

Public Organizations Management *Open Access*

Vol. 13(2), (Series 50): 91-108/ 2025

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.73534.5127>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Analysis and Design of a Model for Performance Improvement Mechanisms in Iranian Governmental Organizations

 Davoud Haghhah^{1*},  Roghaiyeh Hasanazadeh²

1. Assistant Professor,
Department of Management,
Miyaneh Branch, Islamic Azad
University, Miyaneh, Iran.

2. Assistant Professor,
Department of Management,
Miyaneh Branch, Islamic Azad
University, Miyaneh, Iran.

Correspondence:

Davoud Haghhah

E-mail: haghhah@iau.ac.ir

Receive: 23/Dec/2024

Revise: 14/Mar/2025

Publication Online: 19/Mar/2025

How to cite

Haghhah, D., & Hasanazadeh, R. (2025). Analysis and Design of a Model for Performance Improvement Mechanisms in Iranian Governmental Organizations. *Public Organization Management*, 13(2), 91-108.

ABSTRACT

In today's complex and dynamic organizational world, employee behavior is recognized as one of the key factors for organizational success. This study aimed to analyze the mechanisms for improving performance in Iranian governmental organizations and to examine the impact of organizational nudges on employee behavior. The research employed a qualitative approach using thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 50 participants, direct observation, and document analysis. Data analysis was conducted using thematic analysis with the assistance of MAXQDA software. The findings revealed that organizational nudges influence employee behavior through five main mechanisms: environmental, social, psychological, cultural, and technological. Environmental mechanisms reduce employee stress and increase productivity by altering workplace design and simplifying processes. Social mechanisms utilize group norms and social approval to encourage desirable behaviors among employees. Psychological mechanisms improve decision-making by leveraging cognitive biases and framing effects. Cultural mechanisms operate based on organizational values and beliefs, while technological mechanisms use digital tools to deliver nudges. The results indicated that cultural and structural characteristics of organizations significantly influence the effectiveness of nudges. For example, nudges aligned with traditional and cultural values are more likely to be accepted by employees, whereas those in conflict with these values may face resistance. Finally, it is recommended that organizations design nudges that align with their cultural context and utilize modern technologies to enhance effectiveness. Involving employees in the design and implementation of nudges, along with continuous evaluation of their effectiveness, can also contribute to improving organizational performance. This study provides practical recommendations for managers in governmental organizations to effectively guide employee behavior toward organizational goals using well-designed nudges.

KEYWORDS

Organizational Nudges, Environmental Mechanisms, Social Mechanisms, Psychological Mechanisms, Cultural Mechanisms, Technological Mechanisms.



© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

واکاوی و طراحی الگوی سازوکارهای ارتقای عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران

داود حق‌خواه^{۱*}، رفیه حسن‌زاده^۲

چکیده

در دنیای پیچیده و پویای سازمانی امروز، رفتار کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. این پژوهش با هدف واکاوی سازوکارهای ارتقای عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران و بررسی تأثیر تلنگرهای سازمانی بر رفتار کارکنان انجام شد. روش تحقیق، کیفی و از نوع تحلیل مضمون بود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۵۰ مشارکت‌کننده، مشاهده مستقیم و تحلیل اسناد جمع‌آوری شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و با کمک نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. یافته‌ها نشان داد که تلنگرهای سازمانی از طریق پنج سازوکار اصلی-محیطی، اجتماعی، روان‌شناختی، فرهنگی و فناورانه-رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سازوکارهای محیطی با تغییر در طراحی محیط کار و ساده‌سازی فرایندها، فشار روانی کارکنان را کاهش و بهره‌وری را افزایش می‌دهند. سازوکارهای اجتماعی از هنجارهای گروهی و تأیید اجتماعی برای ترغیب کارکنان به رفتارهای مطلوب استفاده می‌کنند. سازوکارهای روان‌شناختی با بهره‌گیری از سوگیری‌های شناختی و اثر چارچوب‌بندی، تصمیم‌گیری کارکنان را بهبود می‌بخشند. سازوکارهای فرهنگی براساس ارزش‌ها و باورهای سازمانی عمل می‌کنند و سازوکارهای فناورانه از ابزارهای دیجیتال برای ارائه تلنگرها استفاده می‌کنند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری سازمان‌ها به‌طور قابل‌توجهی بر کارآمدی تلنگرها تأثیر می‌گذارند. در نهایت، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها تلنگرهایی طراحی کنند که با فرهنگ سازمانی همسو بوده و از فناوری‌های نوین برای افزایش اثربخشی استفاده نمایند. مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای تلنگرها و ارزیابی مستمر اثربخشی آن‌ها نیز می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. این پژوهش با ارائه راهکارهای عملی، به مدیران سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا با استفاده از تلنگرهای مؤثر، رفتار کارکنان را در راستای اهداف سازمانی هدایت کنند.

واژه‌های کلیدی

تلنگرهای سازمانی، سازوکارهای محیطی، سازوکارهای اجتماعی، سازوکارهای روان‌شناختی، سازوکارهای فرهنگی و سازوکارهای فناورانه.

۱. استادیار، گروه مدیریت، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران.

نویسنده مسئول: داود حق‌خواه

رایانامه: haghkhah@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۹

حق‌خواه، داود و حسن‌زاده، رفیه (۱۴۰۴).

واکاوی و طراحی الگوی سازوکارهای

ارتقای عملکرد در سازمان‌های دولتی

ایران. فصلنامه علمی مدیریت

سازمان‌های دولتی، ۱۳(۲).

۹۱-۱۰۸.

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای سازمانی امروز، رفتار کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. سازمان‌ها به دنبال راهکارهایی هستند که بدون اجبار مستقیم یا استفاده از ابزارهای کنترلی سخت، بتوانند رفتار کارکنان را در راستای اهداف سازمانی هدایت کنند. یکی از این راهکارهای نوپه‌ور، استفاده از تلنگرهای سازمانی است (روحانی‌راد و کشاورز، ۲۰۲۲). تلنگرها، به‌عنوان مداخلات ظریف و غیرمستقیم، به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که انتخاب‌ها و تصمیمات افراد را تحت تأثیر قرار دهند، بدون اینکه گزینه‌های آن‌ها محدود شود یا آزادی انتخابشان نقض گردد (امیری و جعفری، ۱۳۹۹). این مفهوم به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی و تغییر رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. تلنگرهای سازمانی^۱ از سازوکارهای روان‌شناختی برای تأثیرگذاری ظریف و مؤثر بر رفتار استفاده می‌کنند. این مداخلات از سوگیری‌های شناختی، اثر قاب‌بندی^۲ و طراحی محیطی برای ترویج نتایج مطلوب در محیط‌های کاری بهره می‌برند. با درک نحوه تصمیم‌گیری افراد، سازمان‌ها می‌توانند استراتژی‌هایی را اجرا کنند که رفتارها را بدون محدود کردن انتخاب‌ها هدایت کنند و در نتیجه عملکرد، تنوع و پایداری را بهبود بخشند (امیری، جعفریان و عیدی، ۲۰۲۴؛ پاینل، سسینی و لوزا^۳، ۲۰۲۴، آریا^۴ و هایندولیا^۵، ۲۰۲۴).

تلنگرهای سازمانی از سازوکارهای روان‌شناختی مختلفی بهره می‌گیرند که شامل استفاده از تعصبات شناختی، اثر چارچوب‌بندی و طراحی محیطی می‌شود (کانمن، ۲۰۱۱). برای مثال، طراحی مسیرهای دسترسی ساده‌تر به اطلاعات مهم یا نمایش گزینه‌های پیشنهادی می‌تواند بر تصمیم‌گیری کارکنان اثرگذار باشد (بنرجی و دوفلو^۶، ۲۰۱۷). این مداخلات نه تنها به افزایش بهره‌وری و تعامل کارکنان کمک می‌کنند، بلکه به ایجاد محیط کاری مثبت و پایدار نیز منجر می‌شوند (سانستین^۷، ۲۰۱۹).

با وجود تحقیقات گسترده در حوزه تلنگرهای سازمانی،

همچنان چالش‌هایی در زمینه شناخت دقیق سازوکارهای اثرگذاری این مداخلات در سازمان‌ها باقی مانده است. بسیاری از مطالعات قبلی در بافت‌های فرهنگی و اقتصادی غربی انجام شده‌اند و قابلیت تعمیم آن‌ها به سایر کشورها، از جمله ایران، با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و سازمانی محدود است. همان طوری که گونزالس و بتانکور-هینستروزا^۸ (۲۰۲۴) بر اهمیت حیاتی در نظر گرفتن زمینه فرهنگی و ویژگی‌های خاص هر موقعیت در هنگام اجرای تلنگرها تأکید می‌کنند. علاوه بر این، بسیاری از پژوهش‌ها به صورت کمی انجام شده‌اند و از کاوش عمیق و کیفی در این حوزه غفلت کرده‌اند. در بستر فرهنگی ایران، تلنگرها ممکن است به شکل متفاوتی عمل کنند. برای مثال، هنجارهای اجتماعی قوی، نقش خانواده و جامعه در تصمیم‌گیری‌های فردی و سازمانی و سطوح متفاوت اعتماد به مدیریت، عواملی هستند که می‌توانند اثربخشی تلنگرهای سازمانی را تغییر دهند.

