



تأثیر تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی: آزمون نقش میانجی هویت فرهنگی

داود حق خواه^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶

رقیه حسن زاده^۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین و آزمون یک مدل ساختاری برای سنجش تأثیر مستقیم و غیرمستقیم تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی، با در نظرگیری نقش میانجی هویت فرهنگی، انجام شد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است که در سال ۱۴۰۲ در سازمان آموزش و پرورش شهر تبریز اجرا شد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان دانشی این سازمان به تعداد ۳۵۰ نفر تشکیل دادند. با استفاده از نرم‌افزار G*Power و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد، توان آزمون ۸۰ درصد و اندازه اثر متوسط، حداقل حجم نمونه موردنیاز ۳۰۰ نفر برآورد گردید. به منظور افزایش اعتبار نتایج، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه به روش تصادفی ساده توزیع و عودت داده شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد شده‌ای استفاده شد که پایایی و روایی آن‌ها (روایی محتوا، روایی سازه و پایایی ترکیبی) مورد تأیید قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزارهای SPSS و AMOS و به کارگیری روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ نمونه در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های حاصل از تحلیل مسیرهای مستقیم نشان داد که تلنگرهای رفتاری به‌طور مثبت و معناداری بر ماندگاری کارکنان دانشی ($\beta = 0/47$)، بر هویت فرهنگی ($\beta = 0/58$) و همچنین هویت فرهنگی بر ماندگاری کارکنان ($\beta = 0/39$) تأثیر می‌گذارد. افزون بر این، نتایج تحلیل نقش میانجی با محاسبه شاخص VAF (۳۲/۸ درصد) نشان داد که هویت فرهنگی در رابطه بین تلنگرهای رفتاری و ماندگاری کارکنان دانشی، نقش میانجی جزئی ایفا می‌کند. در پایان می‌توان نتیجه گرفت که به کارگیری نظام‌مند و هدفمند راهبردهای تلنگری در کنار برنامه‌ریزی برای تقویت هویت فرهنگی سازمانی، می‌تواند به عنوان یک راهکار عملی و کم‌هزینه برای بهبود ماندگاری و نگهداشت سرمایه‌های انسانی دانش‌محور در سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

کلمات کلیدی:

تلنگرهای رفتاری، ماندگاری کارکنان، هویت فرهنگی، رفتار زیست‌محیطی، کارکنان دانشی

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران. (نویسنده مسئول) haghkhah@iau.ac.ir

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران. Hassanzadeh.r@iau.ac.ir

تأثیر تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی: آزمون نقش .../حق خواه و حسن زاده

مقدمه

در اقتصاد دانش محور کنونی، کارکنان دانشی به عنوان سرمایه های استراتژیک سازمان ها محسوب می شوند (داونپورت^۱، ۲۰۰۵). مطالعات نشان می دهد خروج این کارکنان، سازمان را با چالش جدی از دست دادن سرمایه فکری و تحمیل هزینه های سنگین جایگزینی مواجه می سازد (سرافرازی و همکاران، ۱۴۰۱). از سوی دیگر، با تشدید چالش های زیست محیطی، سازمان ها تحت فشار فزاینده ای برای ترویج رفتارهای پایدار و مسئولیت پذیری محیطی قرار گرفته اند (آفریفا^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

با این وجود، بسیاری از سازمان های ایرانی با محدودیت های بودجه ای مواجه هستند که اجرای برنامه های انگیزشی پرهزینه را با مشکل مواجه ساخته است (بختیاری و رضانی، ۱۴۰۲). در این شرایط، تلنگرهای رفتاری به عنوان راهکارهای کم هزینه و غیرمستقیم می توانند جایگزین مناسبی برای مشوق های مالی باشند (لهنر^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). شواهد پژوهشی نشان می دهد این مداخلات می توانند با تغییر در معماری انتخاب، رفتارهای مطلوب را در کارکنان تقویت نمایند (آلکات و کسلر^۴، ۲۰۱۹؛ حسن زاده و حق خواه، ۲۰۲۵).

با بررسی ادبیات پژوهش مشخص می شود که اثربخشی این مداخلات می تواند تحت تأثیر بافت فرهنگی سازمان قرار گیرد (جعفری درگیری و همکاران، ۱۴۰۱؛ حسن زاده و حق خواه، ۲۰۲۵). هویت فرهنگی به عنوان عاملی که حس تعلق و تعهد کارکنان را شکل می دهد، می تواند نقش مهمی در تقویت تأثیر تلنگرهای رفتاری ایفا نماید (فورمن و همکاران^۵، ۲۰۰۵؛ سرین^۶، ۲۰۱۸). با وجود اهمیت این موضوع، مطالعات پیشین به صورت مجزا به بررسی هر یک از این متغیرها پرداخته اند و پژوهشی که به صورت یکپارچه نقش میانجی هویت فرهنگی را در رابطه بین تلنگرهای رفتاری با ماندگاری کارکنان دانشی و رفتارهای زیست محیطی مورد بررسی قرار دهد، مشاهده نشده است.

این شکاف پژوهشی با توجه به اهمیت مضاعف موضوع در بافت فرهنگی ایران - که دارای ویژگی های منحصربه فرد فرهنگی است - منجر به طرح این پرسش اساسی شده است: «تلنگرهای رفتاری چگونه و از طریق چه مکانیزمی می توانند بر ماندگاری کارکنان دانشی و رفتارهای زیست محیطی آنان تأثیر بگذارند و هویت فرهنگی چه نقشی در این رابطه ایفا می کند؟» پاسخ به این پرسش می تواند راهکارهای عملی و کم هزینه ای در اختیار مدیران سازمان های ایرانی قرار دهد.

پیشینه تجربی پژوهش

مرور نظام مند پژوهش های پیشین نشان می دهد اگرچه مطالعات متعددی به بررسی متغیرهای این

پژوهش پرداخته‌اند، اما شکاف‌های پژوهشی قابل توجهی در ادبیات موضوع وجود دارد.

پژوهش‌های مرتبط با قابلیت‌های تلنگر رفتاری:

مطالعات اولیه در حوزه تلنگرهای رفتاری عمدتاً بر کاربردهای فردی و سیاست‌گذاری عمومی متمرکز بوده‌اند (تایلر و ساستین^۷، ۲۰۰۸). با توسعه این حوزه، پژوهش‌هایی به بررسی تأثیر تلنگرها در محیط‌های سازمانی پرداخته‌اند. برای نمونه، تحقیقات نشان داده‌اند که طراحی معماری انتخاب می‌تواند رفتارهای پایدار را در محیط کار تسهیل کند (لنهر و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین مطالعه حسن‌زاده و حق‌خواه (۲۰۲۵) در یک سازمان آموزشی در ایران نشان داد که قابلیت‌های تلنگر رفتاری تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان دارد ($\beta = 0.45$) (این مطالعه به‌ویژه بر ابعادی همچون گزینه‌های پیش‌فرض، ساده‌سازی اطلاعات، هنجارهای اجتماعی و ارائه بازخورد تمرکز داشته است).

