

Identifying the Drivers of Evaluating Individual Excellence with the Approach of Selecting Outstanding Employees in the Country's Universities of Medical Sciences

1. Seyed Hamid Sadati Paenrodposhti[✉]: Department of Management, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

2. Asadollah Mehrara^{✉*}: Associate Professor, Department of Management, Shomal University, Amol, Iran

3. Seyedeh Shayesteh Varedi[✉]: Department of Management, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

*Corresponding Author's Email Address: a.mehrara@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to identify and validate the drivers of individual excellence evaluation with an outstanding employee selection approach in the country's universities of medical sciences. This sequential qualitative study was conducted in two exploratory and validation phases. In the qualitative phase, 19 experts, including senior human resource managers, faculty members in management, operational and executive managers of clinical and treatment units, and human resource experts from the Ministry of Health, were recruited through snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis, encompassing initial coding, theme development, and theme refinement, with Atlas.ti software. In the validation phase, 16 experts were purposively selected, and the identified drivers were evaluated through three Delphi rounds using an expert-evaluation checklist and SPSS. Intra-theme agreement was 0.75, Cohen's kappa coefficient was 0.71, and the test-retest reliability coefficient of the checklist was 0.89. Thematic analysis initially generated 478 codes; after removing 356 redundant codes, 122 final criteria were organized into 24 drivers and eight main themes. The themes comprised professional and specialized competencies; efficiency, effectiveness, and performance; excellent organizational behaviors; individual development and continuous learning; ethical and professional values; innovation, creativity, and problem-solving; effective communication and human interactions; and participation and social responsibility. The three-round Delphi process confirmed all 24 identified drivers. In the final round, adherence to organizational ethical principles ($M=3.97$), commitment to organizational discipline and culture ($M=3.94$), structured lifelong learning ($M=3.92$), achievement of organizational work goals ($M=3.91$), and clear and constructive communication skills ($M=3.91$) received the highest evaluations. Individual excellence evaluation for selecting outstanding employees in universities of medical sciences is a multidimensional construct that extends beyond conventional job-performance indicators and encompasses specialized competencies, organizational behaviors, continuous learning, professional ethics, innovation, communication, and social responsibility. Accordingly, the identified framework can provide a comprehensive and context-sensitive basis for developing more systematic, integrated, and competency-based mechanisms for identifying, selecting, and developing outstanding employees within universities of medical sciences.

Keywords: Individual excellence; Individual excellence evaluation; Outstanding employee selection.

How to Cite: Paenrodposhti, S. H. S., Mehrara, A., & Varedi, S. S. (2026). Identifying the Drivers of Evaluating Individual Excellence with the Approach of Selecting Outstanding Employees in the Country's Universities of Medical Sciences. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(1), 1-25.



شناسایی پیشران‌های ارزیابی تعالی فردی با رویکرد انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور

۱. سیدحمید ساداتی پایین رودپشتی^{ID}: گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

۲. اسداله مهرآرا^{ID}: دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شمال، آمل، ایران

۳. سیده شایسته واردی^{ID}: گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: a.mehrara@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتباریابی پیشران‌های ارزیابی تعالی فردی با رویکرد انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام شد. این پژوهش با روش کیفی متوالی در دو مرحله اکتشاف و اعتباریابی انجام شد. در مرحله کیفی، ۱۹ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی، اعضای هیئت علمی حوزه مدیریت، مدیران عملیاتی و اجرایی واحدهای بالینی و درمانی و خبرگان منابع انسانی وزارت بهداشت با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک شامل کدگذاری اولیه، شکل‌دهی مضامین و پالایش آن‌ها در نرم‌افزار Atlas.ti تحلیل شدند. در مرحله اعتباریابی، ۱۶ خبره با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و پیشران‌های استخراج‌شده طی سه دور دلفی با استفاده از چک‌لیست خبره‌سنجی و نرم‌افزار SPSS ارزیابی شدند. توافق درون‌موضوعی ۰.۷۵، ضریب کاپای کوهن ۰.۷۱ و پایایی بازآزمایی چک‌لیست ۰.۸۹ گزارش شد. تحلیل مضمون با استخراج ۴۷۸ کد اولیه آغاز شد و پس از حذف ۳۵۶ کد تکراری، ۱۲۲ معیار نهایی در قالب ۲۴ پیشران و هشت مضمون اصلی سازمان‌دهی شد. مضامین اصلی شامل شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی؛ کارایی، اثربخشی و عملکرد؛ رفتارهای سازمانی تعالی؛ توسعه فردی و یادگیری مستمر؛ ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای؛ نوآوری، خلاقیت و حل مسئله؛ ارتباطات اثربخش و تعاملات انسانی؛ و مشارکت‌جویی و مسئولیت اجتماعی بودند. نتایج سه دور دلفی اعتبار هر ۲۴ پیشران را تأیید کرد. در دور نهایی، پایبندی به اصول اخلاقی سازمانی ($M=3.97$)، التزام به انضباط و فرهنگ سازمانی ($M=3.94$)، یادگیری مادام‌العمر ساختاریافته ($M=3.92$)، تحقق اهداف کاری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده (هر کدام $M=3.91$) از بالاترین ارزیابی‌ها برخوردار بودند. ارزیابی تعالی فردی برای انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی ماهیتی چندبعدی دارد و باید علاوه بر عملکرد شغلی، مجموعه‌ای یکپارچه از شایستگی‌های تخصصی، رفتارهای سازمانی، یادگیری مستمر، اخلاق حرفه‌ای، نوآوری، ارتباطات و مسئولیت اجتماعی را دربرگیرد؛ بنابراین، الگوی شناسایی شده می‌تواند چارچوبی بومی و جامع برای طراحی نظام‌های علمی‌تر، منسجم‌تر و شایستگی‌محور انتخاب و توسعه کارکنان برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی فراهم سازد.

کلیدواژه‌گان: تعالی فردی؛ ارزیابی تعالی فردی؛ انتخاب کارمند برتر.

نحوه استناددهی: پایین رودپشتی، سیدحمید ساداتی، مهرآرا، اسداله، و واردی، سیده شایسته. (۱۴۰۵). شناسایی پیشران‌های ارزیابی تعالی فردی با رویکرد انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱۳(۱)، ۲۵-۱.



مقدمه

منابع انسانی در سازمان‌های معاصر صرفاً یکی از نهادهای اجرایی برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده نیست، بلکه سرمایه‌ای راهبردی است که کیفیت، پایداری و ظرفیت تحول سازمان تا حد زیادی به چگونگی انتخاب، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری آن وابسته است. افزایش پیچیدگی محیط‌های کاری، تحولات فناورانه، تغییر انتظارات ذی‌نفعان و ضرورت پاسخ‌گویی مستمر سازمان‌ها سبب شده است مدیریت منابع انسانی از رویکردهای اداری و عملیاتی فاصله گرفته و به یکی از اجزای اصلی راهبرد سازمانی تبدیل شود. در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای حفظ اثربخشی و دستیابی به مزیت پایدار به کارکنانی نیاز دارند که علاوه بر انجام صحیح وظایف، از دانش تخصصی، انعطاف‌پذیری، توان یادگیری، مسئولیت‌پذیری، رفتار حرفه‌ای و قابلیت سازگاری با تغییر برخوردار باشند. نگرش راهبردی به مدیریت منابع انسانی نیز بر پیوند میان ظرفیت‌های کارکنان و اهداف کلان سازمان تأکید دارد و نشان می‌دهد که تحقق عملکرد برتر بدون برخورداری از نظام منسجم توسعه و ارزیابی سرمایه انسانی امکان‌پذیر نیست (Mirsepassi, 2021; Sepehpur et al., 2023). این ضرورت در سال‌های اخیر با گسترش مدیریت دیجیتال منابع انسانی و نیاز به چابکی نیروی کار بیش از گذشته برجسته شده است؛ زیرا سازمان‌های امروزی باید کارکنانی را شناسایی و پرورش دهند که بتوانند در برابر تحولات سریع فناوری و محیط کار واکنش اثربخش نشان دهند (Stanley & Aggarwal, 2025).

