

Designing a Competency Trap Formation Model (Case Study: Commanders of the Islamic Republic of Iran Army)

Abstract

Objective: The main objective of this study is to identify the components of the competency trap among commanders of the Islamic Republic of Iran Army and to design a comprehensive theoretical model of the formation process of this phenomenon based on qualitative and quantitative data.

Method: This study is applied in terms of its purpose and is a mixed (mixed) descriptive-survey design in terms of its methodological approach. In the qualitative part, data were collected through semi-structured interviews with 20 expert commanders of the Islamic Republic of Iran Army, who were selected using purposive sampling and based on the principle of theoretical adequacy. Data analysis was performed using the content analysis method and Maxqda software. In the quantitative part, the same 20 experts participated as expert samples and the data were collected through a matrix questionnaire and analyzed using the interpretive structural modeling method and MATLAB software.

Findings: By combining qualitative and quantitative methods, the present study presents a comprehensive and structured model of the formation of the competency trap at four specific and documented levels. The research findings show that the underlying conditions for the formation of the trap include a lack of understanding of changes in the military environment, a spirit of inflexibility, a habit of repetitive solutions, and a lack of a trial and error spirit; its intervention factors are a lack of strengthening knowledge and skill capacities, officers operating within the drawn-out limits, a lack of renewal of learning, and avoidance of military impulses; the dimensions of the trap are manifested in the form of a spirit of retrospection, decision-making based on codified and habitual responses, resistance to disruptive changes in the battlefield, and insistence on inherited habits; And finally, the key consequences of this phenomenon are the emergence of premature aging syndrome in the army, the depletion of commanders' thinking capacity and the misdirection of talents, the stagnation and stagnation of human capital, and the transformation of existing abilities into potential obstacles.

Conclusion: The competency trap in this military organization is a systemic and institutionalized phenomenon that is rooted in organizational culture, structure, and processes. Therefore, to combat it, a comprehensive and systematic approach is needed that focuses on both changing the attitude of commanders and reforming educational structures, decision-making, and human resource development.

Keywords

Competence, Human Resources Management, Competence Trap, Islamic Republic of Iran Army.

طراحی الگوی شکل‌گیری تله شایستگی (مورد مطالعه):

فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی

چکیده

هدف: هدف اصلی این پژوهش، شناسایی مولفه‌های تله شایستگی در میان فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران و طراحی یک مدل نظری جامع از فرآیند شکل‌گیری این پدیده بر اساس داده‌های کیفی و کمی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد روش‌شناختی، ترکیبی (آمیخته) با طرح توصیفی-پیمایشی است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ فرمانده خبره ارتش جمهوری اسلامی ایران جمع‌آوری شدند که به‌روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای انجام گرفت. در بخش کمی، همان ۲۰ خبره به‌عنوان نمونه متخصص شرکت کردند و داده‌ها از طریق پرسشنامه ماتریسی جمع‌آوری و با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و نرم‌افزار متلب تحلیل شدند.

یافته‌ها: پژوهش حاضر با ترکیب روش‌های کیفی و کمی، الگوی جامع و ساختاریافته‌ای از شکل‌گیری تله شایستگی را در چهار سطح مشخص و مستند ارائه می‌دهد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که بسترهای زمینه‌ای شکل‌گیری تله شامل عدم درک تغییرات محیط نظامی، روحیه انعطاف‌ناپذیری، عادت به راهکارهای تکراری و فقدان روحیه آزمون و خطا است؛ عوامل مداخله‌جو آن عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی، عمل کردن افسران در محدوده خط‌کشی‌شده، عدم تجدید آموخته‌ها و اجتناب ورزی نسبت به تکانه‌های نظامی هستند؛ ابعاد تله به صورت وجود روح گذشته‌نگری، تصمیم‌گیری بر پایه پاسخ‌های مدون و مبتنی بر عادت، مقاومت در برابر تغییرات برهم‌زننده صحنه نبرد و اصرار بر عادت‌های موروثی تجلی می‌یابد؛ و در نهایت، پیامدهای کلیدی این پدیده بروز سندرم پیروی زودرس در ارتش، تهی شدن ظرفیت تفکر فرماندهان و به بیراهه کشیده شدن استعدادها، توقف و درجا زدن سرمایه انسانی و تبدیل توانایی‌های موجود به موانع بالقوه می‌باشند.

نتیجه‌گیری: تله شایستگی در این سازمان نظامی یک پدیده سیستمی و نهادینه‌شده است که ریشه در فرهنگ، ساختار و فرآیندهای سازمانی دارد. بنابراین، برای مقابله با آن، نیاز به یک رویکرد جامع و سیستماتیک است که هم به تغییر نگرش فرماندهان و هم به اصلاح ساختارهای آموزشی، تصمیم‌گیری و توسعه منابع انسانی توجه کند.

کلید واژگان

شایستگی، مدیریت منابع انسانی، تله شایستگی، ارتش جمهوری اسلامی ایران.

مقدمه

سازمان‌ها برای بقا و تداوم نقش سازنده خود ناگزیر از پذیرش افکار و نظرات نوین هستند؛ دریافت دیدگاه‌های تازه مبتنی بر تحقیقات میدانی، پویایی سازمانی را تضمین می‌کند و در غیاب آن، سازمان رو به زوال می‌نهد (Ulrich & Nielsen, 2020). مدیران باید سازمان را به مثابه یک نظام زنده‌ی انسانی ببینند و با تحریک توانایی یادگیری کارکنان، از تمسک به الگوهای کهنه پرهیز کنند (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2023). انعطاف‌پذیری منطقی در برابر تغییرات فناورانه و محیطی، سازمان را قادر می‌سازد سیاست‌ها و تصمیمات خود را بر واقعیات تنظیم نماید (Bal & Izak, 2021). با این حال، یکی از موانع اصلی یادگیری سازمانی، پدیده‌ی تله شایستگی است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که فرد یا سازمان به دلیل موفقیت راهکارهای گذشته، از به‌کارگیری روش‌های جدید و بالقوه کارآمدتر باز می‌ماند؛ در چنین وضعیتی، شایستگی‌های پیشین به جای تسهیل انطباق با تغییرات، به مانعی برای نوآوری تبدیل می‌شوند (Denrell & Le Mens, 2020). وضعیت مطلوب، سازمانی است که بین بهره‌برداری از دانش موجود و اکتشاف راهکارهای نوین تعادل برقرار کند (Pan et al., 2020). در بستر سازمان‌های دفاعی که با تحولات سریع فناورانه، تاکتیکی و استراتژیک مواجه‌اند، توانایی سازگاری شرط بقای عملیاتی است. فرماندهان نظامی به عنوان محور تصمیم‌گیری‌های حیاتی، نقشی تعیین‌کننده در حفظ آمادگی رزمی و چابکی سازمانی دارند. اما چالش اصلی در سازمان‌های نظامی و به‌ویژه در ارتش جمهوری اسلامی ایران آن است که ساختارهای سلسله‌مراتبی، فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر دستورالعمل و تمایل ذاتی به کاهش ریسک، فضای ایجاد می‌کند که در آن تکرار راهکارهای گذشته نه تنها تشویق می‌شود، بلکه به عنوان نشانه‌ای از وفاداری و قابلیت اعتماد تلقی می‌گردد (Asgari et al., 2023). در این فضا، نوآوری با تردید مواجه شده و فرماندهان به اجتناب از خطر و رفتارهای عادت‌وار سوق داده می‌شوند. گزارش مرکز مطالعات استراتژیک نیروهای مسلح (۱۴۰۳) نشان می‌دهد که بیش از ۶۰ درصد از فرماندهان میانی و بالایی ارتش، بیش از ده سال سابقه فرماندهی در یک ساختار یا مأموریت یکسان دارند. همچنین مطالعات تجربی حاکی از آن است که کاهش ۲۰ تا ۳۰ درصدی کارایی فرماندهی در بحران‌های غیرمنتظره، اغلب ناشی از عدم انطباق ذهنیت فرماندهان با شرایط جدید است (Kaviani et al., 2022).