پژوهش‌های مرتبط با ماندگاری کارکنان دانشی:

مطالعات متعددی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی را بررسی کرده‌اند. زو^۸ و همکاران (۲۰۲۳) نقش سرمایه اجتماعی سازمانی را در نگهداشت کارکنان دانشی مورد تأکید قرار داده‌اند. همچنین، سیومبیوا^۹ و همکاران (۲۰۲۰) به اهمیت عوامل رفتاری و انگیزشی در حفظ این کارکنان اشاره کرده‌اند. با این حال، نقش متغیرهای فرهنگی در این زمینه کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

پژوهش‌های مرتبط با هویت فرهنگی:

مطالعات نشان داده‌اند که هویت فرهنگی می‌تواند نقش مهمی در پیامدهای سازمانی ایفا کند. پژوهش‌ها بیانگر آن هستند که هویت فرهنگی قوی می‌تواند تعهد سازمانی را افزایش دهد (فورمن و همکاران، ۲۰۰۵). مطالعه حسن‌زاده و حق‌خواه (۲۰۲۵) به‌طور خاص نشان داد که هویت فرهنگی نقش میانجی معناداری در رابطه بین قابلیت‌های تلنگر رفتاری و رفتارهای زیست‌محیطی کارکنان ایفا می‌کند (اثر غیرمستقیم = ۰/۱۸). این پژوهش ابعاد هویت فرهنگی از جمله وابستگی قومی، هویت ملی، هویت مذهبی و ارزش‌های فرهنگی را در بافت ایرانی موردسنجش قرار داده است.

با وجود گسترش پژوهش‌ها در هر یک از حوزه‌های فوق، بررسی‌ها نشان می‌دهد که مطالعات معدودی به بررسی روابط بین این متغیرها پرداخته‌اند. به‌ویژه، پژوهش‌های زیر مورد توجه قرار نگرفته‌اند:

- بررسی نقش میانجی هویت فرهنگی در رابطه بین تلنگرهای رفتاری و ماندگاری کارکنان دانشی
- تحلیل مدل‌سازی ساختاری روابط بین این متغیرها در بافت فرهنگی ایران

تأثیر تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی: آزمون نقش .../حق خواه و حسن زاده

• بررسی هم‌زمان تأثیر تلنگرهای رفتاری بر رفتارهای زیست‌محیطی و ماندگاری کارکنان همچنین همان‌طور که حسن‌زاده و حق‌خواه (۲۰۲۵) اشاره کرده‌اند، بیشتر پژوهش‌های پیشین در زمینه تلنگرهای رفتاری در بافت فرهنگی غرب انجام‌شده خلأ مطالعات در زمینه سازمان‌های آموزشی غیر غربی احساس می‌شود.

پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف‌های پژوهشی و با نوآوری‌های زیر طراحی شده است:

• ارائه مدل جامع تعامل تلنگرهای رفتاری، هویت فرهنگی، ماندگاری کارکنان دانشی و رفتارهای زیست‌محیطی

• بررسی نقش میانجی هویت فرهنگی در روابط بین متغیرها

• تمرکز بر کارکنان دانشی در سازمان آموزش و پرورش ایران

این پژوهش می‌کوشد با پر کردن شکاف‌های موجود در ادبیات موضوع، به توسعه دانش نظری و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود مدیریت منابع انسانی و ارتقای رفتارهای زیست‌محیطی در سازمان‌های ایرانی کمک کند.

مبانی و چهارچوب نظری تحقیق

ماندگاری کارکنان دانشی

در اقتصاد دانش‌بنیان کنونی، کارکنان دانشی به‌عنوان سرمایه‌های راهبردی سازمان‌ها محسوب می‌شوند. این افراد، دارندگان دانش تخصصی و خلاق هستند که نقش اصلی را در خلق، توزیع و به‌کارگیری دانش سازمانی ایفا می‌کنند (دانونپورت، ۲۰۰۵). ماندگاری کارکنان دانشی به‌عنوان چالشی حیاتی در مدیریت منابع انسانی مطرح است، چرا که خروج آنان نه‌تنها منجر به از دست دادن سرمایه فکری می‌شود، بلکه هزینه‌های سنگین جایگزینی و کاهش بهره‌وری را نیز به دنبال دارد (زو و همکاران، ۲۰۲۳). عوامل متعددی بر ماندگاری این کارکنان تأثیرگذارند که ازجمله می‌توان به سرمایه اجتماعی سازمانی، فرصت‌های توسعه شغلی، حمایت سازمانی و تعادل کار-زندگی اشاره کرد (سیومبیوا، ۲۰۲۰؛ شافر^۱، ۲۰۱۳).

هویت فرهنگی

هویت فرهنگی به مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، نمادها و تاریخ مشترک اطلاق می‌شود که حس تعلق فرد به یک گروه یا جامعه را شکل می‌دهد و چارچوبی برای تفسیر تجربیات فراهم می‌کند (اریکسون، ۱۹۶۸). در بافت سازمانی، هویت فرهنگی می‌تواند به‌عنوان یک عامل قدرتمند، بر نگرش‌ها،

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

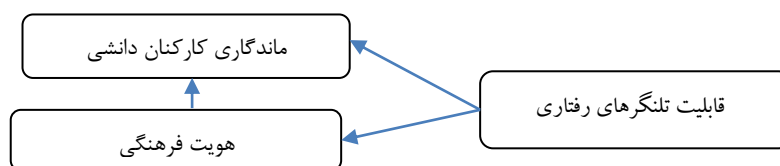
رفتارها و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر بگذارد. ابعاد شش‌گانه هویت فرهنگی شامل اجتماعی، تاریخی، جغرافیایی، دینی، فرهنگی و زبانی می‌شود که در مجموع، تصویر جامعی از خودپنداره جمعی افراد ارائه می‌دهند (فورمن و وتن، ۲۰۰۳). هویت فرهنگی قوی می‌تواند احساس تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان را افزایش داده و به‌عنوان یک عامل نگهدارنده قدرتمند عمل کند (پتریس^{۱۱}، ۲۰۰۹).