بنابراین، این تحقیق با تمرکز بر سازوکارهای روان‌شناختی و اجتماعی تأثیرگذار بر تلنگرها در محیط‌های کاری ایران، به شکاف‌های موجود در ادبیات علمی پاسخ خواهد داد. این پژوهش با هدف واکاوی سازوکارهای اثرگذاری تلنگرهای سازمانی در سازمان‌های دولتی طراحی شده است. نتایج این پژوهش می‌تواند مدیران سازمان‌ها را در طراحی مداخلات هدفمند و مؤثر یاری کند.

سؤال‌های پژوهش

تلنگرهای سازمانی چگونه رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

چه سازوکارهایی در فرایند اثرگذاری تلنگرها نقش کلیدی دارند؟

آیا نوع سازمان یا ویژگی‌های فرهنگی بر کارآمدی تلنگرها تأثیر می‌گذارد؟

مبانی نظری

اصطلاح «تلنگر» به مداخلات سیاستی ظریفی اشاره دارد که برای تأثیرگذاری بر رفتار فردی ضمن حفظ آزادی انتخاب طراحی شده‌اند. تلنگرها که ریشه در آثار تالر و سانسین دارند، با تغییر زمینه تصمیم‌گیری، بدون تحمیل محدودیت بر گزینه‌ها، درصدد بهبود تصمیم‌گیری هستند (مونگین و

1. Organizational Nudges
2. Framing Effect
3. Pinel, Sesini & Lozza
4. Arya
5. Hindolia
6. Banerjee & Duflo
7. Sunstein

یادآوری برای انجام وظایف، ارائه بازخورد عملکرد به صورت بصری و قابل فهم.

تلنگرهای ساختاری: تغییر در ساختار و طراحی محیط کار برای تسهیل رفتارهای مطلوب. مثال: قرار دادن میوه ها و سبزیجات در دسترس بیشتر نسبت به غذاهای ناسالم در بوفه، طراحی فرم های اداری به شکلی که گزینه های مطلوب به صورت پیش فرض انتخاب شده باشند.

تلنگرهای اجتماعی: استفاده از هنجارهای اجتماعی و تأثیر هم گروهی برای تشویق رفتارهای مطلوب. مثال: نمایش میزان مشارکت سایر کارکنان در برنامه های رفاهی، ارائه بازخورد مثبت در مورد رفتارهای سازگار با محیط زیست.

براساس هدف، می توان تلنگرها را به انواع زیر تقسیم کرد: تلنگرهای افزایش دهنده^۷: تقویت توانایی های شناختی و تصمیم گیری کارکنان. مثال: ارائه آموزش های سواد مالی، برگزاری کارگاه های مدیریت زمان.

تلنگرهای مداخله گر^۸: هدایت مستقیم رفتار کارکنان به سمت انتخاب های مطلوب. مثال: تنظیم پیش فرض ها، استفاده از اثر لنگراندازی.

تلنگرها از طریق سازوکارهای روان شناختی مختلفی بر رفتار کارکنان تأثیر می گذارند (تایلور و سانستین، ۲۰۰۸؛ کانمن^۹، ۲۰۱۱). برخی از مهم ترین این سازوکارها عبارتند از:

ساده سازی فرایندها: کاهش پیچیدگی و ابهام در فرایندهای تصمیم گیری.

بهبود دسترسی به اطلاعات: ارائه اطلاعات مرتبط و مورد نیاز در زمان مناسب و به شکلی قابل فهم.

استفاده از اثر پیش فرض: تنظیم گزینه های پیش فرض به شکلی که انتخاب گزینه مطلوب را تسهیل کند.

بهره گیری از هنجارهای اجتماعی: تأکید بر رفتارهای مطلوب و رایج در گروه.

ارائه بازخورد مثبت: تشویق رفتارهای مطلوب با ارائه بازخورد فوری و مثبت.

تلنگرهای سازمانی در بستر نظریه های متعددی ریشه دارند که به تبیین رفتار انسان و فرایندهای تصمیم گیری می پردازند. نظریه های کلیدی مرتبط با تلنگرها عبارتند از:

نظریه رفتار برنامه ریزی شده آجزن^۱ (۱۹۹۱): این نظریه بر

کوزیک^۱، ۲۰۱۸؛ ویسه^۲، ۲۰۲۲). تلنگر سازمانی یک نوآوری اجتماعی است که براساس دستاوردهای علوم رفتاری توسعه یافته است (تومووا، کالفووا و پتروف^۳، ۲۰۲۴). تلنگر سازمانی به عنوان یک مداخله برنامه ریزی شده در محیط کار تعریف می شود که هدف آن، هدایت رفتار کارکنان به سمت انتخاب های مطلوب و همسو با اهداف سازمانی است (تایلر و سانستین^۴، ۲۰۰۸). این مداخلات، ظریف، غیرمستقیم و مبتنی بر درک عمیق از روانشناسی و فرایندهای تصمیم گیری انسان ها هستند. تلنگرها، آزادی انتخاب افراد را محدود نمی کنند، بلکه با تغییر در معماری انتخاب^۵، احتمال انتخاب گزینه های مطلوب را افزایش می دهند (سانستین، ۲۰۱۴).

ویژگی های کلیدی تلنگرها

معماری انتخاب: تلنگرها محیطی را که در آن تصمیم گیری انجام می شود، تغییر می دهند و افراد را بدون اجبار به سمت انتخاب های بهتر هدایت می کنند (ویسه، ۲۰۲۲).

پدرسالاری آزادی خواهانه: این اصل اجازه می دهد تا رفتارها برای ارتقای رفاه تحت تأثیر قرار گیرند و در عین حال استقلال حفظ شود و اطمینان حاصل شود که افراد آزادی انتخاب خود را حفظ می کنند.

بینش های رفتاری: تلنگرها از بینش های روان شناختی در مورد تصمیم گیری انسان استفاده می کنند و سوگیری های شناختی را که اغلب منجر به انتخاب های نامطلوب می شوند، مورد توجه قرار می دهد (نیوهاوسف ۲۰۲۲؛ بورکس، ۲۰۲۴).

در حالی که تلنگرها عموماً به دلیل قابلیتشان برای بهبود تصمیم گیری، مثبت تلقی می شوند، منتقدان استدلال می کنند که ممکن است مسائل رفتاری پیچیده را بیش از حد ساده کنند و ناخواسته انتخاب های افراد را دست کاری کنند و نگرانی های اخلاقی در مورد استقلال و رضایت ایجاد کنند (نوهاوس، ۲۰۲۲). تلنگرها را می توان براساس معیارهای مختلفی دسته بندی کرد. براساس نوع مداخله، می توان تلنگرها را به انواع زیر تقسیم کرد (هانسن و جسرسون^۶، ۲۰۱۳):

تلنگرهای اطلاعاتی: ارائه اطلاعات واضح، ساده و به موقع به کارکنان برای کمک به تصمیم گیری بهتر. مثال: ارسال

1. Mongin & Cozic

2. Vese

3. Tomova, Kalfova & Petrov

4. Thaler & Sunstein

5. Choice Architecture

6. Hansen & Jespersen

7. Boost Nudges

8. Interference

9. Kahneman

1 Ajzen.

بر نقش تلنگرها در کاهش فساد تأکید دارند و معتقدند این مداخلات رفتاری می‌تواند با اثرگذاری ظریف بر فرایند تصمیم‌گیری، رفتارهای نادرست را اصلاح کنند.

همچنین گونزالس (۲۰۲۴)، به اهمیت هنجارهای اجتماعی به عنوان تسهیل‌کننده تغییرات اجتماعی و تأثیر آن‌ها بر رفتار کارکنان اشاره دارد.

سانستین (۲۰۱۹)، با استفاده از روش‌های کیفی و کمی، نشان داده است که طراحی محیطی و استفاده از تلنگرهای مبتنی بر فناوری می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان منجر شود. در سطح ملی، واعظی و دربندی (۱۴۰۳)، با تحلیل مضمون، بر ضرورت توجه به تلنگرهای رفتاری و ملاحظات نهادی و فلسفی در استقرار تیم‌های بینش رفتاری در ساختار حکمرانی کشور تأکید دارند.

دیهیم پور (۱۴۰۳) نیز در پژوهش میدانی خود نشان داده است که سرمایه اجتماعی از طریق تلنگرهای سازمانی می‌تواند رفتارهای پیشگامانه کارکنان را تقویت کند.

رحیمی و محمدی (۱۴۰۲) نقش فناوری اطلاعات را در تسهیل ارتباطات، بهبود فرایندها و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها برجسته می‌کنند.

صالحی و رضوانی (۱۴۰۰) و کاظمی و احمدی (۱۴۰۰)، نیز با مطالعات کیفی خود، به تأثیر تلنگرهای روان‌شناختی مانند تنظیم پیش‌فرض‌ها و اثر چارچوب‌بندی و همچنین نقش عوامل محیطی و سازمانی در تسهیل تصمیم‌گیری کارکنان پرداخته‌اند.

در مجموع، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که تلنگرهای رفتاری، با تکیه بر معماری انتخاب و شناخت سوگیری‌های ذهنی، می‌توانند بدون اجبار و تنبیه، رفتار کارکنان را در مسیر مطلوب هدایت کنند و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی بینجامند. این رویکردها نه تنها در سطح سازمانی، بلکه در سیاست‌گذاری کلان نیز کاربرد دارند و می‌توانند به عنوان ابزاری مؤثر برای مدیریت تغییر و ارتقاء بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکردی کیفی و براساس روش مطالعه موردی منفرد در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. مطالعه موردی منفرد، به دلیل امکان بررسی عمیق و چندوجهی یک سازمان، برای کشف الگوهای رفتاری، فرایندهای تصمیم‌گیری و سازوکارهای اثرگذاری تلنگرهای سازمانی در این بستر خاص،

اهمیت نگرش، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک‌شده در شکل‌گیری رفتار تأکید دارد (کاظمی و احمدی، ۲۰۲۰).

