. اثر غیرمستقیم عوامل سازمانی بر حکمرانی خوب نیز برابر با ($\beta=-0.14$) و معنادار بود و مقدار VAF برابر با ۰.۵۴ بیانگر میانجی‌گری جزئی بود. همچنین، اثر غیرمستقیم عوامل گروهی-ساختاری از طریق آنومی فردی-رفتاری برابر با ($\beta=-0.11$) بود و مقدار VAF برابر با ۰.۶۹ میانجی‌گری تقریباً کامل را نشان داد.

جدول ۷. نتایج آزمون اثرات غیرمستقیم و نقش میانجی آنومی فردی-رفتاری

مسیر غیرمستقیم	β غیرمستقیم	t	p	VAF	نوع میانجی‌گری
ENV → IND → GG	-۰.۱۲	۳.۹۸	<۰.۰۰۱	۰.۶۷	تقریباً کامل
ORG → IND → GG	-۰.۱۴	۴.۸۵	<۰.۰۰۱	۰.۵۴	جزئی
GRP → IND → GG	-۰.۱۱	۳.۷۱	<۰.۰۰۱	۰.۶۹	تقریباً کامل

در مجموع، یافته‌های کمی ضمن تأیید نتایج بخش کیفی نشان دادند که عوامل محیطی، سازمانی و گروهی مستقیماً به افزایش آنومی فردی-رفتاری منجر می‌شوند و آنومی نیز با کاهش معنادار کیفیت حکمرانی خوب همراه است. از سوی دیگر، غیرمعنادار بودن روابط مستقیم عوامل محیطی و گروهی با حکمرانی خوب، در کنار معنادار بودن اثرات غیرمستقیم آنها، نشان داد که بخش عمده تأثیر این عوامل از طریق سازوکار رفتاری آنومی منتقل می‌شود. در مورد عوامل سازمانی، وجود هم‌زمان اثر مستقیم و غیرمستقیم معنادار نشان داد که این عوامل علاوه بر اثرگذاری از مسیر رفتار کارکنان، به‌صورت مستقیم نیز با سطح حکمرانی خوب مرتبط هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مسئله حکمرانی خوب شهری در شهرداری زاهدان را نمی‌توان صرفاً به ضعف یک متغیر یا یک سطح خاص از سازمان نسبت داد، بلکه با الگویی چندسطحی از کاستی‌های فردی-رفتاری، گروهی-ساختاری، سازمانی و محیطی-زمینه‌ای روبه‌رو هستیم که در نهایت از طریق تقویت آنومی فردی-رفتاری، کیفیت حکمرانی خوب را کاهش می‌دهند. نتایج کیفی فراترکیب ۵۹ مطالعه نشان داد که در وضعیت مطلوب، شفافیت سازمانی، تعهد حرفه‌ای، ارتباطات دوسویه، برنامه‌ریزی یکپارچه، منابع مالی پایدار و هماهنگی بین‌بخشی از مهم‌ترین ارکان حکمرانی خوب محسوب می‌شوند. در مقابل، نتایج ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته آشکار ساخت که در وضعیت موجود، مسئولیت‌گریزی، کار جزیره‌ای، اختلال ارتباطات، بروکراسی پیچیده، ضعف نظارت، بی‌عدالتی منابع انسانی، بی‌ثباتی سیاستی و محدودیت

منابع مالی از برجسته‌ترین عوامل شکل‌دهندهٔ آنومی سازمانی هستند. این هم‌زمانی میان تصویر وضعیت مطلوب و آسیب‌های وضعیت موجود نشان می‌دهد که ضعف حکمرانی در شهرداری مورد مطالعه، حاصل فاصله‌ای نظام‌مند میان الزامات هنجاری و ساختاری حکمرانی خوب و رویه‌های واقعی سازمانی است.