در همین چارچوب، مفهوم «تعالی» از جایگاهی مهم در ادبیات مدیریت برخوردار شده است. تعالی سازمانی را می‌توان نتیجه هماهنگی مجموعه‌ای از ظرفیت‌های مدیریتی، فرایندی، انسانی و فرهنگی دانست که سازمان را قادر می‌سازد عملکردی فراتر از سطح معمول ارائه دهد و ارزش پایدار برای ذی‌نفعان ایجاد کند. مطالعات انجام‌شده در محیط‌های آموزشی و سازمانی ایران نیز نشان‌دهنده توجه روزافزون به طراحی و آسیب‌شناسی الگوهای تعالی سازمانی و نقش مؤلفه‌های منابع انسانی در تحقق آن است (Hemmati et al., 2020; Maghoul et al., 2020; al., 2020). از سوی دیگر، مطالعات جدیدتر درباره توسعه منابع انسانی در مسیر تعالی سازمانی، ضرورت ایجاد پیوند نظام‌مند میان توسعه شایستگی‌های کارکنان و اهداف تعالی را برجسته کرده‌اند (Soveydi et al., 2024). در سطح بین‌المللی نیز تعالی بیش از آنکه یک وضعیت ایستا تلقی شود، به‌عنوان فرایندی مستمر برای بهبود کیفیت، کاهش کاستی‌ها، ارتقای قابلیت‌ها و تثبیت عملکرد برتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به‌گونه‌ای که در رویکردهایی مانند شش سیگما نیز دستیابی به تعالی به مجموعه‌ای از عوامل انسانی، مدیریتی و سازمانی وابسته دانسته می‌شود (Trwana, 2025). بنابراین، تعالی سازمانی بدون توجه نظام‌مند به تعالی کارکنانی که فعالیت‌های سازمان را طراحی، اجرا و بهبود می‌دهند، مفهومی ناقص خواهد بود.

بر این اساس، یکی از سطوح بنیادین تعالی سازمانی را باید «تعالی فردی» دانست. تعالی فردی مفهومی فراتر از عملکرد مقطعی یا موفقیت در انجام یک وظیفه خاص است و به فرایندی پویا اشاره دارد که طی آن فرد ظرفیت‌های حرفه‌ای، شناختی، رفتاری، اخلاقی و ارتباطی خود را به‌صورت مستمر توسعه می‌دهد و در جهت دستیابی به سطح بالاتری از اثربخشی و خودشکوفایی حرکت می‌کند. در ادبیات داخلی، برای تبیین تعالی فردی الگوهای مبتنی بر شایستگی و ابعاد وجودی و حرفه‌ای ارائه شده است که نشان می‌دهد این سازه ماهیتی چندبعدی دارد و نمی‌توان آن را به یک شاخص منفرد محدود کرد (Baghban et al., 2022; Ghavidel Bajgiran et al., 2020). در سطح فردی، تعالی با توسعه مهارت‌های زندگی، خودشناسی، توان حل مسئله، سازگاری و بهره‌گیری مؤثر از قابلیت‌های شخصی نیز پیوند دارد (Dave, 2022). از این منظر، کارمند تعالی فردی نیست که صرفاً وظایف رسمی خود را بدون خطا انجام دهد؛ بلکه فردی است که در دانش و مهارت تخصصی رشد می‌کند، مسئولانه عمل می‌کند، رفتار اخلاقی دارد، به یادگیری مستمر متعهد است، در حل مسائل سازمان مشارکت می‌کند و برای بهبود محیط کاری ارزش می‌آفریند.

اهمیت تعالی فردی زمانی بیشتر آشکار می‌شود که سازمان در محیطی تخصصی، دانش‌محور و دارای مسئولیت اجتماعی گسترده فعالیت کند. دانشگاه‌های علوم پزشکی نمونه بارزی از چنین سازمان‌هایی هستند؛ زیرا به‌طور هم‌زمان مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی، بهداشتی، درمانی، مدیریتی و اجتماعی را دنبال می‌کنند و کیفیت عملکرد آن‌ها مستقیماً با سلامت و رفاه جامعه ارتباط دارد. در چنین ساختاری، انتظار از کارکنان تنها اجرای دستورالعمل‌های اداری نیست، بلکه آنان باید بتوانند در محیطی پیچیده و گاه بحرانی، از دانش تخصصی خود به‌صورت کاربردی بهره بگیرند، با گروه‌های حرفه‌ای مختلف همکاری کنند، استانداردهای کاری را رعایت نمایند و در برابر تغییرات محیطی انعطاف نشان دهند. چارچوب‌های جدید شایستگی در توسعه منابع انسانی نیز نشان می‌دهند که تحولات محیطی و بحران‌ها می‌توانند دامنه شایستگی‌های موردنیاز کارکنان را گسترش دهند و سازمان‌ها

را به بازنگری در معیارهای توسعه و ارزیابی منابع انسانی وادار کنند (Gunasekara et al., 2022). افزون بر این، چالش‌های جدید مدیریت منابع انسانی، از جمله حرکت به‌سوی پایداری و الزامات چندبعدی مدیریت سبز منابع انسانی، نشان می‌دهد که ارزیابی نیروی انسانی باید علاوه بر کارایی سنتی، ملاحظات وسیع‌تر سازمانی و اجتماعی را نیز منعکس کند (Chowdhury et al., 2026).

نقش منابع انسانی در دستیابی به تعالی نهادی نیز از منظر شیوه‌های مدیریت کارکنان قابل توجه است. مطالعات حوزه مدیریت منابع انسانی نشان داده‌اند که کیفیت اقداماتی مانند جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارزیابی و نگهداشت کارکنان با ظرفیت سازمان برای دستیابی به عملکرد و تعالی نهادی ارتباط نزدیک دارد (Shehadeh & Abu Al-Haija, 2024). در بخش دولتی نیز تدوین راهبردهای منابع انسانی، از جمله تصمیم‌گیری درباره نحوه تأمین و سازمان‌دهی نیروی انسانی، نیازمند نگرشی منسجم و متناسب با اهداف و ویژگی‌های ساختاری سازمان است (Iranpour et al., 2022). به موازات این موضوع، شایسته‌سالاری و توان مدیران در ایجاد محیطی که انگیزش شغلی و استفاده از ظرفیت‌های کارکنان را تقویت کند، می‌تواند در کیفیت عملکرد منابع انسانی اثرگذار باشد (Mohammadi, 2024). همچنین، پایداری روابط کارکنان با سازمان صرفاً محصول عوامل مادی نیست و مفاهیمی مانند سرمایه اجتماعی، مدیریت پایدار منابع انسانی و وفاداری کارکنان نیز در تحلیل کیفیت منابع انسانی جایگاه پیدا کرده‌اند (Hosseini et al., 2024). مجموعه این دیدگاه‌ها ضرورت استفاده از نظام‌های ارزیابی چندبعدی را تقویت می‌کند که کارکنان را نه فقط بر مبنای خروجی‌های کمی، بلکه بر اساس مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و رفتارهای ارزش‌آفرین مورد سنجش قرار دهند.

در این میان، انتخاب کارکنان برتر یکی از ابزارهای مهم سازمان برای شناسایی و برجسته‌سازی الگوهای عملکردی مطلوب است. فرایند انتخاب کارکنان در ادبیات مدیریت منابع انسانی سابقه‌ای طولانی دارد و آثار آن نه‌تنها در سطح فرد، بلکه در سطوح سازمانی و حتی اجتماعی قابل بررسی است (Lievens et al., 2020). در رویکردهای جدید، انتخاب نیروی انسانی نمی‌تواند به تطبیق ساده ویژگی‌های فرد با شرح شغل محدود شود، بلکه باید با توسعه استعدادها، ارتقای عملکرد و تحقق اهداف راهبردی سازمان پیوند بخورد. پژوهش‌های مربوط به استخدام، انتخاب، آموزش و جایابی کارکنان نیز نشان داده‌اند که این فرایندها به‌صورت به‌هم‌پیوسته در نظام مدیریت منابع انسانی عمل می‌کنند و ارزیابی مناسب در مرحله انتخاب، زمینه استفاده اثربخش‌تر از ظرفیت کارکنان را فراهم می‌کند (Usman & Setiawan, 2020). بنابراین، در نظام انتخاب کارمند برتر نیز باید از رویکردهای محدود و تشریفاتی فاصله گرفت و این فرایند را به‌عنوان یکی از سازوکارهای مدیریت استعداد، تقویت رفتارهای مطلوب و هدایت کارکنان به سوی تعالی در نظر گرفت.

