

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2023.385927.1870



Competency trap in public organizations: an exploration of its antecedents and consequences

Ardeshir Shiri, Assistant Professor, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran

Razieh Bagherzadehkhodasahri, PhD graduated, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Lorestan, Khoram Abad, Iran

Hamed Ghasempour*, PhD Student, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 10 June 2023

Revised: 1 August 2023

Accepted: 24 October 2023

Keywords

Competency trap,

Job routine,

Traditional management

Corresponding Author Email:

Ghasempour.ham@fc.lu.ac.ir

ABSTRACT

In the category of degenerate competences, employees with rusty beliefs, frozen thoughts, improper context and familiar actions are watching their office life pass. The captives insist on their path as if the only way to achieve excellence is to flow through it, and any look other than theirs is met with visible and hidden resistance. Therefore, the present research aims to scrutinize the antecedents of the competency trap and reveal its consequences from the experts' point of view. This research is exploratory in nature, and in order to understand the antecedents and consequences, it has explored the experiences of 16 employees of public organizations in Ilam city by using a random sampling method until reaching theoretical saturation. MAXQDA 2020 software was used for data analysis. According to the findings, traditional management style, technology phobia and administrative socialization respectively had the greatest share in development of competence traps from the experts' point of view. Also, according to the experts, the consequences such as outdated knowledge, job routine and job satisfaction respectively have a stronger role as a result of competency traps in the public organizations in Ilam city. The results of this research lead to the discovery and explanation of the lesser-known phenomenon of competency traps in the geometry of human resource management studies in the country and provide a clear path to managers and policy makers of the administrative system in understanding the said phenomenon and how to deal with it.

How to cite this article:

Shiri, A., Bagherzadehkhodasahri, R., & Ghasempour, H. (2024). Competency trap in public organizations: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Strategic Management Studies*, 58(15), 171-192. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.385927.1870>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Organizations locked in the iron fence of rules and regulations require their members to act only within the delineated limits so as to be less involved with intellectual challenges. Over time, this issue leads to the formation of presuppositions and attitudes in the minds of employees and, as a result, behaviors that show resistance against any kind of disruptive change in the existing conditions; And without thinking and understanding the change of conditions, they act according to what they have learned so far. In such a situation, people will be inflexible against new events and even their abilities will act as potential obstacles. In addition to the fact that this method of action is the result of consecration of laws and regulations, protection of job security and fear of closing job career for promotion, as well as taking care of the safe margin around oneself and fear of failure; The result is getting caught in the competence trap. In the category of degenerate competences, employees with rusty beliefs, frozen thoughts, improper context and familiar actions are watching their office life pass. The captives insist on their path as if the only way to achieve excellence is to flow through it, and any look other than theirs is met with visible and hidden resistance. Therefore, the present research aims to scrutinize the antecedents of the competency trap and reveal its consequences from the experts' point of view.

Methodology

This research is exploratory in nature, and in order to understand the antecedents and consequences, it has explored the experiences of 16 employees of public organizations in Ilam city by using a random sampling method until reaching theoretical saturation. The data is based on the open, axial and selective coding method, combining the terms used by the participants themselves; Analysis and finally the categories and components are obtained. In this way, after conducting the interview, open codes are extracted and then by merging and integrating the open codes, the axial codes are determined. MAXQDA 2020 software was used for data analysis. Then, the components were prioritized using the fuzzy Delphi method.

Results and Discussion

The components identified in the interview stage are provided to the experts in the form of a questionnaire, and according to the proposed option and the defined linguistic variables, the results of the examination of the answers given in the questionnaire are analyzed to obtain the fuzzy average of the components. According to the views presented in the first stage and comparing it with the results of the second stage, the difference between the de-fuzzified average in the two stages was less than 0.1, in this case the survey process was stopped and prioritization was done. According to the findings, traditional management style, technology phobia and administrative socialization respectively had the greatest share in development of competence traps from the experts' point of view. Also, according to the experts, The consequences such as outdated knowledge, job routine and job satisfaction respectively have a stronger role as a result of competency traps in the public organizations in Ilam city.

Conclusion

It can be difficult to let go of traditional beliefs and knowledge, especially when one's colleagues and managers of an organization argue against it or even challenging the new knowledge and theory. This is where the competency trap in the organization gains more strength and power due to the circle of decision-making power as well as groupthink. Sometimes, we have to let go of what we thought was right, but conditions and mechanisms like a wave drown a person in a flood of intellectual stagnation, and minds do not grow with the passage of time, and a miniature of old stereotypes and memory will be archived.



The competency trap creates a knowledge gap in employees because they are under the shadow of what they know. Considering that knowledge, skill and competence is a potential power, which in incorrect application, diminishes its awe and admiration and leads to a competence trap that deceives the mind and gradually, exhaustion and organizational decline are revealed. The results of this research lead to the discovery and explanation of the lesser-known phenomenon of competency traps in the geometry of human resource management studies in the country and provide a clear path to managers and policy makers of the administrative system in understanding the said phenomenon and how to deal with it.

Keywords: Competency trap, Job routine, Traditional management



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2023.385927.1870

مقاله پژوهشی

شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی

اردشیر شیری، دانشیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

راضیه باقرزاده خداهشهری، فارغ التحصیل دکتری، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

حامد قاسم‌پور*، دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۲

واژه‌های کلیدی

تله‌های شایستگی،

روزمرگی شغلی،

مدیریت سنت‌گرا

ایمیل نویسنده مسئول

Ghasempour.ham@fc.lju.ac.ir

چکیده

تله‌های شایستگی به رفتارشدن در بُند شایستگی‌های ورافتاده اشاره دارد که کارکنان را چنان در باورهای زنگ‌زده، اندیشه‌های منجمد، سیاق ناصواب و اقدام‌های آشنای خود محبوس می‌کند که گویی تنها راه رسیدن به تعالی، روان‌شدن در آن گذر است و هر نگاهی به غیر از نگرش آنها محکوم به شکست است. از این رو، تحقیق بر آن است موشکافانه، پیشایندهای رفتارشدن در تله‌های شایستگی را هویدا سازد و پسایندهای آن را از نظرگاه حادثان نمایان کند. این تحقیق از ساحت ماهیت، آمیخته اکتشافی است و برای فهم پسران‌ها و پیش‌ران‌ها، با کاربست روش نمونه‌گیری نوعی تا رسیدن به اشباع نظری به کاوش تجارب زیسته و اندیشیده شده تعداد ۱۶ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر ایلام پرداخته است. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه ۲۰۲۰ استفاده شد. طبق یافته‌ها سبک مدیریتی سنت‌گرا، فناوری‌هراسی و اجتماعی‌سازی اداری به ترتیب از بیشترین سهم در نشر و نمو تله‌های شایستگی از نظرگاه حادثان 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. نتایج این تحقیق منجر به اکتشاف و تبیین پدیده کمتر شناخته‌شده تله‌های شایستگی در هندسه مطالعات مدیریت منابع انسانی در کشور می‌شود و به مدیران و سیاست‌گذاران نظام اداری در درک پدیده مذکور و چگونگی مواجهه با آن، نقشه راهی ارائه می‌دهد.

استناد به این مقاله: شیری، اردشیر؛ باقرزاده خداهشهری، راضیه؛ قاسم‌پور، حامد (۱۴۰۳). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۸(۱۵)، ۱۷۱-۱۹۲.

۱. مقدمه

سازمان‌های محبوس در حصار آهنین قوانین و مقررات، اعضای خود را ملزم می‌کنند تنها در محدوده خط‌کشی شده عمل نمایند تا کمتر با چالش‌های فکری درگیر شوند [۵]. این مسئله به مرور زمان منجر به شکل‌گیری پیش‌فرض‌ها و نگرش‌هایی در ذهن کارکنان و به تبع آن رفتارهایی می‌شود که از خود در مقابل هر نوع تغییر برهم‌زننده شرایط موجود، مقاومت نشان می‌دهند [۲۷]؛ و بدون تفکر و درک تغییر شرایط، مطابق آنچه تاکنون فراگرفته‌اند، عمل می‌کنند [۱۰]. در چنین شرایطی افراد در برابر رویدادهای جدید روحیه انعطاف‌ناپذیری خواهند داشت و حتی توانایی‌های آن‌ها به صورت موانع بالقوه عمل خواهد کرد [۱۴]. این نحوه عمل علاوه بر این که حاصل تقدیس قوانین و مقررات، صیانت از امنیت شغلی و وا همه از بسته شدن مسیرهای ارتقاء شغلی و همچنین مراقبت از حاشیه امن اطراف خود و ترس از شکست است [۲]؛ ماحصل گرفتار شدن در تله‌های شایستگی است [۲۶] که از چنان قدرت اثرگذاری بر روح و ذهن فرد برخوردار است که منجر به عادت در اتخاذ راهکارهای تکراری و ندیدن دیگر شیوه‌های نیل به اهداف سازمانی می‌شود [۲۹]. در هنگام گرفتار شدن در دام شایستگی، فرایندها، رویه‌ها، طرز تفکر و اقدام‌های جاری که روزگاری اسباب رضایت را فراهم می‌کرد و سازمان را از ثمره آن‌ها بهره‌مند می‌ساخت، امروز با تغییر فناوری و پویایی بازار رقابتی، آن مسببات خویش‌کامی، عکس کارکردهای مؤثر سازمانی عمل می‌کنند. در چنین موقعیتی است که سازمان‌ها، اسیر تله‌های شایستگی شده‌اند. اسیر کفایت، صلاحیت و توانمندی‌های منسوخ شده‌ای که در قالب انگاشت از شایستگی، ملکه ذهن آن‌ها شده است [۱]. هنگامی که سازمان‌ها در تله شایستگی گرفتار می‌شوند، مهارت‌ها، تجربه‌ها و دانسته‌های کارگزاران نه تنها آن‌ها را در مسیر پیشرفت قرار نمی‌دهد، بلکه نقش مانعی پنهان و خودمخرب ایفا می‌کنند که ناشی از حضور مستمر فرد در فرایند یادگیری نامتعادل، غیرهوشمند و وابستگی افراطی به مسیر شغلی نردبانی و کلاسیک سازمانی است. در این مرحله است که فرد در سازمان با پارادوکسی از شایستگی رو به رو می‌شود که به صورت تله درون سازمانی و به نحوی نظام‌مند، در ذهن او انباشت شده و متعاقب آن عملکرد فردی او را در بر می‌گیرد. این انباشت، همان توقف محض و درج‌زدن سرمایه انسانی است [۱۸].

