

*Original Article*

Identifying and Analyzing Types of Management Traps in the Administrative System Using the FCM Method

Farnaz Mehdikhani ¹, Ali Shariat Nejad ^{2*}, Seyed Najmeddin Mousavi ³, Reza Sepahvand ⁴

1. PhD student, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. farnazmehdikhni@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran (*Corresponding Author). shariat.al@lu.ac.ir

3. Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Mousavi.na@lu.ac.ir

4. Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. sepahvand.re@lu.ac.ir

Received: Feb. 23, 2026; Revised: Jul. 02, 2026; Accepted: Aug. 30, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.243707.1549](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.243707.1549)

Abstract

Purpose: Accurate and timely recognition of Management traps helps government managers recognize warning signs before they get caught, design more effective control and monitoring mechanisms, institutionalize a culture of real accountability, and ultimately direct limited resources toward tangible and sustainable results. Therefore, this study aimed to identify and analyze the types of management traps in the administrative system.

Design/ methodology/ approach: The present study is exploratory in purpose and in data collection. This research also uses a mixed qualitative and quantitative approach, based on a deductive-inductive design. The study population comprises managers of government organizations and university professors, selected through purposive sampling based on the principle of theoretical adequacy. The qualitative data collection tool is an interview, and its validity and reliability were confirmed using content validity, theoretical validity, and intra-coder and inter-coder reliability methods. The quantitative data collection tool is a questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis, and quantitative data were analyzed using the fuzzy cognitive map method.

Research Findings: The qualitative findings identified 15 management traps in the administrative system. The quantitative findings also indicate that, among the 15 management traps identified in the qualitative part, the bureaucratic inertia trap, the confirmation bias trap, and the negligence trap in strategic decision-making are the most important management traps in the administrative system.

Limitations & Consequences: The findings of the present study provide significant insight into the concept of management traps; however, the study also has limitations. Among the limitations of the research, it can be noted that the research findings may not be generalizable to all organizations and administrative systems, given the characteristics of the organizations and the statistical population under study, and that some participants may have refrained from fully expressing their views on management traps for organizational or personal reasons.

Practical Consequences: Managers at various levels often engage in short-term, reactive decision-making; avoid the risks necessary for change; interpret information selectively; confirm their own assumptions; and fall into the trap of relying on previously tested solutions. Therefore, by identifying the types of management traps in the administrative system, the present study helps managers become aware of these traps, avoid getting caught in them, and stay safe from the harmful consequences mentioned in this study.



Copyright: © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Innovation or value of the Article: The present study, focusing on identifying and analyzing the types of management traps in the administrative system, presents a new initiative in the public management literature that not only examines management traps, but also reveals the local and cultural patterns of these traps by using a mixed qualitative-quantitative method and a case study on the administrative system of Lorestan. The main value of this research is providing a practical framework for managers and policymakers to improve decision-making at different organizational levels by suggesting preventive and corrective strategies that ultimately lead to sustainable transformation in the administrative system.

Paper Type: Original Paper

Keywords: Showcase Performance, Deviant Behaviors, Managers of Governmental Organizations, FCM Method.

How to Cite: Mehdikhani, Farnaz; Shariat Nejad, Ali; Mousavi, Seyed Najmeddin; Sepahvand, Reza (2026). Identifying and Analyzing Types of Management Traps in the Administrative System Using the FCM Method. *Public Adm Perspect.*, 17(2), 112-133 (In Persian).

مقاله پژوهشی

شناسایی و تحلیل انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری با روش FCM

فرناز مهدی‌خانی^۱، علی شریعت‌نژاد^۲، سید نجم‌الدین موسوی^۳، رضا سپهوند^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

farnazmehdikhni@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (*نویسنده مسئول).

shariat.al@lu.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

Mousavi.na@lu.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

sepahvand.re@lu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۴، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۰۸

DOI: [10.48308/jpap.2026.243707.1549](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.243707.1549)

چکیده

هدف: شناخت دقیق و به‌موقع تله‌های مدیریتی به مدیران دولتی کمک می‌کند تا پیش از گرفتار شدن، علائم هشدار را تشخیص دهند، مکانیزم‌های کنترلی و نظارتی مؤثرتری طراحی کنند، فرهنگ پاسخگویی واقعی را نهادینه سازند و در نهایت منابع محدود را به سمت نتایج ملموس و پایدار هدایت کنند. لذا پژوهش حاضر باهدف شناسایی و تحلیل انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری انجام پذیرفت.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای رویکرد قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل گردید. **یافته‌های پژوهش:** یافته‌های پژوهش در بخش کیفی مشتمل بر شناسایی ۱۵ تله مدیریتی در نظام اداری می‌باشد. همچنین یافته‌های بخش کمی نیز حاکی از آن است که از بین ۱۵ تله مدیریتی شناسایی شده در بخش کیفی، تله اینرسی بوروکراتیک، تله سوگیری تاییدی و تله اهمال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مهم‌ترین تله‌های مدیریتی در نظام اداری می‌باشند.

محدودیت‌ها و پیامدها: یافته‌های مطالعه حاضر، بینشی شایان توجه در رابطه با مفهوم تله‌های مدیریتی ارائه می‌دهد؛ اما با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. از جمله محدودیت‌های انجام پژوهش، می‌توان به این مورد اشاره کرد که یافته‌های پژوهش با توجه به ویژگی‌های سازمان‌ها و جامعه آماری مورد مطالعه، ممکن است به تمامی سازمان‌ها و نظام‌های اداری قابل تعمیم نباشد و نیز اینکه برخی مشارکت‌کنندگان ممکن است به دلایل سازمانی یا شخصی از بیان کامل دیدگاه‌های خود درباره تله‌های مدیریتی خودداری کرده باشند.

پیامدهای عملی: مدیران در سطوح مختلف اغلب درگیر تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌مدت و واکنشی می‌شوند، از پذیرش ریسک‌های لازم برای تحول اجتناب می‌ورزند، اطلاعات را به صورت گزینشی تفسیر می‌کنند، به تأیید پیش‌فرض‌های خود تمایل نشان می‌دهند و در دام وابستگی به راه‌حل‌های آزموده‌شده قبلی می‌افتند. از این رو پژوهش حاضر با شناسایی انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری به مدیران کمک می‌کند تا در شناخت این تله‌ها آگاه شوند و از گرفتاری در دام این تله‌ها جلوگیری نمایند و از پیامدهای زیان‌بار که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شد در امان بمانند.



ابتکار یا ارزش مقاله: پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی و تحلیل انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری، ابتکاری نوین در ادبیات مدیریت عمومی ارائه می‌دهد که نه تنها به بررسی تله‌های مدیریتی می‌پردازد، بلکه با بهره‌گیری از روش ترکیبی کیفی-کمی و مطالعه موردی بر روی نظام اداری لرستان، الگوهای بومی و فرهنگی این تله‌ها را آشکار می‌سازد. ارزش اصلی این تحقیق در فراهم آوردن چارچوبی عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران است که با پیشنهاد راهبردهای پیشگیرانه و اصلاحی، می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی کمک کند و در نهایت به تحول پایدار در نظام اداری منجر شود.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

کلمات کلیدی: دام‌های تصمیم‌گیری، تله مدیریتی، نظام اداری، روش نقشه شناختی فازی.

استناددهی: مهدی‌خانی، فرناز؛ شریعت‌نژاد، علی؛ موسوی، سیدنجم‌الدین؛ سپهوند، رضا (۱۴۰۵). شناسایی و تحلیل انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری با روش FCM. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۱۱۲-۱۳۳.

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای امروز، نظام‌های اداری به عنوان ستون فقرات جوامع مدرن، نقش حیاتی در پیشبرد اهداف اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایفا می‌کنند. این نظام‌ها، که شامل مجموعه‌ای از ساختارها، فرآیندها و روابط انسانی هستند، مسئول اجرای سیاست‌ها، ارائه خدمات عمومی و تسهیل تعاملات میان دولت و شهروندان می‌باشند (Karimi et al, 2023). با این حال، در دل این ساختارهای عظیم، چالش‌هایی نهفته است که می‌تواند کارایی و اثربخشی آن‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. یکی از این چالش‌ها، پدیده‌ای است که به عنوان تله‌های مدیریتی شناخته می‌شود (Balampanis, 2024). تله‌های مدیریتی، به عنوان الگوهای رفتاری، ساختاری یا فرآیندی که مدیران را در دام تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد یا تکرار اشتباهات می‌اندازند، می‌توانند منجر به کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌ها و حتی بحران‌های سازمانی شوند (Argyris, 2000). اهمیت مطالعه تله‌های مدیریتی در نظام اداری از آنجایی ناشی می‌شود که این نظام‌ها اغلب با پیچیدگی‌های منحصربه‌فردی روبرو هستند.

شناسایی و
تحلیل انواع
تله‌های ...

۱۱۶ | صفحه

در جوامع در حال توسعه، مانند ایران، نظام اداری تحت تأثیر عوامل متعددی نظیر قوانین پیچیده، ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی، محدودیت‌های منابع و فشارهای خارجی قرار دارد (Mohammadi, 2021). این عوامل می‌توانند زمینه‌ساز بروز تله‌هایی شوند که مدیران را از دستیابی به اهداف سازمانی بازمی‌دارند. علاوه بر این، در دوران تحول دیجیتال و جهانی‌سازی، مدیران اداری با چالش‌های جدیدی مواجه هستند که نیازمند رویکردهای نوین مدیریتی است (Cheraghi et al, 2024). عدم توجه به این تله‌ها می‌تواند منجر به ناکارآمدی نظام‌مند شود، که در نهایت بر کیفیت زندگی شهروندان و توسعه پایدار کشور تأثیر منفی می‌گذارد. در زمینه نظام اداری، این تله‌ها می‌توانند به اشکال مختلفی ظاهر شوند، از جمله تله‌های ساختاری که ناشی از طراحی نادرست سازمانی هستند، تله‌های رفتاری که از تعاملات انسانی سرچشمه می‌گیرند، و تله‌های فرآیندی که در جریان اجرای عملیات روزمره رخ می‌دهند (Raffaelli, 2024). با توجه به اهمیت ارتقای کارآمدی نظام اداری و ضرورت شناسایی عوامل پنهان مؤثر بر ناکارآمدی‌های مدیریتی، این پژوهش درصدد است با استفاده از روش نقشه‌شناختی فازی، انواع تله‌های مدیریتی موجود در نظام اداری را شناسایی، روابط میان آن‌ها را تحلیل و میزان اثرگذاری هر یک را تعیین کند. نتایج این پژوهش می‌تواند زمینه مناسبی برای طراحی راهکارهای اصلاحی، بهبود فرایندهای مدیریتی و افزایش اثربخشی نظام اداری فراهم آورد.