با این حال، انتخاب کارمند برتر زمانی می‌تواند کارکرد واقعی خود را ایفا کند که معیارهای مورد استفاده از جامعیت، شفافیت، اعتبار و تناسب سازمانی برخوردار باشند. اگر انتخاب کارکنان نمونه عمدتاً بر شاخص‌های اداری محدود، ارزیابی‌های سلیقه‌ای یا معیارهایی بدون ارتباط روشن با شایستگی‌های حرفه‌ای استوار باشد، این فرایند ممکن است نه‌تنها در شناسایی کارکنان واقعاً ممتاز موفق نباشد، بلکه ادراک کارکنان از عدالت و اعتبار نظام ارزیابی را نیز کاهش دهد. در پاسخ به چنین مسئله‌ای، مطالعات جدید به سمت طراحی الگوهای مشخص برای انتخاب کارکنان نمونه حرکت کرده‌اند؛ برای مثال، پژوهش درباره سازمان‌های دارای ساختار ماتریسی نشان‌دهنده ضرورت توجه هم‌زمان به مجموعه‌ای از معیارهای متناسب با پیچیدگی نقش‌های سازمانی در فرایند انتخاب کارکنان نمونه است (Amiri et al., 2025). از این رو، مطلوب آن است که کارمند برتر بر پایه یک منظومه شایستگی انتخاب شود که هم کیفیت تحقق وظایف و اهداف کاری را منعکس کند و هم رفتارهای فرانشی، یادگیری، اخلاق حرفه‌ای، نوآوری، ارتباطات و مشارکت سازمانی را دربرگیرد.

بعد نخست چنین منظومه‌ای، شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی است. ماهیت بسیاری از مشاغل دانشگاه‌های علوم پزشکی اقتضا می‌کند که فرد علاوه بر برخورداری از دانش نظری، توانایی کاربرد آن در موقعیت‌های واقعی، رعایت استانداردهای حرفه‌ای و اجرای دقیق وظایف نقش‌محور را داشته باشد. با این حال، شایستگی حرفه‌ای به‌تنهایی برای تعریف تعالی فردی کافی نیست. کارایی و اثربخشی، دستیابی به اهداف، استفاده مناسب از منابع و تلاش برای بهبود کیفیت عملکرد نیز بخش دیگری از این مفهوم را تشکیل می‌دهند. در همین زمینه، مطالعات مربوط به تعالی منابع انسانی با رویکرد پویایی سیستم نشان داده‌اند که عوامل مؤثر بر سرآمدی منابع انسانی در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند و ارزیابی آن‌ها نیازمند نگاهی سیستمی است (Eshaghieh Firouzabadi & Hematian, 2021). همچنین، ارتباط میان رهبری، نگرش کارکنان و عملکرد سازمانی نشان

می‌دهد که عملکرد کارکنان در خلأ شکل نمی‌گیرد و سازوکارهای مدیریتی و سازمانی می‌توانند زمینه بروز یا محدود شدن ظرفیت‌های برتر کارکنان را فراهم کنند (Hilton et al., 2023). از این منظر، الگوی انتخاب کارمند برتر باید قادر باشد میان ویژگی‌های فردی، رفتار حرفه‌ای و پیامدهای عملکردی پیوند برقرار کند.

بعد مهم دیگر تعالی فردی، رفتارهای سازمانی و اخلاق حرفه‌ای است. کارکنانی که عملکرد ممتاز دارند اما از مسئولیت‌پذیری، درستکاری، احترام حرفه‌ای و تعهد سازمانی کافی برخوردار نیستند، نمی‌توانند به‌طور کامل نماینده مفهوم تعالی باشند. به‌ویژه در دانشگاه‌های علوم پزشکی که اعتماد عمومی، محرمانگی، عدالت، رعایت استانداردهای اخلاقی و تعامل انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، انتخاب کارکنان برتر باید با ارزش‌های حرفه‌ای و سازمانی همسو باشد. افزون بر این، رفتارهای فرانقشی مانند کمک داوطلبانه به همکاران، مشارکت در حل مسائل سازمان، پذیرش مسئولیت و تلاش برای بهبود محیط کار می‌توانند تمایز میان عملکرد قابل قبول و عملکرد تعالی را نشان دهند. از این رو، ارزیابی تعالی فردی باید بتواند میان «انجام وظیفه» و «ارزش‌آفرینی فراتر از وظیفه» تمایز ایجاد کند و شاخص‌هایی برای هر دو سطح در نظر بگیرد. چنین نگرشی با مفهوم مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا نیز همخوان است؛ زیرا در این رویکرد، مجموعه‌ای هماهنگ از سیاست‌ها و رفتارهای منابع انسانی برای دستیابی به عملکرد پایدار و سطح بالاتر مشارکت کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد (Sepehpour et al., 2023).

یادگیری مستمر، نوآوری و حل مسئله نیز از مؤلفه‌هایی هستند که در محیط‌های معاصر نمی‌توان آن‌ها را از مفهوم کارمند برتر جدا کرد. دانش تخصصی در بسیاری از حوزه‌ها با سرعت زیادی تغییر می‌کند و فردی که توان به‌روزرسانی دانش و مهارت خود را نداشته باشد، حتی در صورت برخورداری از عملکرد مطلوب فعلی، ممکن است در آینده توان پاسخ‌گویی به نیازهای شغلی را از دست بدهد. بنابراین، برنامه‌ریزی برای رشد حرفه‌ای، یادگیری مادام‌العمر، کسب مهارت‌های نو و سازگاری با فناوری‌های جدید باید بخشی از ارزیابی تعالی فردی باشد. از سوی دیگر، سازمان‌ها برای مواجهه با مسائل پیچیده به کارکنانی نیاز دارند که صرفاً مجری رویه‌های موجود نباشند، بلکه بتوانند فرصت‌های بهبود را تشخیص دهند، پیشنهادهای سازنده ارائه کنند و برای مسائل پیچیده راه‌حل‌های مبتنی بر شواهد بیابند. تأکید ادبیات تعالی فردی بر توسعه مداوم قابلیت‌ها و مهارت‌های زندگی نیز همین ماهیت تحول‌پذیر و یادگیرنده فرد تعالی را برجسته می‌سازد (Baghban et al., 2022; Dave, 2022).

ارتباطات اثربخش و مشارکت اجتماعی نیز مکمل ابعاد تخصصی و عملکردی تعالی هستند. دانشگاه‌های علوم پزشکی از شبکه‌ای گسترده از روابط بین حرفه‌ای تشکیل شده‌اند و بسیاری از اهداف آن‌ها از طریق همکاری میان واحدهای اداری، آموزشی، پژوهشی و درمانی تحقق می‌یابد. در چنین بستری، توان انتقال روشن اطلاعات، گوش دادن فعال، ارائه بازخورد سازنده، همکاری بین فردی و مدیریت تعارض از ویژگی‌های اساسی کارکنان ممتاز به شمار می‌آید. در سطحی گسترده‌تر، مشارکت در برنامه‌های سازمان، رعایت فرهنگ و انضباط سازمانی و توجه به مسئولیت اجتماعی نیز نشان می‌دهد که فرد تا چه حد خود را بخشی از مأموریت جمعی سازمان می‌داند. بنابراین، ارزیابی یک کارمند تنها از طریق شاخص‌های فردمحور ممکن است بخش قابل توجهی از کیفیت واقعی نقش‌آفرینی او را نادیده بگیرد. توجه به سرمایه اجتماعی و وفاداری کارکنان نیز اهمیت روابط، اعتماد و پیوندهای سازمانی را در دستیابی به پیامدهای مطلوب منابع انسانی برجسته کرده است (Hosseini et al., 2024).

با وجود توسعه ادبیات مربوط به تعالی سازمانی، تعالی منابع انسانی، شایستگی و انتخاب کارکنان، هنوز چالشی اساسی در تبدیل این مفاهیم به چارچوبی منسجم برای انتخاب کارمند برتر وجود دارد. بخشی از مطالعات بر تعالی سازمانی تمرکز کرده‌اند (Hemmati et al., 2020; Maghoul et al., 2020)، بخشی دیگر به تعالی فردی یا منابع انسانی پرداخته‌اند (Eshaghieh Firouzabadi & Hematian, 2021; Ghavidel Bajgiran et al., 2020) و گروهی نیز انتخاب کارکنان، شایسته‌سالاری یا عملکرد منابع انسانی را مورد توجه قرار داده‌اند (Amiri et al., 2025; Lievens et al., 2020; Mohammadi, 2024). این پراکندگی مفهومی نشان می‌دهد که هنوز نیاز به چارچوبی وجود دارد که مؤلفه‌های حرفه‌ای، عملکردی، رفتاری، اخلاقی، یادگیری، نوآوری، ارتباطی و اجتماعی را به‌صورت یکپارچه در فرایند شناسایی کارمند برتر ترکیب کند. این ضرورت در دانشگاه‌های علوم پزشکی به دلیل تنوع نقش‌های شغلی، حساسیت مأموریت‌ها و تعدد ذی‌نفعان اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا یک الگوی عمومی و تک‌بعدی نمی‌تواند تمام ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان تعالی را در این محیط پوشش دهد.

