



شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران

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

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

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

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

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

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران است. این پژوهش از رویکرد ترکیبی بهره گرفت؛ در بخش کیفی با استفاده از تحلیل مضمون و انجام ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه‌های مدیریت، منابع انسانی، جامعه‌شناسی و روانشناسی، عوامل کلیدی شناسایی شدند. در بخش کمی، با استفاده از پرسشنامه دیمتل فازی و نظرات ۱۲ خبره از همان گروه، اولویت‌بندی عوامل انجام شد. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ و تحلیل داده‌های کمی با نرم‌افزار MATLAB انجام گرفت. از تحلیل داده‌های کیفی ۹۲۰ عبارت معنایی استخراج و در قالب ۱۲۲ کد اولیه، ۲۱ مضمون فرعی و ۷ مضمون اصلی شامل اجتماعی، اخلاقی-ارزشی، سازمانی، روانی-عاطفی، رفتاری، شناختی و مدیریتی دسته‌بندی شدند. نتایج دیمتل فازی نشان داد عامل اجتماعی ($D+R=4.132$) و عامل اخلاقی-ارزشی ($D+R=3.722$) بیشترین تعامل و اهمیت را در میان عوامل دارند، در حالی که عامل مدیریتی ($D+R=1.530$) کمترین میزان را به خود اختصاص داد. این پژوهش با ارائه مدلی مفهومی برای مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران، چارچوبی بومی و چندبعدی پیشنهاد می‌کند که با تمرکز بر تقویت روابط اجتماعی، ارتقای ارزش‌های اخلاقی، اصلاح ساختارهای سازمانی و توسعه برنامه‌های آموزشی برای تفکر انتقادی می‌تواند به کاهش ناکارآمدی، افزایش اعتماد عمومی و ارتقای کیفیت خدمات دولتی کمک کند.

کلیدواژه‌گان: تله‌های اجتماعی، سازمان‌های دولتی، روابط اجتماعی، ارزش‌های اخلاقی، فرهنگ سازمانی

تاریخ ارسال: ۱۰ آبان ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۰۱ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۹ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۱۴ اسفند ۱۴۰۳



How to cite: Toupaesfandiyari, S., Banagar, A., Kia Kojouri, D., & Salahi Kojour, A. (2024). Identification and Ranking of Key Factors in Managing Social Traps in Iranian Public Organizations. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(4), 1-21.



© 2024 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.

Identification and Ranking of Key Factors in Managing Social Traps in Iranian Public Organizations

Sajad Toupaesfandiyari¹, Alireza Banagar^{2*}, Davood Kia Kojouri¹, Azim Salahi Kojour³

1. Department of Management, Chalus Branch, Islamic Azad University, Chalus, Iran.

2. Department of Management, Noor Branch, Islamic Azad University, Noor, Iran.

3. Department of Sports Management, Shafaq Institute of Higher Education, Tonekabon, Iran.

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

Abstract

This study aimed to identify and rank the key factors influencing the management of social traps in Iranian public organizations. A mixed-methods design was employed. In the qualitative phase, thematic analysis was conducted on 22 semi-structured interviews with experts in management, human resources, sociology, and psychology to identify key factors. In the quantitative phase, the fuzzy DEMATEL method was applied using data from 12 of the same experts to rank the identified factors. Qualitative data were analyzed using MAXQDA 2020, and quantitative data were analyzed with MATLAB. Thematic analysis yielded 920 semantic units categorized into 122 initial codes, 21 sub-themes, and 7 main themes: social, ethical-value-based, organizational, psychological-emotional, behavioral, cognitive, and managerial. Fuzzy DEMATEL results revealed that the social factor ($D+R=4.132$) and the ethical-value-based factor ($D+R=3.722$) were the most influential, while the managerial factor ($D+R=1.530$) showed the least influence and interaction. This study proposes a conceptual, localized, and multidimensional model for managing social traps in Iranian public organizations. By emphasizing the strengthening of social relationships, ethical values, organizational reforms, and training programs for critical thinking, the model can help reduce inefficiencies, enhance public trust, and improve the quality of public services.

Keywords: *Social traps, Public organizations, Social relationships, Ethical values, Organizational culture*

Submit Date: October 31, 2024

Revise Date: January 20, 2025

Accept Date: January 28, 2025

Publish Date: March 4, 2025

در عصر حاضر، سازمان‌های دولتی به عنوان نهادهای اساسی در مدیریت منابع عمومی و ارائه خدمات اجتماعی، با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، بروز و گسترش پدیده «تله‌های اجتماعی» است؛ موقعیت‌هایی که در آن افراد یا گروه‌ها به دنبال منافع کوتاه‌مدت خود هستند، اما در نهایت این رفتارها به پیامدهای زیان‌بار بلندمدت برای کل سازمان و جامعه منجر می‌شود (Cumming, 2010; Lazem & Gracanin, 2018). این پدیده، که در ادبیات علوم اجتماعی و مدیریت عمومی به عنوان تضاد میان منافع فردی و جمعی مطرح شده است، در ساختارهای بوروکراتیک سازمان‌های دولتی ایران به دلیل پیچیدگی روابط ذی‌نفعان، به‌ویژه تشدید می‌شود و می‌تواند اعتماد عمومی را به شدت تضعیف نماید (Andina-Díaz et al., 2023; Radpour et al., 2024). در چنین زمینه‌ای، فقدان شفافیت و پاسخگویی، فرصت مناسبی برای شکل‌گیری الگوهای تصمیم‌گیری ناکارآمد و رفتارهای فرصت‌طلبانه فراهم می‌کند که نه تنها بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد بلکه زمینه‌ساز فساد ساختاری نیز می‌شود (Rahimzadeh et al., 2022; Samadi Ghorbani, 2022).

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که عواملی مانند ضعف ارتباطات درون‌سازمانی، فشارهای گروهی، هنجارهای فرهنگی ناکارآمد و سبک‌های رهبری اقتدارگرایانه، نقش مهمی در تداوم این تله‌ها دارند (Berens, 2020; Iqbal et al., 2022; Naznen et al., 2022). برای نمونه، فشار هم‌سالان و تمایل به تبعیت از گروه باعث می‌شود کارکنان از بیان دیدگاه‌های انتقادی خودداری کنند و تصمیمات نادرست گروهی شکل گیرد (Manes et al., 2018; Pollack et al., 2022). همچنین، ساختارهای سلسله‌مراتبی سختگیرانه، جریان آزاد اطلاعات را مختل کرده و زمینه را برای بروز «تفکر گروهی» فراهم می‌سازد که در آن، کارکنان از به چالش کشیدن تصمیمات مدیریتی اجتناب می‌کنند (Hu et al., 2023; Killingsworth & Eschenbacher, 2018). در چنین شرایطی، افزایش تضادهای درون‌سازمانی و کاهش احساس تعلق، پدیده‌های شایع هستند که می‌توانند زمینه ترک خدمت و کاهش روحیه کارکنان را فراهم کنند (Rasool et al., 2021; Tavakoliyan Ardakani, 2023).

از منظر نظری، درک و مدیریت تله‌های اجتماعی مستلزم توجه به مبانی نظری گوناگون است. نظریه معمای جمعی مطرح‌شده توسط Garrett Hardin نشان می‌دهد که در غیاب همکاری مؤثر، منافع فردی بر منافع جمعی غلبه یافته و به نابودی منابع مشترک منجر می‌شود (Hardin, 1968). همچنین نظریه تکامل همکاری Robert Axelrod توضیح می‌دهد که همکاری در سازمان‌ها تنها زمانی شکل می‌گیرد که مکانیزم‌های تنبیه و تشویق متناسب وجود داشته باشد (Axelrod, 1984). از منظر سیستمی، استرمن بیان می‌کند که روابط پویا و بازخوردهای تقویتی درون سازمان‌ها می‌تواند تله‌های اجتماعی را بازتولید کند، مگر آنکه سازوکارهای ارتباطی و تصمیم‌گیری مشارکتی تقویت شوند (Stermann, 2000). این امر با دیدگاه یادگیری سازمانی استنگ هم‌راستا است که تأکید می‌کند بدون یادگیری مستمر و اصلاح بازخوردها، سازمان‌ها در چرخه‌های ناکارآمد گرفتار می‌شوند (Senge, 2006). افزون بر این، کاهنمن با طرح مفهوم «سوگیری‌های شناختی» نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری‌های احساسی و سریع، احتمال افتادن در دام منافع کوتاه‌مدت را افزایش می‌دهد (Kahneman, 2011). در این زمینه، Max Bazerman و Ann Tenbrunsel نیز با نظریه «نقاط کور اخلاقی» تأکید می‌کنند که افراد غالباً از پیامدهای غیراخلاقی تصمیمات خود غافل می‌مانند و همین امر یکی از ریشه‌های تله‌های اجتماعی است (Bazerman & Tenbrunsel, 2011).

بررسی تجربی پژوهش‌های داخلی نیز نقش عوامل اجتماعی، سازمانی و مدیریتی را در شکل‌گیری یا پیشگیری از تله‌های اجتماعی نشان می‌دهد. برای نمونه، مطالعه Seyed Akbari Imami و همکاران نشان داد که ضعف ارتباطات غیررسمی و رفتارهای توافق‌گرای، از موانع اصلی در ایجاد اجماع راهبردی در سازمان‌های دولتی ایران است و می‌تواند به تله‌های تصمیم‌گیری منجر شود (Akbari Imami et al., 2024). به همین ترتیب، پژوهشی نشان داد که فقدان تاب‌آوری اجتماعی در محیط‌های شهری، یکی از عوامل تشدیدکننده بروز تله‌های اجتماعی است (Hajilou & Rostami, 2024). در سطح سازمانی نیز مطالعه دیگری نشان داد که اعتبارسنجی مقیاس تله اجتماعی می‌تواند ابزار

مناسبی برای پایش و شناسایی این پدیده در سازمان‌ها باشد (Mohammadzadeh & Yarmohammadi Vassel, 2018). افزون بر این، پژوهش رجبی فرد و همکاران بیان می‌کند که پویایی سازمانی و سرزندگی کارکنان با کاهش احتمال افتادن در تله‌های تصمیم‌گیری همراه است و باید در طراحی سیاست‌های پیشگیرانه مدنظر قرار گیرد (Rajabi Farjad et al., 2024).

