

Analyzing the competency trap phenomenon: Identifying and analyzing the consequences of the competency trap phenomenon among employees of government organizations using the FCM method

Mohammad Hakkak

Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran

Heshmatolah Asgari

Professor, Department of Economics, Faculty of Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran

Heydar Abbaspour*

PhD Student, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran

Abstract

Aim: Today, one of the challenges that harms the structure of government organizations is the phenomenon of "competence trap" among employees. This phenomenon may cause employees to refuse to accept new challenges and continue with their traditional methods, which can reduce their responsibility and hinder their career advancement. Given that the competency trap is a serious obstacle to organizational change and development and has long-term damage to human resources and the organization, the present study was conducted with the aim of preparing a fuzzy map of the consequences of the competency trap among employees of government organizations.

Methodology: The present study is an exploratory research in terms of its purpose and in terms of data collection. This research is also a mixed qualitative and quantitative research based on the inductive deductive philosophy. The statistical population of this research comprises experts, consisting of faculty members from Lorestan University, along with managers and employees of governmental organizations in Lorestan Province. They

* Corresponding Author: abbaspour.0509@gmail.com

How to Cite:

Original Research

Accepted:

Received:

eISSN: 2476-5988

ISSN: 2251-8037

were selected using purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool in the qualitative part is a semi-structured interview, the validity and reliability of which was confirmed using content validity and theoretical validity, and the method of intra-coder and inter-coder reliability. Also, the data collection tool in the quantitative part is a questionnaire, the validity and reliability of which was confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis method and quantitative data were analyzed using fuzzy cognitive mapping method.

Result: The results of this study indicate that the components of the organization's entanglement in innovation inertia, the spread of silent protests by the organization's competent employees, the emergence of a state of organizational self-defeat, the emergence of organizational blockage, and the emergence of a state of intellectual arthritis in managers were identified as the most important consequences of the competency trap among employees of government organizations in Lorestan province.

Conclusion: In today's dynamic world, organizations need to innovate and adapt to environmental changes to survive and succeed. However, a destructive phenomenon called competency traps can prevent this and put organizations on the path to decline. The occurrence of this destructive phenomenon among government employees severely causes innovation inertia and leads organizations to stagnation and failure.

Keywords: Competence trap, consequences, government organizations, Fuzzy Cognitive Map

واکاوی عارضه تله شایستگی: شناسایی و تحلیل پیامدهای عارضه تله شایستگی در بین کارکنان سازمان های دولتی با روش FCM

محمد حکاکی  استاد گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

حشمت اله عسگری  استاد گروه اقتصاد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

حیدر عباس پور  * دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

چکیده

هدف: امروزه یکی از چالش هایی که به ساختار سازمان های دولتی آسیب می زند، پدیده «تله شایستگی» در میان کارکنان است. این پدیده ممکن است باعث شود کارکنان از پذیرش چالش های جدید خودداری کرده و به روش های سنتی خود ادامه دهند که این وضعیت می تواند به کاهش مسئولیت پذیری و مانع پیشرفت شغلی آن ها شود. با توجه به اینکه عارضه تله شایستگی مانعی جدی بر سر راه تغییر و تحولات سازمانی است و صدمات بلندمدتی برای نیروی انسانی و سازمان در پی دارد، پژوهش حاضر با هدف تهیه نگاشت فازی پیامدهای عارضه تله شایستگی در بین کارکنان سازمان های دولتی انجام پذیرفت.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که متشکل از اعضای هیات علمی دانشگاه لرستان، مدیران و کارکنان سازمان های دولتی استان لرستان می باشند که با روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده

از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. داده های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید.

یافته ها: نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مولفه های رفتاری سازمان به اینرسی نوآوری، اشاعه اعتراض های خاموش کارکنان شایسته سازمان، پدیدآیی حالتی خودزنی سازمانی، پدیدآیی انسداد سازمانی و پدیدآیی حالت آرتروز فکری در مدیران، به عنوان مهم ترین پیامدهای عارضه تله شایستگی در بین کارکنان سازمان های دولتی استان لرستان شناسایی شدند.

نتیجه گیری: در دنیای پویای امروز، سازمان ها برای بقا و موفقیت نیازمند نوآوری و انطباق با تغییرات محیطی هستند. با این حال، یک پدیده مخرب به نام تله های شایستگی می تواند مانع از این امر شده و سازمان ها را در مسیر زوال قرار دهد. بروز این پدیده مخرب در بین کارکنان سازمان های دولتی به شدت موجب اینرسی نوآوری شده و سازمان ها را به سمت رکود و شکست سوق می دهد.

کلیدواژه ها: تله شایستگی، پیامدها، سازمان های دولتی، نقشه شناختی فازی
مقدمه

به جرات می توان بیان نمود که جهان امروز از هر زمان دیگری دارای بازارهای جذاب و رقابتی تری است و رقابت در تمامی سطوح و لایه های زندگی سازمان ها و افراد به وضوح دیده می شود. همه افراد چه در سازمان های بزرگ و چه در سازمان های کوچک، باید که در جهت دستیابی به موفقیت و کسب اهداف خود بر سر منابع محدود با هم رقابت کنند. آنچه که طریق مسیر در این امر را با دشواری روبرو ساخته است، وجود محیطی نامطمئن و بی ثبات است که تغییرات آن می تواند هرگونه توان و اختیار را از سازمان بگیرد. امروزه سازمان ها دیگر نمی توانند آنچه را که در گذشته با موفقیت انجام شده است، تنها با تقلید ساده به کار گیرند و موفق نیز باشند؛ بلکه هر یک از سازمان ها همواره باید در جستجوی فرصت هایی نو باشند که از دید دیگر رقبا پوشیده مانده است (مویدی، ۱۳۹۸). سازمان هایی که خود را در دایره قوانین و مقررات سفت و سخت حبس کرده اند نیروهای خود را ملزم می سازند که تنها در محدوده مشخص شده عمل کنند تا کمتر با چالش های فکری درگیر شوند (شیری و همکاران، ۱۴۰۳). تاکید بیش از حد بر استفاده از شیوه های سنتی و عدم ایجاد

تغییر در روش‌ها و مقاومت در مقابل نوآوری از چالش‌های اساسی پیش‌رو سازمان‌ها به ویژه در کشورهای جهان سوم می‌باشد (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۸). این مسئله به مرور زمان منجر به شکل‌گیری پیش‌فرض‌ها و نگرش‌هایی در ذهن کارکنان و به تبع آن رفتارهایی می‌شود که خود در مقابل هر نوع تغییر برهم‌زننده شرایط موجود، مقاومت نشان می‌دهند؛ و بدون تفکر و درک تغییر شرایط، مطابق آنچه که تاکنون یاد گرفته‌اند، عمل می‌کنند و هیچ‌گونه خلاقیت و نوآوری از خود بروز نمی‌دهند (شیری و همکاران، ۱۴۰۳). در دنیای امروز که سرعت پیشرفت فناوری روز به روز در حال افزایش است، سازمان‌ها برای بقا و رشد خود راهی جز منطبق کردن خود با تغییرات محیط پیرامون ندارند. از این رو در میدان رقابت میان کسب و کارها، مزیت رقابتی برخاسته از نوآوری بیش از پیش به نفع سازمان‌هایی است که می‌توانند دانش و مهارت‌های فناورانه و تجربه برای ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات خود استفاده کنند (جاودان‌مهر و همکاران، ۱۴۰۰). حال اینکه به طور مکرر مشاهده می‌شود که بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه آنهایی که در محیط فعلی موفق هستند، زمانی که محیط به طور قابل توجهی تغییر می‌کند، به سرعت تغییر نمی‌کنند. یک توضیح قوی برای این مشاهدات، پدیده‌ای از یادگیری است که تله شایستگی^۱ نامیده می‌شود. افرادی که در تله شایستگی مدفون شده‌اند همواره اعتقاد دارند که مهارت‌های آنها نسبت به سایرین در کمال بوده و نیازی به تغییر و اصلاح و به نحوی ایجاد نوآوری در رفتار و اعمال خود نمی‌بینند و این در حالی است که آنها نمی‌دانند که در یک تله گرفتار شده‌اند که از آن به تله شایستگی نام می‌برند. ولی با گذشت زمان و با پیشی گرفتن رقبای بازار متوجه می‌شوند که گام در مسیری قرار داده‌اند که بازگشت از آن بسیار مشکل است؛ و آن هم قرار گرفتن در تله شایستگی بوده است (Ahuja, 2016). در دنیای پویای امروز، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت نیازمند نوآوری و انطباق با تغییرات محیطی هستند. با این حال، یک پدیده مخرب به نام تله‌های شایستگی می‌تواند مانع از این امر شده و سازمان‌ها را در مسیر زوال قرار

