



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Competence Trap and Innovation Reduction; A Fuzzy Cognitive Map of Dimensions and Consequences in a Military Organization

Ali Ahmad Hosseini¹, Saeed Mir²

Abstract

Background & Purpose: Competency traps represent predetermined, predictable, repetitive, and comforting behaviors that prevent individuals from accessing opportunities and force them to choose repetitive and immediate responses. By trapping leaders in traditional and conventional ways, the competency trap creates an environment in which the spirit of initiative and innovation is silenced. Therefore, considering the importance of the subject of the present study, with the aim of competency traps and reducing innovation, a fuzzy cognitive map was presented using the FCM approach.

Methodology: The present study is applied in terms of its purpose and is classified as exploratory research in terms of its data collection method. This research is a mixed research (qualitative-quantitative) and was conducted based on a deductive-inductive approach. The statistical population of the study consists of experts who were selected using purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part is an interview, the validity and reliability of which was confirmed using content validity and theoretical validity, as well as through intra-coder and inter-coder reliability testing. Also, in the quantitative part, a questionnaire was used as a data collection tool, the validity and reliability of which were confirmed using content validity and test-retest reliability, respectively. Finally, the qualitative data were analyzed using the content analysis method and the quantitative data using the fuzzy cognitive map.

Findings: The most important aspects of the competency trap among commanders include the lack of sufficient opportunity to develop and implement innovations, the weakness in understanding and analyzing environmental changes in the military arena, and the lack of continuous strengthening of knowledge and skill capacities in the army. In addition, the findings indicate that the weakening of the innovation flow, the reduction of organizational dynamism and creativity, the sacrifice of the army's flexibility and agility to the continuation of obsolete competencies, and the commanders' being trapped in a cycle of unbalanced and non-innovative learning are among the most important consequences of the emergence of the competency trap at command levels.

Conclusion: The competence trap in army commanders leads to a decrease in innovation, flexibility, and the ability to respond quickly to environmental changes, and ultimately threatens the effectiveness and military dynamism of the organization.

Keywords: *Competence, Competence Trap, Innovation, Army Commanders, Fuzzy Cognitive Map.*

Citation: Ahmad Hosseini, Ali and Mir, Saeed.(2026). Competence Trap and Innovation Reduction; A Fuzzy Cognitive Map of Dimensions and Consequences in a Military Organization. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(30), 107-136.

1. PhD Student in Public Administration, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: A.ahmadhosseini95@gmail.com

2. Assistant Prof., Department of Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran. E-mail: Saeedmir63@yahoo.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۸، شماره ۳۰
زمستان ۱۴۰۴
صص ۱۰۷-۱۳۶

تله شایستگی و کاهش نوآوری؛ نقشه شناختی فازی ابعاد و پیامدها در یکی از سازمان‌های نظامی

علی احمدحسینی^۱، سعید میر^۲

چکیده

زمینه و هدف: تله‌های شایستگی نشان‌دهنده رفتارهای از پیش تعیین‌شده، پیش‌بینی‌شده، تکراری و آرامش‌بخشی هستند که اشخاص را از دستیابی به فرصت‌ها بازداشته و آنان را مجبور می‌کند پاسخ‌های تکراری و دم‌دستی را انتخاب کنند. تله شایستگی با گرفتار کردن رهبران در بند شیوه‌های سنتی و معمول به ایجاد محیطی منجر می‌گردد که روح ابتکار و نوآوری در آن مسکوت شده است لذا با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با هدف مطالعه تله شایستگی و کاهش نوآوری از طریق ارائه نقشه شناختی فازی با رویکرد نقشه شناخت فازی انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته (کیفی-کمی) بوده و بر مبنای رویکرد قیاسی-استقرایی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را خبرگانی تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه است که روایی و پایایی آن با بهره‌گیری از روایی محتوایی و روایی نظری و نیز از طریق پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شده است. همچنین، در بخش کمی از پرسشنامه به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید گردید. در نهایت، داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با بهره‌گیری از نقشه شناختی فازی مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: مهم‌ترین ابعاد تله شایستگی در میان فرماندهان، شامل عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و به‌کارگیری نوآوری‌ها، ضعف در درک و تحلیل تغییرات محیطی عرصه نظامی، و فقدان تقویت مستمر ظرفیت‌های دانشی و مهارتی در ارتش است. افزون بر این، یافته‌ها حاکی از آن است که تضعیف جریان نوآوری، کاهش پویایی و روحیه آفرینندگی سازمانی، قربانی شدن انعطاف‌پذیری و چابکی ارتش در برابر تداوم شایستگی‌های منسوخ، و گرفتار شدن فرماندهان در چرخه‌ای از یادگیری نامتعادل و غیرنوآورانه، از مهم‌ترین پیامدهای بروز تله شایستگی در سطوح فرماندهی به شمار می‌روند.

نتیجه‌گیری: تله شایستگی در فرماندهان ارتش به کاهش نوآوری، انعطاف‌پذیری و قدرت پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی منجر می‌شود و در نهایت، اثربخشی و پویایی نظامی سازمان را تهدید می‌نماید.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، تله شایستگی، نوآوری، فرماندهان ارتش، نقشه شناخت فازی.

استناد: احمدحسینی، علی و میر، سعید. (۱۴۰۴). تله شایستگی و کاهش نوآوری؛ نقشه شناختی فازی ابعاد و پیامدها در یکی از سازمان‌های نظامی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۸ (۳۰)، ۱۰۷-۱۳۶.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه:

A.ahmadhosseini95@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: Saeedmir63@yahoo.com

مقدمه

در عصر کنونی، بقا، پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود سازمان‌ها مستلزم تداوم جریان نوجویی و نوآوری است؛ چراکه فقدان نوآوری می‌تواند به رکود و در نهایت نابودی سازمان‌ها منجر شود. در دنیای متلاطم، پویا و متغیر امروز، تداوم حیات سازمانی تنها از طریق گرایش به نواندیشی و نوگرایی امکان‌پذیر است. در چنین شرایطی، پرهیز از تفکر خطی و بهره‌گیری از تفکر جانبی در مواجهه با مسائل، زمینه‌ساز ارائه پاسخ‌های بدیع و نوآورانه خواهد بود؛ پاسخ‌هایی که نه تنها متأثر از تحولات محیطی هستند، بلکه توان اثرگذاری بر آن‌ها را نیز دارند. از این رو، برخورداری از تفکر غیرخطی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشبرد اهداف و دستیابی به مزیت رقابتی ایفا می‌کند. سازمان‌ها برای حفظ و پایداری این مزیت، ناگزیر از پیمودن مسیری رو به رشد هستند؛ امری که تنها در سایه به‌کارگیری سیاست‌های نوآورانه و هدایت راهبردی اثربخش، به‌ویژه در حوزه بهبود و توسعه منابع انسانی، محقق می‌شود (ساوخ و ویکارچوک^۱، ۲۰۲۱).

مسائل پیچیده و چندبعدی امروز سازمان‌ها با راه‌حل‌های دیروز قابل حل نیستند و اتکای صرف به دانش منسوخ گذشته، نه تنها پاسخگوی چالش‌های آینده نخواهد بود، بلکه می‌تواند سازمان را در مسیر افول قرار دهد. از این رو، اقدام پیش‌دستانه برای آینده ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ به‌ویژه آنکه شرایط محیطی و قواعد رقابت روزبه‌روز مبهم‌تر، پیچیده‌تر، پویاتر و نامطمئن‌تر می‌شوند و سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با تغییرات جزئی به نتایج مطلوب دست یابند. در چنین بستری، اتخاذ یک استراتژی نوآورانه به‌عنوان پیش‌شرط موفقیت سازمانی مطرح می‌شود (سونمز چاکیر و آدیگوزل^۲، ۲۰۲۳).

با این حال، در عمل مشاهده می‌شود که برخی مدیران با پافشاری افراطی بر ساختارها، رفتارها و فرآیندهای مدون، از رهاسازی دانش و مهارت‌های منسوخ خود امتناع می‌ورزند و ناخواسته در «تله شایستگی» گرفتار می‌شوند. تله‌های شایستگی بازتاب‌دهنده الگوهای رفتاری قالبی، قابل پیش‌بینی، تکراری و به‌ظاهر آرامش‌بخش هستند که افراد را از شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های نو بازمی‌دارند و آن‌ها را به انتخاب گزینه‌های تکراری و دم‌دستی سوق می‌دهند (سیگلکو و لوینتال^۳، ۲۰۰۵). جریان نوجویی و نوآوری را می‌توان به جنبشی پویا تشبیه کرد که به‌صورت آشکار و پنهان بر روند فعالیت‌ها سایه می‌افکند تا دیوارهای کهنه و فرسوده روش‌های ناکارآمد را فرو ریزد و بنیانی نو و مستحکم بنا نهد. در همین

1. Saukh & Vikarchuk

2. Sonmez Cakir & Adiguzel

3. Siggelkow & Levinthal

راستا، امروزه گزاره «نابودی در انتظار شماسست، مگر آنکه خلاق و نوآور باشید» بیش از هر زمان دیگری مصداق یافته است؛ چراکه تنوع و پیچیدگی نیازهای انسانی، خلاقیت و نوآوری را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای شکوفایی استعدادهای فردی و جمعی و دستیابی به بهره‌مندی‌های مادی و معنوی تبدیل کرده است (پن و همکاران، ۲۰۲۰).

تله شایستگی با گرفتار ساختن رهبران در بند شیوه‌های سنتی و متعارف، به شکل‌گیری محیطی منجر می‌شود که در آن روح ابتکار و نوآوری به حاشیه رانده شده و خلاقیت سازمانی تضعیف می‌گردد (شولز، ۱۹۹۸). سازمان‌ها به‌طور مستمر با محیط‌های درونی و بیرونی خود در تعامل‌اند و هم‌زمان تأثیر می‌پذیرند و تأثیر می‌گذارند. از این‌رو، تغییرات متعدد، متنوع و پیچیده محیطی، امکان بی‌تفاوتی سازمان‌ها را از میان برداشته است. در صورت تداوم رفتارهای تکراری و انفعال در محیط‌های بسته، سازمان‌ها نه‌تنها توان پاسخگویی به تحولات را از دست می‌دهند، بلکه حتی قادر به حفظ وضع موجود نیز نخواهند بود. بنابراین، تداوم بقا و تحقق اهداف سازمانی مستلزم رهایی از دام‌های شایستگی و باورهای منسوخ‌شده‌ای است که افراد و سازمان‌ها را از تغییر و تحول تهی می‌سازند و آنان را در معرض سقوط و نابودی قرار می‌دهند (پولدنر، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر، یکی از ویژگی‌های برجسته سازمان‌های نظامی در صحنه رزم و نبرد، غیرقابل تکرار بودن طرح‌ها، برنامه‌ها، تدابیر و اقدامات نظامی، و حتی ماهیت مسائل و شیوه مواجهه با آنهاست (روشنی و همکاران، ۱۳۹۶). در چنین شرایطی، سطح ابهام و عدم قطعیت به‌شدت افزایش می‌یابد و این امر ضرورت برخورداری فرماندهان از تفکر نوآورانه و انعطاف‌پذیر را دوچندان می‌سازد. گرفتار شدن در تله‌های شایستگی می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های ضعیف، کند یا نادرست منجر شده و فرایند نوآوری را مختل کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. در نتیجه، سؤال اصلی پژوهش آن است که ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی در فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

تله شایستگی باعث می‌شود این باور شکل گیرد که فرایندهای قدیمی‌تر، نتایج دلخواه را برای سازمان به همراه داشته و سازمان‌ها را تهییج می‌کند تا به همان روش‌ها ادامه دهند. تله‌ها، فضایی را برای نوآوری نمی‌گذارند و باعث می‌شوند در هنگام پاسخگویی به نیازهای متغیر، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان قربانی شایستگی‌های منسوخ‌شده شوند (مو و شیانگ^۱، ۲۰۲۴). تصمیم‌سازی و اتخاذ رویه‌ها و راهبردهای نادرست توسط مدیران

1. Mu & Jiang

گرفتار در تله شایستگی می‌تواند فرایند نوآوری در یک سازمان را به شکل جدی تحت تاثیر قرار دهد و حتی آن سازمان را به سوی نابودی و افول سوق دهد (جانسن و ماچات^۱، ۲۰۱۷). افکار و نظریات جدید، خون تازه‌ای به کالبد سازمان تزریق کرده و آن را از فنا و نابودی می‌رهاند (بال و ایزاک^۲، ۲۰۲۱).