با وجود اهمیت موضوع، ادبیات پژوهشی موجود با سه شکاف اساسی مواجه است: نخست، بیشتر مطالعات داخلی بر جنبه‌های مثبت شایستگی متمرکز شده و پدیده‌ی تله شایستگی با پیامدهای منفی آن کمتر بررسی شده است. دوم، پژوهش‌های خارجی عمدتاً در بستر سازمان‌های شرکتی یا غیرنظامی انجام شده و ویژگی‌های ذاتی سازمان‌های نظامی مانند فرهنگ اطاعت، سلسله‌مراتب سخت و مأموریت‌های حیاتی را لحاظ نکرده‌اند. سوم، تاکنون هیچ

مدل جامع و ساختاریافته‌ای برای تبیین چگونگی شکل‌گیری تله شایستگی در میان فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه نشده است. این شکاف‌ها، مسئله اصلی پژوهش حاضر را شکل می‌دهد: چگونه می‌توان فهم عمیقی از مؤلفه‌های درونی و بستر شکل‌گیری تله شایستگی در فرماندهان ارتش ایجاد کرد تا از تبدیل شایستگی‌ها به موانع جلوگیری شود؟ از این رو، هدف این پژوهش، طراحی یک الگوی ساختاری و تفسیری از فرآیند شکل‌گیری تله شایستگی در فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران است؛ الگویی که ضمن شفاف‌سازی چرخه تشکیل این تله، زمینه‌ساز مداخلات آموزشی، فرهنگی و ساختاری برای خروج از آن باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که الگوی شکل‌گیری تله شایستگی در فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

پیشینه نظری پژوهش

مفهوم شایستگی

واژه شایستگی ریشه در اصطلاح لاتین *Competentia* دارد که به معنای مجاز به قضاوت یا حق سخن گفتن به کار رفته است (Sanghi, 2016). این مفهوم در ادبیات مدیریت منابع انسانی، عمدتاً با مطالعات مک‌کللند (McClelland, 1973) رواج یافت. وی شایستگی را مجموعه خصوصیات بنیادی لازم برای عملکرد برتر تعریف کرد. در ادامه، بویاتزیس (Boyatzis, 1982) تعریف دقیق‌تری ارائه داد و شایستگی را خصلت‌های بنیادی شخصی که به صورت روابط علت و معلولی با شاخص‌های عملکرد مؤثر یا برتر در یک شغل یا موقعیت خاص مرتبط است، معرفی نمود. عبارت ویژگی‌های بنیادی در این تعاریف، حاکی از آن است که شایستگی، بخشی نسبتاً عمیق و پایدار از شخصیت فرد بوده و قادر است رفتار او را در دامنه وسیعی از موقعیت‌ها و وظایف شغلی پیش‌بینی کند (Misra & Sharma, 2017). به‌طور کلی، علی‌رغم تنوع تعاریف، شایستگی به عنوان نوعی قابلیت برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل یا پست سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Chen & Jiang, 2019). تعریف ارائه‌شده توسط دانشگاه نبراسکا-لینکلن (۲۰۱۸) از جامعیت بیشتری برخوردار است، زیرا شایستگی‌ها را مستقیماً به اهداف سازمانی پیوند می‌دهد. بر این اساس، شایستگی ترکیبی از دانش، توانایی‌ها، قابلیت‌ها و خصوصیات قابل مشاهده و سنجش است که به ارتقای عملکرد کارکنان کمک کرده و در نهایت به موفقیت سازمانی منجر می‌شود. افزون بر این، شایستگی‌ها قابلیت اصلاح و همسوسازی با وظایف جدید و پیچیده‌تر را دارند (Muller et al., 2017).

تله شایستگی

در مقابل نگرش مثبت به شایستگی، مفهوم تله شایستگی به رفتارهای از پیش تعیین‌شده، تکراری و آرامش‌بخشی اشاره دارد که افراد را از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید بازداشته و آنان را به پاسخ‌های دم‌دستی و مرسوم محدود می‌سازد (Ulrich & Nielsen, 2020). به باور

کامینگ (Cummins, 2018)، افرادی که در این تله گرفتار می‌شوند، حتی زمانی که روش‌های مناسب‌تری برای انجام وظایف وجود دارد، بر شیوه‌های تجربه‌شده و مرسوم خود اصرار می‌ورزند. این پدیده به ویژه هنگامی تشدید می‌شود که سازمان بر ساختارها و فرآیندهای مدون تأکید کند؛ در چنین شرایطی، کارکنان انگیزه کافی برای آزمون و خطا و بهبود عملکرد خود نخواهند داشت (Matsuo, 2021). افراد در هر نقش و جایگاهی ممکن است به طور افراطی به داده‌ها و روش‌هایی که دیگر کارآمد نیستند، تکیه کنند. در سطح سازمانی نیز، حتی افراد بسیار موفق نیز می‌توانند در مسیر شغلی خود گرفتار تله‌های شایستگی شده و این امر به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد، کندی فرآیندها یا اشتباهات جبران‌ناپذیر بینجامد (Denrell & Le Mens, 2020). ترک عقاید و دانش‌های پیشین، به ویژه زمانی که همکاران و رهبران سازمان در برابر نظریه‌های جدید مقاومت کرده یا آنان را به چالش بکشند، بسیار دشوار می‌گردد (Rath & Jena, 2024). در این مرحله، قدرت تصمیم‌گیری متمرکز و پدیده گروه‌اندیشی، به تقویت تله شایستگی در سازمان دامن می‌زند. تله شایستگی این باور غلط را ایجاد می‌کند که راه‌حل‌های قدیمی همواره نتایج مطلوب را به همراه داشته‌اند، در نتیجه سازمان‌ها به تکرار همان رویه‌ها تشویق می‌شوند. این تله‌ها فضا را برای نوآوری تنگ کرده و سبب می‌شوند که در پاسخ به نیازهای متغیر مشتریان، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان قربانی شایستگی‌های منسوخ گردند (Bal & Izak, 2021). ادامه این روند و عدم رهایی از تله‌های شایستگی، پیامدهایی همچون عدم تطابق ارزش‌ها و عملکرد سازمان با نیازهای روز بازار خارجی، عدم همسویی با فناوری‌های تحول دیجیتال (Jackson, 2019)، تضعیف رشد فردی کارکنان، کاهش انگیزه برای تغییر، محدود شدن ظرفیت سازمان در مواجهه سریع با تحولات اضطراری، و ترس منابع انسانی از عدم موفقیت در یادگیری قابلیت‌های جدید را به دنبال دارد (Mu & Jiang, 2024).

پیشینه تجربی پژوهش

شیری و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان "شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای تله‌های شایستگی در سازمان‌های دولتی" انجام دادند. طبق یافته‌ها سبک مدیریتی سنت‌گرا، فناوری‌هراسی و اجتماعی‌سازی اداری به ترتیب از بیشترین سهم در نشر و نمو تله‌های شایستگی از نظرگاه حاذقان برخوردار بودند. همچنین، پیامدهایی نظیر دیرینگی دانشی، روزمرگی شغلی و بسندگی در شغل به ترتیب به زعم خبرگان، از نقش پررنگ‌تری در اثر تله‌های شایستگی در کالبد سازمان‌های دولتی شهر ایلام برخوردارند. مو و شیانگ (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان "ظرفیت جذب در مقابل تله شایستگی: دانش تجربی و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور" انجام دادند. این مطالعه با کنار هم قرار دادن دیدگاه‌های «ظرفیت جذب» و «تله شایستگی»، یک جفت فرضیه رقابتی را در رابطه با تأثیر دانش تجربه‌شده بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور پیشنهاد می‌کند. نتایج نشان داد که دانش تجربه‌شده سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوظهور را براساس دیدگاه ظرفیت جذب تحریک

می‌کند. همچنین یافته‌ها حاکی از آن بوده که دانش تجربی بر سرمایه‌گذاری در فناوری های نوظهور تأثیر منفی می‌گذارد، که با دیدگاه تله شایستگی سازگار است. شهرت سرمایه‌گذار و وضعیت سرمایه‌گذار پیامدهای تله شایستگی را تشدید می‌کند. هاوک^۱ (۲۰۲۵) در پژوهش خود به بررسی چگونگی بروز اصل پیتر در رهبری ارتش پرداخته است. بر اساس این اصل که در هر سلسله‌مراتب، هر کارمند تمایل دارد به سطح نالایق‌ترین خود ارتقا یابد، سازمان‌های نظامی به دلیل سیستم ارتقای مبتنی بر عملکرد گذشته، به جای سنجش ظرفیت‌های آینده، افراد را مستعد گرفتار شدن در دام شایستگی می‌کنند. این مطالعه نشان می‌دهد که یک رهبر در سطوح پایین‌تر ممکن است از شایستگی بالایی برخوردار باشد، اما همان مهارت‌ها و شایستگی‌ها در سطح فرماندهی بالاتر دیگر پاسخگو نیستند و منجر به پدیده‌هایی نظیر ریزمدیریت، فلج‌اداری، فرسایش اعتماد و ریسک‌گریزی می‌شوند. راث و وینا (۲۰۲۴) تحقیق تحت عنوان "من نمی‌خواهم تغییر کنم! آیا من به دام افتاده‌ام؟ یک تحقیق کیفی عمیق مقاومت در برابر تغییر منجر به تله شایستگی" انجام دادند. نتایج مصاحبه‌ها و تحلیل‌های جامع حاکی از تغییر قابل توجهی در تعریف مقاومت در برابر تغییر است. تجزیه و تحلیل شبکه به شناسایی موضوعات فرعی، سوابق و پیامدهای مقاومت در برابر تغییر منجر شد. این مطالعه اهمیت نوآوری، آموزش پرسنل، بی‌اعتمادی و نقش انگیزه را برجسته می‌کند. یلماز و توزلوکایا^۲ (۲۰۲۲) پژوهشی تحت عنوان "تله شایستگی در یادگیری سازمانی: کاربرد درگاه دولت الکترونیک ترکیه در طول پاندمی COVID-19" به‌انجام رساندند. یافته اصلی این مطالعه این است که، به عنوان یک سازمان مجازی، برنامه درگاه دولت الکترونیک ترکیه بدون افتادن در دام شایستگی در طول انتقال از روئین به زمان کووید-۱۹، خود را به خوبی تطبیق داده‌است. در پی گردآوری، ترکیب و خلاصه‌سازی ایده‌های مربوط به تعاملات دیجیتالی از متخصصان بین‌شهروندان، دولت و سایر سازمان‌های دولتی، کارمندان، و کسب‌وکارها/تجارت‌ها، واکنش‌های جامع و مفصلی براساس روند عملکرد سازمان‌ها و مؤسسات دولتی شناسایی شده‌است. آدامز^۳ (۲۰۱۹) در مقاله "علیه دیوان‌سالاری" به بررسی چگونگی خفه شدن شایستگی‌های عمیق سازمانی توسط رویه‌های قرمز اداری پرداخته است. به اعتقاد وی، رویه‌های تکراری و دیوان‌سالارانه، قضاوت مستقل و شایستگی عمیق را که برای فرماندهی مبتنی بر مأموریت ضروری است، از بین می‌برد. این مطالعه همچنین تحول دیوان‌سالاری نظامی را به عنوان یک شکست در رهبری توصیف می‌کند که مستقیماً سازمان‌های نظامی را در معرض تله شایستگی قرار می‌دهد. یکی از غنی‌ترین رویکردهای نظری برای تبیین تله شایستگی، مفهوم وابستگی به مسیر است. مولر و همکاران^۴ (۲۰۱۷) با اتخاذ دیدگاه وابستگی به مسیر، نشان داده‌اند که سازمان‌ها به دلیل سازوکارهای خودتقویت‌شونده، در مسیرهای