در بخش کمی نیز نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای نشان داد که تمامی مؤلفه‌های فردی-رفتاری، گروهی-ساختاری، سازمانی و محیطی-زمینه‌ای به‌طور معناداری پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارند و تمامی شاخص‌های حکمرانی خوب نیز کمتر از مقدار مبنای ۳ ارزیابی شدند. در میان مؤلفه‌های فردی، مسئولیت‌پذیری و پرهیز از رفتار اجتنابی ضعیف‌ترین وضعیت را داشت؛ در سطح گروهی، تنش درون‌گروهی، ادراک بی‌عدالتی و تصمیم‌گیری مشارکتی پایین‌ترین مقادیر را نشان دادند؛ در سطح سازمانی، بروکراسی ناکارآمد و ضعف نظام ارزیابی عملکرد برجسته‌تر بودند؛ و در سطح محیطی نیز ثبات سیاسی، سازگاری قوانین بالادستی و هماهنگی بین‌بخشی بیشترین فاصله را از وضعیت مطلوب داشتند. همچنین در میان شاخص‌های حکمرانی خوب، اجماع و هماهنگی نهادی و کارایی و اثربخشی ضعیف‌ترین ابعاد بودند. این الگو با مطالعات مربوط به حکمرانی شهری هم‌راستا است که نشان داده‌اند ضعف هماهنگی نهادی، پاسخگویی، شفافیت و کارایی از مهم‌ترین موانع تحقق حکمرانی خوب در نظام مدیریت شهری هستند (Nazari et al., 2024; Salarpour et al., 2024). یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با مدیریت هوشمند شهری نیز نشان داده‌اند که بهبود حکمرانی تنها با توسعهٔ ابزارهای فناورانه محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند بازطراحی فرایندها، هماهنگی ساختاری و شفافیت اطلاعاتی است (Baradaran-Khaniyan et al., 2024; Vakilian et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، اثر منفی و معنادار آنومی فردی-رفتاری بر حکمرانی خوب شهری بود ($\beta = -0.41, p < 0.001$). این نتیجه نشان می‌دهد که هرچه رفتارهای آنومیک کارکنان، از جمله مسئولیت‌گریزی، بی‌تفاوتی، کاهش تعهد، ضعف خودنظارتی و گرایش به رفتارهای اجتنابی بیشتر شود، تحقق شاخص‌هایی نظیر شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، قانون‌مداری، عدالت، کارایی و هماهنگی نهادی دشوارتر خواهد شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین دربارهٔ پیامدهای آنومی سازمانی هم‌جهت است. در مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های مختلف، آنومی با افزایش رفتارهای انحرافی، رفتارهای مخرب، کاهش همکاری و تضعیف پیوندهای حرفه‌ای کارکنان مرتبط دانسته شده است (Shekarriz, 2024; Shokrariz, 2024). همچنین، یافته‌های Fathi Chegni نشان داد که آنومی سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز رفتارهای انحرافی شود و ضعف سرمایه اجتماعی این ارتباط را تقویت می‌کند (Fathi Chegni, 2024). از این منظر، یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در شهرداری زاهدان، پیامد آنومی تنها در سطح رفتار فردی باقی نمی‌ماند، بلکه به کاهش کیفیت حکمرانی سازمانی و شهری انتقال می‌یابد.

نتیجهٔ دیگر پژوهش این بود که عوامل محیطی-زمینه‌ای اثر مثبت و معناداری بر آنومی فردی-رفتاری داشتند ($\beta = 0.29, p < 0.001$). به بیان دیگر، هرچه بی‌ثباتی سیاسی و مدیریتی، تعارض نهادی، ابهام قوانین، کمبود منابع و فشارهای محیطی افزایش یابد، احتمال بروز رفتارهای آنومیک در سطح کارکنان نیز بیشتر می‌شود. این یافته با نتایج بخش کیفی کاملاً هم‌راستا بود، زیرا در مصاحبه‌ها، بی‌ثباتی مدیریتی فرادست و محدودیت منابع مالی بیرونی از پرتکرارترین مضامین شناخته شدند. این نتیجه را می‌توان با این منطق تبیین کرد که محیط ناپایدار، امکان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی را کاهش می‌دهد و هنگامی که کارکنان احساس کنند قواعد، اولویت‌ها یا منابع دائماً در حال تغییر هستند، انگیزهٔ آنها برای پایبندی به رویه‌های رسمی و مسئولیت‌پذیری پایدار کاهش می‌یابد. این برداشت با یافته‌های پژوهش‌های حوزه حکمرانی و سیاست‌گذاری نیز سازگار است که بر نقش ناهماهنگی نهادی، ضعف اجرای سیاست‌ها و محدودیت محیطی در تضعیف کارآمدی سازمان‌های

عمومی تأکید داشته‌اند (Derakhshan & Pilevari, 2018; Ghaderi et al., 2021). همچنین، مطالعات آینده‌پژوهانه در مدیریت شهری نشان داده‌اند که توان نظام مدیریت شهری در مواجهه با عدم قطعیت، ثبات نهادی و هماهنگی میان بازیگران، از عوامل کلیدی در تقویت حکمرانی خوب است (Hosseinpour et al., 2025).

عوامل سازمانی نیز اثر مثبت و معناداری بر آنومی فردی-رفتاری داشتند ($\beta=0.34, p<0.001$) و در مقایسه با عوامل محیطی و گروهی، بیشترین ضریب مسیر را به خود اختصاص دادند. این یافته نشان می‌دهد که شرایط درون‌سازمانی، به‌ویژه کیفیت نظام ارزیابی عملکرد، میزان شفافیت، کارآمدی بروکراسی، نظارت داخلی، پاسخگویی و عدالت منابع انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتارهای آنومیک دارند. نتایج کیفی نیز ضعف نظارت، بروکراسی پیچیده، بی‌عدالتی در منابع انسانی و عدم شفافیت را از محورهای اصلی آنومی در سطح سازمانی معرفی کرد. این نتیجه با پژوهش‌های پیشین سازگار است. برای مثال، Shariati و همکاران نشان دادند که عدالت سازمانی از طریق آنومی و اعتماد سازمانی با احساس تعلق کارکنان ارتباط دارد (Shariati et al., 2022). همچنین، Jahanshahi و همکاران و Rivas Mendoza و همکاران نشان دادند که آنومی در محیط کار در تبیین پیامدهای عدالت سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند (Jahanshahi et al., 2022; Rivas Mendoza et al., 2022). بنابراین، می‌توان استدلال کرد که وقتی کارکنان فرایندهای ارتقا، پاداش، ارزیابی و تصمیم‌گیری را غیرشفاف یا ناعادلانه ادراک می‌کنند، هنجارهای رسمی سازمان قدرت تنظیم‌کنندگی خود را از دست می‌دهند و رفتارهای تدافعی و اجتنابی افزایش می‌یابد.