تغییرات سریع و پیچیده محیطی که امروزه سازمان‌ها — به ویژه سازمان‌های نظامی همچون ارتش جمهوری اسلامی ایران — با آن مواجه‌اند، مستلزم پاسخ‌هایی دقیق، به موقع و نوآورانه است. ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از سازمان‌های کلیدی و اثرگذار در ساختار جامعه، ناگزیر است همواره خود را با تحولات فناورانه، سیاسی و امنیتی همسو ساخته و از توان لازم برای مدیریت اثربخش تغییر برخوردار باشد. در این میان، مفهوم «شایستگی» به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران و نیروهای انسانی، نقشی تعیین کننده در موفقیت یا ناکامی فرایندهای سازمانی ایفا می‌کند. با این حال، در برخی موارد، شکل‌گیری «تله‌های شایستگی» — به معنای اتکای بیش از حد به توانمندی‌ها، تجربیات و الگوهای موفق پیشین — می‌تواند به مانعی جدی در برابر نوآوری، یادگیری و انعطاف‌پذیری سازمانی تبدیل شود (اوجاقی، ۱۳۹۸).

اهمیت پرداختن به این موضوع از آن روست که سازمان‌های نظامی، از جمله ارتش جمهوری اسلامی ایران، عهده‌دار مأموریت‌های حیاتی و حساس در حفظ امنیت ملی هستند و ناتوانی در تطبیق مؤثر با تغییرات محیطی می‌تواند پیامدهایی جبران‌ناپذیر به همراه داشته باشد. شناسایی و مواجهه آگاهانه با تله شایستگی، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازد تا مسیرهای نوآورانه را هموار کرده، مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند و در نهایت، کارایی و اثربخشی سازمانی را ارتقا بخشند؛ امری که به پایداری و موفقیت بلندمدت نیروهای مسلح منجر خواهد شد (فارل^۳، ۲۰۲۲).

با این وجود، بررسی پیشینه پژوهش‌ها در حوزه شایستگی مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران نشان می‌دهد که علی‌رغم انجام مطالعات متعدد، «تله شایستگی» به عنوان یکی از چالش‌های اساسی نوآوری و تحول سازمانی، به صورت مستقل و عمیق مورد توجه قرار نگرفته است. این خلأ پژوهشی سبب شده است ابعاد مختلف این پدیده و پیامدهای منفی آن بر فرایندهای نوآوری و تغییر سازمانی به درستی شناخته نشود. بر این اساس، پژوهش حاضر می‌کوشد با شناسایی و تحلیل ابعاد تله شایستگی، به پر کردن این شکاف

1. Johnsen & Machat

2. Bal & Izak

3. Farrell

نظری کمک کرده و زمینه‌های مقابله مؤثر با آن را در سازمان‌های نظامی فراهم آورد.

پیشینه پژوهش

سازمان‌ها ذاتاً برای شکل‌گیری هویت، تحقق مأموریت‌ها و انجام فعالیت‌های خود به انسان‌ها وابسته‌اند. در این میان، مدیریت به‌عنوان مهم‌ترین عامل تحقق اهداف سازمانی نقش محوری ایفا می‌کند. به اعتقاد پیتر دراگر، مدیریت عنصر اصلی و حیات‌بخش هر سازمان است. رهبران اثربخش سرمایه انسانی را به‌گونه‌ای به‌کار می‌گیرند که ضمن دستیابی به عملکرد مطلوب، رضایت و انگیزش کارکنان نیز تأمین شود؛ از این رو، توجه به شایستگی‌های رهبران ضرورتی انکارناپذیر به‌شمار می‌آید (خلیلی و همکاران، ۱۴۰۱).

اهمیت نقش رهبران شایسته و توانمند در عملکرد سازمان‌ها به‌حدی است که علم مدیریت در زمره مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی قرار گرفته و قرن بیستم به‌عنوان «عصر مدیریت» و دنیای امروز به‌عنوان «دنیای رهبران و مدیران آگاه» شناخته می‌شود (لشکری‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). یکی از اقدامات اساسی برای به‌فعلیت رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی، استقرار افراد در جایگاه‌هایی متناسب با توانمندی‌ها، تجارب و شایستگی‌های آنان است. این رویکرد در ادبیات مدیریت منابع انسانی با عنوان «قرارگیری شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی» مطرح می‌شود (نیر و پاهورکار، ۲۰۱۸).

رهبران، به‌عنوان اصلی‌ترین تصمیم‌گیرندگان در مواجهه با مسائل و چالش‌های سازمانی، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند. به‌ندرت می‌توان سازمانی را یافت که رشد مستمر و موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط رهبر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد هدایت شده باشد (محمدبیگی و همکاران، ۱۳۹۸). از این رو، توجه به شایستگی‌های رهبری و شناسایی سازوکارها و روش‌های مناسب برای پرورش افراد مستعد به‌منظور تصدی مشاغل مدیریتی، اهمیتی ویژه دارد و یکی از اثربخش‌ترین راهکارها برای بهره‌برداری بهینه از توانمندی‌ها و تجارب بالقوه منابع انسانی در حساس‌ترین سطوح اجرایی سازمان‌ها محسوب می‌شود (صحت و همکاران، ۱۴۰۲).

موفقیت در ایفای این مسئولیت خطیر، بیش از هر چیز به قابلیت و اثربخشی مدیران وابسته است و اثربخشی رهبران نیز متأثر از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، میزان آگاهی و دانش، بینش و توانایی‌های آنان است. به‌دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت رهبران، همواره تلاش‌های مستمری برای شناسایی و پرورش افرادی برخوردار از شایستگی، توانایی و مهارت صورت می‌گیرد تا بتوانند به رهبرانی مؤثر و کارآمد در سازمان‌ها تبدیل شوند (آرائی و

همکاران، ۱۴۰۲).

تله‌های شایستگی به الگوهای رفتاری از پیش تعیین شده، پیش‌بینی‌پذیر، تکراری و در عین حال آرامش‌بخش اشاره دارند که افراد را از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید بازمی‌دارند و آنان را به انتخاب پاسخ‌های دم‌دستی و تکراری سوق می‌دهند (سیگلکو و لوینتال، ۲۰۰۵). به اعتقاد کامینگ^۱ (۲۰۱۸)، افرادی که در دام شایستگی گرفتار می‌شوند، در انجام برخی وظایف تجربه‌شده به سطح بالایی از مهارت دست می‌یابند و همان شیوه‌های آموخته‌شده در بدو ورود به سازمان را ادامه می‌دهند؛ حتی در شرایطی که روش‌های مناسب‌تر و کارآمدتری برای انجام آن وظایف وجود دارد، همچنان به الگوهای عادت‌شده و تکراری پایبند می‌مانند. به‌طور طبیعی، زمانی که بر ساختارها، رفتارها و فرآیندهای مدون اصرار ورزیده شود، کارکنان انگیزه کافی برای آزمون و خطا و ارزیابی درستی یا نادرستی اقداماتی که می‌تواند به بهبود عملکرد نسبت به رویه‌های موجود منجر شود، نخواهند داشت (ماتسو، ۲۰۲۱). از این رو، ضروری است ضمن بهره‌گیری از بهترین شیوه‌های شناخته‌شده، از طریق آزمون و خطاهای مستمر و جست‌وجوی پیوسته در محیط، راهکارهای نوین و جایگزین نیز کشف و توسعه یابند. از این منظر، می‌توان به قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای تحقق عملکرد برتر در آینده دست یافت (لی و ون‌دن‌استین، ۲۰۱۰).

بر این اساس، نوعی رهایی از آموخته‌های پیشین یا به عبارت دیگر «وآموختگی دانش» همواره ضرورت دارد. افراد در هر نقش و جایگاهی ممکن است به‌طور افراطی به داده‌ها و دانشی تکیه کنند که دیگر کارآمدی لازم را ندارند. در سطح سازمانی نیز این احتمال وجود دارد که حتی افراد بسیار موفق، در مسیر حرفه‌ای خود گرفتار تله‌های شایستگی شوند؛ امری که می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد، کند یا حتی بروز اشتباهات جبران‌ناپذیر منجر شود. ترک باورها و دانش‌های قدیمی، به‌ویژه زمانی که همکاران یا رهبران سازمان در برابر ایده‌ها و نظریه‌های جدید مقاومت نشان می‌دهند یا آن‌ها را چالش‌برانگیز تلقی می‌کنند، فرآیندی دشوار است. در چنین شرایطی، به دلیل شکل‌گیری حلقه‌های قدرت در تصمیم‌گیری و پدیده گروه‌اندیشی، تله شایستگی در سازمان تقویت می‌شود.

تله شایستگی این باور را ایجاد می‌کند که راه‌حل‌های قدیمی همچنان نتایج مطلوبی برای سازمان به همراه دارند و از این رو، سازمان‌ها را به تداوم همان شیوه‌ها ترغیب می‌سازد. این تله‌ها مجال چندانی برای نوآوری باقی نمی‌گذارند و موجب می‌شوند در پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتریان، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان قربانی شایستگی‌های کهنه شود

1. Cumming

(نیر و پاهورکار، ۲۰۱۸).

رفتارشناسان بر این باورند که افرادی که دچار توهم دانش و دانایی هستند، از نوعی بیش‌اعتمادی به دانش شخصی خود رنج می‌برند. به بیان دیگر، این افراد گمان می‌کنند دانش و اطلاعاتشان مرجعی قابل اتکا برای حل مسائل است و از این رو، تمایلی به پذیرش دانش جدید یا شیوه‌های نوین انجام کار ندارند و در نهایت در دام شایستگی گرفتار می‌شوند. چنانچه اعتماد بیش‌ازحد مدیران به توانمندی‌ها و دانش شخصی‌شان موجب نادیده‌گرفتن این واقعیت شود که آنان نیز ممکن است دچار خطا شوند، به‌طور دقیق در تله شایستگی گرفتار شده‌اند. توهم قرار داشتن در جایگاهی شکست‌ناپذیر، عاری از خطا و نقص، پیامدی جز گرفتارشدن سازمان در مسائل پیچیده و بعضاً بحرانی به همراه نخواهد داشت.

