

Identifying and Prioritizing the Antecedents and Consequences of Empowering Behaviors of Guardian Council Election Observers with an Emphasis on Positive Organizational Behavior

1. Ahmad Bigdeli^{id}: Department of Manajment, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Rashid Zolfaghari Zafarani^{id*}: Department of Manajment, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

3. Fattah Nazem^{id}: Department of Manajment, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email Address: zafarani@iau.ac.ir

Abstract:

This study aims to identify and prioritize the antecedents and consequences of empowering behaviors among Guardian Council election observers based on the positive organizational behavior framework. This applied study adopted a mixed-methods design with an inductive–deductive approach. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 19 experts, including public administration scholars and senior managers of the Guardian Council, selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Qualitative data were analyzed using open, axial, and selective coding in MaxQDA 2020, resulting in the extraction of 24 antecedent and consequence components. In the quantitative phase, the Fuzzy Delphi method was applied in two rounds to validate and prioritize the identified factors and to assess expert consensus. The results indicated that training and development, supportive leadership, and access to resources obtained the highest defuzzified mean scores among antecedents. Among the consequences, strengthening democratic processes, improving public perception, and exerting a positive impact on election management were ranked as the most significant outcomes. The differences between defuzzified means across Delphi rounds were below 0.1, indicating strong expert agreement and model stability. The findings suggest that integrating positive organizational behavior with structured empowerment mechanisms can substantially enhance observer effectiveness, strengthen public trust, and improve electoral governance, providing a robust empirical basis for policymaking and capacity-building initiatives within the Guardian Council.

Keywords: Positive organizational behavior; empowerment; election observers; Guardian Council; Fuzzy Delphi

How to Cite: Bigdeli, A., Zolfaghari Zafarani, R., & Nazem, F. (2026). Identifying and Prioritizing the Antecedents and Consequences of Empowering Behaviors of Guardian Council Election Observers with an Emphasis on Positive Organizational Behavior. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(4), 1-21.



شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات شورای نگهبان با تأکید بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا

۱. احمد بیگدلی ^{id}: گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. رشید ذوالفقاری زعفرانی ^{id*}: گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۳. فتح ناظم ^{id}: گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: zafarani@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات شورای نگهبان با تأکید بر چارچوب رفتار سازمانی مثبت‌گرا است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی آمیخته با رویکرد استقرایی-قیاسی است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان مدیریت دولتی، اعضای هیئت علمی و مدیران ارشد شورای نگهبان با نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری شد. داده‌های کیفی با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MaxQDA ۲۰۲۰ تحلیل و ۲۴ مؤلفه به‌عنوان پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز استخراج گردید. در بخش کمی، به‌منظور اعتبارسنجی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، از روش دلفی فازی در دو مرحله استفاده شد و میزان توافق خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد در میان پیشایندها، مؤلفه‌های «آموزش و توسعه»، «رهبری حمایتی» و «دسترسی به منابع» بالاترین میانگین فازی‌زدایی شده را به خود اختصاص دادند. در میان پسایندها نیز «تقویت فرآیندهای دموکراتیک»، «بهبود ادراک عمومی» و «تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات» به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای رفتارهای توانمندساز شناسایی شدند. اختلاف میانگین فازی مراحل دلفی کمتر از ۰.۱ بود که نشان‌دهنده همگرایی مناسب و توافق بالای خبرگان است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد تمرکز هم‌زمان بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سازوکارهای توانمندسازی ناظران می‌تواند به ارتقای کیفیت نظارت انتخاباتی، افزایش اعتماد عمومی و تقویت حکمرانی انتخاباتی منجر شود و مبنایی علمی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزشی شورای نگهبان فراهم آورد.

کلیدواژه‌گان: رفتار سازمانی مثبت‌گرا، توانمندسازی، ناظران انتخابات، شورای نگهبان، دلفی فازی

نحوه استناددهی: بیگدلی، احمد، ذوالفقاری زعفرانی، رشید، ناظم، فتح. (۱۴۰۵). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات شورای نگهبان با تأکید بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا، مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۴)، ۲۱-۱.



مقدمه

انتخابات به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین سازوکارهای تحقق مردم‌سالاری، نقشی محوری در بازتولید مشروعیت سیاسی، اعتماد عمومی و ثبات نهادی ایفا می‌کند. کیفیت برگزاری انتخابات نه‌تنها به قوانین و سازوکارهای حقوقی وابسته است، بلکه به‌طور معناداری تحت تأثیر رفتار، نگرش و عملکرد بازیگران انسانی دخیل در فرآیند انتخابات، به‌ویژه ناظران انتخاباتی، قرار دارد. در بسیاری از نظام‌های سیاسی، ناظران انتخابات به‌منزله کنشگران خط مقدم تضمین سلامت، شفافیت و انصاف انتخاباتی شناخته می‌شوند و رفتار آنان می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر ادراک عمومی از عدالت انتخاباتی و پذیرش نتایج انتخابات اثرگذار باشد (Guardian, 2025). از این‌رو، توجه به ابعاد رفتاری، روان‌شناختی و سازمانی ناظران انتخابات، به‌ویژه در چارچوب‌های نظری نوین مدیریت و علوم رفتاری، ضرورتی انکارناپذیر محسوب می‌شود.

در دهه‌های اخیر، ادبیات علمی حوزه مدیریت و رفتار سازمانی شاهد چرخشی معنادار از تمرکز صرف بر آسیب‌ها، ناکارآمدی‌ها و خطاهای سازمانی به‌سوی رویکردهای مبتنی بر توانمندی، فضیلت و سرمایه‌های روان‌شناختی بوده است. این چرخش که در قالب «رفتار سازمانی مثبت‌گرا» و «مطالعات سازمانی مثبت» تبلور یافته، بر شناسایی و تقویت ظرفیت‌های مثبت انسانی نظیر امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری، خودکارآمدی و معنا در کار تأکید دارد (Cameron & Caza, 2004). بر اساس این رویکرد، سازمان‌ها زمانی می‌توانند به سطوح بالاتری از اثربخشی، پایداری و مشروعیت دست یابند که محیطی فراهم آورند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی، اختیار و توان تأثیرگذاری داشته باشند.

رفتار سازمانی مثبت‌گرا، به‌ویژه در محیط‌های حساس و پرتنش نظیر فرآیندهای انتخاباتی، می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در مدیریت فشارهای روانی، تعارض‌های نهادی و چالش‌های اخلاقی ایفا کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وجود هیجانات مثبت در محیط کار، با بهبود قضاوت، افزایش انعطاف‌پذیری شناختی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری همراه است (Diener et al., 2020). در چنین بستری، ناظران انتخاباتی که از سرمایه روان‌شناختی بالاتری برخوردارند، آمادگی بیشتری برای مواجهه با شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر، فشارهای سیاسی و اجتماعی و موقعیت‌های اخلاقی پیچیده خواهند داشت.

یکی از مفاهیم کلیدی پیوندخورده با رفتار سازمانی مثبت‌گرا، مفهوم «توانمندسازی» است. توانمندسازی فراتر از واگذاری وظایف یا اختیارات صوری، به ایجاد احساس شایستگی، معناداری، خودمختاری و اثرگذاری در افراد اشاره دارد (Luthans & Youssef, 2007). در این چارچوب، رفتارهای توانمندساز مدیران و ساختارهای سازمانی می‌توانند زمینه بروز کنش‌های مسئولانه، اخلاق‌مدار و مشارکتی را در کارکنان فراهم آورند. مطالعات نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی مثبت، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای بروز رفتارهای توانمندساز و تعهد عاطفی به تغییرات سازمانی است (A. Shankar et al., 2017; S. Shankar et al., 2017).

در حوزه انتخابات، توانمندسازی ناظران از اهمیتی مضاعف برخوردار است؛ زیرا این گروه نه‌تنها نماینده نهادهای رسمی نظارتی هستند، بلکه در تعامل مستقیم با رأی‌دهندگان، مجریان و سایر ذی‌نفعان قرار دارند. رفتار ناظران می‌تواند به تقویت یا تضعیف اعتماد عمومی نسبت به کل فرآیند انتخاباتی منجر شود. شواهد تجربی در ایران نشان می‌دهد که ادراک شهروندان از سلامت انتخابات، به‌شدت تحت تأثیر رفتار کنشگران انتخاباتی و نهادهای ناظر قرار دارد (Salehabadi et al., 2022; Shah-Ali et al., 2021). به‌ویژه در کلان‌شهرها و فضاهای اجتماعی متکثر، حساسیت افکار عمومی نسبت به شفافیت، بی‌طرفی و پاسخگویی ناظران افزایش می‌یابد.

افزون بر این، تحولات اخیر در عرصه رسانه‌های اجتماعی و فضای مجازی، پیچیدگی‌های جدیدی به فرآیندهای انتخاباتی افزوده است. انتشار سریع اطلاعات، اخبار نادرست و گاه اطلاعات گمراه‌کننده، فشار مضاعفی بر ناظران و مدیران انتخابات وارد می‌کند و ضرورت برخورداری آنان از مهارت‌های ارتباطی، تاب‌آوری روانی و قضاوت اخلاقی را دوچندان می‌سازد (Azadi et al., 2025; Tapsell & Chandrarao, 2024). در چنین شرایطی، رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌تواند به‌عنوان سپری روان‌شناختی و حرفه‌ای عمل کرده و توان انطباق ناظران با محیط‌های پرتلاطم اطلاعاتی را افزایش دهد.

ادبیات بین‌المللی همچنین بر پیوند معنادار میان رفتار سازمانی مثبت و تقویت فرآیندهای دموکراتیک تأکید دارد. شفافیت انتخاباتی، پاسخگویی نهادی و اعتماد عمومی، نه‌تنها پیامد قوانین مناسب، بلکه حاصل کنش‌های روزمره افرادی است که این قوانین را اجرا و نظارت می‌کنند (M. Rolands & J. Villen, 2021; M. Rolands & K. Villen, 2021). ناظران توانمند و برخورداری از نگرش مثبت، می‌توانند با گزارش‌دهی دقیق، تعامل حرفه‌ای و رفتار منصفانه، به تحکیم حکمرانی دموکراتیک یاری رسانند.