اثر مثبت و معنادار عوامل گروهی-ساختاری بر آنومی فردی-رفتاری ($\beta=0.27, p<0.001$) نیز یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش بود. اختلال در ارتباطات، ضعف انسجام تیمی، ابهام نقش‌ها، تصمیم‌گیری غیرمشارکتی و تعارضات درون‌گروهی می‌توانند به‌طور مستقیم محیطی ایجاد کنند که در آن کارکنان از اهداف جمعی فاصله گرفته و بیشتر بر بقای فردی یا منافع شخصی تمرکز کنند. این نتیجه با یافته‌های کیفی مطالعه نیز هم‌پوشانی داشت؛ به‌ویژه کار جزییره‌ای، اختلال ارتباطات بین واحدها و ابهام نقش از مهم‌ترین مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها بودند. پژوهش Yarim و Çelik نیز نشان داد که آنومی سازمانی در محیط‌های آموزشی با ضعف روابط سازمانی، ابهام و تضعیف هنجارهای مشترک ارتباط دارد (Yarim & Çelik, 2021). همچنین، Tari و همکاران در بررسی عوامل مؤثر بر آنومی در سازمان‌های دولتی ایران نشان دادند که عوامل ساختاری، فرهنگی و ارتباطی نقش معناداری در شکل‌گیری این پدیده دارند (Tari et al., 2022). بر این اساس، ضعف ارتباطات گروهی در شهرداری را می‌توان حلقه‌ای میان کاستی‌های ساختاری و رفتارهای آنومیک کارکنان دانست.

از دیگر یافته‌های مهم، معنادار بودن اثر مستقیم عوامل سازمانی بر حکمرانی خوب ($\beta=-0.12, p=0.033$) و غیرمعنادار بودن اثر مستقیم عوامل محیطی و گروهی بر حکمرانی بود. این الگو نشان می‌دهد که بخشی از آثار عوامل سازمانی، بدون نیاز به عبور کامل از مسیر آنومی، مستقیماً به کیفیت حکمرانی منتقل می‌شود. برای مثال، افزایش شفافیت اطلاعات، اصلاح نظام ارزیابی، ساده‌سازی فرایندها و تقویت پاسخگویی می‌تواند حتی پیش از ایجاد تغییرات عمیق رفتاری، بخشی از شاخص‌های حکمرانی را بهبود دهد. این یافته با مطالعات مربوط به مدیریت شهری و حکمرانی خوب سازگار است که بر تأثیر مستقیم اصلاح ساختارهای مدیریتی، شفافیت و هوشمندسازی بر عملکرد مدیریت شهری تأکید کرده‌اند (Baradaran-Khaniyan et al., 2024; Vakilian et al., 2024). در مقابل، غیرمعنادار بودن مسیر مستقیم عوامل محیطی و گروهی می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که اثر این متغیرها عمدتاً از طریق تغییر در رفتار، انگیزش و ادراک کارکنان منتقل می‌شود.

نتایج آزمون میانجی‌گری این تبیین را تقویت کرد. اثر عوامل محیطی بر حکمرانی خوب از طریق آنومی فردی-رفتاری معنادار بود و مقدار VAF برابر با ۰.۶۷، میانجی‌گری تقریباً کامل را نشان داد. همچنین اثر عوامل گروهی از مسیر آنومی معنادار بود و مقدار VAF برابر با ۰.۶۹. نیز حاکی از میانجی‌گری تقریباً کامل بود. بنابراین، محیط بیرونی یا ساختار گروهی زمانی به کاهش حکمرانی منجر می‌شوند که اثر خود را در قالب افزایش رفتارهای آنومیک کارکنان منعکس کنند. این یافته با مطالعاتی هم‌راستا است که آنومی را به‌عنوان متغیر واسطه میان شرایط منفی سازمانی و پیامدهای رفتاری مطرح کرده‌اند. Abugabel نشان داد که آنومی سازمانی رابطه میان رهبری سمی و رفتارهای ضدتولیدی را میانجی‌گری می‌کند (Abugabel, 2023). همچنین، پژوهش‌های مربوط به عدالت و شرایط شغلی نشان داده‌اند که آنومی می‌تواند رابطه میان ساختارهای سازمانی و پیامدهای نگرشی و رفتاری کارکنان را توضیح دهد (Jahanshahi et al., 2022; Rivas Mendoza et al., 2022). بنابراین، در مطالعه حاضر نیز آنومی را می‌توان سازوکار انتقال اثر میان محدودیت‌های سطح بالاتر و پیامدهای حکمرانی دانست. در مورد عوامل سازمانی، مقدار VAF برابر با ۰.۵۴ نشان داد که میانجی‌گری آنومی از نوع جزئی است. این نتیجه از نظر نظری اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا نشان می‌دهد اصلاحات سازمانی دو مسیر اثرگذاری بر حکمرانی دارند: نخست مسیر مستقیم از طریق اصلاح ساختارها، فرایندها و سازوکارهای پاسخگویی و دوم مسیر غیرمستقیم از طریق تغییر رفتار کارکنان و کاهش آنومی. این نتیجه با پژوهش Mohammadi و همکاران هم‌خوانی دارد که نشان دادند مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند از طریق اصلاح سازوکارهای مدیریتی و منابع انسانی، آنومی سازمانی را کاهش دهد (Mohammadi et al., 2022). همچنین، نتایج Nafei نشان می‌دهد که رهبری روشن‌بینانه می‌تواند با تقویت فضای سازمانی مثبت، آنومی را کاهش دهد (Nafei, 2025). به همین ترتیب، نتایج Tamartash و همکاران نیز حاکی از آن است که اینرسی و تنبلی سازمانی با افزایش آنومی ارتباط دارند (Tamartash et al., 2021). بنابراین، یافته حاضر بر ضرورت اصلاح هم‌زمان «ساختار» و «رفتار» تأکید دارد.

