

## مقاله پژوهشی:

# مقدمه‌ای بر حکمرانی رفتاری: نظریه‌ای نوین در کشورداری

۲۰, ۱۰۰۱, ۱, ۷۴۶۷۲۵۸۸, ۱۴۰۲, ۷, ۲۶, ۹, ۳

محمدرضا قرایی آشتیانی<sup>۱</sup>، ناصر پورصادق<sup>۲</sup> و محمدباقر عالی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۴

## چکیده

حکمرانی رفتاری، مفهومی نوپدید در حکمرانی عمومی نوین، مرز شکنی جدیدی در اداره جامعه و نیز ارایه دهندگان خدمات عمومی می‌باشد. علوم رفتاری با تأکید بر انسان، به عنوان کنشگر اصلی و نیز گیرنده خدمات عمومی با سطح تحلیل خرد و تعمیم الگوریتم‌های رفتاری به سطح کلان راهگشای تحول در دانش، بیش، کنش و منش حکمرانی شده است.

حکمرانی، علمی است که در سطح دانشی و کاربردی به علت ضرورت نیاز حکمرانان و نیز سلف خود اداره امور عمومی نوین و مدیریت دولتی نوین، لاجرم دانشی چند رشته‌ای و بین رشته‌ای است. حکمرانی رفتاری ضمن بهره‌گیری از تمام علوم مورد استفاده در دانش حکمرانی به طور خاص از علوم عصبی، علوم شناختی و علوم رفتاری بهره‌برده و سعی در تبیین رفتار انسان در سطوح مختلف حکمرانی دارد.

این مقاله با هدف تبیین حکمرانی رفتاری با روش تحقیق اسنادی با مرور نظام‌مند روایتی به گردآوری داده‌های پژوهش پرداخته و نتایج حاصل از مرور نظام‌مند را به عنوان اولین مطالعه در ایران در قالب این پژوهش، گزارش می‌کند. بر اساس نتایج حاصله، حکمرانی رفتاری در مراحل اولیه فرآیند خط‌مشی (تعریف مسئله، تدوین گزینه‌ها و تعیین دستور کار) برای اتخاذ خط‌مشی، اجرا و پاسخ به جمعیت هدف در مورد مشکل عمومی، و در نهایت ارزیابی خط‌مشی، کمک شایانی می‌کند. همچنین مشاهده شد که با وجود قدمت علوم مورد استفاده در این دانش چند رشته‌ای، در تلفیق و بهره‌مندی از آن هنوز راه پیموده شده دانشی و عملیاتی فراوانی وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دولتی (نوین)، حکمرانی (عمومی) نوین، سوگیری، خط‌مشی گذاری رفتاری، حکمرانی رفتاری.

۱. دانشیار دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه:

papers99@chmail.ir

۲. استاد دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.

۳. دانشجوی دکترای حکمرانی - مدرسه حکمرانی شهید بهشتی (ره)

## مقدمه

رشته مدیریت دولتی در حقیقت در سال ۱۸۸۷ با انتشار مقاله وودرو ویلسون با عنوان «مطالعه مدیریت» بنا نهاده شد. با اینکه مدیریت دولتی بیش از ۱۳۵ سال قدمت دارد ولی، هنوز یک جوان بالغ است.

یک نظریه واحد در مورد مدیریت دولتی وجود ندارد. مدیریت دولتی مجموعه دانشی است که نظریه‌های مختلفی به آن کمک کرده‌اند. این علم در ابتدا مبتنی بر گسترش بوروکراسی و تیئوریسم بود. بعدها ظهور نهادگرایی نشان داد که چگونه نهادهای عمومی تعامل افراد و سازمان‌ها را در زمینه‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی شکل می‌دهند. با این حال، در اواخر دهه ۱۹۸۰، این زبان با نظریه تصمیم‌گیری، اقتصاد نئوکلاسیک و انتخاب عمومی جایگزین شد. در پایان دهه ۱۹۹۰، مدیریت دولتی به سمت نظریه همکاری، نظریه سازمانی، نظریه شبکه، حکمرانی و نظریه سهامداران حرکت کرد (فردریکسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۷۰۲).

حوزه مدیریت دولتی دستخوش تغییرات متعددی شده است. در حالی که مدیریت دولتی به طور سنتی تا حدودی مترادف با بوروکراسی دولتی بوده است. در طول دهه‌ها، تاکید بر سلسله مراتب، فرماندهی و کنترل و مدیریت از بالا به پایین با شبکه‌ها و همکاری و همیاری جایگزین شده است (اوزبورن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۸).

تغییرات محیط حکمرانی همواره در سده گذشته موجب تحول دانشی در علم اداره شده و بر چگونگی کاربست آن در اجرا تاثیر گذار بوده است. مساله این پژوهش کاربست علوم رفتاری در دانش حکمرانی در حدود یک دهه گذشته و پدیدار شدن دانش حکمرانی رفتاری<sup>۳</sup>، می‌باشد.

اطلاع از آخرین یافته‌های دانشی در علم اداره برای پژوهشگران، تعمیق دانشی در حوزه حکمرانی / حکمرانی رفتاری و فراهم آوردن زمینه پژوهشی برای کاربست این

۱. Frederickson

۲. Osborne

۳. Behavio(u)ral governance

دانش در عرصه واقعی برای کنش و منش حکمرانان، انجام این تحقیق را ضروری جلوه می‌کند. چرا که با انجام نشدن این پژوهش خلاء پژوهشی همچنان در این عرصه وجود خواهد داشت و منبعی برای آشنایی پژوهشگران و دانشجویان رشته‌های مختلف در دانش اداره و نیز کاربرست آنها در عرصه واقعی فراهم نخواهد بود.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### تحول مدیریت دولتی

مدیریت دولتی بعد از سه دوره تحولی (اوزبورن، ۲۰۱۰: ۳) و دو دوره تحولی در حکمرانی/حکمرانی نوین، به شرح زیر به شکل کنونی خود درآمده است.<sup>۱</sup> مرحله اول، از اوایل سال ۱۹۰۰ تا دهه ۱۹۸۰، طولانی‌ترین و برجسته‌ترین دوره مدیریت دولتی.

مرحله دوم، مدیریت دولتی نوین، از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواخر ۱۹۹۰.

مرحله سوم، از اوایل سال ۲۰۰۰، ظهور حکمرانی نوین و مدیریت دولتی رفتاری و مرحله چهارم از دهه ۲۰۱۰، حکمرانی عمومی نوین (پی‌یر و پیترز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۴۶ و ۵۷؛ پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱).

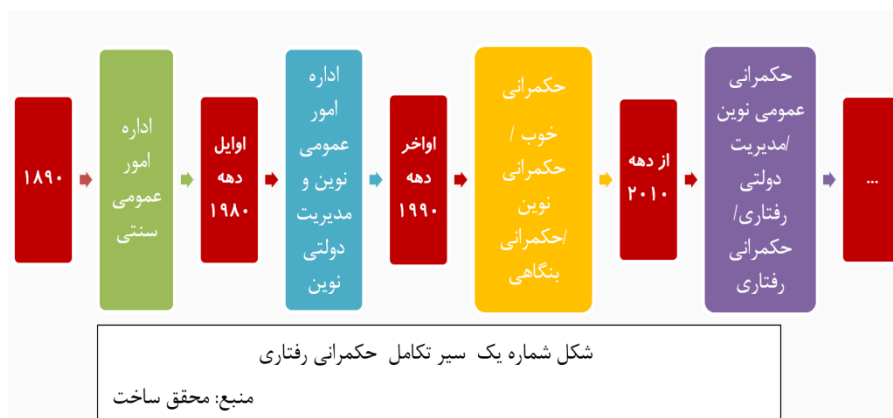
و مرحله پنجم با پدید آمدن دانش نوظهور حکمرانی رفتاری (عفیف، ایصلان، کالوو-گونزالس، دالتون و آبیگیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۶).

---

۱. تحولات بعد از مدن در مسیر تحولی مدیریت دولتی به مدیریت خدمات عمومی و مدیریت خدمات عمومی نوین (Denhart, ۲۰۰۰ و Wilson, ۲۰۰۴) و فرا مدیریت دولتی نوین (Kartas, ۲۰۱۹) را در این مقاله بررسی نمی‌کنیم برای بررسی بیشتر این بخش رک: پورعزت، ۱۳۹۹: ۳۰۳ - ۳۱۱.

۲. Pierre & Peters

۳. Afif, Islan, Calvo-Gonzalez, Dalton and Abigail



شکل شماره یک، دوران تحولی علم اداره که منجر به پدیدار شدن دانش حکمرانی رفتاری شده و البته متوقف هم نیست، را نشان می‌دهد.

### اداره امور عمومی سنتی

سازمان‌های عمومی، برای بیش از صد سال تا اوایل دهه ۱۹۸۰ قرن بیستم، تحت تاثیر عقاید وودرو ویلسون<sup>۱</sup> (که مبدع علم مدیریت دولتی (سنتی)<sup>۲</sup> است)، تیلور<sup>۳</sup> و وبر<sup>۴</sup> بود و جریان فکری لیبرال قرار داشت. ایده اصلی وودرو ویلسون تبدیل مدیریت دولتی، به یک رشته علمی و بکارگیری روش‌هایی را که کارایی و اثربخشی را در طراحی و اجرای خط‌مشی‌های عمومی بهبود می‌بخشد، بود (فارل، هچرو دیاموند<sup>۵</sup>؛ ۲۰۲۲: ۱۱۶-۱۲۰). این جریان فکری با عنوان مدیریت دولتی سنتی تا پایان دهه ۱۹۸۰ تقریباً دست نخورده باقی ماند (اوزبورن و گابلر<sup>۶</sup>؛ ۱۹۹۳: ۱۶-۲۰). این در حالیست که در اروپا ایده «بوروکراسی ناب»<sup>۷</sup> وبر مسلط بر سازمان‌های عمومی بود هرچند عملاً اگر هم وجود داشت بسیار نادر بود (فرازمند<sup>۸</sup>؛ ۲۰۱۰: ۲۵۲).

۱. Woodrow Wilson

۲. (Old)Public Management

۳. Taylor

۴. Weber

۵. Farrell, Hatcher and Diamond

۶. Osborne, & Gaebler

۷. Pure or ideal democracy

۸. Farazmand

در اداره امور عمومی سنتی، سلسله مراتب حاکم بر ارائه خدمات به شهروندان بود و عقیده بر این بود که این شیوه تصمیم‌گیری عقلایی با ایجاد چهارچوب‌ها و استانداردهای مشخص (قوانین، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها) در ادارات و سازمان‌ها بهترین روش برای تضمین کارایی و اثربخشی ارائه خدمات عمومی است (هود، ۱۹۷۶؛ ویگنیری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۲-۳).

این تلقی از ارائه خدمات موجب افزایش انتظارات<sup>۳</sup> از دولت (و حکومت) و انباشت<sup>۴</sup> آن انتظارات به علت عدم برآورد آنها توسط حکومتها موجب رویگردانی عمومی از این مدل بدلیل ناکارآمدی شد. (پی‌یر و پیترز، ۲۰۱۶: ۸-۱۸).

### مدیریت دولتی نوین

در اوایل دهه ۱۹۸۰، این بحران‌ها و انتظارات عمومی منجر به ظهور اشکال جایگزین تامین و ارائه خدمات عمومی و اصلاحات در اداره امور عمومی سنتی به منظور افزایش کارایی حکومت شد که تا اواخر آن دهه به عنوان مدیریت دولتی نوین (مُدُن)<sup>۵</sup> نامیده شد (پولیت و بوکارت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ ابو حسن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹: ۱۸-۱۹؛ هود، ۱۹۹۱: ۳؛ ویزل و مدل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴: ۱۷۴؛ پورعزت، ۱۳۹۹: ۲۷۳-۲۷۰).

بهره‌مندی از روش‌های بازاری و شیوه‌های مدیریت بنگاهی جهت افزایش کارایی و اثربخشی ارائه خدمات در بخش عمومی مهمترین اصلاحات در مدیریت دولتی نوین با الهام از افکار نئولیبرالیسم بود (اوله و اودو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵: ۴۳-۴۵؛ هانسن، لیندول و گرو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰: ۵-۱۷).

۱. Hood

۲. Vignieri

۳. Expectation

۴. Overloading

۵. نویسندگان سرواژه مُدُن را برای مدیریت دولتی نوین انتخاب کرده و در این مقاله برابر نهادی برای NPM استفاده می‌شود.

