

توسعه فردی و تحول سازمانی

توسعه چارچوبی مفهومی برای مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران

شیوه استناددهی: توپاسفندیاری، سجاد، بناگر، علیرضا، کیاکجوری، داود، و صلاحی کجور، عظیم. (۱۴۰۳). توسعه چارچوبی مفهومی برای مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۴)، ۲۰۰-۱۸۳.

سجاد توپاسفندیاری^۱، علیرضا بناگر^۲، داود کیاکجوری^۱، عظیم صلاحی کجور^۳

۱. گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد محمودآباد، دانشگاه آزاد اسلامی، محمودآباد، ایران

۳. گروه مدیریت ورزشی، موسسه آموزش عالی شفق، تنکابن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Alireza.banagar@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۰۱ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۸ دی ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۳ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۱۷ مهر ۱۴۰۳

با توجه به چالش‌های سازمان‌های دولتی ایران در مواجهه با تله‌های اجتماعی که منجر به کاهش بهره‌وری و اعتماد عمومی می‌شود، این پژوهش با هدف طراحی و ارائه یک مدل جامع برای مدیریت این تله‌ها انجام شده است. این مدل تلاش دارد تا با شناسایی عوامل مؤثر و ارائه راهکارهای عملی، به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و تعاملات سازمانی کمک کند. این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. که از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان به‌دست‌آمده است. برای انتخاب نمونه‌های پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در ابتدا تعدادی از افراد کلیدی در حوزه‌های مدیریت دولتی، فناوری اطلاعات، حقوق و علوم اجتماعی که با موضوع تله‌های اجتماعی آشنایی داشتند به‌عنوان هسته اولیه انتخاب شدند و سپس بر اساس معرفی این افراد، سایر خبرگان شناسایی و به مصاحبه دعوت شدند (۲۲ نفر). فرآیند کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. به منظور اعتبارسنجی نتایج پژوهش، معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) شامل اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. برای بررسی پایایی کدگذاری‌ها از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد و پایایی در سطح ۸۵ درصد قرار گرفت. در نهایت، مدل نهایی پژوهش با استفاده از نظرات خبرگان مورد تأیید و اعتبارسنجی قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران مستلزم توجه به هفت بعد کلیدی است: شناختی، رفتاری، روانی-عاطفی، سازمانی، مدیریتی، اجتماعی و اخلاقی-ارزشی. این پژوهش با ارائه مدلی جامع برای مدیریت تله‌های اجتماعی، نوآوری قبل‌توجهی در تحلیل این پدیده در سازمان‌های دولتی ایران دارد. با توجه به ابعاد چندگانه شناختی، رفتاری و سازمانی، این مدل راهکارهای عملی و نوینی برای بهبود تعاملات سازمانی و ارتقای شفافیت و کارایی سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند.

کلیدواژگان: تله اجتماعی، ابعاد چندگانه سازمانی، راهبردهای پیشگیری، فرهنگ سازمانی، رفتارهای تقلیدی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Developing a Conceptual Framework for Managing Social Traps in Iranian Public Organizations

Sajad Toupaesfandyari¹, Alireza Banagar^{2*}, Davood Kia Kojouri¹, Azim Salahi Kojour³

1. Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran
2. Department of Management, Mahmoudabad Branch, Islamic Azad University, Mahmoudabad, Iran
3. Department of Sport Management, Shafagh Institute of Higher Education, Tonekabon, Iran

*Corresponding Author's Email: Alireza.banagar@iau.ac.ir

How to cite: Toupaesfandyari, S., Banagar, A., Kia Kojouri, D., & Salahi Kojour, A. (2025). Developing a Conceptual Framework for Managing Social Traps in Iranian Public Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(4), 183-200.

Submit Date: 2024 October 08

Revise Date: 2025 January 17

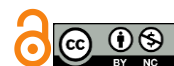
Accept Date: 2025 January 22

Publish Date: 2025 February 19

Abstract

Considering the challenges faced by Iranian public organizations in confronting social traps—which lead to reduced productivity and diminished public trust—this study aims to design and present a comprehensive model for managing these traps. The proposed model seeks to identify influential factors and provide practical solutions to enhance decision-making processes and organizational interactions. This research adopts a qualitative approach using the grounded theory methodology. Data were collected through in-depth interviews with experts and subsequently analyzed. Purposeful and snowball sampling methods were employed to select participants. Initially, several key individuals in the fields of public administration, information technology, law, and social sciences—who were familiar with the concept of social traps—were selected as the initial core group. Based on their recommendations, other experts were identified and invited for interviews (total of 22 participants). The coding process was conducted in three phases: open coding, axial coding, and selective coding. To validate the research findings, Lincoln and Guba's (1985) evaluation criteria—credibility, transferability, dependability, and confirmability—were applied. Inter-coder reliability was assessed using agreement between two coders, with the reliability level reaching 85 percent. Ultimately, the final model of the study was confirmed and validated through expert opinions. The findings revealed that managing social traps in Iranian public organizations requires attention to seven key dimensions: cognitive, behavioral, psychological-emotional, organizational, managerial, social, and ethical-value. By offering a comprehensive model for managing social traps, this research provides a significant innovation in analyzing this phenomenon within Iranian public organizations. Considering the multifaceted cognitive, behavioral, and organizational dimensions, the model presents novel and practical strategies for improving organizational interactions and enhancing transparency and efficiency in public institutions.

Keywords: *Social traps, multidimensional organizational aspects, preventive strategies, organizational culture, imitative behaviors.*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در سال‌های اخیر مفهوم تله‌های اجتماعی در حوزه مدیریت سازمانی مورد توجه روزافزون قرار گرفته است. این پدیده می‌تواند به ویژه در سازمان‌های دولتی رایج باشد، جایی که پیچیدگی فرآیندهای تصمیم‌گیری و حضور سهامداران متعدد می‌تواند زمینه مساعدی برای ظهور تله‌های اجتماعی ایجاد کند (Volchik et al., 2018).

تله اجتماعی به موقعیتی اطلاق می‌شود که در آن افراد یا گروه‌ها درگیر اقداماتی می‌شوند که ممکن است در کوتاه‌مدت مفید به نظر برسد اما در نهایت منجر به نتایج منفی برای همه افراد درگیر شود. زمانی اتفاق می‌افتد که افراد به نفع شخصی خود عمل می‌کنند و عواقب بلندمدت برای خود و دیگران را نادیده می‌گیرند. در یک تله اجتماعی، پیگیری جمعی منفعت شخصی منجر به تخلیه منابع یا بدتر شدن روابط اجتماعی می‌شود و در نهایت منجر به یک سناریوی باخت-باخت می‌شود (Lazem & Gracanin, 2010). متأسفانه سوء مدیریت و تله‌های اجتماعی در برخی از سازمان‌های دولتی ایران مشکلاتی را ایجاد کرده است. بر اساس آمار بانک جهانی، بهره‌وری نیروی کار در ایران طی دهه‌های اخیر روند نزولی داشته و از ۴.۱ درصد در سال ۲۰۱۰ به ۳.۶ درصد در سال ۲۰۱۹ کاهش یافته است (Daliri, 2019; Rahimzadeh et al., 2022). همچنین ایران در شاخص ادراک فساد سازمان بین‌المللی شفافیت در سال ۲۰۲۲ رتبه ۱۴۷ از ۱۸۰ کشور را کسب کرده است (صمدی قربانی، ۱۴۰۱؛ رحیم زاده و همکاران، ۱۴۰۱). تله اجتماعی به عنوان یک پدیده اجتماعی و فرهنگی در دوران مدرن با شکل‌گیری اینترنت و رسانه‌های اجتماعی، به سرعت به یک واقعیت اساسی تبدیل شده است. در این سناریو، سازمان‌های دولتی نیز با تأثیرات تله اجتماعی روبرو هستند که می‌تواند تأثیرات بسیاری بر سازمان و اجرای خدمات عمومی داشته باشد (Hu et al., 2023).

در تله‌های اجتماعی، افراد یا گروه‌ها به‌طور ناخودآگاه در مسیر انتخاب‌های کوتاه‌مدت و به ظاهر مفید قرار می‌گیرند که در بلندمدت می‌تواند به زیان‌های قابل توجهی منجر شود. یکی از معایب اصلی این تله‌ها، تقویت تفکر گروهی است که در آن تصمیمات گروه به‌طور اکثریتی پذیرفته می‌شود و افراد از نقد و بررسی انتقادی آن‌ها می‌پرهیزند. این پدیده موجب می‌شود که نظرات متفاوت یا خلاقانه نادیده گرفته شود و از تصمیم‌گیری‌های جامع و همه‌جانبه جلوگیری گردد. در چنین شرایطی، تصمیمات سازمانی از تنوع دیدگاه‌ها و استراتژی‌های نوآورانه خالی می‌ماند و در نتیجه، سازمان قادر به مقابله با چالش‌ها و تغییرات محیطی نخواهد بود (Parks, 2020).

پیامد دیگر تله‌های اجتماعی، کاهش انگیزه و روحیه کارکنان است. هنگامی که تصمیمات گروهی بدون مشارکت افراد مختلف اتخاذ می‌شود یا افرادی که مخالف دیدگاه اکثریت هستند سرکوب می‌شوند، باعث کاهش حس مالکیت و اعتماد به فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان می‌شود. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است احساس کنند که توان و انرژی آن‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری نقشی ندارد و همین امر می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری، افزایش استعفا و بی‌علاقگی به فعالیت‌های سازمانی گردد. این وضعیت همچنین می‌تواند به سستی در اعتماد به رهبری سازمان منجر شود، چرا که افراد احساس می‌کنند نظرات آن‌ها بی‌اهمیت است و تصمیمات از بالا تحمیل می‌شود (Iqbal et al., 2022).

