

Phenomenological Analysis of Competency Traps Among Sector Public Managers

Ali Ahmad Hosseini Ph.D. student, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Saeed Mir¹ Assistant Professor, Department of Business Management, Khor.C., Islamic Azad University, Khoramabad, Iran. (Corresponding Author)

Received: 03/Nov/2024 | Accepted: 06/May/2025

Abstract

Purpose: Competency traps are a set of old methods, procedures, values and beliefs where managers believe the only way to achieve success and excellence is to adhere to the basic and learned old principles and consider any path outside of it to be incorrect. Competency traps are inhibiting factors that create stagnation and inertia in managers, putting them in traps and taking them away from competency. Therefore, given the importance of the subject, the current research aimed to analyze the phenomenological traps a public organization managers competence and to identify the dimensions and consequences of competency traps in a public organization.

Methodology: The current research was applied in terms of its practical purpose, and it was descriptive-exploratory in terms of data collection method. Besides, it was of a qualitative study using the phenomenological method and Dickelman's approach. Since the research was qualitative, we collected data through in-depth interviews with the participants. Using purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, twenty managers were selected as sample members. Researchers applied qualitative content analysis method and Maxqda software to analyze the data obtained from the interviews.

Findings: In addition to a better understanding of the phenomenon studied in this paper, findings include fifteen dimensions and fifteen consequences as the outcomes of the competency traps of public organization managers. The dimensions of competency trap include misunderstanding of changes in the organizational environment, officers' acting based on fixed limitations, and finding paths relevant to former knowledge and experience. The consequences of competency trap include mismatch of organizational values with current effective defense technology, weaknesses in the individual development of personnel, and the emergence of Early aging syndrome.

Keywords: Trap; Competency; Competency Trap; Phenomenology; Content Analysis.

1. s.mir1091@iau.ac.ir

عنوان مقاله: تحلیل پدیدارشناسانه تله‌های شایستگی

مدیران در بخش دولتی^۱

علی احمدحسینی^۲، سعید میر^۳

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶

چکیده:

هدف: تله‌های شایستگی، به مجموعه‌ای از روش‌ها، رویه‌ها، ارزش‌ها و باورهای قدیمی گفته می‌شود که طی آن مدیران، تنها راه دستیابی به موفقیت و تعالی راه، پایبندی به اصول ابتدایی، و فراگرفته‌شده قدیمی، می‌دانند و هرگونه مسیر خارج از آن را نادرست، می‌پندارند. در واقع، می‌توان گفت تله‌های شایستگی، عوامل بازدارنده‌ای هستند که با ایجاد ایستایی و اینرسی در مدیران، آن‌ها را در دام‌هایی، گیرانداخته و از شایستگی دور می‌کنند. بنابراین باتوجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف تحلیل پدیدارشناسانه تله‌های شایستگی مدیران دولتی؛ شناسایی ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی در یک سازمان دولتی، انجام پذیرفته است.

طرح پژوهشی/روش‌شناسی/رویکرد: پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی و از نوع پژوهش کیفی است، که با استفاده از روش پدیدارشناسی، و رویکرد دیکلمن، انجام شده است. از آنجا که پژوهش حاضر، کیفی است روش جمع‌آوری اطلاعات در آن، مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان است. در این پژوهش، به منظور بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل محتوای کیفی و نرم‌افزار Maxqda استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش، علاوه بر شناخت و فهم پدیده مذکور، ۱۵ بُعد و ۱۵ پیامد راه، به عنوان ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران شناسایی کرده است. بر این اساس، عدم درک تغییرات شرایط محیط سازمانی، عمل کردن مدیران، در محدوده خط‌کشی شده و راه‌جویی بر پایه دانش و تجربه پیشین، ازجمله ابعاد تله‌های شایستگی است، و ایجاد عدم تطابق ارزش‌های سازمانی، با فناوری‌های موثر دفاعی، تضعیف رشد و توسعه فردی کارکنان سازمان، و ایجاد سندرم پیری زودرس در سازمان، در زمره پیامدهای تله‌های شایستگی قرار می‌گیرند.

کلیدواژه‌ها: تله، شایستگی، تله شایستگی، پدیدارشناسی، تحلیل

محتوی.

۱. پژوهش حاضر برگرفته شده از رساله دکتری است.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول).

s.mir1091@iau.ac.ir

اگر سازمان‌ها، به شایستگی‌های مدیران، اهمیت دهند و بتوانند به‌طور مناسب به شناسایی و ارزیابی این شایستگی‌ها، اقدام کنند، موفقیت آنان به احتمال زیاد، تضمین شده خواهد بود (Rajebi, Maleki Avarsin & Daneshvar Heris, 2022). در عصر کنونی، برای بقا، پیشرفت، و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را، در سازمان، تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن، جلوگیری به‌عمل آید. برای آنکه در دنیای متلاطم، و متغیر امروز، به حیات، تداوم بخشید، باید به جریان نواندیشی و نوگرایی، روی آورد و با پرهیز از خطی عمل کردن، و تفکر جانبی، برای رویارویی با مسائل، پاسخ‌های بدیع و تازه، تدارک دید و همراه با تاثیرپذیری از این تحولات، بر آن‌ها اثر نهاد. در چنین شرایطی، داشتن تفکر غیرخطی در سازمان، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمانی، در پیشبرد اهداف و دستیابی به مزیت رقابتی است سازمان‌ها، برای حفظ و بقای این مزیت رقابتی، همواره باید مسیری رو به رشد را طی کنند (Saukh & Vikarchuk, 2021). مسائل امروز سازمان‌ها، با راه‌حل‌های دیروز، قابل حل نیستند و تکیه بر دانش منسوخ گذشته، مشکلات آتی را، حل نخواهد کرد. باید برای پیشرفت آینده، اقداماتی انجام داد تا سازمان‌ها، در شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت، که تا حدی مبهم و پیچیده، پویا و نامطمئن گردیده‌اند، بتوانند برای رسیدن به موفقیت، یک راهبرد نوآورانه تدوین کنند (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2023). اما با این حال، گاهی مدیران به‌طور افراطی، بر ساختار، رفتار و فرآیند مدونی، پافشاری کرده و حاضر نیستند دانش، و مهارت‌های منسوخ و قدیمی خود را، رها کنند و در تله شایستگی، گرفتار می‌شوند. تله‌های شایستگی، نشان‌دهنده رفتارهای قالبی، پیش‌بینی‌شده، تکراری و آرامش‌بخشی هستند که افراد را، از شکار فرصت‌ها بازداشته و آن‌ها را مجبور می‌کند گزینه‌های تکراری و دم‌دستی را برگزینند (Ulrich, Harper, Maloney, Warren, Whiteside & MacDonald, 2024). در چنین شرایطی، مدیران، معمولاً وسوسه می‌شوند تا اقداماتی را که در گذشته، انجام داده‌اند، تکرار کنند. یک دلیل مهم برای این امر، یادگیری از طریق تکرار یا تجربه است: تکرار یک فرآیند گذشته، نسبت به اجرای فرآیند جدید، هزینه کمتری دارد، حتی اگر به نظر برسد که با شرایط فعلی سازگارتر باشد. این پدیده، به‌عنوان "تله شایستگی" شناخته می‌شود (Denrell & Le Mens, 2020). به‌عبارتی، چنین مدیرانی، تنها در محدوده‌ای خط‌کشی‌شده، عمل می‌نمایند و از درگیر شدن در چالش‌های فکری، گریزان هستند. بنابراین در عصر سازمان‌های پیچیده بزرگ، در دنیای رقابتی، که عرصه آن هر لحظه تنگ‌تر و سخت‌تر می‌گردد، و در شرایطی که نیازها، و انتظارات از درون و

بیرون، هر لحظه تغییر می‌کند، مدیران محبوس شده، در حصار آهین تله شایستگی، با پیش گرفتن شیوه‌های تکراری، و قدیمی نمی‌توانند، سازمان‌های خود را به سر منزل مقصود برسانند و به عنوان سازمان‌های کارآمد و موفق، مطرح شوند (Ulrich et al., 2024). سازمان‌ها، برای بقاء و تداوم نقش مثبت، و سازنده خود، نیازمند افکار، اندیشه‌ها، نظرات تازه و نو هستند تا با دریافت دیدگاه‌های نو، مبتنی بر پژوهش‌های میدانی و اندیشه‌ها و تئوری‌ها، بتوانند پویایی خود را تضمین کنند، در غیر این صورت، روبه زوال و نابودی هستند (Svejenova, 2019). مقاومت سازمان‌ها، در قبال تغییرات، در پی دچار شدن به دام شایستگی، موجب حذف آن‌ها شده، و حتی قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود. بنابراین، نظر به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر، با هدف شناسایی ابعاد، و پیامدهای تله‌های شایستگی در یک سازمان دولتی، انجام پذیرفت.

