



University of
Sistan and Baluchistan



Iranian Academy of
Management Sciences

The Behavioral Nudge Model as a Driver for the Implementation of Administrative and Employment Policies in Iran

Etebar Naghdi¹, MirAli Seyed Naghavi^{2*},
Vajeollah Ghorbanizadeh³, Hossein Aslipour⁴

1. Ph.D. Candidate in Management, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)
E-mail: asnaghavi@atu.ac.ir
3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: ghorbanizadeh@atu.ac.ir
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: aslipour@atu.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

With the growing use of behavioral science findings in the field of public policymaking, the concept of the *behavioral nudge* has gained a prominent position as one of the key tools for influencing and changing behavior. Nudges can significantly affect decisions and actions, demonstrating how behavioral insights can enhance the design and effectiveness of administrative and employment policies. The purpose of this study is to identify and explain the components of behavioral nudges and clarify their role in improving the implementation of administrative and employment policies in the country. This research is applied in its purpose and qualitative in nature, employing thematic analysis as its methodological approach. Data were collected through semi-structured interviews with 12 managers, experts, and scholars in the fields of public administration and public policy. In total, 321 basic codes, 53 organizing themes, and 8 overarching themes were identified. The findings indicate that components such as awareness-raising and media flow, process simplification, salience, social norms, default and opt-out policies, civic institutions, environmental change factors, and monitoring and warning mechanisms are among the key factors in applying behavioral nudges to improve the implementation of administrative policies.

Introduction

The application of behavioral insights, particularly the concept of *nudging*, has attracted increasing attention in the field of public policymaking. Nudges can significantly influence individual decisions and behaviors. A review of the literature on behavioral nudges reveals how these insights can enhance the design and effectiveness of administrative and employment policies. Behavioral economics and public policy provide a conceptual framework for understanding human decision-making, demonstrating that individuals often deviate from rational behavior due to cognitive biases and heuristics.

Materials and Methods

This study employs a qualitative–quantitative exploratory mixed-methods design and is developmental–applied in its purpose. Using in-depth interviews and thematic analysis, the research seeks to gain a comprehensive understanding of behavioral nudges. The statistical population consists of experts, managers, and informed practitioners in the academic and practical domains of public administration, particularly those engaged in administrative and employment affairs. Accordingly, the participants included experienced managers and experts from the Administrative and Recruitment Organization with at least five years of relevant professional experience. Participants were selected through purposive theoretical sampling. In this study, data from the qualitative phase were analyzed using the **thematic analysis** technique, a flexible qualitative approach that allows researchers to identify, analyze, and interpret meaningful patterns within the data. Data analysis was conducted with the assistance of MAXQDA software.

Discussion and Results

In total, 321 basic codes, 53 organizing themes, and 8 overarching themes were identified. The findings indicate that components such as awareness-raising and media flow, process simplification, salience, social norms, default and opt-out policies, civic institutions, environmental change factors, and monitoring and warning mechanisms are among the key factors in applying behavioral nudges to improve the implementation of administrative policies.

Conclusion

From a policymaking perspective, the findings suggest that the government should adopt a *hybrid behavioral nudge model* to enhance the implementation of administrative policies. In this model, policies are introduced through simple and comprehensible messages, social institutions actively participate in their execution, and monitoring and alert mechanisms help sustain desirable behaviors over time. Adopting such an approach not only reduces internal organizational resistance but also improves administrative efficiency and increases public satisfaction. Consistent with the findings of Sunstein (2016) and Ors et al. (2018), the use of behavioral insights can serve as a bridge between rule-based policymaking and human-centered policymaking, facilitating the transition from directive management to intelligent and participatory governance within the administrative system.

Keywords: Behavioral Nudge, Policy Implementation, Public Policymaking

Article Type: Research Article

Cite this article: Naghdi, E., Seyed Naghavi, M.A., Ghorbanizadeh, V., & Aslipour, H. (2026). The Behavioral Nudge Model as a Driver for the Implementation of Administrative and Employment Policies in Iran. *Public Management Researches*, 19 (73), 95-126. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2026.53705.6465

Received: 30 Oct. 2025

Revised: 26 Feb. 2026

Accepted: 12 Apr. 2026

Published online: 23 Sep. 2026

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



الگوی تلنگر رفتاری به مثابه محرک اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور

اعتبار نقدی^۱ - میرعلی سید نقوی^{۲*} - وجه الله قربانی زاده^۳ - حسین اصلی پور^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه عالمه طباطبایی، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه عالمه طباطبایی، تهران، ایران.
asnaghavi@atu.ac.ir
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه عالمه طباطبایی، تهران، ایران.
ghorbanizadeh@atu.ac.ir
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه عالمه طباطبایی، تهران، ایران.
aslipour@atu.ac.ir

چکیده

با گسترش بهره‌گیری از یافته‌های علوم رفتاری در عرصه خط‌مشی‌گذاری عمومی، مفهوم «تلنگر رفتاری» به‌عنوان یکی از ابزارهای تغییر رفتار، جایگاه ویژه‌ای یافته است. تلنگرها می‌توانند به طور قابل توجهی بر تصمیمات و رفتارها تأثیر بگذارند و طراحی و اثربخشی خط‌مشی‌های اداری و استخدامی را بهبود بخشند. هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تلنگر رفتاری و تبیین نقش آن در بهبود اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، کیفی از نوع تحلیل مضمون است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با ۱۲ نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی که در دستگاه‌های اجرایی مشغول فعالیت بودند؛ گردآوری شد. در مجموع ۳۲۱ کد پایه، ۵۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر شناسایی گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی همچون آگاه‌سازی و جریان رسانه‌ای، ساده‌سازی فرآیندها، برجسته‌سازی، هنجارهای اجتماعی، خط‌مشی‌های پیش‌فرض و انصراف، نهادهای مردمی، عناصر تغییرات محیط و پایش‌ها و هشدارها از جمله عوامل کلیدی در به‌کارگیری تلنگر رفتاری برای بهبود اجرای خط‌مشی‌های اداری به‌شمار می‌آیند. نتایج نشان داد که تلنگرهای رفتاری از طریق سازوکارهای نرم و ادغام در ساختارهای اجرایی بر رفتار مجریان تأثیر می‌گذارند. این الگو با برجسته‌سازی نهادهای اجتماعی و مردمی، ساده‌سازی، طراحی پیش‌فرض‌های هوشمند و... می‌تواند کارآمدی اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی ایران را ارتقا دهد و پیوندی میان منطق طراحی و مرحله اجرا برقرار سازد.

واژه‌های کلیدی: تلنگر رفتاری، اجرای خط‌مشی، خط‌مشی‌گذاری عمومی

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای اعتبار نقدی است.

استناد: نقدی، اعتبار؛ سید نقوی، میرعلی؛ قربانی زاده، وجه الله؛ اصلی پور، حسین. (۱۴۰۵). الگوی تلنگر رفتاری به مثابه محرک اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۹ (۷۳)، ۹۵-۱۲۶.

DOI:10.22111/JMR.2026.53705.6465



تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۸ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۳ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

با وجود انباشت اسناد، قوانین و بخشنامه‌های متعدد در حوزه اداری و استخدامی کشور، یکی از چالش‌های نظام اداری ایران، فاصله میان «تصویب خطمشی» و «اجرای مؤثر آن» است. تجربه اجرای خطمشی‌های اداری نشان می‌دهد که تصویب یک خطمشی، به تنهایی تضمین‌کننده تحقق اهداف آن در مرحله اجرا نیست و برخی خطمشی‌ها در فرایند اجرا با مسائلی مانند مقاومت مجریان، تفسیرهای متفاوت، اجرای حداقلی و یا بی‌توجهی مواجه می‌شوند. در این میان، برنامه‌های اصلاح نظام اداری نیز همواره نتوانسته‌اند به اهداف مورد انتظار دست یابند و استمرار برخی مسائل و چالش‌ها، اهمیت توجه به فرایند اجرای خطمشی‌ها را نشان می‌دهد. پژوهش‌های انجام‌شده درباره اصلاح نظام اداری در ایران نیز به وجود چالش‌ها و موانع مختلف در اجرای برنامه‌های اصلاحی اشاره کرده‌اند. یکی از ابعاد مهم اجرای خطمشی، رفتار مجریان و نحوه تصمیم‌گیری آنان در مواجهه با قوانین، دستورالعمل‌ها و موقعیت‌های اجرایی است. در رویکردهای سنتی، اجرای خطمشی بیشتر از طریق ابزارهای قانونی، دستوری، نظارتی و کنترلی دنبال می‌شود؛ در حالی که تصمیم‌ها و رفتارهای مجریان نیز می‌تواند بر نحوه اجرای واقعی خطمشی اثرگذار باشد. از این منظر، توجه به عوامل رفتاری در کنار عوامل ساختاری، حقوقی و نهادی می‌تواند درک کامل‌تری از مسائل اجرای خطمشی فراهم کند.

در سال‌های اخیر، استفاده از بینش‌های رفتاری در سیاست‌گذاری عمومی مورد توجه قرار گرفته است. اقتصاد رفتاری نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری افراد همواره بر مبنای عقلانیت کامل صورت نمی‌گیرد و عواملی مانند سوگیری‌های شناختی، عادت‌ها و نحوه ارائه اطلاعات می‌توانند بر انتخاب و رفتار افراد اثرگذار باشند. بر همین اساس، «تلنگر» با ایجاد تغییرات نسبتاً ساده در محیط تصمیم‌گیری و معماری انتخاب، می‌تواند بدون استفاده از اجبار، احتمال بروز رفتار مطلوب را افزایش دهد. (Thaler & Sunstein, 2008) کاربرد بینش‌های رفتاری در دولت‌ها نیز گسترش یافته و شواهد موجود نشان می‌دهد که این رویکرد علاوه بر رفتار شهروندان، می‌تواند برای بررسی و تغییر رفتارهای سازمانی و تصمیم‌های افراد درون سازمان‌های دولتی نیز مورد استفاده قرار گیرد (OECD, 2019). با وجود گسترش کاربرد بینش‌های رفتاری در سیاست‌گذاری عمومی، ظرفیت استفاده از این

رویکرد برای تغییر رفتار درون‌سازمانی و به‌ویژه رفتار مجریان خطمشی، همچنان نیازمند توجه و بررسی بیشتر است (OECD, 2018). با این حال، مطالعات جدیدتر نشان داده‌اند که تلنگر می‌تواند در مرحله اجرای خطمشی نیز مورد استفاده قرار گیرد. برای نمونه، ویزیتین^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در یک مطالعه میدانی، تأثیر یک مداخله تلنگری بر تصمیم‌گیری بروکرات‌های سطح خیابان در سوئیس را بررسی کردند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که بررسی تلنگر صرفاً به‌عنوان ابزار تغییر رفتار شهروندان محدود نیست و می‌توان ظرفیت آن را در رفتار مجریان خطمشی نیز مورد توجه قرار داد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر حوزه اداری و استخدامی کشور و با توجه به نقش سازمان اداری و استخدامی کشور در تدوین و اجرای خطمشی‌های این حوزه، تلنگر رفتاری را به‌عنوان یک «محرک اجرایی» در فرایند اجرای خطمشی مورد بررسی قرار می‌دهد. هدف پژوهش، استخراج و تبیین الگویی از تلنگر رفتاری برای بهبود اجرای خطمشی‌های اداری و استخدامی کشور است؛ الگویی که بتواند ضمن توسعه ادبیات مرتبط با پیوند میان بینش‌های رفتاری و اجرای خطمشی، ظرفیت استفاده از ابزارهای رفتاری را در نظام اداری کشور نشان دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اجرای خطمشی