نظریه انتخاب عقلانی محدود سایمون^۱ (۱۹۵۵): این نظریه به محدودیت‌های شناختی در فرایند تصمیم‌گیری اشاره دارد و نشان می‌دهد که انسان‌ها اغلب براساس تصمیمات رضایت‌بخش (نه بهینه) عمل می‌کنند.

نظریه تعصبات شناختی تورسکی و کانمن^۲ (۱۹۷۴): این نظریه نشان می‌دهد که تصمیمات انسان‌ها اغلب تحت تأثیر سوگیری‌ها و میانبرهای ذهنی قرار می‌گیرد.

تلنگرها در حوزه‌های مختلفی مانند سلامت عمومی، کاهش فساد و بهبود عملکرد سازمانی کاربرد دارند. برای مثال، در سلامت عمومی، تلنگرها به‌طور مؤثر در ترویج انتخاب‌های سالم‌تر استفاده شده‌اند (ویلیکینسون^۳، ۲۰۲۵). در مبارزه با فساد نیز تلنگرها می‌توانند رفتارهای نادرست را با تأثیرگذاری ظریف بر فرایندهای تصمیم‌گیری اصلاح کنند (گونزالس و بتنکور-هینستروزا، ۲۰۲۴).

با وجود مزایای فراوان، استفاده از تلنگرها با چالش‌های اخلاقی نیز همراه است. منتقدان استدلال می‌کنند که این مداخلات ممکن است انتخاب فردی را تضعیف کنند و بر نیاز به شفافیت و چارچوب‌های اخلاقی در اجرای آن‌ها تأکید دارند (آریا و هایندولیا، ۲۰۲۴).

پیشینه پژوهش

مطالعات جدید در حوزه مدیریت رفتار سازمانی نشان می‌دهند که تلنگرهای رفتاری می‌توانند نقش مهمی در بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد کارکنان ایفا کنند. به طور خاص، لنت (۲۰۲۴)، با تکیه بر مطالعه مروری و تحلیل مفهومی، تأکید می‌کند که معماری انتخاب، یعنی بازطراحی محیط تصمیم‌گیری از طریق تغییر چیدمان گزینه‌ها یا ارائه یادآوری‌ها، می‌تواند بدون محدود کردن آزادی انتخاب، نتایج تصمیم‌گیری را ارتقا دهد.

تومووا، کالووا و پتروف (۲۰۲۴)، نیز با تحلیل داده‌های رفتاری، نشان می‌دهند که تلنگرها با بهره‌گیری از سوگیری‌های شناختی و نشانه‌های زمینه‌ای، می‌توانند رفتارهای غیرمنطقی افراد را به تصمیمات مطلوب‌تر هدایت کنند. گونزالس و بتنکور-هینستروزا (۲۰۲۴) در مطالعات خود

1. Simon
2. Tversky & Kahneman
3. Wilkinson

براساس این معیارها، پنج بخش از سازمان‌های دولتی انتخاب شدند. در هر بخش، حداقل ۱۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران، کارشناسان منابع انسانی و کارکنان انجام شد (در مجموع ۵۰ مصاحبه).

برای جمع‌آوری داده‌ها از سه روش اصلی استفاده شد:

مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته: راهنمای مصاحبه با بررسی ادبیات نظری و تجربی مرتبط با تلنگرهای سازمانی و با هدف پاسخ به سؤالات پژوهش طراحی شد. سؤالات راهنما شامل موارد زیر بود: نمونه‌های عملی استفاده از تلنگرهای سازمانی در سازمان، سازوکارهای اثرگذاری تلنگرها بر تصمیم‌گیری و رفتار کارکنان، چالش‌ها و موانع استفاده از تلنگرها در سازمان دولتی، و تجربه شخصی کارکنان از دریافت یا مشاهده تلنگرهای سازمانی. به‌عنوان مثال، یک سؤال محوری این بود: «آیا می‌توانید تجربه‌ای را به یاد آورید که در آن یک تغییر کوچک در محیط کار یا نحوه ارائه اطلاعات، بر تصمیم یا رفتار شما تأثیر گذاشته باشد؟ لطفاً در مورد آن توضیح دهید».

مصاحبه‌ها به‌طور متوسط بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامیدند. قبل از هر مصاحبه، هدف پژوهش و نحوه استفاده از داده‌ها برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه آن‌ها جلب گردید. تمامی مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان، ضبط شدند. در طول مصاحبه‌ها، علاوه بر ضبط صدا، یادداشت‌برداری نیز انجام شد تا نکات کلیدی و مشاهدات غیرکلامی ثبت شوند.

مشاهده مستقیم: مشاهده مستقیم در محیط‌های کاری مختلف (مانند دفاتر کار، سالن‌های غذاخوری، فضاهای استراحت) انجام شد. هدف از این مشاهدات، بررسی چگونگی طراحی فضای فیزیکی و دیجیتال، نحوه ارائه اطلاعات به کارکنان و الگوهای تعاملات اجتماعی بود. به‌عنوان مثال، نحوه اطلاع‌رسانی به کارکنان از طریق تابلوهای اعلانات، پیام‌های سازمانی دیجیتال و جلسات توجیهی، مورد توجه قرار گرفت.

تحلیل اسناد و داده‌های دیجیتال: اسناد رسمی سازمان (مانند سیاست‌ها و بخشنامه‌های مرتبط با منابع انسانی)، گزارش‌های عملکرد و مستندات مربوط به تغییرات رفتاری کارکنان بررسی شدند. همچنین، داده‌های دیجیتال (مانند پیام‌های ارسالی به کارکنان از طریق سامانه‌های پیام‌رسان داخلی، الگوهای رفتاری در سامانه‌های حضور و غیاب و ارزیابی عملکرد) مورد تحلیل قرار گرفتند.

داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفتند. تحلیل مضمون، یک روش قدرتمند

مناسب تشخیص داده شد. به‌منظور درک عمیق تجربیات و دیدگاه‌های کارکنان در مواجهه با تلنگرهای سازمانی، از فلسفه تفسیرگرایی به‌عنوان مبنای پژوهش استفاده شد.

جامعه آماری این پژوهش، شامل کارکنان و مدیران بخش‌های مختلف سازمان‌های دولتی ایران (شامل دفاتر مرکزی، واحدهای عملیاتی، و مناطق مختلف) بود. این بخش‌ها عبارت بودند از: بخش خدمات مشتریان، بخش مالی، بخش فناوری اطلاعات، بخش منابع انسانی، بخش برنامه‌ریزی راهبردی. نمونه‌گیری به صورت هدفمند نظری انجام شد. این رویکرد نمونه‌گیری، به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا با انتخاب آگاهانه مشارکت‌کنندگان، به تدریج به سمت اشباع نظری حرکت کند و اطلاعات جدیدی به دست نیاید. به‌منظور انتخاب آگاهانه مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها، از یک فرایند چندمرحله‌ای استفاده شد. ابتدا، با بررسی اسناد سازمانی، گزارش‌های عملکرد و مصاحبه‌های اولیه با مدیران ارشد، بخش‌هایی از سازمان‌های دولتی شناسایی شدند که به نظر می‌رسید در زمینه استفاده از روش تلنگرهای سازمانی فعال هستند. سپس، با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، از مدیران و کارکنان کلیدی این بخش‌ها خواسته شد تا افراد دیگری را که دارای تجربه یا دانش مرتبط با تلنگرهای سازمانی هستند، معرفی کنند. این روش به ما امکان داد تا به افرادی دسترسی پیدا کنیم که ممکن بود از طریق روش‌های نمونه‌گیری تصادفی قابل شناسایی نباشند. در نهایت، از بین افراد معرفی شده، افرادی که بیشترین تناسب را با معیارهای انتخاب نمونه داشتند (نوع بخش سازمانی، سطح تعامل با کارکنان، دسترسی به اطلاعات) و تمایل به شرکت در مصاحبه را داشتند، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در انتخاب نهایی مصاحبه‌شوندگان، علاوه بر معیارهای فوق، تلاش شد تا تنوعی از نظر جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه کاری در نمونه وجود داشته باشد تا دیدگاه‌های مختلف در تحلیل‌ها لحاظ شوند (جدول ۲).

معیارهای انتخاب نمونه عبارت بودند از:

نوع بخش سازمانی: با هدف بررسی تأثیر تلنگرها در محیط‌های کاری مختلف، بخش‌های اجرایی، عملیاتی، منابع انسانی و بخش‌های فنی در نمونه گنجانده شدند.

سطح تعامل با کارکنان: بخش‌هایی که از تلنگرها به صورت فعال برای هدایت رفتار کارکنان و بهبود خدمات استفاده می‌کردند، در اولویت قرار گرفتند.

دسترسی به اطلاعات: بخش‌هایی که همکاری بیشتری در ارائه اطلاعات و داده‌های موردنیاز داشتند، انتخاب شدند.

داده‌ها عمل کرد و به پژوهشگران کمک کرد تا الگوهای معنادار در داده‌ها را شناسایی کنند.