افزون بر این، در سازمان‌هایی که فرهنگ بوروکراتیک بر آن‌ها حاکم است، اقدامات افراد به‌واسطه رویه‌های استاندارد شده کنترل می‌شود و مدیران از حداقل خلاقیت و توان به‌کارگیری بدیل‌های نوین در حل مسائل برخوردارند. در نتیجه، به‌تدریج روحیه خلاقیت و نوآوری در آنان تضعیف شده و در دام تله شایستگی گرفتار می‌شوند (شیری و همکاران، ۱۴۰۲). این سازمان‌ها بر تقویت قوانین و مقررات تأکید دارند و تمرکز بلندمدت آن‌ها بر ثبات و پیش‌بینی‌پذیری استوار است. در فرهنگ بوروکراتیک، جایگاه اقدام‌کننده، نوع اقدام، زمان انجام کار و نحوه اجرای آن بر اساس مقررات تعیین می‌شود؛ از این رو، کنش‌های سازمانی ماهیتی مکانیکی و روتین پیدا می‌کند، به‌گونه‌ای که سازمان در مواجهه با رویدادهای مشابه، همواره پاسخ‌های مشابه ارائه می‌دهد (علی‌شوانا و همکاران، ۲۰۲۰).

در چنین شرایطی، مدیرانی پدید می‌آیند که دغدغه‌ای برای بازآموزی، واآموختگی و توسعه دانش خود ندارند و تمرکز اصلی آنان صرفاً بر گذر کم‌تنش دوران خدمت سازمانی است (شیری و همکاران، ۱۴۰۲). از دیگر محرک‌های مؤثر در شکل‌گیری تله شایستگی می‌توان به فناوری‌هراسی اشاره کرد. فناوری‌هراسی در سازمان به ترس یا نگرانی غیرعادی نسبت به آثار فناوری‌های پیشرفته اطلاق می‌شود که می‌تواند کارایی سازمانی و اثربخشی شغلی را کاهش دهد. این پدیده به‌ویژه در میان کارکنان سنتی نمود بیشتری دارد و یکی از عوامل اصلی مقاومت در برابر تغییر و گرفتارشدن در دام شایستگی به شمار می‌آید. ترس بی‌پایه از فناوری، به‌تدریج موجب کاهش یا حتی اجتناب از به‌کارگیری فناوری در محیط‌های کاری و خارج از آن می‌شود؛ امری که تداوم استفاده از روش‌های قدیمی، کاهش خلاقیت و عدم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین را در پی دارد و زمینه‌ساز تعمیق تله شایستگی در سازمان می‌گردد.

هنگامی که مدیران یک سازمان در دام تله شایستگی گرفتار می‌شوند، به چارچوب‌ها،

قوانین و رویه‌های مرسوم گذشته پایبند می‌مانند و عملاً از نوآوری، پویایی و خلاقیت حمایت نمی‌کنند. این وضعیت به تدریج نوعی بی‌حسی سازمانی ایجاد می‌کند و حالتی از بی‌توجهی، بی‌میلی و ترس پنهان را در میان کارکنان گسترش می‌دهد؛ وضعیتی که به سستی و کرختی هنجارها و نوعی خویشتن‌داری منفعلانه در قالب بی‌عاطفگی و سردی می‌انجامد و در نهایت سردرگمی، سرخوردگی و لغزش‌های رفتاری را به دنبال دارد (ویک^۱ و همکاران، ۲۰۰۵).

از سوی دیگر، محیط‌های پویا و به‌شدت در حال تغییر، سازمان‌ها را ناگزیر به توجه مستمر به خلاقیت و نوآوری می‌سازد؛ به‌گونه‌ای که تداوم مزیت رقابتی بدون خلاق بودن مستمر امکان‌پذیر نیست (متولی جعفرآبادی و همکاران، ۱۴۰۰). با این حال، تله شایستگی مانعی جدی در برابر ارائه ایده‌های نو برای بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. سبک مدیریتی مدیرانی که در این دام گرفتار شده‌اند، به ایجاد نوعی «قفس آهنین» می‌انجامد که در آن، سکوت سازمانی، ابهام در ابتکار و خلاقیت، دستورات دیکته‌شده و انزوای شغلی تقویت می‌شود. در چنین فضایی، بیان ایده‌های جدید و رهایی از دانش پیشین—حتی در شرایطی که سازمان به دانسته‌ها، مهارت‌ها و شیوه‌های تفکر جدید نیاز دارد—با دشواری جدی مواجه می‌شود (شیری و همکاران، ۱۴۰۲).

تله شایستگی همچنین بازتابی از خستگی زودرس کارکنان و مدیران است. در این راستا، سندروم خستگی زودرس که حاصل گرفتارشدن در تله‌های شایستگی است، می‌تواند این پدیده کمتر شناخته‌شده در لبه تاریک رفتار سازمانی را به‌گونه‌ای معنادار مفهوم‌سازی کند. در این سندروم، افراد به مجموعه‌ای از روش‌ها، رویه‌ها، ارزش‌ها و باورهای قدیمی برای دستیابی به موفقیت به‌طور جدایی‌ناپذیر دلبسته می‌شوند. از منظر این افراد، تنها مسیر تعالی، پایبندی به اصول اولیه و آموخته‌های پیشین تلقی می‌شود و هرگونه انحراف از مسیر مشخص شده از همان آغاز نادرست انگاشته می‌شود. در نتیجه، اعضای سازمان دچار فرسودگی ذهنی می‌شوند (شیری و همکاران، ۱۴۰۲) که پیامد آن افت عملکرد شغلی، کاهش انگیزه برای ادامه کار و افزایش میزان و شدت خطاهاست.

از سوی دیگر، هر سازمان برای تحقق اهداف خود از مجموعه‌ای از دانش‌ها بهره می‌گیرد که در ذهن تک‌تک افراد انباشته شده است. در صورت عدم بهره‌گیری اثربخش از این دانش‌ها، احتمال شکست سازمانی یا افزایش هزینه‌های ناشی از تکرار فرایندهای تصمیم‌گیری و استفاده‌نکردن از سوابق تجربی و آموخته‌های گذشته افزایش می‌یابد. گاه لازم است آنچه را پیش‌تر درست می‌پنداشتیم، رها کنیم؛ اما در بسیاری از موارد، شرایط و

1. Weick

سازوکارهای سازمانی همچون موجی سهمگین، افراد را در سیلاب جمود فکری غرق می‌کند. در چنین وضعیتی، ذهن‌ها در گذر زمان رشد نمی‌کنند و به بازتولید مینیاتوری از کلیشه‌های قدیمی و حافظه‌ای بایگانی‌شده فروکاسته می‌شوند. تله شایستگی در نهایت به ایجاد شکاف دانشی در میان کارکنان منجر می‌شود، زیرا آنان همواره تحت‌تأثیر آنچه می‌دانند قرار می‌گیرند و توان عبور از مرزهای دانش پیشین را از دست می‌دهند.

پیشینه تجربی

تله شایستگی مفهومی نسبتاً نوظهور است؛ به گونه‌ای که در داخل کشور تاکنون تنها در یک مطالعه به طور مستقیم مورد بررسی قرار گرفته و در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌های محدودی به آن اختصاص یافته است. از این رو، در ادامه مروری اجمالی بر مهم‌ترین و مرتبط‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تله شایستگی ارائه می‌شود.

شیری و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی نشان دادند که سبک مدیریتی سنت‌گرا، فناوری‌هراسی و اجتماعی‌سازی اداری، به ترتیب بیشترین سهم را در شکل‌گیری و تداوم تله‌های شایستگی از دیدگاه خبرگان دارند. همچنین، پیامدهایی نظیر دیرینگی دانشی، روزمرگی شغلی و بسندگی در شغل، به زعم متخصصان، از مهم‌ترین آثار تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی شهر ایلام به شمار می‌روند.

مو و شیانگ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان ظرفیت جذب در برابر تله شایستگی: دانش تجربی و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور با تلفیق دیدگاه‌های «ظرفیت جذب» و «تله شایستگی»، دو فرضیه رقیب درباره تأثیر دانش تجربه‌شده بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور مطرح کردند. نتایج نشان داد که دانش تجربی، از منظر ظرفیت جذب، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور را تحریک می‌کند؛ در حالی که از منظر تله شایستگی، همین دانش می‌تواند اثر منفی بر این نوع سرمایه‌گذاری داشته باشد. همچنین، شهرت و وضعیت سرمایه‌گذار نقش تشدیدکننده‌ای در پیامدهای تله شایستگی ایفا می‌کنند.

راث و ینا (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «ن نمی‌خواهم تغییر کنم! آیا من به دام افتاده‌ام؟ پژوهشی کیفی درباره مقاومت در برابر تغییر و تله شایستگی به بررسی عمیق پدیده مقاومت در برابر تغییر پرداختند. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و تحلیل‌های کیفی نشان‌دهنده تحول قابل توجهی در تعریف مقاومت در برابر تغییر بود. تحلیل شبکه‌ای داده‌ها نیز به شناسایی مضامین فرعی، پیشایندها و پیامدهای مقاومت در برابر تغییر انجامید و بر نقش عواملی چون نوآوری، آموزش کارکنان، بی‌اعتمادی و انگیزش تأکید کرد.

امیدوار و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان روال‌های الگوریتمی و اینرسی پویا: چگونه سازمان‌ها از انطباق با تغییرات محیطی اجتناب می‌کنند بیان کردند که علی‌رغم به‌کارگیری گسترده روال‌های الگوریتمی با هدف تقویت سازگاری پویا، سازمان‌ها غالباً در مواجهه با تغییرات اساسی محیطی ناکام می‌مانند. این پژوهش، با اتکا به یک مطالعه موردی استقرایی و تاریخی از نظام رتبه‌بندی اعتباری مؤسسه مودیز، نشان داد سازمانی که نتواند خود را با تغییرات بنیادین محیطی—نظیر بحران مالی ۲۰۰۸—انطباق دهد، به‌طور پویا دچار اینرسی می‌شود؛ به این معنا که اقداماتی انجام می‌دهد که تغییرات معناداری ایجاد نمی‌کنند.

یلماز و توزلوکایا (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تله شایستگی در یادگیری سازمانی: مطالعه موردی درگاه دولت الکترونیک ترکیه در دوران پلندمی کووید-۱۹ نشان دادند که برنامه درگاه دولت الکترونیک ترکیه، به‌عنوان یک سازمان مجازی، توانسته است در فرایند گذار از روال‌های عادی به شرایط بحرانی کووید-۱۹، بدون گرفتار شدن در تله شایستگی، خود را به‌طور مؤثر با شرایط جدید تطبیق دهد. در این پژوهش، از طریق گردآوری، ترکیب و تحلیل دیدگاه‌های متخصصان درباره تعاملات دیجیتال میان شهروندان، دولت، کارکنان و کسب‌وکارها، واکنش‌های جامع و متناسب سازمان‌ها و نهادهای دولتی شناسایی شده است. مرور پیشینه تجربی نشان می‌دهد که پدیده «تله شایستگی» در سال‌های اخیر از زوایای متنوع مفهومی، روش‌شناختی و زمینه‌ای مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است؛ با این حال، این مطالعات همچنان با محدودیت‌ها و خلأهایی مواجه‌اند که ضرورت انجام پژوهش حاضر را توجیه می‌کند. نخست، پژوهش شیری و همکاران (۱۴۰۲) با تمرکز بر سازمان‌های دولتی، به‌طور مؤثری به شناسایی پیشایندها و پسایندهای تله شایستگی پرداخته است. با وجود ارزشمندی نتایج، این مطالعه عمدتاً رویکردی توصیفی—رتبه‌بندی داشته و روابط علی و تعاملی میان متغیرها را به‌صورت نظام‌مند مدل‌سازی نکرده است. افزون بر این، تمرکز پژوهش بر سازمان‌های دولتی غیرنظامی و در یک بستر محلی خاص (شهر ایلام)، قابلیت تعمیم یافته‌ها به سازمان‌های پیچیده، امنیت‌محور و سلسله‌مراتبی مانند سازمان‌های نظامی را با تردید مواجه می‌سازد.