از سوی دیگر، طراحی چنین الگویی مستلزم کشف معیارهایی است که از تجربه و دانش خبرگان مرتبط با زمینه سازمانی سرچشمه بگیرند و سپس از حیث میزان پذیرش و توافق تخصصی مورد ارزیابی قرار گیرند. تحلیل مضمون به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند در پژوهش کیفی امکان شناسایی، سازمان‌دهی و تفسیر الگوهای معنایی موجود در داده‌ها

را فراهم می‌سازد و می‌تواند برای استخراج ابعاد و مؤلفه‌های یک پدیده چندوجهی مناسب باشد (Hashemi & Ghasemi, 2019). پس از شناسایی مؤلفه‌ها، بهره‌گیری از فرایندهای مبتنی بر اجماع خبرگان می‌تواند به بررسی میزان اعتبار و اهمیت آن‌ها کمک کند. روش دلفی به‌طور مشخص برای دستیابی به همگرایی دیدگاه‌های متخصصان درباره موضوعاتی که نیازمند قضاوت کارشناسی هستند مورد استفاده قرار می‌گیرد (Rahmani et al., 2020). کاربرد این تکنیک در مطالعات داخلی برای طراحی و اعتبارسنجی مدل‌ها نیز نشان داده است که اجرای چند دور نظرخواهی کنترل‌شده می‌تواند در پالایش مؤلفه‌ها و افزایش توافق میان خبرگان سودمند باشد (Sedighian et al., 2023). از این‌رو، ترکیب اکتشاف کیفی با اعتبارسنجی مبتنی بر نظر خبرگان می‌تواند مسیر مناسبی برای تدوین چارچوبی بومی و قابل استفاده در نظام منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی فراهم کند.

در مجموع، تحول نقش مدیریت منابع انسانی، حرکت سازمان‌ها به سوی تعالی، پیچیده‌تر شدن مفهوم شایستگی و ضرورت انتخاب عادلانه و شفاف کارکنان برتر نشان می‌دهد که استفاده از معیارهای محدود، اداری و صرفاً عملکردمحور دیگر پاسخ‌گوی نیاز سازمان‌های دانش‌محور نیست. دانشگاه‌های علوم پزشکی برای آنکه فرایند انتخاب کارمند برتر به ابزاری واقعی برای الگوسازی، انگیزش، توسعه استعداد و ارتقای عملکرد تبدیل شود، به مجموعه‌ای جامع از پیشران‌های تعالی فردی نیاز دارند که هم ویژگی‌های شغلی و تخصصی و هم ابعاد رفتاری، اخلاقی، توسعه‌ای، ارتباطی و اجتماعی کارکنان را منعکس کند؛ موضوعی که با روندهای جدید مدیریت منابع انسانی، توسعه شایستگی و تعالی نهادی نیز همسو است (Chowdhury et al., 2026; Shehadeh & Abu Al-Haija, 2024; Soveydi et al., 2024; Stanley & Aggarwal, 2025; Trwana, 2025). بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و اعتباریابی پیشران‌های ارزیابی تعالی فردی با رویکرد انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق کیفی متوالی بوده است، در بخش کیفی این تحقیق از رویکرد «تفسیرگرایانه» با روش تحلیل مضمون با رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) با کدگذاری اولیه، ساخت مضامین و پالایش مضامین بهره برده شد. در بخش اعتباریابی از روش «تصمیم‌گیری گروهی» با تکنیک دلفی^۱ استفاده شد. در مرحله کیفی، از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل چهار دسته بشرح: ۱. مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در مراکز آموزش عالی^۲، اعضای هیئت علمی در حوزه‌های مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی، ۳. مدیران عملیاتی و اجرایی واحدهای بالینی و درمانی و ۴. خبرگان اجرایی و کارشناسان حوزه منابع انسانی در وزارت بهداشت بود. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه موضوع تحقیق با روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۲ انتخاب شد. این انتخاب و نظرسنجی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. منظور از اشباع نظری، به اشباع رسیدن نظرات مطرح شده خبرگان در چند مصاحبه آخر از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پایانی، موارد جدیدی بدست نیاید. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. در جدول (۱) مشخصات ۲۱ خبره به شرح زیر آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کد در نظرسنجی	جنسیت	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	تخصص	سابقه (سال)
۱	N۱	مرد	مدیریت استراتژیک	دکتری	منابع انسانی	۲۲
۲	N۲	مرد	مدیریت سلامت	دکتری	توانمندسازی آموزش	۱۵+ اساتید،
۳	N۳	مرد	مدیریت خدمات بهداشتی درمانی	دکتری	منابع انسانی	۲۰+

¹ DELPHI

² Snowball sampling

۴	N۴	زن	مدیریت خدمات بهداشتی درمانی	دکتری	خلاق بالینی، ایمنی بیمار، ۱۵ تعارضات اخلاقی در مراکز درمانی، آموزش پزشکی
۵	N۵	مرد	پزشکی داخلی	دکتری تخصصی	متخصص بیماری‌های ۱۵ داخلی، پلی‌مورفیسم ژن MTHFR و بیماری‌های قلبی، تحول مدیریت منابع انسانی، جذب و حفظ کارکنان
۶	N۶	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی ۲۵
۷	N۷	مرد	مدیریت منابع انسانی	دکتری	منابع انسانی ۱۴
۸	N۸	زن	مدیریت منابع انسانی	کارشناس ارشد	منابع انسانی ۵
۹	N۹	مرد	مدیریت منابع انسانی	دکتری	ارزیابی تعالی فردی و ۱۲ عملکرد کارکنان،
۱۰	N۱۰	مرد	منابع انسانی	دکتری	مدیریت منابع انسانی ۱۶
۱۱	N۱۱	مرد	پزشکی (فوق تخصص عفونی کودکان)	دکترای تخصصی پزشکی	بیماری‌های عفونی کودکان، ۲۰+ سیاست‌گذاری سلامت، مدیریت بحران‌های بهداشتی
۱۲	N۱۲	زن	مدیریت منابع انسانی	کارشناس ارشد	ارزیابی تعالی فردی ۸ کارکنان
۱۳	N۱۳	زن	مدیریت منابع انسانی	دکتری	منابع انسانی ۱۰+
۱۴	N۱۴	مرد	پزشکی داخلی	دکترای تخصصی پزشکی داخلی	متخصص بیماری‌های ۲۵+ داخلی، مدیریت سلامت، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی نظام سلامت، تحول سلامت و عدالت در دسترسی
۱۵	N۱۵	مرد	مدیریت منابع انسانی	دکتری	منابع انسانی ۲۵+
۱۶	N۱۶	مرد	مدیریت منابع انسانی	دکتری	منابع انسانی ۱۴
۱۷	N۱۷	مرد	منابع انسانی	دکتری	مدیریت منابع انسانی ۱۶
۱۸	N۱۸	مرد	منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی ۸
۱۹	N۱۹	مرد	منابع انسانی	دکتری	مدیریت منابع انسانی ۲۵

مشارکت کنندگان در بخش اعتباریابی، مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی، مدیران بالینی و درمانی با تجربه عملیاتی و کارشناسان ارشد منابع انسانی در وزارت بهداشت، بود. روش نمونه‌گیری در بخش اعتباریابی، به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده که تعداد ۱۶ خبره و کارشناس با بکارگیری این تکنیک نمونه‌گیری انتخاب گردید. از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده است. برای تعیین روایی و پایایی ابزار بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان)، قابلیت تأیید (بازبینی خبرگان)، روش توافق درون موضوعی (۰/۷۵) و توافق کاپای کوهن (۰/۷۱)، استفاده گردید. برای روایی داده‌ها در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست نظرسنجی از نظر قابل فهم بودن، رسا بودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت و موارد اصلاحی رفع شده تا چک لیست خبره سنجی از اعتبار لازم برخوردار باشد. به منظور بررسی پایایی چک لیست خبره سنجی

