



Designing and Explanning the Model of Leadership Meta-Competencies based of Grounded Theory

Mohammad Mohammadi * 

*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Law and Administrative Sciences, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. E-mail: mohammadi@iaubir.ac.ir

Azar Kaffashpoor 

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: kafashpor@um.ac.ir

Fariborz Rahimnia 

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: r-nia@um.ac.ir

Ali Shirazi 

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: shirazi@um.ac.ir

Abstract

Objective

Leaders are vital members of an organization, and it is essential for them to possess the necessary competencies to perform their functions and roles effectively. In this regard, competency models with a prescriptive approach have sought to identify and introduce a set of leadership competencies in the form of a competency portfolio. Recently, some theorists have criticized these models for assuming that managers are passive and unaware in identifying and developing their required competencies. As a result, they have introduced the concept of leadership meta-competencies. Meta-competencies are the foundational core of other competencies and enable leaders to acquire and develop the additional competencies

Citation: Mohammadi, Mohammad; Kaffashpoor, Azar; Rahimnia, Fariborz & Shirazi, Ali (2025). Designing and Explanning the Model of Leadership Meta-Competencies based of Grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 17(2), 543-568. (in Persian)



they need. The theoretical and empirical background of the research indicates that, due to its novelty, limited research has been conducted in this field both domestically and internationally. Furthermore, the few existing studies have primarily focused on identifying the types of leadership meta-competencies, without offering a comprehensive understanding of their antecedents, contexts, strategies, and consequences. Given this necessity and the theoretical gap, the present study aimed to contribute to a deeper understanding of this construct by presenting a model that illustrates its various dimensions.

Methods

This research was conducted qualitatively within the framework of the interpretive paradigm. Given the lack of theory in the field of meta-competencies, a grounded theory strategy was employed, using a systematic approach to present a comprehensive model that includes antecedents, contexts, strategies, and consequences. In-depth, semi-structured interviews were conducted with 11 experts who were selected through purposive sampling. The quality of the data obtained from these interviews was assessed based on Guba and Lincoln's four criteria. As a result of analyzing the interview transcripts, 238 primary concepts were identified, which were then categorized into 36 open codes, 13 axial codes, and 6 overarching dimensions.

Results

The findings of this study led to the presentation of a leadership meta-competency model consisting of six components. In this model, three institutional forces—including environmental, legal, and normative pressures—are introduced as causal factors, the governance of the administrative system is identified as a contextual condition, and individual resources are regarded as intervening factors. Additionally, three categories of meta-competencies—cognitive, emotional, and ethical—were identified as central phenomena. Alongside these, three types of strategies were identified, which are expected to lead to various outcomes at both individual and organizational levels.

Conclusion

Based on the findings of this study, it can be concluded that leadership development programs in organizations should focus on meta-competencies rather than solely on competencies. By leveraging the meta-competencies introduced in the proposed model and its associated strategies, leaders will be able to recognize the types of competencies they need, and how to acquire and develop them, thereby contributing to their own self-development.

Keywords: Leadership, Meta-competence, Competence, Leaders of public executive organizations.



طراحی و تبیین مدل فراشایستگی‌های رهبری بر مبنای نظریه داده‌بنیاد

محمد محمدی*

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده حقوق و علوم اداری، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
رایانامه: mohammadi@iaubir.ac.ir

آذر کفاش‌پور

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: kafashpor@um.ac.ir

فریبرز رحیم‌نیا

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: r-nia@um.ac.ir

علی شیرازی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: a-shirazi@um.ac.ir

چکیده

هدف: رهبران عضو حیات‌بخش سازمان هستند و برخورداری آن‌ها از شایستگی‌های لازم برای انجام وظایف و ایفای نقش‌های‌شان ضروری است. در این راستا، مدل‌های شایستگی با رویکرد تجویزی، بر آن شده‌اند تا مجموعه‌ای از شایستگی‌های رهبری را در قالب نیم‌رخ شایستگی‌ها شناسایی و معرفی کنند. به‌تازگی برخی از صاحب‌نظران با انتقاد به اینکه این مدل‌ها مدیران را در تشخیص و توسعه شایستگی‌های موردنیازشان منفعل و ناپایا فرض می‌کنند، از اصطلاح فراشایستگی‌های رهبری سخن به میان آورده‌اند. فراشایستگی‌ها، هسته بنیادین سایر شایستگی‌ها هستند که به رهبران امکان کسب و توسعه سایر شایستگی‌های موردنیاز را می‌دهند. پیشینه‌های نظری و تجربی پژوهش نشان می‌دهد که به‌دلیل نبودن موضوع، پژوهش‌های اندکی در این زمینه در سطح داخل و خارج انجام شده است و اندک مطالعات انجام شده نیز، فقط بر شناسایی انواع فراشایستگی‌های رهبری متمرکز شده‌اند و تصویری از پیشایندها، بسترها، راهبردها و پیامدهای آن ارائه ندادند. با توجه به این ضرورت و خلأ نظری، پژوهش حاضر بر آن شد تا به ارائه مدلی در این زمینه که ابعاد مختلف آن را به تصویر می‌کشد، گامی در جهت شناخت بیشتر این بر ساخت بردارد.

روش: این پژوهش، در چارچوب پارادایم تفسیرگرا به‌صورت کیفی انجام شده است. با توجه به کمبود نظریه در حوزه فراشایستگی‌ها، این پژوهش از راهبرد داده‌بنیاد و به‌منظور ارائه مدل جامع مشتمل بر پیشایندها، زمینه‌ها، راهبردها و پیامدها از رویکرد نظام‌مند بهره برده

استناد: محمدی، محمد؛ کفاش‌پور، آذر؛ رحیم‌نیا، فریبرز و شیرازی، علی (۱۴۰۴). طراحی و تبیین مدل فراشایستگی‌های رهبری بر مبنای نظریه داده‌بنیاد. مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۵۴۳-۵۶۸.

است. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، استفاده شد. ارزیابی کیفیت داده‌های حاصل از مصاحبه، براساس معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن صورت گرفت. در نتیجه تحلیل متن مصاحبه‌ها، ۲۳۸ مفهوم اولیه شناسایی شدند که در قالب ۳۶ کد باز، ۱۳ کد محوری و ۶ بُعد طبقه‌بندی شدند.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش، به ارائه مدل فراشایستگی‌های رهبری متشکل از ۶ جزء منجر شد. در این مدل، نیروهای سه‌گانه نهادی (فشارهای محیطی، قانونی و هنجاری)، به‌عنوان عوامل علی، حکمرانی نظام اداری به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و منابع فردی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر معرفی شدند. همچنین، سه دسته از فراشایستگی‌ها شامل شناختی، هیجانی و اخلاقی، به‌عنوان پدیده محوری و هم‌سو با آن‌ها، سه دسته راهبرد شناسایی شدند که انتظار می‌رود پیامدهایی را در سطح فردی و سازمانی به همراه داشته باشند.

نتیجه‌گیری: براساس یافته‌های حاصل از این مطالعه می‌توان نتیجه گرفت که برنامه‌های توسعه رهبران سازمان‌ها، باید به‌جای شایستگی‌ها، بر فراشایستگی‌ها متمرکز باشد. با بهره‌گیری از فراشایستگی‌های معرفی شده در مدل پیشنهادی و راهبردهای آن، رهبران قادر خواهند بود به نوع شایستگی‌های موردنیازشان و کسب و توسعه آن‌ها اشراف پیدا کنند و زمینه خودتوسعه‌ای را فراهم کنند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، فراشایستگی، شایستگی، رهبران سازمان‌های اجرایی دولتی.

مقدمه

معمولاً به رهبران گفته می‌شود که برای مؤثر بودن و دستیابی به موفقیت، می‌بایست مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را که صاحب‌نظران، پژوهشگران و مراکز مشاوره مدیریت شناسایی و اولویت‌بندی کرده‌اند و در قالب مدل‌های شایستگی تجویز شده‌اند، کسب کنند. این نظریه‌ها و مدل‌ها، رهبران را در تشخیص شایستگی‌های موردنیازشان نابینا فرض می‌کنند. آن‌ها هستند که برای مدیران نسخه می‌پیچیند که چه شایستگی‌هایی را می‌بایست کسب کنند؛ این در حالی است که در محیط پویا و پیچیده کنونی، خود رهبران می‌بایست مسئولیت توسعه شایستگی‌هایشان را برعهده گیرند (روکس^۱، ۲۰۲۲). گروگولیس نیز با تأیید این موضوع مدعی شد که تفکر شایستگی، تمایل به بازنمایی بازیگرانی دارد که به صورت فردی و مستقل از دیگران و زمینه‌بازی می‌کنند؛ رهبرانی که قادرند با کسب شایستگی‌های تجویز شده، به عملکرد لازم دست یابند یا از آن فراتر روند. مدل‌های شایستگی، موفقیت را در قوی شدن رهبر یا مدیر در طیف وسیعی از رفتارها تحت عنوان شایستگی‌ها می‌بینند، بدون آنکه به خودآگاهی فرد به اینکه تشخیص دهد در شرایط به‌وجودآمده به چه شایستگی‌هایی نیاز دارد و در این زمینه تا چه اندازه قوی یا ضعیف است، توجهی داشته باشند (کارول، لیوی و ریچموند^۲، ۲۰۰۸).

از همین رو، گرزیدا^۳ (۲۰۰۵) پیشنهاد داد که به جای تمرکز بر شایستگی‌های مدیریتی، می‌بایست بر احصای فراشایستگی‌ها و رفع خلأهای تئوریک در این زمینه متمرکز شد. به باور وی، به یقین شایستگی‌های بنیادینی وجود دارند که رهبران را قادر می‌سازند تا تشخیص دهند در موقعیت‌های مختلف، چه از نظر شخصی و چه از نظر حرفه‌ای، به چه شایستگی‌هایی نیاز دارند. این شایستگی‌های بنیادین، امکان کسب سایر شایستگی‌ها را فراهم می‌کنند و به مدیران امکان می‌دهند تا خود را با پویایی‌های ناشی از عصر تغییر و تحول منطبق کنند. هامل از این شایستگی‌ها به عنوان فراشایستگی‌ها یاد می‌کند و حتی مدعی شده است که کسب و توسعه شایستگی‌های اساسی سازمان، به فراشایستگی‌های مدیران آن گره خورده است (سریواستاوا^۴، ۲۰۱۵). فراشایستگی‌ها سطحی از شایستگی‌ها هستند که به طور عمده، برای رهبران و مدیران سازمان‌ها مصداق دارند (سلمان، جانی و سالیام^۵، ۲۰۲۰). ایلریس معتقد است که شایستگی، فقط به معنای برخورداری از دانش، مهارت و توانایی نیست؛ بلکه قابلیت حل چالش‌ها را نیز شامل می‌شود و مستلزم خودآگاهی، معرفت فرد به آنچه می‌بایست بیاموزد و چگونگی رویارویی با چالش‌هاست؛ قابلیت که فلمینگ از آن به عنوان «فراشایستگی» یاد می‌کند (اوستاو و ونسار^۶، ۲۰۱۸). چیتهم و چیورز^۷ (۱۹۹۶) بر این باورند که فراشایستگی‌ها به توانایی انطباق با عدم اطمینان یادگیری و تأمل معطوف هستند، برای انطباق با موقعیت‌های پیچیده و مبهم از اهمیت