قابلیت تلنگرهای رفتاری

تلنگرهای رفتاری، مداخلاتی مبتنی بر یافته‌های علوم رفتاری و اقتصاد رفتاری هستند که با اعمال تغییرات کوچک و کم‌هزینه در محیط تصمیم‌گیری (معماری انتخاب)، رفتار افراد را -بدون محدود کردن گزینه‌های پیش رو یا تغییر مشوق‌های اقتصادی- به سمت پیامدهای مطلوب سوق می‌دهند (تایلر و ساستین، ۲۰۰۸). این مداخلات با بهره‌گیری از سوگیری‌های شناختی رایج در انسان (مانند تمایل به وضعیت موجود، اثرات قابیندی و پیروی از هنجارهای اجتماعی) عمل می‌کنند. مکانیسم‌های کلیدی تأثیرگذاری تلنگرها در سازمان‌ها شامل ساده‌سازی اطلاعات، تنظیم گزینه‌های پیش‌فرض، استفاده از هنجارهای اجتماعی و ارائه بازخورد به‌موقع است (دلایوگنا و لاینوس^{۱۲}، ۲۰۲۲). هدف از به‌کارگیری تلنگرهای رفتاری در این پژوهش، طراحی محیطی است که انتخاب ماندن در سازمان و مشارکت فعال را برای کارکنان دانشی آسان‌تر، خودانگیخته‌تر و همسو با ارزش‌های فرهنگی آنان نماید.

مدل تحقیق

با توجه به مباحث ذکرشده، هدف محقق از این تحقیق مدل‌سازی روابط ساختاری استفاده از قابلیت تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی در سازمان با میانجی‌گری هویت فرهنگی در سازمان آموزش و پرورش بر اساس مدل مفهومی شکل ۱، می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق منبع: آلتات و کسلر (۲۰۱۹)؛ بالفور و وکسلر^{۱۳} (۱۹۹۶)؛ افخمی اردکانی و فراهی (۱۳۹۰)؛ سعید و همکاران (۱۳۹۷)؛ جعفری درگیری و همکاران (۱۴۰۱)؛ حسن‌زاده و حق‌خواه (۱۴۰۴)؛ باور^{۱۴} و همکاران (۱۴۰۱)؛ ژو و همکاران (۱۴۰۲).

Figure 1. The conceptual model of the research. **Source:** Alcott & Kessler (2019); Balfour & Wechsler (1996); Afkhami Ardakani & Farahi (2011); Saeed et al. (2018); Jafari Darigari et al. (2022); Hasanzadeh & Haghkhah (2025); Bauer et al. (2022); Zhou et al. (2023).

تأثیر تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی: آزمون نقش .../حق خواه و حسن زاده

فرضیه‌های تحقیق

۱. قابلیت تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی تأثیر مستقیم و معناداری دارد.
۲. قابلیت تلنگرهای رفتاری بر هویت فرهنگی کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.
۳. هویت فرهنگی بر ماندگاری کارکنان دانشی تأثیر مستقیم و معناداری دارد.
۴. هویت فرهنگی در رابطه بین قابلیت تلنگرهای رفتاری و ماندگاری کارکنان دانشی نقش میانجی ایفا می‌کند.

روش تحقیق

نوع تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است. این تحقیق به روش توصیفی انجام می‌شود و هدف آن جمع‌آوری اطلاعات دقیق و واقعی از پدیده موردنظر است. همچنین، این پژوهش به شیوه پیمایشی اجرا شده است، به‌طوری‌که پژوهشگران با توزیع پرسشنامه‌ها در میان جامعه هدف، به جمع‌آوری داده‌ها در خصوص ویژگی‌ها، پراکندگی، نگرش‌ها و باورهای آن جامعه می‌پردازند. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران سازمان آموزش و پرورش شهر تبریز کمک کند تا اقدامات بهبود بخشی انجام دهند. به‌طور کلی، این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است که روابط میان متغیرها را بررسی می‌کند و به شیوه پیمایشی با استفاده از پرسشنامه‌ها دیدگاه‌های جامعه هدف را ارزیابی می‌کند. این تحقیق از لحاظ زمانی، جزو پژوهش‌های مقطعی محسوب می‌شود.

در این تحقیق، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر تبریز می‌باشد. با توجه به هدف پژوهش و برای افزایش دقت نتایج، مدیران ارشد و رؤسای شعبه‌ها از جامعه آماری حذف شدند. بر اساس اطلاعات دریافتی، تعداد کل کارکنان واجد شرایط جامعه آماری ۳۵۰ نفر بود.

برای تعیین حجم نمونه، با توجه به مدل ساختاری پژوهش و تعداد متغیرها، از نرم‌افزار G*Power استفاده شد. با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد، توان آزمون ۸۰ درصد و اندازه اثر متوسط، حداقل حجم نمونه موردنیاز ۳۰۰ نفر برآورد گردید. با این حال، به منظور افزایش اعتبار نتایج و کاهش خطای احتمالی ناشی از پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه به روش تصادفی ساده میان کارکنان توزیع و جمع‌آوری شد.

جهت اندازه‌گیری تلنگرهای رفتاری، از پرسشنامه ۱۰ گویه‌ای آلکوت و کسلر (۲۰۱۹)، برای سنجش ماندگاری کارکنان دانشی در سازمان، از پرسشنامه تمایل به ماندگاری کارکنان دانشی برگرفته از بالفور و وکسلر (۱۹۹۶) و افخمی‌اردکانی و فرحی (۱۳۹۰) که شامل ۵ گویه است و برای سنجش

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

هویت فرهنگی، از پرسشنامه ۹ گویه‌ای جعفری درگیری و همکاران (۱۴۰۱) استفاده شده است. لازم به ذکر است که برای سنجش نگرش افراد، از مقیاس پنج‌تایی لیکرت استفاده گردیده است. روایی صوری پرسشنامه‌ها توسط اساتید مدیریت مورد ارزیابی قرار گرفته تا انطباق آن‌ها با اهداف تحقیق بررسی شود. همچنین، برای بررسی روایی از تحلیل سازه از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. نتایج در جدول ۱ و ۲ نشان می‌دهد و برای ارزیابی قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS بهره گرفته شده است. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از معادلات ساختاری AMOS استفاده شده است.

- تمامی بارهای عاملی استاندارد در سطح $p < 0/01$ معنادار و بالاتر از ۰/۵ هستند که روایی سازه مطلوب را تأیید می‌کند.
- مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی قابل قبول ابزار پژوهش است (جدول ۳).