در سطح بین‌المللی، شواهد فراوانی درباره پیامدهای مخرب تله‌های اجتماعی بر عملکرد سازمان‌ها ارائه شده است. برای مثال، پژوهش آندینا دیاز و همکاران با مفهوم «تله بوروکراسی» نشان داد که پیچیدگی‌های اداری می‌تواند مانع اصلاح ساختارها شده و پدیده‌های ناکارآمدی را مزمن کند (Andina-Díaz et al., 2023). همچنین، نیکیتارا و همکاران در یک مرور نظام‌مند نشان دادند که مدیریت تعارض ناکارآمد و فقدان استراتژی‌های حل مسئله، از عوامل اساسی در تشدید تله‌های اجتماعی در محیط‌های کاری هستند (Nikitara et al., 2024). یافته‌های این‌وانگ و همکاران نیز حاکی از آن است که به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت تعارض، اثربخشی اداری را بهبود داده و از افتادن سازمان‌ها در چرخه تصمیمات ناکارآمد جلوگیری می‌کند (Inwang et al., 2024). همچنین، رسول و همکاران نشان دادند که محیط‌های کاری سمی با افزایش فرسودگی کارکنان و کاهش حمایت سازمانی، زمینه بروز تله‌های اجتماعی را فراهم می‌کنند (Rasool et al., 2021). افزون بر این، عوامل فرهنگی و رفتاری نقش تعیین‌کننده‌ای در پدیدآیی تله‌های اجتماعی دارند. پژوهش کلدول نشان داد که در سازمان‌های سمی، رفتارهای آنتروپیک و غیرهمکارانه افزایش می‌یابد و این امر موجب تشدید تعارضات و کاهش انسجام گروهی می‌شود (Coldwell, 2019). از سوی دیگر، برایسون تأکید می‌کند که مشارکت ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌تواند از شکل‌گیری تله‌های اجتماعی پیشگیری کند (Bryson, 2015). همچنین، یافته‌های ارلینگسون و همکاران نشان داد که مشروعیت و شفافیت می‌تواند آثار فساد و پیامدهای ناشی از تله‌های اجتماعی را در سازمان‌های کم‌فساد کاهش دهد (Erlingsson et al., 2022). در این راستا، صلاحی کجور و همکاران نیز بر اهمیت فناوری‌های نوین و گردش آزاد اطلاعات برای جلوگیری از تله‌های ناشی از تصمیمات ناقص تأکید کرده‌اند (Salahi Kojour et al., 2020; Yazdani et al., 2022).

با توجه به پیچیدگی این پدیده، لازم است راهبردهای مدیریت تله‌های اجتماعی بر اساس چارچوب‌های چندبعدی طراحی شوند. پژوهش رادپور و همکاران نشان می‌دهد که ابعاد شخصیتی مدیران و مهارت‌های ارتباطی آنان، نقش بنیادینی در کاهش خطاهای گروهی و افزایش شفافیت تصمیمات دارند (Radpour et al., 2024). همچنین، یافته‌های رحمتی و پیله‌وری بیانگر آن است که ناکارآمدی ساختاری در بخش تولیدی ایران، ناشی از ضعف در تصمیمات مدیریتی بلندمدت است و این امر می‌تواند الگویی برای تحلیل پیامدهای تله‌های اجتماعی در بخش دولتی باشد (Daliri, 2019; Rahmati & Pilehvari, 2019). در همین راستا، استورم در دو اثر کلاسیک خود تأکید می‌کند که برای مدیریت موفق منابع مشترک و پیشگیری از تله‌های اجتماعی، تنوع نهادی، مشارکت جمعی، و سازوکارهای نظارتی شفاف ضروری است (Ostrom, 1990, 2009).

بنابراین، با توجه به آثار گسترده و مخرب تله‌های اجتماعی بر عملکرد، اعتماد عمومی، و پایداری سازمان‌های دولتی، ضرورت دارد که این پدیده به‌صورت نظام‌مند و مبتنی بر شواهد مورد مطالعه قرار گیرد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران، می‌کوشد تا با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی و استفاده از روش تحلیل مضمون و دیمتل فازی، چارچوبی بومی، چندبعدی و مبتنی بر شواهد برای مدیران، سیاست‌گذاران و پژوهشگران ارائه دهد.

روش‌شناسی

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد و از رویکرد ترکیبی بهره گرفت که در مرحله اول از روش تحلیل مضمون برای شناسایی عوامل کلیدی و در مرحله دوم از روش دیمتل فازی برای اولویت‌بندی این عوامل استفاده کرد. مشارکت‌کنندگان شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت، منابع انسانی، علوم اجتماعی، جامعه‌شناسی و روانشناسی

با تخصص در زمینه تله‌های اجتماعی، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی با حداقل ۱۰ سال تجربه مدیریتی در مواجهه با چالش‌های تعاملی و تصمیم‌گیری گروهی، کارشناسان منابع انسانی متخصص در توسعه فرهنگ سازمانی و مدیریت رفتارهای جمعی، پژوهشگران دانشگاهی در رشته‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و روانشناسی صنعتی با حداقل ۵ سال سابقه تحقیق مرتبط، و سیاست‌گذاران حوزه توسعه منابع انسانی و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری در بخش دولتی بودند.

معیارهای ورود به مطالعه شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه فعالیت اجرایی یا پژوهشی مرتبط در حوزه مدیریت سازمان‌های دولتی، منابع انسانی یا روانشناسی صنعتی و سازمانی، آشنایی با چالش‌ها و فرصت‌های مربوط به رفتارهای گروهی، به‌ویژه در موقعیت‌های تله‌های اجتماعی و مشکلات تصمیم‌گیری جمعی در محیط کار دولتی، توانایی ارائه دیدگاه‌های عمیق و تحلیلی در مورد ابعاد اجتماعی و مدیریتی تله‌های اجتماعی در سازمان‌ها، و رضایت آگاهانه برای شرکت در مصاحبه و ضبط صدا بود، و برای جامعیت دیدگاه‌ها، تنوع در انتخاب خبرگان از نظر سابقه کاری، تخصص علمی، نوع سازمان (مراکز پژوهشی، دانشگاهی و نهادهای دولتی) و مناطق جغرافیایی متفاوت ایران مدنظر قرار گرفت. افرادی فاقد تجربه مستقیم در بخش دولتی یا دانش تخصصی مرتبط با مدیریت تله‌های اجتماعی از مطالعه کنار گذاشته شدند.

در بخش کیفی، نمونه‌گیری به‌صورت ترکیبی از روش‌های هدفمند (قضاوتی) و گلوله‌برفی اجرا شد. در مرحله نخست، ۸ نفر از خبرگان کلیدی به صورت هدفمند و بر اساس ارزیابی تیم پژوهشی از تخصص، سوابق علمی و تجربیات عملی آن‌ها گزینش شدند و سپس، با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی، ۱۴ نفر دیگر از طریق ارجاع خبرگان اولیه به نمونه افزوده گردید. در مجموع، ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا دستیابی به اشباع مضمونی صورت پذیرفت، در بخش کمی، برای اولویت‌بندی عوامل با روش دیمتل فازی، نظرات ۱۲ نفر از همان خبرگان کیفی که دانش کافی در ارزیابی روابط میان عوامل مدیریت تله‌های اجتماعی بودند، گردآوری گردید.

داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با مدت‌زمان ۴۰ تا ۱۰۰ دقیقه (میانگین ۶۰ دقیقه) جمع‌آوری شدند. سؤالات مصاحبه به‌صورت باز و با هدف کاوش عمیق در تجارب، دیدگاه‌ها و تحلیل‌های مشارکت‌کنندگان در مورد "مدیریت تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران" طراحی شدند. سؤالات با تمرکز بر شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در تله‌های اجتماعی سازمانی طراحی شده و با سؤال باز (مانند «آیا موضوع یا نکته‌ای در این حوزه وجود دارد که به آن نپرداخته باشیم؟») پایان یافتند. برای رعایت اصول اخلاقی، رضایت شفاهی و کتبی برای ضبط صدا و استفاده از داده‌ها اخذ شد، مصاحبه‌ها در مکان‌های مورد توافق مشارکت‌کنندگان (فضاهای آرام و خصوصی مانند دفاتر کاری یا محیط‌های دانشگاهی) انجام گرفت، و از یادداشت‌برداری و ضبط صوتی برای ثبت دقیق داده‌ها استفاده شد.

در بخش کمی، پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش دیمتل فازی طراحی شد که شامل ماتریس روابط دوه‌دو بین عوامل شناسایی‌شده در مرحله کیفی بود. خبرگان با استفاده از مقیاس زبانی فازی به ارزیابی تأثیرات متقابل عوامل مدیریت تله‌های اجتماعی پرداختند.

تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون بر اساس مراحل شش‌گانه پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله انجام شد: ابتدا متن کامل مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده چندین بار به دقت مطالعه و مرور شدند تا درک عمیق و جامعی از محتوای آن‌ها حاصل شود، سپس عبارات معنایی کلیدی و جملات مهم مرتبط با موضوع پژوهش استخراج و کد اولیه شناسایی گردید، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها، ارتباطات مفهومی و هم‌پوشانی‌های معنایی گروه‌بندی شدند، مضامین اولیه شناسایی‌شده مورد بررسی و پالایش قرار گرفتند تا از انسجام درونی کافی برخوردار باشند، هر مضمون به طور واضح تعریف و نام‌گذاری شد، و در نهایت یافته‌ها در قالب یک مدل مفهومی جامع برای مدیریت تله‌های اجتماعی ارائه گردید، که این فرآیند با نرم‌افزار MAXQDA 2020 انجام شد.

در بخش کمی، روش دیمتل فازی برای اولویت‌بندی عوامل و تعیین روابط متقابل آن‌ها به کار رفت، شامل تشکیل ماتریس روابط مستقیم با ارزیابی‌های فازی خبرگان، نرمال‌سازی ماتریس برای ایجاد ماتریس نرمال‌شده، محاسبه ماتریس کل روابط برای تعیین تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بین عوامل، اولویت‌بندی عوامل بر اساس مقادیر تأثیرگذاری (مقدار D) و تأثیرپذیری (مقدار R)، و ترسیم نمودار علی-معلولی برای نمایش روابط بین عوامل، که محاسبات با نرم‌افزار MATLAB انجام شد.

برای اطمینان از روایی و اعتبار پژوهش، معیارهای مقبولیت (با ارسال متن پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده برای برخی از مشارکت‌کنندگان و استفاده از نظرات آنان برای پالایش، تصحیح و تأیید کدها و مضامین)، انتقال‌پذیری (از طریق مستندسازی دقیق گزارش‌های جمعیت‌شناختی، تجربه نمونه‌ها و گزارش محیط پژوهش)، تأییدپذیری (با مستندسازی شفاف تمامی مراحل پژوهش تا قابلیت بازبینی توسط محققان دیگر فراهم باشد)، و قابلیت اعتماد (با درصد توافق بین دو کدگذار مستقل ۸۱٪ که نشان‌دهنده پایایی بالای فرآیند تحلیل است و آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ برای پرسشنامه دیمتل فازی) بررسی شدند.