1. Roux
2. Carroll, Levy & Richmond
3. Grzeda
4. Srivastava
5. Salman, Ganie & Saleem
6. Ustav & Venesaar
7. Cheetham & Chivers

بسیاری برخوردارند. لی دایست و وینترتن^۱ (۲۰۰۵) نیز فراشایستگی را کانون و سنگ زیربنایی اکتساب سایر شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت می‌داند که خود در شایستگی مفهومی ریشه دارد. شایستگی‌های مفهومی بیانگر میزان توانمندی افراد در تحلیل موقعیت‌های پیچیده و مبهم است. این شایستگی در توانایی‌های شناختی، قدرت تصمیم‌گیری، تفکر تحلیلی، نوآوری، خلاقیت و مهارت تشخیص، تحلیل و تعدیل ریسک و منطقی بودن تجلی می‌یابد (سوماججا، سورینا، احمد و محمود^۲، ۲۰۱۹؛ لازار و پول^۳، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، باچر و همکارانش مدعی شدند که بدون توجه به توسعه شایستگی‌های ژنریک - فراشایستگی‌ها - امکان توسعه مدیریت و تحول سازمانی وجود نخواهد داشت (سلامت و چودری^۴، ۲۰۰۷). این ضرورت آنجا اهمیت مضاعف پیدا می‌کند که از یک سو، به‌زعم آکایا و سور^۵، رهبری نقش مهمی در تسهیل تغییر و تحول سازمانی ایفا می‌کند و از سوی دیگر، به باور ریمیتا، هون و لواسور^۶، رهبران مهم‌ترین عاملان موفقیت سازمان در محیط‌های پرتلاطم هستند (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۳).

شواهد برآمده از پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند که نظام اداری کشور ما به نارسایی‌هایی مشابهی مبتلاست، تا آنجا که اندروز، پریچت و وولکاک^۷ (۱۳۹۸) در کتاب «توانمندسازی حکومت: شواهد، تحلیل، عمل» بر آن انگشت گذاشته‌اند. به اعتقاد آن‌ها، نظام اداری و سازمان‌های دولتی ایران، به‌دلیل ضعف مدیریت، ظرفیت اجرای برنامه‌های توسعه و قابلیت حل مسئله را ندارد. مطالعات انجام شده توسط کاکیمام و دراقی^۸ (۲۰۱۹)، کلهر، تجنسایی، کاکمام و صافی کیکله^۹ (۲۰۱۶) و پاسبانی، آذرکسب و فاتحی خشکناز (۱۳۹۱) نیز بیانگر آن هستند که وضعیت شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های مختلف دولتی ایران، به‌ویژه در حوزه‌هایی چون حل مسئله، مدیریت تحول، نوآوری، ریسک‌پذیری، تفکر استراتژیک از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. با توجه به این نارسایی‌ها، در قالب نقشه راه اصلاح نظام اداری و برنامه‌های بهبود مدیریت، تلاش شد تا سطح شایستگی مدیران توسعه یابد و قابلیت‌های لازم را برای اجرای برنامه‌های تحول پیدا کنند. با وجود این، در شاخص‌های تحول‌گرایی نظام اداری کشور، تغییر چندانی مشاهده نشده است. از این رو، ضرورت انجام پژوهش حاضر از دو جهت احساس شد: اول اینکه به‌لحاظ کاربردی، شواهد نظری و تجربی نشان داده‌اند که برنامه‌های توسعه مدیریت مورد تأکید نقشه‌راه اصلاح نظام اداری و قانون خدمات کشوری، تحت تأثیر نظریه‌ها و مدل‌های شایستگی، به‌طور عمده سازمان‌محورند و به خودتوسعه‌ای مدیران و ایجاد قابلیت‌های لازم در این زمینه که یکی از آن‌ها شناسایی و توسعه فراشایستگی‌هاست، توجه چندانی نشده است. دوم اینکه به‌لحاظ نظری، علی‌رغم اهمیت نقش فراشایستگی‌ها در توسعه مدیریت، مطالعات مربوط به این حوزه، هنوز در ابتدای راه است و در کشور ما نیز پژوهشی در این زمینه انجام نشده است. مطالعات انجام شده در سطح بین‌المللی، فقط به شناسایی

1. Le Deist & Winterton
2. Sumawidjaja, Suryana, Ahman & Machmud
3. Lazar & Paul
4. Selamat & Choudrie
5. Akkaya & Sever
6. Rimita, Hoon & Levasseur
7. Andrews, Pritchett & Woolcock
8. Kakemam & Dargahi
9. Tajnesaei, Kakemam & Safi keykaleh

فراشایستگی‌ها محدود شده و تصویری از پیشایندها، بسترها، راهبردها و پیامدهای آن ارائه نشده است. این ضرورت‌ها، پژوهش حاضر را بر آن داشت تا به دنبال طراحی و تبیین مدل فراشایستگی‌های رهبری بر مبنای نظریه داده‌بنیاد باشد.

پیشینه نظری پژوهش

از بورگین^۱ به عنوان پیشگام ابداع اصطلاح فراشایستگی در متون مدیریت در سال ۱۹۸۸ یاد می‌شود (بچ و سولیکوآ، ۲۰۱۹). به دنبال آن، از اوایل ۱۹۹۰ بود که این اصطلاح در کانون توجه پژوهشگران مدیریت منابع انسانی قرار گرفت (اوستاو^۳، ۲۰۱۸). به اعتقاد بارنر (۲۰۰۰، به نقل از مروی^۴، ۲۰۰۶)، فراشایستگی شامل یک دسته‌بندی فراگیر و کلی از شایستگی‌هاست؛ اما به اعتقاد بورگین، فراشایستگی را می‌توان شایستگی استفاده از شایستگی‌ها نامید که برخلاف سایر شایستگی‌ها که به صورت مستقیم بر عملکرد تأثیر گذارند، تأثیرهای غیرمستقیمی دارند. ارپنیک^۵ آن را سرشت اولیه افراد دانست که امکان ظهور و توسعه سایر حالات خودسازمان‌دهی یا همان شایستگی‌ها را فراهم می‌سازد (بچ و سولیکوآ، ۲۰۱۹).

هاتچر و لاسیتر آن را یک اصل سازمان‌دهی بسیار مهم برای آموزش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای دانسته‌اند که در توسعه و حفظ شایستگی افراد در مسیر پیشرفت شغلی‌شان، اصلی‌ترین نقش را دارد و برای انجام مسئولیت‌های پیچیده، بسیار مهم است (فالندر و شافرانسکی^۶، ۲۰۰۷). لی‌دایست و وینترتن^۷ نیز آن را مجموعه‌ای از شایستگی‌های فراگیر دانسته‌اند که کسب سایر شایستگی‌ها را تسهیل می‌کند و امکان انطباق با عدم اطمینان، حل مسئله، یادگیری و بازاندیشی را فراهم می‌آورد. به طریق مشابه، بریسکو و هال فراشایستگی را ابرشایستگی‌ها یا شایستگی‌های خیلی قوی دانسته‌اند که بر توانایی افراد برای کسب شایستگی‌هایی که در آینده به آن نیاز خواهند داشت، به شدت تأثیر می‌گذارد (اوستاو، ۲۰۱۸). کلارک از آن به عنوان «توانایی‌های توانمندساز سطح بالا»^۸ یاد کرده است که سایر شایستگی‌ها را افزایش می‌دهد، چگونگی و زمان استفاده از دانش، مهارت و توانایی‌ها را پایه‌گذاری و تعیین می‌کند (باکلی و مونکس^۹، ۲۰۰۴). فراشایستگی‌ها، شایستگی‌های سیالی هستند که امکان کسب شایستگی‌های جدید و استفاده مؤثرتر از آن‌ها را در بسترهای متفاوت فراهم می‌کنند (اوستاو و ونسار، ۲۰۱۸). گونسالوز و کالور^{۱۰} (۲۰۱۴) معتقدند که فراشایستگی در مفهوم خاص و محدود، به توانایی افراد از آنچه می‌دانند و آنچه نمی‌دانند، گفته می‌شود و در مفهوم عام و گسترده، اشاره دارد به قابلیت‌هایی که سنگ بنای توسعه شایستگی‌های پیرامونی (از نظر ساختاری) هستند. چیتهم و چیورز (۱۹۹۶) و

1. Burgoyne
2. Bach & Suliková
3. Ustav
4. Merwe
5. Erpenbeck
6. Falender & Shafranske
7. Le-Deist & Winterton
8. Higher order enabling
9. Buckley & Monks
10. Gonsalvez & Calvert

لتینا^۱ (۲۰۲۰) نیز به جهت آنکه فراشایستگی‌ها، امکان کسب و توسعه سایر شایستگی‌ها را فراهم می‌آورند، آن را معادل «یادگیری برای یادگیری» قلمداد کرده‌اند. شایستگی یادگیری برای یادگیری بیانگر نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهای است که فرد را قادر می‌سازد تا کارآمدی، انعطاف‌پذیری و خودسازمان‌دهی‌اش را طی یادگیری در بسترها و زمینه‌های مختلف توسعه دهد، دانش و مهارت‌های جدید را کسب کند و از دانش و مهارت کسب شده در بسترهای مختلف بهره برد. از سوی دیگر، باید توجه شود که فراشایستگی‌ها برای انطباق با موقعیت‌های توأم با تغییر و تحول ضروری هستند (باکینگهام و دیکین کریک^۲، ۲۰۱۲). آن‌ها بیانگر خودآگاهی، قدرت انطباق‌پذیری و تحمل ابهام و عدم اطمینان هستند (هاس^۳، ۲۰۰۷). در عصر کنونی که سازمان‌ها تحت بمباران شدید تغییر و تحولات عرصه‌های مختلف فناوری، اقتصادی، اجتماعی و... قرار دارند، برخورداری از فراشایستگی‌ها، این امکان را به مدیران خواهد داد تا خود را با شرایط بسیار نامطمئن سازگار کنند (کوهل و اسوارتز^۴، ۲۰۱۹). با جمع‌بندی تعاریف مختلف می‌توان فراشایستگی‌ها را حائز این ویژگی‌ها دانست:

۱. شایستگی‌های بنیادین هستند؛ یعنی موجبات کسب و توسعه سایر شایستگی‌ها را فراهم می‌کنند؛
 ۲. به مدیران امکان انطباق‌پذیری می‌دهند. اینکه در هر موقعیتی به چه شایستگی‌هایی نیاز دارند تا بتوانند بر چالش‌ها و عدم اطمینان ناشی از آن غلبه کنند.
- به دنبال ضرورت توسعه فراشایستگی‌های رهبران، تلاش‌های متعددی برای شناسایی آن‌ها صورت گرفت. در یکی از نخستین تلاش‌ها، رینالد و اسنل^۵ در سال ۱۹۸۸، سه فراشایستگی را مطرح کردند: خلاقیت، چابکی ذهنی و مهارت‌های یادگیری متعادل (اوستاو، ۲۰۱۸). هم‌زمان با آن‌ها، بورگاین^۶ مدلی را مطرح کرد که یک رکن آن، شایستگی‌های ویژه و رکن دیگر آن فراشایستگی‌ها بود. فراشایستگی‌هایی که وی از آن‌ها نام می‌برد، عبارت‌اند از: یادگیری مستمر، تحول‌طلبی، انطباق‌پذیری، توان پیش‌بینی منطقی و شهودی و ایجاد تغییر (ویلیامز^۷، ۱۹۹۶). به دنبال آن، چیتهم و چپورز با ابداع یک مدل جامع شایستگی، مدعی شدند که مدیران می‌بایست از پنج شایستگی اصلی حرفه‌ای برخوردار باشند که یکی از آن‌ها فراشایستگی است. شایستگی‌هایی که آن‌ها نام بردند، عبارت بودند از: شایستگی شناختی، وظیفه‌ای، شخصی، اخلاقی و فراشایستگی (شامل: ارتباطات، خودتوسعه‌ای، خلاقیت، قدرت تحلیل و حل مسئله). به طریق مشابه، باکلی و همکاران نیز ضمن برشمردن ۱۵ شایستگی مدیران، از مهارت و توانایی اجتماعی، قدرت تحلیل و حل مسئله، خلاقیت و کنشگری به عنوان فراشایستگی‌های رهبران یاد کردند (اوستاو، ۲۰۱۸).