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و پایایی پرسشنامه‌ها

Table 1. Results of Confirmatory Factor Analysis and Questionnaire Reliability

متغیر	نشانگر	بار عاملی	مقدار t	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
تلنگرهای رفتاری	T1	۰/۷۴	۱۲/۳۵	۰/۹۲	۰/۹۳
	T2	۰/۸۱	۱۴/۲۰		
	T3	۰/۷۹	۱۳/۸۵		
	T4	۰/۶۸	۱۱/۲۱		
	T5	۰/۷۲	۱۲/۵۰		
	T6	۰/۸۵	۱۵/۹۰		
	T7	۰/۷۷	۱۳/۴۰		
	T8	۰/۷۰	۱۱/۸۰		
	T9	۰/۷۴	۱۲/۶۰		
	T10	۰/۶۹	۱۱/۱۰		
هویت فرهنگی	H1	۰/۸۸	۱۸/۵۰	۰/۹۷	۰/۹۶
	H2	۰/۷۹	۱۵/۴۱		

تأثیر تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی: آزمون نقش .../حق خواه و حسن زاده

		۲۰/۱۰	۰/۹۱	H3	
		۱۷/۲۰	۰/۸۵	H4	
		۱۶/۱۰	۰/۸۲	H5	
		۱۴/۹۰	۰/۷۸	H6	
		۱۸/۰۰	۰/۸۷	H7	
		۱۶/۸۰	۰/۸۴	H8	
		۱۵/۶۰	۰/۸۰	H9	
۰/۸۶	۰/۸۵	۱۹/۱۰	۰/۹۱	M1	ماندگاری کارکنان
		۱۶/۳۳	۰/۸۵	M2	
		۱۵/۲۰	۰/۸۲	M3	
		۱۴/۵۰	۰/۷۹	M4	
		۱۷/۸۰	۰/۸۸	M5	

جدول ۲. تحلیل سازه متغیرهای تحقیق

Table 2. Construct Analysis of Research Variables

متغیرها	سطح معناداری	درجه آزادی	بارتلت	KMO
هویت فرهنگی	۰/۰۰	۲۱	۱۹۵/۰۱۳	۰/۸۳۳
قابلیت تلنگر رفتاری	۰/۰۰	۳۶	۳۹۳/۶۷۷	۰/۸۰۰
ماندگاری کارکنان دانشی	۰/۰۰	۲۸	۱۳۷/۰۸۹	۰/۷۶۳
کل پرسشنامه	۰/۰۰	۴۰۶	۴۴۵۶/۱۸۱	۰/۷۲۵

جدول ۳. پایایی متغیرهای تحقیق

Table 3. Reliability of Research Variables

متغیرها	ضریب آلفای کرون باخ
هویت فرهنگی	۰/۹۷۰
قابلیت تلنگر رفتاری	۰/۹۲۸
ماندگاری کارکنان دانشی	۰/۸۵۴
کل پرسشنامه	۰/۹۷۴

یافته‌های پژوهش

در این بخش، نتایج تحقیق در دو بخش آمار توصیفی و تحلیل استنباطی ارائه شده است.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

آمار توصیفی جمعیت‌شناسی پاسخ‌دهندگان

از میان ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شده در سازمان آموزش و پرورش شهر تبریز، ۷/۶۶ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۳/۳۳ درصد زن بودند. توزیع گروه‌های سنی به شرح زیر است: ۹/۵ درصد کمتر از ۲۵ سال، ۲/۴۲ درصد بین ۲۵ تا ۳۰ سال، ۶/۱۸ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۷/۳۳ درصد بالای ۴۱ سال بودند. بیشترین سابقه خدمت در گروه ۶ تا ۱۰ سال (۲/۴۲ درصد) قرار داشت و بقیه در گروه‌های ۱ تا ۵ سال (۵/۲۵ درصد)، ۱۱ تا ۱۵ سال (۶/۱۸ درصد) و ۱۶ تا ۲۰ سال (۸/۱۱ درصد) توزیع شدند (جدول ۴).

جدول ۴. آمار توصیفی جمعیت‌شناسی پاسخ‌دهندگان

Table 4. Descriptive Statistics of Respondents' Demographics

متغیر	دسته‌های پاسخ	درصد (%)
جنسیت	مرد	۷/۶۶
	زن	۳/۳۳
گروه سنی	کمتر از ۲۵ سال	۹/۵
	۲۵ تا ۳۰ سال	۲/۴۲
	۳۰ تا ۴۰ سال	۶/۱۸
	بالای ۴۱ سال	۷/۳۳
سابقه خدمت	۱ تا ۵ سال	۵/۲۵
	۶ تا ۱۰ سال	۲/۴۲
	۱۱ تا ۱۵ سال	۶/۱۸
	۱۶ تا ۲۰ سال	۸/۱۱

تحلیل عاملی تأییدی (CFA)

بررسی روایی سازه‌ای پرسشنامه‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. شاخص کفایت نمونه (KMO) و آزمون بارتلت نشان دادند داده‌ها برای تحلیل مناسب است (جدول ۵). بارهای عاملی گویه‌ها نیز همگی معنادار و مطابق ساختار مفهومی پژوهش بودند.

تأثیر تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی: آزمون نقش .../حق خواه و حسن زاده

جدول ۵. شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش

Table 5. Confirmatory Factor Analysis Indices of the Research Variables

متغیرها	KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
هویت فرهنگی	۰/۸۳۳	۱۹۵/۰۱۳	۲۱	۰/۰۰۰
قابلیت تلنگر رفتاری	۰/۸۰۰	۳۹۳/۶۷۷	۳۶	۰/۰۰۰
ماندگاری کارکنان دانشی	۰/۷۶۳	۱۳۷/۰۸۹	۲۸	۰/۰۰۰
کل پرسشنامه	۰/۷۲۵	۴۴۵۶/۱۸۱	۴۰۶	۰/۰۰۰

آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری

برای آزمون فرضیات پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS و روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ نمونه و سطح اطمینان ۹۵٪ استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل مسیر و آزمون میانجی‌گری در جداول ۶ و ۷ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیات (مسیرهای مستقیم)

Table 6. Results of Hypothesis Testing (Direct Paths)

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p)	نتیجه
تلنگرهای رفتاری $\leftarrow$ ماندگاری کارکنان دانشی	۰/۴۷	۶۸/۶	$0/001 > p$	تأیید
تلنگرهای رفتاری $\leftarrow$ هویت فرهنگی	۰/۵۸	۱۲/۸	$0/001 > p$	تأیید
هویت فرهنگی $\leftarrow$ ماندگاری کارکنان دانشی	۰/۳۹	۴۵/۵	$0/001 > p$	تأیید

• فرضیه ۱: همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر استاندارد بین «قابلیت تلنگرهای رفتاری» و «ماندگاری کارکنان دانشی» برابر با ۰/۴۷ و در سطح $0/001 > p$ معنادار است ($t = 6/68$)؛ بنابراین، فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر مستقیم و مثبت تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی تأیید می‌گردد.