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 مشتریان، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان قربانی شایستگی‌های منسوخ‌شده شوند [۲۳]. ادامه روند و عدم رهایی از تله‌های شایستگی منجر به عدم تطابق و هماهنگی ارزش و عملکرد سازمانی با نیازهای روز بازار خارجی و عدم همسویی با فناوری‌های تحول دیجیتال [۱۵]، تضعیف رشد و توسعه فردی کارکنان و عدم‌انگیزه برای تغییر سازمان‌ها [۶]، محدود شدن ظرفیت و توانایی سازمان برای مقابله سریع با تغییرات اضطراری [۳۱] و ترس کارکنان از احتمال عدم موفقیت آنان در یادگیری مهارت‌های جدید [۲۴] می‌شود.

تله‌های شایستگی، زاینده ساختارهای بوروکراتیک و متصلب است [۱۳] که بر اکثر سازمان‌های دولتی نیز چنبره زده است [۱۶]؛ و سازمان‌های دولتی ایران را هم پیوند خود ساخته است [۹]. بر پایه چنین ساختاری، چابکی جای خود را به ایستایی و فربهی داده است. گستره نگاه مدیران محدود و سبک و سیاق تصمیم‌گیری آن‌ها همواره بر پایه پاسخی مدون و مبتنی بر عادت بنیان نهاده شده و غافل از تحول، تغییر و سرعت جهان امروز است. قرارگیری در منطقه آسایش آرزو و غایت کارکنان دولتی و طبق عادت عمل نمودن، منش رفتاری و اندیشه‌ای آن‌ها را شکل داده است که هم‌چون نیرویی دافعه، ظرفیت تفکر آن‌ها را تهی و استعداد آنان را به بیراهه کشانده است. به گونه‌ای که رصد میدان نشان می‌دهد ذهن‌ها منجمد و فاقد خلاقیت شده‌اند، طرح‌واره‌های قدیمی وزن بیشتری نسبت به پارادایم‌های نوین دارند، رفتارهای قالبی و دانش متعلق به دهه‌های گذشته پیروان سینه‌چاک بیشتری دارند، مسئله‌شناسی و راه‌جویی بر مایه دانش، مهارت و تجربه پیشین استوار است و چنان بر آن اصرار می‌ورزند که گویی تنها راه‌چاره‌های آن‌ها حلال مشکلات است. در چنین شرایطی با کارگزارانی مواجه هستیم که دغدغه‌ای برای تجدید آموخته‌ها و توسعه خود ندارند و تنها هم‌وغم آن‌ها گذر عمر سازمانی با کمترین فشار از جانب تکرارهای اداری است. غم‌انگیزتر آن است که امروز مدیران سربرآورده از اوضاع و احوال کنونی سازمان‌های دولتی کشور با وجود شعارهایی با رنگ و بوی نواندیشی و نوگرایی، نخبه‌گزینی، شایسته‌سالاری و استعدادخواهی، زیست این دسته از کارکنان را غنیمت سازمان به شمار می‌آورند و مورد الطاف ویژه نیز قرار می‌دهند. زیرا به زعم آنها زندگی این دسته افراد بی‌دردسر، حرکت سازمان‌ها در مسیر پیش‌بینی شده را تسهیل می‌کند و سازمان بیش از هر

سرمایه انسانی با سطح توانمندی‌های بالا به چنین کارکنانی احتیاج مبرم دارد. حال سؤال اینجاست آیا سازمان و مدیری را می‌شناسید که از داشتن چنین کارکنانی ناخشنود باشد؟ افرادی بی‌دردسر با رفتارهای توأم با انفعال که تنها هدفشان اجرای موبه‌موی وظایف محوله به منظور ایجاد حس خوشنودی و رضایت فرادستان است. پاسخ به این سؤال با درک نظام اداری از نزدیک و با علم به نشستن گرد کهنسالی بر پیکره فرتوت آن به طور قطع، منفی است. غفلت مدیران از جایی هویدا می‌شود که پیمودن مسیری با خطوط قرمز تعریف شده و به تبع آن ایجاد فضایی از ترس و دلهره به خاطر عدول نکردن از مسیر، کارمندان را به فراموشی سپردن تفکر در باب شغل و سازمان، خلاقیت، نوآوری، تغییر و تحول سوق می‌دهد و به طور یقین سازمانی که از نواندیشی و نوگرایی تهی شود، عاقبت آن فنا و نیستی است و اگر هم به زندگی خود ادامه دهد تنها به گرد خود گردیده و تا می‌تواند گرداگرد خود می‌چرخد. مطابق آنچه بیان شد تحقیق حاضر درصدد است با توجه به مضرات گرفتار شدن کارکنان در تله‌های شایستگی که هم خود را اسیر باورهای منسوخ شده می‌کند و هم سازمان را از تحول و تغییر تهی می‌سازد. از این رو، تحقیق حاضر درصدد برآمد پیشایندها و پیامدهای تله‌های شایستگی کارگزاران در سازمان‌های دولتی شهر ایلام را شناسایی و اولویت‌بندی نماید. تا علاوه بر مفهوم‌پردازی تله‌های شایستگی در سپهر مدیریت رفتار سازمانی، به مدیران و سیاستگذاران نظام اداری کشور، زنگار دهد تا با فهم نشانگان، مقدمات و مؤخرات این برداشت دور از شایستگی، در راستای حذف و یا حداقل تعدیل آن‌ها قدم‌های شایسته‌ای بردارند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

تله‌های شایستگی. تله‌های شایستگی مؤید 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 [۲۸]. تله شایستگی، حکایت از فرتوتی زودرس کارکنان و مدیران دارد. در این راستا سندروم پیری زودرس که ماحصل گیرافتادن در تله‌های شایستگی است، می‌تواند این پدیده کمتر شناخته شده در لبه تاریخ رفتار سازمانی را به نحو درخوری مفهوم‌سازی کند. در این سندروم افراد به مجموعه‌ای از روش‌ها، رویه‌ها، ارزش‌ها و باورهای قدیمی برای حصول به موفقیت به طور جدایی‌ناپذیری می‌چسبند. در باور این دسته از افراد تنها راه حصول به تعالی، پایبندی به اصول ابتدایی و فراگرفته شده است و هرگونه مسیر خارج از راه مشخص شده، از آغاز نادرست به‌شمار می‌رود. در چارچوب سندروم پیری زودرس، اعضای سازمان دچار فرسودگی ذهنی می‌شوند و با سرعت دوچندان روند منسوخ شده را ادامه می‌دهند و گویی همانند خودرو، در دنده عقب گیر کرده‌اند و مفتون با موفقیت‌های پیشین، فرصت‌های پیش رو را یکی پس از دیگری از دست می‌دهند [۲۵]. کامینگ^۱ [۷] معتقد است: «افرادی که در دام شایستگی گرفتار شده‌اند، در انجام برخی از وظایف تعریف شده توانمند می‌شوند و انجام آن را به همان روش آموزش داده شده یا تجربه کرده در بدو ورود به سازمان ادامه می‌دهند، حتی زمانی که راه‌های بهتری برای انجام آن وجود داشته باشد، به همان روش‌های عادت کرده و مرسوم، کار را انجام می‌دهند.» در این راستا، سوئیچیرو هوندا^۲، بنیان‌گذار شرکت هوندا موتور، می‌نویسد: «ما تمایل داریم که جامعه و ایدئولوژی به سرعت در حال تغییر را از روی تجربه و دانش منسوخ گذشته ببینیم. چنین تجربه و دانشی به قضاوت و نتیجه‌گیری درستی نمی‌انجامد، زیرا بین دیدگاه یا آراء و نظرهای کنونی و تغییرات تاریخی فاصله‌ای بسیار نهفته است.» به طور طبیعی هنگامی که بر ساختار، رفتار و فرآیند مدونی پافشاری شود، کارکنان نیز انگیزه کافی جهت آزمون و خطا نسبت به درستی یا نادرستی اقدام‌هایی که احتمال آن می‌رود به ارتقاء عملکرد نسبت به رویه فعلی منجر شود، نخواهند داشت [۲۰]. بنابراین، همواره باید از بهترین روش شناخته شده استفاده کرد و راه‌های بدیع و جایگزینی را از طریق آزمون و خطاهای مستمر و کنکاش‌های مستمر محیطی، کشف کرد. از این رهگذر می‌توان به مهارت‌های مناسب و ضروری برای بروز عملکرد بهتر در آینده دست یافت [۱۷]. از این رو، همواره نوعی ترک و رهایی از آموخته‌ها و یا به عبارتی و آموختگی دانش نیز لازم است [۲۰].

از طرفی، اگر سازوکارهای غلبه بر تله شایستگی یا موفقیت در سازمان مورد توجه قرار گیرد، افراد را قادر می‌کند به «کارکنان دو سو توان» تبدیل شوند. به طوری که می‌توانند بین بهره‌برداری (تمرکز و توجه بر آنچه قبلاً شناخته شده است) و اکتشاف (جستجوی راه‌های بدیع و جایگزین) در فعالیت‌های خود به وسیله اصلاح و تجدید دانش و مهارت‌ها، تعادل برقرار کنند. به بیانی دیگر، کارکنان باید از دانش و مهارت‌های

^۱ Cumming

^۲ Soichiro Honda

منسوخ و قدیمی خود رهایی یابند تا از تله شایستگی بگریزند و اکتشاف و بهره‌برداری را متعادل کنند [۲۰]. شکل (۱) نشانگر این مطلب است که نگاه افراطی به دانش و مهارت‌های قدیمی و همچنین، تمرکز صرف بر اکتشاف، افراد را درگیر تله‌های شایستگی می‌کند. بنابراین، حفظ تعادل بین رفتارهای بهره‌بردارانه و اکتشافی، امری با اهمیت است که اسباب رهایی از تله‌های شایستگی را فراهم می‌کند [۱۸].

زیاد	تله شایستگی نوع ۱ (رفتار بهره‌بردارانه افراطی)	تعادل
	تعادل	تله شایستگی نوع ۲ (رفتار اکتشافی افراطی)
کم	کم	زیاد
	رفتار اکتشافی	

شکل ۱. چگونگی شکل‌گیری تله‌های شایستگی [۱۸]

مطابق شکل ۱ از آنجا که رفتارهای استحصالی نسبت به رفتارهای اکتشافی، بازده نسبتاً زود هنگام، قطعی و مثبت‌تری دارد، در اغلب مواقع افراد، درگیر تله شایستگی نوع ۱ (رفتار استحصالی افراطی و تمرکز و توجه بر آنچه که در گذشته تأیید شده است) افتاده‌اند [۱۸]. در این پژوهش، تمرکز محققان به جهت احتمال رخداد و درگیری بیشتر سازمان‌های دولتی بر نوع اول تله شایستگی است که گرفتار شدن در آن، سندروم پیری زودرس را منجر می‌شود.