۶. Pollitt & Bouckaert

۷. Abu Hasan

۸. Wiesel and Modell

۹. Aule & Odo

۱۰. Hansen, Lindholst & Greve

بطوریکه از آن به: «اختراع دوباره دولت»<sup>۱</sup> یاد شد (اوزبورن و گابلر، ۱۹۹۳؛ بارزلی،<sup>۲</sup> ۲۰۰۱: ۱۵۳؛ اوزبورن، ۲۰۰۶: ۳۷۹؛ بویر،<sup>۳</sup> ۲۰۱۳: ۲۳-۲۴؛ بویر، ۲۰۰۹: ۱۶، بویر و رودز،<sup>۴</sup> ۲۰۰۱: ۱).  
 مُدُن موجب تمرکززدایی، رقابت نامحدود، و انگیزه زدایی در بخش عمومی شد (دانلوی، مارگت، بویر و رودز،<sup>۵</sup> ۲۰۰۱: ۵؛ باستو و تینکلر،<sup>۶</sup> ۲۰۰۶: ۴۷۰). با اصلاحات در این دوره، غالباً تکنیک‌های مدیریت منسوخ را از بخش خصوصی وارد بخش دولتی شده و بدون اینکه با شرایط خاص مدیریت در بخش دولتی، تطبیق داده شوند، اتخاذ و به کار بسته شدند (کاراتاش،<sup>۷</sup> ۲۰۱۹: ۱۸۰۰؛ جکسون، یوف، برینکات، بورن و ایکینومو،<sup>۸</sup> ۲۰۲۲: ۱۴۵).

### حکمرانی خوب و حکمرانی (نوین)

در اثنای تحول اداره امور عمومی سنتی به نوین و متعاقب آن به مدیریت دولتی نوین تحولات دیگری که ریشه در دانش و کاربرد دانش توسعه داشت ولی از مفاهیم دانش مرتبط با علم اداره بهره می‌برد در حال تکوین بود. بانک جهانی در سال ۱۹۹۱ مفهوم حکمرانی خوب را که تاکید بر اصول خاصی می‌کرد به عنوان پیش فرض کمک‌های توسعه‌ای خود به آفریقا و آسیا قرار داد و بدین ترتیب مفهوم جدیدی در توسعه و متعاقب آن در علم اداره پدیدار شد که مارک بویر (۲۰۰۷) آنرا حکمرانی نوین می‌نامد و آن را هر گونه الگوی فرمان یا هر نوع شیوه حکومت کردن تعریف نموده<sup>۹</sup> (بویر، ۱۳۹۹: ۴۲؛ بویر، ۱۴۰۰: ۵۴؛ بویر، ۲۰۱۳: ۵۷) و حکمرانی نوین را در طول تحول مُدُن و استفاده حکومت/دولت از

۱. Reinventing Government

۲. Barzelay

۳. Bevir

۴. Rhodes

۵. Dunleavy, Margetts, Bevir and Rhodes

۶. Bastow, & Tinkler

۷. Karataş

۸. Jackson, Joff, Brincat, Bourne and Economou

۹. این تعریف را تفسیرگرایان از حکمرانی نموده‌اند در حالیکه تعریف نهادگرایان نوین از جمله پروفیسور گای پیترز (و عده‌ای دیگر از پژوهشگران)، راهبری یک جامعه / اقتصاد به سوی هدف مشترک تعریف نموده‌اند.

کنشگران غیرحکومتی/غیردولتی و تبدیل روابط سلسله مراتبی بین دولت و سایر کنشگران و بین سایر کنشگران به رابطه غیر هرمی (بازاری-شبکه‌ای) تعریف می‌کند (بویر، ۱۳۹۹: ۴۲؛ بویر، ۱۴۰۰: ۵۴؛ بویر، ۲۰۱۳: ۷-۱؛ بویر، ۲۰۱۶: ۶۸۹-۶۹۳؛ پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱: ۸-۱۰؛ آنسل و تورفینگ، ۲۰۲۲: ۳-۸). این نوع حکمرانی به حسب قلمرو کاربست حکمرانی به حکمرانی بنگاهی، حکمرانی ملی و حکمرانی جهانی نیز تقسیم می‌شود (آنسل و تورفینگ، ۲۰۲۲: ۱۳۵-۱۳۶ و ۵-۸؛ گلداشمیت و اگرز، ۲۰۰۴: ۲۰-۲۱).

### حکمرانی عمومی نوین

حکومت، مسئول تامین خیر عمومی است (شفریتز، راسل، بوریک و هاید، ۲۰۱۶: ۱۴؛ پیترز، ۲۰۰۵: ۳۶۸) و نقش اصلی و مسلط را برعهده دارد هرچند دیگر، تنها کنشگر نقش آفرین نیست (پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱: ۳-۸). دولت در فرایند تامین خیر عمومی به دلیل شرایط محیطی و ماهیت مسائل عمومی در جهان نوین به تنهایی قادر به تامین آن نیست فلذا به ضرورت، بایستی با کنشگران دیگر در تامین آن همکاری کند که موجب تحولاتی در مدن و تحول آن به حکمرانی (نوین) و حکمرانی عمومی (نوین) شد (پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱: ۳-۸؛ پی‌یر و پیترز، ۲۰۱۶: ۴-۹؛ آنسل و تورفینگ، ۲۰۲۲: ۴۴-۴۸). در این نوع حکمرانی، دیگر حکومت تنها منبع حکمرانی نیست، روابط و به عبارت دیگر سبک حکمرانی نرم تر شده است. بدلیل ورود کنشگران متعدد و تغییر سبک حکمرانی، تعارضاتی بین کنشگران در درون حکومت‌ها و بین کنشگران حکومتی و غیر حکومتی ایجاد شده و به تعبیر پی‌یر و پیترز (۲۰۲۱) عدم توافق اجتماعی ایجاد می‌شود و بهمین دلیل حکومت‌ها برای حل این تعارضات و ایجاد انسجام در اهداف حکمرانی، راهبری همواره افق گشاینده‌ای را نمی‌تواند ارائه کنند (پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱: ۳-۸؛ ایوانیا و سالرنو، ۲۰۲۱: ۳۷۹ و ۳۸۳).

۱. Ansell & Torfing

۲. Goldsmit & Eggers

۳. Shafritz, Russell, Borick & Hyde

۴. Ivania and salerno

همه این تحولات از حکمرانی سنتی و مدیریت دولتی و تکامل به حکمرانی نوین و حکمرانی عمومی نوین به عنوان فرایندی برای افزایش کارایی و حل مساله گرانباری حکومت/دولت، پاسخ به انتظارات فزاینده مردم و افزایش همکاری (سطح) بین کنشگران غیر دولتی (بازاری و غیر بازاری) و حل محدودیتهای مُلُن(پی‌یر و پیترز، ۲۰۱۶: ۸-۱۱) بوجود آمد ولی پیاده سازی مدل‌های حکمرانی و کاربست آنها همیشه همراه با موفقیت نیست (بورگونوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱: ۲۵-۲۷؛ پی‌یر، پیترز، سورنسن و تورفینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۵۷۶) و به بیان پیترز و پیترز (۲۰۲۱) موفقیت حکمرانی تضمین شده نیست. دلایل شکست حکمرانی و کارکردهای آن (از جمله شکست خط مشی) به موضوعی فراگیر در پویش‌های علم اداره و حکمرانی تبدیل شده است (پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱: ۲۶).

علاوه بر شرایط محیطی و بغرنج شدن مسایل عمومی، عمده‌ترین دلیل شکست حکمرانی را به رفتارِ مهمترین عامل در مجموعه کنشگران یعنی انسان‌ها مرتبط می‌دانند بهمین دلیل هم است که مطالعه رفتار انسان‌ها در تصمیم‌گیری (تیلر و سانستین<sup>۳</sup>، ۱۳۹۷: ۲۹-۳۵) همواره مدنظر پژوهشگران علم اداره بوده است (سیمون، ۱۹۴۷: ۱۱۱)، بطوریکه پدیدارشدن دانش رفتار سازمانی بدین گونه تحلیل شده بود (وایمن و ادی<sup>۴</sup>، ۱۹۷۳: ۴۶۴) و عده‌ای دیگر از محققین معتقدند انقلاب رفتاری در اداره امور عمومی در حقیقت با انتشار کتاب رفتار اداری<sup>۵</sup> توسط سیمون<sup>۶</sup> (۱۹۴۷) آغاز شده است (نایدو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵: ۱۱۱) است<sup>۸</sup>. مطالعه نقش محوری رفتار انسان‌ها در حکمرانی (نوین) موجب بوجود آمدن دانش نوپدید شد که حکمرانی رفتاری نامیده شده است.

۱. Borgonovi

۲. Pierre, Peters, Sorenson and Torfing

۳. Thaler & Sunstein

۴. Wyman and Eddy

۵. Administrative behaviour

۶. Simon

۷. Naidu

۸. سیمون با مطالعه نقش رفتار در تصمیم‌گیری در این کتاب، در سال ۱۹۷۸ برنده جایزه نوبل اقتصاد شد.



هدف این مقاله معرفی و تحلیل یکی از مهم‌ترین تلاش‌های اخیر، در روند تحولی علم اداره حکومت و جامعه و تکامل آن یعنی «حکمرانی رفتاری» است.

### حکمرانی رفتاری

تا قبل از بحران مالی ۲۰۰۸/۲۰۰۹، نظریه و کاربری حکمرانی عمدتاً بر مستندسازی (خط مشی‌ها و غیره)، ساختارهای پاسخگویی (در داخل و به ذینفعان) و زیر سایه قرائت‌های گوناگون از «تئوری مدیریت» (بسته به اینکه انگیزه‌های مدیران (فضیلت مند یا خودخواه)، نحوه رفتار مردم در محیط‌های حکمرانی و تا حد زیادی یک حاشیه در بحث‌های مربوط به حکمرانی خوب بود.

بحران مالی ۲۰۰۸/۲۰۰۹، این وضعیت را به طور قابل توجهی تغییر داد. در ظاهر، باور بر این بود و حتی هست که بانک‌ها، نهادهایی فوق‌العاده منظم با اسناد، ساختارهای تصمیم‌گیری و آیین‌نامه‌های عملی روشن، اداره می‌شوند. پس چرا بانک‌ها در سال ۲۰۰۸/۲۰۰۹ به طرز چشمگیری شکست خوردند؟ بسیاری به این نتیجه رسیدند که پاسخ، در رفتارها نهفته است. در واقع اثربخشی نظام‌های حکمرانی (هرچقدر هم که از نظر ساختاری خوب باشند و غیره) توسط رفتارهای ضعیف و نیز غیراخلاقی تضعیف می‌شود. در تحقیقات انجام شده در داخل کشور، پژوهشی که به موضوع حکمرانی رفتاری پرداخته باشد، یافت نشد.

پژوهش‌هایی در خصوص دانش حکمرانی رفتاری در خارج از کشور انجام شده است به عنوان داده‌های این مطالعه بر اساس روش تحقیق این پژوهش گردآوری و جمع‌بندی بر این اساس انجام شده است.

تحقیقات در مورد حکمرانی (خط‌مشی‌گذاری عمومی و مدیریت) رفتاری معمولاً با تمرکز بر موارد زیر انجام شده‌اند (الکسوفسکا، شیلمانز و گریملیکهویسن، ۲۰۱۹: ۳؛ بتگلیو، بلردینلی، بله و

کانترلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۳۰۳-۳۰۷؛ بورلی و لیندبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۶۷-۱۶۹؛ جیمز، جیلیک و فان رایزین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۸۶۵-۸۶۸؛ گرمیلیخویسن، جیلیک، اولسن، و تامرز، ۲۰۱۷: ۴۵) که به تفصیل متناسب با هدف تحقیق مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

(الف) یک کشور مشخص

(ب) طیف محدودی از ابزارهای خط مشی.

(ج) نوع کنشگر (مثلاً بوروکرات‌های سطح خیابان یا شهروندان).

(د) واکنش رفتاری خاص این کنشگران.

(ه) رفتار فردی، با توجه اندک به رفتار گروهی.

(و) شناسایی تأثیر ذهنیت‌ها و سوگیری‌های شناختی خاص.

(ز) استفاده از روش‌های تجربی برای ارزیابی این موارد.

از این رو مفهوم «حکمرانی رفتاری»، منجر به بازنگری در نحوه رویکرد حکمرانی به مسائل عمومی، یعنی تأکید کمتر بر فرآیندها، ساختارها و قواعد و مستندات و تمرکز بیشتر بر رفتارهای مؤثر (و غیر مؤثر) در مواجهه با این مسائل شده است

## روش‌شناسی تحقیق

یکی از پژوهش‌های سهل ولی ممتنع، پژوهش مروری می‌باشد. این نوع تحقیقات برای جمع بندی و ارائه نتایج پژوهش‌های انجام شده در یک موضوع مشخص از کارهای انجام شده قبلی که معمولاً پراکنده هم می‌باشند، انجام می‌شود (سیفی گلستان، پورصادق، کرامت زاده و احمدیان، ۱۴۰۱: ۱۷).

مطالعه مروری به سه شیوه مختلف می‌تواند انجام شود. مرور نظام‌مند<sup>۴</sup>، مرور بهترین شواهد<sup>۵</sup> و مرور روایتی<sup>۶</sup>.

۱. Battaglio, Belardinelli, Bellé & Cantarelli

۲. Borrelli & Lindberg

۳. James, Jilke & Van Ryzin

۴. Systematic Review

۵. Best evidence synthesis

۶. Narrative review

**الف. مرور نظام‌مند:** در مرور نظام‌مند، پژوهشگر به دنبال پاسخ پرسش مشخص با بهره‌گیری از همه داده‌های معتبر (مطالعات پیشین) با پروتکل‌های مشخص و ساماندهی نتایج این تحقیقات است (سهرابی، ۱۳۹۲: ۵۳).