1. Hawke

2. Yilmaz & Tuzlukaya

3. Adams

4. Muller et al.

شایستگی پیشین قفل می‌شوند. این رویکرد نشان می‌دهد که تله شایستگی صرفاً یک مسئله فردی نیست، بلکه یک پدیده سیستمی و ساختاری است که در طول زمان نهادینه می‌شود. به اعتقاد آنان، برای گریز از تله شایستگی، مدیران باید از طریق طراحی مسیرهای جایگزین و ایجاد عدم تقارن‌های درون‌سازمانی، فرآیندهای قفل‌شده را بشکنند. چاپسال و گوئرون^۱ (۲۰۱۷) مطالعه‌ای با عنوان "تله شایستگی، قراردادهای بهینه و مسئولیت محدود" انجام دادند. نتایج نشان داد مدیرانی در سازمان وجود دارند که در نتیجه یادگیری از طریق انجام عملی که در گذشته انجام داده‌اند، در صورت بروز مسئله‌ای مشابه همان عمل را تکرار می‌کند، زیرا تکرار یک عمل کم‌هزینه‌تر از انجام یک عمل جدید است. به این صورت در دام شایستگی گرفتار می‌شوند و به سادگی اقدام مشابهی را نسبت به گذشته انجام می‌دهند.

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اکثر مطالعات انجام‌شده در حوزه تله شایستگی - چه در سطح بین‌المللی (مانند چاپسال و گوئرون، ۲۰۱۷؛ راث و وینا، ۲۰۲۴؛ مو و شیانگ، ۲۰۲۴) و چه در سطح داخلی (شیری و همکاران، ۱۴۰۲) - عمدتاً به شناسایی توصیفی پیشایندها و پیامدها بسنده کرده‌اند و کمتر به تبیین فرآیند پویا و مرحله‌ای چگونگی شکل‌گیری تدریجی این پدیده پرداخته‌اند. همچنین، این پژوهش‌ها غالباً در بستر سازمان‌های تجاری، دولتی عام یا خدمات الکترونیک انجام شده و از توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های نظامی - از جمله ساختار سلسله‌مراتب سخت، نظام ارتقای مبتنی بر عملکرد گذشته، فرهنگ فرماندهی متمرکز بر اطاعت و ریسک‌گریزی عملیاتی - غافل مانده‌اند. افزون بر این، در ادبیات موجود، تعامل هم‌زمان سطوح فردی (مانند بسندگی شغلی و مقاومت در برابر تغییر)، گروهی (اجتماعی‌سازی اداری و گروه‌اندیشی) و ساختاری (دیوان‌سالاری و رویه‌های تثبیت‌شده) در قالب یک الگوی علی و فرآیندی ترسیم نشده است. لذا ضرورت انجام پژوهش حاضر از همین شکاف‌ها ناشی می‌شود. این پژوهش با هدف طراحی الگوی شکل‌گیری تله شایستگی به طور خاص در میان فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران، درصدد است تا به جای توصیف صرف عوامل مؤثر، یک فرآیند مرحله‌ای و پویا از چگونگی گرفتار شدن تدریجی فرماندهان در دام شایستگی ارائه دهد. تمرکز بر بافت بومی و فرهنگی ارتش، توجه به تعامل چندسطحی عوامل فردی، گروهی و سازمانی، و بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی مناسب برای کشف روابط علی در بستر طبیعی، از جمله نوآوری‌هایی است که این پژوهش را قادر می‌سازد ضمن پر کردن خلأ نظری موجود، الگویی کاربردی برای پیشگیری و مداخله در اختیار فرماندهان و مدیران ارشد نظامی قرار دهد.

روش و ابزار تحقیق

¹. Chapsal & Guéron

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی و از حیث روش گردآوری اطلاعات، اکتشافی متوالی می‌باشد. از آنجا که این پژوهش آمیخته است، لازم است که روش‌شناسی به تفکیک بخش کیفی و کمی ارائه گردد. به این صورت که ابتدا مرحله کیفی (با تمرکز بر جمع‌آوری و تحلیل داده‌های اکتشافی از طریق مصاحبه) برای شناسایی عوامل انجام می‌گیرد، سپس یافته‌های کیفی برای طراحی مدل (پرسشنامه) مورد استفاده قرار می‌گیرد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل فرماندهان خبره و صاحب‌نظر ارتش جمهوری اسلامی ایران بودند که از لحاظ سابقه فرماندهی، تحصیلات نظامی و دانش مدیریتی و استراتژیک، دارای تجربه و تخصص کافی در حوزه موضوعی پژوهش (شایستگی، تصمیم‌گیری و نوآوری در محیط نظامی) بودند. برای دستیابی به اصل کفایت نظری، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این راستا به منظور انجام مصاحبه، 20 فرمانده از سطوح مختلف فرماندهی (فرماندهان نیپ، گردان و ستادهای بالاتر) با سابقه 5 سال و بالاتر در پست‌های فرماندهی، انتخاب و از آن‌ها مصاحبه به عمل آمد. جامعه آماری بخش کمی نیز همان 20 فرمانده خبره شرکت‌کننده در بخش کیفی بودند که به‌عنوان خبرگان متخصص در مرحله کمی نیز مشارکت کردند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از گفته‌های آن‌ها، نکته برداری و فیش برداری انجام شد. پروتکل مصاحبه در ادامه شرح داده شده است.

جدول ۱. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	ماهیت تله شایستگی به چه معناست؟
۲	زمینه‌های شکل‌گیری تله شایستگی فرماندهان ارتش، کدامند؟
۳	چه عواملی در شکل‌گیری تله شایستگی فرماندهان ارتش، دخالت دارد؟
۴	ابعاد تله‌های شایستگی فرماندهان ارتش، کدامند؟
۵	گرفتاری فرماندهان ارتش در تله‌های شایستگی، چه پیامدهایی را به همراه خواهد داشت؟

همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسش‌نامه می‌باشد که بر مبنای مولفه‌های بخش کیفی، به صورت ماتریس [۱۶×۱۶] به صورت حضوری و ایمیلی در اختیار همان خبرگان بخش کیفی، قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد که بر اساس الگوریتم مدلسازی ساختاری تفسیری (جدول ۴) به آن پاسخ دهند. با توجه به تخصصی بودن موضوع پژوهش و با توجه به اینکه در بخش کیفی آشنایی نسبی با موضوع پژوهش برای اعضای نمونه به وجود آمد، لذا در بخش کمی نیز از همان اعضای نمونه بخش کیفی، جهت انجام پرسشنامه، کمک گرفته شد. به‌منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش روایی محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان‌گذار استفاده شد که نشان از تایید این دو شاخص داشت. به این صورت که در خصوص روایی، سوالات مصاحبه با مبانی نظری مرتبط با مفهوم،