در نظام اداری ایران، که عمدتاً بر پایه الگوی بوروکراتیک ویر بنا شده و با ویژگی‌هایی نظیر سلسله‌مراتب شدید، تمرکزگرایی تصمیم‌گیری، قوانین و مقررات پیچیده و گاه متعارض و فرهنگ سازمانی مبتنی بر حفظ وضع موجود مشخص می‌گردد (Karimi et al, 2023)، این تله‌ها به شکل‌های گوناگونی بروز پیدا می‌کنند. مدیران در سطوح مختلف اغلب درگیر تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌مدت و واکنشی می‌شوند، از پذیرش ریسک‌های لازم برای تحول اجتناب می‌ورزند، اطلاعات را به صورت گزینشی تفسیر می‌کنند، به تأیید پیش‌فرض‌های خود تمایل نشان می‌دهند و در دام وابستگی به راه‌حل‌های آزموده‌شده قبلی می‌افتند (Ahmadhosseini & Mir, 2025). این پدیده‌ها نه تنها بهره‌وری سازمانی را کاهش می‌دهند، بلکه منجر به اتلاف منابع محدود، افزایش نارضایتی کارکنان، کندی در پاسخگویی به نیازهای جامعه و کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی می‌گردند (Popley, 2018).

علی‌رغم اهمیت موضوع، بررسی‌های موجود نشان می‌دهد که در ادبیات مدیریت عمومی ایران، توجه کافی و نظام‌مندی به شناسایی، طبقه‌بندی و تحلیل انواع تله‌های مدیریتی صورت نگرفته است. همچنین، فقدان چارچوب مفهومی بومی‌سازی‌شده برای تله‌های مدیریتی در بستر نظام اداری ایران، باعث شده است که مدیران فاقد ابزارهای تشخیصی مناسب برای شناسایی به‌موقع این دام‌ها باشند و در نتیجه، راهکارهای اصلاحی اغلب به صورت پراکنده، تجربی و بدون پشتوانه علمی قوی ارائه شوند. این خلأ پژوهشی زمانی برجسته‌تر می‌شود که به ویژگی‌های خاص محیطی نظام اداری کشور توجه کنیم: فشارهای سیاسی-اقتصادی مستمر، محدودیت شدید منابع مالی و انسانی، تغییرات سریع قوانین و سیاست‌ها، تأثیر تحریم‌ها بر فرآیندهای سازمانی، و فرهنگ

سازمانی که در بسیاری موارد مقاومت بالایی در برابر تغییر از خود نشان می‌دهد (Ahmadi Baladehi & Zolikani, 2020). در چنین شرایطی، تله‌های مدیریتی نه تنها یک چالش فردی، بلکه به یک مسئله سیستمیک تبدیل می‌شوند که می‌تواند کل عملکرد دستگاه‌های اجرایی را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین می‌توان گفت علی‌رغم نقش کلیدی مدیران در کارایی نظام اداری، مکانیسم‌های متعددی وجود دارد که آن‌ها را به طور مستمر در دام تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد، تکرار الگوهای ناکارآمد گذشته و نادیده گرفتن فرصت‌های تحول می‌اندازد؛ اما تاکنون شناسایی جامع و تحلیل عمیق انواع این تله‌ها در بستر نظام اداری ایران انجام نشده و چارچوبی منسجم برای تشخیص زودهنگام و مدیریت آن‌ها ارائه نگردیده است. این وضعیت باعث تداوم ناکارآمدی‌های سازمانی، کاهش اثربخشی سیاست‌های عمومی و هدررفت منابع ملی می‌گردد. با توجه به موارد فوق، ضرورت انجام پژوهشی که به شناسایی دقیق انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری ایران و ارائه راهکارهای عملی برای پیشگیری یا کاهش اثرات منفی‌شان بپردازد، بیش از پیش احساس می‌شود. این تحقیق تلاش می‌کند با پر کردن خلأ موجود، به مدیران و سیاست‌گذاران کمک کند تا از دام‌های پنهان مدیریتی آگاه شوند و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و اثربخش‌تری اتخاذ نمایند.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تله‌های مدیریتی: مفاهیم و رویکردها

تله مدیریتی مفهومی گسترده است که به هرگونه الگو، ساختار ذهنی، سازمانی یا سیستمی اشاره دارد که مدیر را - اغلب بدون آگاهی کامل - به سمت تصمیم‌گیری‌ها، رفتارها یا نتایج تکراری و نامطلوب هدایت می‌کند (Argyris, 2000). برخلاف سوگیری‌های تصمیم‌گیری که به خطاهای شناختی و ذهنی اشاره دارد که باعث می‌شوند افراد اطلاعات را به صورت نادرست پردازش یا تفسیر کنند (Canay et al, 2024)؛ تله‌های مدیریتی بیشتر به الگوها، رفتارها یا شرایط سازمانی اشاره دارند که مدیران را به سمت تصمیمات نامناسب هدایت می‌کنند؛ مانند تمرکز بیش از حد بر نتایج کوتاه‌مدت یا اجتناب از واگذاری اختیار. به بیان دیگر، سوگیری‌ها ریشه‌ای روان‌شناختی و فردی دارند، در حالی که تله‌های مدیریتی اغلب در بستر نقش مدیریتی، ساختار سازمان و شیوه‌های رهبری شکل می‌گیرند (Raffaelli, 2024). این مفهوم در ادبیات مدیریت از دهه‌های ۱۹۸۰ میلادی به بعد، به ویژه با کارهای روان‌شناسان شناختی مانند دانیل کانمن^۱ و آموس تورسکی^۲، و سپس در حوزه مدیریت استراتژیک و سازمانی، گسترش یافت و امروزه یکی از کلیدی‌ترین موضوعات در تحلیل ناکارآمدی‌های مدیریتی به شمار می‌رود.

در سطح فردی، تله‌های مدیریتی اغلب ریشه در سوگیری‌های شناختی دارند. مغز انسان برای مقابله با حجم عظیم اطلاعات و پیچیدگی تصمیم‌گیری، از میان‌برهای ذهنی^۳ استفاده می‌کند که در بسیاری موارد مفیدند، اما در شرایط سازمانی پیچیده به دام‌های نظام‌مند تبدیل می‌شوند (Alvesson & Einola, 2019). تأییدگرایی یکی از شایع‌ترین‌ها است؛ مدیر تمایل دارد اطلاعاتی را بپذیرد و برجسته کند که باورها و فرضیات قبلی‌اش را تأیید می‌کند و شواهد مخالف را نادیده بگیرد یا کم‌ارزش جلوه دهد (True & Morales, 2019). لنگر انداختن باعث می‌شود اولین اطلاعات یا عددی که دریافت می‌شود، بیش از حد بر قضاوت نهایی تأثیر بگذارد، حتی اگر آن اطلاعات نادرست یا نامربوط باشد. بیش‌اعتمادی مدیران را وادار می‌کند احتمال موفقیت طرح‌های خود را بیش از حد واقعی تخمین بزنند و ریسک‌ها را دست‌کم بگیرند (Aren & Hamamci, 2021).

رویکرد دیگری که در ادبیات اخیر برجسته شده، تله شایستگی است. این تله زمانی شکل می‌گیرد که موفقیت‌های گذشته در یک مهارت، فناوری، فرآیند یا روش خاص، سازمان یا مدیر را چنان به آن وابسته می‌کند که ظرفیت یادگیری و پذیرش روش‌های

^۱ Daniel Kahneman

^۲ Amos Tversky

^۳ Mental shortcuts

جدید کاهش می‌یابد. موفقیت قبلی منابع، توجه و پاداش‌ها را به همان مسیر هدایت می‌کند و مسیرهای جایگزین به حاشیه رانده می‌شوند. در نتیجه، وقتی محیط تغییر می‌کند - مثلاً با تحولات فناوری، تغییرات قانونی یا فشارهای رقابتی - همان شایستگی سابق به جای مزیت، به مانع تبدیل می‌شود (Rath & Jena, 2024). در سازمان‌های دولتی و نظام اداری ایران، این تله اغلب به شکل وابستگی بیش از حد به روال‌های موفق گذشته ظاهر می‌شود؛ آیین‌نامه‌ها، فرآیندهای نظارتی یا شیوه‌های مدیریتی که در شرایط قبلی کارآمد بوده‌اند، اکنون مانع چابکی و نوآوری شده‌اند، اما به دلیل سابقه موفقیت و ترس از تغییر، کمتر کسی جرأت بازنگری اساسی در آن‌ها را دارد (Shiri et al, 2024). نوع نزدیک و مرتبط با آن تله قابلیت نام دارد. در این حالت، سازمان به تدریج در سطح پایین‌تری از عملکرد قفل می‌شود. هر بار که با مشکل مواجه می‌شود، به جای سرمایه‌گذاری روی بهبود زیربنایی ظرفیت‌ها (مانند آموزش، ساختار، فناوری یا فرهنگ)، راه‌حل‌های کوتاه‌مدت، تسکینی و ارزان قیمت انتخاب می‌کند (Landry & Sterman, 2017). این انتخاب‌ها در ظاهر مشکل را حل می‌کنند، اما در واقع توانایی سازمان برای مواجهه با مسائل پیچیده‌تر را ضعیف‌تر می‌کنند. بسیاری از دستگاه‌های اجرایی در کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران، با محدودیت منابع، فشارهای سیاسی-اقتصادی و تغییرات مکرر قوانین، سال‌هاست در این حلقه گرفتارند و این تله به یکی از دلایل اصلی ناکارآمدی سیستمیک تبدیل شده است (Raeisipour, 2023). در شرایطی که نظام اداری ایران با چالش‌هایی مانند محدودیت منابع، تغییرات سریع محیطی، فشارهای سیاسی و نیاز به تحول دیجیتال روبرو است، آگاهی از این دام‌ها و طراحی مکانیسم‌های پیشگیری از آن‌ها می‌تواند به افزایش کارایی، چابکی و اثربخشی کلی دستگاه‌های اجرایی کمک شایانی کند.