به‌عنوان مثال، مضمون اصلی «سازوکارهای محیطی» به تأثیر تلنگرهای سازمانی از طریق تغییرات در محیط فیزیکی و دیجیتال کار اشاره دارد. برای بررسی دقیق‌تر این مضمون، تمامی واحدهای معنایی مرتبط با آن (مانند «کارکنان وقتی اطلاعات واضح باشد بهتر عمل می‌کنند» یا «وقتی دستورالعمل‌ها ساده و قابل درک باشد، کارها سریع‌تر پیش می‌رود») مورد تحلیل قرار گرفتند. سپس، این واحدهای معنایی در قالب کدهای اولیه (مانند «وضوح اطلاعات» و «وضوح دستورالعمل‌ها») دسته‌بندی شدند. در مرحله بعد، کدهای اولیه به زیر مضامین (مانند «ساده‌سازی فرایندها» و «کاهش پیچیدگی») سازمان‌دهی شدند. در نهایت، تمامی این زیر مضامین در قالب مضمون اصلی «سازوکارهای محیطی» جمع‌بندی شدند.

این فرایند تحلیل، به پژوهشگران امکان داد تا یک «داستان» منسجم و کامل از نحوه تأثیرگذاری تلنگرهای محیطی بر رفتار کارکنان ارائه دهند. به‌عنوان مثال، یافته‌ها نشان داد که با ارائه اطلاعات واضح و ساده، کاهش پیچیدگی فرایندها و ایجاد دسترسی آسان به ابزارهای موردنیاز، می‌توان فشار روانی کارکنان را کاهش داد و بهره‌وری آن‌ها را افزایش داد.

به‌طور مشابه، سایر مضامین اصلی نیز به این روش مورد تحلیل قرار گرفتند. این رویکرد، به پژوهشگران امکان داد تا یک درک عمیق و جامع از نحوه عملکرد تلنگرهای سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران به دست آورند و پیشنهادهای عملی و کاربردی برای بهبود عملکرد این سازمان‌ها ارائه دهند.

به‌منظور سازمان‌دهی و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. این نرم‌افزار به پژوهشگر کمک کرد تا داده‌ها را به‌طور سیستماتیک کدگذاری و مضامین را شناسایی کند.

برای افزایش اعتبار و پایایی یافته‌ها، از روش‌های زیر استفاده شد: مثلث‌سازی داده‌ها: از منابع مختلف داده (مصاحبه‌ها، مشاهدات، اسناد) برای تأیید یا رد یافته‌ها استفاده شد. به‌عنوان مثال، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها در مورد تأثیر تلنگرهای سازمانی بر افزایش انگیزه، با بررسی گزارش‌های عملکرد و مشاهدات مستقیم از رفتارهای کارکنان در محیط کار، مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۳).

بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان: خلاصه‌ای از یافته‌های اولیه به مشارکت‌کنندگان ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد تا

برای شناسایی الگوها و مضامین اصلی مرتبط با پدیده مورد بررسی است. مراحل تحلیل مضمون در این پژوهش به شرح زیر بود:

۱. آشنایی با داده‌ها: تمامی مصاحبه‌ها، یادداشت‌های مشاهدات و اسناد به‌طور کامل مطالعه و بازخوانی شدند تا درک عمیقی از محتوای آن‌ها به دست آید. فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها چندین بار گوش داده شدند و رونوشت متنی آن‌ها تهیه شد.

۲. تولید کدهای اولیه: بخش‌های مرتبط با سؤالات پژوهش (مانند تجربیات کارکنان از تلنگرهای سازمانی، تأثیرات این تلنگرها بر رفتار و تصمیم‌گیری، و چالش‌های مرتبط) شناسایی و کدگذاری شدند. برای مثال، بخشی از مصاحبه که در آن یک کارمند به تأثیر مثبت یک پیام یادآوری بر انجام به موقع وظایف اشاره کرده بود، با کد اولیه «تأثیر یادآوری» کدگذاری شد.

۳. جستجوی مضامین: کدهای اولیه براساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها سازمان‌دهی و در دسته‌های بزرگ‌تری به نام مضامین قرار گرفتند. برای مثال، کدهای «تأثیر یادآوری»، «شفافیت اطلاعات» و «سادگی فرایندها» در مضمون «سازوکارهای تسهیلگر» دسته‌بندی شدند.

۴. بازبینی مضامین: مضامین شناسایی‌شده به‌طور مجدد بررسی شدند تا از انسجام درونی و ارتباط منطقی آن‌ها با سؤالات تحقیق اطمینان حاصل شود. در صورت نیاز، مضامین اصلاح یا با مضامین دیگر ترکیب شدند.

۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین: هر مضمون به‌طور دقیق تعریف و با استفاده از یک نام مناسب برجسته‌گذاری شد. نام هر مضمون باید به‌طور خلاصه و روشن، محتوای اصلی آن را منعکس کند.

۶. گزارش نتایج: مضامین و الگوهای شناسایی‌شده در قالب یافته‌های پژوهش ارائه شدند. برای هر مضمون، نمونه‌هایی از داده‌ها (نقل‌قول‌های مستقیم از مصاحبه‌ها) به‌عنوان شواهدی برای پشتیبانی از یافته‌ها ارائه شد.

به‌منظور تحلیل عمیق‌تر نحوه عملکرد تلنگرهای سازمانی و ارتباط آن‌ها با رفتار کارکنان، از مضامین اصلی استخراج شده در فرایند تحلیل مضمون به‌عنوان چارچوبی برای بررسی داده‌ها استفاده شد. جدول ۶ نمونه‌هایی از کدگذاری‌ها، زیر مضامین و مضامین اصلی استخراج شده از داده‌ها را نشان می‌دهد. این جدول به‌عنوان یک ابزار سازمان‌دهی و دسته‌بندی

نظرات خود را در مورد صحت و اعتبار یافته ها ارائه دهند. مستندسازی شفاف فرایندها: تمامی مراحل پژوهش، از نظرات مشارکت کنندگان در اصلاح و تکمیل یافته ها مورد استفاده قرار گرفت. همکاری با متخصصان: با متخصصان در زمینه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مشورت شد تا از اعتبار و صحت تفسیر یافته ها اطمینان حاصل شود.

مستندسازی شفاف فرایندها: تمامی مراحل پژوهش، از جمله طراحی راهنمای مصاحبه، نحوه نمونه گیری، فرایند کدگذاری و تحلیل مضامین، به طور دقیق مستند شدند. این مستندات به منظور افزایش شفافیت و قابلیت بازبینی در دسترس هستند.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی

Table 1. Demographic Characteristics

ویژگی	دسته بندی	تعداد	درصد
مدرک تحصیلی	دیپلم	۵	۱۰٪
	کارشناسی	۲۰	۴۰٪
	کارشناسی ارشد	۱۵	۳۰٪
	دکتری	۱۰	۲۰٪
سطح تحصیلی	متوسطه	۵	۱۰٪
	دانشگاهی	۴۵	۹۰٪
	کمتر از ۵ سال	۱۰	۲۰٪
سابقه کار	۵ تا ۱۰ سال	۱۵	۳۰٪
	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۰	۲۰٪
	بیش از ۱۵ سال	۱۵	۳۰٪
	کارمند	۲۵	۵۰٪
جایگاه سازمانی	کارشناس	۱۵	۳۰٪
	مدیر میانی	۷	۱۴٪
	مدیر ارشد	۳	۶٪

جدول ۲. ارزیابی پایایی

Table 2. Reliability Assessment

ارزیاب							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	
۵	۵	۴	۵	۵	۵	۴	نگارش و انشای سؤالات مطرح شده
۵	۵	۳	۴	۵	۵	۵	میزان انطباق سؤالات با مدل مفصلی پژوهش
۵	۴	۴	۴	۴	۵	۵	انطباق گزاره های مطرح شده با سؤالات کلی پژوهش
۴	۵	۳	۵	۵	۵	۳	خرد کردن مناسب سؤالات در قالب سؤالات مصاحبه
۵	۵	۵	۵	۳	۳	۴	نیاز به حذف و اضافه کردن گویه ها
میانگین امتیازات							۵/۳۱
							۸۹/۴۳

جهت ارزیابی پایایی دستورالعمل مصاحبه از روش در صد توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. به این منظور از دو کدگذار به صورت تصادفی، سه مصاحبه را به صورت تصادفی

امتیاز روایی براساس جدول ۲، برابر با ۸۹/۴۳ درصد است از این رو، روایی پروتکل مصاحبه مورد پشتیبانی قرار می گیرد.

پایایی برابر با ۰/۷۴ درصد بوده و این مقدار از ۰/۶ بیشتر بوده و لذا مورد تأیید است. نتایج آلفای کرونباخ در جدول ۵ قابل مشاهده است.

کدگذاری کرده و در پایان نظر خود را در خصوص مشابهت کدها با عنوان توافق، عدم توافق اعلام کرده و درصد توافق محاسبه عددی مطابق جدول ۳ است. بر این اساس، ضریب

جدول ۳. ارزیابی پایایی

Table 3. Reliability Assessment

شماره مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	کدهای عدم توافق	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	۴۰	۴۲	۷	۸۹
۲	۴۹	۳۹	۹	۹۷
۳	۳۰	۲۶	۷	۶۳
کل	۱۱۹	۱۰۷	۲۳	۷۴

جدول ۴. نتایج آلفای کرونباخ

Table 4. Cronbach's Alpha Results

نام متغیر	آلفای کرونباخ
سازوکار محیطی	۰/۸۵
سازوکار اجتماعی	۰/۸۶
سازوکار روان‌شناختی	۰/۸۵
سازوکار فرهنگی	۰/۹۹
سازوکار فناورانه	۰/۸۷

«ایجاد فضاهای تعاملی» و «بهینه‌سازی طراحی دیجیتال» پشتیبانی می‌شود.

