



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Presenting a Model for Meta- Competencies of Public Administrators: Qualitative Approach

Mohammad Mohammadi<sup>1</sup>, Azar Kaffashpoor<sup>2\*</sup>,  
Fariborz Rahimnia<sup>3</sup>, Ali Shirazi<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate of Human Resource Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.  
E-mail: [Mohammadi@iaubir.ac.ir](mailto:Mohammadi@iaubir.ac.ir)
2. Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.(Corresponding Author).  
E-mail: [kafashpor@um.ac.ir](mailto:kafashpor@um.ac.ir)
3. Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.  
E-mail: [r-nia@um.ac.ir](mailto:r-nia@um.ac.ir)
4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.  
E-mail: [a-shirazi@um.ac.ir](mailto:a-shirazi@um.ac.ir)

### Extended Abstract

#### Abstract

According to scholars, in the era of change and transformation, managers themselves should take responsibility for identifying the type of needing competencies and its developing. However, there is still not much consensus about what these meta-competencies are. Considering this shortage and the necessity of these meta-competencies for the transformation of the administrative system, the present research was aimed to identify the meta-competencies of public administrators by using the qualitative approach and grounded theory approach. For this purpose, an in-depth semi-structured interview was conducted with management competence experts in universities, public administrators and assessment centers. According to the rule of theoretical saturation, was obtained adequacy of the sample after 11 interviews, and their findings were the basis of the analysis. Through of the analysis of the findings, 61 primary codes were identified, which were classified into 9 open codes. In the selective coding stage, was proposed a research model consisting of 3 categories of meta-competencies. Cognitive meta-competencies include: mental agility, openness to experience, critical thinking, curiosity and self-confidence; Emotional meta-competencies include: personal drive and multiple communication intelligence; Moral meta-competencies consist of: moral courage and personal mastery.

### **Introduction**

In the era of change and transformation, will not be effective relying on models of leadership competencies. In competence thinking, leaders are assumed to be passive, people who must acquire the competencies prescribed in the models. This thinking not pay attention to person self-awareness to recognize what competencies he needs in this context and how strong and or is weak. Whereas, it is the managers who should take responsibility for developing their own competencies. This requires the identification and development of competencies that enable the acquisition of other competencies and enable managers to adapt themselves to the dynamics of the era of change and transformation. These competencies are referred to as "meta-competencies". That, what are these meta-competencies and what model is there for it, was the aim of the present research.

### **Materials and Methods**

The present research is in the category of applied research in terms of research orientation. In addition, according to the general purpose of the research, the research method is of qualitative type and with emphasis on grounded theory strategy. The data collection tool was semi-structured interviews. The interviewees included experts in public organizations, universities, and assessment centers who have knowledge about the area of managerial competencies. Considering the rule of theoretical saturation, after 11 interviews, sample adequacy was achieved. Although, in order to ensure certainty, 3 additional interviews were also conducted. The data obtained from these interviews were analyzed based on based on an systematic process adopting a coding strategy containing 3 stages: open coding, axial coding, and selective coding.

### **Findings**

From the first interview, was implemented the coding process. The text of the interviews was read several times and divided into paragraphs. At open condign stage, 61 initial codes were gradually identified, which were grouped into 9 open codes. At axial coding stage, by grouping open codes, 3 core codes were identified, which were: cognitive, emotional and moral super-competences. Finally, in the selective coding stage, the research model was proposed.

### **Discussion and Results**

The process of coding related concepts led to the identification of three groups of meta-competencies: cognitive, emotional and ethical. The first pillar of the proposed model includes cognitive super-competences. Kurchuska et al. (2017) considered metacognition to be related to the development of the level of knowledge and awareness, which consists of knowledge and experiences. In the field of cognitive meta-competencies, five meta-competencies were identified, which are: critical thinking, curiosity, mental agility, openness to experience

and self-confidence. Meanwhile, openness to experience and self-confidence are among the innovations of this research, but three other meta-competences have also been identified in previous researches. The second pillar of the model is emotional or emotional meta-competencies. According to Kurchoska et al. (2017), meta-emotions refer to recognizing, monitoring, regulating and evaluating emotional activities intra and inter individuals. The current research in the field of emotion achieved two super-competencies of personal drive and multiple communication intelligence. The third pillar of the model is moral and spiritual meta-competencies, which, based on the findings of the current research, include: moral courage and personal mastery (meaningfulness in life).

**Keyword:** Meta-competency, Competency, Public Administrators

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article** Mohammadi, M., Kaffashpoor, A., Rahimnia, F., & Shirazi, A. (2024). Presenting a Model for Meta- Competencies of Public Administrators: Qualitative Approach. *Public Management Researches*, 17 (65), 99-124. (In Persian)



**DOI:** 10.22111/JMR.2023.45332.5990

**Received:** 14 Apr. 2023

**Revised:** 22 July. 2023    **Accepted:** 09 Aug. 2023

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## ارائه الگوی فراشایستگی‌های مدیران دولتی با رویکرد کیفی

محمد محمدی<sup>۱</sup> - آذر کفاش پور<sup>۲\*</sup> - فریبرز رحیم نیا<sup>۳</sup> - علی شیرازی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

[Mohammadi@iaubir.ac.ir](mailto:Mohammadi@iaubir.ac.ir)

۲. نویسنده مسئول، استاد گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

[kafashpor@um.ac.ir](mailto:kafashpor@um.ac.ir)

۳. استاد گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

[r-nia@um.ac.ir](mailto:r-nia@um.ac.ir)

۴. دانشیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

[a-shirazi@um.ac.ir](mailto:a-shirazi@um.ac.ir)

### چکیده

به اعتقاد صاحب‌نظران در عصر تغییر و تحول، مدیران می‌بایست خودشان در پرتو فراشایستگی‌ها، مسئولیت تشخیص نوع شایستگی‌های مورد نیاز و توسعه آنها را برعهده گیرند. با این وجود، مساله اصلی فقدان دانش کافی و اجماع در خصوص فراشایستگی‌های رهبری سازمان‌هاست. با توجه به این خلاء و ضرورت‌های ناشی از این فراشایستگی‌ها برای تحول در نظام اداری، پژوهش حاضر برای نخستین بار در ایران بر آن شد تا فراشایستگی‌های مدیران دولتی را با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و در پرتو رویکرد داده-بنیاد شناسایی نماید. بدین منظور، مبادرت به مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاری با صاحب‌نظران شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها، سازمان‌های دولتی و کانون‌های ارزیابی شد. با توجه به قاعده اشباع نظری، در مصاحبه ۱۱ کفایت نمونه حاصل گردید اما به منظور حصول اطمینان، ۳ مصاحبه مازاد نیز انجام شد. در نتیجه تحلیل یافته‌ها، ۶۱ کد اولیه شناسایی شد که در زیرمجموعه ۹ کد باز طبقه‌بندی گردیدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، مدل پژوهش مشتمل بر ۳ دسته از فراشایستگی‌ها پیشنهاد گردید. فراشایستگی‌های شناختی مشتمل بر: چابکی ذهنی، گشودگی به تجربه، تفکر نقادانه، کنجکاوی و اعتماد به نفس؛ فراشایستگی‌های هیجانی شامل: خودانگیختگی و هوش ارتباطی چندگانه؛ فراشایستگی‌های اخلاقی متشکل از: شجاعت اخلاقی و تسلط شخصی.