¹ . Competency Trap

دهد (Acadia, 2020). تله شایستگی به این باور غلط در سازمان اشاره دارد که فرآیندها و روش‌های قدیمی همواره نتایج مطلوب را به همراه خواهند داشت. این باور، سازمان را به تکرار رویه‌های گذشته تشویق کرده و از ایجاد فضایی برای نوآوری جلوگیری می‌کند (Matsuo, 2021). در نتیجه، سازمان در پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان و فرصت‌های جدید ناکام مانده و چابکی و انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهد. تله‌های شایستگی زمانی شکل می‌گیرند که افراد در سازمان بیش از حد بر توانایی‌ها و نتایج گذشته خود تمرکز کرده و از ترس شکست، از پذیرش ریسک‌های نوآورانه اجتناب می‌کنند. این مسئله به ویژه در ساختارهای بوروکراتیک که با نگاهی گذشته‌نگر به دنبال شناسایی فرآیندهای موفق هستند، تشدید می‌شود. تاکید بر انجام فرآیندهای گذشته به همان روال قبلی، باعث ایجاد اصطکاک بین ساختارهای بوروکراتیک و کارآفرینان و نوآوران سازمان می‌شود. کارآفرینان و نوآوران با نگاهی آینده‌نگر، به دنبال یافتن راه‌هایی برای بهبود فرآیندها و انطباق با تغییرات محیطی هستند، در حالی که ساختارهای بوروکراتیک در برابر این تغییرات مقاومت می‌کنند (شیری و همکاران، ۱۴۰۳). با توجه به سرعت بالای تغییرات محیطی و افزایش پیچیدگی و ابهام در دنیای کسب و کار، رهایی از تله‌های شایستگی برای سازمان‌ها امری حیاتی است. سازمان‌ها باید ضمن شناخت تغییرات محیطی، شاخص‌های سازمانی موثر بر نوآوری را شناسایی کرده و با ایجاد فضایی مناسب برای نوآوری، به این تغییرات پاسخ دهند. در غیر این صورت، سازمان‌ها در پارادایم‌های جدید رقابت با چالش‌های جدی مواجه شده و در نهایت، محکوم به فنا و نیستی خواهند بود (Acadia, 2020). با وجود اهمیت موضوع تله‌های شایستگی، هنوز خلأهای تحقیقاتی قابل توجهی در این حوزه وجود دارد. بررسی پیامدهای تله‌های شایستگی بر عملکرد سازمان‌ها در صنایع مختلف و در شرایط محیطی گوناگون ضروری است. شناسایی و تحلیل این پیامدها از آن جهت اهمیت دارد که این پدیده می‌تواند به طور خاموش و تدریجی، سازمان را تضعیف کرده و توانایی آن را در رقابت و انطباق با تغییرات محیطی کاهش دهد. درک این پیامدها

به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط ضعف خود را شناسایی کرده و استراتژی‌های مناسبی برای رهایی از این تله‌ها تدوین کنند. به عنوان مثال، آگاهی از اینکه تله شایستگی چگونه مانع نوآوری، کاهش چابکی و انعطاف‌پذیری، و ایجاد مقاومت در برابر تغییر می‌شود، به مدیران این امکان را می‌دهد تا با تمرکز بر این نقاط ضعف، اقدامات اصلاحی مؤثری را به مرحله اجرا درآورند. تحلیل پیامدهای تله شایستگی می‌تواند به سازمان‌ها در بهینه‌سازی تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری در زمینه‌هایی که بیشترین تأثیر را بر نوآوری و رشد دارند، یاری رساند. با شناسایی دقیق تأثیرات این تله‌ها بر عملکرد مالی، رضایت مشتریان و بهره‌وری کارکنان، سازمان‌ها قادر خواهند بود تصمیمات بهتری در زمینه سرمایه‌گذاری در آموزش، تحقیق و توسعه و بهبود فرآیندها اتخاذ کنند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد کوتاه‌مدت سازمان کمک می‌کند، بلکه پایه‌گذار یک مزیت رقابتی پایدار نیز خواهد بود و سازمان را برای مواجهه با چالش‌های آینده آماده می‌سازد. با وجود اهمیت فزاینده نوآوری و انطباق‌پذیری در سازمان‌ها، بررسی پیامدهای تله شایستگی به عنوان یک مانع جدی در مسیر تعالی سازمانی، کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. اگرچه پژوهش ارزشمندی توسط شیری و همکاران (۱۴۰۳) به شناسایی و معرفی پیشایندها و پسایندهای این پدیده پرداخته است، اما هنوز در زمینه تحلیل جامع و اولویت‌بندی پیامدهای ناشی از تله شایستگی در سازمان‌های دولتی، خلأ مطالعاتی وجود دارد. بررسی متون علمی موجود نیز نشان می‌دهد که در سطح بین‌المللی، پژوهش مستقلی که به‌طور خاص به واکاوی و اولویت‌بندی پیامدهای تله شایستگی پرداخته باشد، انجام نشده است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف مطالعاتی، به بررسی و اولویت‌بندی پیامدهای تله شایستگی در سازمان‌های دولتی می‌پردازد. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی در درک بهتر اثرات منفی تله شایستگی و اتخاذ راهکارهای مؤثر برای مقابله با آن کمک کند و گامی مهم در جهت ارتقای نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان‌ها در کشور باشد.

مبانی نظری پژوهش

تله شایستگی

رفتارها، چه فردی و چه جمعی، در انسان‌ها از طریق فرآیند یادگیری شکل می‌گیرد. یادگیری، به عنوان یک فرآیند مستمر و بین‌نسلی، به افراد امکان می‌دهد تا درک عمیق‌تری از فعالیت‌های جاری خود پیدا کنند، بینش‌های جدید کسب نمایند، فرآیندهای ناکارآمد را بازطراحی کرده و عملکرد آتی خود را بهبود بخشند. این فرآیند بلندمدت، برای بقا در محیط‌های رقابتی، سازماندهی، اجرا و ارزیابی می‌شود (Ahuja, 2016). سازمان‌ها نیز با کسب تجربه، فعالیت‌های کاری خود را توسعه می‌دهند؛ هر چه تجارب بیشتری اندوخته شود، دانش بیشتری نیز خلق می‌گردد. این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارایی، بهره‌وری و قابلیت اطمینان خود را افزایش دهند و ظرفیتی را تضمین کنند که مستقیماً به شایستگی مرتبط است. شایستگی، خود، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای یادگیری و کنترل، نه تنها در سطح فردی بلکه در سطح سازمانی است. برای شفاف‌سازی شایستگی سازمانی، شناسایی مهارت‌ها، تخصص، ظرفیت، اطلاعات، تجربه، مشارکت، نوآوری و آمادگی که سازمان را برای ارائه محصولات یا خدمات توانمند می‌سازد، ضروری است. با این حال، سازمان‌ها اغلب در دام تله شایستگی گرفتار می‌شوند (Heracleous et al, 2017). این پدیده زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها، به‌ویژه آن‌هایی که در محیط فعلی موفق هستند، در مواجهه با تغییرات قابل توجه محیطی، به سرعت خود را تطبیق نمی‌دهند. «تله شایستگی» به وضعیتی اطلاق می‌شود که فرد یا سازمان به استفاده از رویه‌های کنونی ادامه می‌دهد و گزینه‌های جایگزین که در بلندمدت برتر هستند را فراموش می‌کند. دلیل این امر آن است که تجربیات قبلی، استفاده مداوم از رویه‌های موجود را جذاب‌تر از پذیرش رویکردهای جدید با بازده کوتاه‌مدت کمتر جلوه می‌دهد (Ahuja, 2016). برخی کارشناسان از این پدیده به عنوان آسیب‌شناسی یادگیری نیز یاد می‌کنند. در تله شایستگی، شرکت‌ها و افراد غالباً کارهایی را که در گذشته موفقیت‌آمیز بوده‌اند، تکرار می‌کنند و فرصت‌ها و وظایف ارزشمند دیگر را نادیده می‌گیرند. این تله، بر این باور نادرست استوار است که عملکردی