نمونه نقل قول: یکی از مدیران میانی در این باره گفت: «ما متوجه شدیم که اگر فرم‌های درخواست مرخصی و سایر فرم‌های اداری را به صورت آنلاین در دسترس قرار دهیم، کارکنان راحت‌تر می‌توانند درخواست‌های خود را ثبت کنند و در نتیجه، میزان غیبت‌های غیرموجه کاهش می‌یابد.» (مصاحبه شماره ۷، مدیر میانی، ۱۲ سال سابقه کار) «تفسیر: این یافته با پژوهش‌های اخیر در زمینه طراحی محیط کار و رفتار سازمانی مانند ژو و همکاران (۲۰۲۴)، بررسی طراحی دفتر هوشمند با تعامل چندوجهی و چندکاربره برای بهبود رفاه و بهره‌وری کارکنان، همسو است.

سازوکارهای اجتماعی: ترغیب به رفتار از طریق هنجارها. «مضمون «سازوکارهای اجتماعی» بر تأثیر تلنگرهای سازمانی از طریق هنجارهای گروهی، تأیید اجتماعی و تشویق به همکاری تأکید دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از پیام‌های هنجاری، ایجاد رقابت سالم و تشویق به مشارکت در فعالیت‌های گروهی، رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. کدهای فرعی این مضمون عبارت‌اند از: «تأثیرگذاری از طریق هنجارهای

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها، منجر به شناسایی پنج مضمون اصلی شد که درک عمیقی از سازوکارهای اثرگذاری تلنگرهای سازمانی در این بستر ارائه می‌دهند. این مضامین عبارت‌اند از: سازوکارهای محیطی، سازوکارهای اجتماعی، سازوکارهای روان‌شناختی، سازوکارهای فرهنگی و سازوکارهای فناورانه. هریک از این مضامین، از طریق کدهای متعددی که مستقیماً از داده‌ها استخراج شده‌اند، پشتیبانی می‌شوند. در ادامه، به تشریح روایی هریک از مضامین می‌پردازیم و با ارائه نمونه‌هایی از داده‌ها، به خواننده کمک می‌کنیم تا درک بهتری از نحوه شکل‌گیری این مضامین داشته باشد.

سازوکارهای محیطی: طراحی محیط برای تسهیل رفتار. مضمون «سازوکارهای محیطی» به تأثیر تلنگرهای سازمانی از طریق طراحی محیط فیزیکی و دیجیتال کار اشاره دارد. یافته‌ها نشان داد که سازمان‌ها با تغییر در دسترس‌پذیری اطلاعات، کاهش موانع فیزیکی و ایجاد فضاهای تعاملی، می‌توانند رفتار کارکنان را به شکل قابل‌توجهی تحت تأثیر قرار دهند. این مضمون از طریق کدهای فرعی «بهبود دسترسی به اطلاعات»، «کاهش فشار روانی محیطی»،

طریق ارزش ها، باورها و هنجارهای فرهنگی غالب در سازمان تأکید دارد. یافته ها نشان می دهد که تلنگرهایی که با ارزش های سازمانی همسو هستند و به تقویت فرهنگ مثبت سازمانی کمک می کنند، اثربخشی بیشتری دارند. کدهای فرعی این مضمون عبارت اند از: «تقویت ارزش های سازمانی»، «ایجاد فرهنگ شفافیت»، «تشویق به یادگیری و نوآوری» و «ترویج مسئولیت پذیری اجتماعی».

نمونه نقل قول: «یکی از مدیران ارشد در این باره گفت: «ما تلاش می کنیم تا فرهنگی را در سازمان ترویج دهیم که در آن کارکنان احساس کنند که می توانند آزادانه ایده های خود را مطرح کنند و از اشتباهات خود درس بگیرند. این فرهنگ به ما کمک می کند تا به طور مداوم در حال بهبود و نوآوری باشیم.» (مصاحبه شماره ۴۱، مدیر ارشد، ۲۰ سال سابقه کار)»

تفسیر: «پژوهش های جدید در زمینه فرهنگ سازمانی و رهبری (برای مثال، رجوع کنید به مقالات شاین (۲۰۲۳)) نشان می دهند که فرهنگ سازمانی قوی و حمایتی می تواند به طور قابل توجهی بر عملکرد و تعهد کارکنان تأثیر بگذارد.»

سازوکارهای فناوری: «استفاده از فناوری برای هدایت رفتار مضمون «سازوکارهای فناوری» به استفاده از ابزارهای دیجیتال، سامانه های هوشمند و فناوری های نوین برای ارائه تلنگرهای سازمانی اشاره دارد. یافته ها نشان می دهد که تلنگرهای مبتنی بر فناوری می توانند به بهبود دسترسی به اطلاعات، تسهیل ارتباطات، خودکارسازی فرایندها و ارائه بازخورد فوری کمک کنند. کدهای فرعی این مضمون عبارت اند از: «بهبود دسترسی به اطلاعات»، «تسهیل ارتباطات»، «خودکارسازی فرایندها»، «ارائه بازخورد فوری» و «سفارشی سازی تجربه ها».

نمونه نقل قول: «یکی از کارشناسان فناوری اطلاعات در این باره گفت: «ما یک نرم افزار کاربردی موبایل طراحی کرده ایم که به کارکنان کمک می کند تا به سرعت به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی پیدا کنند و وظایف خود را به طور مؤثرتری انجام دهند. این اپلیکیشن بازخورد مثبتی از کارکنان دریافت کرده است و به بهبود عملکرد آن ها کمک کرده است.» (مصاحبه شماره ۴۸، کارشناس فناوری اطلاعات، ۷ سال سابقه کار)»

گروهی»، «تشویق به رقابت سالم»، «ایجاد حس تعلق» و «ترویج رفتارهای داوطلبانه».

نمونه نقل قول: «یکی از کارشناسان منابع انسانی در این باره گفت: «ما در یک کمپین، میزان اهدای خون کارکنان را به صورت نمودار در تابلو اعلانات نشان دادیم و مشاهده کردیم که اهدای خون داوطلبانه به شکل چشمگیری افزایش یافت. این نشان می دهد که وقتی افراد می بینند دیگران یک کار خوب را انجام می دهند، آن ها هم ترغیب می شوند که آن کار را انجام دهند.» (مصاحبه شماره ۲۲، کارشناس منابع انسانی، ۵ سال سابقه کار)»

تفسیر: «مطالعات اخیر در زمینه روان شناسی اجتماعی و تأثیر هنجارها، برای نمونه، گونسالز (۲۰۲۴). نقش هنجارها به عنوان تسهیل کننده تغییرات اجتماعی، نشان می دهند که افراد به طور طبیعی تمایل دارند رفتارهای خود را با رفتارهای غالب در گروه های اجتماعی خود هماهنگ کنند.»

سازوکارهای روان شناختی: تأثیر بر انگیزه و تصمیم گیری. «مضمون «سازوکارهای روان شناختی» بر تأثیر تلنگرهای سازمانی بر فرایندهای ذهنی و عاطفی کارکنان تمرکز دارد. یافته ها نشان می دهد که سازمان ها می توانند با افزایش انگیزه، کاهش فشار روانی، تقویت تمرکز و تسهیل تصمیم گیری، رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. کدهای فرعی این مضمون عبارت اند از: «افزایش انگیزه درونی»، «کاهش فشار روانی و اضطراب»، «تقویت تمرکز و توجه»، «تسهیل فرایند تصمیم گیری» و «ایجاد احساس ارزشمندی».

نمونه نقل قول: «یکی از کارکنان در این باره گفت: «وقتی مدیر ما به صورت مستقیم از تلاش های ما قدردانی می کند، احساس می کنیم که کارمان ارزشمند است و انگیزه بیشتری برای انجام وظایف خود داریم.» (مصاحبه شماره ۳۵، کارمند، ۳ سال سابقه کار)»

تفسیر: «این یافته با نظریه های معاصر در زمینه روان شناسی مثبت و انگیزش شغلی برای مثال، مارتینز (۲۰۲۴). بازخورد مثبت باعث افزایش انگیزه و یادگیری مهارت در نوجوانان می شود، همسو است. قدردانی و بازخورد مثبت می تواند به طور قابل توجهی بر انگیزه درونی و عملکرد افراد تأثیر بگذارد.»

سازوکارهای فرهنگی: «تأثیر ارزش ها و باورها. مضمون «سازوکارهای فرهنگی» بر تأثیر تلنگرهای سازمانی از

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تلنگرهای سازمانی می‌توانند از طریق سازوکارهای محیطی، اجتماعی، روان‌شناختی، فرهنگی و فناورانه بر رفتار کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر بگذارند. با این حال، اثربخشی این تلنگرها بستگی به طراحی دقیق و متناسب با ویژگی‌های فرهنگی و سازمانی دارد. در جدول شماره ۵ خلاصه نمونه کدگذاری ارائه شده است.

تفسیر: «مطالعات اخیر در زمینه فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی برای مثال، رحیمی و محمدی (۲۰۲۲) و بخشی‌زاده، موسوی و رضایی‌نور (۲۰۲۰). نقش فناوری اطلاعات در تسهیل ارتباطات و بهبود بهره‌وری سازمانی، نشان می‌دهند که فناوری می‌تواند نقش مهمی در تسهیل ارتباطات، بهبود فرایندها و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها ایفا کند.»