علاوه بر این، تله‌های اجتماعی می‌توانند به ناکارآمدی در تصمیم‌گیری و منابع‌گذاری منجر شوند. هنگامی که تصمیم‌گیرندگان به‌جای تصمیم‌گیری بر اساس واقعیت‌ها و داده‌ها، تصمیماتی را بر اساس فشارهای گروهی یا الزامات کوتاه‌مدت اتخاذ می‌کنند، تخصیص منابع به‌طور غیرکارآمد و نادرست صورت می‌گیرد. این مسئله می‌تواند بر کیفیت خدمات دولتی تأثیر منفی بگذارد و موجب هدررفت منابع مالی و انسانی شود که در نهایت منجر به کاهش کارایی و توانمندی سازمان‌های دولتی خواهد شد. همچنین، تصمیمات نادرست و کم‌کیفیت می‌تواند به از

دست دادن فرصت‌ها و تأثیر منفی بر اعتماد عمومی به نهادهای دولتی منجر شود (Cumming, 2018). این پیامدها و معایب نشان‌دهنده اهمیت مدیریت صحیح تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی است تا از وقوع این مشکلات پیشگیری شود و فرآیندهای تصمیم‌گیری به‌طور مؤثری پیش بروند.

یکی از عوامل اصلی در ایجاد تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی، ساختار سازمانی و تأثیر آن بر فرآیندهای تصمیم‌گیری است. سازمان‌های دولتی معمولاً دارای ساختارهای سلسله‌مراتبی هستند که در آن تصمیمات از بالا به پایین اتخاذ می‌شود. این نوع ساختارها ممکن است باعث محدودیت در جریان آزاد اطلاعات و نظرات مختلف شوند، زیرا کارکنان ممکن است احساس کنند که نظرات و پیشنهادات آن‌ها در سطح بالای سازمان اهمیت ندارد. در چنین شرایطی، افراد تمایل دارند که به تصمیمات بالادستی تن دهند و تفکر گروهی شکل بگیرد که مانع از تحلیل دقیق و مستقل تصمیمات می‌شود. در نتیجه، ساختار سازمانی می‌تواند به تقویت تله‌های اجتماعی منجر شود که در آن افراد از انتقاد پرسش از مفروضات موجود می‌پرهیزند و به جای آن تصمیمات گروهی را به طور خودکار می‌پذیرند (Killingsworth & Eschenbacher, 2018).

عوامل فرهنگی و اجتماعی درون سازمان نیز به‌طور قابل توجهی بر ایجاد تله‌های اجتماعی تأثیر می‌گذارند. هنجارهای گروهی و فشار هم‌سالان از دیگر عواملی هستند که می‌توانند به ایجاد تله‌های اجتماعی در سازمان‌ها منجر شوند. زمانی که اعضای سازمان به‌طور پیوسته با هنجارهای خاصی در تعامل هستند که تفکر انتقادی را تقبیح می‌کند و بر اهمیت توافق جمعی تأکید دارد، احتمال بروز تله‌های اجتماعی افزایش می‌یابد. در این نوع فرهنگ‌ها، افراد تمایل دارند که در تصمیمات گروهی هم‌راستا با اکثریت باشند، حتی اگر این تصمیمات بهترین راه‌حل نباشند. این پدیده می‌تواند باعث شود که افراد به‌جای ابراز دیدگاه‌های خود، سعی کنند نظر جمع را جلب کنند و از پذیرش دیدگاه‌های مخالف اجتناب کنند، که در نهایت منجر به کاهش کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان می‌شود (Naznen et al., 2022).

رفتارهای فردی و جمعی در سازمان‌ها نیز در شکل‌گیری تله‌های اجتماعی نقش دارند. برخی از افراد در سازمان‌ها ممکن است از نظر شخصی تمایل داشته باشند که در گروه‌های همفکر و موافق با خود باقی بمانند تا از تعارضات احتمالی اجتناب کنند. این تمایل می‌تواند به‌طور ناخودآگاه باعث ایجاد تله‌های اجتماعی شود، زیرا افراد به جای بررسی دقیق مسائل و دیدگاه‌های مختلف، بیشتر به دنبال پذیرش و تأسیس روابط صمیمی در گروه هستند. در چنین شرایطی، رفتارهای جمعی مانند هم‌راستایی در تصمیمات و اجتناب از انتقاد به‌جای تحلیل دقیق‌تر و مستقل می‌تواند باعث تقویت گروه‌گرایی و کاهش دقت تصمیمات شود. به‌ویژه زمانی که کارکنان به‌طور مداوم با یکدیگر همکاری دارند، ایجاد هم‌نوایی در رفتارها و اعتقادات می‌تواند به گسترش تله‌های اجتماعی منجر شود (Pollack et al., 2022).

از دیگر عوامل مؤثر در ایجاد تله‌های اجتماعی، فقدان ارتباط و همکاری بین بخش‌ها و تیم‌های مختلف است. در سازمان‌های دولتی که معمولاً تقسیم‌بندی‌های شغلی و دپارتمان‌های مختلف وجود دارد، ممکن است همکاری و تبادل نظر بین این بخش‌ها به اندازه کافی صورت نگیرد. این کمبود ارتباط و همکاری می‌تواند به تقویت تله‌های اجتماعی کمک کند زیرا هر بخش یا تیم ممکن است صرفاً از دیدگاه خود تصمیم‌گیری کند و از دیدگاه‌ها یا تجارب دیگر بخش‌ها بی‌اطلاع باشد. در چنین شرایطی، ممکن است یک گروه یا بخش خاص، به دلیل کمبود ارتباط با دیگران، تصمیمات نادرستی را اتخاذ کند که نه تنها به نفع سازمان نیست، بلکه ممکن است فرصت‌های مؤثر را نیز از دست بدهد. برای جلوگیری از چنین وضعیتی، سازمان‌ها باید تلاش کنند که ارتباطات بین تیم‌ها و دپارتمان‌ها را تقویت کنند تا تله‌های اجتماعی به حداقل برسد (Andina-Díaz et al., 2023).

برای مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی، یکی از راهکارهای مؤثر، تقویت فرهنگ تنوع و تفکر انتقادی است. سازمان‌ها باید تلاش کنند تا دیدگاه‌های مختلف و متنوع را در فرآیندهای تصمیم‌گیری بگنجانند. این امر می‌تواند از طریق جذب افرادی با زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و حرفه‌ای مختلف انجام شود. در محیطی که تنوع و ابتکار در اولویت قرار دارد، افراد بیشتر ترغیب می‌شوند تا نظرات و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و از ابتکارهای خلاقانه برای حل مشکلات استفاده کنند. هنگامی که سازمان‌ها به تنوع در دیدگاه‌ها و تجربیات احترام بگذارند، احتمال ایجاد تله‌های اجتماعی که به اجماع‌های نادرست و تصمیمات ضعیف منجر می‌شود، کاهش می‌یابد (Coldwell, 2019). علاوه بر این، باید محیطی را ایجاد کرد که در آن افراد احساس راحتی کنند تا نظرات خود را بدون ترس از قضاوت یا انتقادهای غیرمنصفانه ابراز کنند.

توسعه و پرورش فرهنگ ارتباطات باز و همکاری میان تیم‌ها نیز از دیگر راهکارهای مؤثر در مدیریت تله‌های اجتماعی است. سازمان‌ها باید به کارکنان خود اجازه دهند تا آزادانه و بدون محدودیت‌های سلسله‌مراتبی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. این ارتباطات باید نه تنها در سطح افقی (بین همکاران)، بلکه در سطح عمودی (بین رده‌های مختلف سازمان) نیز تسهیل شود (محمدزاده و یارمحمدی واصل، ۱۳۹۷). تشویق به برقراری گفت‌وگوهای شفاف و آزاد، ایجاد جلسات مشاوره و کارگاه‌های آموزشی در مورد تفکر انتقادی می‌تواند در تضعیف تله‌های اجتماعی مؤثر باشد. هنگامی که کارکنان با یکدیگر همکاری می‌کنند و ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند، احتمال شکل‌گیری تفکر گروهی که به نفع تصمیمات غیرمؤثر باشد، کاهش می‌یابد (Fornander et al., 2023). به علاوه، تیم‌های مختلف باید برای حل مسائل مشترک و تصمیم‌گیری‌های کلیدی به یکدیگر نزدیک‌تر شوند.

تقویت نقش رهبری در مدیریت تله‌های اجتماعی یکی دیگر از ابعاد کلیدی در این زمینه است. رهبران سازمان‌ها باید به‌عنوان الگوهایی برای تفکر انتقادی و پرسشگری از مفروضات عمل کنند. وقتی رهبران از کارکنان خود می‌خواهند که دیدگاه‌های خود را آزادانه بیان کنند و همچنین انتقادات سازنده و پیشنهادات بهبود را استقبال می‌کنند، این نوع فرهنگ در سازمان گسترش می‌یابد. علاوه بر این، رهبران باید فضای مناسب برای مواجهه با چالش‌ها و ابهامات را فراهم کنند و کارکنان را تشویق کنند که به‌جای پذیرش سرسختانه تصمیمات گروهی، از تحلیل مستقل و تفکر انتقادی بهره‌برداری کنند (Molavi & Haji Naghi, 2024). رهبران با پذیرش دیدگاه‌های مختلف و حمایت از فرآیندهای تصمیم‌گیری باز و شفاف می‌توانند به کاهش تله‌های اجتماعی و افزایش کارایی سازمانی کمک کنند (Hadziahmetovic & Salihovic, 2022).

