



## Investigating the Feasibility of Behavioral Nudges to Reduce the Phenomenon of Escape from Responsibility in Public Sector

**Seyed Kamal Vaezi** \* 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, Tehran, Iran. E-mail: vaezi\_ka@ut.ac.ir

**Mahboubeh Hosseini** 

PhD. Candidate, Department of Public Administration and Policy Making, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, Tehran, Iran. E-mail: mahhosseini@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The aim of this research is to investigate the potential of behavioral nudges to reduce the escape from responsibility in executive systems (public sector). The field of behavioral sciences offers a wide range of nudge interventions that can be implemented at both individual and organizational levels. Therefore, this article attempts to redefine the concept of escape from responsibility in executive systems considering the administrative environment. By statistically analyzing biases in this area, the paper refers to solutions based on the capabilities of nudge theory and the concept of choice architecture to provide access to a more desirable situation in the field of escape from responsibility in the public sector.

#### Methods

The present research is based on the interpretive paradigm and qualitative methodology and was conducted using thematic analysis. The statistical population consisted of experts in the fields of management, law, and high officials of public sectors who were selected by the snowball sampling method. Data were collected through semi-structured interviews with experts and continued until theoretical saturation was reached.

#### Results

The studies conducted identified 19 cognitive biases that can lead to the escape from responsibility among managers and employees. These biases essentially pave the way for escape from responsibility by deviating decision-making from the right path. The nudges identified in this research, influenced by theoretical and field studies, were categorized into six groups, which have the potential to prevent and control behaviors leading to omission in employees.

### Conclusion

Findings show that managers and employees are subject to cognitive errors and biases in their understanding of duties and responsibilities. The results of the study also demonstrate that the principles of behavioral nudges can be applied in various organizations and fields. However, it is important to note that the effectiveness of nudges can vary depending on the specific context, targeted behaviors, and selected organizations. In this regard, the evidence is effective in reducing the evasion of responsibility and promoting positive behavior in public offices. Escape from responsibility among managers is a significant threat to the effectiveness of the organization and prevents progress towards achieving strategic goals. By understanding the underlying psychological underpinnings of this issue and applying the principles of behavioral science, organizations can effectively reduce this issue and foster a culture of responsible management. By empowering managers and by being aware of cognitive biases, promoting collective accountability, and using nudges to change behavior, organizations can create a safer working environment in which managers are motivated and take an active part in fulfilling their responsibilities and duties. This study showed that, according to Iranian experts, the motivational nudges, responsive nudges, and ethically based nudges have a greater and more effective ability to influence the handling of escape from responsibility in public sectors.

**Keywords:** Escape from responsibility, Behavioral nudge, Public sector, Behavioral economics, Cognitive bias.

**Citation:** Vaezi, Seyed Kamal & Hosseini, Mahboubeh (2024). Investigating the Feasibility of Behavioral Nudges to Reduce the Phenomenon of Escape from Responsibility in Public Sector. *Journal of Public Administration*, 16(2), 221-248. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2024, Vol. 16, No.2, pp. 221-248  
Published by University of Tehran, Faculty of Management  
<https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.373252.3479>  
Article Type: Research Paper  
© Authors

Received: February 27, 2024

Received in revised form: May 04, 2024

Accepted: May 18, 2024

Published online: July 09, 2024





## قابلیت تلنگرهای رفتاری برای کاهش پدیده ترک فعل در بخش عمومی

سید کمال واعظی \*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: vaezi\_ka@ut.ac.ir

محبوبه حسینی

دانشجوی دکتری، گروه خطمشی و اداره عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mahhosseini@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** علوم رفتاری طیف وسیعی از مداخلات تلنگری را ارائه می‌دهد که می‌توانند در سطوح فردی و سازمانی اجرا شوند. بر این اساس، این مقاله ضمن بازتعریف مفهوم ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی، تلاش کرده است تا با احصای سوگیری‌های مطرح در این حوزه و با استفاده از قابلیت‌های نظریه تلنگر، به راه‌کارهایی اشاره کند که امکان دسترسی به وضعیت مطلوب‌تر در حوزه ترک فعل دستگاه‌های اجرایی فراهم شود. هدف پژوهش حاضر، بررسی قابلیت تلنگرهای رفتاری برای کاهش پدیده ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی (بخش عمومی) است. در واقع این پژوهش تلاش می‌کند تا نشان دهد شناخت و مدیریت سوگیری‌های شناختی با رویکرد مداخله رفتاری، می‌تواند نتایج مطلوبی را در حوزه جلوگیری از ترک فعل باعث شود.

**روش:** پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم تفسیری و روش‌شناسی کیفی و با روش تحلیل تم انجام شده است. مشارکت‌کنندگان خبرگان حوزه رشته مدیریت، حقوق و شاغلان دستگاه‌های اجرایی بودند که به روش گلوله برفی انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با روش کیفی و با استفاده از روش تحلیل تم انجام شده است. یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در قالب کدهای استخراجی با روش اعتباریابی پاسخ‌دهنده، از لحاظ روایی و پایایی درونی بررسی شده است.

**یافته‌ها:** ۱۹ سوگیری شناختی که می‌تواند به رفتار ترک فعل مدیران و کارکنان منجر شود احصا و ارائه شد. این سوگیری‌ها در واقع با انحراف تصمیم از مسیر درست، زمینه‌ساز ترک فعل هستند. تلنگرهای احصا شده در این پژوهش، برآمده از مطالعات نظری و میدانی بودند و در قالب ۶ عنوان تلنگری شناسایی شدند که قابلیت جلوگیری از رفتارهای منتج به ترک فعل در کارکنان را دارند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد اصول تلنگرهای رفتاری را می‌توان در سازمان‌ها و زمینه‌های مختلف اعمال کرد. با این حال، توجه به این نکته مهم است که اثربخشی تلنگرها، بسته به زمینه خاص و رفتار هدف، متفاوت است. در این خصوص، شواهد میدانی مؤید اثربخشی تلنگرهای رفتاری مختلف در کاهش فرار از مسئولیت و ترویج رفتار مثبت در اداره‌های دولتی است. فرار از مسئولیت در بین مدیران، تهدیدی مهم برای اثربخشی سازمان است و مانع پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک می‌شود. با درک زیربنای رفتاری این مسئله و استفاده از اصول علوم رفتاری، سازمان‌ها می‌توانند به‌طور مؤثر این موضوع را کاهش و فرهنگ مدیریت مسئولانه را پرورش دهند. با توانمندسازی مدیران و با آگاهی از سوگیری شناختی، ارتقای مسئولیت‌پذیری جمعی و استفاده از تلنگرها برای تغییر رفتار، سازمان‌ها می‌توانند محیط کاری‌ای ایجاد کنند که در آن مدیران انگیزه داشته و در انجام مسئولیت‌های خود مشارکت جدی داشته باشند.

مطالعات این پژوهش نشان داد که از نظر خبرگان ایرانی تلنگرهای انگیزشی، پاسخ‌گوکننده و اخلاق‌مدار با رویکرد رهبری اخلاقی، از قابلیت بیشتری در تأثیرگذاری برای مواجهه با پدیده ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی برخوردارند.

**کلیدواژه‌ها:** ترک فعل، تلنگرهای رفتاری، بخش عمومی، اقتصاد رفتاری، سوگیری شناختی.

**استناد:** واعظی، سیدکمال و حسینی، محبوبه (۱۴۰۳). قابلیت تلنگرهای رفتاری برای کاهش پدیده ترک فعل در بخش عمومی. مدیریت دولتی، ۱۶(۲)، ۲۲۱-۲۴۸.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۸

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.373252.3479>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۲، صص. ۲۲۱-۲۴۸

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

مفهوم ترک فعل یکی از واژه‌های پرتکرار ادبیات اخیر حکمرانی ایرانی است و به نظر می‌رسد که به دلایل مختلفی در کانون توجه حاکمیت و عامه جامعه قرار گرفته است. بر اساس دستورالعمل نحوه مقابله با ترک وظایف قانونی مدیران و کارمندان و پیشگیری از آن مصوب سال ۱۳۹۹، منظور از ترک فعل یا ترک مسئولیت، ترک وظایف قانونی مدیران، کارکنان دولت و اهمال و سهل‌انگاری در اجرای قانون و عدم اعلام جرایم و تخلف‌های ارتكابی در حوزه تحت تصدی آنان است. در ماه‌های اخیر، مصادیق مختلفی در حوزه ترک فعل در کانون توجه نظام حاکمیتی قرار گرفته است. از جمله این موارد می‌توان به حوزه‌هایی از قبیل جمعیت و خانواده، محیط زیست و هوای پاک، استحصال ذخایر زیرزمینی، مانند میادین مشترک نفت و گاز، عفاف و حجاب، بلایای طبیعی، حمایت از شرکت‌های دانش بنیان و صدور مجوزهای کسب و کار اشاره کرد.

به نظر می‌رسد که رویکردهای اجرایی در حوزه ترک فعل در مدیران، در حال حاضر، بیشتر ناظر به روش‌های سلبی و ایجابی بوده و بر اساس ماده ۲ و ۵ دستورالعمل نظارت و پیگیری حقوق عامه رئیس قوه قضائیه مصوب سال ۱۳۹۷، رویکردهای حقوقی و جرم‌انگاری در این رابطه بیشتر مورد توجه قانون‌گذار بوده است. شاید به همین دلیل، بسیاری از اقدامات مبارزه با ترک فعل مدیران، در نظام حاکمیتی با موفقیت همراه نبوده است. دلیل این امر، ماهیت رویکرد برخورد حقوقی با پدیده ترک فعل است که آثار تأدیبی مترتب بر آن را همواره موکول به آینده و بعد از وقوع جرم می‌کند. به همین جهت اتخاذ رویکردهای جایگزین و موازی با پدیده ترک فعل فردی ضروری به نظر می‌رسد.