در سطح بین‌المللی، مطالعه مو و شیانگ (۲۰۲۴) با تلفیق دیدگاه‌های ظرفیت جذب و تله شایستگی، گامی مفهومی مهم در تبیین دوگانه نقش دانش تجربی برداشته است. با این حال، این پژوهش تمرکز خود را بر تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور معطوف کرده و به پیامدهای رفتاری و نوآورانه تله شایستگی در سطح کلان سازمانی کمتر

پرداخته است. همچنین، رویکرد فرضیه‌محور این مطالعه امکان کشف پویایی‌های پیچیده، غیرخطی و بازخوردی میان ابعاد تله شایستگی را محدود می‌سازد. پژوهش راث و وینا (۲۰۲۴) با اتخاذ رویکردی کیفی و تمرکز بر مقاومت در برابر تغییر، درک عمیق‌تری از تجربه زیسته کنشگران سازمانی ارائه می‌دهد. با این حال، تمرکز اصلی این مطالعه بر «مقاومت در برابر تغییر» است و تله شایستگی بیشتر به‌عنوان یک مفهوم زمینه‌ای یا ضمنی مطرح می‌شود تا یک سازه محوری مستقل. افزون بر این، نبود یک چارچوب مدل‌سازی رسمی، امکان سنجش شدت، جهت و وزن روابط میان پیشایندها و پیامدها را محدود کرده است.

مطالعه امیدوار و همکاران (۲۰۲۳) نیز با طرح مفهوم «اینرسی پویا»، پیوند مهمی میان روال‌های الگوریتمی و ناتوانی سازمان در مواجهه با تغییرات بنیادین برقرار می‌کند. اگرچه این پژوهش از حیث تحلیل تاریخی و عمق مفهومی غنی است، اما تمرکز آن بر یک مطالعه موردی خاص در بخش مالی و اعتباری، و عدم پرداخت صریح به مفهوم تله شایستگی، موجب می‌شود نتایج آن به‌صورت غیرمستقیم و استنباطی قابل استفاده باشند.

در مقابل، پژوهش بیلماز و توزلوکایا (۲۰۲۲) با بررسی یک نمونه موفق از اجتناب از تله شایستگی در شرایط بحرانی، تصویری خوش‌بینانه از ظرفیت یادگیری سازمانی ارائه می‌دهد. با این حال، تمرکز این مطالعه بر یک سازمان دیجیتال و نسبتاً منعطف، تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی آن با سازمان‌های سنتی، سخت‌گیر و امنیت‌محور—مانند سازمان‌های نظامی—را نادیده می‌گذارد و بیش از آنکه به چرایی و چگونگی رفتار شدن در تله شایستگی بپردازد، بر شرایط گریز از آن تمرکز دارد.

در مجموع، اگرچه پیشینه تجربی موجود ابعاد مختلف تله شایستگی، مقاومت در برابر تغییر، اینرسی سازمانی و یادگیری را روشن ساخته است، اما اغلب مطالعات یا به شناسایی عوامل بسنده کرده‌اند، یا روابط میان آن‌ها را به‌صورت خطی و ایستا بررسی نموده‌اند. همچنین، خلأ پژوهشی معناداری در زمینه تحلیل پویایی‌های علی-بازخوردی تله شایستگی و پیامدهای آن بر نوآوری، به‌ویژه در بستر سازمان‌های نظامی، مشاهده می‌شود. از این رو، به‌کارگیری رویکرد نقشه شناختی فازی در پژوهش حاضر، می‌تواند با مدل‌سازی روابط غیرخطی، عدم قطعیت‌ها و وزن تأثیر متغیرها، تصویری جامع‌تر و واقع‌بینانه‌تر از ابعاد و پیامدهای تله شایستگی در سازمان‌های نظامی ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش، آمیخته و مبتنی بر ترکیب رویکردهای کیفی و کمی است و از منظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی-استقرایی قرار می‌گیرد. با توجه به ماهیت پیچیده و چندبعدی موضوع پژوهش، یعنی «شناسایی ابعاد و پیامدهای تله‌های شایستگی فرماندهان ارتش»، به‌کارگیری روش آمیخته با رویکرد اکتشافی ضروری به نظر می‌رسد. این ضرورت از آن جهت است که در مرحله نخست، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌هایی مدنظر قرار دارد که ممکن است در ادبیات موجود به‌صورت جامع تبیین نشده باشند و تنها از طریق استخراج دیدگاه‌های خبرگان قابل شناسایی باشند؛ امری که مستلزم استفاده از رویکرد کیفی است. در مرحله دوم، سنجش، اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و بررسی روابط میان آن‌ها مطرح می‌شود که به‌صورت کمی و از طریق پرسشنامه و تحلیل داده‌ها با نقشه شناختی فازی انجام شده است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، اکتشافی محسوب می‌شود. جامعه مورد مطالعه را فرماندهان ارتش تشکیل می‌دهند که به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شده‌اند. در خصوص شیوه انتخاب نمونه باید گفت با توجه به ماهیت موضوع پژوهش، استفاده از افرادی ضروری بوده است که از نظر نظری و عملی با مفهوم تله‌های شایستگی آشنایی داشته و از اشراف اطلاعاتی کافی برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های مصاحبه و پرسشنامه برخوردار باشند. بر این اساس، نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و بر مبنای اصل اشباع نظری انجام شد و در نهایت ۲۰ نفر از فرماندهان به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی آن از طریق روایی محتوایی و روایی نظری و با مشارکت اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه مدیریت نظامی بررسی و تأیید شد. همچنین پایایی داده‌های کیفی با استفاده از روش‌های پایایی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار ارزیابی گردید تا از ثبات و قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها اطمینان حاصل شود. با توجه به ماهیت آمیخته پژوهش و اتخاذ رویکرد اکتشافی، ابتدا مرحله کیفی و سپس مرحله کمی اجرا شد. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و به روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند.

در بخش کمی، با توجه به استفاده از پرسشنامه به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه مقایسه‌های زوجی در اختیار همان نمونه پژوهش قرار گرفت و داده‌های حاصل بر اساس مراحل روش نقشه شناختی فازی تحلیل شدند. روایی پرسشنامه در بخش کمی نیز از طریق روایی محتوایی و با نظر متخصصان موضوعی تأیید گردید. برای بررسی پایایی ابزار، از روش بازآزمون استفاده شد که ضرایب همبستگی به‌دست آمده، بیانگر ثبات مناسب ابزار در طول زمان بود.

روش نقشه شناختی فازی، با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، امکان شناسایی مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را فراهم می‌سازد و از طریق بررسی روابط علی، تعامل متغیرها با یکدیگر را تحلیل می‌کند. این روش به دلیل توانایی در تبیین مفاهیم پیچیده و تحلیل روابط علت-معلولی میان متغیرها، برای پژوهش حاضر انتخاب شد. نقشه شناختی فازی با بهره‌گیری از شاخص‌هایی نظیر میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری گره‌ها، قادر است ابعاد اصلی مفهوم تله‌های شایستگی را شناسایی کرده و روابط درونی آن‌ها را به صورت نظام‌مند مدل‌سازی کند. این ویژگی، روش مذکور را به‌ویژه برای مطالعات نظامی که نیازمند تحلیل دقیق روابط علی میان عناصر هستند، بسیار مناسب می‌سازد. این روش در قالب شش مرحله اجرا می‌شود که در ادامه تشریح خواهد شد.

مرحله اول؛ شناسایی ابعاد و پیامدهای تله شایستگی: در مرحله اول ابعاد و پیامدهای تله شایستگی با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم؛ تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ دهندگان براساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم؛ تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

| متغیرهای کلامی | خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم |
|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| عدد فازی مثلثی | (۰/۷۵، ۱، ۱) | (۰/۵، ۰/۷۵، ۱) | (۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵) | (۰، ۰/۲۵، ۰/۵) | (۰، ۰، ۰/۲۵) |

مرحله چهارم؛ انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$1) A = \frac{\sum_i^n 1(a_j^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$2) W = \frac{m_j + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم؛ مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هرکدام از مولفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی زدایی شده، توان

تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲، و در نهایت شاخص محوری^۳ برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$3) Out_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ik}$$

$$4) In_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ki}$$

$$5) Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + Out_{(ci)}$$

مرحله ششم؛ تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های بدست آمده به نرم افزار گفی^۴، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

| جنسیت | فراوانی | سن | فراوانی | سابقه خدمت | فراوانی | تحصیلات | فراوانی |
|-------|---------|----------------|---------|-------------|---------|---------------|---------|
| مرد | ۲۰ | ۳۰ تا ۴۰ سال | ۳ | ۵-۱۰ سال | ۷ | کارشناسی ارشد | ۱۱ |
| | | ۴۱ تا ۵۰ سال | ۱۱ | ۱۱-۱۵ سال | ۵ | دکتری | ۹ |
| | | ۵۱ سال به بالا | ۶ | بیشتر از ۱۵ | ۸ | | |

در اولین گام، به منظور شناسایی ابعاد و پیامدهای تله شایستگی، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳. پروتکل مصاحبه

| کدهای استخراجی | سوالات |
|--|--|
| تکرار و اتکا بر رفتارها و راهکارهای قبلی | ۱. تحلیل شما از تله شایستگی چیست؟ تله شایستگی وضعیتی است که در آن افراد، به دلیل تکرار و اتکا بر رفتارها و راهکارهای قبلی، در مسیر توسعه و پیشرفت محدود می‌شوند. این وضعیت معمولاً نتیجه تمرکز بیش از حد بر روش‌های شناخته شده و عادت شده است که باعث می‌شود فرد از پذیرش راهکارهای نو، نوآوری و تغییر دور بماند. |
| عدم ریسک پذیری، | ۲. به نظر شما، تله شایستگی در فرماندهان بر اثر چه عواملی بروز پیدا می‌کند؟ |

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality
4. Gephi

| | |
|--|--|
| تصمیم گیری فرماندهان بر پایه پاسخ های مدون و مبتنی بر عادت | به نظر بنده، یکی از عواملی که سبب بروز تله شایستگی می شود، عدم ریسک پذیری می باشد. گاهی اوقات تجربه های مکرر، سبب ایجاد اعتماد به نفس کاذب در فرماندهان می شود. به این صورت که در مواجهه به شرایط و مسائل گوناگون، ریسک راه های جدید را نمی پذیرند و دست به انتخاب راه حل های تکراری می زنند. |
| از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی در ارتش | ۳. شکل گیری تله شایستگی در فرماندهان چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟ شکل گیری تله شایستگی موجب از بین رفتن روحیه نوآوری و خلاقیت در فرماندهان می شود. چرا که آن ها با تکیه به راه حل های تکراری و مبتنی بر عادت، نوآوری و خلاقیت خود را در بکارگیری راه حل های جدید و خلاقانه از دست می دهند. |
| ترویج فرهنگ یادگیری مستمر و انعطاف پذیری | ۴. چه راهکارهایی به منظور جلوگیری از بروز تله شایستگی در فرماندهان پیشنهاد می دهید؟ یکی از مهم ترین راهکارها، ترویج فرهنگ یادگیری مستمر و انعطاف پذیری است. باید محیطی ایجاد کنیم که در آن فرماندهان ترغیب شوند آزمون و خطا داشته باشند و روش های جدید و کارآمدتر را بیازمایند، نه اینکه صرفاً به روش های عادت شده و سابق ادامه دهند. |

پس از اینکه مصاحبه با ۲۰ نفر انجام شد، متن مصاحبه ها به نرم افزار مکس کیودی ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده های کیفی انجام شد. پس از بررسی همگی مصاحبه ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۴) که نشان دهنده فرایند کدگذاری ابعاد و پیامدهای تله شایستگی می باشد، تشکیل شد.