نقش رهبری در مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی بسیار حیاتی است، زیرا رهبران سازمان‌ها می‌توانند الگویی از رفتار و تفکر را برای سایر اعضا فراهم کنند. رهبران باید به عنوان مدل‌های تفکر انتقادی و انعطاف‌پذیری در برابر دیدگاه‌های مختلف عمل کنند. وقتی رهبر سازمان از کارکنان خود می‌خواهد که به‌طور آزادانه و شفاف نظرات و ایده‌های خود را بیان کنند، این پیام را می‌دهد که نگرش‌های مختلف و حتی مخالف نیز ارزشمند است و باید مورد توجه قرار گیرند. چنین رویکردی باعث می‌شود تا کارکنان احساس کنند که نظرات و پیشنهاداتشان جدی گرفته می‌شود و هیچ‌گونه ترسی از بیان ایده‌های خود ندارند. به این ترتیب، رهبران می‌توانند فضایی را ایجاد کنند که در آن تله‌های اجتماعی مانند تفکر گروهی و پذیرش بی‌چون‌وچرای تصمیمات اکثریتی از بین بروند (Lamperski, 2018).

رهبران همچنین باید نقش تسهیل‌کننده و هدایت‌کننده در فرآیندهای تصمیم‌گیری داشته باشند. وقتی رهبران به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند و به بیان دیدگاه‌های خود بپردازند، می‌توانند از پتانسیل‌های تیم استفاده کرده و از تصمیمات

ضعیف و گروه‌گرایی جلوگیری کنند. برای این منظور، رهبران باید به شکل فعالانه، تیم‌های کاری مختلف را تشویق به بحث و تبادل نظر کنند و شرایطی را فراهم آورند که هر فرد بتواند نظرات و نگرانی‌های خود را با توجه به زمینه‌ها و تجارب شخصی بیان کند. این نوع رهبری، باعث ایجاد فضایی می‌شود که در آن تصمیم‌گیری‌ها از انحصار گروه‌های خاص و اکثریت خارج شده و به یک تصمیم‌گیری متنوع و جامع‌تر تبدیل می‌شود (Khalili & Fathi, 2024).

یکی دیگر از نقش‌های مهم رهبران در مدیریت تله‌های اجتماعی، ایجاد فضایی برای بازخورد مستمر و سازنده است. رهبران باید فضاهایی ایجاد کنند که کارکنان قادر به نقد و بررسی تصمیمات و رفتارهای گروهی باشند. این بازخوردها نه تنها باید پذیرفته شوند بلکه باید به‌طور مداوم به‌عنوان ابزاری برای بهبود سازمانی در نظر گرفته شوند. رهبران باید نشان دهند که نقدهای سازنده و بررسی مجدد فرآیندها، جزء ضروری برای رشد سازمان است. با ایجاد چنین فضایی، رهبران می‌توانند کارکنان را به چالش کشیدن وضعیت موجود و پرسشگری از مفروضات موجود ترغیب کنند، که این خود موجب کاهش تله‌های اجتماعی و بهبود کارایی و شفافیت تصمیم‌گیری‌ها می‌شود (Carvalho et al., 2023).

تأثیر مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به بهبود روابط اجتماعی و همکاری‌های جمعی در سطح جامعه منجر شود. زمانی که سازمان‌های دولتی تله‌های اجتماعی را شناسایی و مدیریت می‌کنند، فرصت‌های بیشتری برای تبادل آزادانه دیدگاه‌ها و ایده‌ها فراهم می‌شود. این فرآیند باعث می‌شود تا کارکنان سازمان‌ها بیشتر به همکاران خود اعتماد کنند و در نتیجه فرآیند تصمیم‌گیری به‌طور مؤثرتری پیش رود. چنین فضایی از تنوع افکار و دیدگاه‌ها، به‌طور غیرمستقیم می‌تواند به جامعه‌ای منعطف‌تر و متنوع‌تر منجر شود. وقتی که سازمان‌های دولتی در ایجاد محیط‌های باز و فراگیر موفق شوند، این فرآیند به‌طور طبیعی به نفع جامعه خواهد بود، زیرا می‌تواند به اتخاذ سیاست‌های عمومی مؤثرتر و مبتنی بر درک عمیق‌تر از نیازها و دیدگاه‌های مختلف مردم بیانجامد (Mohammadzadeh & Yarmohammadi, 2018).

علاوه بر این، مدیریت صحیح تله‌های اجتماعی می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی به دولت و مؤسسات دولتی کمک کند. هنگامی که شهروندان مشاهده کنند که تصمیمات در سازمان‌های دولتی به‌طور شفاف و با توجه به دیدگاه‌های مختلف اتخاذ می‌شود، احساس می‌کنند که در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت دارند و نظرات آن‌ها به‌طور جدی مورد توجه قرار می‌گیرد. این امر می‌تواند باعث تقویت اعتماد و همکاری میان دولت و مردم شود. به علاوه، سازمان‌هایی که در مدیریت تله‌های اجتماعی موفق هستند، قادر خواهند بود منابع را به‌طور بهینه‌تری تخصیص دهند، از ائتلاف منابع جلوگیری کنند و خدمات عمومی بهتری ارائه دهند، که در نهایت موجب ارتقای رفاه اجتماعی و توسعه پایدار می‌شود (Erlingsson et al., 2022).

عدم مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها منجر شود. هنگامی که تله‌های اجتماعی به‌درستی شناسایی و مدیریت نشوند، رفتارهای جمعی و گروهی ناسازگار به‌طور فزاینده‌ای در سازمان تقویت می‌شوند. به‌عنوان مثال، تفکر گروهی می‌تواند باعث شود که تصمیم‌گیری‌های غیرمؤثر و حتی اشتباه اتخاذ شوند، زیرا اعضای گروه تمایلی به ابراز نظرات مخالف یا به چالش کشیدن تصمیمات ندارند. این نوع رفتارها نه تنها منجر به هدررفت منابع و زمان می‌شود، بلکه همچنین می‌تواند سیاست‌های ناکارآمد و ناتوانی در حل مسائل اساسی را به دنبال داشته باشد. در نتیجه، سازمان‌ها قادر نخواهند بود به‌طور مؤثر به نیازهای عمومی پاسخ دهند و این خود به کاهش سطح رضایتمندی مردم از خدمات دولتی منجر خواهد شد (Manes et al., 2018).

علاوه بر این، عدم مدیریت تله‌های اجتماعی می‌تواند اعتماد عمومی به نهادهای دولتی را به شدت کاهش دهد. وقتی که سازمان‌های دولتی در مدیریت تله‌های اجتماعی ضعیف عمل کنند، مردم به‌ویژه وقتی مشاهده می‌کنند که تصمیمات به‌طور یک‌جانبه یا بر اساس نظرات گروهی محدود گرفته می‌شود، احساس بی‌اعتمادی خواهند کرد. این بی‌اعتمادی می‌تواند بر تعاملات میان دولت و شهروندان تأثیر منفی بگذارد و به ضعف در همکاری‌های اجتماعی و کاهش مشارکت عمومی منجر شود. در نتیجه، نبود شفافیت و عدالت در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند پیامدهای منفی برای جامعه و انسجام اجتماعی داشته باشد و مشکلاتی همچون فساد، سوءاستفاده از منابع و نارضایتی عمومی را افزایش دهد (Berens, 2020).