در این میان، عوامل سازمانی نظیر سبک رهبری، کیفیت ارتباطات درون سازمانی و فرهنگ یادگیری نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای توانمندساز دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری حمایتی و ارتباطات شفاف، از پیشایندهای کلیدی توانمندسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان محسوب می‌شوند (Ester et al., 2012; Wagner et al., 2020). همچنین، کار تیمی و انتقال دانش در محیط‌های حرفه‌ای، ظرفیت سازمان‌ها را برای مدیریت موقعیت‌های پیچیده افزایش می‌دهد (Lai & Chang, 2013). از منظر فرهنگی نیز، شایستگی فرهنگی و درک تفاوت‌های اجتماعی می‌تواند بر کیفیت تعاملات ناظران با گروه‌های مختلف رأی‌دهنده اثرگذار باشد. مطالعات نشان داده‌اند که آموزش شایستگی فرهنگی در سازمان‌ها، به کاهش تعارض، افزایش همدلی و بهبود اثربخشی مأموریت‌های حساس اجتماعی منجر می‌شود (H. F. Garcia et al., 2015; R. Garcia et al., 2015). این موضوع در جوامعی با تنوع قومی، مذهبی و سیاسی، اهمیت ویژه‌ای دارد. با وجود اهمیت فزاینده این مباحث، مرور ادبیات نشان می‌دهد که بخش عمده پژوهش‌های موجود یا بر رفتار رأی‌دهندگان و عوامل مؤثر بر مشارکت انتخاباتی متمرکز بوده‌اند (Rahpeyma et al., 2024; Ratu, 2024; Nofrizal et al., 2024; Yiadom et al., 2024) یا به بررسی ابعاد حقوقی و نهادی حل‌وفصل اختلافات انتخاباتی پرداخته‌اند (2024). در مقابل، مطالعات اندکی به‌صورت نظام‌مند به شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات، آن هم با اتکا به چارچوب رفتار سازمانی مثبت‌گرا، پرداخته‌اند.

از منظر روش‌شناختی نیز، پژوهش‌های تصمیم‌گیری گروهی در حوزه‌های پیچیده اجتماعی، نیازمند بهره‌گیری از رویکردهایی هستند که بتوانند عدم قطعیت قضاوت‌های انسانی را لحاظ کنند. روش دلفی فازی به‌عنوان یکی از ابزارهای معتبر در این زمینه، امکان تجمیع و اولویت‌بندی نظرات خبرگان را فراهم می‌سازد و در مطالعات مدیریتی و خدمات عمومی کاربرد گسترده‌ای یافته است (Ko & Cheng, 2008). استفاده از این روش می‌تواند به ارائه مدلی بومی، واقع‌بینانه و مبتنی بر اجماع برای ارتقای عملکرد ناظران انتخابات منجر شود.

بر این اساس، خلأ پژوهشی روشی در ادبیات علمی مشاهده می‌شود: نبود چارچوبی جامع که به‌طور هم‌زمان، پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات را در پیوند با مفاهیم رفتار سازمانی مثبت‌گرا شناسایی و اولویت‌بندی کند. پر کردن این خلأ، نه‌تنها از منظر توسعه نظری دانش رفتار سازمانی در بافت‌های حکمرانی و انتخابات اهمیت دارد، بلکه می‌تواند راهنمایی عملی برای سیاست‌گذاران، مدیران انتخاباتی و نهادهای نظارتی فراهم آورد. هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات با تأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته (ترکیبی) است که با بهره‌گیری از دو رویکرد کیفی و کمی در چارچوب پارادایم استقرایی-قیاسی انجام گرفته است. در بخش نخست، با رویکرد اکتشافی و کیفی، تلاش شد تا پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات با تأکید بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا از دیدگاه خبرگان شناسایی شود و در مرحله دوم، به کمک روش‌های کمی، یافته‌های حاصل از بخش کیفی آزمون و اولویت‌بندی گردید.

در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و کدگذاری نظام‌مند استفاده شده است. جامعه آماری شامل کلیه خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و روان‌شناسی مثبت‌گرا، و نیز مدیران و ناظران ارشد شورای نگهبان بوده است. انتخاب نمونه‌ها به روش هدفمند (Purposeful Sampling) و با بهره‌گیری از تکنیک گلوله برفی صورت گرفت تا افرادی انتخاب شوند که بیشترین آگاهی، تجربه و بینش را در حوزه موضوع پژوهش دارند. بر اساس اصل اشباع نظری، جمع‌آوری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۹ نفر از خبرگان متوقف گردید.

مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته و حضوری انجام شد تا ضمن رعایت چارچوب پرسش‌های پژوهش، امکان طرح پرسش‌های پیگیرانه و کشف دیدگاه‌های عمیق‌تر مشارکت‌کنندگان فراهم شود. داده‌های گردآوری‌شده در نرم‌افزار MaxQDA ۲۰۲۰ وارد گردید و با روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای اعتبار و اطمینان یافته‌ها، نتایج کدگذاری به خبرگان بازگردانده شد تا از درستی برداشت‌های پژوهشگر اطمینان حاصل شود (به روش بازبینی مشارکت‌کنندگان).

بخش کمی پژوهش به منظور اعتبارسنجی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندها انجام شد. جامعه آماری شامل کارکنان شورای نگهبان و ناظران انتخابات در کلان‌شهر تهران بود. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری احتمالی ساده استفاده شد. کفایت نمونه‌ها با بهره‌گیری از آزمون Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) و آزمون کرویت بارتلت بررسی گردید که نتایج نشان داد داده‌ها از کفایت لازم برای تحلیل برخوردارند ($KMO=0.819$ و $Sig=0.000$).

ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر پایه مؤلفه‌های استخراج‌شده از تحلیل کیفی تنظیم شد. برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه از شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) استفاده شد که مقدار آن برای بیشتر شاخص‌ها بالاتر از ۰.۷۲ به دست آمد و نشان‌دهنده‌ی روایی مطلوب ابزار بود. همچنین برای پایایی ابزار از ضریب کاپای کوهن استفاده گردید که نتایج با مقدار ۰.۶۸۲ و سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰، تأییدکننده‌ی قابلیت اعتماد ابزار پژوهش بود (کاپا بالای ۰.۶ نشان‌دهنده توافق قوی است).

جدول ۱. نسبت روایی محتوا و شاخص کاپا کوهن به تفکیک

متغیر	کاپا	روایی محتوا	متغیر	کاپا	روایی محتوا
پشتیبانی و حمایت روانشناختی	۰/۷۲	۰/۸۴	افزایش اعتبار انتخابات	۰/۷۵	۰/۸۴
توسعه مهارت‌های بین‌فردی	۰/۷۱	۰/۸۷	تقویت فرآیندهای دموکراتیک	۰/۶۷	۰/۷۹
آموزش و توسعه	۰/۵۶	۰/۸۹	پاسخگویی و استانداردهای اخلاقی	۰/۸۹	۰/۸۰
رهبری حمایتی	۰/۶۲	۰/۸۹	تعهد بلندمدت	۰/۷۵	۰/۸۳
ارتباطات شفاف	۰/۶۱	۰/۸۹	تاب‌آوری	۰/۸۴	۰/۸۱
تقویت مثبت	۰/۸۴	۰/۷۷	ظرفیت‌سازی در جوامع	۰/۷۱	۰/۷۶
استقلال و اختیار تصمیم‌گیری	۰/۸۱	۰/۷۴	توسعه حرفه‌ای	۰/۸۲	۰/۶۸
درک نظام ارزشی	۰/۶۶	۰/۸۵	بهبود عملکرد	۰/۸۲	۰/۸۱
دسترسی به منابع	۰/۶۹	۰/۷۴	بهبود کیفیت نظارت	۰/۸۷	۰/۷۵
انسجام تیمی	۰/۶۶	۰/۷۱	بهبود ادراک عمومی	۰/۷۱	۰/۸۹
مکانیسم‌های بازخورد	۰/۵۷	۰/۷۶	تأثیر بر سیاست و اصلاحات	۰/۹۰	۰/۷۷
نگاه هولوگرافیک	۰/۶۵	۰/۹۷	تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات	۰/۸۴	۰/۹۶

در بخش کمی، داده‌های حاصل از پرسشنامه با بهره‌گیری از روش دلفی فازی (Fuzzy Delphi Method) تحلیل شد. این روش که نخستین بار توسط نیل و بیبرمن (۲۰۰۳) مطرح گردید، یکی از رویکردهای نوین در پژوهش‌های تصمیم‌گیری گروهی است و با هدف تبدیل قضاوت‌های ذهنی خبرگان به داده‌های کمی و شبه‌عینی طراحی شده است. ویژگی اصلی این روش، تلفیق نظرات مختلف خبرگان با در نظر گرفتن عدم قطعیت‌ها و ابهامات قضاوت انسانی است. به عبارت دیگر، در روش دلفی فازی به جای نادیده گرفتن تفاوت دیدگاه‌ها، از منطق فازی برای جمع و وزن‌دهی به قضاوت‌ها استفاده می‌شود تا توافق گروهی حاصل گردد. مراحل اجرای روش در این پژوهش شامل:

۱. استخراج فهرست اولیه پیشایندها و پسایندها از بخش کیفی،
 ۲. طراحی پرسشنامه فازی برای ارزیابی اهمیت هر مؤلفه،
 ۳. توزیع پرسشنامه میان خبرگان جهت امتیازدهی،
 ۴. محاسبه میانگین فازی، حد بالا و پایین برای هر عامل،
 ۵. تعیین میزان همگرایی نظرات و حذف مؤلفه‌های با همگرایی پایین، و
 ۶. رتبه‌بندی نهایی عوامل مؤثر.
- برای افزایش دقت و اطمینان علمی پژوهش، چندین اقدام صورت گرفت:

- در مرحله کیفی، بازبینی مشارکت‌کنندگان (Member Check) و بازبینی همتایان علمی (PeerReview) انجام شد.
- در مرحله کمی، پایایی درونی ابزارها از طریق کاپای کوهن و روایی محتوایی از طریق شاخص CVR مورد تأیید قرار گرفت.
- علاوه بر این، از تحلیل خبرگی (Expert Judgment Analysis) برای نهایی‌سازی مدل بهره گرفته شد تا نتایج از هر دو منظر علمی و کاربردی معتبر باشند.