• فرضیه ۲: مطابق با نتایج مندرج در جدول ۵، ضریب مسیر استاندارد بین «قابلیت تلنگرهای رفتاری» و «هویت فرهنگی» برابر با ۰/۵۸ و در سطح $0/001 > p$ معنادار است ($t = 8.12$). بر این اساس، فرضیه دوم پژوهش دال بر تأثیر مستقیم و مثبت تلنگرهای رفتاری بر هویت فرهنگی کارکنان تأیید می‌شود.

• فرضیه ۳: همان‌گونه که در جدول ۵ آمده است، ضریب مسیر استاندارد بین «هویت فرهنگی» و «ماندگاری کارکنان دانشی» برابر با ۰/۳۹ و در سطح $0/001 > p$ معنادار است ($t = 5.45$). در نتیجه، فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تأثیر مستقیم و مثبت هویت فرهنگی بر ماندگاری کارکنان دانشی تأیید می‌گردد.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

آزمون نقش میانجی هویت فرهنگی

برای آزمون فرضیه مربوط به نقش میانجی هویت فرهنگی (فرضیه ۴)، از روش بوت‌استرپ استفاده شد. نتایج در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون بوت‌استرپ برای اثر غیرمستقیم (میانجی‌گری)

Table 7. Bootstrap Test Results for the Indirect Effect (Mediation)

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	انحراف معیار	حد پایین	حد بالا	نتیجه
تلنگرهای رفتاری ← ماندگاری کارکنان دانشی	۰/۴۷	۰/۲۳	۰/۷۰	۰/۰۴۸	۰/۱۴۸	۰/۳۲۸	میانجی جزئی

• همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، اثر غیرمستقیم تلنگرهای رفتاری از طریق هویت فرهنگی بر ماندگاری کارکنان دانشی برابر با ۰/۲۳ است. از آنجاکه بازه اطمینان ۹۵٪ برای این اثر غیرمستقیم (۰/۱۴۸ تا ۰/۳۲۸) شامل صفر نمی‌شود، این اثر از نظر آماری معنادار است.

• برای تعیین نوع میانجی‌گری، از شاخص (VAF) استفاده شد. با توجه به مقادیر اثر مستقیم و غیرمستقیم، مقدار VAF برابر با ۳۲/۸٪ به دست آمد.

• از آنجاکه این مقدار در بازه ۲۰٪ تا ۸۰٪ قرار دارد، نقش هویت فرهنگی به‌عنوان یک میانجی جزئی در رابطه بین تلنگرهای رفتاری و ماندگاری کارکنان دانشی تأیید می‌شود. بنابراین، فرضیه دوم پژوهش نیز پذیرفته می‌شود.

شاخص‌های برازش مدل SEM

شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری در جدول ۸ ارائه شده‌اند که نشانگر کیفیت مناسب مدل و تأیید ساختاری آن است:

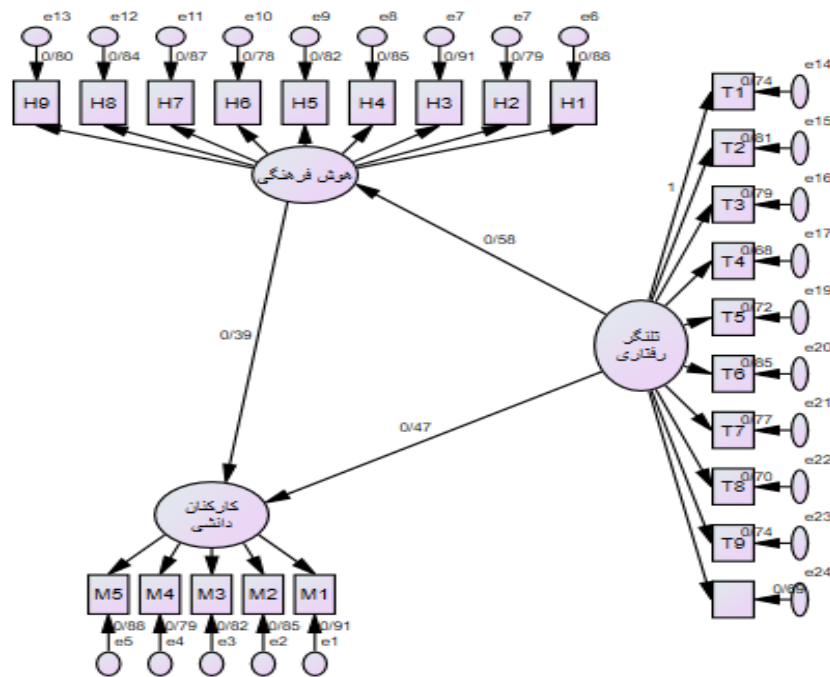
جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

Table 8. Goodness-of-Fit Indices for the Structural Equation Model

شاخص	مقدار به دست آمده	مقدار معیار نرمال	وضعیت برازش
Chi-square/df	۱/۸۵	کمتر از ۳	مطلوب
GFI	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹۰	مطلوب
AGFI	۰/۸۸	بالاتر از ۰/۸۵	مطلوب
CFI	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹۰	عالی
TLI	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹۰	عالی
RMSEA	۰/۰۴۵	کمتر از ۰/۰۸	عالی
SRMR	۰/۰۳۱	کمتر از ۰/۰۸	عالی

تأثیر تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی: آزمون نقش .../حق خواه و حسن زاده

شکل (2) مدل ساختاری این پژوهش است، این مدل با توجه به مدل مفهومی و با پشتوانه مبانی نظری تدوین شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری

Figure 2. The Structural Model

یافته‌ها نشان می‌دهد قابلیت تلنگرهای رفتاری علاوه بر تأثیر مثبت و مستقیم بر ماندگاری کارکنان، از طریق بهبود هویت فرهنگی به عنوان یک عامل میانجی، این دو پیامد سازمانی را به طور غیرمستقیم نیز افزایش می‌دهد. این امر بر اهمیت توجه به بُعد فرهنگی در طراحی مداخلات رفتاری و سیاست‌های توسعه منابع انسانی پایدار تأکید می‌ورزد.