**ب. مرور بهترین شواهد:** این نوع مطالعه یک روش حد وسط و جایگزین برای انواع دیگر تحقیقات مروری است. این نوع پژوهش، ترکیبی از روش‌های نظام‌مند کمی با تمرکز روی مطالعات منفرد و مباحث ماهوی از نقطه نظر روایتی با تمرکز روی بهترین شواهد در یک حیطه است (سهرابی، ۱۳۹۲: ۵۳).

**ج. مرور روایتی:** این نوع مطالعه زمانی استفاده می‌شود که تعداد مطالعات در دسترس کم بوده و سابقه چندانی در دسترس نباشد. در این نوع پژوهش، محقق از اعمال سلیقه شخصی و دخل و تصرف در داده‌های پژوهش (مطالعات پیشین) اجتناب می‌کند (سیفی گلستان، پورصادق، کرامت زاده و احمدیان، ۱۴۰۱: ۱۷). از نقاط قوت این نوع مطالعات، وجود تکرر و تفاوت در عناوین پژوهش‌های دانشگاهی و ایجاد فرصت آرایه دانش و تجربیات فرد مرورگر در راستای مطالعات مروری است. در مرور روایتی، وقتی در یک موضوع یک فرضیه/پرسش واحد وجود ندارد و با روش‌های نظام‌مند قابل جمع‌بندی نیست، مرورگر با استفاده از تجربیات خود، مدل‌ها و فرضیه‌های موجود یک نتیجه‌گیری کلی و در صورت لزوم نقد در حیطه مورد نظر نیز آرایه می‌کند. عمدتاً یافته‌های این نوع مقالات بر خلاف دو نوع دیگر، بیشتر به صورت کیفی است (پای، ۲۰۱۵: ۴۱۷-۴۱۸؛ سهرابی، ۱۳۹۲: ۵۳-۵۴).

با توجه به اینکه هدف از این مقاله پژوهشی تشریح آخرین وضعیت حکمرانی رفتاری بر اساس دیدگاه یکپارچه در فرآیند خط‌مشی‌گذاری بود. با بررسی اولیه پیشینه مطالعات (که در طی مطالعه نیز تایید شد)، در رابطه با خود موضوع بررسی در منابع فارسی مطالعه‌ای یافت نشد و در منابع لاتین پژوهش‌های زیادی در رابطه با این موضوع به صورت یکپارچه مشاهده نگردید. روش تحقیق مطالعه مرور روایتی انتخاب شد. هرچند در مورد برخی دیگر از بخش‌های پژوهش مطالعات مکفی وجود دارد.

جهت پاسخ به سوال اصلی این پژوهش که عبارت است از: حکمرانی رفتاری چگونه به عنوان دانش جدید و چند رشته‌ای پس از تحولات علم اداره و حکمرانی پدید آمد؟ و سوالات فرعی تحقیق که عبارتند از :

الف) نقش هر کدام از مکانیسم‌های علی (سوگیری‌های) رفتاری در مراحل گوناگون خط‌مشی گذاری به عنوان مهمترین کارکرد حکمرانی چگونه است؟ و ب) نقش آفرینی انسانها در مراحل گوناگون تکوین حکمرانی رفتاری به چه صورتی است؟ فرایند زیر طراحی و طی شد.

جدول شماره ۱ نظام بررسی مطالعه مروری (منبع: محققین)

انگلیسی	فارسی	مرحله از مطالعه مروری
Behavio(u)ral governance - Behavio(u)ral policy making - Behavio(u)ral public policy making- Behavio(u)ral public administration	حکمرانی رفتاری - خط‌مشی گذاری رفتاری - خط‌مشی گذاری عمومی رفتاری - مدیریت دولتی رفتاری	انتخاب کلید واژه
پایگاه های: Scopus - Google Scholar - Science Direct - Wiley	پایگاه های: SID-Magiran - Ensani- RICEST-ISC	پایگاه‌های جستجو
۵۶۰	۴۲	تعداد منابع بدست آمده از جستجو
۱۳۵	۱۳	تعداد منابع پس از غربالگری مقالات بر اساس عنوان تکراری - عنوان غیر مرتبط با موضوع
۴۷	۱	تعداد منابع پس از بررسی چکیده
۲۱	۱	تعداد منابع باقیمانده مطابق با اهداف پژوهش

از نتایج حاصل از این ۲۲ مطالعه<sup>۱</sup> به سبب تنوع عناوین و موضوعات مرتبط، به تناسب در این پژوهش استفاده شده و در قالب این مقاله مروری، گزارش می‌شود.

۱. منابع انتخاب شده برای بررسی عبارتند از :

۱. واعظی، رضا و شمس، لیللا(۱۴۰۰). «مدیریت دولتی رفتاری: نظریه‌ای جدید در مدیریت دولتی» *فصلنامه توسعه علوم انسانی*، ۲(۴): ۵۱-۸۰.
۲. Afif, Zeina; Islan, William Wade; Calvo-Gonzalez, Oscar; Dalton, Abigail Goodnow (۲۰۱۹). Behavioral Science Around the World: Profiles of ۱۰ Countries (English). *eMBED brief*. Washington, D.C.: World Bank Group.
۳. Baggio, Marianna; Ciriolo, Emanuele; Marandola, Ginevra & Bavel, René van (۲۰۲۱). The evolution of behaviourally informed policy-making in the EU. *Journal of European Public Policy*, ۲۸(۵): ۶۵۸-۶۷۶, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۳۵۰۱۷۶۳.۲۰۲۱.۱۹۱۲۱۴۵.
۴. Battaglio, Jr. P., Belardinelli, P., Bellé, B., Cantarelli, P., (۲۰۱۹). Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public Administration Review*, ۷۹(۳), ۳۰۴-۳۲۰.
۵. Bertelli, Anthony & Riccucci, Norma & Canterelli, Paola & Cucciniello, Maria & Grose, Christian & John, Peter & Linos, Elizabeth & Thomas, Anjali & Williams, Martin. (۲۰۲۲). The (Missing?) Role of Institutions in Behavioral Public Administration: A Roundtable Discourse. *Journal of Behavioral Public Administration*. ۵(۱). ۱۰.۳۰۶۳۶/jbpa.۵.۱.۳۰۴.
۶. Bhanot, S., P., Linos, E., (۲۰۲۰). Behavioral Public Administration: Past, Present, and Future. *Public Administration Review*, ۸۰ (۱): ۱۶۸-۱۷۱.
۷. De Jonge. P., Zeelenberg. M., & Verlegh. P. (۲۰۱۸). Putting the public back in behavioral public policy. *Behavioural Public Policy*, ۲(۲), ۲۱۸-۲۲۶. doi: ۱۰.۱۰۱۷/bpp.۲۰۱۸.۲۳.
۸. Dewies, Malte; Denktas, Semiha; Giel, Lisenne; Noordzij, Gera and Merkelbach, Inge (۲۰۲۲). Applying Behavioural Insights to Public Policy: An Example From Rotterdam. *Global Implementation Research and Applications*, ۲: ۵۳-۶۶. <https://doi.org/10.1007/s43477-022-00036-5>.
۹. Gofen, Anat; Moseley, Alice ; Thomann, Eva & Weaver, R. Kent (۲۰۲۱). Behavioural governance in the policy process: introduction to the special issue. *Journal of European Public Policy*, ۲۸(۵): ۶۳۳-۶۵۷, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۳۵۰۱۷۶۳.۲۰۲۱.۱۹۱۲۱۵۳.
۱۰. Gopalan, Maithrevi & Pirog, Maureen. (۲۰۱۷). Applying Behavioral Insights in Policy Analysis: Recent Trends in the United States. *Policy Studies Journal*, ۴۵: ۸۲-۱۱۴. ۱۰.۱۱۱۱/psj.۱۲۲۰۲.
۱۱. Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (۲۰۱۷). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, ۷۷(۱), ۴۵-۵۱.
۱۲. Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. G. (۲۰۱۷). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, ۷۷(۱), ۴۵-۵۶. <https://doi.org/10.1111/puar.12269>.
۱۳. Heino, Matti T.J.; Knittle, Keegan; Noone, Chris; Hasselman, Fred and Hankonen, Nelli (۲۰۲۱). Studying Behaviour Change Mechanisms under Complexity. *Behavioral Science*, ۱۱(۷۷): ۱-۲۲. <https://doi.org/10.3390/bs11050077>.
۱۴. James, Oliver ; Jilke, Sebastian & Van Ryzin, Gregg (۲۰۱۷). Behavioural and experimental public administration: Emerging contributions and new directions. *Public Administration*, ۹۵. ۱۰.۱۱۱۱/padm.۱۲۳۶۳.
۱۵. James, O., Jilke, S. & G. Van Ryzin (۲۰۱۷): Behavioural and Experimental Public Administration: Emerging Contributions and New Directions. *Public Administration*, ۹۵(۱): ۸۶۵-۸۷۳.
۱۶. Jones, B. (۲۰۱۷). Behavioral rationality as a foundation for public policy studies. *Cognitive Systems Research*, ۴۳(۲), ۶۳-۷۵.
۱۷. Khadzhryadieva, Svitlana and Hrechko, Tetiana (۲۰۱۹). Institutionalisation of Behavioural Insights in Public Policy. *Viešoji Politika Ir Administravimas (Public Policy And Administration)*, ۱۸(۳): ۹۵-۱۱۳. <http://dx.doi.org/10.5750/jo.ppa.18.3.24726>.
۱۸. Madrian, B.C., (۲۰۱۴). Applying insight from behavioural economics to policy design. *Annual Review of Economics*, ۶(۱): ۶۶۳-۶۸۸.
۱۹. Straßheim, Holger; Korinek, Rebecca Lea (۲۰۱۵) : Behavioural governance in Europe (۱۵۵-۱۶۲). In: Wilsdon, James Doubleday, Robert (Ed.): *Future directions for scientific advice in Europe*, ISBN 978-0-9932818-0-8, Centre for Science and Policy, Cambridge.
۲۰. Tummers, Lars G. (۲۰۱۹). Behavioral Public Administration. In *The Oxford Encyclopedia of Public Administration*, edited by B. Guy Peters and Ian Thynne. Oxford: Oxford University Press.
۲۱. Van Bavel, René. (۲۰۲۰). Behavioural Insights for EU Policymaking. *Science for Policy Handbook*. b978-0-12-822096-7, ۰۰۱۷-۶.
۲۲. Weaver, R. K. (۲۰۱۵). Getting people to behave: Research lessons for policy makers. *Public Administration Review*, ۷۵(۶), ۸۰۶-۸۱۶. <https://doi.org/10.1111/puar.12412>.

## یافته‌های تحقیق

### سیر تحول حکمرانی رفتاری از مدیریت دولتی رفتاری و خط‌مشی گذاری رفتاری

اقبال پژوهشگران پس از بحران‌های دهه نخست قرن ۲۱، به صورت فزاینده‌ای برای استفاده از علوم رفتاری در عرصه عمومی گسترش یافت بطوریکه نشریات تخصصی مختلف تاسیس یافته<sup>۱</sup> (هرچند جای خالی این نوع مجلات در کشور ایران دیده می‌شود) و حتی برخی از پژوهشگران<sup>۲</sup> به علت پژوهش‌های رفتاری در اقتصاد رفتاری در عرصه عمومی موفق به دریافت جایزه نوبل (تیلر در سال ۲۰۱۷) (وبگاه جایزه نوبل،<sup>۳</sup> ۲۰۲۲؛ ابرل،<sup>۴</sup> ۲۰۱۸) و جایزه هولبرگ<sup>۵</sup> (سانستین در سال ۲۰۱۸) (وبگاه جایزه هولبرگ،<sup>۶</sup> ۲۰۲۲) شدند.

تلاش‌های این دانشمندان که عمدتاً اقتصاددان بودند در مدت کوتاهی از علوم اقتصادی و مالی به مدیریت دولتی، خط‌مشی گذاری و حکمرانی تعمیم داده شده و موجب پدیدار شدن مدیریت دولتی رفتاری، خط‌مشی گذاری رفتاری و نیز حکمرانی رفتاری شد (بتگلیو، بلردینلی، بلله و کاترلی، ۲۰۱۹؛ بهنوت و لینوس،<sup>۷</sup> ۲۰۲۰؛ گریملیکه‌یوسن، جیلک، السن و تومرس،<sup>۸</sup> ۲۰۱۷؛ جان،<sup>۹</sup> ۲۰۱۸؛ مزلی،<sup>۱۰</sup> ۲۰۲۰؛ الیور،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۵؛ سانستین و همکاران،<sup>۱۲</sup> ۲۰۱۹؛ تالر و سانستین، ۱۳۹۷).

انتشار کتاب «سلقمه / تلنگر»<sup>۱۳</sup> تالر و سانستین در سال ۲۰۰۸، کاربرد رویکردهای رفتاری در مطالعه و اجرای خط‌مشی عمومی، مدیریت دولتی و حکمرانی برجسته‌تر کرده است.

۱. نشریات Behavioural Public Policy and Journal of Behavioural Public Administration از آن جمله است.