مورد مقایسه قرار داده شد و نتیجه این قیاس از نظر اساتید ارزیابی کننده، مقاربت و تشابه استاندارد سوالات مصاحبه با مبانی نظری مفهوم تله شایستگی را نشان داد. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی با استفاده از روش روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون تأیید شد. برای محاسبه شاخص روایی محتوا، ارزیابان می‌بایست در خصوص سه معیار مربوط یا اختصاصی بودن، سادگی و روان بودن و وضوح یا شفاف بودن، بر اساس طیف ۴ قسمتی اظهار نظر می‌نمایند. مثلاً جهت معیار مربوط بودن گزینه‌های، مربوط نیست=۱، نسبتاً مربوط است=۲، مربوط است=۳ و کاملاً مربوط است=۴ به کار گرفته شد و سپس با استفاده از فرمول CVI، شاخص روایی محتوا محاسبه گردید (لاوشه، ۱۹۷۵). از آنجایی که در این پژوهش برای روایی محتوا از پنج خبره آشنا به موضوع کمک گرفته شد لذا $CVR=0/99$ نشان از تأیید روایی پرسشنامه داشت. همچنین در خصوص سنجش پایایی، سوالات آزمون در دونوبت به یک گروه واحد، تحت شرایط مشابه داده شد و نمرات حاصل با هم مقایسه شدند. در نهایت بعد از توزیع پرسشنامه‌ها در این پژوهش، پایایی بازآزمون با ضریب ۰/۸۱، نشان از تأیید پایایی پرسشنامه‌ها داشت. این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و نرم افزار مکس کیودی‌ای^۱ و در بخش کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری و نرم افزار متلب^۲ استفاده شد.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه در این پژوهش به شرح جدول زیر می‌باشد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

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

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پس از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر ابعاد و مولفه‌های تله شایستگی فرماندهان ارتش بودند، شناسایی شدند. در این مرحله، سوالاتی در باب مفهوم تله شایستگی فرماندهان ارتش و مولفه‌های آن پرسیده شد. پس از اینکه مصاحبه‌ها انجام شد، با استفاده از روش تحلیل مضمون، مصاحبه‌ها در نرم افزار مکس کیودی‌ای وارد شدند و کدها استخراج شدند. فرآیند کدگذاری در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. ابعاد و مولفه‌های تله شایستگی

¹. Maxqda

². Matlab

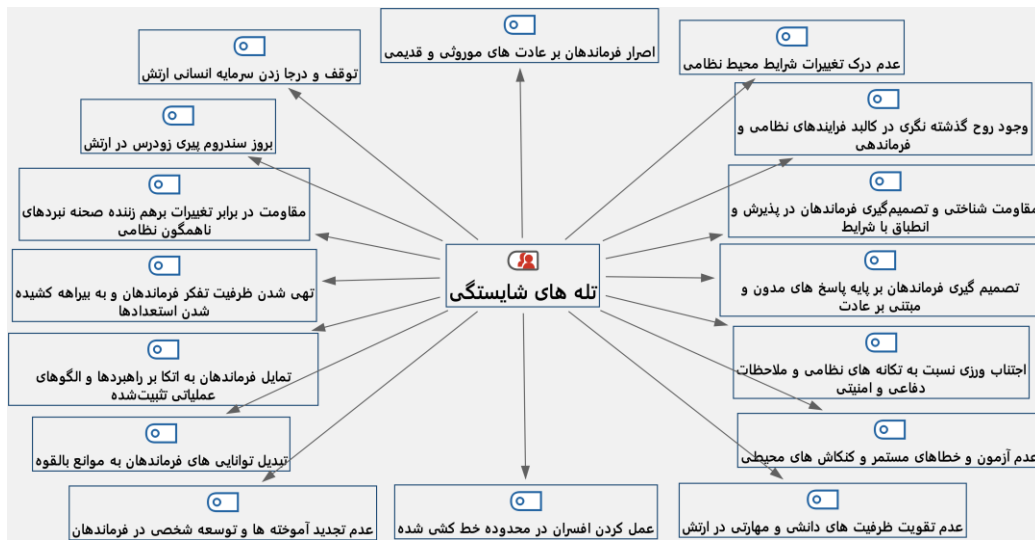
مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
عدم قابلیت تغییر نگرش و بررسی دوباره استراتژی‌ها، توانایی ناکافی در پیش‌بینی تحولات آینده و روندهای جدید، نداشتن آمادگی لازم برای مواجهه با تغییرات ناگهانی یا جدید، فقدان اطلاعات کافی برای تحلیل و تصمیم‌گیری	برداشت نادرست از شرایط و واقعیت‌های نظامی نادیده گرفتن علائم و نشانه‌های تغییر در محیط عدم توانایی در سازگاری با تغییرات جدید	عدم درک تغییرات شرایط محیط نظامی
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	پیروی از ساختارها و رویه‌های مشخص تمایل به استفاده از عادات و رویه‌های پیشین وجود رویه‌های مشخص و مستند برای تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری فرماندهان بر پایه پاسخ های مدون و مبتنی بر عادت
فقدان حرکت و تغییر در فرآیندها و تفکرات سازمان، عدم استفاده از تجربیات گذشته برای بهبود آینده، کمبود تلاش برای ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید، ناتوانی در تغییر مسیر و سازگاری با شرایط جدید	سکون و ایستایی عدم یادگیری تجربی وابستگی به اطلاعات ثابت	عدم آزمون و خطاهای مستمر و کنکاش‌های محیطی
اقدام نکردن یا عدم واکنش به تهدیدات و چالش‌های نظامی، کاهش تنش‌ها و عدم تشدید بحران‌ها به جای اقدام قاطع، ناتوانی در شناسایی و ارزیابی صحیح تهدیدات نظامی و امنیتی، استفاده از رویکردهای دیپلماتیک به جای اقدامات نظامی و سخت	اجتناب از اقدام هجومی توجه نکردن به پیش‌بینی‌ها سیاست نرم	اجتناب ورزی نسبت به تکانه‌های نظامی و ملاحظات دفاعی و امنیتی
عدم پیشرفت و رشد در مهارت‌ها و دانش حرفه‌ای، بی‌علاقگی به کسب دانش و مهارت‌های جدید، محدود کردن خود در تفکر و یا عدم ارائه ایده‌های نو، عدم اقدام برای بهبود و افزایش کیفیت عملکرد	عدم تمایل به یادگیری خودسانسوری فکری توسعه نیافتگی	عدم تجدید آموخته‌ها و توسعه شخصی در فرماندهان
پیروی بی‌چون و چرا از روش‌های قدیمی، عدم توجه به نوآوری‌های لازم، تکیه بر تجربیات گذشته به جای استفاده از رویکردهای جدید و نوآورانه، بی‌اعتنایی به دگرگونی‌های جدید در دنیای نظامی و امنیتی، پیروی از رویه‌های عادی و عدم تغییر در رفتارها به علت عادت	عدم توجه به تغییرات محیطی عادت‌گرایی مدیریت سنتی	وجود روح گذشته‌نگری در کالبد فرایندهای نظامی و فرماندهی
فقدان توانایی در تغییر رفتارها و عادات به دلیل وابستگی به آنها، تمایل به تداوم و حفظ شیوه‌ها و رویه‌های قدیمی بدون توجه به تغییرات، ناتوانی در تحلیل و ارزیابی عادات و رویه‌های قدیمی به طور منطقی، تسلط بر نگرش‌های قدیمی	عدم تفکر انتقادی اسارت در عادت‌ها تجربه‌گرایی افراطی	اصرار فرماندهان بر عادت‌های موروثی و قدیمی
ناتوانی در سازگاری با شرایط و تهدیدات متغیر در میدان نبرد، دیدگاه منفی به تغییرات و نوآوری‌های ضروری، نادیده گرفتن تغییرات و نیازهای محیطی، ناتوانی یا عدم تمایل به پذیرش روش‌ها و راه‌حل‌های جدید	مقاومت در برابر نوآوری نگرش منفی نسبت به تغییر فقدان انعطاف‌پذیری	مقاومت در برابر تغییرات برهم‌زننده صحنه نبردهای ناهمگون نظامی
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 پذیرش تغییر ناپذیرفتن نوآوری جزم‌گرایی	تمایل فرماندهان به اتکا بر راهبردها و الگوهای عملیاتی تثبیت‌شده گذشته
عدم انگیزه یا اشتیاق برای به روزرسانی دانش و مهارت‌ها، بی‌توجهی به نیازهای آموزشی و تربیت نیروها، کمبود منابع مالی و انسانی برای تقویت مهارت‌ها، عدم به‌کارگیری تکنیک‌ها و روش‌های جدید در آموزش و توسعه	عدم برنامه‌گذاری در آموزش پایین بودن کیفیت آموزش کاهلی در یادگیری	عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی در ارتش
پیروی از دستورات و قوانین موجود بدون انحراف، رعایت ساختار و مشخصات مشخص شده در وظایف، رعایت محدودیت‌ها و چارچوب‌های تعیین‌شده، عدم تغییر در رویکردها و عملکردها	مطیع بودن تبعیت کنترل‌محور	عمل کردن افسران در محدوده خط کشی شده
عدم تغییر در رویکردها و استراتژی‌های موجود، مقاومت در برابر انتخاب راه‌های جدید و متفاوت، ناتوانی در یادگیری از تجربیات و نتایج گذشته، تمرکز بر راه‌حل‌های فوری و سطحی، پیروی از روش‌ها و پروسه‌های تکراری، تمایل به استفاده از روش‌های قدیمی و سنتی	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت کاهش توانایی در پذیرش تغییر سازماندهی بر اساس عادت	مقاومت شناختی و تصمیم‌گیری فرماندهان در پذیرش و انطباق با شرایط و تهدیدات نوظهور
افت قدرت و استقامت بدنی در میان پرسنل نظامی، بروز زود هنگام بیماری‌ها و اختلالات جسمی و روانی، کاهش توانایی‌های شناختی، ناتوانی در انطباق با تغییرات و چالش‌های جدید، بروز مشکلاتی نظیر اضطراب، افسردگی و بروز اختلالات رفتاری	کاهش کارایی جسمانی افزایش مشکلات سلامت فرسودگی شغلی	بروز سندروم پیروی زودرس در ارتش
عدم توانایی در تغییر ذهنیت، ناتوانی در اتخاذ تصمیمات مؤثر، عدم فرصت برای شناسایی و به کارگیری استعدادها و توانایی‌های افراد، ناتوانی در تنظیم و تغییر رویکردها، عدم تعهد به یادگیری مداوم و مانع‌تراشی در مسیر رشد فردی و حرفه‌ای	انجماد ذهنی توقف یادگیری گم‌شدگی استعدادها	تهی شدن ظرفیت تفکر فرماندهان و به بیراهه کشیده شدن استعدادها
فقدان پیشرفت و بهبود در قابلیت‌ها و توانمندی‌های انسانی، عدم سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی کارکنان، غفلت از نیازها و خواسته‌های توسعه‌ای پرسنل، عدم توجه به برنامه‌ریزی برای توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی	سکون آموزشی فقدان توسعه فردی بی‌توجهی به نیازهای کارکنان	توقف و درجا زدن سرمایه انسانی ارتش