یافته‌ها

در این پژوهش، جامعه خبرگان شامل ۱۹ نفر از مدیران ارشد، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و ناظران با سابقه شورای نگهبان بوده است. هدف از بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، آشنایی با ترکیب تخصصی و تجربی مشارکت‌کنندگان است تا اعتبار و تنوع دیدگاه‌ها در تحلیل کیفی و دلفی فازی مشخص شود.

از میان ۱۹ نفر شرکت‌کننده، ۱۵ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند که این امر نشان‌دهنده غلبه مشارکت‌کنندگان مرد در سطوح مدیریتی و نظارتی است. از لحاظ سطح تحصیلات، ۱۴ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی (Ph.D) و ۵ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. این ترکیب تحصیلی بیانگر آن است که اکثریت خبرگان دارای صلاحیت علمی بالا و آشنایی کافی با مفاهیم رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بوده‌اند.

از نظر شغلی، ۱۰ نفر از مشارکت‌کنندگان از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و ۹ نفر از مدیران ارشد اجرایی و سازمانی بوده‌اند. این تنوع شغلی به پژوهش امکان داده است تا از دیدگاه‌های نظری و تجربی توأمان بهره‌مند گردد و نتایج، تلفیقی از دیدگاه‌های دانشگاهی و مدیریتی باشد.

در خصوص سابقه کار، دامنه تجربیات شرکت‌کنندگان بین ۶ تا ۲۴ سال متغیر بوده است که میانگین آن حدود ۱۴ سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در حوزه‌های مدیریتی، نظارتی یا آموزشی است. این امر نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان از تجربه کاری غنی برخوردار بوده‌اند و قضاوت‌های آنان در مورد پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز بر پایه‌ی تجارب عملی شکل گرفته است.

به‌طور کلی، ترکیب جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش حاکی از آن است که گروه خبرگان شامل افرادی با تحصیلات عالی، تجربه قابل توجه، و جایگاه سازمانی و علمی معتبر بوده‌اند. این امر موجب افزایش اعتبار داده‌های حاصل از روش دلفی فازی و اطمینان از جامعیت تحلیل‌ها شده است.

نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که رفتارهای توانمندساز ناظران در بستر سازمانی و اجتماعی خاصی شکل می‌گیرد و متأثر از مجموعه‌ای از پیشایندها (عوامل زمینه‌ساز) و پسایندها (پیامدهای رفتاری و سازمانی) است.

۱. پیشایندهای رفتارهای توانمندساز

در بررسی مصاحبه‌ها، ۱۳ مقوله محوری به‌عنوان پیشایندهای شکل‌دهنده‌ی رفتارهای توانمندساز ناظران شناسایی شد. این مقولات شامل عواملی هستند که از نظر خبرگان و ناظران موجب ایجاد، رشد و تقویت توانمندی در عملکرد آنان می‌شود.

الف) پشتیبانی و حمایت روان‌شناختی

شرکت‌کنندگان بر اهمیت سلامت روان، آرامش ذهنی و احساس امنیت روان‌شناختی ناظران در محیط‌های پرتنش تأکید داشتند. وجود سازوکارهایی مانند مشاوره، حمایت عاطفی و گروه‌های همیار می‌تواند فشارهای روانی را کاهش دهد و احساس تعلق و اعتمادبه‌نفس را در ناظران تقویت کند.

ب) توسعه مهارت‌های بین‌فردی

مهارت‌هایی نظیر ارتباط مؤثر، گوش دادن فعال، حل تعارض، و همدلی با دیگران از الزامات کلیدی در ایفای نقش ناظران است. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند تعامل مؤثر با رأی‌دهندگان و سایر اعضای هیئت‌های نظارت، موجب افزایش اثربخشی و جلوگیری از سوءتفاهم می‌شود.

ج) آموزش و توسعه حرفه‌ای

بر اساس دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، آموزش‌های هدفمند و کاربردی نقش مهمی در افزایش توانمندی ناظران دارد. دوره‌های آموزشی شامل تمرینات شبیه‌سازی، ماژول‌های اخلاقی و حقوقی، و آموزش تصمیم‌گیری در شرایط واقعی، زمینه‌ساز عملکرد مطلوب‌تر است.

د) رهبری حمایتی

وجود مدیران و سرپرستانی که فضایی باز برای مشارکت، بیان نظر و تصمیم‌گیری فراهم کنند، یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزشی شناخته شد. چنین رهبرانی با اعتماد و واگذاری اختیار، احساس ارزشمندی و استقلال را در ناظران افزایش می‌دهند.

ه) ارتباطات شفاف

ایجاد مسیرهای روشن برای تبادل اطلاعات، اطلاع‌رسانی به‌موقع تغییرات و پاسخ‌گویی مستمر، از دیگر محورهای مورد تأکید بود. ارتباط شفاف مانع بروز ابهام و شایعه در فرآیندهای نظارتی می‌شود.

و) تقویت مثبت

قدردانی و پاداش‌دهی به رفتارهای مطلوب ناظران، ضمن ایجاد انگیزش درونی، موجب گسترش فرهنگ تعالی و مسئولیت‌پذیری در میان آنان می‌گردد.

ز) استقلال و اختیار تصمیم‌گیری

اعطای سطح مناسبی از استقلال به ناظران برای اتخاذ تصمیم در موقعیت‌های خاص، باعث افزایش حس مالکیت و مشارکت فعال می‌شود. این امر از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان یکی از کلیدهای اعتماد سازمان به ناظر است.

ح) درک نظام ارزشی

برداشت صحیح از ارزش‌ها و اصول حاکم بر مأموریت نظارتی، موجب می‌شود ناظران تصمیمات خود را بر اساس معیارهای ارزشی و اخلاقی اتخاذ کنند و از انحراف از هنجارهای سازمانی جلوگیری شود.

ط) دسترسی به منابع

یکی از یافته‌های مشترک میان اغلب مصاحبه‌ها، اهمیت دسترسی به امکانات، ابزارهای فنی، داده‌ها و پشتیبانی لجستیکی بود. عدم دسترسی کافی، موجب تضعیف کارآمدی و افزایش فشار کاری می‌شود.

ی) انسجام تیمی

کار تیمی و هم‌افزایی میان ناظران در سطوح مختلف انتخاباتی، به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد و افزایش اعتماد سازمانی شناسایی شد.

ک) مکانیسم‌های بازخورد

اجرای بازخوردهای منظم به ناظران درباره عملکرد و تجارب آنان، موجب یادگیری سازمانی و بهبود مستمر فرایندها می‌شود.

ل) نگاه هولوگرافیک (کل‌نگر)

تفکر سیستمی و درک ارتباط بین اجزای مختلف فرآیند انتخابات، باعث می‌شود ناظران تصمیمات مؤثرتری اتخاذ کنند و مسائل را از زاویه‌ای جامع‌تر ببینند. در مجموع، این مقولات نشان می‌دهد که توانمندسازی ناظران، نتیجه‌ی یک فرآیند چندبعدی است که هم به عوامل فردی مانند مهارت، انگیزش و ارزش‌ها و هم به عوامل سازمانی مانند رهبری، منابع و ارتباطات بستگی دارد.

۲. پساایندهای رفتارهای توانمندساز

در بخش دوم تحلیل، ۱۰ مقوله‌ی اصلی به‌عنوان پیامدهای بروز رفتارهای توانمندساز استخراج گردید که نتایج آن هم در سطح فردی و هم در سطوح سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است.

الف) افزایش اعتبار انتخابات

توانمندسازی ناظران موجب افزایش اعتماد عمومی به سلامت انتخابات، شفافیت بیشتر، پذیرش نتایج و کاهش شائبه‌های تخلف می‌شود.

ب) تقویت فرآیندهای دموکراتیک

رفتارهای توانمندانه ناظران، تضمین‌کننده انصاف انتخاباتی و ترویج هنجارهای مشارکت مدنی است.

ج) پاسخگویی و استانداردهای اخلاقی

ناظران توانمند، به اصول اخلاقی و دستورالعمل‌های قانونی پایبند بوده و در برابر عملکرد خود پاسخگو هستند.

د) تعهد بلندمدت و دانش نهادی

این نوع رفتارها موجب شکل‌گیری حس تعهد ماندگار و انباشت دانش تجربی در بدنه نظارتی می‌شود.

هـ) تاب‌آوری

توانمندی، زمینه‌ساز افزایش مقاومت روانی ناظران در برابر فشارها و شرایط بحرانی است.

و) ظرفیت‌سازی در جامعه

ناظران توانمند، پس از انتخابات نیز به‌عنوان رهبران محلی در ترویج فرهنگ مشارکت مدنی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی نقش‌آفرینی می‌کنند.

ز) توسعه حرفه‌ای

افزایش مهارت‌ها و قابلیت‌ها به‌صورت تدریجی، موجب شکل‌گیری شخصیت حرفه‌ای‌تر و آگاه‌تر در ناظران می‌شود.

ح) بهبود عملکرد و کیفیت نظارت

ناظران توانمند نظارتی دقیق‌تر، جامع‌تر و مؤثرتر ارائه داده و گزارش‌های مستند و منسجم‌تری تهیه می‌کنند.