۲. از جمله Richard Thaler, Esther Duflo, Abhijit Banerjee & Michael Kremer

۳. <https://www.nobelprize.org>

۴. Earl

۵. The Holberg Prize

۶. <https://holbergprize.org>

۷. Bhanot & Linos

۸. Grimmlikhuijsen, Jilke, Olsen, & Tummers

۹. John, ۲۰۱۸

۱۰. Moseley

۱۱. Oliver

۱۲. Sunstein, et al.

۱۳. Nudge

حکومت‌ها در حکمرانی نوین با اتخاذ خط‌مشی‌های مختلف و مداخلات گوناگون (تنظیم‌گری) به دنبال ترویج رفتارهای مدنظر خود در بین شهروندان در راستای نیل به اهداف تعریف شده حکمرانی‌شان هستند. بنابر نظر مادیان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) جنبه‌های روان‌شناختی اقتصاد رفتاری برای درک رفتار انسان مهم است و از آنجا که در خط‌مشی‌گذاری عمومی هدف، ارائه خدمات در مورد مسائل پیچیده به شهروندان است، اقتصاد رفتاری که با تصمیمات و انتخاب‌های فردی مرتبط است قابلیت‌های ارزشمندی را برای خط‌مشی‌گذاران فراهم می‌آورد (سیجابات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۸۱-۸۲) تا بتواند از این قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها با کاربرد خط‌مشی‌گذاری رفتاری در فرایند حکمرانی (پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱: ۱۰-۱۱) امکان بیشتر تضمین خیر عمومی را داشته باشند.

مطالعات ناظر بر رفتار در مدیریت دولتی، خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی دو نتیجه در پی داشته است:

۱. افزایش درک مکانیسم‌های علی‌روان‌شناختی که بر توسعه خط‌مشی عمومی تأثیر می‌گذارد و آن خط‌مشی‌ها را در مدل‌های حکمرانی به اجرا در می‌آورد (گوفن، مزلی، تومان و ویور<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱: ۶۳۴).

۲. بینش رفتاری را برای بهبود انتخاب، اجرا و ارزیابی خط‌مشی ترکیب کرده و ابزارهایی همانند سلقمه (یا تلنگر) را برای پیاده‌سازی آنها توصیه می‌کند (گوفن، مزلی، تومان و ویور، ۲۰۲۱: ۶۳۴).

تحقیقات خط‌مشی‌گذاری رفتاری، سوگیری‌های شناختی و تصمیم‌گیری را در میان بوروکرات‌ها و همچنین تعاملات بین بوروکرات‌ها و شهروندان (مانند ناهمبستگی خط‌مشی، مقابله، و پردازش اطلاعات عملکرد توسط بوروکرات‌ها و شهروندان، تبعیض و شکست خط‌مشی) را برجسته و بررسی می‌کند. تحقیقات جدید همچنین در مورد چگونگی کاهش سوگیری‌های شناختی و تصمیم‌گیری در بین کنشگران بوروکراسی (مثلاً

۱. Madrian

۲. Sijabat

۳. Gofen, Moseley, Thomann & Weaver

کارمندان دولت و مدیران دولتی) در حال تکوین است. (کانتارلی، بلله و بلاردینلی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۶۴؛ ساندرز، سنیجرز و هالس ورث<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۵۹).

پژوهشگران، بینش‌های دو حوزه فرعی خط‌مشی‌گذاری رفتاری و مدیریت دولتی رفتاری را در دسته بندی جامع تر حکمرانی رفتاری امتزاج و ترکیب کرده اند. حکمرانی رفتاری به فرآیندهای شناختی و تصمیم‌گیری‌هایی اطلاق می‌شود که از آن طریق تصمیم‌گیرندگان، مجریان و جمعیت هدف، هم به خط‌مشی‌های عمومی و هم نسبت به یکدیگر و هم به تأثیرات این فرآیندها که رفتار فردی و گروهی را شکل می‌دهند واکنش نشان می‌دهند (بتگیو، بلردینلی، بلله و کانتارلی، ۲۰۱۹: ۳۱۰؛ مزلی و تومن، ۲۰۲۱: ۵۰).

بنابراین، حکمرانی رفتاری به‌ویژه بر عقلانیت محدود تأکید می‌کند. در مواجهه با اطلاعاتی که غیرقابل حل یا ناقص هستند، کنشگران خط‌مشی تمایل دارند تصمیم‌هایی اتخاذ کنند که به جای بهینه‌گرایی، با تکیه بر سوگیری‌های ذهنی و شناختی، تصمیم‌گیری کنند.

سوگیری‌های عمده در خط‌مشی‌گذاری (مثل: رفتار رضایت‌بخش، کلیشه‌ای و مقاومتی منعکس‌کننده سوگیری‌های عمومی در شیوه‌های کسب، وزن دهی و مرتب‌سازی اطلاعات توسط افراد (مانند زیان‌گریزی، بهره‌گیری از سوگیری ذهنی و سوگیری تایید)، باعث می‌شود کنشگران بر اساس ادراکشان از واقعیت رفتار کنند نه بر اساس خود واقعیت (ریتل و وبر<sup>۳</sup>، ۱۹۷۳؛ تومن، انگن و تامرس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۵۸۳-۵۸۵). دیدگاه رفتاری همچنین به سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری جمعی نیز می‌پردازد، به عنوان مثال «تفکر گروهی» (هالس ورث، ایگان، راتر و مک کرا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۳۵). (رک. جدول دو).

### دیدگاه رفتاری در فرآیند خط‌مشی‌گذاری

محققین به دنبال پیوند سطح خرد با زمینه‌های خاص حکمرانی و فرآیند خط‌مشی‌گذاری هستند. چه سوگیری‌هایی بر تمایل مردم برای حمایت از خط‌مشی خاص در سطح

۱. Cantarelli, Bellé & Belardinelli

۲. Sanders, Snijders & Hallsworth

۳. Rittel & Webber

۴. Thomann, Engen & Tummers

۵. Hallsworth, Egan, Rutter & McCrae



عمومی تأثیر می‌گذارد؟ نهادهای فراملی (به عنوان مثال کمیسیون اروپا) چه نقشی در ایجاد گفت‌وگو و گسترش کاربرد رویکردهای رفتاری ایفا می‌کنند (باجو، سیریولو، ماراندولا و باول، ۲۰۲۱: ۶۷۲-۶۷۳)؟ چگونه ابزارهای نرم مانند آموزش (تسهیل رفتاری) می‌توانند بر نقش بوروکرات‌های سطح خیابان در تدوین خط‌مشی تأثیر بگذارند (فریش-آویرام، بیری و کوهن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۷۰۲-۷۰۳)؟ تبعیض بین شهروندان و مدیران دولتی چگونه است و پاسخگویی در کاهش آن چه نقشی دارد؟ چگونه دیدگاه رفتاری می‌تواند، نقش عوامل انسانی مرتبط با بوروکرات‌های سطح خیابان و ارباب رجوع را تبیین کند؟ چه سوگیری‌هایی بر تمایل مردم برای انطباق با درخواست‌های اطلاعات شخصی تأثیر می‌گذارد؟ ابزارهای خط‌مشی مانند تعهد و جریمه چه نقشی در تأثیرگذاری بر تنظیم رفتار صادقانه ایفا می‌کنند؟ (آدام، فرناندز مارین، جیمز، مناتشال، رپ و تومن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۷۴۳-۷۴۴). اینها سوالاتی هستند که به عنوان زمینه‌های مطالعاتی در خط‌مشی‌گذاری وجود دارد.

### حکمرانی رفتاری در فرآیند خط‌مشی‌گذاری

فرآیند خط‌مشی‌گذاری بطور کلی فرآیند اتخاذ، اجرا و بازخورد گیری از خط‌مشی است که مهمترین کارکرد حکمرانی است. برای ارایه تصویری یکپارچه از چگونگی تأثیر دیدگاه‌های رفتاری در مراحل فرآیند خط‌مشی‌گذاری، در راستای پاسخ به سوالات فرعی چگونگی اثر رفتار انسان‌ها بر این مراحل را ارایه خواهیم کرد. چگونه موضوعات شناسایی و در دستور کار قرار می‌گیرند؟ و در طول فرآیند خط‌مشی‌گذاری شکل می‌گیرند و تغییر شکل می‌دهند؟ تدوین و اتخاذ، نحوه اجرای خط‌مشی‌ها چگونه است؟ در هر یک از این مراحل، یک رویکرد رفتاری سؤالات خاصی را مطرح می‌کند که بر سطح خرد فرآیندهای شناختی و تصمیم‌گیری و رفتار کنشگران خط‌مشی‌گذاری دارای نقش، متمرکز است و راه‌هایی را برای بهبود فرآیند خط‌مشی‌گذاری ارایه می‌کند. (جان و ویگریچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۵۷).

۱. Frisch-Aviram, Beeri & Cohen

۲. Adam, Fernández-i-Marín, James, Manatschal, Rapp, & Thomann

۳. John & Wegrich

جدول شماره دو، مکانیسم‌های علی عمده (سوگیری)<sup>۱</sup> حکمرانی رفتاری در مراحل گوناگون خط‌مشی گذاری بر اساس پژوهش‌های انجام شده را نشان می‌دهد (تیلر و سانسیتین، ۱۳۹۷: ۳۷-۷۴ و پمپین، ۱۳۸۸: ۵۸-۲۸۴).

جدول شماره ۲ مکانیسم‌های علی عمده در حکمرانی رفتاری در مراحل گوناگون حکمرانی رفتاری

مرحله مورد استفاده در فرآیند خط‌مشی	مکانیسم علی و چگونگی اثر آن	رفتار (سوگیری‌های شناختی)
همه مراحل تنظیم دستور کار و تعریف مشکل	افراد زیان را نسبت به سودهای قابل مقایسه بیش از حد ارزش گذاری می‌کنند و به احتمال زیاد ریسک‌گریز هستند، مگر در مواردی که در «برهه زیان دهی» که برخی از ضررها اجتناب‌ناپذیر است، قرار گیرند.	زیان‌گریزی <sup>۲</sup> ، سوگیری حفظ وضعیت موجود <sup>۳</sup> و پشیمانی‌گریزی <sup>۴</sup>
رفتار هدف	استدلال علی ساده که هزینه‌ها و تلاش برای تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد	رفتار ذهنیت‌گرایانه <sup>۵</sup>
رفتار هدف	سوگیری‌های شناختی که بر تصمیم‌گیری بر اساس عظمت اولیه (اهرمی) یا ویژگی‌های مثبت یا منفی (قالب) مرتبط با یک انتخاب تأثیر می‌گذارد.	اثر اهرمی (لنگر) و قالبی <sup>۶</sup>
تمام مراحل	استرس روانی ناشی از داشتن افکار متناقض، که افراد با جستجو و اعتباربخشی بیشتر به اطلاعاتی که عمیق‌ترین و با ارزش‌ترین باورهای آن‌ها را تأیید می‌کند تا حدی به دنبال رفع آن هستند.	ناهماهنگی شناختی <sup>۷</sup> ، سوگیری تایید <sup>۸</sup> و استدلال انگیزشی <sup>۹</sup>
رفتار هدف	اعتقاد به اینکه اقدامات و نتایج تلاش یک فرد تأثیر مثبت قابل توجهی بر رفاه وی نخواهد داشت.	تقدیرگرایی <sup>۱۰</sup>

۱. تعداد سوگیری‌ها بسیار زیاد است. بر اساس داده‌های پژوهش، این تعداد گزارش می‌شود.

۲. Status quo bias

۳. Status quo bias

۴. Regret aversion

۵. Heuristic-guided Behaviour

۶. Anchoring and Framing Effects

۷. Cognitive dissonance

۸. Confirmation bias

۹. Motivated reasoning

۱۰. Fatalism

مرحله مورد استفاده در فرآیند خط مشی	مکانیسم علی و چگونگی اثر آن	رفتار (سوگیری‌های شناختی)
جایگزین تدوین، اتخاذ خط مشی	در نظر گرفتن و وزن دهی ناکافی گزینه‌ها به منظور حفظ انسجام یا اتفاق نظر گروهی	تفکر گروهی در تصمیم‌گیری <sup>۱</sup>
پیاده سازی رفتار هدف	ادراکات نسبتاً ثابت و بیش از حد تعمیم یافته از طبقه‌ای از افراد که برای همه افراد آن گروه اعمال می‌شود.	کلشه سازی <sup>۲</sup>
رفتار هدف	افزایش استرس و کاهش انطباق پذیری به علت قرار گرفتن طولانی مدت در معرض مجموعه‌ای از پیامدهای بد	اثرات خستگی <sup>۳</sup>
رفتار هدف	امتناع از تبعیت از یک خط‌مشی به دلیل مخالفت با مقام تحمیل کننده آن	رفتار مقاومتی (مخالف) <sup>۴</sup>

همانطور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، درک فرآیند خط‌مشی از طریق یک لنز رفتاری موجب افزایش درک چگونگی رفتار عمومی در هر کدام از این مراحل می‌شود (مزلی و تومن، ۲۰۲۱: ۵۵). پژوهشگران معتقدند که با این اقدام، «شکاف» تمرکز بر سطح خرد (رفتاری) و سطح کلان (نهادی) که در مدیریت دولتی مطرح می‌باشد از بین می‌رود (موینی‌هان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۳؛ برتلی، ریکوچی، کانترلی، کوچینیلو، گروس، جان، لینوس، توماس و ویلیامز، ۲۰۲۲: ۳-۴).