اجرا مرحله مهمی در فرآیند خط مشی گذاری است. این به اجرای قانون اشاره دارد که در آن ذینفعان و سازمان‌های مختلف با استفاده از رویه‌ها و تکنیک‌ها با هم همکاری می‌کنند تا خط مشی را برای کمک به دستیابی به اهداف، اجرا کنند. عنصر مشترک در اغلب تعاریف اجرای خطمشی، شکاف میان اهداف سیاستی و نتایج تحقق‌یافته است؛ شکافی که نه‌تنها به کیفیت طراحی سیاست، بلکه به رفتار و تصمیم‌های روزمره مجریان وابسته است. مطالعات نسل اول اجرای خطمشی که با اثر کلاسیک پرسمن و ویلداوسکی (۱۹۷۳) آغاز شد، برای نخستین‌بار نشان داد که حتی سیاست‌های به‌خوبی طراحی‌شده نیز در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند. این رویکرد، اجرای خطمشی را فرآیندی نسبتاً

^۱. Visintin

خطی می‌دید که در آن موانع سازمانی و بوروکراتیک مانع تحقق اهداف می‌شوند. نسل دوم پژوهش‌ها با تمرکز بر تبیین علل موفقیت یا شکست سیاست‌ها، به توسعه مدل‌های تحلیلی پرداخت و متغیرهایی همچون شفافیت اهداف، منابع، ساختار نهادی و هماهنگی بین‌سازمانی را برجسته ساخت. نسل سوم مطالعات، با رویکردی علمی‌تر، کوشید بر محدودیت‌های مفهومی و روش‌شناختی پیشین غلبه کند و با تعریف فرضیه‌های مشخص و عملیات‌پذیرسازی مفاهیم، اجرای خطمشی را به‌عنوان حوزه‌ای قابل آزمون تجربی تثبیت نماید (Rahman Khan & Khandaker, 2016). با این حال، تمرکز این رویکردها همچنان عمدتاً بر متغیرهای ساختاری و رسمی باقی ماند. در دهه‌های اخیر، رویکردهای نسل چهارم اجرای خطمشی با عبور از نگاه خطی، اجرای سیاست را فرآیندی پویا، چندسطحی و یادگیرنده تلقی کرده‌اند که در آن کنشگران متعدد، شبکه‌های بین‌سازمانی و زمینه‌های نهادی و فرهنگی نقش محوری دارند (Hill & Hupe, 2022). پژوهش‌های جدیدتر نشان می‌دهند که بسیاری از ناکامی‌های اجرایی نه ناشی از فقدان قانون یا منابع، بلکه حاصل سوگیری‌های شناختی، عادات سازمانی و تصمیم‌های خرد مجریان خطمشی است (Peters, 2023; Ansell et al., 2023). این تحول مفهومی، توجه پژوهشگران را به ضرورت استفاده از ابزارهایی جلب کرده است که مستقیماً رفتار مجریان را در بستر واقعی اجرا هدف قرار می‌دهند. یکی از این ابزارها، تلنگر رفتاری است که در ادامه تشریح خواهد شد.

تلنگر رفتاری

تلنگر رفتاری^۱ به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دستاوردهای اقتصاد رفتاری، به مداخلاتی اشاره دارد که بدون اجبار یا حذف گزینه‌ها، معماری انتخاب را به‌گونه‌ای تغییر می‌دهند که افراد به سمت رفتارهای مطلوب هدایت شوند (Halpern, 2015). ایده محوری تلنگر بر این فرض استوار است که انسان‌ها در تصمیم‌گیری‌های واقعی همواره عقلانی عمل نمی‌کنند و تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی، پیش‌فرض‌ها و محدودیت‌های توجه قرار دارند. تالر و سانس‌تین (۲۰۰۸) با طرح مفهوم «پدرسالاری آزادی‌خواهانه»، تلنگرها را مداخلاتی دانستند که ضمن حفظ آزادی انتخاب، به ارتقای رفاه فردی و جمعی کمک می‌کنند.

^۱. Nudge

با این حال، ادبیات معاصر نشان می‌دهد که تلنگر صرفاً ابزاری رفتاری نیست، بلکه دارای ابعاد هنجاری و نهادی است و مشروعیت آن وابسته به تناسب هدف، زمینه و شفافیت مداخله است (Medina, 2020). پژوهش‌های جدیدتر (۲۰۲۳ به بعد) تأکید می‌کنند که کارایی تلنگرها به شدت به زمینه نهادی و فرهنگی اجرای سیاست وابسته است و نمی‌توان اثربخشی آن‌ها را بدون توجه به بافت اجتماعی تعمیم داد (Kato et al., 2023; OECD, 2023). در همین راستا، مطالعات نشان داده‌اند که تلنگرها در مرحله اجرا می‌توانند با کاهش بار اداری، ساده‌سازی رویه‌ها و هدایت تصمیم‌های مجریان، شکاف اجرا را کاهش دهند؛ به‌ویژه در نظام‌های اداری پیچیده که مقررات رسمی به‌تنهایی کارآمد نیستند. ادبیات نگرش‌سنجی نسبت به تلنگرها نشان می‌دهد که پذیرش اجتماعی آن‌ها معمولاً بالاست، اما این پذیرش مشروط است. افراد زمانی از تلنگرها حمایت می‌کنند که اهداف آن‌ها با ارزش‌ها و منافع ادراک‌شده‌شان همسو باشد و مداخله بیش‌ازحد دستکاری‌کننده تلقی نشود (Sunstein, 2023). مطالعات مقایسه‌ای اخیر نشان داده‌اند که تلنگرهای شفاف، آموزشی و مبتنی بر اقناع، نسبت به تلنگرهای پنهان یا محدودکننده بازخورد شناختی، حمایت بیشتری کسب می‌کنند (OECD, 2023).

تحقیقات در مورد نگرش نسبت به تلنگرها هنوز نسبتاً جدید و محدود است، اما مطالعات چند یافته نشان داده‌اند که؛ اولاً، مردم عموماً استفاده از تلنگرها را به عنوان ابزار خط‌مشی تأیید می‌کنند. ثانیاً، مردم هنگامی که با اهداف آنها مخالف هستند، تلنگرها را رد می‌کنند (Jung, & Mellers, 2016; Sunstein, Reisch, & Kaiser, 2019). هر دو نتایج نشان می‌دهند که، به طور کلی، مردم نگرش مثبتی نسبت به اجرای تلنگرها دارند و برای آن‌ها ارزش قائل هستند، همانطور که با هر ابزار خط‌مشی دیگری انجام می‌دهند. مطالعات متعددی به بررسی نگرش افراد نسبت به تلنگرها پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که میزان پذیرش تلنگرها به نوع مداخله، زمینه کاربرد و ادراک افراد از مشروعیت آن‌ها وابسته است. این پژوهش‌ها حاکی از آن‌اند که افراد زمانی تلنگرها را رد می‌کنند که اهداف آن‌ها نامشروع تلقی شود یا با ارزش‌ها، هنجارهای اجتماعی و منافع اقتصادی فردی در تعارض باشد (Sunstein, 2017). همچنین، افراد به‌طور شهودی میان تلنگرها بر اساس درجه مداخله‌گری تمایز قائل می‌شوند و معمولاً تلنگرهای شفاف، آموزشی و مبتنی بر تفکر

را به تلنگرهای پنهان و محدودکننده ترجیح می‌دهند. افزون بر این، عوامل رفتاری، روان‌شناختی و جمعیت‌شناختی نقش معناداری در شکل‌گیری نگرش‌ها و الگوهای تأیید تلنگرها ایفا می‌کنند. با وجود شناسایی برخی الگوهای نسبتاً پایدار، هنوز پرسش‌های مهمی درباره چگونگی شکل‌گیری نگرش عمومی نسبت به تلنگرها و پیامدهای آن برای خط‌مشی‌گذاری باقی مانده است؛ موضوعی که با توجه به گرایش فزاینده دولت‌ها به استفاده از تلنگرها، ضرورت انجام پژوهش‌های بیشتر را برجسته می‌سازد (Hagmann & et al., 2018). در همین راستا، شواهد داخلی نیز نشان می‌دهد که تلنگرهای رفتاری می‌توانند در کنترل سوگیری‌های تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد سیاست‌های اداری مؤثر باشند (Vaezi & Shirani Faradonbeh, 2025).

بیشتر پژوهش‌های مربوط به نگرش نسبت به تلنگرها در ایالات متحده و کشورهای اروپایی انجام شده‌اند و نتایج آن‌ها عموماً حاکی از پذیرش نسبتاً بالای این مداخلات هستند. این مطالعات، که از نظرسنجی‌های مقطعی و تکرارشونده در کشورهایی مانند آلمان، بریتانیا، فرانسه، دانمارک، ایتالیا، هلند و سوئیس بهره برده‌اند، در سال‌های اخیر با پژوهش‌های مقایسه‌ای در کشورهای خارجی از اروپا و آمریکا از جمله استرالیا، برزیل، کانادا، ژاپن، چین، روسیه، آفریقای جنوبی و کره جنوبی تکمیل شده‌اند. با وجود قوت روش‌شناختی این بدنه پژوهشی، تمرکز جغرافیایی آن همچنان محدود است و نیاز به گسترش مطالعات در بسترهای نهادی و فرهنگی متنوع‌تر احساس می‌شود. در اغلب این تحقیقات، متغیر وابسته اصلی «میزان تأیید تلنگرها» بوده و سنجش نگرش افراد معمولاً از طریق مقیاس‌های ساده دوگزینه‌ای (تأیید/رد) یا شاخص‌های مشابه انجام شده است که نشان می‌دهد حمایت عمومی از تلنگرها، اگرچه قابل توجه است، اما اغلب به‌صورت کلی و بدون تمایز دقیق میان انواع مداخلات رفتاری اندازه‌گیری شده است (Loib & et al., 2018).

مطابق با جدول زیر؛ رویکردهای سنتی بالابه‌پایین، با اتکا بر فرض عقلانیت و تبعیت کامل مجریان، عملاً قادر به تبیین رفتار واقعی آنان در شرایط اجرایی پیچیده نبوده‌اند (Pressman & Wildavsky, 1984). در مقابل، رویکردهای پایین‌به‌بالا با برجسته‌کردن اختیار و کنشگری مجریان خط مقدم، تصویر واقع‌بینانه‌تری از اجرا ارائه می‌کنند، اما این

رویکردها غالباً با ضعف انسجام نظری و محدودیت در قابلیت تعمیم نتایج مواجه‌اند (Lipsky, 2010). رویکردهای شبکه‌ای نیز با تمرکز بر تعامل میان بازیگران متعدد و سازوکارهای هماهنگی نهادی، به درک بهتر پیچیدگی اجرای سیاست کمک کرده‌اند، با این حال کمتر به ارائه ابزارهای عملی برای جهت‌دهی رفتار مجریان در سطح خرد پرداخته‌اند (Klijn & Koppenjan, 2016). از سوی دیگر، اقتصاد رفتاری و ادبیات تلنگر توانسته‌اند محدودیت‌های عقلانیت تصمیم‌گیری را به‌خوبی توضیح دهند، اما تمرکز غالب این آثار بر مرحله طراحی خط‌مشی و رفتار شهروندان بوده و نقش مجریان و چالش‌های مرحله اجرا تا حد زیادی نادیده مانده است (Thaler & Sunstein, 2008; OECD, 2023).