از سوی دیگر، به نظر می‌رسد که بسیاری از جنبه‌های ترک فعل در قالب خط‌مشی‌گذاری، برای رفع خطاهای شناختی و در قالب مفاهیم اقتصاد رفتاری و تلنگرهای شناختی مدیریت شود. از آنجا که بسیاری از تصمیمات یا اقدامات، در حوزه امور عمومی یا حاکمیتی ناشی از سوگیری‌های شناختی است (واعظی و همکاران، ۱۴۰۲)، می‌توان انتظار داشت که بخشی از ترک فعل دستگاه‌ها، مقامات، مدیران یا کارکنان، در حالت خوش‌بینانه و اگر عمدی در کار نباشد، ناشی از کارکرد همین سوگیری‌ها تلقی شود. از جمله این موارد می‌توان موضوعاتی از قبیل تفسیر به رأی قوانین، فرهنگ‌سازی نادرست مسئولان، اعتماد به نفس بیش از حد به خود و مقاومت منفعلانه نام برد. به نظر می‌رسد که نارسایی مطالعات و پژوهش‌هایی که تاکنون در خصوص ترک فعل صورت گرفته است، بی‌توجهی به قضیه، از منظر اصلاح نرم کثرت‌فشاری‌های اداری است. به عبارت دیگر، شاید بتوان با مداخله‌های رفتاری، نتایج مطلوب‌تر و سریع‌تری را در خصوص مدیریت ترک فعل شاهد باشیم که این رویکرد، در مطالعات پیشین مغفول مانده است. این مقاله ضمن بازتعریف مفهوم ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی، تلاش کرده است که با احصای سوگیری‌های مطرح در این حوزه، با استفاده از قابلیت‌های نظریه تلنگر، به راه‌کارهایی اشاره کند که امکان دسترسی به وضعیت مطلوب‌تر در حوزه ترک فعل دستگاه‌های اجرایی را فراهم کند. بر این اساس تلاش می‌شود به دو سؤال زیر پاسخ داده شود:

۱. آیا تلنگرهای رفتاری، در کاهش رفتارهای منجر به ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی، کارکرد مثبتی دارد؟
۲. چه تلنگرهای رفتاری‌ای باعث بروز رفتارهای مطلوب‌تر کارگزاران دستگاه‌های اجرایی در حوزه ترک فعل خواهد شد؟

### پیشینه نظری پژوهش

از منظر اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران، موضوع ترک فعل متأثر از اصل دوم و بندهای دوم و سوم از اصل ۱۵۶ قانون اساسی است و ماهیت آن در قالب مفاهیمی همچون مبارزه با فساد، احیای حقوق عامه و نظارت بر حسن اجرای قوانین مورد توجه واقع شده است. در خصوص اسناد پایین‌دستی، دو رویکرد قضایی و اداری در حوزه ترک فعل مشاهده می‌شود. در رویکرد قضائی از جمله ماده‌های ۵۷۶ و ۲۹۵ قانون مجازات اسلامی، نگاه جرم‌انگاری و کیفری مدنظر قانون‌گذار، در تعبیر از ترک فعل بوده است؛ در حالی که از لحاظ رویکرد اداری، به‌ویژه مواد ۹۰، ۹۱ و ۹۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل نحوه مقابله با ترک وظایف قانونی مدیران و کارمندان و پیشگیری از آن، مصوب سال ۱۳۹۹، به ترک فعل در قالب یک بزه اداری و تخلف از انجام امور نگریسته شده است (محمدی، ۱۴۰۱). ترک فعل را می‌توان نوعی رفتار بد سازمانی<sup>۱</sup> که برای سازمان مضر است و باید کنترل شود (گریفین و لوپز، ۲۰۰۵) یا رفتار معکوس<sup>۱</sup> (بوی و جونز، ۱۹۹۷) تلقی کرد. بوی و جونز (۱۹۹۷) پیشنهاد می‌کنند که صداقت رهبری سازمان، اعتماد، احترام در برخورد با کارکنان، ارائه غرامت کافی، ابلاغ یک سیاست در مورد رفتار غیرمولد، تنبیه مداوم رفتار نامقبول و کاهش استرس شغلی، باعث کاهش رفتار معکوس یا ترک فعل می‌شود. توجه صرف به نفع فردی یا نفع سازمانی و در بعضی موارد، قصد آسیب‌رسانی به سازمان، به دلایل مختلف می‌تواند از علل سوءرفتار یا کژکارکردی سازمانی باشد (واردی و وینر، ۱۹۹۶).

### تلنگرهای رفتاری

در سال‌های اخیر استفاده از علوم رفتاری<sup>۱</sup> برای تأثیر بر تغییر عادات رفتاری رواج زیادی پیدا کرده است. در این بین، استفاده از ابزارهای تلنگری<sup>۱</sup> به‌شدت در کانون توجه قرار گرفته است. تلنگرها «هر جنبه‌ای از معماری انتخاب<sup>۱</sup> است که رفتار افراد را به روشی پیش‌بینی‌پذیر تغییر می‌دهد، بدون اینکه هیچ گزینه‌ای پیشنهاد دهد یا انگیزه‌های اقتصادی آن‌ها را به‌طور چشمگیری تغییر دهد» (تالر و سان استین، ۲۰۰۸). تلنگر سازمانی نشان‌دهنده این است که کارکنان می‌توانند به‌طور فراوانی، تحت تأثیر ساختار سازمانی خود قرار گیرند تا رفتار و تصمیمات خود را بهبود ببخشند (بارون و نیومن، ۲۰۱۷).

- 
1. Organizational Bad behavior
  1. Ricky, Griffin & Lopez
  1. Reverse behavior
  1. Boye & Jones
  1. Vardi & Wiener
  1. Behavioral sciences
  1. Nudge
  1. Choice architecture
  1. Thaler & Sunstein
  1. Baron & Neuman

تلنگرهای سازمانی جنبه‌هایی از الگوهای تفکر انسانی را ترکیب می‌کنند و راهی برای سازمان فراهم می‌سازد تا به صورت موفق، فعالیت‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. تلنگر سازمانی با ایجاد تغییرات در محیط فعالیت کارکنان، آن‌ها را راهنمایی می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد تا به طور خودکار، انتخاب‌ها و تصمیم‌های هدفمند مفیدی در راستای اهداف سازمانی اتخاذ کنند (پوتوارا و پریکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین می‌توان گفت اقبال فزاینده‌ای به استفاده از تلنگر، به عنوان ابزاری برای اصلاح رفتار مدیران و کارکنان در فرار از مسئولیت در سازمان‌ها وجود دارد.

علاوه بر این، مطالعات نشان داد که ابزار تلنگری، می‌تواند به عنوان اقدام پیشگیرانه استفاده شود؛ زیرا افرادی که در معرض تلنگر قرار می‌گیرند، کمتر احتمال دارد در آینده از مسئولیت فرار کنند (دولان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). مطالعات دیگری نشان داد که تلنگرها در جلوگیری از فرار از مسئولیت متخصصان و مدیران مؤثرند و می‌توان از آن‌ها برای ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری در حوزه‌های مختلف تخصصی و اجرایی استفاده کرد. با این حال، تحقیقات بیشتری برای بررسی اثربخشی تلنگرها در زمینه‌های مختلف و شناسایی مؤثرترین استراتژی‌ها برای اجرای تلنگرها در سازمان‌ها مورد نیاز است.

از سوی دیگر استفاده از تلنگرها به عنوان ابزار مؤثری برای جلوگیری از ترک مسئولیت مورد توجه واقع شده است؛ زیرا به شفاف‌سازی انتظارات و ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها کمک می‌کند. نتایج مطالعات همچنین نشان داد که از تلنگرها می‌توان برای بهبود میزان ماندگاری کارکنان، افزایش تعهد و تعلق شغلی و کاهش گردش‌های مالی غیر ضرور استفاده کرد. تلنگرها در واقع به عنوان تغییرات کوچک، ظریف و کم هزینه در محیط یا زمینه سازمان، می‌توانند بدون محدود کردن انتخاب، بر رفتار افراد تأثیر بگذارند. استفاده موفقیت‌آمیز از تلنگرهای رفتاری در ارتقای ایمنی محل کار با تلنگرهای بصری و یادآوری، از دیگر کاربردهای تلنگر در ترک فعل‌های تهدیدکننده ایمنی است (تالر و بنارتزی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

به طور کلی، مطالعات اثربخشی بالقوه تلنگرها را در ارتقای نتایج مثبت در سازمان‌ها و به عنوان ابزار مؤثری برای جلوگیری از ترک یا فرار از مسئولیت در زمینه‌های مختلف سازمانی نشان می‌دهد. اگرچه تحقیقات بیشتری برای کشف مؤثرترین استراتژی‌ها برای اجرای تلنگرها و شناسایی هرگونه اشکال یا محدودیت بالقوه این رویکرد لازم است. با این حال، توجه به این نکته مهم است که اثربخشی تلنگرها، بسته به زمینه خاص و رفتار هدف، متفاوت است. در این خصوص شواهد میدانی مؤید اثربخشی تلنگرهای رفتاری مختلف در کاهش فرار از مسئولیت و ترویج رفتار مثبت است (جدول ۱).

1. Poutvaara & Priks  
2. Dolan et al.  
3. Thaler & Benartzi

جدول ۱. مرور پیشینه انجام شده

منبع	یافته‌ها	عنوان پژوهش
داماشکا <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۱	این مقاله جنبه سایه مسئولیت فرماندهی را در زمینه نظامی و سیاسی مورد بحث قرار می‌دهد. این به بررسی پیامدهای کنار گذاشتن مسئولیت متناسب و تأثیر بالقوه آن بر نتایج نظامی و سیاسی می‌پردازد. این مطالعه چالش‌های مسئول دانستن افراد برای اعمالشان در یک محیط قانونی حاکم را برجسته می‌کند.	سمت سایه مسئولیت فرماندهی
تالر و بنارتزی، ۲۰۰۴	تغییر گزینه پیش فرض برای پس‌انداز بازنشستگی، به نرخ‌های بالاتر مشارکت و مسئولیت در بین کارکنان منجر می‌شود.	پس‌انداز بیشتر برای فردا؛ استفاده از اقتصاد رفتاری برای افزایش پس‌انداز کارکنان
گریفین ولوپز <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۵	ضمن مروری جامع بر ادبیات رفتار بد، درباره سوابق و پیامدهای رفتار بد بحث می‌کنند و انجام تحقیقات آتی در این زمینه را پیشنهاد می‌کنند.	رفتار بد در سازمان‌ها: مرور و گونه‌شناسی برای پژوهش‌های آتی
تالر و سانساین، ۲۰۰۹	از این ایده حمایت می‌کند که تغییرات کوچک در محیط، رفتار مثبت را تشویق می‌کند و این، اساس تحریک‌های رفتاری است.	تلنگر: بهبود تصمیم‌گیری‌ها در مورد سلامت، ثروت و شادی
لوننبورگ <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۱	استفاده از سازوکارهای بازخورد و انگیزه برای تشویق کارکنان، به پذیرش مسئولیت کارشان کمک می‌کند.	تئوری تعیین هدف انگیزه
آرمینگتون و لوتز <sup>۴</sup> ، ۲۰۲۰	این مقاله تصمیم‌ها و راهبردهایی را که نخبگان سیاسی سوئیس برای مقابله با تنش بین پاسخ‌گویی و مسئولیت در طول فرایند اجرا پس از رأی مردم علیه مهاجرت در سال ۲۰۱۴ اتخاذ کردند، را تحلیل می‌کند.	آشفته‌گی بین پاسخ‌گویی و مسئولیت: مورد سوئیس در مورد عدم اجرای یک قانون اساسی
پارکر و دیویس <sup>۵</sup> ، ۲۰۲۰	این مقاله دیدگاه‌های مختلفی درباره مسئولیت اخلاقی و پیامدهای پاسخ‌گو بودن متخصصان مراقبت‌های بهداشتی را به بحث گذاشته است.	بدون سرزنش بدون سود؟ از فرهنگ بدون سرزنش تا فرهنگ مسئولیت‌پذیری در پزشکی
لوندگرن، اوکسامیتنا و بوو <sup>۶</sup> ، ۲۰۲۱	این مقاله به بررسی مفهوم پاسخ‌گویی رهبری در عملیات حفظ صلح سازمان ملل می‌پردازد. چالش‌ها و پیچیدگی‌های مسئول دانستن رهبران برای اعمال و تصمیماتشان را به بحث می‌گذارد و در نهایت نیاز به رویکرد رهبری مسئولانه‌تر و پاسخ‌گوتر را برجسته می‌کند.	سیاست یا عملکرد؟ مسئولیت‌پذیری رهبری در عملیات حفظ صلح سازمان ملل