### تعریف مسئله و تعیین دستور کار

بعد از تعریف مسایل خط‌مشی و ورود به دستور کار معمولاً سؤالات زیر مطرح می‌شوند:

ایده‌ها و روایت‌های خط‌مشی چگونه تعریف مساله و تنظیم دستور کار را شکل می‌دهند؟ چرا و چگونه شرایط به عنوان مسایل عمومی تعریف می‌شود؟ چرا برداشت‌ها و تعاریف مسایل خط‌مشی گذاری در طول زمان تغییر می‌کند و از کشوری به کشور دیگر

۱. Groupthink in decision making
۲. Following descriptive norms
۳. Fatigue effects
۴. Resilience effects
۵. Moynihan

متفاوت است؟ بازیگران چگونه بر دستور کار سیاسی و تعریف مسایل تأثیر می‌گذارند؟ چرا برخی از مسایل نادیده گرفته می‌شوند در حالی که برخی دیگر در دستور کار قرار می‌گیرند؟ در این مرحله از فرآیند خط‌مشی، دیدگاه رفتاری هم بر افکار عمومی در جمعیت هدف و هم بر ادراک کارآفرینان و خط‌مشی‌گذاران متمرکز است (دث و نیوتن،<sup>۱</sup> ۲۰۲۱: ۳۱۸-۳۲۰؛ یانگ، رودر-رینینگ، والاس و پولاک،<sup>۲</sup> ۲۰۲۰: ۵۳-۵۹؛ دیویس، دنکاش، گیل، نوردزیج و مرکلباخ،<sup>۳</sup> ۲۰۲۲: ۵۷-۵۹؛ تومن، ۲۰۲۰: ۲۵۷-۲۵۸؛ پورشه،<sup>۴</sup> ۲۰۲۱: ۸-۱۰).

سؤالات رفتاری سالهاست مدنظر خط‌مشی‌پژوهان است (گریملیخویسن، جیلک، اولسن، و تامرز، ۲۰۱۷: ۴۷). مانند اینکه چگونه مسائل اجتماعی به «مشکلات خط‌مشی» تبدیل می‌شوند؟ (اسپارکمن،<sup>۵</sup> ۲۰۲۰: ۴۲۹-۴۳۰؛ چارماز، هریس و ایروین،<sup>۶</sup> ۲۰۱۹: ۱۹۲) و چگونه حقایق، باورها و ادراکات به‌عنوان «مشکل» در جامعه جلوه‌گر می‌شوند (دری، ۲۰۱۸: ۳۷۸). چگونگی درک مشکلات خط‌مشی - از نظر اهمیت و پاسخ‌های مکفی - در بافتارهای گوناگون اجتماعی متفاوت است (پیترز، ۲۰۰۵: ۳۵۳-۳۵۴).

ادبیات موجود در مورد تعریف مسئله و تعیین دستور کار که از مفاهیم رفتاری استفاده می‌کند، تئوری تعادل نقطه‌ای<sup>۷</sup> و تغییر دستور کار خط‌مشی را با عقلانیت محدود تصمیم‌گیرندگان فردی، ظرفیت محدود آنها برای پردازش اطلاعات، و سوگیری در مورد اولویت‌بندی اطلاعات و محدودیت‌های سازمانی برای پردازش اطلاعات و پیشنهادات خط‌مشی را پیوند می‌دهد. جونز<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) استدلال می‌کند که «ارتباط بین برنامه‌های سازمانی و توجه انسان بر اساس محدودیت‌های سازمانی نیست، بلکه بر اساس محدودیت‌های انسانی است» (پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱: ۲۳).

۱. Deth and Newton

۲. Young, Roederer-Rynning, Wallace & Pollack

۳. Dewies, Denktas, Giel, Noordzij & Merkelbach

۴. Porche

۵. Sparkman

۶. Charmaz, Harris and Irvine

۷. Punctuated equilibrium theory

۸. Jones

باجیو، سیریولو، ماراندولا و ون باول<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در مورد نهاده‌سازی تحلیل رفتاری در اتحادیه اروپا<sup>۲</sup> مطالعه نموده و روش‌هایی را که به وسیله آن‌ها بینش‌های رفتاری<sup>۳</sup> در اتحادیه اروپا استفاده می‌شود را توضیح می‌دهند. این مطالعات توضیح می‌دهد چگونه روش‌های رفتاری در دستور کار مدیران اتحادیه اروپا قرار می‌گیرند، و به چه طریق مراکز بینش‌های رفتاری به تدوین و اتخاذ خط‌مشی‌های آگاهانه رفتاری در مراحل مختلف چرخه خط‌مشی‌ها کمک می‌کند (باجیو، سیریولو، ماراندولا و ون باول، ۲۰۲۱: ۶۶۵-۶۷۳).

### تدوین و اتخاذ خط‌مشی

دیدگاه رفتاری در مورد تدوین و اتخاذ خط‌مشی نشان می‌دهد که موضوعات و گزینه‌هایی که توسط تصمیم‌گیرندگان در نظر گرفته می‌شوند (یا رد می‌شوند) عمیقاً تحت تأثیر محدودیت‌ها و سوگیری‌ها قرار می‌گیرند. در اتخاذ خط‌مشی چه منابع اطلاعاتی استفاده می‌شود؟ این اطلاعات چگونه قالب بندی شده و چه تفاسیری بر اساس این اطلاعات، انجام می‌شود (شاریف<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۱۵۲-۱۵۳؛ اورت، لوئر و تومن<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۲۲۰-۲۲۰؛ وایمر و وینینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۶۷-۶۹؛ ماسترویانی، کان و کاس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۸۹۳)؟

تغییر خط‌مشی تحت تأثیر باورهای اصلی (آسلیندا، گونتور لور و اکمل ابراهیم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷: ۴۲-۴۳) و روایات است (کرو و جونز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸: ۲۲۸-۲۳۲). قالب‌های ذهنی گروه‌های خاص هدف خط‌مشی بر طراحی خط‌مشی‌ها و ابزارهای انتخاب شده آنها و نیز تغییر خط‌مشی تأثیر می‌گذارند (اشنایدر و اینگرام<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۷: ۷۳-۷۵). این موارد معمولاً خود را به شکل «رفتاری» صریح

۱. Baggio, Ciriolo, Marandola and van Bavel

۲. European Union (EU)

۳. behavioural insights (BI)

۴. Scharpf

۵. Ewert, Loer & Thomann

۶. Weimer and Vining

۷. Mastroianni, Kahn and Kass

۸. Aslinda, Guntur Loer & Akmal Ibrahim

۹. Crow and Jones

۱۰. Schneider & Ingram

نشان نمی‌دهند، اگرچه اخیراً تشکیل «تیم‌های بینش رفتاری» در برخی کشورها، نشان دهنده اثرگذاری کارشناسان بر تدوین و اتخاذ خط مشی‌هاست (گوپالان و پیروگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۸۳-۸۶؛ دریدر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۳-۶؛ فیتسما<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۳۷-۳۸؛ موروج و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۱۳۳).

تحقیقات اخیر به طور فزاینده‌ای برای کشف سوگیری‌های شناختی، استفاده از ذهنیت‌ها و عقلانیت محدود خود خط‌مشی‌گذاران و مسائل متعاقب آن (مثلاً سوگیری زدایی) آغاز شده است (اسکوپلیتی، سیمبورسکی، کوریس و کسام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۱۳۱-۱۳۲). عمده تحقیقات خط‌مشی‌گذاری عمومی رفتاری، واکنش‌های اهداف خط‌مشی‌گذاری را به جای خط‌مشی‌گذاران به ابزارهای خط‌مشی متمرکز می‌کند. به طور مشابه، مشاوره با ذینفعان جزء مهمی از فرآیند تدوین خط‌مشی است. به طور گسترده پذیرفته شده است که وزارتخانه‌های ملی با ذینفعان خارجی مشورت می‌کنند، عمدتاً به این دلیل که کیفیت و مشروعیت خط‌مشی‌ها را افزایش می‌دهد (مازفیلد، مزوزا، شینگوو و گروگل<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱: ۲-۴). اما مشاوره، و سوگیری‌های شناختی و تصمیم‌گیری در فرآیند مشاوره به طور اساسی از دیدگاه حکمرانی رفتاری مورد مطالعه قرار نگرفته است (گوفن، مزلی، تومان و ویور، ۲۰۲۱: ۶۴۱).

### اجرای خط‌مشی

چرا برخی از خط‌مشی‌ها در عمل موفق جلوه می‌کنند و چرا برخی دیگر شکست می‌خورند؟ چگونه خط‌مشی‌ها در هنگام اجرا تغییر می‌کنند؟ کدام عوامل باعث ایجاد انحراف در اجرای خط‌مشی می‌شوند؟ چگونه کنشگران سیاسی، اداری و اجتماعی در اجرای خط‌مشی تعامل دارند (سها، مارتینز-گارسیا، باتاچاریا و جوشی<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲: ۹۲-۱۲)؟ و چگونه سوگیری‌ها و رویه‌های عملیاتی استاندارد آنها بر خروجی‌ها و نتایج خط‌مشی‌ها تأثیر

۱. Gopalan & Pirog

۲. De Ridder, et.al.

۳. Feitsma

۴. Morewedge

۵. Scopelliti, Symborski, Korris & Kassam

۶. Masefield, Msosa, Chinguwo & Grugel

۷. Saha, Martínez-García, Bhattacharya & Joshi

می‌گذارد؟ پژوهش در مورد تاثیر رفتار بر اجرای خط‌مشی، و به ویژه کارهایی که به رفتار کنشگران اداری که کارکنان خط مقدم هستند، یک جریان مهم از تحقیقات خط‌مشی رفتاری و همچنین مدیریت دولتی رفتاری از چند دهه قبل، بوده است (هاجیرادیوا و هرچکو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۹۶؛ گرمیلیخویسن، جیلک، اولسن، و تامرز، ۲۰۱۷: ۵۰؛ پیترز، ۲۰۲۱: ۱۰۰-۱۰۲).

برخی دیگر از پژوهش‌ها، دیدگاه‌های بالا به پایین در مورد خط‌مشی‌گذاری را که تمایز شدیدی بین خط‌مشی و مدیریت ایجاد می‌کند، به چالش می‌کشد. در عوض، بر نگرش‌ها و ادراکی که کارمندان دولت نسبت به خط‌مشی‌های عمومی و اجرای آنها دارند تمرکز دارد (پوپولا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۵۰). این جریان بر تعامل مجریان خط‌مشی با جمعیت‌های هدف (ساگر و گوفن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲: ۳۴۹) و به طور خاص تنوع در سطح فردی در انگیزه‌ها و «سبک» اجرا و اجرای خط‌مشی‌ها و راه‌های عمومی پاسخگو نگه داشتن کارمندان دولتی (باتلر و ویس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲: ۴) و از همه مهمتر، نقش سوگیری‌ها و ذهنیت‌ها در اجرای خط‌مشی‌های دیوان‌سالاران سطح خیابان و نابرابری‌ها و ناکارآمدی‌های ناشی از آن تاکید دارد (موسوی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۷۰-۷۲؛ ولمار-اگ و واتر<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲: ۱۶۷-۱۶۸؛ خادزیرادیوا و هرچکو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۹۶-۹۸).

### درک علل رفتار جمعیت هدف

خط‌مشی عمومی و توسعه ابزارهای خط‌مشی که سطوح بالاتری از انطباق با خط‌مشی عمومی را ایجاد می‌کند، در حالی که هزینه‌ها را برای دولت، اهداف خط‌مشی‌گذاری و جامعه به طور کلی به حداقل می‌رساند، یکی از دغدغه‌های اصلی رفتار بوده است. پژوهش‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی بسیاری از جمعیت‌های هدف شامل گروه‌های گسترده‌ای از شهروندان (به عنوان مثال، مالیات دهندگان) تا زیر گروه‌های جمعیتی (به

۱. Khadzhyradieva and Hrechko

۲. Popoola

۳. Sager & Gofen

۴. Butler and Vis

۵. Mousavi

۶. Volckmar-Eeg & Vassenden

۷. Khadzhyradieva & Hrechko

عنوان مثال، اقلیت‌ها، دریافت کنندگان کمک‌های دولتی) تا شرکت‌ها و سازمان‌های غیر دولتی را پوشش داده‌اند. شواهد جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که رفتار جمعیت‌های هدف در پاسخ به خط‌مشی‌ها تحت تأثیر انگیزه‌ها و موانع متعدد و متقابل است (دی یونگ، زیلنبرگ و ورلگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۲۱۹-۲۲۰)، از جمله جنبه‌های مختلف شناختی، نگرش‌ها و استراتژی‌های تصمیم‌گیری. انطباق جمعیت‌های هدف، زمانی بالاتر است که با هنجارهای اجتماعی مطابقت داشته باشد (مولمز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۴ و ۲۵). انطباق جمعیت‌های هدف نیز با احساس آنها از مشروعیت اهداف دولت و سیاست (ژیلیازکوا و تومن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲: ۴۲۹-۴۳۱) و همچنین با ارزیابی آنها از اثربخشی دولت همبستگی دارد (موکرجی و بالی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱: ۲۴۴-۲۴۶).