پیشینه تجربی پژوهش

در حوزه پژوهش‌های تجربی، همان‌طور که بیان شد، در داخل کشور پژوهشی در زمینه فراشایستگی‌های رهبران انجام نشده است. فقط در حوزه آموزشی، شیخ بهاء‌الدینی، اشک‌تراب و عبادی^۱ (۲۰۲۱)، پژوهشی با عنوان «فراشایستگی‌ها: پیش‌نیاز ارتقای دانشجویان ارشد پرستاری و روان‌پزشکی» با رویکرد تحلیل مضمون روی ۲۱ نفر از دانشجویان انجام دادند که در نتیجه آن، چهار فراشایستگی مشتمل بر تفکر انتقادی و استدلال بالینی، یادگیری پویا، قابلیت انجام پژوهش‌های مبتنی بر شواهد و مدیریت انسانی و سازمانی را شناسایی کردند.

ظفرنیا، عباس‌زاده، برهانی، عبدی و نخعی^۲ (۲۰۱۷) نیز در مطالعه‌ای که با عنوان «شایستگی‌های معنوی: فراشایستگی‌های مراقبتی پرستاران» انجام دادند، از طریق تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاری انجام شده با ۱۲ پرستار بالینی، سه فراشایستگی شخصیت معنوی، مراقبت معنوی و تصمیم‌گیری معنوی را شناسایی کردند.

در مطالعات خارج کشور، اوستاو (۲۰۱۸) به‌منظور شناسایی فراشایستگی‌های کارآفرینان، مصاحبه‌ای عمیق با ۲۷ نفر از کارآفرینان فعال کشورهای اروپایی که حداقل ۳ سال تجربه کارآفرینی داشتند، انجام داد. این پژوهش نشان داد که کارآفرینان موفق از سه فراشایستگی برخوردارند: آگاهی از دانش رویه‌ای (شامل: حل مسئله، مدیریت منابع، تحلیل وضعیت سازمان و وظایف)، آگاهی انگیزشی (شامل: خودآگاهی نسبت به شخصیت و انگیزاننده‌ها، علاقه‌ها و برنامه زندگی شخصی) و آگاهی از سرشت (شامل: خودآگاهی از باورها و ارزش‌ها و کنترل هیجان‌ها).

پژوهش لان و هانگ^۳ (۲۰۱۸) در زمینه شایستگی‌های رهبری اداره امور عمومی ویتنام، به شناسایی سه دسته از شایستگی‌ها با عناوین زمینه‌ای، مدیریت منابع انسانی و حرفه‌ای و یک دسته فراشایستگی (شامل: تفکر استراتژیک، مدیریت تحول، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، یادگیری مستمر و نتیجه‌گرایی) منجر شد. گوپتا، چوپرا و کومار کاکانی^۴ (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی با هدف شناسایی شایستگی‌های رهبری اداره امور عمومی کارآمد، به چهار فراشایستگی دست یافتند: تحلیل ذی‌نفعان و تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر و نوآوری، تیم‌سازی و شخصیت اداری مثبت. ت

رویر و رینالد^۵ (۲۰۱۷) در نتیجه مطالعه خود نشان دادند که روان‌شناسان بالینی، باید از دو فراشایستگی برخوردار باشند: یکی، فراشایستگی رفتار حرفه‌ای که مشتمل بر شایستگی‌های اخلاقی، قانونی و بهبود مستمر بود و دیگری فراشایستگی ارتباط و تعامل اثربخش که دربردارنده شایستگی‌های ارتباط با سایرین، اعم از متخصصان و مراجعه‌کنندگان و درک تفاوت‌های فرهنگی است.

در کره جنوبی، مطالعه کانگ، چانگ و نام^۶ (۲۰۱۵) روی مدیران میانی، به دو نوع از فراشایستگی‌های مدیریتی

1. Sheikhbahaeddinzadeh, Ashktorab, & Ebadi

2. Zafarnia, Abbaszadeh, Borhani, Ebadi & Nakhaee

3. Lan & Hung

4. Gupta, Chorab & Kumar Kakani

5. Treuer & Reynolds

6. Kang, Chung & Nam

منتج شد. یکی فراشایستگی‌های عام که عبارت بودند از: خلاقیت، نوآوری، چالش‌طلبی، اکتشاف، همدلی، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری و پشتکار که در بین تمامی سطوح مدیریتی مشترک بودند و دوم، فراشایستگی‌های خاص که مرتبط با سطوح مدیریتی بودند. فراشایستگی‌هایی که برای مدیران استراتژیک شناسایی شدند عبارت بودند از: کل‌گرایی، تحمل عدم‌اطمینان و پیچیدگی. فراشایستگی‌های خاص مدیران تاکتیکی، مشتمل بر چندوظیفه‌ای بودن، پذیرش تنوع، تحمل تنش و تعارض بود. در نهایت، ابتکار عمل برای بهبود از طریق بازگویی و پیگیری مستمر کیفیت بالا به‌عنوان فراشایستگی‌های خاص مدیران عملیاتی مطرح شدند.

فری‌یرا، کوئیتز و ماسنژ^۱ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای که روی ۳۵۵ نفر از مدیران و کارکنان حوزه منابع انسانی بخش خدمات آفریقای جنوبی انجام دادند، دریافتند که فراشایستگی‌های مسیر پیشرفت شغلی (شامل منابع روان‌شناختی، انطباق‌پذیری و سخت‌کوشی) بر تثبیت شغلی اثر معناداری دارد.

یئو^۲ (۲۰۱۱) در پاسخ به این سؤال که چگونه رهبران را توسعه دهیم تا بتوانند در موقعیت‌ها، سطوح و نقش‌های مختلف اثربخش‌تر باشند، به یک مطالعه میدانی طولی با طرح مداخله پیش‌آزمون - پس‌آزمون با استفاده از یک گروه کنترلی همسان در یک بازه زمانی ده ماهه مبادرت کرد. شرکت‌کنندگان در این آزمایش شامل ۴۰ رهبر، ۱۵۵ پیرو و ۸ سرپرست بودند. گروه آزمایش تحت مداخله خودتنظیمی توسط یک مربی اجرایی قرار گرفت و به‌دنبال آن عملکرد رهبران دو گروه آزمایش و کنترل با بهره‌گیری از مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی اندازه‌گیری شد. نتایج حاصل از تحلیل کواریانس نشان داد که اولاً میزان شایستگی رهبران گروه آزمایش و ثانیاً سطح عملکرد آن‌ها بعد از مداخله خودتنظیمی، به‌طور معناداری نسبت به قبل و در مقایسه با گروه کنترل افزایش یافته است.

باکلی و همکاران (۲۰۰۵) با تحلیل محتوای ۳۵۸ صفحه از دست‌نوشته‌های ۵۸ نفر از مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی و خصوصی ایرلند که در یک دوره کارشناسی ارشد حضور داشتند، ۹۸۱ عبارت معنایی که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم در ارتباط با ۱۱ شایستگی در قالب سطوح سه‌گانه پدler و همکاران (۱۹۹۴)، شامل دانش و اطلاعات بنیادین، توانایی‌ها و ویژگی‌ها و فراشایستگی‌ها را شناسایی کردند. این تحلیل‌ها مؤید آن بود که «فراشایستگی» مهم‌ترین نیاز مدیران سازمان‌هایی است که ساختار ادھوکراسی عملیاتی و یا دانش‌بنیان (نوع جی) دارند و در محیط متشنج فعالیت می‌کنند. در حالی که مدیران بوروکراسی حرفه‌ای و بوروکراسی ماشینی که در محیط ایستا فعالیت دارند، به‌ترتیب می‌بایست بر شایستگی‌های سطح یک و دو، یعنی «دانش و اطلاعات بنیادین» و «توانایی‌ها و ویژگی‌ها» متمرکز شوند. پژوهشگران مذکور در نتیجه مطالعه دیگری که روی ۵۸ نفر از مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی و خصوصی ایرلند انجام دادند، پی بردند که توانایی مدیران منابع انسانی، در کسب دانش و مهارت‌های موردنیاز برای ایفای نقش‌های خود، به‌ویژه در زمینه تحول سازمانی، در ارتباط معنادار با فراشایستگی‌های آن‌ها شامل خودآگاهی، اعتمادبه‌نفس، چابکی ذهنی، خلاقیت و یادگیری متعادل است (باکلی و همکاران، ۲۰۰۴).

با بررسی پژوهش‌های انجام شده می‌توان دریافت که در هریک از این حوزه‌ها، به‌منظور شناسایی فراشایستگی‌ها، تلاش‌هایی صورت گرفته است؛ اما در سه زمینه غفلت‌هایی به چشم می‌خورد که ضرورت توسعه و تقویت پژوهش‌های این حوزه را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. ولدن و گاسلینگ^۱ (۲۰۰۶)، به نقل از: کارول و همکاران، (۲۰۰۸)، غفلت^۲ را نادیده گرفتن جنبه‌هایی از پدیده مورد مطالعه می‌دانند که باعث می‌شوند تصویری ناقص، ضعیف یا مکانیکی از آن ارائه شود.

اولین غفلت، آن است که برخی از فراشایستگی‌های معرفی شده - مانند فراشایستگی «ایجاد تغییر» مطرح شده توسط بورگاین، لان و هانگ یا فراشایستگی‌های «برقراری ارتباط» و «تیم‌سازی» که توسط چیتهم و همکاران شناسایی شده‌اند، با تعریف پذیرفته شده برای این مفهوم هم‌خوانی چندانی ندارند و در برخی موارد به‌جای فراشایستگی، شایستگی‌ها را عنوان کرده‌اند.

