

Designing a Model to Counteract Moral Hazard in Government Organizations: An Interpretive Structural Modeling Approach (Case Study: Tehran University of Medical Sciences)

Ali Omid¹ 

,

Elham Omid² 

1. PhD in Public Administration, Organizational Behavior, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran (Corresponding Author).

a-omidi@farabi.tums.ac.ir

2. Bachelor's Student, Department of Educational Sciences, Lorestan University, Lorestan, Iran.

elham1744@gmail.com

Received: 2025/09/03; Accepted 2025/10/31

Extended Abstract

Introduction and Objectives: Moral hazard (kaj-maneshī) in public organizations is opportunistic behavior where an informed individual covertly exploits others. Due to complex structures, weak supervision, and lack of transparency, this issue is more common in the public sector, leading to reduced efficiency, increased costs, and weakened public trust. Islamic teachings condemn corruption and emphasize managers' responsibility to maintain justice and integrity. Lack of effective controls, positive incentives, and proper reward systems contribute to moral hazard. Considering the importance of organizational health, designing a comprehensive model to counteract moral hazard—tailored to public organizations—is essential to improve performance and public trust.

Research Methodology: Moral hazard in government organizations is one of the most important obstacles to improving efficiency and effective human resource management.



Authors retain the copyright. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

This phenomenon, which is rooted in opportunistic behavior, occurs when an individual or group prioritizes their personal interests over collective interests by taking advantage of unequal information and taking covert actions, and as a result, it reduces efficiency, increases management costs, and weakens public trust. The complexity of administrative structures, weak supervision, lack of transparency, and ineffective reward and punishment systems are the main factors behind the spread of moral hazard in government institutions. From a theoretical perspective, moral hazard is a key concept in the field of organizational economics and public management, and its consequences include reduced productivity, weakened employee commitment, and damage to organizational health. Recent research emphasizes the need to design comprehensive and indigenous models to deal with this phenomenon in the government sector; models that can provide a basis for reducing opportunistic behavior by utilizing multidimensional approaches including strengthening institutional controls, increasing transparency, and promoting organizational culture. Given the specific characteristics of government organizations, such as extensive bureaucracy, non-profit objectives, and the requirement for public accountability, common models in the private sector are not effective in this area. In this regard, designing a comprehensive model to identify factors affecting moral hazard and providing practical solutions to counteract it is a vital necessity to improve performance, increase transparency, and maintain public trust in government organizations.

The interview protocol is presented in Table 3.

Table 3. Interview Protocol

Row	Questions
1	How does moral hazard emerge in public organizations, and what factors contribute to its occurrence?
2	What are the consequences of moral hazard for the performance, integrity, and efficiency of public organizations?
3	What strategies and interventions can be implemented to effectively counteract moral hazard in public organizations?
4	How can a comprehensive model for counteracting moral hazard in public organizations be designed based on the relationships among the identified factors?

Results A qualitative study using expert interviews and content analysis with ATLAS.ti identified key factors influencing organizational moral hazard. Open, axial, and selective coding revealed critical components such as weak supervision, lack of accountability, unhealthy culture, and poor reward systems. The quantitative phase analyzed variables through the Structural Self-Interaction Matrix (SSIM) and Interpretive Structural Modeling (ISM), classifying them into four hierarchical levels. MICMAC analysis further categorized variables into four groups based on influence and dependence: independent, dependent, linkage, and autonomous. Finally, a structured comprehensive model of organizational moral hazard was developed.

Table 1. Hierarchical Levels of Factors Influencing Moral Hazard

Level	Dimension	Sub-dimensions
Level One	Antecedents	Corruption and Mismanagement ← Decreased Social Trust ← Decreased Organizational Commitment ← Decreased Service Quality
Level Two	Consequences	Job Burnout ← Weak Organizational Communications ← Cynicism and Distrust
Level Three	Organizational Factors	Inadequate Training ← Leadership and Supervision ← Reward and Punishment System
Level Four	Outcomes	Reduced Organizational Culture ← Lack of Accountability ← Reduced Efficiency Evaluation

Figure 1. Final Research Model

Discussion and Conclusion: This study used Interpretive Structural Modeling (ISM) to design a model of organizational moral hazard in government organizations. Organizational moral hazard was identified as a multidimensional phenomenon, including contexts (weak supervision, unhealthy culture), enhancers (poor communication, culture of secrecy), practical dimensions, and negative outcomes (reduced service quality, corruption). Structural, cultural, and psychological factors contribute to its formation. The research emphasized the role of compensation and the unique characteristics of government organizations, aligning with previous studies while differing in some aspects. The structural and interpretive approach of this study is innovative.

Practical Implications for Empowering Human Resources:

Organizations should establish continuous and independent internal monitoring systems

using modern technologies to detect violations. Confidential reporting systems and professional ethics training help strengthen organizational culture. Long-term policies to institutionalize honesty and accountability are essential. Additionally, improving employee well-being and fostering transparent communication between managers and staff increase engagement and effective participation.

Suggestions for Future Research:

It is recommended that future research expand the geographical scope and include various types of governmental and semi-governmental organizations across different countries to enhance the generalizability of the findings. Utilizing mixed quantitative and qualitative methods, such as advanced statistical analysis combined with in-depth interviews, can provide a more comprehensive understanding of the factors influencing organizational moral hazard and the mechanisms to address it.

Acknowledgements: The authors express their sincere gratitude to the participants for their cooperation, the anonymous reviewers for their intellectual support, and the scientific and editorial team of the Journal of Religious Studies, Spirituality, and Management.

Conflict of Interest: This research declares no conflict of interest and was conducted in full compliance with ethical and scientific principles, without any affiliation to institutions or personal interests.

Keywords: Moral Hazard, Organizational Health, Organizational Conflict, Organizational Behavior, Fuzzy Interpretive Structural Modeling (FISM).

Cite this article: Omid, Ali, and Omid, Elham (2026). Designing a Model to Counteract Moral Hazard in Government Organizations: An Interpretive Structural Modeling Approach (Case Study: Tehran University of Medical Sciences). *Journal of Religious, Spirituality, and Management Studies* 13(28): 243-281.



طراحی مدل مقابله با کژمنشی در سازمان‌های دولتی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی تهران)

علی امیدي^۱ ، الهام امیدي^۲

۱. دکترای تخصصی، دانشگاه علوم پزشکی تهران (نویسنده مسئول).

a-omidi@farabi.tums.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی، دانشگاه لرستان.

elham1744@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۹

چکیده

مقدمه و اهداف: کژمنشی نوعی رفتار فرصت‌طلبانه می‌باشد که در آن فرد با اطلاعات بیشتر با یک اقدام مشاهده‌ناپذیر از فرد با اطلاعات کمتر امتیاز می‌گیرد. این پژوهش به طراحی مدل مقابله با کژمنشی در سازمان‌های دولتی می‌پردازد و با هدف شناسایی عوامل مؤثر، پیامدها و ارائه راهکارهای جامع جهت کاهش این پدیده‌ها، تلاش دارد تا بستر بهبود عملکرد و ارتقای سلامت سازمانی را در ساختارهای دولتی فراهم آورد.

روش تحقیق: پژوهش حاضر از نوع بنیادی - کاربردی با رویکرد تفسیرگرایانه و راهبرد آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی داده‌ها از راه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با پانزده نفر از خبرگان





حوزه مدیریت منابع انسانی و سازمانی جمع‌آوری و با روش تحلیل مضمون تحلیل شد. در بخش کمی پرسشنامه‌ای مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی (FISM) برای تحلیل و تعیین روابط میان عوامل طراحی گردید. روایی و پایایی داده‌های کیفی با استفاده از ضریب کاپای کوهن برابر با ۰,۸۷ تأیید شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر بروز کژمنشی، پیامدهای سازمانی آنها و اولویت‌بندی راهکارهای مقابله با این پدیده‌ها انجامید. تحلیل ساختار میان عوامل با روش ISM در پنج سطح سازمانی و تحلیل میک‌مک نشان داد که عوامل «ساختار نظارتی ناکارآمد، فقدان پاسخگویی، فرهنگ سازمانی ناسالم و ارزیابی عملکرد ضعیف» به عنوان پیشران‌های اصلی در ایجاد کژمنشی و کژگزینی نقش کلیدی ایفا می‌کنند. مدل طراحی‌شده بر لزوم هم‌افزایی اقدامات راهبردی، ساختاری و فردی برای مقابله اثربخش با این چالش‌ها تأکید دارد.

نتیجه‌گیری: این پژوهش با ارائه مدل جامع و کاربردی مقابله با کژمنشی در سازمان‌های دولتی، راهکارهایی عملی جهت بهبود فرایندهای انتصاب و ارتقای سلامت سازمانی ارائه می‌دهد؛ همچنین بر ضرورت اصلاحات بنیادین در نظام مدیریتی و فرهنگ سازمانی تأکید دارد که می‌تواند زمینه‌ساز بهبود تصمیم‌گیری‌های راهبردی و توسعه پایدار منابع انسانی در بخش دولتی باشد.

واژگان کلیدی: کژمنشی، سلامت سازمانی، تعارض سازمانی، رفتار سازمانی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی.

استناد: امیدی، علی، و امیدی، الهام (۱۴۰۵). طراحی مدل مقابله با کژمنشی در سازمان‌های دولتی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی تهران). مجله مطالعات دین، معنویت، مدیریت ۱۳(۲۸): ۲۴۳-۲۸۱.

مقدمه

کژمنشی در سازمان‌های دولتی یکی از موانع مهم در مدیریت منابع انسانی و ارتقای کارایی سازمانی به شمار می‌رود، مطالعه رفتار سازمانی اهمیت بالایی دارد؛ زیرا با شناخت دقیق رفتارهای کارکنان می‌توان محیط کاری سالم‌تر و انگیزشی‌تر ایجاد کرد که به افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی می‌انجامد. درک رفتار سازمانی نیز به مدیران کمک می‌کند تا راهکارهای مؤثری برای مقابله با مشکلاتی مانند کژمنشی و تعارضات در سازمان‌های دولتی طراحی کنند. کژمنشی در سازمان‌های دولتی یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی است که تأثیر مستقیم بر بهره‌وری، انگیزش و تعهد کارکنان دارد (بهاگت و جها، ۲۰۲۴). کژمنشی^۱ در نهادهای دولتی یکی از چالش‌های بنیادین مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود؛ چالشی که به‌طور مستقیم بر انگیزش، تعهد و بهره‌وری نیروی کار تأثیرگذار است. از دیدگاه نظری، کژمنشی مفهومی کلیدی در حوزه اقتصاد سازمان و مدیریت است؛ مفهومی که به رفتار فرصت‌طلبانه عامل دارای اطلاعات بیشتر اشاره دارد، رفتاری که از راه اقدامات پنهان و غیرقابل مشاهده برای دیگران، منافع شخصی را بر منافع جمعی مقدم می‌دارد و در نتیجه موجب کاهش کارایی کلی سیستم می‌شود (دسوز، سوانزی، آسومنگ^۲، ۲۰۲۵). پیچیدگی ساختارهای اداری، ضعف در نظام‌های نظارتی و نبود شفافیت اطلاعاتی، بستر گسترش این پدیده را در سازمان‌های دولتی فراهم کرده است؛ از این‌رو کژمنشی به‌عنوان یکی از مسائل اساسی در مدیریت منابع عمومی مطرح می‌شود (بهاگت و همکاران، ۲۰۲۴). کژمنشی به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های رفتاری در سازمان‌ها، به‌ویژه در ساختارهای دولتی شناخته می‌شود (امیدی و شریعت‌نژاد، ۲۰۲۴). این پدیده که ریشه در رفتار فرصت‌طلبانه دارد، زمانی رخ می‌دهد که فرد یا گروهی با داشتن اطلاعات بیشتر و انجام اقداماتی که برای دیگران قابل مشاهده نیست، از موقعیت خود برای کسب منافع نامشروع بهره‌برداری می‌کند (یانچیس و کوستا^۳، ۲۰۲۴). در سازمان‌های دولتی که منابع عمومی و مسئولیت‌های کلان اجتماعی در آنها متمرکز است، بروز کژمنشی می‌تواند به کاهش کارایی، افزایش هزینه‌های مدیریتی و تضعیف