تغییر از یک رویکرد اجباری به یک رویکرد داوطلبانه برای انطباق با گرایش گسترده‌تر فعلی، حداقل تا حدی، برای طراحی ابزارها/مداخله‌های داوطلبانه‌تر و کمتر مداخله‌گر یا اجباری، برای مثال، کدهای رفتاری<sup>۵</sup> توسط شرکت‌ها با استانداردهای کار و پایداری ذهنی و مفهوم کاملاً مستند از خود تنظیمی با محیط‌زیست مطابقت دارد (اینزلیخت، ورنر، بریسکین و رابرتز<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۲-۵؛ فان کوتن<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱: ۱۶۲). خط‌مشی‌هایی که هدف‌شان تغییر رفتار جمعیت‌های هدف از طریق ابزارهای کمتر مداخله‌گر است، اغلب از بینش‌های رفتاری استفاده می‌کنند (گوفن، مزلی، تومان و ویور، ۲۰۲۱: ۶۴۵؛ مونت و لهنر و هایسکانن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴: ۲۱-۲۴).

### ارزیابی و درس آموزی از خط‌مشی

چگونه می‌توان اثرات خط‌مشی (نتایج و تأثیرات) را شناسایی و بهبود بخشید؟ خط‌مشی تحت چه شرایطی به اهداف خود نمی‌رسد؟ اثرات خط‌مشی‌های مختلف

۱. De Jonge, Zeelenberg & Verlegh

۲. Holmes

۳. Zhelyazkova & Thomann

۴. Mukherjee & Bali

۵. کدهای رفتاری (Code of conducts): ضوابط و راهنمای عمل کارکنان که بصورت شفاف و مصدافی، ارزش‌ها و انتظارات اخلاقی و فرهنگی هر گروه/سازمان/بنگاه را بیان می‌کند (نویسندگان).

۶. Inzlicht, Werner, Briskin and Roberts

۷. Van Koten

۸. Mont, Lehner and Heiskanen



چیست؟ کدام عوامل تغییر در اثرات خط‌مشی را توضیح می‌دهند؟ چگونه از این نتایج برای بهبود فرایند و یا فرایندهای دیگر استفاده می‌شود؟ اینها سوالاتی است که با ارزیابی خط‌مشی، پیش و پس از آن مطرح می‌شود (پی‌یر و پیترز، ۲۰۲۱: ۱۲-۱۳؛ پیترز، ۲۰۲۱: ۱۴۶-۱۴۹). ارزیابی خط‌مشی در کانون توجه اکثر پژوهش‌های حکمرانی رفتاری قرار داشته و از مفاهیم اقتصاد رفتاری استفاده می‌کند. آیا خط‌مشی‌ها به اهداف اساسی خود، همانطور که توسط طراحان خط‌مشی مشخص شده است دست می‌یابند (فان‌گیت، فیرویج بوشر و آرتس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۶۳۰-۶۳۱؛ فیرانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۹۹-۲۰۱)؟ نتایج حاصله می‌تواند برای طراحی، اصلاح و بهبود خط‌مشی‌ها درس آموزی شود (کومبتون ولوتجینز و ت هارت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱۳۴-۱۳۵).

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به هدف این پژوهش، بر اساس مطالعات بررسی شده در پاسخ به سوالات پژوهش (چگونگی تحول در دانش اداره و پدیدار شدن حکمرانی رفتاری و مکانیسم علی در مراحل مختلف خط‌مشی گذاری و نقش رفتار انسان‌ها) موارد زیر قابل ذکر است:

۱. حکمرانی رفتاری به عنوان دانشی برای تلفیق علوم رفتاری و حکمرانی برای بهره‌مندی از تحلیل رفتار انسان جهت نیل به اهداف حکمرانی به وجود آمده است.
۲. دانش حکمرانی رفتاری، حکمرانان را قادر می‌سازد با تمرکز بر رفتار انسان‌ها، مکانیسم‌های علی موثر بر آن را شناخته و با اثرگذاری بر آنها، اهداف حکمرانی‌شان را محقق کنند.
۳. اثرگذاری بر رفتار انسانها بدون محدود ساختن قدرت انتخاب انسان‌ها انجام می‌شود.

۱. Van Geet, VerweijBusscher & Arts

۲. Virani

۳. Compton, Luetjens and 't Hart

۴. چگونگی اثر گذاری در گام‌های گوناگون خط‌مشی گذاری به عنوان مهم‌ترین کارکرد حکمرانی بر اساس پژوهش‌های انجام شده در جدول شماره دو ارائه شده است.
۵. اقدام خط‌مشی‌گذاران مطابق پیشنهادات ارائه شده در جدول شماره دو (بر اساس نتایج حاصل از مرور تحقیقات انجام شده) در مراحل گوناگون خط‌مشی گذاری آنها را قادر می‌سازد تا با جهت‌دهی سوگیری‌های گوناگون رفتاری در انسانها در این مراحل، اهداف مدنظر در فرایند حکمرانی را با سهولت بیشتری پیاده‌سازی و اجرا نمایند.
۶. جهت تبیین تحول در علم اداره و پدیدار شدن دانش حکمرانی رفتاری بر اساس نتایج حاصل از مرور تحقیقات انجام شده، مکانیسم علی رفتارهای انسان در مراحل مختلف و چگونگی جهت‌دهی سوگیری‌های گوناگون در مراحل مختلف خط‌مشی گذاری و چگونگی نقش آفرینی انسانها در این مراحل به تفصیل ارائه شد.
۷. حکمرانی رفتاری در مراحل اولیه فرآیند خط‌مشی (تعریف مسئله، تدوین گزینه‌ها و تعیین دستور کار) برای اتخاذ خط‌مشی، اجرا و پاسخ به جمعیت هدف در مورد مشکل عمومی، و در نهایت ارزیابی خط‌مشی، کمک‌شایانی می‌کند.
۸. مشاهده شد که با وجود قدمت علوم مورد استفاده در این دانش چند رشته‌ای، در تلفیق و بهره‌مندی از آن هنوز راه پیموده شده دانشی و عملیاتی فراوانی وجود دارد.
۹. این دانش، در مورد چگونگی نفوذ برنامه‌های خط‌مشی رفتاری در سطوح مختلف حکمرانی و نقش نهادها در شکل‌دهی زمینه برای بهبود حکمرانی کمک می‌کند و لذا پژوهش در مورد حکمرانی رفتاری و کاربست آن می‌تواند ظرفیت مواجهه کنشگران با مسائل بغرنج عمومی در عرصه حکمرانی را بالاتر کند.

۱۰. در ایران تحقیقات و پژوهش‌های زیادی در زمینه کاربرد علوم رفتاری (کاربردی) در علم اداره و خصوصاً در حکمرانی وجود ندارد. معدود کارهای انجام شده در حیطه اقتصاد رفتاری، تلنگر و خط‌مشی‌گذاری رفتاری و اخیراً مدیریت دولتی رفتاری است.

سهام آورده این پژوهش بصورت زیر می‌باشد:

۱. تاکنون تحقیقی با این عنوان و محتوی در کشور منتشر نشده است.
۲. پژوهش حاضر اولین گام در معرفی حکمرانی رفتاری در کشور می‌باشد.

### پیشنهادات پژوهشی و کاربردی

این پژوهش، گام مقدماتی اول نظری در زمینه معرفی دانش حکمرانی رفتاری است. فلذا مسیر پژوهش در این زمینه بسیار و زمینه توسعه دانشی آن باز و وسیع می‌باشد. اقدامات انجام شده در مورد کاربری این دانش در عرصه عملی مثلاً ایجاد دفاتر بینش رفتاری (و یا واحدهای تلنگر) در بنگاه‌ها، سازمان‌ها و بخش‌های مختلف حکومت<sup>۱</sup> (قوه مقننه، قوه قضائیه، قوه مجریه و سایر نهادها و موسسات)، بهره‌گیری از چهارچوب‌های آن در آزمایشگاه‌های خط‌مشی و حکمرانی (تاسیس شده یا در حال تاسیس) و اندیشکده‌ها پیشنهاد می‌شود.

بر اساس نتایج حاصله از مرور مطالعات، مرزهای نوین پژوهشی و کاربردی دانش حکمرانی رفتاری بصورت زیر ارایه می‌گردد.

بر اساس نتایج حاصله از مطالعات، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های پیش رو در زمینه حکمرانی رفتاری، بیشتر بر روی درک نقش مکانیسم‌های رفتاری در خط‌مشی‌گذاری عمومی و ترتیبات حکمرانی رفتاری و هم در استفاده از بینش‌های رفتاری برای بهبود خط‌مشی عمومی و حکمرانی متمرکز شود، در این راستا، برخی پژوهش‌های راه‌گشا به صورت زیر پیشنهاد می‌شود.

۱. State

۱. مطالعه چگونگی تعمیم سازوکارهای رفتاری مشخص شده در جدول شماره ۲، که در برخی از مراحل بیشتر از سایر مراحل مورد توجه بوده اند می‌تواند به مراحل دیگر خط‌مشی‌گذاری (فان باول<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰:۲۰۱-۲۰۵؛ دِ سیر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۶-۷).
۲. بررسی چگونگی میزان نهادینه‌سازی تلاش‌ها برای گنجاندن حکمرانی رفتاری در فرآیند خط‌مشی‌گذاری - یعنی هنجارهایی که بر اساس تحلیل رفتاری باید در خط‌مشی‌گذاری تعبیه شده، ایجاد گردیده و واحدهای تخصصی که بر تحلیل رفتار تمرکز دارند، تاسیس شوند (هاجیرادیوا و هرچکو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱۰-۱۱۱). مطالعات تجربی در این حوزه مطالعاتی، می‌تواند بر درس آموزی از تجربیات اتحادیه اروپا در ایجاد و گسترش حکمرانی رفتاری در حکمرانی چند سطحی خود متمرکز شود (استراوشایم و کورینک<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱: ۵۵۹-۶۶۵؛ باجو، سیریولو، ماراندولا و باول، ۲۰۲۱: ۵۵۹-۶۶۵).
۳. بررسی نحوه توجه عمیق‌تر به ناهمگونی جمعیت‌های کلیدی هدف در هر مرحله از فرآیند خط‌مشی‌گذاری (بلید و ریڈ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۳۱۷). برای مثال، تا چه اندازه کلیشه‌سازی، اهمال‌کاری، تقدیرگرایی و زیان‌گریزی در افراد و گروه‌ها در پاسخگویی به هدف و سایر مراحل خط‌مشی متفاوت است؟ تحقیقات موجود، عمدتاً، نشان می‌دهد که این سوگیری‌ها در فرهنگ‌های گوناگون باهم تفاوت دارند (الوس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲: ۲۳-۲۴).
۴. چگونگی درک تعامل مکانیسم‌های رفتاری مختلف و پیامدهای آن تعاملات، پژوهش مهم دیگری است که پیشنهاد شده است. تا چه حد و چگونه کلیشه‌سازی بر تفکر گروهی تأثیر می‌گذارد؟ آیا کلیشه‌سازی و اثر اهرمی (لنگر) می‌تواند منجر به رفع خستگی ناشی از انطباق توسط جمعیت هدف کمک کند (هاینو، نایتل، نون، هاسلمن و هانکونن<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱: ۲۲)؟

---

۱. Van Bavel

۲. de Sire

۳. Khadzhyradieva & Hrechko

۴. Straßheim & Korinek

۵. Belaid and Ridde

۶. Alves, et.al.

۷. Heino, Knittle, Noone, Hasselman and Hankonen

۵. مطالعه یکپارچه‌سازی بینش‌های رفتاری با سایر متون دانشی حکمرانی، به‌ویژه ادبیاتی که در مورد تأثیر ترتیبات نهادی سیاسی بر چگونگی تدوین و اجرای ترتیبات حکمرانی و خط‌مشی گذاری وجود دارد، معطوف شود (کاپانو، ۲۰۲۰: ۳۲۷).
- به عنوان مثال، ادبیات خط‌مشی عمومی در مورد سوگیری حضور و کاهش زمان (بصورت افراطی) در تصمیم‌گیری‌های مربوط به خط‌مشی بیشتر بر انگیزه‌های نهادی سیاست‌مدارانی که در معرض انتخاب مجدد قرار دارند، تمرکز دارد تا بر انگیزه‌های شناختی.
۶. شیوه افزایش نفوذ گروه‌های ذینفع یا گروه‌های سازمان‌یافته از شهروندان در فرایندهای حکمرانی (و خط‌مشی گذاری) با بهره‌گیری از دانش خود در مورد علوم رفتاری (دور، ۲۰۱۹: ۵۱۶)، موضوعی است که کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است (گوفن، مزلی، تومان و ویور، ۲۰۲۱: ۶۳۴). با این توضیح که این بینش به اثبات رسیده است که فرآیند حکمرانی، اغلب چند سطحی است. کنشگران در سطوح مختلف حکمرانی، هم به صورت عمودی (فراملی، ملی و محلی) و هم به صورت افقی (دولتی و غیردولتی) در مراحل مختلف، در فرآیند حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری نفوذ کرده و بر آن تأثیر می‌گذارند (کاپانو و هاوالت، ۲۰۲۰: ۸-۹).
۷. در بکارگیری درک مکانیسم‌های رفتاری برای پدیده‌های پیچیده‌تر حکمرانی و خط‌مشی (هاینو، نایتل، نون، هاسلمن و هانکونن، ۲۰۲۱: ۵) مانند چگونگی مواجهه با تغییرات آب و هوا و واکنش‌ها به همه‌گیری کووید، باید کارهای بیشتری انجام شود.
۸. مرز نهایی برای تحقیقات حکمرانی رفتاری که احتمالاً چالش‌برانگیزترین آنها نیز می‌باشد، اعتبار بخشی بیرونی این تحقیقات است که به شدت به آزمایش‌های

۱. Capano

۲. Dür

۳. Capano and Howlett

آزمایشگاهی و پیمایشی و همچنین آزمایش‌های کنترل شده تصادفی<sup>۱</sup> در مطالعات دارای حجم نمونه کم متکی است. این یافته‌ها، برای تعمیم پژوهش‌ها در دنیای واقعی و کاربست شان ضرورت دارد (باکس- اشتفنس مایر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۱۸)؟

امیدواریم مفهوم حکمرانی رفتاری ارائه شده در این مقاله، ایده‌ها و الهاماتی را در مورد مسیرهای پیش رو برای توسعه بیشتر این دستور کار تحقیقاتی در کشور فراهم نماید.