پیشینه پژوهش. پروبست و رایش [۲۵]، در پژوهش بحران سازمانی: گذری بر استدلال‌های شکست به دنبال پاسخ به این سؤال برآمدند که چرا شرکت‌های موفق زمانی که در اوج موفقیت به سر می‌برند، سقوط می‌کنند؟ آن‌ها به این نتیجه رسیدند ریشه مسائل و بحران‌ها در چهار حوزه رشد، تغییر، رهبری و فرهنگ سازمانی نهفته است. در بعضی مواقع، شرکت‌ها، به طور شتابان رشد می‌کنند و به طور سریع خود را تغییر می‌دهند، رهبران قدرتمندی، کسب‌وکار آن‌ها را هدایت می‌کند و فرهنگ پیش‌روی را در شاکله سازمان تقویت می‌کنند. با نگاهی به اغلب شرکت‌ها متوجه می‌شویم، عوامل موفقیت پیش‌گفته را به وفور در اختیار دارند و دقیقاً پاشنه آشیل آن‌ها در این‌جا پنهان شده است. اگر عوامل چهارگانه به اندازه کافی توسعه نیافته باشند و روح گذشته‌نگری در کالبد فرآیندهای کاری باشد، گرد کهنسالی زودتر از موعد بر پیکره شرکت‌ها خواهد نشست و مقدمات شکست در بازار را فراهم می‌سازد.

لیو [۱۸]، در پژوهش بهره‌برداری از دانش، اکتشاف دانش و تله شایستگی به این نتیجه می‌رسد که استخراج و بهره‌گیری از دانش و اکتشاف دانش به موضوع ثابتی در مبانی نظری یادگیری سازمانی تبدیل شده است. به عبارت دیگر، برای اجتناب از گرفتار شدن افراد در دام‌های شایستگی، باید سازمانی یادگیرنده بنیان نهاد که به طور همیشگی ظرفیت‌های دانشی و مهارتی خود را تقویت می‌کند. روزآمدی دانش و مهارت، استقبال از فناوری و دانش نوین، حمایت مدیریت، انتقال فکر، ارزشمندی خلاقیت از راهکارهای فرار از دام شایستگی به‌شمار می‌رود. افزون بر این، افراط در اکتشاف راه‌ها و روش جدید و همچنین، بهره‌برداری بیش از حد از راه‌چاره‌های گذشته، افراد را در تله شایستگی گرفتار می‌کند. آکادیا [۱]، در پژوهش چارچوب تله شکاف سازمانی: دیدگاهی مفهومی از ناکارآمدی کتابخانه‌ها به این نتیجه می‌رسد تله شایستگی زمانی کتابخانه‌ها را گرفتار می‌کند که مدیران آن بر عادت‌های موروثی و قدیمی خود اصرار ورزند که این امر به نوبه خود منجر به ناپیوستگی در دانش می‌شود. از این رو، مدیران کتابخانه‌ها با ترکیب روش‌های مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، رفتار سازمانی و توسعه سازمانی و به‌کارگیری فرآیندهای جدید و اصلاح شده شناخت، شایستگی و استراتژی، از تله‌ها خلاصی یابند. ماتسو [۲۰]، در واآموختگی در محل کار: رویکردی برای سازمان بیان نمود برای گذر از تله‌های شایستگی که مؤید دانش و رفتارهای ورافتاده است و کسب بینش و سلوک مؤخر، و آموختگی دانش، حیاتی است. از رهگذر و آموختگی دانشی، رشد و توسعه مستمر منابع انسانی میسر می‌شود.

با توجه به آن چه بیان شد تله‌های شایستگی، راه‌بند توسعه منابع انسانی، کندسازی روند پاسخگویی به تغییرات محیطی و عمل در جازدن سازمان‌ها به‌شمار می‌رود که اسباب پیری زودرس سازمان‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد. از این رو، بررسی در مبانی نظری موجود حکایت‌گر موضوعی قابل اعتناء در باب پدیده تله‌های شایستگی است. تله‌های شایستگی، مفهومی نوینی در مبانی نظری مدیریت رفتاری است که التفات پژوهشگران به آن را می‌توان در سیر مطالعات انجام گرفته در طی سال‌های اخیر مشاهده کرد. اما آن چه توجه محققان را به این مفهوم جلب کرد، ریشه ابتدایی مفهوم تله شایستگی است. محققان بر این نظرنند ریشه‌های ابتدایی تله شایستگی را باید در مفهوم «ناتوانی آموخته‌شده»^۱ جستجو کرد که در سال ۱۹۶۳ توسط جامعه‌شناس آمریکایی رابرت مرتن^۲ در مقاله «شخصیت و سازمان» یکی از اصلی‌ترین کژکارکردهای نظام‌های بوروکراتیک مطرح می‌شود. افزون بر این، بررسی‌های انجام شده در پایگاه‌های علمی داخلی نشان می‌دهد که درباره پدیده تله‌های شایستگی، پژوهشی به انجام نرسیده است و در این زمینه در داخل کشور با خلأ نظری مواجه هستیم و این تحقیق اولین گام را در جهت شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اثرگذار و پیامدهای تله‌های شایستگی دربر خواهد داشت تا مدیران و سیاستگذاران سازمان‌های دولتی با تأمل بیشتری در این زمینه عمل نمایند. هم‌چنین با وجود مطالعات صورت گرفته در این زمینه، تحقیقی که به طور جامع و با دیدگاه کلان به فهم مؤلفه‌ها بپردازد وجود ندارد که این موضوع وجه دیگری از نوگرایی و تمایز تحقیق حاضر را با سایر مطالعات در این حوزه به اثبات می‌رساند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره تحقیقات آمیخته و بر پایه پارادایم استقرایی-قیاسی بنیان نهاده شده است که از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، اکتشافی-متوالی است. ابزار اصلی پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در فاز کمی پرسشنامه دلفی فازی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از کدگذاری باز استفاده می‌شود و از رهگذر روش‌شناسی دلفی فازی داده‌های کمی تحلیل می‌شوند. فرایند انجام مصاحبه‌ها به این صورت بود که در طی یک بازه زمانی ۳۰ تا ۴۵ دقیقه‌ای گفت و شنودی ساختار نیافته با طرح ۲ سؤال مد نظر در لابه‌لای گفت‌وگو، داده‌های مورد نظر یادداشت‌برداری و در مواردی ضبط می‌شدند. بعد به طور کامل داده‌ها با دقت وارد نرم‌افزار مکس کیودی‌ای نسخه ۲۰۲۰ شدند و مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفتند، تا از این رهگذر مقدمات و مؤخرات شناسایی شوند. در ادامه، بعد از اکتشاف مؤلفه‌ها، از طریق کاربست رویکرد دلفی فازی، عوامل شناسایی‌شده، اولویت‌بندی شدند. بدین‌منظور، پرسشنامه‌ای مبتنی الگوی ۵ مقیاسی تنظیم شد تا خبرگان به هر یک از سؤال‌های پاسخ ۵ خیلی زیاد تا ۱ خیلی کم اختصاص دهند.

مشارکت‌کنندگان بخش کیفی در پژوهش بر پایه روش نمونه‌گیری نوعی^۳، به مشارکت در پژوهش و انجام مصاحبه‌های عمیق دعوت شدند. این روش، یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدف‌مند است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنا هستند و ای‌بسا خود آن را تجربه کرده‌اند [۱۲]. در این روش، خبرگان از طریق پرس‌وجو از کارکنان سازمان، پیدا و انتخاب می‌شوند. با در نظر گرفتن قاعده اشباع نظری با تعداد ۱۶ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی شهر ایلام مصاحبه عمیق صورت گرفت تا تجارب زیسته‌شان درباره تله‌های شایستگی در سازمان‌های محل خدمت را با ما در میان گذارند. اطلاعات جمعیت‌شناختی در جدول ۱ ارائه شده است.

سؤال‌های زیر، پژوهش را در جهت شناسایی و اولویت‌بندی مقوله اصلی پژوهش هدایت می‌کند:

۱. مقدمات ظهور تله‌های شایستگی کارمندان در سازمان دولتی کدامند؟
۲. مؤخرات گرفتار شدن کارمندان در دام‌های شایستگی در سازمانی دولتی کدامند؟
۳. اولویت مقدمات تله‌های شایستگی به چه صورتی است؟
۴. ترتیب مؤخرات تله‌های شایستگی چگونه است؟

¹ Traind Incapacity

² Robert Merton

³ Typical Sampling

جدول ۱. اطلاعات نمونه آماری بخش کیفی

ردیف	پست سازمانی	سازمان محل خدمت	سابقه خدمت	مقطع تحصیلی
۱	کارشناس امور اداری	شرکت توزیع نیروی برق	۵ سال	دانشجوی دکتری
۲	کارشناس مدیریت بحران	استانداری ایلام	۲۰ سال	دکتری
۳	معاون فنی	منابع طبیعی	۲۰ سال	دانشجوی دکتری
۴	مشاور مدیرکل	میراث فرهنگی	۲۸ سال	لیسانس
۵	رئیس گروه	شرکت توزیع نیروی برق	۱۰ سال	فوق لیسانس
۶	عضو هیئت علمی	دانشگاه ایلام	۲۰ سال	دکتری
۷	عضو هیئت علمی	دانشگاه ایلام	۱۵ سال	دکتری
۸	عضو هیئت علمی	دانشگاه آزاد ایلام	۱۰ سال	دکتری
۹	عضو هیئت علمی	دانشگاه آزاد ایلام	۱۰ سال	دکتری
۱۰	کارشناس اداری	دادگستری ایلام	۷ سال	فوق لیسانس
۱۱	مدیرکل	ورزش و جوانان	۲۱ سال	دکتری
۱۲	رئیس اداره	دادگستری	۱۶ سال	فوق لیسانس
۱۳	رئیس اداره	شرکت توزیع نیروی برق	۲۱ سال	فوق لیسانس
۱۴	کارشناس آموزش	دانشگاه ایلام	۱۹ سال	فوق لیسانس
۱۵	کارشناس هزینه	تأمین اجتماعی	۵ سال	فوق لیسانس
۱۶	کارشناس وصول درآمد	تأمین اجتماعی	۵ سال	فوق لیسانس

قابلیت اعتبار و اعتماد به ابزار از طریق سنجش روایی محتوا و آزمون مجدد به دست آمد. روایی و پایایی به ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد. به طور کلی روایی پرسشنامه به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. روایی محتوایی در این پژوهش از طریق محاسبه CVR که از جمله مرسوم‌ترین روش‌ها برای سنجش روایی است مورد بررسی قرار گرفته است. ضریب پایایی کاپای کوهن نیز یک معیار ارزیابی اعتبار تحلیل کیفی است. این ضریب برای محاسبه توافق بین دو کدگذار در تحلیل کیفی استفاده می‌شود [۳۰].