تله شایستگی، با گرفتار کردن رهبران، در بند شیوه‌های سنتی و معمول، منجر به ایجاد محیطی می‌گردد، که روح ابتکار و نوآوری در آن، مسکوت شده است (Pan, Sun & Lam, 2020). تله شایستگی، باعث می‌شود این باور، شکل گیرد که فرایندهای قدیمی‌تر، نتایج دلخواه را، برای سازمان، به همراه داشته و سازمان‌ها، را تهییج می‌کند تا به همان روش‌ها، ادامه دهند. تله‌ها، فضایی را برای نوآوری نمی‌گذارند و باعث می‌شوند، در هنگام پاسخگویی به نیازهای متغیر، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان، قربانی شایستگی‌های منسوخ شده شوند (Rath & Jena, 2024). یک سازمان دولتی، در راستای انجام وظایف خود در برابر تهدیدها و گزندهای خارجی، و به‌منظور بهبود روحیه کارکنان خود، باید محیطی متناسب با فعالیت خود، به‌وجود آورد، تا زمینه بروز تفکر خلاق و نوآور، برای کارکنان، فراهم شود. با توجه به وظیفه ذاتی سازمان، مبنی بر دفاع از مرزها و انجام وظایف محوله خود، نبود چنین فضایی، در آینده‌ای نه چندان دور، اجرای وظایف سازمان را به مخاطره، خواهد انداخت (Ardalan, Alvani & Sharifian, 2018). در سازمان‌های دولتی، به دلیل بزرگ و مکانیکی بودن سازمان، و وجود بروکراسی اداری خشک، و غیرقابل انعطاف، خلاقیت و نوآوری وجود ندارد، و یا بسیار کم است. در بیشتر مواقع، خلاقیت و نوآوری، در مراحل اولیه خود، به دلایل مختلف، از جمله تخصیص نیافتن منابع، کافی نبودن زمان، برای به نتیجه رساندن ایده، و انتخاب نکردن یک مدیریت مناسب، برای به نتیجه رسیدن خلاقیت و نوآوری، در سازمان تحقق نمی‌یابد (Água & Correia, 2021). تله شایستگی، مفهومی است که رهبران را، از این مهم، باز می‌دارد. از سوی دیگر، پاسخ سریع به تهدیدها، و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به‌عنوان منبعی حیاتی، در حل مسائل در سازمان‌ها، مطرح ساخته که بر این اساس، نیاز سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های دولتی،

به مدیران شایسته، بیش از پیش آشکار گشته است. تغییرات گسترده، در ماهیت صحنه نبرد، همچون دانش، محور شدن جنگ‌ها، تهدیدهای نوپدید و توسعه فناوری‌های نوین سازمان و غیره، نیاز به ایجاد تحول، در دیدگاه رهبری و عدم استقبال آن‌ها، از روش‌ها و شیوه‌های قدیمی، برای حل مسئله، جهت ارتقای پاسخگویی سازمان‌ها، به این محیط پیچیده راه، دوچندان ساخته است (Golshahi, Sadeghi Nasab & Moradi Dommeneh, 2023).

اگر اقدامی، در حوزه تله‌های شایستگی، و شناخت آن در آجا، صورت نگیرد، پیامدهای منفی، در حوزه‌های مختلف فردی (اعم از بی‌انگیزگی، فرسودگی شغلی و مسیر پیشرفت شغلی، و...) و سازمانی (اعم از کاهش سطح بهره‌وری سازمانی، تداوم سکوت سازمانی، کاهش سطح تحقق مأموریت‌های واگذاری و...) ایجاد می‌گردد. با توجه به اهمیت حفظ، و ارتقای عملکرد شناختی، در محیط‌های سازمانی، بررسی عوامل مؤثر بر این توانمندی‌ها، ضروری است. درک عمیق از این عوامل، می‌تواند به بهبود برنامه‌های آموزشی، توسعه مهارت‌های رهبری، و افزایش آمادگی روانی مدیران سازمان دولتی، کمک کند. علاوه بر این، شناسایی و مدیریت به‌موقع عوامل تضعیف‌کننده عملکرد شناختی، می‌تواند از بروز خطاهای راهبردی، در میدان نبرد جلوگیری کند. با وجود پژوهش‌های متعدد، در حوزه‌های مدیریتی و سازمانی، خلأهایی در ادبیات علمی، مرتبط با سازمان‌های دولتی، مشاهده می‌شود. مطالعات داخلی، عمدتاً بر شایستگی‌های مدیریتی، تمرکز داشته‌اند و تنها تعداد محدودی همانند پژوهش شیرینی، باقرزاده خداهشهری و قاسم‌پور (۲۰۲۴) به موضوعاتی، مانند تله‌های شایستگی پرداخته‌اند. در سطح بین‌المللی نیز، پژوهش‌های بیشتر به داده‌های کمی، و نظریه‌های مرتبط با سازمان‌های عمومی و سرمایه‌گذاران فناوری، محدود شده‌اند. این در حالی است که بررسی عمیق تجربیات، و ادراکات مدیران، می‌تواند بینش‌های منحصر به فردی در زمینه چالش‌ها، و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی، فراهم کند. از این‌رو، این پژوهش، با تمرکز بر ابعاد خاصی، از تله‌های شایستگی، در یک نهاد، این مطالعه، سعی دارد ویژگی‌ها و چالش‌های منحصر به فردی را شناسایی کند، که در سازمان‌های غیردولتی، وجود ندارند. بنابراین پرسش اصلی پژوهش حاضر، آن است که ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی، در مدیران در یک سازمان دولتی کدامند؟

شایستگی

کلمه شایستگی ریشه در کلمه لاتین *competentia* به معنای "مجاز به قضاوت" دارد. همچنین به عنوان "حق صحبت کردن" است (Sanghi, 2016). مک کلند^۱ (۱۹۷۳) که معرفی کننده شایستگی های منابع انسانی است، شایستگی را به عنوان "خصوصیات اساسی عملکرد برتر" تشریح می نماید. در تعریفی دیگر، بویاتزیس^۲ (۱۹۸۲) شایستگی را به عنوان "خصلت های بنیادی شخصی که به صورت روابط علت و معلولی مرتبط با شاخص های عملکرد مؤثر، و یا برتر در یک شغل یا وضعیت است" تعریف می کند. عبارت "ویژگی های بنیادی" بیان شده تعاریف فوق، بیانگر آن است که شایستگی، یک بخش نسبتاً عمیق، و پایدار از شخصیت فرد است و می تواند، رفتار او را در گستره وسیعی از موقعیت ها، و وظایف شغلی، پیش بینی نماید. مرتبط بودن، به معنای این است که شایستگی ها، سبب خلق یا پیش بینی رفتار، و عملکرد آن فردی است که از آن شایستگی، برخوردار باشد (Misra & Sharma, 2017). با وجود شیوه های گوناگون بیان، در این تعاریف، به صورت کلی، شایستگی، به عنوان یک نوع قابلیت، برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می شود (Chen & Jiang, 2019). در واقع، شایستگی، اصطلاح مورد استفاده برای توصیف مجموعه ای از دانش، مهارت و نگرش هاست که، به عملکرد شغلی موفق، منجر می شود و در نهایت، موجب دستیابی به اهداف و اولویت های سازمانی، می گردد (Davoodi, Vedadi, rezaeiyan & gholamzadeh, 2021). با وجود تعاریف گوناگون، تعریف شایستگی ارائه شده ذیل تعریف جامع تری است؛ زیرا این تعریف، شایستگی ها را به اهداف سازمان، مرتبط می داند. طبق این تعریف، شایستگی، تلفیقی از دانش، قابلیت ها، توانایی ها و خصوصیات قابل مشاهده و قابل سنجش است که به ارتقا عملکرد کارمندان، کمک می کند و در نهایت، به موفقیت سازمانی، منتج خواهد شد. شایستگی ها، قابل اصلاح هستند و می توانند با وظایف جدید و پیچیده تر، همسو شوند و کارا باشند (Müller-Frommeyer, Aymans, Bargmann, Kauffeld & Herrmann, 2017).

تله شایستگی

تله های شایستگی، نشان دهنده رفتارهای از پیش تعیین شده، پیش بینی شده، تکراری و آرامش بخشی

1. McClelland
2. Boyatzis

هستند که اشخاص را از دستیابی به فرصت‌ها، بازداشته و آنان را مجبور می‌کند پاسخ‌های تکراری، و دمدستی را انتخاب کنند (Ulrich et al., 2024). به اعتقاد کامینگ^۱ (۲۰۱۸) اشخاصی که در دام شایستگی، گرفتار شده‌اند، در انجام برخی از وظایف تجربه‌شده، توانمند می‌شوند و انجام آن را به همان روش مرسوم، یا تجربه‌کرده در هنگام ورود به سازمان، ادامه می‌دهند، حتی هنگامی که شیوه‌های مناسب‌تری، برای انجام آن وجود داشته باشد، کار را به روش‌های تکراری انجام می‌دهند. به‌طور طبیعی، زمانی که بر ساختار، رفتار و فرآیند مدونی اصرار ورزیده شود، کارمندان نیز انگیزه کافی برای آزمون و خطا، نسبت به درستی یا نادرستی کارهایی که احتمال آن می‌رود، به ارتقاء عملکرد نسبت به رویه فعلی منجر شود، نخواهند داشت (Matsuo, 2021). ممکن است افراد در هر نقش و جایگاهی، به‌طور افراطی، به داده‌هایی که دیگر مفید نیستند، تکیه کنند. همچنین، در بعد سازمانی نیز، این امکان وجود دارد که حتی افراد بسیار موفق در سازمان، در مسیر شغلی خود، در تله‌های شایستگی گرفتار شوند، که باعث تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد، کند و یا اشتباهات غیرقابل جبران شود. ترک کردن عقاید و دانش‌های قدیمی، به‌ویژه هنگامی که همکاران فرد و رهبران یک سازمان نیز، در مقابل آن، یا حتی چالش برانگیز بودن دانش، و نظریه جدید بحث کنند، می‌تواند دشوار باشد (Rath & Jena, 2024). اینجاست که به دلیل حلقه قدرت، تصمیم‌گیری و همچنین گروه‌اندیشی، تله شایستگی در سازمان، قوت و قدرت بیشتری پیدا می‌کند. تله شایستگی سبب می‌شود، این عقیده شکل گیرد که راه‌حل‌های قدیمی‌تر، نتایج دلخواه را برای سازمان، به همراه داشته و سازمان‌ها را، تهییج می‌کند تا به همان روش‌ها، ادامه دهند. تله‌ها، فضایی را برای نوآوری، باقی نمی‌گذارند و سبب می‌شوند در هنگام پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان، قربانی شایستگی‌های قدیمی گردند (Shiri, Bagherzadeh Khodashahri & Ghasempour, 2024). ادامه روند و عدم ترک تله‌های شایستگی، سبب عدم تطابق و هماهنگی ارزش و عملکرد سازمانی، با نیازهای روز بازار خارجی و عدم همسویی با فناوری‌های تحول دیجیتال، (Jackson, 2019)، تضعیف رشد و توسعه فردی کارمندان، و عدم انگیزه، برای تغییر سازمان‌ها، محدودشدن پتانسیل، و قابلیت سازمان، برای رویارویی سریع با تحولات اضطراری و ترس منابع انسانی، از احتمال عدم موفقیت آنان در یادگیری قابلیت‌های جدید، می‌شود (Mu & Jiang, 2024).