که در گذشته موفقیت آفرین بوده، لزوماً به موفقیت آینده نیز منجر خواهد شد (Yilmaz et al, 2022). اگرچه این اصطلاح عمدتاً در ادبیات مدیریت مطرح شده، اما دامنه کاربرد آن وسیع است و می‌تواند در زمینه‌های تجاری، نظامی و حتی شخصی نیز مورد استفاده قرار گیرد. تله‌های شایستگی معمولاً از تخصص بیش از حد، رسمیت‌گرایی و تمرکز بر قوانین نشأت می‌گیرند. این رسمیت و تمرکز بر قوانین استاندارد، کارکنان را برای آزمایش رویکردهای جدید ترغیب نمی‌کند. هنگامی که یک عملکرد موفق مدون شد، کارکنان انگیزه خود را برای آزمایش بیشتر یا اقداماتی که می‌توانند منجر به عملکرد بالاتر شوند، از دست می‌دهند. تله‌های شایستگی زمانی پدیدار می‌شوند که یک مدل بدون بررسی مداوم دنبال شود و در نتیجه، نسبت به نیازهای واقعی صحنه بی‌تفاوت گردد (O'Driscoll, 2021). این باور غلط که اصول، ایده‌ها و مدل‌های ذهنی گذشته، به طور مداوم به موفقیت‌های آینده و قضاوت بهتر منجر می‌شوند، هسته اصلی تله شایستگی را تشکیل می‌دهد. این تله، تمایل به اتکا بر مهارت‌ها یا روال‌های ابزار آشنا را بدون سنجش اثربخشی آن‌ها در حال و آینده، نشان می‌دهد. افتادن ناخواسته در این دام آسان است؛ تمایل به گرایش به کارهایی که به طور طبیعی انجام می‌دهیم، بدون زیر سوال بردن فرضیات، مهارت‌ها و رویکردها به کار. دنیل کیم می‌نویسد: «تله‌های شایستگی ما را در یک روش خاص برای انجام کارها محبوس می‌کنند، صرفاً به این دلیل که ما قبلاً در انجام آن روش مهارت داریم. شما می‌توانید در کاری که انجام می‌دهید آنقدر خوب باشید که موفقیت‌های گذشته، دیدگان شما را کور کند. اما گاهی اوقات، انجام خوب یک کار می‌تواند شما را در یک حلقه معیوب گرفتار کند و به جای رشد و تکامل، مانع پیشرفت تدریجی شما شود.» وقتی در دام شایستگی می‌افتید، شایستگی‌های اصلی شما به سختی‌های اصلی تبدیل می‌شوند. شما بارها و بارها بر تقویت و تکیه بر همان مهارت تمرکز می‌کنید و دیگر مهارت‌ها، عادات کاری و مدل‌های ذهنی مهمی را که برای پیشرفت در آینده نیاز دارید، فراموش می‌کنید. تعهد بیش از حد به شایستگی‌ها و مهارت‌های اصلی، به راحتی می‌تواند به نقطه ضعف افراد تبدیل شود. یکی از پیامدهای بارز در تله شایستگی این است که زمانی که تغییر رخ می‌دهد (و تغییرات همیشه رخ می‌دهند)، ما غافلگیر می‌شویم، زیرا برای مقابله با آن آماده نیستیم.

کاهش انطباق‌پذیری و فرصت‌های از دست رفته نیز از پیامدهای مهم تله شایستگی هستند که افراد را در مسیر تکامل با مشکل مواجه می‌سازند (Oppong, 2020). بنابراین، لازم است همواره از بهترین روش‌های شناخته شده استفاده کرد و همزمان، راهکارهای بدیع و جایگزین را از طریق آزمون و خطاهای مستمر و کاوش‌های محیطی کشف نمود. از این رهگذر می‌توان به مهارت‌ها و تخصص‌های مناسب و ضروری برای دستیابی به عملکرد بهتر در آینده دست یافت (Lee & Van, 2010). در نهایت، «تله شایستگی» در سازمان به وضعیتی گفته می‌شود که افراد، به دلیل موفقیت‌های گذشته خود، ناخواسته به این باور می‌رسند که در تمامی زمینه‌ها نیز توانایی، مهارت و شایستگی لازم را دارند. این مسئله می‌تواند منجر به انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری‌های نادرست در سمت‌های مدیریتی شود، چرا که افراد ممکن است از ظرفیت‌ها و محدودیت‌های واقعی خود غافل شوند. این تله می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد کلی سازمان، گروه‌ها و تیم‌ها داشته باشد و مانع نوآوری و یادگیری در سازمان گردد. برای جلوگیری از گرفتار شدن در این تله، سازمان‌ها باید فرهنگ یادگیری و رشد را ترویج دهند و به ارزیابی مستمر شایستگی‌ها و توانایی‌های خود بپردازند.

پیشینه پژوهش

Probst & Raisch (2005) در تحقیقی با عنوان "بحران سازمانی: نگاهی به دلایل شکست" به بررسی این سوال پرداختند که چرا برخی شرکت‌های موفق، در اوج موفقیت خود ناگهان دچار سقوط می‌شوند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که ریشه این مسائل و بحران‌ها در چهار حوزه اصلی شامل رشد، تغییر، رهبری و فرهنگ سازمانی نهفته است. در برخی موارد، شرکت‌ها به سرعت رشد کرده و تغییرات زیادی را تجربه می‌کنند. رهبران قوی این کسب‌وکارها را هدایت کرده و فرهنگ پیشرو را در ساختار سازمان تقویت می‌کنند. با نگاهی به اکثر شرکت‌ها، می‌توان دریافت که آن‌ها به اندازه کافی از عوامل موفقیت یادشده برخوردارند، اما نقطه ضعف و دلیل ناکارآمدی آن‌ها در برخی مواقع در همین جا نهفته است. اگر چهار عامل اصلی به اندازه کافی رشد نکنند و روحیه گذشته‌نگری در سازمان