تبدیل قابلیت‌ها و توانایی‌های مثبت به چالش‌ها و موانع، ناتوانی در استفاده مؤثر از مهارت‌ها و دانش‌های موجود، از دست دادن فرصت‌های جدید به دلیل ترس از تغییر یا ریسک، هدر دادن توانایی‌ها به جای بهره‌برداری مؤثر از آنها

شکست توانمندی
محافظه‌کاری
کاهش کارایی

تبدیل توانایی‌های فرماندهان به موانع بالقوه

خروجی نرم افزار مکس کیودی‌ای، در ادامه ترسیم شده است.



نمودار خروجی مکس کیودی‌ای

یافته‌های بخش کمی

ماتریس روابط درونی متغیرها^۱ (SSIM)

در بخش کمی پژوهش، پس از شناسایی مولفه‌ها، داده‌ها در ماتریس ساختاری که یک ماتریس [۱۶×۱۶] بود، وارد شدند. سطر و ستون‌های ماتریس مشتمل بر مولفه‌های تله شایستگی فرماندهان ارتش می‌باشند. پس از تشکیل ماتریس، از خبرگان درخواست شد که ماتریس تشکیل شده را براساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۲، با استفاده از جدول زیر تکمیل کنند.

جدول ۴. تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	i منجر به j می‌شود	X	تأثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	j منجر به i می‌شود	O	عدم وجود رابطه بین دو بعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول شماره (۵) تشکیل شد.

جدول ۵. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

^۱ . Structural self-interaction matrix

^۲ . Interpretive structural modeling

دست آوردن ماتریس دستیابی^۱

۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
V	V	V	V	A	V	A	A	V	O	V	V	A	A	A		عدم درک تغییرات شرایط محیط نظامی
V	V	V	V	A	V	X	O	V	V	V	X	V	X			بروز سندروم پیری زودرس در ارتش
A	V	V	V	A	V	A	V	V	O	A	V	A				روحیه انعطاف ناپذیری فرماندهان در برابر رویدادهای جدید
O	A	V	V	A	V	V	V	A	V	A	V					تهی شدن ظرفیت تفکر فرماندهان و به بیراهه کشیده شدن استعدادها
X	A	V	V	A	A	A	A	X	A	A						وجود روح گذشته نگری در کالبد فرایندهای نظامی و فرماندهی
A	O	V	V	A	A	X	V	V	V							تصمیم گیری فرماندهان بر پایه پاسخ های مدون و مبتنی بر عادت
X	O	V	V	V	O	V	A	V								مقاومت در برابر تغییرات برهم زننده صحنه نبردهای ناهمگون نظامی
V	V	V	V	A	V	V	A									عادت فرماندهان در انتخاب راه های تکراری
O	X	V	V	A	V	A										عدم تقویت ظرفیت های دانشی و مهارتی در ارتش
V	A	V	V	A	V											عمل کردن افسران در محدوده خط کشی شده
A	X	V	V	A												عدم تجدید آموخته ها و توسعه شخصی در فرماندهان
V	V	V	V													عدم آزمون و خطاهای مستمر و کنکاش های محیطی
A	O	O														توقف و درجا زدن سرمایه انسانی ارتش
V	X															اصرار فرماندهان بر عادت های موروثی و قدیمی
O																اجتناب ورزی نسبت به تکانه های نظامی و ملاحظات دفاعی و امنیتی
																تبدیل توانایی های فرماندهان به موانع بالقوه

^۱ . Reach ability matrix

پس از تشکیل ماتریس SSIM، در مرحله بعد نوبت به بدست آوردن ماتریس دستیابی اولیه می‌شود. به منظور این کار، می‌بایست نمادهای پر شده در ماتریس SSIM با استفاده از قاعده ISM که به شرح زیر می‌باشد، پر شوند:

- اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد؛ ارزش آن خانه ۱ و ارزش خانه قرینه می‌باشد.
 - اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد؛ ارزش آن خانه صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.
 - اگر نماد خانه (i,j) معادل X باشد؛ ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.
 - اگر نماد خانه (i,j) معادل O باشد؛ ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.
- بعد از بدست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. به این صورت که اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح شود. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس دستیابی سازگار شده

قدرت نفوذ	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	عدم درک تغییرات شرایط محیط نظامی
15	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	بروز سندروم پیری زودرس در ارتش
15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	روحیه انعطاف ناپذیری فرماندهان در برابر رویدادهای جدید
15	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	تهی شدن ظرفیت تفکر فرماندهان و به بیراهه کشیده شدن استعدادها
14	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	وجود روح گذشته نگری در کالبد فرایندهای نظامی و فرماندهی
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	تصمیم گیری فرماندهان بر پایه پاسخ های مدون و مبتنی بر عادت
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	مقاومت در برابر تغییرات برهم زنده صحنه نبردهای ناهمگون نظامی
15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	عادت فرماندهان در انتخاب راه های تکراری
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	عدم تقویت ظرفیت های دانشی و مهارتی در ارتش
15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	عمل کردن افسران در محدوده خط کشی شده
14	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	عدم تجدید آموخته ها و توسعه شخصی در فرماندهان
13	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	عدم آزمون و خطاهای مستمر و کنکاش های محیطی
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	توقف و درجا زدن سرمایه انسانی ارتش
13	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	اصرار فرماندهان بر عادت های موروثی و قدیمی
14	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	اجتناب ورزی نسبت به تکانه های نظامی و ملاحظات دفاعی و امنیتی
15	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	تبدیل توانایی های فرماندهان به موانع بالقوه
	15	15	15	13	7	15	15	14	12	15	15	15	15	13	15	12	میزان وابستگی

تعیین سطح و اولویت بندی متغیرها

در روش مدلسازی ساختاری تفسیری، به منظور سطح بندی و اولویت بندی متغیرها، می بایست مجموعه های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص شود. مجموعه ورودی، عبارتند از مجموع درایه های ستونی هر متغیر و مجموعه خروجی، عبارتند از مجموع درایه های سطری هر متغیر. پس از مشخص شدن مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک نیز برای هر متغیر نیز تعیین می گردد. سطح بندی متغیرها در جدول شماره (۷) نشان داده شده است.