ط) بهبود ادراک عمومی

درک مثبت جامعه از روند نظارت بر انتخابات و افزایش اعتماد عمومی به سلامت فرآیندها از دیگر دستاوردهای این رفتارهاست.

ی) تأثیر بر سیاست و اصلاحات انتخاباتی

تجربیات و بازخوردهای ناظران توانمند می‌تواند در تدوین سیاست‌های انتخاباتی جدید و اصلاح قوانین نقش‌آفرین باشد و به بهبود مدیریت انتخابات بینجامد.

در مجموع، یافته‌های کیفی نشان می‌دهد که رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات، ضمن ارتقای عملکرد فردی، باعث بهبود کارکرد سازمانی و افزایش سرمایه اجتماعی در سطح جامعه می‌شود. این نتایج حاکی از آن است که رفتار سازمانی مثبت‌گرا، بستر اصلی توانمندسازی ناظران و ارتقای سلامت انتخابات است.

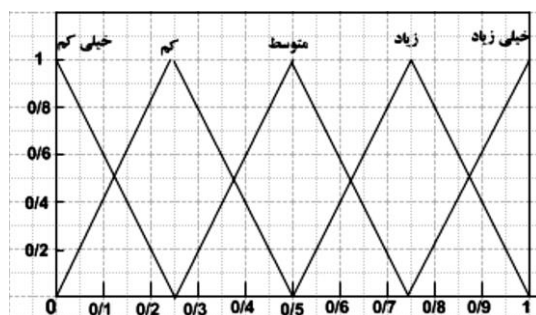
جدول ۲. کدهای محوری و انتخابی

پیشایندهای توانمندساز انتخابات	رفتارهای ناظران	شاخص‌ها / توضیحات پیشایند	پسایندهای توانمندساز انتخابات	رفتارهای ناظران	شاخص‌ها / توضیحات پسایند
پشتیبانی و روانشناختی	حمایت	اهمیت سلامت و بهزیستی روانشناختی	افزایش اعتبار انتخابات	افزایش اعتماد عمومی	پذیرش نتایج انتخابات

شفافیت مستندسازی و گزارش رویه‌های انتخاباتی	فراهم کردن حمایت‌های ذهنی برای ناظران در شرایط پرتنش مشاوره‌های روانشناختی بهره‌گیری از گروه‌های حمایتی		
توسعه بین‌فردی	مهارت‌های ارتباط سازنده با رأی‌دهندگان، دیگر ناظران و مقامات محلی تجهیز ناظران به دانش و مهارت‌های لازم برای نظارت مؤثر گوش دادن فعال همدلی و حل تعارض	تقویت دموکراتیک	ترویج انصاف دموکراتیک تضمین برگزاری منصفانه انتخابات تقویت اصول و هنجارهای دموکراتیک تشویق مشارکت مدنی
آموزش و توسعه	سناریوهای نقش‌آفرینی برای آماده‌سازی ناظران برای موقعیت‌های واقعی توسعه ماژول‌های آموزشی که چارچوب‌های قانونی، استانداردهای اخلاقی و تکنیک‌های عملی مشاهده را پوشش می‌دهند ارائه برنامه‌های آموزشی جامع به ناظران درک نقش‌ها و مسئولیت‌های ارتقا اعتماد به نفس و شایستگی‌های اثبات شده فرصت‌های توسعه مداوم تصمیم‌گیری آگاهانه در طول روند انتخابات	پاسخگویی استانداردهای اخلاقی	پایبندی به دستورالعمل‌های اخلاقی سازوکارهای پاسخگویی ظرات و ساختارهای حمایتی روشن رفتار مسئولانه
رهبری حمایتی	تشویق ارتباطات باز فراهم کردن امکانات و مشارکت ناظران ایجاد محیطی که در آن ناظران احساس ارزش و قدرت می‌کنند تا به صورت مستقل عمل کنند	تعهد بلندمدت	افزایش دانش نهادی در طول زمان تعهد بلندمدتی به سازمان
ارتباطات شفاف	ایجاد کانال‌های روشن برای ارتباطات آگاهی از تغییرات که ممکن است رخ دهد	تاب‌آوری	انعطاف‌پذیری بیشتر در مواجهه با چالش‌ها یا موقعیت‌های استرس‌زا اعتماد به نفس و سیستم‌های پشتیبانی
تقویت مثبت	قدردانی و پاداش دادن به تلاش‌های ناظران حفظ استانداردهای بالای عملکرد ایجاد فرهنگ تعالی تشویق رفتارهای پیشگیرانه	ظرفیت‌سازی در جوامع	آموزش ناظران محلی تقویت ظرفیت جامعه برای نظارت بر انتخابات و فرهنگ مسئولیت‌پذیری و مشارکت مدنی ناظران اغلب پس از انتخابات به عنوان رهبران جامعه ظاهر می‌شوند و از تجربه خود برای الهام بخشیدن به دیگران و ترویج مشارکت مدنی مداوم استفاده می‌کنند.
استقلال و تصمیم‌گیری	درج‌های از استقلال به ناظران در تصمیم‌گیری افزایش حس مالکیت و مسئولیت مشارکت فعال گزارش بدون تردید مسائل	توسعه حرفه‌ای	فرصت‌هایی آموزش و توسعه مهارت قابلیت‌های ناظران شخصیت ماهرتر و آگاه‌تر
درک نظام ارزشی	برداشت از ارزش‌های حاکم ارزش محوری در تصمیمات	بهبود عملکرد	اغلب سطوح بالاتری از عملکرد احساس حمایت و ارزشمندی نظارت دقیق‌تر و مؤثرتر
دسترسی به منابع	اطمینان از دسترسی ناظران به منابع لازم مانند فناوری، اطلاعات	بهبود کیفیت نظارت	نظارت کامل ارزیابی‌های جامع‌تر

پشتیبانی لجستیکی	گزارش‌دهی مؤثر مداخله به موقع
انسجام تیمی	درک عمومی از روند نظارت بر انتخابات اعتماد عمومی به یکپارچگی سیستم انتخاباتی
تقویت حس کار تیمی در بین ناظران همکاری و حل مسئله جمعی اشتراک گذاشتن بینش‌ها و حمایت از یکدیگر	بهبود ادراک عمومی تأثیر بر سیاست و اصلاحات
مکانیسم‌های بازخورد	اطلاع‌رسانی در مورد تغییرات سیاست بینش‌های جمع‌آوری‌شده توسط ناظران توانمند می‌تواند سیاست‌گذاران را در مورد اثربخشی قوانین و رویه‌های انتخاباتی فعلی آگاه کند افزایش سلامت انتخابات ناظرانی که دارای شبکه‌ها و اعتبار قوی هستند می‌توانند بر اساس مشاهدات و تجربیات خود، از تغییرات لازم در قوانین و رویه‌های انتخاباتی حمایت کنند حمایت از اصلاحات انتخاباتی
نگاه هولوگرافیک	فلسفه کل نگر تفکر سیستمی
تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات	کمک به نهادهای مدیریت انتخابات در شناسایی زمینه‌های بهبود در فرآیندهای انتخاباتی بازخورد برای بهبود

در این پژوهش، پس از مصاحبه با متخصصان و کارشناسان، پرسشنامه‌ای طراحی شد تا نظرات آنها در مورد پیشایندها و پسایندهای رفتارهای ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا را جمع‌آوری کند. خبرگان می‌توانند با استفاده از مقیاس‌های کلامی، از خیلی کم تا خیلی زیاد، اهمیت هر عامل را ارزیابی کنند. برای اطمینان از درک یکسان از متغیرهای کیفی، دامنه این متغیرها به صورت اعداد مثلثی فازی تعریف شده است. این تعریف، با توجه به شکل ۱ و جدول زیر، به خبرگان کمک می‌کند تا با درک مشابهی به پرسش‌ها پاسخ دهند و تأثیر تفاوت‌های فردی بر تفسیر متغیرها را کاهش دهند.



شکل ۱. تعریف متغیر زبانی

در جدول زیر نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۳. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰.۷۵, ۱, ۱)	۰.۷۵
زیاد	(۰.۵, ۰.۷۵, ۱)	۰.۵۶۲۵
متوسط	(۰.۲۵, ۰.۵, ۰.۷۵)	۰.۳۱۲۵
کم	(۰, ۰.۲۵, ۰.۵)	۰.۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰.۲۵)	۰.۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل رابطه یک محاسبه شده اند (β حد بالای عدد فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی، m حد پایین عدد فازی مثلثی).

رابطه ۱:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

نظرسنجی مرحله اول

در این پژوهش، پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند جمع‌آوری شده و سپس در قالب پرسشنامه‌ای منظم به متخصصان ارائه می‌شود. این پرسشنامه شامل گزینه‌های انتخابی و متغیرهای زبانی مشخصی است. تحلیلگران با بررسی پاسخ‌های ثبت‌شده در پرسشنامه، به محاسبه میانگین فازی پیشایندها و پسایندها می‌پردازند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره A_m و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مولفه مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظر سنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۴. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

پسایندهای رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا						پیشایندهای رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	متغیرها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	متغیرها
۲	۰	۱	۲	۳۲	افزایش اعتبار انتخابات	۲	۳	۱	۱	۳۴	پشتیبانی و حمایت روانشناختی
۱	۱	۱	۲	۳۰	تقویت فرآیندهای دموکراتیک	۳	۱	۰	۴	۳۱	توسعه مهارت‌های بین‌فردی
۱	۲	۱	۱	۳۳	پاسخگویی و استانداردهای اخلاقی	۱	۳	۱	۳	۳۱	آموزش و توسعه
۲	۱	۴	۶	۲۹	تعهد بلندمدت	۲	۱	۲	۳	۳۲	رهبری حمایتی
۳	۱	۳	۲	۳۱	تاب‌آوری	۰	۲	۱	۶	۳۰	ارتباطات شفاف
۰	۰	۴	۶	۲۹	ظرفیت‌سازی در جوامع	۲	۲	۱	۲	۳۱	تقویت مثبت
۳	۱	۳	۱	۳۲	توسعه حرفه‌ای	۴	۲	۴	۶	۳۱	استقلال و اختیار تصمیم‌گیری
۰	۱	۰	۴	۲۸	بهبود عملکرد	۱	۱	۰	۴	۳۲	درک نظام ارزشی
۰	۲	۰	۲	۳۲	بهبود کیفیت نظارت	۲	۲	۳	۳	۳۳	دسترسی به منابع
۰	۰	۲	۵	۳۰	بهبود ادراک عمومی	۰	۳	۲	۶	۳۰	انجام تیمی
۳	۳	۴	۴۳	۳۰	تأثیر بر سیاست و اصلاحات	۱	۲	۳	۳	۲۹	مکانیسم‌های بازخورد
۱	۱	۰	۳	۲۸	تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات	۱	۲	۱	۳	۲۹	نگاه هولوگرافیک