حاکم شود، افول زود هنگام سازمان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود و زمینه‌های شکست در بازار فراهم می‌شود. سازمان‌هایی که نوآوری را نادیده بگیرند، از تغییر دوری کنند و خود را به مهارت‌ها و تخصص‌های گذشته محدود کنند و به یادگیری اهمیت ندهند، محکوم به شکست خواهند بود. (Liu(2006 در تحقیق خود با عنوان "پژوهش بهره‌برداری از دانش، اکتشاف دانش و تله‌شایستگی" به این نتیجه رسید که اکتشاف، استخراج و استفاده از دانش به یک موضوع مهم و پایدار در مبانی نظری یادگیری سازمانی تبدیل شده است. به عبارت دیگر، برای جلوگیری از گرفتار شدن افراد در دام‌های شایستگی، لازم است که سازمانی یادگیرنده ایجاد شود که به‌طور مداوم و مستمر ظرفیت‌های دانشی و مهارتی خود را به‌روزرسانی و تقویت کند به‌روز کردن دانش و مهارت‌ها، پذیرش فناوری‌های دانش‌بنیان، حمایت‌های جامع مدیران و انتقال ارزش‌های خلاقیت و نوآوری از جمله راهکارهایی هستند که می‌توانند از افتادن در تله‌های شایستگی جلوگیری کنند. علاوه بر این، می‌توان گفت که افراط در جستجوی روش‌ها و راهکارهای جدید و همچنین استفاده بیش از حد از شیوه‌های قدیمی، افراد را در این تله گرفتار می‌کند. این گرفتار شدن باعث می‌شود که افراد در برابر تغییرات مقاومت کنند و از انجام رفتارهای نوآورانه دوری گزینند. به عبارت دیگر، تله‌های شایستگی نقش مهمی در ایجاد اینرسی نوآوری دارند. (Ahuja(2016 در تحقیقی با عنوان "تله‌های شایستگی" به این نتیجه رسید که بسیاری از سازمان‌ها برای مواجهه با مسائل و چالش‌های خود، به‌طور مداوم از روش‌هایی استفاده می‌کنند که در گذشته نتایج مثبتی برایشان به همراه داشته است و از تغییر رویکرد خود پرهیز می‌کنند. او همچنین اشاره می‌کند که تله‌های شایستگی در سازمان‌ها مانع نوآوری می‌شوند و این عدم نوآوری باعث می‌شود که سازمان‌ها در رقابت با رقبای خود نتوانند حرفی برای گفتن داشته باشند و در نتیجه، زودتر از موعد از بازار رقابت کنار بروند. (Siggelkow & Levinthal(2024 در پژوهشی با عنوان مذاکره در مورد دام‌های شایستگی: ارتباط دینامیک‌های ساختار سازمانی با دینامیک‌های جستجو به این نتیجه رسیدند که تغییر در ساختار سازمانی لزوماً پاسخ به شرایط جدید محیطی نیست، بلکه مکانیزمی است برای غلبه بر چالش دام‌های شایستگی. تغییر در ساختار سازمانی به‌طور موثری تفاوت بین شرایطی که ماندن در دام شایستگی واقعاً یک دام

است و شرایطی که ماندن در آن نشان‌دهنده شایستگی است، را می‌نمایاند. به خصوص، تغییر ساختار به طور متفاوتی میان نقاط گیر کردن مطلوب‌تر و کمتر مطلوب‌تر تفکیک قائل می‌شود. وقتی سازمان در دام‌های شایستگی به مدت زیادی گرفتار می‌شوند و تمایلی به خارج شدن از این دام‌ها ندارند به مرور زمان ساختار سازمانی غیرمنعطف و سفت می‌شود. همچنین سیگنکاو و لیونتال بیان نمودند که رفتاری که پس از تغییر ساختار بی‌تفاوت باقی می‌ماند، معمولاً مرتبط به گیر کردن در تله‌های شایستگی است. (Wen Mou (2024 مقاله - ای با عنوان ظرفیت جذب در مقابل تله شایستگی: دانش تجربی و سرمایه گذاری در فناوری های نوظهور، را به انجام رسانید. این مطالعه با کنار هم قرار دادن دیدگاه‌های «ظرفیت جذب» و «تله شایستگی»، یک جفت فرضیه رقابتی را در رابطه با تأثیر دانش تجربی بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذار در فناوری‌های نوظهور پیشنهاد می‌کند. به طور خاص، وین مو ادعا می‌کند که دانش تجربی، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور را بر اساس دیدگاه ظرفیت جذب تحریک می‌کند. در همین حال، با استفاده از دیدگاه تله شایستگی، نیز استدلال می‌کند که دانش تجربی ممکن است سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور را کاهش دهد. شیری و همکاران (۱۴۰۳) در یک کار تحقیقاتی به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی پرداخته است. طبق یافته‌های این تحقیق شبکه مدیریتی سنت‌گرا، فناوری‌هراسی و اجتماعی‌سازی اداری به ترتیب بیشترین سهم را در نشر و نمو تله‌های شایستگی از نظرگاه حاذقان برخوردار بودند. همچنین پیامدهایی نظیر دیرینگی دانشی، جمود فکری و مقاومت در مقابل تغییر به ترتیب به زعم خبرگان، از نقش پررنگ‌تری در اثر تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی برخوردار بودند.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی است و در دسته‌بندی فلسفی، به پژوهش‌های قیاسی-استقرایی تعلق دارد. در مرحله اول (رویکرد کیفی) برای شناسایی و استخراج مولفه‌های کلیدی مرتبط با پدیده مورد مطالعه (تله شایستگی) از

روش مصاحبه با متخصصان بهره گرفته شد و در مرحله دوم (رویکرد کمی) و پس از استخراج مولفه‌ها، رتبه‌بندی اهمیت آن‌ها با استفاده از نقشه شناختی فازی انجام شد. انتخاب FCM به این دلیل حیاتی بود که ماهیت روابط بین مولفه‌ها در سیستم مورد بررسی، پویا و آمیخته با عدم قطعیت است. لذا این روش به ما اجازه می‌دهد تا وزن دهی نهایی هر مولفه را براساس تاثیر تعاملی آن بر کل شبکه محاسبه کنیم. در نتیجه؛ رتبه‌بندی حاصل، بازتاب‌دهنده اهمیت نهایی و ساختاری هر عامل در هدایت و تاثیرگذاری بر کل سیستم است و نه صرفاً یک رتبه‌بندی ایستا براساس معیار اولیه. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگانی است که از اعضای هیات علمی دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان تشکیل شده‌اند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اشباع نظری، ۱۵ نفر از این افراد به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. لازم به ذکر است که هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل پیامدهای پدیده تله شایستگی در میان کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان است، بنابراین، ضروری است که از افرادی استفاده شود که تجربه کار در سازمان‌های دولتی را دارند. همچنین، باید افرادی را برگزید که هم از نظر نظری و هم عملی با پدیده تله شایستگی آشنا بوده و اطلاعات کافی برای پاسخ به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را در اختیار داشته باشند. به این ترتیب، ۱۵ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی در استان لرستان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه‌ها انجام شد، همچنین روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده، تایید شده است. لازم به توضیح است، از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۵ نفر از

خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "مکس کیودی‌ای ۲۰۱۸" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. روش نقشه‌شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه می‌باشد. در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که براساس طیف پنج-تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌های مقیاس دهند.

مرحله دوم: در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵۰)	(۰/۷۵، ۰/۵۰، ۰/۲۵)	(۰/۲۵، ۰/۵۰، ۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: در این مرحله، فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی انجام می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود. در این مرحله برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + m_m + m_u}{f} \quad (2)$$

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تاثیرگذاری، ظرفیت تاثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تاثیرگذاری (Out degree)، ظرفیت تاثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هر کدام از مؤلفه‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از مشخص شدن توان تاثیرگذاری و ظرفیت تاثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها، شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال دادن داده‌های بدست آمده به نرم‌افزار گیفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی

مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

مشارکت- کنندگان	سن	تحصیلات	سابقه خدمت	سازمان محل خدمت	موقعیت شغلی
مشارکت‌کننده ۱	۵۱	دکتری	۱۴	دانشگاه لرستان	هیات علمی

مشارکت کننده ۲	۴۸	دکتری	۱۰	دانشگاه لرستان	هیات علمی
مشارکت کننده ۳	۴۹	دکتری	۲۱	سازمان امور مالیاتی	معاون
مشارکت کننده ۴	۵۶	دکتری	۱۵	دانشگاه آزاد اسلامی	هیات علمی
مشارکت کننده ۵	۵۴	فوق لیسانس	۲۲	محیط زیست	مدیر
مشارکت کننده ۶	۵۰	دکتری	۱۷	دانشگاه پیام نور	هیات علمی
مشارکت کننده ۷	۵۶	فوق لیسانس	۲۵	اداره کل ورزش و جوانان	معاون
مشارکت کننده ۸	۴۳	دکتری	۸	دانشگاه لرستان	هیات علمی
مشارکت کننده ۹	۴۶	فوق لیسانس	۲۰	سازمان ثبت اسناد و املاک کشور	مدیر
مشارکت کننده ۱۰	۵۹	دکتری	۲۱	سازمان تامین اجتماعی	مدیر
مشارکت کننده ۱۱	۵۷	فوق لیسانس	۲۷	اداره کار، رفاه و تعاون اجتماعی	مدیر
مشارکت کننده ۱۲	۴۸	دکتری	۱۴	آموزش و پرورش	معاون
مشارکت کننده ۱۳	۴۰	دکتری	۵	دانشگاه آزاد اسلامی	هیات علمی
مشارکت کننده ۱۴	۴۶	فوق لیسانس	۱۸	سازمان صنعت، معدن و تجارت	معاون

مشارکت‌کننده ۱۵	۴۳	دکتری	۱۱	دانشگاه لرستان	هیأت علمی
--------------------	----	-------	----	----------------	-----------

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار "مکس کیودای ۲۰۱۸" پیامدهای تله‌شایستگی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند که به شرح زیر می‌باشند.