تمامی مراحل با رعایت اصول اخلاقی انجام شد، از جمله حفظ محرمانگی هویت مشارکت‌کنندگان، تحلیل داده‌ها به صورت ناشناس، اخذ رضایت آگاهانه برای ضبط مصاحبه‌ها، و اطلاع‌رسانی شفاف درباره اهداف پژوهش و نحوه استفاده از داده‌ها. این روش‌شناسی ترکیبی با استفاده از تحلیل مضمون برای شناسایی عوامل کلیدی مدیریت تله‌های اجتماعی و دیمتل فازی برای اولویت‌بندی آن‌ها، چارچوبی دقیق و جامع برای مطالعه این پدیده در سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌دهد.

یافته‌ها

در جدول (۱) اطلاعات جمعیت شناختی افراد مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی نشان داده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

جنسیت	سن	تحصیلات	مرتبه علمی/جایگاه	سابقه کاری (سال)	رشته/حوزه تخصصی
مرد	۴۲	دکتری	استادیار	۱۵	مدیریت دولتی
زن	۳۹	دکتری	استادیار	۱۲	روانشناسی اجتماعی
مرد	۴۸	دکتری	دانشیار	۲۱	رفتار سازمانی
مرد	۵۱	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۲۶	مدیریت اجرایی
مرد	۵۳	دکتری	دانشیار	۲۵	رفتار سازمانی
مرد	۴۹	دکتری	دانشیار	۲۲	رفتار سازمانی
زن	۵۸	دکتری	استاد تمام	۲۹	روانشناسی اجتماعی
زن	۴۱	دکتری	استادیار	۱۴	رفتار سازمانی
مرد	۴۵	کارشناسی ارشد	مدیر میانی	۲۰	برنامه‌ریزی استراتژیک
مرد	۴۳	دکتری	استادیار	۱۶	روانشناسی
مرد	۳۹	دکتری	استادیار	۱۲	رفتار سازمانی
مرد	۵۰	دکتری	دانشیار	۲۳	رفتار سازمانی
مرد	۵۴	دکتری	دانشیار	۲۷	روانشناسی اجتماعی
زن	۴۴	دکتری	استادیار	۱۷	مدیریت دولتی
زن	۵۲	دکتری	دانشیار	۲۵	روانشناسی
مرد	۵۶	دکتری	مدیر ارشد	۲۸	سیاست‌گذاری عمومی
مرد	۶۱	دکتری	استاد تمام	۲۹	مدیریت دولتی
زن	۴۷	کارشناسی ارشد	مشاور مدیریت	۲۲	توسعه سازمانی
مرد	۵۵	دکتری	دانشیار	۲۸	جامعه‌شناسی
مرد	۵۹	دکتری	مدیر کل	۲۹	مدیریت دولتی
زن	۴۰	دکتری	استادیار	۱۳	رفتار سازمانی
مرد	۴۶	کارشناسی ارشد	مدیر میانی	۲۱	منابع انسانی

برای شناسایی عوامل کلیدی مدیریت تله اجماعی در سازمان‌های دولتی ایران، ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام شد. از تحلیل مضمون این مصاحبه‌ها، ۹۲۰ عبارت معنایی استخراج گردید. این عبارات در مرحله کدگذاری باز به ۱۲۲ دسته تقسیم شدند. در ادامه، با

تحلیل عمیق‌تر، این کدها به ۲۰ کد محوری تقلیل یافتند. در نهایت، این ۲۱ کد محوری (مضمون اصلی) در ۷ کد انتخابی (مضمون اصلی) دسته‌بندی شدند.

همچنین در ادامه نتایج حاصل از مصاحبه‌ها صورت گرفته در غالب مضمون‌های فرعی و مضمون اصلی در جدول (۲) قابل مشاهده است:

جدول ۲. کدهای حاصل از مصاحبه

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد باز	کد مصاحبه
شناختی	آگاهی از پیامدهای تله اجتماعی	پیامدهای منفی رفتار تقلیدی	۱۱، ۱۶، ۱۲۲، ۱۲۱، ۱۲۰، ۱۵، ۱۱
		کاهش کارایی سازمانی	۱۱۳، ۱۷، ۱۱۵، ۱۲، ۱۱۶
		افزایش تعارضات گروهی	۱۸، ۱۴، ۱۱۲، ۱۹، ۱۱۹، ۱۳، ۱۱۷، ۱۱۴
		کاهش اعتماد	۱۱۸، ۱۱۰، ۱۶، ۱۲۲، ۱۱۱، ۱۷، ۱۵، ۱۱، ۱۱۲، ۱۱۶
		ایجاد حس ناامنی اجتماعی	۱۱۳، ۱۲۱، ۱۹، ۱۲۰، ۱۸، ۱۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۱۷
	باورهای نادرست	بی‌انگیزگی	۱۲، ۱۱۹، ۱۱۸، ۱۱۰، ۱۱۴، ۱۶
		اعتقاد به تغییرناپذیری محیط	۱۲۲، ۱۷، ۱۱، ۱۱۱، ۱۹، ۱۲۰
		وابستگی به رفتار گروه	۱۱۳، ۱۵، ۱۱۲، ۱۳، ۱۸
		نادیده گرفتن تحلیل فردی	۱۴، ۱۲، ۱۱۷، ۱۱۵، ۱۱۹
		پذیرش پیش‌فرض‌های غلط	۱۱۰، ۱۱۶، ۱۱۸، ۱۱۴، ۱۲۱، ۱۶
	خودآگاهی اجتماعی	وابستگی کورکورانه	۱۲۲، ۱۱، ۱۱۱، ۱۵، ۱۳، ۱۸، ۱۴، ۱۲، ۱۲۰، ۱۱۲
		شناخت نقاط ضعف فردی	۱۱۳، ۱۱۷، ۱۹، ۱۷، ۱۱۰
		آگاهی از تأثیر رفتار بر گروه	۱۱۹، ۱۱۶، ۱۱۸، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۲۱، ۱۶، ۱۲۲، ۱۱
		تمایز میان تصمیم منطقی و احساسی	۱۱۱، ۱۵، ۱۸، ۱۴، ۱۱۳
		پذیرش مسئولیت فردی	۱۳، ۱۲، ۱۲۰، ۱۷، ۱۹
رفتاری	الگوهای رفتار جمعی	تحلیل شرایط اجتماعی	۱۱۶، ۱۱۷، ۱۱۴، ۱۱۵، ۱۱۹، ۱۱۲
		هماهنگی در تصمیم‌گیری گروهی	۱۱۸، ۱۱۰، ۱۲۱، ۱۱، ۱۶، ۱۲۲، ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۳، ۱۲۰
		ترویج رفتار همیارانه	۱۵، ۱۲، ۱۱۶، ۱۹، ۱۴، ۱۸، ۱۱۷، ۱۷، ۱۱۴، ۱۱۲
		مدیریت تضادهای گروهی	۱۱۹، ۱۱۸، ۱۱۵، ۱۱۰، ۱۲۱
		تحلیل رفتارهای جمعی	۱۶، ۱۱۱، ۱۱، ۱۱۳، ۱۲۰، ۱۵، ۱۹
	کاهش رفتارهای تقلیدی	تقویت تعاملات مثبت	۱۲۲، ۱۳، ۱۲، ۱۱۶، ۱۸
		کاهش رقابت ناسالم	۱۱۷، ۱۱۲، ۱۱۹، ۱۴، ۱۱۴، ۱۱۸، ۱۱۵، ۱۱۰، ۱۷، ۱۲۱
		تقویت تفکر انتقادی	۱۶، ۱۱، ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۵، ۱۳، ۱۹، ۱۲، ۱۲۰، ۱۱۶
		ترویج استقلال فکری	۱۱۷، ۱۱۲، ۱۴، ۱۱۴، ۱۱۹، ۱۱۸، ۱۲۲
		کاهش تبعیت کورکورانه	۱۱۵، ۱۸، ۱۷، ۱۱۰، ۱۲۱، ۱۶، ۱۱، ۱۱۳، ۱۱۱، ۱۹
	عقلانیت	تمرکز بر تصمیم‌های شخصی	۱۳، ۱۲، ۱۲۰، ۱۱۷، ۱۵، ۱۴، ۱۱۲، ۱۱۹، ۱۱۶، ۱۱۸
		حذف فشار گروهی	۱۱۴، ۱۱۵، ۱۷، ۱۲۲، ۱۸، ۱۲۱، ۱۱۰
		تشویق نوآوری	۱۱، ۱۱۳، ۱۹، ۱۱۱، ۱۶، ۱۲۰، ۱۲، ۱۵
		ارزیابی نتایج رفتار	۱۴، ۱۱۹، ۱۳، ۱۱۷، ۱۱۶، ۱۱۲
		آموزش تحلیل منطقی	۱۱۸، ۱۱۵، ۱۲۲، ۱۷، ۱۸، ۱۱۴
روانی-عاطفی	کاهش استرس ناشی از فشار اجتماعی	ترویج تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	۱۲۱، ۱۱۰، ۱۱، ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۶، ۱۹، ۱۵، ۱۱۷، ۱۱۹
		آگاهی بخشی از عواقب رفتار احساسی	۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱۸، ۱۱۶، ۱۱۲
		تقویت فرهنگ تفکر علمی	۱۲۰، ۱۱۵، ۱۲۲، ۱۷، ۱۸، ۱۱۴، ۱۱۰
		تشویق حل مسئله ساختاریافته	۱۲۱، ۱۱۱، ۱۶، ۱۱۳، ۱۹، ۱۱، ۱۳، ۱۵، ۱۱۸، ۱۲
		ارتقای مهارت‌های شناختی	۱۱۶، ۱۱۷، ۱۴، ۱۱۲، ۱۱۵، ۱۲۰، ۱۲۲، ۱۱۹
	کاهش استرس ناشی از فشار اجتماعی	آموزش مدیریت استرس	۱۷، ۱۱۴، ۱۸، ۱۲۱، ۱۱۰، ۱۶، ۱۹، ۱۱۱
		تکنیک‌های تنفس عمیق	۱۱، ۱۱۳، ۱۵، ۱۳، ۱۱۸، ۱۲، ۱۱۶، ۱۱۲، ۱۲۰، ۱۱۵
		ارتقای مهارت‌های آرام‌سازی ذهن	۱۲۲، ۱۱۷، ۱۴، ۱۱۹، ۱۷، ۱۸
		شناخت منابع استرس‌زا	۱۲۱، ۱۱۰، ۱۱۴، ۱۶، ۱۹، ۱۱، ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۳، ۱۱۸