**واژه‌های کلیدی:** فراشایستگی، شایستگی، مدیران دولتی

استناد: محمدی، محمد؛ کفاش پور، آذر؛ رحیم نیا، فریبرز؛ شیرازی، علی. (۱۴۰۳). ارائه الگوی فراشایستگی‌های مدیران دولتی با رویکرد کیفی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷(۶۵)، ۹۹-۱۲۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۵ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۸



DOI: 10.22111/JMR.2023.45332.5990

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

در عصر کنونی، نیاز به رهبری بیش از هر زمان دیگری احساس می‌گردد (Roux & Härtel, 2018). این اهمیت را شوآب<sup>۱</sup> - مبدع مفهوم انقلاب صنعتی چهارم - ناشی از شکاف روزافزونی می‌داند که در نتیجه فناوری‌های نوین، بین پیشرفت جوامع و توانایی آنها برای انطباق با پیامدهای حاصل از این پیشرفت بوجود آمده است. به اعتقاد وی، تحولاتی چون پیشرفت‌های بی‌سابقه و همزمان در هوش مصنوعی (AI)، رباتیک، اینترنت اشیا، وسایل نقلیه خودران، پرینت سه‌بعدی، نانوتکنولوژی، بیوتکنولوژی، علم مواد، ذخیره انرژی، محاسبات کوانتومی و ... باعث محو بسیاری از صنایع و ظهور صنایع و فرصت‌های جدید شده، تغییرات بنیادین در شیوه زندگی، کار و ارتباط ما با یکدیگر را به همراه داشت است (Skilton & Hovsepian, 2018). مشخصه‌ی این دنیای جدید، افزایش تنوع، وابستگی متقابل، پیچیدگی، تغییر و ابهام می‌باشد. شرایطی که بزعم ولدزمن و جانسون<sup>۲</sup>، لزوم بازنگری اساسی در رهبری و شایستگی‌های موردنیازشان را ضروری ساخته است (Roux, 2022). آکسون، فریدمن و جردن در مقاله‌ای در هاروارد بیزینس ریویو نوشتند که درجات بی‌سابقه عدم قطعیت، ابهام، پیچیدگی و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی (VUCA)<sup>۳</sup> فرصت‌هایی را برای رهبران ایجاد کرده، مشروط به آنکه بتوانند به طور مؤثر با دنیای جدید برخورد نموده، پیچیدگی و تغییر را هوشمندانه مدیریت کنند (Axon, Friedman & Jordan, 2015). بنت نیز تصریح نمود که در عصر تغییر و تحول، رهبران باید ظرفیت خود را برای عدم اطمینان توسعه بخشند - یعنی باید بتوانند ضمن آنکه عدم اطمینان خود را مدیریت می‌کنند، توانایی رویارویی با عدم اطمینان بوجود آمده برای سازمان و زیردستان‌شان را نیز داشته باشند (Bennett, 2017). در سطح سازمان‌های دولتی نیز پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و بویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به شدت متغیری ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از این سازمان‌ها سلب و آن‌ها را در تحقق اهداف‌شان با چالش‌های بسیاری مواجه ساخته

---

1. Schwab

2. Veldsman & Johnson

3. Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous

است (Soltani et al., 2017 cited Balali Shahvari, Yaghoubi & Vafadar, 2019). تحت این شرایط، اوبرین و ریچاردسون<sup>۱</sup>، اتکاء به شایستگی‌های رهبری که ریشه در گذشته دارند را دیگر اثربخش نمی‌دانند. به طریق مشابه، گروگولیس<sup>۲</sup> مدعی شد تفکر شایستگی، تمایل به بازنمایی بازیگرانی دارد که بصورت فردی و مستقل از دیگران و زمینه بازی می‌کنند. رهبرانی که قادرند با کسب شایستگی‌های تجویز شده، به عملکرد لازم دست یافته و 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 بوجودآمده به چه شایستگی‌هایی نیاز دارد و در این زمینه، تا چه اندازه قوی و یا ضعیف است، توجهی داشته باشند (Carroll, Levy & Richmond, 2008). به عبارت دیگر تفکر شایستگی، رهبران را در تشخیص شایستگی‌های موردنیازشان کور یا نابینا فرض می‌کند. از اینرو، این مدل‌های شایستگی هستند که برای آنها نسخه می‌پیچیند که چه شایستگی‌هایی را می‌بایست کسب نماید.

بنابراین، در محیط پویا و پیچیده کنونی که در نتیجه‌ی تکنولوژی‌های جدید و جهانی شدن رقم خورده، این مدیران هستند که خودشان می‌بایست مسئولیت توسعه شایستگی‌های خود را برعهده گیرند. این امر مستلزم شناسایی و توسعه شایستگی‌هایی است که امکان کسب سایر شایستگی‌ها را فراهم می‌نمایند و به مدیران امکان می‌دهند تا خود را با پویایی‌های ناشی از عصر تغییر و تحول منطبق نمایند. هامل<sup>۳</sup> از این شایستگی‌ها به عنوان فراشایستگی‌ها<sup>۴</sup> یاد می‌کند و حتی مدعی شد که کسب و توسعه شایستگی‌های اساسی سازمان به فراشایستگی‌های مدیران آن گره خورده است (Srivastava, 2015). این سطح از شایستگی‌ها که خود در شایستگی‌های مفهومی ریشه دارند، به مدیران و رهبران امکان می‌دهند تا تشخیص دهند در محیط‌های متغیر به چه شایستگی‌هایی نیاز دارند تا در پرتو توسعه آنها بتوانند خود را با موقعیت‌ها تطبیق داده، برای حل مسائل پیچیده که مستلزم تحول طلبی، ریسک‌پذیری، قدرت تحلیل، تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری است، اقدام

1. O'Brien & Robertson

2. Grugulis

3. Hamel

4. Meta-Competency

نمایند (Sumawidjaja, Suryana, (Ahman & Machmud, 2019) در این راستا، بند(۴) سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری و برنامه جامع اصلاح نظام اداری بر دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در انتصاب و ارتقای مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور اشاره دارد. با توجه به نقش فراشایستگی‌ها در توسعه شایستگی‌ها و قابلیت خلاقیت، نوآوری و عدم قطعیت که از پیش‌نیازهای دانش‌گرایی است و نظر به آنکه در سطح بین‌المللی و ملی با خلاء پژوهش در حوزه فراشایستگی‌های رهبری مواجه می‌باشیم، این تحقیق بر آن شد تا فراشایستگی‌های رهبری را در سطح سازمان‌های دولتی شناسایی نماید. در این راستا، پژوهشگران به دنبال پاسخ به سئوالات زیر بودند:

۱- ابعاد و مؤلفه‌های فراشایستگی‌های مدیران دولتی کدامند؟

۲- الگوی مناسب فراشایستگی‌های مدیران دولتی کدام است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اصطلاح فراشایستگی در متون مدیریت، سازمان و حتی شایستگی‌چندان متداول نبود تا اینکه برای اولین بار توسط بورگین در سال ۱۹۸۸ ابداع (Bach & Sulikova, 2019) و به دنبال آن از اوایل ۱۹۹۰ از سوی پژوهشگران مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت (Ustav, 2018). به اعتقاد بارنر<sup>۱</sup> فراشایستگی شامل یک دسته‌بندی فراگیر و کلی از شایستگی‌هاست. به عنوان نمونه، فراشایستگی دستیابی به نتایج پایدار شامل شایستگی‌هایی همچون تفکر استراتژیک، اقدام استراتژیک، تاب‌آوری سازمانی، شایستگی فنی، مشتری‌مداری و هوش کسب و کار است (Merwe, 2006). اما بورگین مدعی بود فراشایستگی به نوع خاصی از شایستگی اشاره دارد که امکان کسب و توسعه مهارت‌ها در یک وضعیت خاص را فراهم می‌آورد. در این راستا، فراشایستگی را می‌توان شایستگی استفاده از شایستگی‌ها نامید که برخلاف سایر شایستگی‌ها که بصورت مستقیم بر عملکرد تاثیرگذار هستند، دارای تاثیرات غیرمستقیم می‌باشند. به طریق مشابه، ارپنک<sup>۲</sup> آن را سرشت اولیه افراد دانست که امکان ظهور و توسعه سایر حالات خودسازماندهی یا همان شایستگی‌ها را فراهم می‌سازد (Bach & Sulikova, 2019).