جدول ۲. روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی

روایی		پایایی	
ابزار مورد استفاده	مقدار	ابزار مورد استفاده	مقدار
ضریب CVR	۰/۴۹	کاپای - کوهن	۰/۸۱

۴. یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، مقدمات و مؤخرات پیدایی تله‌های شایستگی در مصاحبه با خبرگان شناسایی شد. در خصوص چگونگی استخراج مقدمات و مؤخرات باید گفت که این امر با بررسی سطر به سطر مصاحبه‌ها و با روش «کدگذاری زنده» صورت پذیرفته است. روش کدگذاری زنده، گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش‌شناختی به نام‌های مختلفی هم‌چون «کدگذاری تحت‌اللفظی»، «کدگذاری استقرایی»، «کدگذاری کلمه به کلمه»، «کدگذاری درونی» و «کدگذاری طبیعی» خوانده می‌شود. در واقع کدگذاری زنده اشاره به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده‌های مصاحبه هستند، دارد. در کدگذاری زنده، داده‌ها براساس شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، از تجمیع اصطلاحاتی

که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند؛ تحلیل و در نهایت مقوله‌ها و مؤلفه‌ها به دست می‌آیند. بدین ترتیب که بعد از انجام مصاحبه، کدهای باز، استخراج شده و سپس با ادغام و یکپارچه‌سازی کدهای باز، کدهای محوری تعیین می‌شوند [۲۲]. بنابراین، بعد از انجام کامل فرایند کدگذاری در نهایت کدهای انتخابی تعیین شد. در حقیقت، کدهای انتخابی بر اساس نتایج کدهای باز و محوری شکل می‌گیرد که در رویکرد کدگذاری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی از آن یاد می‌شود. در جدول ۳، کدهای انتخابی که نشان‌دهنده مقدمات ظهور تله‌های شایستگی کارگزاران است، ارائه شده است.

جدول ۳. مقدمات ظهور تله‌های شایستگی

کد گسترده	کدهای باز
جو و فرهنگ بازدارنده	غالب بودن جو سکوت / حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه / نبود استراتژی مشخص برای هدایت و بهره‌گیری از تعارض‌های سازنده / معنی‌پردازی نادرست از تضاد و تعارض / فقدان ترغیب‌ها و ارتباطات کلامی / تشویق نشدن برای ابراز وجود کردن /
فقدان مشوق‌های یادگیری	عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوجویی‌ها / فقدان جو علمی و حقیقت‌جویی / مهم‌نبودن روزآمدی افراد / به چالش کشیده‌نشدن روش‌های قدیمی / فقدان تشویق‌ها به یادگیری / ادراک کارکنان از محدودبودن قدرت ابتکار خود در پیاده‌سازی ایده‌های نو / اختصاص ندادن منابع و امکانات کافی برای خلاقیت و ابتکار /
سبک مدیریتی سنت‌گرا	تصمیم‌گیری بر پایه انتخاب اولین بدیل ممکن / به دنبال راحت‌ترین راه حل / قاطعی شدن بیش از حد در انجام وظایف دیگران / تأکید بیش از حد بر رعایت استانداردها / تأکید بر هزینه به جای نتایج / اعتماد به نورچشمی‌ها و خودی‌ها / عدم باور به مشارکت / بهره‌مند از دانش قدیمی و منسوخ / حل مسائل و پیشامدها به سنت ریش سفیدی / برناتفتن تعارض و تضاد / نامفهوم بودن واژه‌های ابتکار و خلاقیت در دایره لغات ذهنی / مخالفت با طرح ایده‌ها و رویکردهای نوین /
فناوری هراسی	سرعت بالای تغییرات فناورانه / دیر به‌نگام شدن سازمان‌ها با فناوری‌های روز به دلیل اقتضائات امنیتی و حراستی / معمولاً با نگاهی امنیتی به فناوری‌های جدید، نگرسته می‌شود /
راه‌بندهای منبعث از آموزش	نبود تحریر و الزام در احراز دانش جدید / ایقان به عدم ضرورت کسب مهارت جدید / به‌روزرسانی‌نشدن وظایف شغلی متناسب با علوم و دانش‌های روز / عدم تناسب علوم و دانش‌های جدید با پیچیدگی‌های درونی سازمان‌ها / حاکم بودن نگاه امنیتی و حراستی به دانش و علوم جدید / الگو معرفی شدن افراد مجرب با دانش منسوخ‌شده به جهت یاددهندگی / مدیران چندان به آثار مثبت دوره‌های آموزشی اعتقادی ندارند / مدیران کاربرد دانش‌های جدید را اختلال در روند اجرای کارا و اثربخش وظایف می‌دانند /
نشانگان شخصیتی	ماندن در سطح نیازهای ابتدایی و سطح پایین / خودکم‌بینی / فاقد خودهدایتی و خودکنترلی / عدم‌جاه‌طلبی / خودباختگی / جزم‌اندیشی، لجاجت و یک‌دندگی / فقدان وسعت‌نظر / ویژگی‌های ذاتی فرد / درون‌گرایی / فاقد اعتماد به نفس / سازگار / عدم‌حس توفیق‌طلبی / فقدان جسارت / تحت کنترل نداشتن عواطف / درون‌گرا / - جمع‌گریز / خودکم‌بینی / عدم‌جاه‌طلبی / فاقد اعتماد به نفس / عدم‌حس توفیق‌طلبی / فقدان جسارت /
اجتماعی‌سازی اداری	گنجاندن تأییدیه مدیر در تعریف کارمند / اهتمام به رعایت دقیق قوانین و مقررات اداری و دستورالعمل‌ها / عدم مبادرت به عملی بدون کسب اختیار از مدیریت / در کانون توجه قرار دادن نقش مصون‌کنندگی قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها / منفعل بودن در قبال رویدادهای سازمانی / اطاعت‌پذیری و سربه راه بودن / در واقع جامعه‌پذیری کارمند یعنی درونی کردن ترس و دلهره از شغل و سازمان / اتخاذ استراتژی رفتاری تدافعی - محافظتی از جمله استراتژی مطلوب با گذشت زمان /
اجتناب از تکانه‌های اداری	علاقه‌مند به قدم نهادن در مسیری بدون چالش و حاشیه / فرار از پذیرش مسئولیت / تا آن‌جا که امکان دارد وظیفه را به گردن دیگری می‌اندازد / در جستجوی راه‌حل‌های ساده و کار راه انداز / دوری از چالش با مدیر و همکاران / بی‌طرفی در روابط بین فردی / اجتناب از دشمن‌تراشی / دوری از کارهای فکری /
رقابت‌های ناسالم بین فردی	رقابت بر سر مناصب / عدم تسهیم دانش فنی به دلیل ترس رقیب شدن / تخریب شخصیت به دلیل برتری دانشی و تجربی / سو‌برداشت از رفتارهای نوآورانه / خودسانسوری‌های متعدد / همدلی ادراک‌نشده در سطوح سازمانی / کم‌بودن روحیه تفاهم، وفاق و هم‌زیستی / عدم وجود رقابت‌های سازنده /
ماهیت سنتی شغل	چالشی نبودن / سادگی بیش از حد / عدم تناسب شغل با سطح تحصیلات / رویه‌های شناخته شده برای انجام وظایف / محدود شدن وظایف فرد به کاری مشخص عدم‌نیاز به مهارت‌های متنوع و جدید به منظور انجام وظایف / فقدان استقلال و آزادی عمل در انجام وظایف کندی گردش شغلی / ارتباطات کاری انعطاف‌ناپذیر و خصمانه /

کدهای باز	کد گسترده
تصمیم‌گیری متمرکز/ تأکید شدید بر رعایت دقیق سلسله‌مراتب اداری/ فرصت ارتقای محدود/ استانداردهای بیش‌ازحد فعالیت‌ها و مشخص کردن دقیق اختیارات/ قواعد و رویه‌های جاری بسیار زیاد/	ساختار غیرمنعطف سازمانی
برتر پنداشتن نبوغ و دانش خود/ بی‌ارزش دانستن بسیاری از شغل‌ها/ جایگاه رفیع قائل شدن به کیفیت مقطع و رتبه دانشگاه محل تحصیل/	خودپنداره دانایی

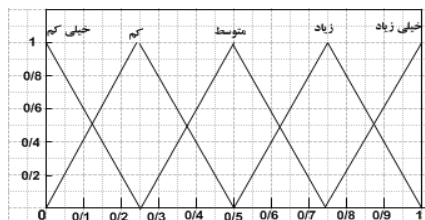
در جدول شماره ۴ کدهای انتخابی که نشان‌دهنده مؤخرات ظهور تله‌های شایستگی کارگزاران است، گزارش شده است.