جدول ۳. پیامدهای تله‌شایستگی

کد	پیامدها
C1	پدیدآیی حالت آرتروز فکری در مدیران
C2	پدیدآیی حد بی کفایتی در مدیران
C3	پدیدآیی انسداد سازمانی
C4	چسبندگی وضع موجود
C5	گرفتاری سازمان به اینرسی نوآوری
C6	پدیدآیی حالتی خودزنی سازمانی
C7	ضعف در توان تاب‌آوری سازمان
C8	بروز پدیده واپس‌زنی دانش در مدیران
C9	پیدایش کهولت سازمانی
C10	ناکارآمدی در تحقیق چشم‌انداز و رسالت سازمانی
C11	شکل‌گیری تفکر کانالیزه در سازمان
C12	پیدایش حالت اسکروز سازمانی
C13	تخریب برند سازمان
C14	گرفتاری به عارضه "فکر می‌کنم می‌دانم"
C15	اشاعه اعتراض‌های خاموش کارکنان شایسته سازمان
C16	شکل‌گیری تکانشگری در مدیران
C17	مسدود شدن کانال‌های ارتباطی افقی

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است

جدول ۴. ماتریس روابط فازی پیامدهای تله شایستگی

پیامدها																
C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1
0/57	0/52	0/33	0/29	0/77	0/76	0/72	0/64	0/70	0/68	0/18	0/69	0/83	0/76	0/66	0/62	0/57
0/58	0/67	0/65	0/33	0/76	0/65	0/66	0/73	0/85	0/28	0/66	0/65	0/75	0/34	0/81	0	0/58
0/64	0/43	0/79	0/53	0/88	0/47	0/78	0/83	0/75	0/65	0/22	0/79	0/78	0/50	0	0/62	0/64
0/66	0/58	0/65	0/69	0/39	0/88	0/43	0/79	0/60	0/75	0/68	0/75	0/75	0	0/48	0/74	0/66
0/83	0/77	0/81	0/55	0/27	0/41	0/87	0/77	0/80	0/11	0/75	0/78	0	0/48	0/64	0/37	0/83
0/76	0/43	0/33	0/51	0/49	0/73	0/55	0/65	0/68	0/69	0/58	0	0/57	0/26	0/61	0/86	0/76
0/59	0/61	0/53	0/58	0/68	0/71	0/91	0/67	0/66	0/23	0	0/67	0/76	0/50	0/76	0/41	0/59
0/29	0/66	0/69	0/77	0/33	0/36	0/42	0/27	0/69	0	0/65	0/34	0/26	0/91	0/51	0/59	0/29
0/69	0/63	0/55	0/42	0/51	0/61	0/56	0/45	0	0/60	0/48	0/42	0/39	0/57	0/83	0/31	0/69
0/37	0/72	0/41	0/55	0/42	0/40	0/44	0	0/77	0/49	0/78	0/83	0/55	0/68	0/26	0/82	0/37
0/88	0/70	0/54	0/67	0/46	0/56	0	0/26	0/43	0/74	0/59	0/45	0/84	0/47	0/31	0/78	0/88
0/41	0/83	0/44	0/64	0/66	0	0/52	0/39	0/61	0/64	0/46	0/77	0/62	0/46	0/73	0/51	0/41
0/44	0/28	0/67	0/53	0	0/66	0/46	0/55	0/66	0/44	0/76	0/81	0/81	0/77	0/67	0/44	0/44
0/59	0/68	0/36	0	0/38	0/54	0/29	0/84	0/63	0/73	0/41	0/40	0/44	0/65	0/44	0/59	0/59
0/66	0/77	0	0/86	0/46	0/77	0/70	0/62	0/77	0/74	0/66	0/89	0/55	0/67	0/80	0/87	0/66
0/38	0	0/47	0/33	0/26	0/65	0/68	0/81	0/81	0/44	0/38	0/66	0/63	0/27	0/56	0/66	0/38
0	0/84	0/61	0/55	0/75	0/66	0/36	0/48	0/56	0/38	0/42	0/84	0/77	0/65	0/51	0/33	0

محاسبه ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم هر کدام از شاخص‌های توان تاثیرگذاری، ظرفیت تاثیرپذیری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در بخش کیفی پژوهش بدین صورت محاسبه شد:

توان تاثیرگذاری (Out degree): میزان تاثیرگذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر سطری مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه‌های اشاعه اعتراض‌های خاموش کارکنان شایسته سازمان، چسبندگی وضع موجود و پدیدآیی انسداد سازمانی دارای بیشترین توان تاثیرگذاری (out) را داشت.

ظرفیت تاثیرپذیری (In degree): میزان ظرفیت تاثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه‌های پیدایش کهولت سازمانی، پدیدآیی حالتی خودزنی سازمانی و گرفتاری سازمان به اینرسی نوآوری دارای بیشترین تاثیرپذیری (In) را داشت.

شاخص مرکزی (Centrality): مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه‌ای توجه نمود. در این پژوهش، مؤلفه‌های گرفتاری سازمان به اینرسی نوآوری، اشاعه اعتراض‌های خاموش کارکنان شایسته سازمان و پدیدآیی حالت خودزنی سازمانی دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول ۵. نمونه محاسبات ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
------	--------------

$$\text{Out}(c1) = 0/62 + 0/66 + 0/76 + 0/83 + 0/69 + 0/18 + 0/68 + 0/70 + 0/64 + 0/72 + 0/76 + 0/77 + 0/29 + 0/33 + 0/52 + 0/57 = 9/72 \quad ۱$$

$$\text{In}(c1) = 0/45 + 0/61 + 0/72 + 0/86 + 0/44 + 0/54 + 0/64 + 0/62 + 0/71 + 0/80 + 0/49 + 0/74 + 0/66 + 0/38 + 0/81 + 0/47 = 9/94 \quad ۲$$

$$\text{Cen}(c1) = 9/72 + 9/94 = 19/66 \quad ۳$$

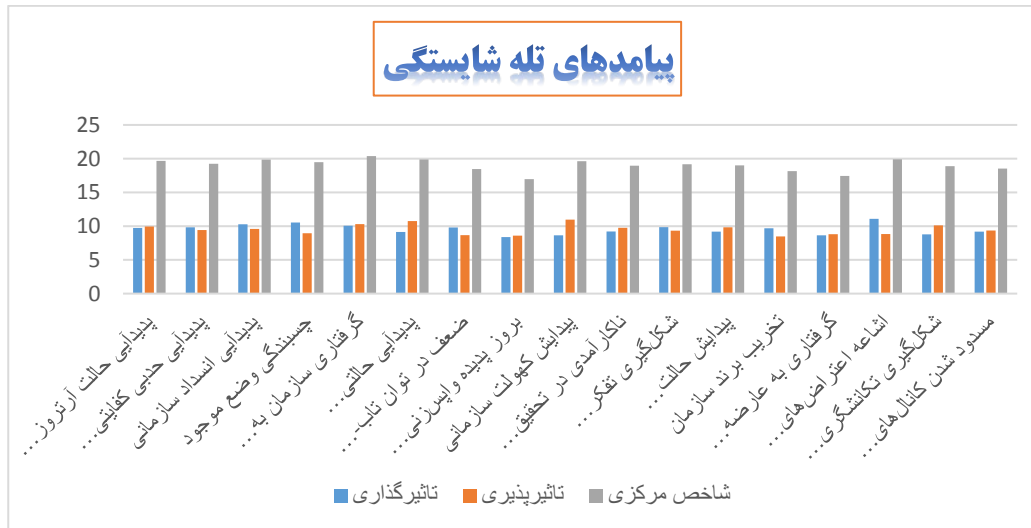
محاسبه ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی، به صورت فوق انجام شد که نتایج آن در جدول ۶ به شرح زیر است.