دومین غفلت، تک‌بعدی بودن فراشایستگی‌های شناسایی شده است. اغلب مطالعات انجام شده، بر فراشایستگی‌های شناختی متمرکز بوده‌اند، مانند: رینالد و اسنل؛ بورگاین؛ پدلر؛ بورگاین و بویدل؛ درایز و پیپرم. در این بین تعداد اندکی به فراشایستگی‌های هیجانی و به‌طور خاص، به «هوش هیجانی» و «درک چندفرهنگی» پرداخته؛ ضمن آنکه، فقط بوراناتس و آگاپیتو بوده‌اند که به فراشایستگی‌های اخلاقی اشاره کرده‌اند. این در حالی است که گرزیدا (۲۰۰۵) با توجه به چندبعدی بودن نقش مدیران و رهبران سازمان‌ها، بر احصای فراشایستگی‌ها و رفع خلأهای تئوریک در ابعاد مختلف و متناسب با شایستگی‌های مختلف مورد نیاز آن‌ها تأکید کرده است.

سومین غفلت، عدم ارائه چارچوبی منسجم و سنخ‌شناسی نظام‌مند برای فراشایستگی‌های معرفی شده است. تفرق و پراکندگی در فراشایستگی‌های شناسایی شده، وجه مشخصه پژوهش‌هایی بوده که تاکنون در این حوزه انجام شده است. در این بین، فقط مروی و وروی به طبقه‌بندی فراشایستگی‌ها با عناوینی چون فراشایستگی «دستیابی به نتایج پایدار»، فراشایستگی «معنا بخشی و نفوذ» و فراشایستگی «تعالی بخشی» پرداخته‌اند. در حالی که سنخ‌شناسی این امکان را می‌دهد تا با ترکیب دیدگاه‌های مختلف، مبنایی را برای ارزیابی و مقایسه پدیده مورد مطالعه فراهم آورد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که فراشایستگی، برساختی مرکب از واقعیت‌های چندگانه است و به ادراک، برداشت و تفسیر افراد گره خورده است و تنها با توصیف و فهم عمیق و دقیق نقطه‌نظرهای این افراد و معنا بخشی به آن‌ها می‌توان این پدیده را شناخت و به «نظریه‌پردازی» مبادرت کرد، این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیرگرا انجام شده است و با توجه به کمبود نظریه‌پردازی در حوزه فراشایستگی‌های رهبری، به‌ویژه در بخش دولتی، راهبرد داده‌بنیاد را به کار بسته است.

در پژوهش‌های کیفی، جامعه مورد مطالعه می‌بایست منبع غنی دانش یا تجربه در مورد موضوع مورد مطالعه باشند. با توجه به تعاریف به‌عمل آمده از فراشایستگی‌ها که بر دو محور «شایستگی کسب شایستگی‌ها» و «شایستگی تغییر و

تحول» متمرکزند، سه گروه به‌عنوان منبع غنی دانش یا تجربه تشخیص داده شدند: اول، ارزیابان کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران حرفه‌ای که مشمول بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴ سازمان امور اداری و استخدامی کشور هستند. دوم، مدیران دستگاه‌های اجرایی استان خراسان جنوبی که در جشنواره شهید رجایی ملی یا استانی حائز رتبه‌های برتر شده یا از سوی ستاد مرکزی به‌عنوان مدیران نمونه شناخته شده‌اند. سوم، اساتید رشته‌های مدیریت. در جدول ۱ مبنای انتخاب آن‌ها و تعداد افرادی که حائز شرایط بودند و تمایل به همکاری داشتند، ذکر شده است.

جدول ۱. ترکیب اعضای جامعه مورد مطالعه

گروه منتخب	مبنای انتخاب	حائزین شرایط
ارزیابان کانون‌های ارزیابی	دانش غنی درباره شایستگی‌های مدیران دولتی	۷
مدیران دستگاه‌های اجرایی	تجربه غنی درباره شایستگی‌های مدیریتی تحول	۱۲
استادان رشته مدیریت	دانش و تجربه غنی شایستگی‌های مدیریتی	۱۰

از آنجا که اصلی‌ترین روش جمع‌آوری داده و اطلاعات در پژوهش‌های داده‌بنیاد، «مصاحبه» است (سائدرز، لوئیس و تورنهییل^۱، ۲۰۱۵)، از روش مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاری در سه قالب مصاحبه مقدماتی، اصلی و تکمیلی بهره گرفته شد. مصاحبه مقدماتی با هدف بررسی و جمع‌بندی نهایی پورتنکل مصاحبه (شکل و چیدمان طرح سؤال‌ها) و ارزیابی مدت زمان لازم، مصاحبه اصلی نیز با هدف دستیابی به داده‌ها و اطلاعات لازم برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش انجام شد که در مصاحبه یازدهم اشباع نظری حاصل شد. در نهایت، مصاحبه تکمیلی به‌منظور حصول اطمینان از اشباع نظری و کفایت نمونه انجام شد. برای ارزیابی دقت‌مندی و کیفیت ابزار اندازه‌گیری و داده‌های حاصل از اجرای مصاحبه، مطابق معیارهای لینکلن و گوبا به شرح زیر عمل شد:

- قابلیت تأیید. بیانگر قدرت تحلیل و دقت داده‌هاست. در این زمینه، محقق باید نشان دهد که یافته‌های وی در عمل و واقعی مبتنی بر داده‌هاست. بدین منظور، همه مراحل کار و کلیه جزئیات به‌دقت ثبت و ضبط و داده‌ها چندین بار بازبینی شدند.
- قابلیت اعتبار، به میزان همخوانی یافته‌ها با آنچه در نظر و ذهن پاسخ‌گو بوده، اشاره دارد (عباس‌زاده، ۱۳۸۹). بدین منظور دو اقدام صورت گرفت: اول، رونوشت‌های مصاحبه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد تا اطمینان حاصل شود یافته‌های پژوهشگر مورد تأیید آن‌ها بوده است. دوم، برای حصول اطمینان از سازگاری و همخوانی بین یافته‌های پژوهش با معنای ذهنی و مطالب مشارکت‌کنندگان، پس از اتمام مصاحبه و اشباع داده‌ها، متن جمله‌ها مورد استناد، مفاهیم اختصاص داده شده و مقوله‌های فرعی به‌کاررفته، در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد تا میزان همخوانی کدهای استخراجی را مشخص کنند.

- قابلیت انتقال، این ویژگی به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌هاست. در این راستا، افرادی برای مصاحبه انتخاب شدند که منبع غنی دانش و تجربه مدیریت یا ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی بودند.
- قابلیت اتکا. این معیار به هم‌خوانی و ثبات یافته‌های تحقیق که در زمان‌های مختلف انجام می‌شود، مربوط است. بدین منظور، از یک همکار پژوهشی با تجربه در زمینه کدگذاری داده‌های کیفی، درخواست شد تا در پژوهش مشارکت کند؛ از بین نتایج مصاحبه‌ها، سه مصاحبه (دوم، پنجم و یازدهم) به‌طور تصادفی انتخاب شد؛ سپس پژوهشگر و همکار پژوهشی به‌طور جداگانه به کدگذاری اقدام کردند که نتیجه توافق کدگذاری یا شاخص پایایی کدگذاران در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. ضریب کاپای محاسبه شده برای ارزیابی قابلیت اتکا

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	ضریب توافق
مصاحبه دوم	۵۸	۲۲	۴	۰/۷۵
مصاحبه پنجم	۶۱	۲۴	۹	۰/۷۹
مصاحبه یازدهم	۴۹	۱۸	۶	۰/۷۳
کل	۱۶۸	۶۴	۱۹	۰/۷۶

یافته‌های پژوهش

اساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، «کدگذاری» است. طی فرایند کدگذاری، مفاهیم از داده‌های خام استخراج شده و بر مبنای ویژگی‌ها و ابعادشان توسعه می‌یابند (کوربین و اشتراوس^۱، ۲۰۰۸). در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌ها از رویکرد نظام‌مند این نظریه بهره گرفته شده است که دارای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. در این راستا، به تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های به عمل آمده پرداخته می‌شود.

مرحله اول، کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که در نتیجه آن مفاهیم شناسایی شده، ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸). بدین منظور از اولین مصاحبه، روند کدگذاری باز در دستور کار قرار گرفت. متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و پاراگراف‌بندی شد و جمله‌های اصلی در قالب یک جدول فهرست شدند. در پایان این مرحله، به تدریج ۲۳۸ کد اولیه شناسایی شد که در زیرمجموعه ۳۶ کد باز به شرحی که در جدول ۳ ارائه شده است، گروه‌بندی شدند.

جدول ۳. نمونه‌هایی کدهای شناسایی شده در نتیجه کدگذاری باز

کد باز	کدهای اولیه	متن مصاحبه (عبارات کلیدی)
چابکی ذهنی	بازبودن ذهن، پرهیز از دگم‌گرایی، عدم‌چسبندگی به رویکردهای گذشته خود، به‌م‌ریختن چارچوب‌های ذهنی گذشته، پرداختن به مسائل از زوایای متناقض، اصل‌شدن چارچوب ذهنی باز و منعطف و سیال، آماده‌بودن ذهنی برای پذیرش تغییر، پرهیز از اینرسی بینشی	یک مدیر باید بدونه برای اثربخشی نمی‌تونه یک چارچوب ذهنی ثابت و از پیش تعیین شده داشته باشه و سفت و محکم به اونا بچسبه (مصاحبه شونده م-۲). به‌تبع شرایط محیطی عصر حاضر ذهن یک مدیر باید باز باشه. نباید دگم باشه و به چارچوب و رویکردهای گذشته خودش بچسبه (مصاحبه شونده ک-۱).
شجاعت اخلاقی	پایبندی به اصول اخلاقی و ارزش‌های دینی، هزینه دادن برای اصول و ارزش‌های مورداعتقاد، لگدمال نکردن اصول، فداکردن خود در راه حق و نه برعکس	خاصیت الگویی مدیران دولتی به مراتب بیشتر از مدیران بخش خصوصیه. ... در واقع اونا (مردم) انتظار دارن که مدیران دولتی خودشون رو واسه ارزش‌ها و اخلاقیات هزینه کنن، نه اینکه ارزش‌ها و اخلاقیات رو به پای منافع و مصالح‌شون لگدمال کنن (مصاحبه شونده ا-۳).
تفکر نقادانه	قدرت به زیرسؤال بردن وضعیت و راه‌حل‌های جاری، تاب‌آوری برای زیرسؤال رفتن، ترغیب دیگران به زیرسؤال بردن خود، پرسش و شک به‌عنوان نشانه خردمندی، گاردنگرفتن در مقابل به چالش کشیده شدن، اهل سؤال کردن و زیرسؤال رفتن	شایستگی در منظومه هوشمندی قرار می‌گیره. یک هوشمند از به چالش طلبیدن و به چالش کشیده‌شدن لذت می‌بره. یک ناخدا در دریای موج یاد می‌گیره. دانشجو در درس و سؤالات چالشی هست که یاد می‌گیره و به تبع اون یک مدیر هم در چالش‌هاست که در مفهوم واقعیش مدیر می‌شه (مصاحبه شونده ا-۵)
چابکی یادگیری	تشخیص تجربیات اثربخش، پذیرش ریسک به‌کارگیری تجربیات در شرایط جدید، توانایی دوریختن آموخته‌های کهنه، به‌کارگیری آموخته‌ها در شرایط متغیر، احساس زود هنگام بی‌سواد بودن در شرایط متلاطم، آمادگی ذهنی نو شدن، منعطف بودن در یادگیری، توان کاربست آموخته‌ها در شرایط جدید و ...	شرایط کنونی سازمان‌ها ایجاب می‌کنه که ما مدیران دولتی خیلی زود احساس بی‌سوادی کنیم. زیرا، خیلی زود آموخته‌های موجودمون قدیمی می‌شن. باید دائماً خودمون رو به‌روز کنیم و قادر باشیم دانش و تجربیاتمون رو در یک بستر جدید، در یک شرایط متفاوت که خیلی چالشی هم هست، به‌کار ببریم (مصاحبه شونده م-۲).
تاب‌آوری اخلاقی	ریاضت اخلاقی، پایبندی بر باورها و اصول، ظرفیت بالای اخلاقی و اعتقادی، شایسته خدمت نه تشنه قدرت	اگر نگاه ارزشی به پست‌های دولتی داشته باشیم می‌بینیم که عرصه ریاضت اخلاقی هستن. جایی که اگر به لحاظ اعتقادی و ارزشی آسیب‌پذیر باشی کار دست سیستم و خلق ... میدی (مصاحبه شونده ا-۴).
خودکارآمدی فرانش	باور فرد به توانایی‌های خود برای انجام رفتارهای فرانش، الزامی‌بودن رفتارهای فرانش برای مدیران، رفتارهای مسئولیت‌گرا در مقابل وظیفه‌محور، مدیران فراپروکراتیک در مقابل بخشنامه‌محور	ما در سطح سازمان‌ها دو نوع رفتار نقش و فرانش داریم. شایستگی پیش نیاز رفتارهای وظیفه‌ای یا همون نقشه. اما اگر فرد دارای فراشایستگی باشه، قادره و تمایل خواهدداشت که وارد عرصه رفتارهای فرانش بشه. به اعتقاد من، ایفای رفتارهای فرانش اگر برای کارکنان مستحب باشه، برای مدیران واجب هست (مصاحبه‌شونده ا-۱).