1. Barner

2. Erpenbeck



نلسون و نارنز<sup>۱</sup> فراشایستگی را توانایی قضاوت فرد در مورد برخورداری از شایستگی‌های موردنیاز، بکارگیری و جبران ضعف‌ها در این خصوص و قابلیت یادگیری تعریف نمودند (Ustav, 2018). فراشایستگی اشاره به استفاده از دانش و مهارت‌های موجود برای حل مشکلات یا وظایف و تعیین اینکه در کدام زمینه‌ها ضعف وجود دارد، چگونه می‌بایست آنها را بدست آورد و اینکه آیا برای موفقیت ضروری هستند، دارد. به عبارتی، شایستگی تشخیص و ارزیابی افراد از آنچه که می‌دانند و نمی‌دانند، می‌باشد. هاتچر و لاسیتر<sup>۲</sup> آن را یک اصل سازماندهی بسیار مهم برای آموزش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای دانستند که اصلی‌ترین نقش را در توسعه و حفظ شایستگی افراد در مسیر پیشرفت شغلی‌شان ایفا نموده و برای انجام مسئولیت‌های پیچیده از اهمیت فزاینده‌ای برخورداران (Falender & Shafranske, 2007). چیت‌هام و چیورز نیز بر این باور بودند که فراشایستگی‌ها معطوف به توانایی انطباق با عدم اطمینان، یادگیری و تامل هستند، برای انطباق با موقعیت‌های پیچیده و مبهم از اهمیت بسزایی داشته و به جهت آنکه امکان کسب و توسعه سایر شایستگی‌ها را فراهم می‌آورند می‌توان آنها را معادل «یادگیری برای یادگیری» دانست (Cheatham & Chivers, 1996).

با توجه به آنچه گذشت، صاحب‌نظران و پژوهشگران مطالعات سازمان، شناسایی فراشایستگی‌های مدیریتی را در دستور کار قرار دادند. ری‌نالد و اسنل<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۸ سه فراشایستگی را مطرح نمودند: خلاقیت، چابکی ذهنی و مهارت‌های یادگیری متعادل (Ustav, 2018). همزمان با آنها بورگاین<sup>۴</sup> مدلی را پیشنهاد داد که یک رکن آن شایستگی‌های ویژه و رکن دیگر آن فراشایستگی‌ها بود. به اعتقاد وی، شایستگی‌های ویژه، وضعیت‌مدار و زمینه محوراند. در حالی که فراشایستگی‌ها، فراگیر بوده و به مدیران امکان می‌دهند تا متناسب با هر وضعیت، شایستگی‌های مربوطه را تشخیص و بکارگیرند. فراشایستگی‌هایی که وی از آنها نام برد عبارتند از: یادگیری مستمر، تحول‌طلبی، انطباق-پذیری، توان پیش‌بینی منطقی و شهودی و قدرت ایجاد تغییر (Williams, 1996). چیت-

---

1. Nelson & Narens

2. Hatcher and Lassiter

3. Reynolds and Snell

4. Burgoyne

هام و چپورز<sup>۱</sup> ضمن ارائه مدل جامع شایستگی‌های رهبری مدعی شدند که مدیران می-بایست از پنج فراشایستگی برخوردار باشند که شامل ارتباطات، خودتوسعه‌ای، خلاقیت، قدرت تحلیل و حل مساله است (Botha & Taljaard, 2021). لان و هانگ<sup>۲</sup> نیز در پژوهش خود چهار فراشایستگی را برای مدیران سازمان‌های دولتی ویتنام شناسایی کردند: تفکر استراتژیک، مدیریت تحول، برنامه‌ریزی و سازماندهی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، یادگیری مستمر و نتیجه‌گرایی (Lan & Hung, 2018). از سوی دیگر، گوپتا، چوراب و و کومار کاکانی در پیمایشی که بر روی ۲۱۸ نفر از مدیران خدمات دولتی هند انجام دادند، از چهار دسته فراشایستگی سخن به میان آوردند که عبارت بودند از: تحلیل دینفعان و تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر و نوآوری، تیم‌سازی و شخصیت اداری مثبت (Gupta, Chopra & Kumar Kakani, 2017). پیش از آن در کره جنوبی، کانگ، چانگ و نام مبادرت به شناسایی فراشایستگی‌های سطوح مختلف مدیریت نمودند. مطالعه آنها منتج به شناسایی دو نوع از فراشایستگی‌های مدیریتی گردید. فراشایستگی‌های عام شامل خلاقیت، نوآوری، چالش‌طلبی، اکتشاف، همدلی، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری و پشتکار که در بین تمامی سطوح مدیریتی مشترک بودند. دوم، فراشایستگی‌های خاص که مرتبط با سطوح مدیریتی بودند. فراشایستگی‌هایی که برای مدیران استراتژیک شناسایی شدند عبارت بودند از: کل‌گرایی، تحمل عدم اطمینان و پیچیدگی. فراشایستگی‌های خاص مدیران تاکتیکی مشتمل بر چندوظیفه‌ای بودن، پذیرش تنوع، تحمل تنش و تعارض. در نهایت فراشایستگی‌های خاصی که برای مدیران عملیاتی بدست آمد شامل ابتکار عمل برای بهبود از طریق بازگویی و پیگیری مستمر کیفیت بالا بودند (Kang, Chang & Nam, 2015). مروی و وروی نیز در پژوهشی که با هدف شناسایی فراشایستگی‌های رهبری موردنیاز دنیای کاری آینده انجام دادند، نشان دادند که جهان آینده کسب و کار بسیار پیچیده‌تر از امروز است و سه دسته از فراشایستگی‌های رهبری موردنیاز خواهند بود: اول، فراشایستگی دستیابی به نتایج پایدار شامل: شایستگی‌های تفکر استراتژیک، اقدام استراتژیک، تاب‌آوری سازمانی، شایستگی فنی، مشتری‌مداری و هوش کسب و کار؛ دوم، فراشایستگی معنابخشی و نفوذ مشتمل بر: شایستگی‌های شبکه‌سازی دانش و یادگیری، عمل‌گرایی، نفوذ در

1. Cheetham & Chivers

2. Lan & Hung

دیگران، پردازش اطلاعات، شایستگی زمینه‌ای، مدیریت استعداد و توسعه تیم‌های کاری عملکرد بالا و سوم، فراشایستگی تعالی‌بخشی شامل: شایستگی‌های خودبینشی، فرزاندگی و صداقت (Merwe & Verwey, 2007). باکلی، مونکس و مک‌کویت در پژوهشی که با عنوان «کاربرد فراشایستگی‌ها در نقش‌های مدیریت منابع انسانی» انجام دادند، پی بردند که توانایی مدیران منابع انسانی در کسب دانش و مهارت‌های موردنیاز برای ایفای نقش‌های خود بویژه تحول سازمانی در ارتباط معنادار با فراشایستگی‌های آنها شامل خودآگاهی، اعتماد به نفس، چابکی ذهنی، خلاقیت و یادگیری متعادل است (Buckley, Monks & McKevitt, 2006). مارسیک و واتکینز<sup>۱</sup> نیز برای اثربخشی یادگیری غیررسمی که ضمن فعالیت‌های روزانه در شغل افراد اتفاق می‌افتد سه فراشایستگی را مطرح نمودند: خلاقیت، فعال بودن و بازنمایی انتقادی. در این بین، آنها معتقد بود که بازنمایی انتقادی، هسته و بنیان یادگیری غیررسمی است. فردی که از توانایی مهارت بازنمایی انتقادی<sup>۲</sup> برخوردار است چشم و گوش بسته از توصیه‌های مدرس پیروی نمی‌کند. بلکه ممکن است خودش مشکل را به صورت جداگانه تجزیه و تحلیل نموده و تعیین کند که آیا این توصیه ارزش پیگیری دارد یا راه بهتری برای پیشگیری وجود دارد (Swanson, 2019). در حوزه پزشکی، ظفرنیا و همکاران در نتیجه‌ی پژوهشی که انجام دادند، سه فراشایستگی معنوی و اخلاقی را برای پرستاران شناسایی نمودند: اول، فراشایستگی شخصیت معنوی متشکل از: نوع‌دوستی، جستجوی معنا، پیشگام‌بودن، کمال‌گرایی، خویش‌تن‌داری، یگانگی و بخشش؛ دوم، فراشایستگی مراقبت معنوی شامل: مراقبت بزرگوارانه، مراقبت ایمن، مراقبت منصفانه و مراقبت جامع؛ و سوم، فراشایستگی تصمیم‌گیری معنوی مشتمل بر: حساسیت معنوی، تفکر معنوی، استدلال معنوی و شجاعت معنوی (Zafarnia, Abbaszadeh, Borhani, Ebadi & Nakhaee, 2017). در تلاشی دیگر، کوهل و سوارتز با تلفیق دو شایستگی مطرح شده توسط مجمع جهانی اقتصاد شامل مدیریت افراد و تصمیم‌گیری تحت شرایط بسیار پیچیده، فهرستی از فراشایستگی‌ها- که از آنها به عنوان شایستگی‌های زیربنایی یاد نمودند- را برای توسعه کارکنان در انقلاب صنعتی چهارم مطرح کردند. فراشایستگی‌هایی که کوهل