1. Damas-ka
2. Ricky & Griffin & Lopez
3. Lunenburg
4. Armingeon&Lutz
5. Parker & Davies
6. Lundgren, Oksamytna & Bove



عنوان پژوهش	یافته‌ها	منبع
فرار دولت: حدود مقررات بین‌المللی و نمونه دریاوردان رها شده	این مقاله محدودیت‌های مقررات بین‌المللی را با استفاده از مثال دریاوردان رها شده، برای برجسته‌کردن برخی از چالش‌ها و موفقیت‌های مقررات بین‌المللی مورد بحث قرار می‌دهد.	سمپسون <sup>۱</sup> ، ۲۰۲۲
تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی، تعهد کارکنان و قصد ترک خدمت در سازمان‌های مختلف	به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی، تعهد کارکنان و قصد ترک خدمت در سازمان‌های مختلف می‌پردازد. این تحقیق بینش‌های ارزشمندی را در مورد تأثیر فرهنگ سازمانی بر جنبه‌های مختلف رفتار و نگرش کارکنان در محیط کار ارائه می‌دهد.	حبیب، اسلم، حسین، یاسمین و ابراهیم <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۴
فصلی از کتاب حمایت از پناهندگان و هم‌بستگی با عنوان «فرار از مسئولیت در اتحادیه اروپا»	نویسنده، فرار از مسئولیت را نقض یک وظیفه می‌داند و رویکرد اخلاقی به این مفهوم را مهم تلقی می‌کند.	میلازو <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۳
بررسی قابلیت تلنگرهای رفتاری در اصلاح سوگیری‌های خطمشی‌گذاران	در این مقاله، نویسندگان به با قبول تأثیر سوگیری‌های رفتاری بر تصمیمات خطمشی‌گذاران، ضمن تبیین این سوگیری‌ها به ارائه راه‌کارهایی پرداخته‌اند که از مسیر تلنگرزدن، خطمشی‌گذار را قادر به اصلاح و غلبه بر این سوگیری‌ها می‌کند.	واعظی و همکاران، ۱۴۰۲

می‌توان تصور کرد که سازمان‌های دولتی، از یک سو، به دلیل ماهیت بوروکراتیک و اغلب فعالیت‌های گُند خود که می‌تواند به عدم پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری و ائتلاف منابع منجر شود و از سوی دیگر، به‌خاطر سوگیری‌های شناختی بیشتر دچار پدیده ترک فعل شوند. به نظر می‌رسد که پتانسیل تلنگرهای رفتاری در ارتقای مسئولیت و کاهش مسئولیت‌گریزی (ترک فعل) مدیران و کارکنان در اداره‌های دولتی چشمگیر است. سوگیری‌های شناختی، بخشی از کارکرد سیستم شهودی و خودکار در مدل‌های دوگانه پردازش اطلاعات هستند که به‌کارگیری آن‌ها، به انحراف‌های نظام‌مند و قابل پیش‌بینی از اصول تصمیم‌گیری عقلانی منجر می‌شود (لاکتون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). این سوگیری‌ها، خطاهایی هستند که در نتیجه به‌کارگیری میان‌برهای ذهنی ایجاد می‌شوند که به انسان‌ها کمک می‌کنند تا به‌سرعت و بدون نیاز به صرف زمان طولانی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، تصمیم‌گیری و قضاوت کنند (بهره‌مند و ساکیانی، ۱۴۰۰). در جدول ۲ به تعدادی از سوگیری‌های شناختی در زمینه ترک فعل اشاره شده است.

1. Sampson
2. Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen & Ibrahim
3. Milazzo
4. Lockton

جدول ۲. مصادیقی از سوگیری‌های شناختی زمینه‌ساز ترک فعل

ردیف	عنوان سوگیری	توضیح
۱	سرزنش دیگران	وقتی مشکلی پیش می‌آید، برخی از افراد ممکن است سعی کنند به جای اینکه مسئولیت اعمال خود را بر عهده بگیرند، تقصیر را به گردن دیگران بیندازند (جفارت، مارسیک، ون‌برن، اسپيرو و سنگه <sup>۱</sup> ، ۱۹۹۶).
۲	سلب مسئولیت	برخی افراد ممکن است هر گونه مسئولیتی را در قبال شرایط انکار کنند، حتی اگر مشخص باشد که در آن نقش داشته‌اند (کوچکی و گینو <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۶).
۳	انحراف	برخی از افراد ممکن است با تغییر جهت دادن تمرکز به موضوعات دیگر، مانند اشاره به اشتباهات یا مشکلات دیگران، مسئولیت را منحرف کنند (رابینسون و بنت <sup>۳</sup> ، ۱۹۹۵).
۴	مقاومت منفعلانه	این تکنیکی است که توسط افراد برای امتناع از شرکت در بحث در مورد اقدامات خود، برای اجتناب از مسئولیت استفاده می‌شود (شوایتزر و هسی <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۲).
۵	عقلانی کردن	افراد ممکن است رفتار یا اعمال خود را با این ادعا منطقی کنند که کاری که انجام داده‌اند، موجه بوده و برای اجتناب از مسئولیت‌پذیری بوده است (سالیوان و سیمونسون <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۶).
۶	دروغ گفتن	افراد ممکن است دروغ بگویند یا حقایق را نادرست بیان کنند تا مسئولیت اعمال خود را نپذیرند (اوفالون و باترفیلد <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۵).
۷	به تعویق انداختن	برخی از افراد ممکن است از تاکتیک‌های تأخیری، مانند توقف یا به تعویق انداختن تصمیم‌ها یا اقدام‌ها، برای اجتناب از مسئولیت استفاده کنند (استیل و کونینگ <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۶).
۸	مسئولیت‌پذیری عمومی	برخی افراد ممکن است هر گونه مسئولیتی را در قبال شرایط انکار کنند، حتی اگر مشخص باشد که در آن نقش داشته‌اند (اسپکتور، آلن و پولمنز <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۰).
۹	هنجارهای اجتماعی	برخی از افراد ممکن است با تغییر جهت دادن تمرکز به موضوعات دیگر، مانند اشاره به اشتباهات یا مشکلات دیگران، مسئولیت را منحرف کنند (دارلی و لاتانه <sup>۹</sup> ، ۱۹۶۸؛ سشی <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۰۹).
۱۰	حلقه‌های بازخورد	این تکنیکی است که توسط افراد برای امتناع از شرکت در بحث در مورد اقدامات خود، برای اجتناب از مسئولیت استفاده می‌شود (کورتلینگ، گرتسما، توت <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۲۱).
۱۱	تعیین هدف ثانویه	افراد ممکن است رفتار یا اعمال خود را با این ادعا که کاری که انجام داده‌اند موجه بوده، برای اجتناب از مسئولیت‌پذیری، توجیه کنند (برنشتاین <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۲۰).
۱۲	فرهنگ‌سازی غلط	افراد ممکن است دروغ بگویند یا حقایق را نادرست بیان کنند تا مسئولیت اعمال خود را نپذیرند (آچیارینی، بروتتا و بوکاردلی <sup>۱۳</sup> ، ۲۰۲۱).

1. Gephart, Marsick, Van Buren, Spiro & Senge
2. Kouchaki & Gino
3. Robinson & Bennett
4. Schweitzer & Hsee
5. Sullivan & Simonson
6. O'Fallon & Butterfield
7. Steel & Konig
8. Spector & Allen
9. Darley & Latané.
10. Secchi
11. Korteling, Gerritsma & Toet
12. Bernstein
13. Acciarini, Brunetta & Boccardelli

ردیف	عنوان سوگیری	توضیح
۱۳	دردسترس بودن	خطمشی‌گذاران احتمال وقوع یک رویداد را بر اساس سهولت به ذهن آمدن ارزیابی می‌کنند (دسایت و ماتری <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۷).
۱۴	نزدیک‌بینی	خطمشی‌گذاران مزایا یا هزینه‌های آینده را بیش از حد ارزش‌گذاری می‌کنند و در نتیجه آینده را اشتباه ارزیابی می‌کنند (آلکات و راجرز <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۴).
۱۵	تأیید	خطمشی‌گذاران سعی می‌کنند شواهد را طوری تفسیر کنند که باورها و فرضیه‌های قبلی آن‌ها را تأیید کند (واینسکنک <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۵).
۱۶	اعتماد به نفس بیش از حد	خطمشی‌گذارانی که اعتماد به نفس بیش از حد در شناخت مشکلات، قضاوت در خصوص آن‌ها و در نهایت حل آن‌ها دارند (پارک و سانتوس پینتو <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۰).
۱۷	عادت به وضعیت موجود	خطمشی‌گذاران تمایلی به تغییر وضع موجود ندارند (تالرو بنارتزی، ۲۰۰۴).
۱۸	نمایندگی	خطمشی‌گذاران ترجیح می‌دهند بر پایه دانش قبلی خود در خصوص موارد مشابه قضاوت کنند (هانسون و چن <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۷).
۱۹	اثر قالب‌بندی	خطمشی‌گذار در شناخت و فهم مشکل به شدت متأثر از ساختار است و بر همین اساس راه‌حل‌هایی پیشنهاد می‌کند که غالباً ناسازگار، همراه با ریسک و غیرمفید است (لوی گاربوا و همکاران <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۲).
۲۰	اثرهای کار	خطمشی‌گذاران بر پایه احساس اثربخش خود قضاوت می‌کنند (سیگریستو سوترلین <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۴).

پژوهش‌ها در حوزه تلنگرهای رفتاری نشان داده است که آن‌ها می‌توانند بر رفتار در زمینه‌های مختلف تأثیر چشمگیری داشته باشند. برای مثال، گزینه‌های پیش‌فرض می‌توانند افراد را به انتخاب‌های مثبت تشویق کنند؛ در حالی که سازوکارهای بازخورد، می‌توانند خود انعکاسی و خودسازی را ارتقا دهند (تالرو و سانستین، ۲۰۰۸). مشوق‌ها می‌توانند افراد را برانگیزند تا مسئولیت کار خود را بپذیرند (لونبورگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). چارچوب بندی همچنین می‌تواند تأثیر چشمگیری بر رفتار داشته باشد؛ زیرا زمانی که مسئولیت به‌عنوان یک رفتار مثبت در نظر گرفته می‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که به شیوه‌ای مسئولانه عمل کنند (گینو و پیرس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). به‌طور کلی، تلنگرهای رفتاری می‌تواند ابزار قدرتمندی برای تشویق رفتار مثبت در اداره‌ها و سازمان‌ها باشد. سازمان‌ها با درک روان‌شناسی پشت رفتار و انتخاب راهنمای مناسب، می‌توانند به کارکنان خود کمک کنند تا تصمیم‌های بهتری بگیرند و به نتایج دل‌خواه برسند. علاوه بر این، نمونه‌هایی از اداره‌های مختلف دولتی، اثربخشی تحریکات رفتاری را در ارتقای مسئولیت نشان می‌دهد. برای مثال، مطابق گزارشی که

1. Dessaint and Matray
2. Allcott&Rogers
3. Weinschenk
4. Park & Santos-Pinto
5. Hanson & Chen
6. Lévy-Garboua, et al
7. Siegrist & Sütterlin
8. Lunenburg
9. Gino and Pierce

دانشگاه وارویک<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۷ منتشر کرده است، «واحد تلنگر» دولت بریتانیا، از انواع تلنگرهای رفتاری برای تشویق تبعیت مالیاتی استفاده کرد که به افزایش قابل توجه درآمد مالیاتی منجر شد. مثال دیگر، استفاده از هنجارهای اجتماعی در ترویج رفتار مسئولانه در خدمات جنگلی ایالات متحده است که به کاهش موارد تخلیه غیرقانونی و زباله‌گردی منجر شد (گاردنر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). شواهد حاکی از آن است که تلنگرهای رفتاری می‌تواند ابزاری مؤثر برای ارتقای مسئولیت و کاهش فرار از مسئولیت در اداره‌های دولتی باشد. تغییرات ساده در محیط، مانند سازوکارهای بازخورد، گزینه‌های پیش‌فرض، مشوق‌ها و هنجارهای اجتماعی، می‌توانند تأثیر چشمگیری بر رفتار داشته باشند. اداره‌های دولتی با استفاده از تلنگرهای رفتاری، می‌توانند فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی را ایجاد کنند که در نتیجه کارایی، اثربخشی و اعتماد عمومی را بهبود بخشند.