مرحله دوم، کدگذاری محوری

کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که در نتیجه آن مفاهیم شناسایی شده، ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸). کدهای حاصل از این مرحله، به تفکیک هر یک از ابعاد پارادایمی مدل در جدول ۴ نشان داده شده است.

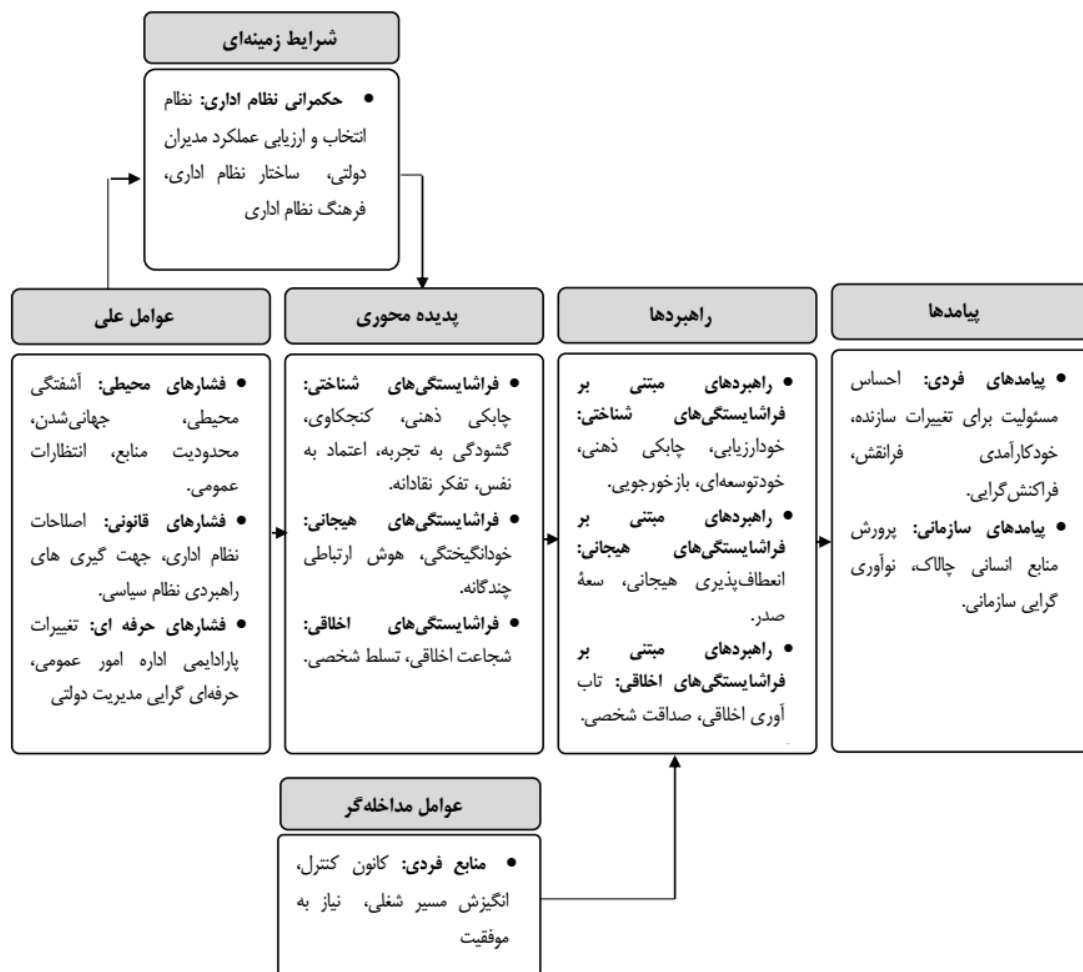
جدول ۴. کدهای شناسایی شده در نتیجه کدگذاری محوری

بُعد	کد محوری	کدهای باز
پدیده محوری	فراشایستگی‌های شناختی	- چابکی ذهنی - گشودگی به تجربه - تفکر نقادانه
	فراشایستگی‌های هیجانی	- خودانگیزگی - هوش ارتباطی چندگانه
	فراشایستگی‌های اخلاقی	- شجاعت اخلاقی - تسلط شخصی
راهبردها	راهبردهای مبتنی بر فراشایستگی‌های شناختی	- خودارزیابی - خودتوسعه‌ای
	راهبردهای مبتنی بر فراشایستگی‌های هیجانی	- انعطاف‌پذیری هیجانی - سعه صدر
	راهبردهای مبتنی بر فراشایستگی‌های اخلاقی	- تاب‌آوری اخلاقی - صداقت شخصی
شرایط علی	فشارهای محیطی	- آشفته‌گی محیطی - محدودیت منابع
	فشارهای قانونی	- اصلاحات نظام اداری - جهت‌گیری‌های راهبردی نظام
	فشارهای حرفه‌ای	- تغییرات پارادایمی امور عمومی - حرفه‌ای‌گرایی مدیریت دولتی
شرایط زمینه‌ای	حکمرانی نظام اداری	- نظام انتخاب و ارزیابی عملکرد مدیران دولتی - ساختار نظام اداری - فرهنگ نظام اداری
عوامل مداخله‌گر	منابع فردی	- کانون کنترل - نیاز به موفقیت - انگیزش مسیر شغلی
پیامدها	پیامدهای فردی	- احساس مسئولیت برای تغییرات سازنده - خودکارآمدی فرانش - فراکنش‌گرایی
	پیامدهای سازمانی	- پروورش منابع انسانی چابک - نوآوری‌گرایی سازمانی

مرحله سوم، کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی، خلق و پالایش نظریه است. این مرحله به محقق اجازه داد تا منطق ارتباط بین عناصر نظریه را توصیف کند و یک مدل تصویری از آن‌ها ارائه دهد. این مدل، محصول نهایی پژوهش را نشان می‌دهد (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸). با جمع‌بندی مضامین گفته‌های خبرگان پژوهش، می‌توان چنین استنباط کرد که عوامل

علی می‌توانند به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر پدیده محوری اثرگذار باشند. در حالت غیرمستقیم، نیروهای سه‌گانه نهادی، حکمرانی نظام اداری را در حوزه‌های نظام انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران، ساختار و فرهنگ سازمانی شکل داده و مشخصات این نظام‌ها می‌توانند فراشایستگی‌های مدیران دولتی را تحت تأثیر خود قرار دهند. مدیرانی که از این فراشایستگی‌ها برخوردارند، در صورت برخورداری از منابع فردی مناسب، راهبردهایی را به کار می‌گیرند که پیامدهایی را در سطح فردی و سازمانی به همراه خواهد داشت (شکل ۱).



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش در نتیجه کدگذاری انتخابی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به جدید بودن مفهوم فراشایستگی‌های رهبری، پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد نظام‌یافته نظریه داده‌بنیاد، به معرفی یک مدل جامع پرداخت. این مطالعه توانست با در نظر گرفتن خلأهای موجود در حوزه پژوهش‌های فراشایستگی‌های رهبری، فراشایستگی‌هایی را معرفی کند که (یک) با تعریف پذیرفته شده برای آن هم‌خوانی داشته

باشد؛ دو) فراشایستگی‌هایی چندبُعدی مرتبط با شایستگی‌های سه‌گانه شناختی، هیجانی و اخلاقی را شناسایی کند؛ سه) یک طبقه‌بندی از فراشایستگی‌های رهبری در قالب مدل پژوهش، پیشنهاد دهد.