1. Marsick & Watkins

2. Critical reflection

و سوارتز مورد تاکید قرار دادند عبارت بودند از: حل مساله پیچیده، تفکر نقادانه، همکاری و کار تیمی، ارتباط، پذیرش تغییر، کارآفرینی، دانش فناوری، انعطاف‌پذیری شناختی و یادگیری هوشمندانه (Kohl & Swartz, 2019). نهایتاً در حوزه نظامی، مرکز توسعه رهبری ارتش سنگاپور<sup>۱</sup> بعد از وقوع حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ در ایالات متحده، احساس خطر نمود. این مرکز به این نتیجه رسید که ارتش سنگاپور عمدتاً برای عملیات‌های نظامی متعارف سازماندهی شده و فاقد آمادگی لازم برای رویارویی با تهدیدهای غیرمتعارف، به ویژه شبکه‌های بین‌المللی تروریسم است. این احساس نیاز باعث شد که از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۳ طی مصاحبه و نظرسنجی از ۱۴۷۸ افسر نظامی اعم از زن و مرد، مدل شایستگی-های رهبری<sup>۲</sup> احصاء گردد. این مدل متشکل از پنج حوزه از شایستگی‌ها بود که چهار مورد آنها «شایستگی‌های اصلی» و پنجمین حوزه «فراشایستگی‌ها» نامیده شد. براساس این مدل، شایستگی‌های اساسی بطور مستقیم بر عملکرد رهبران تاثیرگذار هستند در حالی که فراشایستگی‌ها برای انطباق‌پذیری و رشد رهبر ضروری می‌باشند. فراشایستگی‌هایی که در نتیجه‌ی این پژوهش بدست آمد عبارت بودند از: خودآگاهی، خودمدیریتی و تسلط شخصی (Lew, 2005).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف «کاربردی» و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها در زمره «پژوهش‌های کیفی» است که در چارچوب پارادایم «تفسیرگرایی» انجام شده است. زیرا، این باور وجود داشت که فراشایستگی، سازه‌ای مرکب از واقعیت‌های چندگانه است و به ادراک، برداشت و تفسیر افراد گره‌خورده و تنها با توصیف و فهم عمیق و دقیق نقطه‌نظرات این افراد و معنابخشی به آنها می‌توان این پدیده را شناخت و مبادرت به «نظریه‌پردازی» نمود. در این چارچوب، پژوهش حاضر بر آن شد تا در پرتو راهبرد «نظریه‌پردازی داده بنیاد- رویکرد نظام‌مند»، با تفسیر و ارتباط‌بخشی به داده‌هایی که از مصاحبه عمیق نیمه-ساختاری با خبرگانی که در خصوص پدیده‌ی فراشایستگی مدیران دولتی صاحب‌نظر بودند و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) انتخاب شده بودند، به طراحی الگوی

1. Sangapor Army Force (SFA)

2. Leadership Competency Model (LCM)

فراشایستگی مدیران دولتی بپردازد. جامعه آماری پژوهش متشکل از سه دسته خبرگانی بود که به عنوان 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 می‌باشند. دوم، مدیران دستگاه‌های اجرایی استان خراسان جنوبی که در جشنواره شهید رجایی ملی و یا استانی حائز رتبه‌های برتر شده و یا از سوی ستاد مرکزی به عنوان مدیران نمونه شناخته شده‌اند. و سوم، اساتید رشته‌های مدیریت. با در نظر گرفتن قاعده اشباع نظری پس از ۱۱ مصاحبه، کفایت نمونه حاصل شد اما به منظور حصول اطمینان ۳ مصاحبه مازاد نیز صورت گرفت. برای اعتبارسنجی یافته‌های مصاحبه، مطابق معیارهای چهارگانه معرفی شده توسط لینکلن و گوبا عمل شد. بدین ترتیب: ۱- در جهت قابلیت اعتبار، رونوشت‌های مصاحبه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد تا از انطباق متن با نظرات مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود ۲- برای اطمینان از قابلیت انتقال یافته‌ها، صاحب‌نظرانی با دیدگاه‌ها و زمینه‌های تجربی مختلف از دانشگاه‌ها، سازمان‌های دولتی و کانون‌های ارزیابی شایستگی‌های مدیران دولتی جهت مصاحبه انتخاب شدند ۳- به منظور تاییدپذیری، مراحل کار و کلیه جزئیات به دقت ثبت و ضبط شدند. ضمن آنکه، چهار نفر از مشارکت‌کنندگان، فرایند تحلیل و کدهای بدست آمده را بازبینی کردند ۴- برای بررسی قابلیت اتکاء، از روش حسابرسی تحقیق یعنی بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی استفاده گردید (جدول زیر). براساس شاخص کاپا مشخص شد که میزان توافق برابر با ۰/۹۰۰ شد که بیشتر از حد نصاب ۶۰ درصد می‌باشد.

جدول شماره ۱: ضریب کاپای محاسبه شده برای ارزیابی قابلیت اتکاء

مجموع	مخالف	موافق	نظر محقق
			نظر ناظر خارجی
۴۳	۱۶	۲۷	موافق
۲۸	۵	۲۳	مخالف
۷۱	۲۱	۵۰	مجموع

## یافته‌های پژوهش

برای تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه عمیق از مراحل سه‌گانه رویکرد نظام‌مند یعنی کدگذاری باز، محوری و انتخابی که توسط اشتراوس و کوربین پیشنهاد شده بودند، بهره گرفته شد که در ادامه یافته‌های هر مرحله ارائه می‌گردند.

## مرحله اول - کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که در نتیجه آن مفاهیم شناسایی گردیده، ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌گردند (Corbin & Strauss, 2008). بدین منظور از اولین مصاحبه روند کدگذاری باز در دستور کار قرار گرفت. متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و پاراگراف‌بندی گردید و جملات اصلی در قالب یک جدول فهرست شدند. در این مرحله، بتدریج ۶۱ کد اولیه شناسایی گردیدند که در زیرمجموعه ۹ کد باز به شرحی که در جدول زیر ارائه گردیده، گروه‌بندی شدند.