بمنظور تعیین مولفه‌های نهایی، از آزمون مجدد استفاده شده است که به همین منظور، ابزار چک‌لیست بین ۱۰ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی دوهفته پخش شده و ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، در محیط نرم افزار SPSS مقدار ۰/۸۹/ محاسبه شده و پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

روش تجزیه و تحلیل بخش کیفی: در بخش کیفی تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. براون و کلارک^۱ تحلیل تماتیک را اولین روش کیفی می‌دانند که باید یاد گرفته شود؛ زیرا مهارت‌های اصلی را فراهم می‌کند و برای انجام بسیاری از انواع دیگر تحلیل‌ها نیز مفید خواهد بود (هاشمی و قاسمی، ۱۳۹۸). تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آنها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیقات این بوده که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه مورد تحقیق، براساس یافته‌های کیفی بوده است (ابویی‌اردکان، لبافی، آذرپور سمانه و جلال پور، ۱۳۹۳). اندرسون^۲ (۲۰۰۷)، یک فرآیند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و برون^۳ (۲۰۰۶)، نیز فرآیندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند (کلارک و برون، ۲۰۱۳) که در این تحقیق از این رویکرد استفاده گردید.

روش تجزیه و تحلیل بخش اعتباریابی: در بخش اعتباریابی، اعتباریابی مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی با تعیین میزان اهمیت آنان در تبیین مدل، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی^۴ و انجام محاسبات توصیفی در نرم افزار SPSS، انجام گرفت که از چک لیست نظرسنجی طی سه راند استفاده شد. روش دلفی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری‌های گروهی استفاده می‌شود (صدیقیان، حاجی علی اکبری، درودی و لطفی زاده، ۱۴۰۲). در عمل، روش دلفی یک سری از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های^۵ متوالی به همراه بازخورد کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص^۶ درباره یک موضوع خاص دست یابد (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۹). روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید که در این بخش یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه گردید. محقق برای نظرسنجی از خبرگان، تم‌های فرعی هر یک از شش تم اصلی^۱. شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی،^۲. کارایی، اثربخشی و عملکرد،^۳. رفتارهای سازمانی متعالی،^۴. توسعه فردی و یادگیری مستمر،^۵. ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای،^۶. نوآوری، خلاقیت و حل مسئله،^۷. ارتباطات اثربخش و تعاملات انسانی و^۸. مشارکت‌جویی و مسئولیت اجتماعی را در قالب چک لیست نظرسنجی ۵ گزینه‌ای با میزان اهمیت (۱ کمترین) تا (۵ بیشترین) در اختیار گروه خبرگان قرار داد. فاصله زمانی هر یک از دوره‌های دلفی، یک هفته بوده و بعد از راند اول، یک هفته بعد، راند دوم دلفی انجام شد و به همین نحو، در هفته بعدی، راند سوم دلفی انجام گرفت. در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید.

یافته‌ها

بخش کیفی - ویژگی‌های خبرگان

از ۱۹ خبره، تعداد ۱۵ نفر مرد (۷۸/۹ درصد) و ۴ نفر زن (۲۱/۱ درصد) بوده‌اند. تعداد ۳ نفر کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری (۱۵/۸ درصد) و تعداد ۱۶ نفر دارای مدرک دکتری (۸۴/۲ درصد) بوده‌اند. تعداد ۳ نفر ۱۰ سال و کمتر (۱۵/۸ درصد)، ۹ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۴۷/۴ درصد) و ۷ نفر (۳۶/۸ درصد) بیشتر از ۲۰ سال بوده است. تعداد ۲ نفر

¹ Braun & Clarke

² Anderson

³ Clarke, V, Braun, V.

⁴ Delphi Method

⁵ Rounds

⁶ Expert Panel

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری یا دانشگاه آزاد اسلامی (۱۰/۵ درصد)، ۱۰ نفر (۵۲/۷ درصد) از وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و تعداد ۷ نفر از سایر سازمان‌ها (۳۶/۸ درصد) بودند.

بخش کیفی - تحلیل مصاحبه‌ها

در بخش کیفی، محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و معیارهای مربوط به «پیشران‌های ارزیابی تعالی فردی با رویکرد انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور» به عنوان مفهوم اصلی بود. از رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها): قبل از انجام کدگذاری اولیه در گام اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)، بوده است.

گام ۲: ایجاد کدهای اولیه: خواندن و آشنایی محقق با داده‌ها در جهت ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها: در این گام مشخص شده که در نهایت، ۴۷۸ کد مفهومی اولیه شناسایی شد.

مرحله ۳: جستجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده: پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۳۵۶ کد از بین ۴۷۸ کد اولیه، حذف شده و در نهایت ۱۲۲ کد احصا گردید.

مرحله ۴: شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آنها در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین): در جدول (۲)، نتایج حاصل از تعیین تم فرعی (طبقه فرعی) آمده است. هدف از این قسمت ایجاد رابطه بین معیارهای تولید شده است. در مرحله کدگذاری اولیه، از ۴۷۸ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۳۵۶ کد حذف گردید. حال در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) (پیشران‌ها) با کدهای اولیه نهایی (۱۲۲ کد) انجام شد.

جدول ۲. نتایج تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)

ردیف	تم فرعی (پیشران)	معیار
۱	مهارت‌های فنی نقش‌محور	شاخص ۱: اجرای دقیق وظایف فنی شاخص ۲: کاربست ابزارها و تجهیزات تخصصی شاخص ۳: رعایت استانداردهای فنی شغل شاخص ۴: بهبود مستمر مهارت‌های فنی شاخص ۵: انطباق فنی با شرایط کاری
۲	نقش‌آفرینی در مسئولیت اجتماعی	شاخص ۱: مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی سازمان شاخص ۲: توجه به تأثیر اجتماعی رفتار شغلی شاخص ۳: همکاری در برنامه‌های خیرخواهانه شاخص ۴: ایفای نقش در بهبود رفاه اجتماعی شاخص ۵: مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه عمومی
۳	ارائه پیشنهادهای اصلاحی سازنده	شاخص ۱: شناسایی فرصت‌های بهبود کاری شاخص ۲: ارائه پیشنهادهای عملیاتی مفید شاخص ۳: مشارکت در نظام پیشنهاددهی شاخص ۴: ارائه راهکارهای مبتنی بر تحلیل شاخص ۵: پیگیری اجرای پیشنهادات ارائه‌شده