جدول شماره ۱: مقایسه رویکردهای اجرای خط‌مشی و جایگاه تلنگرهای رفتاری

رویکرد	تمرکز اصلی	فرض غالب درباره مجریان	ابزارهای غالب اجرا	محدودیت‌ها	جایگاه تلنگر
رویکرد سنتی (Top-down)	تبعیت از قواعد و دستورات رسمی	مجریان عقلانی و مطیع	قوانین، بخشنامه‌ها، کنترل اداری	نادیده‌گرفتن رفتار واقعی مجریان و زمینه اجرا	فاقد جایگاه
رویکرد پایین‌به‌بالا (Bottom-up)	تعامل مجریان خط مقدم	مجریان به‌عنوان کنشگران مستقل	اختیار، تفسیر محلی، چانه‌زنی	ضعف در انسجام و قابلیت تعمیم	ضمنی و محدود
رویکرد شبکه‌ای	تعامل بازیگران متعدد	مجریان در شبکه‌های نهادی	هماهنگی، اعتماد، مشارکت	پیچیدگی طراحی	اصلاح هماهنگی
اقتصاد رفتاری (تمرکز بر طراحی)	اصلاح انتخاب شهروندان	شهروندان با عقلانیت محدود	معماری انتخاب، مشوق‌های نرم	تمرکز بر طراحی، نه اجرا	تمرکز بر مرحله طراحی
رویکرد پیشنهادی مقاله	رفتار مجریان در مرحله اجرا	مجریان با سوگیری‌های شناختی	تلنگرهای رفتاری در اجرا	نیازمند بومی‌سازی نهادی	محوری و نوآورانه

بررسی جدول نشان می‌دهد که نوآوری پژوهش در استفاده از روش‌های رفتاری در اجرای خط‌مشی هست. این پژوهش در داخل کشور موضوع بسیار جدیدی است. علی‌رغم مطالعات در کشورهای مختلف، بخش عمده شواهد تجربی همچنان به کشورهای غربی محدود است و پژوهش‌های اندکی به بررسی کاربست تلنگرها در بسترهای اداری کشورهای در حال توسعه پرداخته‌اند. این خلأ، به‌ویژه در حوزه اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی، برجسته‌تر است و ضرورت انجام پژوهش‌های بیشتر را نشان می‌دهد. همچنین مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات اجرای خط‌مشی به‌تدریج به اهمیت رفتار مجریان توجه کرده‌اند، اما پیوند نظام‌مند میان نظریه‌های اجرای خط‌مشی و ابزارهای رفتاری مانند تلنگر همچنان نیازمند بررسی است. پژوهش حاضر در پاسخ به این خلأ، با

تمرکز بر زمینه اداری و استخدامی ایران، می‌کوشد مدلی رفتاری-اجرایی مبتنی بر تلنگر ارائه دهد.

مرور پیشینه‌های پژوهش

پژوهش‌های انجام‌شده درباره نگرش افراد نسبت به تلنگرها نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از متغیرهای مشترک در این حوزه مورد بررسی قرار گرفته است. بسیاری از مطالعات تلاش کرده‌اند مشخص کنند که چه عواملی می‌توانند بر دیدگاه و ارزیابی افراد نسبت به تلنگرها تأثیر بگذارند. در این میان، برخی پژوهش‌ها به بررسی ویژگی‌های اجتماعی - جمعیت‌شناختی افراد پرداخته‌اند؛ متغیرهایی مانند جنسیت، سن، سطح تحصیلات، درآمد و محل سکونت از جمله عواملی هستند که برای تحلیل تفاوت در نگرش افراد نسبت به تلنگرها مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

افزون بر این، در برخی مطالعات به رفتارهای فردی و انتخاب‌های مرتبط با سبک زندگی نیز توجه شده است؛ برای نمونه، پرسش‌هایی درباره اینکه آیا افراد اهداکننده عضو هستند یا الگوهای مصرف محصولاتی مانند الکل و دخانیات چگونه است، مطرح شده است. در کنار این موارد، برخی پژوهش‌ها به بررسی نگرانی‌های شخصی افراد نیز پرداخته‌اند؛ برای مثال، میزان نگرانی افراد نسبت به سلامت فردی یا مسائل زیست‌محیطی. همچنین در تعدادی از مطالعات، تمایلات و ویژگی‌های روان‌شناختی افراد مورد سنجش قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه، یونگ و ملرز (۲۰۱۶) متغیرهایی مانند همدلی، گرایش‌های فردگرایانه، تمایل به کنترل و واکنش روانی افراد را اندازه‌گیری کردند. نیکر و همکاران (۲۰۱۸) نیز با تمرکز بر ویژگی‌های شخصیتی افراد، اطلاعاتی درباره دیدگاه‌های اجتماعی و فردگرایانه آنان گردآوری کردند. افزون بر این، برخی پژوهش‌ها به بررسی ادراکات ذهنی افراد درباره خودکنترلی و میزان ترجیح آنان برای خودفرمانی در حوزه‌های مختلف زندگی پرداخته‌اند.

در مطالعه‌ای دیگر، لین و همکاران (۲۰۱۷) کاربرد تلنگرها را در حوزه سلامت بررسی کردند تا شواهدی مبتنی بر داده درباره میزان اثربخشی این مداخلات ارائه دهند. علاوه بر این، برخی پژوهش‌ها به بررسی نگرش افراد نسبت به تلنگرهایی پرداخته‌اند که در جهت تحقق اهداف اجتماعی به کار گرفته می‌شوند. در میان حوزه‌های اجتماعی مورد مطالعه،

اهدای عضو یکی از رایج‌ترین موضوعات بوده است؛ به‌گونه‌ای که از میان ۱۹ مطالعه بررسی‌شده، ۹ مطالعه به کاربرد تلنگر برای افزایش تمایل افراد به اهدای عضو اختصاص داشته است. پس از آن، حوزه حفاظت از محیط‌زیست بیشترین توجه را به خود جلب کرده است؛ به‌طوری که هفت مطالعه به بررسی استفاده از تلنگرها در این حوزه پرداخته و سه مطالعه دیگر نیز موضوعاتی مرتبط با آن، مانند صرفه‌جویی در مصرف آب، کاهش مصرف انرژی و جبران انتشار کربن را مورد بررسی قرار داده‌اند. حوزه کمک‌های خیریه نیز از دیگر زمینه‌های مورد توجه در این پژوهش‌ها بوده و پنج مطالعه به طرح پرسش‌هایی در این زمینه پرداخته‌اند (Medina, 2020).

بررسی ادبیات داخلی با توجه به جدید بودن موضوع در ادبیات خطمشی ایران، پژوهش‌های مرتبطی را نشان نمی‌دهد؛ اما پژوهش‌هایی که در حوزه تلنگر صورت گرفته است، به‌صورت خلاصه بیان می‌گردد. به‌عنوان مثال، واعظی و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که از دیدگاه خبرگان، ابزارهای تلنگری می‌توانند جایگزین بخشی از تغییرات بنیادین در حوزه خطمشی‌گذاری و تصمیم‌سازی عمومی شوند. نتایج پژوهش نشان داد که در الگوی تلنگری الهام‌بخش، به خانه‌تکانی‌های اساسی، اصلاح قانون اساسی، رفم‌های اداری، ایجاد فضای گفت‌وگو و به وجود آوردن پیش‌فرض‌های جدید بیشتر اشاره شده است. در الگوی تلنگری آگاهی‌بخش نیز از میان ۱۴ تلنگر ذکرشده، شبیه‌سازی و آینده‌پژوهی نتایج یک خطمشی، کلیشه‌های ذهنی، واقع‌بینی و تغییر الگوی ذهنی برجسته شده است.

همچنین شمسی و همکاران (۲۰۲۲)، طراحی الگوی مدیریت تلنگر در مراکز بهداشتی درمانی را با روش داده‌بنیاد پژوهش کردند. در این پژوهش، مدل نهایی مطالعه بر اساس رویکرد خانواده شش‌سی‌گلسر ارائه شد. مدل مربوطه به علل، عوامل همبستگی، عوامل واسطه، الزامات و نتایج مقوله محوری مطالعه اشاره دارد. در نهایت، پژوهش با ارائه مدل مدیریت تلنگر، زمینه لازم را برای درک و شناخت این مفهوم و کاربرد مناسب آن در سازمان‌های بهداشتی فراهم کرد.

از طرفی، مطالعه چیت‌سازیان و نوروزی (۲۰۲۳) با عنوان مدل ابزارهای تغییر رفتار عموم در خطمشی رفتاری مبتنی بر اندیشه شهید مطهری (ره)، به بررسی سازوکارهای تغییر رفتار پرداخته است. این پژوهش با تجزیه و تحلیل اطلاعات، به استخراج ۱۲۸ کد در

قالب ۶ مضمون فراگیر، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۴۲ مضمون پایه رسید. بر اساس یافته‌های پژوهش، در نهایت سازوکارهای تغییر رفتار ذیل چهار عامل دسته‌بندی شد که عبارت‌اند از: ۱. فردی، شامل متقاعدسازی منطقی، تسهیل و تقویت عقلانیت و آموزش و آگاهی‌بخشی (ساحت بینشی)، مدیریت احساسات و به‌کارگیری مشوق‌ها (ساحت گرایشی) و امکان‌پذیر کردن و ایجاد عادت (ساحت کنشی)؛ ۲. اجتماعی، شامل به‌کارگیری خواص و گروه‌های مرجع، الگوسازی، استفاده از هنجارهای اجتماعی، انجام جمعی عمل و اثر همنشینی؛ ۳. ساختاری - نهادی، شامل ابزار اقتدار و قاعده‌گذاری؛ و ۴. محیطی، شامل نمادسازی و مانع‌زدایی.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش اجرا، پژوهشی کیفی با رویکرد تحلیل مضمون است. در این پژوهش، با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت دولتی و به‌ویژه حوزه اداری و استخدامی، تلاش شده است ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با به‌کارگیری تلنگر رفتاری در بهبود اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی شناسایی و تبیین شود. جامعه پژوهش شامل خبرگان، مدیران و کارشناسان مطلع و فعال در حوزه مدیریت دولتی، با تأکید بر حوزه اداری و استخدامی کشور بود. مشارکت‌کنندگان از میان افرادی انتخاب شدند که علاوه بر برخورداری از دانش و تجربه مرتبط با موضوع پژوهش، حداقل پنج سال سابقه فعالیت در حوزه مورد مطالعه داشتند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با رویکرد نظری انجام شد و انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس میزان ارتباط تخصص و تجربه آنان با موضوع پژوهش صورت گرفت.

فرایند مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. پس از انجام مصاحبه دهم، کد یا مضمون جدیدی به چارچوب تحلیلی افزوده نشد و داده‌های حاصل از مصاحبه‌های بعدی عمدتاً در تأیید و تکمیل مضامین پیشین قرار گرفتند. با این حال، به‌منظور اطمینان بیشتر از دستیابی به اشباع و افزایش استحکام تحلیل، دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام شد. در مجموع، ۱۲ نفر در این پژوهش مشارکت کردند.

جدول شماره ۲: اطلاعات جامعه‌شناختی مشارکت‌کنندگان

جنسیت	میانگین سن	مدرک تحصیلی			جامعه آماری
		کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	
زن	مرد				
-	۲	۴۷	-	۲	خبرگان
۳	۷	۴۱	۱	۳	مدیران و کارشناسان
۳	۹	۴۴	۱	۳	جمع

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها، فرم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته‌ای بود که بر اساس اهداف و پرسش‌های پژوهش تنظیم شد. سؤالات مصاحبه بر موضوعاتی همچون نقش تلنگرهای رفتاری در اجرای خطمشی‌های اداری و استخدامی، ساده‌سازی و چارچوب‌بندی اطلاعات، استفاده از هنجارهای اجتماعی، تغییر خطمشی پیش‌فرض، استفاده از ظرفیت نهادهای مردمی، آگاهی‌سازی و هشدارها و همچنین تغییرات محیطی متمرکز بود.

به‌منظور افزایش اعتبار داده‌های حاصل از مصاحبه، سؤالات و چارچوب مصاحبه با توجه به اهداف پژوهش و مبانی نظری موضوع تدوین و در فرایند انجام مصاحبه‌ها مورد بازبینی قرار گرفت. همچنین، برای بررسی پایایی فرایند کدگذاری، از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد. بدین منظور، سه مصاحبه به‌وسیله پژوهشگر همکار، که دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی از دانشگاه تهران و سابقه انجام پژوهش‌های کیفی بود، مجدداً کدگذاری شد. نتایج کدگذاری مجدد نشان داد که میزان توافق در کدگذاری برابر با ۷۵ درصد است. با توجه به میزان توافق به‌دست‌آمده طبق جدول زیر، پایایی فرایند کدگذاری در سطح قابل قبول ارزیابی شد.