۱۵، ۱۲، ۱۱۲، ۱۱۵، ۱۱۹	تقویت حمایت‌های اجتماعی	تقویت اعتماد به نفس	
۱۱۶، ۱۴، ۱۲۲، ۱۱۷، ۱۲۰، ۱۸، ۱۷	تشویق به پذیرش نقاط قوت	تقویت اعتماد به نفس	
۱۲۱، ۱۱۰، ۱۱۴، ۱۹، ۱۱، ۱۱۱	ترویج خودباوری	تقویت اعتماد به نفس	
۱۱۳، ۱۶، ۱۱۸، ۱۲، ۱۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۱۹	تقویت حس موفقیت	تقویت اعتماد به نفس	
۱۴، ۱۲۲، ۱۱۵، ۱۱۷، ۱۱۶، ۱۲۰، ۱۸	شناسایی دستاوردهای فردی	تقویت اعتماد به نفس	
۱۷، ۱۲۱، ۱۱۰، ۱۱۴، ۱۱، ۱۹، ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۶، ۱۱۸	ارائه بازخورد مثبت	تقویت اعتماد به نفس	
۱۵، ۱۱۹، ۱۱۵، ۱۳، ۱۲، ۱۱۶، ۱۱۷	توسعه مهارت‌های فردی	تقویت اعتماد به نفس	
۱۸، ۱۷، ۱۴، ۱۲۰، ۱۲۲، ۱۱۲، ۱۲۱، ۱۱۴، ۱۱۰، ۱۱	آموزش تنظیم هیجان	کنترل احساسات در موقعیت‌های تله اجتماعی	
۱۹، ۱۱۳، ۱۱۸، ۱۶، ۱۱۱	تمرین مدیریت خشم	کنترل احساسات در موقعیت‌های تله اجتماعی	
۱۲، ۱۱۹، ۱۱۵، ۱۱۶، ۱۵، ۱۳، ۱۷	توسعه خودآگاهی هیجانی	کنترل احساسات در موقعیت‌های تله اجتماعی	
۱۴، ۱۲۲، ۱۲۰، ۱۱۷، ۱۸، ۱۲۱، ۱۱۲	کاهش واکنش‌های احساسی ناگهانی	کنترل احساسات در موقعیت‌های تله اجتماعی	
۱۱۰، ۱۱۴، ۱۱، ۱۹، ۱۱۳، ۱۶، ۱۱۸، ۱۱۱، ۱۵	تشویق به تفکر منطقی	کنترل احساسات در موقعیت‌های تله اجتماعی	
۱۱۶، ۱۱۵، ۱۲، ۱۷، ۱۱۹	تمرکز بر حل مسئله	کنترل احساسات در موقعیت‌های تله اجتماعی	
۱۳، ۱۴، ۱۲۰، ۱۲۲، ۱۸، ۱۱۷، ۱۱۲، ۱۲۱، ۱۱۰، ۱۱۴	تقویت تاب‌آوری عاطفی	شفافیت در ارتباطات	سازمانی
۱۱، ۱۱۳، ۱۹، ۱۱۱، ۱۵	ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی	شفافیت در ارتباطات	سازمانی
۱۱۸، ۱۶، ۱۱۶، ۱۱۵، ۱۲، ۱۷، ۱۴	کاهش ابهام در پیام‌ها	شفافیت در ارتباطات	سازمانی
۱۱۹، ۱۲۰، ۱۳، ۱۲۲، ۱۸، ۱۱۷، ۱۱۲، ۱۲۱	انتشار منظم اطلاعات	شفافیت در ارتباطات	سازمانی
۱۱۰، ۱۱۴، ۱۹، ۱۱، ۱۱۳، ۱۱۱، ۱۵، ۱۱۶، ۱۶	تقویت ارتباطات میان‌بخشی	شفافیت در ارتباطات	سازمانی
۱۱۸، ۱۱۵، ۱۲، ۱۱۹، ۱۴، ۱۷	شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها	شفافیت در ارتباطات	سازمانی
۱۲۲، ۱۳، ۱۸، ۱۲۰، ۱۱۷، ۱۱۲، ۱۲۱، ۱۱۰، ۱۱۴	ترویج بازخورد صادقانه	شفافیت در ارتباطات	سازمانی
۱۹، ۱۱، ۱۵، ۱۱۳، ۱۱۱، ۱۶، ۱۱۶	ترویج ارزش‌های مشترک	ارتقای فرهنگ سازمانی	
۱۱۸، ۱۱۵، ۱۲، ۱۴، ۱۳، ۱۲۰، ۱۱۷، ۱۷، ۱۱۹	تقویت حس تعلق سازمانی	ارتقای فرهنگ سازمانی	
۱۸، ۱۲۱، ۱۲۲، ۱۱۲، ۱۱۰، ۱۱۴، ۱۹، ۱۱	آموزش اصول اخلاقی سازمانی	ارتقای فرهنگ سازمانی	
۱۵، ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۱۶، ۱۱۵	ایجاد محیط کار مثبت	ارتقای فرهنگ سازمانی	
۱۲، ۱۶، ۱۴، ۱۱۸، ۱۳، ۱۱۷، ۱۲۰، ۱۷، ۱۱۹، ۱۲۱	ارتقای تعاملات سازنده	ارتقای فرهنگ سازمانی	
۱۸، ۱۲۲، ۱۱۲، ۱۱۴، ۱۱۰	ارزیابی فرهنگ سازمانی	ارتقای فرهنگ سازمانی	
۱۹، ۱۱، ۱۵، ۱۱۱، ۱۱۵، ۱۱۳، ۱۲، ۱۱۶	شفاف‌سازی انتظارات شغلی	تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها	
۱۶، ۱۱۸، ۱۳، ۱۱۷، ۱۷، ۱۴	مستندسازی فرآیندها	تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها	
۱۱۹، ۱۲۰، ۱۲۱، ۱۸، ۱۲۲، ۱۱۲، ۱۱۰	تعریف مرزهای وظایف	تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها	
۱۱۴، ۱۹، ۱۱، ۱۵، ۱۱۱، ۱۱۵	ایجاد شرح وظایف استاندارد	تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها	
۱۲، ۱۱۳، ۱۱۸، ۱۳، ۱۶، ۱۱۶، ۱۱۷، ۱۴، ۱۱۹	جلوگیری از تداخل مسئولیت‌ها	تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها	
۱۷، ۱۸، ۱۲۱، ۱۲۰، ۱۱۲، ۱۱۰، ۱۲۲، ۱۱۴، ۱۹	تدوین راهنماهای پیشگیرانه	ایجاد سیاست‌های پیشگیرانه	مدیریتی
۱۱، ۱۵، ۱۲، ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۱۵	شفاف‌سازی قوانین	ایجاد سیاست‌های پیشگیرانه	مدیریتی
۱۶، ۱۱۸، ۱۱۷، ۱۴، ۱۳	تقویت سیاست‌های تشویقی	ایجاد سیاست‌های پیشگیرانه	مدیریتی
۱۷، ۱۱۹، ۱۱۶، ۱۸، ۱۲۱، ۱۲۰، ۱۱۰، ۱۱۲، ۱۲۲	ایجاد سیستم‌های هشدار اولیه	ایجاد سیاست‌های پیشگیرانه	مدیریتی
۱۱۴، ۱۱، ۱۵، ۱۹، ۱۲، ۱۱۵، ۱۱۳، ۱۱۷، ۱۱۸	تحلیل داده‌های رفتاری	ایجاد سیاست‌های پیشگیرانه	مدیریتی
۱۶، ۱۱۱، ۱۴، ۱۸، ۱۱۹، ۱۱۶، ۱۳، ۱۲۰، ۱۷	تدوین فرآیندهای پاسخ سریع	ایجاد سیاست‌های پیشگیرانه	مدیریتی
۱۲۱، ۱۱۲، ۱۲۲، ۱۱۰، ۱۱۴، ۱۱، ۱۹، ۱۵	برگزاری کارگاه‌های آموزشی	آموزش مدیران برای شناسایی تله‌های اجتماعی	
۱۲، ۱۱۵، ۱۱۳، ۱۶، ۱۱۷، ۱۱۱، ۱۴، ۱۱۸، ۱۸	ارائه نمونه‌های عملی	آموزش مدیران برای شناسایی تله‌های اجتماعی	
۱۱۹، ۱۲۰، ۱۱۶، ۱۷، ۱۳، ۱۱۲	تقویت مهارت‌های تحلیلی	آموزش مدیران برای شناسایی تله‌های اجتماعی	
۱۲۲، ۱۲۱، ۱۱۰، ۱۱۴، ۱۱	آموزش مدیریت بحران	آموزش مدیران برای شناسایی تله‌های اجتماعی	
۱۹، ۱۵، ۱۲، ۱۱۵، ۱۶، ۱۱۷، ۱۱۱، ۱۴	افزایش آگاهی نسبت به الگوهای رفتاری	تقویت نظارت و ارزیابی	
۱۸، ۱۲۰، ۱۱۳، ۱۱۶، ۱۱۸	استفاده از ابزارهای نظارتی پیشرفته	تقویت نظارت و ارزیابی	
۱۱۹، ۱۳، ۱۷، ۱۲۲، ۱۲۱، ۱۱۰، ۱۱۲	پایش مستمر عملکرد	تقویت نظارت و ارزیابی	
۱۱۴، ۱۱، ۱۹، ۱۵، ۱۲، ۱۱۵، ۱۶، ۱۱۱، ۱۱۷، ۱۴	تحلیل گزارش‌های ارزیابی	تقویت نظارت و ارزیابی	
۱۸، ۱۲۰، ۱۱۳، ۱۱۶، ۱۳، ۱۱۸، ۱۷، ۱۲۲، ۱۱۹	بهبود فرآیندهای بازخورد	تقویت نظارت و ارزیابی	

برای استفاده از روش DEMATEL فازی در این تحقیق، از نظرات ۱۲ نفر از خبرگانی که در مصاحبه مشارکت داشتند استفاده شد. این خبرگان با تجربه و دانش خود در بخش کیفی، کمک کردند و سپس روابط بین این عوامل را تحلیل کردند. نظرات آن‌ها در تعیین میزان تأثیر و وابستگی

عوامل مختلف، نقش مهمی ایفا کرد. این همکاری باعث شد تا مدل DEMATEL فازی به صورت دقیق تر و مبتنی بر واقعیت های عملی تدوین شود.

گام های روش دیمتل فازی

گام ۱: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم فازی

برای شناسایی الگوی روابط میان ۷ معیار ابتدا یک ماتریس 7×7 تشکیل می شود. تاثیر عنصر مندرج در هر سطر بر عناصر مندرج در ستون در این ماتریس به صورت یک عدد فازی درج می شود. اگر از دیدگاه بیش از یک نفر استفاده شود، هریک از خبرگان باید ماتریس موجود را تکمیل کنند. سپس از میانگین ساده نظرات استفاده شده و ماتریس ارتباط مستقیم Z را تشکیل داده می شود.

$$Z = \begin{bmatrix} 0 & \dots & \tilde{z}_{n1} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{z}_{1n} & \dots & 0 \end{bmatrix}$$

جدول زیر ماتریس ارتباط مستقیم که همان مقایسات زوجی خبرگان هست را نشان می دهد. چون در ارزیابی از چند خبره استفاده شده است، ماتریس زیر میانگین حسابی تمام خبرگان می باشد.

