



شبهه استناددهی: محمد آبادی، رجب، رنجبر، منصور، و امان زاده، آمنه. (۱۴۰۶). شناسایی عوامل پدیده محوری توسعه سازمانی با محوریت شایستگی‌های مدیریتی. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۵(۵)، ۲۲-۱.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

شناسایی عوامل پدیده محوری توسعه سازمانی با محوریت شایستگی‌های مدیریتی

رجب محمد آبادی^۱، منصور رنجبر^۲، آمنه امان زاده^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، گرایش مدیریت تطبیقی و توسعه، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. دانشیار، مرکز مطالعات توسعه آموزش، دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ایران، ساری

۳. گروه تکنولوژی آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: manfm43@gmail.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل پدیده محوری توسعه سازمانی با محوریت شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین انجام شد. جامعه پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دارای مرتبه دانشیاری و بالاتر با حداقل ۱۵ سال سابقه علمی مرتبط و نیز مدیران ارشد و کارشناسان خبره دانشگاه علوم پزشکی مازندران بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با راهبرد گلوله‌برفی انجام شد و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری پس از مصاحبه با ۱۷ نفر حاصل شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته ۴۵ تا ۹۰ دقیقه‌ای گردآوری شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از بازبینی اعضا، بررسی همکار و مشارکت در تفسیر استفاده شد و پایایی کدگذاری از طریق توافق میان دو کدگذار و ضریب کاپای کوهن بررسی گردید. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که عوامل پدیده محوری توسعه سازمانی در قالب نه مقوله اصلی شامل شایستگی‌های فردی و شخصیتی، شایستگی‌های شناختی و راهبردی، شایستگی‌های رهبری و رفتاری، شایستگی‌های حرفه‌ای و سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و جانشین‌پروری، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد، شایسته‌سالاری و حکمرانی انتصابات، بومی‌سازی نظام شایستگی مدیریتی و حمایت سازمانی از مدیران شایسته سازمان یافتند. همچنین، تحول، نوآوری و یادگیری سازمانی به عنوان پیامدهای توسعه‌ای این ساختار شناسایی شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، «توسعه سازمانی مبتنی بر استقرار نظام بومی، شایسته‌سالار و توسعه محور شایستگی‌های مدیریتی» به عنوان پدیده محوری پژوهش استخراج شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که شایستگی مدیریتی در دانشگاه علوم پزشکی باید از یک ویژگی فردی یا معیار محدود برای انتصاب فراتر رود و به یک نظام یکپارچه برای انتخاب، ارزیابی، آموزش، جانشین‌پروری، حمایت و توسعه مدیران تبدیل شود. استقرار چنین نظامی می‌تواند زمینه ارتقای کیفیت رهبری، استفاده بهتر از سرمایه انسانی، تقویت عدالت و شفافیت سازمانی، افزایش یادگیری و نوآوری و تحقق توسعه پایدار سازمانی را فراهم سازد.

کلیدواژه‌گان: توسعه سازمانی؛ شایستگی‌های مدیریتی؛ شایسته‌سالاری؛ جانشین‌پروری؛ توسعه سرمایه انسانی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ دانشگاه علوم پزشکی

تاریخ ارسال: ۱۳ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۷ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۲ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۶



How to cite: Mohammad Abadi, R., Ranjbar, M., & Amanzadeh, A. (2027). Identifying the Core Phenomenon Factors of Organizational Development with an Emphasis on Managerial Competencies. *Training, Education, and Sustainable Development*, 5(5), 1-22.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identifying the Core Phenomenon Factors of Organizational Development with an Emphasis on Managerial Competencies

Rajab Mohammad Abadi¹, Mansour Ranjbar^{2*}, Amneh Amanzadeh³

1. Department of Public Administration (Comparative Management and Development), Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran

2. Associate Professor, Education Development Center, Mazandaran University of Medical Sciences, Sari, Iran

3. Department of Educational Technology, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran

*Corresponding Author's Email: manfm43@gmail.com

Abstract

The present study aimed to identify the core phenomenon factors of organizational development with an emphasis on managerial competencies at Mazandaran University of Medical Sciences. This qualitative study was conducted using grounded theory based on the Strauss and Corbin paradigm model. The study population consisted of faculty members holding the rank of associate professor or higher with at least 15 years of relevant academic experience, as well as senior managers and experienced experts at Mazandaran University of Medical Sciences. Participants were selected through purposive and snowball sampling, and interviews continued until theoretical saturation was reached. Saturation was achieved after interviews with 17 experts. Data were collected through in-depth semi-structured interviews lasting approximately 45–90 minutes. Credibility was enhanced through member checking, peer review, and participatory interpretation, while coding reliability was assessed through inter-coder agreement and Cohen's kappa coefficient. Data were analyzed using MAXQDA software through open, axial, and selective coding. The findings showed that the core phenomenon factors of organizational development were organized into nine main categories: individual and personal competencies, cognitive and strategic competencies, leadership and behavioral competencies, professional and organizational competencies, human capital development and succession planning, performance evaluation and management, meritocracy and governance of managerial appointments, localization of the managerial competency system, and organizational support for competent managers. Organizational transformation, innovation, and learning were also identified as developmental outcomes. Selective coding identified “organizational development based on the establishment of a localized, merit-based, and development-oriented managerial competency system” as the central phenomenon of the study. The findings indicate that managerial competency should move beyond being viewed merely as an individual attribute or an appointment criterion and should instead be institutionalized as an integrated system for selecting, evaluating, developing, supporting, and preparing managers. Such a system can improve leadership quality, optimize the use of human capital, strengthen organizational justice and transparency, promote learning and innovation, and facilitate sustainable organizational development.

Keywords: *Organizational Development; Managerial Competencies; Meritocracy; Succession Planning; Human Capital Development; Grounded Theory; Medical University*

Submit Date: 03 May 2026

Revise Date: 23 September 2026

Accept Date: 29 September 2026

Initial Publish: 04 October 2026

Final Publish: 22 December 2027

توسعه سازمانی در دهه‌های اخیر از یک رویکرد محدود به اصلاح ساختار و فرایندهای اداری فراتر رفته و به مفهومی چندبعدی تبدیل شده است که تغییر برنامه‌ریزی‌شده، یادگیری سازمانی، توسعه سرمایه انسانی، تحول فرهنگی، بهبود فرایندها، نوآوری و افزایش ظرفیت سازگاری سازمان با محیط را دربرمی‌گیرد. سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که با پیچیدگی، پویایی، عدم قطعیت، پیشرفت سریع فناوری و افزایش انتظارات ذی‌نفعان مشخص می‌شود و در چنین شرایطی، توسعه سازمانی را نمی‌توان صرفاً به بازطراحی ساختار یا اجرای برنامه‌های مقطعی تغییر محدود کرد. توسعه پایدار سازمان مستلزم آن است که ظرفیت‌های درونی آن، به‌ویژه کیفیت مدیریت و رهبری، هم‌زمان با الزامات محیطی تقویت شود. از این منظر، مدیریت تغییر، بهبود و تحول سازمانی زمانی می‌تواند به نتایج پایدار منجر شود که تغییرات ساختاری، انسانی و فرهنگی به‌صورت یکپارچه مورد توجه قرار گیرند و مدیران توانایی هدایت سازمان در مسیر تغییر را داشته باشند (Moghipi & Imani, 2023). فرهنگ سازمانی نیز یکی از زیرساخت‌های بنیادین این فرایند محسوب می‌شود؛ زیرا باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری حاکم بر سازمان می‌توانند تغییرات توسعه‌ای را تسهیل یا با مقاومت مواجه کنند (Sharifi, 2023). در همین راستا، تأکید شده است که فرهنگ سازمانی نه تنها بر رفتار اعضا اثر می‌گذارد، بلکه در تعیین ظرفیت سازمان برای یادگیری، نوآوری و انطباق با محیط نیز نقش دارد (Rezaeian, 2023). شواهد جدید نیز نشان می‌دهند که توسعه سازمانی پایدار نیازمند هماهنگی میان فرهنگ سازمانی، ساختار، مدیریت و ظرفیت‌های انسانی است و نمی‌توان آن را مستقل از بستر فرهنگی سازمان تحلیل کرد (Vasina, 2024).

در میان عوامل متعدد مؤثر بر توسعه سازمانی، شایستگی‌های مدیریتی جایگاهی محوری دارند؛ زیرا مدیران واسطه اصلی میان اهداف راهبردی سازمان و اجرای واقعی برنامه‌ها هستند. شایستگی مدیریتی عموماً به مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های فردی، قابلیت‌های رفتاری و توانایی‌های حرفه‌ای اشاره دارد که به مدیر امکان می‌دهد وظایف خود را به‌طور اثربخش انجام داده، منابع را هدایت کند، تصمیم‌های مناسب اتخاذ نماید و عملکرد سازمان را بهبود بخشد (Mohammadi, 2025). در این چارچوب، برخورداری از دانش مدیریتی به‌تنهایی برای احراز شایستگی کافی نیست، بلکه توان تبدیل دانش به رفتار اثربخش و عملکرد قابل مشاهده اهمیت اساسی دارد. پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که شایستگی مدیران با پیامدهایی مانند افزایش اثربخشی سازمانی، رضایت شغلی کارکنان و بهبود کیفیت عملکرد مرتبط است (Rahmani & Momeni, 2023). همچنین، فراترکیب مطالعات مربوط به شایستگی مدیران نشان داده است که هوش هیجانی، قابلیت‌های رفتاری و توانایی تعامل مؤثر با دیگران می‌توانند در شکل‌گیری پیامدهای مثبت شایستگی مدیریتی نقش مهمی داشته باشند (Pourfaraj et al., 2023). از سوی دیگر، بررسی عوامل مؤثر بر استخدام مبتنی بر شایستگی نشان می‌دهد که شایسته‌گزینی زمانی اثربخش خواهد بود که معیارهای روشن، ابزارهای ارزیابی مناسب و تناسب میان الزامات شغل و ویژگی‌های افراد در فرایند جذب و انتصاب مورد توجه قرار گیرد (Torbati et al., 2024).

شایستگی‌های مدیریتی همچنین با میزان چابکی و واکنش‌پذیری سازمان ارتباط دارند. مدیرانی که از توانایی تصمیم‌گیری، تحلیل محیط، مدیریت منابع و هدایت تغییر برخوردارند، می‌توانند پاسخ سازمان به تحولات محیطی را تسریع کرده و انعطاف ساختاری و عملیاتی آن را افزایش دهند (Samaei et al., 2024). در همین زمینه، پژوهش‌های حوزه بخش عمومی ایران بر ضرورت تدوین مدل‌های شایستگی متناسب با اقتضات ساختاری، قانونی و فرهنگی سازمان‌های دولتی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که استفاده از مدل‌های عمومی بدون بومی‌سازی می‌تواند تبیینی و کاربردی آن‌ها را کاهش دهد (Kamandi et al., 2025). طراحی مدل شایستگی برای گروه‌های مدیریتی تخصصی نیز مؤید آن است که نوع صنعت، مأموریت سازمان، ویژگی‌های محیط و سطح مسئولیت مدیریتی باید در تعیین مؤلفه‌های شایستگی در نظر گرفته شود (Ghazanfari Fard et al., 2025). بنابراین، شایستگی مدیریتی مفهومی ثابت و مستقل از زمینه نیست، بلکه ماهیتی موقعیتی و بافت‌محور دارد و باید بر اساس وظایف، اهداف و الزامات هر سازمان تعریف شود.

اهمیت بافت و شرایط موقعیتی در مطالعه شایستگی مدیران با نظریه‌های رهبری موقعیتی نیز همخوانی دارد. بازنگری در مدل رهبری موقعیتی نشان داده است که توانایی مدیر برای تطبیق سبک رهبری با شرایط کارکنان و محیط می‌تواند در توسعه پایدار سازمان نقش مؤثری داشته باشد (Del Pino-Marchito et al., 2025). در محیط‌های پیچیده، یک الگوی واحد از رفتار مدیریتی برای تمام موقعیت‌ها مناسب نیست و مدیر باید بتواند متناسب با مرحله توسعه سازمان، نوع مسئله و ظرفیت کارکنان، رویکرد خود را تعدیل کند. بررسی راهبردهای مدیریت تغییر در مراحل مختلف توسعه سازمانی نیز نشان می‌دهد که اثربخشی مدیران به قابلیت آنان در تشخیص مرحله توسعه سازمان و انتخاب راهبرد متناسب برای هدایت تغییر وابسته است (Kalesnikové, 2026). از سوی دیگر، برنامه‌ریزی فرایندها بر اساس ویژگی‌های خاص هر محیط سازمانی، یکی از الزامات توسعه اثربخش محسوب شده است؛ زیرا تغییرات سازمانی هنگامی اثربخش‌تر خواهند بود که با شرایط، محدودیت‌ها و منابع واقعی همان محیط انطباق داشته باشند (Fiedler, 2026). بر این اساس، بررسی شایستگی‌های مدیریتی باید به‌جای تمرکز صرف بر ویژگی‌های عمومی مدیر، تعامل میان ویژگی‌های فردی مدیر و الزامات موقعیتی سازمان را مورد توجه قرار دهد.