از منظر کیفیت مدل، مقدار ($R^2=0.52$) برای آنومی فردی-رفتاری نشان داد که عوامل محیطی، سازمانی و گروهی توانسته‌اند ۵۲ درصد از واریانس این متغیر را تبیین کنند. همچنین ($R^2=0.306$) برای حکمرانی خوب نشان داد مدل پژوهش توانسته است ۳۰.۶ درصد از واریانس حکمرانی خوب را توضیح دهد. مقادیر (Q^2) نیز برای هر دو سازه مثبت و بالاتر از ۰.۱۵ بودند که بیانگر قدرت پیش‌بینی قابل قبول مدل است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که چارچوب پیشنهادی پژوهش از توان تبیینی مناسبی برخوردار است، هرچند حکمرانی خوب طبیعتاً تحت تأثیر عوامل متعدد دیگری نیز قرار دارد. این موضوع با نتایج Rahimi Zarchi و همکاران سازگار است که پیامدهای آنومی سازمانی را در قالب روابط ساختاری و چندمتغیره بررسی کرده‌اند (Rahimi Zarchi et al., 2023). همچنین، مطالعات مربوط به پاسخگویی و اعتماد نهادی نشان داده‌اند که آنومی در تعامل با متغیرهای نهادی می‌تواند بخش مهمی از تفاوت در نگرش و اعتماد به سازمان‌ها را توضیح دهد (Rahimi et al., 2025).

در مجموع، همگرایی یافته‌های کیفی و کمی نشان می‌دهد که آنومی سازمانی در شهرداری زاهدان نه یک مسئله صرفاً فردی و نه فقط نتیجه ضعف ساختار اداری است، بلکه پدیده‌ای چندسطحی و پویاست. بی‌ثباتی محیطی، محدودیت منابع، ضعف قوانین، بروکراسی ناکارآمد، کاستی‌های ارزیابی عملکرد، بی‌عدالتی سازمانی، اختلال ارتباطات و ابهام نقش‌ها در کنار یکدیگر شرایطی را ایجاد می‌کنند که در آن مسئولیت‌گریزی، کاهش انگیزش، ضعف تعهد، بی‌اعتمادی و رفتارهای اجتنابی تقویت می‌شوند. این رفتارها نیز نهایتاً خود را در قالب کاهش شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، کارایی و هماهنگی نهادی نشان می‌دهند. یافته Sulphay و Jasim مبنی بر ارتباط آنومی ادراک‌شده با

سکوت سازمانی، بیگانگی و پنهان‌سازی دانش نیز مؤید آن است که کاهش انسجام هنجاری می‌تواند جریان اطلاعات و همکاری را مختل کند (Sulphrey & Jasim, 2025). از این رو، نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که بهبود حکمرانی خوب شهری بدون توجه به سازوکارهای رفتاری و هنجاری درون سازمان، احتمالاً ناقص و ناپایدار خواهد بود.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود. نخست، بخش کمی مطالعه به کارکنان رسمی و قراردادی شهرداری زاهدان محدود بود و دیدگاه شهروندان، پیمانکاران، اعضای شورای شهر و سایر نهادهای خدمات‌رسان به‌صورت مستقیم در مدل کمی وارد نشد؛ بنابراین، تعمیم یافته‌ها به تمام ذی‌نفعان نظام حکمرانی شهری باید با احتیاط انجام شود. دوم، داده‌های کمی به‌صورت مقطعی گردآوری شدند و از این رو، اگرچه مدل ساختاری بر روابط نظری میان متغیرها مبتنی بود، استنباط علی قطعی و بررسی تغییرات زمانی امکان‌پذیر نبود. سوم، بخش کمی بر پرسش‌نامه خودگزارشی متکی بود و احتمال اثر سوگیری ادراک پاسخ‌دهندگان یا تمایل به پاسخ‌های اجتماعی وجود دارد. چهارم، فراترکیب و مصاحبه‌ها توانستند بخش مهمی از ابعاد آنومی و حکمرانی را پوشش دهند، اما ممکن است برخی عوامل خاص زمینه فرهنگی، اقتصادی و نهادی زاهدان در قالب شاخص‌های موجود به‌طور کامل بازنمایی نشده باشند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در سایر شهرداری‌ها و مناطق دارای ویژگی‌های اجتماعی، اقتصادی و نهادی متفاوت تکرار کنند تا امکان مقایسه بین‌شهری و بررسی پایداری روابط مدل فراهم شود. انجام مطالعات طولی نیز می‌تواند نشان دهد که تغییرات در شفافیت، ارزیابی عملکرد، سیاست‌های منابع انسانی یا هماهنگی نهادی چگونه در طول زمان بر آنومی کارکنان و شاخص‌های حکمرانی اثر می‌گذارند. همچنین توصیه می‌شود در مدل‌های آینده، متغیرهایی مانند اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی، سکوت سازمانی، سرمایه اجتماعی، رهبری، بیگانگی شغلی، تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی به‌عنوان میانجی یا تعدیل‌گر بررسی شوند. استفاده از مدل‌های چندسطحی که داده‌های کارکنان، مدیران، شهروندان و واحدهای سازمانی را به‌طور هم‌زمان تحلیل کنند نیز می‌تواند تصویر جامع‌تری از سازوکارهای شکل‌گیری آنومی و حکمرانی ارائه دهد.