در نهایت، مرور ادبیات نشان می‌دهد که تله‌های اجتماعی به‌عنوان یکی از پدیده‌های پیچیده در سازمان‌های دولتی ایران، ریشه در عوامل متعددی از جمله ساختارهای غیرشفاف، تعارض منافع، فرهنگ سازمانی غیرهمکارانه و ضعف در ارتباطات مؤثر دارند. پژوهش اکبری امامی و همکاران (۱۴۰۳) تأکید دارد که ناهماهنگی در اولویت‌ها، نبود باور به تأثیرگذاری ارتباطات غیررسمی، و ضعف در رفتارهای توافق‌جویانه از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری تله‌های اجتماعی در سطح کلان مدیریتی است (Akbari Emami et al., 2024). از سوی دیگر، رجبی فرجاد و همکاران (۱۴۰۳) نشان می‌دهند که سرزندگی سازمانی در بستر شرکت‌های خدماتی نیز تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی، اجتماعی و فردی قرار دارد که می‌توان آن‌ها را در قالب تله‌های اجتماعی طبقه‌بندی کرد (Rajabi Farjad et al., 2024). پژوهش توکلیان اردکانی (۱۴۰۱) به نقش محیط‌های سمی در کاهش تعلق سازمانی پرداخته و تأکید دارد که این اثر منفی از طریق متغیرهای میانجی مانند حمایت سازمانی و رفاه کارکنان منتقل می‌شود (Tavakolian Ardakani, 2022). در همین راستا، یافته‌های محمدزاده و یارمحمدی واصل (۱۳۹۷) ابعاد مختلف تله‌های اجتماعی را به صورت مفهومی در چهار دسته طبقه‌بندی می‌کنند (Mohammadzadeh & Yarmohammadi Vasel, 2018). در مطالعات بین‌المللی نیز، پژوهش Inwang et al (۲۰۲۴) نشان داده است که ضعف در ارتباطات و نبود استراتژی‌های مؤثر در مدیریت تعارض می‌تواند یکی از زمینه‌های اصلی شکل‌گیری تله‌های اجتماعی در محیط‌های آموزشی باشد (Inwang et al., 2024). Nikitara et al (۲۰۲۴) در مرور نظام‌مند خود، بر اهمیت سبک‌های مؤثر مدیریت تعارض و تأثیر عوامل فردی و فرهنگی بر انتخاب این سبک‌ها در جلوگیری از اختلالات روابط کاری تأکید می‌کنند (Nikitara et al., 2024). نتایج Rasool et al (۲۰۲۱) نیز نشان می‌دهد که محیط کاری سمی با کاهش مشارکت کارکنان مرتبط است و حمایت سازمانی می‌تواند این رابطه را تعدیل کند (Rasool et al., 2021). در سطح کلان‌تر، پژوهش Berens (۲۰۲۰) به عوامل نهادی و سیاست‌های اجتماعی ناکارآمد اشاره دارد که منجر به افزایش اشتغال غیررسمی و تضعیف اعتماد عمومی می‌شوند (Berens, 2020). Parks (۲۰۲۰) نیز با معرفی مفهوم طفره‌رفتاری اجتماعی، بر نقش خودخواهی در شکل‌گیری تله‌های اجتماعی تأکید می‌کند (Parks, 2020). در جمع‌بندی، می‌توان گفت که برای مقابله با تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران، استفاده از رویکردهای مشارکتی، افزایش شفافیت، آموزش‌های اخلاقی و مدیریتی و اصلاح ساختارهای نهادی توصیه می‌شود.

بنابراین سوال اصلی تحقیق این است که مدل مدیریت تله اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران چگونه می‌باشد؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی بود. از منظر ماهیت، اکتشافی بنیادی؛ از منظر رویکرد، استقرایی؛ از منظر چارچوب نظری، پارادایم تفسیری برساختی؛ از منظر استراتژی، نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساختاری؛ از منظر حیطه جمع‌آوری داده‌ها، میدانی و کتابخانه‌ای؛ از منظر

هدف، الگوسازی و از منظر ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه‌های عمیق می‌باشد. حجم نمونه از ابتدا مشخص نیست و داده‌ها تا زمانی که به اشباع نظری برسند، جمع‌آوری می‌گردند. در این پژوهش، از روش هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. به این صورت که ابتدا تعدادی از افراد واجد شرایط به‌عنوان هسته اولیه شناسایی و با آن‌ها مصاحبه شد. سپس بر اساس پیشنهادات و معرفی آنها، سایر خبرگان شناسایی و به مصاحبه دعوت گردیدند. این روند تا جایی ادامه یافت که به اشباع نظری رسیده و داده‌های جدیدی به دست نیامد.

در این پژوهش که با رویکرد تئوری داده‌بنیاد در بازه زمانی فروردین تا آبان ۱۴۰۳ انجام گرفت، توسط گروه‌های متنوعی از صاحب‌نظران احصا گردیده است. خبرگان دانشگاهی شامل اساتید مدیریت دولتی، محققان ارشد در حوزه مدیریت سازمانی و صاحب‌نظران علوم اجتماعی با تمرکز بر مسائل سازمانی شناسایی شده‌اند. همچنین مدیران ارشد دولتی نظیر معاونین وزرا، مدیران کل دستگاه‌های اجرایی و روسای سازمان‌های دولتی با سابقه بالای ۱۰ سال تعیین گردیده‌اند. متخصصان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات شامل مشاوران ارشد IT در بخش دولتی، متخصصان امنیت اطلاعات و کارشناسان ارشد شبکه‌های اجتماعی سازمانی احصا گردیده‌اند. علاوه بر این، صاحب‌نظران حقوقی و راهبردی مانند حقوقدانان متخصص در حوزه مدیریت دولتی، مشاوران راهبردی سازمان‌های دولتی و اعضای هیئت علمی با گرایش مطالعات راهبردی مستند شده‌اند. پژوهشگران و محققان مرتبط از جمله محققان مرکز تحقیقات استراتژیک، پژوهشگران پژوهشکده مطالعات مدیریت و صاحب‌نظران مطالعات سازمانی شناسایی گردیده‌اند. معیارهای اصلی برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان شامل حداقل ۱۰ سال سابقه کاری مرتبط، دارا بودن مدرک دکترا (ترجیحاً)، تسلط بر مفاهیم مدیریتی و فناوری اطلاعات، و آشنایی عمیق با مفهوم تله اجتماعی و پیامدهای آن محرز شده است.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نهایت الگوی پیشنهادی از طریق اعتبارسنجی توسط خبرگان مورد تایید قرار گرفت. انجام مصاحبه به‌صورت حضوری و تلفنی با خبرگان انجام شد. بعد از انجام هماهنگی‌های لازم جهت انجام مصاحبه و تعیین وقت مصاحبه، تمام مصاحبه‌ها توسط خود پژوهشگر انجام شد و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان به‌صورت صوتی ضبط گردید. به‌طور کلی میانگین زمان انجام مصاحبه‌ها ۶۹ دقیقه بود. با توجه به آن‌که در مصاحبه‌های حضوری امکان نوشتن صحبت‌های مشارکت‌کنندگان در حین مصاحبه اندکی سخت می‌باشد، لذا از نرم‌افزار کال رکورد برای ضبط صدا استفاده شد تا در حین مصاحبه تمام جمله‌ها ثبت شود. پس از پایان هر مصاحبه، صوت به نوشتاری برگردان می‌شد و تحلیل اولیه روی آن صورت می‌گرفت تا از این طریق مشخص شود به اصل اشباع رسیدیم یا خیر. در مصاحبه بیستم مشخص شد که اصل اشباع صورت گرفته است و جواب‌های ارائه‌شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت داشته و اطلاعات جدیدی به یافته‌ها اضافه نمی‌کنند و لذا نیازی به ادامه مصاحبه‌ها نیست. ولی برای اطمینان از این امر تا مصاحبه بیست و دوم انجام پذیرفت. کدگذاری داده‌ها به صورت کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. کدگذاری مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA2020 انجام پذیرفت.

به منظور دستیابی به روایی مطلوب ابزار مصاحبه، یافته‌های مصاحبه توسط متخصصان و اساتید، مطالعه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شده است. مدل مفهومی شناسایی شده و گویه‌های آن توسط اساتید مطالعه و مورد بازبینی قرار گرفته و مواردی نیز اصلاح و تغییر داده شد. برای بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی در تحقیق حاضر از معیارهای ارزشیابی Lincoln and Guba's (1985) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، استفاده شد. نتایج نشان داد پایایی بین دو کدگذار در کل برابر ۸۵ درصد شده و در سطح خوب قرار دارد (جدول ۱).

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۱. پایایی مصاحبه‌ها به روش باز آزمایی

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۱۶	۴۵	۱۹	۲۶	۸۴
۲	۱۱۲	۴۰	۱۷	۲۳	۸۵
۳	۱۲۰	۴۲	۱۸	۲۴	۸۶
کل		۱۲۷	۵۴	۷۳	۸۵

یافته‌ها

در این مطالعه با ۲۲ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد (جدول شماره ۲) که در قالب سه مرحله داده‌ها کدگذاری شدند. ابتدا محتوی کلیه مصاحبه پیاده‌سازی و سپس کدگذاری باز آن‌ها به روش کدگذاری نکات کلیدی انجام شد. بدین ترتیب که داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها به صورت مکتوب بر روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و بند به بند نوشته‌های موجود کدهای باز ایجاد گردید.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

حوزه تخصصی		سابقه کاری		مدرک تحصیلی		سن		جنسیت	
سایر	حقوق و راهبرد	۱۶	۱۰	دکترای فوق لیسانس	بالای ۴۶	تا ۳۵	تا ۴۵	زن	مرد
۲	۳	۴	۵	۸	۷	۹	۶	۱۵	۷
۸۱/۸	۱۸/۲	۳۱/۸	۲۲/۷	۳۶/۴	۳۱/۸	۴۰/۹	۲۷/۳	۶۸/۲	۳۱/۸

در مرحله اول کدگذاری باز مصاحبه‌ها پس از ویرایش ارائه می‌شود. این کدها اقتباسی از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود. از تجزیه و تحلیل ۲۲ مصاحبه، ۹۲۰ عبارت معنایی تکراری و غیر تکراری و ۱۲۲ کدباز استخراج گردید. در مرحله دوم کدگذاری محوری انجام شد. کدگذاری محوری، فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در این مرحله مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد. به عبارت دیگر کدگذاری محوری موجب ایجاد مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها می‌گردد. در این مرحله تمامی کدهای باز نهایی دوباره بازبینی و با ادبیات تحقیق مقایسه گردیده است که در نهایت با توجه به نظر خبرگان ۲۰ عامل مورد تایید قرار گرفت که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. کدهای باز و کدهای محوری