1. Bhagat & Jha

2. Moral Hazard

3. DeSouza, M., Swanzy, E. K. & Asumeng

4. Jancsics, D. & Costa

اعتماد عمومی بینجامد (ویاس - دورگاپرساد^۱، ۲۰۲۴). با توجه به اهمیت حفظ سلامت سازمانی و بهبود عملکرد در این بخش، شناسایی عوامل مؤثر بر ظهور کژمنشی و پیامدهای آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (باقری‌مجد و محمودی، ۲۰۲۵). سازمان‌های دولتی با ویژگی‌هایی همچون گستردگی وظایف، تعداد زیاد ذی‌نفعان، و الزام به پاسخگویی عمومی، مستعد ظهور رفتارهای کژمنشانه هستند که می‌تواند به هدررفت منابع، کاهش کارایی عملیاتی و تضعیف اعتماد عمومی بینجامد (حسنوند و عارف‌نژاد، ۱۴۰۳). به طور خاص نبود مکانیسم‌های مناسب کنترل و نظارت، فقدان انگیزه‌های مثبت و ساختارهای ناکارآمد پاداش و تنبیه، زمینه‌ساز افزایش کژمنشی در این سازمان‌هاست (دسوزا و همکاران، ۲۰۲۵). تحقیقات اخیر بر ضرورت توسعه مدل‌های جامع مقابله با کژمنشی در محیط‌های دولتی تأکید دارند که بتوانند با استفاده از رویکردهای چندبعدی شامل کنترل‌های نهادی، افزایش شفافیت و ارتقای فرهنگ سازمانی، زمینه کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه را فراهم کنند (روخاس - سالازار^۲، ۲۰۲۵). کژمنشی به عنوان یکی از معضلات رفتاری بنیادین در سازمان‌های دولتی، تأثیرات منفی قابل توجهی بر عملکرد، بهره‌وری و سلامت سازمانی دارد (هابرتز، هوکسترا و وان مونتفورت^۳، ۲۰۲۵). این پدیده نه تنها موجب اتلاف منابع عمومی می‌شود، بلکه سبب کاهش اعتماد جامعه به نهادهای دولتی و تضعیف مشروعیت آنها خواهد شد (حسنوند و همکاران، ۱۴۰۳). کژمنشی در سازمان‌های دولتی به عنوان یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی موجب کاهش کارایی، تضعیف اعتماد عمومی و آسیب به سلامت سازمانی می‌شود. با توجه به ناکارآمدی الگوهای موجود، مسئله اصلی این پژوهش طراحی مدلی جامع و بومی برای شناسایی عوامل مؤثر و ارائه راهکارهای مقابله مؤثر با کژمنشی در سازمان‌های دولتی است. از آنجا که سازمان‌های دولتی مأمور به ارائه خدمات عمومی و حفظ منافع کل جامعه هستند، مقابله با کژمنشی به عنوان یکی از ضرورت‌های کلیدی مدیریت دولتی به شمار می‌رود. با وجود اهمیت موضوع، بسیاری از مدل‌های مقابله با کژمنشی که در مطالعات پیشین ارائه شده‌اند، عمدتاً بر محیط‌های بخش خصوصی متمرکز بوده و کمتر به شرایط ویژه و ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌های دولتی توجه کرده‌اند؛ در واقع بخش خصوصی معمولاً محور اصلی مدل‌های مقابله با کژمنشی است

1. Vyas-Doorgapersad

2. Rojas-Salazar

3. Huberts, L., Hoekstra, A. & van Montfort

و بر مبنای منطق سودآوری و رقابت شکل می‌گیرد، ولی بخش دولتی دارای ویژگی‌های خاصی مانند ساختار بوروکراتیک، پاسخگویی عمومی و اهداف غیرانتفاعی است که در بسیاری از این مدل‌ها نادیده گرفته شده‌اند. این خلأ علمی موجب شده است که راهکارهای موجود، ناکافی یا غیرقابل اجرا در بستر دولتی باشند؛ افزون بر این، عدم شناخت جامع از عوامل مؤثر و پیامدهای کژمنشی در سازمان‌های دولتی، مانع طراحی راهکارهای مؤثر و عملیاتی شده است. دانشگاه علوم پزشکی تهران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین نهادهای دولتی کشور، دارای ساختار اداری گسترده، تنوع فعالیت‌ها و تعدد ذی‌نفعان است که آن را به بستری مناسب برای بررسی پدیده کژمنشی تبدیل می‌کند. وجود چالش‌هایی مانند تمرکز قدرت، ضعف نظارت و حساسیت عملکردی در این سازمان، ضرورت مطالعه دقیق و ارائه مدل مقابله با کژمنشی را دوچندان می‌سازد؛ بنابراین مسئله اصلی این پژوهش این است که چگونه می‌توان مدلی جامع و کاربردی طراحی کرد که با در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، عوامل مؤثر بر کژمنشی را شناسایی کند و راهکارهای مؤثری برای کاهش و کنترل این پدیده ارائه دهد؟ پاسخ به این سؤال می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی، افزایش شفافیت و پاسخگویی و ارتقای سلامت سازمانی بینجامد و نقش مهمی در مدیریت منابع عمومی و حفظ اعتماد اجتماعی ایفا کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کژمنشی سازمانی^۱

کژمنشی سازمانی به مجموعه رفتارهای فرصت‌طلبانه‌ای گفته می‌شود که در آن اعضای سازمان یا نمایندگان آن با استفاده از عدم تقارن اطلاعات و اعمال تصمیم‌ها یا اقداماتی که برای سایر ذی‌نفعان یا ناظران قابل مشاهده نیست، منافع شخصی خود را بر منافع کلی سازمان ترجیح می‌دهند (دسوزا و همکاران، ۲۰۲۵). این رفتارها معمولاً در محیط‌هایی با نظارت ضعیف، ساختارهای ناکارآمد پاداش و تنبیه و عدم شفافیت اطلاعات بیشتر رخ می‌دهد و می‌تواند به کاهش کارایی، افزایش هزینه‌ها و تخریب اعتماد درون سازمانی بینجامد (ویاس و همکاران، ۲۰۲۴). از دیدگاه نوین، کژمنشی سازمانی نه تنها یک

1. Organizational corruption

مسئله اقتصادی بلکه یک معضل رفتاری- اجتماعی است که در آن تعاملات پیچیده میان عوامل انسانی، فرهنگی و نهادی در بروز این رفتار نقش دارند (شاهچرا، ۱۴۰۰)؛ بدین ترتیب مدیریت موثر کژمنشی سازمانی مستلزم طراحی سازوکارهای چندسطحی نظارتی، تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش شفافیت اطلاعاتی است تا بتواند آثار منفی آن را کاهش دهد.

تعاریف کژمنشی

تعاریف مختلف ارائه شده از سوی اندیشمندان این حوزه، جنبه های متفاوتی از کژمنشی سازمانی مانند رفتارهای مسئولانه، توانمندسازی کارکنان، نگرش سیستمی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار را پوشش می دهند. در ادامه جدولی از تعاریف متقدمین درباره کژمنشی سازمانی آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف کژمنشی سازمانی

نام مدیر/ متفکر	تعریف کژمنشی سازمانی
هولمستروم ^۱ (۱۹۷۵)	کژمنشی رفتاری است که در آن فرد دارای اطلاعات بیشتر با انجام اقدامات پنهان و فرصت طلبانه از طرف مقابل بهره برداری می کند و سبب کاهش کارایی سیستم می شود.
وانگ، ژانگولی ^۲ (۲۰۲۱)	کژمنشی سازمانی به رفتارهایی گفته می شود که در آن اعضای سازمان با سوءاستفاده از عدم تقارن اطلاعات، منافع شخصی را به منافع سازمان ترجیح می دهند که موجب بروز اختلال و کاهش بهره وری می شود.
جنسن و مکلینگ ^۳ (۱۹۷۶)	کژمنشی فرصتی است که در آن نمایندگان سازمان با اطلاعات نامتقارن اقداماتی انجام می دهند که برای ناظران قابل مشاهده نیست و منافع خود را بر منافع کلی سازمان ترجیح می دهند.
اسمیت و جانسون ^۴ (۲۰۲۲)	کژمنشی رفتاری چندبعدی است که شامل عدم شفافیت، سوءاستفاده از قدرت و اتخاذ تصمیم های غیرمسئولانه در سازمان ها می شود و نیازمند راهکارهای چندسطحی برای مدیریت است.
لیو و ژو ^۵ (۲۰۲۳)	کژمنشی عبارت است از موقعیتی که در آن یک طرف قرارداد با اطلاعات بیشتر، اقداماتی پنهان انجام می دهد که به زیان طرف مقابل تمام می شود و این مسئله در بخش دولتی سبب کاهش کارایی منابع عمومی می شود.

1. Holmström
2. Wang, Y., Zhang, L. & Li
3. Jensen, M. C., & Meckling
4. Smith, R., & Johnson
5. Liu, H. & Zhu

مدل‌های کژمنشی سازمانی

مدل‌های عملیاتی کژمنشی سازمانی ابزارهای نظری و کاربردی مهمی هستند که به مدیران کمک می‌کنند تا علل و پیامدهای کژمنشی را بهتر درک و کنترل کنند. هر مدل با تمرکز بر جنبه‌های مختلفی مانند تضاد منافع، هزینه‌های نظارتی، نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت ریسک، راهکارهایی جهت کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه ارائه می‌دهد. شناخت و به‌کارگیری این مدل‌ها می‌تواند به بهبود کارایی و سلامت سازمان‌های دولتی کمک شایانی کند.

نام مدل	منبع	شرح مدل
مدل نظریه نمایندگی ^۱	Siahaan, M., Suharman, H., Fitrijanti, T. & Umar, H. (2024)	این مدل بر عدم تقارن اطلاعات و تضاد منافع بین نماینده (کارکنان یا مدیران) و مالک (سهامداران یا نهادهای بالادستی) تمرکز دارد. راهکارهای عملیاتی شامل طراحی قراردادهای انگیزشی و نظارتی است تا کژمنشی کاهش یابد.
مدل هزینه‌های نمایندگی ^۲	Ceschel, F., Hinna, A. & Homberg, F. (2022)	این مدل هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ناشی از کژمنشی را شامل هزینه‌های نظارت، بستن قراردادهای انگیزشی و زیان ناشی از اقدامات فرصت‌طلبانه بررسی می‌کند و ابزارهایی برای به حداقل رساندن این هزینه‌ها ارائه می‌دهد.
مدل کنترلی-نظارتی ^۳	Fazekas, M., Sberna, S. & Vannucci, A. (2022)	بر نقش مکانیزم‌های نظارتی و کنترلی در شناسایی و محدود کردن رفتارهای کژمنشانه تمرکز دارد. استفاده از سیستم‌های گزارش‌دهی، حسابرسی داخلی و فناوری اطلاعات از جمله راهکارهای عملیاتی این مدل است.
مدل اعتماد و فرهنگ سازمانی ^۴	Mugellini, G., Della Bella, S., Colagrossi, M., Isenring, G. L. & Killias, M. (2021)	این مدل با تأکید بر فرهنگ سازمانی و اعتماد میان اعضا به عنوان ابزار کاهش کژمنشی مطرح است. توسعه فرهنگ شفافیت، مسئولیت‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای از راهکارهای کلیدی این مدل می‌باشد.
مدل چندسطحی مدیریت ریسک ^۵	Fürstenberg, A., Starystach, S. & Uhl, A. (2023)	این مدل کژمنشی را به عنوان یک ریسک سازمانی می‌داند که باید در سطوح مختلف سازمان (فردی، تیمی و ساختاری) مدیریت شود. ترکیب مکانیزم‌های نظارتی، آموزشی و انگیزشی از ویژگی‌های این مدل است.