در سطح عملی، پیشنهاد می‌شود شهرداری زاهدان یک برنامه اصلاحی چندسطحی طراحی کند که در آن کاهش آنومی رفتاری در کنار اصلاح ساختارها دنبال شود. در سطح سازمانی، شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری، بازنگری نظام ارزیابی عملکرد، ایجاد سازوکارهای عادلانه برای ارتقا و پاداش، ساده‌سازی فرایندهای اداری و تقویت نظارت داخلی ضروری است. در سطح گروهی، ایجاد سازوکارهای رسمی برای هماهنگی بین واحدها، تعیین دقیق نقش‌ها، تقویت جلسات مسئله‌محور و افزایش تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند کار جزیره‌ای و ابهام نقش را کاهش دهد. در سطح فردی، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای باید بر مسئولیت‌پذیری، اخلاق حرفه‌ای، خودنظارتی، اعتماد و تعهد سازمانی تمرکز کنند. در سطح محیطی نیز لازم است هماهنگی با سایر دستگاه‌های خدمات‌رسان، ثبات بیشتر در سیاست‌های اجرایی، دسترسی پایدارتر به منابع و شفاف‌سازی الزامات قانونی تقویت شود تا بستر بیرونی مناسب‌تری برای تحقق حکمرانی خوب فراهم گردد.

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، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

Good urban governance has become a central framework for assessing the quality of urban administration, institutional performance, public accountability, and the capacity of local governments to respond effectively to increasingly complex urban challenges. Contemporary municipalities operate in environments characterized by growing citizen expectations, resource constraints, institutional fragmentation, rapid technological change, and increasing demands for transparency and participation. Accordingly, the effectiveness of urban management can no longer be evaluated solely on the basis of physical development, financial capacity, or administrative expansion. Rather, good urban governance emphasizes transparency, accountability, participation, the rule of law, equity, efficiency, effectiveness, and institutional coordination as interrelated dimensions of high-quality local governance. Evidence from Iranian cities suggests that deficiencies in coordination, accountability, transparency, and participatory mechanisms can significantly undermine urban governance and citizen satisfaction (Nazari et al., 2024; Salarpour et al., 2024). Recent studies have also emphasized that smart urban management and digitalization can strengthen governance by improving access to information, institutional integration, and administrative responsiveness, although technological development alone is insufficient without corresponding organizational reform (Baradaran-Khaniyan et al., 2024; Vakilian et al., 2024).

A major challenge in understanding governance failure is that formal regulations, organizational structures, and administrative resources do not fully explain why public organizations sometimes fail to achieve transparency, accountability, coordination, and effectiveness. Pathological studies of public administration indicate that weak oversight, institutional fragmentation, implementation deficiencies, and ambiguity in organizational responsibilities can create a persistent gap between formally adopted policies and actual administrative practice (Derakhshan & Pilevari, 2018; Ebrahimi, 2021). Likewise, governance failures may be reinforced by institutional inconsistency and ineffective policy mechanisms that encourage informal and non-coordinated patterns of action (Ghaderi et al., 2021). Therefore, explaining weak urban governance requires attention not only to formal structures but also to behavioral and normative mechanisms through which structural deficiencies are translated into everyday organizational conduct.

Organizational anomie provides a useful conceptual framework for explaining this behavioral mechanism. Organizational anomie refers to a condition in which the normative and regulatory power of organizational rules, values, and shared expectations becomes weakened. Under such conditions, employees may experience ambiguity concerning appropriate conduct, reduced commitment to formal norms, weakened trust, declining organizational attachment, and greater reliance on self-protective or informal behaviors. Qualitative evidence has demonstrated that organizational anomie is multidimensional and may emerge from weakened organizational norms, impaired relationships, lack of trust, and disconnection between employees and institutional objectives (Yarım & Çelik, 2021). In Iranian public organizations, organizational anomie has similarly been associated with individual,

managerial, cultural, structural, and environmental factors, highlighting its multilevel nature ([Tari et al., 2022](#)).