جدول ۴. مؤخرات ظهور تله‌های شایستگی

کد گسترده	پسایندها
تعصب دانشی	در بند موفقیت‌های گذشته/ باور عمیق و اعتقاد راسخ به دانسته‌های خود/ عدم‌پذیرش روند ناکارآمد فعلی/ شیفتگی تخصصی به روش‌های به‌کارگرفته‌شده/ لجاجت و اصرارورزی/ حق‌پنداری مطلق/
دیرینگی دانشی	تکمهارتی‌بودن/ اسیر دانش فراگرفته شده از بدو ورود/ اعتقاد راسخ به دانسته‌های خود/ عدم باور به روش‌های جدید/ دور افتادن از دانش و مهارت‌های نو/
جمود فکری	افکار و عقاید پوسیده و کهنه/ ریسک‌گریزی و قطعیت‌نگری/ نگاه به رویدادهای جدید بر اساس تجربیات گذشته/ سیرکردن و ماندن در گذشته/ فاقد آینده‌نگری/ قضاوت بر اساس اطلاعات انباشته‌شده در حافظه بایگانی‌شده/ نپذیرفتن تغییر/ عدم احساس نیاز به تغییر/ حمایت کورکورانه از یک تفکر/ ناتوان در واژگون اندیشیدن/ جزءنگری و تک‌بعدی اندیشیدن/ ایده‌پردازی در قالب کلیشه‌های قدیمی/
روزمرگی شغلی	اُس با روش‌های متداول و قدیمی/ وابستگی شدید به وظایف همیشگی/ بی‌علاقه‌شدن به وظایف جدید/ علاقه به انجام کارهای مشخص، یکنواخت و همیشگی/ عادت کردن به شرایط موجود/ تمایل به کسب بازده پیشین و عدم‌رغبت برای حصول به نتایج جدید/ یکسان‌نگری نهفته‌شده در تحلیل رویدادها/ عاجز از درک تغییرات در حال‌وقوع/ افکار مملوء از وقایع روزمره/ ماندن بیش از اندازه در یک شغل/ علاقه‌مند به کسب تجربه همسان با عادت‌ها/
مقاومت در برابر تغییر	جبهه‌گیری در مقابل هر نوع تغییر و تحولی/ راوی تجارب شکست در مسیر برنامه‌های تحول به سایر نسل‌ها/ در خطر دیدن موقعیت آرامش/ استرس ناشی از شرایط نامطمئن و مخاطره‌آمیز/
بستگی در شغل	تمرکز بر هدف تنها به منظور رفع تکلیف/ اجتناب از قبول مسئولیت/ حصول به موفقیت از راه‌های شناخته و تجربه‌شده/ رضایت از حداقل عملکرد/ عدم‌تمایل به انتخاب اهداف چالش‌برانگیز، متوسط و حسابرگانه/ بنانه‌اندن آرزوها بر پایه حقوق ثابت ماهیانه/ مقدس‌شمردن برخی از هنجارهای سازمانی/ نبود ایده‌های خلاقانه/ پرهیز از مسئله‌یابی و اکتفا به راه‌حل‌های رضایت‌بخش/
فرسودگی ذهنی	احساس همیشگی فشار کاری/ خستگی مفرط/ هراس همیشگی از دست‌دادن موقعیت/ بی‌انگیزی/ باور به بی‌فایده‌گی تلاش‌ها برای سازمان/ مضایقه از انجام کار فراتر وظایف تعریف‌شده/ فقدان ایده و یا نظری قابل‌اعتناء جهت عرضه/ تلاش نکردن جهت حل مشکلات/ خاموشی در برابر رویدادهای زیان‌رساننده به سازمان/
کرختی ذهنی	بی‌علاقه به سازمان/ عدم‌علاقه به یادگیری/ تهی از احساس هم‌پیوندی با همکاران/ بی‌توجه به بازده فردی/ بی‌اهمیتی نسبت به رسیدن سازمان به اهداف/ مهم نبودن سازمان/ تنها هدف گذراندن وقت اداری است/ معطل کردن کارها/ عدم قبول مسئولیت/ بی‌توجه به آراء و نظرهای دیگران/ دریاب کارآمدی او/
ناکارآمدی سازمانی	سرخورگی ارباب‌رجوع/ مخدوش‌شدن تصویر سازمان در نزد عامه/ گذر عمر سازمان با دانش کهنه و منسوخ‌شده/ ماندگاری سازمان مابین مراحل افول و مرگ/ دوری‌گزیدن از جریان‌ات یادگیری و بهسازی/ انتقال تجربه‌ها و دانش ورافتاده/ مرگ انگیزه جمعی برای دریافت فناوری و دانش‌های روز/ طولانی‌شدن زمان انجام کارها و فرایندهای سازمانی/ اختلال در انتقال دانش کاربردی و به‌روز/ فقدان جانشین‌های شایسته برای آینده سازمان/
بی‌حالی سازمانی	فقدان و عدم اعتقاد مشارکت حقیقی در سازمان و تفکر خلاقانه/ مفقودالائثر شدن نوآوری/ افکار بر پایه روش‌های روتین و تکراری/ عدم ترغیب کارکنان به دیدگاه‌های متهورانه و نوآور/ ترجیح دادن روش‌های آقا منشانه گذشته به فکر کردن/ از بین رفتن انگیزه کارکنان دارای افکار خلاق/

حال، روش دلفی فازی بر اساس سه گام اصلی انجام می‌شود. گام اول گردآوری داده‌ها و تعریف متغیرهای زبانی، گام دوم نظرسنجی مرحله اول و گام سوم نظرسنجی مرحله دو به بعد. در این بخش ضمن معرفی هر گام، تحلیل‌های آن از نظر خواهند گذشت [۸].

تعریف متغیرهای زبانی. در این مرحله بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای کناره‌گیرانه، مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها طراحی می‌شود. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۲. تعریف متغیرهای زبانی

همچنین در جدول ۵ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۵. اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شوند (فازی‌زدایی) در مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه مطرح است. لذا اعداد فازی باید به اعداد قطعی تبدیل شوند. رابطه به شکل زیر است. در این رابطه β حد بالای فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی و m حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

رابطه (۱)

$$X = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

نظرسنجی مرحله اول. در این مرحله مؤلفه‌های شناسایی شده مرحله مصاحبه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود [۳۲].

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i=1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right) \quad \text{رابطه (۳)}$$

که در آن‌ها، A_i بیانگر دیدگاه خبره A_m و A_{ave} میانگین دیدگاه‌های خبرگان است [۳]. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های هر عامل مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مقدمات پیدایی تله‌های شایستگی به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی به مقدمات

متغیرها	خیلی زیاد	متوسط	زیاد	کم	خیلی کم
اجتماعی سازی اداری	۱۱	۲	۲	۱	۰
فقدان مشوق‌های یادگیری	۱۰	۲	۲	۱	۱
جو و فرهنگ بازدارنده	۱۴	۲	۰	۰	۰
ساختار غیرمنعطف سازمانی	۱۲	۲	۲	۰	۰
راه‌بندهای منبعث از آموزش	۱۳	۳	۰	۰	۰
نشانگان شخصیتی	۹	۵	۱	۱	۰
سبک مدیریتی سنت‌گرا	۱۱	۲	۱	۱	۱
اجتناب از تکانه‌های اداری	۸	۴	۲	۱	۱
رقابت‌های ناسالم بین فردی	۱۱	۲	۳	۰	۰
ماهیت سنتی شغل	۱۰	۳	۳	۰	۰
فناوری هراسی	۹	۳	۲	۱	۱
خودپنداره دانایی	۱۱	۲	۱	۱	۱

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های یک از مقدمات و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌های پیشایندها به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول مقدمات

مقدمات	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	فازی‌زدایی
اجتماعی سازی اداری	(۰/۷۹۶, ۰/۷۵۰, ۰/۹۳۷)	۰/۸۴۲
فقدان مشوق‌های یادگیری	(۰/۷۳۴, ۰/۶۰۹, ۰/۸۹۰)	۰/۸۰۴
جو و فرهنگ بازدارنده	(۰/۹۳۷, ۰/۷۵۰, ۱/۰۰۰)	۰/۹۹۹
ساختار غیرمنعطف سازمانی	(۰/۸۴۳, ۰/۷۱۸, ۰/۹۶۸)	۰/۹۰۵
راه‌بندهای منبعث از آموزش	(۰/۷۰۳, ۰/۹۵۳, ۱/۰۰۰)	۰/۷۱۵
نشانگان شخصیتی	(۰/۷۳۴, ۰/۶۸۷, ۰/۹۵۳)	۰/۸۰۰
سبک مدیریتی سنت‌گرا	(۰/۷۶۵, ۰/۶۵۶, ۰/۸۲۸)	۰/۸۰۸
اجتناب از تکانه‌های اداری	(۰/۶۵۶, ۰/۶۴۰, ۰/۸۹۰)	۰/۷۱۸
رقابت‌های ناسالم بین فردی	(۰/۷۹۶, ۰/۷۰۳, ۰/۹۵۳)	۰/۸۵۸
ماهیت سنتی شغل	(۰/۶۰۹, ۰/۸۵۹, ۰/۹۵۳)	۰/۶۳۲
فناوری هراسی	(۰/۷۳۴, ۰/۵۹۳, ۰/۸۹۰)	۰/۸۰۸
خودپنداره دانایی	(۰/۷۶۵, ۰/۶۵۶, ۰/۸۹۰)	۰/۸۲۳

در ادامه، تعداد پاسخ‌های هر یک از مؤخرات شناسایی‌شده مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مؤخرات تله‌های شایستگی به شرح جدول ۸ است.

جدول ۸. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی به مؤخرات

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
تعصب دانشی	۱۱	۳	۲	۰	۰
روزمرگی شغلی	۱۵	۱	۰	۰	۰
جمود فکری	۸	۴	۲	۲	۰
بسندگی در شغل	۹	۴	۳	۰	۰
مقاومت در برابر تغییر	۹	۴	۲	۱	۰
ناکارآمدی سازمانی	۱۳	۳	۰	۰	۰
فرسودگی ذهنی	۱۱	۲	۱	۱	۱
کرختی ذهنی	۸	۴	۲	۱	۱
دیرینگی دانشی	۱۱	۲	۱	۱	۱
بی‌حالی سازمانی	۱۱	۱	۲	۱	۱

پسپس با محاسبه میانگین فازی مثلثی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌های پسایندها به شرح جدول ۹ است:

جدول ۹. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول مؤخرات

مؤخرات	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زدایی
تعصب دانشی	(۰/۸۵۹, ۰/۶۷۱, ۰/۹۶۸)	۰/۹۳۳
روزمرگی شغلی	(۰/۹۸۴, ۰/۷۳۴, ۱/۰۰۰)	۱/۰۵۰
جمود فکری	(۰/۵۳۱, ۰/۷۸۱, ۰/۹۰۶)	۰/۵۶۲
بسندگی در شغل	(۰/۵۹۴, ۰/۸۴۴, ۰/۹۵۳)	۰/۶۲۱
مقاومت در برابر تغییر	(۰/۷۱۸, ۰/۶۸۷, ۰/۹۳۷)	۰/۷۸۰
ناکارآمدی سازمانی	(۰/۹۰۶, ۰/۷۵۰, ۱/۰۰۰)	۰/۹۶۸
فرسودگی ذهنی	(۰/۷۶۵, ۰/۶۵۶, ۰/۹۰۶)	۰/۸۲۷
کرختی ذهنی	(۰/۶۵۶, ۰/۶۴۶, ۰/۸۹۰)	۰/۷۱۷
دیرینگی دانشی	(۰/۷۶۵, ۰/۶۵۶, ۰/۹۰۶)	۰/۸۲۷
بی‌حالی سازمانی	(۰/۷۵۰, ۰/۶۴۰, ۰/۸۹۰)	۰/۸۱۲

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی، لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظرسنجی مرحله دوم. در نظرسنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ‌های مؤلفه‌های شناسایی شده به شرح جدول ۱۰ است. پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر یک از مقدمات و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود.