1. Agency Theory
2. Agency Costs Model
3. Control and Monitoring Model
4. Trust and Organizational Culture Model
5. Multi-level Risk Management Model

پیامدهای کژمنشی سازمانی

کژمنشی سازمانی، پیامدهای گسترده و متعددی در عملکرد و سلامت سازمان‌ها به دنبال دارد که می‌تواند به طور جدی اثرهای منفی بر بهره‌وری و کارایی کلی سازمان‌ها برجای گذارد. مطالعات گذشته نشان داده‌اند که کژمنشی سازمانی می‌تواند به پیامدهای منفی فراوانی بینجامد که در ادامه به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود.

۱. افزایش هزینه‌های نظارتی و کنترلی: سازمان‌ها برای شناسایی و محدودسازی رفتارهای فرصت‌طلبانه مجبور به تخصیص منابع مالی و انسانی بیشتری می‌شوند (مزا، و پرز-چیکس^۱، ۲۰۲۴).

۲. کاهش انگیزه و تعهد کارکنان: رفتارهای کژمنشانه سبب کاهش انگیزه کارکنان متعهد و افزایش ناطمینانی در روابط کاری می‌شود که به تضعیف فرهنگ و تعهد سازمانی می‌انجامد (معصومی و حکمتی، ۲۰۲۴).

۳. فساد و سوءمدیریت منابع: کژمنشی می‌تواند زمینه‌ساز بروز فساد، سوءاستفاده و مدیریت ناکارآمد منابع سازمانی شود (مایر، لوثیز و فدرکه^۲، ۲۰۲۵).

۴. کاهش کیفیت خدمات و محصولات: رفتارهای فرصت‌طلبانه موجب کاهش کیفیت ارائه خدمات یا محصولات سازمان می‌شود و رضایت ذی‌نفعان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (مزا و همکاران، ۲۰۲۴).

۵. کاهش اعتماد عمومی و ذی‌نفعان: پیامدهای کژمنشی به کاهش اعتماد جامعه، مشتریان و سایر ذی‌نفعان نسبت به سازمان می‌انجامد (مایر و همکاران، ۲۰۲۵).

۶. کاهش بهره‌وری و کارایی سازمان: با وجود هزینه‌های اضافی و اختلال در فرایندهای کاری، بهره‌وری کلی سازمان به شدت کاهش می‌یابد (مصطفوی‌نژاد، پروین و نعیمی، ۲۰۲۳).

۷. تضعیف اعتبار و جایگاه سازمان: پیامدهای بلندمدت کژمنشی می‌تواند به کاهش اعتبار سازمان در سطح ملی و بین‌المللی بینجامد (مهدوی کلیشمی و همکاران، ۱۳۸۹).

1. Meza, O., & Pérez-Chiqués

2. Meyer, K. Z., Luiz, J. M. & Fedderke

پیشینه پژوهش

در این بخش به مرور و تحلیل برخی از پژوهش‌های مرتبط با حوزه کژمنشی سازمانی پرداخته می‌شود. با توجه به محدودیت قابل توجه در تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت و شناخت سازمانی با رویکرد محیط زیستی در داخل کشور و همچنین گستردگی نسبتاً محدود پژوهش‌های بین‌المللی در این حوزه، ضرورت انجام مطالعات عمیق‌تر و فراگیرتر به روشنی احساس می‌شود.

حسنوند و عارف‌نژاد (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان شناسایی تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین عوامل ایجاد کژمنشی در کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد دیمتل فازی نشان دادند احساس وجود بی‌عدالتی سازمانی، نبود سازوکار پاداش و تنبیه مناسب و عدم تأمین نیازهای زندگی از راه دریافت حقوق و مزایای سازمانی تأثیرگذارترین و وجود شخصیت‌های بی‌ثبات و غیراخلاق‌مدار در سازمان، پرداخت حقوق و دستمزد بدون توجه به عملکرد و سهم نکردن افراد در موفقیت‌های سازمان تأثیرپذیرترین عوامل بر کژمنشی در سازمان‌های دولتی است.

حکاک (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار: رویکرد فراترکیب» انجام داد که با استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو، یافته‌های ۵۶ پژوهش پیشین مرتبط با اهداف پژوهش بررسی، ترکیب و تفسیر شد. با استفاده از روش کدگذاری، تعداد ۱۵۵ کد استخراج و ۲۱ مؤلفه و ۵ مفهوم (عوامل اجتماعی، عوامل محیطی، عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی و عوامل رفاهی) شناسایی گردید؛ همچنین الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار ارائه و ترسیم شد. شاهچرا (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «شواهد نظری و تجربی کژمنشی در نظام بانکی ایران» انجام داد. مطابق نتایج آن، هر تغییر ریسک با سطح اهرم بانکی در ارتباط بوده، و ارتباط مثبت و معناداری میان سطح ریسک و اهرم بانکی مشاهده شد. این رابطه دلیلی بر وجود کژمنشی در شبکه بانکی کشور است که می‌تواند بیانگر نوعی شکست بانک مرکزی در نظارت و حمایت از نظام بانکی نیز باشد.

عسکری و معبودی (۱۳۹۷) به بررسی «الگوی مناسب ارزیابی قراردادهای بیم مقابل در چارچوب اقتصاد اطلاعات» پرداختند. نتایج بررسی مدل‌های مختلف مخاطرات اخلاقی (کژمنشی) نشان می‌دهد که در قراردادهای نفتی مخاطره اخلاقی در هر دو طرف قابل مشاهده است. در این قراردادها مسئله کارفرما بیشینه کردن منافع طرفین است و تلاش هر دو طرف بر میزان منافع آنان تأثیرگذار است؛ بنابراین الگوی

مخاطرات اخلاقی مضاعف انطباق بیشتری با قراردادهای نفتی دارد و بهتر است به جای الگوی مخاطره اخلاقی استاندارد، برای ارزیابی قراردادهای نفتی بیع متقابل از الگوی مخاطره اخلاقی مضاعف استفاده شود. نظریه و اولاد (۱۳۹۶) در پژوهشی به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کُزگزینی و کُزمنشی در بانکداری بدون ربا (مطالعه موردی: بانک صنعت و معدن) پرداختند. یافته‌ها بیانگر آن بود که عوامل فراوانی مانند عدم توجه به درجه ریسک اعتباری مشتریان و نبود سازوکار تشویق و تنبیه مشتریان بر شکل‌گیری کُزگزینی و کُزمنشی مؤثر است؛ همچنین، این عوامل تأثیر بیشتری بر کُزگزینی نسبت به کُزمنشی دارند. ابریشمی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «مخاطره اخلاقی در عملیات بانکی بدون ربا» انجام دادند. یکی از مهم‌ترین نتایج این تحقیق وجود مطالبات غیرجاری در بانک‌ها به عنوان معیاری از مخاطرات اخلاقی در بانکداری است. کُزگزینی به عنوان سوءتخصیص منابع بانکی و کُزمنشی به عنوان عدم سرمایه‌گذاری درست گیرنده تسهیلات و در نتیجه عدم بازپرداخت تسهیلات تعریف شد؛ براساس این پژوهش، بانک‌های خصوصی بیشترین مخاطره اخلاقی و بانک‌های تخصصی کمترین مخاطره را دارند و تسهیلات قرض الحسنه نیز کمترین مخاطره اخلاقی را شامل می‌شود.

بروند و آسن (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «اثر پدیده عدم تقارن اطلاعات در بازار بیمه آتش‌سوزی بر عملکرد مالی شرکت» به بررسی این پدیده در پرونده‌های خسارت سال‌های ۱۳۹۱-۱۳۹۲ در تهران پرداختند. با استفاده از رگرسیون لجستیک و آزمون‌های آماری، همبستگی میان انتخاب نامطلوب و مخاطرات اخلاقی در بیمه آتش‌سوزی تأیید شد. یافته‌ها نشان داد که اطلاعات نامتقارن در بازار بیمه آتش‌سوزی خسارت‌های هنگفتی به شرکت‌های بیمه وارد می‌کند.

مهدوی کلیشمی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان «تحلیل وجود کُزگزینی در بازار بیمه عمر ایران» نشان دادند عواملی مانند جنسیت، انجام فعالیت‌های سنگین و پرخطر، سطح ریسک، درآمد ماهیانه خانوار و وجود افراد بیمار در آن، وجود کُزگزینی را اثبات می‌کند؛ همچنین وجود پدیده نیکوگزینی به واسطه متغیرهایی مانند تحصیلات، نگرانی از آینده و قانون‌گریزی تأیید شده است.

بختیار و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی ریاضی در مقاوم بودن سازوکار PLS علیه مشکلات کُزگزینی و کُزمنشی» به این نتایج دست یافتند که بسیاری از بانک‌های متعارف تحت بهره‌برداری سیستمی مالی و بانکی قرار دارند که در معرض مشکلات اطلاعات نامتقارن است. آنها

نشان دادند که طرح PLS یک مکانیسم ذاتی برای غلبه بر مشکلات کژگزینی و کژمنشی می‌باشد و در برابر این مشکلات نسبتاً مقاوم است.

سان جوز^۱ و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق «مدیریت کژمنشی از طریق اجرای مدل اخلاقی» بیان کردند که عواملی مانند وجود جو غیراخلاقی در سازمان و عدم تعهد به اهداف سازمان از عوامل مؤثر کژمنشی در سازمان‌ها به شمار می‌رود.

اوسا مانو^۲ و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی اثرات رفتارهای مرتبط با کژمنشی بر کیفیت و رضایت پروژه‌های ساخت‌وساز در کشور غنا» به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند نداشتن انگیزه کافی، ضعف در سیستم پاداش و تنبیه و بی‌توجهی به توانمندی افراد موجب بروز کژمنشی می‌شود؛ همچنین نتایج نشان داد که با افزایش کژمنشی، رضایت مشتریان کاهش می‌یابد.

اریکسون و هانس^۳ (۲۰۱۶) در تحقیق «راهبردهای کاهش کژمنشی در تدارکات ساخت‌وساز» به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند بهبود سیستم پاداش و پرداخت حقوق و مزایا، وجود سیستم‌های نظارتی دقیق، شایسته‌سالاری و ارتقا براساس شایستگی سبب کاهش کژمنشی در سازمان‌ها می‌شود. با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته از مبانی نظری مشخص شد که بیشتر تحقیقات در حوزه سازمان‌های مالی انجام شده و در مورد عوامل ایجاد کژمنشی در سازمان‌های خدماتی دولتی تاکنون تحقیق چندانی صورت نگرفته است؛ درحالی‌که پدیده کژمنشی می‌تواند در تمامی سازمان‌های مالی و غیرمالی رخ دهد. بر این اساس تحقیق حاضر با بررسی عوامل ایجادکننده کژمنشی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان در این سازمان‌ها جهت کاهش و حذف کژمنشی کمک کند.