این موضوع در سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات سلامت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. دانشگاه‌های علوم پزشکی ساختارهایی چندوظیفه‌ای هستند که هم‌زمان مسئولیت آموزش، پژوهش، ارائه خدمات درمانی، بهداشت عمومی، مدیریت نیروی انسانی، تعامل با نهادهای دولتی و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی را بر عهده دارند. در چنین بستری، مدیران باید مجموعه‌ای متنوع از شایستگی‌های حرفه‌ای و مدیریتی را به کار گیرند و میان اهداف گاه متفاوت واحدهای آموزشی، درمانی، پژوهشی و اداری هماهنگی ایجاد کنند. مطالعات مرتبط با مدیریت در حوزه پرستاری نیز نشان می‌دهد که مدیریت در سازمان‌های سلامت نیازمند تلفیق دانش تخصصی، مهارت‌های ارتباطی، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و رهبری است و مفهوم شایستگی مدیریتی در این حوزه ابعادی فراتر از مدیریت اداری صرف دارد (Davlyatovna, 2026). همچنین، توسعه اعضای هیئت علمی و نیروی انسانی در حرفه‌های سلامت زمانی می‌تواند به تغییر سازمانی منجر شود که برنامه‌های توسعه فردی با اهداف کلان سازمانی و نیازهای تحول سازمان پیوند داده شوند (Jolly, 2025). بنابراین، در دانشگاه علوم پزشکی، توسعه شایستگی مدیران باید در چارچوب مأموریت‌های متعدد سازمان و پیچیدگی محیط سلامت تحلیل شود.

یکی دیگر از جنبه‌های مهم در تبیین شایستگی‌های مدیریتی، رابطه میان توسعه شایستگی و توسعه سرمایه انسانی است. رویکرد مبتنی بر شایستگی، سازمان را قادر می‌سازد قابلیت‌های مورد نیاز برای تحقق مأموریت خود را تعریف کرده و سپس فرایندهای جذب، آموزش، ارزیابی و ارتقای کارکنان را بر اساس آن سازمان‌دهی کند. مطالعات مربوط به توسعه قابلیت در سازمان‌های دارای مأموریت اجتماعی نشان داده‌اند که مدل‌های شایستگی می‌توانند به ایجاد ظرفیت نهادی و افزایش قابلیت سازمان برای تحقق اهداف اجتماعی کمک کنند (Bhatt, 2026). همچنین، فرهنگ یادگیری سازمانی و چابکی یادگیری از عوامل مهم توسعه شایستگی کارکنان نسل‌های جدید معرفی شده‌اند و نشان داده شده است که صرف برگزاری آموزش‌های رسمی برای توسعه شایستگی کافی نیست، بلکه سازمان باید محیطی ایجاد کند که یادگیری مستمر، تجربه‌اندوزی و انعطاف شناختی را تشویق نماید (Nayak et al., 2026). در همین راستا، رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی نیز بر پیوند میان شایستگی، نظام‌های گواهی صلاحیت، توسعه مسیر شغلی و آماده‌سازی سرمایه انسانی برای نقش‌های آینده تأکید دارند (Rachmad, 2025). این دیدگاه‌ها نشان می‌دهند که شایستگی مدیریتی باید به‌عنوان بخشی از یک چرخه مستمر مدیریت استعداد و توسعه سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

توسعه حرفه‌ای کارکنان و مدیران نیز در ایجاد ظرفیت توسعه پایدار سازمان نقش تعیین‌کننده دارد. طراحی الگوهای توسعه حرفه‌ای در مؤسسات آموزش عالی نشان داده است که ارتقای مداوم مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان می‌تواند به‌عنوان راهبردی برای دستیابی به توسعه پایدار در آموزش عالی به کار گرفته شود (Delara et al., 2026). در همین زمینه، توسعه شایستگی مدیریت در نهادهای آموزشی مختلف از جمله مؤسسات آموزش عالی نظامی نیز به‌عنوان فرایندی نظام‌مند مطرح شده است که نیازمند آموزش هدفمند، تجربه عملی و ارزیابی مستمر است (Pavlenko et al., 2026). از سوی دیگر، مطالعات مرتبط با توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال نشان می‌دهد که مدیران امروزی

باید علاوه بر شایستگی‌های سنتی مدیریت، از قابلیت درک فناوری، رهبری تحول دیجیتال، تصمیم‌گیری داده‌محور و هدایت نیروی انسانی در محیط‌های فناورانه برخوردار باشند (Gol Abadi et al., 2026). این تحول در مفهوم شایستگی سبب شده است که سازمان‌ها ناگزیر باشند مدل‌های شایستگی مدیریتی خود را به‌صورت پویا بازنگری کنند.

تحول دیجیتال و ظهور فناوری‌های نوین نیز دامنه شایستگی‌های مورد انتظار از مدیران را گسترش داده است. پژوهش‌های حوزه مدیریت پروژه نشان داده‌اند که دیجیتالی‌شدن، نیاز به ترکیبی از شایستگی‌های فنی، مدیریتی، ارتباطی و دیجیتال را افزایش داده و مدیران باید بتوانند از ابزارهای جدید برای هماهنگی، تصمیم‌گیری و مدیریت اطلاعات استفاده کنند (Kissi et al., 2025). مرور روندهای توسعه شایستگی کارکنان در عصر صنعت ۵.۰ نیز حاکی از آن است که سازگاری، سواد دیجیتال، همکاری انسان و فناوری و مهارت‌های شناختی پیشرفته به بخش مهمی از مدل‌های شایستگی تبدیل شده‌اند (Milasari & Supriandi, 2026). در سطحی گسترده‌تر، هوش مصنوعی و فناوری‌های صنعت ۴.۰ به‌عنوان محرک‌های توسعه پایدار سازمانی معرفی شده‌اند؛ زیرا می‌توانند کارایی فرایندها، کیفیت تصمیم‌گیری و ظرفیت نوآوری را ارتقا دهند (Al-Momani, 2025). حتی در حوزه سنجش شایستگی‌های مدیریتی نیز مدل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی برای پیش‌بینی و تحلیل الگوهای شایستگی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده حرکت مدیریت منابع انسانی به سوی ارزیابی‌های داده‌محور است (Jalingo et al., 2026). بنابراین، مدل‌های معاصر شایستگی مدیریتی باید ضمن توجه به قابلیت‌های انسانی، توان مدیر برای بهره‌گیری مسئولانه و اثربخش از فناوری را نیز در نظر گیرند.

در عین حال، شایستگی مدیریتی تنها یک مفهوم فنی یا دیجیتال نیست و ابعاد اجتماعی، فرهنگی و ارزشی آن نیز اهمیت فراوان دارد. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که شایستگی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌توانند از طریق مدیریت پایدار منابع انسانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار باشند و توان مدیر در تعامل با تنوع فرهنگی، برقراری روابط سازنده و ایجاد محیط کاری فراگیر در تحقق نتایج سازمانی نقش داشته باشد (Ullah et al., 2026). توسعه سازمانی پایدار همچنین نیازمند توجه به عدالت، مشارکت و فراگیری است و چارچوب‌های مرتبط با فراگیری جنسیتی نشان می‌دهند که تغییر پایدار سازمانی بدون اصلاح رویه‌ها و نگرش‌هایی که فرصت مشارکت برابر را محدود می‌کنند، دشوار خواهد بود (Chikwe et al., 2024). اگرچه حوزه‌های مورد مطالعه ممکن است متفاوت باشند، اصل مشترک آن است که توسعه سازمانی زمانی پایدار است که نظام‌های مدیریتی امکان مشارکت، شناسایی استعداد و استفاده از ظرفیت گروه‌های مختلف را فراهم آورند. این مسئله در موضوع شایسته‌سالاری نیز اهمیت دارد؛ زیرا محدود شدن فرصت‌های مدیریتی بر اساس معیارهای غیرحرفه‌ای، سازمان را از بخشی از سرمایه انسانی بالقوه خود محروم می‌کند.

در کنار شایستگی‌های فردی، طراحی سازوکارهای سازمانی برای استفاده از این شایستگی‌ها اهمیت دارد. توسعه سازمانی بدون وجود نظام‌های مناسب انتخاب، ارزیابی، پاداش و حمایت از مدیران نمی‌تواند صرفاً با شناسایی ویژگی‌های مطلوب مدیران تحقق پیدا کند. مطالعات مبتنی بر مدل‌سازی استعداد و شایستگی در شرکت‌های دارای رشد سریع نشان داده‌اند که ایجاد خطوط توسعه استعداد، تعریف شفاف شایستگی‌های مورد انتظار و پیوند دادن این شایستگی‌ها با تصمیم‌های منابع انسانی می‌تواند به پایداری رشد سازمان کمک کند (Li et al., 2025). از سوی دیگر، توسعه سازمانی در نهادهای مختلف نیازمند تعریف روشن فرایند تغییر و برقراری ارتباط مؤثر با اعضای سازمان است؛ به‌گونه‌ای که مزایا و ضرورت تغییر برای ذی‌نفعان قابل درک باشد (Cady & Perry, 2026). مطالعات مبتنی بر رویکرد مهندسی ارزش نیز تأکید کرده‌اند که توسعه سازمان باید با بازنگری در فرایندها، حذف فعالیت‌های کم‌ارزش و تمرکز بر ایجاد ارزش برای سازمان و ذی‌نفعان همراه باشد (Farhodi, 2025). در نتیجه، شایستگی مدیران باید نه‌فقط از طریق صفات فردی، بلکه بر اساس توان آنان در ایجاد ارزش، بهبود فرایندها و تحقق نتایج قابل سنجش سازمانی ارزیابی شود.

توسعه پایدار سازمان همچنین به کیفیت راهبردهای مدیریتی وابسته است. مطالعات حوزه مدیریت آموزشی نشان داده‌اند که توسعه پایدار مستلزم همسویی تصمیم‌های مدیریتی با منابع، ارزش‌های سازمانی و اهداف بلندمدت است و مدیریت باید بتواند میان ملاحظات اقتصادی و

مأموریت‌های اجتماعی تعادل برقرار کند (Maulana et al., 2025). از سوی دیگر، مطالعات مرتبط با توسعه فضایی و عدالت نشان داده‌اند که هر نوع توسعه هنگامی پایدارتر است که تفاوت‌های محیطی و نیازهای گروه‌های مختلف در برنامه‌ریزی مورد توجه قرار گیرند (Mahmoudi & Mohammadi, 2025). این اصل در سازمان‌های گسترده‌ای مانند دانشگاه علوم پزشکی مازندران نیز اهمیت دارد؛ زیرا واحدهای آموزشی، شبکه‌های بهداشت و مراکز درمانی در مناطق مختلف ممکن است با مسائل و نیازهای متفاوتی روبه‌رو باشند و شایستگی مدیران باید توان پاسخگویی به چنین تنوعی را فراهم کند. همچنین، توجه به زمینه‌های بومی و ویژگی‌های سازمانی در توسعه مدل شایستگی می‌تواند موجب شود شاخص‌های نهایی از قابلیت کاربرد بیشتری در انتخاب و توسعه مدیران برخوردار باشند.

در پژوهش‌های داخلی نیز توجه فزاینده‌ای به ضرورت شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی و توسعه سازمانی مشاهده می‌شود. مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی، تغییر و تحول، شایسته‌گزینی، چابکی و مدل‌های شایستگی نشان داده‌اند که ظرفیت مدیریتی سازمان‌ها حاصل تعامل پیچیده میان ویژگی‌های فردی، محیط سازمانی، ساختارهای منابع انسانی و فرهنگ حاکم بر سازمان است (Samaei et al., 2024; Torbati et al., 2024). همچنین، مطالعات انجام‌شده در زمینه طراحی مدل‌های مدیریتی بر ضرورت توجه به ویژگی‌های بومی، تجربه حرفه‌ای، دانش تخصصی و قابلیت‌های رفتاری مدیران تأکید کرده‌اند (Ghazanfari Fard et al., 2025; Kamandi et al., 2025). با این حال، یکی از چالش‌های مهم آن است که در بسیاری از سازمان‌ها، مفهوم شایستگی در سطح مجموعه‌ای از ویژگی‌های مطلوب باقی می‌ماند و به نظام یکپارچه‌ای برای انتخاب، انتصاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری و حمایت از مدیران تبدیل نمی‌شود. در چنین شرایطی، حتی اگر سازمان از مدیران توانمند نیز برخوردار باشد، نبود سازوکار نهادی برای شناسایی و توسعه این توانمندی‌ها می‌تواند مانع تبدیل شایستگی‌های فردی به ظرفیت پایدار سازمانی شود.