جدول شماره ۳: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی درون‌موضوعی (درصد)
۱	۷۰	۲۸	۱۲	۰.۸۰
۲	۹۵	۳۷	۱۷	۰.۷۸
۳	۸۸	۳۰	۱۳	۰.۶۸
کل	۲۵۳	۹۵	۴۲	۰.۷۵

علاوه بر این، برای بررسی اعتمادپذیری یافته‌های کیفی از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، شامل اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و تأییدپذیری استفاده شد. اعتبار یافته‌ها

از طریق درگیری مستمر پژوهشگر با داده‌ها، مطالعه و بازخوانی چندباره مصاحبه‌ها و بازبینی تدریجی کدها و مضامین تأمین شد. برای قابلیت انتقال، زمینه پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و بستر مورد مطالعه به صورت روشن توصیف شد. همچنین، مراحل تحلیل داده‌ها از کدگذاری اولیه تا شکل‌گیری مضامین نهایی مستندسازی شد تا قابلیت اتکای فرایند تحلیل افزایش یابد. در راستای تأییدپذیری نیز تصمیمات تحلیلی و یادداشت‌های پژوهشگر ثبت و مستند شد.

همچنین برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت. در مرحله نخست، پژوهشگر با داده‌ها آشنا شد و متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و بازخوانی گردید. در مرحله دوم، کدهای اولیه به صورت نظام‌مند استخراج شد. در مرحله سوم، کدهای مرتبط و مشابه در قالب مضامین اولیه دسته‌بندی شدند. در مرحله چهارم، مضامین شناسایی شده مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و در مرحله پنجم، مضامین نهایی تعریف و نام‌گذاری شدند. در مرحله ششم نیز مضامین نهایی در قالب یک روایت منسجم از الگوهای مرتبط با تلنگرهای رفتاری در فرایند اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی گزارش شدند. کلیه مراحل کدگذاری، سازمان‌دهی و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام گرفت.

تجزیه و تحلیل

بعد از انجام مصاحبه، پژوهشگر به استخراج مضمون‌های سازمان دهنده و فراگیر پرداخت و متناسب با سوالات پایان نامه، ۸ مضمون فراگیر و ۵۳ مضمون سازمان دهنده و ۳۲۱ کدهای پایه تنظیم شد. در ادامه جدول کامل تحلیل مضمون پژوهش ارائه می‌گردد.

جدول شماره ۴: کدها و مضامین مصاحبه

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	کدهای پایه
ساده سازی	اولویت بندی خط مشی	شلوغی و حجم کار بیش از اندازه، مشخص کردن تقدم و تاخر تصمیم ها، تفکیک خط مشی اصلی و فرعی، گام بندی اجرای خط مشی (۱)، مشخص کردن فرایند خط مشی (خط مشیگذار، مجری، ارزیاب و...)، اولویت بندی کارها، اولویت بندی مسائل خط مشی، مشخص کردن تقدم و تاخر تصمیم ها (۱)، مشخص کردن اولویت‌ها
	توجه به فرایند تنظیم خط مشی	مشارکت نمایندگان مجریان در تدوین خط مشی، عدم تناسب سیاست ها با وضع موجود، دامنه گستره خط مشی، درگیر کردن مجریان در تدوین، بررسی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	کدهای پایه
	اولویت بندی نهادهای تصمیم گیر	ابعاد خط مشی قبل ابلاغ، خط مشی مصوب قابل اجرا نیست، مشخص کردن دوره بازنگری خط مشی، نادیده گرفتن ریشه مشکل های اجرا
	حذف خط مشی های متعارض	یکپارچگی در اخذ تصمیم، توجه به نهادهای تصمیم گیر خط مشی، تنوع در مرجع تصمیم خط مشی، تجمیع نهادهای تصمیم گیر
	رفع موانع سیستماتیک در اجرا	تعارض در تصمیم، تعارض در قوانین
	استفاده از فناوری های جدید	رفع موانع سیستماتیک در اجرا، رفع تعارضات بین واحدی یا سازمانی، حذف پیام های مزاحم، تامین منابع اجرا
	کاهش بروکراسی	استفاده از هوش مصنوعی در رصد و کنترل، طراحی بات های کاربردی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات در اجرا
	تنظیم دفترچه راهنما	حذف فرایندهای اضافی در اجرا، کاهش سلسله مراتب تصمیم گیری، اعطای اختیار واحد به مجری
	کاهش پیچیدگی	طراحی فرم ساده و استاندارد، مشخص کردن دوره بازنگری خط مشی، گام بندی اجرای خط مشی، ارائه جزئیات نحوه اجرا، تبیین ابزارها و سازوکارهای اجرای خط مشی، ارائه چک لیست.
	ساده سازی	فرم ساده و استاندارد، شکستن مسائل پیچیده به ساده، عدم موفقیت اجرای خط مشی به خاطر پیچیدگی، سردرگمی مجریان در اجرا، تفسیر به رای در خط مشی های مبهم و پیچیده.
	شوک های محیطی	حذف جزئیات غیرضرور، ساده سازی بخشنامه ها، ساده سازی راه حل ها
عناصر تغییرات محیط	استفاده از شکل و نماد	تأثیر جنگ در اجرای خط مشی، بحران های سیاسی اجتماعی اقتصادی، استفاده بهینه از شوک های محیطی، الزام های محیطی، تغییرات محیط تکنولوژی، هوش مصنوعی، تغییر
	تأثیر کرونا بر اجرای خط مشی	ایجاد نشانه و علام راهنما، استفاده از رنگ ها، استفاده از رنگ برای جلب توجه
	بهبود سازی از فضای تحریم	تسریع شدن اجرا به خاطر کرونا، از بین رفتن کرونا، باعث کندی فرایند اجرای خط مشی شد، تأثیر کرونا در تسریع فرایندها
	توجه به ابعاد منفی تصمیمات پیش فرض	تحریم و عامل بهره وری، عامل بودن تحریم به عنوان عامل تلنگر، خلاقیت و نوآوری در تحریم ها
خط مشی های پیش فرض و انصراف	تصمیمات از قبل گرفته شده	توجه به ایجاد خط مشی پیش فرض، استفاده از خط مشی پیش فرض در تصمیمات مزیت دار، توجه به بافت فرهنگی در خط مشی انصراف و پیش فرض (۱)، استفاده از خط مشی انصراف و پیش فرض در تصمیمات خیرخواهانه (۱)، خط مشی پیش فرض سرعت اجرای خط‌مشی را افزایش می‌دهد، خط مشی پیش فرض باعث ساده‌سازی تصمیم‌گیری می‌شود، استفاده از تصمیمات پیش فرض در بعضی موضوعات
	تصمیمات مبتنی بر لغو کردن	توجه به بافت فرهنگی در گزینه های پیش فرض، استفاده از تصمیم انصراف در شرایط خاص، استفاده از خط مشی انصراف و پیش فرض در تصمیمات خیرخواهانه، استفاده از گزینه های انصراف در تصمیمات مشوق دار،
	توجه به ابعاد منفی تصمیمات پیش فرض	دخالت پیش فرض ها و نظرهای شخصی مدیران در خط مشی پیشفرض و انصراف، عدم کارایی خط مشی انصراف و پیش فرض در نظام اداری (۱)، پیش‌فرض‌های غیرمنطقی مقاومت ایجاد می‌کنند، توجه به ابعاد منفی خط

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	کدهای پایه
		مشی انصراف یا پیش فرض (۱)، خط مشی انصراف و پیش فرض هزینه زا هست (۱)،
	توجه به ابعاد منفی تصمیمات انصراف	دخالت پیش فرض ها و نظرهای شخصی مدیران در خط مشی پیشفرض و انصراف (۱)، عدم کارایی خط مشی انصراف و پیش فرض در نظام اداری، خط مشی انصراف و پیش فرض هزینه زا هست، توجه به ابعاد منفی خط مشی انصراف یا پیش فرض
	ایجاد انعطاف لازم در اجرای خط مشی	استفاده از سناریوهای جایگزین در اجرای خط مشی، داشتن نرمش در تصمیمات
	اجرای آزمایشی خط مشی ها	اجرای پایلوت خط مشی در دستگاه های اجرایی با فرهنگ مشترک، اجرای آزمایشی خط مشی قبل ابلاغ
	عدم استفاده از تلنگر در بعضی خط مشی ها	عدم استفاده از تلنگر در ظواهر اجرای خط مشی، استفاده از تلنگر در حل ریشه ای مسائل، بی اثر بودن تلنگر در خط مشی های ضعیف یا ناکارآمد
	ایجاد تعامل سازنده	گفتگو مداوم با مردم در حل مساله، استفاده از زبان گفتگو در کاهش مقاومت در تغییر،
آگاه سازی و جریان رسانه ای	ایجاد شفافیت	ایجاد شفافیت در اجرا، آشکار سازی تصمیم، آشکار سازی خط مشی
	استفاده از پیام‌های روشن و مشخص	پیام ساده و روشن، حذف پیام های مزاحم (۱)، اطلاع رسانی کردن فرایندها (۱)، کاهش اطلاعات اضافه، خطاهای اجرایی را کاهش می‌دهد، توضیح واضح پیام‌ها
	رفع ابهام در خط مشی	رفع ابهام در تصمیمات، عدم فهم درست در خط مشی ها، تفسیر به رای در خط مشی های مبهم و پیچیده
	مشخص کردن ابزار اطلاع رسانی	اطلاع دادن فرایند اجر از طریق کانال های شبکه های اجتماعی، داشتن سرشماره ارسال پیامک، داشتن سخنگو برای خط مشی های مهم
	استفاده از مکانیزم تبلیغات در اجرا	نصب شمارش گرهای زمانی، نصب پوسترهای اطلاع رسانی، اطلاع رسانی کردن فرایندها، استفاده از ظرفیت رسانه های جمعی، تاثیر جو رسانه ای در اجرای خط مشی، استفاده از ابزار تبلیغات در اجرا
	برگزاری گردهمایی در طول اجرا	استفاده از پویش های مردمی در حل مسائل (۱)، ایجاد کمپین های مردمی (۱)،
	ارائه بسته‌های آموزشی، فرهنگی و اجرایی	استفاده از نهادهای اجتماعی در آموزش (۱)، مشخص کردن پیوست های اجرای خط مشی، برگزاری دوره آموزشی در فرایند اجرا، ارائه بسته های فرهنگی برای خط مشی، ارائه بسته های اجرایی برای خط مشی، تعیین پیوست راهنما در خط مشی
	آگاهی سازی فرایند اجرای خط مشی	آگاهی سازی از نتایج تصمیمات، ایجاد آگاهی در مردم، آگاه سازی از پیامدها خط مشی، آگاهی بخشی نسبت به تصمیمات، آگاه سازی از پیامدها
	مشخص کردن دلایل اجرای خط مشی	مشخص کردن ابعاد تصمیم، بررسی جهات خط مشی، مشخص کردن چرایی‌ها، پیش بینی نتایج خط مشی (۲)، تبیین مزایا و معایب خط مشی (۱)، آگاهی سازی از نتایج تصمیمات (۲)، تبیین علت و معلول بودن خط مشی
	پیش بینی دستاوردهای خط مشی	پیامدسنجی، مشخص کردن نتایج خط مشی، تبیین نتایج و پیامدهای هر خط مشی به مجریان، مشخص کردن افق خط مشی، مشخص کردن نتایج خط مشی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	کدهای پایه
	سازکار جریان خسارت در اجرای خط مشی	تبیین نتایج و پیامدهای هر خط‌مشی به مجریان (۱)، توجه به ذی‌نفعان خط مشی، ضمانت پیامدهای تصمیم
هنجارهای اجتماعی	ایجاد فهم مشترک	وجود دیگه‌های متفاوت تصمیم‌گیرندگان و مجریان، تفاوت اندیشه‌های مجریان، ایجاد فهم مشترک بین تصمیم‌گیر و مجری، ایجاد فهم مشترک در اجرا،
	استفاده از بافت‌های فرهنگی مذهبی	مخاطب‌شناسی در خط‌مشی، بسته‌های فرهنگی (۱)، استفاده از باورهای مذهبی در حل مسائل، استفاده از باورهای فرهنگی در حل مسائل، استفاده از ظرفیت مردمی با تکیه بر باورهای دینی (۱)، استفاده از تنوع فرهنگی در اجرای خط‌مشی، توجه به بافت‌های فرهنگی، استفاده از آلمان‌های فرهنگی، تکیه کردن به باورهای مذهبی
	برچسب‌های اجتماعی	فشار همکاران در اجرای خط‌مشی‌ها (۱)، مسئولیت‌پذیری جمعی (۱)، ایجاد فشار اجتماعی مثبت (۱)، ایجاد هنجارهای اجتماعی برای رفع مسائل، استفاده از پیش‌زمینه‌های فرهنگی در تصمیمات، جایگزینی هنجارهای اجتماعی در تشویق‌ها و تنبیه‌ها، ایجاد انگاره‌های اجتماعی
	جو و فرهنگ سازمانی	فشار همکاران در اجرای خط‌مشی‌ها، مسئولیت‌پذیری جمعی، ایجاد رقابت سالم میان کارکنان در اجرای خط‌مشی (۱)، فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا، تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای خط‌مشی، تطابق فرهنگ سازمانی با نیازهای اجرا
نهادهای مردمی	استفاده از نهادهای اجتماعی	استفاده از ظرفیت گروه‌های خبرگانی، استفاده از مسئولیت اجتماعی نهادهای اجتماعی، استفاده از نهادهای اجتماعی در ارزیابی و نظارت خط‌مشی، استفاده از نهادهای اجتماعی، ایجاد فشار اجتماعی مثبت، استفاده از نهادهای اجتماعی در آموزش، ایجاد حس مسئولیت اجتماعی از طریق نهادهای اجتماعی
	استفاده از ظرفیت مردمی	آگاه‌سازی مردم از ظرفیت‌های قانونی خود در عدم کسب خدمت درست، توسل به ظرفیت‌های مردمی در حل مسائل پیچیده، الزام استفاده از نهادهای مردمی، ایجاد مطالبه مردمی، توجه به بازخوردهای مردمی و نهادهای اجتماعی (۱)، دخالت دادن مردم در تصمیم‌گیری، استفاده از نهادهای مردمی در اجرای خط‌مشی، استفاده از ظرفیت نهادهای مردمی در حل مساله، مشارکت مردم در اجرای خط‌مشی، ایجاد کمپین‌های مردمی، استفاده از گروه‌های مردمی، استفاده از گروه‌های داوطلب، استفاده از ظرفیت مردمی برای نظارت به اجرای خط‌مشی، استفاده از پوشش‌های مردمی در حل مسائل، استفاده از ظرفیت مردمی با تکیه بر باورهای دینی
برجسته‌سازی	استفاده از سازوکار پاداش	ایجاد رقابت سالم میان کارکنان در اجرای خط‌مشی، تقدیر از کارکنان نمونه در اجرای خط‌مشی، تقدیر معنوی از مجریان، برجسته کردن گروه‌های موفق (۱)، تعیین پاداش در اجرا، تعیین مشوق در اجرا، ایجاد مکانیزم پاداش برای اجرای خط‌مشی
	متمایز کردن مجریان	تقدیر از کارکنان نمونه در اجرای خط‌مشی (۱)، اهمیت نشان دادن مجریان، تقدیر معنوی از مجریان (۱)، مهم جلوه دادن مجریان، شناخت مجریان خط مشی، مهم جلوه دادن گروه‌های موفق، عدم تبعیض در اجرا، عادلانه برخورد کردن بین مجریان، تناسب توانمندی مجری و خط‌مشی، ایجاد تناسب بین اهداف و منابع