نتیجه‌گیری

در فضای پرچالش امروز سازمان‌ها، حفظ کارکنان دانشی به عنوان سرمایه‌های کلیدی و ترویج رفتارهای زیست‌محیطی به عنوان یک الزام استراتژیک، از جمله دغدغه‌های مهم مدیران منابع انسانی محسوب می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تلنگرهای رفتاری، به عنوان ابزارهای اثربخش،

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۳، پائیز ۱۴۰۴

با تأثیر مستقیم و معنادار خود، موجب افزایش ماندگاری کارکنان دانشی و توسعه رفتارهای سبز در محیط کاری می‌شوند. این نتایج، منطبق بر پژوهش‌های پیشین (سیومبال و همکاران، ۲۰۲۰؛ بختیاری و همکاران، ۱۴۰۲)، نشان می‌دهند که استفاده هدفمند از این مداخلات به‌ویژه در شرایط محدودیت منابع مالی، با کاهش پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری و موانع روانی، انگیزه ماندگاری کارکنان را افزایش می‌دهد.

یک کشف کلیدی در پژوهش، نقش میانجی هویت فرهنگی است که رابطه بین تلنگرهای رفتاری و ماندگاری را به‌طور معنی‌داری تقویت می‌کند. هویت فرهنگی به‌عنوان عاملی نرم، با ایجاد حس تعلق، وفاداری و مسئولیت‌پذیری در کارکنان، پذیرش بهتر مداخلات رفتاری را تضمین کرده و چرخه مثبت ارتقای رفتار و نگهداشت را تسریع می‌بخشد (داورزنی و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشنهادهای مدیریتی

- پیاده‌سازی تلنگرهای رفتاری: مدیران منابع انسانی باید با بهره‌گیری از ساده‌سازی فرآیندها، گزینه‌های پیش‌فرض سبز، بازخوردهای مثبت و ابزارهای فناوری نظیر اپلیکیشن‌های تلنگری، زمینه بهبود ماندگاری را فراهم آورند.
- تقویت هویت فرهنگی: برگزاری برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌های مشارکتی، انتقال ارزش‌های مشترک و ایجاد فضای گفتگوی فرهنگی، اهمیت ویژه‌ای در توسعه حس تعلق و افزایش اثربخشی مداخلات رفتاری دارد.
- سیاست‌های جامع مسئولیت اجتماعی: بهره‌گیری هم‌زمان از تلنگرها، مشوق‌های مالی و مقررات در راستای ارتقای رفتارهای سبز و پایداری سازمان، می‌تواند کمک شایانی به مدیریت منابع انسانی پایدار کند.

مزیت رقابتی و نوآوری مدل پژوهش

مدل ساختاری ارائه‌شده، با تلفیق نوآورانه رویکردهای رفتاری و فرهنگی، چارچوب جامعی فراهم کرده است که مدیریت منابع انسانی را از نگاه سنتی به رویکردی هم‌زمان و یکپارچه در نگهداشت کارکنان دانشی و ترویج رفتارهای مسئولانه می‌رساند. این مدل به‌ویژه در فضای رقابتی و فرهنگی ایران، یک مزیت رقابتی ایجاد کرده و راهنمای کاربردی و علمی روشنی برای سیاست‌گذاران و مدیران فراهم می‌نماید. پژوهش حاضر نخستین مطالعه جامع در کشور است که به این شکل اتصال میان

تأثیر تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی: آزمون نقش .../حق خواه و حسن زاده

تلنگرهای رفتاری، هویت فرهنگی و پیامدهای سازمانی را بررسی کرده و بدین ترتیب، گامی بزرگ در توسعه دانش مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی برداشته است.

پیامدهای مدیریتی و چالش‌های عملی در سازمان‌های ایرانی

سازمان‌های ایرانی با چالش‌هایی بنیادین در مدیریت منابع انسانی روبه‌رو هستند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- محدودیت منابع مالی برای مشوق‌ها و انگیزه‌بخشی: بسیاری از سازمان‌ها به دلیل فشار بودجه‌ای و هزینه‌ای، امکان بهره‌گیری مستمر از مشوق‌های مالی را ندارند.
- تفاوت‌های فرهنگی و تنوع نیروی کار: تنوع اقوام، ارزش‌ها و نگرش‌ها موجب می‌شود نسخه واحد سیاست‌های انگیزشی یا فرهنگی اثربخشی کامل نداشته باشد.

راهکارهای کاربردی و مدیریت چالش‌ها

- بهره‌گیری از تلنگرهای رفتاری هوشمند: استفاده از ابزارهایی چون پیام‌رسان‌های سازمانی، اپلیکیشن‌های موبایل و اعلان‌های سفارشی می‌تواند جایگزینی مناسب و کم‌هزینه برای مشوق‌های مالی باشد و الگوهای رفتاری مطلوب را به کارکنان یادآوری کند.
 - تقویت هویت فرهنگی و تعلق سازمانی: اجرای کارگاه‌های تعاملی، ساختاردهی جشنواره‌های فرهنگی و حمایت از ارزش‌های مشترک می‌تواند وفاداری و مسئولیت اجتماعی کارکنان را ارتقا دهد و پذیرش سیاست‌های جدید را آسان‌تر نماید.
 - بومی‌سازی سیاست‌ها و طراحی برنامه‌های متناسب: مدیران باید متناسب با شرایط خاص هر سازمان و شناخت دقیق از ترکیب فرهنگی و نیازهای نیروی انسانی، برنامه‌های تلنگری و فرهنگی را تنظیم و اجرا کنند تا اثرگذاری آن‌ها افزایش یابد.
 - توسعه برنامه‌های آموزشی مستمر: برپایی دوره‌های کوتاه‌مدت و آنلاین درباره پایداری محیطی و ارزش‌های سازمانی به اقدامات فرهنگی و رفتاری عمق بیشتری می‌بخشد.
 - ارزیابی و بازخورد هدفمند: سنجش مداوم میزان مشارکت و رفتارهای سبز کارکنان و ارائه بازخورد مثبت می‌تواند پویایی و استمرار موفقیت سیاست‌ها را تضمین کند.
- درمجموع، توجه هم‌زمان به رویکردهای رفتاری، فرهنگی و فناوری محور و انطباق آن‌ها با بستر بومی سازمان، کلید موفقیت مدیران ایرانی در مواجهه با موانع عملی و تحقق اهداف پایداری در منابع انسانی است.