کد باز	کد محوری
پیامدهای منفی رفتار تقلیدی، کاهش کارایی سازمانی، افزایش تعارضات گروهی، کاهش اعتماد، ایجاد حس ناامنی اجتماعی، بی‌انگیزگی	آگاهی از پیامدهای تله اجتماعی
اعتقاد به تغییرناپذیری محیط، وابستگی به رفتار گروه، نادیده گرفتن تحلیل فردی، پذیرش پیش‌فرض‌های غلط، وابستگی کورکورانه	باورهای نادرست
شناخت نقاط ضعف فردی، آگاهی از تأثیر رفتار بر گروه، تمایز میان تصمیم منطقی و احساسی، پذیرش مسئولیت فردی، تحلیل شرایط اجتماعی	خودآگاهی اجتماعی
هماهنگی در تصمیم‌گیری گروهی، ترویج رفتار همیارانه، مدیریت تضادهای گروهی، تحلیل رفتارهای جمعی، تقویت تعاملات	الگوهای رفتار جمعی
مثبت، کاهش رقابت ناسالم	
تقویت تفکر انتقادی، ترویج استقلال فکری، کاهش تبعیت کورکورانه، تمرکز بر تصمیم‌های شخصی، حذف فشار گروهی، تشویق نوآوری، ارزیابی نتایج رفتار	کاهش رفتارهای تقلیدی

Personal Development and Organizational Transformation

آموزش تحلیل منطقی، ترویج تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، آگاهی‌بخشی از عواقب رفتار احساسی، تقویت فرهنگ تفکر علمی، تشویق حل مسئله ساختاریافته، ارتقای مهارت‌های شناختی	ترویج رفتارهای مبتنی بر عقلانیت
آموزش مدیریت استرس، تکنیک‌های تنفس عمیق، ارتقای مهارت‌های آرام‌سازی ذهن، شناخت منابع استرس‌زا، تقویت حمایت‌های اجتماعی	کاهش استرس ناشی از فشار اجتماعی
تشویق به پذیرش نقاط قوت، ترویج خودباوری، تقویت حس موفقیت، شناسایی دستاوردهای فردی، ارائه بازخورد مثبت، توسعه مهارت‌های فردی	تقویت اعتماد به نفس فردی
آموزش تنظیم هیجان، تمرین مدیریت خشم، توسعه خودآگاهی هیجانی، کاهش واکنش‌های احساسی ناگهانی، تشویق به تفکر منطقی، تمرکز بر حل مسئله، تقویت تاب‌آوری عاطفی	کنترل احساسات در موقعیت‌های تله اجتماعی
ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی، کاهش ابهام در پیام‌ها، انتشار منظم اطلاعات، تقویت ارتباطات میان‌بخشی، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، ترویج بازخورد صادقانه	شفافیت در ارتباطات
ترویج ارزش‌های مشترک، تقویت حس تعلق سازمانی، آموزش اصول اخلاقی سازمانی، ایجاد محیط کار مثبت، ارتقای تعاملات سازنده، ارزیابی فرهنگ سازمانی	ارتقای فرهنگ سازمانی
شفاف‌سازی انتظارات شغلی، مستندسازی فرآیندها، تعریف مرزهای وظایف، ایجاد شرح وظایف استاندارد، جلوگیری از تداخل مسئولیت‌ها	تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها
تدوین راهنماهای پیشگیرانه، شفاف‌سازی قوانین، تقویت سیاست‌های تشویقی، ایجاد سیستم‌های هشدار اولیه، تحلیل داده‌های رفتاری، تدوین فرآیندهای پاسخ سریع	ایجاد سیاست‌های پیشگیرانه
برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ارائه نمونه‌های عملی، تقویت مهارت‌های تحلیلی، آموزش مدیریت بحران، افزایش آگاهی نسبت به الگوهای رفتاری	آموزش مدیران برای شناسایی تله‌های اجتماعی
استفاده از ابزارهای نظارتی پیشرفته، پایش مستمر عملکرد، تحلیل گزارش‌های ارزیابی، بهبود فرآیندهای بازخورد، ارتقای شفافیت نظارتی	تقویت نظارت و ارزیابی
برگزاری جلسات تیم‌سازی، تشویق به ارتباطات غیررسمی، ترویج همدلی، ارائه بازخورد سازنده، کاهش رقابت ناسالم، تقویت حس احترام متقابل، حمایت از تعاملات چندبخشی	افزایش تعاملات مثبت بین کارکنان
ایجاد تیم‌های کاری میان‌بخشی، ارائه پروژه‌های گروهی، تشویق به اشتراک‌گذاری اطلاعات، تقویت اعتماد در گروه‌ها، طراحی برنامه‌های مشارکتی، شفاف‌سازی نقش‌ها	توسعه همکاری‌های گروهی
شناسایی زود هنگام تضادها، آموزش مهارت‌های حل تعارض، تقویت فرهنگ گفت‌وگو، کاهش رقابت ناسازگار، استفاده از میانجی‌گری در تعارضات	مدیریت تضادها در محیط کار
تحلیل تصمیم‌ها از منظر اخلاقی، تقویت شفافیت در تصمیم‌گیری، اجتناب از تعارض منافع، مشورت با ذی‌نفعان، تأکید بر عدالت در تصمیم‌ها	رعایت اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها
برگزاری دوره‌های آموزشی، توسعه فرهنگ احترام متقابل، تدوین منشور اخلاقی، ایجاد الگوهای رفتاری مثبت، تأکید بر ارزش‌های مشترک، تشویق پایبندی به اصول سازمانی	ترویج ارزش‌های سازمانی

مهم‌ترین گام در مرحله کدگذاری انتخابی، ترسیم کدهای منتخب حاصل از مقوله‌های محوری است. جدول ۴ الگوی کدگذاری انتخابی مستخرج از کدگذاری محوری (مندرج در جدول ۳) را نشان می‌دهد.

جدول ۴. کدهای محوری و کدهای انتخابی

کد محوری	کد انتخابی
آگاهی از پیامدهای تله اجتماعی، باورهای نادرست، خودآگاهی اجتماعی	شناختی
الگوهای رفتار جمعی، کاهش رفتارهای تقلیدی، ترویج رفتارهای مبتنی بر عقلانیت	رفتاری
کاهش استرس ناشی از فشار اجتماعی، تقویت اعتماد به نفس فردی، کنترل احساسات در موقعیت‌های تله اجتماعی	روانی-عاطفی
شفافیت در ارتباطات، ارتقای فرهنگ سازمانی، تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها	سازمانی
ایجاد سیاست‌های پیشگیرانه، آموزش مدیران برای شناسایی تله‌های اجتماعی، تقویت نظارت و ارزیابی	مدیریتی
افزایش تعاملات مثبت بین کارکنان، توسعه همکاری‌های گروهی، مدیریت تضادها در محیط کار	اجتماعی
رعایت اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها، ترویج ارزش‌های سازمانی، پایبندی به مسئولیت اجتماعی سازمان	اخلاقی-ارزشی

در این مرحله تمامی کدهای محوری دسته بندی شدند که در نهایت ۲۰ کد محوری در قالب ۷ کد انتخابی دسته بندی شدند. با توجه به یافته های پژوهش می توان نظریه سازگاری سیستمیک در مدیریت تله های اجتماعی را مطرح نمود. مدیریت تله های اجتماعی در سازمان های دولتی مستلزم ایجاد سازگاری سیستمیک میان ابعاد شناختی، رفتاری، روانی-عاطفی، سازمانی، مدیریتی، اجتماعی و اخلاقی-ارزشی است. این سازگاری زمانی محقق می شود که سازمان ها بتوانند انعطاف پذیری شناختی را برای بازنگری مداوم در باورها و پذیرش الگوهای جدید تصمیم گیری تقویت کنند. در این راستا، تعاملات رفتاری باید به گونه ای تنظیم شوند که رفتارهای مبتنی بر عقلانیت و تصمیم گیری مستقل را ترویج داده و از فشارهای گروهی که منجر به رفتارهای تقلیدی می شود، جلوگیری کنند. علاوه بر این، مدیریت ابعاد روانی-عاطفی از طریق کاهش استرس های ناشی از فشار اجتماعی و تقویت تاب آوری فردی نقش کلیدی در ایجاد این سازگاری ایفا می کند. از منظر سازمانی، شفافیت در ساختارها و فرآیندها به ویژه در تعریف دقیق نقش ها و مسئولیت ها، همراه با تسهیل همکاری بین بخشی، یکی از عوامل مؤثر در کاهش تله های اجتماعی است. مدیریت هوشمندانه نیز از طریق سیاست گذاری پیشگیرانه، ابزارهای نظارتی پیشرفته و ارزیابی مستمر عملکرد می تواند بستر لازم برای مدیریت مؤثر این پدیده را فراهم کند. همچنین، تقویت شبکه های اجتماعی درون و برون سازمانی و ترویج اصول اخلاقی و ارزش های سازمانی به کاهش تعارضات و بهبود تعاملات مثبت منجر می شود.