تفاوت تله‌های مدیریتی و سوگیری‌های تصمیم‌گیری

یکی از موضوعات مهم در ادبیات مدیریت، تمایز میان «تله‌های مدیریتی» و «سوگیری‌های تصمیم‌گیری» است. اگرچه این دو مفهوم در بسیاری از مطالعات به جای یکدیگر به کار رفته‌اند، اما از لحاظ نظری و کاربردی تفاوت‌های اساسی با یکدیگر دارند. سوگیری‌های تصمیم‌گیری به خطاهای نظام‌مند شناختی اطلاق می‌شوند که در اثر محدودیت‌های ذهن انسان در پردازش اطلاعات شکل می‌گیرند و موجب می‌شوند افراد واقعیت را به صورت نادرست ادراک یا تفسیر کنند. این سوگیری‌ها عمده‌تأ ریشه در روان‌شناسی شناختی داشته و حاصل استفاده مغز از میان‌برهای ذهنی در شرایط پیچیده و عدم قطعیت هستند. به همین دلیل، منشأ سوگیری‌ها عمدتاً فردی و ذهنی بوده و معمولاً در سطح تصمیم‌های خاص یا قضاوت‌های فردی مشاهده می‌شوند.

در مقابل، تله‌های مدیریتی مفهومی گسترده‌تر هستند و تنها به خطاهای شناختی مدیر محدود نمی‌شوند، بلکه نتیجه تعامل سوگیری‌های شناختی با ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی، نظام‌های کنترلی، فرآیندهای اداری و شیوه‌های رهبری هستند. به عبارت دیگر، زمانی که یک سوگیری شناختی در اثر تکرار، تقویت توسط محیط سازمانی و نهادینه شدن در رفتار مدیران به یک الگوی پایدار تبدیل شود، می‌تواند در قالب یک تله مدیریتی ظاهر شود. از این منظر، تله مدیریتی صرفاً یک خطای ذهنی نیست، بلکه نوعی الگوی ناکارآمد تصمیم‌گیری و رفتار مدیریتی است که استمرار یافته و موجب کاهش اثربخشی سازمان می‌شود. برای مثال، سوگیری تأییدی زمانی رخ می‌دهد که مدیر صرفاً اطلاعات همسو با باورهای قبلی خود را جست‌وجو کند، اما زمانی که این رفتار در سطح سازمان نهادینه شده و فرآیندهای تصمیم‌گیری نیز بر همین اساس شکل گیرند، سازمان در تله سوگیری تأییدی گرفتار می‌شود. به همین ترتیب، بیش‌اطمینانی، لنگراندازی و سوگیری در دسترس بودن، در سطح فردی سوگیری شناختی محسوب می‌شوند، اما در صورت استمرار و تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی، می‌توانند زمینه‌ساز شکل‌گیری تله‌های مدیریتی شوند. بنابراین، می‌توان گفت هر تله مدیریتی الزاماً دارای یک یا چند ریشه شناختی است، اما هر سوگیری شناختی الزاماً به یک تله مدیریتی تبدیل نمی‌شود. تبدیل سوگیری به تله زمانی اتفاق می‌افتد که عوامل سازمانی، فرهنگی و ساختاری آن را تقویت کرده و به رفتاری پایدار در نظام مدیریتی تبدیل کنند. تفاوت این دو مفهوم در جدول ذیل قابل مشاهده است:

جدول ۱: تفاوت تله مدیریتی و سوگیری تصمیم‌گیری

شاخص مقایسه	سوگیری تصمیم‌گیری	تله مدیریتی
ماهیت	خطای شناختی	الگوی پایدار ناکارآمد مدیریتی
منشأ	فرآیندهای ذهنی فرد	تعامل عوامل شناختی، رفتاری و سازمانی
سطح وقوع	فرد	فرد، گروه و سازمان
دامنه اثر	تصمیم یا قضاوت خاص	عملکرد و فرآیندهای مدیریتی
پایداری	معمولاً کوتاه‌مدت	بلندمدت و تکرارشونده
قابلیت اصلاح	آموزش شناختی	اصلاح ساختار، فرهنگ و نظام مدیریتی

پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های مرتبط با کلیدواژه تله‌های مدیریتی در پایگاه‌های داخلی و خارجی نشان‌دهنده نبود پژوهشی قابل ملاحظه‌ای در ارتباط با این مفهوم در حوزه مطالعات مدیریتی است. هدف از آوردن این پژوهش‌ها در این بخش، نشان دادن سیر تحول مفهومی و پژوهشی در حوزه تله‌های مدیریتی و ایجاد پایه نظری برای مطالعه حاضر بوده است. خلاصه برخی از مرتبط‌ترین مطالعات انجام شده در حوزه پژوهش حاضر در ادامه اشاره شده است.

کینلی^۱ (۲۰۲۵) تحقیقی باعنوان «تله قدرت؛ چگونه قدرت مدیران را تغییر می‌دهد و در مورد آن چه باید کرد» انجام داد. نتایج نشان داد که قدرت بخش اساسی هر نقش رهبری است، شریکی دشوار و گاهی سمی نیز هست که هر کسی را که آن را در دست دارد تغییر می‌دهد و اغلب، به روش‌هایی که رهبر خوب بودن را بسیار سخت‌تر می‌کند و مدیران را در تله‌ای خطرناک گرفتار می‌نماید. کینلی مستقیماً مفهوم «تله قدرت» را به عنوان یکی از مهم‌ترین تله‌های رهبری معرفی می‌کند و نشان می‌دهد چگونه قدرت، مدیران را تغییر داده و آن‌ها را در موقعیت‌های خطرناک قرار می‌دهد.

ویرلا و اوسورث (۲۰۲۵) در پژوهشی باعنوان «تله‌های عدالت: چالش‌های جدید برای رهبران آموزشی در مسیر مبارزه با نژادپرستی» به بررسی تله‌های نوظهور عدالت پرداختند که هفت رهبر آموزشی هنگام پیگیری ابتکارات ضد نژادپرستی در یک منطقه بزرگ آموزشی شهری با آن مواجه شدند. علی‌رغم تلاش‌ها برای پرورش رهبری عدالت‌محور از طریق توسعه حرفه‌ای، رهبران اغلب با موانعی مواجه بودند که مانع از اقدامات تحول‌آفرین می‌شد. آنها با استفاده از یک مطالعه موردی طولی در منطقه آموزشی توبل، بررسی کردند که چگونه این تله‌های عدالت آشکار می‌شوند و بر توانایی‌های رهبران برای اجرای تغییرات عادلانه تأثیر می‌گذارند. یافته‌ها نشان داد که در حالی که تله‌های سنتی عدالت مانند حذف نژادی کمتر محسوس هستند، چالش‌های جدید مربوط به نظارت و آگاهی از تقاطع‌ها به طور قابل توجهی بر اثربخشی رهبری در ترویج عدالت تأثیر می‌گذارند.

بالامپانیس^۲ (۲۰۲۴) در پژوهش «رهبری عاطفی و تصمیم‌گیری: چگونه رهبری عاطفی می‌تواند با تله‌های رفتاری در تصمیم‌گیری مقابله کند؟» بررسی نمود که چگونه رهبری عاطفی می‌تواند سوگیری‌های شناختی مختلف و تله‌های رفتاری را که مانع تصمیم‌گیری مؤثر می‌شوند، کاهش دهد. این سوگیری‌ها شامل تفکر گروهی، سوگیری تأیید، لنگر انداختن، اعتماد به نفس بیش از حد و افزایش هزینه هدر رفته می‌شود. پاپلی (۲۰۱۸) در پژوهشی باعنوان «مانعت از تله مدیریتی» به این نتیجه رسید که مدیرانی که در تله‌های مدیریتی گرفتار می‌شوند، معمولاً در توسعه توانایی مدیریتی خود ناکام بوده و با تمرکز بر انجام کار و توسعه افراد خود، رشد رهبری آن‌ها اغلب به حاشیه رانده می‌شود. کیس و بناهان^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «موفقیت؛ یک تله مدیریتی» نشان دادند که مدیران موفق قادرند رفتار خود را با الزامات زمان تنظیم کنند. اگر قرار است موفقیت پایدار باشد، رهبر باید بتواند رفتار خود را مطابق با الزامات هر موقعیتی که در آن قرار می‌گیرد، تنظیم کند. رهبران موفقیت را به عنوان تأییدی بر

¹ Kinley² Balampanis³ Casse & Banahan

خرد و دانش خود می‌دانند. این گواه اثبات این است که آنها آنچه را که لازم است، دارند. آنها در ابری از هیاهو و اغراق شناور می‌گردند و این شایسته‌پنداری می‌تواند به برخی فجایع بزرگ منجر شود، به ویژه اگر رهبر موفق با قدرت بیشتری پاداش گرفته باشد. در جدول زیر انواع تله‌های شناسایی شده آورده شده است.