جدول شماره ۲: کدهای شناسایی شده در نتیجه کدگذاری باز

ردیف	کد باز	کدهای اولیه	تعداد کدهای اولیه
۱	چابکی ذهنی	بازبودن ذهن، پرهیز از دگم‌گرایی، عدم‌چسبندگی به رویکردهای گذشته خود، به‌ریختن چارچوب‌های ذهنی گذشته، پرداختن به مسائل از زوایای مختلف و متناقض، عدم‌امکان داشتن چارچوب ذهنی ثابت و از پیش تعیین‌شده، اصل‌شدن چارچوب ذهنی باز و منعطف و سیال، آماده‌بودن ذهنی برای پذیرش تغییر، پرهیز از اینترسی بینشی	۹
۲	گشودگی به تجربه	بازبودن در مقابل پیشنهادها و انتقادهای سایرین، برخورداری از سیستم مدیریتی مبتنی بر آوای سازمانی، پذیرای دانش و تجربیات دیگران بودن، درس گرفتن از تجربیات دیگران، سیاست درهای باز تجربه و دانایی، راحت‌بودن در درس گرفتن از تجربیات خود و دیگران	۶
۳	تفکر نقادانه	قدرت زیرسؤال بردن وضعیت و راه‌حل‌های جاری، تاب‌آوری برای زیرسؤال رفتن، ترغیب دیگران به زیرسؤال بردن خود، لذت بردن از به چالش‌طلبیدن و به چالش کشیده شدن، پرسش و شک به عنوان نشانه خردمندی، گاردنگرفتن در مقابل به چالش کشیده شدن، اهل سؤال کردن و زیرسؤال رفتن	۷
۴	کنجکاو	تعهد به یافتن راه حل‌ها و ایده‌های نو، حساس بودن به رویدادهای پیرامون، تمایل به سؤال پرسیدن، تابع نبودن، اهل سؤال بودن	۳
۵	اعتماد به نفس	خود را قبول داشتن، اطمینان داشتن به توانمندی‌های خود، مردد نبودن، جسارت روبارویی با چالش‌ها، از پس مشکلات برآمدن، جسارت پذیرش مسئولیت شکست‌ها، شک نداشتن به لیاقت خود، عدم ترس از شکست	۸
۶	خودانگیزگی	عشق به کار، خستگی‌ناپذیری، لذت بردن از کار بخاطر خود کار، خودران، خودترغیب	۵
۷	هوش ارتباطی چندانگانه	احترام به تفاوت‌ها، صمیمیت با زیردستان، مقتدر محبوب، برقراری روابط اثربخش و سازنده، پذیرش تنوع، گذشت و مدارا، حساسیت به تفاوت‌های فرهنگی، پختگی	۱۰

ردیف	کد باز	کدهای اولیه	تعداد کدهای اولیه
اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، تحمل سلايق، نفوذ و شبکه‌سازی			
۸	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	۴
۹	تسلط شخصی	خودشناسی، تسلط بر خود، هدایت درونی خود، خودشناسی، چراغ راهنمای خودبودن، خودهدایتی مبتنی بر تکامل، درک خود، صداقت با خود، خویشتن-سازی	۹

در ادامه، نمونه‌ای از مطالب منتخب مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با هر یک از کدهای باز ذکر می‌شود. به عنوان نمونه در ارتباط با کد «چابکی ذهنی»، مصاحبه‌شونده «م-۲» با استناد به آموزه‌های مکتب اقتضایی، معتقد بود که اقتضائات محیطی امروز سازمان‌ها لزوم برخورداری از یک چارچوب ذهنی منعطف را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. آنجا که اظهار داشت:

«موقعی که می‌گیریم مدیریت اقتضایی، در مدیریت اقتضایی همه چیز بستگی به شرایط داره. یعنی اینکه بپذیریم در شرایط عصر حاضر همه چیز در حال تغییر هست الا تغییر. تنها اصل ثابت، تغییر هستش. تحت این اقتضاء، اول یک مدیر باید بدون برای اثربخشی نمی‌تونه یک چارچوب ذهنی ثابت و از پیش تعیین شده داشته باشه و سفت و محکم به اونا بچسبه. به اعتقاد من در گذشته، چارچوب‌ها ثابت بودن و بنا به اقتضاء «تغییر» استثناء بود. اما الان برعکس شده، اصل اینه که چارچوب‌های ذهنی ما مدیران باید منعطف و متغیر باشه و «ثابت» بودن استثناء و اقتضاء شده. بنابراین، یک مدیر باید یک چارچوب ذهنی باز، منعطف و سیال برای درک شرایط، مسائل و راه‌حل‌ها داشته باشه».

در خصوص کد «انتقادپذیری»، مصاحبه‌شونده «ا-۵» بر این باور هست که «شایستگی» دغدغه هوشمندان و ثمره نقادی است. وی بر این باور بود که:

«... شایستگی در منظومه هوشمندی قرار می‌گیره. یعنی این یک دولت هوشمند، یک سازمان هوشمند، یک مدیر هوشمند و یک انسان هوشمند هست که به دنبال شایستگیه. شایستگی درد و دغدغه آدم‌های هوشمند هست و یک هوشمند از به چالش‌طلبیدن و به چالش کشیده‌شدن لذت می‌بره. چون توی چالش‌ها هست که یادگیری بدست میاد. یک ناخدا در دریای موج یاد می‌گیره و به پختگی میرسه. انسان‌ها در چالش‌های زندگی پخته میشن و یاد می‌گیرن، دانشجو در درسا و سئوال‌ها چالشی هست که یاد می‌گیره و به تبع

اون یک مدیر هم در چالش‌هاست که در مفهوم واقعیش مدیر همیشه. چالش‌ها هستن که وضعیت موجود و توانمندی و سطح کفایت فعلی یک مدیر رو زیرسئوال می‌برن و این باعث میشه که برای رفع این کاستی تلاش کنه و نتیجه اون تلاش، پویایی و رشد هست».

نهایتاً در زمینه کد «هوش ارتباطی چندگانه»، مصاحبه‌شونده «۴-ا» بر این باور بود که پختگی ارتباطی به عنوان یک فراشایستگی، دارای دو بعد تاب‌آوری و هدایت مؤثر در سه زمینه اختلافات فردی، فرهنگی و روابط سیاسی است. بنا به استدلال وی:

«مدیران دولتی در حوزه ارتباطات باید در سه زمینه دارای پختگی باشند. موقعی که میگم پختگی یعنی ظرفیت بالای تاب‌آوری و هدایت مؤثر. منظور من از تاب‌آوری، ظرفیت تحمل، پذیرش، درک و تطبیق خود با تفاوت‌ها، اختلافات و تضادهای روابط بین‌فردی و موقعی که میگم هدایت مؤثر یعنی تبدیل تهدیدهای ارتباطی ناشی از تفاوت‌ها و تضادها به فرصت‌های ارتباط اثربخش. این تفاوت‌ها و تضادها ممکنه در سه زمینه باشه: اجتماعی، فرهنگی و سیاسی. در حوزه اجتماعی، یکی مدیر دولتی باید سلاقی و اختلاف نظرهای شخصی، سازمانی و تخصصی با دیگران رو بپذیره و درک و هدایت کنه. چیزی که در فرایند آوای سازمانی نمود پیدا میکنه. در حوزه فرهنگی، باید فرهنگ‌های مختلف بویژه جامعه محلی موردفعالیت خود را بشناسه، بپذیره و خود را بصورت سازنده تطبیق بده. و نهایتاً در حوزه سیاسی باید از توان نفوذ و شبکه‌سازی سلاقی مختلف و کانون‌های قدرت برخوردار باشه. چون به هر حال در یک بستر سیاسی فعالیتمی‌کنه، اون هم در یک محیط اداری سیاسی زده‌ای مثل کشور ما».

### مرحله دوم - کدگذاری محوری

کدگذاری محوری به محقق این امکان را می‌دهد تا مقوله‌ها و خرده مقوله‌ها را در سطح ویژگی‌ها و ابعاد پیوند دهد (Corbin & Strauss, 2008). در این مرحله با گروه‌بندی کدهای باز، ۳ کدمحوری شناسایی گردید که عبارت بودند از:

- **فراشایستگی‌های شناختی**، بیانگر شایستگی‌هایی هستند که به افراد امکان می‌دهند مسئولیت یادگیری خود را برعهده گیرند، آن‌ها کلیدی برای تفکر و باز کردن قفل یادگیری هستند. گشودگی به تجربه، تفکر نقادانه، کنجکاوی، چابکی ذهنی و اعتماد به نفس از جمله فراشایستگی‌های شناختی هستند که این پژوهش به آنها دست یافت.