با استفاده از فرمول مینکووسکی، میانگین فازی مثلثی برای هر عامل محاسبه شد و سپس تعداد پاسخ‌های مربوط به هر عامل مشخص گردید. در مرحله بعد، اعداد فازی قطعی برای هر مولفه به دست آمد. نتایج این فرایند شامل میانگین‌های فازی و مقادیر فازی زدایی شده مولفه‌ها به شرح زیر است:

جدول ۵. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی	متغیرها (پسایندها)	فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی	متغیرها (پیشایندها)
	(m, α, β)			(m, α, β)	
۰.۸۵۶	۰.۵۵۲, ۰.۷۹۴, ۰.۸۸۳)	افزایش اعتبار انتخابات	۰.۹۶۱	۰.۸۴۸, ۰.۶۰۷, ۰.۹۳۷)	پشتیبانی و حمایت روانشناختی
۰.۹۸۴	۰.۵۷۱, ۰.۸۲۱, ۰.۹۲۸)	تقویت فرآیندهای دموکراتیک	۰.۸۵۹	۰.۸۱۲, ۰.۵۶۲, ۰.۸۷۵)	توسعه مهارت‌های بین فردی
۰.۹۳۴	۰.۶۲۵, ۰.۸۶۶, ۰.۹۱۹)	پاسخگویی و استانداردهای اخلاقی	۰.۹۰۳	۰.۸۹۲, ۰.۶۰۷, ۰.۹۳۳)	آموزش و توسعه
۰.۸۸۰	۰.۶۴۲, ۰.۸۸۹, ۰.۹۶۱)	تعهد بلندمدت	۰.۸۷۶	۰.۵۷۸, ۰.۸۳۹, ۰.۹۳۷)	رهبری حمایتی
۰.۹۲۹	۰.۲۹۰, ۰.۹۰۵۶, ۰.۵۵)	تاب آوری	۰.۹۳۴	۰.۵۷۸, ۰.۸۴۸, ۰.۹۴۶)	ارتباطات شفاف
۰.۹۰۱	۰.۶۴۲, ۰.۸۹۳, ۰.۹۴۰)	ظرفیت‌سازی در جوامع	۰.۸۴۳	۰.۶۳۱, ۰.۸۳۵, ۰.۹۲۹)	تقویت مثبت
۰.۸۶۴	۰.۵۶۲, ۰.۷۷۶, ۰.۸۴۸)	توسعه حرفه‌ای	۰.۸۷۴	۰.۵۸۳, ۰.۸۰۴, ۰.۸۸۲)	استقلال و اختیار تصمیم‌گیری
۰.۸۸۴	۰.۵۷۱, ۰.۸۰۳, ۰.۹۰۲)	بهبود عملکرد	۰.۹۳۶	۰.۶۸۰, ۰.۷۸۴, ۰.۸۷۵)	درک نظام ارزشی
۰.۹۱۲	۰.۶۸۵, ۰.۸۸۵, ۰.۹۰۷)	بهبود کیفیت نظارت	۰.۹۰۲	۰.۵۷۳, ۰.۸۰۱, ۰.۸۷۶)	دسترسی به منابع
۰.۹۳۰	۰.۵۷۱, ۰.۷۹۹, ۰.۸۹۳)	بهبود ادراک عمومی	۰.۹۱۹	۰.۵۷۱, ۰.۸۰۳, ۰.۸۷۹)	انسجام تیمی
۰.۹۵۱	۰.۶۷۳, ۰.۸۶۶, ۰.۹۲۸)	تأثیر بر سیاست و اصلاحات	۰.۸۶۵	۰.۵۷۸, ۰.۸۳۰, ۰.۹۰۸)	مکانیسم‌های بازخورد
۰.۹۲۹	۰.۶۷۷, ۰.۸۳۹, ۰.۹۰۱)	تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات	۰.۹۸۳	۰.۵۷۹, ۰.۸۰۳, ۰.۸۷۲)	نگاه هولوگرافیک

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظر سنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مولفه‌های شناسایی شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

پسایندهای رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت					پیشایندهای رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت				
گرا					گرا				
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	۱	۳	۱	۳۳	۱	۱	۲	۴	۳۲
۱	۲	۱	۳	۳۰	۲	۳	۱	۳	۳۰
تقویت فرآیندهای دموکراتیک					پشتیبانی و حمایت روانشناختی				
توسعه مهارت‌های بین فردی					حمایت روانشناختی				

۴	۳	۱	۳	۰	۰	۰	۲	۷	۲۹	آموزش و توسعه
۰	۱	۴	۶	۲۸	تعهد بلندمدت	۱	۴	۱	۲۹	رهبری حمایتی
۲	۱	۳	۲	۳۱	تاب آوری	۱	۲	۰	۳۳	ارتباطات شفاف
۰	۲	۴	۶	۲۸	ظرفیت‌سازی در جوامع	۰	۵	۶	۳۰	تقویت مثبت
۲	۰	۰	۱	۳۳	توسعه حرفه‌ای	۱	۱	۰	۳۰	استقلال و اختیار تصمیم‌گیری
۱	۳	۰	۲	۳۳	بهبود عملکرد	۰	۲	۰	۳۳	درک نظام ارزشی
۱	۰	۲	۲	۳۱	بهبود کیفیت نظارت	۱	۰	۲	۳۲	دسترسی به منابع
۴	۱	۰	۴	۳۰	بهبود ادراک عمومی	۳	۲	۰	۳۰	انسجام تیمی
۲	۲	۰	۲	۳۳	تأثیر بر سیاست و اصلاحات	۱	۳	۲	۲۸	مکانیسم‌های بازخورد
۱	۳	۱	۴	۳۳	تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات	۰	۲	۱	۳۲	نگاه هولوگرافیک

در مرحله دوم، پس از تعیین تعداد پاسخ‌ها برای هر مولفه، محاسبات میانگین فازی مثلی با استفاده از فرمول مینکوسکی انجام شد. سپس، اعداد فازی قطعی برای هر مولفه به دست آمد. نتایج حاصل از این فرایند به شرح زیر است: میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌ها در این مرحله، اطلاعات ارزشمندی را ارائه می‌دهد.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

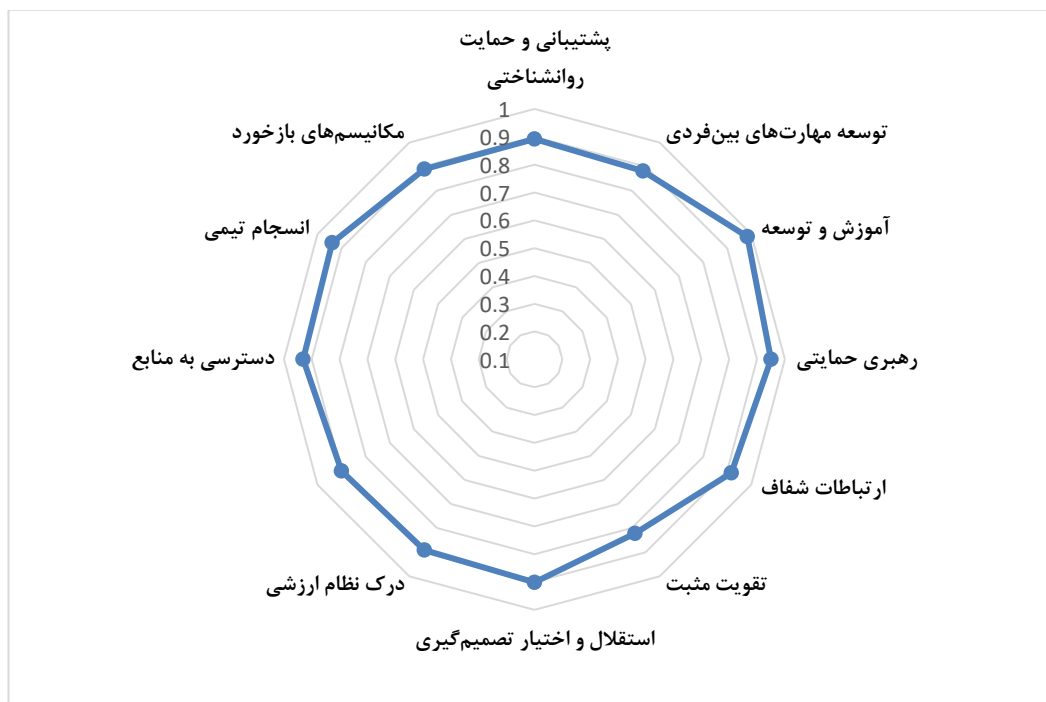
فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	متغیرها (پسایندها)	فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	متغیرها (پیشایندها)
۰.۸۹۱	(۰.۵۸۰, ۰.۸۰۴, ۰.۸۹۱)	افزایش اعتبار انتخابات	۰.۸۹۲	(۰.۵۷۱, ۰.۷۹۳, ۰.۸۷۵)	پشتیبانی و حمایت روانشناختی
۰.۹۳۱	(۰.۶۴۵, ۰.۸۸۷, ۰.۹۲۷)	تقویت فرآیندهای دموکراتیک	۰.۸۸۱	(۰.۵۸۵, ۰.۸۶۵, ۰.۹۰)	توسعه مهارت‌های بین‌فردی
۰.۸۸۶	(۰.۵۹۸, ۰.۸۲۱, ۰.۸۸۲)	پاسخگویی و استانداردهای اخلاقی	۰.۹۸۳	(۰.۶۷۵, ۰.۸۹۶, ۰.۹۲۳)	آموزش و توسعه
۰.۸۶	(۰.۶۳۶, ۰.۸۵۵, ۰.۹۰)	تعهد بلندمدت	۰.۹۵۰	(۰.۶۳۶, ۰.۸۳۹, ۰.۹۶۹)	رهبری حمایتی
۰.۹۱۶	(۰.۵۸۹, ۰.۸۱۲, ۰.۸۸۳)	تاب آوری	۰.۹۱۷	(۰.۵۸۹, ۰.۸۸۰, ۰.۹۸۶)	ارتباطات شفاف
۰.۹۱۳	(۰.۵۸۸, ۰.۸۸۱, ۰.۹۸۱)	ظرفیت‌سازی در جوامع	۰.۸۲۲	(۰.۵۸۹, ۰.۸۱۲, ۰.۸۸۳)	تقویت مثبت
۰.۷۶۵	(۰.۶۸۵, ۰.۷۷۹, ۰.۹۸۳)	توسعه حرفه‌ای	۰.۹۰۱	(۰.۵۹۷, ۰.۸۳۲, ۰.۹۱۰)	استقلال و اختیار تصمیم‌گیری
۰.۹۲۳	(۰.۵۹۲, ۰.۸۵۰, ۰.۹۳۷)	بهبود عملکرد	۰.۸۹۱	(۰.۶۸۲, ۰.۸۸۶, ۰.۹۸۷)	درک نظام ارزشی
۰.۸۵۱	(۰.۶۱۶, ۰.۸۹۸, ۰.۹۷۵)	بهبود کیفیت نظارت	۰.۹۰۱	(۰.۶۲۲, ۰.۸۸۳, ۰.۹۲۶)	دسترسی به منابع
۰.۹۶۳	(۰.۵۸۴, ۰.۸۲۶, ۰.۹۰۳)	بهبود ادراک عمومی	۰.۹۳۱	(۰.۶۴۰, ۰.۸۸۲, ۰.۹۵۱)	انسجام تیمی
۰.۸۸۶	(۰.۵۸۹, ۰.۸۲۱, ۰.۹۰۱)	تأثیر بر سیاست و اصلاحات	۰.۹۳۹	(۰.۶۸۲, ۰.۷۸۵, ۰.۸۲۵)	مکانیسم‌های بازخورد
۰.۹۲۰	(۰.۶۱۹, ۰.۸۴۱, ۰.۹۰۱)	تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات	۰.۸۹۰	(۰.۵۶۲, ۰.۸۰۵, ۰.۹۱۳)	نگاه هولوگرافیک