نوآوری این پژوهش در تمرکز ویژه بر عوامل کژمنشی در کارکنان سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری تفسیری درصدد شناسایی تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین عوامل در این حوزه است که برخلاف پژوهش‌های پیشین که بیشتر به سازمان‌های مالی و خصوصی پرداخته‌اند، به طور خاص به ساختار و چالش‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های دولتی می‌پردازد. این رویکرد تعاملی و سیستمی، امکان ارائه راهکارهای هدفمندتر و عملیاتی‌تر جهت کاهش کژمنشی در محیط‌های دولتی را فراهم می‌سازد.

-
1. Jose-San
 2. Owusu-Manu
 3. Hans & Eriksson

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر براساس رویکرد آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم استقرانی- قیاسی انجام شده است. از نظر هدف، این پژوهش کاربردی و در دسته پژوهش‌های متوالی- اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی شامل اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و براساس اصل اشباع نظری انجام شد که در نهایت ۲۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. دلیل توقف در این تعداد، رسیدن به اشباع نظری در تحلیل داده‌ها بود؛ به گونه‌ای که مصاحبه‌های ۲۵، ۲۶ و ۲۷ به تکرار و عدم ظهور مقولات جدید انجامید. انتخاب این جامعه آماری به گونه‌ای صورت گرفت که تمامی ابعاد نظری و عملی کژمنشی سازمانی توسط افراد دارای دانش و تجربه کافی مورد بررسی قرار گیرد؛ بدین ترتیب نمونه شامل افرادی بود که دارای تحصیلات مرتبط و تجربه مدیریتی در حوزه‌های مختلف صنعتی و سازمانی بودند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بخشی به صورت حضوری و بخشی به صورت تلفنی انجام شد. هر مصاحبه توسط پژوهشگر بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه طول کشید و نکات کلیدی از سوی خبرگان به صورت دقیق ثبت شد. در جدول ۳ پروتکل مصاحبه قابل مشاهده است.

جدول ۳. پروتکل مصاحبه

ردیف	سؤالات
۱	کژمنشی در سازمان‌های دولتی چگونه شکل می‌گیرد و چه عواملی در بروز آن مؤثرند؟
۲	کژمنشی چه پیامدهایی برای عملکرد، سلامت و کارآمدی سازمان‌های دولتی دارد؟
۳	چه راهکارها و مداخلاتی می‌توان برای مقابله مؤثر با کژمنشی در سازمان‌های دولتی به کار گرفت؟
۴	الگوی جامع مقابله با کژمنشی در سازمان‌های دولتی براساس روابط میان عوامل شناسایی شده چگونه قابل طراحی است؟

در بخش کمی پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری طراحی شد. این پرسشنامه در قالب یک ماتریس ۱۶×۱۶ تنظیم شد که سطرها و ستون‌های آن را مؤلفه‌های کژمنشی سازمانی تشکیل می‌دادند. پرسشنامه به صورت حضوری و ایمیلی در اختیار همان ۲۷ نفر قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا براساس الگوریتم مدل‌سازی ساختاری تفسیری به آن پاسخ دهند. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از مهم‌ترین مراحل در تضمین اعتبار و اطمینان نتایج پژوهش به شمار می‌رود. در این پژوهش برای

اطمینان از دقت ابزارها در هر دو بخش کیفی و کمی از روش‌های مختلفی جهت سنجش روایی و پایایی استفاده شد. در بخش کیفی به منظور بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌ها (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) از روایی محتوایی و روایی نظری بهره گرفته شد؛ در این راستا سؤالات مصاحبه براساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش و اهداف مطالعه تدوین و سپس توسط چند نفر از اساتید و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت. بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که ابزار مورد استفاده، پوشش دهنده ابعاد اصلی پدیده مورد مطالعه، یعنی «کژمنشی در سازمان‌های دولتی» است. برای پایایی ابزار کیفی از دو روش درون‌کدگذار و میان‌کدگذار استفاده شد. در روش درون‌کدگذار، پژوهشگر در دو مرحله جداگانه به کدگذاری داده‌های مصاحبه پرداخت و میزان توافق بین دو مرحله با ضریب $0/76$ محاسبه شد که نشان‌دهنده ثبات قابل قبول در کدگذاری بود. در روش میان‌کدگذار نیز بخشی از داده‌ها از سوی پژوهشگر دوم مورد تحلیل قرار گرفت و میزان توافق بین دو کدگذار $0/83$ به دست آمد که بیانگر پایایی مطلوب داده‌ها در بخش کیفی است. در بخش کمی برای سنجش روایی ابزار پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد. در این روش شاخص‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی در قالب پرسشنامه تنظیم و برای بررسی تناسب و شفافیت گویه‌ها در اختیار گروهی از متخصصان و صاحب‌نظران قرار گرفت. نظرات آنها به اصلاح و نهایی‌سازی گویه‌ها انجامید. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه نیز از روش بازآزمون^۱ استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه در دو نوبت با فاصله زمانی مشخص در اختیار گروهی از پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و نتایج دو مرحله با یکدیگر مقایسه شد. ضریب همبستگی حاصل $0/88$ بود که نشان‌دهنده سطح بالای ثبات و قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی است. به طور کلی نتایج حاصل از سنجش روایی و پایایی در هر دو بخش کیفی و کمی نشان داد که ابزارهای گردآوری داده‌ها از اعتبار و اعتمادپذیری مطلوبی برخوردار بوده، و می‌توان نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها را معتبر و مستند دانست. تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا و نرم‌افزار ایپلستی انجام شد. شیوه کدگذاری براساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. در ابتدا با کدگذاری باز، مفاهیم اصلی در متن مصاحبه‌ها استخراج شد، سپس کدهای باز در قالب کدهای محوری تلفیق گردید و در نهایت با تجمیع کدهای محوری، کدهای نهایی شکل گرفتند که

مبنای طراحی مدل کژمنشی سازمانی در شرکت‌های خصوصی شدند. برای تحلیل کمی نیز از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این قسمت، خصوصیات جمعیت‌شناختی افراد نمونه پژوهش تحلیل شده است. این خصوصیات شامل شاخص‌هایی مانند سن، جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه شغلی و دیگر ویژگی‌های مرتبط می‌باشد که برای فهم دقیق‌تر ترکیب و ساختار نمونه گردآوری شده‌اند. جدول ۴ به طور جامع این داده‌ها را ارائه می‌دهد و زمینه مناسبی برای انجام تحلیل‌های آماری و تفسیر نتایج فراهم می‌کند.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

ویژگی‌ها	دسته‌بندی	تعداد
جنسیت	مرد	۲۱
	زن	۶
سن (سال)	کمتر از ۱۰	۳
	۱۱-۲۰	۱۶
	بالتر از ۲۰	۸
سطح تحصیلات	کارشناسی	۵
	کارشناسی ارشد	۱۰
	دکتری	۱۲
حوزه شغلی	اساتید	۱۲
	مدیران	۱۵

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پژوهش، پس از انجام مصاحبه‌های تخصصی با خبرگان حوزه کژمنشی سازمانی، متون مصاحبه‌ها به نرم‌افزار اطلس تی (Atlas.ti) وارد شد. سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا و فرایند کدگذاری، عوامل مؤثر بر کژمنشی سازمانی شناسایی و طبقه‌بندی شدند؛ این تحلیل زمینه‌ساز استخراج مؤلفه‌های کلیدی و تأثیرگذار در شکل‌گیری و توسعه کژمنشی سازمانی در سازمان‌ها شد.

جدول ۵. نمونه‌ای از مصاحبه‌شده

ردیف	سؤال مصاحبه	نقل قول از مصاحبه‌شونده	کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی (مقوله)
۱	به نظر شما مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز بروز کژمنشی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند و چگونه این عوامل بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند؟	نظارت ضعیف باعث می‌شود افراد فرصت طلب بیشتر اقدام کنند.	نبود سیستم‌های کنترل دقیق	ضعف نظارت	عوامل زمینه‌ساز کژمنشی
۲	چه سازوکارها و سیاست‌هایی می‌توانند به کاهش رفتارهای کژمنشانه در ساختارهای دولتی کمک کنند؟	شفافیت سبب کاهش زمینه‌های کژمنشی می‌شود.	ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی و پاسخگویی	شفافیت و پاسخگویی	سیاست‌ها و سازوکارهای کاهش کژمنشی
۳	تجربه شما از تأثیر کژمنشی بر رضایت کارکنان و اعتماد جامعه نسبت به سازمان‌های دولتی چیست؟	کژمنشی سبب کاهش روحیه و انگیزه کارکنان می‌شود.	کاهش انگیزه و تعهد کارکنان	کاهش رضایت کارکنان	تأثیر کژمنشی بر کارکنان و جامعه
۴	به نظر شما چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی باید در این مدل مدنظر قرار گیرد تا بتواند اثربخش و کاربردی باشد؟	مدل باید شامل سازوکارهای نظارتی قوی باشد.	وجود ممیزی و سیستم‌های حسابرسی	نظارت و کنترل	مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مقابله

پس از تحلیل دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدهای مرتبط، درنهایت جدول ۶ تدوین شد که عوامل نهایی و کلیدی مؤثر بر کژمنشی سازمانی را به‌صورت جامع و سازمان‌یافته نشان می‌دهد. این جدول خلاصه‌ای از مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی‌شده در پژوهش می‌باشد که مبنای مدل نهایی کژمنشی سازمانی قرار گرفته است.

جدول ۶. فرایند کدگذاری عوامل مؤثر بر کژمنشی سازمانی

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
زمینه‌های کژمنشی سازمانی	ساختار نظارتی ناکارآمد	ضعف نظارت و کنترل	عدم شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری
	فقدان پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری ضعیف	نبود نظام پاسخگویی مشخص
	فرهنگ سازمانی ناسالم	ضعف فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی مبتنی بر فرصت‌طلبی
	ارزیابی عملکرد ضعیف	ضعف مدیریت عملکرد	عدم مشارکت کارکنان در ارزیابی عملکرد
تقویت‌کننده‌های کژمنشی سازمانی	سیستم پاداش و تنبیه ناکافی	ناکارآمدی سیستم پاداش و تنبیه	نبود سازوکارهای تشویقی و تنبیهی متوازن
	فشارهای روانی و سازمانی	عوامل محیطی و روانی	فشارهای زیاد کاری و استرس
	آموزش ناکافی	ضعف آموزش و پرورش	فقدان آموزش و آگاهی کارکنان درباره اخلاق سازمانی
	انگیزش‌های نادرست	ناسازگاری انگیزش‌ها	انگیزه‌های مالی نامناسب کارکنان
ابعاد کژمنشی سازمانی	ضعف ارتباطات سازمانی	مشکلات ارتباطی	ارتباط ضعیف میان سطوح مختلف سازمان
	فرهنگ پنهان کاری	عدم شفافیت و پنهان کاری	ضعف فرهنگ گزارش‌دهی و پنهان کاری تخلفات
	سیستم بازخورد ناکارآمد	ضعف سیستم بازخورد	نبود مکانیزم‌های بازخورد مؤثر
	تعارض منافع	تضاد منافع	تعارض منافع بین کارکنان و سازمان
پیامدهای کژمنشی سازمانی	کاهش کیفیت خدمات	تضعیف ارائه خدمات	کاهش رضایت ذی‌نفعان
	کاهش تعهد سازمانی	افت انگیزه و رضایت کارکنان	کاهش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان
	کاهش اعتماد اجتماعی	افت اعتبار سازمان	کاهش اعتماد عمومی به سازمان
	فساد و سوءاستفاده	سوءاستفاده مالی	کژمنشی مالی و سوءاستفاده از منابع

نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که کژمنشی در سازمان‌های دولتی به صورت زنجیره‌ای از عوامل ریشه‌ای تا پیامدهای نهایی ظاهر می‌شود. در سطح ریشه‌ای، عواملی مانند ضعف نظارت و کنترل، نبود پاسخگویی و فرهنگ سازمانی ناسالم زمینه‌ساز رفتارهای فرصت‌طلبانه و بی‌انضباطی در سازمان

هستند. در سطح تقویت‌کننده‌ها و عوامل میانی، مسائلی مانند سیستم پاداش و تنبیه ناکافی، فشارهای روانی و سازمانی، آموزش ناکافی و انگیزش‌های نادرست رفتارهای کژمنشانه را تشدید می‌کنند و محیط کاری و سیاست‌های انگیزشی شدت کژمنشی را افزایش یا کاهش می‌دهند. در سطح پیامدی درون‌سازمانی، مشکلاتی همچون ضعف ارتباطات سازمانی، تعارض منافع، سیستم بازخورد ناکارآمد و فرهنگ پنهان‌کاری ایجاد می‌شوند که شفافیت و پاسخگویی در سازمان را کاهش می‌دهند و فضای مناسبی برای رفتارهای کژمنشانه فراهم می‌کنند. در سطح پیامدهای نهایی، کاهش کیفیت خدمات، کاهش تعهد کارکنان، کاهش اعتماد اجتماعی و بروز فساد و سوءاستفاده مشاهده می‌شود که نشان می‌دهد ناکارآمدی‌ها در سطوح پایین‌تر، عملکرد و اعتبار سازمان را در سطح کلان تحت‌تأثیر قرار می‌دهند؛ به طور کلی کژمنشی در سازمان‌های دولتی فرایندی چندسطحی است که ترکیبی از عوامل ساختاری، فرهنگی، انگیزشی و ارتباطی سبب شکل‌گیری آن می‌شود و درنهایت پیامدهایی منفی بر عملکرد و اعتبار سازمان دارد.

یافته‌های بخش کمی

در ابتدا ماتریس روابط درونی بین متغیرها (SSIM) تعیین شد؛ در این مرحله از خبرگان حوزه خواسته شد تا در فرایند ISM با توجه به اصول مشخص شده، ماتریس یادشده را تکمیل کنند. این ماتریس نشان‌دهنده ارتباطات و تأثیرات متقابل میان متغیرهای تحقیق است و مبنای تحلیل‌های بعدی قرار می‌گیرد. تعاریف نمادها و مفاهیم به کار رفته در این ماتریس در جدول ۷ به صورت دقیق و روشن ارائه شده است.

جدول ۷. تعاریف نمادها

نماد	شرح
V	عامل سطر (i) می‌تواند بر عامل ستون (j) تأثیرگذار باشد.
A	عامل ستون (j) می‌تواند بر عامل سطر (i) تأثیرگذار باشد.
X	هر دو عامل سطر (i) و ستون (j) بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.
O	بین عنصر سطر (i) و عنصر ستون (j) ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۹. ماتریس دستیابی سازگاری شده

میزان نفوذ	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مؤلفه‌ها
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	ساختار نظارتی ناکارآمد
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	فقدان پاسخگویی
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	فرهنگ سازمانی ناسالم
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	ارزیابی عملکرد ضعیف
۳	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	سیستم پاداش و تنبیه ناکافی
۲	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	فشارهای روانی و سازمانی
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	آموزش ناکافی
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	انگیزش‌های نادرست
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	ضعف ارتباطات سازمانی
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	فرهنگ پنهان کاری
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	سیستم بازخورد ناکارآمد
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	تعارض منافع
۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کاهش کیفیت خدمات
۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کاهش تعهد سازمانی
۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کاهش اعتماد اجتماعی
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	فساد و سوءاستفاده

برای تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها در مدل ساختاری تفسیری (ISM)، نخست باید مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز هر معیار از ماتریس دستیابی استخراج شود. مجموعه دستیابی که به عنوان مجموعه خروجی‌ها نیز شناخته می‌شود، شامل خود معیار و معیارهایی است که تحت‌تأثیر آن قرار دارند؛ درمقابل، مجموعه پیش‌نیاز یا مجموعه ورودی‌ها، شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. پس از تعیین این دو مجموعه برای هر متغیر، اشتراک آنها محاسبه می‌شود. متغیری که اشتراک مجموعه پیش‌نیاز و مجموعه دستیابی آن برابر با مجموعه دستیابی باشد، به عنوان سطح اول در نظر گرفته می‌شود؛ زیرا این متغیر بیشترین میزان تأثیرپذیری را دارد. پس از شناسایی و تعیین شاخص‌های سطح اول، این شاخص‌ها از ماتریس حذف شده و فرایند تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای سایر

شاخص‌ها تکرار می‌شود. این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که تمام شاخص‌ها سطح‌بندی و اولویت آنها مشخص شود. این روش سبب خواهد شد که ساختار سلسله‌مراتبی متغیرها در مدل ISM به طور دقیق تعیین گردد و نقش هر متغیر در سیستم به خوبی روشن شود.

جدول ۱۰. تعیین سطوح تغییرات

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	۱	۱	۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	ساختار نظارتی ناکارآمد
اول	۲	۲	۲، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	فقدان پاسخگویی
اول	۳	۳	۳، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	فرهنگ سازمانی ناسالم
اول	۴	۴، ۵، ۶، ۹، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	۱، ۴	ارزیابی عملکرد ضعیف
دوم	۷	۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	۱، ۲، ۳، ۷	سیستم پاداش و تنبیه ناکافی
دوم	۸	۸	۱، ۲، ۳، ۷، ۸	فشارهای روانی و سازمانی
دوم	۹	۹	۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۹	آموزش ناکافی
دوم	۱۰	۱۰	۱، ۲، ۳، ۷، ۱۰	انگیزش‌های نادرست
سوم	۱۳	۱۳	۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳	ضعف ارتباطات سازمانی
سوم	۱۴	۱۴، ۱۵، ۱۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۴	فرهنگ پنهان کاری
سوم	۱۲	۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۱۱، ۱۲	سیستم بازخورد ناکارآمد
سوم	۱۱	۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶	۱، ۲، ۳، ۷، ۱۱	تعارض منافع
چهارم	۱۵	۱۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵	کاهش کیفیت خدمات
چهارم	۱۶	۱۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۶	کاهش تعهد سازمانی
چهارم	۵	۵، ۱۵، ۱۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۵	کاهش اعتماد اجتماعی
چهارم	۶	۶، ۱۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۶	فساد و سوءاستفاده

بعد از انجام سطح‌بندی و تعیین روابط بین متغیرها، می‌توان مدل نهایی را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد؛ بدین منظور، نخست متغیرها برحسب سطح از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های مرتبط با کژمنشی سازمانی در چهار سطح دسته‌بندی شده‌اند. شکل ۱ مدل نهایی پژوهش را به صورت جامع و منظم نمایش می‌دهد.



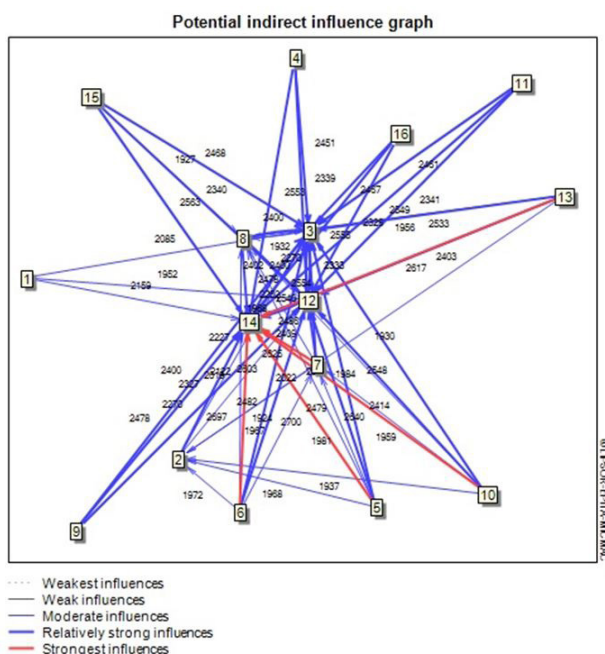
شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

تجزیه و تحلیل میک‌مک^۱

در تحلیل میک‌مک، متغیرهای پژوهش براساس میزان قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار گروه اصلی طبقه‌بندی می‌شوند. این دسته‌بندی به پژوهشگران کمک می‌کند تا نقش و تأثیر نسبی هر متغیر را در کل سیستم درک کنند. نخستین دسته، متغیرهای خودمختار هستند که از نظر قدرت نفوذ و وابستگی در سطح پایین‌تری قرار دارند. این متغیرها تأثیر چندانی بر دیگر مؤلفه‌ها ندارند و خود نیز از تغییرات دیگر متغیرها تأثیر نمی‌پذیرند؛ از این رو نقش آنها در پویایی سیستم محدود و حاشیه‌ای است. دسته دوم متغیرهای وابسته هستند که اگرچه تأثیرگذاری اندکی دارند، اما شدیداً از سایر متغیرها تأثیر می‌پذیرند. این متغیرها معمولاً در نتایج و پیامدهای سیستم دیده می‌شوند و بیشتر تابع شرایط ایجادشده توسط دیگر عوامل‌اند؛ دسته سوم متغیرهای متصل یا پیوندی هستند که هم از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند و هم وابستگی زیادی به سایر متغیرها دارند. این نوع متغیرها بسیار حساس و ناپایدار هستند و هرگونه تغییر در آنها می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر کل سیستم ایجاد کند. مدیریت آنها به دقت زیادی نیاز دارد، زیرا

به‌طور همزمان تأثیرگذار و تأثیرپذیر هستند. درنهایت متغیرهای مستقل قرار دارند که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی کم هستند. این متغیرها به‌عنوان عوامل محرک اصلی در سیستم شناخته می‌شوند؛ زیرا قادرند دیگر اجزای سیستم را تحت تأثیر قرار دهند، بدون آنکه خود تحت تأثیر زیادی قرار گیرند. در نتیجه شناسایی و تقویت این متغیرها می‌تواند نقش کلیدی در هدایت، مدیریت و بهبود سیستم ایفا کند. در پژوهش حاضر، این تحلیل با استفاده از داده‌های ماتریس دستیابی سازگار شده انجام شد و در قالب نمودار میک‌مک، جایگاه هر متغیر بر حسب نفوذ و وابستگی مشخص گردید.