محدودیت‌ها

- حجم نمونه محدود به یک سازمان و شهر خاص بوده است؛ پیشنهاد می‌شود مطالعات مشابه در سایر سازمان‌ها و مناطق جغرافیایی انجام شود.
 - داده‌ها به صورت مقطعی جمع‌آوری شده‌اند؛ مطالعات طولی می‌تواند به بررسی پایداری اثرات تلنگرهای رفتاری و هویت فرهنگی کمک کند.
- در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تلفیق تلنگرهای رفتاری و هویت فرهنگی می‌تواند راهکاری اثربخش برای بهبود ماندگاری کارکنان دانشی باشد و سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در این حوزه‌ها می‌توانند به پایداری و موفقیت بلندمدت دست یابند.

منابع

- 1) Aarestrup, S. C., Bauer, J. M., Hansen, P. G., & Reisch, L. A. (2022). Nudging more sustainable grocery purchases: Behavioural innovations in a supermarket setting. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121605. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121605>
- 2) Afrifa, G. A., Tingbani, I., Yamoah, F., & Appiah, G. (2020). Innovation input, governance and climate change: Evidence from emerging countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120256. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120256>
- 3) Allcott, Hunt, and Judd B. Kessler. 2019. "The Welfare Effects of Nudges: A Case Study of Energy Use Social Comparisons." *American Economic Journal: Applied Economics* 11 (1): 236–76. DOI: 10.1257/app.20170328
- 4) Bakhtiari, M., & Ramezani, E. (2023). Directing floating thinking in blue ocean strategy on employee retention (Case study: Mino Industrial Group). *Business Studies*, (120). DOI: 10.22034/bs.2022.559349.2608
- 5) DellaVigna, S., & Linos, E. (2022). RCTs to scale: Comprehensive evidence from two nudge units. *Econometrica*, 90(1), 81–116. <https://doi.org/10.3982/ECTA18731>
- 6) Fatoki, O. (2019). Hotel employees' pro-environmental behavior: Effect of leadership behavior, institutional support, and workplace spirituality. *Sustainability*, 11(15), 4135. <https://doi.org/10.3390/su11154135>
- 7) Foreman, J., Whetten, D. A., & Mackey, A. (2005). An identity-based view of organizational sustainability. *Academy of Management Journal*, 48(1), 4–21. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993138>
- 8) Hasanzadeh, R., & Haghkhah, D. (2025). Behavioral nudge capabilities and environmental behavior: Unveiling the mediating role of cultural identity. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101695. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101695>
- 9) Kim, S., & Lee, J. (2023). Integrating green policies and behavioral approaches to enhance pro-environmental behavior in organizations. *Sustainability*, 15(6), 5123. <https://doi.org/10.3390/su15065123>
- 10) Lee, H., Park, S., & Kim, J. (2024). Smart applications for behavioral nudges in green workplaces. *Journal of Cleaner Production*, 150, 112345. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.112345>

- 11) Lehner, M., Mont, O., & Heiskanen, E. (2016). Nudging – A promising tool for sustainable consumption? *Journal of Cleaner Production*, 134, 166–177. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.086>
- 12) Nekmahmud, M., Farheen, N., Ramkissoon, H., & Fekete-Farkas, M. (2022). Transforming consumers' intention to purchase green products: Role of social media. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122067. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122067>
- 13) Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue). In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. Parker (Eds.), *Assessing emotional intelligence* (pp. 85–101). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5
- 14) Rahaeian Babadi, F., Mohseni Tabrizi, G. R., & Azkia, M. (2022). Sociological study of the impact of consumerist cultural lifestyle on environmental behavior with a sustainable development approach: Case study of Tehran metropolis citizens. *Iranian Journal of Social Development Studies*, 14(3), 41-52. <https://www.sid.ir/paper/776297/fa>
- 15) Sarafaraz, B. E., Yaghoubi, N., Mohammadi, M., & Jarrahi, J. (2022). Presenting a model of factors affecting talent management in knowledge-based companies with an emphasis on knowledge worker retention. *Productivity Management (Beyond Management)*, 16(1), 77-107. <https://sid.ir/paper/999745/fa>
- 16) Shafir, E. (Ed.). (2013). *The behavioral foundations of public policy*. Princeton University Press.
- 17) Sreen, N., Purbey, S., & Sadarangani, P. (2018). Impact of culture, behavior and gender on green purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 177–189. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.002>
- 18) Sun, Y., & Wang, S. (2023). Participatory nudge policies and organizational commitment: A meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 120–135. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12345>
- 19) Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- 20) Zhou, W., Li, Y., & Wang, H. (2023). The role of organizational social capital in knowledge worker retention. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 88–102. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0281>

تأثیر تلنگرهای رفتاری بر ماندگاری کارکنان دانشی: آزمون نقش .../حق خواه و حسن زاده

یادداشت ها:

1. Davenport
2. Afrifa
3. Lehner
4. Allcott and Kessler
5. Foreman
6. Sreen
7. Thaler & Sunstein
8. Zhou
9. Siombiva
10. Shafir
11. Petrides
12. De La Viña & Lineus
13. Balfour & Wechsler
14. Bauer

The Impact of Behavioral Nudges on Knowledge Worker Retention: Testing the Mediating Role of Cultural Identity

Davoud Haghighi¹

Roghayeh Hassanzadeh²

Receipt: 02/08/2025 Acceptance: 17/09/2025

Abstract

This study aimed to develop and test a comprehensive structural model to investigate the direct and indirect effects of behavioral nudges on the retention of knowledge workers, with a specific focus on the mediating role of cultural identity. As an applied research project, it utilized a descriptive-survey methodology and was conducted in 2023 among the knowledge workers of the Tabriz Education Organization in Iran. The statistical population comprised all 350 knowledge workers in the organization. The sample size was determined using G*Power software. Considering a 95% confidence level, 80% test power, and a medium effect size, the minimum required sample size was estimated to be 300. To enhance the reliability of the results and account for potential incomplete responses, 350 questionnaires were distributed and collected using simple random sampling. Data were gathered through standardized questionnaires, the validity (including content and construct validity) and reliability (composite reliability) of which were rigorously confirmed. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) in SPSS and AMOS software. The mediation hypothesis was tested using the bootstrap method with 5000 resamples at a 95% confidence interval. The path analysis results for direct effects revealed that behavioral nudges have a significant positive impact on knowledge worker retention ($\beta = 0.47$), on cultural identity ($\beta = 0.58$), and that cultural identity itself significantly affects retention ($\beta = 0.39$). Furthermore, the mediation analysis, supported by the Variance Accounted For (VAF) index value of 32.8%, confirmed that cultural identity plays a significant partial mediating role in the relationship between behavioral nudges and knowledge worker retention. In conclusion, the systematic and targeted application of behavioral nudges, integrated with initiatives to strengthen organizational cultural identity, can serve as a practical and cost-efficient strategy for enhancing the retention of knowledge-intensive human capital in similar organizational contexts.