برای ارزیابی نتایج، مقایسه میانگین فازی زدایی شده عوامل پیش‌برنده و پس‌برنده در رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا در هر دو مرحله نظرسنجی ضروری است. نتایج این تحلیل در جدول زیر خلاصه شده است، که تفاوت‌ها در میانگین‌های فازی زدایی شده را در مراحل مختلف نشان می‌دهد.

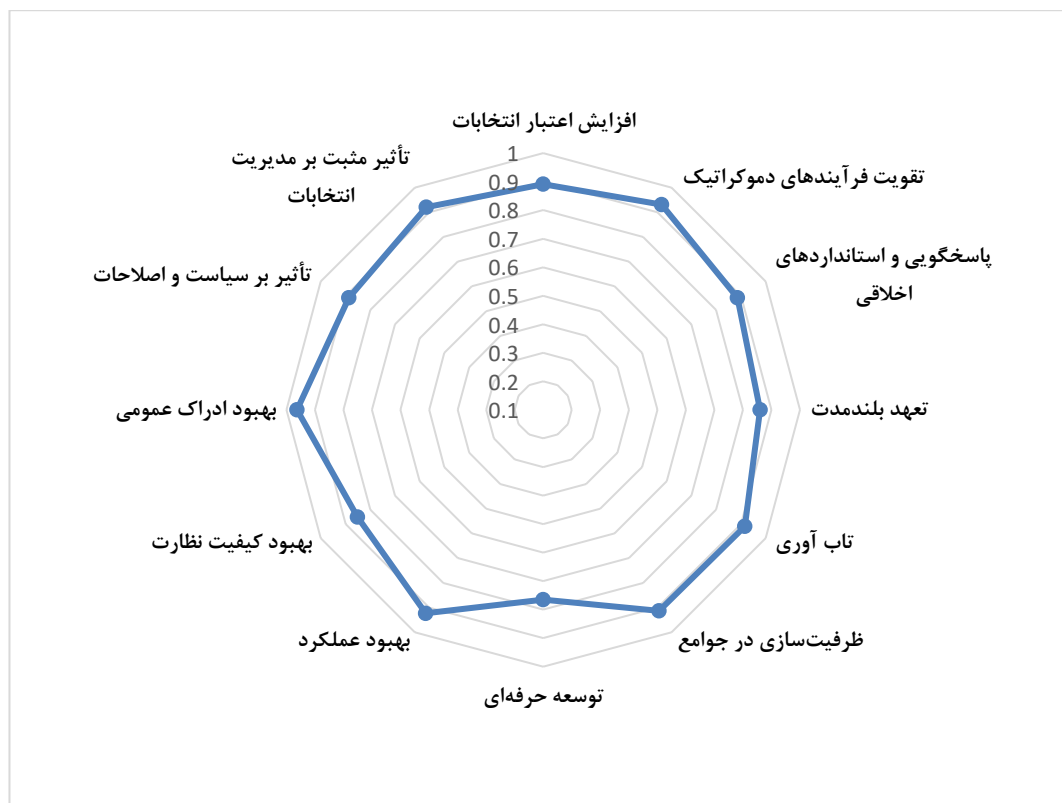
جدول ۸. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
۰.۰۳۵	۰.۸۹۱	۰.۸۵۶	افزایش اعتبار انتخابات	۰.۰۶۹	۰.۸۹۲	۰.۹۶۱	پشتیبانی و حمایت روانشناختی	۰.۸۵۹	۰.۸۸۱
۰.۰۵۳	۰.۹۳۱	۰.۹۸۴	تقویت فرآیندهای دموکراتیک	۰.۰۲۲	۰.۸۸۱	۰.۸۵۹	توسعه مهارت‌های بین‌فردی	۰.۹۰۳	۰.۹۸۳
۰.۰۴۸	۰.۸۸۶	۰.۹۳۴	پاسخگویی استانداردهای اخلاقی	۰.۰۰۸	۰.۹۸۳	۰.۹۰۳	آموزش و توسعه	۰.۸۷۶	۰.۹۵۰
۰.۰۲	۰.۸۶	۰.۸۸۰	تعهد بلندمدت	۰.۰۷۴	۰.۹۵۰	۰.۸۷۶	رهبری حمایتی	۰.۹۳۴	۰.۹۱۷
۰.۰۱۳	۰.۹۱۶	۰.۹۲۹	تاب‌آوری	۰.۰۱۷	۰.۹۱۷	۰.۹۳۴	ارتباطات شفاف	۰.۸۴۳	۰.۸۲۲
۰.۰۱۲	۰.۹۱۳	۰.۹۰۱	ظرفیت‌سازی در جوامع	۰.۰۲۱	۰.۸۲۲	۰.۸۴۳	تقویت مثبت	۰.۸۷۴	۰.۹۰۱
۰.۰۹۹	۰.۷۶۵	۰.۸۶۴	توسعه حرفه‌ای	۰.۰۲۷	۰.۹۰۱	۰.۸۷۴	استقلال و اختیار تصمیم‌گیری	۰.۹۳۶	۰.۸۹۱
۰.۰۳۹	۰.۹۲۳	۰.۸۸۴	بهبود عملکرد	۰.۰۴۵	۰.۸۹۱	۰.۹۳۶	درک نظام ارزشی	۰.۹۰۲	۰.۹۰۱
۰.۰۶۱	۰.۸۵۱	۰.۹۱۲	بهبود کیفیت نظارت	۰.۰۰۱	۰.۹۰۱	۰.۹۰۲	دسترسی به منابع	۰.۹۱۹	۰.۹۳۱
۰.۰۳۳	۰.۹۶۳	۰.۹۳۰	بهبود ادراک عمومی	۰.۰۱۲	۰.۹۳۱	۰.۹۱۹	انسجام تیمی	۰.۸۶۵	۰.۹۳۹
۰.۰۶۵	۰.۸۸۶	۰.۹۵۱	تأثیر بر سیاست و اصلاحات	۰.۰۷۴	۰.۹۳۹	۰.۸۶۵	مکانیسم‌های بازخورد	۰.۹۸۳	۰.۸۹۰
۰.۰۰۹	۰.۹۲۰	۰.۹۲۹	تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات	۰.۰۹۳	۰.۸۹۰	۰.۹۸۳	نگاه هولوگرافیک		

بر اساس تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان در مراحل مختلف، فرایند ارزیابی به پایان رسیده است. اختلاف نظر میان خبرگان در مورد عوامل موثر بر رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا، کمتر از ۰.۱ بوده و نشان‌دهنده توافق قابل توجهی در این زمینه است. این توافق حاکی از آن است که خبرگان دیدگاه‌های مشابهی در مورد پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا دارند. به همین دلیل، اولویت‌بندی عوامل پیش‌بینی شده در این پژوهش، در نمودارهای زیر به نمایش گذاشته شده است تا نتایج به دست آمده را به طور واضح نشان دهد.