جدول ۱۰. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی به مقدمات

متغیرها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
اجتماعی سازی اداری	۱	۲	۲	۱	۱۰
فقدان مشوق‌های یادگیری	۱	۱	۲	۲	۱۰
جو و فرهنگ بازدارنده	۰	۰	۰	۱	۱۵
ساختار غیرمنعطف سازمانی	۰	۰	۱	۲	۱۳
راه‌بندهای منبعث از آموزش	۰	۱	۳	۳	۹
نشانگان شخصیتی	۰	۰	۱	۶	۹
سبک مدیریتی سنت‌گرا	۰	۱	۱	۲	۱۲
اجتناب از تکانه‌های اداری	۰	۰	۰	۳	۱۳
رقابت‌های ناسالم بین فردی	۰	۰	۴	۱	۱۱
ماهیت سنتی شغل	۰	۰	۳	۴	۹
فناوری هراسی	۰	۱	۲	۴	۹
خودپنداره دانایی	۱	۱	۱	۳	۱۰

نتایج میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌های پیشابندها به شرح زیر است:

جدول ۱۱. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم مقدمات

مقدمات	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زدایی
اجتماعی سازی اداری	(۰/۷۱۸, ۰/۵۷۸, ۰/۸۵۹)	۰/۷۸۸
فقدان مشوق‌های یادگیری	(۰/۷۱۸, ۰/۶۴۰, ۰/۸۹۰)	۰/۷۸۰
جو و فرهنگ بازدارنده	(۰/۹۶۸, ۰/۷۵۰, ۱/۰۰۰)	۱/۰۳۰
ساختار غیرمنعطف سازمانی	(۰/۸۹۰, ۰/۷۳۴, ۰/۹۸۴)	۰/۹۵۲
راه‌بندهای منبعث از آموزش	(۰/۷۰۳, ۰/۶۷۱, ۰/۹۲۱)	۰/۷۶۵
نشانگان شخصیتی	(۰/۷۶۵, ۰/۷۳۴, ۰/۹۸۴)	۰/۸۲۷
سبک مدیریتی سنت‌گرا	(۰/۸۲۸, ۰/۷۰۳, ۰/۹۵۳)	۰/۸۹۰
اجتناب از تکانه‌های اداری	(۰/۷۰۳, ۰/۹۵۳, ۱/۰۰۰)	۰/۷۱۵
رقابت‌های ناسالم بین فردی	(۰/۷۸۱, ۰/۶۸۷, ۰/۹۳۷)	۰/۸۴۳
ماهیت سنتی شغل	(۰/۵۹۴, ۰/۸۴۴, ۰/۹۵۳)	۰/۶۲۱
فناوری هراسی	(۰/۶۸۷, ۰/۶۴۰, ۰/۸۷۵)	۰/۷۴۵
خودپنداره دانایی	(۰/۷۳۴, ۰/۶۵۶, ۰/۹۰۶)	۰/۷۹۶

در ادامه، تعداد پاسخ‌های یک از مؤخرات شناسایی شده مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مؤخرات تله‌های شایستگی به شرح جدول ۱۲ است. سپس با محاسبه میانگین فازی مثلثی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌های پسابندها به شرح جدول ۱۳ است.

جدول ۱۲. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی به مؤخرات

متغیرها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
تعصب دانشی	۰	۱	۱	۲	۱۲
روزمرگی شغلی	۰	۰	۰	۲	۱۴
جمود فکری	۰	۲	۲	۳	۹
بسندگی در شغل	۰	۰	۲	۲	۱۲
مقاومت در برابر تغییر	۰	۱	۳	۲	۱۰
ناکارآمدی سازمانی	۰	۰	۰	۴	۱۲
فرسودگی ذهنی	۱	۱	۲	۲	۱۰
کرختی ذهنی	۱	۱	۲	۳	۹
دیرینگی دانشی	۰	۰	۲	۲	۱۲
بی‌حالی سازمانی	۱	۰	۳	۲	۱۰

جدول ۱۳. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم مؤخرات

مؤخرات	میانگین فازی مثلثی (m, α , β)	فازی زدایی
تعصب دانشی	(۰/۸۲۸, ۰/۷۰۳, ۰/۹۵۳)	۰/۸۹۰
روزمرگی شغلی	(۰/۹۳۷, ۰/۷۵۰, ۱/۰۰۰)	۰/۹۹۹
جمود فکری	(۰/۵۴۷, ۰/۷۹۷, ۰/۹۰۶)	۰/۵۷۴
بسندگی در شغل	(۰/۶۵۶, ۰/۹۰۶, ۰/۹۶۸)	۰/۶۷۱
مقاومت در برابر تغییر	(۰/۷۱۵, ۰/۶۷۱, ۰/۹۲۱)	۰/۷۷۷
ناکارآمدی سازمانی	(۰/۸۷۵, ۰/۷۵۰, ۱/۰۰۰)	۰/۹۳۷
فرسودگی ذهنی	(۰/۷۱۸, ۰/۶۴۰, ۰/۸۹۰)	۰/۷۸۰
کرختی ذهنی	(۰/۶۸۷, ۰/۶۴۰, ۰/۸۹۰)	۰/۷۴۹
دیرینگی دانشی	(۰/۸۴۳, ۰/۷۱۸, ۰/۹۶۸)	۰/۹۰۵
بی‌حالی سازمانی	(۰/۷۳۴, ۰/۶۵۶, ۰/۹۰۶)	۰/۷۹۶

با توجه به دیدگاه‌های مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ قرار گیرد، فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. جدول ۱۴ مقایسه مراحل اول و دوم فازی زدایی مؤخرات نشان می‌دهد.

جدول ۱۴. مقایسه مراحل اول و دوم فازی زدایی مقدمات

مقدمات	فازی زدایی مرحله اول	فازی زدایی مرحله دوم	نتیجه
اجتماعی سازی اداری	۰/۸۴۲	۰/۷۸۸	۰/۰۵۴
فقدان مشوق‌های یادگیری	۰/۸۰۴	۰/۷۸۰	۰/۰۲۴
جو و فرهنگ بازدارنده	۰/۹۹۹	۱/۰۳۰	۰/۰۳۱
ساختار غیرمنعطف سازمانی	۰/۹۰۵	۰/۹۵۲	۰/۰۴۷
راه‌بندهای منبعث از آموزش	۰/۷۱۵	۰/۷۶۵	۰/۰۵۰
نشانگان شخصیتی	۰/۸۰۰	۰/۸۲۷	۰/۰۲۷
سبک مدیریتی سنت‌گرا	۰/۸۰۸	۰/۸۹۰	۰/۰۸۲

نتیجه	فازی‌زدایی مرحله دوم	فازی‌زدایی مرحله اول	مقدمات
۰/۰۰۳	۰/۷۱۵	۰/۷۱۸	اجتناب از تکانه‌های اداری
۰/۰۱۵	۰/۸۴۳	۰/۸۵۸	رقابت‌های ناسالم بین فردی
۰/۰۱۱	۰/۶۲۱	۰/۶۳۲	ماهیت سنتی شغل
۰/۰۶۳	۰/۷۴۵	۰/۸۰۸	فناوری هراسی
۰/۰۲۷	۰/۷۹۶	۰/۸۲۳	خودپنداره دانایی

جدول ۱۵ مقایسه مراحل اول و دوم فازی‌زدایی مؤخرات را نشان می‌دهد.

جدول ۱۵. مقایسه مراحل اول و دوم فازی‌زدایی مؤخرات

نتیجه	فازی‌زدایی مرحله دوم	فازی‌زدایی مرحله اول	مؤخرات
۰/۰۴۳	۰/۸۹۰	۰/۹۳۳	تعصب دانشی
۰/۰۵۱	۰/۹۹۹	۱/۰۵۰	روزمرگی شغلی
۰/۰۱۲	۰/۵۷۴	۰/۵۶۲	جمود فکری
۰/۰۵۰	۰/۶۷۱	۰/۶۲۱	بسندگی در شغل
۰/۰۰۳	۰/۷۷۷	۰/۷۸۰	مقاومت در برابر تغییر
۰/۰۳۱	۰/۹۳۷	۰/۹۶۸	ناکارآمدی سازمانی
۰/۰۴۷	۰/۷۸۰	۰/۸۲۷	فرسودگی ذهنی
۰/۰۳۲	۰/۷۴۹	۰/۷۱۷	کرختی ذهنی
۰/۰۷۸	۰/۹۰۵	۰/۸۲۷	دیرینگی دانشی
۰/۰۱۶	۰/۷۹۶	۰/۸۱۲	بی‌حالی سازمانی

با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، خبرگان در مورد مقدمات و مؤخرات تله‌های شایستگی به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خبرگان به مقدمات و مؤخرات تله‌های شایستگی در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. با توجه به مطالب مذکور، اولویت تمامی عوامل در قالب جدول شماره ۱۶ نشان داده شده است.

جدول ۱۶. اولویت تمامی عوامل مقدمات و مؤخرات

اولویت	مقدمات	مؤخرات
۱	سبک مدیریتی سنت‌گرا	دیرینگی دانشی
۲	فناوری هراسی	روزمرگی شغلی
۳	اجتماعی‌سازی اداری	بسندگی در شغل
۴	راه‌بندهای منبعث از آموزش	فرسودگی ذهنی
۵	ساختار غیرمنعطف سازمانی	تعصب دانشی
۶	جو و فرهنگ بازدارنده	کرختی ذهنی
۷	نشانگان شخصیتی / خودپنداره دانایی	ناکارآمدی سازمانی
۸	فقدان مشوق‌های یادگیری	بی‌حالی سازمانی
۹	رقابت‌های ناسالم بین فردی	جمود فکری
۱۰	ماهیت سنتی شغل	مقاومت در برابر تغییر
۱۱	اجتناب از تکانه‌های اداری	***

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

افراد در هر نقش و جایگاهی، ممکن است افراطانه به اطلاعاتی 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 وادی تله‌های شایستگی گرفتار شوند که منجر به تصمیم‌گیری‌های ضعیف، کند و یا اشتباهات جدی شود. رها کردن باورها و دانش‌های سنتی به‌ویژه زمانی که همکاران فرد و مدیران یک سازمان نیز در برابر آن یا حتی چالش‌برانگیز بودن دانش و نظریه جدید بحث کنند می‌تواند دشوار باشد. اینجاست که تله شایستگی در سازمان به دلیل حلقه قدرت تصمیم‌گیری و همچنین گروه‌اندیشی، قوت و قدرت بیشتری پیدا می‌کند.

گاهی اوقات، باید آنچه را که فکر می‌کردیم درست است، رها کنیم، اما گاهی شرایط و سازوکارها همچون موجی فرد را در سیلاب جمود فکری غرق می‌کند و ذهن‌ها در گذر زمان رشد نمی‌کنند و مینیاتوری از کلیشه‌های قدیمی و حافظه بایگانی شده خواهند بود. تله شایستگی، شکاف دانشی را در کارکنان ایجاد می‌کند زیرا آنان تحت‌الشعاع آنچه می‌دانند قرار می‌گیرند. با توجه به اینکه دانش، مهارت و شایستگی قدرتی است بالقوه که در کاربردی ناصحیح، از هیبت و تحسین آن فروکاسته و به تله شایستگی می‌انجامد که اذهان را فریب می‌دهد و به مرور و رفته رفته، فرسودگی و افول سازمانی آشکار می‌شود؛ به جهت اهمیت این مبحث و مستتر بودن رخداد این مقوله در سازمان‌ها، این پژوهش به کاوشی در باب مقدمات و مؤخرات تله‌های شایستگی کارگزاران در سازمان‌های دولتی شهر ایلام و اولویت‌بندی این عوامل پرداخته است. در این پژوهش از بین مقوله‌هایی که جزء مقدمات و مؤخرات تله‌های شایستگی مورد لحاظ قرار گرفت؛ سبک مدیریت سنت‌گرا، فناوری‌هراسی و اجتماعی‌سازی اداری در اولویت اول تا سوم پیشایندها قرار گرفتند و همچنین، دیرینگی دانشی در رتبه اول، روزمرگی شغلی در رتبه دوم و بسندگی شغلی در رتبه سوم پسایندها ارائه شدند.