جدول ۵. نمونه کدگذاری‌ها

Table 5. Sample Codings

مضمون اصلی	زیر مضمون	کد اولیه	واحد معنایی
سازوکار محیطی	ساده‌سازی فرایندها	وضوح اطلاعات	"کارکنان وقتی اطلاعات واضح باشد بهتر عمل می‌کنند."
سازوکار محیطی	کاهش پیچیدگی	وضوح دستورالعمل‌ها	"وقتی دستورالعمل‌ها ساده و قابل درک باشد، کارها سریع‌تر پیش می‌رود."
سازوکار محیطی	کاهش فشار روانی	مسیر مشخص انجام کار	"وقتی مسیر انجام کارها مشخص است، فشار روانی کاری کمتر می‌شود."
سازوکار محیطی	تسهیل کار	ابزارهای پشتیبان	"مدیریت وقتی ابزار لازم را فراهم کرد، ما بهتر عمل کردیم."
سازوکار محیطی	افزایش کارایی	طراحی محیط کار	"طراحی چیدمان جدید محیط کار باعث کاهش زمان جابه‌جایی شد."
سازوکار اجتماعی	فشار همسالان	یادگیری از دیگران	"همکاران وقتی رفتار جدیدی داشتند، من هم ترغیب شدم که همان کار را انجام دهم."
سازوکار اجتماعی	افزایش تعاملات اجتماعی	ارتباطات گروهی	"جلسات هفتگی گروهی باعث افزایش تعامل میان کارکنان شد."
سازوکار اجتماعی	هنجارهای اجتماعی	تأثیر رفتار گروه	"وقتی رفتار همکاران تغییر کرد، من هم احساس کردم باید تغییر کنم."
ویژگی‌های سازمان دولتی	مقاومت در برابر تغییر	پیچیدگی بخشنامه‌ها	"بخشنامه‌های پیچیده اداری کارکنان را دچار سردرگمی می‌کند."
ویژگی‌های سازمان دولتی	کاهش بهره‌وری	سخت‌گیری‌های اداری	"مقررات سخت‌گیرانه زمان‌بندی کارها را پیچیده کرده است."
سازوکار اجتماعی	بازخورد اجتماعی	بازخورد شفاف	"وقتی نتیجه کارها را می‌بینیم، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنیم."
سازوکار اجتماعی	شفاف‌سازی عملکرد	گزارش‌های دقیق	"ارائه گزارش‌های دقیق باعث شد کارکنان به شفافیت عملکرد سازمان پی ببرند."
سازوکار اجتماعی	الگوگیری از موفقیت	مشاهده رفتار موفق	"مشاهده عملکرد مثبت دیگران باعث شد تلاش بیشتری کنم."
سازوکار روان‌شناختی	اثر پیش‌فرض	گزینه‌های پیش‌فرض	"وقتی گزینه‌های پیش‌فرض ساده‌تر باشند، تصمیم‌گیری آسان‌تر می‌شود."
سازوکار روان‌شناختی	اثر چارچوب‌بندی	تغییر نحوه ارائه اطلاعات	"تغییر نحوه ارائه اطلاعات به کارکنان باعث شد تصمیم‌گیری بهتری انجام دهیم."
سازوکار روان‌شناختی	تقویت انگیزه	تلنگرهای کوچک	"وقتی تلنگرهای کوچک داده می‌شود، کارکنان سریع‌تر به تغییرات واکنش نشان می‌دهند."
سازوکار محیطی	افزایش بهره‌وری	چیدمان فضایی	"طراحی دفتر جدید باعث شد دسترسی به ابزارها سریع‌تر شود."
چالش‌های فناوری	پیچیدگی فناوری	معرفی فناوری جدید	"فناوری‌های جدید باعث شد کارایی افزایش یابد اما هنوز کارکنان به آموزش نیاز دارند."

ادامه جدول ۵. نمونه کدگذاری‌ها

مضمون اصلی	زیر مضمون	کد اولیه	واحد معنایی
چالش‌های فناوری	کاهش بهره‌وری	کمبود آموزش فناوری	"نبود آموزش کافی در استفاده از ابزارهای جدید باعث کاهش کارایی شده است."
پیشنهاد‌های اجرایی	تقویت آگاهی سازمانی	برگزاری کارگاه	"کارگاه‌های آموزشی به ما کمک کرد که با ضرورت تغییرات آشنا شویم."
نتایج تلنگرها	تقویت روابط سازمانی	افزایش اعتماد	"اعتماد به مدیریت باعث شد تغییرات سریع‌تر پذیرفته شود."
پیشنهاد‌های اجرایی	پذیرش تغییر	تغییر تدریجی	"تغییرات تدریجی باعث کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر شد."
نتایج تلنگرها	کاهش فشار روانی	تلنگرهای ساده	"تلنگرهای ساده باعث کاهش فشار روانی و افزایش بهره‌وری شد."
سازوکار محیطی	افزایش هماهنگی	شفاف‌سازی نقش‌ها	"شفاف‌سازی نقش‌ها باعث شد کارکنان وظایف خود را بهتر بشناسند."
سازوکار اجتماعی	تشویق تغییر	الگوگیری از موفقیت	"مشاهده مثال‌های موفق از دیگر سازمان‌ها باعث افزایش اعتماد به تغییرات شد."
پیشنهاد‌های اجرایی	افزایش اعتماد	مشارکت کارکنان	"وقتی کارکنان فرصت اظهارنظر پیدا می‌کنند، تلنگرها بهتر پذیرفته می‌شود."
پیشنهاد‌های اجرایی	تقویت روابط	تعامل مستقیم با مدیریت	"ارتباط مستقیم با مدیران در جلسات باعث درک بهتر اهمیت تغییرات شد."
سازوکار محیطی	ساده‌سازی اداری	اصلاح فرم‌ها	"ساده‌سازی فرم‌های اداری باعث کاهش اشتباهات کاری شد."
سازوکار اجتماعی	تقویت حس همکاری	تأکید بر دستاوردهای گروهی	"تلنگرهای مرتبط با دستاوردهای گروهی، حس همکاری بیشتری در کارکنان ایجاد کرده است."
سازوکار فرهنگی	چالش‌های فرهنگی	مقاومت فرهنگی	ارزش‌های سنتی ما اجازه نمی‌دهد تغییرات جدید را به راحتی بپذیریم.
سازوکار فناورانه	تحلیل داده و تصمیم‌گیری مبتنی بر فناوری	ابزارهای دیجیتال	ابزارهای دیجیتال و سامانه‌های نوین
سازوکار فرهنگی	مقاومت فرهنگی در برابر تغییر	وابستگی به سنت‌ها	وابستگی به سنت‌ها
سازوکار فناورانه	کاهش بهره‌وری	کمبود آموزش فناوری	نبود آموزش کافی در استفاده از ابزارهای جدید باعث کاهش کارایی شده است.
سازوکار فرهنگی	موانع فرهنگی	اثر ارزش‌های سنتی	ارزش‌های اجتماعی بر تصمیم‌گیری مدیران تأثیر زیادی دارد.
سازوکار فرهنگی	پیچیدگی فرهنگی	تفاوت‌های فرهنگی	تفاوت‌های فرهنگی در واحدهای مختلف سازمانی چالش‌هایی ایجاد کرده است.
سازوکار فناورانه	پیچیدگی فناوری	معرفی فناوری جدید	فناوری‌های جدید باعث شد کارایی افزایش یابد اما هنوز کارکنان به آموزش نیاز دارند.
سازوکار فرهنگی	ارزش‌های مشترک سازمانی	پذیرش تنوع فرهنگی	پذیرش تنوع فرهنگی

اجتماعی برای ترغیب کارکنان به رفتارهای مطلوب استفاده می‌کنند (گلدشتاین، سیالدینی و گریسکویچیوس، ۲۰۰۸؛ گونزالس، ۲۰۲۴).

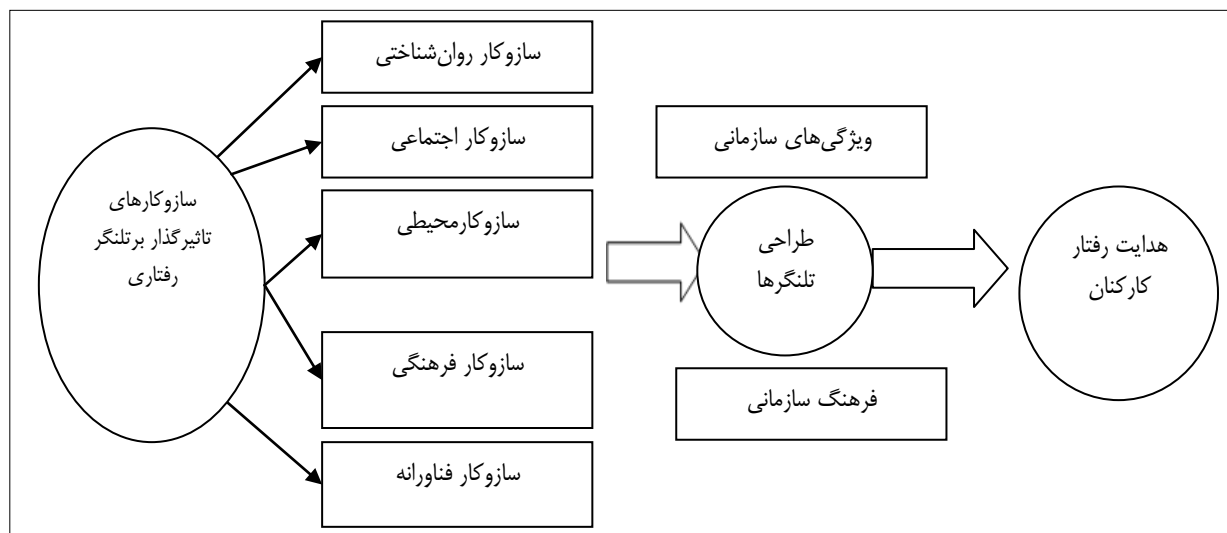
سازوکارهای روان‌شناختی با بهره‌گیری از سوگیری‌های شناختی و اثر چارچوب‌بندی، تصمیم‌گیری کارکنان را بهبود می‌بخشند (کانمن، ۲۰۱۱؛ تالر و سانسیتین، ۲۰۰۸). سازوکارهای فرهنگی براساس ارزش‌ها و باورهای سازمانی عمل می‌کنند و سازوکارهای فناورانه از ابزارهای دیجیتال برای ارائه تلنگرها استفاده می‌کنند (رحیمی و محمدی، ۲۰۲۳؛

مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش براساس یافته‌های تحقیق و با استفاده از پنج سازوکار اصلی محیطی، اجتماعی، روان‌شناختی، فرهنگی و فناورانه- طراحی شده است. این مدل نشان می‌دهد که تلنگرهای سازمانی از طریق این سازوکارها رفتار کارکنان را در راستای اهداف سازمانی هدایت می‌کنند.