از سوی دیگر، ادبیات جدید توسعه سازمانی بر تغییر نگاه از «شایستگی فردی» به «قابلیت سازمانی» تأکید دارد. در این نگاه، سازمان زمانی از شایستگی مدیریتی بهره واقعی می‌برد که دانش و مهارت مدیران به یادگیری جمعی، بهبود فرایند، توسعه کارکنان و افزایش قابلیت انطباق سازمان تبدیل شود. پژوهش‌های مربوط به توسعه قابلیت نشان داده‌اند که شایستگی زمانی ارزش راهبردی پیدا می‌کند که در ساختارها و فرایندهای سازمانی نهادینه شود (Bhatt, 2026). به همین ترتیب، برنامه‌های توسعه کارکنان هنگامی بیشترین تأثیر را دارند که با اهداف توسعه سازمان همسو شده و به تغییر رفتار سازمانی منجر شوند (Delara et al., 2026). در محیط‌های دانش‌محور نیز مدیریت استعداد و مدل‌سازی شایستگی باید به‌گونه‌ای انجام شود که جریان مستمر نیروهای آماده برای پذیرش مسئولیت‌های آینده ایجاد شود (Li et al., 2025). بنابراین، جانشین‌پروری، یادگیری مستمر، ارزیابی چندمنبعی و حمایت از مدیران باید اجزای مرتبط یک نظام جامع شایستگی تلقی شوند.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به توسعه سازمانی و شایستگی‌های مدیریتی، هنوز شکافی در تبیین بافت‌محور این دو مفهوم در دانشگاه‌های علوم پزشکی وجود دارد. بسیاری از مطالعات یا بر شناسایی شایستگی‌های مدیران در محیط‌های عمومی تمرکز داشته‌اند یا توسعه سازمانی را مستقل از سازوکارهای انتخاب و پرورش مدیران بررسی کرده‌اند. حال آنکه دانشگاه علوم پزشکی به دلیل ساختار چندسطحی، مأموریت‌های متنوع، حساسیت خدمات سلامت، تعدد ذی‌نفعان و گستردگی جغرافیایی، نیازمند الگوی مدیریتی متناسب با ویژگی‌های خاص خود است. افزون بر این، وجود عواملی مانند نوع انتصاب مدیران، عدالت سازمانی، میزان استقلال مدیریتی، نحوه ارزیابی عملکرد، فرصت‌های یادگیری و جانشین‌پروری می‌تواند تعیین کند که شایستگی‌های بالقوه مدیران تا چه اندازه به توسعه واقعی سازمان تبدیل شوند. از این رو، استفاده از رویکردهای کیفی و اکتشافی می‌تواند امکان شناسایی عمیق‌تر معنای شایستگی مدیریتی و نحوه ارتباط آن با توسعه سازمانی را از دیدگاه افرادی فراهم سازد که تجربه مستقیم فعالیت در چنین بستری را دارند. بررسی پدیده محوری از دل تجربه خبرگان می‌تواند علاوه بر روشن‌ساختن ابعاد فردی شایستگی، عوامل ساختاری، فرهنگی و سازمانی مؤثر بر استقرار آن را نیز آشکار کند و مبنایی برای تدوین مدل‌های بومی و کاربردی فراهم آورد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل پدیده محوری توسعه سازمانی با محوریت شایستگی‌های مدیریتی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران از دیدگاه خبرگان و تبیین مؤلفه‌های اصلی آن در قالب رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، اکتشافی و از نظر رویکرد، کیفی بود و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش، شناسایی و تبیین عوامل مرتبط با پدیده محوری توسعه سازمانی با تأکید بر شایستگی‌های مدیریتی در بستر دانشگاه علوم پزشکی مازندران بود، از رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد و مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین استفاده شد. انتخاب این رویکرد امکان می‌دهد مفاهیم، مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها به صورت استقرایی و بر مبنای داده‌های حاصل از تجربه و دانش مشارکت‌کنندگان استخراج شوند و بدون تحمیل یک چارچوب نظری از پیش تعیین‌شده، تبیینی بافت‌محور از پدیده مورد مطالعه شکل گیرد. این روش به‌ویژه به دلیل ماهیت اکتشافی موضوع، فقدان یک الگوی بومی جامع برای تبیین شایستگی‌های مدیریتی در زمینه توسعه سازمانی دانشگاه‌های علوم پزشکی و ضرورت دستیابی به درکی عمیق از تجربه‌ها، دیدگاه‌ها و برداشت‌های خبرگان انتخاب شد. گردآوری داده‌های کیفی در سال‌های ۲۰۲۵-۲۰۲۶ در دانشگاه علوم پزشکی مازندران، واقع در شهر ساری و مراکز تابعه آن، انجام گرفت. جامعه پژوهش شامل دو گروه از خبرگان بود. گروه نخست را اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استان مازندران با مرتبه علمی دانشجویی یا بالاتر و حداقل پانزده سال سابقه تدریس، پژوهش یا فعالیت تخصصی در زمینه توسعه سازمانی و شایستگی‌های مدیریتی تشکیل می‌دادند و گروه دوم شامل مدیران ارشد اجرایی و کارشناسان خبره دانشگاه علوم پزشکی مازندران بود که از سابقه مدیریتی، دانش تخصصی و تجربه مستقیم مرتبط با موضوع پژوهش برخوردار بودند. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و راهبرد گلوله‌برفی انتخاب شدند؛ به این ترتیب که ابتدا خبرگانی که بیشترین انطباق علمی و حرفه‌ای را با موضوع پژوهش داشتند شناسایی و با آنان مصاحبه شد و سپس از هر مشارکت‌کننده خواسته شد افراد دیگری را که دارای تجربه و صلاحیت لازم برای ارائه اطلاعات غنی در زمینه مورد مطالعه بودند معرفی کند. معیارهای ورود به پژوهش برای اعضای هیئت علمی شامل برخورداری از مرتبه دانشجویی یا بالاتر، حداقل پانزده سال سابقه علمی و آموزشی و فعالیت تخصصی در حوزه توسعه سازمانی یا شایستگی‌های مدیریتی بود و برای مدیران و کارشناسان اجرایی، برخورداری از سابقه مدیریتی مرتبط در سطوح ارشد دانشگاه علوم پزشکی مازندران و تجربه مستقیم در فرایندهای مدیریتی و سازمانی مورد توجه قرار گرفت. همچنین، تمایل آگاهانه به مشارکت در پژوهش و توانایی ارائه تجربه‌ها و دیدگاه‌های مرتبط از دیگر معیارهای ورود بود. فرایند نمونه‌گیری و انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که مصاحبه‌های جدید دیگر مفهوم، ویژگی، رابطه یا مقوله جدیدی به یافته‌های حاصل از داده‌های پیشین اضافه نمی‌کردند. اشباع نظری پس از مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان حاصل شد و در نتیجه، حجم نهایی نمونه کیفی پژوهش ۱۷ نفر تعیین گردید.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. راهنمای اولیه مصاحبه پس از مطالعه مبانی نظری، مرور پیشینه پژوهش و فیش‌برداری نظام‌مند از منابع مرتبط با توسعه سازمانی و شایستگی‌های مدیریتی طراحی شد. مصاحبه‌ها با پرسش‌های کلی و باز آغاز می‌شدند تا مشارکت‌کنندگان بتوانند بدون محدود شدن به گزینه‌ها یا مفاهیم از پیش تعیین‌شده، تجربه‌ها و برداشت‌های خود را بیان کنند. یکی از پرسش‌های اصلی مصاحبه این بود که «چگونه می‌توان مفهوم شایستگی‌های مدیریتی را در بستر دانشگاه علوم پزشکی مازندران تبیین و عملیاتی‌سازی کرد؟» و متناسب با پاسخ هر مشارکت‌کننده، پرسش‌های پیگیرانه و کاوشگرانه برای روشن‌شدن مفاهیم، بررسی نمونه‌های عینی، کشف روابط میان عوامل و دستیابی به لایه‌های عمیق‌تر تجربه‌های مدیریتی مطرح شد. ساختار نیمه‌انعطاف‌پذیر مصاحبه‌ها این امکان را فراهم کرد که ضمن حفظ محورهای اصلی پژوهش، موضوعات و مفاهیم جدیدی که طی مصاحبه‌ها پدیدار می‌شدند نیز در مصاحبه‌های بعدی مورد بررسی قرار گیرند. مدت هر مصاحبه با توجه به میزان تجربه مشارکت‌کننده و گستردگی مباحث مطرح‌شده بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. برای افزایش اعتمادپذیری و اعتبار یافته‌های کیفی از مجموعه‌ای از راهبردهای کنترل کیفیت استفاده شد. بازبینی

توسط اعضا از طریق ارائه مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده به تعدادی از مشارکت‌کنندگان انجام گرفت تا میزان انطباق تفسیر پژوهشگر با تجربه و منظور آنان بررسی شود. علاوه بر این، بررسی همکار صورت گرفت؛ به این معنا که فرایند کدگذاری و مقوله‌های حاصل علاوه بر بررسی توسط استادان راهنما و مشاور، در اختیار تعدادی از استادان و مدیران خبره آشنا با حوزه توسعه سازمانی و شایستگی‌های مدیریتی قرار گرفت و دیدگاه‌های آنان در بازنگری و پالایش مقوله‌ها مورد توجه واقع شد. همچنین، تحلیل داده‌ها با رویکردی مشارکتی انجام شد و در فرایند تفسیر یافته‌ها، برداشت‌ها و توضیحات مشارکت‌کنندگان نیز مدنظر قرار گرفت تا از فاصله‌گرفتن تحلیل‌ها از واقعیت تجربی مورد مطالعه جلوگیری شود. برای بررسی پایایی فرایند کدگذاری نیز از روش توافق درون‌موضوعی میان دو کدگذار استفاده شد. بدین منظور، علاوه بر پژوهشگر اصلی که کدگذاری اولیه داده‌ها را انجام داد، کدگذار دوم به صورت مستقل و بدون اطلاع از کدهای تعیین‌شده توسط پژوهشگر اصلی، بخشی از متن مصاحبه‌ها را کدگذاری کرد. سپس میزان انطباق کدهای استخراج‌شده توسط دو کدگذار با استفاده از ضریب کاپای کوهن بررسی شد. همگرایی و نزدیکی کدهای اختصاص‌یافته توسط دو کدگذار، بیانگر پایایی مطلوب فرایند کدگذاری و ثبات قابل قبول در تفسیر داده‌های کیفی بود.

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها هم‌زمان با فرایند گردآوری داده‌ها و بر اساس منطق مقایسه مستمر در نظریه داده‌بنیاد انجام شد. برای سازمان‌دهی، مدیریت، کدگذاری و بازبینی داده‌های کیفی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده گردید و تحلیل داده‌ها بر اساس فرایند سه‌مرحله‌ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی در چارچوب رویکرد اشتراوس و کوربین صورت گرفت. در مرحله کدگذاری باز، متن کامل مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، به صورت خطبه‌خط و جمله‌به‌جمله مطالعه شد و واحدهای معنایی مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی گردید. در این مرحله، مفاهیم اولیه بدون تحمیل طبقه‌بندی نظری از پیش تعیین‌شده و تا حد امکان نزدیک به زبان و تجربه مشارکت‌کنندگان استخراج و به عنوان کدهای باز ثبت شدند. کدهای حاصل به طور مستمر با یکدیگر و با داده‌های جدید مقایسه شدند و کدهای مشابه، هم‌پوشان یا از نظر مفهومی نزدیک در فرایند بازبینی و پالایش ادغام شدند. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان کدهای باز مورد بررسی قرار گرفت و مفاهیم دارای اشتراک معنایی در قالب مقوله‌های فرعی یا مؤلفه‌ها سامان‌دهی شدند. سپس با بررسی سطح بالاتری از انتزاع مفهومی، مقوله‌های فرعی در قالب مقوله‌های اصلی یا ابعاد دسته‌بندی شدند و روابط میان آن‌ها با توجه به ساختار مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین تحلیل گردید. در این مرحله تلاش شد مشخص شود هر مقوله چه جایگاهی در تبیین فرایند توسعه سازمانی مبتنی بر شایستگی‌های مدیریتی دارد و چه ارتباطی میان مقوله‌های شکل گرفته برقرار است. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی مجدداً با یکدیگر مقایسه و روابط مفهومی میان آن‌ها یکپارچه شد تا مقوله هسته یا پدیده محوری پژوهش شناسایی و صورت‌بندی شود. پدیده محوری به عنوان مفهومی مرکزی در نظر گرفته شد که بیشترین ظرفیت تبیینی را برای سازمان‌دهی سایر مقوله‌ها داشت و ارتباط میان ابعاد و مؤلفه‌های حاصل از تحلیل داده‌ها را در قالب یک ساختار منسجم نشان می‌داد. تحلیل و کدگذاری داده‌ها تا مرحله‌ای ادامه یافت که مقوله‌ها از غنای مفهومی کافی برخوردار شدند و داده‌های جدید موجب ایجاد مقوله‌ای متمایز یا تغییر اساسی در ساختار مفهومی موجود نشدند. استفاده از این فرایند تحلیلی، امکان استخراج نظام‌مند مفاهیم از حجم گسترده داده‌های متنی و غیرساختاریافته مصاحبه‌ها، شناسایی روابط میان مقوله‌ها و در نهایت تبیین پدیده محوری توسعه سازمانی با محوریت شایستگی‌های مدیریتی را فراهم ساخت.