این نظریه بر این پیش فرض استوار است که سطح وقوع تله های اجتماعی در سازمان هایی که میان ابعاد مذکور سازگاری سیستمیک ایجاد کرده اند، کاهش یافته و در نتیجه، بهره وری سازمانی و اعتماد عمومی بهبود می یابد. در مقابل، در سازمان هایی که فاقد این سازگاری هستند، رفتارهای خودمحورانه و ناسازگار تقویت شده و زمینه برای گسترش بی اعتمادی به نهادهای دولتی فراهم می شود. این نظریه چارچوبی جامع برای طراحی سیاست ها و برنامه های مدیریت تله اجتماعی ارائه می دهد و بر اهمیت هماهنگی و انسجام میان ابعاد مختلف سازمانی تأکید دارد

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل ابعاد و راهکارهای مدیریت تله های اجتماعی در سازمان های دولتی ایران انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت تله اجتماعی یک فرآیند چندبعدی و پیچیده است که ابعاد شناختی، رفتاری، روانی-عاطفی، سازمانی، مدیریتی، اجتماعی و اخلاقی-ارزشی را شامل می شود. در این راستا، مهم ترین چالش ها، وجود تفکر گروهی، رفتارهای تقلیدی، ساختارهای غیرشفاف و فرهنگ سازمانی ناسازگار بود که به تله های اجتماعی در سازمان ها دامن می زند. از سوی دیگر، راهکارهای ارائه شده شامل شفافیت در تصمیم گیری ها، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اخلاقی، ترویج تفکر انتقادی و ارتقای مهارت های رفتاری مدیران و کارکنان است.

در بعد شناختی، یافته ها نشان دادند که آگاهی از پیامدهای تله اجتماعی و اصلاح باورهای نادرست می تواند نقش مهمی در کاهش رفتارهای خودمحورانه ایفا کند. کارکنان و مدیران سازمان ها اغلب به دلیل پذیرش پیش فرض های غلط و وابستگی کورکورانه به الگوهای رفتاری گروه، به طور ناخودآگاه در تله های اجتماعی گرفتار می شوند. این نتایج با تحقیقات محمدزاده و یارمحمدی واصل (۱۳۹۷) مطابقت دارد که نشان دادند باورهای غلط و رفتارهای تقلیدی از عوامل اصلی ایجاد تله اجتماعی هستند (Mohammadzadeh & Yarmohammadi Vasel, 2018).

بنابراین، برنامه های آموزشی و آگاهی بخشی برای تغییر نگرش ها و تقویت خودآگاهی اجتماعی در سازمان ها ضروری است. در بعد رفتاری، نتایج بیانگر اهمیت کاهش رفتارهای تقلیدی و ترویج رفتارهای مبتنی بر عقلانیت بود. تقویت تفکر انتقادی و استقلال فکری، همراه با آموزش تصمیم گیری مبتنی بر داده، می تواند به سازمان ها کمک کند تا از پیامدهای منفی تصمیم گیری های گروهی اجتناب کنند. این

یافته‌ها با نظریه معمای جمعی Hardin (1968) همخوانی دارد که بر تضاد میان منافع فردی و جمعی تأکید دارد. سازمان‌ها می‌توانند با تشویق نوآوری و حذف فشارهای گروهی، زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های منطقی‌تر فراهم کنند (Hardin, 1968).

بعد روانی-عاطفی نیز نقش مهمی در مدیریت تله‌های اجتماعی دارد. کاهش استرس ناشی از فشار اجتماعی و تقویت تاب‌آوری عاطفی، از طریق آموزش‌های روانشناختی و تکنیک‌های مدیریت هیجان، می‌تواند به بهبود عملکرد افراد در شرایط بحرانی کمک کند. نتایج این بخش با یافته‌های پژوهش Rasool et al (2021) همسو است که تأکید داشتند محیط کاری سمی و استرس‌های اجتماعی می‌تواند بر تعاملات گروهی تأثیر منفی بگذارد (Rasool et al., 2021). بنابراین، سازمان‌ها باید محیط کاری حمایتی ایجاد کرده و از ابزارهای روانشناختی برای افزایش اعتماد به نفس و کاهش فشارهای اجتماعی بهره‌برداری کنند.

در بعد سازمانی، یافته‌های پژوهش بر ضرورت شفافیت در فرآیندهای ارتباطی و ساختارهای سازمانی تأکید داشت. تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها، کاهش ابهام در وظایف شغلی و ایجاد سازوکارهای شفاف برای تصمیم‌گیری، از مهم‌ترین عوامل مؤثر در کاهش وقوع تله‌های اجتماعی است. همچنین، ارتقای فرهنگ سازمانی و تقویت ارزش‌های مشترک می‌تواند حس تعلق کارکنان را افزایش داده و رفتارهای غیرهمکارانه را کاهش دهد. این نتایج با دیدگاه Sterman (2000) که تله‌های اجتماعی را ناشی از تعاملات ناکارآمد میان افراد و ساختارهای سازمانی می‌داند، مطابقت دارد (Sterman, 2000).

در بعد مدیریتی، ایجاد سیاست‌های پیشگیرانه و تقویت مهارت‌های مدیریتی از طریق آموزش‌های متمرکز، از مهم‌ترین راهکارهای شناسایی شده در این پژوهش بود. مدیران می‌توانند با استفاده از ابزارهای نظارتی پیشرفته و تقویت سیستم‌های بازخورد، نه تنها وقوع تله‌های اجتماعی را کاهش دهند بلکه اثربخشی فرآیندهای تصمیم‌گیری را نیز افزایش دهند. یافته‌های این بخش با تحقیقات Senge (2006) که بر اهمیت بازخورد و یادگیری سازمانی در شناسایی و اصلاح تله‌های اجتماعی تأکید داشت، همخوانی دارد (Senge, 2006).

بعد اجتماعی نیز نقش مهمی در مدیریت تله‌های اجتماعی ایفا می‌کند. افزایش تعاملات مثبت میان کارکنان از طریق برگزاری جلسات تیم‌سازی، تشویق به ارتباطات غیررسمی و تقویت حس احترام متقابل می‌تواند به کاهش تعارضات و بهبود همکاری‌های گروهی منجر شود. همچنین، توسعه همکاری‌های میان‌بخشی و به اشتراک‌گذاری دانش بین گروه‌های مختلف، سیلوهای سازمانی را شکسته و به رویکردی جامع‌تر برای حل مسائل کمک می‌کند. این نتایج با یافته‌های Fornander et al (2023) در مورد اهمیت همکاری بین‌بخشی همسو است (Fornander et al., 2023).

در نهایت، بعد اخلاقی-ارزشی به‌عنوان یکی از پایه‌های کلیدی مدیریت تله‌های اجتماعی مورد تأکید قرار گرفت. رعایت اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها، تقویت شفافیت و پایداری به مسئولیت اجتماعی سازمان، می‌تواند رفتارهای خودمحو‌رانه را کاهش دهد. این امر نه تنها به بهبود تعاملات درون‌سازمانی کمک می‌کند، بلکه موجب تقویت اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی نیز می‌شود. این یافته‌ها با نظریه Bazerman & Tenbrunsel (2011) که بر اهمیت تقویت ارزش‌های اخلاقی برای کاهش رفتارهای غیرهمکارانه تأکید دارد، همخوانی دارد (Bazerman & Tenbrunsel, 2011).

با توجه به تحلیل ابعاد مختلف مدیریت تله‌های اجتماعی، یافته‌ها نشان دادند که این پدیده تنها به یک عامل محدود نمی‌شود، بلکه ترکیبی از عوامل فردی، گروهی و ساختاری در شکل‌گیری آن نقش دارند. از این رو، مدیریت تله‌های اجتماعی نیازمند رویکردی جامع و چندبعدی است که تمام ابعاد شناختی، رفتاری، روانی-عاطفی، سازمانی، مدیریتی، اجتماعی و اخلاقی-ارزشی را در بر گیرد. یکی از دستاوردهای کلیدی

این پژوهش، تأکید بر اهمیت تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و شفافیت است. نتایج نشان داد که سازمان‌هایی که فرهنگ تعاملات مثبت و ارزش‌های مشترک را ترویج می‌دهند، نه تنها در کاهش تله‌های اجتماعی موفق‌ترند، بلکه بهره‌وری بیشتری نیز از کارکنان خود دریافت می‌کنند. به همین ترتیب، شفافیت در ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها به کاهش سوءتفاهم‌ها و بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت مدیریت فعالانه و پیشگیرانه در کاهش آثار مخرب تله‌های اجتماعی است. از منظر کاربردی، این پژوهش ابزارهای مدیریتی ارزشمندی را برای سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند. برای مثال، آموزش مدیران در شناسایی و مدیریت تله‌های اجتماعی، طراحی سیاست‌های پیشگیرانه و بهبود سیستم‌های بازخورد می‌تواند نقش مؤثری در کاهش رفتارهای غیرهمکارانه و تقویت تعاملات سازنده ایفا کند. علاوه بر این، توسعه برنامه‌های آموزشی برای کارکنان به منظور تقویت تفکر انتقادی و مهارت‌های ارتباطی، گام مهمی در جهت کاهش رفتارهای تقلیدی و افزایش خودآگاهی اجتماعی است.

پژوهش حاضر همچنین به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا به اهمیت طراحی ساختارهای سازمانی شفاف و پاسخگو پی ببرند. سیاست‌های پیشگیرانه و تشویق به تعاملات میان‌بخشی می‌توانند به سازمان‌ها در ایجاد محیطی فراگیر و مشارکتی کمک کنند که در آن رفتارهای خودمحورانه و ناسازگار به حداقل برسند. در نهایت، یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کند که موفقیت در مدیریت تله‌های اجتماعی نه تنها موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود، بلکه اعتماد عمومی به نهادهای دولتی را نیز افزایش می‌دهد. ایجاد محیط‌های کاری حمایتی و تقویت ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی می‌تواند مسیر دستیابی به اهداف سازمانی و ارتقای رفاه عمومی را هموار کند.