جدول ۲: انواع تله‌های شناسایی شده

پژوهشگر	سال	حوزه مطالعه	مهم‌ترین تله‌های مدیریتی شناسایی شده
کینلی	۲۰۲۵	رهبری	تله قدرت
ویرلا و اوسورث	۲۰۲۵	رهبری آموزشی	تله عدالت، تله نظارت
بالامانیس	۲۰۲۴	تصمیم‌گیری	سوگیری تأییدی، بیش‌اطمینانی، تفکر گروهی، لنگراندازی، هزینه هدررفته
پاپلی	۲۰۱۸	توسعه مدیران	تله رشد مدیریتی، تمرکز صرف بر انجام کار
کیس و بناهان	۲۰۱۸	موفقیت مدیران	تله موفقیت
آرجیس	۲۰۰۰	یادگیری سازمانی	تله‌های دفاعی و یادگیری

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده عمدتاً هر یک بر یک یا چند نوع خاص از تله‌های مدیریتی متمرکز بوده‌اند و کمتر پژوهشی تلاش کرده است مجموعه‌ای جامع از تله‌های مدیریتی را در بستر نظام اداری شناسایی و روابط میان آنها را تحلیل کند. علاوه بر این، در مطالعات پیشین، تله‌های مدیریتی غالباً به صورت منفرد و در حوزه‌هایی نظیر رهبری، تصمیم‌گیری یا یادگیری سازمانی بررسی شده‌اند و چارچوبی یکپارچه برای طبقه‌بندی آنها ارائه نشده است. از سوی دیگر، پژوهشی که با بهره‌گیری از روش نقشه شناختی فازی روابط علی میان تله‌های مدیریتی را در نظام اداری تحلیل کند، مشاهده نشد. بنابراین، پژوهش حاضر با شناسایی نظام‌مند ۱۵ تله مدیریتی و تحلیل روابط میان آنها، تلاش می‌کند این خلأ پژوهشی را پوشش دهد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ روش آمیخته و برمبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر رویکرد پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی، مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی استان لرستان و همچنین اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت می‌باشند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که با توجه به اینکه موضوع پژوهش، شناسایی و تحلیل انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری می‌باشد، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۶ نفر از مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی استان لرستان و همچنین اساتید دانشگاهی به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. شرح این افراد به صورت جدول زیر است.

جدول ۳: مشخصات مشارکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	سمت/محل خدمت	ردیف	جنسیت	سمت/محل خدمت
۱	مرد	مدیر / جهاد کشاورزی	۱۴	مرد	مدیر / امور مالیاتی
۲	مرد	مدیر / استانداری	۱۵	زن	استاد / پیام نور
۳	مرد	مدیر / اتاق بازرگانی	۱۶	مرد	استاد / دانشگاه آزاد
۴	زن	مدیر / سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	۱۷	مرد	مدیر / پزشکی قانونی
۵	مرد	مدیر / امور مالیاتی	۱۸	مرد	مدیر / دانشگاه لرستان
۶	مرد	مدیر / بانک ملی	۱۹	مرد	مدیر / مدیریت و برنامه‌ریزی
۷	زن	استاد / پیام نور	۲۰	مرد	استاد / دانشگاه لرستان

مدیر/اقتصاد و دارایی	مرد	۲۱	مدیر/بنیاد مسکن	مرد	۸
مدیر/امور مالیاتی	مرد	۲۲	مدیر/بانک ملی	مرد	۹
استاد/پیام نور	زن	۲۳	استاد/دانشگاه لرستان	زن	۱۰
مدیر/بهریستی	مرد	۲۴	مدیر/دانشگاه لرستان	مرد	۱۱
مدیر/تامین اجتماعی	مرد	۲۵	استاد/دانشگاه لرستان	زن	۱۲
استاد/دانشگاه لرستان	زن	۲۶	مدیر/استانداری	مرد	۱۳

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شود. در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با بهره‌گیری از نظرات ۲۶ نفر از خبرگان جمع‌آوری شدند، با استفاده از نرم افزار مکس کیودی‌ای، تحلیل مضمون به روش براون و کلارک و کدگذاری تحلیل شدند. به این صورت که بعد از اینکه مصاحبه‌ها، انجام و به نوشتار تبدیل شد، مورد بررسی قرار گرفت و مجدداً خوانده شد تا آشنایی با داده‌ها حاصل گردد. سپس هر بخش داده‌ای را که مربوط به مسئله تحقیق بود یا در مورد موضوع مورد نظر جالب توجه بود، کدگذاری شد. در مراحل بعد با جستجوی مقولات، کنکاش برای یافتن مقولات (فرعی) صورت گرفت که دسته‌ای از مفاهیم استخراجی را دربرگیرد؛ سپس یافتن مقولات اصلی که یک یا چند مقوله فرعی را پوشش دهد، انجام گرفت. پس از آن در بخش کمی، با توجه به اینکه ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد، داده‌ها در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های به‌دست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی و تحلیل انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری: در مرحله اول انواع تله‌های مدیریتی 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 گزینه‌ای 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 به‌دست 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 ۴)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۴: 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 به‌منظور 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 فازی‌زدایی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

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

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

شناسایی و تحلیل انواع تله‌های ... مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها: پس از انجام فازی‌زدایی و به‌دست آمدن ماتریس فازی‌زدایی شده، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲، و در نهایت شاخص محوری^۳ برای هر کدام از تله‌های ... عوامل با استفاده از فرمول های ۳، ۴ و ۵ محاسبه شد.

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

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

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

۱۲۲ | صفحه

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 به‌دست‌آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به‌صورت جدول زیر است.

جدول ۵: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۹	۳۰ تا ۴۰ سال	۶	کارشناسی ارشد	۵	استاد دانشگاه	۸
زن	۷	۴۱ تا ۵۰ سال	۹	دکتر	۲۱	مدیر	۱۸
		۵۱ سال به بالا	۱۱				

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶: پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	لطفاً تجربیات خود را در مورد دام‌های مدیریتی مدیریتی در سازمان دولتی‌تان توصیف کنید. چه چیزهایی را به عنوان "دام" یا "تله" در این تجربیات می‌بینید؟
۲	در طول دوران کاری‌تان در سازمان دولتی، چه نوع تله‌های مدیریتی (مانند تصمیم‌گیری‌های نادرست یا فرایندهای ناکارآمد) را تجربه کرده‌اید؟ لطفاً آن‌ها را توصیف کنید

1. Outdegree

2. Indegree

3. Centrality

۳ این تله‌های مدیریتی چگونه بر عملکرد کلی سازمان و کارکنان تأثیر گذاشته‌اند؟ از دیدگاه شما، معانی این تأثیرات چیست؟

۴ بر اساس تجربیات‌تان، چگونه می‌توان از این تله‌ها اجتناب کرد یا آن‌ها را مدیریت کرد؟ چه راهبردهایی در عمل مفید بوده‌اند؟

PAP

۱۷ (۲)

۱۲۳ | صفحه

پس از اینکه مصاحبه با ۲۶ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول ۷ که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری می‌باشد، تشکیل شد.

جدول ۷: فرآیند کدگذاری انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری

مقولات اصلی	مقولات فرعی	کدهای اولیه
تله سوگیری تأییدی	تقویت باورهای پیشین از طریق انتخاب گزینشی اطلاعات،	انتخاب اطلاعات همسو با عقاید قبلی، جست‌وجوی منابع تأییدکننده باورها، برجسته‌سازی شواهد موافق
	نادیده‌گرفتن شواهد مخالف برای حفظ ثبات ذهنی،	بی‌توجهی به اطلاعات متناقض، رد یا کم‌اهمیت جلوه دادن شواهد مخالف، حفظ انسجام ذهنی از طریق حذف داده‌های ناسازگار
	تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌های گروهی با تمرکز بر داده‌های تأییدکننده	ارائه گزینشی اطلاعات به گروه، تأکید بر شواهد تأییدکننده در بحث‌های گروهی، هدایت تصمیم جمعی با برجسته‌سازی داده‌های همسو
تله ذهنیت جزیره‌ای	عدم همکاری بین‌تیمی به دلیل تمرکز بر منافع بخشی،	اولویت دادن به منافع واحد خود، ضعف در همکاری بین‌بخشی، رقابت میان واحدهای سازمانی
	ایجاد شکاف‌های ارتباطی که منجر به تصمیم‌گیری‌های ناهماهنگ می‌شود،	نقص در تبادل اطلاعات، گسست ارتباطات بین واحدها، تصمیم‌گیری بدون هماهنگی مشترک
	عدم همکاری بین‌تیمی به دلیل تمرکز بر منافع بخشی	جزیره‌ای عمل کردن واحدها، ترجیح اهداف بخشی بر اهداف سازمانی، کاهش تعامل و مشارکت بین تیم‌ها
تله اینرسی بوروکراتیک	تمرکز بر حفظ وضعیت موجود به جای بهبود مداوم،	حفظ رویه‌های موجود، ترجیح ثبات بر نوآوری، بی‌میلی به بهبود مستمر
	مقاومت در برابر تغییر به دلیل ساختارهای سلسله‌مراتبی پیچیده	مقاومت سازمانی در برابر تغییر، محدودیت ناشی از سلسله‌مراتب، وابستگی به ساختارهای رسمی
	کندی فرآیندها ناشی از قوانین و مقررات بیش از حد	بوروکراسی اداری، پیچیدگی مقررات سازمانی، تأخیر در اجرای فرآیندها به دلیل قوانین
تله بیش‌اطمینانی	ارزیابی بیش از حد توانایی‌های خود بدون توجه به ریسک‌ها	بیش‌برآورد توانایی‌های فردی، کم‌توجهی به ریسک‌های احتمالی، اعتماد بیش از حد به قابلیت‌های خود
	نادیده‌گرفتن احتمالات شکست به دلیل اعتماد کاذب	نادیده گرفتن احتمال شکست، خوش‌بینی افراطی نسبت به نتایج، اتکای بیش از حد به اعتماد کاذب
	تأثیر بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی با پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه	تصمیم‌گیری مبتنی بر خوش‌بینی، پیش‌بینی غیرواقع‌بینانه نتایج، جهت‌دهی راهبردها بر اساس انتظارات مثبت