پیشینه پژوهش

شیری و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی، با عنوان "شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای

1. Cumming

تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی" انجام دادند. طبق یافته‌ها، سبک مدیریتی سنت‌گرا، فناوری‌هراسی و اجتماعی‌سازی اداری به ترتیب، از بیشترین سهم، در نشر و نمو تله‌های شایستگی، از نظرگاه حاذقان، برخوردار بودند. همچنین، پیامدهایی نظیر دیرینگی دانشی، روزمرگی شغلی و بسندگی در شغل، به ترتیب به زعم خبرگان، از نقش پررنگ‌تری در اثر تله‌های شایستگی در کالبد سازمان‌های دولتی شهر ایلام، برخوردارند. **مو و شیانگ^۱ (۲۰۲۴)** پژوهشی، با عنوان "ظرفیت جذب در مقابل تله شایستگی: دانش تجربی و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور" انجام دادند. این مطالعه، با کنار هم قرار دادن دیدگاه‌های «ظرفیت جذب» و «تله شایستگی»، یک جفت فرضیه رقابتی را، در رابطه با تأثیر دانش تجربه‌شده بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری، در فناوری‌های نوظهور، پیشنهاد می‌کند. نتایج، نشان داد که دانش تجربه‌شده سرمایه‌گذاری، در فناوری‌های نوظهور را، بر اساس دیدگاه ظرفیت جذب، تحریک می‌کند. همچنین یافته‌ها، حاکی از آن بوده، که دانش تجربی، بر سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور، تأثیر منفی می‌گذارد، که با دیدگاه تله شایستگی، سازگار است. شهرت سرمایه‌گذار، و وضعیت سرمایه‌گذار، پیامدهای تله شایستگی را، تشدید می‌کند. **راث و ینا^۲ (۲۰۲۴)** پژوهش تحت عنوان "من نمی‌خواهم تغییر کنم! آیا من به دام افتاده‌ام؟ یک پژوهش کیفی عمیق مقاومت در برابر تغییر منجر به تله شایستگی" انجام دادند. نتایج مصاحبه‌ها و تحلیل‌های جامع، حاکی از تغییر قابل توجهی در تعریف مقاومت، در برابر تغییر است. تجزیه و تحلیل شبکه، به شناسایی موضوعات فرعی، سوابق و پیامدهای مقاومت، در برابر تغییر، منجر شد. این مطالعه، اهمیت نوآوری، آموزش پرسنل، بی‌اعتمادی و نقش انگیزه را، برجسته می‌کند. **یلماز و توزلوکایا^۳ (۲۰۲۲)** پژوهشی، تحت عنوان "تله شایستگی در یادگیری سازمانی: کاربرد درگاه دولت الکترونیک ترکیه در طول پاندمی COVID-19" به‌انجام رساندند. یافته اصلی این مطالعه، این است که به عنوان یک سازمان مجازی، برنامه درگاه دولت الکترونیک ترکیه، بدون افتادن در دام شایستگی، در طول انتقال از روتین به زمان کووید-۱۹، خود را به خوبی تطبیق داده‌است. در پی گردآوری، ترکیب و خلاصه‌سازی ایده‌های مربوط به تعاملات دیجیتال، از متخصصان بین شهروندان، دولت و سایر سازمان‌های دولتی، کارمندان، و کسب‌وکارها/ تجارت‌ها، واکنش‌های جامع و مفصلی بر اساس روند عملکرد سازمان‌ها، و مؤسسات دولتی، شناسایی شده‌است. **چاپسال و گوئرون^۴ (۲۰۱۷)** مطالعه‌ای با عنوان "تله شایستگی، قراردادهای بهینه و مسئولیت محدود" انجام دادند. نتایج،

1. Mu & Jiang
2. Rath & Jena
3. Yilmaz & Tuzlukaya
4. Chapsal & Guéron

نشان داد مدیرانی در سازمان، وجود دارند که در نتیجه یادگیری از طریق انجام عملی، که در گذشته انجام داده‌اند، در صورت بروز مسئله‌ای مشابه همان عمل را، تکرار می‌کند، زیرا تکرار یک عمل، کم‌هزینه‌تر از انجام یک عمل جدید است. به این صورت، در دام شایستگی، گرفتار می‌شوند و به سادگی، اقدام مشابهی را نسبت به گذشته؛ انجام می‌دهند.

بررسی پیشینه پژوهش، حاکی از آن است که اغلب پژوهش‌های داخل کشور، بحث شایستگی مدیران را، مورد بررسی قرار داده‌اند و اندک پژوهشی، نظیر پژوهش **شیری و همکاران (۲۰۲۴)**، بحث تله‌های شایستگی را مورد بررسی قرار داده است. درخصوص پژوهش‌های خارجی، نیز می‌توان گفت که مطالعات قبلی، عمدتاً بر نظریه‌ها و داده‌های کمی روی سازمان‌های عمومی و سرمایه‌گذار، در فناوری، متمرکز بودند. اما پژوهش حاضر، با رویکرد پدیدارشناسانه، به دنبال درک عمیق‌تری از تجربیات، و ادراکات مدیران، به عنوان یک سازمان دولتی خاص، است. تمرکز بر ابعاد خاص تله‌های شایستگی، در یک نهاد دولتی، می‌تواند به شناسایی ویژگی‌ها، و چالش‌های منحصر به فردی بپردازد، که در سازمان‌های دیگر، وجود ندارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - اکتشافی است. این پژوهش، در زمره پژوهش‌های کیفی، است که با استفاده از روش پدیدارشناسی، انجام شده است. روش پدیدارشناسی، رویکردی است که به پدیده‌هایی، می‌پردازد که به صورت طبیعی و زیسته، افراد با آن، درگیر هستند و در آن هیچ، دستکاری آزمایشی، صورت نمی‌گیرد (Van Manen, 2015). دلیل استفاده از این روش، برای این پژوهش، تجربه زیسته افرادی است که، دغدغه موضوع پژوهش را داشته‌اند و در میان روش‌های کیفی، این روش، پدیدارشناسی است که می‌تواند، به خوبی دلایل بوجود آمدن این پدیده را، تبیین نماید، چون مشارکت‌کنندگان، خود درگیر این پدیده شده‌اند.

بنابراین هدف پژوهش حاضر، واکاوی پدیدارشناسانه پدیده تله‌های شایستگی مدیران دولتی است. با توجه به این هدف، جامعه آماری پژوهش، مدیران یک سازمان دولتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۰ نفر را شامل می‌شود. در پدیدارشناسی، برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تاکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Cresswell, 2007). بر این اساس، در این پژوهش، به دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۱۸، ۱۹ و ۲۰ مورد جدیدی یافت نشد که بتوان، به موارد قبلی افزود، بنابراین ۲۰ نفر از خبرگان، بر اساس اصل اشباع نظری، انتخاب

شدند. با تمام اعضای نمونه، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به صورت حضوری، در محل کار خبرگان، و یا تلفنی، انجام و از نکات مورد اشاره آن‌ها، فیش‌برداری شد. پروتکل مصاحبه، در **جدول (۱)** نشان داده شده است.

جدول ۱: پروتکل مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	ماهیت تله شایستگی به چه معناست؟
۲	نظر خود را پیرامون پدیده تله شایستگی عنوان کنید؟ آیا تاکنون تجربه مشابهی داشته‌اید؟
۳	ابعاد تله‌های شایستگی مدیران، کدامند؟
۴	گرفتاری مدیران در تله‌های شایستگی، چه پیامدهایی را به همراه خواهد داشت؟

به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار پژوهش، از معیارهای چهارگانه **لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)** که عبارتند از: قابلیت اعتبار، قابلیت ثبات، قابلیت انتقال‌پذیری و تأییدپذیری، استفاده شد. برای کسب قابلیت اعتبار؛ تلاش شد تا مشارکت‌کنندگان، با حداکثر تنوع تجربیات، انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی، انتخاب شد. اعتبار داخلی، تحلیل محتوی، از طریق روایی صوری، ارزیابی شد. به منظور روایی محتوی، از پانل خبرگان (تیم پژوهش) برای حمایت از تولید مفهوم، یا موضوعات کدگذاری، و نیز بازبینی، توسط مشارکت‌کننده، استفاده شد. به این منظور، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده، به مشارکت‌کنندگان، ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن، اظهارنظر کردند و در صورت داشتن هرگونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی، قرار گرفت. در این پژوهش، از حسابرسی پژوهش، یعنی بررسی دقیق داده‌ها، توسط یک ناظر خارجی، جهت افزایش میزان ثبات پژوهش، استفاده گردید. به منظور تأییدپذیری، فرایند انجام کار، در اختیار چند تن از همکاران پژوهش، قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش، تأیید گردد. در نهایت، با ارائه یافته‌های غنی و دقیق، همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال‌پذیری، افزایش یافت.

تحلیل داده‌های پژوهش، بر اساس رویکرد **دیکلمن^۱ (۱۹۹۳)** و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda انجام شد. این رویکرد، هفت مرحله دارد: (۱) مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها، برای به دست آوردن درک کلی از آن‌ها، (۲) نوشتن و خلاصه‌نویسی، و کدگذاری مضمون‌های نمایان شده، (۳) تحلیل

1. Diekelmann

جمعی همه متن‌های خلاصه شده، جهت مشخص کردن مضمون اصلی موضوع مورد پژوهش، (۴) ارجاع مجدد، به متن مصاحبه‌های صورت گرفته شده، برای مشخص کردن عدم موافقت، با تفسیرهای صورت گرفته، و نوشتن تحلیلی ترکیبی، برای مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان، (۵) مقایسه و روبه‌رو کردن متن مصاحبه‌ها، برای شناسایی و توصیف فعالیت‌ها، و معانی مشترک در آن‌ها، (۶) مشخص کردن الگوهایی که، مضمون‌های متفاوت از هم را به هم پیوند می‌زنند و (۷) کسب آراء و نظرات، و پیشنهادهای تیم پژوهش، و نیز دیگر افراد آشنا با محتوا، و شیوه مطالعه، در مورد پیش‌نویس و نوشتن گزارش نهایی پژوهش.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

یافته‌های جمعیت‌شناختی

اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه، در یک سازمان دولتی، به شرح **جدول (۳)** است.