یافته‌ها

تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۷ نفر از خبرگان نشان داد که توسعه سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران، از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، به شدت با کیفیت و نحوه استقرار شایستگی‌های مدیریتی پیوند دارد. تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و در نتیجه، مجموعه‌ای از مفاهیم اولیه پس از مقایسه مستمر، ادغام و پالایش، در قالب مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی گردید. نتایج حاصل از کدگذاری نشان داد که پدیده محوری پژوهش را می‌توان با عنوان «توسعه سازمانی مبتنی بر استقرار نظام بومی، شایسته‌سالار

و توسعه‌محور شایستگی‌های مدیریتی» صورت‌بندی کرد. جدول ۱ ساختار کامل کدگذاری حاصل از تحلیل مصاحبه‌های خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نتایج کدگذاری مصاحبه‌های خبرگان در شناسایی عوامل پدیده محوری توسعه سازمانی با محوریت شایستگی‌های مدیریتی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز استخراج‌شده
شایستگی‌های فردی و شخصیتی مدیران	ویژگی‌های شخصیتی	مسئولیت‌پذیری؛ خودرهبی؛ انعطاف‌پذیری؛ تغییرپذیری؛ اعتمادبه‌نفس مدیریتی؛ آمادگی پذیرش مسئولیت
شایستگی‌های فردی و شخصیتی مدیران	هوش هیجانی و تاب‌آوری	برخورداری از هوش هیجانی؛ کنترل هیجان در موقعیت‌های دشوار؛ تاب‌آوری در شرایط بحرانی؛ تحمل فشارهای مدیریتی؛ حفظ عملکرد در شرایط عدم اطمینان
شایستگی‌های فردی و شخصیتی مدیران	تعهد و اخلاق حرفه‌ای	تعهد سازمانی؛ تعلق سازمانی؛ سلامت اداری؛ پایبندی به اخلاق حرفه‌ای؛ تقدم منافع سازمان بر منافع فردی؛ پاسخگویی فردی
شایستگی‌های شناختی و راهبردی	تفکر و نگرش راهبردی	تفکر راهبردی؛ آینده‌نگری؛ شناخت اهداف کلان سازمان؛ درک رسالت و مأموریت دانشگاه؛ توجه به اهداف بلندمدت؛ تحلیل محیط سازمان
شایستگی‌های شناختی و راهبردی	تصمیم‌گیری و حل مسئله	تصمیم‌گیری صحیح؛ تصمیم‌گیری به‌موقع؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد؛ قدرت تحلیل وضعیت؛ حل مسئله؛ اتخاذ تصمیم‌های قابل اجرا؛ تصمیم‌گیری در بحران
شایستگی‌های شناختی و راهبردی	برنامه‌ریزی و هدایت	برنامه‌ریزی مدیریتی؛ هدایت مجموعه به سوی اهداف سازمانی؛ تنظیم اولویت‌ها؛ تخصیص مناسب منابع؛ ایجاد هماهنگی بین اهداف آموزشی، پژوهشی، درمانی و اداری
شایستگی‌های رهبری و رفتاری	رهبری کارکنان	توانایی هدایت کارکنان؛ ایجاد انگیزه؛ نفوذ اثربخش؛ اعتمادسازی؛ رهبری تیمی؛ هدایت زیرمجموعه؛ ایجاد همدلی
شایستگی‌های رهبری و رفتاری	مدیریت تغییر	آمادگی برای تغییر؛ مدیریت مقاومت در برابر تغییر؛ هدایت تغییرات سازمانی؛ توانایی ایجاد تحول؛ بهبود مستمر؛ حفظ پایداری تغییرات
شایستگی‌های رهبری و رفتاری	ارتباطات و تعاملات سازمانی	ارتباط مؤثر؛ مذاکره؛ کار تیمی؛ شبکه‌سازی؛ تعامل با کارکنان؛ تعامل با ذی‌نفعان؛ مدیریت تعارض؛ توانایی جلب همکاری
شایستگی‌های حرفه‌ای و سازمانی	دانش تخصصی و حرفه‌ای	تسلط بر حوزه تخصصی؛ برخورداری از دانش مدیریتی؛ شناخت نظام سلامت؛ آشنایی با ساختار وزارت بهداشت؛ شناخت قوانین مالی و اداری؛ شناخت نظام ارجاع؛ آشنایی با مقررات دانشگاه
شایستگی‌های حرفه‌ای و سازمانی	دانش و تجربه سازمانی	برخورداری از سابقه کاری مرتبط؛ تجربه مدیریتی در حوزه مورد تصدی؛ دانش ضمنی سازمانی؛ شناخت فرهنگ سازمانی؛ آشنایی با چالش‌های واحد مربوطه؛ شناخت حساسیت پست مدیریتی
شایستگی‌های حرفه‌ای و سازمانی	درک ماهیت چندوظیفه‌ای دانشگاه	شناخت مأموریت‌های آموزشی؛ شناخت مأموریت‌های پژوهشی؛ شناخت مأموریت‌های درمانی؛ شناخت مأموریت‌های بهداشتی؛ توجه به مسئولیت اجتماعی دانشگاه؛ پاسخگویی به نیازهای جامعه
توسعه سرمایه انسانی و جانشین‌پروری	شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی	شناسایی افراد دارای ظرفیت مدیریتی؛ شناسایی استعدادهای درون‌سازمانی؛ ایجاد بانک استعدادهای مدیریتی؛ آماده‌سازی نیروها برای نقش‌های آینده؛ استفاده از ظرفیت کارکنان مستعد
توسعه سرمایه انسانی و جانشین‌پروری	آموزش و توسعه مستمر مدیران	آموزش‌های مدیریتی پودمانی؛ آموزش کوتاه‌مدت؛ آموزش بلندمدت؛ به‌روزرسانی دانش مدیریتی؛ یادگیری مستمر؛ انتقال تجربه‌های مدیریتی موفق
توسعه سرمایه انسانی و جانشین‌پروری	جانشین‌پروری	تربیت مدیران آینده؛ آماده‌سازی جانشین برای پست‌های کلیدی؛ ایجاد تیم‌های مدیریتی آینده‌نگر؛ استمرار تجربه‌های موفق؛ جلوگیری از خلأ مدیریتی
نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد	ارزیابی شایستگی‌ها	بررسی حداقل صلاحیت‌های اولیه؛ ارزیابی شایستگی‌های عمومی؛ ارزیابی شایستگی‌های فنی؛ ارزیابی ویژگی‌های رفتاری؛ سنجش دانش و تجربه سازمانی
نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد	ارزیابی چندمنبعی	ارزیابی ۳۶۰ درجه؛ اخذ نظر مدیران مافوق؛ ارزیابی توسط همکاران هم‌سطح؛ اخذ نظر کارکنان زیردست؛ دریافت بازخورد ذی‌نفعان
نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد	ارزیابی مبتنی بر نتیجه	استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ سنجش میزان تحقق اهداف؛ تمایز میان مدیران موفق و کم‌اثر؛ ارزیابی عملکرد واقعی؛ پیوند ارزیابی با ارتقا و انتصاب
شایسته‌سالاری و حکمرانی انتصابات	انتخاب و انتصاب مبتنی بر شایستگی	استقرار نظام شایسته‌سالاری؛ انتخاب بر اساس توانایی فنی؛ انتخاب بر اساس توانایی مدیریتی؛ تناسب فرد و شغل؛ تناسب شایستگی با سطح مدیریتی؛ انتخاب افراد دارای سابقه مرتبط
شایسته‌سالاری و حکمرانی انتصابات	شفافیت و عدالت در انتصابات	تدوین معیارهای شفاف انتصاب؛ رعایت عدالت سازمانی؛ ایجاد فرصت رقابت سالم؛ فراهم‌کردن امکان دیده‌شدن نیروهای توانمند؛ اجرای ضوابط قانونی انتصاب؛ رعایت مصوبات هیئت امنا

شایسته‌سالاری	و	کاهش عوامل غیرحرفه‌ای	کاهش انتصابات سلیقه‌ای؛ پرهیز از گرایش‌های جناحی؛ کاهش نفوذ روابط فردی؛ کاهش ملاحظات قومی؛ کاهش ملاحظات سیاسی و گروهی؛ پرهیز از پزشک‌محوری در موارد فاقد توجیه شغلی؛ مقابله با نفوذ گروه‌های فشار
بومی‌سازی	نظام	تدوین مدل بومی	طراحی مدل متناسب با دانشگاه علوم پزشکی مازندران؛ توجه به شرایط بومی استان؛ مشارکت مدیران و خبرگان در طراحی مدل؛ تبدیل مفهوم شایستگی به ابعاد و شاخص‌های قابل سنجش
شایستگی مدیریتی	شایستگی		
بومی‌سازی	نظام	انطباق شایستگی با	تفکیک شایستگی‌های موردنیاز سطوح مدیریتی؛ تعریف شایستگی اختصاصی برای رئیس دانشگاه؛ تعریف شایستگی متناسب با مدیریت بیمارستان؛ تعریف شایستگی متناسب با شبکه بهداشت؛ تناسب شایستگی با واحدهای آموزشی و پژوهشی
شایستگی مدیریتی	مأموریت و جایگاه		
بومی‌سازی	نظام	توجه به اقتضات	توجه به شرایط جغرافیایی استان؛ توجه به تنوع فرهنگی و اجتماعی؛ شناخت نیازهای مناطق دوردست؛ پاسخگویی به مسائل منطقه‌ای؛ واگذاری اختیار متناسب به مدیران محلی
شایستگی مدیریتی	منطقه‌ای		
حمایت سازمانی	از	حمایت مادی و معنوی	حمایت از مدیران توانمند؛ ایجاد انگیزه برای پذیرش مسئولیت؛ متناسب‌سازی مزایا با مسئولیت؛ قدردانی از عملکرد موفق؛ حفظ کرامت مدیران
مدیران شایسته			
حمایت سازمانی	از	حمایت حقوقی و	حمایت در برابر ریسک‌های مدیریتی؛ اعطای اختیار متناسب با مسئولیت؛ کاهش محدودیت‌های غیرضروری؛ اعتماد به مدیران سطوح پایین‌تر؛ ایجاد استقلال عملیاتی
مدیران شایسته	مدیریتی		
حمایت سازمانی	از	حفظ و انتقال تجربه	استفاده از مدیران موفق پس از پایان مسئولیت؛ جلوگیری از اتلاف تجربه مدیریتی؛ ایجاد بانک تجربه‌های موفق؛ انتقال دانش مدیران باتجربه؛ تبدیل تجربه فردی به سرمایه سازمانی
مدیران شایسته			
تحول، نوآوری و یادگیری	نوآوری مدیریتی		پذیرش روش‌های جدید مدیریتی؛ استفاده از فناوری‌های نوین؛ مدیریت اطلاعات؛ بهبود فرایندها؛ حمایت از ابتکارات مدیریتی
سازمانی			
تحول، نوآوری و یادگیری	یادگیری سازمانی		اشتراک تجربه؛ یادگیری از عملکرد مدیران موفق؛ ایجاد ساختار توسعه مستمر مدیران؛ تبدیل تجربه‌های موفق به دانش سازمانی
سازمانی			
تحول، نوآوری و یادگیری	توسعه پایدار سازمانی		ارتقای کیفیت رهبری؛ توانمندسازی کارکنان؛ بهبود فرهنگ سازمانی؛ افزایش اثربخشی؛ ارتقای عملکرد؛ تحقق اهداف سازمانی؛ افزایش پاسخگویی اجتماعی
سازمانی			

نتایج کدگذاری نشان داد که نخستین بخش مهم پدیده محوری به شایستگی‌های فردی و شخصیتی مدیران مربوط است. مشارکت‌کنندگان شایستگی مدیریتی را صرفاً مترادف با دانش تخصصی یا سابقه مدیریتی نمی‌دانستند، بلکه ویژگی‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، هوش هیجانی، تاب‌آوری، تعهد سازمانی، سلامت اداری و اخلاق حرفه‌ای را از عناصر اساسی آن معرفی کردند. از دیدگاه خبرگان، مدیر دانشگاه علوم پزشکی در محیطی فعالیت می‌کند که با فشارهای حرفه‌ای، محدودیت منابع، تعارض منافع، بحران‌های احتمالی و انتظارات متعدد کارکنان و ذی‌نفعان همراه است؛ از این رو، توانایی حفظ تعادل رفتاری و تصمیم‌گیری منطقی در شرایط فشار از الزامات شایستگی مدیریتی محسوب می‌شود. همچنین، تأکید بر تعهد و تعلق سازمانی نشان داد که شایستگی مدیریتی در نگاه مشارکت‌کنندگان صرفاً یک قابلیت فنی نیست، بلکه با جهت‌گیری ارزشی مدیر و ترجیح منافع سازمانی و اجتماعی نیز ارتباط دارد.