جدول ۳. اختصارات ابعاد

ابعاد	اختصار
اجتماعی	S
اخلاقی-ارزشی	EV
سازمانی	O
روانی-عاطفی	PE
رفتاری	B
شناختی	C
مدیریتی	M

جدول ۴. ماتریس ارتباط مستقیم عوامل

	M	C	B	PE	O	EV	S
S	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۵۰,۰.۷۵,۱.۰۰)	(۰.۵۰,۰.۷۵,۱.۰۰)	(۰.۷۵,۱.۰۰,۱.۰۰)	(۰.۰۰,۰.۰۰,۰.۰۰)
EV	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۵۰,۰.۷۵,۱.۰۰)	(۰.۰۰,۰.۰۰,۰.۰۰)	(۰.۵۰,۰.۷۵,۱.۰۰)
O	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۰۰,۰.۰۰,۰.۰۰)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۵۰,۰.۷۵,۱.۰۰)
PE	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۰۰,۰.۰۰)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)
B	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۰۰,۰.۰۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)
C	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۰۰,۰.۰۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۲۵,۰.۵۰,۰.۷۵)
M	(۰.۰۰,۰.۰۰,۰.۰۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)	(۰.۰۰,۰.۲۵,۰.۵۰)

همچنین در جدول (۵) طیف فازی به کار رفته در مدل آورده شده است.

جدول ۵. طیف فازی عوامل

کد	عبارت کلامی	L	M	U
۱	بدون تاثیر	۰	۰	۰.۲۵
۲	تاثیر خیلی پایین	۰	۰.۲۵	۰.۵
۳	تاثیر پایین	۰.۲۵	۰.۵	۰.۷۵
۴	تاثیر بالا	۰.۵	۰.۷۵	۱
۵	تاثیر خیلی بالا	۰.۷۵	۱	۱

گام ۲: نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم فازی

برای نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم فازی از رابطه زیر استفاده می شود.

$$\tilde{x}_{ij} = \frac{\tilde{z}_{ij}}{r} = \left(\frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right)$$

که

$$r = \max_{i,j} \left\{ \max_i \sum_{j=1}^n u_{ij}, \max_j \sum_{i=1}^n u_{ij} \right\} \quad i, j \in \{1, 2, 3, \dots, n\}$$

جدول ۶. ماتریس ارتباط مستقیم فازی عوامل

	M	C	B	PE	O	EV	S
S	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۱۰, ۰.۱۴, ۰.۱۹)	(۰.۱۰, ۰.۱۴, ۰.۱۹)	(۰.۱۴, ۰.۱۹, ۰.۱۹)	(۰.۰۰, ۰.۰۰, ۰.۰۰)
EV	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۱۰, ۰.۱۴, ۰.۱۹)	(۰.۰۰, ۰.۰۰, ۰.۰۰)	(۰.۱۰, ۰.۱۴, ۰.۱۹)
O	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۰۰, ۰.۰۰, ۰.۰۰)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۱۰, ۰.۱۴, ۰.۱۹)
PE	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۰, ۰.۰۰)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)
B	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۰, ۰.۰۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)
C	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۰, ۰.۰۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۴)
M	(۰.۰۰, ۰.۰۰, ۰.۰۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)	(۰.۰۰, ۰.۰۵, ۰.۱۰)

گام ۳: محاسبه ماتریس فازی ارتباط کامل

در این گام طبق رابطه زیر ماتریس فازی روابط کل تشکیل می شود.

$$\tilde{T} = \lim_{k \rightarrow +\infty} (\tilde{x}^1 \oplus \tilde{x}^2 \oplus \dots \oplus \tilde{x}^k)$$

اگر هر درایه عدد فازی ماتریس روابط کل به صورت $\tilde{t}_{ij} = (l_{ij}^{"}, m_{ij}^{"}, u_{ij}^{"})$ است به صورت زیر محاسبه می شود:

$$[l_{ij}^{"}] = x_l \times (I - x_l)^{-1}$$

$$[m_{ij}^{"}] = x_m \times (I - x_m)^{-1}$$

$$[u_{ij}^{"}] = x_u \times (I - x_u)^{-1}$$

به عبارت دیگر ابتدا معکوس ماتریس نرمال را محاسبه نموده و سپس آن را از ماتریس I کم می کنیم و در انتها ماتریس نرمال را در ماتریس حاصل ضرب می کنیم. جدول (۷) ماتریس ارتباط کامل فازی را نشان می دهد.

جدول ۷. ماتریس ارتباط کامل فازی عوامل

	M	C	B	PE	O	EV	S
S	(۰.۱۰, ۰.۱۹, ۰.۳۱)	(۰.۱۳, ۰.۲۴, ۰.۳۸)	(۰.۱۶, ۰.۲۹, ۰.۴۵)	(۰.۲۱, ۰.۳۳, ۰.۵۰)	(۰.۲۴, ۰.۳۸, ۰.۵۸)	(۰.۲۸, ۰.۴۲, ۰.۶۲)	(۰.۱۵, ۰.۲۷, ۰.۴۵)
EV	(۰.۰۸, ۰.۱۶, ۰.۲۷)	(۰.۱۲, ۰.۲۰, ۰.۳۳)	(۰.۱۴, ۰.۲۵, ۰.۳۹)	(۰.۱۷, ۰.۲۹, ۰.۴۴)	(۰.۲۲, ۰.۳۴, ۰.۵۱)	(۰.۱۳, ۰.۲۳, ۰.۳۸)	(۰.۲۶, ۰.۳۹, ۰.۵۸)
O	(۰.۰۶, ۰.۱۲, ۰.۲۲)	(۰.۰۸, ۰.۱۷, ۰.۲۸)	(۰.۱۲, ۰.۲۱, ۰.۳۴)	(۰.۱۴, ۰.۲۵, ۰.۳۹)	(۰.۱۰, ۰.۱۸, ۰.۳۱)	(۰.۱۶, ۰.۳۱, ۰.۴۷)	(۰.۲۲, ۰.۳۴, ۰.۵۱)
PE	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۸)	(۰.۰۷, ۰.۱۴, ۰.۲۴)	(۰.۰۹, ۰.۱۸, ۰.۳۱)	(۰.۰۸, ۰.۱۴, ۰.۲۵)	(۰.۱۳, ۰.۲۴, ۰.۳۸)	(۰.۱۵, ۰.۲۹, ۰.۴۴)	(۰.۱۸, ۰.۳۲, ۰.۴۸)
B	(۰.۰۴, ۰.۰۹, ۰.۱۶)	(۰.۰۶, ۰.۱۱, ۰.۲۰)	(۰.۰۶, ۰.۱۰, ۰.۲۰)	(۰.۰۸, ۰.۱۶, ۰.۲۷)	(۰.۱۰, ۰.۲۲, ۰.۳۴)	(۰.۱۳, ۰.۲۵, ۰.۳۹)	(۰.۱۵, ۰.۲۸, ۰.۴۳)
C	(۰.۰۴, ۰.۰۷, ۰.۱۴)	(۰.۰۴, ۰.۰۷, ۰.۱۴)	(۰.۰۶, ۰.۱۱, ۰.۲۰)	(۰.۰۶, ۰.۱۲, ۰.۲۱)	(۰.۰۸, ۰.۱۷, ۰.۲۸)	(۰.۰۹, ۰.۲۰, ۰.۳۲)	(۰.۱۲, ۰.۲۲, ۰.۳۶)
M	(۰.۰۲, ۰.۰۴, ۰.۱۰)	(۰.۰۴, ۰.۰۷, ۰.۱۴)	(۰.۰۴, ۰.۰۹, ۰.۱۶)	(۰.۰۵, ۰.۱۰, ۰.۱۸)	(۰.۰۶, ۰.۱۳, ۰.۲۲)	(۰.۰۷, ۰.۱۶, ۰.۲۷)	(۰.۰۸, ۰.۱۸, ۰.۳۱)

گام ۴: فازی زدایی مقادیر ماتریس ارتباط کامل

برای فازی زدایی از روش CFCS اپریکویک و زنگ استفاده شده است. مراحل روش فازی زدایی به صورت زیر است:

$$l_{ij}^n = \frac{(l_{ij}^t - \min l_{ij}^t)}{\Delta_{min}^{max}}$$

$$m_{ij}^n = \frac{(m_{ij}^t - \min l_{ij}^t)}{\Delta_{min}^{max}}$$

$$u_{ij}^n = \frac{(u_{ij}^t - \min l_{ij}^t)}{\Delta_{min}^{max}}$$

به طوری که:

$$\Delta_{min}^{max} = \max u_{ij}^t - \min l_{ij}^t$$

محاسبه کران بالا و پایین مقادیر نرمال:

$$l_{ij}^s = m_{ij}^n / (1 + m_{ij}^n - l_{ij}^n)$$

$$u_{ij}^s = u_{ij}^n / (1 + u_{ij}^n - l_{ij}^n)$$

خروجی الگوریتم CFCS یک ماتریس با مقادیر قطعی است.

محاسبه کل مقادیر قطعی نرمال شده:

$$x_{ij} = \frac{[l_{ij}^s(1 - l_{ij}^s) + u_{ij}^s \times u_{ij}^s]}{[1 - l_{ij}^s + u_{ij}^s]}$$

جدول (۸) مقادیر دیفازی شده ماتریس ارتباط کامل را نشان می دهد.