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی
مرد	۲۰	کارشناسی ارشد	۱۱	۱۰-۵	۷
		دکتری	۹	۱۵-۱۱	۵
				بیشتر از ۱۶	۸

یافته‌های کیفی

در مرحله نخست، به جمع‌آوری داده‌های کیفی، از جریان مصاحبه‌های عمیق، با شرکت‌کنندگان پژوهش، پرداخته شد. که طی فرآیند تحلیل داده‌ها، به مضمون‌های اصلی و فرعی تله‌های شایستگی، دست یافته شد که در **جدول (۴)** حاوی مضمون‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر، در این پژوهش، آمده است. پیش از آنکه به بررسی مضامین شناسایی شده تله‌های شایستگی، پرداخته شود، نمونه‌ای از متن مصاحبه صورت گرفته در ادامه، شرح داده شده است.

"در یک مأموریت خاص، با تهدیدات غیرمتعارفی مواجه شدیم. به جای

این که به دنبال یک راه حل جدید بگردم، به یکی از پروتکل‌های قدیمی، که همیشه استفاده می‌کردیم، اعتماد کردم. این انتخاب، منجر به نتایج نامطلوبی شد؛ زیرا شرایط آن روز، به گونه‌ای بود که نیاز به رویکرد جدیدی داشتیم که به ذهنم خطور نکرد."

همانطور که می‌بینید، مصاحبه شونده کد D04 در تجربه خود، بیان کرده که هنگام تصمیم‌گیری، در وقوع چالش‌ها، از راه‌حل‌های قدیمی استفاده کرده است، که می‌توان گفت، تصمیم‌گیری مبتنی بر راه‌حل‌های مدون، و از پیش تعیین شده، یکی از ابعاد تله‌های شایستگی مدیران دولتی محسوب می‌شود. همچنین مصاحبه‌شونده دیگری اظهار داشته است که:

"تله‌های شایستگی، معمولاً به این معنی هستند که مدیران ممکن است به الگوهای قبلی خود، پایبند باشند و از یادگیری و پذیرش رویکردهای جدید، جلوگیری کنند. این امر می‌تواند، به عدم پیشرفت و رشد کارکنان، منجر شود. اگر مدیران به عادت‌ها و پاسخ‌های مشخص، پایبند باشند، نه تنها خودشان از توسعه مهارت‌های جدید، باز می‌مانند، بلکه این مسأله بر زیرمجموعه‌هایشان نیز، تأثیر منفی می‌گذارد و باعث می‌شود کارمندان و کارکنان، از یادگیری و پیشرفت باز بمانند."

همانطور که مشخص است در پاسخ به پرسش چهارم پژوهش، که بررسی پیامدهای تله‌های شایستگی است، مصاحبه شونده کد D11 بیان کرده است که یکی از پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران، سکون و فقدان پیشرفت و بهبود در قابلیت‌ها، و توانمندی‌های انسانی محسوب می‌شود. در نهایت، در نتیجه فرایند تحلیل داده‌ها، و انتقال متن، تمامی مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای، ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی در مدیران فرایند کدگذاری، شناسایی شدند.

جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ابعاد		
عدم قابلیت تغییر نگرش و بررسی دوباره راهبردها، توانایی ناکافی در پیش‌بینی تحولات آینده و روندهای جدید، نداشتن آمادگی لازم برای مواجهه با تغییرات ناگهانی یا جدید، فقدان اطلاعات کافی برای تحلیل و تصمیم‌گیری	برداشت نادرست از شرایط و واقعیت‌های سازمانی نادیده گرفتن علائم و نشانه‌های تغییر در محیط عدم توانایی در سازگاری با تغییرات جدید	عدم درک تغییرات شرایط محیطی
پذیرش وضعیت موجود، بدون تلاش برای تغییر یا بهبود آن، بی‌توجهی به مشکلات و عدم رسیدگی به آنها، عدم توانایی در پردازش یا تحلیل مسائل پیچیده، عدم پذیرش مسئولیت برای حل مسائل و چالش‌ها، مواجهه نکردن عمیق با مشکلات و اقدامات سطحی برای حل آنها	نادیده گرفتن یا دوری کردن از مشکلات و چالش‌ها عدم اطمینان و سردرگمی در اتخاذ تصمیمات کنار کشیدن از مسئولیت‌ها و چالش‌های فکری	فرار از درگیری با چالش‌های فکری مدیریتی
استفاده از پاسخ‌های مدون برای کاهش زمان تصمیم‌گیری، ایجاد فرایندها و معیارهای ثابت برای هماهنگی و یکپارچگی در تصمیم‌گیری، شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها بر اساس تجربیات و پاسخ‌های مدون و پیشین، استفاده از اطلاعات قبلی و داده‌های ثبت شده در تصمیم‌گیری	پیروی از ساختارها و رویه‌های مشخص تمایل به استفاده از عادات و رویه‌های پیشین وجود رویه‌های مشخص و مستند برای تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری مدیران بر پایه پاسخ‌های مدون و مبتنی بر عادت
کمبود زمان مناسب برای ارزیابی و اجرای ایده‌های نو، جلوگیری یا عدم ایجاد فضای کافی برای ایده‌های نو و نوآوران، ماندن در یک چارچوب فکر و عدم پذیرش تغییر و نوآوری، سازمان‌گرایی تنگ‌نظرانه	محدودیت زمانی برای نوآوری سرکوب خلاقیت سکون فکری	عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوآوری‌ها
فقدان حرکت و تغییر در فرآیندها و تفکرات سازمان، عدم استفاده از تجربیات گذشته برای بهبود آینده، کمبود تلاش برای ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید، ناتوانی در تغییر مسیر و سازگاری با شرایط جدید	سکون و ایستایی عدم یادگیری تجربی وابستگی به اطلاعات ثابت	عدم آزمون و خطاهای مستمر و کنکاش‌های محیطی
اقدام نکردن یا عدم واکنش به تهدیدات و چالش‌ها، کاهش تنش‌ها و عدم تشدید بحران‌ها به جای اقدام قاطع، ناتوانی در شناسایی و ارزیابی صحیح تهدیدات امنیتی، استفاده از رویکردهای دیپلماتیک به جای اقدامات سخت	اجتناب از اقدام هجومی توجه نکردن به پیش‌بینی‌ها سیاست نرم	اجتناب‌ورزی نسبت به تکانه‌ها و ملاحظات دفاعی و امنیتی

ادامه جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
عدم پیشرفت و رشد در مهارت‌ها و دانش حرفه‌ای، بی‌علاقگی به کسب دانش و مهارت‌های جدید، محدود کردن خود در تفکر و یا عدم ارائه ایده‌های نو، عدم اقدام برای بهبود و افزایش کیفیت عملکرد	عدم تمایل به یادگیری خودسانسوری فکری توسعه‌نیافتگی	عدم تجدید آموخته‌ها و توسعه شخصی در مدیران
پیروی بی‌چون و چرا از روش‌های قدیمی، عدم توجه به نوآوری‌های لازم، تکیه بر تجربیات گذشته به جای استفاده از رویکردهای جدید و نوآورانه، بی‌اعتنایی به دگرگونی‌های جدید، پیروی از رویه‌های عادی و عدم تغییر در رفتارها به علت عادت	عدم توجه به تغییرات محیطی عادت‌گرایی مدیریت سنتی	وجود روح گذشته نگری در کالبد فرایندهای سازمانی و مدیریتی
فقدان توانایی در تغییر رفتارها و عادات به دلیل وابستگی به آنها، تمایل به تداوم و حفظ شیوه‌ها و رویه‌های قدیمی بدون توجه به تغییرات، ناتوانی در تحلیل و ارزیابی عادات و رویه‌های قدیمی به طور منطقی، تسلط بر نگرش‌های قدیمی	عدم تفکر انتقادی اسارت در عادت‌ها تجربه‌گرایی افراطی	اصرار مدیران بر عادت‌های موروثی و قدیمی
ناتوانی در سازگاری با شرایط و تهدیدات متغیر در میدان نبرد، دیدگاه منفی به تغییرات و نوآوری‌های ضروری، نادیده گرفتن تغییرات و نیازهای محیطی، ناتوانی یا عدم تمایل به پذیرش روش‌ها و راه‌حل‌های جدید	مقاومت در برابر نوآوری نگرش منفی نسبت به تغییر فقدان انعطاف‌پذیری	مقاومت در برابر تغییرات برهم زننده صحنه نبردهای ناهمگون
عدم تمایل به تغییر و پذیرش ایده‌های جدید، پایداری در برابر ضرورت‌های جدید و انطباق‌ناپذیری، عدم انعطاف به تغییرات و رویدادهای جدید، عدم سازگاری با نظرات و ایده‌های جدید، خودداری از پذیرش تکنیک‌ها و شیوه‌های نوین	عدم پذیرش تغییر ناپذیرفتن نوآوری جزم‌گرایی	روحیه انعطاف ناپذیری مدیران در برابر رویدادهای جدید
پیروی از دستورات و قوانین موجود بدون انحراف، رعایت ساختار و مشخصات مشخص شده در وظایف، رعایت محدودیت‌ها و چارچوب‌های تعیین شده، عدم تغییر در رویکردها و عملکردها	مطیع بودن تبعیت کنترل‌محور	عمل کردن مدیران در محدوده خط‌کشی شده
استفاده از شواهد قابل اثبات برای پشتیبانی از تصمیمات، به کارگیری درس‌های یادگرفته‌شده از تجربیات پیشین، پیش‌بینی آینده بر اساس تحلیل گذشته، درس گرفتن از نتایج و تجربیات گذشته	پیش‌بینی بر اساس تاریخ استفاده از آموزه‌های گذشته استدلال مبتنی بر شواهد	راه‌جویی بر مایه دانش و تجربه پیشین