دومین مقوله اصلی، شایستگی‌های شناختی و راهبردی بود. بخش قابل توجهی از خبرگان بر ضرورت برخورداری مدیران از تفکر راهبردی، قدرت تحلیل، آینده‌نگری، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و توانایی حل مسئله تأکید داشتند. از دیدگاه آنان، مدیر شایسته باید بتواند مأموریت‌های کلان دانشگاه را درک کند، شرایط محیطی را تحلیل نماید و بر اساس اطلاعات موجود، تصمیم‌هایی اتخاذ کند که هم از قابلیت اجرا برخوردار باشند و هم سازمان را به اهداف تعیین‌شده نزدیک سازند. اهمیت این موضوع در دانشگاه علوم پزشکی به دلیل چندوجهی بودن مأموریت سازمان برجسته‌تر است؛ زیرا مدیران باید به‌طور هم‌زمان اهداف آموزشی، پژوهشی، بهداشتی، درمانی و اجتماعی را مورد توجه قرار دهند و میان منابع محدود و نیازهای گسترده سازمانی تعادل برقرار کنند.

شایستگی‌های رهبری و رفتاری نیز یکی از ابعاد پرتکرار در داده‌های مصاحبه بود. خبرگان بر توانایی رهبری کارکنان، ایجاد انگیزه، اعتمادسازی، مدیریت تعارض، ارتباط مؤثر، مذاکره و مدیریت تغییر تأکید داشتند. در این دیدگاه، مدیر شایسته فردی نیست که صرفاً دستورات اداری را اجرا کند، بلکه باید توان بسیج کارکنان، ایجاد مشارکت، هدایت تغییر و شکل‌دهی به رفتارهای سازمانی را داشته باشد. برخی از

مشارکت‌کنندگان به طور خاص به ضرورت اعطای استقلال عملیاتی به مدیران واحدها و مناطق اشاره کردند و معتقد بودند مدیران محلی باید از نقش «مجری دستور» فراتر رفته و به رهبرانی برای حل مسائل منطقه‌ای تبدیل شوند. این یافته نشان می‌دهد که رهبری در مدل شایستگی مورد نظر، با اختیار، مسئولیت و توانایی پاسخگویی به اقتضائات محیطی پیوند دارد.

در کنار این ابعاد، شایستگی‌های حرفه‌ای و سازمانی به عنوان یکی از عناصر اساسی پدیده محوری شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که مدیران دانشگاه علوم پزشکی باید علاوه بر دانش عمومی مدیریت، نسبت به ساختار وزارت بهداشت، قوانین مالی و اداری، نظام سلامت، مقررات سازمانی، نظام ارجاع، مأموریت‌های دانشگاه و ویژگی‌های واحد محل خدمت شناخت کافی داشته باشند. همچنین سابقه کاری مرتبط، تجربه حضور در محیط مورد تصدی و دانش ضمنی سازمانی از جمله معیارهایی بود که خبرگان در تشخیص مدیر شایسته مورد تأکید قرار دادند. بر این اساس، تناسب میان سابقه و تجربه فرد با ماهیت پست مدیریتی، عاملی تعیین‌کننده در افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش خطاهای مدیریتی تلقی شد.

یکی دیگر از مضامین برجسته داده‌ها، توسعه سرمایه انسانی و جانشین‌پروری بود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که نظام شایستگی نباید تنها هنگام انتصاب مدیران فعال شود، بلکه باید فرایندی مستمر برای شناسایی، آموزش و پرورش استعدادهای مدیریتی ایجاد گردد. برگزاری آموزش‌های کوتاه‌مدت، بلندمدت و پودمانی، شناسایی افراد دارای ظرفیت مدیریتی، آماده‌سازی آنان برای نقش‌های آینده و ایجاد نظام جانشین‌پروری از مهم‌ترین کدهای این مقوله بود. بر اساس دیدگاه خبرگان، سازمانی که تنها در زمان خالی شدن یک پست مدیریتی به دنبال فرد مناسب می‌گردد، نمی‌تواند شایسته‌سالاری پایدار ایجاد کند؛ بلکه لازم است مسیر توسعه مدیران از قبل طراحی و استعدادهای مدیریتی به شکل نظام‌مند پرورش داده شوند.

نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد نیز در داده‌ها جایگاه ویژه‌ای داشت. خبرگان، ارزیابی شایستگی‌ها را فرایندی چندبعدی دانستند که باید علاوه بر سوابق علمی و اجرایی، رفتار مدیریتی، توانایی تعامل، تاب‌آوری، تصمیم‌گیری، تحقق اهداف و دیدگاه کارکنان و ذی‌نفعان را نیز دربرگیرد. استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه، شاخص‌های کلیدی عملکرد، نظر مافوق، همکاران و زیردستان و سنجش میزان تحقق اهداف از جمله راهکارهای مطرح‌شده بود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که نبود تفاوت محسوس میان ارزیابی مدیران اثربخش و مدیران کم‌اثر، یکی از نقاط ضعف نظام مدیریتی است و استقرار یک نظام ارزیابی واقعی می‌تواند مبنایی برای انتخاب، ارتقاء، آموزش و حتی تداوم مسئولیت مدیران فراهم کند. یکی از پررنگ‌ترین مقوله‌های استخراج‌شده، شایسته‌سالاری و حکمرانی انتصابات بود. تعدادی از مشارکت‌کنندگان به صراحت به نقش ملاحظات سیاسی، جناحی، فردی، قومی و گروهی در برخی انتصابات مدیریتی اشاره کردند و این عوامل را مانعی برای بهره‌گیری کامل از ظرفیت سرمایه انسانی دانشگاه دانستند. از دیدگاه آنان، هنگامی که دایره انتخاب مدیران تحت تأثیر روابط یا ترجیحات غیرحرفه‌ای محدود شود، امکان رقابت برابر و شناسایی شایسته‌ترین افراد کاهش می‌یابد. در مقابل، استقرار معیارهای روشن و قابل سنجش، اجرای قوانین و ضوابط انتصاب، ایجاد فرصت برابر برای کارکنان، توجه به تناسب فرد و شغل و کاهش تأثیر عوامل غیرحرفه‌ای می‌تواند زمینه حرکت به سوی یک نظام مدیریتی شایسته‌سالار را فراهم کند. این یافته همچنین با مفهوم عدالت سازمانی پیوند داشت؛ زیرا خبرگان معتقد بودند ادراک کارکنان از عادلانه بودن انتصابات مستقیماً بر اعتماد سازمانی، انگیزه رشد و تمایل به یادگیری اثر می‌گذارد.

بومی‌سازی نظام شایستگی مدیریتی مقوله دیگری بود که در اغلب مصاحبه‌ها به شکل مستقیم یا ضمنی مشاهده شد. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند استفاده از الگوهای عمومی شایستگی بدون توجه به شرایط دانشگاه علوم پزشکی مازندران نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای واقعی سازمان باشد. از این منظر، مدل شایستگی باید بر اساس مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی، درمانی و بهداشتی دانشگاه، ساختار مدیریتی، شرایط جغرافیایی استان، تنوع فرهنگی و اجتماعی، شرایط مراکز تابعه و ماهیت متفاوت سطوح مدیریتی تدوین شود. همچنین تأکید شد که شایستگی مورد انتظار از رئیس دانشگاه، معاون، رئیس بیمارستان، مدیر شبکه بهداشت یا مدیر دانشکده یکسان نیست و باید برای هر سطح و جایگاه،

شاخص‌های اختصاصی تعریف شود. در نتیجه، بومی‌سازی نه صرفاً به معنای تغییر واژگان یک مدل عمومی، بلکه به معنای انطباق ساختاری مدل شایستگی با مأموریت‌ها و اقتضائات واقعی سازمان است.

یافته‌ها همچنین نشان داد که استقرار شایسته‌سالاری بدون حمایت سازمانی از مدیران شایسته کامل نخواهد بود. برخی از خبرگان بیان کردند که سنگینی مسئولیت، محدودیت اختیار، فشارهای متعدد، ریسک‌های حقوقی و اجرایی و نامتناسب بودن مزایای مدیریت ممکن است باعث شود افراد توانمند انگیزه کافی برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی نداشته باشند. بنابراین، حمایت مادی، معنوی و حقوقی، اعطای اختیارات متناسب، اعتماد به مدیران و قدردانی از عملکرد موفق، بخشی از نظام شایستگی محسوب شد. همچنین حفظ تجربه مدیران پس از پایان دوره مسئولیت و استفاده از تجربیات آنان در قالب بانک تجربه‌های مدیریتی، آموزش مدیران جدید و انتقال دانش سازمانی، به‌عنوان راهکاری برای جلوگیری از هدررفت سرمایه مدیریتی مطرح گردید.

در نهایت، مقوله تحول، نوآوری و یادگیری سازمانی حلقه اتصال شایستگی مدیریتی با توسعه سازمانی بود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که هدف نهایی توسعه شایستگی‌های مدیران صرفاً بهبود عملکرد فردی آنان نیست، بلکه این شایستگی‌ها باید به بهبود رهبری، توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی، نوآوری، اصلاح فرایندها، افزایش پاسخگویی و ارتقای عملکرد کل دانشگاه منجر شوند. استفاده از فناوری‌های نوین مدیریتی، مدیریت اطلاعات، اشتراک تجربه‌های موفق و ایجاد ساختار دائمی برای توسعه مدیران، از جمله کدهایی بودند که این ارتباط را آشکار ساختند. بر این اساس، شایستگی مدیریتی از سطح یک ویژگی فردی فراتر رفته و به یک قابلیت سازمانی تبدیل می‌شود که می‌تواند مسیر توسعه مستمر و پایدار دانشگاه را تسهیل کند.

برآیند کدگذاری انتخابی و یکپارچه‌سازی مقوله‌های اصلی نشان داد که «توسعه سازمانی مبتنی بر استقرار نظام بومی، شایسته‌سالار و توسعه‌محور شایستگی‌های مدیریتی» پدیده محوری پژوهش است. این پدیده بیانگر آن است که توسعه سازمانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران زمانی از پایداری و اثربخشی برخوردار خواهد شد که شایستگی‌های مدیریتی به‌صورت یک نظام یکپارچه در تمام مراحل شناسایی استعدادها، انتخاب و انتصاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری، حمایت و حفظ تجربه مدیران مورد استفاده قرار گیرند. در این چارچوب، شایستگی مدیریتی نه یک ویژگی منفرد و نه صرفاً شرطی برای انتصاب، بلکه سازوکاری سازمانی برای بهبود کیفیت رهبری، توسعه سرمایه انسانی، تقویت عدالت و شفافیت، ارتقای یادگیری و نوآوری و در نهایت تحقق توسعه پایدار سازمانی محسوب می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که پدیده محوری توسعه سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران را می‌توان در قالب «توسعه سازمانی مبتنی بر استقرار نظام بومی، شایسته‌سالار و توسعه‌محور شایستگی‌های مدیریتی» تبیین کرد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان نشان داد که شایستگی مدیریتی در این بستر، مفهومی چندبعدی است و صرفاً به برخورداری مدیر از دانش تخصصی یا تجربه اجرایی محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی و شخصیتی، شناختی و راهبردی، رهبری و رفتاری، حرفه‌ای و سازمانی، توانایی توسعه سرمایه انسانی، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد، شایسته‌سالاری در انتصابات، بومی‌سازی مدل شایستگی، حمایت سازمانی از مدیران و ظرفیت ایجاد تحول، نوآوری و یادگیری سازمانی را دربرمی‌گیرد. این یافته با رویکردهای جدید شایستگی مدیریتی همسو است که شایستگی را ترکیبی از دانش، مهارت، نگرش، توانایی رفتاری و قابلیت تبدیل این عناصر به عملکرد اثربخش می‌دانند (Mohammadi, 2025). همچنین، نتیجه حاضر با دیدگاهی همخوان است که توسعه قابلیت سازمان را مستلزم تبدیل شایستگی‌های افراد به ظرفیت‌های پایدار نهادی می‌داند (Bhatt, 2026). بر این اساس، شایستگی مدیران تنها هنگامی می‌تواند به توسعه سازمانی منجر شود که از سطح خصیصه فردی فراتر رفته و در سازوکارهای انتخاب، آموزش، ارزیابی، حمایت، جانشین‌پروری و توسعه منابع انسانی نهادینه شود.