جدول ۸. ماتریس ارتباط کامل قطعی عوامل

M	C	B	PE	O	EV	S	
۰.۱۸۵	۰.۲۳۸	۰.۲۹	۰.۳۲۷	۰.۳۸	۰.۴۲۴	۰.۲۷۶	S
۰.۱۵۵	۰.۲۰۴	۰.۲۵۳	۰.۲۸۹	۰.۳۳۸	۰.۲۲۷	۰.۳۹۴	EV
۰.۱۲۴	۰.۱۶۹	۰.۲۱۴	۰.۲۴۸	۰.۱۷۵	۰.۳۱۳	۰.۳۴۲	O
۰.۰۹۷	۰.۱۴۱	۰.۱۸۴	۰.۱۳۶	۰.۲۴۱	۰.۲۹۴	۰.۳۳۲	PE
۰.۰۸۶	۰.۱۰۶	۰.۱۰۴	۰.۱۵۹	۰.۲۱۷	۰.۲۴۹	۰.۲۷۵	B
۰.۰۷۴	۰.۰۶۸	۰.۱۰۵	۰.۱۱۵	۰.۱۷	۰.۱۹۹	۰.۲۲۴	C
۰.۰۴۲	۰.۰۷۶	۰.۰۸۸	۰.۰۹۶	۰.۱۲۹	۰.۱۵۷	۰.۱۸	M

گام ۵: محاسبات حد آستانه

تمام مقادیر ماتریس ارتباط کامل قطعی شده که کمتر از میانگین ماتریس ارتباط کامل باشند، با استفاده از رابطه زیر شناسایی و صفر می شوند، به عبارت دیگر آن رابطه علی در نظر گرفته نمی شود.

$$TS = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m V_{ij}}{m \times n}$$

$$U_{ij} = \begin{cases} V_{ij} & V_{ij} \geq TS \\ 0 & Others \end{cases}$$

جدول زیر ماتریس ارتباط کامل که مقادیر کمتر از آستانه حذف شده است را نشان می دهد. بر اساس جدول (۹) روابط علی معلولی بین عناصر ترسیم می شود. مقدار آستانه (TS) در این تحقیق برابر ۰.۲۰۲ است

جدول ۹. ماتریس ارتباط کامل قطعی با حذف مقادیر کمتر آستانه عوامل

	M	C	B	PE	O	EV	S
S	۰.۰۰۰	۰.۲۳۸	۰.۲۹۰	۰.۳۲۷	۰.۳۸۰	۰.۴۲۴	۰.۰۰۰
EV	۰.۰۰۰	۰.۲۰۴	۰.۲۵۳	۰.۲۸۹	۰.۳۳۸	۰.۰۰۰	۰.۳۹۴
O	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۲۱۴	۰.۲۴۸	۰.۰۰۰	۰.۳۱۳	۰.۳۴۲
PE	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۲۴۱	۰.۲۹۴	۰.۳۲۲
B	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۲۱۷	۰.۲۴۹	۰.۲۷۵
C	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۲۲۴
M	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

گام ۶: خروجی نهایی و ایجاد نمودار علی

گام بعدی به دست آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T است. مجموع سطرها (D) و ستون‌ها (R) با توجه به فرمول‌های زیر به دست می‌آوریم:

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$$

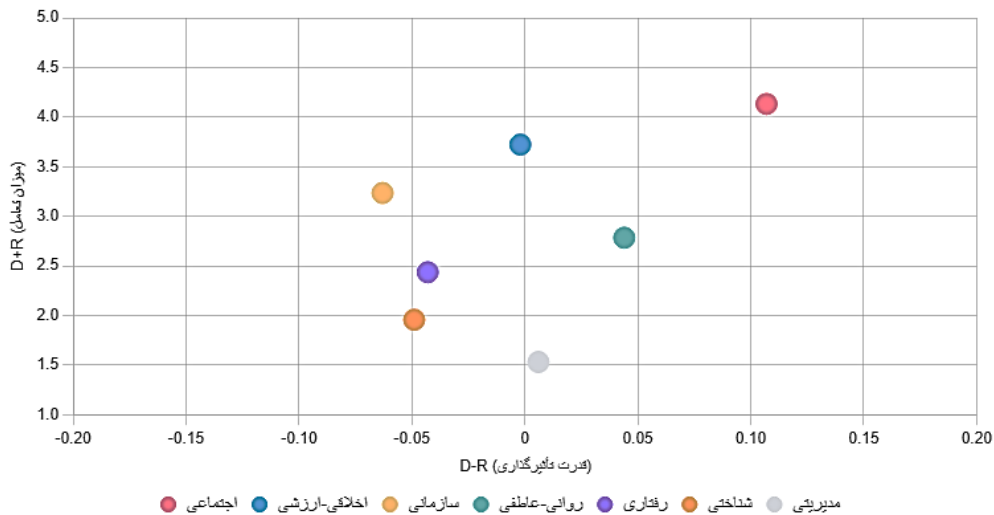
$$R = \sum_{i=1}^n \tilde{T}_{ij}$$

سپس با توجه به D و R ، مقادیر $D+R$ و $D-R$ را به دست می‌آوریم که به ترتیب نشان دهنده میزان تعامل و قدرت تاثیرگذاری عوامل هستند. خروجی نهایی در جدول (۱۰) آمده است.

جدول ۱۰. خروجی نهایی

عامل	D	R	D+R	D-R
اجتماعی	۲.۱۱۹	۲.۰۱۲	۴.۱۳۲	۰.۱۰۷
اخلاقی-ارزشی	۱.۸۶	۱.۸۶۲	۳.۷۲۲	-۰.۰۰۲
سازمانی	۱.۵۸۵	۱.۶۴۹	۳.۲۳۴	-۰.۰۶۳
روانی-عاطفی	۱.۴۱۴	۱.۳۶۹	۲.۷۸۳	۰.۰۴۴
رفتاری	۱.۱۹۶	۱.۲۳۹	۲.۴۳۵	-۰.۰۴۳
شناختی	۰.۹۵۴	۱.۰۰۲	۱.۹۵۶	-۰.۰۴۹
مدیریتی	۰.۷۶۸	۰.۷۶۲	۱.۵۳	۰.۰۰۶

شکل زیر نیز الگوی روابط معنی دار را نشان می‌دهد. این الگو در قالب یک نمودار هست که در آن محور طولی مقادیر $D + R$ و محور عرضی براساس $D - R$ می‌باشد. موقعیت و روابط هر عامل با نقطه‌ای به مختصات $(D + R, D - R)$ در دستگاه معین می‌شود.

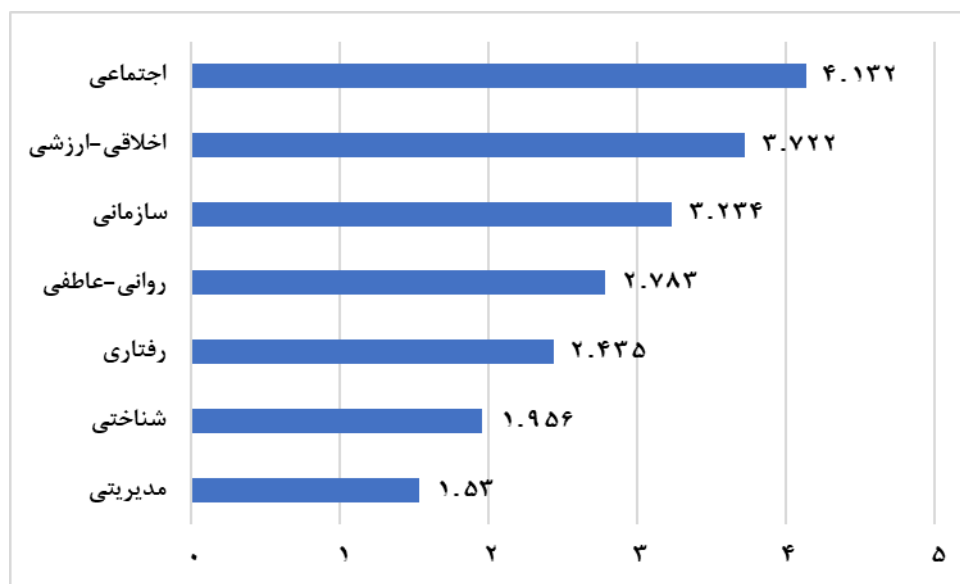


شکل ۱. الگوی روابط عوامل موثر

گام ۷: تفسیر نتایج

در روش DEMATEL فازی، عامل اجتماعی (با $R=2.012$ و $D=2.119$) بیشترین میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری را در میان عوامل فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان‌های دولتی ایران دارد، که نشان‌دهنده نقش محوری و محرک آن است. عوامل اخلاقی-ارزشی، سازمانی، روانی-عاطفی، رفتاری، شناختی و مدیریتی در سطح متوسطی از تأثیرپذیری و تأثیرگذاری قرار دارند. در مقابل، عوامل مدیریتی و شناختی کمترین میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری را نشان می‌دهند و بیشتر متأثر از سایر عوامل هستند تا تأثیرگذار بر آن‌ها. در مجموع، اجتماعی و اخلاقی-ارزشی از مهم‌ترین عوامل کلیدی ($D+R$ بالا) محسوب می‌شوند، در حالی که اجتماعی و روانی-عاطفی به عنوان عوامل علی و محرک اصلی ($D-R$ مثبت) شناخته می‌شوند که برای ایجاد تغییرات بنیادی در سیستم باید به آن‌ها توجه ویژه شود.

برای رتبه‌بندی معیارها، باید از ستون $D+R$ استفاده کرد. ستون $D+R$ نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کلی هر عامل در سیستم است و معیار مناسبی برای رتبه‌بندی اهمیت کلی عوامل به شمار می‌رود. هرچه مقدار $D+R$ بالاتر باشد، آن عامل از اهمیت بیشتری برخوردار است و تعاملات گسترده‌تری در شبکه عوامل دارد.