پدیده محوری «فراشایستگی‌های رهبری» شناسایی شده است که دو ویژگی را دربردارد: اول، هسته بنیادین سایر شایستگی‌هاست، کسب سایر شایستگی‌ها را تسهیل می‌کند و در خودتوسعه‌ای رهبران ایفای نقش می‌کند؛ دوم، برای انطباق با موقعیت‌های توأم با تغییر و تحول ضروری است. فراشایستگی‌های شناسایی شده در قالب سه دسته شناختی، هیجانی و اخلاقی قرار گرفتند. فراشایستگی‌های شناختی، به شایستگی‌هایی اشاره دارد که امکان کسب و توسعه شایستگی‌های تحلیلی که به‌زعم درایز و پیرمن^۱ (۲۰۱۲) «سر» نماد آن است، فراهم می‌سازد و پنج فراشایستگی را شامل می‌شود: تفکر نقادانه، کنجکاوی، چابکی ذهنی، گشودگی به تجربه و اعتمادبه‌نفس. در این میان، گشودگی به تجربه و اعتمادبه‌نفس، از نوآوری‌های این پژوهش است؛ اما سه فراشایستگی دیگر، در پژوهش‌های پیشین نیز شناسایی شده‌اند. فراشایستگی‌های فراهیجانی به شناخت، پایش، تنظیم، ارزیابی و توسعه فعالیت‌های عاطفی درون و بین‌فردی اشاره دارد و مشتمل است بر خلق و خو، عواطف، احساسات و هیجان‌ها که در «قلب» تجلی می‌یابد. پژوهش حاضر در حوزه هیجانی یا عواطف، به دو فراشایستگی خودانگیختگی و هوش ارتباطی چندگانه دست یافت. خودانگیختگی به‌عنوان یک فراشایستگی، به‌صورت مستقل در پژوهش‌های پیشین مطرح نشده است. فقط باجر و همکاران (۱۹۹۷)، به نقل از: چودری و سلامت^۲، آن را یکی از ارکان فراشایستگی خوداتکایی قلمداد کرده‌اند؛ اما اصطلاح هوش هیجانی چندگانه، در این پژوهش معرفی شده و جامع هوش هیجانی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است. سومین گروه از فراشایستگی‌ها، اخلاقی و معنوی هستند. به اعتقاد رید، یکی از ابعاد چهارگانه خودِ انسان، «فراشخصی» است. تعالی این بُعد، مستلزم توسعه معنوی و اخلاقی است و زمانی رخ می‌دهد که فرد بتواند خود را فراتر از جهان مادی به یک وجود قدسی پیوند دهد (هاچ‌کیس، پاسمور و هاول^۳، ۲۰۱۶). توسعه اخلاقی و معنوی به‌منظور تعالی فراشخصی، مستلزم فراشایستگی‌هایی است که براساس یافته‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از: شجاعت اخلاقی و تسلط شخصی (معناگرایی در زندگی). شجاعت اخلاقی در پژوهش‌های پیشین توسط ظفرنیا و همکاران (۲۰۱۷) به‌عنوان یکی از ارکان شایستگی تصمیم‌گیری پرستاران و تسلط شخصی توسط مرکز توسعه رهبری ارتش سنگاپور (به نقل از لیو^۴، ۲۰۰۵) به‌عنوان یکی از شایستگی‌های رهبران ارتش شناسایی شد. این فراشایستگی‌ها، به رشد شخصی و رهبری معنادار منجر می‌شوند (مک، اسنل و هانگ^۵، ۲۰۲۰).

در حوزه راهبردها، یافته‌ها نشان داد که رهبران متناظر با فراشایستگی‌های سه‌گانه، از راهبردهای شناختی، هیجانی و اخلاقی بهره می‌گیرند. خودارزیابی، خودتوسعه‌ای، چابکی یادگیری و بازخوردجویی راهبردهایی بودند که در حوزه شناختی شناسایی شدند. این دسته از راهبردها، به درک فرد از آنچه از قبل می‌داند، درک صحیح از دانش و مهارت‌هایی

1. Dries & Peremans

2. Choudrie & Selamat

3. Hotchkiss, Passmore & Howell

4. Lew

5. Mak, Snell & Hong

که نیاز دارد، توانایی استنباط صحیح درباره چگونگی به‌کارگیری دانش استراتژیک خود در موقعیتی خاص و انجام آن به‌طور صحیح و مؤثر اشاره دارد (شانون^۱، ۲۰۰۸). در این میان، خودارزیابی به‌عنوان یک راهبرد شناختی در پژوهش شانون (۲۰۰۸)، خودتوسعه‌ای در پژوهش چیتهم و چپورز (۲۰۰۱)، به نقل از: بوئا و تالجار^۲، ۲۰۲۱ و چابکی یادگیری در پژوهش‌های لان و هانگ (۲۰۱۸)، مروی (۲۰۰۶)، باکلی و مونکس (۲۰۰۴) در قالب اصطلاحاتی چون یادگیری پویا، یادگیری مستمر، شبکه‌سازی دانش، پردازش اطلاعات و یادگیری متعادل تأیید شده‌اند؛ اما راهبرد بازخوردجویی در هیچ یک از پژوهش‌های بررسی‌شده پیشین مطرح نشده است. این در حالی است که بازخوردجویی می‌تواند به بازنمایی عمیق‌تر خود و رفتار فرد کمک کند و ابزاری قدرتمند باشد برای به‌دست‌آوردن دانش و بینش جدید، به‌منظور توسعه و عملکرد فرد. دومین دسته، راهبردهای هیجانی مشتمل بر انعطاف‌پذیری هیجانی و سعه صدر (سرسختی) است که به توانایی سازمان‌دهی مجموعه احساسات و هیجان‌های خود در موقعیت‌های ارتباطی چالش برانگیز اشاره دارد (ساداتی، نامور و نصرالهی^۳، ۲۰۲۲). انعطاف‌پذیری هیجانی، اگرچه به‌صورت مستقیم در پژوهش‌های پیشین مطرح نشده است؛ اما سانچرز آلورز، بروس مارتوس و اکستیرما^۴ (۲۰۲۰) به تنظیم هیجانی به‌عنوان یکی از مهارت‌های فراهیجانی اشاره کرده‌اند. انعطاف‌پذیری هیجانی به توانایی تنظیم یا مدیریت هیجان‌ها، بر اساس نیازهای زمینه یا موقعیت تجربه شده اشاره دارد (آیمی و آمیت^۵، ۲۰۲۲). سعه صدر یا در اصطلاح روان‌شناسی «سرسختی روان‌شناختی»، نیز در پژوهش‌های پیشین مطرح نشده است. روان‌شناسان وجودگرا بر این اعتقادند که تحقق هدف، مستلزم شجاعت و جسارت است و سرسختی هسته اصلی شجاعت است و تنها رهبرانی که درجه بالایی از سرسختی را داشته باشند، قادر به آن خواهند بود (جودکینز، مور و کولت^۶، ۲۰۲۲). درنهایت، راهبردهای اخلاقی که بر اساس یافته‌های این پژوهش، مشتمل است بر تاب‌آوری اخلاقی و صداقت شخصی، به مدیران امکان می‌دهند تا در موقعیت‌های دشوار اخلاقی، بر اساس مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌ها رفتار کنند که از سوی اکثریت به‌عنوان مبنایی مناسب برای خیر عمومی به رسمیت شناخته شده‌اند. تاب‌آوری اخلاقی، به توسعه و تثبیت ظرفیت جسارت در اتخاذ تصمیم‌های اخلاقی، بدون هیچ گونه تردید، ترس و از خودپاشیدگی اشاره دارد (هولتز، هاینز و راشتون^۷، ۲۰۱۷). دومین راهبرد، صداقت شخصی است که مروی (۲۰۰۶) و بوراناتس و آگاپیتو^۸ (۲۰۱۶) آن را به‌عنوان فراشایستگی‌های رهبری شناسایی کرده‌اند. صداقت سنگ بنای رهبری مؤثر است؛ زیرا باعث ایجاد اعتماد و اطمینان در میان پیروان می‌شود و افرادی از این راهبرد بهره می‌گیرند که شجاعت اخلاقی دارند.

در بُعد شرایط علی، یافته‌های پژوهش حاضر سه دسته عوامل علی را برای فراشایستگی‌های مدیریتی شناسایی کرد که عبارت‌اند از: فشارهای محیطی، قانونی و هنجاری. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی نسبت به سایر سازمان‌ها، اعم از شرکت‌های انتفاعی و مؤسسه‌های غیرانتفاعی، در برابر هر سه نوع نیروهای نهادی آسیب‌پذیرترند

1. Shannon

2. Botha & Taljaard

3. Sadati, Namvar & Nasrolahi

4. Sanchez-Alvarez, Berrios Martos & Extremera

5. İme & Ümmet

6. Judkins, Moore & Collette

7. Holtz, Heinze & Rushton

8. Bourantas & Agapitou

(فرومکین و گالاسکیویچ^۱، ۲۰۰۴). اولین نیروی نهادی، فشارهای محیطی اعم از آشفتگی محیطی، محدودیت منابع، جهانی شدن و افزایش انتظارات عمومی است. این شرایط مبین عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام است که به تحول طلبی و خودتوسعه‌ای مدیران، برای انطباق با موقعیت‌های پیچیده و مبهم نیازمند است. دومین نیروی نهادی، فشارهای قانونی و یا نیروی اجبار است. تورنتون^۲ نشان داد که دولت مهم‌ترین اهرم ساختاردهی، به‌ویژه در بوروکراسی‌های عمومی است (توینپری، مک‌کی و گاجندران^۳، ۲۰۱۸). به باور اغلب خبرگان این پژوهش، عدم تناسب بین الزامات ناشی از برنامه‌های اصلاحات نظام اداری و جهت‌گیری استراتژیک نظام سیاسی کشورمان با شایستگی‌های مدیران دولتی، به‌ویژه در حوزه فراشایستگی‌ها، باعث شده است که در تحقق اهداف اصلاح نظام اداری، چشم‌انداز ۲۰ ساله، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و سیاست‌های کلی اصل ۴۴، موفقیت چندانی حاصل نشود. سومین نیروی نهادی، نیروهای هنجاری هستند. این نیروها شامل پذیرش فنون و روش‌هایی هستند که سازمان‌ها و مؤسسه‌های برخوردار از استانداردهای حرفه‌ای آن را مقبول دانسته‌اند. دوره‌های آموزشی بهبود مدیریت، گرایش به حرفه‌ای شدن اداره امور عمومی در قالب تفکیک پُست‌های سیاسی از مدیریت حرفه‌ای و تأکید بر انتصابات مبتنی بر شایستگی در خصوص مدیران حرفه‌ای، شواهدی از این نیروی نهادی است که نشان از پذیرش مدیریت دولتی یک حرفه دارد. حرفه‌ای‌گرایی گرایش به شایستگی در انتصاب مدیران دولتی را به دنبال خواهد داشت.

تحلیل و دسته‌بندی کدهای باز، به پدیدارشدن «حکمرانی اداری» به عنوان شرایط زمینه‌ای منجر شد. حکمرانی بیانگر نظام اداره و مدیریت یک مجموعه است و سازوکارهایی را نشان می‌دهد که توسط آن، افراد آن کنترل و پاسخگو می‌شوند (کیونگ یون^۴، ۲۰۱۸). عوامل زمینه‌ای شناسایی شده برای فراشایستگی‌های رهبری در این پژوهش، مشتمل است بر نظام انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران دولتی، ساختار و فرهنگ نظام اداری که با رویکرد مطرح شده جونز (۲۰۰۶)، به نقل از: اسی^۵، ۲۰۱۸)، یافته‌های چیزما و پوگرینا^۶ (۲۰۱۹) و آیمن و آدامز^۷ (۲۰۱۲) همخوانی دارد. آزبورن، هانت و جاج^۸ نیز تأیید کردند که بر اساس نظریه زمینه‌ای، رهبری به لحاظ اجتماعی برآمده از زمینه است و در درون آن شکل می‌گیرد. حتی آن‌ها پا را فراتر گذاشته و مدعی شدند که رهبری و اثربخشی‌اش تا حد زیادی به زمینه گره خورده و تغییر و تحول زمینه بر رهبری اثرگذار است (چیزما و پوگرینا، ۲۰۱۹).

تحلیل و دسته‌بندی کدهای باز مرتبط با شرایط مداخله‌گر، به شناسایی «منابع فردی» شامل: کانون کنترل، نیاز به موفقیت و انگیزش مسیر شغلی، منجر شد. این یافته هم‌سو با نظریه مدیران رده بالا^۹ و نظریه حفاظت منابع^{۱۰} است.