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	کدهای پایه
	متمایز کردن خط مشی	اهمیت دار کردن موضوع خط مشی، مشخص کردن اهمیت خط مشی، اهمیت نشان دادن خط مشی،
	مشخص کردن متولی اجرا	توجه به سطوح مدیریتی اجرای خط مشی، همراه کردن مجری برای اجرا، مشخص کردن فرایند خط مشی (خط مشیگذار، مجری، ارزیاب (۱)، مشخص کردن مرجع اجرا، متولی متعدد در اجرا، عدم وجود مجری مشخص،
	استفاده از الگوهای موفق قبلی	بررسی تلنگرهای اجرا شده پیشین، تسهیم دانش بین مجریان، مقایسه کردن نتایج فعالیت، اشاعه دادن نتایج موفق (وایرال کردن)، تصویرسازی پیامدهای موفق قبلی در خط مشی
پایش ها و هشدارها	مشخص کردن نهاد ارزیاب خط مشی	مشخص کردن مرجع ارزیاب خط مشی، مشخص کردن فرایند خط مشی (خط مشیگذار، مجری، ارزیاب (۲)
	تبیین ظرفیت های قانونی مجری	ایجاد تناسب بین مسئولیت و اختیار، تعیین اختیار مشخص برای مجریان، تبیین ظرفیت های قانونی مجریان، مردم، ناظرین (۱)
	استفاده از عنصر زمان	نصب شمارش گرهای زمانی (۱)، مشخص کردن زمان ارزیابی، ارائه هشدارهای زمانی در اجرا، تعیین بازه اجرای خط مشی
	استفاده از هشدارها	یادآوری، تذکر دادن
	استفاده از پیامک های دوره ای	شرطی کردن ارسال پیام، تکرار پیام‌ها باعث تثبیت رفتارهای مطلوب می‌شود
	استفاده از ابزار کنترل	پاسخگویی‌های فردی، ایجاد مسئولیت پذیری، تذکر دادن (۱)، استفاده از نهادهای قانونی صلاحیت دار، تبیین ظرفیت های قانونی مجریان، مردم، ناظرین، فعال کردن ابزارهای قانونی، تعیین تنبیه در اجرا، ایجاد ابزار کنترل برای مجریان خط مشی، پیگیری اجرای خط مشی، عدم افراط در پیگیری اجرا، پایش کردن خط مشی
	استفاده از مکانیزم بازخورد	ایجاد مکانیزم اخذ بازخورد، توجه به صندوق پیشنهادات مردمی، اخذ راه حل در اجرا توسط گروه های مردمی، اخذ نظرات مردم از طریق سامانه ها، توجه به بازخوردهای مردمی و نهادها اجتماعی
	تنظیم گزارشات مدیریتی	ارائه گزارش به صورت نمودار، فهم را تسهیل می‌کند، ایجاد خلاصه اطلاعات برای مدیران ارشد، قالب‌های آماده گزارش‌نویسی به هماهنگی کمک می‌کند، خلاصه کردن داده‌ها بر اساس اولویت‌های خط‌مشی، اطلاعات به موقع و ارائه خلاصه، ایجاد داشبوردهای مورد نیاز،
	پایش منظم اجرای خط مشی	اطلاعات به موقع و ارائه خلاصه (۱)، ارزیابی ابزاری برای تلنگر، مشخص کردن بازه ارزیابی خط مشی

با توجه به جدول بالا، الگوی استخراج شده از پژوهش در شکل زیر ارائه می گردد.



شکل شماره ۱: مدل نهایی پژوهش

در ادامه تجزیه و تحلیل مدل می‌پردازیم؛

➤ آگاه‌سازی و جریان رسانه‌ای در اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور

تلنگر رفتاری در حوزه آگاه‌سازی و ایجاد جریان رسانه‌ای، در اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور نقش معناداری در جهت‌دهی به رفتار کنشگران اجرایی و ذی‌نفعان دارد. با بهره‌گیری از پیام‌های هدفمند و قابل فهم در رسانه‌های رسمی و سازمانی، می‌توان توجه افکار

عمومی و بدنه اداری را به ابعاد کلیدی خط‌مشی جلب کرد و سطح حساسیت نسبت به الزامات اجرایی آن را افزایش داد. این رویکرد، به‌جای اتکا به سازوکارهای الزام‌آور، از طریق آگاه‌سازی تدریجی و شکل‌دهی به یک جریان رسانه‌ای همسو با منطق خط‌مشی، زمینه انتخاب‌های آگاهانه‌تر و بروز رفتارهای مطلوب در فرآیند اجرا را فراهم می‌سازد و می‌تواند به پایداری نتایج اجرایی منجر شود. از جمله عوامل مرتبط می‌توان به ایجاد تعامل سازنده، ایجاد شفافیت، استفاده از پیام‌های روشن و مشخص، رفع ابهام در خط‌مشی، مشخص کردن ابزار اطلاع‌رسانی، استفاده از مکانیزم تبلیغات در اجرا، برگزاری گردهمایی در طول اجرا، ارائه بسته‌های آموزشی، فرهنگی و اجرایی، آگاهی‌سازی فرایند اجرای خط‌مشی، مشخص کردن دلایل اجرای خط‌مشی، پیش‌بینی دستاوردهای خط‌مشی و سازکار جبران خسارت در اجرای خط‌مشی اشاره کرد. از جمله مصاحبه‌های که به این مورد اشاره داشت می‌توان نمونه زیر را مشاهده کرد

"مثلاً شما نمیدونید مردم به شدت از فلان فرایند خدمت ناراضی هستن برای خودم ایجاد شده مجری اصلی سازمان دولتی اینجوری باشه من با یکی از بستگان رفتم سوال فقط دستشو نشون میداد. این تلنگری شد به من که آقا ما چقدر غافلیم از این فرایند. فرایندی که اطلاع‌رسانی نشده امکان شکایت توش وجود نداره یه بخش‌های الکتریکی کردیم غیر شفافش کردیم و متولی وجود نداره که من برم مراجعه کنم یعنی این برای خود من به تلنگر شد کاری که شاید مثلاً نهادهای مردمی به مرور زمان هی داره به مدیرای مربوطه تلنگر میزنه که آقا نگاه کن مردم در اینجوری خدمت رسانی و"

➤ پایش‌ها و هشدارها در اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور

پایش و ارائه هشدارهای لازم در حوزه تلنگر رفتاری، به معنای رصد مستمر رفتارها، الگوها و واکنش‌های کنشگران اجرایی و مخاطبان خط‌مشی در نظام اداری و استخدامی کشور است تا انحراف‌ها یا نقاط ضعف در مسیر تغییر رفتار شناسایی شود. این پایش امکان می‌دهد داده‌ها و نشانه‌های رفتاری مرتبط با فرآیند اجرای خط‌مشی به‌صورت دقیق‌تر تحلیل شده و در صورت مشاهده روندهای نامطلوب، هشدارهای به‌موقع و هدفمند در سطوح مدیریتی و اجرایی ارائه شود. هدف از این اقدام، پیشگیری از بازگشت به رویه‌های پیشین و تقویت اثر تلنگرها از طریق بازخورد سریع و هوشمندانه در جریان اجراست، به‌گونه‌ای که فرآیند اصلاح رفتار از پویایی و اثربخشی بیشتری برخوردار شود. این فرآیند به تصمیم‌گیران و مجریان کمک می‌کند تا با اتکا

به داده‌های واقعی حاصل از اجرا، راهبردهای تلنگر را متناسب با شرایط اداری اصلاح یا تقویت کنند. همچنین هشدارهای رفتاری می‌توانند نقش راهنمای اجرایی برای کارکنان و ذی‌نفعان ایفا کرده و از تداوم خطا، تعلل یا بی‌توجهی در اجرای خط‌مشی جلوگیری کنند. در مجموع، پایش مستمر و هشدار به موقع، زمینه‌ساز پایداری تغییرات مثبت و شکل‌گیری الگوهای رفتاری مطلوب در فرآیند اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور خواهد بود.