تله حفظ ظاهر	ضعف در برنامه‌ریزی برای شرایط بحرانی، نادیده گرفتن سناریوهای بدبینانه، کاهش آمادگی در برابر ریسک‌های آینده	کاهش آمادگی برای سناریوهای منفی
	تمرکز بر وجهه سازمانی، اهمیت‌دادن به ظاهر موفقیت، غفلت از عملکرد واقعی	اولویت‌دادن به تصویر بیرونی بیش از عملکرد واقعی
	پنهان‌سازی مشکلات، حفظ اعتبار از طریق عدم افشای ضعف‌ها، اجتناب از گزارش خطاها	مخفی‌کردن مشکلات برای حفظ اعتبار
	عدم تحلیل خطاها، تکرار اشتباهات به دلیل نبود بازخورد، جلوگیری از یادگیری سازمانی	مانع‌شدن از یادگیری از اشتباهات
تله هم‌نوایی کورکورانه	ترویج رفتارهای نمایشی، تأکید بر نمایش موفقیت به جای واقعیت، شکل‌گیری فرهنگ پنهان‌کاری و ظاهرسازی	ایجاد فرهنگ ظاهرسازی در تیم‌ها
	تبعیت از نظر جمع، فقدان ارزیابی مستقل، پذیرش بی‌چون‌وچرای دیدگاه گروه	پذیرش نظرات گروهی بدون بررسی مستقل
	همسان‌سازی دیدگاه‌ها، فشار اجتماعی بر ابراز نظر، محدود شدن تنوع ایده‌ها	کاهش تنوع فکری به دلیل فشار اجتماعی
	سرکوب ایده‌های خلاقانه، کاهش ابتکار فردی، عدم حمایت از نوآوری شخصی	مانع‌شدن از نوآوری‌های فردی
تله عدم توازن میان چپستی و چگونگی	تصمیم‌گیری جمعی غیراثربخش، ضعف در کیفیت تصمیم‌های گروهی، شکل‌گیری اجماع بدون تحلیل کافی	ایجاد تصمیم‌گیری‌های گروهی ناکارآمد
	هدف‌گرایی بدون برنامه اجرایی، غفلت از برنامه‌ریزی عملیاتی، تأکید بر اهداف به جای اجرا	تمرکز بیش از حد بر اهداف بدون برنامه‌ریزی اجرا
	بی‌توجهی به جزئیات اجرایی، ضعف در عملیاتی‌سازی راهبردها، غفلت از الزامات اجرا	نادیده‌گرفتن جزئیات عملی در راهبردها
	ناهماهنگی میان چشم‌انداز و اجرا، عدم انطباق راهبرد و روش‌های عملیاتی، کاهش کارایی پروژه به دلیل شکاف برنامه و اجرا	کاهش اثربخشی پروژه‌ها به دلیل عدم هم‌خوانی بین چشم‌انداز و روش
تله خودمحوری وظیفه‌ای	وظیفه‌محوری فردی، غفلت از اهداف کلان سازمان، اولویت‌دادن به عملکرد فردی	تمرکز بر وظایف فردی بدون توجه به اهداف کلی
	ترجیح منافع فردی بر همکاری، ضعف در تعامل تیمی، کاهش مشارکت جمعی	کاهش همکاری تیمی به دلیل اولویت‌های شخصی
	فقدان نگرش سیستمی، نگاه جزیره‌ای به فعالیت‌ها، بی‌توجهی به ارتباطات بین‌بخشی	مانع‌شدن از دید سیستمی در سازمان
	اختلال در هماهنگی فرآیندها، ناکارآمدی در زنجیره فعالیت‌ها، گسست در پیوستگی عملیات	ایجاد ناکارآمدی در فرآیندهای زنجیره‌ای
تله درست‌محوری به‌جای نتیجه‌محوری	پایبندی صرف به قواعد، فرایندمحوری بدون نتیجه‌محوری، غفلت از پیامدهای عملکرد	تأکید بر رعایت اصول بدون توجه به خروجی‌ها
	مقاومت در برابر تغییر، سختی در تطبیق با شرایط جدید، انعطاف‌ناپذیری سازمانی	کاهش انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات
	فاصله میان اصول و عمل، کاهش اثربخشی در تحقق اهداف، ایجاد موانع اجرایی برای دستیابی به نتایج	مانع‌شدن از دستیابی به اهداف عملی
	بی‌توجهی به ارزیابی مبتنی بر نتایج، اولویت‌دادن به رعایت فرایند بر دستاورد، غفلت از شاخص‌های عملکردی	نادیده‌گرفتن ارزش‌های نتیجه‌گرا در ارزیابی
تله کمبود همدلی ساختاری	بی‌توجهی به نیازهای عاطفی کارکنان، غفلت از حمایت روانی در محیط کار	عدم توجه به نیازهای عاطفی کارکنان در ساختارها

	کاهش انگیزش ناشی از نبود حمایت، ضعف پشتیبانی انسانی از کارکنان	کاهش انگیزش تیم به دلیل فقدان حمایت انسانی
	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت، کاهش اعتماد و همدلی در سازمان، شکل‌گیری محیط کاری ناسالم	مانع‌شدن از فرهنگ سازمانی سالم
	تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، انحصار اختیار در مدیریت ارشد، عدم تفویض اختیار	تمرکز قدرت در سطوح بالا بدون توزیع
	محدود شدن فرصت‌های توسعه، کاهش توانمندسازی کارکنان	مانع‌شدن از رشد کارکنان
	وابستگی به مدیران ارشد، اتکای بیش از حد به رهبری مرکزی، کاهش استقلال واحدها و کارکنان	تقویت وابستگی به رهبران مرکزی
	کندی تصمیم‌گیری عملیاتی، محدودیت اختیار در سطوح پایین، کاهش انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری محلی	کاهش چابکی تصمیم‌گیری در سطوح پایین
	بازخورد نامتوازن، افراط در انتقاد یا تمجید، نبود تعادل در ارزیابی عملکرد	تمرکز بیش از حد بر انتقاد یا ستایش بدون تعادل
	ناقص بودن بازخوردها، محدود شدن یادگیری از بازخورد	کاهش یادگیری از طریق بازخورد ناقص
	افزایش تعارضات بین‌فردی، تضعیف روابط تیمی، شکل‌گیری فضای ارتباطی پرتنش	ایجاد تنش در روابط تیمی
	تعویق تصمیم‌گیری به دلیل ریسک‌گریزی، اجتناب از تصمیمات حساس، تردید در انتخاب‌های راهبردی	تأخیر در انتخاب‌های کلیدی به دلیل ترس از ریسک
	از دست رفتن فرصت‌های رقابت، کاهش مزیت رقابتی، ناتوانی در بهره‌برداری از فرصت‌ها	کاهش فرصت‌های رقابتی سازمانی
	کندی تحقق اهداف راهبردی، توقف پیشبرد برنامه‌های استراتژیک، اختلال در توسعه راهبردی	مانع‌شدن از پیشرفت راهبردی
	انباشت مسائل حل‌نشده، به تعویق افتادن حل مشکلات، افزایش چالش‌های انباشته	ایجاد انباشت مشکلات حل‌نشده
	تصمیم‌گیری هیجانی، شتاب‌زدگی در انتخاب‌ها	تأثیر احساسات بر انتخاب‌های عجولانه
	تضعیف پایداری سازمان، کاهش ثبات در عملکرد سازمان، اختلال در تداوم توسعه سازمان	مانع‌شدن از پایداری سازمانی
	بروز خطاهای پرهزینه، افزایش هزینه ناشی از تصمیمات نادرست، پیامدهای مالی و عملیاتی نامطلوب	ایجاد اشتباهات پرهزینه
	غلبه مدیریت واکنشی، کاهش برنامه‌ریزی پیشگیرانه	تقویت فرهنگ واکنش‌گرا به جای برنامه‌ریزی‌شده
	تلقی سکوت به عنوان موافقت، برداشت نادرست از عدم مخالفت، فرض تأیید ضمنی اعضا	تفسیر عدم اعتراض به عنوان تأیید
	محدود شدن تنوع دیدگاه‌ها، همگرایی اجباری نظرات	کاهش تنوع نظرات در گروه‌ها
	تضعیف گفت‌وگوی انتقادی، کاهش مشارکت در بحث‌ها	مانع‌شدن از بحث‌های سازنده
	تصمیم‌گیری با اطلاعات ناکامل، ضعف در ارزیابی گزینه‌ها، کاهش کیفیت تصمیم‌های گروهی	ایجاد تصمیم‌گیری‌های ناقص

تله عدم تفویض اختیار

تله بازخورد نامتعادل

تله اهمال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی

تله تصمیم‌گیری هیجانی و شتاب‌زده

تله سکوت به‌معنای توافق

در نهایت باتوجه به فرآیند کدگذاری، ۱۵ کد انتخابی که مشتمل بر انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری بودند، شناسایی شدند.