1. Frumkin & Galaskiewicz

2. Thornton

3. Toinpre Mackee & Gajendran

4. Kiwoong Yoon

5. Oc

6. Chizema & Pogrebna

7. Ayman & Adams

8. Osborn, Hunt & Jauch

9. Upper echelons theory

10. Conservation of resources (COR) theory

نظریه مدیران رده بالا که توسط همبریک و میسون^۱ در سال ۱۹۸۴ مطرح شد، در تأیید سایر ادبیات نظری شخصیت مدیران اجرایی نشان داد که رفتارها و تصمیم‌های مدیران ارشد، از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند سابقه خدمت، تخصص، سابقه مدیریت، سن و ویژگی‌های روان‌شناختی آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. هوگان و کایزر^۲ نیز خاطرنشان کردند، اینکه ما چه کسی هستیم، تعیین می‌کند که چگونه رهبری کنیم (چیزما و پوگرنا، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، قلب نظریه حفاظت از منابع، این تصور است که افراد به محافظت، نگهداری، پرورش و کسب بیشتر منابع شخصی برای رویارویی با چالش‌ها و ابهام تمایل طبیعی دارند (هابفال، هالبسلین، نوو و وستمن، ۲۰۱۸). منابع شخصی را به‌عنوان دارایی‌های روان‌شناختی، هیجانی، اجتماعی، نمادین یا ملموس تعریف کرده‌اند که توسط شخص برای بهبود عملکردش در حوزه‌های خاص مؤثر ارزش‌گذاری شده است (باکر و دمروتی، ۲۰۱۷).

تحلیل و دسته‌بندی مفاهیم مرتبط با مقوله پیامدها، به شناسایی آن‌ها در دو سطح منجر شد: پیامدهای سطح فردی که به ره‌آورد حاصل از به‌کارگیری راهبردهای فراشاایستگی برای خود رهبران معطوف است و پیامدهای سطح سازمانی که بر نتایج حاصل از آن‌ها برای سازمان به‌عنوان یک کل متمرکز است. ظهور این دو سطح از پیامدها، هم‌سو با رویکردها و چارچوب‌های چندسطحی در حوزه مدیریت است که معتقدند پیامدهای حاصل از رهبری سازمان‌ها را باید در لایه‌های مختلف شناسایی و بررسی کرد (سرل و باربوتو، ۲۰۱۳). پیامدهای سطح فردی شامل خودکارآمدی فرانش، احساس مسئولیت برای تغییرات سازنده و فراکنش‌گرایی بودند. خودکارآمدی فرانش اشاره دارد به باور رهبر درباره توانایی‌هایش برای سازمان‌دهی و به‌کارگیری قابلیت‌های شناختی، روان‌شناختی، انگیزشی و مجموعه اقداماتی که برای دستیابی به عملکرد مؤثر و پایدار در زمینه فرانش‌های رهبری موردنیاز هستند. احساس مسئولیت برای تغییر یک حالت روان‌شناختی فعال است که به ابتکار عمل فرد مربوط می‌شود، افرادی که برای تغییر احساس مسئولیت می‌کنند، تمایل دارند با شجاعت امور روزمره را به‌منظور تعالی سازمان به چالش کشند و برای نتیجه حاصله احساس مسئولیت کنند. کنش‌گرایی یا رفتار کاری کنش‌گرا^۳ بیانگر خودآغازگری و اقدامات پیش‌دستانه برای توسعه خود و تغییر محیط سازمانی است که مستلزم سطوح بالایی از فراشاایستگی هستند (یانگ و چاو، ۲۰۱۶). در سطح سازمانی، فراشاایستگی‌های رهبری می‌تواند به پرورش منابع انسانی چابک و نوآوری‌گرا منجر شود. نمبهارد و کین^۴ خاطر نشان می‌کنند یک قاعده کلی که در ادبیات چابکی مورد توافق قرار گرفته، این است که چابکی نیروی کار یک جنبه اساسی از چابکی سازمان و چابکی رهبری یک جنبه اساسی از هر دو است (سیفرت و همکاران، ۲۰۲۲). نوآوری‌گرایی، به‌عنوان دومین پیامد سازمانی، بیانگر نوعی ایدئولوژی یادگیری است که اقدامات را در سراسر سازمان به‌سمت نوسازی، بهبود و اصلاح هدایت می‌کند

1. Hambrick & Mason

2. Hogan & Kaiser

3. Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman

4. Bakker & Demerouti

5. Searle & Barbuto

6. Proactive work behavior (PWB)

7. Yang & Chau

8. Nemhard & Qin

9. Cyfert et.al

(سیفرت و همکاران، ۲۰۲۲). به گفته نوویکوا^۱ (۲۰۱۷)، مدیریت فعالیت‌های نوآوری سازمانی به‌طور فزاینده‌ای بر خودتوسعه‌ای متمرکز است و خودتوسعه‌ای کلیدی است که تمام تلاش‌های مدیریت باید به‌سمت آن هدایت شود.

با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. در برنامه‌های انتخاب، ارزیابی عملکرد و توسعه مدیران، توجه ویژه‌ای به فراشایستگی‌های رهبری در سه ساحت شناختی، هیجانی و اخلاقی معطوف شود. انتصاب و ارتقای مدیرانی که ذهنی باز و منعطف دارند، از سیاست درهای باز برای بهره‌جستن از تجارب دیگران استفاده می‌کنند، از هوش بالای هیجانی، سیاسی و فرهنگی بالایی برخوردارند، به منافع عمومی متعهدند و حاضرند با وجود ناهم‌سویی دیگران، به اخلاقیات پایبند باشند.

۲. ضرورت دارد که رهبران به احصای وضعیت موجود شایستگی‌های خود در ارتباط با وضعیت مطلوب بپردازد و به توسعه مستمر آن‌ها اقدام کنند، انعطاف‌پذیری هیجانی و ظرفیت روحی - روانی خود را در رویارویی با چالش‌ها تقویت کنند و حفظ اصالت و صداقت را سرلوحه خود قرار دهند.

۳. رهبران سازمان‌های دولتی می‌بایست دریابند که خواسته یا ناخواسته، جهانی‌سازی به واقعیت تبدیل شده است و جهانی‌شدن انتخاب نیست، بلکه نوعی الزام است. مدیریت سازمان‌های دولتی در بستر جهانی‌شدن، شایستگی‌های متمایزی می‌طلبد که می‌بایست به آن‌ها مجهز شد. ضمن آنکه، سطح و نوع انتظارات نسل حاضر و نسل‌های پیش رو، با تمامی نسل‌های گذشته تفاوت بنیادین دارد و خواهد داشت. به قول تافلر، نویسنده کتاب *شوک آینده*، خواسته‌های نسل سرعت، تغییر و تحول و در اصطلاح «نسل فست فودها»، بسیار سیال خواهند بود. بدیهی است که نوع حکمرانی بر چنین نسلی، به برخورداری از شایستگی‌های مدیریتی پویا نیاز دارد که لازمه آن فراشایستگی‌هاست.

۴. تحول اداری و تحقق جهت‌گیری‌های استراتژیک نظام، از قبیل سند چشم‌انداز، اقتصاد مقاومتی، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ و... بدون برخورداری از فراشایستگی‌های مدیریتی، امکان پذیر نخواهد بود. بدون آن‌ها، تحول اداری و آرمان‌های نظام در حوزه توسعه، به شعار، زینت مجالس و جمله‌های زیبا در جلدهایی شیک تبدیل خواهند شد.

۵. نظام فکری و اجرایی اداره امور عمومی کشور ما همانند سایر کشورها، از تجارب عملی و نظری سایر دولت‌ها و سازمان‌ها تأثیر می‌پذیرد. ما نمی‌توانیم خودمان را از دانش و تجربیات جهانی محروم سازیم، اما باید توجه کنیم که هر پارادایم و نظریه‌ای، به الزامات زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری خاص خود نیاز دارد تا به نتایج مدنظر دست یابد. نمی‌توان با بال‌های کبوتر همانند عقاب ارتفاع گرفت. با شایستگی‌های مدیریتی بوروکراتیک، نمی‌توان به دستاوردهای دولت کارآفرین، مدیریت دولتی نوین، حکمرانی خوب یا حکمرانی دیجیتال دست یافت.

به‌منظور افزایش قابلیت اعتبار و دقت یافته‌های این پژوهش، نخست به پژوهش‌هایی که با رویکرد کیفی انجام خواهند شد، پیشنهاد می‌شود که با بهره‌گیری از سنجه‌های معرفی شده در این پژوهش، به شناسایی مدیران فراشاایسته اقدام کنند و در پرتو رویکرد پدیدارشناسی، به تبیین فراشاایستگی‌های رهبری بپردازند و با یافته‌های این پژوهش مقایسه کنند. دوم، به پژوهش‌هایی که با رویکرد کمی صورت می‌گیرند پیشنهاد می‌شود که با بهره‌گیری از روش پیمایشی و استفاده از یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های مشابه، به اعتباریابی ابزاری برای سنجش فراشاایستگی‌های رهبری اقدام کنند و با بهره‌گیری از راهبرد هم‌بستگی، روابط بین ارکان این مدل را نظریه‌آزمایی کنند.

در نهایت، محدودیت‌های مترتب بر این مطالعه عبارت‌اند از:

- بهره‌گیری از رویکرد کیفی و تفسیر مصاحبه‌ها، مستعد سوگیری احتمالی و ذهنیت محققان است؛ بنابراین نتایج آن قابلیت تعمیم محدودی دارد و می‌بایست با احتیاط باشد.
- با توجه به ماهیت موضوع و شکل‌گیری فرایند انتقادی در مصاحبه، اغلب مصاحبه‌شوندگان بنا به ملاحظات، نظر مساعدی با ضبط صدا نداشتند. از این رو، تلاش شد تا با یادداشت‌برداری بر این محدودیت غلبه شود. این محدودیت، به زمان‌بر شدن فرایند مصاحبه و ثبت آن منجر شد.

منابع

- اندروز، مت؛ پریچت، لنت و ولکاک، مایکل (۱۳۹۹). توسعه به‌مثابه توانمندسازی حکومت، شواهد، تحلیل و عمل (جعفر خیرخواهان و مسعود درودی، مترجمان)، (چاپ دوم)، (با مقدمه احمد میدری) تهران: انتشارات روزنه.
- پاسبانی، محمد؛ آذركسب، اصغر؛ فاتحی خشکنا، لیلا (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی مدیریت بر مبنای شایستگی در مؤسسات دولتی و خصوصی (مطالعه موردی: استان‌های آذربایجان شرقی و غربی). *فراشوی مدیریت*، ۶(۲۲)، ۷۵-۹۶.
- پورکریمی، جواد؛ عزیزی، مهسا (۱۴۰۳). *شایستگی‌های رهبران در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب)*. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۶(۳)، ۶۰۱-۶۳۱.
- عباس زاده، محمد (۱۳۹۱). تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی. *فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۳(۱)، ۱۹-۳۴.