شاخص ۶: ارائه ایده‌های سازنده برای ارتقاء عملکرد	
۴	رفتار شهروندی سازمانی پیشرو
شاخص ۱: کمک داوطلبانه به همکاران شاخص ۲: انجام فعالیت‌های فراتر از نقش شاخص ۳: تلاش برای بهبود محیط کار شاخص ۴: همکاری فعال در برنامه‌های سازمان	
۵	برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای
شاخص ۱: تدوین اهداف توسعه حرفه‌ای شاخص ۲: برنامه‌ریزی منظم مسیر شغلی شاخص ۳: تعیین اولویت‌های پیشرفت فردی شاخص ۴: پایش مستمر برنامه‌های توسعه شاخص ۵: سرمایه‌گذاری فردی بر رشد حرفه‌ای	
۶	توانمندی‌های حرفه‌ای مبتنی بر استاندارد
شاخص ۱: رعایت الزامات حرفه‌ای شغل شاخص ۲: تبعیت از استانداردهای عملکردی شاخص ۳: پایبندی به دستورالعمل‌های تخصصی شاخص ۴: انجام صحیح رویه‌های استاندارد شاخص ۵: بهره‌گیری از شیوه‌های حرفه‌ای معتبر	
۷	خلاقیت در بهبود فرآیندها
شاخص ۱: ارائه روش‌های نوآورانه کاری شاخص ۲: خلق راهکارهای خلاق برای بهبود شاخص ۳: بازنگری خلاقانه در فرآیندها شاخص ۴: استفاده از رویکردهای نو برای ساده‌سازی کار شاخص ۵: ترکیب ایده‌های جدید برای بهبود عملکرد شاخص ۶: ارائه الگوهای نو برای اجرای وظایف	
۸	رعایت انصاف و احترام حرفه‌ای
شاخص ۱: رعایت انصاف در برخورد با دیگران شاخص ۲: حفظ حرمت و شأن همکاران شاخص ۳: احترام متقابل در تعاملات کاری شاخص ۴: رفتار حرفه‌ای در شرایط چالش‌زا	
۹	تسلط دانش تخصصی کاربردی
شاخص ۱: برخورداری از دانش تخصصی روزآمد شاخص ۲: به‌کارگیری عملی دانش تخصصی شاخص ۳: درک الزامات تخصصی شغل شاخص ۴: تحلیل علمی مسائل تخصصی شاخص ۵: انتقال مؤثر دانش تخصصی شاخص ۶: تسلط بر روش‌ها و فرآیندهای تخصصی	
۱۰	توان حل مسئله پیچیده
شاخص ۱: تحلیل ساختاری مسائل پیچیده شاخص ۲: تشخیص ریشه‌های اصلی مشکلات شاخص ۳: ارائه راهکارهای منطقی و مؤثر شاخص ۴: مدیریت شرایط مبهم و بحرانی شاخص ۵: تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و شواهد	
۱۱	تعهد پایدار به سازمان
شاخص ۱: پایبندی مستمر به اهداف سازمان شاخص ۲: وفاداری به ارزش‌ها و مأموریت شاخص ۳: تمایل به ماندگاری در سازمان شاخص ۴: حمایت رفتاری از سازمان شاخص ۵: تلاش برای موفقیت سازمان شاخص ۶: التزام به استانداردهای شغلی	
۱۲	مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده
شاخص ۱: بیان شفاف و دقیق پیام‌ها شاخص ۲: گوش‌دادن فعال و مؤثر	

شاخص ۳: انتقال مناسب اطلاعات کاری	
شاخص ۴: ارائه بازخورد محترمانه و سازنده	
شاخص ۵: برقراری ارتباط حرفه‌ای مؤثر	
شاخص ۱: رعایت شفافیت در انجام امور	۱۳ سلامت اداری و درستکاری
شاخص ۲: اجتناب از رفتارهای غیرقانونی	
شاخص ۳: پایبندی به اصول ضد فساد	
شاخص ۴: رعایت عدالت در اجرای وظایف	
شاخص ۵: صداقت در تعاملات کاری	
شاخص ۱: پذیرش مسئولیت‌های فراتر از نقش	۱۴ مسئولیت‌پذیری شغلی و فراتر از نقش
شاخص ۲: پاسخگویی در قبال نتایج کار	
شاخص ۳: انجام وظایف با وجدان کاری	
شاخص ۴: پیگیری امور تا حصول نتیجه	
شاخص ۵: مدیریت وظایف بدون نظارت مستقیم	
شاخص ۱: مشارکت مؤثر در فعالیت‌های گروهی	۱۵ همکاری بین‌فردی در محیط کار
شاخص ۲: تعامل مثبت با اعضای تیم	
شاخص ۳: رعایت روحیه همکاری و همدلی	
شاخص ۴: کمک داوطلبانه به همکاران	
شاخص ۵: مسئولیت‌پذیری در کار گروهی	
شاخص ۱: دستیابی پایدار به اهداف شغلی	۱۶ تحقق اهداف کاری سازمانی
شاخص ۲: اجرای دقیق برنامه‌های کاری	
شاخص ۳: تکمیل به موقع مسئولیت‌های سازمانی	
شاخص ۴: انطباق عملکرد با انتظارات سازمان	
شاخص ۵: تحقق نتایج مورد انتظار سازمان	
شاخص ۱: تشخیص علل تعارض کاری	۱۷ مدیریت تعارض و روابط کاری
شاخص ۲: انتخاب راهبرد مناسب حل تعارض	
شاخص ۳: مدیریت آرام و منطقی اختلاف‌ها	
شاخص ۴: حفظ روابط کاری در شرایط تنش	
شاخص ۱: یادگیری مهارت‌های نوین شغلی	۱۸ توسعه مهارت‌های نوگرایانه
شاخص ۲: به کارگیری فناوری‌های جدید	
شاخص ۳: سازگاری با تغییرات محیطی	
شاخص ۴: ارتقای توانمندی‌های نوآورانه	
شاخص ۵: یادگیری مهارت‌های آینده‌محور	
شاخص ۱: استفاده مؤثر از منابع کاری	۱۹ بهره‌وری فردی در انجام وظایف
شاخص ۲: افزایش سرعت انجام وظایف	
شاخص ۳: کاهش اتلاف وقت و انرژی	
شاخص ۴: سازماندهی دقیق فعالیت‌های روزانه	
شاخص ۵: انجام صحیح کار با حداقل منابع	
شاخص ۱: مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های سازمانی	۲۰ مشارکت فعال در برنامه‌های سازمان
شاخص ۲: حضور مؤثر در برنامه‌های رسمی	
شاخص ۳: همکاری در اجرای پروژه‌های سازمان	
شاخص ۴: تعهد به پیشبرد طرح‌های سازمانی	
شاخص ۵: مشارکت در رویدادهای تخصصی	
شاخص ۱: مشارکت در دوره‌های آموزشی رسمی	۲۱ یادگیری مادام‌العمر ساختاریافته

شاخص ۲: پیگیری مستمر دانش جدید	
شاخص ۳: استفاده از منابع یادگیری تخصصی	
شاخص ۴: نهادینه سازی فرهنگ یادگیری فردی	
۲۲ التزام به انضباط و فرهنگ سازمانی	شاخص ۱: رعایت قوانین و مقررات سازمانی شاخص ۲: پایبندی به انضباط کاری شاخص ۳: احترام به فرهنگ و هنجارهای سازمانی شاخص ۴: رعایت الگوهای رفتاری مورد انتظار شاخص ۵: پایبندی به حضور و وقت شناسی شاخص ۶: عمل به ارزش های سازمانی
۲۳ بهبود مستمر کیفیت عملکرد	شاخص ۱: ارتقای تدریجی کیفیت کار شاخص ۲: شناسایی خطاها و اصلاح عملکرد شاخص ۳: تلاش برای استانداردسازی فعالیت ها شاخص ۴: جستجوی راهکارهای بهبود عملکرد شاخص ۵: افزایش دقت در انجام فعالیت ها
۲۴ پایبندی اصول اخلاقی سازمانی	شاخص ۱: رعایت اصول اخلاق حرفه ای شاخص ۲: پایبندی به سیاست های اخلاقی سازمان شاخص ۳: رعایت محرمانگی اطلاعات سازمانی شاخص ۴: حفظ امانت داری در امور کاری شاخص ۵: رفتار منطبق با منشور اخلاقی شاخص ۶: اجتناب از تضاد منافع

گام ۵: تعریف و نام گذاری تم های اصلی: امکان ارائه یک تصویر رضایت بخش از تم ها در کدگذاری مرحله سوم (پالایش مضامین): در این مرحله

از کدگذاری، ۱۲۲ کد نهایی که در قالب ۲۴ تم فرعی (طبقه فرعی) (پیشران) دسته بندی شده بود، در زیرمجموعه ۸ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت.