---

۱. Randomized controlled trial (or randomized control trial)

۲. Box-Steffensmeier, et al.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- ارباب شیرانی، بهروز و عباسی، محمدحسن (۱۳۸۸)، «تجزیه و تحلیل سرمایه فکری دانشگاه‌ها از دیدگاه مدیریت دانایی»، مجموعه مقالات نخستین کنفرانس بین‌المللی «سرمایه فکری ایران»، تهران، صص ۱۵۰-۱۲۱
- حسنوی، رضا و رمضان، مجید (۱۳۹۱)، «سرمایه فکری سازمان». تهران: انتشارات آتی‌نگر
- بویر، مارک (۱۳۹۹). «حکمرانی: مقدمه‌ای بسیار کوتاه». (عرفان مصلح و زهره کریم میان: مترجمان) تهران: نشر کرگدن.
- بویر، مارک (۱۴۰۰). «حکمرانی: مقدمه ای بسیار کوتاه». (غلامرضا سلیمی و داوود کریمی: مترجمان) تهران: انتشارات دعا.
- پمپین، میشل ام (۱۳۸۸). «دانش مالی رفتاری و مدیریت دارایی» (احمد بدری، مترجم). تهران: انتشارات کیهان.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). «مبانی دانش اداره دولت و حکومت (مبانی مدیریت دولتی)». تهران: سمت.
- تیلر، ریچارد و سانستین، کاس آر (۱۳۹۷). «سقلمه، بهبود تصمیمات درباره تندرستی، ثروت و خوشبختی» (مهری مدآبادی، مترجم). تهران: هورمزد.
- روگری، کای (ویراستار) (۱۴۰۰). «خط مشی گذاری رفتاری: بینش های رفتاری در خط مشی گذاری رفتاری، مفاهیم و کاربردها» (علیرضا چیت سازیان، میکائیل نوروزی و مهدی اکبری (مترجمان)). تهران: دفتر نشر دانشگاه امام صادق (ع).
- سیفی گلستان، ابوذر؛ پورصادق، ناصر؛ کرامت‌زاده و عبدالمجید؛ احمدیان، مهدی (۱۴۰۱). «رویکردها، روش‌ها و اصول طراحی سامانه های اجتماعی- فنی؛ یک مطالعه ی مروری با رویکرد انتقادی». فصلنامه مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، ۱۲(۴۹): ۷-۴۹.
- سهرابی، محمدرضا (۱۳۹۲). «اصول نگارش مقالات مروری». پژوهنده، ۱۸(۲): ۵۲-۵۷.

### ب. منابع انگلیسی

- Adam, Christian ;Fernández-i-Marín, Xavier; James, Oliver; Manatschal, Anita; Rapp, Carolin & Thomann, Eva (۲۰۲۱). Differential discrimination against mobile EU citizens: experimental evidence from bureaucratic choice settings, *Journal of European Public Policy*, ۲۸(۵): ۷۴۲-۷۶۰, DOI:

- ۱۰,۱۰۸۰/۱۳۵۰۱۷۶۳,۲۰۲۱,۱۹۱۲۱۴۴.
- Aleksovska, Marija; Schillemans, Thomas & Grimmelikhuijsen, Stephan (۲۰۱۹). Lessons from five decades of experimental and behavioral research on accountability: A systematic literature review. *Journal of Behavioral Public Administration*, ۲(۲), ۱-۱۸. <https://doi.org/10.30636/jbpa.22.66>.
  - Alves, Felipe; Bustamante, Christian; Guo, Xing; Kartashova, Katya; Lee, Soyung; Pugh, Thomas; See, Kurt; Terajima, Yaz and Ueberfeldt, Alexander (۲۰۲۲). Heterogeneity and Monetary Policy: A Thematic Review. *Staff Discussion Paper, Bank of Canada*, ۱-۳۲.
  - Ansell, Christopher & Torfing, Jacob (editors) (۲۰۲۲). *Handbook on Theories of Governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
  - Aslinda; Guntur Loer, Muhammad & Akmal Ibrahim, Muhammad (۲۰۱۷). Policy Core Belief in Policy Change. *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, volume ۴۲, *International Conference on Administrative Science (ICAS)*, ۴۲-۴۵.
  - Asya Zhelyazkova & Eva Thomann (۲۰۲۲) 'I did it my way': customisation and practical compliance with EU policies, *Journal of European Public Policy*, ۲۹:۳, ۴۲۷-۴۴۷, DOI: 10.1080/13501763.2020.1809099.
  - Aule, Oravee & Odo, Clara Umealor (۲۰۱۵). New Public Services and Marketization of The Nigerian Public Enterprises: Study of Benu Hotels LTD. *Review of Public Administration and Management*, ۴(۸): ۴۱-۵۰.
  - Belaid, Loubna and Ridde, Valéry (۲۰۱۵). Contextual factors as a key to understanding the heterogeneity of effects of a maternal health policy in Burkina Faso?, *Health Policy and Planning*, ۳۰(۳): ۳۰۹-۳۲۱, <https://doi.org/10.1093/heapol/czu012>.
  - Bevir, Mark & Phillips, Ryan (۲۰۱۶). Genealogies of European governance. *Comparative European Politics*, ۱۵(۵): ۶۸۵-۷۰۴.
  - Bevir, Mark (۲۰۱۳). *A Theory of Governance*. Berkeley: The Regents of the University of California.
  - Borrelli, L. M., & Lindberg, A. (۲۰۱۸). The creativity of coping: Alternative tales of moral dilemmas among migration control officers. *International Journal of Migration and Border Studies*, ۴(۳), ۱۶۳-۱۷۸. <https://doi.org/10.1080/17513758.2018.153876>.
  - Box-Steffensmeier, Janet M.; Burgess, Jean; Corbetta, Maurizio; Crawford, Kate; Duflo, Esther; Fogarty, Laurel; Gopnik, Alison; Hanafi, Sari; Herrero, Mario; Hong, Ying-yi; Kameyama, Yasuko; Lee, Tatia M. C.; Leung, Gabriel M.; Nagin, Daniel S.; Nobre, Anna C.; Nordentoft, Merete; Okbay, Aysu; Perfors, Andrew; Rival, Laura M.; Sugimoto, Cassidy R.; Tungodden, Bertil and Wagner, Claudia (۲۰۲۲). The future of human behaviour research. *Nature Human Behaviour*, ۶: ۱۵-۲۴. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01270-6>.
  - Butler, C., Vis, B. (۲۰۲۲). Heuristics and policy responsiveness: a research agenda. *European Political Science*. ۱-۲۶. <https://doi.org/10.1057/s41304-022-00394-6>.
  - Cantarelli, P., Bellé, N., & Belardinelli, P. (۲۰۲۰). Behavioral public HR: Experimental evidence on cognitive biases and debiasing interventions. *Review of Public Personnel Administration*, ۴۰(۱), ۵۶-۸۱. <https://doi.org/10.1177/0734371X187778090>.



- Capano, Gilberto (۲۰۲۰). Policy design and state capacity in the COVID-۱۹ emergency in Italy: if you are not prepared for the (un)expected, you can be only what you already are. *Policy and Society*, ۳۹(۳):۳۲۶-۳۴۴. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1783790>.
- Capano, Gilberto and Howlett, Michael (۲۰۲۰). The Knowns and Unknowns of Policy Instrument Analysis: Policy Tools and the Current Research Agenda on Policy Mixes. *SAGE Open*, ۱۰(۱). <https://doi.org/10.1177/2158244019900068>.
- Charmaz, Kathy; Harris, Scott R. & Irvine, Leslie (۲۰۱۹). *The Social Self and Everyday Life: Understanding the World Through Symbolic Interactionism*. United Kingdom: Wiley.
- Compton, Mallory E.; Luetjens, Joannah and 't Hart, Paul (۲۰۱۹). Designing for Policy Success. *International Review of Public Policy*. ۱(۲): ۱۲۹-۱۴۶. <http://journals.openedition.org/irpp/514>.
- Crow, D. and Jones, M. (۲۰۱۸) Narratives as tools for influencing policy Change. *Policy & Politics*, ۴۶(۲): ۲۱۷-۲۳۴. DOI: 10.1332/03057318X1523061022899.
- Dahl, R. (۱۹۴۷). The Science of Public Administration: Three Problems. *Public Administration Review*, ۷(۱), ۱-۱۱.
- De Ridder, D., Feitsma, J., Van Den Hoven, M., Kroese, F., Schillemans, T., Verweij, M., ... De Vet, E. (۲۰۲۰). Simple nudges that are not so easy. *Behavioural Public Policy*, ۱-۱۹. doi: 10.1017/bpp.2020.37.
- de Sire, Alessandro; Moggio, Lucrezia; Marotta, Nicola; Agostini Francesco; Tasselli, Anna; Drago Ferrante, Vera; Curci Claudio; Calafiore Dario; Ferraro Francesco; Bernetti Andrea; Ozyemisci Taskiran, Ozden, Ammendolia Antonio (۲۰۲۲). Impact of Rehabilitation on Fatigue in Post-COVID-۱۹ Patients: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Applied Sciences*, ۱۲(۱۷): ۱-۱۰. <https://doi.org/10.3390/app12178093>.
- Deth, Jan W., Newton, Kenneth (۲۰۲۱). *Foundations of Comparative Politics: Democracies of the Modern World*. Singapore: Cambridge University Press.
- Dery, D. (۲۰۱۸). Problematization. In H. K. Colebatch, & R. Hoppe (Eds.). *Handbook on policy, process and governing* (pp. ۳۷۷-۳۹۶). Edward Elgar Publishing.
- Dür, Andreas (۲۰۱۹). How interest groups influence public opinion: Arguments matter more than the sources. *European Journal of Political Research*, ۵۸(۲): ۵۱۴-۵۳۰. doi: 10.1111/1475-1765.12298.
- Ewert, B., Loer, K. and Thomann, E. (۲۰۲۰). Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration. *Policy & Politics*, xx( xx): ۱-۲۱, DOI: 10.1332/03057320X15987279194319
- Farazmand, A. (۲۰۱۰), Bureaucracy and democracy: a theoretical analysis. *Public Organization Review*, ۱۰(۳), ۲۴۵-۲۵۸.
- Farrell, C., Hatcher, W., & Diamond, J. (۲۰۲۲). Reflecting on over ۱۰۰ years of public administration education. *Public Administration*, ۱۰۰(۱), ۱۱۶-۱۲۸. <https://doi.org/10.1111/padm.12808>.