شکل ۲. رتبه بندی عوامل موثر

- اجتماعی ($D+R = ۴.۱۳۲$): با بالاترین مقدار $D+R$ ، مهم‌ترین و محوری‌ترین عامل در ایجاد و تقویت فرهنگ مسئولیت‌پذیری با رویکرد مدیریت بدون سرزنش در سازمان‌های دولتی ایران است. این عامل هم بیشترین تأثیر را بر سایر عوامل می‌گذارد و هم بیشترین تأثیر را از آن‌ها می‌پذیرد که نشان‌دهنده نقش حیاتی آن در کل سیستم است. هرگونه تلاش برای بهبود فرهنگ مسئولیت‌پذیری باید با تمرکز بر این بعد آغاز شود.
 - اخلاقی-ارزشی ($D+R = ۳.۷۲۲$): در جایگاه دوم قرار دارد و اهمیت بسیار زیادی در سیستم دارد. این عامل نیز به شدت با سایر عوامل در تعامل است و نقش کلیدی در موفقیت رویکرد مدیریت بدون سرزنش ایفا می‌کند.
 - سازمانی ($D+R = ۳.۲۳۴$): در رتبه سوم قرار می‌گیرد. این نشان می‌دهد که ساختار سازمانی و عوامل مرتبط با آن تأثیر قابل‌توجهی بر فرهنگ مسئولیت‌پذیری دارد و باید در نظر گرفته شود.
 - روانی-عاطفی ($D+R = ۲.۷۸۳$): در رتبه چهارم قرار دارد و نشان‌دهنده اهمیت عوامل عاطفی و روانی در تقویت مسئولیت‌پذیری است.
 - رفتاری ($D+R = ۲.۴۳۵$): در رتبه پنجم قرار دارد، که نشان‌دهنده نقش رفتارهای سازمانی در ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری است.
 - شناختی ($D+R = ۱.۹۵۶$): در رتبه ششم قرار می‌گیرد، که نشان‌دهنده اهمیت فرآیندهای شناختی مانند تصمیم‌گیری و آگاهی در سیستم است.
 - مدیریتی ($D+R = ۱.۵۳۰$): با کمترین مقدار $D+R$ ، در رتبه آخر قرار می‌گیرد. این نشان می‌دهد که در میان عوامل مورد بررسی، این عامل کمترین تعامل و اهمیت کلی را در شبکه روابط مربوط به فرهنگ مسئولیت‌پذیری با رویکرد مدیریت بدون سرزنش دارد.
- این رتبه‌بندی نشان می‌دهد که برای تقویت فرهنگ مسئولیت‌پذیری با رویکرد مدیریت بدون سرزنش در سازمان‌های دولتی ایران، باید بیشترین تمرکز و منابع را بر عوامل اجتماعی و اخلاقی-ارزشی معطوف کرد، چرا که این دو عامل بیشترین تأثیر و تعامل را در سیستم دارند. سایر عوامل نیز به ترتیب اهمیت، باید مورد توجه قرار گیرند تا یک سیستم جامع و کارآمد ایجاد شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش که با استفاده از تحلیل مضمون و روش دیمتل فازی انجام شد، نشان داد که عوامل اجتماعی و اخلاقی-ارزشی بیشترین میزان اثرگذاری و تعامل را در میان سایر مؤلفه‌ها دارند. این نتیجه بیانگر آن است که ریشه اصلی بسیاری از تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی، نه در ساختارهای رسمی بلکه در ضعف سرمایه اجتماعی و فرسایش ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای نهفته است. این یافته با دیدگاه هاردین درباره تراژدی منابع مشترک هم‌راستا است؛ او تأکید می‌کند که در نبود هنجارهای جمعی و همبستگی اجتماعی، تمایلات فردگرایانه به تخریب منابع و ناکارآمدی جمعی می‌انجامد (Hardin, 1968). همچنین، اکسلرود در نظریه تکامل همکاری نشان می‌دهد که شکل‌گیری همکاری پایدار مستلزم اعتماد متقابل، تکرار تعاملات و وجود هنجارهای اخلاقی مشترک است (Axelrod, 1984).

نتایج به‌دست‌آمده با یافته‌های آندینا دیاز و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند پیچیدگی‌های بوروکراتیک و نبود اعتماد اجتماعی، موجب شکل‌گیری تله بوروکراسی می‌شود و کارکنان را در چرخه‌ای از انفعال و تبعیت گرفتار می‌سازد (Andina-Díaz et al., 2023). در بافت ایران، اکبری امامی و همکاران گزارش کردند که نبود روابط غیررسمی مؤثر و ضعف شبکه‌های اجتماعی درون‌سازمانی، مانع شکل‌گیری اجماع راهبردی شده و احتمال افتادن در تله‌های تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد (Akbari Imami et al., 2024). همچنین، حاجیلو و رستمی نشان دادند که نبود تاب‌آوری اجتماعی در میان کارکنان، آسیب‌پذیری آنان را در برابر پیامدهای تله‌های اجتماعی بیشتر می‌کند (Hajilou & Rostami, 2024).

در کنار مؤلفه‌های اجتماعی، عوامل روان‌شناختی و رفتاری نیز نقش مهمی در بروز تله‌های اجتماعی دارند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های روانی-عاطفی و شناختی، هرچند از نظر قدرت اثرگذاری کمتر از مؤلفه‌های اجتماعی هستند، اما در تعامل با آن‌ها نقش تسهیل‌گر دارند. این یافته با دیدگاه کانمن همسو است که نشان داد سوگیری‌های شناختی و قضاوت‌های سریع هیجانی، افراد را به سمت انتخاب‌های

کوتاه‌نگر سوق می‌دهد و احتمال گرفتار شدن در تصمیمات زیان‌بار گروهی را افزایش می‌دهد (Kahneman, 2011). همچنین، بیزرمن و تنبرانسِل با معرفی مفهوم نقاط کور اخلاقی توضیح دادند که افراد غالباً از اثرات غیراخلاقی تصمیمات خود غافل می‌شوند و همین امر می‌تواند به تله‌های سازمانی منجر شود (Bazerman & Tenbrunsel, 2011).

از سوی دیگر، یافته‌های دیمتل فازی نشان داد که مؤلفه‌های سازمانی و مدیریتی کمترین میزان تأثیر و تعامل را دارند. این یافته با نتایج پژوهش رحمتی و پیله‌وری همخوان است که ضعف سیاست‌گذاری و مدیریت منابع در بلندمدت را از عوامل اصلی کاهش بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی دانستند (Rahmati & Pilehvari, 2019). به بیان دیگر، ضعف مدیریت تنها زمانی به بروز تله‌های اجتماعی می‌انجامد که در بستری از بی‌اعتمادی و روابط اجتماعی گسسته شکل گیرد؛ در غیر این صورت، نقش آن به‌تنهایی تعیین‌کننده نیست. این نتیجه با دیدگاه استروم نیز همسو است که بر لزوم تنوع نهادی، نظارت جمعی و مشارکت همدلانه برای پیشگیری از تله‌های اجتماعی تأکید دارد (Ostrom, 1990, 2009).

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که ایجاد و تقویت روابط اجتماعی شفاف و دوطرفه، نقشی کلیدی در مدیریت تله‌های اجتماعی ایفا می‌کند. این امر با نتایج پژوهش هادزیاحمداوچ و صالحوویچ همخوان است که بیان کردند ارتباطات شفاف و رهبری مشارکتی، تعهد کارکنان و انسجام گروهی را افزایش داده و احتمال بروز تعارضات ناسازنده را کاهش می‌دهد (Hadzhahmetovic & Salihovic, 2022). در همین راستا، رادپور و همکاران نیز نشان دادند که ابعاد شخصیتی مدیران در تقویت مهارت‌های ارتباطی و ایجاد تعامل مؤثر نقش دارد و می‌تواند به‌طور غیرمستقیم از بروز تله‌های سازمانی جلوگیری کند (Radpour et al., 2024). همچنین، مرور نظام‌مند نیکیتارا و همکاران نشان داد که مهارت‌های مدیریت تعارض از مهم‌ترین ابزارهای پیشگیری از افتادن سازمان‌ها در چرخه‌های ناکارآمدی هستند (Nikitara et al., 2024).

این نتایج با پژوهش ارلینگسون و همکاران نیز همسو است که نشان داد مشروعیت سازمانی و اعتماد عمومی می‌تواند آثار فساد و پیامدهای منفی تله‌های اجتماعی را کاهش دهد (Erlingsson et al., 2022). این موضوع در ایران اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا به گفته صمدی قربانی، سطح پایین شفافیت در نظام اداری یکی از موانع اصلی مقابله با فساد و ناکارآمدی سازمانی است (Samadi Ghorbani, 2022). در این راستا، استفاده از فناوری‌های نوین و داده‌محور که صلاحی کجور و همکاران و همچنین یزدانی و همکاران بر آن تأکید کرده‌اند، می‌تواند مسیر شفاف‌سازی فرآیندهای سازمانی و کاهش تصمیمات خطاپذیر را هموار کند (Salahi Kojour et al., 2020; Yazdani et al., 2022). در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت موفق تله‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی ایران نیازمند رویکردی چندبعدی است که در آن تقویت سرمایه اجتماعی، ارتقای ارزش‌های اخلاقی، توسعه مهارت‌های ارتباطی و تعارض‌زدایی، و ایجاد بسترهای شفافیت و مشروعیت نهادی به‌صورت توأمان پیگیری شود. این نتایج ضمن تأیید ادبیات پیشین، چارچوبی بومی برای اصلاح ساختارهای سازمانی و ارتقای کارآمدی نظام اداری ارائه می‌کند.

این پژوهش چند محدودیت قابل توجه دارد. نخست آنکه جامعه آماری در بخش کمی محدود به ۱۲ خبره بود و این محدودیت ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش دهد. دوم، پژوهش صرفاً بر سازمان‌های دولتی متمرکز بود و نتایج آن لزوماً به سایر بخش‌ها از جمله بخش خصوصی یا نهادهای مدنی قابل تعمیم نیست. همچنین، به دلیل ماهیت کیفی بخش عمده پژوهش، امکان کنترل کامل سوگیری‌های احتمالی در تحلیل داده‌ها وجود نداشت.

پژوهش‌های آینده می‌توانند از نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر شامل سطوح مختلف مدیریتی و کارمندان رده‌های مختلف بهره ببرند تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین، استفاده از روش‌های کمی پیشرفته‌تر همچون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون روابط علی میان مؤلفه‌ها می‌تواند به دقت نتایج بیفزاید. بررسی اثر فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های منطقه‌ای بر بروز و مدیریت تله‌های اجتماعی نیز می‌تواند افق‌های جدیدی را در این حوزه بگشاید.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی برنامه‌های آموزشی مستمر برای توسعه مهارت‌های ارتباطی، تاب‌آوری اجتماعی، و حل تعارض طراحی کنند. همچنین، ایجاد سازوکارهای تشویق به شفافیت، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تقویت نظام‌های بازخورد می‌تواند به پیشگیری از شکل‌گیری تله‌های اجتماعی و ارتقای اعتماد و کارآمدی سازمان‌ها کمک کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

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

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Social traps represent situations in which individuals or groups pursue short-term personal gains at the expense of long-term collective welfare, resulting in organizational inefficiency, ethical erosion, and loss of public trust. These dilemmas are particularly salient in public organizations, where complex bureaucratic structures and diffused responsibilities often exacerbate misaligned incentives and collective action failures (Cumming, 2018; Hardin, 1968). Garrett Hardin first conceptualized the “tragedy of the commons,” showing how rational self-interest can paradoxically produce collective ruin in shared-resource systems, while Robert Axelrod emphasized that sustained cooperation emerges only under conditions of trust, reciprocity, and enforceable norms (Axelrod, 1984). These theoretical foundations underscore why public organizations in contexts like Iran—marked by hierarchical bureaucracy, entrenched informal norms, and low transparency—may be especially prone to social traps (Andina-Díaz et al., 2023; Samadi Ghorbani, 2022).

The mechanisms sustaining social traps in public bureaucracies are multifaceted. Weak social capital and limited informal networks reduce strategic consensus and encourage siloed decision-making, as shown by Seyed Akbari Imami et al., who found that public managers often avoid information sharing and collaboration, perpetuating decision inertia and fragmentation (Akbari Imami et al., 2024). Simultaneously, the erosion of ethical values fosters opportunistic behavior and collective disengagement, aligning with Max Bazerman and Ann Tenbrunsel’s notion of “ethical blind spots,” where actors overlook the moral consequences of their

choices (Bazerman & Tenbrunsel, 2011). Daniel Kahneman also highlights the role of fast, intuitive judgments in reinforcing such traps, as these cognitive biases drive actors to prioritize immediate payoffs over distant collective outcomes (Kahneman, 2011).