جدول ۶. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی

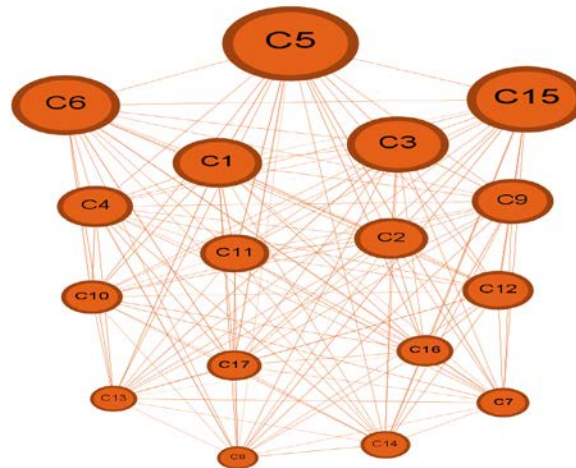
کد	پیامدهای تله- شایستگی	شاخص مرکزی	تاثیرپذیری	تاثیرگذاری
C1	پدیدآیی حالت آرتروز فکری در مدیران	19/66	9/94	9/72
C2	پدیدآیی حدی کفایتی در مدیران	19/25	9/43	9/82
C3	پدیدآیی انسداد سازمانی	19/85	9/58	10/27
C4	چسبندگی وضع موجود	19/48	8/94	10/54
C5	گرفتاری سازمان به اینرسی نوآوری	20/37	10/30	10/07
C6	پدیدآیی حالت خودزنی سازمانی	19/88	10/74	9/14
C7	ضعف در توان تاب‌آوری سازمان	18/47	8/66	9/81
C8	بروز پدیده واپس- زنی دانش در مدیران	16/97	8/59	8/38
C9	پیدایش کهولت سازمانی	19/61	10/97	8/64

9/20	9/75	18/95	ناکارآمدی در تحقیق چشم انداز و رسالت سازمانی	C10
9/84	9/32	19/16	شکل گیری تفکر کانالیزه در سازمان	C11
9/18	9/82	19/00	پیدایش حالت اسکلروز سازمانی	C12
9/69	8/47	18/16	تخریب برند سازمان	C13
8/63	8/80	17/43	گرفتاری به عارضه "فکر می کنم می- دانم"	C14
11/08	8/83	19/91	اشباه اعتراض های خاموش کارکنان شایسته سازمان	C15
8/77	10/12	18/89	شکل گیری تکانشگری در مدیران	C16
9/18	9/34	18/52	مسدود شدن کانال های ارتباطی افقی	C17

در نهایت با محاسبه ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه ها با استفاده از نرم افزار اکسل، نمودار کلی مؤلفه ها ترسیم شد.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدها
پس از اینکه شاخص ها بدست آمدند، داده ها به نرم افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۲. مدل روابط علی پیامدهای تله شایستگی

بحث و نتیجه گیری

در محیط کسب و کار به سرعت متغیر امروزی، شیوه فعالیت سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده‌تر و ناپایدارتر شده است و این شرایط، سازمان‌ها را به سوی به کارگیری نوآوری برای استفاده از فرصت‌ها و رفع چالش‌های محیطی سوق داده است (مقدم‌راد و همکاران، ۱۴۰۳). در بستر سازمان‌های دولتی، نوآوری دیگر یک مزیت رقابتی اختیاری نیست، بلکه یک ضرورت حیاتی برای مقابله با پیچیدگی‌های روزافزون خدمات‌رسانی عمومی و انتظارات شهروندان است. نوآوری در این بخش‌ها می‌تواند شامل بهبود فرآیندهای اداری، ارائه خدمات دیجیتال بهتر، یا حتی بازنگری در مدل‌های حکمرانی باشد (Nair & Pahurkar, 2018). با این حال، سازمان‌های دولتی به دلیل ساختارهای سنتی، ریسک‌گریزی ذاتی و بوروکراسی‌های سنگین، اغلب دچار اینرسی نوآوری شده و در دام تله شایستگی گرفتار می‌شوند؛ یعنی به شیوه‌هایی که قبلاً مؤثر بوده‌اند بیش از حد تکیه می‌کنند و از پذیرش ایده‌های جدید طفره می‌روند. برای شکستن این رکود و تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌بنیان، مشارکت علمی نقش کلیدی ایفا می‌کند. مشارکت علمی نه تنها به معنای انتشار مقاله توسط محققان است، بلکه شامل ایجاد ارتباط فعال بین بدنه کارشناسی سازمان‌های دولتی و نهادهای علمی (دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی) می‌شود. این تعامل دوسویه به کارکنان اجازه می‌دهد تا دانش نظری و متدهای پژوهشی به‌روز را مستقیماً وارد فرآیندهای عملیاتی خود کنند و در مقابل، چالش‌های واقعی سازمان را به جامعه علمی منتقل نمایند. کمبود پژوهش در این حوزه، به ویژه در مورد مشارکت علمی در ایران، نشان می‌دهد که پتانسیل عظیمی برای ایجاد پل‌های ارتباطی مؤثر بین تئوری و عمل در بخش دولتی وجود دارد که می‌تواند مستقیماً با تله شایستگی مقابله کند. از حیث نوآوری این پژوهش باید بیان نمود که این پژوهش با ارائه عنوان شناسایی و تحلیل پیامدهای عارضه تله شایستگی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی، به موضوعی پرداخته است که کمتر در ادبیات علمی، به‌ویژه در بافتار منحصر به فرد سازمان‌های دولتی در ایران، مورد کاوش عمیق قرار گرفته است. بنابراین، انجام پژوهش‌های علمی در این زمینه نه تنها به درک بهتر این موضوع کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز ارائه راهکارهای عملی و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی نیز خواهد بود. از این رو، شناخت و تحلیل پیامدهای این پدیده زیان‌بار از اهمیت بالایی برخوردار است. بر این اساس، تحقیق

حاضر با هدف بررسی پیامدهای تله‌شایستگی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام شده است، تا بتواند با شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های این وضعیت، راهکارهای مؤثر برای مقابله و رفع آن‌ها ارائه دهد.