جدول ۴. فرآیند کدگذاری ابعاد و پیامدهای تله شایستگی

| کدهای انتخابی | کدهای محوری | کدهای باز |
|--|---|---|
| اجتناب ورزی نسبت به تکانه های نظامی و ملاحظات دفاعی و امنیتی | اجتناب از اقدام هجومی توجه نکردن به پیش بینی ها سیاست نرم | اقدام نکردن یا عدم واکنش به تهدیدات و چالش های نظامی، کاهش تنش ها و عدم تشدید بحران ها به جای اقدام قاطع، ناتوانی در شناسایی و ارزیابی صحیح تهدیدات نظامی و امنیتی، استفاده از رویکردهای دیپلماتیک به جای اقدامات نظامی و سخت |
| عدم درک تغییرات شرایط محیط نظامی | برداشت نادرست از شرایط و واقعیت های نظامی، نادیده گرفتن علائم و نشانه های تغییر در محیط، عدم توانایی در سازگاری با تغییرات جدید | عدم قابلیت تغییر نگرش و بررسی دوباره استراتژی ها، توانایی ناکافی در پیش بینی تحولات آینده و روندهای جدید، نداشتن آمادگی لازم برای مواجهه با تغییرات ناگهانی یا جدید، فقدان اطلاعات کافی برای تحلیل و تصمیم گیری درست |
| وجود روح گذشته نگری در کالبد فرایندهای نظامی و فرماندهی | عدم توجه به تغییرات محیطی عادت گرایی مدیریت سنتی | پیروی بی چون و چرا از روش های قدیمی، عدم توجه به نوآوری های لازم، تکیه بر تجربیات گذشته به جای استفاده از رویکردهای جدید و نوآورانه، بی اعتنایی به دگرگونی های جدید در |

| | | |
|---|---|---|
| | | دنیای نظامی و امنیتی، پیروی از رویه‌های عادی و عدم تغییر در رفتارها به علت عادت |
| فرار از درگیری با چالش‌های فکری فرماندهی | نادیده گرفتن یا دوری کردن از مشکلات و چالش‌ها، عدم اطمینان و سردرگمی در اتخاذ تصمیمات، کنار کشیدن از مسئولیت‌ها و چالش‌های فکری | پذیرش وضعیت موجود بدون تلاش برای تغییر یا بهبود آن، بی‌توجهی به مشکلات و عدم رسیدگی به آنها، عدم توانایی در پردازش یا تحلیل مسائل پیچیده، عدم پذیرش مسئولیت برای حل مسائل و چالش‌ها، مواجهه نکردن عمیق با مشکلات و اقدامات سطحی برای حل آنها |
| اصرار فرماندهان بر عادت‌های موروثی و قدیمی | عدم تفکر انتقادی اسارت در عادت‌ها تجربه‌گرایی افراطی | فقدان توانایی در تغییر رفتارها و عادات به دلیل وابستگی به آنها، تمایل به تداوم و حفظ شیوه‌ها و رویه‌های قدیمی بدون توجه به تغییرات، ناتوانی در تحلیل و ارزیابی عادات و رویه‌های قدیمی به طور منطقی، تسلط بر نگرش‌های قدیمی |
| تصمیم‌گیری فرماندهان بر پایه پاسخ‌های مدون و مبتنی بر عادت | پیروی از ساختارها و رویه‌های مشخص، تمایل به استفاده از عادات و رویه‌های پیشین، وجود رویه‌های مشخص و مستند برای تصمیم‌گیری | استفاده از پاسخ‌های مدون برای کاهش زمان تصمیم‌گیری، ایجاد فرایندها و معیارهای ثابت برای هماهنگی و یکپارچگی در تصمیم‌گیری، شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها بر اساس تجربیات و پاسخ‌های مدون و پیشین، استفاده از اطلاعات قبلی و داده‌های ثبت‌شده در تصمیم‌گیری |
| مقاومت در برابر تغییرات برهم زننده صحنه نبردهای ناهمگون نظامی | مقاومت در برابر نوآوری نگرش منفی نسبت به تغییر فقدان انعطاف‌پذیری | ناتوانی در سازگاری با شرایط و تهدیدات متغیر در میدان نبرد، دیدگاه منفی به تغییرات و نوآوری‌های ضروری، نادیده گرفتن تغییرات و نیازهای محیطی، ناتوانی یا عدم تمایل به پذیرش روش‌ها و راه‌حل‌های جدید |
| عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوجویی‌ها | محدودیت زمانی برای نوآوری سرکوب خلاقیت سکون فکری | کمبود زمان مناسب برای ارزیابی و اجرای ایده‌های نو، جلوگیری یا عدم ایجاد فضای کافی برای ایده‌های نو و نوآوران، ماندن در یک چارچوب فکر و عدم پذیرش تغییر و نوآوری |
| روحیه انعطاف ناپذیری فرماندهان در برابر رویدادهای جدید | عدم پذیرش تغییر ناپذیرفتن نوآوری جزم‌گرایی | عدم تمایل به تغییر و پذیرش ایده‌های جدید، پایداری در برابر ضرورت‌های جدید و انطباق ناپذیری، عدم انعطاف به تغییرات و رویدادهای جدید، عدم سازگاری با نظرات و ایده‌های جدید، خودداری از پذیرش تکنیک‌ها و شیوه‌های نوین |
| عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی در ارتش | عدم سرمایه‌گذاری در آموزش پایین بودن کیفیت آموزش کاهلی در یادگیری | عدم انگیزه یا اشتیاق برای به روزرسانی دانش و مهارت‌ها، بی‌توجهی به نیازهای آموزشی و تربیت نیروها، کمبود منابع مالی و انسانی برای تقویت |

| | | |
|---|--|---|
| | | مهارت‌ها، عدم به‌کارگیری تکنیک‌ها و روش‌های جدید در آموزش و توسعه |
| پیامدها | | |
| قربانی شدن انعطاف پذیری و چابکی ارتش در برابر شایستگی‌های منسوخ شده | فرسایش شایستگی کاهش کارایی نظامی عدم توانایی در تحول | ناتوانی در تغییر و سازگاری با شرایط جدید و پیچیده، افت توانایی در واکنش سریع به تهدیدات و چالش‌ها، افت توانایی در انجام مأموریت‌ها و عملیات‌های موثر، بی‌توجهی به فناوری‌ها و شیوه‌های جدید و عدم پذیرش نوآوری |
| از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی در ارتش | کاهش انگیزه نوآوران ضعیف نوآوری شغلی رکود در آفرینندگی | حالت عدم پیشرفت و تنبلی در فرآیند نوآوری، خستگی و نارضایتی ناشی از عدم چالش و پیشرفت، نادیده گرفتن یا عدم رعایت برنامه‌های توسعه‌ای نوآوران، ناتوانی در کسب مهارت‌ها و دانش‌های جدید، ناتوانی در بهبود و ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های نوآوران |
| اسیر شدن فرماندهان در کفایت و صلاحیت‌های منسوخ شده و غیرنوآوران | کفایت ناکافی مقاومت در برابر نوآوری دگماتیسم | تفکر سختگیرانه و عدم انعطاف در مواجهه با ایده‌ها و رویکردهای جدید، ناتوانی در تطابق با تغییرات و نوآوری‌ها در محیط عملیاتی، فقدان توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت و رهبری مؤثر |
| کندسازی روند پاسخگویی به تغییرات محیطی و درجا زدن خلاقیت فرماندهی | سکون سازمانی تشکیلات بوروکراتیک کندی در تصمیم‌گیری | عدم تحرک و عدم تغییر در فرآیندها و استراتژی‌ها، تأخیر در انتخاب و اجرای تصمیمات به دلیل عدم انطباق با شرایط جدید، کاهش تأثیرگذاری و کارآمدی فرآیندهای عملیاتی، تمایل به حفظ وضعیت موجود و اجتناب از تغییرات به دلیل ریسک بالا |
| تهی شدن ظرفیت تفکر نوجویانه فرماندهان و به بیراهه کشیده شدن استعدادها | انجماد ذهنی توقف یادگیری نوآوران گم‌شدگی استعدادها | عدم توانایی در تغییر ذهنیت، ناتوانی در اتخاذ تصمیمات مؤثر، عدم فرصت برای شناسایی و به‌کارگیری استعدادها و توانایی‌های افراد، ناتوانی در تنظیم و تغییر رویکردها، عدم تعهد به یادگیری مداوم و مانع‌تراشی در مسیر رشد فردی و حرفه‌ای |
| عدم همسویی سیاست‌گذاری‌های دفاعی با فناوری‌های دیجیتال جدید | تأخیر در پذیرش فناوری عقب‌ماندگی تکنولوژیکی سازمان‌های غیرچابک | ناتوانی در پیش‌بینی روندهای آینده، عدم تطابق سیاست‌ها با نیازهای آینده، ناهماهنگی بین اهداف و برنامه‌های دفاعی و توسعه فناوری، تأخیر در پذیرش و استفاده از ابزارها و سیستم‌های دیجیتال جدید |
| محدود شدن ظرفیت و توانایی ارتش برای مقابله سریع با | انعطاف‌ناپذیری سازماندهی ناکارآمد محدودیت‌های استراتژیک | عدم توانایی در انطباق با شرایط جدید و متغیر، تأخیر در پاسخ به تهدیدات فوری و تغییرات در میدان نبرد، کاهش توان عملیاتی به دلیل عدم تطابق با شرایط جدید، عدم انجام تجزیه و تحلیل‌های لازم برای شناسایی تهدیدات، |

| | | |
|--|--|--|
| تغییرات حساس و مهم نظامی | | دشواری در تأمین و مدیریت منابع به دلیل عدم انعطاف‌پذیری |
| گرفتاری فرماندهان در فرایند یادگیری نامتعادل و غیر نوآورانه | یادگیری غیرموثر و عدم خلاقیت فرایند یادگیری غیرمنظم آموزش ناکافی | عدم تأمین و ارائه آموزش‌های لازم برای ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌ها، تمایل به تمرکز بر یک جنبه خاص و نادیده گرفتن جنبه‌های دیگر، کمبود انگیزه برای یادگیری به دلیل روش‌های ناکارآمد، نبود یک روال مشخص و منظم برای یادگیری و آموزش |
| ایجاد فضایی از ترس و دلهره در کارکنان یگان های ارتشی ناشی از عدول نکردن از مسیر و عقب‌ماندگی در بروز خلاقیت‌ها | اضطراب شغلی فرار از مسئولیت بیان نکردن ایده‌های خلاقانه | اجتناب از پذیرش مسئولیت‌های خاص به دلیل ترس از پیامدها، احساس نگرانی و دلهره نسبت به وظایف و مسئولیت‌های شغلی، کاهش اعتماد به نفس کارکنان به دلیل فضای ترس و فشار، احساس وابستگی و عدم استقلال در تصمیم‌گیری‌ها |
| ایجاد وابستگی ارتشیان به مسیر شغلی نردبانی | سلسله مراتب شغلی تسلسل شغلی نگرش نردبانی | وابستگی کارکنان به رسیدن به درجات بالاتر و ترفیعات شغلی، تصویر واضحی از آینده شغلی بر اساس مسیر نردبانی، پیشرفت قدم به قدم در مسیر شغلی |

درنهایت باتوجه به فرآیند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر ابعاد و پیامدهای تله شایستگی بودند، شناسایی شدند.