شکل ۲. اولویت بندی پیشنهادهای رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا



شکل ۳. اولویت بندی پساندهای رفتارهای توانمند ساز ناظران انتخابات با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت گرا

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات با تأکید بر رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا بود. نتایج حاصل از تحلیل آمیخته (کیفی-کمی) و به‌ویژه اجرای روش دلفی فازی نشان داد که رفتارهای توانمندساز ناظران، پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که هم از عوامل فردی و سازمانی تأثیر می‌پذیرد و هم پیامدهای گسترده‌ای در سطوح نهادی، اجتماعی و حکمرانی برجای می‌گذارد. بر اساس یافته‌ها، در میان پیشایندها، «آموزش و توسعه»، «رهبری حمایتی» و «دسترسی به منابع» بالاترین اولویت را به خود اختصاص دادند و در میان پسایندها، «تقویت فرآیندهای دموکراتیک»، «بهبود ادراک عمومی» و «تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات» به‌عنوان مهم‌ترین پیامدها شناسایی شدند.

برتری «آموزش و توسعه» به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندهای رفتارهای توانمندساز ناظران را می‌توان در پرتو ادبیات رفتار سازمانی مثبت‌گرا تبیین کرد. آموزش‌های هدفمند، نه تنها دانش فنی و حقوقی ناظران را ارتقا می‌دهد، بلکه با افزایش احساس شایستگی و خودکارآمدی، زمینه بروز رفتارهای مسئولانه و اخلاق‌مدار را فراهم می‌سازد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همخوان است که نشان داده‌اند سرمایه روان‌شناختی مثبت، از طریق یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌ها، به تقویت رفتارهای توانمندساز کارکنان منجر می‌شود (Luthans & Youssef, 2007; A. Shankar et al., 2017). در بستر انتخابات، آموزش می‌تواند ناظران را برای مواجهه با موقعیت‌های پیچیده، فشارهای سیاسی و چالش‌های اخلاقی آماده سازد؛ امری که در گزارش‌های رسمی نظارت انتخاباتی نیز به‌عنوان یک ضرورت اساسی مورد تأکید قرار گرفته است (Guardian, 2025).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که «رهبری حمایتی» نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتارهای توانمندساز ناظران ایفا می‌کند. رهبران حمایتی با ایجاد فضای اعتماد، مشارکت و امنیت روان‌شناختی، امکان بروز ابتکار عمل، تصمیم‌گیری مستقل و تعهد حرفه‌ای را در ناظران افزایش می‌دهند. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که بر پیوند میان سبک‌های رهبری مثبت و افزایش بهزیستی شغلی و عملکرد کارکنان تأکید دارند (S. Shankar et al., 2017; Wagner et al., 2020). در محیط‌های انتخاباتی که ناظران اغلب با فشارهای بیرونی، انتظارات متعارض و شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر مواجه‌اند، رهبری حمایتی می‌تواند نقش ضربه‌گیر روانی و سازمانی را ایفا کرده و از فرسودگی شغلی و رفتارهای تدافعی جلوگیری کند.

«دسترسی به منابع» به‌عنوان سومین پیشایندهای اولویت‌دار، نشان‌دهنده اهمیت زیرساخت‌های مادی، اطلاعاتی و لجستیکی در توانمندسازی ناظران است. بدون دسترسی به اطلاعات به‌روز، ابزارهای ارتباطی مؤثر و پشتیبانی سازمانی، حتی ناظران برخوردار از انگیزش و شایستگی بالا نیز ممکن است در انجام وظایف خود با محدودیت مواجه شوند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر نقش ارتباطات اثربخش و شفافیت سازمانی در بهبود عملکرد تأکید دارند، همخوانی دارد (Ester et al., 2012; Lai & Chang, 2013). در چارچوب رفتار سازمانی مثبت‌گرا، فراهم‌سازی منابع نه تنها یک الزام عملیاتی، بلکه نشانه‌ای از اعتماد سازمان به کارکنان و احترام به نقش آنان تلقی می‌شود.

در بخش پسایندها، بالاترین اولویت به «تقویت فرآیندهای دموکراتیک» اختصاص یافت. این یافته نشان می‌دهد که رفتارهای توانمندساز ناظران، فراتر از پیامدهای فردی یا سازمانی، آثار عمیقی بر کیفیت حکمرانی و دموکراسی دارند. ناظران توانمند با گزارش‌دهی دقیق، رفتار منصفانه و پایبندی به اصول اخلاقی، می‌توانند سلامت انتخابات را تضمین کرده و از بروز بی‌اعتمادی اجتماعی جلوگیری کنند. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش شفافیت و رفتارهای مثبت سازمانی در تحکیم فرآیندهای دموکراتیک تأکید دارند، همسو است (M. Rolands & J. Villen, 2021; M. Rolands & K. Villen, 2021).

«بهبود ادراک عمومی» به‌عنوان دومین پسایندهای مهم، بیانگر آن است که رفتار ناظران به‌طور مستقیم در شکل‌دهی به قضاوت شهروندان درباره سلامت و مشروعیت انتخابات مؤثر است. شواهد تجربی در ایران نشان داده‌اند که اعتماد عمومی به انتخابات، به‌شدت تحت تأثیر رفتار نهادهای ناظر و مجریان انتخاباتی قرار دارد (Salehabadi et al., 2021; Shah-Ali et al., 2022). در عصر رسانه‌های اجتماعی و گردش سریع اطلاعات، هرگونه رفتار غیرشفاف یا غیرحرفه‌ای می‌تواند به‌سرعت در افکار عمومی بازتاب یابد و مشروعیت انتخابات را خدشه‌دار کند؛ در مقابل، رفتارهای مثبت و توانمندسازی می‌تواند سرمایه اجتماعی و اعتماد نهادی را تقویت نماید (Azadi et al., 2025; Tapsell & Chandrarao, 2024).

سومین پسایند اولویت‌دار، «تأثیر مثبت بر مدیریت انتخابات» است که نشان می‌دهد توانمندسازی ناظران می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، هماهنگی نهادی و یادگیری سازمانی در نظام انتخاباتی منجر شود. ناظران توانمند، با ارائه بازخوردهای دقیق و مستند، می‌توانند به اصلاح رویه‌ها و سیاست‌های انتخاباتی کمک کنند. این یافته با پژوهش‌هایی همخوان است که بر نقش کنشگران انتخاباتی در بهبود مدیریت و حتی کاهش فساد و تعارض در فرآیندهای انتخاباتی تأکید دارند (Rahpeyma et al., 2024; Ratu, 2024).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌تواند به‌عنوان چارچوبی نظری و عملی برای توانمندسازی ناظران انتخابات مورد استفاده قرار گیرد. این نتایج با ادبیات گسترده‌ای که بر نقش هیجانات مثبت، سرمایه روان‌شناختی و فرهنگ سازمانی در بهبود عملکرد و حکمرانی تأکید دارند، همسو است (Cameron & Caza, 2004; Diener et al., 2020). همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که تمرکز صرف بر عوامل حقوقی و ساختاری برای تضمین سلامت انتخابات کافی نیست و توجه به ابعاد رفتاری و انسانی ناظران، شرطی اساسی برای تحقق حکمرانی انتخاباتی اثربخش است.

پژوهش حاضر، با وجود تلاش برای جامعیت روش‌شناختی و مفهومی، با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست آن‌که داده‌های کیفی و کمی پژوهش به یک بستر نهادی و جغرافیایی مشخص محدود بوده و تعمیم نتایج به سایر سطوح یا کشورها باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، استفاده از قضاوت خبرگان در روش دلفی فازی، هرچند معتبر و رایج است، اما همچنان متأثر از ذهنیت و تجربه فردی پاسخ‌دهندگان است. سوم، تمرکز پژوهش بر ناظران انتخابات باعث شد نقش سایر کنشگران انتخاباتی، مانند مجریان یا رسانه‌ها، به‌صورت مستقیم بررسی نشود.

پژوهش‌های آتی می‌توانند با بهره‌گیری از طرح‌های تطبیقی، رفتارهای توانمندساز ناظران انتخابات را در سطوح مختلف ملی و محلی یا در نظام‌های انتخاباتی متفاوت بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود از روش‌های طولی برای بررسی تغییرات رفتار ناظران در دوره‌های مختلف انتخاباتی استفاده شود. بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند فرهنگ سازمانی، اعتماد نهادی یا فشارهای رسانه‌ای نیز می‌تواند به غنای مدل مفهومی توانمندسازی ناظران کمک کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، توصیه می‌شود نهادهای نظارتی با طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر، تقویت سبک‌های رهبری حمایتی و فراهم‌سازی دسترسی عادلانه به منابع، بستر لازم برای بروز رفتارهای توانمندساز در ناظران را فراهم آورند. همچنین، ایجاد سازوکارهای بازخورد منظم و توجه به سلامت روان ناظران می‌تواند به ارتقای کیفیت نظارت و افزایش اعتماد عمومی به فرآیندهای انتخاباتی منجر شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.



موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Elections constitute one of the most critical institutional mechanisms for sustaining democratic legitimacy, political stability, and public trust in governance systems. Beyond legal frameworks and procedural safeguards, the credibility of elections is strongly shaped by the conduct and performance of human actors involved in electoral oversight, particularly election observers. Election observers operate at the intersection of law, administration, and society, and their behavior plays a decisive role in shaping citizens' perceptions of fairness, transparency, and integrity in electoral processes ([Guardian, 2025](#)). As a result, understanding the behavioral and organizational factors that enhance observers' effectiveness has become a pressing concern in contemporary electoral governance.

Recent scholarly discourse has increasingly emphasized the importance of behavioral and psychological dimensions in public administration and governance. Within this context, positive organizational behavior has emerged as a prominent theoretical framework that shifts attention from organizational deficits and failures toward strengths, virtues, and human capacities that enable optimal functioning ([Cameron & Caza, 2004](#)). This perspective highlights constructs such as psychological capital, supportive leadership, positive emotions, and meaningful work as drivers of sustainable performance and ethical conduct. Empirical evidence suggests that positive emotional states in the workplace enhance judgment quality, adaptive decision-making, and resilience under pressure ([Diener et al., 2020](#)).