در این پژوهش نتایج در دو بخش کیفی و کمی قابل طرح است. در بخش کیفی، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، در یک بازه زمانی بین سی تا چهل و پنج دقیقه‌ای انجام و نکات مورد اشاره خبرگان فیش برداری شد، سپس داده‌های مورد نظر که مرتبط با شناسایی پیامدهای تله‌شایستگی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان بودند، شناسایی شدند. داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شد. در خصوص تبیین پیامدها در این پژوهش لازم به توضیح است که پیامدها شامل آثار و پیامدهایی است که تله‌شایستگی در سازمان‌های دولتی در استان لرستان از خود برجای می‌گذارد. براین اساس در پژوهش حاضر، پیامدهای تله‌شایستگی که در بخش کیفی شناسایی شدند و در بخش کمی به منظور سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی پیامدهای شناسایی شده، پرسشنامه‌ای بر مبنای یافته‌های بخش کیفی تنظیم گردید و به اعضای نمونه داده شد. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، مطابق با روش نقشه‌شناختی فازی به اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. بدین صورت که عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ثنائی لیکرت، به اعداد فازی تبدیل شدند. با عنایت به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل می‌باشند بایستی این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شوند. بر این اساس، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی عملیات فازی‌زدایی، یک ماتریس (۱۷×۱۷) برای پیامدها که سطر و ستون‌های آن همان مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشد، تشکیل شد (جدول شماره ۳). در نهایت با محاسبه توان تأثیرگذاری، توان تأثیرپذیری و شاخص مرکزی هر مؤلفه، که از مجموع دو عامل قبلی به دست می‌آید، به شناسایی میزان اهمیت و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. براین اساس، در میان پیامدهای تله‌شایستگی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان، مؤلفه گرفتاری سازمان به اینرسی نوآوری (به معنای مقاومت سازمان‌ها یا افراد در برابر پذیرش،

شروع یا ادامه دادن فرآیندهای جدید نوآوری و خلاقیت است. این پدیده ناشی از چسبیدن به روش‌های موفقیت‌آمیز گذشته، ترس از شکست، یا ساختارهای سازمانی سخت و بوروکراتیک است که مانع از حرکت رو به جلو و ایجاد تغییرات تحول‌آفرین می‌شود) با توان تأثیرپذیری (۱۰/۳۰)، توان تأثیرگذاری (۱۰/۰۷) و شاخص مرکزی (۲۰/۳۷) به عنوان مهم‌ترین پیامد تله‌شایستگی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی شناسایی شد. اشاعه اعتراض‌های خاموش کارکنان شایسته سازمان با توان تأثیرپذیری (۸/۸۳)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۰۸)، و شاخص مرکزی (۱۹/۹۱) به عنوان دومین پیامد تله‌شایستگی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی شناسایی شد. پدیدآیی حالت خودزنی سازمانی (خودزنی سازمانی به رفتارهایی عمدی یا غیرعمدی در داخل یک سازمان گفته می‌شود که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به اهداف، بهره‌وری، فرهنگ یا ساختار خود سازمان آسیب می‌رساند. این رفتارها می‌توانند شامل مقاومت در برابر تغییر، عدم همکاری بین واحدها، پنهان‌کاری اطلاعات، یا اولویت دادن منافع شخصی به جای منافع کلی سازمان باشند) با توان تأثیرپذیری (۱۰/۷۴)، توان تأثیرگذاری (۹/۱۴)، و شاخص مرکزی (۱۹/۸۸) به عنوان سومین پیامد تله‌شایستگی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی شناسایی شد. پدیدآیی انسداد سازمانی با توان تأثیرپذیری (۹/۵۸)، توان تأثیرگذاری (۱۰/۲۷)، و شاخص مرکزی (۱۹/۸۵) به عنوان چهارمین پیامد تله‌شایستگی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی شناسایی شد. سایر پیامدهای مهم عارضه تله‌شایستگی در سازمان به ترتیب عبارتند از: پدیدآیی حالت آرتروز فکری در مدیران (آرتروز فکری در مدیران معمولاً ناشی از غرق شدن در روزمرگی، ترس از شکست و عدم به‌روزرسانی دانش است که منجر به سفت و سخت شدن ذهن می‌شود. این حالت باعث می‌شود که مدیر صرفاً به تکرار استراتژی‌ها و روش‌های گذشته بپردازد)، پیدایش کهنوت، چسبندگی وضع، پدیدآیی حبابی کفایتی در مدیران، شکل‌گیری تفکر کانالیزه در سازمان، پیدایش حالت اسکروز سازمانی، ناکارآمدی در تحقیق چشم‌انداز و رسالت سازمانی، شکل‌گیری تکانشگری در مدیران، مسدود شدن کانال‌های ارتباطی افقی، ضعف در توان تاب‌آوری سازمان، تخریب برند سازمان، گرفتاری به عارضه "فکر می‌کنم می‌دانم" و در نهایت بروز پدیده واپس‌زنی دانش در مدیران به عنوان هفدهمین پیامد تله‌شایستگی

در بین کارکنان سازمان‌های دولتی شناسایی شد. در خصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان بیان نمود که، نتایج پژوهش Liu(2006) و Ahuja(2016) به نوعی دارای وجه اشتراک با پژوهش حاضر می‌باشد. لیو در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که تله‌های شایستگی نقش مهمی در ایجاد اینرسی نوآوری دارند. لیو بیان کرد که افراط در جستجوی روش‌ها و راهکارهای نوین، به همراه استفاده بیش از حد از شیوه‌های سنتی، افراد را در دام می‌اندازد. این وضعیت موجب می‌شود که افراد در برابر تغییرات مقاومت کنند و از اتخاذ رفتارهای نوآورانه پرهیز نمایند. و همچنین Ahuja(2016) به این نتیجه رسید که بسیاری از سازمان‌ها برای مواجهه با چالش‌ها و مسائل خود، به طور مداوم از روش‌هایی استفاده می‌کنند که در گذشته نتایج مثبتی برایشان به همراه داشته است و از تغییر رویکرد خود اجتناب می‌کنند. او همچنین به این نکته اشاره می‌کند که تله‌های شایستگی در سازمان‌ها مانع از نوآوری می‌شوند و این کمبود نوآوری باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند در رقابت با رقبای خود حرفی برای گفتن داشته باشند و در نتیجه، زودتر از موعد از بازار رقابت خارج شوند. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان دهنده آن بود که گرفتاری سازمان به اینرسی نوآوری، از پیامدهای تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. این امر حاکی از وجه اشتراک و همراستایی دو پژوهش می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش Siggelkow & Levinthal(2024) به نوعی همراستا می‌باشد. بدین صورت که آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که زمانی که یک سازمان برای مدت طولانی در دام‌های شایستگی گرفتار می‌شود و تمایلی به رهایی از آن‌ها ندارد، به تدریج ساختار سازمانی‌اش غیرمنعطف و سخت می‌شود. در پژوهش حاضر نیز ساختار سازمانی سفت و غیرمنعطف و بطور کلی بروز پدیده اسکروز سازمانی به عنوان یکی از پیامدهای تله‌های شایستگی در سازمان شناسایی گردید. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش شیری و همکاران (۱۴۰۳) دارای وجه اشتراک و همراستایی می‌باشد. آنان طی پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که یکی از پیامدهای تله‌های شایستگی جمود فکری و مقاومت در مقابل تغییر می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز پدیدآیی حالت آرتروز

فکری در مدیران به عنوان یکی از مؤلفه‌ها و پیامدهای تله‌شایستگی کارکنان در سازمان‌های دولتی شناسایی گردید.

پیشنهادات کاربردی

- نتایج تحقیق نشان می‌دهد که یکی از پیامدهای مهم تله‌شایستگی در سازمان‌های دولتی، گرفتاری سازمان به اینرسی نوآوری است. در این راستا، برای غلبه بر اینرسی نوآوری ناشی از تله‌شایستگی در سازمان‌های دولتی، نیاز به تغییرات اساسی در رویکردها وجود دارد. سازمان‌ها باید از ارزیابی صرف بر اساس شایستگی‌های فعلی فاصله بگیرند و معیارهایی برای سنجش خلاقیت و ریسک‌پذیری تعیین کنند. تشویق به یادگیری مداوم، ایجاد فضایی امن برای آزمایش ایده‌ها و ترویج همکاری میان بخش‌های مختلف می‌تواند به شکستن الگوهای فکری سنتی کمک کند.
- برای مقابله با اعتراض‌های خاموش ناشی از تله‌شایستگی، سازمان‌ها باید با ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و مؤثر، به بازخورد کارکنان توجه جدی داشته باشند و اقدامات لازم را برای بهبود شرایط انجام دهند. فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه، ارتقای فرهنگ قدردانی و ایجاد تعادل بین کار و زندگی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان کمک کند.
- برای مقابله با خودزنی سازمانی ناشی از تله‌شایستگی، سازمان‌ها باید اقداماتی را برای ارتقاء سلامت روان و رفاه کارکنان انجام دهند. این اقدامات شامل ارزیابی منظم سلامت روان کارکنان، ارائه خدمات مشاوره و روان‌درمانی به صورت محرمانه، و آموزش مهارت‌های مقابله با استرس و افزایش تاب‌آوری است.
- برای مقابله با انسداد سازمانی ناشی از تله‌شایستگی، مدیران باید ساختارها و فرآیندهای سازمانی را مورد بازنگری و اصلاح قرار دهند تا از بروز گلوگاه‌ها و

موانع در مسیر پیشرفت و نوآوری جلوگیری شود. این امر شامل تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، تشکیل تیم‌های خودگردان و تسهیل ارتباطات میان بخش‌های مختلف سازمان است.