جدول ۵. ابعاد و پیامدهای تله شایستگی

| پیامدها | کد | ابعاد | کد |
|--|-----|---|----|
| قربانی شدن انعطاف‌پذیری و چابکی ارتش در برابر شایستگی‌های منسوخ شده | w11 | اجتناب ورزی نسبت به تکانه‌های نظامی و ملاحظات دفاعی و امنیتی | w1 |
| ازبین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی در ارتش | w12 | عدم درک تغییرات شرایط محیطی نظامی | w2 |
| اسیرشدن فرماندهان در کفایت و صلاحیت‌های منسوخ شده و غیرنوآورانه | w13 | وجود روح گذشته‌نگری در کالبد فرایندهای نظامی و فرماندهی | w3 |
| کندسازی روند پاسخگویی به تغییرات محیطی و درجا زدن خلاقیت فرماندهی | w14 | فرار از درگیری با چالش‌های فکری فرماندهی | w4 |
| تهی شدن ظرفیت تفکر نوجوانانه فرماندهان و به بیراهه کشیده شدن استعدادها | w15 | اصرار فرماندهان بر عادت‌های موروثی و قدیمی | w5 |
| عدم همسویی سیاست‌گذاری‌های دفاعی با فناوری‌های دیجیتال جدید | w16 | تصمیم‌گیری فرماندهان بر پایه پاسخ‌های مدون و مبتنی بر عادت | w6 |
| محدودشدن ظرفیت و توانایی ارتش برای مقابله سریع با تغییرات حساس و مهم نظامی | w17 | مقاومت در برابر تغییرات برهم‌زننده صحنه نبردهای ناهمگون نظامی | w7 |

| | | | |
|--|-----|--|-----|
| گرفتاری فرماندهان در فرایند یادگیری نامتعادل و غیر نوآورانه | w18 | عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوجویی‌ها | w8 |
| ایجاد فضایی از ترس و دلهره در کارکنان یگان های ارتشی ناشی از عدول نکردن از مسیر و عقب ماندگی در بروز خلاقیت‌ها | w19 | روحیه انعطاف ناپذیری فرماندهان در برابر رویدادهای جدید | w9 |
| ایجاد وابستگی ارتشیان به مسیر شغلی نردبانی | w20 | عدم تقویت ظرفیت های دانشی و مهارتی در ارتش | w10 |

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم افزار اکسل، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ ، مربوط به ابعاد و پیامدهای تله شایستگی، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۷ و ۶). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی ابعاد و پیامدهای تله شایستگی هستند. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۶. ماتریس تصمیم فازی ابعاد تله شایستگی

| | w1 | w2 | w3 | w4 | w5 | w6 | w7 | w8 | w9 | w10 |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| w1 | 0 | ۰/۶ | ۰/۴۷ | ۰/۵۴ | ۰/۴۳ | ۰/۵۱ | ۰/۴۵ | ۰/۷۱ | ۰/۴۶ | ۰/۶۲ |
| w2 | ۰/۴۸ | 0 | ۰/۶ | ۰/۶۴ | ۰/۵۹ | ۰/۳۷ | ۰/۴۵ | ۰/۴۷ | ۰/۴۵ | ۰/۵۱ |
| w3 | ۰/۵۷ | ۰/۴۷ | 0 | ۰/۶۴ | ۰/۵۳ | ۰/۳۱ | ۰/۵۳ | ۰/۵۲ | ۰/۵۴ | ۰/۳۹ |
| w4 | ۰/۴۸ | ۰/۴۵ | ۰/۴۳ | 0 | ۰/۳۷ | ۰/۵۳ | ۰/۲۸ | ۰/۴ | ۰/۴۷ | ۰/۴۸ |
| w5 | ۰/۴۸ | ۰/۴۲ | ۰/۵۱ | ۰/۴۵ | 0 | ۰/۳۴ | ۰/۵۴ | ۰/۵ | ۰/۵۷ | ۰/۴۶ |
| w6 | ۰/۴۶ | ۰/۴۴ | ۰/۳۹ | ۰/۴۸ | ۰/۴۷ | 0 | ۰/۳ | ۰/۴۶ | ۰/۳۳ | ۰/۳۵ |
| w7 | ۰/۵۴ | ۰/۲۷ | ۰/۵ | ۰/۶۴ | ۰/۵۵ | ۰/۵۷ | 0 | ۰/۵۳ | ۰/۳۲ | ۰/۴۳ |
| w8 | ۰/۳۷ | ۰/۵۸ | ۰/۵۲ | ۰/۵۱ | ۰/۳۱ | ۰/۶۴ | ۰/۵۸ | 0 | ۰/۶ | ۰/۵۹ |
| w9 | ۰/۵۱ | ۰/۳۹ | ۰/۳۴ | ۰/۵۹ | ۰/۵۶ | ۰/۵۳ | ۰/۶۱ | ۰/۵۳ | 0 | ۰/۴۹ |
| w10 | ۰/۲۲ | ۰/۴۳ | ۰/۴۸ | ۰/۵۷ | ۰/۶۵ | ۰/۶۲ | ۰/۵۴ | ۰/۵۵ | ۰/۵۷ | 0 |

جدول ۷. ماتریس تصمیم فازی پیامدهای تله شایستگی

| | w1 | w2 | w3 | w4 | w5 | w6 | w7 | w8 | w9 | w10 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| w1 | 0 | ۰/۳۸ | ۰/۶۴ | ۰/۴۸ | ۰/۵۶ | ۰/۳۹ | ۰/۳۲ | ۰/۵۲ | ۰/۵ | ۰/۵۳ |
| w2 | ۰/۴۵ | 0 | ۰/۵۳ | ۰/۵ | ۰/۵۱ | ۰/۳۶ | ۰/۴۶ | ۰/۳۴ | ۰/۵۶ | ۰/۵۸ |

| | | | | | | | | | | |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| w3 | ۰/۴۸ | ۰/۵۲ | 0 | ۰/۶ | ۰/۵۲ | ۰/۶۴ | ۰/۵۳ | ۰/۵۶ | ۰/۵۱ | ۰/۵۴ |
| w4 | ۰/۴۶ | ۰/۳۴ | ۰/۳۸ | 0 | ۰/۶۲ | ۰/۵۸ | ۰/۴۹ | ۰/۵۶ | ۰/۵۹ | ۰/۴۶ |
| w5 | ۰/۵۶ | ۰/۵۲ | ۰/۶۱ | ۰/۵ | 0 | ۰/۵۴ | ۰/۵۹ | ۰/۳۳ | ۰/۵۹ | ۰/۵۳ |
| w6 | ۰/۲۹ | ۰/۵۱ | ۰/۴۲ | ۰/۵۸ | ۰/۳۶ | 0 | ۰/۴۶ | ۰/۳۳ | ۰/۴۴ | ۰/۴۸ |
| w7 | ۰/۵۵ | ۰/۴۶ | ۰/۷۱ | ۰/۴ | ۰/۴۵ | ۰/۲۹ | 0 | ۰/۵۸ | ۰/۶۲ | ۰/۵۹ |
| w8 | ۰/۶۹ | ۰/۴۳ | ۰/۴۵ | ۰/۳۲ | ۰/۵۳ | ۰/۴۹ | ۰/۵۱ | 0 | ۰/۵۱ | ۰/۵۶ |
| w9 | ۰/۸ | ۰/۳۳ | ۰/۴۵ | ۰/۳۲ | ۰/۶۴ | ۰/۲۹ | ۰/۳۷ | ۰/۶۷ | 0 | ۰/۳۶ |
| w10 | ۰/۶۱ | ۰/۵۴ | ۰/۴ | ۰/۴۶ | ۰/۴۲ | ۰/۳۹ | ۰/۳۲ | ۰/۹ | ۰/۸۴ | 0 |

محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی؛ پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد.

ظرفیت تأثیرپذیری؛ مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان ابعاد تله شایستگی، عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوجویی‌ها، بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارد. همچنین از میان پیامدهای آن، قربانی شدن انعطاف‌پذیری و چابکی ارتش در برابر شایستگی‌های منسوخ شده دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد.

توان تأثیرگذاری؛ مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی توان تأثیرگذاری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان ابعاد تله شایستگی، عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی در ارتش بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری را دارد. همچنین از میان پیامدهای آن، از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی در ارتش دارای بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری می‌باشد.