یکی از مهم‌ترین یافته‌ها، نقش شایستگی‌های فردی و شخصیتی مدیران در شکل‌گیری توسعه سازمانی بود. خبرگان بر ویژگی‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، هوش هیجانی، تاب‌آوری، تعهد سازمانی، سلامت اداری و اخلاق حرفه‌ای تأکید داشتند. این نتیجه بیانگر آن است که مدیر شایسته در محیط دانشگاه علوم پزشکی باید علاوه بر توانایی حرفه‌ای، از ظرفیت روانی و رفتاری لازم برای مدیریت موقعیت‌های دشوار، تعارض‌ها، فشارهای کاری و شرایط بحرانی برخوردار باشد. این یافته با نتایج فراترکیب انجام‌شده درباره پیامدهای شایستگی مدیران مبتنی بر هوش هیجانی همسو است؛ به گونه‌ای که هوش هیجانی و قابلیت‌های رفتاری از مؤلفه‌های مهم اثربخشی مدیریتی معرفی شده‌اند (Pourfaraj et al., 2023). همچنین، رابطه مثبت شایستگی‌های مدیریتی با اثربخشی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی و رفتاری مدیران می‌توانند پیامدهایی فراتر از سطح فردی داشته باشند و بر عملکرد کل سازمان اثر بگذارند (Rahmani & Momeni, 2023). از سوی دیگر، تأکید یافته‌های حاضر بر شایستگی‌های اجتماعی و اخلاقی با نتایجی همسو است که نشان می‌دهند شایستگی‌های اجتماعی و فرهنگی، از طریق مدیریت پایدار منابع انسانی، می‌توانند عملکرد سازمانی را تقویت کنند (Ullah et al., 2026). یافته مهم دیگر، برجستگی شایستگی‌های شناختی و راهبردی شامل تفکر راهبردی، آینده‌نگری، قدرت تحلیل، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، حل مسئله و توانایی برنامه‌ریزی بود. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، مدیران دانشگاه علوم پزشکی در محیطی چندوظیفه‌ای فعالیت می‌کنند و باید بتوانند میان الزامات آموزشی، پژوهشی، درمانی، بهداشتی و اداری هماهنگی ایجاد کنند. بنابراین، توانایی تحلیل محیط و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی و قابل اجرا به عنوان یکی از ارکان شایستگی آنان شناخته شد. این یافته با مطالعاتی که شایستگی مدیران را عامل مؤثر بر چابکی سازمانی می‌دانند هماهنگ است، زیرا تصمیم‌گیری سریع، تحلیل محیط و توان هدایت منابع از عوامل کلیدی افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان به تغییرات هستند (Samaei et al., 2024). همچنین، یافته حاضر با دیدگاه رهبری موقعیتی همخوانی دارد؛ زیرا تأکید این رویکرد بر آن است که مدیر باید بتواند متناسب با شرایط سازمان، سطح آمادگی کارکنان و ماهیت مسئله، شیوه مناسب رهبری و تصمیم‌گیری را انتخاب کند (Del Pino-Marchito et al., 2025). مطالعات جدید درباره مدیریت تغییر نیز نشان داده‌اند که راهبردهای مدیریتی باید متناسب با مرحله رشد و توسعه سازمان انتخاب شوند و یک الگوی ثابت نمی‌تواند پاسخگوی تمام مراحل باشد (Kalesniková, 2026). بعد دیگری از یافته‌ها به شایستگی‌های رهبری و رفتاری مربوط بود. توانایی هدایت کارکنان، ایجاد انگیزه، اعتمادسازی، مدیریت تعارض، ارتباط مؤثر، مذاکره، کار تیمی و مدیریت تغییر از جمله مفاهیمی بودند که به دفعات در مصاحبه‌ها تکرار شدند. این یافته نشان می‌دهد که توسعه سازمانی بدون وجود رهبرانی که بتوانند مشارکت کارکنان را جلب کرده و آنان را در مسیر تغییر همراه کنند، دشوار خواهد بود. تأکید خبرگان بر مدیریت تغییر با دیدگاه‌های نظری توسعه سازمانی هماهنگ است که تحول سازمانی را نیازمند مداخله هدفمند، مشارکت اعضا و مدیریت مقاومت در برابر تغییر می‌دانند (Moghimani & Imani, 2023). همچنین، فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده در پذیرش تغییر داشته باشد و مدیران برای موفقیت برنامه‌های توسعه‌ای باید بتوانند بر الگوهای رفتاری و فرهنگی سازمان اثرگذار باشند (Rezaeian, 2023; Sharifi, 2023). در همین راستا، مطالعه فرهنگ سازمانی در توسعه سازمان نیز نشان داده است که همسویی ارزش‌ها، رفتارها و نگرش‌های کارکنان با مسیر تحول، یکی از پیش‌شرط‌های توسعه پایدار است (Vasina, 2024). یکی دیگر از ابعاد استخراج‌شده، شایستگی‌های حرفه‌ای و سازمانی بود. خبرگان بر دانش تخصصی، شناخت ساختار وزارت بهداشت، آشنایی با قوانین و مقررات، سابقه کاری مرتبط، تجربه مدیریتی، دانش ضمنی سازمان و شناخت مأموریت‌های چندگانه دانشگاه تأکید داشتند. این یافته از آن جهت اهمیت دارد که در دانشگاه علوم پزشکی، پیچیدگی محیط و حساسیت خدمات سلامت موجب می‌شود تجربه عمومی مدیریت به تنهایی کفایت نکند. مدیر باید ساختار، فرآیندها، مقررات و حساسیت‌های حرفه‌ای نظام سلامت را نیز بشناسد. نتایج مطالعات حوزه مدیریت در پرستاری نیز نشان داده‌اند که مدیریت در سازمان‌های سلامت نیازمند تلفیقی از دانش تخصصی، مهارت‌های برنامه‌ریزی، ارتباطی و رهبری است (Davlyatovna, 2026). همچنین، در مدل‌های شایستگی تخصصی تأکید شده است که شایستگی‌ها باید متناسب با ماهیت صنعت،

مأموریت سازمان و سطح مسئولیت مدیر تعریف شوند (Ghazanfari Fard et al., 2025). این نتیجه از یافته پژوهش حاضر مبنی بر ضرورت طراحی مدل اختصاصی برای سطوح مختلف مدیریتی دانشگاه علوم پزشکی حمایت می‌کند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، ضرورت توسعه سرمایه انسانی و جانشین‌پروری بود. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که شایستگی مدیریتی نباید تنها در زمان انتصاب مدیران مورد توجه قرار گیرد، بلکه سازمان باید به‌طور مستمر استعدادهای مدیریتی را شناسایی، آموزش و پرورش دهد و برای نقش‌های آینده آماده سازد. این یافته با ادبیات جدید مدیریت استعداد و مدل‌سازی شایستگی همخوان است. مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های با رشد سریع نشان داده‌اند که ایجاد خط توسعه استعداد و پیوند آن با مدل شایستگی می‌تواند موجب تأمین مستمر مدیران آماده برای مسئولیت‌های کلیدی شود (Li et al., 2025). همچنین، فرهنگ یادگیری سازمانی و چابکی یادگیری از عوامل مهم توسعه شایستگی کارکنان معرفی شده‌اند (Nayak et al., 2026). این نتیجه تأیید می‌کند که آموزش‌های پراکنده و مقطعی نمی‌توانند به‌تنهایی توسعه شایستگی را تضمین کنند، بلکه لازم است یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای به بخشی از ساختار سازمان تبدیل شود. یافته‌های مرتبط با توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش عالی نیز این موضوع را تأیید کرده‌اند که ارتقای مستمر قابلیت‌ها می‌تواند یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به توسعه پایدار سازمانی باشد (Delara et al., 2026).

در همین راستا، تأکید مشارکت‌کنندگان بر آموزش‌های پودمانی، کوتاه‌مدت و بلندمدت و آماده‌سازی مدیران آینده با رویکردهای مبتنی بر توسعه شایستگی سازگار است. مطالعات حوزه آموزش عالی نظامی نیز نشان داده‌اند که توسعه شایستگی مدیریتی نیازمند فرایندی نظام‌مند شامل آموزش، تجربه عملی و ارزیابی مستمر است (Pavlenko et al., 2026). از سوی دیگر، تحولات نسلی و تغییر ویژگی‌های نیروی انسانی موجب شده است که نظام‌های توسعه شایستگی بیش از گذشته بر یادگیری انعطاف‌پذیر، مسیرهای توسعه فردی و نظام‌های گواهی صلاحیت تأکید کنند (Rachmad, 2025). از این رو، در دانشگاه علوم پزشکی نیز جانشین‌پروری زمانی اثربخش خواهد بود که به برنامه‌ای رسمی و مستمر تبدیل شود و استعدادهای مدیریتی پیش از ایجاد خلأ در پست‌های کلیدی شناسایی و آماده شوند.

یافته دیگر به نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد مربوط بود. مشارکت‌کنندگان بر ارزیابی چندمنبعی، ارزیابی ۳۶۰ درجه، استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، سنجش میزان تحقق اهداف و دریافت بازخورد از مافوق، همکاران، زیردستان و ذی‌نفعان تأکید داشتند. این نتیجه نشان می‌دهد که ارزیابی مدیر شایسته نمی‌تواند صرفاً مبتنی بر مدرک تحصیلی، سابقه خدمت یا قضاوت مدیران ارشد باشد. مطالعات مرتبط با جذب مبتنی بر شایستگی نیز نشان داده‌اند که استفاده از معیارهای روشن، ابزارهای سنجش معتبر و تناسب شغل و فرد، شرط اساسی برای استقرار نظام شایسته‌محور است (Torbati et al., 2024). مدل‌های شایستگی بخش عمومی نیز بر ضرورت تبدیل شایستگی‌های مورد انتظار به شاخص‌های قابل سنجش تأکید دارند (Kamandi et al., 2025). یافته‌های جدید درباره استفاده از مدل‌های هوش مصنوعی برای پیش‌بینی شایستگی‌های مدیریتی نیز نشان می‌دهد که سنجش شایستگی در حال حرکت به سمت رویکردهای داده‌محور و چندبعدی است (Jalingo et al., 2026). بنابراین، استقرار نظام ارزیابی عملکرد واقعی می‌تواند یکی از نقاط اتصال میان مدل شایستگی و تصمیم‌های مدیریتی باشد. یکی از برجسته‌ترین یافته‌های این پژوهش، اهمیت شایسته‌سالاری و حکمرانی انتصابات بود. خبرگان به تأثیر ملاحظات سیاسی، جناحی، روابط فردی، عوامل قومی و سایر عوامل غیرحرفه‌ای در برخی فرایندهای انتخاب مدیران اشاره کرده و آن را مانعی برای استفاده کامل از سرمایه انسانی سازمان دانستند. از دیدگاه آنان، توسعه سازمانی زمانی امکان‌پذیر است که فرصت برابر برای رقابت، معیارهای شفاف انتصاب و تناسب واقعی میان فرد و شغل فراهم شود. این یافته با اصول جذب و انتصاب مبتنی بر شایستگی همخوان است (Torbati et al., 2024) و همچنین با مدل‌های شایستگی بخش عمومی که بر عدالت، شفافیت و استانداردسازی معیارهای انتخاب تأکید دارند، سازگار است (Kamandi et al., 2025). علاوه بر این، توجه به فراگیری و مشارکت برابر در توسعه سازمانی می‌تواند مانع از حذف بخشی از ظرفیت‌های انسانی شود؛ پژوهش‌های توسعه سازمانی فراگیر نیز نشان داده‌اند که تغییر پایدار نیازمند کاهش موانع ساختاری مشارکت و ایجاد فرصت‌های عادلانه برای گروه‌های مختلف است (Chikwe et al., 2024).