تلقی «جرم خاموش» از مفهوم ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی نشان‌دهنده ترجیح رویکرد حقوقی و مجرمانه به این پدیده و در عین حال تأکید بر مسئولیت‌پذیری افراد است (برتت<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲) و شاید به همین دلیل به مقوله ضمانت‌های اجرایی در نظام اداری از این منظر هم نگریسته شده است (برنشتاین، ۲۰۲۰) و حتی امکان طرح دعوی ناشی از ترک فعل، به‌ویژه در بخش عمومی، مورد توجه محققان قرار گرفته است (محمدی، ۱۴۰۱) و پدیده ترک فعل را رویکرد مجرمانه‌ای تفسیر کرده‌اند (کوهیان افضل، مسعود و شکرچی‌زاده، ۱۴۰۰). از سوی دیگر، به نظر می‌رسد که پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در حوزه ترک فعل با رویکرد اداری، به میزان اطلاع‌آملان از نتایج یک ترک فعل محدود شده است. به عبارت دیگر، به نظر می‌رسد که نظام اداری همچنان در خصوص حدود و ثغور مسئولیت اداری دچار ابهام و سردرگمی است (بشیر و کوسووسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

شاید این رویکرد به دلیل تلقی ماهیت این تخلف‌ها یا ترک فعل‌ها، ناشی از سوگیری‌های شناختی مسئولان و کارکنان اجرایی باشد که به‌وفور در رفتار آن‌ها دیده می‌شود (واعظی و همکاران، ۱۴۰۲). شاید به همین دلیل، آسیب‌پذیری سایبری یک سازمان در برابر تهدیدها هم، از مصادیق ترک فعل قلمداد شده است (پونمون<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

این در حالی است که در بعضی کشورها، به مفهوم آمیخته ترک فعل و مسئولیت‌پذیری، در کنار هم توجه شده است و به همین دلیل، حوزه‌هایی همچون اخلاق و فرار از مسئولیت نیز در این حوزه وارد شده است؛ به‌گونه‌ای که اتحادیه اروپا، حتی اقدام‌هایی را که به کاهش هم‌بستگی در اتحادیه اروپا منجر می‌شود، در قالب مفهوم فرار از مسئولیت مورد توجه قرار داده است (بارون و نیومن، ۲۰۱۷) یا اینکه اهمیت مسئولیت‌پذیری رهبری در حوزه وظایف محوله در واحدهای تابعه سازمان ملل متحد مورد مطالعه و توجه محققان قرار گرفته است. وسعت‌بخشی به حوزه ترک فعل باعث شده است که حتی نارسایی‌های قوانین و مقررات هم، به‌نوعی ناشی از ترک مسئولیت قلمداد شود (بوردمن و وینینگ<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹).

1. The University of Warwick
2. Gardner
3. Berthet
4. Beshears & Kosowsky
5. Ponemon Institute
6. Boardman, A., Vining

در عین حال، باید پذیرفت که در خصوص تعبیر مشترک از پاسخ‌گویی و مسئولیت و وجوه افتراق آن، اختلاف نظر وجود دارد و مطالعات مختلفی برای تحلیل ماهیت آن انجام شده است (کوهیان افضل و همکاران، ۱۴۰۰). در نهایت به‌طور کلی می‌توان گفت که رویکرد مسئولیت‌محوری با چاشنی اخلاق در بستر فرهنگ سازمانی، در خصوص پدیده ترک فعل در مطالعات متعددی مشاهده می‌شود (محمدی، ۱۴۰۱؛ آرمینگتون و لوتز، ۲۰۲۰). بدیهی است، این تلنگرها در ابتدا می‌توانند با قابلیت انتخاب افعال اجتماعی مؤثر، در راستای تمرین عدم ترک فعل مورد توجه قرار گیرد (جدول ۳).

جدول ۳. مصادیقی از حوزه نفوذ تلنگرها برای کاهش یا جلوگیری از ترک فعل

ردیف	حوزه نفوذ تلنگرها	توضیح
۱	نقش‌ها و مسئولیت‌ها	با تعریف واضح نقش‌ها و مسئولیت‌ها، کارکنان و مدیران می‌دانند که از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و کمتر از مسئولیت فرار می‌کنند. این را می‌توان از طریق شرح وظایف، ارزیابی عملکرد و بررسی منظم با مدیران انجام داد. با ایجاد انتظارات روشن، کارکنان و مدیران می‌دانند که از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و کمتر از مسئولیت فرار می‌کنند (تانگاولو و سودهار، ۲۰۱۷).
۲	نظام‌های اخلاقی	ارتقای مسئولیت‌پذیری، ایجاد یک کد اخلاقی است که ارزش‌ها و اصولی را مشخص می‌کند و از کارکنان و مدیران انتظار می‌رود از آن‌ها حمایت کنند که می‌تواند شامل تعهد به صداقت و مسئولیت باشد. با ایجاد یک منشور اخلاقی، این پیام را ارسال می‌کنید که رفتار اخلاقی در سازمان شما اولویت است. با ایجاد این اصول اخلاقی، فرهنگ مسئولیت‌پذیری، ایجاد می‌شود که در آن از کارکنان و مدیران انتظار می‌رود که با صداقت عمل کنند و مسئولیت اقدامات خود را بر عهده بگیرند (مک‌کینی، امرسون و نوبرت، ۲۰۱۰).
۳	ارتباطات	راه دیگر برای جلوگیری از فرار کارکنان و مدیران، تشویق ارتباطات است. با ایجاد محیطی که افراد در آن احساس راحتی کنند و اشتباهات خود را به زبان بیاورند، می‌توان از فرار از مسئولیت جلوگیری کرد. برگزاری جلسات منظم تیمی، ایجاد فرصت برای کارکنان برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و ایجاد فضای باز و شفاف ارتباطی برای پذیرش مسئولیت اقدام‌ها، از جمله مواردی است که در این حوزه در کانون توجه قرار می‌گیرد (توماس، زولین و هارتمن، ۲۰۰۹).
۴	شفافیت و پاسخ‌گویی	انجام ارزیابی عملکرد برای شناسایی زمینه‌های بهبود ارائه آموزش یا مربیگری اضافی برای کمک به بهبود عملکرد، تعیین انتظارات واضح برای بهبود و ایجاد پیامدهای عدم تحقق انتظارات، انجام اقدامات انضباطی در صورت ادامه فرار کارمند از مسئولیت و پاسخ‌گو کردن افراد، فرهنگ سازمانی را متعهد به شفافیت و پاسخ‌گویی خواهد کرد (هایمشتدت و دوبوش، ۲۰۲۰).

1. Thangavelu & Sudhahar
2. McKinney, Emerson & Neubert
3. Thomas, Zolin, Hartman
4. Heimstädt & Dobusch

ردیف	حوزه نفوذ تلنگرها	توضیح
۵	نظام‌های رصدی پیشرفت	ایجاد سیستمی برای ردیابی پیشرفت می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در مسیر خود باقی بمانند و از تحقق اهداف اطمینان حاصل کنند. این را می‌توان با استفاده از ابزارهایی مانند نرم‌افزار مدیریت پروژه یا فهرست وظایف انجام داد (بشیر و کوسوسوسکی، ۲۰۲۰؛ سنت آنا، ویلهلمسون و ولف، ۲۰۲۱)
۶	افزایش تعهد و انگیزش شغلی	تشویق کارمندان به مالکیت کارشان می‌تواند به افزایش مسئولیت پذیری منجر شود. این را می‌توان با اجازه دادن به کارکنان برای انجام پروژه‌ها و دادن استقلال به آن‌ها برای انجام وظایف به روش خود به دست آورد (گو و همکاران، ۲۰۲۱)
۷	الهام بخشی سازمانی	الهام بخشی سازمانی که به عنوان هدف سازمانی یا فرهنگ سازمانی نیز شناخته می‌شود، به ارزش‌ها، باورها و اهداف مشترکی اشاره دارد که یک سازمان را به هم پیوند می‌دهد و این چیزی است که کارکنان را تشویق می‌کند تا برای رسیدن به اهداف سازمان فراتر از شرح وظایف خود عمل کنند. هنگامی که مدیران احساس می‌کنند از هدف سازمان خود الهام می‌گیرند، بیشتر درگیر کار خود می‌شوند، از شغل خود راضی‌ترند و به موفقیت سازمان متعهد می‌شوند (واعظی و همکاران، ۱۴۰۲)
۸	آگاهی بخشی سازمانی	آگاهی بخشی سازمانی توانایی درک و تفسیر محیط بیرونی و درونی یک سازمان است که شامل درک مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمان است. همچنین شامل درک رقبا، مشتریان، تأمین کنندگان و سایر ذی‌نفعان سازمان می‌شود (واعظی و همکاران، ۱۴۰۲)

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به منظور بررسی قابلیت تلنگرهای رفتاری در کاهش فرار از مسئولیت در بخش عمومی با روش کیفی و با استفاده از روش تحلیل تم انجام شده است. در ابتدا جهت تبیین نظری موضوع، مروری بر مطالعات و نمونه‌های موجود صورت پذیرفته است و از طریق مطالعات اسنادی ۳۱ مضمون پایه استخراج شده است که در جدول ۴ آورده شده است. مطالعات و نمونه‌های مورد بررسی، بر اساس ارتباط آن‌ها با موضوع و استفاده از تلنگرهای رفتاری در ارتقای مسئولیت انتخاب شدند. در حوزه مطالعات میدانی، مشارکت کنندگان پژوهش با استفاده از روش گلوله برفی از میان صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی و اجرایی در حوزه مصادیق ترک فعل، به صورت هدفمند انتخاب شدند و مصادیق احصا شده طی مصاحبه با این نخبگان نقد و بررسی شد.