The consequences of organizational anomie may be particularly detrimental in public institutions because dysfunctional employee behavior can ultimately affect citizens and public service quality. Previous research has linked anomie to destructive workplace behaviors, organizational vandalism, deviant conduct, and weakened organizational attachment ([Shekariz, 2024](#); [Shokrariz, 2024](#)). Organizational anomie can also contribute to deviant employee behavior through weakened social capital and declining interpersonal trust ([Fathi Chegini, 2024](#)). More recent evidence suggests that perceived anomie may coexist with organizational silence, workplace alienation, compulsory citizenship behavior, and knowledge-hiding practices, thereby undermining communication and collective learning ([Sulphay & Jasim, 2025](#)). These findings are highly relevant to municipalities, where effective governance depends heavily on information exchange, professional responsibility, interdepartmental cooperation, and employees' willingness to act in accordance with public interests. Leadership, organizational justice, and human resource practices are also important determinants of organizational anomie. Anomie has been found to mediate the relationship between toxic leadership and counterproductive work behavior, suggesting that destructive leadership may generate unfavorable outcomes by weakening the normative structure of the organization ([Abugabel, 2023](#)). In contrast, enlightened leadership may reduce organizational anomie by reinforcing trust, meaning, constructive relationships, and organizational integration ([Nafei, 2025](#)). Organizational justice is similarly important because perceived unfairness in promotion, reward allocation, performance evaluation, and decision-making may weaken employees' commitment to formal organizational expectations. Research has demonstrated the critical role of workplace anomie in explaining the consequences of perceived organizational fairness ([Jahanshahi et al., 2022](#); [Rivas Mendoza et al., 2022](#)), while organizational justice may influence employees' sense of belonging through organizational anomie and trust ([Shariati et al., 2022](#)). Strategic human resource management may also reduce anomie by clarifying roles, improving evaluation systems, aligning individual and organizational goals, and strengthening employee development ([Mohammadi et al., 2022](#)). Conversely, organizational inertia and organizational laziness can reinforce anomic tendencies by encouraging passivity and resistance to change ([Tamartash et al., 2021](#)).

The effects of anomie may extend beyond employees' internal attitudes and influence broader institutional trust and organizational accountability. Empirical evidence suggests that accountability plays an important mediating role in the relationship between social anomie and institutional trust ([Rahimi et al., 2025](#)). Structural modeling studies have also demonstrated that organizational anomie is associated with multiple behavioral and organizational consequences that can reduce organizational effectiveness ([Rahimi Zarchi et al., 2023](#)). In a municipal context, these mechanisms suggest that environmental instability, structural deficiencies, weak group processes, and organizational dysfunction may not necessarily affect governance directly; rather, they may first influence employees' behavioral orientations and subsequently translate into lower levels of transparency, accountability, participation, efficiency, and institutional coordination. This perspective is compatible with recent urban governance research emphasizing that governance improvement requires integrated responses to institutional, organizational, technological, and environmental challenges ([Hosseinpour et al., 2025](#)).

Despite the growing literature on organizational anomie and good urban governance, these two research streams have generally developed separately. Studies of organizational anomie have primarily focused on educational institutions, hospitals, universities, or public organizations in

general, whereas urban governance studies have concentrated on institutional performance, citizen satisfaction, smart governance, and administrative effectiveness. Consequently, relatively little is known about how organizational anomie functions as a behavioral transmission mechanism linking environmental, organizational, and group-structural constraints to urban governance outcomes. Addressing this gap requires a multilevel approach capable of identifying both the desirable characteristics of good governance and the actual behavioral and structural conditions contributing to organizational anomie. Therefore, the present study aimed to diagnose organizational anomie and explain the mediating role of individual-behavioral anomie in the relationships of environmental-contextual, organizational, and group-structural factors with good urban governance indicators in Zahedan Municipality.

Methods and Materials

This applied study employed a multistage exploratory-explanatory mixed-methods design integrating qualitative and quantitative evidence. In the first qualitative phase, a meta-synthesis of 59 national and international studies was conducted to identify the principal components of the desirable state of good urban governance. Extracted concepts were classified into four analytical levels: individual-behavioral, group-structural, organizational, and environmental-contextual. In the second qualitative phase, 19 semi-structured interviews were conducted with managers, senior experts, and specialists familiar with the organizational and administrative processes of Zahedan Municipality. Participants were selected purposively, and the interview data were analyzed thematically to identify the roots and manifestations of organizational anomie. Expert review was employed to enhance the credibility of the qualitative findings.

The quantitative phase was conducted among 210 official and contract employees of Zahedan Municipality. Data were collected using a researcher-developed questionnaire scored on a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The instrument measured five main constructs: environmental-contextual factors with six items, organizational factors with six items, group-structural factors with five items, individual-behavioral anomie with seven items, and good urban governance with seven items. Content validity was evaluated by experts. Internal consistency and construct validity were examined through Cronbach's alpha, rho_A, composite reliability, average variance extracted, and the heterotrait-monotrait ratio.

Quantitative analyses included descriptive statistics, one-sample t-tests with a reference value of 3, and partial least squares structural equation modeling using SmartPLS 4. Model quality was assessed using VIF, SRMR, (R^2), and (Q^2). The statistical significance of structural paths and indirect effects was evaluated using bootstrapping with 5,000 resamples. The Variance Accounted For index was used to determine the type and magnitude of mediation. Ethical principles, including informed participation and confidentiality of respondents' information, were observed throughout the study.

Findings

The qualitative meta-synthesis showed that organizational transparency and information flow constituted the most prominent organizational component of desirable governance, being identified in 46 of the 59 studies with a relative weight of 78.0%. At the individual-behavioral level, professional commitment and work conscience were identified in 41 studies, corresponding to 69.5%. At the group-structural level, transparent two-way communication had the highest relative weight at 67.8%, while sustainable financial resources and investment capacity were the most prominent environmental-contextual component, also reaching 67.8%.