قدرت وابستگی کم	قدرت وابستگی متوسط	قدرت وابستگی زیاد
قدرت نفوذ زیاد	۷،۸،۹،۱۰	—
قدرت نفوذ متوسط	۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	—
قدرت نفوذ کم	—	۱،۲،۳،۴
—	—	—



نمودار ۳. ادامه تحلیل MICMAC

در تحلیل MICMAC، متغیرها براساس میزان قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می‌گیرند؛ دسته اول، متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کم می‌باشند. این متغیرها به عنوان عوامل کلیدی و محرک سیستم شناخته می‌شوند و تأثیرگذاری بالایی بر سایر متغیرها دارند، اما خود به تغییرات دیگر متغیرها وابسته نیستند. در این مطالعه، مؤلفه‌های سطح اول شامل ساختار نظارتی ناکارآمد، فقدان پاسخگویی، فرهنگ سازمانی ناسالم و ارزیابی عملکرد ضعیف به عنوان متغیرهای مستقل معرفی شده‌اند که بیشترین قدرت نفوذ را در مدل کژمنشی سازمانی دارند. دسته دوم متغیرهای متصل هستند که قدرت نفوذ و وابستگی متوسط و بالایی دارند. این متغیرها دینامیک هستند و تغییرات در آنها می‌تواند کل سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. در این دسته ابعاد کژمنشی سازمانی مانند سیستم پاداش و تنبیه ناکافی، فشارهای روانی و سازمانی، آموزش ناکافی و انگیزش‌های نادرست جای دارند که قدرت نفوذ زیادی داشته و به سایر متغیرها وابسته‌اند؛ همچنین ضعف ارتباطات سازمانی، فرهنگ پنهان‌کاری، سیستم بازخورد ناکارآمد و تعارض منافع در سطح قدرت نفوذ متوسط و وابستگی متوسط قرار می‌گیرند و به عنوان تقویت‌کننده‌های کژمنشی سازمانی نقش مهمی دارند. در نهایت دسته چهارم متغیرهای خودمختار هستند که هم قدرت نفوذ و هم وابستگی کمی دارند. این متغیرها ارتباط اندکی با سیستم دارند و نقش کم‌رنگ‌تری در مدل ایفا می‌کنند. این دسته‌بندی به کمک نقشه اثرهای مستقیم و غیرمستقیم، امکان تحلیل دقیق‌تر و قضاوت بهتر درباره نقش هر یک از متغیرها در مدل کژمنشی سازمانی را فراهم می‌آورد و نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل به عنوان محرک اصلی بایستی در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی مورد توجه ویژه قرار گیرند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی کژمنشی سازمانی در سازمان‌های دولتی و به‌کارگیری روش ساختاری تفسیری (ISM) انجام شد تا تعاملات پیچیده میان مؤلفه‌های مدیریتی در حوزه کژمنشی سازمانی شناسایی و ساختاربندی شود. تحلیل داده‌ها نشان داد که کژمنشی سازمانی یک نظام چندبعدی است که شامل چهار حوزه کلیدی و درهم‌تنیده می‌شود: ۱. زمینه‌های کژمنشی سازمانی؛ ۲. تقویت‌کننده‌های کژمنشی سازمانی؛ ۳. ابعاد کژمنشی سازمانی و ۴. پیامدهای کژمنشی سازمانی. هر

یک از این حوزه‌ها به صورت سلسله‌مراتبی و با روابط علی - معلولی مشخص در شکل‌گیری این پدیده در سازمان نقش ایفا می‌کنند.

تحلیل مدل نهایی کژمنشی در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که این پدیده دارای ساختاری چندسطحی و نظام‌مند است که از عوامل ریشه‌ای تا پیامدهای نهایی در سطوح مختلف گسترش می‌یابد؛ در سطح نخست، عواملی چون ساختار نظارتی ناکارآمد، فقدان پاسخگویی، فرهنگ سازمانی ناسالم و ارزیابی عملکرد ضعیف به عنوان علل بنیادی و پیشران بروز کژمنشی شناسایی شده‌اند. ضعف در نظارت و نظام ارزیابی عملکرد، بستر مناسبی برای رفتارهای فرصت‌طلبانه ایجاد می‌کند و نبود پاسخگویی و فرهنگ ناسالم سازمانی نیز موجب می‌شود کارکنان نسبت به پیامدهای رفتار خود احساس مسئولیت نکنند. یافته‌های پژوهش با نتایج اریکسون و هانس (۲۰۱۶) و سان‌جوز و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا بود؛ این محققان نیز ضعف در سازوکارهای نظارتی و نبود فرهنگ اخلاقی را از عوامل کلیدی شکل‌گیری کژمنشی دانستند؛ همچنین حسونند و عارف‌نژاد (۱۴۰۳) تأکید کردند که بی‌عدالتی سازمانی و نبود نظام پاداش و تنبیه مناسب، ریشه در ضعف نظارت دارند و از مهم‌ترین دلایل شکل‌گیری کژمنشی به شمار می‌روند.

در سطح دوم، مجموعه‌ای از عوامل میانی شامل سیستم پاداش و تنبیه ناکافی، فشارهای روانی و سازمانی، آموزش ناکافی و انگیزش‌های نادرست قرار دارند که نقش تعدیل‌گر و تسهیل‌کننده در گسترش یا کاهش رفتارهای کژمنشانه دارند. فقدان سازوکار مؤثر پاداش و تنبیه سبب می‌شود رفتارهای غیراخلاقی بدون ترس از پیامد ادامه یابند؛ همچنین فشارهای روانی محیط کار و ضعف آموزش اخلاق حرفه‌ای موجب تشدید این رفتارها می‌شود. یافته‌های پژوهش با نتایج اوسا مانو و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد؛ آنها نیز نبود انگیزش و نظام پاداش مناسب را از عوامل اصلی بروز کژمنشی دانسته‌اند. شاهچرا (۱۴۰۰) نیز در بررسی نظام بانکی ایران نشان داد که ساختار انگیزشی ضعیف، احتمال رفتارهای غیراخلاقی را افزایش می‌دهد.

در سطح سوم، پیامدهای درون‌سازمانی مانند ضعف ارتباطات سازمانی، تعارض منافع، سیستم بازخورد ناکارآمد و فرهنگ پنهان‌کاری مشاهده می‌شود. این عوامل نتیجه مستقیم سطوح پیشین هستند و نشان می‌دهند که در نبود نظارت مؤثر و نظام پاداش‌دهی کارآمد، روابط سازمانی تضعیف می‌شود،

بازخوردها به‌درستی عمل نمی‌کنند و فضایی برای پنهان‌کاری و تعارض منافع ایجاد می‌شود. یافته‌های پژوهش با نتایج نظرپور و اولاد (۱۳۹۶) همسو می‌باشد که نشان دادند نبود سازوکار تشویق و تنبیه مناسب به بروز تعارض منافع و ضعف ارتباطات در سازمان‌ها می‌انجامد؛ همچنین ابریشمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود تأکید کردند که پدیده پنهان‌کاری یکی از نشانه‌های بارز کژمنشی در نظام‌های اداری و مالی است.

در سطح چهارم، پیامدهای نهایی و بیرونی کژمنشی شامل کاهش کیفیت خدمات، کاهش تعهد سازمانی، کاهش اعتماد اجتماعی و گسترش فساد و سوءاستفاده نمایان می‌شود. این سطح نشان‌دهنده اثر نهایی زنجیره کژمنشی بر عملکرد، اعتبار و سلامت سازمان‌های دولتی است. زمانی که سطوح ساختاری، فرهنگی و انگیزشی دچار ضعف باشند، پیامد آن افت کیفیت خدمات عمومی، بی‌تعهدی کارکنان، از بین رفتن اعتماد اجتماعی و رشد فساد در سیستم اداری است. این نتایج با یافته‌های برون‌د و آسن (۱۳۹۴) و بختیار و همکاران (۲۰۱۴) مطابقت دارد که نشان دادند کژمنشی نتیجه مستقیم ناکارآمدی نظارت و ضعف اخلاق حرفه‌ای است و درنهایت به کاهش کارایی و اعتماد در سطح کلان می‌انجامد.

به‌طور کلی تحلیل مدل نهایی بیانگر آن است که برای مقابله با کژمنشی در سازمان‌های دولتی باید اصلاحات از سطوح بنیادی ساختاری و فرهنگی آغاز شود و تا سطوح انگیزشی و رفتاری ادامه یابد. تنها از طریق رویکردی جامع و هم‌افزا میان نظارت مؤثر، فرهنگ پاسخگویی، نظام انگیزشی عادلانه و آموزش اخلاقی می‌توان از بروز این پدیده جلوگیری کرد و سلامت سازمانی را ارتقا داد.

با این حال، پژوهش حاضر در برخی ابعاد با پیشینه متفاوت است؛ نخست، تمرکز ویژه بر نقش پرداخت حقوق و مزایا به عنوان یکی از عوامل کلیدی تأثیرپذیر از کژمنشی، نسبت به تحقیقات پیشین برجسته است که عمدتاً به ساختارهای نظارتی و عوامل اقتصادی و سازمانی پرداخته‌اند و دوم، برخلاف مطالعاتی که عمدتاً در سازمان‌های مالی و خصوصی انجام شده‌اند؛ این تحقیق به‌طور خاص به سازمان‌های دولتی می‌پردازد و مؤلفه‌های انسانی و روانی را با رویکردی جامع‌تر مدنظر قرار می‌دهد. این تفاوت نشان‌دهنده لزوم توجه به بسترهای سازمانی خاص و پیچیده‌تر در حوزه دولتی برای طراحی مدل‌های مقابله با کژمنشی است.

قابل اذعان است زمینه‌های کژمنشی سازمانی به‌عنوان پایه‌های ساختاری و زیرساخت‌های استراتژیک، متشکل از ساختار نظارتی ناکارآمد، فقدان پاسخگویی، فرهنگ سازمانی ناسالم و ارزیابی عملکرد ضعیف هستند. این مؤلفه‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در تثبیت این پدیده و جهت‌دهی به رفتارها و تصمیم‌های سازمانی دارند و به‌عنوان محرک‌های اصلی ساختار کژمنشی سازمانی به‌شمار می‌روند. در سطح میانی، تقویت‌کننده‌های کژمنشی سازمانی شامل ضعف ارتباطات سازمانی، فرهنگ پنهان‌کاری، سیستم بازخورد ناکارآمد و تعارض منافع، نقش تسهیل‌کننده و افزایش‌دهنده آثار این پدیده را دارند. ابعاد کژمنشی سازمانی به‌عنوان تجلی عملی و ساختاری رهبری، متشکل از ضعف ارتباطات سازمانی، فرهنگ پنهان‌کاری، سیستم بازخورد ناکارآمد و تعارض منافع، چارچوب پدیده کژمنشی سازمانی در سازمان‌های دولتی را تشکیل می‌دهند. پیامدهای کژمنشی سازمانی که شامل کاهش کیفیت خدمات، کاهش تعهد سازمانی، کاهش اعتماد اجتماعی و فساد و سوءاستفاده است، نشان‌دهنده آثار کژمنشی سازمانی می‌باشد. این نتایج تأیید می‌کنند که کژمنشی در سازمان‌های دولتی ریشه در ضعف ساختارهای نظارتی، عدم شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری و نبود نظام پاسخگویی مشخص دارد. این عوامل به‌عنوان کدهای باز در قالب «زمینه‌های کژمنشی سازمانی» طبقه‌بندی شدند که بیانگر خلأهای ساختاری و مدیریتی در سازمان‌های دولتی است. یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز کژمنشی، ضعف نظارت و کنترل است که به واسطه نبود سیستم‌های حساسیتی و ممیزی کارآمد، زمینه را برای رفتارهای فرصت‌طلبانه فراهم می‌کند؛ همچنین فرهنگ سازمانی ناسالم و مبتنی بر فرصت‌طلبی که ناشی از فقدان آموزش اخلاقی و ضعف فرهنگ سازمانی است، به‌عنوان کدهای محوری در تقویت کژمنشی عمل می‌کنند. این مسئله با وجود ارتباط ضعیف بین سطوح سازمانی و نبود سازوکارهای بازخورد موثر تشدید می‌شود. در بخش تقویت‌کننده‌های کژمنشی، ناکارآمدی سیستم پاداش و تنبیه و فشارهای روانی و محیطی نقش مهمی ایفا می‌کنند. نبود نظام متوازن پاداش و تنبیه به‌همراه انگیزه‌های مالی نامناسب باعث ایجاد ناسازگاری انگیزش‌ها شده، و استمرار رفتارهای کژمنشانه را موجب می‌شود. پیامدهای کژمنشی نیز به‌طور ملموس در کاهش رضایت شغلی کارکنان، افت تعهد و انگیزه آنان و کاهش اعتماد عمومی به سازمان نمود پیدا کرده است. این پیامدها، افزون بر آسیب به عملکرد سازمان، اعتبار و مشروعیت نهادهای دولتی را نیز تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. این پژوهش نشان داد که کژمنشی در

سازمان‌های دولتی محصول مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، فرهنگی و روانی است که در قالب زمینه‌ها و تقویت‌کننده‌ها ظاهر می‌شوند و پیامدهای منفی قابل توجهی بر عملکرد سازمان و رضایت کارکنان و جامعه دارند.