از جمله عوامل دخیل در ارائه پایش و هشدارهای لازم می‌توان به عوامل؛ مشخص کردن نهاد ارزیاب خط مشی، تبیین ظرفیت‌های قانونی مجری، استفاده از عنصر زمان، استفاده از هشدارها، استفاده از پیامک‌های دوره‌ای، استفاده از شکل و نماد در گزارشات، استفاده از ابزار کنترل، استفاده از مکانیزم بازخورد، تنظیم گزارشات مدیریتی و پایش منظم اجرای خط مشی اشاره کرد. اساساً پایش و ارائه هشدارهای لازم نقش مهمی در بهبود اجرای خط مشی‌های سازمانی دارد یعنی هر چقدر بتوانیم فرایندهای کنترلی منظم ایجاد کنیم می‌توان بهبود اجرا را شاهد بود. در چند مصاحبه این موضوع تکرار داشت به عنوان مثال؛

"مثلاً در خط مشی همین اس/ام/س‌هایی که ما میدیم، برای ارزیابی. همین‌یه خط مشی با یه طرف کوچیک می‌یادآوری کنیم یا مثلاً تعادل کار زندگی در خط نظام اداری برات مهمه چه اشکالی داره پنجشنبه‌ها بگی که آقا آخر هفته‌ها رو در پیش خانواده‌ها سپری کنید به نظرم به صورت کلی کارمندان به طریق اولی مدیران درگیر حجم کار روزمره هستن شاید میتونه وسط روزمرگی‌ها گاهی یه هوشیاری ایجاد میکنه"

➤ عناصر تغییرات محیط در اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور

عناصر تغییرات محیط در تلنگر رفتاری به عواملی اشاره دارند که بدون اجبار مستقیم، مسیر تصمیم‌گیری و کنش کارکنان و مدیران را در جریان اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی تحت تأثیر قرار می‌دهند. این تغییرات محیطی از دو جنبه قابل بررسی‌اند: نخست، نحوه چیدمان محیط‌های کاری و اداری برای تسهیل اجرای خط‌مشی؛ دوم، تغییراتی که می‌توان آن‌ها را به صورت شوک‌های محیطی یا شرایط غیرمنتظره اداری قلمداد کرد. به طور کلی، عناصر تغییر محیط می‌توانند شامل اصلاح در چیدمان فضاهای سازمانی، نحوه ارائه اطلاعات اجرایی، استفاده از رنگ‌ها و نشانه‌های بصری در محیط کار، یا حتی ترتیب گزینه‌ها و دستورالعمل‌ها باشند که هر کدام به صورت نامحسوس، رفتار مطلوب و انطباق‌پذیر با خط‌مشی را تسهیل می‌کنند. با تنظیم هوشمندانه این مؤلفه‌های محیطی، کارکنان و مجریان خط‌مشی

به صورت طبیعی به انتخاب‌ها و تصمیم‌های بهتر سوق داده می‌شوند، بدون اینکه احساس فشار یا اجبار اداری داشته باشند. به عبارتی، محیط اداری هوشمندانه طراحی می‌شود تا رفتار درست و هماهنگ با اهداف خط‌مشی، ساده‌ترین و در دسترس‌ترین گزینه برای مجریان باشد؛ رویکردی که در نهایت به ارتقای کیفیت اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور کمک می‌کند. شوک‌های محیطی، استفاده از شکل و نماد، تاثیر کرونا بر اجرای خط‌مشی و بهینه‌سازی از فضای تحریم از جمله موارد عناصر تغییر محیط می‌باشد.

➤ نهادهای مردمی در اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور

استفاده از ظرفیت نهادهای مردمی در تلنگر رفتاری به معنای بهره‌گیری از نفوذ اجتماعی، اعتماد عمومی و شبکه‌های ارتباطی گسترده‌ای است که این نهادها در فرآیند اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور در اختیار دارند. نهادهای مردمی مانند انجمن‌ها، گروه‌های داوطلب، سازمان‌های محلی و تشکلهای مدنی می‌توانند به عنوان حلقه ارتباطی میان نهادهای اجرایی و جامعه هدف عمل کرده و پیام‌های رفتاری مرتبط با خط‌مشی را به زبانی قابل فهم، بومی و همسو با شرایط اداری منتقل کنند. این نقش واسطه، به تقویت پذیرش اجتماعی خط‌مشی، کاهش فاصله میان تصمیمات اداری و درک عمومی، و تسهیل همراهی ذی‌نفعان در مرحله اجرا کمک می‌کند. مشارکت آن‌ها در طراحی و اجرای تلنگرها باعث افزایش پذیرش اجتماعی، تقویت حس تعلق و پایداری تغییرات رفتاری می‌شود. در واقع، این نهادها با شناخت دقیق از فرهنگ و نیازهای جامعه، می‌توانند تلنگرها را مؤثرتر، انسانی‌تر و ماندگارتر سازند عواملی مانند استفاده از نهادهای اجتماعی و استفاده از توان مردمی عناصر شکل دهنده این مضمون فراگیر هستند. در مصاحبه استفاده از ظرفیت‌های مردمی به دفعات تکرار شده بود به عنوان مثال؛

گاهی مردم تو اینه که اگر مدیری متخصص نباشد من می‌تونم اعتراض کنم واقعاً داریم نداریم. کسی جرات داره وارد یه دستگاهی میشه و ببینه مدیر توانمند نیست بتونه اعتراض بکنه بتونه قانون شهروندی عرض می‌کنما.

و یا

"اینه که خود خط مش گذار باید اولاً باور و اعتقاد داشته باشه که می‌تونه از ظرفیت استفاده بکنه یعنی این نباشه تهش مثلاً نمادین بگه حالا بریم مثلاً الکی بازی می‌کنیم که انگار استفاده کردیم. ما تنوع دانایی داریم ولی اولویت دانایی نداریم یعنی چی یعنی می‌گفتش که به شما

میگه که مثلاً علم پزشکی مهم‌تره یا نمی‌دونم کشاورزی پزشک علمش الان مهم‌تره یا کشاورز می‌گفت اینا تنوع داناییه هیچ کدوم اولویتی بر دیگری نداره یکی مکانیک مثلاً ماشینیه چه جوری این جون انسان سر کار داره دیگه این علمش مهم‌تر از اون مکانیکی هم میاد کارشو درست انجام نمیده ترمز ماشین کار نمی‌کرد به جای یه نفر یه دفعه پنج نفر میکشد یعنی میگفت یک کشاورز ساده اون علمش با یک جراح چی ممکنه تنوع علمی داره اما برتری علمی ندارد. اگر اولاً حالا اینو قبول داشته باشی که تنوع داریم ما نه اولویت میگه پس هر کدوم از مردم اینا یه دانشی دارن تو حوزه حالا کار خودشون یا تجربیات خودشون که اون کمک بکنه این نیست توی یه عده‌ای می‌گن آقا مردم که عوامن مثل متوجه تو رسیدن یه مسئله می‌خوای یه موضوع در حوزه کشاورزی حل بکنی فقط سراغ نمی‌دونم کسی که دکترای نمی‌دونم کشاورزی داره مهندسی کشاورزی داره یا نمی‌دونم اقتصاد کشاورزی خونده نمی‌دونم فلان بعد گاهی اوقات می‌بینی همون خود کشاورزه بی‌سوادم باشه یک راه حلی بهت میده که اون به استاد دانشگاه نمی‌تونه این راه حل بهت ارائه بده خب اگه اینو باور بکنن خط مشی گذارا تازه میرن سراغ اینکه خب حالا چیکار کنیم از ظرفیت استفاده بکنیم"

➤ تاثیر خط‌مشی‌های پیش‌فرض و انصراف در نظام اداری و استخدامی کشور

استفاده از خط‌مشی پیش‌فرض و امکان انصراف در تلنگر رفتاری به‌عنوان یکی از مؤثرترین روش‌ها برای هدایت تصمیم‌ها در فرآیند اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور شناخته می‌شود. در این رویکرد، گزینه‌ای که بیشترین منفعت عمومی یا کارکرد اجرایی مطلوب‌تری دارد، به‌صورت پیش‌فرض در رویه‌ها و فرآیندهای اداری قرار می‌گیرد و کارکنان یا مجریان خط‌مشی تنها در صورت تمایل می‌توانند به‌صورت آگاهانه از آن انصراف دهند. این شیوه با اتکا بر تمایل طبیعی افراد به حفظ وضعیت موجود، احتمال انتخاب رفتار هماهنگ با اهداف خط‌مشی را افزایش می‌دهد، بدون آنکه نیاز به اجبار رسمی یا مداخله سخت اداری باشد. برای مثال، ثبت‌نام خودکار در برنامه‌های اهدای عضو یا پس‌انداز بازنشستگی از نمونه‌های موفق این روش هستند. به‌این‌ترتیب، بدون اجبار مستقیم، تصمیم‌گیری به سمتی هدایت می‌شود که هم به نفع فرد و هم جامعه باشد. استفاده از تصمیمات از قبل گرفته شده، استفاده از تصمیمات مبتنی بر لغو کردن، توجه به ابعاد منفی تصمیمات پیش‌فرض، توجه به ابعاد منفی تصمیمات انصراف، ایجاد انعطاف لازم در اجرای خط‌مشی، اجرای آزمایشی خط

مش‌ها و عدم استفاده از تلنگر در بعضی خط‌مش‌ها از حمله عوامل موثر در خط‌مش‌های پیش‌فرض و انصراف است.

➤ **هنجارهای اجتماعی در اجرای خط‌مش‌های اداری و استخدامی کشور**

استفاده از هنجارهای اجتماعی در تلنگر رفتاری بر این اصل استوار است که افراد، به‌ویژه کارکنان و مجریان خط‌مش‌ها، به‌شدت از رفتار، رویه‌ها و انتظارات رایج در محیط پیرامون خود تأثیر می‌پذیرند. هنگامی که رفتار مطلوب در فرآیند اجرای خط‌مش‌های اداری و استخدامی به‌عنوان یک رویه متداول، پذیرفته‌شده یا رفتار غالب همکاران نمایش داده می‌شود، احتمال همسویی فرد با آن رفتار افزایش می‌یابد. در این چارچوب، برجسته‌سازی هنجارهای مثبت سازمانی می‌تواند بدون توسل به دستورالعمل‌های الزام‌آور، رفتار مجریان را در جهت اهداف خط‌مش‌ها هدایت کرده و اجرای هماهنگ‌تر و پایدارتر آن را تسهیل کند. برای نمونه، اطلاع‌رسانی درباره اینکه «بیشتر شهروندان قبض خود را به‌موقع پرداخت می‌کنند» می‌تواند دیگران را نیز به انجام همان کار ترغیب کند. این شیوه با بهره‌گیری از نیاز طبیعی انسان به تعلق و پذیرش اجتماعی، تغییر رفتار را آسان‌تر، طبیعی‌تر و پایدارتر می‌سازد. به‌کارگیری هنجارهای اجتماعی در تلنگر رفتاری زمانی بیشترین اثر را دارد که پیام به‌صورت ملموس، مثبت و نزدیک به واقعیت جامعه ارائه شود. هنگامی که افراد احساس کنند بخشی از یک رفتار جمعی هستند، تمایل دارند برای حفظ هماهنگی اجتماعی، رفتار خود را با آن تطبیق دهند. این امر به‌ویژه در موضوعاتی مانند حفظ محیط‌زیست، رعایت قوانین، یا مشارکت‌های اجتماعی مؤثر است؛ زیرا هنجار اجتماعی نوعی فشار نرم و درعین‌حال انگیزه درونی ایجاد می‌کند. در نتیجه، به‌جای اجبار یا تنبیه، از حس تعلق، مقبولیت و مقایسه اجتماعی برای هدایت رفتار استفاده می‌شود و تغییر به‌صورت داوطلبانه و پایدار شکل می‌گیرد. در این پژوهش مضمون‌های سازمان‌دهنده مهمی مانند ایجاد فهم مشترک استفاده از بافت‌های فرهنگی مذهبی، برچسب‌های اجتماعی و جو و فرهنگ سازمانی برای این بعد مستخرج شد. یک نمونه از مصاحبه‌های صورت گرفته در این خصوص به شکل زیر است؛