Analysis of the 19 interviews revealed multilevel manifestations of organizational anomie. At the individual level, responsibility avoidance, weak organizational socialization, and dominance of personal interests were especially prominent. At the group level, disruption of formal and informal communication, siloed work, and role ambiguity were frequently identified. At the organizational level, weak internal control, complex bureaucracy, perceived unfairness in human resource practices, and short-term planning were dominant themes. At the environmental level, managerial and policy instability had the highest interview coverage at 84%, followed by external financial resource limitations at 79%.

In the quantitative sample, 61.9% of respondents were men and 38.1% were women. Most respondents were aged 31–40 years (39.0%), held a bachelor's degree (58.1%), and had 5–10 years of organizational experience (32.4%). One-sample t-test results showed that all individual-behavioral, group-structural, organizational, environmental-contextual, and good governance indicators were significantly below the reference value of 3 ($p < 0.001$). Among individual indicators, responsibility and avoidance of evasive behavior had the lowest mean (2.38). At the organizational level, inefficient bureaucracy and slow processes had a mean of 2.28, while at the environmental level, policy and external managerial stability had a mean of 2.26. Among good governance dimensions, institutional consensus and coordination had the lowest mean (2.29), followed by efficiency and effectiveness (2.33).

The measurement model demonstrated satisfactory reliability and validity. Cronbach's alpha ranged from 0.87 to 0.91, composite reliability ranged from 0.90 to 0.93, and AVE ranged from 0.60 to 0.65. All HTMT values were below 0.85. VIF values were below 3, indicating no problematic multicollinearity, and SRMR was 0.062, supporting acceptable overall model fit.

Structural model analysis showed that environmental-contextual factors significantly increased individual-behavioral anomie ($\beta = 0.29$, $t = 4.78$, $p < 0.001$). Organizational factors had the strongest positive effect on anomie ($\beta = 0.34$, $t = 5.92$, $p < 0.001$), followed by group-structural factors ($\beta = 0.27$, $t = 4.41$, $p < 0.001$). Individual-behavioral anomie had a significant negative effect on good urban governance ($\beta = -0.41$, $t = 7.10$, $p < 0.001$). The direct organizational effect on good governance was also significant, although weak ($\beta = -0.12$, $t = 2.14$, $p = 0.033$), whereas the direct effects of environmental-contextual ($\beta = -0.06$, $p = 0.226$) and group-structural factors ($\beta = -0.05$, $p = 0.309$) were nonsignificant.

The model explained 52.0% of the variance in individual-behavioral anomie and 30.6% of the variance in good urban governance. The corresponding (Q^2) values were 0.30 and 0.21, indicating acceptable predictive relevance. Mediation analysis showed significant indirect effects for environmental-contextual ($\beta = -0.12$, $t = 3.98$, $p < 0.001$), organizational ($\beta = -0.14$, $t = 4.85$, $p < 0.001$), and group-structural factors ($\beta = -0.11$, $t = 3.71$, $p < 0.001$). The VAF values were 0.67 for environmental factors and 0.69 for group factors, indicating nearly complete mediation, whereas the VAF of 0.54 for organizational factors indicated partial mediation.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that weak good urban governance in Zahedan Municipality is a multilevel phenomenon in which environmental, organizational, group, and behavioral deficiencies interact rather than operate independently. The convergence of qualitative and quantitative evidence indicates that organizational anomie functions as a central behavioral mechanism connecting higher-level structural constraints to governance outcomes. Policy instability, resource limitations, bureaucratic inefficiency, poor performance evaluation, deficient communication, role ambiguity, and

weak participatory mechanisms appear to create conditions in which employees become less motivated, less accountable, and more likely to adopt evasive or defensive behavioral patterns.

The particularly strong effect of organizational factors on individual-behavioral anomie indicates that internal organizational arrangements are critical leverage points for reform. Although environmental pressures and group-level dysfunction contribute to anomie, employees' daily experience of transparency, performance appraisal, supervision, bureaucracy, fairness, and accountability appears to play an especially important role. The significant direct organizational effect on good governance further suggests that organizational reforms can improve governance through two complementary pathways: directly through improved structures and processes, and indirectly through reductions in anomic employee behavior.

The nearly complete mediation observed for environmental and group factors is also theoretically important. It suggests that instability, interinstitutional conflict, communication problems, and weak group coordination do not necessarily translate automatically into governance failure. Instead, their effects largely emerge when these conditions alter employees' behavioral responses, weaken responsibility, and increase disengagement or evasive conduct. Organizational anomie therefore represents the behavioral interface through which broader contextual deficiencies become visible as deteriorating transparency, accountability, efficiency, participation, and coordination.

Overall, the study concludes that sustainable improvement in good urban governance requires more than formal restructuring or policy revision. A multilevel reform strategy is necessary, combining greater policy stability, stronger interorganizational coordination, transparent performance evaluation, procedural simplification, internal control, participatory decision-making, role clarification, and interventions aimed at strengthening professional responsibility and organizational commitment. By identifying individual-behavioral anomie as a key transmission mechanism, the study provides an integrated explanation of how structural and contextual deficiencies become governance problems and highlights the importance of addressing both organizational systems and employee behavior in efforts to improve municipal governance.