- Feitsma, J. (۲۰۱۹). Brokering Behaviour Change: The Work of Behavioural Insights Experts in Government. *Policy & Politics*, ۴۷(۱): ۳۷-۵۶. doi:۱۰.۱۳۳۲/۰۳۰۵۷۳۱۸X۱۵۱۷۴۹۱۵۰۴۰۶۷۸.
- Frederickson, G. (۱۹۹۹). The Repositioning of American Public Administration. *Political Science and Politics*, ۳۲(۴):۷۰۱-۷۱۱.
- Frisch-Aviram, Neomi; Beeri, Itai & Cohen, Nissim (۲۰۲۱). How policy entrepreneurship training affects policy entrepreneurship behavior among street-level bureaucrats – a randomized field experiment. *Journal of European Public Policy*, ۲۸(۵):۶۹۸-۷۲۲, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۳۵۰۱۷۶۳,۲۰۲۱,۱۹۱۲۱۴۶.
- Goldsmith, Stephen, and William D. Eggers(eds.)(۲۰۰۴). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Ash Center and Brookings Institution Press.
- Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., & McCrae, Y. (eds.)(۲۰۱۸). *Behavioural government: Using behavioural science to improve how governments make decisions*. Behavioural Insights Team.
- Hansen, M. B., Lindholm, A. C., & Greve, C. (۲۰۲۰). Organizing Marketization. In A. C. Lindholm, & M. B. Hansen (Eds.). *Marketization in Local Government: Diffusion and Evolution in Scandinavia and England* (pp:۲۱-۵۹). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۰۳۰-۳۲۴۷۸-۰\\_۲](https://doi.org/۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۰۳۰-۳۲۴۷۸-۰_۲).
- Holmes, Brenton (۲۰۱۱). Citizens' engagement in policymaking and the design of public services. *Research Paper*, No. ۱, ۱-۶۴.
- Hood, Christopher C. (۱۹۷۶). *The limits of administration*. London: Wiley.
- Hood, Christopher C. (۱۹۹۱). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, ۶۹(۱): ۳-۱۹.
- Inzlicht, M., Werner, K. M., Briskin, J. L., & Roberts, B. W. (۲۰۲۰). Integrating Models of Self-Regulation. *Annual Review of Psychology*, ۷۲(۱):۱-۲۷. doi:۱۰.۱۱۴۶/annurev-psych-۰۶۱۰۲۰-۱۰۵۷۲۱.
- Ivania, Maksym and Salerno, Andrea (۲۰۲۱). Governance. In: Valerie Cerra and others (eds), How to Achieve Inclusive Growth. *Oxford, online edn*, Oxford Academic). <https://doi.org/۱۰.۱۰۹۳/oso/۹۷۸۰۱۹۲۸۴۶۹۳۸,۰۰۳,۰۱۰>.
- Jackson, Stewart; Joff, Lelliott; Brincat, Shannon; Bourne, Josephine and Economou, Nick (۲۰۲۲). *Australian Politics in the Twenty-First Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jann, Werner & Wegrich, Kai (۲۰۰۷). Theories of the policy cycle. In F. Fischer, & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of public policy analysis: Theory, politics and methods* (pp. ۴۳-۶۲). Routledge.
- Jones, Bryan D., & Thomas, Herschel F. (۲۰۱۷). The cognitive underpinnings of policy process studies: Introduction to a special issue of cognitive systems research. *Cognitive Systems Research*, ۴۵, ۴۸-۵۱. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.cogsys.۲۰۱۷.۰۴.۰۰۳>.
- Karataş, Adnan (۲۰۱۹). Post-New Public Management Paradigm and Its Effects on Public Administration. *Social Mentality And Research Thinkers Journal*, ۰: ۱۷۹۶-۱۸۰۵. ۱۰,۳۱۵۷۶/smryj.۳۹۲.
- Kearney, Richard & Hays, Steven. (۱۹۹۸). Reinventing Government, The New Public Management and Civil Service Systems in International Perspective: The Danger of Throwing the Baby Out with the Bathwater. *Review of Public Personnel Administration*, ۱۸. ۳۸-۵۴. ۱۰,۱۱۷۷/۰۷۳۴۳۷۱X۹۸.۱۸۰۰.۴۰۴.

- Liu Zhiyong, Kirkpatrick, Ian; Chen, Yaru; Mei, Jixia (۲۰۲۱). Overcoming the legacy of marketization : China's response to COVID-۱۹ and the fast-forward of healthcare reorganisation. *BMJ Leader*, ۵(۱): ۴۲-۴۵.
- Masfield, Sara C.; Msosa, Alan; Chinguwo, Florence K. & Grugel, Jean (۲۰۲۱). Stakeholder engagement in the health policy process in a low income country: a qualitative study of stakeholder perceptions of the challenges to effective inclusion in Malawi. *BMC Health Serv Res*, ۲۱, ۹۸۴. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07016-9>.
- Mastroianni, Anna C. ; Kahn, Jeffrey P. and Kass, Nancy E. (۲۰۱۹). *The Oxford Handbook of Public Health Ethics*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Mont, Oksana; Lehner, Matthias & Heiskanen, Eva. (۲۰۱۴). Nudging. A tool for sustainable behaviour?. *Swedish EPA report 1143*: ۱-۸۶.
- Morewedge, C. K.; Yoon, H.; Scopelliti, I.; Symborski, C. W.; Korris, J. H.; Kassam, K. S. (۲۰۱۵). "Debiasing Decisions: Improved Decision Making With a Single Training Intervention". *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, ۲ (۱): ۱۲۹-۱۴۰. doi: 10.1177/2372732115600886.
- Moseley, A., & Thomann, E. (۲۰۲۱). A behavioural model of heuristics and biases in  
frontline policy implementation. *Policy & Politics*, ۴۹(۱): ۴۹-۶۷.  
<https://doi.org/10.1332/03057320X109679973032891>.
- Mousavi, Shabnam (۲۰۱۸). What do heuristics have to do with policymaking?. *Journal of Behavioral Economics for Policy*, ۲(۱): ۶۹-۷۴.
- Mousavi, Shabnam (۲۰۱۸). What do heuristics have to do with policymaking?. *Journal of Behavioral Economics for Policy*, ۲(۱): ۶۹-۷۴.
- Moynihan, D. (۲۰۱۸). A great schism approaching? Towards a micro and macro public  
administration. *Journal of Behavioral Public Administration*, ۱(۱): ۱-۸.  
<https://doi.org/10.30637/jbpa.11.10>.
- Moynihan, Donald. (۲۰۱۸). A great schism approaching? Towards a micro and macro public administration. *Journal of Behavioral Public Administration*, ۱(۱), ۱-۸. 10.30637/jbpa.11.10.
- Mukherjee, I., Coban, M.K. & Bali, A.S. (۲۰۲۱). Policy capacities and effective policy design: a review. *Policy Sci*, ۵۴: ۲۴۳-۲۶۸. <https://doi.org/10.1007/s11077-021-09420-8>.
- Naidu, S.P. (۲۰۰۵). *Public Administration: Concepts And Theories*. New Age International (P) Limited.
- Osborne, Stephan P. & Gaebler, T. (۱۹۹۳). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Plume.
- Osborne, Stephan P. (editor) (۲۰۱۰). *The New Public Governance?*. Oxon: Routledge.
- Osborne, Stephen P. (۲۰۰۶). The New Public Governance?. *Public Management Review*, ۸(۳): ۳۷۷-۳۸۷, DOI: 10.1080/1471903060080322.
- Pae, Chi-Un (۲۰۱۵). Why Systematic Review rather than Narrative Review?. *Psychiatry Investig*, ۱۲(۳): ۴۱۷-۴۱۹.

- Peters, Guy B., & Pierre, John (۲۰۱۶). *Comparative Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Peters, Guy B., (۲۰۰۵). "The Problem of Policy Problems". *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, ۷(۴): ۳۴۹-۳۷۰.
- Peters, Guy B. (۲۰۰۵). The problem of policy problems. *Journal of Comparative Policy Analysis*, ۷(۴), ۳۴۹-۳۷۰. <https://doi.org/10.1080/13877698.2005.319204>.
- Pierre, John & Peters, Guy B. (۲۰۲۱). *An Advanced Introduction to Governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Popoola, Olufemi O. (۲۰۱۶). Actors in Decision Making and Policy Process. *G.J.I.S.S.*, ۵(۱): ۴۷-۵۱.
- Porche, Demetrius J. (۲۰۲۱). *Health Policy: Application for Nurses and Other Healthcare Professionals*. United States: Jones & Bartlett Learning.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (۱۹۷۳). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, ۴(۲), ۱۵۵-۱۶۹. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>.
- Sager, Fritz & Gofen, Anat. (۲۰۲۲). The polity of implementation: Organizational and institutional arrangements in policy implementation. *Governance*, ۳۵(۲): ۳۴۷-۳۶۴. [10.1111/gove.12777](https://doi.org/10.1111/gove.12777).
- Saha, Barsha; Martínez-García, Miguel; Bhattacharya Sharad Nath; Joshi, Rohit (۲۰۲۲). Overcoming Choice Inertia through Social Interaction—An Agent-Based Study of Mobile Subscription Decision. *Games*, 13(۴): ۱-۱۶. <https://doi.org/10.3390/g13040116>.
- Sanbonmatsu, DM, Cooley, EH and Butner, JE (۲۰۲۱). The Impact of Complexity on Methods and Findings in Psychological Science. *Frontiers in Psychology*, 11(۵۸۰۱۱۱): ۱-۱۶. doi: 10.3389/fpsyg.2020.580111.
- Sanders, Michael; Snijders, Veerle & Hallsworth, Michael (۲۰۱۸). Behavioural science and policy: where are we now and where are we going?. *Behavioural Public Policy*, ۲. ۱-۲۴. [10.1017/bpp.2018.17](https://doi.org/10.1017/bpp.2018.17).
- Scharpf, F. W. (۱۹۸۹). Decision Rules, Decision Styles and Policy Choices. *Journal of Theoretical Politics*, 1(۲), ۱۴۹-۱۷۶. doi: 10.1177/0951792889001002003.
- Schneider, Anne L. & Ingram, Helen (۱۹۹۷). *Policy design for democracy*. Kansas: University Press Of Kansas.
- Shafritz, J., Russell, E.W., Borick, C., & Hyde, A. (۲۰۱۶). *Introducing Public Administration (4th ed.)*. Routledge.
- Sijabat, R. (۲۰۱۸). Understanding Behavioral Economics: A Narrative Perspective. *Asian Development Policy Review*, 7(۲): ۷۷-۸۷.
- Sparkman, Gregg (۲۰۲۰). Dynamic Norm interventions, how to enable the spread of positive change. In Walton, Alia J. and Crum, Gregory M. (eds). *Handbook of Wise Interventions: How Social Psychology Can Help People Change* (۴۲۹-۴۴۴). United States: Guilford Publications.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (۲۰۰۸). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. Penguin Books.
- Thomann, Eva (۲۰۲۰). Qualitative comparative analysis (QCA) for comparative policy

- analysis. In G. Fontaine & B. G. Peters (Eds.). *Handbook of research methods and applications in comparative policy analysis* (pp. ۲۵۴-۲۷۶). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Thomann, E., van Engen, N., & Tummers, L. (۲۰۱۸). The necessity of discretion: A behavioral evaluation of bottom-up implementation theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, ۲۸(۴), ۵۸۳-۶۰۱. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:۳۵۲-۲-۱۶mdpwpwvig۵۳۱>.
- Tummers, L. (۲۰۱۷). Bureaucracy and policy alienation. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. ۱-۸. Springer Nature. <https://doi.org/۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۳۱۹-۳۱۸۱۶۵-۲۷۱۵-۱>.
- Van Geet, Marijn T.; Verweij, Stefan; Busscher, Tim and Arts, Jos (۲۰۲۱). The importance of policy design fit for effectiveness: a qualitative comparative analysis of policy integration in regional transport planning. *Policy Sciences*, ۵۴:۶۲۹-۶۶۲. <https://doi.org/۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۰۷۷-۰۲۱-۰۹۴۲۹-z>.
- Van Koten, S. (۲۰۲۱). Self-regulation and governmental oversight: a theoretical and experimental study. *Journal of Regulatory Economics*, ۵۹(۲), ۱۶۱-۱۷۴. doi:۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۱۴۹-۰۲۰-۰۹۴۲۱-۰.
- Vignieri, Vincenzo (۲۰۲۰). Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: shifts in dominant modes of Public Administration. *Changes and current challenges in Public Administration: a focus on the shifts in management modes of public service organizations, value generation logics of public service delivery, and performance management applied to governance*. ۱-۲۴.
- Virani, Altaf (۲۰۱۹). Notions of policy effectiveness and implications for policy design: insights from public-private partnerships in India. *Policy Design and Practice*, ۲(۲): ۱۹۸-۲۱۴. DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۲۵۷۴۱۲۹۲,۲۰۱۹,۱۶۰۷۸۱۲.
- Volckmar-Eeg, M. G., & Vassenden, A. (۲۰۲۲). Emotional creaming: Street-level bureaucrats' prioritisation of migrant clients 'likely to succeed' in labour market integration. *International Journal of Social Welfare*, ۳۱, ۱۶۵- ۱۷۵. <https://doi.org/۱۰.۱۱۱۱/ijsw.۱۲۵۱۰>
- Weaver, R. K. (۲۰۲۰). Policy dynamics in federal systems: A framework for analysis.
- Publius: *The Journal of Federalism*, ۵۰(۲), ۱۵۷-۱۸۷. <https://doi.org/۱۰.۱۰۹۳/publius/pjaa۰۰۳>.
- Weimer, Dawid L. and Vining, Aidan R. (۲۰۱۷). *Policy Analysis: Concepts and Practice*. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Wyman, S M and Eddy, W B (۱۹۷۳). Role of Behavioral Science in Public Administration Programs. *Public Administration Review*, ۳۳(۵), ۴۶۴-۴۶۷.
- Young, Alasdair R.; Roederer-Rynning, Christilla; Wallace, Helen & Pollack, Mark A. (۲۰۲۰). *Policy-making in the European Union*. United Kingdom: Oxford University Press.

ج. پایگاه های اینترنتی

- <https://www.nobelprize.org>
- <https://holbergprize.org>