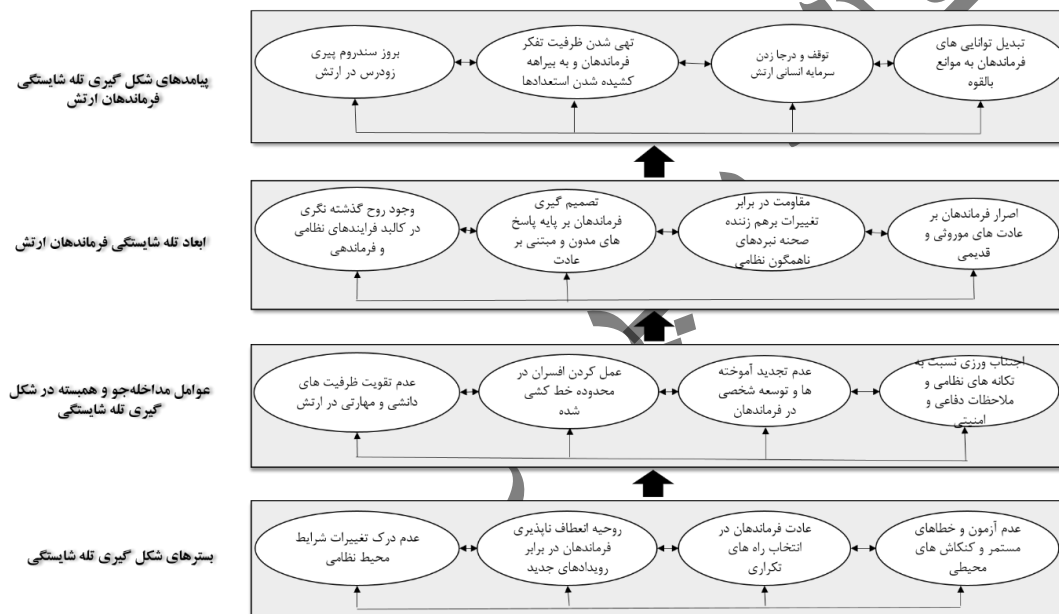
جدول ۷. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
بروز سندروم پیری زودرس در ارتش	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,14,15,16	اول
تهی شدن ظرفیت تفکر فرماندهان و به بیراهه کشیده شدن استعدادها	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,14,15,16	اول
توقف و درجا زدن سرمایه انسانی ارتش	1,3,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15	13	13	اول
تبدیل توانایی های فرماندهان به موانع بالقوه	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,14,15,16	اول
وجود روح گذشته نگری در کالبد فرایندهای نظامی و فرماندهی	1,3,5,6,7,8,9,10, 11,12,14,15	1,3,5,6,7,8,10, 11,14,15	1,3,5,6,7,8,10, 11,14,15	دوم
تصمیم گیری فرماندهان بر پایه پاسخ های مدون و مبتنی بر عادت	1,3,5,6,7,8,9,10, 11,12,14,15	1,3,5,6,7,8,9,10, 11,12,14,15	1,3,5,6,7,8,9,10, 11,12,14,15	دوم
مقاومت در برابر تغییرات برهم زننده صحنه نبردهای ناهمگون نظامی	1,3,5,6,7,8,9,10, 11,12,14,15	1,3,5,6,7,8,9, 10,11,12,14,15	1,3,5,6,7,8,9,10, 11,12,14,15	دوم
اصرار فرماندهان بر عادت های موروثی و قدیمی	1,3,5,6,7,8,9,10, 11,12,14,15	3,5,6,7,9,10,11,14,15	3,5,6,7,9,10, 11,14,15	دوم
عدم تقویت ظرفیت های دانشی و مهارتی در ارتش	1,3,8,10,11,12,15	1,8,9,10,11,12,15	1,8,9,10,11,12,15	سوم
عمل کردن افسران در محدوده خط کشی شده	1,3,8,9,10,11,12,15	1,3,8,9,10,11,15	1,3,8,9,10,11,15	سوم
عدم تجدید آموخته ها و توسعه شخصی در فرماندهان	1,3,8,9,10,11,12,15	3,8,9,10,11,15	3,8,9,10,11,15	سوم
اجتناب ورزی نسبت به تکانه های نظامی و ملاحظات دفاعی و امنیتی	1,3,8,9,10,11,12,15	1,3,9,10,11,15	1,3,9,10,11,15	سوم
عدم درک تغییرات شرایط محیط نظامی	1,3,8,12	1,3,8	1,3,8	چهارم
روحیه انعطاف ناپذیری فرماندهان در برابر رویدادهای جدید	1,3,8,12	1,3,8	1,3,8	چهارم

چهارم	1,3,8	1,3,8	عادت فرماندهان در انتخاب راه های تکراری
چهارم	9,12	1,3,8,12	عدم آزمون و خطاهای مستمر و کنکاش های محیطی

ترسیم مدل

پس از اینکه سطح بندی انجام شد و روابط بین متغیرها مشخص گردید، می بایست باتوجه به ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل نهایی ترسیم گردد. بدر این راستا ابتدا متغیرها به ترتیب قرارگیری در سطوح، از بالا به پایین مرتب می شوند. همانطور که میبینید در این پژوهش، ابعاد و مولفه های تله شایستگی فرماندهان ارتش، در چهار سطح تنظیم شده اند. مدل نهایی پژوهش در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

تله شایستگی فرماندهان ارتش حاصل یک فرایند چندسطحی و به هم پیوسته است که از بسترهای زمینه ای آغاز می شود؛ به گونه ای که ضعف در درک تحولات محیط نظامی، گرایش به راهکارهای تکراری و نبود انعطاف پذیری، شرایط اولیه شکل گیری این پدیده را فراهم می کند. این بسترها در تعامل با عوامل همبسته و مداخله گر در سطح دوم، مانند محدودیت در یادگیری، پایبندی افراطی به چارچوب های ثابت و اجتناب از به روزرسانی دانش، تقویت شده و تغییر و تحول را با مانع مواجه می سازند. در نتیجه، این تعامل به شکل گیری ابعاد درونی تله شایستگی در سطح سوم منجر می شود که در قالب جمود ذهنی، تصمیم گیری عادت محور و مقاومت در برابر تغییرات برهم زننده نمود می یابد. استمرار این وضعیت، در سطح چهارم به بروز پیامدهایی نظیر پیری زودرس سازمانی، کاهش نوآوری و تضعیف سرمایه انسانی می انجامد؛

نتیجه گیری

هدف این پژوهش طراحی الگوی شکل‌گیری تله شایستگی در میان فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران بود. یافته‌ها نشان داد که این پدیده در بافت مورد مطالعه، فراتر از یک مسئله فردی یا موقتی، دارای ساختاری پیچیده، چندلایه و نهادینه‌شده است که در تعامل چهار دسته مؤلفه شکل می‌گیرد: بسترهای زمینه‌ساز، عوامل مداخله‌گر، ابعاد ذهنی-رفتاری و پیامدهای سازمانی. در تفسیر یافته‌ها، ابتدا باید به بسترهای زمینه‌ساز اشاره کرد که عبارتند از: فرهنگ سازمانی مبتنی بر امنیت‌محوری و احترام فوق‌العاده به فرماندهان باسابقه، ساختار سلسله‌مراتبی با تصمیم‌گیری متمرکز، روبه‌های شدیداً دیوان‌سالارانه (همان «رویه‌های قرمز اداری») و آموزش مبتنی بر تاکتیک‌های کلاسیک با سناریوهای کم‌تغییر. این بسترها اگرچه برای حفظ انضباط و بقای سازمانی در نیروهای نظامی ضروری به نظر می‌رسند، اما در ارتش جمهوری اسلامی ایران به دلایلی مانند تقدس‌زدایی از تجربه پیشکسوتان و دشواری نقد راهکارهای گذشته، زمینه را برای شکل‌گیری تله شایستگی فراهم می‌کنند. در کنار این بسترها، عوامل مداخله‌گری همچون فقدان بازخورد محیطی معتبر، عدم مواجهه با موقعیت‌های نامطمئن و شبیه‌سازی‌نشده، عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز نوجویی‌ها، عدم تجدید آموخته‌ها و توسعه شخصی و عدم نفییت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی، شرایط را تشدید می‌کنند. این عوامل نشان می‌دهند که تله شایستگی یک آسیب‌شناسی سیستمی است، نه شکست فردی؛ چرا که در محیطی که بازخوردهای اصلاحی به فرماندهان نمی‌رسد و مواجهه با موقعیت‌های مبهم و جدید به حداقل رسیده است، موفقیت‌های پیشین بدون نقد به الگوهای همیشگی تبدیل می‌شوند و سازوکارهای خودتقویت‌شونده، قفل‌شدگی مسیر را رقم می‌زنند (Harrison & Boyle, 2006; Lechner & Guercini, 2013). در سطح فرماندهی، این فرایند خود را در قالب ابعاد ذهنی-رفتاری مشخصی نشان می‌دهد: گذشته‌نگری افراطی در فرایندهای نظامی، تصمیم‌گیری بر اساس پاسخ‌های قالبی و عاداتی، مقاومت شدید در برابر تغییرات برهم‌زننده صحنه نبرد، اصرار بر الگوهای موروثی، و تبدیل ذهنیت حل مسئله به اجتناب از مسئله‌سازی. این ابعاد به وضوح با مفاهیم مدل‌های ذهنی مسلط در مطالعه هریسون و بویل (۲۰۰۶) و اصل پیتز در رهبری ارتش (Hawk, 2025) همسو هستند. نکته مهم آنکه در بافت ایران، «اصرار بر الگوهای موروثی» اغلب در لباس مفاهیمی همچون وفاداری به راه شهدا یا حفظ دستاوردهای انقلاب توجیه می‌شود، که همین پوشش فرهنگی، تشخیص تله شایستگی را دشوار می‌سازد. در چنین فضایی، استعداد‌های نوپا و نگرش‌های نوآورانه نه به عنوان فرصت، بلکه به عنوان تهدیدی برای ثبات درونی سیستم ادراک می‌شوند - پدیده‌ای که بال و ایزاک (۲۰۲۱) آن را نتیجه گروه‌اندیشی و قدرت تصمیم‌گیری متمرکز توصیف کرده‌اند. از نظر پیامدهای سازمانی، پژوهش حاضر نشان داد که تله شایستگی در فرماندهان ارتش به سندروم پیری زودرس سازمانی، تهی‌شدن ظرفیت تفکر استراتژیک، انحراف استعدادها از مسیر بهره‌وری، توقف رشد سرمایه انسانی، تبدیل توانمندی‌های گذشته به موانع آینده، و نیز