نوآوری پژوهش حاضر در ارائه یک چارچوب جامع و چندبعدی برای مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران است. برخلاف پژوهش‌های پیشین که اغلب به ابعاد محدود یا منفرد این پدیده پرداخته‌اند، این مطالعه با رویکردی سیستماتیک، به تحلیل همزمان ابعاد شناختی، رفتاری، روانی-عاطفی، سازمانی، مدیریتی، اجتماعی و اخلاقی-ارزشی پرداخته است. همچنین، این پژوهش بر نقش فرهنگ سازمانی، شفافیت در تصمیم‌گیری و تقویت تفکر انتقادی به عنوان عوامل کلیدی در کاهش تله‌های اجتماعی تأکید دارد. از جنبه عملی، یکی از نوآوری‌های این پژوهش، پیشنهاد راهکارهای مدیریتی مبتنی بر فناوری برای افزایش شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ایجاد محیط‌های کاری حمایتی است. به طور خاص، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای تقویت تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و خودآگاهی اجتماعی، از جمله پیشنهادات عملی این پژوهش است که می‌تواند به سازمان‌های دولتی در کاهش رفتارهای تقلیدی و ارتقای اثربخشی مدیریتی کمک کند. این مطالعه همچنین با ارائه توصیه‌هایی برای تدوین سیاست‌های پیشگیرانه و توسعه همکاری‌های میان‌بخشی، گامی نوین در جهت مدیریت اثربخش تله‌های اجتماعی و بهبود اعتماد عمومی به نهادهای دولتی برداشته است.

پژوهش حاضر چارچوبی جامع برای مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ارائه کرد. با در نظر گرفتن ابعاد چندگانه این پدیده، راهکارهایی عملی و مؤثر برای کاهش پیامدهای منفی آن پیشنهاد شد. با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی با تدوین سیاست‌های جامع، سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی و ارتقای شفافیت و مسئولیت‌پذیری، به سمت مدیریت اثربخش تله‌های اجتماعی حرکت کنند. این اقدامات نه تنها موجب بهبود عملکرد سازمانی و کاهش تعارضات می‌شوند، بلکه می‌توانند نقشی کلیدی در تقویت اعتماد عمومی به دولت ایفا کنند.

یکی از یافته‌های پژوهش نشان داد که رفتارهای تقلیدی و پذیرش پیش‌فرض‌های نادرست در کارکنان و مدیران از عوامل مهم شکل‌گیری تله‌های اجتماعی است. بنابراین، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی که بر تقویت تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و خودآگاهی

اجتماعی تمرکز دارد، می‌تواند در کاهش این رفتارها مؤثر باشد. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های عملی، شبیه‌سازی موقعیت‌های تله اجتماعی و آموزش تکنیک‌های تحلیل مسائل باشند. سازمان‌های دولتی با پیاده‌سازی این برنامه‌ها، توانایی کارکنان خود را برای تحلیل شرایط پیچیده و اتخاذ تصمیم‌های منطقی‌تر افزایش می‌دهند.

همچنین، شفافیت در تصمیم‌گیری و ارتباطات یکی از عوامل کلیدی کاهش تله‌های اجتماعی است. سازمان‌ها باید با استفاده از ابزارهای فناوریانه، سیستم‌های شفاف‌سازی اطلاعات و بازخورد مستمر را طراحی و اجرا کنند. به‌طور خاص، طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های دیجیتال برای اشتراک‌گذاری اطلاعات میان‌بخشی و دسترسی به گزارش‌های شفاف از فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند به بهبود اعتماد و همکاری بین کارکنان کمک کند. ایجاد پلتفرم‌های دیجیتالی که امکان تبادل اطلاعات میان‌بخشی را فراهم می‌آورد، به کاهش سوءتفاهم‌ها و افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها کمک خواهد کرد. علاوه بر این، ارزیابی مداوم عملکرد تیم‌ها و دریافت بازخورد از آن‌ها می‌تواند باعث ارتقای عملکرد فردی و گروهی شود و در نهایت موجب کاهش پیامدهای منفی تله‌های اجتماعی گردد.

در نهایت، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و همکاری، به‌ویژه از طریق برنامه‌های توسعه مهارت‌های ارتباطی و تعاملی، یکی از عوامل مؤثر دیگر در مدیریت تله‌های اجتماعی است. سازمان‌ها باید با تقویت احترام متقابل، همکاری تیمی و شفافیت در تعاملات، زمینه را برای کاهش رفتارهای ناسازگار و تقویت اعتماد در محیط کار فراهم کنند. این اقدامات بهبود ارتباطات درون‌سازمانی را تسهیل کرده و باعث کاهش فشارهای گروهی و رفتارهای خودمحورانه خواهد شد.

این پژوهش تنها بر سازمان‌های دولتی ایران تمرکز داشته و به بررسی تله‌های اجتماعی در سایر فرهنگ‌ها یا سازمان‌های خصوصی نپرداخته است. در نتیجه، کاربرد نتایج در محیط‌های بین‌المللی یا سازمان‌های غیردولتی نیازمند احتیاط است. توصیه می‌شود پژوهش‌های آینده با رویکرد مقایسه‌ای میان سازمان‌های دولتی و خصوصی در کشورهای مختلف انجام شود. این رویکرد می‌تواند به شناسایی تفاوت‌ها و شباهت‌های مدیریت تله‌های اجتماعی در محیط‌های فرهنگی و ساختاری گوناگون کمک کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

The phenomenon of social traps, where individuals or groups engage in behavior that yields short-term benefits but leads to long-term collective detriment, has gained increasing attention in organizational management literature, particularly concerning public sector institutions. This is especially relevant in Iranian public organizations, where complex decision-making processes,

hierarchical structures, and stakeholder multiplicity create fertile grounds for the emergence of social traps (Lazem & Gracanin, 2010). Such traps manifest when individuals act in self-interest, overlooking the broader and long-term repercussions on the organization and society (Volchik et al., 2018). The prevalence of social traps has contributed to declining productivity—as evidenced by a drop in labor productivity in Iran from 4.1% in 2010 to 3.6% in 2019 (Daliri, 2019)—and growing public mistrust, as reflected in Iran's 147th ranking out of 180 countries in the 2022 Transparency International's Corruption Perceptions Index (Rahimzadeh et al., 2022).

These traps are often exacerbated by groupthink, where dissent is suppressed and critical thinking is discouraged, resulting in organizational stagnation and missed opportunities for innovation (Parks, 2020). The pressures of organizational conformity can demotivate employees, undermine trust in leadership, and foster decision-making detached from empirical evidence (Iqbal et al., 2022). Moreover, rigid hierarchies in Iranian public organizations obstruct the upward flow of information, stifling inclusive decision-making and reinforcing maladaptive behavioral norms (Killingsworth & Eschenbacher, 2018).

Cultural factors such as peer pressure, suppressive norms against dissent, and a preference for consensus further entrench these patterns (Naznen et al., 2022). On the micro level, employees may self-censor and avoid conflict, while interdepartmental silos hinder knowledge exchange and holistic decision-making (Andina-Díaz et al., 2023). To counteract these systemic dysfunctions, scholars have emphasized fostering diversity, promoting critical thinking, and encouraging open communication as preventive strategies (Coldwell, 2019). Leadership plays a pivotal role, serving not only as role models for critical inquiry but also as facilitators of transparent decision-making and feedback culture (Hadziahmetovic & Salihovic, 2022; Molavi & Haji Naghi, 2024). When embedded effectively, such reforms reduce social traps, boost organizational efficiency, and enhance citizen trust in governance (Erlingsson et al., 2022).

Despite prior studies highlighting contributing factors—such as Akbari Emami et al.'s (2024) emphasis on conflicting priorities and weak informal communication networks (Akbari Emami et al., 2024), and Tavakolian Ardakani's (2022) insights into toxic workplace climates and low organizational commitment (Tavakolian Ardakani, 2022)—a comprehensive model integrating the cognitive, emotional, structural, and ethical dimensions of social trap management in Iranian public institutions has been lacking. This study addresses this gap by proposing a multidimensional conceptual framework grounded in systemic compatibility theory.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design based on grounded theory methodology to explore and construct a conceptual model for managing social traps in Iranian public organizations. The research was exploratory and interpretivist in nature, focusing on systemic understanding through inductive reasoning. Data collection was conducted via in-depth semi-structured interviews with 22 purposefully selected experts using snowball sampling until theoretical saturation was reached. Participants included senior civil servants, academic scholars in public administration and social sciences, IT specialists, and legal experts, all with over ten years of experience and substantial familiarity with organizational dynamics and social trap theory.

Interviews were recorded with consent, transcribed, and analyzed using MAXQDA 2020 software. The analysis followed the classic three-stage coding process: open coding, axial coding, and selective coding. In total, 122 open codes were derived from 920 semantic units. These were subsequently clustered into 20 axial codes and categorized under 7 core dimensions: cognitive, behavioral, psychological-emotional, organizational, managerial, social, and ethical-value.

To ensure methodological rigor, Lincoln and Guba's (1985) criteria for credibility, transferability, dependability, and confirmability were applied. Inter-coder reliability reached an acceptable agreement level of 85%, confirming the consistency of the thematic extraction.