در این پژوهش با ۱۰ خبره در حوزه ترک فعل مصاحبه صورت گرفت و اشباع نظری در مصاحبه نهم احراز شد. در عین حال، در زمان انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، از خبرگان درخواست شد تا مصادیق یا نمونه‌هایی از تأثیر تلنگرهای رفتاری در مدیریت رفتار ترک فعل در سازمان‌های ایرانی را بیان و تفسیر کنند. سؤال‌های مصاحبه شامل

شش سؤال بود که از این شش سؤال، یک سؤال در خصوص برداشت خبره از مفهوم تلنگرهای رفتاری در محیط کار و دو سؤال در خصوص نحوه تشخیص مصادیق ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی و تفکیک آن از فساد بود. سؤال‌های چهارم و پنجم، ناظر به نحوه به‌کارگیری تلنگرهای رفتاری برای جلوگیری از ترک فعل بود. در نهایت از خبرگان درخواست شد با توجه به تلنگرهای استخراج شده از ادبیات، در خصوص قابلیت آن‌ها برای جلوگیری از ترک فعل در سازمان‌های ایرانی اعلام نظر و تلنگرهای پیشنهادی خود را اضافه کنند.

یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در قالب کدهای استخراجی با روش اعتباریابی پاسخ‌دهنده، از لحاظ روایی و پایایی درونی بررسی شد. در این راستا، مضامین استخراج شده بار دیگر در اختیار بعضی از خبرگان قرار گرفت تا انطباق صحت کدهای تخصیصی را تأیید کنند. در نهایت نتایج با انجام تغییرات و مبتنی بر روش تکرارپذیری فرایند استخراج توسط خبره دیگر مورد تأیید قرار گرفت. برای استخراج مضامین فراگیر، ۳۱ کد مفهومی استخراج شده از مطالعات اسنادی و ۳۹ کد مفهومی استخراج شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در قالب ۷۰ مضمون پایه جمع شد. کدهای استخراج شده نظری، جز در ۸ مورد با هم اشتراک مفهومی داشتند. ۸ مضمون منحصربه‌فرد از مطالعات میدانی (شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر به شرح جدول ۴ است) استخراج شد. به نظر می‌رسد که این ۸ مضمون طبق نظر خبرگان ویژه سازمان‌های دولتی ایرانی بوده است. مؤلفه‌های این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (ساندرز، لوئیس و تورن‌هیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) مبتنی بر پارادایم تفسیری و روش‌شناسی کیفی تنظیم شد.

جدول ۴. مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها و مطالعات اسنادی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
مشارکت بیشتر در تصمیم‌سازی‌های سازمان، تدوین دستورالعمل‌های متقن برای عدم ترک فعل، شفافیت بیشتر برای شناخت وظیفه، نظام‌های بازرسی و کنترل برای جلوگیری از ترک فعل	مشارکت بیشتر	انگیزش بیشتر برای عدم ترک فعل
	گسترش و پذیرش مسئولیت	
	تذکر به مدیران و کارکنان	
استفاده از پیام‌های هشداردهنده برای ترک فعل، گسترش ابزارهای تشویق و تنبیه، یادآوری وظایف، تجربه‌نگاری زیان‌ها و منافع در صورت انجام وظیفه یا ترک فعل	پیام‌های هشداردهنده و نظام‌های کنترلی	
	تشویق، تنبیه (جریمه)، طرد	
	عبرت گرفتن از تجربه‌های قبلی افراد	
رصد میزان پاسخ‌گویی افراد به ارباب رجوع، زمان‌گذاری برای پاسخ‌گویی، انتصابات شایسته، استفاده از روش‌های ساده حکمرانی برای ایجاد مسیر شفاف و پاسخ‌گویی بهتر	پاسخ‌گو کردن افراد	حذف موانع اجتناب از پاسخ‌گویی
	شایسته‌سالاری	
	ساده‌سازی پاسخ‌گویی	

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
<p>بررسی کارایی و اثربخشی کارکنان، ارتقا یا تنزل پست سازمانی، پرداخت کارانه و مزایای دیگر اعم از مرخصی تشویقی، تسهیلات سفر، مزایای مازاد در بازنشستگی برای کسانی که ترک فعل نکرده‌اند، شناسایی خیرگان سازمانی و متخصصان با انگیزه و توانمند در حوزه شناخت پدیده ترک فعل</p>	پاداش	<p>تأمل در روال‌های فعلی اداری و زمینه‌ساز بودن ترک فعل در آن‌ها</p>
	ارتقا یا تنزل پُست سازمانی	
	نظام‌های جبران خدمت	
	برنامه‌های توسعه شغلی	
<p>احساس مفیدبودن در فرایند دستیابی سازمان به اهداف، معرفی افرادی که مصداق رفتار صحیح سازمانی هستند، اطلاع‌رسانی شئون و شعائر سازمانی، معرفی هنجارهای درست موجود و مورد انتظار، از بین بردن احساس بی‌عدالتی بین کارکنان، ایجاد شبکه‌های رسمی و غیررسمی بین کارکنان سازمان، تخفیف در مجازات اولین تخلف، تعریف محدوده ساعات حضور موظف، برجسته‌سازی اطلاعات خاص در گزارش‌ها یا تغییر در نحوه ارائه اطلاعات در جلسات سازمانی، فضاسازی ساختمان‌های اداری، شخصی‌سازی ارتباطات با بازخورد، استفاده از سامانه‌های اداری برای تسهیل در انجام امور اداری و پیگیری‌ها و شفاف‌سازی فرایندها، آموزش فنون حل مسئله و حل تعارض در حوزه رفتار سازمانی به کارکنان، تعیین اهداف خاص برای کارکنان در حیطه وظایف محوله</p>	ایجاد حس مثبت از کار	<p>تقویت رفتاری، همدلی و توسعه ارتباطات عمودی</p>
	ارائه الگوی رفتار اداری مبتنی بر فرهنگ سازمانی قوی	
	سبک‌های ارتباطی و نگرش نسبت به اقتدار و مفهوم فاصله قدرت	
	عدالت محوری	
	تعریف ساعت کاری مبتنی بر بهره‌وری	
	برجسته‌سازی	
	تغییر فضاهای اداری بسته به باز و تفکیک کارکنان زن و مرد و کارکنان تازه‌کار و کهنه‌کار	
	تطبیق ارتباطات با نیازها و ترجیحات خاص افراد (شخصی‌سازی)	
	اتوماسیون اداری	
	یادگیری فنون حل مسئله	
	برنامه‌ریزی راهبردی، عملیاتی، میان‌مدت و کوتاه‌مدت	
<p>تأمل روی تصمیم‌ها و انتخاب‌ها در زمان نامناسب، پاداش‌های هدفمند به افراد مرتکب تخلف‌های کوچک، انتصاب مدیران شایسته و اخلاق‌مدار، تنظیم منشور اخلاقی و مصادیق حسن انجام کار، تدوین شرح وظایف دقیق مبتنی بر شغل</p>	تدوین سوگندنامه	<p>تقویت رفتارهای مبتنی بر اخلاق اعم از اخلاق حرفه‌ای، دینی و رهبری اخلاقی</p>
	تقویت روحیه وفای به عهد	
	وساطت بزرگان باتجربه	
	پاداش‌های هدفمند با تأکید روی رفتارهای مثبت در حوزه عمل به فعل	
	شایسته‌سالاری	
	تدوین منشورهای اخلاقی	
	سازوکارهای یادآوری شرح وظایف	



جدول ۵. حوزه عمل و مصادیق تلنگرها در جلوگیری از ترک فعل مسئولان و کارکنان دستگاه‌های اجرایی

منبع استخراج تلنگر	مصادیق از کاربرد تلنگر مورد نظر	قابلیت تلنگر	نوع تلنگر	حوزه عمل تلنگر	زیرالگو	الگوهای تلنگر
تالار و سالن استیج (۲۰۰۸)، کتیو و بیژر (۲۰۱۰) (۲۰۰۴)	کنترل تردد شخصی در ساعات اداری و حضور مؤثر کارکنان و مدیران	جلب دواطلبانه مشارکت، همکاری و همراهی افراد سازمان در تصمیمات سازمانی	ساختار ساز	مشارکت دادن افراد در تصمیم‌سازی	مشارکت‌ساز	تلنگرهای انگیزاننده
	کنترل تردد مدیران	اعلام متعدد و بر رتک و دقیق وظایف کارکنان و مدیران و مصادیق ترک فعل و جرم‌های مربوط در زمان‌ها و مکان‌های مختلف	ساختار ساز	آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها		
	جوگیری از تکرار تخلفات به‌دلیل حفظ حرمت شخصی	آزادی در انتخاب	گریز از زبان	سیستم حضور غیاب	مسئولیت‌ساز	
	انتخاب آزاد روزه‌های مختلف سنجش حضور کارکنان به‌عنوان نمونه بر اساس پارامترهای فیروزبازی	رهگیری و رصد میزان و دلیل استفاده ناهنجار از امکانات سازمان	بازخور	کنترل و رهگیری		
		موفقی افرادی که به هر نحوی ترک فعل داشته‌اند.	ساختار ساز	شفافیت		
		بیان نتیجه اقدامات پرخطر	اطلاع دهنده	برچسب‌های هشدار دهنده		
		انصراف افراد از انجام برخی رفتارها یا تصمیم‌گیری‌های خاص	گریز از زبان	جریمه		
		کاهش حس برتری	ناخوشایند	تبعیض	تذکار دهنده	
		احساس نتایج مخرب فعالیت‌ها	ناخوشایند	طرد		
		افزایش احتیاط سازمانی	گریز از زبان	یادآوری زبان‌های اجتماعی		
گی‌ریفی و لسونیز (۲۰۰۵)، لونیورگ (۲۰۱۱) و خیرگان	اعمال جریمه برای برخی رفتارها، مانند نقض پروتکل‌های ایمنی یا درگیر شدن با همکاران پذیرایی از تمام حاضرین در کلاس به‌دلیل غیبت بیش از اندازه در کلاس	بیان فرصت‌های جدید در سازمان	گریز از زبان	یادآوری منفعت‌های بعدی		
	کم کردن ارتباط با فردی که در سازمان غیبت می‌کند یا تهمت می‌زند یا کم کاری کرده و به سازمان آسیب می‌زند.	گرددش تجربه‌ها در سازمان	یاد آور	تجربه‌های قلبی افراد		
	ردیابی و به اشتراک گذاری داده‌های مصرف انرژی با کارکنان می‌تواند آن‌ها را تشویق به کاهش مصرف انرژی در محل کار کند.	رشد میزان پاسخ‌گویی به سوالات و پیگیری تلفنی ارباب رجوع	تعمیرسازی قلبی	پاسخ‌گویی	کاهش دهنده افسوس و پشیمانی بعد از دوران مسئولیت	
تالار و سالن استیج (۲۰۰۸)، بوردمن و ویتینگ (۱۹۸۹)	ایجاد محدودیت در حجم استفاده از اینترنت می‌تواند میزان اتلاف وقت کارکنان را کاهش دهد.	برای هر کار تعریف شده زمان مشخص تعریف و یادآوری برای ارائه نتیجه فعال شود تا کار بدون فوت وقت تحول داده شود.	زمان‌بندی	زمان بندی کارها	یادآور مسئولیت	تلنگرهای پاسخ‌گو کننده
	ساختار ساده حکمرانی در سازمان ملل، عدم شفافیت را کاهش داده و باعث پاسخ‌گویی بهتر شده است.	انتصابات از هر نظر شایسته	خودکنترلی	شایسته سالاری	جلب افکار عمومی	
		جمله‌گیری از ایجاد روش‌های پیچیده حکمرانی برای ایجاد مسیریهای اجتناب از پاسخ‌گویی و شفافیت	معماری	ساده‌سازی	ساده‌سازی فرایندها	