افراد در سازمان‌هایی با فرهنگ بوروکراتیک که مانع از ارائه ایده‌هایی در مورد چگونگی بهبود می‌شود، محدود می‌شوند. سبک مدیریت سنت‌گرا، قفس آهنین است که سکوت، گنگ و مبهم بودن ابتکار و خلاقیت، دستورات دیکته شده و انزوای در محیط کار را قوت می‌بخشد. در چنین شرایطی، ابراز ایده‌های جدید و رهایی از دانش پیشین حتی با وجود مقتضیات و شرایط جدید سازمانی که نیاز بر دانسته، مهارت جدید و تفکر عملی دارد، دشوار است. تأکید بیش از حد بر رعایت استانداردها، تأکید بر هزینه به‌جای نتایج، تصمیم‌گیری بر پایه انتخاب اولین بدیل ممکن، به دنبال راحت‌ترین راه‌حل و حل مسائل و پیشامدها به سنت ریش‌سفیدی در دنیایی که دائماً در حال تغییر و مبهم است، موفقیت‌های قبلی حاصل از این سازوکار می‌توانند سد راه فرصت‌های جدید باشند. سبک مدیریت سنت‌گرا، تمایل به تکیه بر مهارت‌ها، اصول، ایده‌ها، مدل‌های ذهنی گذشته مبنی بر اینکه موفقیت‌های آینده و قضاوت بهتر براساس همان ابزار و شاخصه‌ها، اندازه‌گیری شده و اثربخش است استوار است. لذا در اینصورت به جای رشد و تکامل، تله شایستگی حاصل از سبک مدیریت سنت‌گرا می‌تواند مانع پیشرفت تدریجی شود. قوانین و مقررات اداری متصلب، مقررات اداری دستوری و اجرای الزام‌آور و همچنین نقش بازدارندگی مدیران (کنش‌گرایی، سنت‌گرایی، دستورگرایی و ثبات‌گرایی) از جمله موجبات علی بر ناتوانی آموخته‌شده است [۱۱] که ریشه ابتدایی تله شایستگی را می‌توان در آن یافت. از سویی بنا بر تحقیقاتی که از منظر شیمی مغز و نیز علوم شناختی نیز پرداخته شده است و بر اساس اصل گوردون^۱ به طور طبیعی مغز همه افراد، خواهان حداکثرسازی پاداش (آرامش، اطمینان، جایگاه، نشاط و ...) و حداقل‌سازی تهدید (ترس، اضطراب، ناامیدی، غم و ...) است [۴]. لذا اینکه افراد در وضعیتی قرار می‌گیرند که تأکید بر بهره‌مندی از دانش قدیمی که زمانی موفقیت‌آمیز بوده را می‌توان در جریانات عصبی و شیمی مغز افراد جست و جو نمود. از این رو به جهت سیستم پاداش مغزی، همواره افتادن ناخواسته در تله شایستگی آسان است. باقرزاده خداهشهری و همکاران (۱۴۰۰) بیان می‌کنند مغز و جریانات عصبی در نظام‌های سازمانی همچون سایر نظام‌های اجتماعی این قدرت را دارند که با انتخاب و تلاش فردی، سازوکار خود را تغییر دهند. انعطاف‌پذیری مغز، رقابتی است [۴]. از این رو همواره باید محیط رقابتی برای موفقیت‌های خود ایجاد نمود. با پرورش روحیه نوآورانه و جستجوی مداوم برای جایگزین‌های جدید و حساسیت نسبت به موفقیت‌های خود، می‌توان بهترین محیط رقابتی برای خود و جریانات مغزی شکل داد.

¹ Gordon

فناوری هراسی عامل تأثیرگذار دیگری است که در جایگاه دوم قرار گرفت. هر فردی ممکن است احساس ترس یا بی‌میلی به استفاده از فناوری جدید داشته باشد. ترس از ناشناخته‌های فناوری، ترس غیرمنطقی از فناوری است. این ترس کارکنان را از سازگاری با فناوری جدید باز می‌دارد و حتی می‌تواند تا حدی پیش رود که کارمند در برابر ارتقاء نرم‌افزار مورد استفاده در محل کار خود نیز مقاومت کند. دیر بهنگام شدن سازمان‌ها با فناوری‌های روز به دلیل اقتضائات امنیتی و حراستی و نگرستن امنیتی به فناوری‌های جدید از جمله عواملی است که سازمان نیز بر فناوری هراسی تأثیر می‌گذارد. لیو^۱ (۲۰۰۶) بیان می‌کند که برای اجتناب از گرفتار شدن افراد در دام‌های شایستگی، باید سازمانی یادگیرنده بنیان نهاد که به طور همیشگی ظرفیت‌های دانشی و مهارتی خود را تقویت می‌کند. روزآمدی دانش و مهارت، استقبال از فناوری و دانش نوین، حمایت مدیریت، انتقال فکر، ارزشمندی خلاقیت از راهکارهای فرار از دام شایستگی به شمار می‌رود [۱۸].

اجتماعی‌سازی اداری در واقع تزریق نقش منفعلانه کارمند در سازمان، اطاعت بی چون و چرا و ارجحیت سکوت بر آوای او در حیطه موضوعات شغلی و سازمانی بوده که در رتبه سوم در پدیداری تله‌های شایستگی مورد توجه قرار گرفت. قاسم‌پور و همکاران (۱۳۹۹) بیان نمودند که شاید اولین جرقه‌های تزریق ناتوانی در وجود کارمندان در همان اوایل ورود به سازمان در قالب فرایند جامعه‌پذیری زده شود. زمانی که به افراد جدید الاستخدام در قالب هنجارپذیری این باور را القاء می‌کنند که کارمند خوب آن است که مدیر بالادستی از وی راضی باشد، در انجام دقیق دستورات محوله از هیچ کوششی فروگذاری نکنند، بدون کسب اجازه از فرادست اقدامی انجام ندهند، اگر قصد مصونیت در مقابل تلاطم‌های سازمانی را دارد که در اکثر مواقع به دلیل ایجاد واهمه در دل کارمندان جدیدالورود است، می‌بایست قوانین و مقررات سازمانی را همچون سپر در نظر بگیرد و در مقابل رویدادهای سازمانی حالتی منفعلانه داشته باشد [۱۱]. این امر به مرور در فرد نهادینه شده و کارمند در پایین‌ترین سطح فرهنگ یادگیری و مشارکت قرار می‌گیرد. رویه‌های خوب و یا حتی نقصان‌پذیر را بر عالی ترجیح می‌دهد حتی اگر ذهن کارمند رویه بهتری را جست و جو نماید اما او سکوت را انتخاب نموده چون سیستم و سازمان اینطور به او آموخته و او یادگرفته است. به مرور حساست دانشی فرهنگی است که منتج از این رخداد می‌شود و همواره منع از تسهیم دانش خواه عمدا و یا ناخواسته در اثر یادگیری از سیستم و نهادینه شده چنین فرهنگی در وی ایجاد می‌شود. اینجا است که مدیران در تله‌ای که برای دیگران چیده بودند خود گرفتار شده‌اند.

از جمله پسایندهای تله شایستگی، دیرینگی دانشی است که در رتبه اول قرار گرفت. نیر و پاهوکار^۲ (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که 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 مشتریان، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان قربانی شایستگی‌های منسوخ شده شوند [۲۳]. پروبست و رایش^۳ (۲۰۰۵) نیز بیان می‌کنند در سندروم پیری زودرس که ماحصل گرفتار شدن در تله‌های شایستگی است، افراد به مجموعه‌ای از روش‌ها، رویه‌ها، ارزش‌ها و باورهای قدیمی برای حصول به موفقیت به طور جدایی‌ناپذیری می‌چسبند [۲۵]. در اینصورت، افراد در سازمان اسیر دانش فراگرفته شده‌اند و اعتقاد راسخ به دانسته‌های خود دارند. دانشی منسوخ شده و قدیمی دستاورد پرورش تفکر ماشینی این‌چنینی است.

وابستگی شدید به وظایف همیشگی، بی‌علاقه شدن به وظایف جدید، علاقه به انجام کارهای مشخص، یکنواخت و همیشگی از جمله مواردی بوده که نشانگر روزمرگی شغلی است که در مرتبه دوم پسایندهای تله‌های شایستگی قرار گرفت. کامینگ^۴ (۲۰۱۸) معتقد است افرادی که در دام شایستگی گرفتار شده‌اند، در انجام برخی از وظایف تعریف شده توانمند می‌شوند و حتی زمانی که راه‌های بهتری برای انجام آن وجود داشته باشد، به همان روش‌های عادت کرده و مرسوم، کار را انجام می‌دهند [۲۰]. از این رو، فرد با این احساس با سرمایه‌گذاری بیش از حد روی نقاط قوت خود، زمان کمتری را برای یادگیری سایر مهارت‌های مهم جدید صرف می‌کند. انس با روش‌های متداول و قدیمی فرد را از درک تغییرات در حال وقوع باز می‌دارد.

رضایت از حداقل عملکرد، عدم تمایل به انتخاب اهداف چالش‌برانگیز، متوسط و حسابگرانه و بنا نهادن آرزوها بر پایه حقوق ثابت ماهیانه از جمله مواردی است که بیانگر بسندگی در شغل و کفایت انتظارات در حد رفع تکلیف از انجام وظایف است که در مرتبه سوم پسایندها قرار

¹ Liu

² Nair & Pahrkar

³ Probst & Raisch

⁴ Cumming

گرفت. لی و واندن استین^۱ (۲۰۱۰) بیان نمودند که به طور طبیعی هنگامی که بر ساختار، رفتار و فرآیند مدونی پافشاری شود، کارکنان نیز انگیزه کافی جهت آزمون و خطا نسبت به درستی یا نادرستی اقدام‌های که احتمال آن می‌رود به ارتقاء عملکرد نسبت به رویه فعلی منجر شود، نخواهند داشت [۱۷]. دل مشغولی فرهنگی من باب در همین حد کافی است، اجتناب از قبول مسئولیت و اهداف چالش‌برانگیز، نبود ایده‌های خلاقانه و پرهیز از مسئله‌یابی و اکتفا به راه‌حل‌های رضایت‌بخش حکایت از بسندگی در مسیر شغلی و توسعه نیروی انسانی در مسیر ناکارآمد دارد.