ریزمدریت، فلج اداری و ریسک‌گریزی منجر می‌شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش شیرینی و همکاران (۱۴۰۲) در سازمان‌های دولتی ایران و نیز مطالعه مو و شیانگ (۲۰۲۴) همخوانی کامل دارد. در بافت نظامی، این بدان معناست که فرماندهانی که سابقه موفقیت در عملیات‌های گذشته دارند، به دلیل توهم کنترل ناشی از شهرت و تجربه موفق، بیشتر در معرض این تله قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، خطر اصلی تله شایستگی زمانی آشکار می‌شود که در لباس ثبات، وفاداری و تجربه پنهان گردد - همان پدیده‌ای که لکنر و گوئرچینی (۲۰۱۳) از آن به عنوان توهم کنترل یاد کرده‌اند. در مقابل، عواملی مانند عدم اختصاص فرصت برای نوآوری، عدم تجدید آموخته‌ها و عدم تقویت ظرفیت‌های دانشی، ابعاد تشدیدکننده تله شایستگی هستند که مستقیماً با توصیه‌های راث و وینا (۲۰۲۴) مبنی بر نقش حیاتی نوآوری، آموزش، اعتماد سازمانی و انگیزه در مقابله با این پدیده مطابقت دارد. در نهایت، پژوهش حاضر به این نتیجه می‌رسد که رویکردهای سطحی یا انتظار تغییر صرفاً از طریق نگرش‌های اخلاقی و توصیه‌های فردی برای خروج از تله شایستگی کافی نیست؛ بلکه نیازمند یک مداخله ساختاری و فرآیندی است که هم ذهنیت فرماندهان و هم بافت سازمانی را هدف قرار دهد. با نگاه به چشم‌انداز آینده، صحنه‌های نبرد مدرن با سرعت بی‌سابقه‌ای در حال چندبعدی شدن هستند - از جنگ‌های ترکیبی و غیرمتقارن تا میدان‌های سایبری، اطلاعاتی و روانی - و تکیه بر راهکارهای موفق گذشته (مانند تاکتیک‌های جنگ کلاسیک) می‌تواند به شکست‌های فاجعه‌بار منجر شود (Adams, 2019). بنابراین، برای مصون ماندن از این خطر، ارتش جمهوری اسلامی ایران نیازمند پنج اقدام راهبردی است: نخست، بازنگری در نظام آموزشی و تمرینی با محوریت سناریوهای پیچیده و نامطمئن به جای تکرار محض تاکتیک‌های پیشین؛ دوم، طراحی مکانیزم‌های تجدید شایستگی در مسیرهای شغلی به گونه‌ای که فرماندهان پیش از هر ارتقا، دوره‌های بازآموزی و ارزیابی مجدد را بگذرانند؛ سوم، ایجاد فضایی برای آزمون و خطای کنترل شده و چرخش وظیفه‌ای که از تثبیت ذهنی جلوگیری کند؛ چهارم، تقویت انعطاف‌پذیری شناختی از طریق گفتمان‌های بین‌رشته‌ای میان فرماندهان نظامی و متخصصان غیرنظامی در حوزه‌های فناوری، روانشناسی شناختی و آینده‌پژوهی؛ و پنجم، پیاده‌سازی یک سیستم بازخورد مستمر و شبیه‌سازی‌های واقع‌گرایانه از میدان‌های جدید نبرد. بدون چنین رویکرد ساختاری، تله شایستگی نه تنها ادامه می‌یابد، بلکه به تدریج به نوعی سکون مرگبار برای هوش جمعی و انعطاف‌پذیری سازمانی تبدیل خواهد شد (Mu & Jiang, 2024; Jackson, 2019).

پیشنهادات

بازنگری در ساختار آموزش‌های فرماندهی با محوریت سناریوهای پیچیده و غیرخطی؛ برنامه‌های آموزشی نظامی باید از شبیه‌سازی‌های خطی و پیش‌بینی‌پذیر فاصله گرفته و بر سناریوهای چندبعدی، نامطمئن و غیرمتقارن متمرکز شوند. این رویکرد، فرماندهان را با شرایط

واقعی میدان نبرد کنونی و آینده آشنا می‌کند و ذهنیت آزمایش‌گر و تفکر واکنشی را در آن‌ها تقویت می‌کند. چنین تمرین‌هایی باید فضایی برای شکست ایمن فراهم کنند تا فرماندهان بتوانند از اشتباهات خود بیاموزند. این تحول، به‌ویژه در مراکز آموزشی رده‌های بالا، می‌تواند بستر انعطاف‌پذیری شناختی را گسترش دهد.

طراحی سیستم تجدید شایستگی برای فرماندهان در مسیرهای شغلی: مشابه حوزه‌هایی مانند پزشکی یا هوانوردی، سیستمی برای ارزیابی دوره‌ای و به‌روزرسانی شایستگی‌های فرماندهان طراحی شود. این سیستم باید شامل ارزشیابی‌های عملکردی در محیط‌های شبیه‌سازی‌شده پیچیده، بررسی توانایی یادگیری از تحولات جهانی و سنجش انعطاف‌پذیری شناختی باشد. عدم گذراندن این چرخه‌ها باید منجر به محدودیت در پیشرفت سازمانی شود. این رویکرد، از تثبیت شایستگی‌های منسوخ‌شده و ورود فرماندهان به چرخه‌های ایستای تکراری جلوگیری می‌کند.

ایجاد مکانیزم‌های چرخش وظیفه‌ای و گسترش حوزه‌های تجربه‌ای فرماندهان: فرماندهان باید در طول مسیر شغلی خود، فرصت‌های منظمی برای فعالیت در بخش‌های متنوع نظامی (مانند عملیات، آموزش، تحقیق، و ارتباط با سازمان‌های غیرنظامی یا بین‌المللی) داشته باشند. این چرخش‌ها ذهنیت یک‌سویه و بسته را کاهش داده و دیدگاهی چندبعدی و انسجام‌آمیز ایجاد می‌کند. تجربه در محیط‌های متفاوت، توانایی درک بافت‌های پیچیده و واکنش به تحولات غیرمنتظره را افزایش می‌دهد. چنین تنوعی، از تبدیل فرماندهان به کارشناسان یک‌بعدی جلوگیری می‌کند.

تقویت فضای گفتگویی برای نقد سازنده و آینده‌نگری در سطوح فرماندهی: در ساختارهای فرماندهی، فضایی برای گفتگومان دانش‌بنیان، نقد سازنده الگوهای رایج و بررسی شکست‌های گذشته بدون ترس از پیامدهای سازمانی ایجاد شود. این فضا می‌تواند از طریق سمینارهای بین‌رشته‌ای، کارگاه‌های آینده‌پژوهی، و مطالعه تاریخ نظامی جهانی شکل گیرد. چنین فضایی، سرمایه‌گذاری بر استعدادها، خلاق و انحرافی را ترغیب کرده و از تبدیل تفکر انتقادی به تهدید سازمانی جلوگیری می‌کند.

ادغام علوم شناختی و روان‌شناسی تصمیم‌گیری در برنامه‌های آموزشی فرماندهی: برنامه‌های آموزشی فرماندهی باید فراتر از مباحث تاکتیکی و عملیاتی، به مباحث شناختی مانند سوگیری‌های تصمیم‌گیری، تفکر سیستمی، انعطاف‌پذیری ذهنی و مدیریت عدم قطعیت بپردازند. درک اینکه چگونه ذهن در شرایط بحران واکنش نشان می‌دهد، به فرماندهان کمک می‌کند تا از تله‌های شناختی، از جمله تله شایستگی، آگاه شوند و در مقابل آن‌ها ایمن‌سازی کنند. این رویکرد، مهارت‌های متاشناختی (آگاهی از فرآیند تفکر خود) را در فرماندهان تقویت می‌کند. بدون این پایه‌های شناختی، هر تمرین عملیاتی تنها تکرار یک الگوی قبلی خواهد بود. ایجاد واحدهای تخصصی هوش آینده‌نگر در ساختار فرماندهی کلان: در سطوح بالای فرماندهی، واحدهایی با عنوان هوش آینده‌نگر یا واحدهای شناسایی تکانه‌های نوظهور تشکیل

شود که وظیفه داشته باشند تحولات فناورانه، ژئوپلیتیکی، و نظامی آینده را رصد کرده و سناریوهای پیشرو را برای آزمایش در تمرینات طراحی کنند. این واحدها باید مستقل از جریان فرماندهی سنتی عمل کنند تا بتوانند بدون فشار سازمانی، چالش‌های واقعی را مطرح سازند. حضور چنین واحدی، فضایی برای فکر کردن به غیرقابل فکر فراهم می‌آورد و از بسته شدن افق فرماندهی جلوگیری می‌کند.