گام ۶: تهیه گزارش: تحلیل پایانی و نگارش گزارش: نتایج نهایی حاصل از تحلیل کیفی، به شرح جدول (۳)، ارائه شده است:

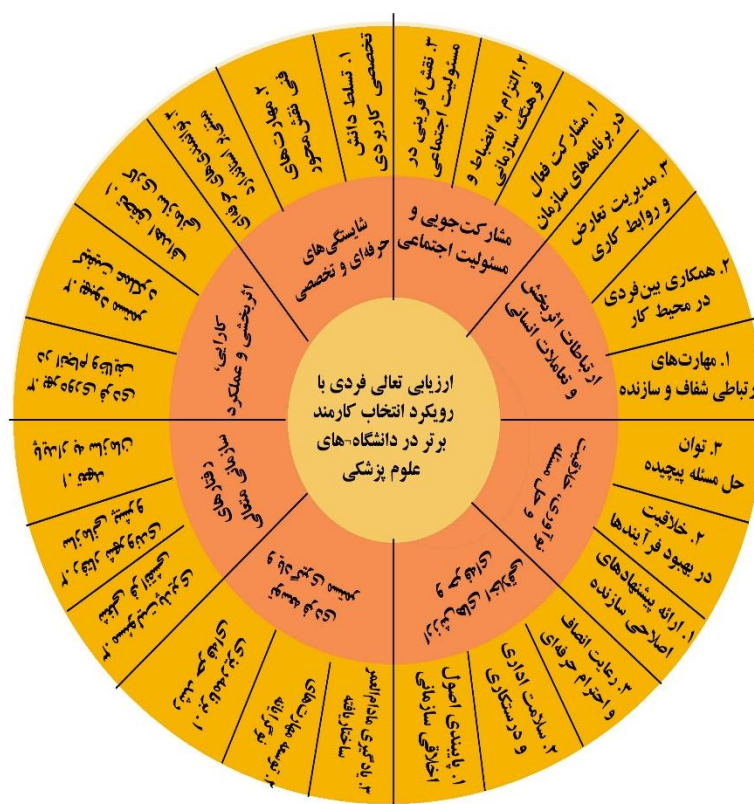
جدول ۳. دسته بندی تم های اصلی، تم های فرعی (پیشران ها) و شاخص های شناسایی شده

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	تعداد تم های فرعی (پیشران ها)	تعداد شاخص
۱	شایستگی های حرفه ای و	تسلط دانش تخصصی کاربردی	۳	۱۶
۲	تخصصی	مهارت های فنی نقش محور		
۳		توانمندی های حرفه ای مبتنی بر استاندارد		
۴	کارایی، اثربخشی و عملکرد	تحقق اهداف کاری سازمانی	۳	۱۵
۵		بهبود مستمر کیفیت عملکرد		
۶		بهره وری فردی در انجام وظایف		
۷	رفتارهای سازمانی متعالی	تعهد پایدار به سازمان	۳	۱۵
۸		رفتار شهروندی سازمانی پیشرو		
۹		مسئولیت پذیری شغلی فرانقشی		
۱۰	توسعه فردی و یادگیری	برنامه ریزی رشد حرفه ای	۳	۱۴
۱۱	مستمر	توسعه مهارت های نوگرایانه		
۱۲		یادگیری مادام العمر ساختاریافته		

۱۳	ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای	پایبندی اصول اخلاقی سازمانی	۳	۱۵
۱۴		سلامت اداری و درستکاری		
۱۵		رعایت انصاف و احترام حرفه‌ای		
۱۶	نوآوری، خلاقیت و حل مسئله	ارائه پیشنهادهای اصلاحی سازنده	۳	۱۷
۱۷		خلاقیت در بهبود فرآیندها		
۱۸		توان حل مسئله پیچیده		
۱۹	ارتباطات اثربخش و تعاملات	مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده	۳	۱۴
۲۰	انسانی	همکاری بین‌فردی در محیط کار		
۲۱		مدیریت تعارض و روابط کاری		
۲۲	مشارکت‌جویی و مسئولیت	مشارکت فعال در برنامه‌های سازمان	۳	۱۶
۲۳	اجتماعی	التزام به انضباط و فرهنگ سازمانی		
۲۴		نقش‌آفرینی در مسئولیت اجتماعی		

پس از اتمام مرحله کیفی و تعیین تم‌های اصلی، تم‌های فرعی (پیش‌ران‌ها) و شاخص‌های الگوی نهایی، الگوی ارزیابی تعالی فردی با رویکرد انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های

علوم پزشکی کشور، به شرح شکل (۱) ارائه می‌گردد:



شکل ۱. الگوی ارزیابی تعالی فردی با رویکرد انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور - نتیجه مرحله کیفی

بخش اعتباریابی

«**شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مهارت‌های فنی نقش‌محور» با میانگین $3/95$ و انحراف از معیار $0/74$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «توانمندی‌های حرفه‌ای مبتنی بر استانداردهای حرفه‌ای مبتنی بر استاندارد» با میانگین $3/84$ و انحراف از معیار $0/68$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توانمندی‌های حرفه‌ای مبتنی بر استاندارد» با میانگین $3/61$ و انحراف از معیار $0/93$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «مهارت‌های فنی نقش‌محور» با میانگین $3/54$ و انحراف از معیار $0/58$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مهارت‌های فنی نقش‌محور» با میانگین $3/89$ و انحراف از معیار $0/76$ بوده و کمترین اهمیت، «توانمندی‌های حرفه‌ای مبتنی بر استاندارد» با میانگین $3/65$ و انحراف از معیار $0/85$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. تسلط دانش تخصصی کاربردی، ۲. مهارت‌های فنی نقش‌محور و ۳. توانمندی‌های حرفه‌ای مبتنی بر استاندارد، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**کارایی، اثربخشی و عملکرد**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «بهره‌وری فردی در انجام وظایف» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/55$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «تحقق اهداف کاری سازمانی» با میانگین $3/77$ و انحراف از معیار $0/94$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «بهره‌وری فردی در انجام وظایف» با میانگین $3/83$ و انحراف از معیار $0/97$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «بهبود مستمر کیفیت عملکرد» با میانگین $3/69$ و انحراف از معیار $0/78$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «تحقق اهداف کاری سازمانی» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/59$ بوده و کمترین اهمیت، «بهبود مستمر کیفیت عملکرد» با میانگین $3/63$ و انحراف از معیار $0/88$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «کارایی، اثربخشی و عملکرد»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. تحقق اهداف کاری سازمانی، ۲. بهبود مستمر کیفیت عملکرد و ۳. بهره‌وری فردی در انجام وظایف بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**رفتارهای سازمانی متعالی**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مسئولیت‌پذیری شغلی فراتر از نقش» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/66$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «رفتار شهروندی سازمانی پیشرو» با میانگین $3/74$ و انحراف از معیار $0/86$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مسئولیت‌پذیری شغلی فراتر از نقش» با میانگین $3/81$ و انحراف از معیار $0/87$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «رفتار شهروندی سازمانی پیشرو» با میانگین $3/66$ و انحراف از معیار $0/57$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مسئولیت‌پذیری شغلی فراتر از نقش» با میانگین $3/90$ و انحراف از معیار $0/92$ بوده و کمترین اهمیت، «تعهد پایدار به سازمان» با میانگین $3/58$ و انحراف از معیار $0/65$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «رفتارهای سازمانی متعالی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. تعهد پایدار به سازمان، ۲. رفتار شهروندی سازمانی پیشرو و ۳. مسئولیت‌پذیری شغلی فراتر از نقش بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**توسعه فردی و یادگیری مستمر**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توسعه مهارت‌های نوگرایانه» با میانگین $3/84$ و انحراف از معیار $0/87$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای» با میانگین $3/77$ و انحراف از معیار $0/58$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توسعه مهارت‌های نوگرایانه» با میانگین $3/94$ و انحراف از معیار $0/80$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای» با میانگین $3/77$ و انحراف از معیار $0/72$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «یادگیری مادام‌العمر ساختاریافته» با میانگین $3/92$ و انحراف از معیار $0/78$ بوده و کمترین اهمیت، «توسعه مهارت‌های نوگرایانه» با میانگین $3/65$ و انحراف از معیار $0/83$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «توسعه فردی و یادگیری مستمر»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای، ۲. توسعه مهارت‌های نوگرایانه و ۳. یادگیری مادام‌العمر ساختاریافته بودند، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «پایبندی اصول اخلاقی سازمانی» با میانگین $3/90$ و انحراف از معیار $0/63$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «رعایت انصاف و احترام حرفه‌ای» با میانگین $3/73$ و انحراف از معیار $0/84$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «پایبندی اصول اخلاقی سازمانی» با میانگین $3/97$ و انحراف از معیار $0/93$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «رعایت انصاف و احترام حرفه‌ای» با میانگین $3/69$ و انحراف از معیار $0/65$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «پایبندی اصول اخلاقی سازمانی» با میانگین $3/77$ و انحراف از معیار $0/85$ بوده و کمترین اهمیت، «رعایت انصاف و احترام حرفه‌ای» با میانگین $3/54$ و انحراف از معیار $0/87$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. پایبندی اصول اخلاقی سازمانی، ۲. سلامت اداری و درستکاری و ۳. رعایت انصاف و احترام حرفه‌ای بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«نوآوری، خلاقیت و حل مسئله»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ارائه پیشنهادهای اصلاحی سازنده» با میانگین $3/76$ و انحراف از معیار $0/90$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «خلاقیت در بهبود فرآیندها» با میانگین $3/51$ و انحراف از معیار $0/62$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «خلاقیت در بهبود فرآیندها» با میانگین $3/82$ و انحراف از معیار $0/92$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «توان حل مسئله پیچیده» با میانگین $3/61$ و انحراف از معیار $0/64$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ارائه پیشنهادهای اصلاحی سازنده» با میانگین $3/84$ و انحراف از معیار $0/73$ بوده و کمترین اهمیت، «توان حل مسئله پیچیده» با میانگین $3/74$ و انحراف از معیار $0/85$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «نوآوری، خلاقیت و حل مسئله»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. ارائه پیشنهادهای اصلاحی سازنده، ۲. خلاقیت در بهبود فرآیندها و ۳. توان حل مسئله پیچیده بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«ارتباطات اثربخش و تعاملات انسانی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «همکاری بین‌فردی در محیط کار» با میانگین $3/79$ و انحراف از معیار $0/78$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده» با میانگین $3/68$ و انحراف از معیار $0/84$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/73$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «مدیریت تعارض و روابط کاری» با میانگین $3/66$ و انحراف از معیار $0/63$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/80$ بوده و کمترین اهمیت، «مدیریت تعارض و روابط کاری» با میانگین $3/71$ و انحراف از معیار $0/94$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «ارتباطات اثربخش و تعاملات انسانی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده، ۲. همکاری بین‌فردی در محیط کار و ۳. مدیریت تعارض و روابط کاری بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«مشارکت‌جویی و مسئولیت اجتماعی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «التزام به انضباط و فرهنگ سازمانی» با میانگین $3/73$ و انحراف از معیار $0/79$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «مشارکت فعال در برنامه‌های سازمان» با میانگین $3/65$ و انحراف از معیار $0/81$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مشوق‌ها و معیارهای ارتقاء» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/83$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «نقش‌آفرینی در مسئولیت اجتماعی» با میانگین $3/57$ و انحراف از معیار $0/55$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «التزام به انضباط و فرهنگ سازمانی» با میانگین $3/94$ و انحراف از معیار $0/93$ بوده و کمترین اهمیت، «نقش‌آفرینی در مسئولیت اجتماعی» با میانگین $3/89$ و انحراف از معیار $0/70$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «مشارکت‌جویی و مسئولیت اجتماعی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. مشارکت فعال در برنامه‌های سازمان، ۲. التزام به انضباط و فرهنگ سازمانی و ۳. نقش‌آفرینی در مسئولیت اجتماعی بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند. طبق نتایج سه راند تکنیک دلفی برای اعتباریابی یافته‌های کیفی، ۲۴ مؤلفه نهایی الگوی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. در جدول (۴) نتایج مربوط به راند سوم دلفی از دیدگاه خبرگان، آمده است.