بومی‌سازی مدل شایستگی مدیریتی نیز یکی از یافته‌های اصلی بود. خبرگان معتقد بودند که شایستگی مورد انتظار از مدیران باید بر اساس مأموریت دانشگاه، شرایط استان، تنوع جغرافیایی و اجتماعی و نوع جایگاه مدیریتی تعریف شود. این یافته با مطالعاتی که بر ضرورت طراحی مدل‌های اقتضایی و متناسب با زمینه تأکید دارند همسو است. برنامه‌ریزی فرایندهای سازمانی در محیط‌های خاص زمانی اثربخش خواهد بود که شرایط واقعی همان محیط در طراحی مداخلات لحاظ شود (Fiedler, 2026). همچنین، پژوهش‌های مربوط به مدل‌سازی شایستگی مدیران و کارکنان نشان داده‌اند که مدل‌های عمومی باید با نیازهای سازمانی و ویژگی‌های محیطی انطباق یابند (Ghazanfari Fard et al., 2025; Kamandi et al., 2025). حتی مطالعاتی که در حوزه توسعه فضایی و عدالت انجام شده‌اند بر ضرورت توجه به تفاوت‌های محیطی و نیازهای محلی در برنامه‌ریزی توسعه تأکید کرده‌اند (Mahmoudi & Mohammadi, 2025). بنابراین، بومی‌سازی مدل شایستگی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران نه یک اقدام صوری، بلکه شرط لازم برای افزایش اعتبار و کاربردپذیری آن است.

یافته دیگری که از مصاحبه‌ها استخراج شد، اهمیت حمایت سازمانی از مدیران شایسته بود. خبرگان بیان کردند که سنگینی مسئولیت، محدودیت اختیار، ریسک‌های حقوقی و اجرایی و نبود حمایت کافی ممکن است حتی افراد دارای شایستگی را از پذیرش یا ادامه مسئولیت مدیریتی منصرف کند. این نتیجه نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری تنها به انتخاب فرد مناسب محدود نمی‌شود، بلکه سازمان باید شرایطی ایجاد کند که مدیر بتواند شایستگی خود را به عملکرد تبدیل کند. از این منظر، اعطای اختیار متناسب، حمایت مادی و معنوی، قدردانی از عملکرد و استفاده از تجربه مدیران پس از پایان مسئولیت اهمیت دارد. این یافته با رویکرد توسعه قابلیت سازمانی هماهنگ است که تأکید می‌کند قابلیت‌های فردی تنها در صورت وجود ساختارهای حمایتی مناسب می‌توانند به ظرفیت سازمانی تبدیل شوند (Bhatt, 2026). همچنین، توسعه سازمانی و تغییر نیازمند ایجاد درک مشترک، حمایت از کنشگران تغییر و حفظ انگیزه آنان است (Cady & Perry, 2026).

در نهایت، نتایج نشان داد که تحول، نوآوری و یادگیری سازمانی حلقه اتصال میان شایستگی مدیریتی و توسعه سازمانی است. خبرگان تأکید داشتند که مدیر شایسته باید توان استفاده از فناوری، مدیریت اطلاعات، نوآوری و بهبود مستمر فرایندها را داشته باشد. این یافته با توسعه مفهوم رهبری دیجیتال همسو است که توانایی هدایت تحول فناورانه و تصمیم‌گیری داده‌محور را بخشی از شایستگی‌های جدید مدیران می‌داند (Gol Abadi et al., 2026). مطالعات حوزه دیجیتالی‌شدن نیز نشان داده‌اند که مدیران در محیط‌های معاصر به ترکیبی از شایستگی‌های مدیریتی، ارتباطی، فنی و دیجیتال نیاز دارند (Kissi et al., 2025). در عصر صنعت ۵.۰ نیز قابلیت‌هایی مانند سازگاری، سواد دیجیتال و همکاری انسان و فناوری در مرکز توسعه شایستگی قرار گرفته‌اند (Milasari & Supriandi, 2026). همچنین، فناوری‌های هوش مصنوعی و صنعت ۴.۰ می‌توانند از طریق بهبود تصمیم‌گیری، نوآوری و بهره‌وری به توسعه پایدار سازمان کمک کنند (Al-Momani, 2025). بنابراین، مدل شایستگی مدیریتی دانشگاه علوم پزشکی باید ماهیتی پویا داشته باشد و متناسب با تغییرات فناوری و الزامات جدید سازمانی به‌روزرسانی شود.

مجموع این یافته‌ها نشان می‌دهد که پدیده محوری شناسایی‌شده در پژوهش حاضر ماهیتی سیستمی دارد. توسعه سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که شایستگی‌های فردی، حرفه‌ای، راهبردی و رفتاری مدیران با نظام شفاف انتخاب و انتصاب، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، جانشین‌پروری، حمایت سازمانی و یادگیری مستمر در یک چارچوب یکپارچه قرار گیرند. این نتیجه با دیدگاه‌های توسعه سازمانی پایدار همخوان است که بر هماهنگی میان منابع انسانی، فرهنگ، ساختار، فرایند و فناوری تأکید دارند (Maulana et al., 2025; Vasina, 2024). همچنین، توجه به ایجاد ارزش، اصلاح فرایندها و حذف فعالیت‌های کم‌اثر می‌تواند موجب شود شایستگی مدیران به نتایج ملموس سازمانی تبدیل شود (Farhoudi, 2025). بر این اساس، یافته اصلی پژوهش حاضر این است که شایستگی مدیریتی باید از یک معیار محدود برای انتصاب به یک نظام جامع مدیریت و توسعه مدیران تبدیل شود و در تمام چرخه مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمان حضور داشته باشد.

پژوهش حاضر با وجود تلاش برای دستیابی به اشباع نظری و استفاده از خبرگان دارای تجربه و دانش مرتبط، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، مطالعه در دانشگاه علوم پزشکی مازندران انجام شد و شرایط ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و جغرافیایی این دانشگاه ممکن است با سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور تفاوت داشته باشد؛ بنابراین، تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر دانشگاه‌ها باید با احتیاط انجام شود. دوم، داده‌های پژوهش بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و ادراک مشارکت‌کنندگان گردآوری شد و احتمال تأثیر تجربه‌های شخصی، برداشت‌های فردی یا ملاحظات سازمانی بر پاسخ‌ها وجود دارد. سوم، برخی موضوعات مرتبط با انتصاب مدیران، روابط سازمانی و عوامل غیرحرفه‌ای ممکن است برای مشارکت‌کنندگان حساس تلقی شده و موجب خودسانسوری یا محافظه‌کاری در بیان دیدگاه‌ها شده باشد. همچنین، ماهیت کیفی پژوهش امکان تعیین وزن کمی یا میزان اثر هر یک از مقوله‌های استخراج‌شده بر توسعه سازمانی را فراهم نمی‌کند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل استخراج‌شده در دانشگاه‌های علوم پزشکی سایر استان‌ها و نیز سازمان‌های مشابه مورد بررسی قرار گیرد تا میزان پایداری و قابلیت انتقال مقوله‌های شناسایی‌شده مشخص شود. انجام مرحله کمی پس از این پژوهش و طراحی پرسشنامه بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده می‌تواند زمینه آزمون مدل با روش‌هایی مانند تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری را فراهم سازد. همچنین، می‌توان تأثیر هر یک از ابعاد شایستگی مدیریتی بر متغیرهایی نظیر عملکرد سازمانی، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، نوآوری، رضایت کارکنان و کیفیت خدمات سلامت را بررسی کرد. مطالعات طولی نیز می‌توانند مشخص کنند که اجرای نظام شایستگی مدیریتی در طول زمان چه تأثیری بر عملکرد سازمان و پایداری تغییرات دارد. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود دیدگاه کارکنان، مدیران میانی، مدیران ارشد و سایر ذی‌نفعان به‌صورت مقایسه‌ای بررسی شود تا تفاوت احتمالی برداشت گروه‌های مختلف از مفهوم مدیر شایسته روشن گردد. پیشنهاد می‌شود دانشگاه علوم پزشکی مازندران بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدل بومی شایستگی مدیران را برای سطوح مختلف مدیریتی تدوین و برای هر جایگاه، مجموعه مشخصی از شایستگی‌ها و شاخص‌های قابل سنجش تعریف کند. این مدل باید مبنای انتخاب و انتصاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی و جانشین‌پروری مدیران قرار گیرد. ایجاد بانک استعدادهای مدیریتی، طراحی دوره‌های توسعه شایستگی، استقرار ارزیابی ۳۶۰ درجه، تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد، ایجاد بانک تجربه‌های مدیریتی و تدوین سازوکارهای رسمی حمایت از مدیران توانمند از اقدامات قابل پیشنهاد است. همچنین، ضروری است معیارهای انتخاب مدیران شفاف و قابل دسترس باشند و تأثیر عوامل غیرحرفه‌ای در انتصابات تا حد امکان کاهش یابد. اعطای اختیار متناسب با مسئولیت، حمایت حقوقی و سازمانی از مدیران، استفاده از مدیران موفق به‌عنوان مربی و مشاور پس از پایان مسئولیت و ایجاد نظام پایش مستمر شایستگی‌ها می‌تواند به نهادینه‌شدن شایسته‌سالاری و تبدیل آن به یکی از سازوکارهای اصلی توسعه پایدار سازمانی کمک کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

۱۷

Introduction

Organizational development has evolved from a narrow focus on structural adjustment and administrative reform into a multidimensional process encompassing planned change, organizational learning, human resource development, cultural transformation, innovation, process improvement, and the enhancement of organizational adaptability. Contemporary organizations operate in dynamic and uncertain environments characterized by technological acceleration, increasing stakeholder expectations, resource constraints, and complex interdependencies. Under such conditions, sustainable organizational development requires more than episodic interventions; it depends on the continuous strengthening of internal capabilities, especially managerial and leadership capacities. Organizational change and transformation can generate sustainable outcomes when human, structural, cultural, and process dimensions are aligned and managed coherently (Moghimi & Imani, 2023). Organizational culture is similarly central to this process because shared values, norms, assumptions, and behavioral patterns can either facilitate or obstruct organizational learning, innovation, and readiness for change (Rezaeian, 2023; Sharifi, 2023). Recent studies have likewise emphasized that organizational development is closely related to the alignment of culture, management systems, human capabilities, and environmental requirements (Vasina, 2024).

Within this broader framework, managerial competencies are increasingly regarded as a critical foundation of organizational development. Managerial competency refers to an integrated combination of knowledge, skills, attitudes, personal characteristics, behavioral capabilities, and professional capacities that enable managers to perform their responsibilities effectively and guide organizational resources toward predetermined objectives (Mohammadi, 2025). Competency therefore extends beyond formal education or accumulated experience and includes the manager's ability to transform knowledge into effective behavior, sound decisions, constructive relationships, and measurable organizational outcomes. Previous research has shown that managerial competencies are positively associated with organizational effectiveness and employees' job satisfaction (Rahmani & Momeni, 2023). Emotional intelligence and related behavioral capacities have also been identified as important elements in competency-based managerial performance (Pourfaraj et al., 2023). Furthermore, competency-based recruitment and appointment require clear selection standards, valid assessment mechanisms, and strong person–job alignment (Torbati et al., 2024).

The contextual nature of managerial competency is particularly important. Competency models cannot be assumed to function identically across organizational settings because managerial requirements are influenced by mission, structure, environmental uncertainty, stakeholder diversity, and the level of managerial responsibility. Studies conducted in Iran's public sector have emphasized the need for context-sensitive and locally adapted competency frameworks (Kamandi et al., 2025), while research on specialized managerial roles has similarly demonstrated that competency models should reflect sectoral and occupational requirements (Ghazanfari Fard et al., 2025). Situational leadership research further supports this perspective by showing that managerial effectiveness depends on the capacity to adjust leadership behavior to organizational

circumstances and workforce conditions (Del Pino-Marchito et al., 2025). Likewise, change management strategies may need to vary across different stages of organizational development (Kalesnikové, 2026), and process planning becomes more effective when it is tailored to the characteristics of the organizational setting (Fiedler, 2026).

These considerations are especially relevant in medical universities, which combine educational, research, clinical, public health, administrative, and social responsibilities. Managers in such settings must coordinate multiple missions while dealing with professional regulations, scarce resources, employee expectations, public accountability, and the needs of diverse stakeholders. Management research in health-related settings has emphasized the importance of combining professional knowledge, communication, planning, leadership, and decision-making competencies (Davlyatovna, 2026). Faculty and staff development may also support broader organizational change when individual capability development is aligned with institutional goals (Jolly, 2025). At the same time, new technological conditions have expanded managerial competency requirements. Digital leadership, data-informed decision-making, technological literacy, and the ability to manage innovation have become increasingly relevant (Gol Abadi et al., 2026; Kissi et al., 2025). Competency development in the Industry 5.0 era similarly emphasizes adaptability, digital capability, learning agility, and human–technology collaboration (Milasari & Supriandi, 2026), while artificial intelligence and Industry 4.0 technologies are increasingly considered catalysts for sustainable organizational development (Al-Momani, 2025). Accordingly, the present study aimed to identify the core phenomenon factors of organizational development with an emphasis on managerial competencies at Mazandaran University of Medical Sciences using a grounded theory approach.