ادامه جدول ۵. حوزه عمل و مصادیق تلنگرها در جلوگیری از ترک فعل مسئولان و کارکنان دستگاه‌های اجرایی

الگوهای تلنگر	زیرالگو	حوزه عمل تلنگر	نوع تلنگر	قابلیت تلنگر	مصادیقی از کاربرد تلنگر مورد نظر	منبع استخراج تلنگر	
تلنگرهای تأملی	دوری دیگران	پاداش	مشوق	بر اساس میزان کارایی و اثربخشی شاعر	ارائه پاداش یا سایر مشوق‌ها به کارکنانی که به‌طور مأموم اهداف سازمان را برآورده می‌کنند، می‌تواند رفتار عمل به فعل را نهادینه و تشویق کند.	تلار و سان استین (۲۰۰۸) و خیرگان	
		تنزل و ارتقای سازمانی					
		نظام‌های جبران خدمت	بازخورد	پرواقت کارانه تشویقی، دستمزد، حقوق و مزایای دیگری مانند تعطیلات و مرخصی‌های استلاچی، بیمه، مرخصی زائمان، تسهیلات سفر رایگان، مزایای بازنشستگی	استفاده از برنامه‌های تشویقی می‌تواند در ایجاد امید و روحیه و در نهایت جلوگیری از ترک فعل مؤثر باشد.		
		برنامه‌های توسعه شغلی	پیش‌فرض	شناسایی افراد صاحب تخصص، باانگیزه، خلاق و کمک به استفاده ایشان از توانمندی‌شان به‌صورت مؤثرتر			
		ساعات کاری	معماری	ایجاد احساس مفید بودن در رسیدن سازمان به اهداف عالی			
		آینده‌پروایی	ایجاد احساس مثبت از کار	برجسته‌سازی	اعلام افرادی به عنوان مصادیق رفتار صحیح اداری و مصادیق نداشتن ترک فعل		برگزاری رویدادهای کار و مشارکت گروهی
			ارائه الگوی رفتار اداری	تربیتی	ایجاد توانایی یا انتظارات ناخواسته‌ای که رفتار افراد را در محل کار هدایت می‌کند. این مقررات یا انتظارات بسته به نوع سازمان، فرهنگ آن و گروه خاصی درون سازمان می‌تواند متفاوت باشد.		اعلام اسامی کارکنان و مدیران نمونه سازمان مردم تحت تأثیر کارهایی هستند که دیگران انجام می‌دهند، بنابراین برجسته کردن رفتار مودمی می‌تواند افراد را تشویق کند که از آن پیروی کنند.
			فرهنگ سازمان	پیش‌فرض	از بین بردن احساس بی‌عدالتی بین کارکنان و تلاقی کارکنان از طریق ترک فعل		تالار و سان استین (۲۰۰۸) و خیرگان
			استانداردها	ممنوع اجتماعی	هدف‌گذاری		میزان فعالیت‌پذیری ساخت کار
			سبک‌های ارتباطی	پیش‌فرض	ممنوع اجتماعی		سبک ارتباط رسمی یا غیر رسمی درون سازمان
تلنگرهای تقویت	توسعه ارتباطات عمومی در سازمان	نگرش نسبت به اقتدار	ممنوع اجتماعی	میزان رویکرد مسئله‌مروایی درون ساختار سازمان از سلسله‌مراتبی تا برای طلبانه	نحوه تعامل گروه‌های درون سازمان با یکدیگر		
		ساعات کار	معماری	از بین بردن احساس بی‌عدالتی بین کارکنان و تلاقی کارکنان از طریق ترک فعل	برقراری جلسات غیررسمی، صحبتهای کاری، برگزاری دوره‌های خانوادگی در فضای سازمان در مناسبت‌ها		
		تغیفات در مجازات تخلفات	تربیتی	مجازات ترک فعل اداری برای بار اول مبتنی بر تعهد عدم تکرار تخلف برای مرتبه دوم همراه با مجازات	خیرگان		

## ادامه جدول ۵. حوزه عمل و مصادیق تلنگرها در جلوگیری از ترک فعل مسئولان و کارکنان دستگاه‌های اجرایی

منبع استخراج تلنگر	مصادیقی از کاربرد تلنگر مورد نظر	قابلیت تلنگر	حوزه عمل تلنگر	زیرالگو	الگوهای تلنگر	
خیرگان	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلوگیری از ترک محل خدمت کارکنان و مدیران در ساعت کاری</li> </ul>	<p>برنامه‌ریزی برای انجام امور در زمان اداری</p> <p>عدم انجام وظایف محوله و ترک فضای موظف مشخص شده برای کار و عدم پاسخ‌گویی به ارباب رجوع (موضوع بند ۱۹ قانون رسیدگی به تخلفات اداری مصوب ۱۳۲۲)</p> <p>در زمینه رفتار سازمانی، «ایرجستگی» به درجای اطلاق می‌شود که یک موضوع خاص یا بخشی از اطلاعات برجسته می‌شود و توجه افراد در یک سازمان را به خود جلب می‌کند.</p>	زمان‌بندی	محدوده ساعت کار موظف		
خیرگان	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از کارکنان و مدیران شاخص در مناسبت‌ها و معرفی و برجسته‌سازی اقدامات آن‌ها می‌تواند به مرور به افراد در ارائه الگوی سازمانی ترک فعل کمک کند</li> </ul>	<p>بازنگری استفاده از فضاهای بسته یا باز به منظور رصد فعالیت‌ها و شنای روابط اداری</p>	معماری	فضاسازی ساختمان‌های اداری		
تالر و سال استین (۲۰۰۸)	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبیق دادن بازخورد به تک تک کارکنان بر اساس عملکرد خاص آن‌ها می‌تواند مؤثرتر از ارائه بازخورد عمومی باشد.</li> <li>سازمان برای تشویق کارکنان برای شرکت در یک برنامه آموزشی جدید به جای ارسال یک ایمیل عمومی برای همه کارکنان می‌تواند از یک حرکت شخصی‌سازی برای تنظیم پیام برای هر کارمند، حاوی اطلاعاتی در مورد اینکه چگونه برنامه آموزشی برای بخش یا نقش خاص کارمند استفاده کند. یا شخصی‌سازی پیام به این روش، سازمان ممکن است در تشویق کارکنان به شرکت در برنامه آموزشی موفق‌تر باشد.</li> <li>استفاده سازمان از مناسبت‌های خاص مثل تولد برای گره زدن اهداف سازمان با اهداف شخصی افراد</li> </ul>	<p>شخصی‌سازی به فرایند تطبیق ارتباطات، محصولات یا خدمات با نیازها و ترجیحات خاص کارکنان یا مشتریان اشاره دارد.</p>	شخصی‌سازی	شخصی‌سازی ارتباطات یا بازخورد	تفویت رفتار سازمانی	تلنگرهای تفویت‌کننده رفتار سازمانی
خیرگان	<ul style="list-style-type: none"> <li>ساده کردن فرایند تفکیک مواد در دفتر می‌تواند کارکنان بیشتری را به تفکیک بزباله تشویق کند.</li> <li>تنظیم تنظیمات چاپگر روی چاپ دو طرفه</li> <li>برگزاری دوره‌های ارتباط مؤثر و ارتباط متقابل در سازمان</li> <li>یادآوری تفکیک استفاده شخصی از امکانات اداری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از سیستم‌ها و سامانه‌های اداری و آموزش کاربری آن‌ها به پرسنل به منظور تسهیل در انجام امور اداری</li> <li>استفاده از فنون حل مسئله و حل تعارض برای کاهش حداکثری تعارضات بدون ورود به حوزه تخلفات و جرم</li> </ul>	ساده‌سازی	درک و دسترسی آسان‌تر به گزینه‌ها برای یادگیری فنون حل مسئله		

ادامه جدول ۵. حوزه عمل و مصادیق تلنگرها در جلوگیری از ترک فعل مسئولان و کارکنان دستگاه‌های اجرایی

منبع استخراج تلنگر	مصادیقی از کاربرد تلنگر مورد نظر	قابلیت تلنگر	نوع تلنگر	حوزه عمل تلنگر	زیرالگو	الگوهای تلنگر					
خبرگان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اهداف برای کاهش ضایعات یا افزایش بهره‌وری می‌تواند کارکنان را تشویق کند تا در جهت این اهداف تلاش کنند.</li> <li>- در معرض دید قراردادن اهداف سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین اهداف خاص می‌تواند به کارکنان کمک کند تا بر رفتارهایی در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر تمرکز کنند</li> <li>- برای هر کار تعریف شده زمان مشخص تعریف و یادآوری برای ارائه نتیجه فعال شود تا کار بدون فوت وقت تحویل داده شود.</li> </ul>	تعیین هدف	<ul style="list-style-type: none"> <li>انواع برنامه‌ریزی‌ها: اعم از کوتاه‌مدت، میان‌مدت، راهبردی و عملیاتی</li> </ul>	تقویت رفتار سازمانی	تلنگرهای تقویت‌کننده رفتار سازمانی					
							<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارسال ایمیل‌های یادآور، قفل از مهلت مقرر می‌تواند باعث ایجاد اطمینان شود که کارمندان وظایف را به موقع انجام می‌دهند.</li> <li>- در بازه‌های زمانی مشخص، شرح وظایف افراد روزرسانی و ابلاغ شود تا توسط سازمان و فرد مورد ذقت نظر قرار گیرد.</li> <li>- اطلاع کارکنان از مصادیق حسن خلق اداری و تخلف اداری</li> <li>- تالار و سالن استین (۲۰۰۸) برت (۲۰۲۳) اولابورده و مستتر (۲۰۱۹)</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم استفاده از تلفن همراه در محل کار</li> <li>- استفاده از مسیرهای جایگزین</li> <li>- ارائه یادآوری می‌تواند به افراد کمک کند تصمیمات بهتری بگیرند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتخاب مدیران شایسته اخلاقی مدار</li> <li>- تنظیم منتور اخلاق اداری و مصادیق حسن انجام کار</li> </ul>	نهادسازی قلبی	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرام‌نامه‌های اخلاقی</li> <li>وقتی به عهد</li> <li>وسامت بزرگان</li> <li>قول دادن</li> <li>پادشاه‌های هدفمند و مرتبط با تخلف ارائه و تکرار رفتارهای مثبت</li> </ul>	تلنگرهای منجر به رفتار اخلاقی	تلنگرهای اخلاقی					
							<ul style="list-style-type: none"> <li>فرد می‌تواند با تدوین شرح وظایف دقیق مبتنی بر شغل مکرراً مطلع شود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ساختار ساز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انواع برنامه‌ریزی‌ها: اعم از کوتاه‌مدت، میان‌مدت، راهبردی و عملیاتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلنگرهای منجر به رهبری اخلاقی</li> <li>تلنگرهای منجر به رفتار اخلاقی</li> <li>گسترش اخلاق حرفه‌ای</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلنگرهای اخلاقی</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>سازوکارهای یادآوری شرح وظایف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>گسترش اخلاق دینی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلنگرهای منجر به گسترش اخلاق دینی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلنگرهای منجر به گسترش اخلاق دینی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلنگرهای منجر به گسترش اخلاق دینی</li> </ul>