"می‌تونیم از شرایط اجتماعی در جهت بهبود بعضی از خط‌مش‌ها استفاده کنیم نهادهای مردمی حس مسئولیت اجتماعی را افزایش می‌دهند. مثلاً ما خط‌مش‌ها داریم به نام جوانی جمعیت خب این جوانی جمعیت مشوق‌های لازم ایجاد می‌کنه مثلاً من در بحث حوزه‌های مذهبی می‌تونم از اونا استفاده بکنم می‌تونم با فرهنگ سازی و استفاده از المان‌های فرهنگی

مذهبی استفاده بکنم اینا تأثیرگذاره به هر حال جامعه، جامعه اسلامی هست و حتماً اینها کمک کننده است"

➤ ساده‌سازی در اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور

استفاده از هنجارهای اجتماعی در تلنگر رفتاری بر این اصل استوار است که افراد در تصمیم‌گیری‌های خود، به‌ویژه در محیط‌های اداری، به‌شدت از رفتارها و رویه‌های رایج اطرافیان تأثیر می‌پذیرند. هنگامی که رفتار مطلوب در فرآیند اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور به‌عنوان یک الگوی متداول و پذیرفته‌شده در میان کارکنان یا مجریان معرفی می‌شود، تمایل افراد به همسویی با آن افزایش می‌یابد. در این چارچوب، برجسته‌سازی هنجارهای مثبت سازمانی می‌تواند بدون توسل به ابزارهای الزام‌آور، جهت‌گیری رفتاری مجریان را همسو با اهداف خط‌مشی هدایت کرده و اجرای مؤثرتر آن را تسهیل کند. در کنار ساده‌سازی، چارچوب‌بندی اطلاعات نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی به برداشت و تصمیم‌نهایی دارد. نحوه بیان یک پیام می‌تواند احساس و قضاوت فرد را تغییر دهد؛ مثلاً وقتی گفته می‌شود «۹۰ درصد افراد این روش را موفقیت‌آمیز یافته‌اند»، اثر آن معمولاً قوی‌تر از جمله‌ی مشابهی است که بر ۱۰ درصد شکست تأکید دارد. چارچوب‌بندی درست، بر جنبه‌های مثبت یا سودمند رفتار مطلوب تمرکز کرده و باعث می‌شود انتخاب درست برای مخاطب نه‌تنها آسان‌تر، بلکه طبیعی‌تر و منطقی‌تر به‌نظر برسد. در مصاحبه به این عامل هم اشاره‌های بیشتری میشد حتی اذعان شد بیشتر عدم اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌ها به خاطر عدم ساده بودن آنها است. به عنوان مثال؛

"کارکرد داشبورد یا کارکرد مدل چیه همینیه دیگه یعنی پیچیدگی را کاهش می‌دهد در تصویر پیچیدگی را کاهش میدی که شما بتونید اولویت تشخیص بده گفتیم تو مدلم میگن دیگه میگن اجزا رو ساده کن روابط اصلی رو نشون بده خب این کمک میکنه به نظر میرسه که تلنگرم همین کارو بکنه دیگه تلنگر به نظرم ادبیات هم تولید کنیم یه جوری داشبوردسازی می‌کنه یه جوری شاید مدل سازی میکنه چهارچوب ذهنیتی میدی که یادت نره مثلاً دقت کن ببین مثلاً داشبورد به نظرم داره تلنگر میزنه این پیوست‌ها چیه اینا در ساده‌سازی اینا می‌دونی مثلاً پیوسته‌های فرهنگی می‌ذاریم نمی‌دونم پیوست‌های قانونی می‌ذاریم همونطور که مثلاً ما تو بعضی دنبالش هستیم"

و یا

"به طور طبیعی هر چقدر شما بتوانید ساده بکنی خب امکان اجرایش بیشتره دیگه یعنی اگه بتونیم مسائل پیچیده رو به تبذیلشون بکنیم به چند تا مسئله که ساده‌تره و برای هر مسئله‌ای راه حل ساده‌تر تنظیم بکنی امکان چیزش بیشتره امکان موفقیت اجرایش بیشتره دیگه ساده‌تر بشه ولی می‌خوام بگم که همیشه دیگه این قابلیت ساده سازی وجود نداره"

اولویت بندی خط مشی، توجه به فرایند تنظیم خط مشی، اولویت بندی نهادهای تصمیم گیر، حذف خط مشی های متعارض، رفع موانع سیستماتیک در اجرا، استفاده از فناوری های جدید، کاهش بروکراسی، تنظیم دفترچه راهنما، کاهش پیچیدگی و ساده سازی از جمله مواردی هستند که در این مضمون شناسایی شدند.

➤ برجسته‌سازی در اجرای خط‌مشی‌های اداری و استخدامی کشور

برجسته‌سازی در تلنگر رفتاری زمانی بیشترین تأثیر را دارد که خط‌مشی و مجری آن به‌طور هوشمندانه و شفاف در پیام‌ها نمایان شوند. وقتی خط‌مشی مشخص و هدف آن به‌صورت برجسته بیان شود، مخاطبان بهتر درک می‌کنند که تغییر رفتار در چه مسیری و با چه نیتی هدایت می‌شود. این وضوح باعث افزایش اعتماد عمومی و پذیرش اجتماعی می‌گردد. از سوی دیگر، معرفی و برجسته‌سازی مجری یا نهاد مسئول نیز اهمیت دارد، زیرا مخاطب هنگامی که بداند چه سازمان یا نهادی پشت پیام قرار دارد و هدف آن خیر عمومی است، واکنش مثبت‌تری نشان می‌دهد. در عمل، برجسته‌سازی خط‌مشی و مجری می‌تواند از طریق نشانه‌های بصری، پیام‌های شفاف و تأکید بر اعتبار نهاد اجرایی صورت گیرد. برای مثال، وقتی یک برنامه تلنگر رفتاری از سوی نهادی معتبر و شناخته‌شده اجرا می‌شود و هدف آن به‌وضوح بیان می‌گردد، مخاطبان احساس می‌کنند در فرایندی معتبر و درست مشارکت دارند. به این ترتیب، برجسته‌سازی نه تنها آگاهی را افزایش می‌دهد بلکه به اعتمادسازی و اثربخشی بیشتر تلنگر نیز کمک می‌کند. استفاده از سازوکار پاداش، متمایز کردن مجریان، متمایز کردن خط مشی، مشخص کردن متولی اجرا، استفاده از الگوهای موفق قبلی از جمله مضمون های سازمان دهنده ای هستند که در مصاحبه ها به آن اشاره شده است.

بحث و نتیجه گیری

با بینش‌های فزاینده از علوم رفتاری، به نظر می‌رسد تصویر غیرجذابی از رفتارهای انسان نمایان می‌شود. کارگزاران دولتی به جای اینکه مانند افراد منطقی عمل کنند، به طور سیستماتیک از مدل‌های استاندارد انتخاب عقلانی فاصله می‌گیرند. چنین یافته‌هایی برای

خطمشی‌های عمومی چه معنایی دارد؟ مشخص است که خطمشی عمومی باید وارد عمل شود و به آنها کمک کند تا تصمیمات بهتری بگیرند. برجسته‌ترین برنامه، تلنگر است. ایده آن ساده اما قدرتمند است. به جای تغییر مجموعه گزینه‌های افراد، یا تغییر قابل توجه انگیزه‌های اقتصادی آن‌ها، فشارهای خطمشی عمومی با تغییر نحوه ارائه گزینه‌ها به آنها، تصمیمات مردم را بهبود می‌بخشد. با توجه به پژوهش اسمیت (۲۰۱۹)، تلنگر در بین خطمشی‌گذاران در سراسر جهان از محبوبیت برخوردار است. تسلیم کردن، آزادی انتخاب را دست نخورده باقی می‌گذارد، پیاده‌سازی آن ارزان است، و نسبت به پدرگرایی سنتی قابل قبول‌تر است. تلنگرهای خوب خطمشی عمومی با تنظیم محیط‌های انتخابی با رویه تصمیم‌گیری افراد، چنین تطابقی را تسهیل می‌کنند. چنین خطمشی‌هایی می‌توانند این کار را مستقیماً یا با جلوگیری از ایجاد محیط‌های نامناسب توسط بازیگران خصوصی انجام دهند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تلنگرهای رفتاری، برخلاف ابزارهای کلاسیک خطمشی‌گذاری که بر اجبار و کنترل تکیه دارند، از طریق سازوکارهای نرم و غیرمستقیم بر تصمیم‌گیری و رفتار مجریان خطمشی تأثیر می‌گذارند. مقایسه نتایج با مطالعات بین‌المللی نظیر تالر و سانس‌تاین (۲۰۰۸) و هالپرن (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی مانند ساده‌سازی فرآیندها، شفاف‌سازی پیام‌ها و بهره‌گیری از هنجارهای اجتماعی در محیط‌های اداری ایران نیز کارکرد مشابهی دارند، هرچند زمینه فرهنگی و سازمانی کشور سبب می‌شود اجرای آن‌ها نیازمند سازوکارهای بومی و سازگار با ساختار اداری باشد. همچنین، یافته‌های این پژوهش با نتایج مدینا (۲۰۲۰) هم‌راستاست که نقش فرهنگ و بافت اجتماعی را در پذیرش مداخلات رفتاری تعیین‌کننده می‌داند. به‌ویژه در ایران، نقش نهادهای مردمی و اعتماد اجتماعی در اثرگذاری تلنگرها پررنگ‌تر از کشورهای غربی است، زیرا واکنش رفتاری کارمندان و شهروندان بیش از آنکه به قوانین رسمی وابسته باشد، از نگرش‌های فرهنگی و مذهبی آنان تأثیر می‌پذیرد.