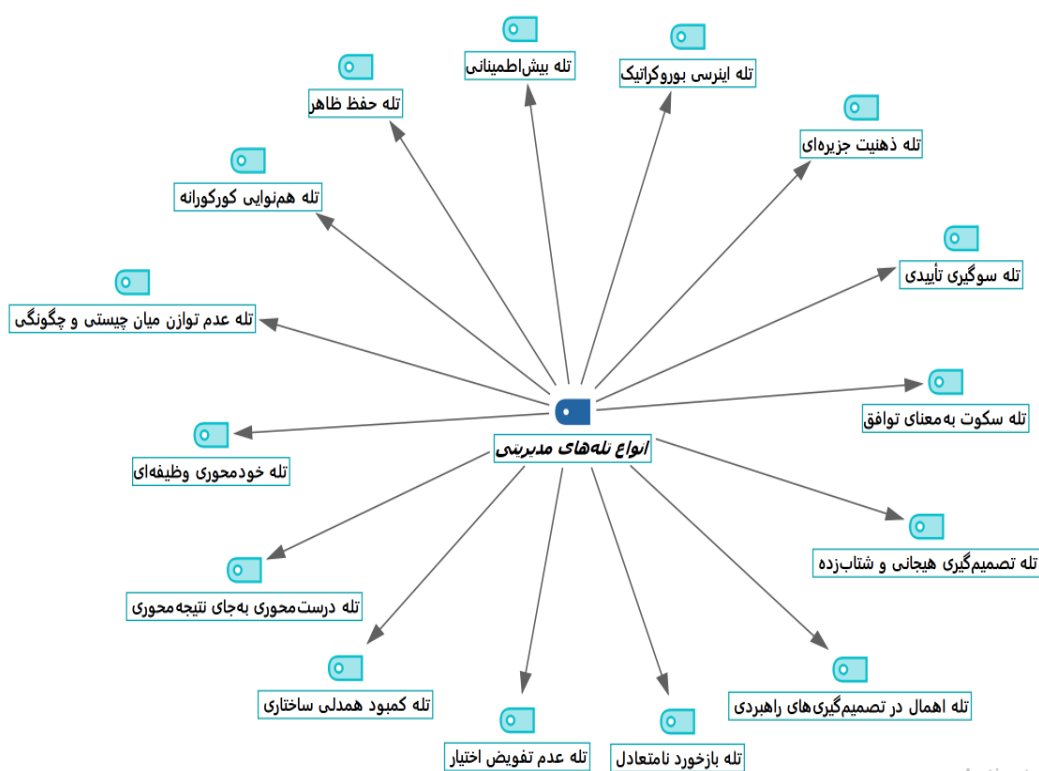
جدول ۸: انواع تله‌های مدیریتی

کد	تله‌ها	کد	تله‌ها
W1	تله سوگیری تأییدی	W9	تله درست‌محوری به جای نتیجه‌محوری
W2	تله ذهنیت جزیره‌ای	W10	تله کمبود همدلی ساختاری
W3	تله اینرسی بوروکراتیک	W11	تله عدم تفویض اختیار
W4	تله بیش‌اطمینانی	W12	تله بازخورد نامتعادل
W5	تله حفظ ظاهر	W13	تله اهمال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی
W6	تله هم‌نوایی کورکورانه	W14	تله تصمیم‌گیری هیجانی و شتاب‌زده
W7	تله عدم توازن میان چپستی و چگونگی	W15	تله سکوت به معنای توافق
W8	تله خودمحوری وظیفه‌ای		

شناسایی و
تحلیل انواع
تله‌های ...

۱۲۶ | صفحه

در فرآیند کدگذاری در نرم افزار Maxqda، مضمون‌های مختلفی حاصل شد که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: خروجی نرم‌افزار MAXQDA

در تشریح کدهای شناسایی شده می‌توان عنوان کرد که برخی از این تله‌ها ریشه در سوگیری‌های شناختی دارند؛ مانند تله سوگیری تأییدی که مدیر را به جست‌وجو و پذیرش اطلاعات همسو با باورهای قبلی خود سوق می‌دهد، یا تله بیش‌اطمینانی که موجب ارزیابی غیرواقع‌بینانه از توانایی‌ها و شرایط محیطی می‌شود. همچنین تله تصمیم‌گیری هیجانی و شتاب‌زده، تله اهمال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و تله سکوت به معنای توافق از جمله مواردی هستند که فرآیند تصمیم‌گیری را دچار اختلال کرده و کیفیت نتایج مدیریتی را کاهش می‌دهند. در کنار این موارد، تله هم‌نوایی کورکورانه نیز مانع از طرح دیدگاه‌های متفاوت و نقد سازنده در سازمان شده و زمینه بروز خطاهای جمعی را فراهم می‌کند. بخش دیگری از تله‌های مدیریتی به ساختارها و فرهنگ سازمانی مرتبط هستند. تله ذهنیت جزیره‌ای، خودمحوری وظیفه‌ای و کمبود همدلی ساختاری موجب کاهش همکاری بین واحدها و تضعیف نگاه سیستمی در سازمان می‌شوند. تله اینرسی بوروکراتیک، حفظ ظاهر و عدم تفویض اختیار نیز با ایجاد مقاومت در

برابر تغییر، تمرکزگرایی و اولویت دادن به تشریفات اداری بر نتایج واقعی، کارایی سازمان را کاهش می‌دهند. افزون بر این، تله عدم توازن میان «چیزیستی» و «چگونگی» و نیز تله درست‌محوری به‌جای نتیجه‌محوری سبب می‌شوند سازمان به جای تمرکز بر ارزش‌آفرینی و پیامدهای واقعی، صرفاً به اجرای صوری قوانین و رویه‌ها بسنده کند. همچنین تله بازخورد نامتعادل با محدود کردن جریان اطلاعات و یادگیری سازمانی، زمینه تداوم خطاها و کاهش اثربخشی مدیریتی را فراهم می‌آورد.

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ گزینه‌ای 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 Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، یک ماتریس [۱۵×۱۵]، مربوط به انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۹). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری می‌باشند. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و درنظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۹: ماتریس روابط فازی

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15
w1	۰	۰/۵۶	۰/۴۴	۰/۵	۰/۴	۰/۴۸	۰/۴۲	۰/۶۶	۰/۴۳	۰/۵۸	۰/۴۲	۰/۴۶	۰/۳۹	۰/۴۸	۰/۶۸
w2	۰/۴۴	۰	۰/۵۶	۰/۶	۰/۵۵	۰/۳۴	۰/۴۲	۰/۴۴	۰/۴۲	۰/۴۸	۰/۴۵	۰/۵۲	۰/۵	۰/۵۴	۰/۴۶
w3	۰/۵۳	۰/۴۴	۰	۰/۶	۰/۵	۰/۲۹	۰/۵	۰/۴۹	۰/۵	۰/۳۷	۰/۴۷	۰/۳۱	۰/۵۵	۰/۳۹	۰/۴۳
w4	۰/۴۵	۰/۴۲	۰/۴۱	۰	۰/۳۵	۰/۵	۰/۲۶	۰/۳۷	۰/۴۴	۰/۴۵	۰/۴	۰/۵	۰/۲۲	۰/۵۵	۰/۲۵
w5	۰/۴۵	۰/۳۹	۰/۴۷	۰/۴۲	۰	۰/۳۲	۰/۵	۰/۴۷	۰/۵۴	۰/۴۳	۰/۳۹	۰/۴۵	۰/۲	۰/۳۷	۰/۵۳
w6	۰/۴۳	۰/۴۱	۰/۳۷	۰/۴۴	۰/۴۴	۰	۰/۲۸	۰/۴۳	۰/۳۱	۰/۳۲	۰/۴	۰/۴۳	۰/۵۲	۰/۴۸	۰/۱۶
w7	۰/۵۱	۰/۲۵	۰/۴۷	۰/۶	۰/۵۱	۰/۵۴	۰	۰/۵	۰/۳	۰/۴	۰/۴۸	۰/۲۴	۰/۳	۰/۶۶	۰/۶۲
w8	۰/۳۵	۰/۵۴	۰/۴۹	۰/۴۷	۰/۲۹	۰/۶	۰/۵۴	۰	۰/۵۶	۰/۵۶	۰/۵۹	۰/۵۹	۰/۵۴	۰/۳۸	۰/۲۳
w9	۰/۴۷	۰/۳۶	۰/۳۱	۰/۵۶	۰/۵۲	۰/۵	۰/۵۷	۰/۴۹	۰	۰/۴۶	۰/۵۶	۰/۲۹	۰/۴۹	۰/۶	۰/۳۴
w10	۰/۲	۰/۴	۰/۴۵	۰/۵۴	۰/۶۱	۰/۵۸	۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۵۳	۰	۰/۵۶	۰/۳۴	۰/۵۶	۰/۵۱	۰/۵۸
w11	۰/۵۴	۰/۶	۰/۵۸	۰/۵۵	۰/۴۴	۰/۳۲	۰/۵	۰/۴۵	۰/۴۹	۰/۴۶	۰	۰/۳۵	۰/۶	۰/۴۵	۰/۵۲
w12	۰/۵۷	۰/۵	۰/۴۹	۰/۳۱	۰/۴۷	۰/۵۶	۰/۵۲	۰/۴۸	۰/۵۶	۰/۵۲	۰/۴۲	۰	۰/۵	۰/۴۷	۰/۴۸
w13	۰/۶۹	۰/۵۴	۰/۵	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۶۲	۰/۶	۰/۴۷	۰/۳۲	۰/۴۵	۰/۴۹	۰	۰/۵۶	۰/۴۹
w14	۰/۳۶	۰/۶۲	۰/۵۲	۰/۳۴	۰/۴۶	۰/۳۷	۰/۵۶	۰/۵۲	۰/۳۲	۰/۵۶	۰/۴۳	۰/۳۲	۰/۳۶	۰	۰/۵۸
w15	۰/۴۶	۰/۶	۰/۴۵	۰/۴۸	۰/۴	۰/۳۹	۰/۵۷	۰/۴	۰/۴۴	۰/۴۲	۰/۵۳	۰/۴۸	۰/۵۷	۰/۴۷	۰

محاسبه 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^۱

شناسایی و تحلیل انواع تله‌های ... مجموعه عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری، تله اینرسی بوروکراتیک دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد.

توان تأثیرگذاری^۲

مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی توان تأثیرگذاری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری، تله بیش‌اطمینانی دارای بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری می‌باشد.