پژوهش حاضر با استفاده از روش ساختاری تفسیری (ISM) تلاش کرده است تا الگوی جامع و چندسطحی کژمنشی سازمانی را شامل زمینه‌ها، تقویت‌کننده‌ها، ابعاد، راهبردها و پیامدها طراحی کند که در مطالعات پیشین کمتر به صورت جداگانه و جامع بررسی شده‌اند؛ افزون بر این در پژوهش حاضر، رویکرد ساختاری و تفسیری به منظور تدوین مدل کژمنشی سازمانی ارائه شده که در پیشینه کمتر دیده شده است، درحالی‌که مطالعات پیشین عمدتاً ماهیت کمی یا مروری داشته‌اند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه طراحی الگوی کژمنشی سازمانی در سازمان‌های دولتی و با در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان‌های دولتی، پیشنهادهای کاربردی زیر می‌تواند به بهبود فضای سازمانی و ارتقای عملکرد کارکنان در این سازمان‌ها کمک کند:

۱. سازمان‌ها باید ساختارهای نظارتی خود را به گونه‌ای طراحی کنند که بتوانند به صورت مستمر، مستقل و هوشمند عملکرد کارکنان و فرایندها را بررسی کنند. استفاده از فناوری‌های نوین مانند سامانه‌های هوشمند گزارش‌دهی، تحلیل داده‌ها و داده‌کاوی می‌تواند در شناسایی تخلفات، رفتارهای غیرقانونی و نقاط ضعف فرایندها مؤثر باشد؛ همچنین ایجاد شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPI) و داشبوردهای مدیریتی برای رصد لحظه‌ای فرایندها به شفافیت و پاسخگویی سازمان کمک می‌کند.

۲. ایجاد کانال‌های گزارش‌دهی محرمانه برای کارکنان و ذی‌نفعان بیرونی، امکان اطلاع‌رسانی سریع و امن درباره تخلفات و رفتارهای غیراخلاقی را فراهم می‌کند. این سامانه‌ها می‌توانند شامل خط‌های تلفنی امن، فرم‌های الکترونیکی و سامانه‌های برخط با رمزگذاری داده‌ها باشند و باید با سیاست‌های حمایت از گزارش‌دهندگان همراه شوند تا بدون ترس از تبعات، تخلفات گزارش شوند.

۳. برگزاری کارگاه‌ها، سمینارها و دوره‌های الکترونیکی مرتبط با اخلاق حرفه‌ای، تعهد سازمانی، قوانین مبارزه با فساد و پیامدهای کژمنشی موجب افزایش آگاهی کارکنان می‌شود. این آموزش‌ها باید به صورت دوره‌ای و به‌روز ارائه شوند و شامل سناریوهای عملی، مثال‌های واقعی و تمرین‌های گروهی باشند تا کارکنان بتوانند رفتارهای مناسب را در محیط کاری تمرین و تجربه کنند.

۴. ایجاد فرهنگ سازمانی که در آن صداقت، مسئولیت‌پذیری و همکاری به عنوان ارزش‌های کلیدی نهادینه شده باشد، نیازمند سیاست‌گذاری‌های بلندمدت و برنامه‌های فرهنگی متنوع است. این برنامه‌ها می‌تواند شامل جلسات تعاملی، کارگاه‌های تیم‌سازی و تشویق رفتارهای اخلاقی از طریق الگوهای رفتاری مدیران باشد.

۵. مدیریت بار کاری، ارائه حمایت‌های روانی شامل مشاوره فردی و گروهی، خدمات روان‌شناسی و بهبود شرایط فیزیکی محیط کار موجب افزایش رفاه و کاهش فشارهای روانی می‌شود. این اقدامات نه تنها سلامت کارکنان را تضمین می‌کند، بلکه انگیزه و رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد و از بروز رفتارهای کژمنشانه پیشگیری می‌کند.

۶. برقراری ارتباطات شفاف و مستمر بین مدیران و کارکنان در تمام سطوح موجب افزایش تعامل، کاهش سوء تفاهم‌ها و مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری می‌شود. استفاده از فناوری‌های ارتباطی نوین، جلسات منظم تیمی و بازخوردهای سازنده از جمله راهکارهای مؤثر است.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود: تحقیقات آتی با گسترش دامنه جغرافیایی و پوشش انواع مختلف سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی در کشورهای مختلف انجام شود تا امکان تعمیم بهتر نتایج فراهم شود. بهره‌گیری از روش‌های تلفیقی کمی و کیفی همچون تحلیل آماری پیشرفته همراه با مصاحبه‌های عمیق، می‌تواند تصویر دقیق‌تری از عوامل مؤثر بر کژمنشی و سازوکارهای مقابله ارائه دهد. در پایان مقاله از تلاش‌های ارزشمند و همکاری صمیمانه تیم نشریه در ارتقای کیفیت و انتشار این پژوهش صمیمانه قدردانی می‌کنم.

منابع

- امید، علی؛ شریعت‌نژاد، علی (۲۰۲۴)، «ارائه الگوی چگونگی پیدایش تصمیم‌هراسی مدیران دولتی با استفاده از روش داده بنیاد»، مدیریت دولتی تطبیقی، س ۲، ش ۳، ص ۶۱-۲۷.
- ابریشمی، حسین؛ توحیدینیا، احمد؛ حشمت‌ملاعیه، احمد (۲۰۱۶)، «ریسک اخلاقی در عملیات بانکداری بدون ربا»، خطرات مدیریت محیط زیست، س ۳، ش ۱، ص ۴۷-۶۰.
- باقری مجد، ک.؛ خواجه داد، ک.؛ محمودی، ف. (۲۰۲۵)، «طراحی مدلی برای کاهش فساد دانشگاهی در آموزش عالی»، مجله بین‌المللی آموزش اخلاق، س ۱۰، ش ۱، ص ۲۱-۴۵.
- حسونند، علی؛ عارف‌نژاد، محسن (۲۰۲۵)، «شناسایی تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین عوامل ایجاد کژمنشی در کارکنان سازمان‌های دولتی با رویکرد دیمتلفازی»، مدیریت منابع انسانی پایدار، س ۷، ش ۱۲، ص ۴۹-۶۴.
- حکاک، محمد (۲۰۲۴)، «شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی پایدار با رویکرد سنتز متا»، مجله مدیریت منابع انسانی پایدار، س ۶، ش ۱۰، ص ۱۵۷-۱۷۸. doi: 10.22080/shrm.2024.4830.
- معصومی، سیده فاطمه؛ حکمتی، محمد (۲۰۲۴)، «شفاف‌سازی سازمانی بر پیشگیری از فساد اداری- مالی» (مورد مطالعه شهرداری همدان)، نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، س ۸، ش ۲۸، ص ۲۳۸۳-۲۳۹۷.
- شاه‌چرا، مهدی (۲۰۲۱)، «شواهد تجربی و نظری ریسک اخلاقی در سیستم بانکی ایران»، مجله تحقیقات اقتصادی ایران، س ۲۶، ش ۸۷، ص ۱۱۱-۱۳۳.
- عسکری، محمد مهدی؛ مابودی، حسن روح‌الله (۲۰۱۸)، «مدل مناسب برای ارزیابی قراردادهای بازخرید از منظر اقتصاد اطلاعات»، مجله مقالات اقتصادی ایران (JIEE)، س ۱۵، ش ۲۹، ص ۱۴۱-۱۴۱.
- مهدوی کلشمی، غلامرضا؛ فرزین‌وش، علی اصغر؛ حسن‌زاده مقیمی، احمد (۲۰۰۹)، «تحلیل وجود جانبداری در بازار بیمه زندگی ایران»، مجله تحقیقات بیمه ایران، س ۲۵، ش ۱، ص ۳-۳۹.
- مصطفوی‌نژاد، سیدشهاب‌الدین؛ پروین، خیرالله؛ نعیمی، عمران (۲۰۲۳)، «فرایندهای سازمانی مؤثر بر ایجاد فساد مالی»، دستاوردهای نوین در حقوق عمومی، س ۶، ش ۲، ص ۲۲-۳۸.

- نظریور، محمدنقی؛ اولاد، محمد (۲۰۱۸)، «اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب معکوس و ریسک اخلاقی در بانکداری بدون ربا» (مطالعه موردی: بانک صنعت و معدن)، اقتصاد اسلامی، س ۱۸، ش ۶۹، ص ۱۷۳-۱۹۹.

References

- Abrishami, H., Tawhīdīnīyā, A., & Heshmat-Mollā'īeh, A. (2016/1395). "Risk-e Akh-lāqī dar 'Amālīyāt-e Bānkdarī bi-dūn-e Ribā" [Ethical Risk in Usury-Free Banking Operations]. *Khaṭarāt-e Modīrīyat-e Moḥīṭ-e Zīst*, 3(1), 47-60. <https://www.sid.ir/paper/274325/fa> [In Persian]
- Abrishami, H., Tohidinia, A., & Heshmati Molaie, A. (2016). "Ethical Risk on Usury-Free Banking Operation." *Environmental Management Hazards*, 3(1), 47-60. <https://www.sid.ir/paper/274325/fa> [In Persian]
- Amini, A., & Shariat Nejad, A. (2024). "Providing a Model for How Decision Avoidance Arises among Public Managers; Using Grounded Theory Method." *Comparative Public Management*, 2(3), 27-61. https://cpma.saminattech.ir/article_3006.html [In Persian]
- Askari, M. M., & Ma'budi, H. R. (2018). "The Proper Model for Evaluating Buy-Back Contracts in Terms of Economics of Information." *Journal of Iran's Economic Essays (JIEE)*, 15(29), 121-141. <https://jice.ir/article-1-125-fa.html> [In Persian]
- 'Askarī, M. M., & Ma'būdī, H. R. (2018/1397). "Model-e Monāseb barā-ye Arzyābī-ye Qarārdādhā-ye Bay'-e Moteqābel dar Chāhārchūb-e Eqteṣād-e Eṭṭilā'āt" [The Proper Model for Evaluating Buy-Back Contracts in Terms of Economics of Information]. *Majalleh-ye Maqālāt-e Eqteṣādī-ye Īrān (JIEE)*, 15(29), 121-141. <https://jice.ir/article-1-125-fa.html> [In Persian]
- Bagherimajd, K., Khajedad, K., & Mahmoudi, F. (2025). "Design of a Model to Reduce Academic Corruption in Higher Education." *International Journal of Ethics Education*, 10(1), 21-45. <https://doi.org/10.1007/s40889-025-00209-2> [In Persian]
- Bakhtiar, T., Sugema, I., & Irfany, M. I. (2014). "Mathematical Assessment on the Robustness of PLS Mechanism Against Adverse Selection and Moral Hazard Problems." *Applied Mathematical Sciences*, 8(13), 633-644.
- Bāqerī-Majd, K., Khājah-Dād, K., & Maḥmūdī, F. (2025). "Ṭarāḥī-ye Modelī barā-ye Kāhesh-e Fasād-e Dāneshgāhī dar Āmūzesh-e 'Ālī" [Design of a Model to Reduce Academic Corruption in Higher Education]