شاخص مرکزی؛ مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری می‌باشد. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین دلایل و یا مهم‌ترین پیامد، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان ابعاد تله شایستگی، عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوجویی‌ها که دارای بیشترین توان تأثیرپذیری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین بعد تله شایستگی شناخته شد. و همچنین از میان پیامدهای آن، از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی در ارتش که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری است به‌عنوان شاخص برتر، شناسایی شد. محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

| ابعاد تله شایستگی | | | |
|----------------------|---|------------|------------|
| کد | شاخص مرکزی | تأثیرگذاری | تأثیرپذیری |
| C1 | ۱۹/۳۸ | ۹/۹۵ | ۹/۴۳ |
| | اجتناب ورزی نسبت به تکانه های نظامی و ملاحظات دفاعی و امنیتی | | |
| C2 | ۲۰/۰۵ | ۹/۷۲ | ۱۰/۳۳ |
| | عدم درک تغییرات شرایط محیط نظامی | | |
| C3 | ۱۹/۶۸ | ۹/۳۴ | ۱۰/۳۴ |
| | وجود روح گذشته نگری در کالبد فرایندهای نظامی و فرماندهی | | |
| C4 | ۱۸/۶۸ | ۸/۴۳ | ۱۰/۲۵ |
| | فرار از درگیری با چالش های فکری فرماندهی | | |
| C5 | ۱۸/۹۲ | ۸/۶۹ | ۱۰/۲۳ |
| | اصرار فرماندهان بر عادت های موروثی و قدیمی | | |
| C6 | ۱۷/۰۷ | ۸/۰۵ | ۹/۰۲ |
| | تصمیم گیری فرماندهان بر پایه پاسخ های مدون و مبتنی بر عادت | | |
| C7 | ۱۹/۶۳ | ۹/۷۱ | ۹/۹۲ |
| | مقاومت در برابر تغییرات برهم زننده صحنه نبردهای ناهمگون نظامی | | |
| C8 | ۲۰/۱۵ | ۹/۵۶ | ۱۰/۵۹ |
| | عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوجویی ها | | |
| C9 | ۱۷/۷۸ | ۹/۰۸ | ۸/۷ |
| | روحیه انعطاف ناپذیری فرماندهان در برابر رویدادهای جدید | | |
| C10 | ۱۹/۸۸ | ۱۰/۳ | ۹/۵۸ |
| | عدم تقویت ظرفیت های دانشی و مهارتی در ارتش | | |
| پیامدهای تله شایستگی | | | |
| | شاخص مرکزی | تأثیرگذاری | تأثیرپذیری |
| C11 | ۲۰/۱۹ | ۹/۶۹ | ۱۰/۵ |
| | قربانی شدن انعطاف پذیری و چابکی ارتش در برابر شایستگی های منسوخ شده | | |
| C12 | ۲۱/۳ | ۱۲/۰۳ | ۹/۲۷ |
| | ازبین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی در ارتش | | |
| C13 | ۱۹/۱۱ | ۹/۸۵ | ۹/۲۶ |
| | اسیرشدن فرماندهان در کفایت و صلاحیت های منسوخ شده و غیرنوآورانه | | |
| C14 | ۱۹/۷۲ | ۱۰/۴۸ | ۹/۲۴ |
| | کندسازی روند پاسخگویی به تغییرات محیطی و درجا زدن خلاقیت فرماندهی | | |
| C15 | ۱۹/۰۹ | ۹/۵۲ | ۹/۵۷ |
| | تهی شدن ظرفیت تفکر نوجویانه فرماندهان و به بیراهه کشیده شدن استعدادها | | |
| C16 | ۱۹/۱۸ | ۹/۷۹ | ۹/۳۹ |
| | عدم همسویی سیاست گذاری های دفاعی با فناوری های دیجیتال جدید | | |

| | | | | |
|-------|------|-------|--|-----|
| ۹/۴ | ۹/۶۷ | ۱۹/۰۷ | محدودشدن ظرفیت و توانایی ارتش برای مقابله سریع با تغییرات حساس و مهم نظامی | C17 |
| ۱۰/۲۲ | ۹/۶۷ | ۱۹/۸۹ | گرفتاری فرماندهان در فرایند یادگیری نامتعادل و غیر نوآورانه | C18 |
| ۸/۵۳ | ۹/۷۱ | ۱۸/۲۴ | ایجاد فضایی از ترس و دلهره در کارکنان یگان های ارتشی ناشی از عدول نکردن از مسیر و عقب‌ماندگی در بروز خلاقیت‌ها | C19 |
| ۸/۹۱ | ۸/۹۵ | ۱۷/۸۶ | ایجاد وابستگی ارتشیان به مسیر شغلی نردبانی | C20 |

درنهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل،

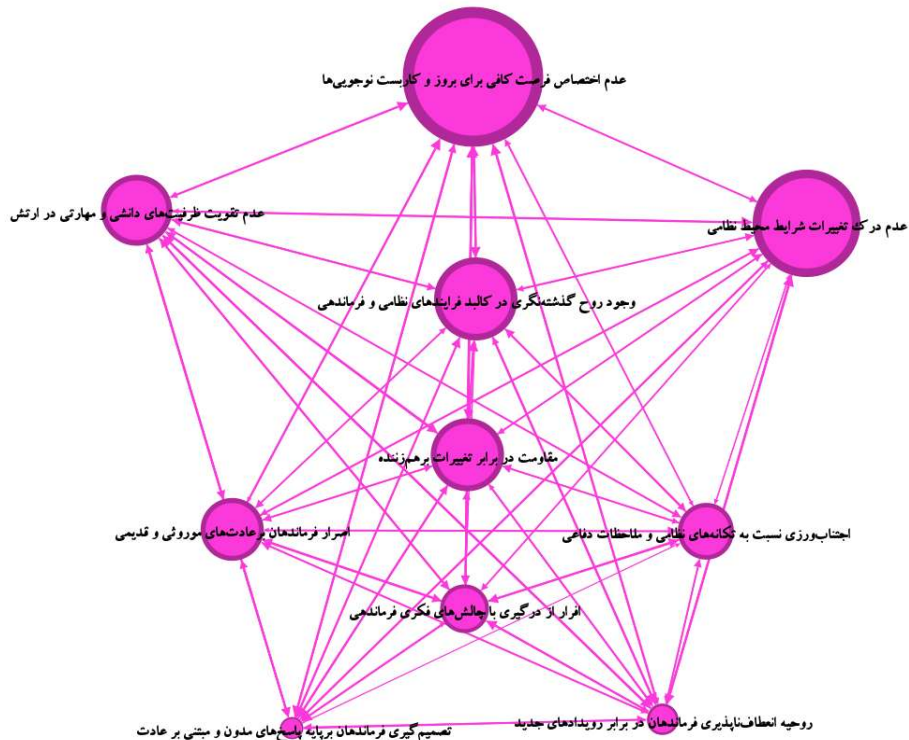
نمودار کلی عوامل ترسیم شد.



شکل ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت

مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل ۲. روابط علی ابعاد تله شایستگی



شکل ۳. روابط علی پیامدهای تله شایستگی

همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود، رأس نمودار روابط علی بیانگر مهم‌ترین ابعاد و پیامدهای تله شایستگی است. بر اساس این نمودار، اندازه دایره‌ها نشان‌دهنده میزان اهمیت عوامل بوده، به‌گونه‌ای که با کاهش اهمیت متغیرها، اندازه دایره‌ها نیز کوچک‌تر شده است. در واقع، درجه اهمیت عوامل از طریق بزرگی دایره‌ها قابل تشخیص است؛ بدین معنا که

عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل کم‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نمایش داده شده‌اند. همچنین، همان‌طور که در نمودار مشخص است، در میان ابعاد تله شایستگی، «عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوجویی‌ها» و در میان پیامدهای تله شایستگی، «از بین رفتن جریان نوآوری، پویایی و روحیه آفرینندگی در ارتش» که با دایره‌های بزرگ‌تر نمایش داده شده‌اند، به‌عنوان شاخص‌های محوری انتخاب شده‌اند. سایر مؤلفه‌ها نیز متناسب با میزان اهمیت خود، به‌ترتیب با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

تله‌های شایستگی به مجموعه‌ای از روش‌ها، رویه‌ها، ارزش‌ها و باورهای قدیمی اطلاق می‌شود که طی آن مدیران تنها راه دستیابی به موفقیت و تعالی را پایبندی به اصول و آموخته‌های پیشین می‌دانند و هرگونه مسیر خارج از آن را نادرست تلقی می‌کنند (پرابست و ریچ، ۲۰۰۵). این تله‌ها به‌عنوان عوامل بازدارنده عمل می‌کنند و با ایجاد ایستایی و اینرسی در مدیران، آن‌ها را در دام‌هایی گرفتار ساخته و از نوآوری بازمی‌دارند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و پیامدهای تله شایستگی در فرماندهان ارتش انجام شده است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تله‌های شایستگی در ارتش خود را در ابعاد متعددی نشان می‌دهند. فرماندهان غالباً در مواجهه با تکلیف‌ها و ملاحظات نظامی-امنیتی از اتخاذ رویکردهای نوآورانه اجتناب می‌کنند و تغییرات محیط نظامی را به‌درستی درک نمی‌کنند. نگرش گذشته‌نگر در ساختارها و فرآیندهای فرماندهی، فرار از مواجهه با چالش‌های فکری، اصرار بر عادت‌ها و رویه‌های قدیمی، تصمیم‌گیری بر پایه پاسخ‌های مدون و مبتنی بر عادت، مقاومت در برابر تغییرات مختل‌کننده صحنه نبردهای ناهمگون، و عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز نوآوری، از جمله ابعاد بارز این تله‌ها هستند. علاوه بر این، روحیه انعطاف‌ناپذیری و ضعف در تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی فرماندهان، زمینه را برای تثبیت شایستگی‌های منسوخ و کاهش توان پاسخگویی ارتش به تحولات فراهم می‌کند.

پیامدهای ناشی از این تله‌ها گسترده و تأثیرگذار است. انعطاف‌پذیری و چابکی ارتش در مواجهه با تغییرات کاهش می‌یابد، جریان نوآوری و پویایی در سازمان محدود می‌شود و روحیه خلاقیت فرماندهان تضعیف می‌گردد. فرماندهان در دام کفایت‌ها و صلاحیت‌های منسوخ گرفتار شده و روند پاسخگویی به تغییرات محیطی کند می‌شود، در حالی که ظرفیت تفکر نوآورانه و بهره‌گیری از استعدادها به بیراهه کشیده می‌شود. سیاست‌گذاری‌های دفاعی

نیز به دلیل عدم همسویی با فناوری‌های نوین دیجیتال محدود شده و توان ارتش برای مقابله سریع با تغییرات حساس کاهش می‌یابد. در نهایت، این شرایط موجب ایجاد فضای ترس و دلهره در کارکنان، کاهش انگیزه برای نوآوری و وابستگی آن‌ها به مسیر شغلی نردبانی می‌گردد، به گونه‌ای که یادگیری و پیشرفت فردی و سازمانی به طور هم‌زمان با اختلال مواجه می‌شود.

علاوه بر این، نتایج بخش کمی پژوهش، شامل سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی ابعاد و پیامدهای تله شایستگی است. بر اساس یافته‌ها، مهم‌ترین ابعاد تله شایستگی عبارتند از؛ فقدان فرصت کافی برای بروز و به‌کارگیری نوآوری‌ها، درک ناکافی تغییرات محیطی در نظام نظامی و عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی در ارتش. همچنین پیامدهای برجسته تله شایستگی شامل کاهش جریان نوآوری و پویایی، تضعیف روحیه آفرینندگی، قربانی شدن انعطاف‌پذیری و چابکی ارتش در مواجهه با شایستگی‌های منسوخ، و گرفتار شدن فرماندهان در فرایند یادگیری نامتعادل و غیرنوآورانه شناسایی شد.

در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با مطالعات پیشین، نتایج این پژوهش مبنی بر تهی شدن ظرفیت تفکر فرماندهان و به‌بیراهه رفتن استعدادها با یافته‌های شیری و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد؛ آن‌ها نیز تأکید کرده‌اند که دیرینگی دانشی، روزمرگی شغلی و بسندگی در شغل، از پیامدهای تله‌های شایستگی محسوب می‌شوند. همچنین، نتایج حاضر با پژوهش راث و پنا (۲۰۲۴) همسو است؛ آن‌ها به نقش نوآوری، آموزش پرسنل، اعتماد و انگیزه در مقابله با تله شایستگی اشاره کرده‌اند. پژوهش حاضر نیز نشان داد که عدم اختصاص فرصت برای بروز و به‌کارگیری نوآوری‌ها، عدم تجدید آموخته‌ها و توسعه شخصی فرماندهان و ناکافی بودن ظرفیت‌های دانشی و مهارتی، از ابعاد اصلی تله‌های شایستگی هستند. بر این اساس، بهره‌گیری از آموزش، نوآوری و سایر راهکارهای پیشنهادی راث و پنا (۲۰۲۴) می‌تواند مانع گرفتار شدن در دام شایستگی شود.