۱۲۸ | صفحه

شاخص مرکزی^۳

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 تله مدیریتی، شناسایی می‌شود. در اینجا از انواع تله‌های مدیریتی شناسایی شده، تله اینرسی بوروکراتیک به‌عنوان شاخص‌های 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 ۱۰: ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری

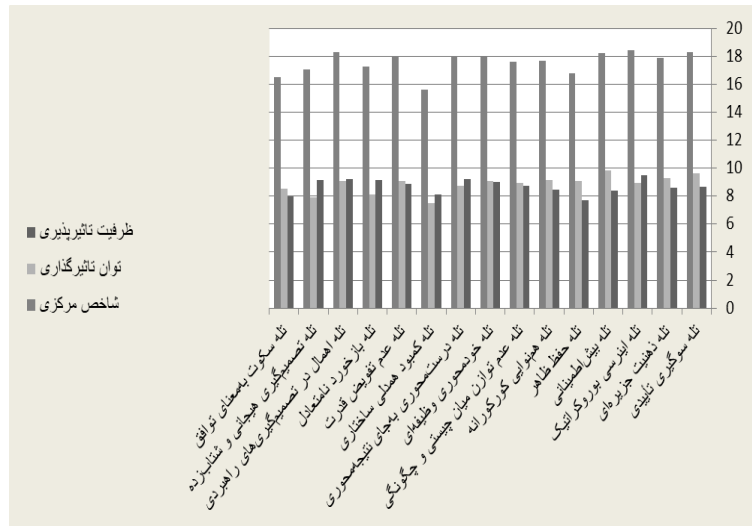
کد	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	تله سوگیری تأییدی	۱۸/۳۱	۹/۶۴
C2	تله ذهنیت جزیره‌ای	۱۷/۸۹	۹/۳
C3	تله اینرسی بوروکراتیک	۱۸/۴۱	۸/۹۴
C4	تله بیش‌اطمینانی	۱۸/۲	۹/۸۱
C5	تله حفظ ظاهر	۱۶/۸	۹/۰۸
C6	تله هم‌نوایی کورکورانه	۱۷/۶۴	۹/۱۶
C7	تله عدم توازن میان چیستی و چگونگی	۱۷/۶۳	۸/۹۱
C8	تله خودمحوری وظیفه‌ای	۱۸/۰۵	۹/۰۷
C9	تله درست‌محوری به‌جای نتیجه‌محوری	۱۷/۹۳	۸/۷۴
C10	تله کمبود همدلی ساختاری	۱۵/۶۴	۷/۵۳
C11	تله عدم تفویض اختیار	۱۷/۹۵	۹/۰۹
C12	تله بازخورد نامتعادل	۱۷/۲۶	۸/۱۳
C13	تله اهمال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی	۱۸/۳	۹/۰۹
C14	تله تصمیم‌گیری هیجانی و شتاب‌زده	۱۷/۰۶	۷/۸۹
C15	تله سکوت به‌معنای توافق	۱۶/۵	۸/۵

¹ Indegree

² Outdegree

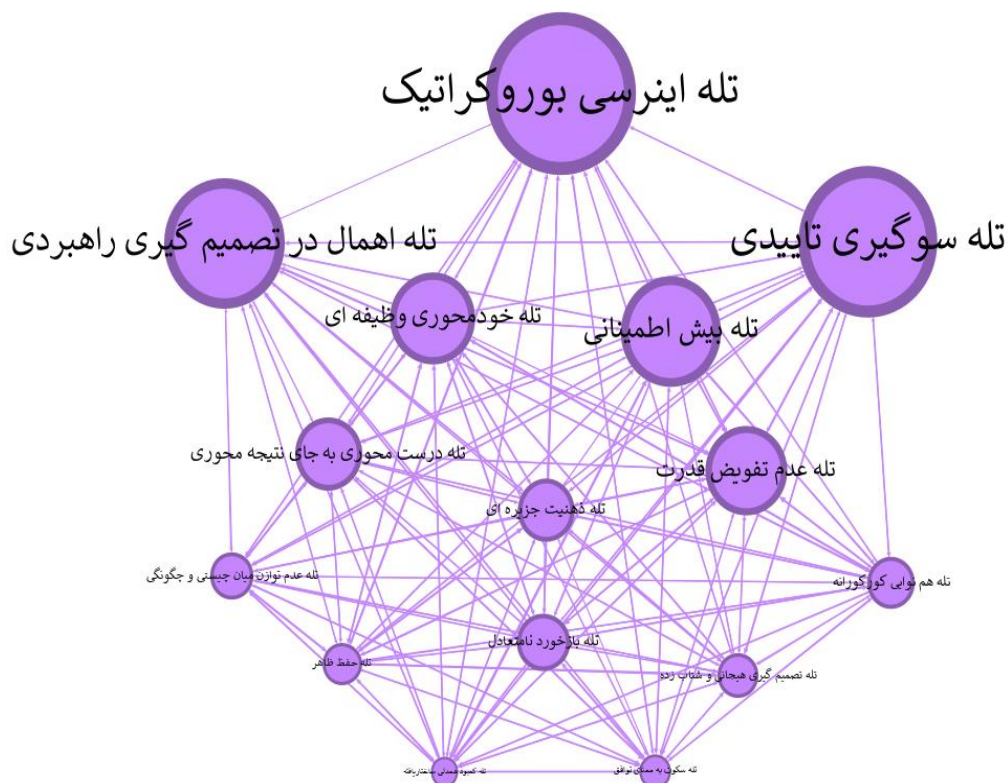
³ Centrality

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، تله اینرسی بوروکراتیک که دارای بیشترین درجه مرکزیت می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری مشخص شده است. در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.



نمودار 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: نمودار روابط علی انواع تله‌های مدیریتی

همانطور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری می‌باشد. بر اساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل می‌باشد. لذا هرچه قدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل کم‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان انواع تله‌های مدیریتی، تله اینرسی بوروکراتیک، تله سوگیری تاییدی و تله اهمال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی که با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و بقیه مولفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

شناسایی و
تحلیل انواع
تله‌های ...

۱۳۰ | صفحه

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شناسایی انواع تله‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی یکی از کاربردی‌ترین و حیاتی‌ترین ابزارها برای افزایش کارایی، کاهش هدررفت منابع عمومی و جلوگیری از فساد ساختاری به شمار می‌رود. در محیط‌های دولتی که معمولاً با پیچیدگی‌های بوروکراتیک، تعدد ذی‌نفعان، فشارهای سیاسی، محدودیت‌های قانونی سخت‌گیرانه و انگیزه‌های ضعیف عملکرد همراه هستند، مدیران به راحتی در دام تله‌های مدیریتی می‌افتند. وقتی مدیران دولتی در دام این تله‌های شناختی و رفتاری می‌افتند، تصمیم‌هایی می‌گیرند که به هدررفت بودجه‌ی عمومی، تأخیر در اجرای پروژه‌های ملی، کاهش کارایی خدمات عمومی، فساد یا نارضایتی گسترده‌ی شهروندان منجر می‌شود. شناخت دقیق و به موقع این تله‌ها به مدیران دولتی کمک می‌کند تا پیش از گرفتار شدن، علائم هشدار را تشخیص دهند، مکانیزم‌های کنترلی و نظارتی مؤثرتری طراحی کنند، فرهنگ پاسخگویی واقعی را نهادینه سازند و در نهایت منابع محدود را به سمت نتایج ملموس و پایدار هدایت کنند. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری انجام پذیرفت.

در این پژوهش، یافته‌ها در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. یافته‌های بخش کیفی انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری است. بر این اساس انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری شامل، تله سوگیری تأییدی، تله ذهنیت جزیره‌ای، تله اینرسی بوروکراتیک، تله بیش‌اطمینانی، تله حفظ ظاهر، تله هم‌نوایی کورکورانه، تله عدم توازن میان چپستی و چگونگی، تله خودمحوری وظیفه‌ای، تله درست‌محوری به جای نتیجه‌محوری، تله کمبود همدلی ساختاری، تله عدم تفویض اختیار، تله بازخورد نامتعادل، تله اهمال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، تله تصمیم‌گیری هیجانی و شتاب‌زده و تله سکوت به معنای توافق هستند.

به علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی انواع تله‌های مدیریتی در نظام اداری می‌باشد. بر این اساس مهم‌ترین تله‌های مدیریتی در نظام اداری به ترتیب شامل تله اینرسی بوروکراتیک، تله سوگیری تاییدی، تله اهمال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، تله عدم تفویض اختیار و تله درست‌محوری به جای نتیجه‌محوری می‌باشند.

در خصوص وجه اشتراک و افتراق مطالعه حاضر با مطالعات صورت گرفته در این حوزه باید گفت که در پژوهش حاضر و پژوهش کینلی (۲۰۲۵) بر مفهوم «تله» به عنوان پدیده‌ای خطرناک که مدیران را در موقعیت‌های رهبری گرفتار می‌کند، تأکید شده است. درخصوص وجه افتراق پژوهش حاضر با پژوهش مذکور نیز می‌توان گفت مقاله حاضر تله قدرت را به صورت ضمنی در تله‌هایی مانند بیش‌اطمینانی، عدم تفویض اختیار و خودمحوری وظیفه‌ای پوشش می‌دهد، اما فراتر از آن به تله‌های بوروکراتیک (مانند اینرسی بوروکراتیک) و سیستمی توجه ویژه دارد. تمرکز کینلی بیشتر روان‌شناختی-فردی است، اما پژوهش حاضر بر بستر نظام اداری (قوانین، ساختارها و فرآیندهای بوروکراتیک) تأکید دارد. همچنین پژوهش حاضر با پژوهش ویرلا و اوسورث (۲۰۲۵) در تأکید بر تأثیر تله‌ها بر اثربخشی رهبری و اجرای تغییرات واقعی در سازمان دارای اشتراک است. همچنین پژوهش ویرلا و اوسورث بر تله‌های عدالت و مسائل مرتبط با نژادپرستی، تقاطع‌ها و نظارت در محیط آموزشی متمرکز است، در حالی که مقاله حاضر تله‌های

مدیریتی را در نظام اداری به صورت کلی و چندبعدی بررسی می‌کند. پژوهش بالامپانیس (۲۰۲۴) همچون پژوهش حاضر بر تمرکز بر موانع تصمیم‌گیری مؤثر و نقش سوگیری‌های شناختی در ایجاد تله تأکید نموده است و همچنین باید گفت رویکرد بالامپانیس عمدتاً روان‌شناختی و فردی-گروهی است، اما پژوهش حاضر رویکردی جامع‌تر و سیستمی (ترکیب ابعاد رفتاری، ساختاری، فرهنگی و اداری) اتخاذ کرده است.