Additionally, cultural and psychological conditions can intensify susceptibility to social traps. Authoritarian leadership styles and toxic workplace environments have been linked to disengagement and cognitive distraction (Iqbal et al., 2022; Rasool et al., 2021), while lack of social resilience leaves organizations vulnerable to cascading failures during crises (Hajilou & Rostami, 2024). Organizational cultures marked by low legitimacy and opacity further weaken collective oversight, as demonstrated by G. Ó. Erlingsson et al., who showed that institutional legitimacy mitigates the corruption-facilitating effects of social traps (Erlingsson et al., 2022).

International evidence also reinforces the relevance of these dynamics. Anna Andina-Díaz et al. described the “bureaucracy trap,” wherein rigid procedures and accountability gaps produce chronic inefficiency and stifle reform efforts (Andina-Díaz et al., 2023). M. Nikitara et al. showed that poor conflict management practices entrench organizational dysfunction and escalate interpersonal tensions (Nikitara et al., 2024), while I. U. Inwang et al. found that adopting proactive conflict management strategies can enhance administrative effectiveness and reduce decision-making deadlock (Inwang et al., 2024). Similarly, David A. Coldwell reported that toxic organizational environments, increasingly prevalent during the Fourth Industrial Revolution, foster “entropic citizen behavior” that undermines collaboration (Coldwell, 2019).

In Iran’s public sector, these challenges are exacerbated by low transparency, fragmented oversight, and inadequate performance feedback loops, which S. Samadi Ghorbani identifies as barriers to anti-corruption efforts (Samadi Ghorbani, 2022). R. Yazdani et al. highlight that adopting data-driven tools and algorithmic decision support can mitigate such dysfunctions by increasing visibility into operational processes (Yazdani et al., 2022). Building on this literature, the present study aimed to systematically identify and rank the key factors influencing social trap management in Iranian public organizations, using a mixed-methods design to develop a localized and multidimensional framework that integrates social, ethical, psychological, organizational, cognitive, behavioral, and managerial dimensions.

Methods and Materials

This study adopted a sequential exploratory mixed-methods approach. In the qualitative phase, 22 semi-structured interviews were conducted with experts in public administration, human resources, sociology, and organizational psychology, selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Thematic analysis following Braun and Clarke’s six-step framework was applied using MAXQDA 2020 to identify semantic units, initial codes, subthemes, and main themes.

In the quantitative phase, the fuzzy DEMATEL method was employed to evaluate the causal relationships and interaction intensities among the identified themes. Twelve of the interviewed experts participated in this stage. Data were analyzed using MATLAB to calculate the prominence (D+R) and relation (D–R) scores of each theme.

Findings

Qualitative analysis yielded 920 semantic units, which were coded into 122 initial codes, organized under 21 subthemes and grouped into 7 main themes: social, ethical-value-based, organizational, psychological-emotional, behavioral, cognitive, and managerial. These themes represented the multidimensional structure of factors underlying social traps in Iranian public organizations.

The fuzzy DEMATEL results revealed that the social factor had the highest prominence ($D+R = 4.132$) and strong causal influence on other factors, followed by the ethical-value-based factor ($D+R = 3.722$). These two factors were positioned as primary drivers in the causal diagram. In contrast, the managerial factor showed the lowest prominence ($D+R = 1.530$) and mainly received influence from other dimensions rather than exerting

it. The psychological-emotional and cognitive factors occupied intermediate positions, acting as mediating enablers that facilitated the transmission of effects between the core social-ethical cluster and the organizational-managerial cluster.

These results indicate that while structural reforms and managerial practices are important, they remain insufficient unless rooted in robust social relationships and ethical value systems that shape employee behavior and organizational culture.

Discussion and Conclusion

The findings underscore that social and ethical-value-based factors are the central leverage points for managing social traps in Iranian public organizations. This aligns with Garrett Hardin's model of collective action dilemmas, which stresses that without mutual trust and shared norms, individualistic behaviors override collective welfare (Hardin, 1968), and with Robert Axelrod's theory that cooperation emerges only when actors anticipate future interactions under a stable norm system (Axelrod, 1984). In the Iranian context, where informal networks are weak and institutional trust is fragile, strengthening social capital is pivotal. This resonates with Seyed Akbari Imami et al.'s finding that the absence of informal relational ties hinders strategic consensus and perpetuates decision traps (Akbari Imami et al., 2024).

The study also confirms the critical role of psychological and cognitive mechanisms. Daniel Kahneman's work shows that fast, intuitive decision-making fosters short-termism and susceptibility to social traps (Kahneman, 2011), while Max Bazerman and Ann Tenbrunsel demonstrate how ethical blind spots obscure the harmful consequences of choices (Bazerman & Tenbrunsel, 2011). These findings explain why employees operating under stress, low psychological safety, or toxic cultures may unwittingly reinforce collective dysfunction. This echoes David A. Coldwell's model of "entropic citizen behavior," which links toxic environments to collaboration breakdowns (Coldwell, 2019), and N. Hadziahmetovic & N. Salihovic's finding that transparent communication and participatory leadership counteract disengagement (Hadziahmetovic & Salihovic, 2022). Interestingly, managerial factors exerted the least direct influence, suggesting that formal leadership practices alone cannot resolve social traps without concurrent cultural and relational transformation. M. H. Rahmati and A. Pilehvari similarly observed that structural inefficiency in Iran's manufacturing sector stems less from managerial incompetence than from deeper systemic inertia (Rahmati & Pilehvari, 2019). This aligns with Elinor Ostrom's principle that sustainable collective governance requires nested, participatory, and transparent institutions rather than top-down managerial control (Ostrom, 1990, 2009).

Practically, these results highlight that policies aimed at preventing social traps should prioritize building trust-based networks, reinforcing ethical norms, and fostering open communication, while embedding managerial reforms within these socio-cultural foundations. G. Ó. Erlingsson et al.'s evidence that institutional legitimacy reduces corruption in low-corruption contexts (Erlingsson et al., 2022), combined with S. Samadi Ghorbani's observation that lack of transparency sustains dysfunction (Samadi Ghorbani, 2022), further underscores that relational and ethical renewal are prerequisites for managerial effectiveness.

In conclusion, this study provides a localized, multidimensional framework for understanding and managing social traps in Iranian public organizations. By empirically showing that social and ethical-value-based factors drive other dimensions, it suggests that reform efforts must move beyond technical fixes and engage the cultural-psychological foundations of organizational behavior. Strengthening social capital, promoting ethical leadership, and institutionalizing transparency can collectively break the self-reinforcing cycles of social traps, thereby enhancing public trust, organizational vitality, and the quality of public service delivery.

References

- Akbari Imami, S., Abedin, B., & Jami Pour, M. (2024). Strategic Consensus Challenges from the Perspective of Public Managers: Application of Social Network Analysis Methodology. *Iranian Journal of Public Administration Studies*, 7(1), 29-71. https://www.jipas.ir/article_190203_en.html
- 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>
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books. https://books.google.com/books/about/The_Evolution_of_Cooperation.html?id=NJZBCGbNs98C
- 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>
- Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In (pp. 515-521). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74043-8>
- 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). Evaluating the Future of Employment and Unemployment, With an Approach to General Policies of Employment. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic 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>
- 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>
- Hajilou, F., & Rostami, M. (2024). Social resilience approach for disaster risk reduction. *Environmental Hazards Management*, 11(3), 259-272. https://jhsci.ut.ac.ir/article_100224.html?lang=en
- 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. In (pp. 276-285). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35921-7_19
- Inwang, I. U., Okpongnam, 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://www.academia.edu/124724172/Conflict_Management_Strategies_and_Administrative_Effectiveness_Issues_in_Public_Secondary_Schools_in_Akwa_Ibom_State
- 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>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux. https://books.google.com/books/about/Thinking_Fast_and_Slow.html?id=AV9x8XakdV0C
- 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>
- 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/VIS-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_4864.html?lang=en
- 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*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04119-2>
- Nikitara, 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>

- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763>
- Ostrom, E. (2009). *Understanding institutional diversity*. Princeton university press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt7s7wm>
- 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>
- Radpour, F., Farrokh Seresht, B., Kiakojori, D., & Taghipour, H. A. (2024). Designing a Model of Effective Personality Dimensions on the Level of Managers' Communication Skills. *Sociology of Education*, 10(1), 21-30. <https://sid.ir/paper/1496111/en>
- Rahimzadeh, F., Shokouhifard, S., & Hazeri Niri, H. (2022). The effect of corruption on financial inclusion (application of the generalized method of moments approach). *Economic Modeling Quarterly Journal*, 16(57), 33-48. https://journals.iau.ir/article_692466.html?lang=en
- Rahmati, M. H., & Pilehvari, A. (2019). The productivity trend in Iran evidence from manufacturing firms. *Economics of Transition and Institutional Change*, 27(2), 395-408. <https://doi.org/10.1111/ecot.12200>
- 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
- 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>
- Salahi Kojour, A., Razavi, S. M. H., Amirnejad, S., Mohammadi, N., & Taghipourian, M. J. (2020). Investigating the factors affecting smart tourism in the hybrid technique-based sports industry. *Journal of Tourism Planning and Development*, 9(34), 101-120. https://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article_3099.html
- Samadi Ghorbani, S. (2022). *A review of existing indicators for assessing the level of "transparency" achievement in the administrative system of the Islamic Republic of Iran, with an emphasis on the role of the Supreme Audit Court* National Conference on Enhancing Transparency, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1854775/>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business. https://books.google.com/books/about/The_Fifth_Discipline.html?id=bVZqAAAAMAAJ
- Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. MacGraw-Hill Company. https://books.google.com/books/about/Business_Dynamics.html?id=CKKCQgAACAAJ
- Tavakoliyan Ardakani, S. (2023). The Effect of Toxic Organizational Environments on Employees' Sense of Belonging with Regard to the Mediating Role of Organizational Support and Employee Well-Being. *New Research Approaches in Management Sciences*, 8(28), 1-12. <https://jnraims.ir/article-1-307-en.html>
- Yazdani, R., Alipour-Vaezi, M., Kabirifar, K., Salahi Kojour, A., & Soleimani, F. (2022). A lion optimization algorithm for an integrating maintenance planning and production scheduling problem with a total absolute deviation of completion time's objective. *Soft Computing*, 26(24), 13953-13968. <https://doi.org/10.1007/s00500-022-07436-7>