## ادامه جدول ۵. حوزه عمل و مصادیق تلنگرها در جلوگیری از ترک فعل مسئولان و کارکنان دستگاه‌های اجرایی

منبع استخراج تلنگر	مصادیقی از کاربرد تلنگر مورد نظر	قابلیت تلنگر	نوع تلنگر	حوزه عمل تلنگر	زیرالگو	الگوهای تلنگر
واعظی و همکاران (۱۳۰۲)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احصای تفاوت‌های بنیادین بین رویکردهای گذشته و جاری سیاست‌گذاران و خطمشی‌گذاران</li> <li>- عدم برخورد سیاسی با مسائل و عدم امکان حل مسائل گذشته با دلیل ایجاد چالش‌های جدید</li> <li>- اصلاح قانون اساسی، رفرم‌ها یا حذف طبقه‌ای از سیاست‌گذاران سنتی</li> <li>- ایجاد حساسیت برای خطمشی‌گذاران و جرحش ایده‌ها از طریق فضای رسانه</li> <li>- ارائه آثار مثبت یک فرایند یا قانون جدید</li> <li>- تلاش برای تأثیرگذاری روی افراد جدید</li> <li>- آگاه‌سازی مردم از تصمیمات جدید</li> <li>- پاسخ‌گو کردن مسئولان در خصوص ابعاد تصمیمات اتخاذشده</li> <li>- توانمندسازی مهارتی و اطلاعاتی مسئولان</li> <li>- متمرکز شدن مسئولان روی شرایط</li> <li>- تسلط و مهارت تمرکز روی ابعاد مختلف یک موضوع</li> <li>- مدیران و کارکنان بارها در جریان سرپوشش و عاقبت کسانی که ترک فعل رده‌اند قرار می‌گیرند.</li> <li>- قبول این واقعیت که چشمانی تیزترین همواره مراقب ماست و رفتار ما را رصد می‌کند.</li> </ul>	پیشنهاد تغییر	خودکنترلی	خانه تکانی ذهنی	تلنگرهای الهام بخش	تلنگرهای اصلاح‌کننده سوگیری‌ها

### تحلیل مضامین

در این پژوهش سیر مطالعات اسنادی برای دستیابی به تلنگرهایی که می‌تواند در حوزه ترک فعل کاربرد داشته باشد، انجام پذیرفته است. با ذهنیت ایجاد شده برای محققان، مبنی بر قابلیت تلنگرهای رفتاری برای زمینه‌سازی ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طراحی و اجرا شد. خبرگانی که در مصاحبه‌ها به آن‌ها رجوع شد با مفاهیم اقتصاد رفتاری و تلنگرها آشنایی کافی داشتند؛ اما برای ایجاد تسلط ذهنی بیشتر، بخش اول مصاحبه با هر خبره، به بازتعریف مفهوم تلنگرها و نتایج تأییدکننده ادبیات نظری در خصوص قابلیت تلنگرها برای ترک فعل اختصاص یافت. به عبارت دیگر، برای پژوهشگران این اطمینان حاصل شد که خبرگان در هنگام پاسخ‌گویی، روی مؤلفه‌های مطرح در سؤال‌های مصاحبه احاطه کافی دارند. از این‌رو استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر با محوریت پوشش مفهوم الگوهای تلنگری صورت پذیرفت. به بیان دیگر، شش مضمون، فراگیر استخراجی با پنج عنوان تلنگری مشابه تطبیق داده شد. ذکر این نکته ضروری است که صرفاً الگوی تلنگری شش با عنوان تلنگرهای اصلاح‌کننده سوگیری، از مطالعات نظری پژوهش واعظی و همکاران (۱۴۰۲) در خصوص سازمان‌های ایرانی استخراج شد و بر اساس نتایج مصاحبه با خبرگان پژوهش به‌دست نیامد. بر این اساس می‌توان گفت مداخله رفتاری با ابزار تلنگر برای مواجهه و مدیریت ترک فعل کارکنان و مسئولان دستگاه‌های اجرایی در قالب شش الگوی تلنگری امکان‌پذیر است. این الگوها عبارت‌اند از: تلنگرهای انگیزشی، پاسخ‌گو کننده، تأملی، تقویت‌کننده رفتار، اخلاقی و اصلاح‌کننده سوگیری‌ها. این شش عنوان تلنگری، در واقع برابری تجمیعی ۱۹ زیرالگوی تلنگری است. این عناوین با ۱۵ عنوان تلنگر رایج در اقتصاد رفتاری قابل تطبیق است (جدول ۵).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله تلاش شده است که به دو سؤال پاسخ داده شود. سؤال اول پژوهش این گونه طراحی شد که آیا تلنگرهای رفتاری می‌تواند در کاهش رفتارهای منجر به ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی، کارکرد مثبتی داشته باشد؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت که پدیده ترک فعل، در ادبیات حکمرانی ایرانی مورد توجه قرار گرفته است؛ اما اغلب بُعد حقوقی آن مدنظر بوده و کمتر از منظر رفتاری به آن پرداخته شده است. به نظر می‌رسد که رویکرد رفتاری مؤثرتر از رویکرد حقوقی می‌تواند پدیده ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی را تفسیر و مدیریت کند. نتایج مطالعات نظری نشان داد که تلنگرها از طریق ایجاد قابلیت در شناخت و ادراک سوگیری‌های شناختی و در نهایت اتخاذ تصمیم مناسب، مدیران و کارکنان را قادر می‌سازد تا مقوله بدررفتاری ترک فعل را در خود و دیگران مدیریت کنند و بر همین اساس، تلنگرها می‌توانند به‌عنوان ابزار مؤثر ترک فعل مورد بهره‌برداری قرار گیرند. بر این اساس، ۱۹ سوگیری شناختی که می‌تواند به رفتار ترک فعل مدیران و کارکنان منجر شود، احصا و ارائه شد. این سوگیری‌ها در واقع با انحراف تصمیم از مسیر درست زمینه‌ساز ترک فعل هستند. به بیان دیگر تلنگرهای رفتاری با تأثیر بر حوزه مدیریت سوگیری‌ها، قادر خواهند بود باعث کاهش رفتارهای منجر به ترک فعل کارکنان در بخش عمومی شوند.

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش، یعنی چه تلنگرهای رفتاری باعث بروز رفتارهای مطلوب‌تر کارگزاران دستگاه‌های اجرایی در حوزه ترک فعل می‌شود؟ تلاش شد تا تلنگرهای مدنظر استخراج شود. تلنگرهای احصا شده در این پژوهش، برآمده از مطالعات نظری و میدانی تلنگرهایی هستند که از طریق بازتعریف نقش‌های کاری افراد، ایجاد شده‌اند و کدهای اخلاقی، گسترش ارتباطات باز، افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی، استقرار نظام‌های رصد پیشرفت، افزایش تعهد و انگیزش شغلی، نظام‌های رهبری الگوبخش و در نهایت، تأکید بر دو قابلیت الهام‌بخشی سازمانی و آگاهی‌بخشی سازمانی را اشاعه داده‌اند. تلنگرهای مشارکت‌ساز، مسئولیت‌ساز، تذکاردهنده، کاهنده افسوس، یادآورمسئولیت، جلب‌کننده افکارعمومی، ساده‌ساز فرایندها، آینده‌پژوه، مقوم فرهنگ سازمانی، توسعه‌دهنده ارتباطات، تقویت‌کننده همدلی، مقوم رفتار مثبت سازمانی، اخلاق‌مداری و در نهایت، اصلاح‌کننده سوگیری‌ها از جمله تلنگرهایی هستند که می‌توانند به کاهش پدیده ترک فعل کمک کنند.

نتایج پژوهش نشان داد که اصول تلنگرهای رفتاری را می‌توان در سازمان‌ها و زمینه‌های مختلف اعمال کرد. باید پذیرفت که سازمان‌های دولتی، از یک سو به دلیل ماهیت بوروکراتیک و اغلب فعالیت‌های کند خود که می‌تواند به عدم پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری و ائتلاف منابع منجر شود و از سوی دیگر، به خاطر سوگیری‌های شناختی بیشتر دچار پدیده ترک فعل شوند. نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات برت (۲۰۲۲)، اولابورده و مینتز وندر وال (۲۰۱۹)، واعظی و همکاران (۱۴۰۲) هم‌سو است و به نظر می‌رسد که پتانسیل تلنگرهای رفتاری در ارتقای مسئولیت و کاهش مسئولیت‌گریزی (ترک فعل) مدیران و کارکنان در اداره‌های دولتی چشمگیر است. مطالعات این پژوهش نشان داد که از نگاه خبرگان ایرانی، تلنگرهای انگیزشی، پاسخ‌گوکننده و اخلاق‌مدار با رویکرد رهبری اخلاقی از قابلیت بیشتری در تأثیرگذاری برای مواجهه با پدیده ترک فعل در دستگاه‌های اجرایی برخوردارند. نتایج این بخش از مطالعات با پژوهش‌های میلازو (۲۰۲۳) و پارکر و دیویس (۲۰۲۰) که به اهمیت بعد اخلاقی ترک مسئولیت پرداخته‌اند، هم‌خوانی دارد.

### پیشنهادها

مطالعات نشان داد که تلنگرها می‌توانند ابزار مؤثری برای جلوگیری از ترک یا فرار افراد از مسئولیت در سازمان‌ها باشند. با این حال، برای بررسی اثربخشی تلنگرهای گوناگون در زمینه‌های مختلف و شناسایی مؤثرترین استراتژی‌ها برای اجرای تلنگرها در سازمان‌های دولتی ایرانی، تحقیقات بیشتری به تفکیک ماهیت مورد نیاز است.

نتایج پژوهش نشان داد که مهم‌ترین دلیل ترک فعل در سازمان‌های عمومی، بروز سوگیری‌های شناختی است و به همین دلیل تلنگرها باید به نحوی طراحی شود که مبتنی بر شناخت دقیق این سوگیری‌ها باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، به سازوکارهای شناخت و طبقه‌بندی این سوگیری‌ها توجه شود.

تجربه موفق به‌کارگیری تلنگرهای رفتاری در بخش اداری، منوط به انجام آزمایش‌ها و مطالعات پایلوت رفتاری است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که آزمایش‌های رفتاری، قبل از هرگونه مداخله رفتاری جدی در حوزه ترک فعل مورد توجه قرار گیرد.

به نظر می‌رسد که ماهیت پذیرش تلنگرها در حوزه ترک فعل در بخش عمومی و سازمان‌های ایرانی، بیشتر جنبه اخلاقی دارد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهش جداگانه‌ای، تلنگرهای اخلاقی در این حوزه طراحی و آزمایش شود.

### محدودیت‌های پژوهش

در زمان مصاحبه‌ها مشخص شد که از نظر خبرگان، در دسترس‌ترین راه‌حل برای مواجهه با پدیده ترک فعل، همچنان تأکید بر ماهیت حقوقی پدیده ترک فعل و قابلیت‌های قانونی بازدارنده در این خصوص است. به همین جهت، در زمان مصاحبه‌ها به نظر می‌رسید که بعضی از خبرگان ترجیح می‌دهند اعلام نظر نهایی در خصوص این قابلیت‌ها را به آزمایش‌های میدانی مرتبط کنند. این محدودیت بیشتر خواستگاه تئوریک دارد و در پژوهش‌های آتی با رویکرد بررسی تأثیر تلنگرها در حوزه ترک فعل می‌تواند در کانون توجه قرار گیرد.