References

- Abugabel, A. H. A. S. (2023). The Mediating Role of Organizational Anomie in the Relationship between Toxic Leadership and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. 4(2), 207-263. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2023.289004>
- 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://gdj.usb.ac.ir/article_8089.html?lang=en
- Derakhshan, R., & Pilevari, N. (2018). Pathology of administrative health policy implementation with a good governance approach in the Agricultural Jihad Organization of Markazi Province. *Public Policy in Management*, 9, 73-90.
- Ebrahimi, A. (2021). *A Pathological Study of the Oversight of Supreme Councils in Light of the Principles of Good Governance* University of Tehran].
- Fathi Chegini, F. (2024). Organizational Anomie and Deviant Employee Behaviors in the Workplace: Explaining the Mediating Role of Social Capital in Government Organizations. *Social Capital Management*. <https://doi.org/10.22059/jscm.2024.371444.2487>
- Ghaderi, E., Kiani, D., & Zibakalam, S. (2021). The political economy of goods smuggling in Iran: pathology of policy-making and governance mechanisms. *Journal of Global Politics*, 9(1), 1-35. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5112848
- Hosseinpour, M., Kalantari, M., & Ghalehtemouri, K. J. (2025). Exploring urban future: enhancing good urban governance through scenario planning in Urmia city, Iran. *City and Built Environment*, 3(1), 1-28. <https://doi.org/10.1007/s44213-025-00056-5>

- Jahanshahi, A. A., Mendoza, M. I. R., & Castillo, A. Y. Q. (2022). The Outcomes of Organizational Fairness Among Precarious Workers: The Critical Role of Anomie at the Work. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2022/1288273>
- Mohammadi, S., Feizi Zangir, M., Rouhi Eisaloo, M., Hassanzadeh Mahmoud Abad, M., & Ebrahimpour, H. (2022). Designing a Model of the Role of Strategic Human Resource Management in Reducing Organizational Anomie in Iranian Higher Education. *Leadership and Educational Management Quarterly*, 16(1), 135-165. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2033042>
- Nafei, W. A. (2025). Is Enlightened Leadership the Key to Reducing Organizational Anomie? A Study in Teaching Hospitals. *Sam Advanced Management Journal*, 90(2), 147-164. <https://doi.org/10.1108/SAMAMJ-10-2024-0152>
- Nazari, M., Etemadi, K., & Ghazi Mirsaid, S. M. (2024). Evaluation of the urban management system of Semnan City with a good urban governance approach. *Physical Development Planning*, 11(2), 89-112.
- Rahimi, S., Boudaghi, A., & Arabi, A. (2025). A Sociological Examination of the Mediating Role of Organizational Accountability in the Relationship between Social Anomie and Institutional Trust: A Study of Citizens Aged 18 to 65 in Shushtar County. *Social Sciences Quarterly of Ferdowsi University of Mashhad*, 22(1), 221-254.
- Rahimi Zarchi, M. R., Beheshtifar, M., & Kazemi, H. (2023). Structural Equation Modeling of Consequences of Organizational Anomie. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(11), 127-138.
- Rivas Mendoza, M. I., Jahanshahi, A. A., & Quiroz Castillo, A. Y. (2022). The Outcomes of Organizational Fairness among Precarious Workers: The Critical Role of Anomie at the Work.
- Salarpour, A., Parsaeian, M., & Babaei Elyasi, A. (2024). Evaluation and measurement of the impact of good urban governance on the level of citizen satisfaction with municipal performance (Case study: Lowshan City). *Journal of Human Settlements Planning Studies*, 19(3), 19-21.
- Shariati, F., Jalalian, N., & Heydarzadeh, Z. (2022). Investigating the Effect of Organizational Justice on Employees' Sense of Belonging with Regard to the Mediating Role of Organizational Anomie and Organizational Trust.
- Shekarriz, J. (2024). Investigating Organizational Destructive Behaviors (Vandalism) and Its Relationship with Social Security Organization Employees' Sense of Anomie. *Applied Psychology*, 18(3), 196-211.
- Shokrariz, J. (2024). Examining Organizational Destructive Behaviors (Vandalism) and Their Relationship with Employees' Sense of Anomie: A Study of the Social Security Organization. *Quarterly Journal of Applied Psychology*, 18(3), 196-211.
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2025). Perceived Anomie, Organizational Silence, Compulsory Organization Citizenship Behavior, and Workplace Alienation as Antecedents of Knowledge Hiding. *Knowledge and Process Management*, 32(4), 174-189. <https://doi.org/10.1002/kpm.70001>
- Tamartash, A. A., Saberi, A., & Khosravi, A. (2021). The Examination of the Organizational Inertia on Organizational Laziness and Organizational Anomie in the University of Tehran. *Organizational Culture Management*, 19(4), 609-630.
- Tari, H., Baiekalai, M. M., & Kojouri, D. K. (2022). Identifying Factors Affecting Organizational Anomie in Iran's Government Organizations with the Textual Content Analysis Approach. *Islamic lifestyle with a focus on health*, 6(2), 349-363.
- Vakilian, H., Arghan, A., & Kamyabi, S. (2024). Explaining the smart urban management model to improve good urban governance (Case study: Shahroud City). *Journal of Human Settlements Planning Studies*, 19(3), 181-195.
- Yarım, M. A., & Çelik, S. (2021). Organizational Anomie: A Qualitative Research on Educational Institutions. *Open Journal for Educational Research*, 5(2), 161-176. <https://doi.org/10.32591/coas.ojer.0502.04161a>