علاوه بر این، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش چاپسال و گوئرون (۲۰۱۷) نیز همخوانی دارد. وجه اشتراک اصلی این دو پژوهش در شناسایی تصمیم‌گیری فرماندهان بر پایه پاسخ‌های مدون و مبتنی بر عادت، و تکرار انتخاب راه‌حل‌های پیشین به‌عنوان ابعاد تله‌های شایستگی است. چاپسال و گوئرون (۲۰۱۷) نیز نشان دادند که افرادی که در دام شایستگی گرفتار می‌شوند، به‌سادگی اقدام مشابه گذشته را تکرار می‌کنند.

در حوزه کاربردهای عملی، پژوهش حاضر نشان می‌دهد هنگامی که سازمان‌ها در تله شایستگی گرفتار می‌شوند، قابلیت‌ها، تجارب و دانسته‌های مدیران نه تنها مسیر تعالی و

پیشرفت را هموار نمی‌کند، بلکه به‌عنوان مانعی پنهان و خودمخرب عمل می‌کند. این وضعیت ناشی از حضور مستمر فرد در فرایند یادگیری نامتعادل، غیرهوشمند و وابستگی افراطی به باورها و روش‌های قدیمی و منسوخ است. در چنین شرایطی، فرد با پارادوکسی از شایستگی مواجه می‌شود که به صورت تله‌ای درون‌سازمانی و نظام‌مند در ذهن او انباشت شده و عملکرد فردی او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این انباشت همان توقف و رکود سرمایه انسانی است. پژوهش حاضر با تحلیل محتوای تله‌های شایستگی و شناسایی ابعاد و پیامدهای آن، آگاهی لازم را در فرماندهان ارتش فراهم می‌آورد تا بتوانند در راستای حذف یا تعدیل این تله‌ها اقدامات مؤثر انجام دهند. در نهایت، با توجه به رویکرد پژوهش، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد؛ از جمله تعداد نمونه محدود و پاسخ‌های غیرصریح برخی مصاحبه‌شوندگان که به دلایل موقعیتی یا کمبود آگاهی، ممکن است نتایج را تحت تأثیر قرار داده باشد. براساس نتایج یافت شده از این پژوهش می‌توان پیشنهاد کرد؛

○ طبق یافته‌ها، عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی در ارتش یکی از ابعاد اصلی تله‌های شایستگی فرماندهان محسوب می‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود یک برنامه جامع توسعه حرفه‌ای مستمر برای تمامی سطوح فرماندهان طراحی گردد، که شامل دوره‌های آموزشی چندگانه، کارآموزی‌های عملی و تبادل تجربیات با نهادهای نظامی بین‌المللی باشد. این برنامه باید بر اساس نیازهای واقعی و فناوری‌های روز طراحی شده و با بهره‌گیری از یادگیری تعاملی و پروژه‌های گروهی، روحیه همکاری و تفکر تحلیلی فرماندهان را تقویت کند. همچنین، ایجاد یک پایگاه داده میراث دانشی برای جمع‌آوری و مستندسازی تجارب، درس‌ها و بهترین شیوه‌ها، می‌تواند حفظ و انتقال دانش در ارتش را تسهیل کرده و به روزرسانی مداوم مهارت‌ها کمک نماید.

○ گرفتار شدن فرماندهان در فرایند یادگیری نامتعادل و غیرنوآورانه می‌تواند منجر به کمبود مهارت‌های لازم و عدم تطابق با نیازهای محیطی شود. برای رفع این معضل پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی مبتنی بر تحلیل داده‌ها و نیازسنجی دقیق طراحی شوند تا نقاط قوت و ضعف هر فرمانده شناسایی شده و منابع آموزشی به‌صورت هدفمند تخصیص یابند. علاوه بر این، استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی در یادگیری، امکان شخصی‌سازی آموزش‌ها و بهبود فرایند یادگیری را فراهم می‌کند، به‌طوری که هر فرمانده بتواند بر اساس نیازهای ویژه خود آموزش دیده و استعدادهای خود را به حداکثر برساند.

○ نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عدم همسویی سیاست‌گذاری‌های دفاعی با فناوری‌های دیجیتال نوین، یکی از پیامدهای تله‌های شایستگی فرماندهان ارتش است. برای مقابله با

این پدیده، پیشنهاد می‌شود یک واحد مستقل تحلیل و تطبیق فناوری در سازمان‌های نظامی ایجاد گردد تا تحولات فناوری‌های دیجیتال را به‌طور مستمر رصد کرده و آن‌ها را با نیازهای دفاعی همسو نماید. این واحد باید جلسات منظم با فرماندهان برگزار کرده و آگاهی آن‌ها را از فناوری‌های نوین ارتقاء دهد تا استراتژی‌ها و سیاست‌ها بر اساس داده‌ها و شواهد علمی به‌روز شوند. همچنین، همکاری با نهادهای علمی و دانشگاهی برای توسعه تحقیقات کاربردی می‌تواند انطباق سیاست‌ها و فناوری‌ها را افزایش دهد.

○ به منظور جلوگیری از اسیر شدن فرماندهان در کفایت و صلاحیت‌های منسوخ شده، پیشنهاد می‌شود نظام ارزیابی و بازآموزی دوره‌ای متناسب با تحولات روز دنیا در عرصه نظامی تدوین گردد. این نظام باید شامل سنجش شایستگی‌ها و نیازهای آموزشی جدید و همچنین دوره‌های ترکیبی حضوری و آنلاین باشد تا مهارت‌های تحلیلی و استراتژیک فرماندهان تقویت شود. ایجاد فرصت‌های کارآموزی و تجربی در سناریوهای واقعی نیز می‌تواند نوسازی و ارتقای توانمندی‌های آنان را تسهیل کند.

○ برای جلوگیری از اجتناب فرماندهان نسبت به تکنه‌های نظامی و ملاحظات دفاعی و امنیتی، پیشنهاد می‌شود یک سیستم پیش‌بینی و تحلیل وضعیت مبتنی بر داده‌های هوشمند و بلادرنگ ایجاد شود. این سیستم باید امکان رصد مستمر شرایط امنیتی و تغییرات محیطی را فراهم کند و برنامه‌ریزی واکنش‌های مناسب را تسهیل نماید. همچنین، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و شبیه‌سازی‌های جنگی منظم می‌تواند فرماندهان را با تجربیات عملی آشنا کرده و تفکر تحلیلی آن‌ها درباره پیامدهای احتمالی تصمیمات ارتقاء دهد. این رویکردها به افزایش آمادگی و واکنش‌پذیری فرماندهان در برابر چالش‌های محتمل کمک شایانی خواهد کرد.

○ با توجه به محدودیت پژوهش‌های موجود که عمدتاً کیفی بوده‌اند، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با استفاده از روش‌های ترکیبی، پدیده تله شایستگی و ابعاد آن را مورد واکاوی قرار دهند. همچنین، به منظور تعمیم بهتر نتایج، بررسی این پدیده در سازمان‌های دیگر و با نمونه‌های گسترده‌تر توصیه می‌شود.

تشکر و قدردانی

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

تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی براساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Ali, S. H., & Sagsan, M. (2020, December). The mediating role of knowledge-oriented leadership between bureaucratic culture and knowledge creation: The case of public universities in northern Iraq. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM* (pp. 37-45).
- Araei, M. , Ghazi, H. and Shamami, N. (2023). Identifying the components of the competency model of AJA managers (a meta-combination study). *Soft power Studies*, 13(1), 169-208. (In persian)
- Bal, P. M. and Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: A systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50.
- Cumming, G. S. (2018). A review of social dilemmas and social-ecological traps in conservation and natural resource management. *Conservation Letters*, 11(1), e12376.
- Farrell, T. (2022). Military adaptation and organisational convergence in war: Insurgents and international forces in Afghanistan. *Journal of Strategic Studies*, 45(5), 718-742.
- Johnsen, R. E. and Machat, K. (2007). Managing the competency trap of asymmetric relationships. *Finanza, Marketing e Produzione*, 1, 71-9.
- Khalili, Y. , Safari, H. R. and Afshari, H. (2022). Competency Model of Commanders and Managers in Crisis Management. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(2), 169-190. (In persian)
- Lashgaripour, A. , Amiri, H. , Parsamoein, K. and Bikzadeh, F. (2022). Human Resource Competency Model In Digital Banking. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(3), 27-46. (In persian)
- Lee, D. and Van den Steen, E. (2010). Managing know-how. *Management Science*, 56(2), 270-285.
- Mohammadbeigi, Z. , Alvani, S. M. , Hasanpoor, A. and Yousefi Zenouz, R. (2020). Identifying Strategic Leadership Competencies with a view to Satisfying Organizational Stakeholder in Iran Air Transport Industry. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 2(4), 79-108. (In persian)
- Matsuo, M. (2021). *Unlearning at work: insights for organizations*. Gateway: Springer.
- Motavalli Jafarabadi, F., Yazdkhasty, A. and Sadeqi-Arani, Z. (2021). Organizational Factors Affecting Organizational Creativity: A Meta-

- Analysis Study in Some Iranian Organizations. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(1), 49-74. (In persian)
- Mu, W., & Jiang, X. (2024). Absorptive capacity versus competency trap: Experiential knowledge and investment in emerging technologies. *Technovation*, 131, 102973.
- Nair, J., & Paturkar, 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.
- Ojaghi, A. (2019). Indigenous Model of Future Studies in the Army of the Islamic Republic of Iran with a Process Approach. *Defensive Future Studies*, 4(12), 63-81. (In persian)
- Pan, W., Sun, L. Y., & Lam, L. W. (2020). Employee–organization exchange and employee creativity: A motivational perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 385-407.
- Poldner, K., Dentoni, D., & Ivanova, O. (2017). Aesthetic mediation of creativity, sustainability and the organization. *Journal of cleaner production*, 140, 1936-1947.
- Rath, A., & Jena, L. K. (2024). I don't want to switch! So, am I trapped? An in-depth qualitative inquiry of resistance to change leading to competency trap. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 8-11.
- Roshani, R., Moslemi, H., & KhajehHassani, K. (2019). Fields of Performance of the Department of Defense Math in the Decision Making and Decision Making Structure Army of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Defense Studies*, 16(74), 139-164. (In persian)
- Saukh, I., & Vikarchuk, O. (2021). *Creativity in management and creative management: meta-analysis*.
- Sehhat, S., Dehdashti shahrokh, Z., Seyednaghavi, M. and Nayebpoor, H. (2023). Explaining the content of human resources managers' competencies based on the paradox with a Meta-Synthesis approach. *Journal of Advertising and Sales Management*, 4(1), 340-360. (In persian)
- Schulz, M. (1998). Limits to bureaucratic growth: The density dependence of organizational rule births. *Administrative Science Quarterly*, 845-876.
- 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.

- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2023). Effects of innovative finance, strategy, organization and performance: a case study of company. *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 42-58.
- Yilmaz, A. A., & Tuzlukaya, S. E. (2022). Competency trap in organizational learning: Turkish E-Government gateway application during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 18(1), 1-13.