### منابع

- بهره مند، حمید و ساکیانی، زهرا (۱۴۰۰). تصمیم‌گیری مجرمان از منظر اقتصاد رفتاری و دلالت‌های آن در سیاست‌گذاری کیفری. *حقوقی دادگستری*، ۸۵ (۱۱۵)، ۲۱-۴۴.
- کوهیان افضل، امین؛ مسعود، غلامحسین؛ شکرچی‌زاده، محسن (۱۴۰۰). بررسی اشکال مداخله و مسئولیت کیفری جرم ترک فعل در حقوق کیفری ایران و انگلستان. *فصلنامه پژوهش‌های حقوقی میان‌رشته‌ای*، ۲ (۳)، ۱-۱۵.
- محمدی، سام؛ طالقان غفاری، مهدی؛ ایوبی، ستاره (۱۴۰۱). امکان‌سنجی طرح دعوی مطالبه خسارات مادی و معنوی ناشی از کرونا علیه دولت. *فصلنامه تعالی حقوق*، ۱۳ (۴)، ۲۹-۵۹.
- واعظی، سیدکمال؛ درگاهی، ساحل؛ انوری، زهره؛ علی‌اصفهانی، ظاهره (۱۴۰۲). بررسی قابلیت تلنگرهای رفتاری در اصلاح سوگیری‌های خطامشی‌گذاران. *مدیریت دولتی*، ۱۵ (۱)، ۴۱-۶۶.

### References

- Acciarini, C., Brunetta, F. & Boccardelli, P. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*, 59(3), 638-652. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1006>
- Allcott, H. & Rogers, T. (2014). The Short-Run and Long-Run Effects of Behavioral Interventions: Experimental Evidence from Energy Conservation. *American Economic Review*, 104 (10), 3003-37. DOI: 10.1257/aer.104.10.3003
- Armingeon, K. & Lutz, P. (2020). Muddling between responsiveness and responsibility: the Swiss case of a non-implementation of a constitutional rule. *Comparative European Politics*, 18, 256-280. <https://doi.org/10.1057/s41295-019-00185-2>
- Bahremand, H. & Sakiani, Z. (2021). Criminal Decision-Making from the Perspective of Behavioral Economics and its Implications for Criminal Policy Making. *The Judiciary Law Journal*, 85(115), 21-44. doi: 10.22106/jlj.2021.521820.3892 (in Persian)



- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996) . Workplace Violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 23, 161-73.
- Bernstein, D.E. (2020). The Right to Armed Self-Defense in Light of Law Enforcement Abdication. *Georgetown Journal of Law & Public Policy*, 19, 177-209, , 2021, Liberty & Law Center Research Paper No. 20-03, George Mason Legal Studies Research Paper No. LS 20-19, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3703927>
- Berthet V. (2022). The Impact of Cognitive Biases on Professionals' Decision-Making: A Review of Four Occupational Areas. *Frontiers in psychology*, 12, 802439. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.802439>
- Beshears, J. & Kosowsky, H. (2020). Nudging: Progress to date and future directions. *Organizational behavior and human decision processes*, 161(Suppl), 3–19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.09.001>
- Boardman, A., Vining, A. (1989). Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State-Owned Enterprises. *Journal of Law and Economics*, 32(1), 1-33.
- Boye, M. W. & Jones, J. W. (1997). Organizational culture and employee counterproductivity. In R. Giacalone and J. Greenberg (Eds.), *antisocial behavior in organizations* (pp. 172-184). Thousand Oaks, CA; Sage.
- Damaška, M. (2001). The Shadow Side of Command Responsibility. *The American Journal of Comparative Law*, 49(3), 455–496. <https://doi.org/10.2307/840901>
- Darley, J. M. & Latané, B. (1968). When helping doesn't help: The bystander's dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4), 377-383.
- Dessaint, O. & Matray, A. (2017). Do managers overreact to salient risks? Evidence from hurricane strikes. *Journal of Financial Economics*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.07.002>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R. & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264-277.
- Gardner, B. (2015). A review and analysis of the use of 'habit' in understanding, predicting and influencing health-related behaviour. *Health psychology review*, 9(3), 277–295. <https://doi.org/10.1080/17437199.2013.876238>
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S. & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.
- Gino, F. & Pierce, L. (2010). Lying to Level the Playing Field: Why People May Dishonestly Help or Hurt Others to Create Equity. *Journal of Business Ethics*, 95, 89–103. <http://www.jstor.org/stable/29789715>
- Griffin, R. W. & Lopez, Y. P. (2005). “Bad Behavior” in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005. <https://doi.org/10.1177/0149206305279942>

- Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y. & Cao, D. (2021). The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese Physicians: A Conditional Process Analysis. *BioMed research international*, 2021, 6646980. <https://doi.org/10.1155/2021/6646980>
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S. & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215 - 222. DOI: 10.13189/aeb.2014.020601
- Hanson, M. D., & Chen, E. (2007). Socioeconomic status and health behaviors in adolescence: A review of the literature. *Journal of behavioral medicine*, 30(3), 263–285. <https://doi.org/10.1007/s10865-007-9098-3>
- Heimstädt, M. & Dobusch, L. (2020). Transparency and Accountability: Causal, Critical and Constructive Perspectives. *Organization Theory*, 1(4). <https://doi.org/10.1177/2631787720964216>
- Korteling, J.E.H. & Gerritsma, J.Y.J. & Toet, A. (2021). Retention and Transfer of Cognitive Bias Mitigation Interventions: A Systematic Literature Study. *Front Psychol.* Aug 12; 12:629354. Doi: 10.3389/fpsyg.2021.629354.
- Kouchaki, M., & Gino, F. (2016). Memories of unethical actions become obfuscated over time. *PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 113(22), 6166–6171. <https://doi.org/10.1073/pnas.1523586113>
- Kouhian Afzal, A., Masoud, Gh & Shekarchizadeh, M. (2021). Studying Forms of Interference and Criminal Liability of Omission in Iran and England Criminal Law. *Interdisciplinary Legal Research*, 2 (3), 1-15.
- Lefkofridi, Z. & Nezi, R. (2020). Responsibility versus responsiveness...to whom? A theory of party behavior. *Party Politics*, 26(3), 334-346. <https://doi.org/10.1177/1354068819866076>
- Lévy-Garboua, L., Maafi, H., Masclet, D., & Terracol, A. (2012). Risk aversion and framing effects. *Experimental Economics*, 15(1), 128-144. <https://doi.org/10.1007/s10683-011-9293-5>
- Lockton, D.J.G. (2013). Design with Intent. A thesis Submitted for the degree of Doctor of Philosophy. School of Engineering & Design Brunel University.
- Lundgren, M., Oksamytna, K. & Bove, V. (2022). Politics or Performance? Leadership Accountability in UN Peacekeeping. *Journal of Conflict Resolution*, 66(1), 32-60. <https://doi.org/10.1177/00220027211028989>
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- McKinney, J. A., Emerson, T. L., & Neubert, M. J. (2010). The Effects of Ethical Codes on Ethical Perceptions of Actions toward Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 505–516. <http://www.jstor.org/stable/40929510>

- Milazzo, E. (2023). Responsibility Shirking in the EU. *Refugee Protection and Solidarity* (Oxford, 2023; online edn, Oxford Academic, 18 May 2023), <https://doi.org/10.1093/oso/9780192885715.003.0005>, accessed 7 Dec. 2023.
- Mohammadi, S., Taleghan Ghafari, M., & Ayoubi, S. (2023). Feasibility of claiming material and spiritual damages in lawsuits against the state. *Culmination of Law*, 8(4), 29-59. doi: 10.22034/thdad.2022.527857.1757 (in Persian)
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. In A. C. Michalos & D. C. Poff (Eds.), *Citation classics from the Journal of Business Ethics: Celebrating the first thirty years of publication* (pp. 213–263). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_11)
- Olaborede, A. & Meintjes-Van der Walt, L. (2020). Cognitive bias affecting decision-making in the legal process. *Obiter*, 41(4), 806-830.
- Park, Y. J. & Santos-Pinto, L. (2010). Overconfidence in tournaments: Evidence from the field. *Theory and Decision*, 69(1), 143-166. <https://doi.org/10.1007/s11238-010-9200-0>
- Parker, J., Davies, B. (2020). No Blame No Gain? From a No Blame Culture to a Responsibility Culture in Medicine. *J Appl Philos.*, 37(4), 646-660.
- Ponemon Institute. (2020). *Cost of Insider Threats Global Report*. Retrieved from <https://www.ibm.com/security/data-breach/ponemon-institute-cost-of-insider-threats-global-report>
- Poutvaara, P., & Priks, M. (2009). *The effect of police intelligence on group violence: Evidence from reassignments in Sweden*. Munich Reprints in Economics 19791, University of Munich.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Sampson, H. (2022). 'Beyond the State': The limits of international regulation and the example of abandoned seafarers, *Marine Policy*, 140, 105046, ISSN 0308-597X, <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2022.105046>.
- Sant'Anna, A., Vilhelmsson, A. & Wolf, A. (2021). Nudging healthcare professionals in clinical settings: a scoping review of the literature. *BMC Health Services Research*, 21, 543. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06496-z>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. England: Pearson Education Limited.
- Schweitzer, M.E., Hsee, C.K. (2002). Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information. *Journal of Risk and Uncertainty*, 25, 185–201. <https://doi.org/10.1023/A:1020647814263>
- Secchi, D. (2009). The Cognitive Side of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0124-y>

- Siegrist, M. & Sütterlin, B. (2014). Human and nature-caused hazards: The affect heuristic causes biased decisions. *Risk Analysis*, 34(8), 1482-1494. <https://doi.org/10.1111/risa.12179>
- Spector, P. E., Allen, T. D. & Poelmans, S. A. Y. (2000). The effects of public accountability on absenteeism: A meta-analysis and test of mediation models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 302-313.
- Steel, P., & Konig, C. J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31, 889-913. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.22527462>
- Sullivan, A. L., & Simonson, G. R. (2016). A Systematic Review of School-Based Social-Emotional Interventions for Refugee and War-Traumatized Youth. *Review of Educational Research*, 86(2), 503-530. <https://doi.org/10.3102/0034654315609419>
- Thaler, R. H. & Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164-S187. <https://doi.org/3555217>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. (2009). *NUDGE: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Institute of Population and Public Health.
- Thangavelu, A., & Sudhahar, C. (2017). Role clarity and job performance among the employees in small and medium IT industries. *Research on Humanities and Social Sciences*, 7(17), 1-10.
- Thomas, G., Zolin, R. & Hartman, J. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Vaezi, S.K., Dargahi, S., Anvari, Z. & Ali Esfahani, Z. (2023). Behavioral Nudges and Public Policy; Implications to Overcome Policy Makers Biases. *Public Administration*, 15(53), 41-66. (in Persian)
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Weinschenk, A. C., & Helpap, D. J. (2015). Political Trust in the American States. *State and Local Government Review*, 47(1), 26-34. <https://doi.org/10.1177/0160323X15569547>