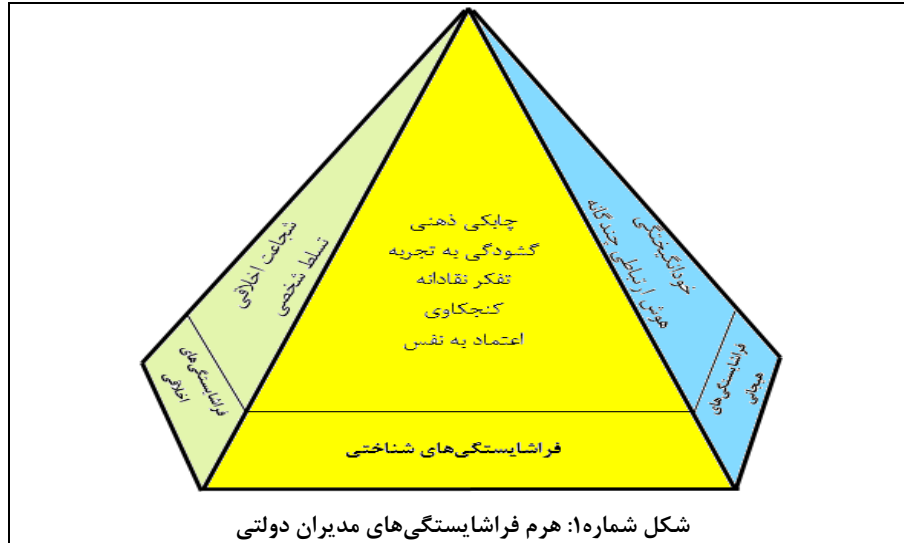
- **فراشایستگی‌های هیجانی**، بیانگر مجموعه سازمان‌یافته‌ای از شایستگی‌ها هستند که به افراد امکان مدیریت احساسات و هیجانات خود و دیگران را داده، موجبات ارتباط اثربخش را فراهم می‌نمایند. خودانگیختگی و هوش هیجانی چندانگانه- مشتمل بر هوش هیجانی، اجتماعی و سیاسی- فراشایستگی‌های هیجانی بودند که بر مبنای مفاهیم اولیه حاصل از نقل قول‌های خبرگان پژوهش‌شناسایی شدند.
- **فراشایستگی‌های اخلاقی**، بیانگر شایستگی‌هایی هستند که به افراد امکان می‌دهند تا به خود درونی یا معنای وجودی خود دست‌یافته و بر اصول‌شان- اعم از معنوی، اخلاقی و شخصی- پایدار بمانند. یافته‌های این پژوهش دو فراشایستگی اخلاقی را برای مدیران دولتی شناسایی نمود که عبارتند از: شجاعت اخلاقی و تسلط شخصی (معناگرایی در زندگی).  
با توجه به دسته‌بندی فوق که بیانگر «کدهای محوری» شناسایی شده هستند، می‌توان جدول (۳) را برای به تصویر کشیدن این پدیده ارائه داد.

جدول شماره ۳: مؤلفه‌های شناسایی شده برای فراشایستگی‌های مدیریتی

کدهای باز	کد محوری
چابکی ذهنی	فراشایستگی‌های شناختی
گشودگی به تجربه	
تفکر نقادانه	
کنجکاوی	
اعتماد به نفس	
خودانگیختگی	فراشایستگی‌های هیجانی
هوش ارتباطی چندانگانه	
شجاعت اخلاقی	فراشایستگی‌های اخلاقی
تسلط شخصی (معناگرایی در زندگی)	

### مرحله سوم- کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی، به محقق اجازه داد تا منطق ارتباط بین عناصر نظریه را توصیف نماید و یک مدل تصویری از آنها ارائه دهد. این مدل، محصول نهایی پژوهش را نشان می‌دهد (Corbin & Strauss, 2008). با توجه به یافته‌های دو مرحله قبل، می‌توان مدل مفهومی زیر را ارائه داد.



### بحث و نتیجه‌گیری

فرایند کدگذاری مفاهیم مرتبط منجر به شناسایی سه گروه از فراشایستگی‌ها شدند: فراشایستگی‌های شناختی، هیجانی و اخلاقی. دو گروه اولی همسو با ابعاد مدل مطرح شده توسط کورچوسکا و همکاران (۲۰۱۷) می‌باشد. آنها سه فراشایستگی را برای کارآفرینان شناسایی نمودند: فراشایستگی شناختی، عواطف و عزم. اما فراشایستگی‌های اخلاقی از نوآوری‌های این پژوهش می‌باشند، اگرچه ظفرنیا و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی که پیرامون فراشایستگی‌های مراقبتی پرستاران انجام دادند، بر شایستگی‌های معنوی متمرکز شده‌اند.

اولین رکن مدل پیشنهادی، دربردارنده فراشایستگی‌های شناختی است. کورچوسکا و همکاران (۲۰۱۷)، فراشناخت را مرتبط با توسعه سطح دانش و آگاهی دانسته که متشکل از دانش و تجربیات است. در حوزه فراشایستگی‌های شناختی، پنج فراشایستگی شناسایی شدند که عبارتند از: تفکر نقادانه، کنجکاوی، چابکی ذهنی، گشودگی به تجربه و اعتماد به نفس. در این میان، گشودگی به تجربه و اعتماد به نفس از نوآوری‌های این پژوهش بوده، اما سه فراشایستگی دیگر در پژوهش‌های پیشین نیز شناسایی شده‌اند. تفکر نقادانه به عنوان اولین فراشایستگی شناخته‌شده، در پژوهش‌های نظری حوزه علوم تربیتی و

روانشناسی مانند مارسیک و واتکینز (به نقل از: اسوانسون، ۲۰۱۹) مورد اشاره واقع شده و کوهل و سوارتز (۲۰۱۹) نیز از آن به عنوان فراشایستگی انقلاب صنعتی چهارم یاد کردند. این فراشایستگی، با تاکید بر اینکه می‌بایست به رویدادها به عنوان یک فرایند پویا توجه نمود نه ایستا، جامع‌نگر، عمق‌اندیش، تحول‌خواه و نوگرا بود نه بخشی‌نگر، سطحی‌اندیش و محافظه کار، موجبات توسعه شایستگی‌های مدیران را فراهم نموده و به آنها امکان می‌دهد تا دیدگاه‌های جدید را بپذیرند. کنجکاوی نیز به عنوان یک فراشایستگی شناختی، در پژوهش کوهل و سوارتز (۲۰۱۹) مطرح شده است. آنها از کنجکاوی و تاب‌آوری شناختی به عنوان عناصر متشکله فراشایستگی انعطاف‌پذیری شناختی یاد کردند. رهبرانی که کنجکاوی را پذیرفته‌اند، ضمن آنکه موجبات رشد و توسعه خود را فراهم می‌آورند، محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان احساس امنیت کنند تا ایده‌های جدید را کشف کنند، ریسک کنند و وضعیت موجود را به چالش بکشند. شواهد نشان می‌دهند که این نوع رهبری منجر به سازمان‌هایی با عملکرد بالاتر و سازگارتر می‌شود (Bickett, Schweitzer & Mastio, 2019). فراشایستگی کنجکاوی در ارتباط معنادار با تفکر نقدانه است. تفکر نقدانه مدیران را وامی‌دارد تا شایستگی‌های موجودشان را زیرسئوال برده و بپذیرند که نیازمند کسب شایستگی‌های متفاوت و جدیدی هستند. از سوی دیگر، کنجکاوی آنها را ترغیب می‌نماید تا به دنبال شناسایی و کسب آن شایستگی‌ها باشند. سومین فراشایستگی - یعنی، چابکی ذهنی - در پژوهش ری‌نالد و اسنل (به نقل از: اوستاو، ۲۰۱۸) و باکلی، مونکس و مک‌کویت (۲۰۰۶) شناسایی شد و لان و هانگ (۲۰۱۸) نیز در قالب فراشایستگی یادگیری مستمر به آن پرداخته‌اند. در روانشناسی شناختی، چابکی ذهنی عبارتست از: انعطاف‌پذیری برای پاسخگویی به راه‌حل‌های جایگزین و توانایی برخورداری از دیدگاه جامع و کلی‌نگر از یکسو و جزئی‌نگر از سوی دیگر برای تحلیل عمیق به گونه‌ای است که اطلاعات جدید را در یک محیط در حال تغییر از دست ندهد (De Meuse, 2017). این فراشایستگی، مدیران را از گرفتار شدن در دام جزم‌گرایی (دگماتیسم) نجات می‌دهد. اینکه، باورهای خود را بمثابة حقایق همیشه و همه جا درست تصور نکنند، شایستگی‌های خود را مطلق و همیشگی نپندارند، آنها را به محک آزمون و آزمایش قرار داده و بر بنیاد دانش‌های تازه و آموزه‌های عملی نوین به بازبینی درونمایه، حقیقت، ضرورت و ارزش معرفتی آنها