Methods and Materials

This qualitative and exploratory study was conducted using grounded theory and the systematic paradigm model of Strauss and Corbin. The study focused specifically on identifying and explaining the core phenomenon related to organizational development with an emphasis on managerial competencies in the context of Mazandaran University of Medical Sciences. Data were collected during 2025–2026 in Sari and affiliated centers of the university. The study population consisted of two groups of knowledgeable participants: faculty members from universities in Mazandaran Province who held the academic rank of associate professor or higher and had at least 15 years of teaching or research experience in organizational development or managerial competencies, and senior executives and experienced experts of Mazandaran University of Medical Sciences with direct managerial or professional experience related to the research topic. Participants were selected through purposive sampling combined with a snowball strategy. Initial interviewees were selected based on maximum relevance to the research topic, and subsequent participants were identified through referrals from earlier interviewees. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, meaning that additional interviews no longer produced new concepts, categories, or meaningful relationships. Saturation was reached after 17 interviews.

The main data collection instrument was an in-depth semi-structured interview. The interview guide was developed through a review of theoretical literature and previous studies and included broad open-ended questions, such as how managerial competencies could be conceptualized and operationalized within Mazandaran University of Medical Sciences. Follow-up and probing questions were used to explore participants' experiences, interpretations, examples, and perceived organizational mechanisms in greater depth. Interviews lasted approximately 45 to 90 minutes. Credibility was strengthened through member checking, peer review, and participatory interpretation of findings. Reliability of coding was examined through inter-coder agreement; a second coder independently coded part of the interview transcripts, and agreement between the two coders was assessed using Cohen's kappa.

Data analysis was conducted concurrently with data collection using constant comparison. MAXQDA software was used to organize, code, and retrieve qualitative data. Analysis proceeded through open, axial, and selective coding. During open coding, interview transcripts were examined line by line and meaning units were converted into initial concepts. During axial coding, similar concepts were grouped into subcategories and broader main categories based on semantic similarity and conceptual relationships. During selective coding, the major categories were integrated and the central phenomenon that best explained the relationships among them was identified.

Findings

The analysis of interviews with 17 experts revealed that organizational development in Mazandaran University of Medical Sciences is strongly dependent on the systematic establishment of managerial competencies. The findings were organized into nine major categories: individual and personal managerial competencies; cognitive and strategic competencies; leadership and behavioral competencies; professional and organizational competencies; human capital development and succession planning; performance evaluation and management; meritocracy and governance of managerial appointments; localization of the managerial competency system; and organizational support for competent managers. Innovation, organizational learning, and continuous transformation emerged as the developmental outcomes linking managerial competencies to broader organizational development.

Individual and personal competencies included responsibility, self-leadership, flexibility, emotional intelligence, resilience, organizational commitment, administrative integrity, and professional ethics. Cognitive and strategic competencies comprised strategic thinking, environmental analysis, foresight, evidence-based decision-making, problem solving, planning, and the ability to coordinate educational, research, healthcare, and administrative objectives. Leadership and behavioral competencies included motivating employees, team leadership, effective communication, negotiation, conflict management, trust building, change management, and the ability to engage different organizational stakeholders.

Professional and organizational competencies included knowledge of the health system, familiarity with Ministry of Health structures and regulations, understanding of financial and administrative rules, relevant managerial experience, tacit organizational knowledge, awareness of the culture of the organization, and familiarity with the specific requirements of the managerial position. Human capital development and succession planning involved identifying managerial talent, creating managerial talent pools, providing short-term, modular, and long-term managerial education, and preparing potential successors for critical positions. The findings also highlighted the importance of multidimensional performance assessment, including 360-degree evaluation, key performance indicators, evaluation by superiors, peers, and subordinates, and assessment of actual goal attainment. Meritocracy in appointment processes was another dominant category. Participants emphasized transparent criteria, person–job fit, equal opportunity, reduction of political, factional, personal, or ethnic influences, and the need to ensure that professional competence remains the principal basis for managerial selection.

Localization was considered essential because managerial competency requirements were viewed as dependent on organizational mission, managerial level, geographic conditions, and the diverse educational, healthcare, and administrative responsibilities of the university. Organizational support also emerged as a critical factor, including adequate authority, legal and managerial support, material and non-material recognition, protection of competent managers, and systematic use of the experience of successful former managers.

Selective coding ultimately identified the core phenomenon as **“organizational development based on the establishment of a localized, merit-based, and development-oriented managerial competency system.”** This core phenomenon integrates managerial competencies with transparent selection, continuous development, performance evaluation, succession planning, organizational support, innovation, and learning.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that managerial competency should not be understood merely as an individual characteristic or a prerequisite for appointment. Rather, it functions as an organizational capability that can contribute to sustainable development when embedded within integrated human resource and governance systems. The results show that organizational development is more likely to occur when competent managers are identified systematically, selected transparently, continuously trained, objectively evaluated, supported institutionally, and prepared through succession planning.

The multidimensional nature of competency identified in this study also shows that managerial effectiveness in medical universities depends on the simultaneous presence of technical, behavioral, strategic, ethical, and organizational capabilities. A manager may possess strong professional knowledge but still be ineffective if unable to lead people, communicate, manage conflict, make evidence-based decisions, or respond effectively to change. Conversely, strong interpersonal skills without sufficient understanding of the health system, institutional regulations, and the technical requirements of the managerial position may also be inadequate.

A major implication of the findings is that meritocracy must be institutionalized rather than treated as an informal principle. Transparent criteria, standardized competency assessment, equal opportunity, and reduced influence of non-professional considerations are essential for ensuring that organizational talent is fully utilized. Similarly, competency development should be linked with succession planning, performance management, and leadership development rather than implemented as isolated training activities.

The study also demonstrates that localization is indispensable. A competency framework designed for Mazandaran University of Medical Sciences should reflect its specific educational, clinical, research, administrative, geographic, and social context. Competency profiles should therefore differ across managerial levels and positions, including university presidency, vice-chancellorships, hospital management, health networks, schools, and administrative units.

In conclusion, the present study identifies a localized, merit-based, and development-oriented managerial competency system as the core phenomenon underlying organizational development in Mazandaran University of Medical Sciences. Sustainable organizational development requires an integrated approach in which individual managerial capabilities are connected to transparent appointments, continuous professional development, multidimensional evaluation, succession planning, organizational support, innovation, and organizational learning. Institutionalizing these mechanisms can help transform managerial competencies from isolated personal attributes into enduring organizational capabilities and can provide a practical foundation for improving leadership quality, organizational effectiveness, responsiveness, and long-term development.

References

- Al-Momani, A. A. M. (2025). Artificial intelligence and Industry 4.0: Catalysts for sustainable organizational development. In *Current and future trends on AI applications* (pp. 231-245). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75091-5_13
- Bhatt, P. (2026). Capability development of social purpose organizations: A competency-based view. *Organization Development Journal*, 44(1).
- Cady, S. H., & Perry, D. R. (2026). The marketing of organization development and change. In *Practicing organization development: A guide for leading change* (pp. 111).
- Chikwe, C. F., Dagunduro, A. O., Ajuwon, O. A., & Kuteesa, K. N. (2024). Organizational development and gender inclusivity: A framework for sustainable change. *International Journal of Engineering Inventions*, 13(9), 284-291.
- Davlyatovna, S. D. (2026). Specific features of management science in nursing practice and the essence of management competencies. *Shokh Articles Library*, 1(1), 305-311.
- Del Pino-Marchito, A., Galán-García, A., & Plaza-Mejía, M. D. L. Á. (2025). The Hersey and Blanchard's situational leadership model revisited: Its role in sustainable organizational development. *World*, 6(2), 63. <https://doi.org/10.3390/world6020063>

- Delara, M., Abbaspour, A., Barzavian, S., Taheri, M., & Abdollahi, H. (2026). Professional development of educational staff as a strategy for achieving sustainable development in higher education: A model designed at Allameh Tabataba'i University. *Welfare and Social Development Planning*.
- Farhoudi, F. (2025). Content analysis of media organization development using a value engineering approach. *Religion and Communication (Sadegh Letter)*, 32(1).
- Fiedler, M. (2026). Setting-specific process planning and organizational development. In *Chronic care - Science and practice* (pp. 277-283). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-72298-5_35
- Ghazanfari Fard, F., Mogher, M., Hosseini, A., & Yahyazadehfard, M. (2025). Designing a competency model for fourth-generation marketing managers: A study of the tourism industry. *New Marketing Research*.
- Gol Abadi, F., Nasr Esfahani, A., & Shami Zanjani, M. (2026). Designing a model for developing a digital leadership mindset. *Business Management*.
- Jalingo, A. U., Almongy, H. M., Baysen, E., & Abdullahi, N. A. (2026). Artificial intelligence-based ensemble models for prediction of gender-based management competencies in an electromagnetic radiation digitally enhanced learning environment among secondary school principals. *Journal of Radiation Research and Applied Sciences*, 19(1), 102106. <https://doi.org/10.1016/j.jrras.2025.102106>
- Jolly, B. (2025). Faculty development for organizational change. In *Faculty development in the health professions: A focus on research and practice* (pp. 123-147). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-9372-3_6
- Kalesnikovė, I. (2026). *Change management strategies of young managers at different stages of organizational development* [Doctoral dissertation, Kaunas University of Technology].
- Kamandi, M., Dehghanpour Farashah, A., & Kazemi, M. (2025). Designing a general competency model for employees in Iran's public sector. *Public Management Perspective*.
- Kissi, E., Eluerkeh, K., Aigbavboa, C., Addy, M., & Babon-Ayeng, P. (2025). Project managers' competencies in the era of digitalization: The case of the construction industry. *Built Environment Project and Asset Management*, 15(1), 165-189. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-03-2024-0051>
- Li, T., Jiang, Y., Hong, E., & Liu, S. (2025). *Organizational development in high-growth biopharmaceutical companies: A data-driven approach to talent pipeline and competency modeling*. <https://doi.org/10.20944/preprints202511.0631.v1>
- Mahmoudi, N., & Mohammadi, A. (2025). Identifying key factors affecting the development of urban spatial organization through a spatial justice approach: A case study of Qazvin. *Urban Space and Social Life*.
- Maulana, A., Rosmayati, S., & Arifudin, O. (2025). Educational management strategies based on economic philosophy for sustainable organizational development. *Journal of Educational Sciences (ILPEN)*, 4(2), 1-7.
- Milasari, N., & Supriandi, S. (2026). Trends in employee competency development in the era of Industry 5.0: A literature review. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 2691-2698. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.3829>
- Moghimi, S. M., & Imani, H. (2023). *Managing organizational change, improvement, and transformation*. Organization for Researching and Composing University Textbooks in Islamic and Human Sciences (SAMT) and Research Institute for Humanities Research and Development.
- Mohammadi, M. E. (2025). *An introduction to managerial competencies*. Sowdaye Ghalam.
- Nayak, L., Malik, P., Meher, J. R., & Patel, G. (2026). Developing competencies of Gen Z: Role of organizational learning culture and learning agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 13(2), 278-296. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2024-0276>
- Pavlenko, O., Tarasyuk, Y., Biriukov, P., Ziborieva, O., Andrushko, O., & Kuz, Y. (2026). Future officers' military management competence development in higher military educational institutions.
- Pourfaraj, B., Jabbari Asl, S., & Hassanzadeh Samarin, T. (2023). Designing a model of the outcomes of managers' competencies based on emotional intelligence: A meta-synthesis approach. *Applied Educational Leadership*, 4(3).
- Rachmad, Y. E. (2025). *Revolutionizing HR management: Competency and certification in the Gen Z era*. United Nations Development Programme.
- Rahmani, Z., & Momeni, A. A. (2023). The effect of managerial competencies on organizational effectiveness and employee job satisfaction in service organizations. *Human Resource Management in the Service Industry*, 10(1), 25-44.
- Rezaeian, A. (2023). *Organizational culture: Advanced organizational behavior management*. Organization for Researching and Composing University Textbooks in Islamic and Human Sciences (SAMT) and Research Institute for Humanities Research and Development.
- Samaei, H., Vedad, A., & Amirkabiri, A. (2024). *Examining the effect of managers' competencies on organizational agility* First National Conference on Smart Governance, Tehran, Iran.
- Sharifi, M. (2023). *Organizational culture: Foundations, models, and applications*. University of Tehran Press.
- Torbati, E., Amin, F., & Heydari Dahouei, J. (2024). Examining the factors affecting competency-based recruitment in organizations. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(1), 1-20.

- Ullah, K., Usman, M., & Afzal, H. (2026). A pathway between social and cultural competencies and organizational performance through sustainable human resource management. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 4(1), 570-588. <https://doi.org/10.59075/cnbmvc47>
- Vasina, A. (2024). Organizational culture in ensuring organizational development. *Regional Aspects of Productive Forces Development of Ukraine*, 1(29), 55-63. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2024.29.055>