پیشنهادها. بر اساس نتایج مرحله دلفی فازی، سبک مدیریت سنت‌گرا با اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده ۰/۰۸۲ از نظر خبرگان در رتبه اول مقدمات قرار گرفت، لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان با ایجاد فضای رقابتی در سازمان، پرورش افکار انعطاف‌پذیر، آموزش و آشنایی با تفکر انتقادی و زیر سؤال بردن فرضیات اساسی در مورد نوع مدیریت، فرآیندهای کاری و شغلی از تله شایستگی به دور شوند و کارکنان را نیز از آن به دور کنند.

رتبه دوم به متغیر فناوری هراسی با اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده ۰/۰۶۳ اختصاص دارد. با توجه به رقابت جهانی، تغییر انتظارات و ورود رقبای جدید، برای بقا و رشد مداوم و پیوسته باید هم‌گام با فناوری بود که دانش روزآمد بهترین راه برای غلبه بر ترس استفاده از فناوری است. قرار گرفتن تدریجی و نظام‌مند با ابزارهای فناورانه یک روش بسیار کارآمد برای غلبه بر فناوری هراسی است. عدم درک کامل کارکنان از نحوه عملکرد فناوری، نگرانی و اضطراب از شایستگی‌های شخصی خود برای مقابله با فناوری‌های جدید بر عدم پذیرش آنان بر فناوری خاص تأثیر قوی دارد لذا مدیران با نقش مربیگری و حمایتگری، ارائه بسته‌های پاداش، تشریح مزایای فناوری و رسیدگی مناسب به نگرانی‌های فناوری‌محور و در سطح گسترده‌تر رفع بی‌اعتمادی و سرمایه‌گذاری در امنیت فناوری بر غلبه بر فناوری هراسی تأثیرگذار خواهند بود.

بر اساس نظر خبرگان، اجتماعی‌سازی اداری نیز با اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده ۰/۰۵۴ در رتبه سوم قرار گرفت. مدیران همواره باید احساس توفیق‌طلبی و جسارت را در کارکنان خود پرورش دهند. طرح‌واره‌ها، سناریوها و کلیشه‌های ذخیره شده و رفتارهای قالبی اینک در عصر حاضر با تغییر و تحولات مستمر جوابگو نیست. ترویج ارزش‌های پیش‌ران، توسعه‌بخش و مشارکتی باید جایگزین نگرش تک‌محوری شود. بر اساس نتایج مرحله دلفی فازی، دیرینگی دانشی با اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده ۰/۰۷۸ از نظر خبرگان در رتبه اول مؤخرات قرار گرفت. از این رو مدیران باید تازه‌اندیشی را در سازمان ترویج دهند. برقراری تعاملات با نوآوران و کارآفرینان، شرکت فعالانه در همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی-تخصصی، ایجاد اتاق‌های فکر با قاعده بارش فکری به جهت رهایی از دانش‌های قدیمی و تغییر جهت از تفکر دانشی به تفکر عملی تا تغییر جهت ذهن فرد را در مسیر رسیدن به نتایج قرار دهد از جمله مواردی است که در این مسیر راهگشا است.

رتبه دوم مؤخرات به متغیر روزمرگی شغلی با اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده ۰/۰۵۱ اختصاص دارد. به جهت رهایی از روزمرگی شغلی، فرد باید همواره خود را مجبور کند تا دوباره کاملاً مبتدی شود و مهارتی را توسعه دهد که کاملاً خارج از منطقه آسایش خود قرار داشته باشد. زیرا یک ذائقه اکتسابی بسیار مفیدتر است و به افراد امکان رشد می‌دهد.

بسندگی در شغل نیز با اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده ۰/۰۵۰ در رتبه سوم مؤخرات قرار گرفت. لذا مشخص نمودن مسیرهای ارتقاء شغلی، ایجاد فضای رقابتی جهت پرورش استعدادها در سازمان، حذف موانع ایجاد انگیزه در سازمان و واگذاری مسئولیت‌های چالش‌برانگیز، کارکنان را از احساس بسندگی و کفایت شغلی به دور می‌نماید.

در خصوص محدودیت این تحقیق نیز باید این نکته را مد نظر داشت که ممکن است مصاحبه‌شوندگان در پاسخگویی به سؤالات مصاحبه نتوانسته باشند به طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند و تنها ادراکات ذهنی خود را (چه مثبت و چه منفی) از واقعیت موجود بیان کرده باشند؛ البته محققان امیدوار هستند که حجم بالای مصاحبه‌های انجام گرفته تا اشباع نظری، از میزان این محدودیت کاسته باشد. از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن نتایج این پژوهش بر جامعه لحاظ شده اشاره کرد. از آن‌جا که نمی‌توان نتایج پژوهش را به دیگر جامعه‌ها تعمیم داد.

^۱ Lee & Van den Steen

منابع

1. Acadia, S. (2020). The Organizational Trap-Gap Framework: A conceptual view of library dysfunction. *IFLA journal*, 46(1), 72-87. <https://doi.org/10.1177/0340035219870199>
2. Allinson, C. W., & Hayes, J. (2000). Cross-national differences in cognitive style: implications for management. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 161-170. <https://doi.org/10.1080/095851900340042>.
3. Azar, A., & FaraJi, H. (2002). *Fuzzy management science*. Tehran: Mehraban. (In Persian)
4. Bagherzadeh Khodashahri, R., Sepahvand, R., Mousavi, S. N., & Hakkak, M. (2021). Public Sector in the Digital Economy Era: A Study on the Public Sector Banking Network in Iran. *Journal of Public Administration*, 13(3), 561-592. doi: 10.22059/jipa.2021.323459.2957. (In Persian)
5. Burke, K. (1935). *Permanence and Change: An Anatomy of Purpose*. Univ of California Press.
6. Chawla, S., & Lenka, U. (2015). Resonant leaders: an impetus to change the organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(6), 17-19. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2015-0016>
7. 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>.
8. Danacı, M., & Yildirim, U. (2023). Comprehensive analysis of lifeboat accidents using the Fuzzy Delphi method. *Ocean Engineering*, 278, 114371. <https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2023.114371>
9. Faghihi, A., Danaeifaed, H. (2006). *Bureaucracy Development in Iran. A comparative/ historical approach*. Tehran: Rasa. (In Persian)
10. Fredericks, M., Kondellas, B., Hang, L., Fredericks, J., & Ross, M. W. (2011). Chiropractic physicians: toward a select conceptual understanding of bureaucratic structures and functions in the health care institution. *Journal of Chiropractic Humanities*, 18(1), 64-73. <https://doi.org/10.1016/j.echu.2011.10.003>
11. Ghasempour, H., Shiri, A., & Yasini, A. (2021). Understanding the Phenomenon of Trained Incapacity and Identifying its Fusion Factors in Government Organizations. *Public Administration Perspective*, 12(2), 52-76. <https://doi.org/10.52547/JPAP.2021.213655.0>. (In Persian)
12. Hadavinejad, M., & Alkozehi, A. (2022). The Phenomenography of Sectarianism's Consequences in Organizations of Public Sector. *Public Organizations Management*, 10(40), 71-84. doi: 10.30473/ipom.2022.60344.4430. (In Persian)
13. Heracleous, L., Papachroni, A., Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2017). Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox PARC. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 327-338. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.014>
14. Herzfeld, M. (1993). *The social production of indifference*. University of Chicago Press.
15. 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>
16. Jarrell, K. M. (2007). *Bureaucracy Confronts Reality: A Case Study of the University of Texas at Dallas' Response to Hurricane Katrina*. ProQuest.
17. Lee, D., & Van den Steen, E. (2010). Managing know-how. *Management Science*, 56(2), 270-285. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1101>
18. Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 144-161. <https://doi.org/10.1002/kpm.254>
19. Mabrouk, N. (2021). Green supplier selection using fuzzy Delphi method for developing sustainable supply chain. *Decision Science Letters*, 10(1), 63-70. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2020.10.003>
20. Matsuo, M. (2021). *Unlearning at work: insights for organizations*. Gateway: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-3799-5>
21. Merton, R. K. (1963). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568. <https://doi.org/10.1037/11302-024>.
22. Mohammadifar, Y., & Khosravi, S. S. (2023). Proposing a Model for Creating Vale from Big Data with a Meta-synthesis Approach. *Journal of Advertising and Sales Management*, 4(2), -. doi: 10.52547/JABM.3.2.4.435. (In Persian)

23. Nair, J., & Paurkar, R. (2018). Competitive Advantage Derived From Learning Organizations: Unpacking the Concept and Its Strategic Implications for the Outsourcing Industry in India. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN (Online)*, 2319-8028.
24. Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C)
25. Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90-105. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841958>
26. Schulz, M. (1998). Limits to bureaucratic growth: The density dependence of organizational rule births. *Administrative Science Quarterly*, 845-876. <https://doi.org/10.2307/2393618>
27. Schut, M., & Moelker, R. (2015). Respectful agents: Between the scylla and charybdis of cultural and moral Incapacity. *Journal of Military Ethics*, 14(3-4), 232-246. <https://doi.org/10.1080/15027570.2015.1109945>
28. Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2005). Escaping real (non-benign) competency traps: Linking the dynamics of organizational structure to the dynamics of search. *Strategic organization*, 3(1), 85-115. <https://doi.org/10.1177/1476127005050521>
29. Whetten, D. A. (1981). Organizational Responses to Scarcity: Exploring the Obstacles to Innovative Approaches. to Retrenchment in Education. *Educational Administration Quarterly*, 17(3), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0013161X8101700307>
30. Zeinivandmoghdam, R., Bagherzadeh, M., Gholami Kanani, Y., Matani, M., & Aref Nejad, M. (2021). Designing a model for implementing the policies of the Ministry of Education using interpretive structural modeling. *Public Policy In Administration*, 12(42), 67-84. (in Persian)
31. Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Fang, Y., & Hua, Z. (2018). Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility—An ambidexterity perspective. *Information & Management*, 55(6), 695-708. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.02.002>
32. Zhu, M., Zhou, W., Hu, M., Du, J., & Yuan, T. (2023). Evaluating the Renewal Degree for Expressway Regeneration Projects Based on a Model Integrating the Fuzzy Delphi Method, the Fuzzy AHP Method, and the TOPSIS Method. *Sustainability*, 15(4), 3769. <https://doi.org/10.3390/su15043769>