بپردازند. چهارمین فراشایستگی شناختی، گشودگی به تجربه است که به توانایی آموختن، استدلال، دانش و فهم جدید اشاره دارد. افرادی که سطح بالایی از گشودگی به تجربه دارند، گشاده فکر هستند و تمایل دارند چیزهای جدید را امتحان کنند. آنها به راحتی با شرایط در حال تغییر سازگار می‌شوند و به دنبال راه‌های جایگزین برای حل مشکلات می‌باشند (Alarcon & Pfahler, 2021). ضمن آنکه، این فراشایستگی با پذیرش تکثرگرایی، چندصدایی، متفاوت‌اندیشی و تبادل دانش، ایده‌ها و احساسات امکان توسعه شایستگی‌های افراد را فراهم می‌نماید. نهایتاً از پنجمین فراشایستگی شناختی یعنی اعتماد به نفس، به عنوان یکی از الزامات اساسی برای تصدی مدیریت در تمامی سطوح سازمانی یاد شده است. هخاوهن<sup>۱</sup> اعتماد به نفس را خصوصیت پیچیده‌ای می‌داند که شامل انگیزه قدرت و موفقیت‌طلبی است. فرویدیسیم اعتماد به نفس را به عنوان جلوه‌ای از خاصیت مغناطیسی دانسته که باعث جذب دیگران شده و موجبات تأثیرگذاری بر سایر افراد را فراهم می‌آورد. از همین رو، این خصوصیت را می‌توان به عنوان یک ویژگی خاص در نظر گرفت، آنچه که در فرهنگ‌های پیشین «مانا»<sup>۲</sup> نامیده می‌شد (Oslyakova & Katakova, 2022).

دومین رکن مدل، فراشایستگی‌های هیجانی یا عاطفی هستند. بزعم کورچوسکا و همکاران (۲۰۱۷)، فراعواطف به شناخت، پایش، تنظیم و ارزیابی فعالیت‌های عاطفی درون و بین‌فردی اشاره دارند. پژوهش حاضر در حوزه هیجانی، به دو فراشایستگی خودانگیختگی و هوش ارتباطی چندگانه دست یافت. خودانگیختگی به عنوان یک فراشایستگی بصورت مستقل در پژوهش‌های پیشین مطرح نشده است، در خصوص اهمیت آن، پیترس استدلال کرد افرادی که از خودانگیختگی بالایی برخوردارند کیفیت کاری بسیار بالایی دارند، مصمم و باپشتکاراند، نیازی به دریافت پاداش بیرونی در ازای تلاش‌های خود ندارند، زیرا از حس موفقیت‌طلبی بالایی برخوردار بوده و از درون برانگیخته می‌شوند. افراد خودانگیخته دارای یک مرکز کنترل درونی هستند، احساس می‌کنند که مسئول زندگی خود هستند. در این زمینه، یکی از چالش‌های منحصر به فرد رهبران این است که بتوانند نه تنها به دیگران بلکه به خود نیز انگیزه بدهند. اگر یک رهبر بی‌انگیزه باشد، پیروان آنها نیز بی‌انگیزه خواهند بود

1. Hekhauhen

2. Mana

(Roy, 2015). دومین فراشایستگی هیجانی، هوش هیجانی چندگانه است که توسط این پژوهش معرفی شده و جامع هوش هیجانی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است. لان و هانگ (۲۰۱۸) تحت اصطلاح مهارت ارتباطی و مروی و وروی (۲۰۰۷) در قالب نفوذ در دیگران به آن پرداخته‌اند. برخورداری از این فراشایستگی برای مدیران دولتی از دو جهت حائز اهمیت است: اول این‌که، آنها همانند سایر مدیران برای ایفای نقش رهبری خود نیازمند برقراری ارتباط سازنده و اثربخش با کلیه کارکنان سازمان هستند؛ دوم، آنها با توجه به ماهیت سازمان‌های دولتی باید بتوانند در پرتو تعامل اثربخش با کلیه اقدار جامعه و سایر ذینفعان اعم از درون و برون سازمانی، شبکه‌سازی نمایند. فراشایستگی هوش ارتباطی چندگانه این امکان را فراهم خواهد ساخت تا شایستگی‌های لازم برای ارتباط با خود، و دیگران را توسعه بخشند.

سومین رکن مدل، فراشایستگی‌ها، اخلاقی و معنوی هستند. به اعتقاد رید<sup>۱</sup> یکی از ابعاد چهارگانه خود انسان، «فراشخصی»<sup>۲</sup> است. تعالی این بعد، مستلزم توسعه‌ی معنوی و اخلاقی است و زمانی رخ می‌دهد که فرد بتواند خود را فراتر از جهان مادی به یک وجود قدسی پیوند دهد (Hotchkiss, Passmore, Howell, 2016). توسعه اخلاقی و معنوی به منظور تعالی فراشخصی مستلزم فراشایستگی‌هایی است که براساس یافته‌های پژوهش حاضر عبارتند از: شجاعت اخلاقی و تسلط شخصی (معناگرایی در زندگی). شجاعت اخلاقی در پژوهش‌های پیشین توسط ظفرنیا و همکاران (۲۰۱۷) به عنوان یکی از ارکان شایستگی تصمیم‌گیری پرستاران مطرح شده است. کسانی که از شجاعت اخلاقی برخوردارند بر اساس اعتقادات اخلاقی قاطعانه عمل نموده و علیرغم هزینه‌های احتمالی، مواضع اخلاقی اتخاذ می‌کنند. از نمونه‌های کلاسیک شجاعت اخلاقی می‌توان به مارتین لوتر کینگ، جونیور، نلسون ماندلا و دیگران اشاره کرد (Ganu, 2018). ایلن وایت<sup>۳</sup> یک رهبر برخوردار از شجاعت اخلاقی را اینگونه توصیف می‌کند: «براساس منافع شخصی‌شان تصمیم نمی‌گیرند، خود را نمی‌فروشند، صادق هستند، ترسی از اینکه خطا و فساد را رسوا کنند، ندارند و برای احقاق

---

1. Reed

2. Transpersonal

3. Ellen White

حق ایستادگی می‌کنند حتی اگر از عرش به فرش سقوط کنند» (Ganu, 2018). تسلط شخصی، فراشایستگی اخلاقی دیگری است که این پژوهش همسو با تحقیق مرکز توسعه رهبری ارتش سنگاپور به آن دست یافت. بزعم پیتر سنگه، تسلط شخصی مستلزم رشد شخصی و یادگیری است، چرخاندن آینه به سمت درون خود است، جایی که تمام کارهای رهبری معنادار از آنجا آغاز می‌شود. تسلط شخصی شامل «تعهد به حقیقت است - تمایل بی‌امان برای کشف راه‌هایی که ما را محدود و گمراه‌مان می‌کنند. تسلط شخصی فراتر از آنکه یک شایستگی و مهارت باشد، نیاز به رشد معنوی دارد، چیزی که سنگه آن را به عنوان «نگرش خلاق و نه واکنشی نسبت به زیستن و زندگی» یاد می‌کند (Mak, Snell & Hong, 2020). بنابراین، افرادی که دارای تسلط شخصی هستند در جستجوی معنا و حقیقت زندگی هستند، نسبت به شایستگی‌های موردنیاز اشراف دارند و خود را برای بهبود آن متعهد می‌دانند.