References

- Abbaszadeh, M. (2012). Validity and Reliability in Qualitative Researches, *Applied Sociology Quarterly*, 23(1), 19-34. (in Persian)
- Andrews, M., Prepchet, L. & Woolcock, M. (2019). *Development as Empowerment of Government, Evidence, Analysis, Practice*. (With an introduction by Ahmad Midari). (Jafar Khizkhahan and Masoud Daroudi, translators). (2th Ed.). Tehran: Daily Publications. (in Persian)
- Ayman, R. & Adams, S. (2012). *Contingencies, Context, Situation, and Leadership*. The nature of leadership. - Los Angeles, Thousand Oaks, California, SAGE.

- Bach, Ch. & Suliková, R. (2019). Competence Development in Theory and Practice: Competence, Meta-Competence, Transfer Competence and Competence Development in Their Systematic Context. *Management*, 14(4), 289-304.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Botha, M. & Taljaard, A., (2021). Exploring the Entrepreneurial Intention-Competency Model for Nascent Entrepreneurs: Insights from a Developing Country Context. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Bourantas, D. & Agapitou, V. (2016). *Leadership Meta-Competencies: A Hidden Virtues*, Published by Routledge Taylor & Francis Group, London and New Yourk, USA.
- Buckingham, S. S. & Deakin Crick, R. (2012). Learning Dispositions and Transferable Competencies: Pedagogy, Modelling and Learning Analytics. *Paper presented at the 2nd International Conference on Learning Analytics & Knowledge*, Vancouver, British Columbia, Canada.
- Buckley, F. & Monks, K. (2004). Developing Meta-Qualities: Outcomes and Implications for HR Roles. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 41-56.
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008), Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (1996). Towards a Holistic Model of Professional Competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30.
- Chizema, A. & Pogrebna, G. (2019). The Impact of Government Integrity and Culture on Corporate Leadership Practices: Evidence from the Field and the Laboratory. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101303.
- Choudrie, J. & Selamat, M.H. (2006). The Consideration of Meta-Abilities in Tacit Knowledge Externalization and Organizational Learning. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3th ed.). London: Sage Publications.
- Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M. & Chudzińskie, P. (2022). The Power of Moving Fast: Responsible Leadership, Psychological Empowerment and Workforce Agility in Energy Sector Firms. *Heliyon*, 8(10), e11188.
- Dries, N. & Peremans, R. (2012). How to Identify Leadership Potential: Development and Testing of a Consensus Model. *Human Resource Management*, 51(3), 361–385.
- Falender, C.A. & Shafranske, E.P. (2007). Competence in Competency-Based Supervision Practice: Construct and Application, *Professional Psychology: Research and Practice*, 38(3), 232-240.
- Ferreira, N., Coetzee, M. & Masenge, A. (2013), Psychological Career Resources, Career Adaptability and Hardiness in Relation to Job Embeddedness and Organizational Commitment. *Journal of Psychology in Africa*, 23(1), 31-40.

- Frumkin, P. & Galaskiewicz, P. (2004). Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory (J-PART)*, 14(3), 283-307.
- Gonsalvez, C.J. & Calvert, F.L. (2014). Competency-based Models of Supervision: Principles and Applications, Promises and Challenges. *Australian Psychologist*, 49, 200-208.
- Grzeda, M. M. (2005). In Competence We Trust? Addressing Conceptual Ambiguity. *Journal of Management Development*, 24(6), 530-545.
- Guptaa, V., Chorab, S. & Kumar Kakani, R. (2018). Leadership Competencies for Effective Public Administration: A study of Indian Administrative Service Officers. *Journal of Asian Public Policy*, 11(1), 99-120.
- Haase, S. (2007). *Applying Career Competencies in Career Management*. Coventry University in collaboration with the University of Worcester, Retrieved from A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the University of Coventry's Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Coventry University in Collaboration with the University of Worcester.
- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and their Consequences, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Holtz, H., Heinze, K. & Rushton, C.H., (2017). Inter-Professionals' Definitions of Moral Resilience. *Journal of Clinical Nursing*, 27(2), 488-494.
- Hotchkiss, L.R., Passmore, H.A. & Howell, M.H. (2016). Transcendent Predictors of Hope. CPA Convention, *Conference Paper*.
- İme, Y. & Ümmet, D. (2022). Adaptation of Emotional Flexibility Scale: Its Association with Subjective Well Being and Resilience During Covid-19 Pandemic. *Child Indicators Research*, 15, 2141-2154.
- Judkins, J.L., Moore, B.A. & Collette, T.L. (2022). *Psychological Hardiness*, in book: *Psychology in the Real World*, Publisher: Abingdon, Oxon: Routledge.
- Kakemam, E. & Dargahi, H. (2019). Competencies Gap in Hospital Management in Tehran, Iran: A Cross-sectional Survey. *Journal of Health Management*, 21(4), 451-464.
- Kalhor, R., Tajnesaei, M., Kakemam, E. & Safi keykaleh, M. (2016). Perceived Hospital Managerial Competency in Tehran, Iran: Is there a Difference between Public and Private Hospitals? *The Journal of the Egyptian Public Health Association*, (91), 157-162.
- Kang, H. J., Chung, K. W. & Nam, K. Y. (2015). A Competence Model for Design Managers: A Case Study of Middle Managers in Korea. *International Journal of Design*, 9(2), 109-127.
- Kiwoong Yoon, D. K. (2018). Modes of Public Governance: A Typology toward a Conceptual Modeling. *World Political Science*, 14, 145 - 167.
- Kohl, K. & Swartz, J., (2019). Building Industry 4.0 Talent. in Coetzee, M., *Thriving in Digital Workspaces: Emerging Issues for Research and Practice*, Springer Nature Switzerland.

- Lan, M.T. & Hung, T.H. (2018). The Leadership Competency in Vietnam Public Administration. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(1), 8-20.
- Lazar, N. & Paul, G. (2015). Entrepreneurial Competencies in a Business Enterprise – An Over View. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4(1), 226-227.
- Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Letina, A. (2020). Development of students' learning to learn competence in primary science. *Education sciences*, 10(11), 325.
- Lew, P. (2005). Preparing Leaders for the Complexities of the Security Environment. In the 21st Century - SAF's experience with Competency Based Learning. In *41ST International Applied Military Psychology Symposium at Washington DC, USA*, 23 rd to 27 th May.
- Mak, C., Snell, R.S. & Hong, J. (2020). A Spiritual Perspective on Senge's Five Disciplines: Harmony and Alibaba. *The Learning Organization*, 27(6), 481-493.
- Merwe, L.V.D. (2006). *Leadership Meta-Competences for the Future World of Work: An Explorative Study in the Retail Industry*, Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor in Commerce in Faculty of Economic and Management Sciences at the University of Johannesburg, South Africa.
- Novikova, O. (2017). The Sharing Economy and the Future of Personal Mobility: New Models based on Car Sharing. *Technology Innovation Management Review*, 7(8), 27-31.
- Oc, B. (2018). Contextual Leadership: A Systematic Review of How Contextual Factors Shape Leadership and its Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 218-235.
- Pasbani, M., Azarkaseb, A., Fatehi Khoshkanab, L. & Bagheri, D. (2012). A Comparative Study of Management based on Competence in Public and Private Institutions (Case Study: East and West Azerbaijan Provinces). *Productivity Management (Beyond Management)*, 6(22), 75-96. (in Persian)
- Pourkarimi, J. & Azizi, M. (2024). Leadership Competencies in Turbulent Environments (A Meta-synthesis Study). *Journal of Public Administration*, 16(3), 601-631. (in Persian)
- Roux, M. (2022). *Leadership and Leadership Development in the Context of the Future of Work*. Submitted in fulfilment of the requirement for the Doctor of Philosophy Degree Swinburne, University of Technology.
- Sadati, C., Namvar, H. & Nasrolahi, B. (2022). Association of the Meta-Emotion Structure with the Dimensions of Emerging Adulthood Identity Mediated by Mental Health in University Students. *Journal of Health Reports and Technology*, 8(1), 1-7.
- Salman, M., Ganie, Sh.A. & Saleem, I. (2020). The Concept of Competence: A Thematic Review and Discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742.
- Sanchez-Alvarez, N., Berrios Martos, M.P. & Extremera, N., (2020). A Meta-Analysis of the Relationship between Emotional Intelligence and Academic Performance in Secondary Education: A Multi-Stream Comparison. *Frontiers in Psychology*, 11, Article.1517, 1-11.

- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students* (7th edition), Published by Pearson, USA.
- Searle, T.P. & Barbuto J, J.E., (2013). A Multilevel Framework: Expanding and Bridging Micro and Macro Levels of Positive Behavior with Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 274-286.
- Selamat, M.H. & Choudrie, J. (2007). Using Meta-Abilities and Tacit Knowledge for Developing Learning based Systems: A Case Study Approach. *The Learning Organization*, 14 (4), 321-344.
- Shannon, S.V. (2008). Using Metacognitive Strategies and Learning Styles to Create Self-Directed Learners. *Institute for Learning Styles Journal*, 1, Fall, 14-28.
- Sheikhbaheddinzadeh, F., Ashktorab, T. & Ebadi, A. (2021). *Meta-Competency: Prerequisites of Msc Psychiatric Nursing Students Promoting. A Qualitative Study*. Research Report, Research Square Platform LLC.
- Srivastava, S.C. (2015). Managing Core Competence of the Organization. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30(4), 49-64.
- Sumawidjaja, R.N., Suryana., Ahman, E. & Machmud, A. (2019). The Impact of Entrepreneurial Competencies on Creative Industry Performance in Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(6).
- Toinpre, O., Mackee, J. & Gajendran, T. (2018). A Framework for Understanding the Influence of Isomorphic Pressures on Governance of Disaster Risks. *7th International Conference on Building Resilience; Using scientific knowledge to inform policy and practice in disaster risk reduction*, ICBR2017, 27 – 29 November 2017, Bangkok, Thailand. *Procedia Engineering* 212, 173–180.
- Treuer, K.M.V. & Reynolds, N. (2017). A Competency Model of Psychology Practice: Articulating Complex Skills and Practices, *Frontiers in Education*, 2(54), 1-7.
- Ustav, S. & Venesaar, U. (2018). Bridging Meta-competencies and Entrepreneurship Education. *Education + Training*, 60(7/8), 674-695
- Ustav, S. (2018). Exploring the Gaps of Meta-competencies between Entrepreneurs and Students, *Journal of Enterprising Culture*, 26(2), 155-183.
- Williams, Ch. (1996). Management Competence and the Management Education Needs of Science Graduates. *Management Learning*, 27(3), 301-322.
- Yang, F. & Chau, R. (2016). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 467–482.
- Yeow, J. (2011). *The Role of Self-Regulation as Meta-Competency in Developing Leaders: A Longitudinal Filed Experimental Study*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, The Department of Organizational Psychology of the Aston University.
- Zafarnia, N., Abbaszadeh, A., Borhani, F., Ebadi, A. & Nakhaee, N. (2017). Moral Competency: Meta-Competence of Nursing Care. *Electronic Physician*, 9(6), 4553-4562.