اصلاح سیستم ارزشیابی و تشویق فرماندهان بر اساس معیارهای نوآوری و انطباق‌پذیری: سیستم‌های ارزشیابی عملکرد فرماندهان باید از تأکید صرف بر وفاداری، ثبات و اجرای دقیق دستورات، به سمت معیارهایی مانند خلاقیت در حل مسئله، توانایی یادگیری از محیط، انطباق با شرایط پویا و رهبری در بحران سوق داده شوند. این تغییر، پیامی فرهنگی قوی می‌فرستد که نوآوری و انعطاف‌پذیری نه تهدید، بلکه فضیلت سازمانی محسوب می‌شوند. در این راستا، موفقیت‌هایی که از ریسک‌های محاسبه‌شده و آزمایش‌های جدید ناشی می‌شوند، باید به‌طور ویژه تقدیر شوند.

محدودیت‌های پژوهش

- اندازه و نوع نمونه: این پژوهش تنها بر روی ۲۰ فرمانده خبره ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد و نمونه محدود و تخصصی بود. بنابراین، تعمیم نتایج به کل جامعه فرماندهان ارتش یا سایر نیروهای مسلح ممکن است محدود باشد.
- تمرکز جغرافیایی و سازمانی: پژوهش محدود به ارتش جمهوری اسلامی ایران بود و شرایط فرهنگی، ساختاری و محیطی این سازمان ممکن است با دیگر نیروهای نظامی یا سازمان‌های غیرنظامی متفاوت باشد.
- ماهیت ترکیبی داده‌ها: ترکیب داده‌های کیفی و کمی با تعداد نمونه محدود ممکن است باعث کاهش قدرت آماری تحلیل کمی شود و نتایج باید با احتیاط تفسیر شوند.
- تأثیر سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان: فرماندهان ممکن است به دلیل نگرانی از بازخورد منفی یا محدودیت‌های سازمانی، پاسخ‌های خود را تعدیل کنند که بر صحت داده‌ها تأثیرگذار باشد.
- محدودیت زمانی: پژوهش در یک بازه زمانی مشخص انجام شده و نمی‌تواند تغییرات دینامیک و بلندمدت تله شایستگی را به طور کامل پوشش دهد.

پیشنهاد برای پژوهشگران آتی

- گسترش نمونه و تنوع سازمان‌ها: پژوهش‌های آینده می‌توانند با نمونه‌های بزرگ‌تر و شامل نیروهای دیگر مسلح یا سازمان‌های غیرنظامی انجام شود تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد.

- بررسی طولی: مطالعات آینده می‌توانند روند شکل‌گیری و تغییر تله شایستگی را در طول زمان مورد بررسی قرار دهند تا ابعاد پویای این پدیده روشن‌تر شود.
- تحلیل عوامل فرهنگی و محیطی: پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی دقیق‌تر تأثیر فرهنگ سازمانی، محیط اجتماعی و سیاسی بر شکل‌گیری تله شایستگی بپردازند.
- طراحی و ارزیابی مداخلات: پژوهش‌های آینده می‌توانند بر طراحی برنامه‌های آموزشی، توسعه منابع انسانی و تغییر ساختاری متمرکز شوند و اثرات این مداخلات بر کاهش تله شایستگی را ارزیابی کنند.

منابع

- اردلان، امید؛ الوانی، سیدمهدی و شریفان، محمداسماعیل . (۱۳۹۷). مقاله پژوهشی: شناسایی مهمترین مؤلفه‌ها و شاخص‌های خلاقیت و نوآوری دفاعی در ارتش ج.ا.ایران با الهام از منابع دینی و رهنمودهای مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). *راهبرد دفاعی*. ۱۶(۴)، ۶۱-۹۹.
- حاجی‌پور، ابراهیم؛ آیینی، محمدامین؛ و اسماعیلی، مهدی. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه. فصلنامه مدیریت نظامی. ۲۰(۷۸). ۲۷-۶۰.
- روشنی، رضا، مسلمی، حسین، و خواجه حسینی، کاوش. (۱۳۹۷). حوزه‌های عملکرد گراد در ساختار تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری ارتش جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۱۶(۷۴)، ۱۳۹-۱۶۴.
- عسگری، ناصر؛ سیاری، حبیب‌اله؛ اسحاقی، جواد و ولی سلطانی، علی. (۱۴۰۲). گونه‌شناسی فرهنگ ریسک‌پذیری مطلوب نیروهای تابعه ارتش جمهوری اسلامی ایران. *مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"*، ۲۱(۲)، ۱۳۸-۱۲۳.
- غریب عباس، علی طالب، علی؛ عباسی، ستاره و شیرینی اردشیر. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌ها. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*. ۴(۸). ۳۱-۴۶.
- کاوایی، حسن؛ سپهری راد، ابوالفضل؛ و شکوری، علی. (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات منابع انسانی*. ۱۲(۲). ۱۳۳-۱۵۵.
- گلشاهی، بهنام؛ صادقی نسب، محسن؛ و مرادی دمنه، غلامرضا. (۱۴۰۲). مدل ساختاری تحول در مدیریت سرمایه انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*. ۱۹(۶۳). ۳۳-۶۲.
- مهدیه امید و مظفری پناه معصومه. (۱۴۰۲). تأثیر پایبندی به ارزش‌های اسلامی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی (با نقش میانجی رضایت شغلی). *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*. ۱۱(۲). ۱۵۱-۱۸۰.

References

- Adams, T. K. (2019). Against bureaucracy: How red tape strangles organizational competence. *Military Review*, 99(4), 56–65.
- Armstrong, Michael (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan page, 4 Th Ed.
- Asgari, N. , Sayari, H. S. , Eshaghi, J. and Vali Soltani, A. (2023). Typology of Optimal Risk-Taking Culture of Branches of the Islamic Republic of Iran Army. *Organizational Culture Management*, 21(2), 123-138. (In Persian)
- Belawati, F. E., Setyadi, D., & Hendri, M. I. (2019). Effect of transformational leadership style and knowledge management on organizational innovation

- through empowerment, member creativity and learning organization. *Journal of Arts and Humanities*, 8(8), 01-16.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley, New York
- Chapsal, A., & Guéron, Y. (2017). *Competency Trap, Optimal Contracts and Limited Liability*.
- Chawla, S., & Lenka, U. (2015). Resonant leaders: an impetus to change the organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(6), 17-19.
- Chen, X., & Jiang, P. (2019, January). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)*. Atlantis Press
- Cresswell, J.W. (2007). *“Qualitative inquiry and research design”: Choosing among five approaches*. Lincoln: Sage, London.
- Cumming, G. S. (2018). A review of social dilemmas and social-ecological traps in conservation and natural resource management. *Conservation Letters*, 11(1), e12376.
- Denrell, J., & Le Mens, G. (2020). Revisiting the competency trap. *Industrial and Corporate Change*, 29(1), 183-205.
- Hawke, R. (2025). The Peter Principle in military leadership: How past performance traps future commanders. *Journal of Defense Management*, 15(1), 22–38.
- Heracleous, L., Papachroni, A., Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2017). Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox PARC. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 327-338.
- Jackson, N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761-772.
- Lee, D., & Van den Steen, E. (2010). Managing know-how. *Management Science*, 56(2), 270-285.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 144-161.
- Matsuo, M. (2021). *Unlearning at work: insights for organizations*. Gateway: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-3799-5>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1–14.
- Misra, Y., & Sharma, V. (2017). An exploratory study on business strategy, competency and firm performance
- Mu, W., & Jiang, X. (2024). Absorptive capacity versus competency trap: Experiential knowledge and investment in emerging technologies. *Technovation*, 131, 102973.
- Müller-Frommeyer, L. C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314.
- Muller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2017). *Balancing competencies, routines and innovation in project-based organizations*. *Project Management Journal*, 48(3), 3–7.

- 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.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.
- 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.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 7.
- Poldner, K., Dentoni, D., & Ivanova, O. (2017). Aesthetic mediation of creativity, sustainability and the organization. *Journal of cleaner production*, 140, 1936-1947.
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90-105.
- 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*.
- Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. SAGE publications India
- Saukh, I., & Vikarchuk, O. (2021). Creativity in management and creative management: meta-analysis.
- Schultz, E. E. (2002). A framework for understanding and predicting insider attacks. *Computers & Security*, 21(6), 526-531.
- 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.
- Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Routledge.
- Yilmaz, A. A., & Tuzlukaya, S. E. (2022). Competency Trap in Organizational Learning: Turkish E-Government Gateway Application During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)*, 18(1), 1-13.