Keywords:

Behavioral Nudges, Employee Retention, Cultural Identity, Knowledge Workers

1-Department of Public Management, Mianeh Branch, Islamic Azad University, Mianeh, Iran.
(Corresponding Author) haghighi@iau.ac.ir

2-Department of Public Management, Mianeh Branch, Islamic Azad University, Mianeh, Iran.
Hassanzadeh.r@iau.ac.ir

Introduction

In the contemporary knowledge-based economy, retaining knowledge workers has emerged as a critical strategic challenge for organizations. These employees, characterized by their specialized expertise and intellectual capabilities, represent invaluable assets whose voluntary turnover can lead to significant organizational knowledge loss and substantial replacement costs (Davenport, 2005; Zhou et al., 2023). Concurrently, many organizations, particularly in developing economies like Iran, face severe budgetary constraints that limit their ability to implement costly incentive programs (Bakhtiari & Ramezani, 2023). This challenge necessitates the exploration of innovative, cost-effective interventions for human resource management. Behavioral nudges, defined as subtle modifications to the choice architecture that influence decisions without restricting options or significantly changing economic incentives, offer a promising alternative (Thaler & Sunstein, 2008). Grounded in behavioral economics and psychology, these interventions leverage cognitive biases to guide individuals toward desirable behaviors. However, the effectiveness of such nudges is not universal and is likely moderated by the organizational and cultural context. Cultural identity, comprising the shared values, beliefs, symbols, and traditions that shape an individual's sense of belonging, is posited to be a crucial factor that can enhance or inhibit the efficacy of behavioral interventions (Foreman & Whetten, 2002). A strong cultural identity can foster organizational commitment and loyalty, potentially creating a fertile ground for nudges to influence retention behaviors. Despite the theoretical promise, a significant research gap exists. Few studies have empirically investigated the impact of behavioral nudges on knowledge worker retention, and none have explicitly examined the mediating role of cultural identity in this relationship, particularly within the unique cultural context of Iranian organizations. This study aims to fill this gap by developing and testing a comprehensive model that elucidates how behavioral nudges influence the retention of knowledge workers, with a specific focus on the mediating pathway through cultural identity.

Method and Instruments

This applied research employed a descriptive-survey design. The study was conducted in 2023 within the Tabriz Education Organization, Iran. The statistical population consisted of all knowledge workers in the organization ($N = 350$). The sample size was determined using G*Power software with 95% confidence level, 80% test power, and a medium effect size, yielding a minimum required sample of 300. Ultimately, 350 questionnaires were distributed using simple random sampling to enhance result reliability and account for potential non-response. Data were collected using standardized and validated questionnaires:

Behavioral Nudges: A 10-item scale adapted from Kessler and Alcott (2019), measuring the perception of nudge-based interventions in the workplace ($\alpha = 0.92$).

Cultural Identity: A 9-item scale developed by Jafari Darigari et al. (2022), assessing six dimensions: social, historical, geographical, religious, cultural, and linguistic identity ($\alpha = 0.97$). Knowledge Worker Retention: A 5-item scale adapted from Balfour and Wechsler (1996) and Afkhami Ardakani and Farahi (2011), measuring the intention and desire to stay with the organization ($\alpha = 0.85$).

All instruments used a five-point Likert scale. Content and face validity were confirmed by a panel of management experts. Construct validity was established through Confirmatory Factor Analysis (CFA). Data analysis was performed using SPSS for descriptive statistics and reliability analysis. The hypothesized structural model was tested using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software (Version 24). The mediation hypothesis was tested using the bootstrap method with 5000 resamples and a 95% confidence interval.

Results

The results of the structural equation modeling provided strong support for the hypothesized model. The key findings are summarized below:

Direct Effects: The path analysis revealed significant direct effects. Behavioral nudges had a positive and significant direct impact on knowledge worker retention ($\beta = 0.47$, $t = 6.68$, $p < 0.001$). Furthermore, behavioral nudges significantly influenced cultural identity ($\beta = 0.58$, $t = 8.12$, $p < 0.001$), and cultural identity, in turn, had a significant direct effect on retention ($\beta = 0.39$, $t = 5.45$, $p < 0.001$).

Mediation Analysis: The bootstrap results confirmed the mediating role of cultural identity. The indirect effect of behavioral nudges on retention through cultural identity was 0.23. Crucially, the 95% bias-corrected confidence interval for this indirect effect (0.148 to 0.328) did not include zero, indicating statistical significance. The Variance Accounted For (VAF) value was calculated to be 32.8%, which signifies partial mediation. Model Fit: The overall fit indices for the structural model indicated a good fit with the data: $\chi^2/df = 2.15$, CFI = 0.94, GFI = 0.91, AGFI = 0.89, RMSEA = 0.056, SRMR = 0.042.

Discussion and Conclusion

This study makes a significant contribution to the literature by empirically validating an integrated model linking behavioral nudges, cultural identity, and knowledge worker retention. The findings demonstrate that behavioral nudges are not only effective as direct levers for improving retention but also function indirectly by strengthening employees' cultural identity. The partial mediation

suggests that while nudges have a powerful direct impact, a substantial portion of their influence is channeled through fostering a sense of cultural belonging and shared identity among knowledge workers. Theoretically, this research bridges the fields of behavioral economics and organizational culture, showing that the effectiveness of "soft" behavioral interventions is deeply intertwined with "softer" cultural elements. For practitioners, the findings offer a compelling, low-cost strategy for HR managers. Instead of, or in addition to, expensive financial incentives, organizations can invest in designing a nudge-rich environment that is aligned with and reinforces the organization's cultural fabric. This could include simplifying knowledge-sharing procedures, using default options for professional development enrollment, and employing social norm messaging that highlights collective identity and shared values. In conclusion, this study confirms that the strategic application of behavioral nudges, particularly when they resonate with and strengthen cultural identity, provides a powerful and sustainable approach to retaining valuable knowledge workers. Future research could explore the specific types of nudges most effective for this purpose and examine these relationships in different industrial and national contexts.