سازوکارهای محیطی با تغییر در طراحی محیط کار و ساده‌سازی فرایندها، فشار روانی کارکنان را کاهش و بهره‌وری را افزایش می‌دهند (بنرجی و دوفلو، ۲۰۱۷؛ ژو و همکاران، ۲۰۲۴). سازوکارهای اجتماعی از هنجارهای گروهی و تأیید

انجام شود تا بیشترین تأثیر را داشته باشد (سانستین، ۲۰۱۹؛ تالر و سانستین، ۲۰۰۸).

دیویس، ۱۹۸۹). این مدل تأکید می‌کند که اثربخشی تلنگرها به شدت تحت تأثیر ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری سازمان قرار دارد و طراحی تلنگرها باید با در نظر گرفتن این عوامل



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual Model of the Research

سازوکارهای محیطی: این سازوکارها از طریق تغییر

در طراحی محیط فیزیکی و دیجیتال کار، رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برای مثال، ساده‌سازی فرایندهای اداری و بهبود دسترسی به اطلاعات می‌تواند به کاهش فشار روانی و افزایش بهره‌وری کارکنان منجر شود (ژو و همکاران، ۲۰۲۴).

سازوکارهای اجتماعی: این سازوکارها از هنجارهای

گروهی و تأیید اجتماعی برای ترغیب کارکنان به رفتارهای مطلوب استفاده می‌کنند (کشاورز و همکاران، ۲۰۲۱). نمایش میزان مشارکت کارکنان در فعالیتهای گروهی یا ارائه بازخورد مثبت در مورد رفتارهای سازگار با اهداف سازمانی، از جمله نمونه‌های این سازوکار هستند (گلدشتاین، سیالدینی و گریسکویچیوس^۱، ۲۰۰۸).

سازوکارهای روان‌شناختی: این سازوکارها بر

فرایندهای شناختی و عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارند. تنظیم پیش‌فرض‌ها، استفاده از اثر چارچوب‌بندی و ارائه بازخورد مثبت می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش داده و تصمیم‌گیری آن‌ها را تسهیل کند (کانمن، ۲۰۱۱).

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر تلنگرهای سازمانی بر رفتار کارکنان و شناسایی سازوکارهای کلیدی اثرگذار، به سه سؤال اصلی پاسخ داد: (۱) تلنگرهای سازمانی چگونه رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟ (۲) چه سازوکارهایی در فرایند اثرگذاری تلنگرها نقش کلیدی دارند؟ و (۳) آیا نوع سازمان یا ویژگی‌های فرهنگی بر کارآمدی تلنگرها تأثیر می‌گذارد؟ یافته‌ها نشان داد که تلنگرهای سازمانی از طریق پنج سازوکار اصلی- محیطی، اجتماعی، روان‌شناختی، فرهنگی و فناورانه- رفتار کارکنان را در راستای اهداف سازمانی هدایت می‌کنند (تایلر و سانستین، ۲۰۰۸؛ سانستین، ۲۰۱۹).

در پاسخ به سؤال اول: تلنگرهای سازمانی با تغییر در محیط فیزیکی و دیجیتال، ارائه اطلاعات شفاف و ساده و استفاده از هنجارهای اجتماعی، رفتار کارکنان را به سمت انتخاب‌های مطلوب سوق می‌دهند. برای مثال، تغییر در چیدمان محیط کار یا ساده‌سازی فرایندهای اداری می‌تواند به کاهش فشار روانی و افزایش بهره‌وری کارکنان منجر شود (بنرجی و دوفلو، ۲۰۱۷). همچنین، استفاده از بازخورد اجتماعی و نمایش موفقیت‌های تیمی می‌تواند روحیه همکاری و تعامل بین کارکنان را تقویت کند (کونزالس، ۲۰۲۴). در پاسخ به سؤال دوم:

در نهایت، یافته های مربوط به تأثیر ویژگی های فرهنگی بر کارآمدی تلنگرها با تحقیقات گونزالس و بتانکور-هینستروزا (۲۰۲۴) و هافستد (۱۹۹۱) هم خوانی دارد. این مطالعات نشان داده اند که فرهنگ سازمانی و ارزش های اجتماعی می توانند به طور قابل توجهی بر پذیرش و اثربخشی تلنگرها تأثیر بگذارند. برای مثال، در سازمان هایی که فرهنگ سنتی و سلسله مراتبی قوی دارند، تلنگرهایی که با این ارزش ها همسو هستند، احتمالاً موفق تر خواهند بود.

تلنگرهای سازمانی ابزار قدرتمندی برای هدایت رفتار کارکنان در راستای اهداف سازمانی هستند. این تلنگرها از طریق سازوکارهای محیطی، اجتماعی، روان شناختی، فرهنگی و فناوریانه عمل می کنند و می توانند به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره وری سازمانی کمک کنند. با این حال، اثربخشی تلنگرها به شدت تحت تأثیر ویژگی های فرهنگی و ساختاری سازمان قرار دارد. بنابراین، طراحی و اجرای تلنگرها باید با در نظر گرفتن زمینه فرهنگی و سازمانی انجام شود (سانستین، ۲۰۱۹؛ تالر و سانستین، ۲۰۰۸).

پیشنهادهای

سازمان های دولتی ایران برای بهبود اثربخشی تلنگرهای سازمانی، اقدامات زیر را در نظر بگیرند: اولاً، تلنگرها باید با ارزش ها و هنجارهای فرهنگی کارکنان همسو باشند. برای مثال، در سازمان هایی با ساختار سلسله مراتبی، تلنگرهای غیرمستقیم و احترام آمیز مؤثرتر خواهند بود (هافستد، ۱۹۹۱؛ گونزالس و بتانکور-هینستروزا، ۲۰۲۴). ثانیاً، ساده سازی فرایندهای اداری و بهبود دسترسی به اطلاعات شفاف و به موقع می تواند فشار روانی کارکنان را کاهش داده و بهره وری را افزایش دهد (بنرجی و دوفلو، ۲۰۱۷؛ ژو و همکاران، ۲۰۲۴). ثالثاً، استفاده از سازوکارهای اجتماعی مانند نمایش مشارکت کارکنان در فعالیت های گروهی و ارائه بازخورد مثبت می تواند روحیه همکاری و تعامل را تقویت کند (گلدشتاین، سیالدینی و گریسکوپیچوس، ۲۰۰۸؛ گونسالس، ۲۰۲۴). علاوه بر این، ارائه آموزش های روان شناختی درباره سوگیری های شناختی و اثر چارچوب بندی می تواند به بهبود تصمیم گیری کارکنان کمک کند (کانمن، ۲۰۱۱؛ تالر و سانستین، ۲۰۰۸). همچنین، استفاده از فناوری های نوین مانند نرم افزارهای کاربردی موبایل برای تسهیل دسترسی به اطلاعات و ارائه بازخورد فوری می تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد (رحیمی و محمدی، ۲۰۲۳؛ دیویس، ۱۹۸۹). مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای تلنگرها

سازوکارهای فرهنگی: این سازوکارها براساس ارزش ها

و باورهای فرهنگی غالب در سازمان عمل می کنند. تلنگرهایی که با ارزش های سازمانی همسو هستند، اثربخشی بیشتری دارند (هافستد، ۱۹۹۱).

سازوکارهای فناوریانه: این سازوکارها از ابزارهای

دیجیتال و فناوری های نوین برای ارائه تلنگرها استفاده می کنند. برای مثال، استفاده از اپلیکیشن های موبایل برای تسهیل دسترسی به اطلاعات و ارائه بازخورد فوری می تواند به بهبود عملکرد کارکنان کمک کند (رحیمی و محمدی، ۲۰۲۳).

در پاسخ به سؤال سوم، نوع سازمان و ویژگی های فرهنگی به طور قابل توجهی بر کارآمدی تلنگرها تأثیر می گذارند. در سازمان های دولتی ایران، ویژگی های فرهنگی مانند وابستگی به سنت ها، احترام به سلسله مراتب و هنجارهای اجتماعی قوی، می توانند اثربخشی تلنگرها را تحت تأثیر قرار دهند (گونزالس و بتانکور-هینستروزا، ۲۰۲۴). برای مثال، تلنگرهایی که با ارزش های سنتی و فرهنگی سازمان همسو هستند، احتمالاً پذیرش بیشتری در میان کارکنان خواهند داشت. از سوی دیگر، تلنگرهایی که با این ارزش ها در تضاد باشند، ممکن است با مقاومت مواجه شوند (شاین، ۲۰۱۰).