در مقایسه با مدل‌های رفتاری خطمشی‌گذاری عمومی، نتایج نشان داد که اجرای موفق خطمشی‌ها در ایران نه صرفاً به طراحی ابزارهای اداری، بلکه به تنظیم محیط تصمیم‌گیری و ایجاد جریان آگاهی عمومی وابسته است. همان‌طور که گزارش سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD, 2019) و مطالعه اسمیت (۲۰۱۹) نشان می‌دهند، خطمشی‌های کوچک و تدریجی، اگر با جریان رسانه‌ای هوشمندانه همراه شوند، اثربخشی بالاتری دارند. نتایج این

تحقیق نیز این دیدگاه را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد توجه به مؤلفه‌هایی چون اطلاع‌رسانی شفاف، برجسته‌سازی موفقیت‌ها و ایجاد بازخوردهای رفتاری، زمینه پذیرش و تداوم خطمشی‌ها را در میان مجریان و ذی‌نفعان افزایش می‌دهد. این هم‌سویی با نتایج پژوهش کاتو و همکاران (۲۰۲۳) نیز قابل مشاهده است که بر ضرورت در نظر گرفتن زمینه‌های فرهنگی در اجرای تلنگرها تأکید کرده‌اند. از منظر خطمشی‌گذاری، یافته‌ها بیانگر آن است که دولت برای بهبود اجرای خطمشی‌های اداری باید از الگوی ترکیبی تلنگر رفتاری بهره‌گیر؛ الگویی که در آن خطمشی‌ها با پیام‌های ساده و قابل فهم معرفی شوند، نهادهای اجتماعی در اجرای آن مشارکت داشته باشند و سازوکارهای پایش و هشدار، رفتار مطلوب را در طول زمان تثبیت کنند. اتخاذ چنین رویکردی، ضمن کاهش مقاومت‌های درون‌سازمانی، به ارتقای کارآمدی نظام اداری و افزایش رضایت عمومی منجر می‌شود. مشابه آنچه در پژوهش‌های سانستاین (۲۰۱۶) و اورز و همکاران (۲۰۱۸) گزارش شده، استفاده از بینش‌های رفتاری می‌تواند پل ارتباطی میان خطمشی‌گذاری مبتنی بر قانون و خطمشی‌گذاری مبتنی بر انسان باشد و مسیر گذار از مدیریت دستوری به مدیریت هوشمند و مشارکتی را در نظام اداری کشور هموار سازد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تلنگرهای رفتاری در مرحله اجرای سیاست‌ها لزوماً به‌صورت مداخلاتی نرم، مستقل و بیرون از ساختارهای اداری عمل نمی‌کنند؛ بلکه در عمل به‌طور عمیق با رویه‌های سازمانی، محدودیت‌های نهادی و منطق‌های بروکراتیک درهم‌تنیده‌اند. این یافته، نگاه غالب در ادبیات تلنگر را که عمدتاً بر مرحله طراحی سیاست و رفتار شهروندان تمرکز دارد، به چالش می‌کشد و توجه را به نقش اجراکنندگان به‌عنوان کنشگران رفتاری معطوف می‌سازد. از این منظر، تلنگر صرفاً یک ابزار فنی در طراحی سیاست نیست، بلکه پدیده‌ای است که معنا و کارکرد آن در بستر اجرا و در تعامل با زمینه نهادی شکل می‌گیرد. بنابراین، اثربخشی تلنگرها نه‌تنها به طراحی آن‌ها، بلکه به نحوه ادغامشان در ساختارهای اجرایی و الگوهای رفتاری اجراکنندگان وابسته است. اهمیت این یافته فراتر از بستر ایران است؛ زیرا شکاف میان طراحی سیاست و اجرای آن، و همچنین رفتار غیرکاملاً عقلانی اجراکنندگان، چالشی مشترک در نظام‌های اداری مختلف به شمار می‌آید. از این رو، این پژوهش می‌تواند به غنای نظری ادبیات اجرای سیاست و اقتصاد رفتاری کمک کند و زمینه‌ساز بازاندیشی در انتقال منطق تلنگر از سطح طراحی به سطح اجرا باشد.

بر اساس یافته‌های مدل تلنگر رفتاری، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهبود اجرای خطمشی‌های اداری و استخدامی ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی، به‌ویژه سازمان‌های متولی امور اداری و استخدامی، پیش از ابلاغ خطمشی‌ها نسبت به ساده‌سازی محتوای اجرایی، اولویت‌بندی اقدامات و کاهش پیچیدگی‌های بروکراتیک اقدام کنند. تدوین راهنماهای اجرایی کوتاه، مرحله‌بندی‌شده و قابل فهم برای مجریان می‌تواند به‌عنوان یک تلنگر شناختی، احتمال اجرای صحیح خطمشی‌ها را افزایش دهد.
- با توجه به نقش زیربنایی «پایش و هشدارها» در مدل پژوهش، پیشنهاد می‌شود نظام‌های اداری از یادآوری‌های زمانی، بازخوردهای مستمر و هشدارهای غیرتنبیهی در طول فرایند اجرای خطمشی‌ها استفاده کنند. این ابزارها می‌توانند از فراموشی، تعویق و انحراف در اجرا جلوگیری کرده و پایداری رفتار مطلوب را تقویت نمایند.
- دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در موارد مناسب، از تصمیمات پیش‌فرض خیرخواهانه برای تسهیل اجرای خطمشی‌ها استفاده کنند؛ مشروط بر آنکه امکان انصراف آگاهانه و شفاف برای مجریان و ذی‌نفعان فراهم باشد. اجرای آزمایشی این پیش‌فرض‌ها پیش از تعمیم سراسری، می‌تواند از بروز مقاومت‌های سازمانی جلوگیری کند.
- پیشنهاد می‌شود نهادهای مسئول اجرای خطمشی‌ها، آگاه‌سازی را صرفاً به اطلاع‌رسانی محدود نکنند، بلکه از جریان رسانه‌ای مستمر برای تبیین چرایی خطمشی‌ها، پیامدهای اجرای آن‌ها و منافع عمومی استفاده نمایند. این رویکرد می‌تواند از طریق کاهش ابهام و افزایش معناپذیری، مقاومت‌های رفتاری را کاهش دهد.
- پیشنهاد می‌شود به‌منظور ترغیب مجریان و واحدهای سازمانی، از برجسته‌سازی عملکردهای موفق، معرفی الگوهای اجرایی برتر و دیده‌شدن اجتماعی استفاده شود (مانند تجلیل در جشنواره شهید رجایی). این اقدام به‌عنوان یک تلنگر اجتماعی، می‌تواند بدون تحمیل هزینه‌های مالی قابل توجه، رقابت مثبت و یادگیری سازمانی را تقویت کند.
- نهادهای اجرایی می‌توانند با بهره‌گیری از ظرفیت نهادهای مردمی، تشکلهای حرفه‌ای و گروه‌های مرجع، اجرای خطمشی‌ها را به یک کنش اجتماعی تبدیل کنند. تقویت فشار اجتماعی مثبت و مطالبه‌گری عمومی، زمینه نهادینه‌شدن رفتار مطلوب را فراهم می‌سازد.
- پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی تخصصی برای مدیران و کارشناسان نظام اداری در زمینه کاربرد تلنگر رفتاری در اجرای خطمشی طراحی و اجرا شود. آشنایی با منطق رفتاری

تصمیم‌گیری و ابزارهای نرم هدایت رفتار، می‌تواند کیفیت اجرا و پذیرش خط‌مشی‌ها را ارتقا دهد.

هرچند پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد کیفی انجام شده است، اما نتایج آن با محدودیت‌هایی همراه است. مهم‌ترین محدودیت، کمبود منابع نظری و تجربی، به‌ویژه در ادبیات داخلی و حتی جهانی درباره تلنگرهای رفتاری در نظام اداری و استخدامی بود که فرایند تدوین مدل مفهومی پژوهش را زمان‌بر ساخت. همچنین، محدودیت دسترسی به برخی مدیران و خبرگان و زمان‌بر بودن انجام مصاحبه‌های عمیق، گردآوری داده‌های کیفی را با دشواری‌هایی همراه کرد. داده‌های کیفی پژوهش مبتنی بر ادراکات و تجربیات مشارکت‌کنندگان است و اگرچه با به‌کارگیری معیارهای اطمینان‌بخشی علمی تلاش شد اعتبار داده‌ها تقویت شود، امکان حذف کامل سوگیری‌های فردی وجود ندارد.

حمایت و قدردانی

این پژوهش برگرفته از رساله دکتری اینجانب در دانشگاه علامه طباطبائی می‌باشد.

منابع فارسی

- شمسی، فاطمه؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ خوراکیان، علی‌رضا؛ زارعی‌متین، حسن. (۱۴۰۱) طراحی الگوی مدیریت تلنگر در مراکز بهداشتی درمانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۲۲-۱.
- نوروزی، میکائیل؛ عبدالحسین زاده، محمد. (۱۴۰۲) گونه شناسی ابزارهای رفتاری در عرصه حکمرانی و کارکرد آن در ارتقای نظام قانونگذاری. دوره ۳۱، شماره ۱۱.
- واعظی، سیدکمال؛ شیرانی فرادنبه، آرش. (۱۴۱۱). شناسایی سوگیریها و تلنگرهای رفتاری در مدیریت بحران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۸(۶۹)، ۱۵۵-۱۸۸.

References

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Interactive governance and policy implementation. Oxford University Press.
- Arad, A., & Rubinstein, A. (2018). The people's perspective on libertarian-paternalistic policies. *Journal of Law and Economics*, 61(2), 311-333.
- Braun, V; Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol 3:2, 77-10
- Dawes, S. S., Cresswell, A. M., & Pardo, T. A. (2009). From "need to know" to "need to share": Tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks. *Public Administration Review*, 69(3), 392-402.

- Hagmann, D., Siegrist, M., & Hartmann, C. (2018). Taxes, labels, or nudges? Public acceptance of various interventions designed to reduce sugar intake. *Food Policy*, 79, 156–165.
- Halpern, D. (2015). *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*. London, UK, 1-29.
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance* (3rd ed.). Sage.
- Hill, M., & Hupe, P. (2022). *Implementing public policy* (4th ed.). Sage.
- Jung, Y. J., & Mellers, B. A. (2016). American attitudes toward nudges. *Judgment and Decision Making*.
- Jung, Y. J., & Mellers, B. A. (2016). American attitudes toward nudges. *Judgment and Decision Making*.
- Kato, T., Otsubo, S., & Yamamoto, K. (2023). Contextualizing nudges: Cultural and institutional conditions of behavioral policy. *Policy Sciences*, 56(2), 345–364.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Lin, Y., Magda, O., & Ashcroft, R. (2017). Nudge: Concept, Effectiveness, and Ethic, Basic, 39:6. *Applied Social Psychology*, 1–39.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* (30th anniversary ed.). Russell Sage Foundation.
- Medina, J. Q. (2020). The acceptability of nudges as public policy tools: a theoretical and empirical analysis. *Universitat Autònoma de Barcelona*, 1-227.
- Niker, F., , Reiner, P. B., & Felsen, G. (2018). Perceptions of undue influence shed light on the folk conception of autonomy. *Frontiers in Psychology*, 1400.
- Norouzi, M., & Abdolhosseinzadeh, M. (2023). A Typology of Behavioral Tools in the Field of Governance and Their Role in Enhancing the Legislative System. *Vol. 31, No. 11*. (In Persian).
- OECD. (2018). *OECD regulatory policy outlook 2018*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264303072-en>.
- OECD. (2019). *Tools and ethics for applied behavioural insights: The BASIC toolkit*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>
- OECD. (2023). *Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world*. OECD Publishing.
- OECD. (2024). *Behavioural public policy and implementation capacity*. OECD Publishing.
- Peters, B. G. (2023). Policy implementation in complex governance systems. *Public Policy and Administration*, 38(3), 321–338.

- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all*. University of California Press.
- Rahman Khan, A., & Khandaker, S. (2016). A critical insight into policy implementation and implementation performance. *Public Policy and Administration Research*, 6(4), 53–59.
- Reisch, L. A., & Sunstein, C. R. (2016). Do Europeans like nudges? *Judgment and Decision Making*, 11(4), 310–325. <http://journal.sjdm.org/16/16202b/jdm16202b.pdf>
- Shamsi, F., Malekzadeh, G., Khorakian, A., & Zarei-Matin, H. (2022). Designing a Nudge Management Model in Healthcare Centers. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 1–22. (In Persian).
- Sunstein, C. R. (2023). *Why nudges fail*. Yale University Press.
- Sunstein, C. R., Reisch, L. A., & Kaiser, M. (2019). Trusting nudges? Lessons from an international survey. *Journal of European Public Policy*, 1417–1443.
- Sunstein, C. R., Reisch, L. A., & Rauber, J. (2018). A worldwide consensus on nudging? Not quite, but almost. *Regulation & Governance*, 12(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/regg.12161>
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press, 1-80.
- Vaezi, S. K., & Shirani Faradonbeh, A. (2025). Identifying behavioral biases and nudges in crisis management. *Public Management Research*, 18(69), 155–188. (In Persian).
- Visintin, E. P., Bonvin, J.-M., Varone, F., Butera, F., Lovey, M., & Rosenstein, E. (2021). Can street-level bureaucrats be nudged to increase effectiveness in welfare policy? *Policy & Politics*, 49(1), 121–139.