ادامه جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
عدم انگیزه یا اشتیاق برای به روزرسانی دانش و مهارت‌ها، بی‌توجهی به نیازهای آموزشی و تربیت نیروها، کمبود منابع مالی و انسانی برای تقویت مهارت‌ها، عدم به‌کارگیری تکنیک‌ها و روش‌های جدید در آموزش و توسعه	عدم سرمایه‌گذاری در آموزش پایین بودن کیفیت آموزش کاهلی در یادگیری	عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی در سازمان
عدم تغییر در رویکردها و راهبردهای موجود، مقاومت در برابر انتخاب راه‌های جدید و متفاوت، ناتوانی در یادگیری از تجربیات و نتایج گذشته، تمرکز بر راه‌حل‌های فوری و سطحی، پیروی از روش‌ها و پروسه‌های تکراری، تمایل به استفاده از روش‌های قدیمی و سنتی	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت کاهش توانایی در پذیرش تغییر سازماندهی بر اساس عادت	عادت مدیران در انتخاب راه‌های تکراری
پیامدها		
تفکر سخت‌گیرانه و عدم انعطاف در مواجهه با ایده‌ها و رویکردهای جدید، ناتوانی در تطابق با تغییرات و نوآوری‌ها در محیط عملیاتی، فقدان توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت و رهبری مؤثر	کفایت ناکافی مقاومت در برابر نوآوری دگماتیسم	اسیرشدن مدیران در کفایت و صلاحیت‌های منسوخ شده
ناتوانی در تغییر و سازگاری با شرایط جدید و پیچیده، افت توانایی در واکنش سریع به تهدیدات و چالش‌ها، افت توانایی در انجام مأموریت‌ها و عملیات‌های مؤثر، بی‌توجهی به فناوری‌ها و شیوه‌های جدید و عدم پذیرش نوآوری	فرسایش شایستگی کاهش کارایی سازمانی عدم توانایی در تحول	قربانی شدن انعطاف پذیری و چابکی سازمان در برابر شایستگی‌های منسوخ شده
تضاد بین نیاز به نوآوری برای بهبود عملکرد، عدم توجه به آینده‌نگری در پذیرش فناوری‌های مؤثر، تضاد موجود بین اصول و استانداردهای با روش‌ها و ابزارهای جدید، عدم تطابق در انطباق با تغییرات فناوری	تناقض ارزش‌ها کاهش کارایی دفاعی تعارض بین نوآوری و هنجارهای سازمانی	ایجاد عدم تطابق ارزش‌های سازمانی با فناوری‌های مؤثر
افت قدرت و استقامت بدنی در میان پرسنل، بروز زود هنگام بیماری‌ها و اختلالات جسمی و روانی، کاهش توانایی‌های شناختی، ناتوانی در انطباق با تغییرات و چالش‌های جدید، بروز مشکلاتی نظیر اضطراب، افسردگی و بروز اختلالات رفتاری	کاهش کارایی جسمانی افزایش مشکلات سلامت فرسودگی شغلی	بروز سندروم پیری زودرس در سازمان
عدم تحرک و عدم تغییر در فرآیندها و راهبردها، تأخیر در انتخاب و اجرای تصمیمات به دلیل عدم انطباق با شرایط جدید، کاهش تأثیرگذاری و کارآمدی فرآیندهای عملیاتی، تمایل به حفظ وضعیت موجود و اجتناب از تغییرات به دلیل ریسک بالا	سکون سازمانی تشکیلات بوروکراتیک کندی در تصمیم‌گیری	کنندسازی روند پاسخگویی به تغییرات محیطی و درجا زدن سامانه مدیریت

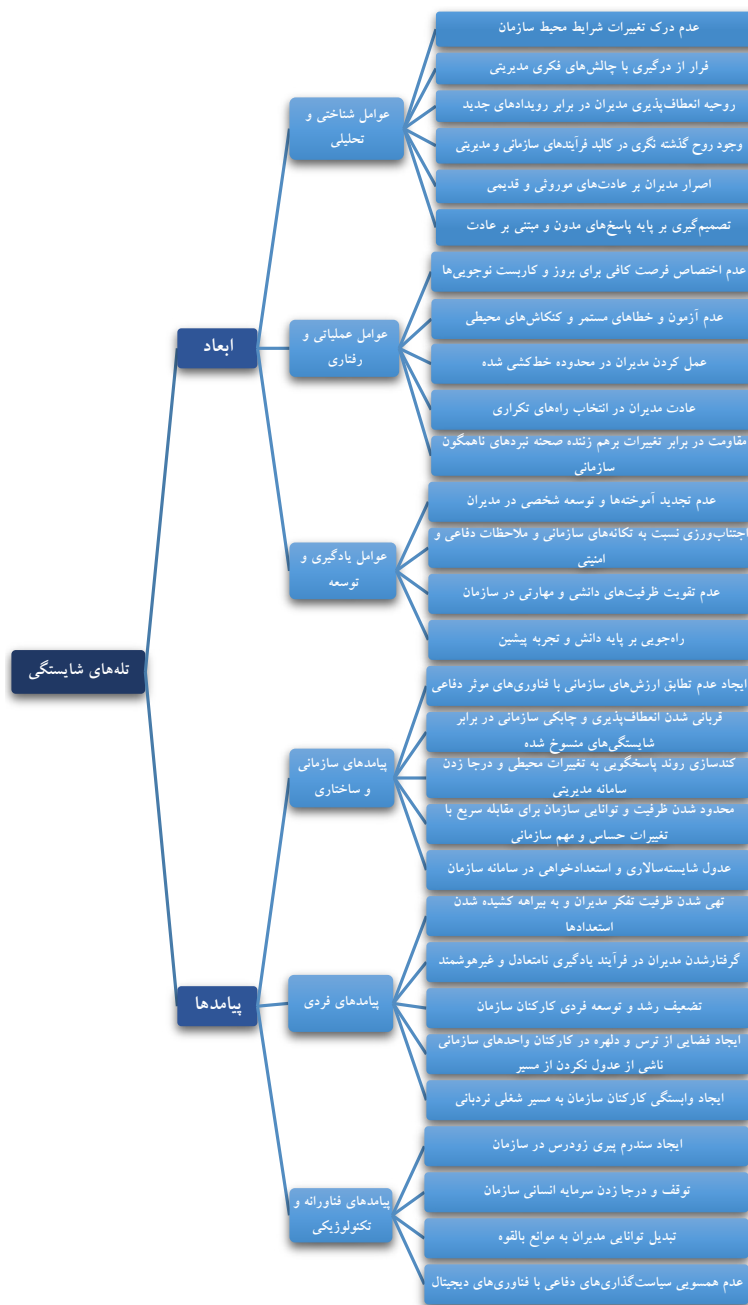
ادامه جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
عدم توانایی در تغییر ذهنیت، ناتوانی در اتخاذ تصمیمات مؤثر، عدم فرصت برای شناسایی و به کارگیری استعدادها و توانایی‌های افراد، ناتوانی در تنظیم و تغییر رویکردها، عدم تعهد به یادگیری مداوم و مانع‌تراشی در مسیر رشد فردی و حرفه‌ای	انجماد ذهنی توقف یادگیری گم‌شدگی استعدادها	تهی شدن ظرفیت تفکر مدیران و به بیراه کشیده شدن استعدادها
ناتوانی در پیش‌بینی روندهای آینده، عدم تطابق سیاست‌ها با نیازهای آینده، ناهماهنگی بین اهداف و برنامه‌های دفاعی و توسعه فناوری، تأخیر در پذیرش و استفاده از ابزارها و سیستم‌های دیجیتال جدید	تأخیر در پذیرش فناوری عقب‌ماندگی تکنولوژیکی سازمان‌های غیرچابک	عدم هم‌سویی سیاست‌گذاری‌های دفاعی با فناوری‌های دیجیتال
فقدان پیشرفت و بهبود در قابلیت‌ها و توانمندی‌های انسانی، عدم سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی کارکنان، غفلت از نیازها و خواسته‌های توسعه‌ای پرسنل، عدم توجه به برنامه‌ریزی برای توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی	سکون آموزشی فقدان توسعه فردی بی‌توجهی به نیازهای کارکنان	توقف و درجا زدن سرمایه انسانی سازمان
تبدیل قابلیت‌ها و توانایی‌های مثبت به چالش‌ها و موانع، ناتوانی در استفاده مؤثر از مهارت‌ها و دانش‌های موجود، از دست دادن فرصت‌های جدید به دلیل ترس از تغییر یا ریسک، هدر دادن توانایی‌ها به جای بهره‌برداری مؤثر از آن‌ها	شکست توانمندی محافظه‌کاری کاهش کارایی	تبدیل توانایی‌های مدیران به موانع بالقوه
تأکید بر جنبه‌های غیر مرتبط به شایستگی‌ها در انتخاب افراد، عدم توجه کافی به توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد در تصمیم‌گیری‌ها، تکیه بر ارتباطات و نفوذ به جای شایستگی‌های واقعی، تمرکز قدرت در دستان افرادی بدون شایستگی	غفلت از شایستگی حاکمیت نظام سیاسی و روابط عدم عدالت اجتماعی	عدول شایسته‌سالاری و استعدادخواهی در نظام سازمانی
عدم توانایی در انطباق با شرایط جدید و متغیر، تأخیر در پاسخ به تهدیدات فوری و تغییرات در میدان نبرد، کاهش توان عملیاتی به دلیل عدم تطابق با شرایط جدید، عدم انجام تجزیه و تحلیل‌های لازم برای شناسایی تهدیدات	انعطاف‌ناپذیری سازماندهی ناکارآمد محدودیت‌های راهبردی	محدود شدن ظرفیت و توانایی سازمانی دولتی برای مقابله سریع با تغییرات حساس و مهم سازمانی
عدم تامین و ارائه آموزش‌های لازم برای ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌ها، تمایل به تمرکز بر یک جنبه خاص و نادیده گرفتن جنبه‌های دیگر، کمبود انگیزه برای یادگیری به دلیل روش‌های ناکارآمد، نبود یک روال مشخص برای یادگیری و آموزش	یادگیری غیرمؤثر فرایند یادگیری غیرمنظم آموزش ناکافی	گرفتاری مدیران در فرایند یادگیری نامتعادل و غیر هوشمند