- برای پیشگیری از پیامدهای تله شایستگی در سازمان‌های دولتی، ضروری است که یک رویکرد جامع و چندبعدی اتخاذ شود. در ابتدا، باید ارزیابی دقیقی از ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی موجود انجام شود تا نقاط ضعف و بحرانی که موجب بروز تله شایستگی می‌شوند، شناسایی گردند. سپس، اقداماتی برای توانمندسازی کارکنان، بهبود کانال‌های ارتباطی و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای باید صورت گیرد. مدیران باید با تفویض اختیار، تشویق به نوآوری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، و ارائه بازخورد سازنده، انگیزه لازم را برای کارکنان فراهم کنند.

محدودیت‌های پژوهش

- پژوهش حاضر، همانند سایر تحقیقات، با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به زمان‌بر بودن انجام مصاحبه‌ها، دشواری در دسترسی به خبرگان و در برخی موارد، مشغله‌های کاری اشاره کرد. همچنین، مقطعی بودن این پژوهش نیز از دیگر محدودیت‌های آن به شمار می‌آید.
- با توجه به اینکه این پژوهش تنها بر روی کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان متمرکز شده است، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها در مناطق جغرافیایی دیگر با محدودیت‌هایی مواجه است. این امر به این دلیل است که ممکن است فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های جمعیتی کارکنان و شرایط خاص سازمان‌های دولتی استان لرستان بر نتایج تأثیر بگذارد و به سادگی نتوان آن را به سایر محیط‌ها تعمیم داد.

- به دلیل اینکه روش نگاشت فازی به ورودی‌هایی نیاز دارد که از تجربیات و دانش متخصصان در زمینه مورد نظر استخراج می‌شود، این موضوع باعث محدودیت در تعداد نمونه‌ها گردید. همچنین، احتمال وجود سوگیری و خطا در پاسخ به سؤالات پرسشنامه به منظور تعیین روابط نیز وجود داشت.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

- به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که نتایج این پژوهش را در سازمان‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهای مختلف دیگر به صورت عمیق‌تری مورد بررسی و بازآفرینی قرار دهند. این کار می‌تواند به گسترش دامنه‌ی دانش در این حوزه و ارائه‌ی تحلیل‌های دقیق‌تر درباره‌ی تفاوت‌ها و شباهت‌های بین سازمان‌های مختلف و مناطق مختلف کمک کند.
- این پژوهش مقطعی است و با گذشت زمان این امکان وجود دارد که نتایج آن تغییر کند و قابل تعمیم نباشد، لذا به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود که عارضه تله‌شایستگی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی را با استفاده از گرداند تئوری مدل‌سازی کنند.

منابع

- جاودان‌مهر، مهسا، رحیم‌نیا، فریبرز و خوراکیان، علیرضا. (۱۴۰۰). تاثیر تساوی‌گرایی و مشارکت بر عملکرد نوآوری. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۰(۹۹)، ۵۳-۷۸.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.48242.3478>
- شیری، اردشیر، باقرزاده‌خداشهری، راضیه و قاسم‌پور، حامد. (۱۴۰۳). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۸(۱۵)، ۱۷۱-۱۹۲. [Doi: 10.22034/smsj.2023.385927.1870](https://doi.org/10.22034/smsj.2023.385927.1870)
- کاوایانی، حسن، علیزاده؛ حمید و فرجی، معرفت. (۱۳۹۸). بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه بین دوستوانی سازمانی و هوش سازمانی در یگان‌های منتخب اطلاعات نظامی. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۹(۲)، ۵۳-
https://jmm.iranjournals.ir/article_38053

مقدم‌راد، نیلوفر، ابراهیمی، مهدی و خلیل‌نژاد، شهرام. (۱۴۰۳). تاثیر تسهیم دانش بر نوآوری دوستوان. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۳)، ۴۵-۷۶.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77287.4419>
 مویدی، اسماعیل. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر جو خلاقانه سازمان بر میزان انعطاف‌پذیری سازمان‌ها به واسطه نوآوری در اداره کل گاز استان گیلان. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۳(۱۷)، ۲۰-۱. <http://noo.rs/cWzDO>

References

- 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>
- Ahuja, G. (2016). Competency Trap. In the Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. 22: 521-543.
- Heracleous, L., Angeliki, P., & Constantine, A. (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>
- Lee, D., & Van, E. (2010). Managing know-how. *Management Science*, 56(2), 270-285. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1101>
- 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>
- Matsuo, M. (2021). Unlearning at work: insights for organizations. Gateway: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-3799-5>
- Nair, J & Pahurkar, 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.
- O'Driscoll, A., & Carson, D. (2021). The Competence Trap: Exploring Issues in Winning and Sustaining Core Competence. *Irish Journal of Management*, 22(1), 73-90. <https://doi.org/10.21427/D7FR16>
- Oppong, T. (2020). The competency trap: How smart people sabotage their careers. *Strategic Management Journal*, 22(43), 521-543.
- 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>
- Siggelkow, N., & Levinthal, D. (2024). Escaping real (non-benign) competency traps: linking the dynamics of organizational structure to the dynamics of search. *STRATEGIC ORGANIZATION*, 3(1), 85-115. DOI: [10.1177/1476127005050521](https://doi.org/10.1177/1476127005050521)
- Wen, M., & Jiang, Xu. (2024). Absorptive capacity versus competency trap: Experiential knowledge and investment in emerging technologies. *The*

International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management. Volume 131, Page 102973.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102973>

Yilmaz , A., & Tuzlukaya , S .(2022). Competency Trap in Organizational Learning: Turkish E-Government Gateway Application During the COVID-19 Pandemic. International Journal of Electronic Government Research, 10(13), 18-40. DOI: [10.4018/IJEGR.288068](https://doi.org/10.4018/IJEGR.288068)

References[in Persian]

Javdan Mehr, Mahsa., Rahim Nia, Fariborz., & Khovanian, Alireza. (1400). The effect of egalitarianism and participation on innovation performance. *Quarterly Journal of Improvement and Change Management Studies*, 30(99), 53-78. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.48242.3478>

Kaviani, Hassan., Alizadeh, Hamid., & Faraji, Marefat. (2019). Investigating the mediating role of human resource flexibility in the relationship between organizational ambidexterity and organizational intelligence in selected military intelligence units. *Military Management Quarterly*, 19(2), 80-53. https://jmm.iranjournals.ir/article_38053

Moghadam-Rad, Niloufar., Ebrahimi, Mehdi., & Khalil-Nejad, Shahram. (1403). The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 33(113), 45-76. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77287.4419>

Moyedi, Esmail. (2019). Investigating the impact of the organization's creative climate on the level of organizational flexibility through innovation in the General Gas Administration of Guilan Province. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 3(17), 1-20. <http://noo.rs/cWzDO>

Shiri, Ardeshir., Bagherzadeh Khodasheri, Razieh., Ghasempour, Hamed. (1403). Identifying and explaining the antecedents and consequences of competency traps in government organizations. *Strategic Management Studies*, 58(15), 171-192. Doi: [10.22034/smsj.2023.385927.1870](https://doi.org/10.22034/smsj.2023.385927.1870)