Findings

Analysis of the interviews revealed a seven-dimensional framework necessary for addressing social traps in public sector organizations. Each dimension encapsulated distinct but interrelated strategies and behavioral patterns:

1. **Cognitive Dimension** – Included awareness of the consequences of social traps, correcting faulty beliefs, and enhancing individual social awareness. Misguided acceptance of group norms and uncritical thinking were frequently reported.
2. **Behavioral Dimension** – Focused on collective behavioral norms, discouraging imitative behavior, and promoting rational decision-making. Participants emphasized the need for fostering independence and critical reasoning.
3. **Psychological-Emotional Dimension** – Encompassed strategies to reduce stress, boost self-confidence, and manage emotions in high-pressure group settings. Emotional resilience was viewed as a crucial buffer against peer pressure.
4. **Organizational Dimension** – Addressed transparency in communication, strengthening organizational culture, and clarifying roles and responsibilities. Ambiguity in responsibilities and opaque processes were linked to frequent trap formation.
5. **Managerial Dimension** – Included preventative policy-making, training managers to detect social traps, and reinforcing monitoring systems. Effective management practices were considered central to breaking the chain of trap reinforcement.
6. **Social Dimension** – Emphasized fostering positive interpersonal relations, cross-functional collaboration, and conflict resolution mechanisms. Horizontal integration across departments was identified as a key structural weakness.
7. **Ethical-Value Dimension** – Highlighted adherence to ethical standards, promotion of organizational values, and commitment to corporate social responsibility. A culture of integrity was seen as foundational to sustainable reform.

This multi-tiered classification underpinned the theoretical model of “systemic compatibility,” suggesting that successful social trap management requires alignment across all seven dimensions to foster adaptability, trust, and innovation in decision-making processes.

Discussion and Conclusion

The research underscores the multifaceted nature of social traps and the necessity of a systemic, integrative approach to their management. Rather than isolating problems within individual behaviors or departments, the proposed framework holistically connects cognitive misjudgments, emotional vulnerability, structural ambiguity, managerial inefficiencies, social isolation, and ethical lapses. The systemic compatibility theory posits that organizations must cultivate adaptive capacity by enhancing critical thinking, emotional resilience, and institutional coherence. Misalignment across these dimensions fosters conditions for groupthink, imitative behavior, and disempowerment.

Key takeaways include the vital role of leadership in modeling and institutionalizing ethical and participatory practices, and the strategic importance of cross-departmental integration to mitigate siloed decision-making. The findings also illuminate the potential of technology—especially in enabling transparent communication channels and feedback systems—as a facilitator of open and rational decision-making. Ultimately, the model contributes both theoretically and practically to public

sector management by offering actionable pathways for cultural and structural reform aimed at restoring trust and efficiency in governance.

References

- Akbari Emami, S., Abedin, B., & Jami Pour, M. (2024). Strategic Consensus Challenges from the Perspective of Government Managers: Application of Social Network Analysis Methodology. *Iranian Journal of Public Administration Studies*, 7(1), 29-71. https://www.jipas.ir/&url=http://www.jipas.ir/article_190203.html?lang=fa
- Andina-Díaz, A., Feri, F., & Meléndez-Jiménez, M. A. (2023). The bureaucracy trap. *Economics Letters*, 228, 111166. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2023.111166>
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400837991>
- Berens, S. (2020). Opting for exit: informalization, social policy discontent, and lack of good governance. *Latin American Politics and Society*, 62(2), 1-28. <https://doi.org/10.1017/lap.2019.58>
- Carvalho, S., Kurian, P. O., Carvalho, C., & Carvalho, F. K. (2023). Fostering leader feedback seeking at the workplace: The role of HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 25(1), 57-66. <https://doi.org/10.1177/15234223221137331>
- Coldwell, D. A. (2019). Negative influences of the 4th industrial revolution on the workplace: Towards a theoretical model of entropic citizen behavior in toxic organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(15), 2670. <https://doi.org/10.3390/ijerph16152670>
- Cumming, G. S. (2018). A review of social dilemmas and social-ecological traps in conservation and natural resource management. *Conservation Letters*, 11(1), e12376. <https://doi.org/10.1111/conl.12376>
- Daliri, H. (2019). Future Studies of Employment and Unemployment with an Emphasis on General Employment Policies. *Strategic and Macro Policies*, 7(27), 346-371. <https://doi.org/10.32598/JMSP.7.3.2>
- Erlingsson, G. Ó., Jónsdóttir, G. A., & Kristinsson, G. H. (2022). Does legitimacy mitigate corruption? The relevance of social traps in low-corruption contexts. *International Journal of Public Administration*, 45(14), 1027-1038. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1955926>
- Fornander, L., Laukkanen, K., Molin, I., Nilsson, L., & Berggren, P. (2023). Team communication patterns during real and simulated trauma resuscitation-a social network analysis. *Ergonomics*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/00140139.2023.2221000>
- Hadziahmetovic, N., & Salihovic, N. (2022). The role of transparent communication and leadership in employee engagement. *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i2/14067>
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248. <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Hu, S., Ji, F., & Li, D. (2023). Impacts of Social Media Usage in Facilitating Social Commerce: The Roles of Social Support and Cultural Identity Change. *International Conference on Human-Computer Interaction*, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35921-7_19
- Inwang, I. U., Okpongana, G. E., Odohodi, J. O., & Attat, N. T. (2024). Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness: Issues in Public Secondary Schools in Akwa Ibom State. *International Journal of Multidisciplinary Innovative Research*, 4(3), 73-81. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC140929>
- Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. Z. (2022). Effect of despotic leadership on employee turnover intention: mediating toxic workplace environment and cognitive distraction in academic institutions. *Behavioral Sciences*, 12(5), 125. <https://doi.org/10.3390/bs12050125>
- Khalili, K., & Fathi, M. (2024). A Meta-Analysis of Research on the Consequences of Transformational Leadership. *Organizational Culture Management*, 22(3), 259-273. https://jomc.ut.ac.ir/article_97587.html
- Killingsworth, P., & Eschenbacher, L. (2018). Designing organizational structures: Key thoughts for development. *The Bulletin of the American Society of Hospital Pharmacists*, 75(7), 482-492. <https://doi.org/10.2146/ajhp170657>
- Lamperski, R. J. (2018). *Work Namaste: The importance of mattering at work, and how a leader can create an environment where employees feel they and their work matter* [University of Pennsylvania]. <https://repository.upenn.edu/entities/publication/a460f6e3-6229-4727-8549-854b2df76992>
- Lazem, S., & Gracanin, D. (2010). Social traps in second life. 2010 Second International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications, <https://doi.org/10.1109/VS-GAMES.2010.29>
- Manes, E., Shapira, D., & Tobol, Y. (2018). Traps and incentives. *The BE Journal of Theoretical Economics*, 18(2), 20160036. <https://doi.org/10.1515/bejte-2016-0036>
- Mohammadzadeh, S., & Yarmohammadi Vassel, M. (2018). Preliminary estimation of the reliability and validity of the social trap scale. *Social Cognition*, 7(1), 160-143. https://sc.journals.pnu.ac.ir/article_4894.html

- Molavi, Z., & Haji Naghi, M. (2024). Identifying the Factors Affecting the Occurrence of Intra-Organizational Stroke in Governmental Organizations of Qom Province. *Organizational Culture Management Journal*, 22(2), 141-160. https://journals.ut.ac.ir/article_93978.html
- Naznen, F., Al Mamun, A., & Rahman, M. K. (2022). Modelling social entrepreneurial intention among university students in Bangladesh using value-belief-norm framework. *Current Psychology*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04119-2>
- Nikitará, M., Dimalibot, M. R., Latzourakis, E., & Constantinou, C. S. (2024). Conflict Management in Nursing: Analyzing Styles, Strategies, and Influencing Factors: A Systematic Review. *Nursing Reports*, 14(4), 4173-4192. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040304>
- Parks, C. D. (2020). *Social loafing in the management of social dilemmas Individual Motivation Within Groups*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-849867-5.00008-2>
- Pollack, L., Munson, A., Zepeda, E., Culshaw-Maurer, M., & Sih, A. (2022). Variation in plastic consumption: social group size enhances individual susceptibility to an evolutionary trap. *Animal Behaviour*, 192, 171-188. <https://doi.org/10.1016/j.anbehav.2022.07.010>
- Rahimzadeh, F., Shokoohi Fard, S., & Hazeri Niri, H. (2022). The Effect of Corruption on Financial Inclusion (Application of System Generalized Method of Moments Approach). *Economic Modeling Quarterly*, 16(57), 33-48. https://journals.iau.ir/article_692466.html
- Rajabi Farjad, H., Mirsepasi, N., & Asadi, V. (2024). Identifying and prioritizing factors affecting organizational vitality. *Iranian journal of management sciences*, 19(73), 99-118. https://journal.iams.ir/article_420.html?lang=fa
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). What a toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1122355>
- Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. MacGraw-Hill Company. https://www.researchgate.net/publication/44827001_Business_Dynamics_System_Thinking_and_Modeling_for_a_Complex_World
- Tavakolian Ardakani, S. (2022). The Impact of Toxic Organizational Environments on Employee Engagement with Respect to the Mediating Role of Organizational Support and Employee Well-being. *New Research Approaches in Management Sciences*, 8(28), 1-12. https://jnraims.ir/browse.php?a_id=307&sid=1&slc_lang=fa
- Volchik, V. V., Korytsev, M. A., & Maslyukova, E. V. (2018). Institutional traps and New Public Management in education and science. *Управленец*, 9(6), 17-29. <https://cyberleninka.ru/article/n/institutional-traps-and-new-public-management-in-education-and-science>