ادامه جدول ۴: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
اجتناب از پذیرش مسئولیت‌های خاص به دلیل ترس از پیامدها، احساس نگرانی و دلهره نسبت به وظایف و مسئولیت‌های شغلی، کاهش اعتماد به نفس کارکنان به دلیل فضای ترس و فشار، احساس وابستگی و عدم استقلال در تصمیم‌گیری‌ها	اضطراب شغلی فرار از مسئولیت وابستگی به قدرت	ایجاد فضایی از ترس و دلهره در کارکنان واحد‌های سازمانی ناشی از عدول نکردن از مسیر
حالت عدم پیشرفت و تنبلی در فرآیند یادگیری، خستگی و نارضایتی ناشی از عدم چالش و پیشرفت، نادیده گرفتن یا عدم رعایت برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان، ناتوانی در کسب مهارت‌ها و دانش‌های جدید	کاهش انگیزه ضعف شغلی رکود در یادگیری	تضعیف رشد و توسعه فردی کارکنان سازمان
وابستگی کارکنان به رسیدن به درجات بالاتر و ترفیعات شغلی، تصویر واضحی از آینده شغلی بر اساس مسیر نردبانی، پیشرفت قدم به قدم در مسیر شغلی	سلسله مراتب شغلی تسلسل شغلی نگرش نردبانی	ایجاد وابستگی کارکنان سازمان به مسیر شغلی نردبانی

در نتیجه فرآیند کدگذاری، مضمون‌های مختلفی، حاصل شد که نمودار (۱)، الگویی از ابعاد و پیامدها را، نشان می‌دهد.



نمودار ۱: الگوی ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها، به منظور فایز آمدن، بر چالش‌هایی که با آن روبه‌رو هستند، باید آگاهی خود را، نسبت به مفهوم تله شایستگی، که سبب کندسازی روند پاسخگویی به تغییرات، می‌شود، بهبود دهند. بنابراین پژوهش حاضر، با هدف شناسایی ابعاد، و پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی، انجام شده است.

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی است، که با روش پدیدارشناسی، انجام پذیرفته است. به این صورت که، با انجام مصاحبه با خبرگان، در سازمان مورد مطالعه، (سازمان دولتی)، ۱۵ بعد و ۱۵ پیامد تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی، شناسایی شدند. به این صورت که ابعاد تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی، عبارتند از: (۱) عدم درک تغییرات شرایط محیط سازمانی، (۲) فرار از درگیری با چالش‌های فکری مدیریتی، (۳) تصمیم‌گیری مدیران سازمان دولتی، بر پایه پاسخ‌های مدون و مبتنی بر عادت، (۴) عدم اختصاص فرصت کافی، برای بروز و کاربست نوجویی‌ها، (۵) عدم آزمون و خطاهای مستمر، و کنکاش‌های محیطی، (۶) اجتناب ورزی، نسبت به تکانه‌های سازمانی، و ملاحظات دفاعی و امنیتی، (۷) عدم تجدید آموخته‌ها، و توسعه شخصی در مدیران سازمان دولتی، (۸) وجود روح گذشته‌نگری در کالبد فرایندهای سازمانی و مدیریتی، (۹) اصرار مدیران سازمان دولتی، بر عادت‌های موروثی و قدیمی، (۱۰) مقاومت، در برابر تغییرات برهم زننده صحنه نبردهای ناهمگون سازمانی، (۱۱) روحیه انعطاف‌ناپذیری مدیران سازمان دولتی، در برابر رویدادهای جدید، (۱۲) عمل کردن مدیران سازمان دولتی، در محدوده خط‌کشی شده، (۱۳) راهجویی بر مایه دانش و تجربه پیشین، (۱۴) عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی، در سازمان و (۱۵) عادت مدیران سازمان دولتی در انتخاب راه‌های تکراری. تمامی ابعاد نامبرده شده، با شایستگی‌های ادراکی و مهارت‌های ادراکی مدیران، در ارتباطند. این ابعاد، شامل عدم درک تغییرات محیطی، فرار از درگیری با چالش‌های فکری، و تصمیم‌گیری بر اساس عادت‌های قبلی می‌شوند، که همگی نشان‌دهنده ضعف، در توانایی‌های ادراکی و تحلیل موقعیت‌ها هستند. عدم توجه به نوآوری، و توانایی آزمون، و خطا، به معنای کمبود انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌های راهبردی است. علاوه بر این، روحیه گذشته‌نگری و مقاومت، در برابر تغییرات جدید، موانعی برای بهره‌گیری از تجارب جدید و توسعه مهارت‌های مدیریتی، محسوب می‌شوند. این عوامل، نه تنها به کاهش کارایی مدیران سازمان دولتی، منجر می‌شوند، بلکه توانایی‌های ادراکی آن‌ها را، در مواجهه با چالش‌های پیچیده محیط سازمانی، تضعیف می‌کنند. بر این اساس،

درک و تقویت شایستگی‌های ادراکی، می‌تواند به بهبود عملکرد، و تصمیم‌گیری مدیران، کمک کند.

همچنین در ادامه مصاحبه با خبرگان، پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی نیز، شناسایی شدند که از آن جمله می‌توان به (۱) اسیرشدن مدیران سازمان دولتی، در کفایت و صلاحیت‌های منسوخ شده، (۲) قربانی شدن انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان، در برابر شایستگی‌های منسوخ شده، (۳) ایجاد عدم تطابق ارزش‌های سازمانی، با فناوری‌های موثر دفاعی، (۴) بروز سندروم پیری زودرس، در سازمان، (۵) کندسازی روند پاسخگویی به تغییرات محیطی، و درجا زدن سامانه مدیریتی، (۶) تهی شدن ظرفیت تفکر مدیران سازمان دولتی، و به بیراهه کشیده شدن استعدادها، (۷) عدم همسویی سیاست‌گذاری‌های دفاعی، با فناوری‌های دیجیتال، (۸) توقف، و درجا زدن سرمایه انسانی سازمان، (۹) تبدیل توانایی‌های مدیران سازمان دولتی، به موانع بالقوه، (۱۰) عدول شایسته‌سالاری و استعداد خواهی، در سازمان، (۱۱) محدودشدن ظرفیت و توانایی سازمان، برای مقابله سریع، با تغییرات حساس، و مهم سازمانی، (۱۲) گرفتاری مدیران سازمان دولتی، در فرایند یادگیری نامتعادل، و غیروهوشمند، (۱۳) ایجاد فضایی از ترس و دلهره، در کارکنان واحدهای سازمانی، ناشی از عدول نکردن، از مسیر، (۱۴) تضعیف رشد، و توسعه فردی کارکنان سازمان و (۱۵) ایجاد وابستگی کارکنان سازمان، به مسیر شغلی نردبانی، اشاره کرد.

بر اساس مدل‌های شایستگی، می‌توان ابعاد مختلفی از جمله دانش، مهارت، و نگرش را، شناسایی کرد که در عملکرد مدیران سازمان دولتی، تأثیرگذارند. این ابعاد، تحت تأثیر عواملی، نظیر تغییرات سریع فناوری، ناهمگونی تهدیدات، و فشارهای سازمانی، قرار دارند که می‌تواند، به شکل‌گیری تله‌های شایستگی، منجر شود. به عنوان مثال، ریسک مقاومت، در برابر نوآوری‌های جدید، یا عدم پذیرش فناوری‌های پیشرفته نیز، از ابعاد این تله‌ها، به شمار می‌روند. این ناکارآمدی‌ها، می‌تواند سبب بروز مشکلاتی، در تصمیم‌گیری، کاهش سرعت عمل، در پاسخ به تهدیدات، و تضعیف روحیه تیمی، در واحدهای سازمانی، شود. پیامدهای تله‌های شایستگی، نه تنها بر مدیران سازمان دولتی، بلکه بر کارایی کلی سازمان، تأثیر می‌گذارد. کاهش توانایی، در تطبیق، با شرایط متغیر، می‌تواند به ناکارآمدی در اجرای عملیات‌ها، و افزایش ضایعات جبران‌ناپذیر، منجر شود. همچنین، این تله‌ها، می‌تواند باعث تضعیف اعتماد به نفس و اعتبار مدیران سازمان دولتی، در سطوح پایین‌تر، شوند که نتیجه آن، کاهش انگیزه نیروهای زیرمجموعه، برای پیروی از دستورات، و راهبردهاست. در نهایت، پیامدهای این تله‌ها، ممکن است به نوعی چرخه معیوب، منجر شود که در آن عدم توانمندی، در یادگیری، و رشد مستمر، خطرات ناشی از چالش‌های نوین را افزایش

می‌دهد و کارایی و امنیت کلی نیروهای سازمان را متاثر می‌سازد. بنابراین، شناسایی و رفع این تله‌ها، امری ضروری، برای حفظ کارایی و اقتدار سازمانی است.

درخصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر، با دیگر پژوهش‌ها، می‌توان بیان کرد که نتایج پژوهش حاضر، مبنی بر شناسایی تهی شدن ظرفیت تفکر مدیران سازمان دولتی، و به بیراهه کشیده شدن استعدادها، و توقف، و درجا زدن سرمایه انسانی سازمان، با نتایج پژوهش **شیری و همکاران (۲۰۲۴)** همخوانی دارد. زیرا آن‌ها نیز، در پژوهش خود، بیان کردند که دیرینگی دانشی، روزمرگی شغلی و بسندگی در شغل، از جمله پیامدهای تله‌های اشاره دارند که وقتی، افراد در سازمان‌ها، در تله‌های شایستگی، گرفتار می‌شوند شایستگی، محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر، هر دو پژوهش، به این نکته، به دلیل عدم توانایی در نوآوری و انطباق با تغییرات، موفق به بهره‌برداری، از پتانسیل‌های خود نشده و استعدادهای آن‌ها؛ به تدریج به بیراهه می‌رود. این وضعیت، می‌تواند به ایجاد یک حلقه معیوب، منجر شود که در آن، توانمندی‌های فردی، به مرور زمان، کاهش می‌یابد و این امر، بر کل سازمان، تأثیر منفی می‌گذارد. درخصوص وجه افتراقی پژوهش حاضر، با دیگر پژوهش‌های انجام شده، در این زمینه، می‌توان گفت که نتایج پژوهش **شیری و همکاران (۲۰۲۴)** با نتایج پژوهش حاضر، در تضاد است. پژوهش حاضر، اسیرشدن مدیران سازمان دولتی، در کفایت، و صلاحیت‌های منسوخ شده، ایجاد عدم تطابق ارزش‌های سازمانی، با فناوری‌های موثر دفاعی، و عدم همسویی سیاست‌گذاری‌های دفاعی، با فناوری‌های دیجیتال، از جمله پیامدهای تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی، شناسایی شده‌اند. در صورتی که، در پژوهش **شیری و همکاران (۲۰۲۴)** سبک مدیریتی سنت‌گرا، و فناوری‌هراسی، از جمله ابعاد تله‌های شایستگی، شناسایی شده‌اند. این اختلاف، در دیدگاه‌ها، نمایانگر این است که پژوهش حاضر، به سمت شناسایی چالش‌هایی، می‌رود که ناشی از عدم تطابق، بین ارزش‌های سازمانی، و الزامات مدرن فناوری است، و نشان می‌دهد که مدیران سازمان دولتی، چگونه ممکن است در اثر اعتقاد به صلاحیت‌های گذشته، و نادیده گرفتن نوآوری‌ها، به این تله‌ها، گرفتار شوند. درمقابل، نتایج پژوهش **شیری و همکاران** بر مشکلات بنیادی، در سبک‌های مدیریتی، و ترس از تغییر تمرکز، دارد که می‌تواند، به عدم پذیرش فناوری‌های جدید، منجر شود. همچنین، نتایج پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش **راث و ینا (۲۰۲۴)** همخوانی دارد. آن‌ها، به نقش نوآوری، آموزش کارکنان، بی‌اعتمادی، و نقش انگیزه، در مقابله با تله شایستگی، اشاره کردند. در این راستا، پژوهش حاضر نیز، بیان کرده است که عدم اختصاص فرصت کافی، برای بروز و کاربست نوجویی‌ها، عدم تجدید آموخته‌ها، و توسعه شخصی در مدیران

سازمانی دولتی، و همچنین عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی، و مهارتی، در سازمان، از جمله ابعاد تله‌های شایستگی هستند. همخوانی نتایج دو پژوهش، در این نکته، نهفته است که برای جلوگیری از افت عملکرد، و سرمایه انسانی، در سازمان‌های دولتی، باید روی عواملی، مانند انگیزه، اعتماد و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، و نوآوری، تمرکز کرد. توجه به این موارد، می‌تواند به بهبود قابلیت‌های اجرایی و مبارزه با چالش‌های پیش‌رو، کمک کند و در نهایت، به ارتقاء سطح کارایی و انطباق با نیازهای متغیر دفاعی، منجر شود. بنابراین، نتایج پژوهش حاضر، نه تنها تأکید بر نیاز، به نوآوری و توسعه فردی دارد، بلکه ضرورت ایجاد محیط‌های پرورش‌دهنده، ظرفیت‌های دانشی و مهارتی را نیز، به وضوح، مورد اشاره قرار می‌دهد. همچنین، نتایج پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش چاپسال و گوئرون^۱ (۲۰۱۷) همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش‌ها، در شناسایی تصمیم‌گیری مدیران سازمان دولتی، بر پایه پاسخ‌های مدون، و مبتنی بر عادت، و همچنین عادت مدیران سازمان دولتی، در انتخاب راه‌های تکراری، به عنوان ابعاد تله‌های شایستگی مدیران سازمان دولتی پایه‌گذاری شده است. در این راستا، پژوهش چاپسال و گوئرون (۲۰۱۷) نیز بیان کرده است که افرادی، که در دام شایستگی، گرفتار می‌شوند، به سادگی، اقدام مشابهی را نسبت به گذشته، انجام می‌دهند.

درخصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر، می‌توان بیان کرد که اغلب پژوهش‌های داخل کشور، بحث شایستگی مدیران را، مورد بررسی قرار داده‌اند و اندک پژوهشی، بحث تله‌های شایستگی را، مورد بررسی قرار داده است. در خصوص پژوهش‌های خارجی نیز، می‌توان گفت که مطالعات قبلی، عمدتاً بر نظریه‌ها و داده‌های کمی، روی سازمان‌های عمومی، و سرمایه‌گذار در فناوری، متمرکز بودند. اما پژوهش حاضر، با رویکرد پدیدارشناسانه، به دنبال درک عمیق‌تری، از تجربیات و ادراکات مدیران سازمان دولتی یک سازمان دولتی خاص، است. تمرکز، بر ابعاد خاص، تله‌های شایستگی، در یک نهاد دولتی، می‌تواند به شناسایی ویژگی‌ها، و چالش‌های منحصر به فردی بپردازد، که در سازمان‌های غیردولتی، وجود ندارد.

به منظور ارتقای توانمندی‌های مدیران سازمان دولتی، و جلوگیری از ابتلا به اسیر شدن، در مسائلی که به مرور زمان، صلاحیت آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ضروری است، که یک نظام ارزیابی و بازآموزی منسجم، و به‌روز، در عرصه دولتی، طراحی و پیاده‌سازی گردد. این نظام ارزیابی، باید به طور جامع، و نظام‌مند، شامل ابعاد زیر باشد:

سنجش شایستگی‌ها: تدوین معیارهای دقیق، برای ارزیابی شایستگی‌های کلیدی مدیران سازمان

1. Chapsal & Guéron

دولتی، همراه با، شناسایی نیازهای آموزشی جدید، بر اساس تحولات فناوریانه، و راهبردی جهانی. این فرآیند، می‌تواند شامل آزمون‌های تحلیلی، شبیه‌سازی‌های تصمیم‌گیری و استفاده از تحلیل داده‌ها باشد. دوره‌های آموزشی ترکیبی: طراحی و ارائه دوره‌های آموزشی، شامل محتواهای برخط و حضوری، به منظور سهولت دسترسی، و افزایش تعاملات عملی. این دوره‌ها، باید روی مهارت‌های تحلیلی، راهبردی و توانمندی‌های رهبری تمرکز داشته باشند.

فرصت‌های تجربی و کارآموزی: توسعه برنامه‌های کارآموزی، که به مدیران سازمان دولتی، اجازه دهند در سناریوهای واقعی و پیچیده، به عمل بپردازند. این تجربیات عملی، می‌تواند شامل مشارکت، در عملیات مشترک، شبیه‌سازی‌های بحران، و مشارکت در تمرینات بین‌المللی، باشد. نظارت مداوم و بهبود مستمر: ایجاد یک سازوکار نظارتی، که بتواند به صورت دوره‌ای، نتایج ارزیابی‌ها و بازآموزی‌ها را، بررسی و تحلیل کند و بر اساس آن، اقدامات اصلاحی لازم را، برای بهبود دائمی نظام آموزشی، اتخاذ کند.

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد، که عدم هماهنگی، میان سیاست‌های دفاعی، و فناوری‌های دیجیتال، به عنوان یکی از چالش‌های موجود، موجب ایجاد تله‌های شایستگی، در مدیران سازمان دولتی می‌شود. به منظور چاره‌اندیشی در این زمینه، ایجاد یک واحد مستقل، تحت عنوان "تحلیل و تطبیق فناوری" در سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود. این واحد، وظیفه خواهد داشت که به طور مستمر، تغییرات و نوآوری‌های دیجیتال را، رصد کرده و آن‌ها را با نیازهای دفاعی و بحران‌های محتمل، تطبیق دهد.

به منظور پیشگیری از بروز سندرم پیری زودرس، در میان کارکنان و مدیران سازمان دولتی، ضروری است یک برنامه جامع، و منظم سلامت، و تناسب اندام، طراحی گردد. این برنامه، باید شامل اجزای متنوعی، از جمله تمرینات ورزشی منظم، جهت افزایش استقامت بدنی، مشاوره‌های تغذیه‌ای، برای بهبود رژیم غذایی، و تأمین نیازهای تغذیه‌ای، و حمایت‌های روانی، برای مدیریت استرس، و سلامت روان باشد.

ترویج یک فرهنگ گفت‌وگوی باز، در مورد چالش‌های کاری، و استرس‌های محیطی، می‌تواند فضایی را فراهم آورد، که در آن کارکنان، قادر به شناسایی زودهنگام مشکلات خود باشند، و با اتخاذ تدابیر پیشگیرانه، از وضعیت‌های بالقوه خطرناک، اجتناب کنند. چنین رویکردی، نه تنها به بهبود کیفیت زندگی روزمره کارکنان، کمک می‌کند بلکه می‌تواند، به حفظ سلامت و کارایی آن‌ها، در طول خدمت نیز، منجر شود.

عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی، و مهارتی در سازمان، به عنوان یکی از جنبه‌های تله‌های

شایستگی مدیران سازمان دولتی، نیازمند اقداماتی جدی، و ساختاری است. در این راستا، ایجاد یک پایگاه داده از میراث دانشی، شامل تجارب، درس‌های آموخته‌شده و بهترین شیوه‌ها، می‌تواند به حفظ، و انتقال دانش درون سازمان، یاری رساند، و ضمن تسهیل به‌روزرسانی مداوم مهارت‌ها، به ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری، و عملکرد مدیران، کمک کند. چنین رویکردی، نه تنها به تقویت توانمندی‌های فردی، بلکه به افزایش کارایی و آمادگی کل سازمان، برای مقابله با چالش‌های آینده، خواهد انجامید. بر اساس یافته‌ها، به منظور جلوگیری از انحراف، از شایسته‌سالاری و استعدادخواهی، در نظام سازمان دولتی، و کاهش پیامدهای ناشی از تله‌های شایستگی مدیران سازمان، ایجاد یک سامانه ارزیابی عملکرد شفاف، و مبتنی بر معیارهای عینی و معتبر، ضروری است. این سامانه، باید به طور منظم، شایستگی‌ها و دستاوردهای فردی را، سنجش کند و فرایندهای ارتقاء و انتصاب، باید به طور خاص، بر اساس توانمندی‌های واقعی، و شایستگی‌های تعیین‌شده، شکل گیرد، به‌طوری که از هرگونه تبعیض، و بی‌عدالتی، جلوگیری شود. به علاوه، برگزاری دوره‌های آموزشی، در حوزه اخلاقی حرفه‌ای، و مدیریت منابع انسانی، برای مدیران سازمان دولتی، می‌تواند به افزایش آگاهی آن‌ها، از اهمیت شایسته‌سالاری، کمک کند و موجب تقویت فرهنگ سازمانی، متکی بر شایسته‌سالاری، در سازمان گردد. چنین رویکردی، نه تنها به بهبود عدالت، و شایستگی در انتصابات، و ارتقاء مقام‌ها، می‌انجامد، بلکه به تقویت انسجام، و کارایی نیروی انسانی نیز، کمک خواهد کرد. گرفتاری مدیران سازمان دولتی در فرایندهای یادگیری نامتعادل، و غیرهوشمند می‌تواند، به ناکافی ماندن مهارت‌های اساسی، و عدم تطابق، با نیازهای متغیر محیطی، بینجامد. برای رسیدگی به این چالش، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی مبتنی بر تحلیل داده، و نیازسنجی دقیق، طراحی و پیاده‌سازی گردد، به طوری که به شناسایی نقاط قوت و ضعف هر مدیر، پردازد و بر این اساس، منابع آموزشی را به بهینه‌ترین شکل، تخصیص دهد. همچنین، به کارگیری فناوری‌های برآمده از هوش مصنوعی، در فرایند آموزش، می‌تواند به شخصی‌سازی برنامه‌های یادگیری، و بهبود کیفیت آموزش‌ها، کمک کند. این رویکرد، به مدیران سازمان دولتی، این امکان را می‌دهد که بر اساس نیازهای خاص خود، به یادگیری پردازند و استعدادهای فردی خود را، به حداکثر برسانند، که نتیجه آن، ارتقای کلی توانمندی‌ها، و انطباق بهتر با چالش‌های محیطی، خواهد بود. برای جلوگیری از اجتناب‌ورزی مدیران سازمان دولتی، نسبت به تکانه‌های سازمانی، و ملاحظات دفاعی و امنیتی، پیشنهاد می‌شود که یک سیستم پیش‌بینی، و تحلیل وضعیت مبتنی بر داده‌های هوشمند و بلادرنگ، ایجاد گردد. این سیستم، باید به مدیران سازمان دولتی، امکان دهد تا به طور مستمر، شرایط امنیتی، و تغییرات محیطی را، رصد کنند و واکنش‌های مناسب را، برنامه‌ریزی کنند. برگزاری کارگاه‌های

آموزشی، و شبیه‌سازی‌های منظم نیز، می‌تواند به مدیران سازمان دولتی، کمک کند تا تجربه‌های عملی راه، کسب کرده و به تأمل، و تحلیل دقیق‌تر، درباره پیامدهای احتمالی تصمیمات خود، بپردازند. در نتیجه، این رویکردها، می‌توانند سطح آمادگی، و واکنش‌پذیری مدیران سازمان دولتی راه، در برابر چالش‌های ممکن، افزایش دهند.

با توجه به اینکه پژوهش‌های محدودی، در این زمینه صورت گرفته است، و اکثر پژوهش‌ها، به صورت کیفی بوده، بنابراین به پژوهشگران آتی، پیشنهاد می‌شود که با روش‌های آمیخته، پدیده تله شایستگی راه، مورد واکاوری قرار دهند. همچنین، به منظور تعمیم بهتر و بیشتر نتایج، به پژوهشگران، پیشنهاد می‌شود که پدیده تله شایستگی راه، در سازمان‌های دیگر، و با نمونه بیشتری، مورد بررسی قرار دهند.

این پژوهش، مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق، با تعداد محدودی از مدیران دولتی، در سطوح مختلف، بوده است. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، و انتخاب نمونه، به صورت هدفمند، نمی‌توان نتایج راه، به تمام سازمان‌های دولتی، یا دیگر بخش‌های عمومی و خصوصی، تعمیم داد.

تجربیات و برداشت‌های مدیران سازمان دولتی، نسبت به پدیده تله شایستگی، ممکن است تحت تأثیر پیش‌زمینه‌های شخصی، سوابق سازمانی و نگرش‌های فردی آنان، قرار گرفته باشد. این امر، می‌تواند تحلیل‌ها را، از حالت عینی، خارج کرده و سوگیری شناختی در داده‌ها، ایجاد کند.

اظهاریه قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش، یاری رسانده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

- Água, P. B., & Correia, A. (2021). Organizing for innovation in the armed forces: A logical thinking process approach. In *Global perspectives on military entrepreneurship and innovation* (pp. 283-305). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6655-8.ch014>
- Ardalan, O. , Alvani, S. M. & Sharifian, M. E. (2018). Identification of the Most Important Components and Indicators of Creativity and Defensive Innovation in the Army of Islamic Republic of Iran Inspired by Religious Sources and Guidance from the Supreme Leader. *Defence Studies*, 16(4), 61-99. (In Persian)
- Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective

- Performance. Wiley, New York.
- Chapsal, A., & Guéron, Y. (2017). Competency Trap, Optimal Contracts and Limited Liability.
- Chen, X., & Jiang, P. (2019, January). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management* (SEIEM 2018). Atlantis Press <https://doi.org/10.2991/seiem-18.2019.56>
- Cresswell, J.W. (2007). "Qualitative inquiry and research design": Choosing among five approaches. Lincoln: Sage, London.
- Cumming, G. S. (2018). A review of social dilemmas and social-ecological traps in conservation and natural resource management. *Conservation Letters*, 11(1), e12376. <https://doi.org/10.1111/conl.12376>
- Davoodi E, Vedadi A, rezaeiyan A, gholamzadeh D. (2021). Designing a Competency Model for Senior Managers of Gas Refineries in South Pars Gas Complex (S.P.G.C.). *JMDP*. 33(4), 71-96. (In Persian) <https://doi.org/10.52547/jmdp.33.4.71>
- Denrell, J., & Le Mens, G. (2020). Revisiting the competency trap. *Industrial and Corporate Change*, 29(1), 183-205.) <https://doi.org/10.1093/icc/dtz072>
- Diekelmann, N. L. (1993). Behavioral pedagogy: A Heideggerian hermeneutical analysis of the lived experiences of students and teachers in baccalaureate nursing education. *Journal of nursing education*, 32(6), 245-250.
- Golshahi, B. , Sadeghi Nasab, M. & Moradi Dommeneh, G. (2023). A Structural Model of Transformation in Human Capital Management of the Army's Islamic Republic of Iran. *Military Science and Tactics*, 19(63), 33-62. (In Persian)
- Jackson, N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761-772. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.08.002>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Matsuo, M. (2021). *Unlearning at work: insights for organizations*. Gateway: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-3799-5>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Misra, Y., & Sharma, V. (2017). An exploratory study on business strategy, competency and firm performance.
- Mu, W., & Jiang, X. (2024). Absorptive capacity versus competency trap: Experiential knowledge and investment in emerging technologies.

- Technovation*, 131, 102973. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102973>
- Müller-Frommeyer, L. C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.015>
- Pan, W., Sun, L. Y., & Lam, L. W. (2020). Employee-organization exchange and employee creativity: A motivational perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 385-407. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1331368>
- Rath, A., & Jena, L. K. (2024). I don't want to switch! So, am I trapped? An in-depth qualitative inquiry of resistance to change leading to competency trap. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2023-0192>
- Rajebi A, Maleki Avarsin S, Daneshvar Heris Z. (2022). A Competency Model for the Training and Development Administrators of Local Government Organizations of East Azerbaijan Province. *JMDP*. 34(4), 119-144. (In Persian) <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.4.119>
- Sanghi, S. (2016). The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE publications India <https://doi.org/10.4135/9789353280352>
- Saukh, I., & Vikarchuk, O. (2021). Creativity in management and creative management: meta-analysis. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-06>
- Shiri, A., Bagherzadeh, R., & Ghasempour, H. (2024). Competency trap in public organizations: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(58), 171-192. (In Persian)
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2023). Effects of innovative finance, strategy, organization and performance: a case study of company. *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 42-58. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2021-0146>
- Svejenova, S. (2019). Constructive pluralism for a theory of organization: Rediscovering our community, identity, and vocation. *Organization Studies*, 40(1), 59-64. <https://doi.org/10.1177/0170840618767467>
- Ulrich, B., Harper, M. G., Maloney, P., Warren, J. I., Whiteside, D., & MacDonald, R. (2024). National Preceptor Competency Consensus Study. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 10-1097. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001523>
- Van Manen, M. (2016). Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy. Routledge.
- Yilmaz, A. A., & Tuzlukaya, S. E. (2022). Competency Trap in Organizational

Learning: Turkish E-Government Gateway Application During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 18(1), 1-13 <https://doi.org/10.4018/IJEGR.288068>

نحوه ارجاع به مقاله:

احمدحسینی، علی، و میر، سعید (۱۴۰۳). تحلیل پدیدارشناسانه تله‌های شایستگی مدیران در بخش دولتی. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۷(۴)، ۱۸۰-۱۵۳.

Ahmad Hosseini, A. & Mir, S. (2024). Phenomenological Analysis of Competency Traps Among Sector Public Managers. *Management and Development Process*, 37(4). 153-180. DOI: [10.52547/jmdp.37.4.153](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.4.153)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