یافته های این پژوهش با مطالعات پیشین در حوزه تلنگرهای سازمانی و تغییر رفتار کارکنان هم خوانی دارد. برای مثال، تأثیر سازوکارهای محیطی بر بهبود عملکرد کارکنان با یافته های بنرجی و دوفلو (۲۰۱۷) و سانستین (۲۰۱۹) مطابقت دارد. این مطالعات نیز نشان داده اند که تغییرات در طراحی محیط کار و ساده سازی فرایندها می تواند به کاهش فشار روانی و افزایش بهره وری کارکنان منجر شود. همچنین، نقش سازوکارهای اجتماعی در تغییر رفتار کارکنان با نظریه رفتار برنامه ریزی شده آجزن (۱۹۹۱) همسو است که بر اهمیت هنجارهای ذهنی و تأثیر گروهی در شکل گیری رفتار تأکید می کند.

در زمینه سازوکارهای روان شناختی، یافته های این پژوهش با نظریه تعصبات شناختی تورسکی و کانمن (۱۹۷۴) هم خوانی دارد. این نظریه نشان می دهد که افراد اغلب براساس میانبرهای ذهنی و سوگیری های شناختی تصمیم گیری می کنند و تلنگرها می توانند با بهره گیری از این سوگیری ها، تصمیم گیری کارکنان را بهبود بخشند. همچنین، پژوهش های داخلی مانند کار صالحی و رضوانی (۲۰۲۰) نیز بر اهمیت تنظیم پیش فرض ها و اثر چارچوب بندی در افزایش کارایی فرایندهای سازمانی تأکید کرده اند.

برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود مطالعاتی در سایر بخش‌ها (مانند خصوصی یا غیرانتفاعی) و کشورهای مختلف انجام شود تا تعمیم‌پذیری یافته‌ها افزایش یابد. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) و انجام مطالعات طولی می‌تواند به درک بهتر تأثیرات بلندمدت تلنگرها کمک کند. بررسی تأثیر تلنگرها در شرایط بحرانی (مانند همه‌گیری‌ها یا بحران‌های اقتصادی) نیز می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه بیفزاید.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله خود را موظف می‌دانند از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش با عنوان طرح مستقل دانشگاه آزاد اسلامی میانه، با حمایت معنوی و ارائه نظرات ارزشمند، یاری رسانده‌اند، صمیمانه سپاسگزاری نمایند.

نیز می‌تواند پذیرش آن‌ها را افزایش داده و ایده‌های خلاقانه‌ای برای بهبود فرایندها ارائه دهد (گونزالس، ۲۰۲۴). در نهایت، ارزیابی مستمر اثربخشی تلنگرها و اعمال تغییرات لازم براساس بازخوردها، تضمین می‌کند که تلنگرها متناسب با نیازهای سازمانی باقی بمانند (سانستین، ۲۰۱۹؛ تالر و سانستین، ۲۰۰۸). این پیشنهادها براساس یافته‌های پژوهش می‌توانند به سازمان‌ها در طراحی و اجرای تلنگرهای مؤثر کمک کنند. این پژوهش با وجود ارائه بینش‌های ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی است که باید در تحقیقات آتی مورد توجه قرار گیرد. اولاً، این مطالعه بر روی سازمان‌های دولتی ایران متمرکز بوده و یافته‌ها ممکن است به‌طور کامل به سایر بخش‌ها یا کشورها قابل تعمیم نباشند. ثانیاً، روش تحقیق کیفی و استفاده از مصاحبه‌ها ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشد. ثالثاً، این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده و تأثیر بلندمدت تلنگرها را بررسی نکرده است.

References

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Alizadeh, P. & Karami, N. (2022). Designing and implementing organizational nudges in the National Iranian Oil Company: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 91-118. (In Persian)
- Amiri, B., Jafarian, A., & Abdi, Z. (2024) Nudging towards sustainability: a comprehensive review of behavioral approaches to eco-friendly choice. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00618-3>
- Amiri, M. & Jafari, K. (1399). The role of organizational design in employee behavior effectiveness. *Journal of Human Resource Management*, 10(4), 71-90. (In Persian)
- Arya, J., & Hindolia, A. (2024). Nudging towards excellence: Harnessing behavioral insights for organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 39(1), 25-27. <https://doi.org/10.1108/dlo-01-2024-0019>
- Bakhshali, Z., Mousavi, S. A. A., & Rezaei Noor, J. (2020). The relationship between information and communication technology and organizational productivity with the mediating role of empowerment and job stress (Case study: Employees of Shahid Beheshti University). *Job and Organizational Counseling*, 12(44), 107-128. doi: [10.52547/jcoc.12.3.107](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.3.107) (In Persian)
- Banerjee, A., & Duflo, E. (2011). *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*. PublicAffairs.
- Brooks, G. (2024). A Nudge in the Right Direction: Persuading People to Change (pp. 209-227). https://doi.org/10.1007/978-3-031-58942-3_11
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Deihim Pour, M. (2024). The impact of social capital on organizational proactive behavior with the mediation of organizational nudge. *Journal of Social Capital Management*, (Articles in Press,). (In Persian) doi: [10.22059/jscm.2024.377144.2517](https://doi.org/10.22059/jscm.2024.377144.2517)

- Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*, 35(3), 472–482. <https://doi.org/10.1086/586910>
- González, L., & Betancur-Hinestroza, I. C. (2024). Más Allá de las Medidas Tradicionales: Evaluación de Nudges en la Mitigación de la Corrupción y Deshonestidad. *Revista Activos*, 22(1), 54–82. <https://doi.org/10.15332/25005278.10352>
- González, R. (2024). The role of norms as a promoter of social change. *Political Psychology*. <https://doi.org/10.1111/pops.13025>
- Hansen, P. G., & Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4(1), 3-28.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kazemi, Sh. & Ahmadi, M. (2021). Analyzing environmental and organizational factors affecting decision-making in large state-owned companies: A case study of the National Iranian Oil Company. *Industrial Management Research Journal*, 9(3), 51–75. (In Persian)
- Keshavarz, M., Damghanian, H., Ebrahimi, S. A., & Rostegar, A. (2021). Investigating the role of organizational nudge, emotional intelligence, and intrinsic motivation in creating employees' environmental behavior. *Organizational Behavior Studies*, 10(1), 103-125. (In Persian). Dor: [20.1001.1.23221518.1400.10.1.4.9](https://doi.org/10.23221518.1400.10.1.4.9)
- Lent, R. W. (2024). Choice Architecture and the Potential to Nudge Career Development at Scale. *Journal of Career Assessment*. <https://doi.org/10.1177/10690727241298688>
- Martinez, V. M. L., Cardozo, P. L., Kaefer, A., Wulf, G., & Chiviacowsky, S. (2024). Positive feedback enhances motivation and skill learning in adolescents. *Learning and Motivation*. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2024.101966>.
- Neuhaus, T. (2022). When Push came to Nudge – Interdisciplinary Criticisms of Behavioral (Public) Policy. *New Trends in Social and Liberal Sciences*, 7(1), 1–19. <https://doi.org/10.24819/netsol2022.01>
- Pinel, H., Sesini, G., & Lozza, E. (2024). Nudges in Workplace Environments – A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000362>
- Puranam, P. (2018). The Organizational Foundations of Behavioral Strategy. *Behavioral Strategy in Perspective*, 79–89. <https://doi.org/10.1108/s0742-332220180000039006>.
- Rahimi, A., & Mohammadi, B. (20203). The role of information technology in facilitating communication and improving organizational productivity. *International Journal of Information Technology and Management Systems*, 12(3), 45-60. (Persian). <https://doi.org/10.1000/jitms.2023.123456> (In Persian)
- Rouhanirad, S., & Keshavarz, M. (2022). Examining the role of organizational nudge and psychological capital on Organizational Sustainability in stock brokerages with the mediating role of corrupt behavior. *Financial and Behavioral Researches in Accounting*, 2(3), 1-19. (In Persian). doi: [10.30486/fbra.2022.1968719.1157](https://doi.org/10.30486/fbra.2022.1968719.1157)
- Salehi, M., & Rezvani, F. (2021). Investigating the impact of psychological nudges on the performance of public organizations in Iran. *Quarterly Journal of Public Management*, 15(1), 44–61. (In Persian)
- Schein, E. H. (2023). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1955). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- Sunstein, C. R. (2019). *Why Nudge? The Politics of Libertarian Paternalism*. Yale University Press.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

- Tomoba, T., Kalfova, E., & Petrov, S. (2024). Nudge's Philosophy or Why the Liberal State Needs Wooden Iron. *Filosofiâ*, 33(4s), 7–22. <https://doi.org/10.53656/phil2024-04s-01>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Vaezi, S. K., & Darbandi, M. (2025). Considerations for establishing a behavioral policy-making and nudging institution in the executive structure of the country. *Public Administration*, 16(4), 777–806. <https://doi.org/10.22059/jscm.2024.377144.2517>
- Vese, D. (2022). Nudge: The Final Edition. *European Journal of Risk Regulation*, 13(2), 350–355. <https://doi.org/10.1017/err.2021.61>
- Wilkinson, T. M. (2025). Nudges and Counter-Manipulation. *The Ethics of Public Health Paternalism*, 157–176. <https://doi.org/10.1093/9780191997976.003.0010>
- Zhu, Z., Yang, L., Qin, S., Ge, C., Xu, K., Woo, W. L., & Dodd, A. (2024). Exploring Smart Office Design with Multimodal and Multi-users Interaction for Workers' Well-Being and Productivity. 2024 29th International Conference on Automation and Computing (ICAC), 1–6. <https://doi.org/10.1109/icac61394.2024.10718852>