باتوجه به نتایج بخشی از راهکارهای مهمی که در این زمینه می‌توان دنبال کرد در زیر ارائه می‌شود:

- برای غلبه بر تله اینرسی بوروکراتیک در نظام اداری، که مطابق نتایج مهم‌ترین تله مدیریتی می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها سیستم‌های ارزیابی عملکرد پویا و مبتنی بر اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را پیاده‌سازی کنند. این سیستم‌ها باید شامل مکانیسم‌های بازخورد منظم از کارکنان و ذی‌نفعان خارجی باشند تا تغییرات لازم به سرعت شناسایی و اعمال شوند. علاوه بر این، آموزش مدیران در زمینه مدیریت تغییر و استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند نرم‌افزارهای مدیریت پروژه می‌تواند به کاهش مقاومت در برابر نوآوری کمک کند. در نهایت، ایجاد فرهنگ سازمانی که نوآوری و انعطاف‌پذیری را تشویق کند، از طریق پاداش‌دهی به ایده‌های نوین و کاهش لایه‌های بوروکراتیک غیرضروری، می‌تواند اینرسی را به حداقل برساند و کارایی اداری را افزایش دهد.
- به منظور مقابله با تله سوگیری تأییدی در تصمیم‌گیری‌های اداری، توصیه می‌شود که مدیران از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی مانند تکنیک دلفی یا جلسات طوفان فکری استفاده کنند تا دیدگاه‌های متنوع و مخالف را به چالش بکشند. همچنین، پیاده‌سازی پروتکل‌های ارزیابی داده‌ها که شامل بررسی منابع مستقل و تحلیل‌های آماری بی‌طرفانه باشد، می‌تواند کمک‌کننده باشد. آموزش کارکنان در زمینه روان‌شناسی تصمیم‌گیری، همراه با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها بدون دخالت انسانی، می‌تواند این سوگیری را کاهش دهد. در نهایت، ایجاد یک کمیته مستقل برای بازبینی تصمیمات کلیدی می‌تواند اطمینان حاصل کند که اطلاعات مخالف به طور نظام‌مند مورد توجه قرار گیرد.
- برای جلوگیری از تله اهمال در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های اداری چارچوب‌های زمانی مشخص و الزام‌آور برای فرآیندهای تصمیم‌گیری تعریف کنند، مانند استفاده از مدل‌های مدیریت پروژه مانند اسکرام که مراحل را به فازهای کوتاه تقسیم می‌کند. علاوه بر این، آموزش مدیران در مهارت‌های مدیریت زمان و اولویت‌بندی، همراه با ابزارهایی مانند نرم‌افزارهای پیگیری وظایف، می‌تواند اهمال را کاهش دهد. ایجاد مکانیسم‌های پاسخگویی، مانند گزارش‌دهی منظم به سطوح بالاتر یا ذی‌نفعان خارجی، فشار لازم برای اقدام به‌موقع را فراهم می‌کند. در نهایت، ترویج فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر ریسک‌پذیری کنترل‌شده می‌تواند مدیران را از ترس شکست رها کند و سرعت تصمیم‌گیری را افزایش دهد.
- به منظور رفع تله عدم تفویض اختیار در نظام اداری، توصیه می‌شود که مدیران برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های رهبری و تفویض اختیاری طراحی کنند، که شامل شناسایی استعدادهای کارکنان و واگذاری مسئولیت‌های متناسب با توانایی‌های آن‌ها باشد. همچنین، ایجاد ساختارهای سازمانی مسطح‌تر که لایه‌های مدیریتی را کاهش دهد، می‌تواند تفویض را تسهیل کند. استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد که موفقیت‌های تیمی را پاداش دهد، مدیران را تشویق به توزیع اختیار می‌کند. در نهایت، پیاده‌سازی سیاست‌های شفاف در مورد مسئولیت‌ها و اختیارات، همراه با نظارت دوره‌ای بدون مداخله بیش از حد، می‌تواند اعتماد لازم برای تفویض را ایجاد کند و بهره‌وری کلی سازمان را افزایش دهد.
- برای مقابله با تله درست‌محوری به جای نتیجه‌محوری، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها سیستم‌های ارزیابی عملکرد را بر اساس شاخص‌های کلیدی نتیجه‌محور بازطراحی کنند، که تمرکز را از فرآیندها به خروجی‌های قابل اندازه‌گیری منتقل کند. آموزش مدیران در زمینه مدیریت عملکرد نتیجه‌گرا، همراه با ابزارهایی مانند داشبوردهای دیجیتال برای پیگیری پیشرفت، می‌تواند این تغییر را حمایت کند. علاوه بر این، تشویق فرهنگ نوآوری که شکست‌های فرآیند‌محور را به عنوان فرصت یادگیری

ببیند، اما بر دستیابی به اهداف نهایی تأکید کند، مفید است. در نهایت، ادغام بازخوردهای مشتری و ذی‌نفعان در ارزیابی‌ها می‌تواند اطمینان حاصل کند که فرآیندها تنها در خدمت نتایج باشند و نه برعکس.

• به‌منظور پیشنهاد برای پژوهشگران آینده باید گفت پژوهشگران می‌توانند بر روی جنبه‌های روان‌شناختی و رفتاری مدیران در مواجهه با تله‌های مدیریتی تمرکز کنند و روش نقشه‌شناختی فازی را با رویکردهای کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق یا نظرسنجی‌های گسترده ترکیب کنند. برای مثال، تحلیل تله درست‌محوری به جای نتیجه‌محوری در سطوح مختلف مدیریتی می‌تواند با بررسی عوامل فردی مانند استرس یا فرهنگ سازمانی گسترش یابد. این تحقیق می‌تواند به توسعه برنامه‌های آموزشی مبتنی بر FCM منجر شود که مدیران را برای شناسایی و غلبه بر این تله‌ها آماده کند و در نهایت به افزایش کارایی نظام اداری بیانجامد.

یافته‌های مطالعه حاضر، بینشی شایان توجه در رابطه با مفهوم تله‌های مدیریتی ارائه می‌دهد؛ اما با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است. از جمله محدودیت‌های انجام پژوهش، می‌توان به این مورد اشاره کرد که یافته‌های پژوهش با توجه به ویژگی‌های سازمان‌ها و جامعه آماری مورد مطالعه، ممکن است به تمامی سازمان‌ها و نظام‌های اداری قابل تعمیم نباشد و نیز اینکه برخی مشارکت‌کنندگان ممکن است به دلایل سازمانی یا شخصی از بیان کامل دیدگاه‌های خود درباره تله‌های مدیریتی خودداری کرده باشند و نیز اینکه پژوهش حاضر تنها با نظر خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی صورت گرفته و نتایج آن را نمی‌توان به سایر سازمان‌ها و نهادها تعمیم داد.

تشکر و قدردانی

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

فهرست منابع

1. Ahmad Hosseini, Ali and Mir, Saeed. (2025). Designing a Competency Trap Formation Model (Case Study: Commanders of the Islamic Republic Army). Scientific Journal of "Organizational Culture Management". doi: 10.22059/jomc.2026.400583.1008863. (in persian).
2. Ahmadi Baladehi, Seyed Mehdi, and Zolikhani, Atefeh. (2020). The effect of cognitive flexibility on resistance to organizational change with the mediating role of organizational citizenship behavior among Mazandaran Province Police Command staff. Management Studies on Police Training, 14(56 (56th issue), 91-114. (in persian).
3. Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395
4. Aren, S., & Hamamci, H. N. (2021). Biases in managerial decision making: overconfidence, status quo, anchoring, hindsight, availability. *Journal of Business Strategy Finance and Management*, 3(1-2), 8.
5. Argyris, C. (2000). Flawed advice and the management trap: How managers can know when they're getting good advice and when they're not. Oxford University Press.
6. Canay, I. A., Mogstad, M., & Mountjoy, J. (2024). On the use of outcome tests for detecting bias in decision making. *Review of Economic Studies*, 91(4), 2135-2167.
7. Casse, P., & Banahan, E. (2018). "Success": A Leadership Trap. In *Contemporary Issues in Leadership* (pp. 187-193). Routledge.
8. Cheraghi, Nasreen; Shiri, Ardeshir; and Toulabi, Zainab. (2024). Designing the pattern of defensive avoidance phenomenon in the decision-making of managers in public organizations of Ilam city based on the foundational data theory. *Strategic management research*. 93(30). 127-150. (in persian).
9. Dierickx, C. (2019). Invisible traps in project management lead to crisis. In *Leading the Project Revolution* (pp. 71-76). Routledge
10. Karimi, Hamed; Shirvani, Alireza; And Valikhani, Mashaala. (2023). Development of service-oriented public management performance model in government organizations. *Promotion of science*. 14(2). 191-210. (in persian)

11. Landman, F. (2007). The leadership trap. *Management Today*, 23(8), 10-12.
12. Landry, E., & Sterman, J. (2017, July). The capability trap: prevalence in human systems. In *35th international conference of the system dynamics society* (pp. 963-1010). System Dynamics Society.
13. Mohammadi, Shirkoh. (2021). Overcombination of obstacles to strategy implementation in Iran's government organizations. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 15(1 (29)), 359-392. (in persian).
14. Popley, S. (2018). Disrupting the leadership trap. *MHD Supply Chain Solutions*, 48(5), 38-39
15. Raffaelli, R. (2024). The three traps that stymie reinvention. *MIT Sloan Management Review*, 66(1).
16. Raisipour, Abdul Ali. (2023). The inefficiency of managers and employees in the public sector and the ways out of inefficiency, the second international conference on applied research in humanities, economics, management and accounting. (in persian).
17. 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.
18. Shiri, Ardesbir, Bagherzadeh Khoda Shahri, Razieh and Qasimpour, Hamid. (2024). Identifying and explaining the antecedents and consequences of competency traps in government organizations. *Strategic Management Studies Quarterly*. 15(58). 171-192. (in persian).
19. True, S., & Morales, P. A. (2019). CONFIRMATION BIAS IN NEW MEDIA AND ITS IMPLICATIONS FOR MANAGERS. *Quality-Access to Success*, 20.
20. Virella, P., & Osworth, D. (2025). Evolving Equity Traps: New Challenges for Educational Leaders in Pursuit of Anti-Racism. *Journal of Research on Leadership Education*, 19427751251351310.