با توجه به نقش فراشایستگی‌ها در فرایند خودتوسعه‌ای مدیران، به سیاستگذاران و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های بهبود مدیریت و نظام انتصاب و ارتقای مدیران دولتی توجه ویژه‌ای به فراشایستگی‌های شناختی، هیجانی و اخلاقی مدیران داشته باشند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود از مدیرانی بهره گرفته شود که:

- توانایی هدایت کارآمد سازمان‌ها در شرایط تغییرات سریع و پیچیدگی بالا را دارا بوده و قادرند از زاویه و دیدگاه جدید به مشکلات فکر کنند. از پیچیدگی، ابهام و تبیین افکار خود برای دیگران استقبال می‌کنند.
- تمایل به مشارکت فعالانه در تجارب متنوع شامل مجموعه افکار، ایده‌ها و دیدگاه‌ها را از طریق ایجاد بستر مناسب برای آوای سازمانی دارا می‌باشند.
- نقدپذیر بوده، توانایی قادر به تجزیه و تحلیل، بازنمایی، قضاوت و برخورداری از یک راهبرد نظام‌مند برای حل مشکلات هستند.
- نسبت به کسب اطلاعات جدید گشوده بوده و از رفتارهای اکتشافی استقبال می‌نمایند.
- خودانگیخته بوده، بدون توجه به مشوق‌ها و یا الزامات بیرونی، خود را نسبت به انجام آنچه که مدنظر دارند، متعهد می‌دانند.

- تحمل و احترام به تفاوت‌ها و ظرفیت برقراری روابط صمیمانه‌ی سازنده را دارا بوده، از هوش هیجانی، فرهنگی و سیاسی مناسبی برخوردار می‌باشند.
  - دارای ظرفیت بالایی برای پذیرش اشتباهات و اعتراف به آن، عدم همسوئی و رویارویی با رفتارهای شرورانه و بدخواهانه، بی‌عدالتی و غیراخلاقی هستند.
  - نسبت به زمینه‌هایی که شایستگی آن را نداشته و یا فاقد دانش لازم هستند اشراف داشته و خود را برای بهبود آن متعهد می‌دانند.
- با این حال، اگرچه بهره‌گیری از روش کیفی منجر به درک عمیق پدیده مورد مطالعه از جمله فراشایستگی‌های رهبری گردید، اما دارای محدودیت‌هایی است. با توجه به اینکه این روش مستعد ذهنیت محققین بوده، قابلیت تعمیم محدودی داشته و یافته‌ها ممکن است تحت تأثیر سوگیری محقق باشد، در یافته‌ها می‌بایست با احتیاط برخورد نمود.

### حمایت و قدردانی

از مجموعه خبرگان و مدیران دستگاه‌های اجرایی استان خراسان جنوبی که با پژوهشگران مطالعه حاضر همکاری کامل را بعمل آورده و از آن حمایت معنوی نموده‌اند، قدردانی و سپاسگزاری می‌گردد. این پژوهش از رساله‌ی دکتری نویسنده اول مقاله و بدون هیچ گونه کمک مالی انجام شده است.

### منابع فارسی

بلالی شهبواری، سجاد، یعقوبی، نورمحمد، وفادار، میلاد. (۱۳۹۸). واکاوی، اولویت بندی و ارائه الگوی شایستگی‌های محوری مدیران. (مورد مطالعه: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان سیستان و بلوچستان)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۴۵)، ۱۲-۱۳۴، ۱۰۹-۱۳۴.

### References

- Alarcon, G.M., Pfahler, M.D. (2021). *The role of human personality on trust in human-robot interaction, in Trust in Human-Robot Interaction*, Academic Press, USA, 159-178.
- Axon, L., Friedman, E., & Jordan, K. (2015). *Leading now: Critical capabilities for a complex world*. Boston. Harvard Business Publishing, Corporate Learning.
- 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.
- Balali Shahvari, S., Yaghoubi, N. M., & Vafadar, M. (2019). Analysis, Ranking and Presentation of Managers' Core Competencies Model (Case Study: Cooperatives, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchestan). *Public Management Researches*, 12(45), 109-134. (In Persian)
- Bennett, K. (2017). *Living and leading through uncertainty*. Sandton, Knowledge Resources(KR) Publishing.
- Bickett, D.B., Schweitzer, J., & Mastio, E. (2019). *Curiosity in leadership: A strategic paradox*. Conference: 35th European Group for Organizational Studies Colloquium At: Edinburgh, UK.
- Buckley, F., Monks, K. and McKevitt, C. (2005). *Identifying management needs in a time of flux: A new model for human resource manager education*. LInK Working Paper Series (Paper No 02-05). The Learning, Innovation and Knowledge Research Centre, Dublin City University, Ireland, <http://doras.dcu.ie/2414/> last accessed 28.08.2014.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm, *Leadership*, 4(4):363-379.
- Cheatham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a Holistic Model of Professional Competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30.
- Corbin, J. and Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3rd edn. London: Sage Publications.
- De Meuse, K.P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267-295.
- 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.
- Ganu, J. (2018). Moral Courage: The Lifeblood of ethical leadership and followership, *The Journal of Applied Christian Leadership*, Vol. 12, No. 2, pp: 41-53.
- Guptaa, V., Chorab, S., Kumar Kakani, R.. (2017). Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers, *Journal of Asian Public Policy*, 11(1), 99-120.
- Hotchkiss, L.R., Passmore, H.A., & Howell, M.H., (2016), *Transcendent Predictors of Hope*, CPA Convention, Conference Paper.
- 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.



- 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.
- Kurczewska, A., Kyrö, P., Lagus, K., Kohonen, O. & Lindh-Knuutila, T. (2017). The interplay between cognitive, conative, and affective constructs along the entrepreneurial learning process. *Education & Training*, 60(7-8), 891-908.
- 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*, Vol.9, No.2, 109-127.
- Lan, M. T., & Hung, T. H. (2018). The Leadership Competency in Vietnam Public Administration. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(1), 8-20.
- Lew, P. (2005). *Preparing Leaders for the Complexities of the Security Environment in the 21st Century - SAF's experience with Competency Based Learning*, Paper Presented at the 41ST International Applied Military Psychology Symposium at Washington DC from 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.
- Marianne Roux, Charmine E. J. Härtel. (2018). *The Cognitive, Emotional, and Behavioral Qualities Required for Leadership Assessment and Development in the New World of Work*, In the Petitta, L., Härtel, Ch. E.J., Ashkanasy, N.M., Zerbe , W.J., *Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions*. USA: Emerald Publishing Limited.
- 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.
- Merwe, L. V. d., & Verwey, A. (2007). Leadership Meta-Competencies for the Future World of Work. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 33-41 .
- Oslyakova, I.V., Katakova, S.S. (2020). Confidence as a Key Psycho–Personal Quality for Professional Managers, *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 128, International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC), 203-206.
- Pasban, M., Azar Kasb, A. & Fatehi Khoshkanab, L., (2012), A Comparative study of Management Based on Competency in Public and Private Institutions (Case study: East and West Azerbaijan Provinces), *The Journal of Productivity Management*, 6(3), 75-96(Perian).

- 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.
- Roy, S.R., (2015), *The Self-Motivation Facet in Leadership and Education*, In *book: Promoting Trait Emotional Intelligence in Leadership and Education*, IGI Global Publisher, USA, 71-85.
- Skilton, M., & Hovsepian, F. (2018). *The 4th Industrial Revolution Responding to the Impact of Artificial Intelligence on Business*. Switzerland: Springer International Publishing.
- 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).
- Swanson, D.A. (2019). *Examining Agency in Workplace Learning with Cooperative Extension Professionals*, A Dissertation submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Ustav, S., (2018), Exploring the Gaps of Metacompetencies 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.
- Zafarnia, N., Abbaszadeh, A., Borhani, F., Ebadi, A. & Nakhaee, N. (2017). Moral competency: meta-competence of nursing care, *Electronic Physician*, 9(6), 4553-4562.