- ademic Corruption in Higher Education]. *Majalleh-ye Beyn al-Melalī-ye Āmūzesh-e Akhlāq*, 10(1), 21-45. <https://doi.org/10.1007/s40889-025-00209-2> [In Persian]
- Bhagat, G., & Jha, K. N. (2024). "Investigating the Relationship of the Integrity Climate of a Public Organization with Corruption in Construction Projects." *Journal of Management in Engineering*, 40(1), 04023064. <https://doi.org/10.1061/JMENEA.MEENG-5885>
 - Broumand, Z., & Asan, Z. (2014). "The Effect of Information Asymmetry in Fire Insurance Market on Financial Performance of Company (Case Study: An Insurance Company)." *Insurance Research*, 30(1), 33-52. <https://www.sid.ir/paper/260989/fa> [In Persian]
 - Ceschel, F., Hinna, A., & Homberg, F. (2022). "Public Sector Strategies in Curbing Corruption: A Review of the Literature." *Public Organization Review*, 22(3), 571-591. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00535-3>
 - DeSouza, M., Swanzy, E. K., & Asumeng, M. (2025). "Should I Accept or Refute? Understanding the Socio-Organizational Factors Influencing Corruption in Ghana's Public Service." *Public Integrity*, 27(3), 274-286. <https://doi.org/10.1080/10999922.2024.2402032>
 - Eriksson, P. E., & Hans, L. (2016). "Strategies for Reducing Moral Hazard in Construction Procurement: A Conceptual Framework." *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(1), 7-33.
 - Fazekas, M., Sberna, S., & Vannucci, A. (2022). "The Extra-Legal Governance of Corruption: Tracing the Organization of Corruption in Public Procurement." *Governance*, 35(4), 1139-1161. <https://doi.org/10.1111/gove.12649>
 - Fürstenberg, A., Starystach, S., & Uhl, A. (2023). "Culture and Corruption: An Experimental Comparison of Cultural Patterns on the Corruption Propensity in Poland and Russia." *European Journal of Criminology*, 20(5), 1719-1739. <https://doi.org/10.1177/14773708221075057>
 - Hakak, M. (2024). "Identifying the Factors Affecting Sustainable Human Resources with a Meta-Synthesis Approach." *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 157-178. <https://doi.org/10.22080/shrm.2024.4830> [In Persian]
 - Hakak, M. (2024/1403). "Shenāsā'ī-ye 'Avāmel-e Mo'asser bar Manābe'-e En-sānī-ye Pāydār bā Rūykard-e SanTez-e Metā" [Identifying the Factors Affecting

- Sustainable Human Resources with a Meta-Synthesis Approach]. *Majalleh-ye Modiriyat-e Manābe'-e Ensānī-ye Pāydār*, 6(10), 157-178. <https://doi.org/10.22080/shrm.2024.4830> [In Persian]
- Hasanvand, 'A., & 'Āref-Nejād, M. (2025/1404). "Shenāsā'ī-ye Ta'thīr-gozārtarīn va Ta'thīr-pazīrtarīn 'Avāmel-e Ījād-e Kaj-manshī dar Kārkonān-e Sāzmānhā-ye Dowlatī bā Rūykard-e Dīmātel-e Fāzī" [Identifying the Most Influential and Most Affected Factors Causing Moral Hazard among Employees of Governmental Organizations with a Fuzzy DEMATEL Approach]. *Modiriyat-e Manābe'-e Ensānī-ye Pāydār*, 7(12), 49-64. [In Persian]
 - Hassanvand, A., & Aref Nejad, M. (2025). "Identifying the Most Influential and Most Affected Factors Causing Misconduct among Employees of Governmental Organizations with a Fuzzy DEMATEL Approach." *Sustainable Human Resources Management*, 7(12), 49-64. [In Persian]
 - Holmström, B. (1979). "Moral Hazard and Observability." *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91. <https://doi.org/10.2307/3003320>
 - Huberts, L., Hoekstra, A., & van Montfort, A. (2025). "Integrity Management Systems: What Integrity Is About, How It Relates to Corruption and What Helps to Protect Integrity and Curb Corruption." In *The Routledge Handbook of Anti-Corruption Research and Practice* (pp. 443-460). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003430089-35>
 - Jancsics, D., & Costa, J. (2024). "Organizational Forms of Corruption Networks: The Odebrecht-Toledo Case." *International Public Management Journal*, 27(4), 559-582. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2287003>
 - Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
 - Liu, H., & Zhu, Q. (2023). "Organizational Moral Hazard and Accountability Mechanisms in Public Organizations." *Journal of Public Affairs*, 23(1), e2769. <https://doi.org/10.1002/pa.2769>
 - Mahdavi Klishmi, G., Farzin-Vash, A. A., & Hassan-Zadeh Moghimi, A. (2009). "Analyzing the Presence of Bias in Iran's Life Insurance Market." *Iranian Journal of Insurance Research*, 25(1), 3-39. <https://www.sid.ir/paper/260989/fa> [In Persian]

- Maḥdavi-Kelshāmī, Gh., Farzīn-Vash, ‘A. A., & Ḥasan-Zādeh-Moghīmī, A. (2009/1388). “Taḥlīl-e Vojūd-e Jāneb-dārī dar Bāzār-e Bīmeh-ye ‘Omr-e Īrān” [Analyzing the Presence of Bias in Iran’s Life Insurance Market]. *Majalleh-ye Taḥqīqāt-e Bīmeh-ye Īrān*, 25(1), 3-39. <https://www.sid.ir/paper/260989/fa> [In Persian]
- Masoumi, S. F., & Hekmati, M. (2024). “Organizational Transparency in Preventing Administrative-Financial Corruption (Case Study: Hamedan Municipality).” *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(28), 2383-2397. https://www.madab.ir/article_7194.html [In Persian]
- Ma’sūmī, S. F., & Ḥekmatī, M. (2024/1403). “Shaffāf-sāzī-ye Sāzmānī bar Pīshgīrī az Fasād-e Edārī-Mālī (Morede Moṭāle’eh: Shahr-dārī-ye Hamedān)” [Organizational Transparency in Preventing Administrative-Financial Corruption (Case Study: Hamedan Municipality)]. *Nashrīyeh-ye ‘Elmī-ye Rūykardhā-ye Pažūheshī-ye Nowīn-e Modīrīyat va Ḥesābdārī*, 8(28), 2383-2397. https://www.madab.ir/article_7194.html [In Persian]
- Meyer, K. Z., Luiz, J. M., & Fedderke, J. W. (2025). “Corruption Dynamics: Integrating Structure, Agency and Institutional Logics across Contexts.” *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12365>
- Meza, O., & Pérez-Chiqués, E. (2024). “The Structure of Systemic Corruption: What Can We Learn from Local Government?” In *The Structure of Systemic Corruption: How Corruption Consolidates in Local Governments* (pp. 1-32). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69013-1_1
- Mostafavi Nejad, S. S., Parvin, K., & Naeimi, O. (2023). “Organizational Processes Influencing Financial Corruption.” *New Achievements in Public Law*, 6(2), 22-38. https://jpl.haiu.ac.ir/article_699284.html [In Persian]
- Moṣṭafavī-Nejād, S. S., Parvīn, Kh., & Na’īmī, ‘O. (2023/1402). “Farāyandhā-ye Sāzmānī-ye Mo’asser bar Ījād-e Fasād-e Mālī” [Organizational Processes Influencing Financial Corruption]. *Dastāvardhā-ye Nowīn dar Ḥoqūq-e ‘Omūmī*, 6(2), 22-38. https://jpl.haiu.ac.ir/article_699284.html [In Persian]
- Mugellini, G., Della Bella, S., Colagrossi, M., Isenring, G. L., & Killias, M. (2021). “Public Sector Reforms and Their Impact on the Level of Corruption: A Systematic Review.” *Campbell Systematic Reviews*, 17(2), e1173. <https://doi.org/10.1002/cl2.1173>

- Nazarpur, M. N., & Oulad, M. (2018). "Prioritizing Influenced Factors on Adverse Selection and Moral Hazard in Usury-Free Banking (Case Study: Bank of Industry and Mining)." *Islamic Economics*, 18(69), 173-199. <https://www.sid.ir/paper/274325/fa> [In Persian]
- Nazarpūr, M. N., & Owlād, M. (2018/1396). "Owlīyat-bandī-ye 'Avāmel-e Mo'asser bar Entekhāb-e Ma'kūs va Rīsk-e Akhlāqī dar Bānkdarī bi-dūn-e Ribā (Moṭāle'eh-ye Moredī: Bānk-e Ṣan'at va Ma'dan)" [Prioritizing Factors Affecting Adverse Selection and Moral Hazard in Usury-Free Banking (Case Study: Bank of Industry and Mining)]. *Eqtesād-e Eslāmī*, 18(69), 173-199. <https://www.sid.ir/paper/274325/fa> [In Persian]
- Omidī, 'A., & Sharī'at-Nejād, 'A. (2024/1403). "Arā'eh-ye Olgū-ye Chigūnagī-ye Pīdāyesh-e Taṣmīm-Harāsī-ye Modīrān-e Dowlatī bā Estefādeh az Ravesh-e Dā-deh-Bonyād" [Providing a Model for How Decision Avoidance Arises among Public Managers Using Grounded Theory Method]. *Modīrīyat-e Dowlatī-ye Taṭbīqī*, 2(3), 27-61. https://cpma.saminattech.ir/article_3006.html [In Persian]
- Owusu-Manu, D. G., Ofori-Yeboah, E., Badu, E., Kukah, A. S. K., & Edwards, D. J. (2022). "Assessing Effects of Moral Hazard-Related Behaviours on Quality and Satisfaction of Public-Private-Partnership (PPP) Construction Projects: Case Study of Ghana." *Journal of Facilities Management*, 20(1), 235-249. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2021-0029>
- Rojas-Salazar, G. (2025). "In the End, Nothing Else Matters: Organizational Strategies in Systemic Corruption Contexts." *Public Integrity*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/10999922.2025.2438320>
- San-Jose, L. F. G., & Ruiz-Roqueñi, M. (2022). "The Management of Moral Hazard through the Implementation of a Moral Compliance Model (MCM)." *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100179>
- Shahchera, M. (2021). "Empirical and Theoretical Evidence of Moral Hazard in the Iranian Banking System." *Iranian Journal of Economic Research*, 26(87), 111-133. <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2023-0121> [In Persian]
- Shāh-Cherā, M. (2021/1400). "Shavāhed-e Taḥqīqī va Nazārī-ye Rīsk-e Akhlāqī dar Sīstem-e Bānkī-ye Īrān" [Empirical and Theoretical Evidence of Moral Hazard in the

- Iranian Banking System]. *Majalleh-ye Tahqiqāt-e Eqteṣādī-ye Īrān*, 26(87), 111-133. <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2023-0121> [In Persian]
- Siahaan, M., Suharman, H., Fitrijanti, T., & Umar, H. (2024). "When Internal Organizational Factors Improve Detecting Corruption in State-Owned Companies." *Journal of Financial Crime*, 31(2), 376-407.
 - Vyas-Doorgapersad, S. (2024). "Assessment of the Shortcomings on Fight Against Corruption." *Business Ethics and Leadership*, 8(3), 219-230. <https://doi.org/10.61093/bel.2024.8-3.11>
 - Wang, Y., Zhang, L., & Li, X. (2021). "The Impact of Organizational Moral Hazard on Public Sector Performance." *Public Administration Review*, 81(4), 652-665. <https://doi.org/10.1111/puar.13345>