Closely linked to positive organizational behavior is the concept of empowering behaviors, which refers to managerial and structural practices that foster autonomy, competence, participation, and perceived impact among organizational members ([Luthans & Youssef, 2007](#)). Research indicates that empowerment is strongly associated with higher commitment, ethical sensitivity, and proactive behavior, particularly in high-stakes and high-pressure environments ([A. Shankar et al., 2017](#); [S. Shankar et al., 2017](#)). In electoral settings, where observers frequently face political tension, media scrutiny, and ethical dilemmas, empowering behaviors may serve as a critical mechanism for enhancing both individual performance and institutional legitimacy.

Empirical studies conducted in electoral contexts further demonstrate that citizens' electoral attitudes and trust are shaped not only by outcomes but also by the perceived behavior of electoral institutions and actors ([Salehabadi et al., 2022](#); [Shah-Ali et al., 2021](#)). Moreover, contemporary elections increasingly unfold within digitally mediated environments characterized by rapid information diffusion, disinformation, and polarized narratives, which amplify the pressure placed on election observers ([Azadi et al., 2025](#); [Tapsell & Chandrarao, 2024](#)). These dynamics underscore the necessity of equipping observers with psychological resilience, professional competence, and organizational support.

International literature also suggests a strong relationship between positive organizational behavior and democratic governance outcomes. Transparency, accountability, and procedural justice are more likely to be realized when organizational cultures promote trust, ethical leadership, and open communication ([M. Rolands & J. Villen, 2021](#); [M. Rolands & K. Villen, 2021](#)). However, despite growing attention to electoral integrity and governance, existing research has largely focused on voter



behavior, political participation, and institutional design (Nofrizal et al., 2024; Yiadom et al., 2024), while comparatively little attention has been paid to the antecedents and consequences of empowering behaviors among election observers themselves.

From a methodological standpoint, addressing such a complex and multidimensional phenomenon requires analytical approaches capable of integrating expert judgment and managing uncertainty. The Fuzzy Delphi method has been widely recognized as an effective tool for prioritizing factors in complex decision-making contexts, particularly in public administration and governance studies (Ko & Cheng, 2008). Accordingly, this study adopts a mixed-methods design to systematically identify and prioritize the antecedents and consequences of empowering behaviors among election observers within a positive organizational behavior framework.

Methods and Materials

This study employed an applied mixed-methods design combining qualitative exploration and quantitative prioritization. In the qualitative phase, semi-structured in-depth interviews were conducted with 19 experts, including senior election observers, public administration scholars, and organizational behavior specialists. Participants were selected through purposive sampling based on professional experience and subject-matter expertise, and data collection continued until theoretical saturation was achieved.

Qualitative data were analyzed using systematic coding procedures (open, axial, and selective coding) with the aid of MAXQDA 2020 software. This process resulted in the extraction of key categories representing antecedents and consequences of empowering behaviors among election observers.

In the quantitative phase, the extracted factors were incorporated into a researcher-developed questionnaire and evaluated using the Fuzzy Delphi method. Experts assessed the importance of each factor using predefined linguistic variables, which were converted into triangular fuzzy numbers. Two Delphi rounds were conducted to achieve consensus, and fuzzy defuzzification procedures were applied to prioritize the factors based on their final weights.

Findings

The qualitative analysis identified a comprehensive set of antecedents and consequences associated with empowering behaviors among election observers. In total, 13 antecedents and 10 consequences were extracted and subsequently prioritized through the Fuzzy Delphi process.

Results from the quantitative analysis revealed that among antecedents, training and development received the highest priority score, indicating its central role in fostering empowering behaviors. This was followed by supportive leadership and access to organizational resources, both of which demonstrated high consensus among experts. Other notable antecedents included transparent communication, psychological support, autonomy in decision-making, and team cohesion.

Regarding consequences, strengthening democratic processes emerged as the most significant outcome of empowering behaviors. This was closely followed by improvement of public perception of electoral integrity and positive impact on election management. Additional consequences included increased accountability, ethical compliance, organizational learning, professional development of observers, and enhanced institutional credibility.

Across both Delphi rounds, the differences between defuzzified mean values remained below the established convergence threshold, indicating a high level of agreement among experts regarding the prioritization of factors.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that empowering behaviors among election observers are shaped by a coherent set of organizational, managerial, and psychological antecedents and produce far-reaching consequences that extend beyond



individual performance to democratic governance and public trust. The prominence of training and development underscores the importance of continuous learning and professional preparation in enabling observers to navigate complex electoral environments effectively. Similarly, the prioritization of supportive leadership highlights the critical role of trust-based, participatory leadership in fostering autonomy and ethical responsibility.

The identified consequences suggest that empowering observers contributes directly to the quality of democratic processes by enhancing transparency, accountability, and legitimacy. Improved public perception and more effective election management indicate that behavioral factors operate as a bridge between internal organizational dynamics and external societal outcomes. These results reinforce the argument that electoral integrity cannot be ensured solely through legal or procedural mechanisms but requires sustained attention to human and organizational dimensions.

Overall, this study provides a structured and empirically grounded framework for understanding empowering behaviors in electoral oversight. By integrating positive organizational behavior theory with mixed-methods analysis, it offers both theoretical advancement and practical guidance for electoral institutions seeking to enhance observer performance, strengthen public trust, and promote democratic governance.

References

- Azadi, A., Heidari, N., Fattahi, S., Beheshtinia, E., & Saeedyneshad, H. (2025). The Impact of Social Media and Cyberspace on Citizens' Electoral Behavior with an Emphasis on Political Participation in the 13th Presidential Election (in the Electoral Districts of Qasr-e Shirin, Sarpol-e Zahab, and Gilan-e Gharb). *Journal of Social-Political Studies of Iran's Culture and History*, 4(1), 153-171. <https://doi.org/10.61838/kman.jpsich.4.1.10>
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American behavioral scientist*, 47(6), 731-739. <https://doi.org/10.1177/0002764203260207>
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 451-477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Ester, P., de Graaf, P., & Kroh, M. (2012). Measuring organizational communication effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1093-1108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.657096>
- Garcia, H. F., Torres, L., & Smith, J. (2015). Cultural competence in organizational behavior. *Journal of International Management*, 21(2), 112-125. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2015.03.004>
- Garcia, R., Lopez, M., & Fernandez, J. (2015). Cultural competence in organizational settings: A framework for employee training. *International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1305-1323. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.987654>
- Guardian, C. (2025). *Report on Election Oversight Performance*. [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2024\)039-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2024)039-e)
- Ko, C. C., & Cheng, M. Y. (2008). Fuzzy Delphi method for evaluating cloud service quality. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 1409-1416. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.08.073>
- Lai, C., & Chang, M. (2013). Teamwork and knowledge transfer in professional environments. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 523-540. <https://doi.org/10.1002/job.1832>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Positive psychological capital and employee empowerment. *International Journal of Positive Management*, 4(1), 45-60. <https://ideas.repec.org/a/axf/jphbaa/v2y2025i1p37-44.html>
- Nofrizal, Aznuriyandi, A., Zulkarnain, Z., & Sucherly, S. (2024). Winning the election; determining the main reasons for decision to vote in religious country. *Journal of Islamic Marketing*, 15(11), 3223-3246. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2023-0261>
- Rahpeyma, A., Naderinasab, M., & Nasiri Farsani, M. (2024). Analysis of Corruption in the Managerial Elections of Sports Federations and Its Impact on Development Strategies. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 34-50. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2040251.1110>
- Ratu, A. (2024). The Ideal Concept of Dispute Resolution of Regional Head Election Results in the Constitutional Court. *Journal of the Community Development in Asia*. <https://doi.org/10.32535/jcda.v7i1.2660>
- Rolands, M., & Villen, J. (2021). Enhancing democratic governance through electoral transparency. *Governance Studies Review*, 12(4), 201-220. <https://www.electoralintegrityproject.com/s/1-Introduction-Norris.pdf>
- Rolands, M., & Villen, K. (2021). Positive organizational behavior and democratic processes: A systematic review. *Journal of Public Governance*, 8(1), 77-98. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9051443/>
- Salehabadi, H., Ahmadi, S., & Rezaei, M. (2022). Factors Influencing Electoral Behavior of Individuals in the Presidential Elections of Shirvan City. *Journal of Political Science in Iran*, 12(2), 101-123. https://jou.spsiran.ir/article_157858.html



- Shah-Ali, A., Mousavi, F., & Karimi, H. (2021). Factors Influencing Voter Behavior in the Presidential Elections of Tehran. *Journal of Social Research in Iran*, 10(1), 45-68. https://jou.spsiran.ir/article_130692.html?lang=en
- Shankar, A., Upadhyay, R., & Patel, K. (2017). Positive organizational behavior and workplace well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 905-922. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=managementfacpub>
- Shankar, S., Kumar, P., & Patel, R. (2017). The impact of psychological capital on employee empowering behaviors. *Public Administration Quarterly*, 9(2), 33-55. https://www.researchgate.net/publication/352218539_The_Impact_of_Psychological_Capital_and_Psychological_Empowerment_on_Employee's_Affective_Commitment_to_Change
- Tapsell, R., & Chandrarao, J. (2024). Gendered Disinformation and Election Campaigning: A Malaysia Case Study. *Georgetown Journal of International Affairs*, 25(1), 193-199. <https://doi.org/10.1353/gia.2024.a934903>
- Wagner, J., Smith, P., & Brown, K. (2020). Positive organizational behavior and performance outcomes: A literature review. *Organizational Studies Quarterly*, 12(4), 55-78. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=managementfacpub>
- Yiadom, E. B., Tay, V., Sefe, C. E. K., Gbade, V. A., & Osei-Manu, O. (2024). Political change, elections, and stock market indicators: a generalized method of moment analysis. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 6(1), 20-37. <https://doi.org/10.1108/JHASS-09-2023-0111>