جدول ۴. نظر پاسخ دهندگان درباره پیشران‌های ارزیابی تعالی فردی با رویکرد انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور

- دور سوم دلفی

مولفه‌ها	تعداد پاسخ‌ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف از معیار	ترتیب اهمیت
شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۲	۰.۶۹	۲
تسلط دانش تخصصی کاربردی	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۹	۰.۷۶	۱
مهارت‌های فنی نقش‌محور	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۶۵	۰.۸۵	۳
توانمندی‌های حرفه‌ای مبتنی بر استاندارد	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۹۱	۰.۵۹	۱
کارایی، اثربخشی و عملکرد	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۶۳	۰.۸۸	۳
تحقق اهداف کاری سازمانی	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۵	۰.۷۶	۲
بهبود مستمر کیفیت عملکرد	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۵۸	۰.۶۵	۳
بهره‌وری فردی در انجام وظایف	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۶۲	۰.۷۱	۲
رفتارهای سازمانی متعالی	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۹۰	۰.۹۲	۱
تعهد پایدار به سازمان	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۷۵	۰.۵۵	۲
رفتار شهروندی سازمانی پیشرو	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۶۵	۰.۸۳	۳
مسئولیت‌پذیری شغلی فرانقشی	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۹۲	۰.۷۸	۱
توسعه فردی و یادگیری مستمر	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۶۵	۰.۸۳	۳
برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۹۲	۰.۷۸	۱
توسعه مهارت‌های نوگرایانه	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۹۷	۰.۹۳	۱
یادگیری مادام‌العمر ساختاریافته	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۴	۰.۸۴	۲
ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۶۹	۰.۶۵	۳
پایبندی اصول اخلاقی سازمانی	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۴	۰.۷۳	۱
سلامت اداری و درستکاری	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۷۶	۰.۵۶	۲
رعایت انصاف و احترام حرفه‌ای	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۷۱	۰.۹۴	۳
نوآوری، خلاقیت و حل مسئله	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۴	۰.۷۳	۱
ارائه پیشنهادهای اصلاحی سازنده	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۳	۰.۷۶	۲
خلاقیت در بهبود فرآیندها	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۷۴	۰.۸۵	۳
توان حل مسئله پیچیده	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۹۱	۰.۸۰	۱
ارتباطات اثربخش و تعاملات انسانی	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۷۶	۰.۵۶	۲
مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۷۱	۰.۹۴	۳
همکاری بین‌فردی در محیط کار	۱۶	۱۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۹۰	۰.۶۶	۲
مدیریت تعارض و روابط کاری	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۹۴	۰.۹۳	۱
مشارکت‌جویی و مسئولیت اجتماعی	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۹	۰.۷۰	۳
مشارکت فعال در برنامه‌های سازمان	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۹	۰.۷۰	۳
التزام به انضباط و فرهنگ سازمانی	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۹	۰.۷۰	۳
نقش‌آفرینی در مسئولیت اجتماعی	۱۶	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۳۰۸۹	۰.۷۰	۳

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشران‌های ارزیابی تعالی فردی با رویکرد انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام شد. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که ارزیابی تعالی فردی در این بستر، ساختاری چندبعدی دارد و در قالب هشت مضمون اصلی شامل «شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی»، «کارایی، اثربخشی و عملکرد»،



«رفتارهای سازمانی متعالی»، «توسعه فردی و یادگیری مستمر»، «ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای»، «تواوری، خلاقیت و حل مسئله»، «ارتباطات اثربخش و تعاملات انسانی» و «مشارکت‌جویی و مسئولیت اجتماعی» قابل تبیین است. در مجموع، ۲۴ مضمون فرعی یا پیشران و ۱۲۲ معیار برای این ابعاد شناسایی شد و نتایج سه دور دلفی نیز اعتبار هر ۲۴ پیشران را از دیدگاه خبرگان تأیید کرد. این یافته کلی نشان می‌دهد که انتخاب کارمند برتر در دانشگاه‌های علوم پزشکی را نمی‌توان صرفاً بر اساس خروجی‌های کمی عملکرد، سابقه خدمت یا اجرای وظایف رسمی انجام داد، بلکه تعالی فردی حاصل ترکیب شایستگی، عملکرد، رفتار حرفه‌ای، قابلیت توسعه، اخلاق، خلاقیت، کیفیت تعاملات و مشارکت سازمانی است. این نتیجه با نگاه راهبردی به مدیریت منابع انسانی که سرمایه انسانی را یکی از پایه‌های تحقق اهداف و تعالی سازمان می‌داند، هم‌راستا است (Mirsepassi, 2021; Sepehpur et al., 2023). همچنین، یافته حاضر با دیدگاه‌هایی که تعالی سازمانی را حاصل تعامل هماهنگ ابعاد انسانی و سازمانی می‌دانند، همخوانی دارد (Hemmati et al., 2020; Maghoul et al., 2020; Shehadeh & Abu Al-Haija, 2024).

نخستین مضمون شناسایی‌شده، «شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی» بود که سه پیشران تسلط بر دانش تخصصی کاربردی، مهارت‌های فنی نقش‌محور و توانمندی‌های حرفه‌ای مبتنی بر استاندارد را دربر گرفت. در دور سوم دلفی، مهارت‌های فنی نقش‌محور با میانگین ۸۹/۳ بالاترین اهمیت را در این بعد به خود اختصاص داد و پس از آن تسلط بر دانش تخصصی کاربردی و توانمندی‌های حرفه‌ای مبتنی بر استاندارد قرار گرفتند. این نتیجه نشان می‌دهد که در محیط دانشگاه‌های علوم پزشکی، «دانستن» زمانی به شاخص تعالی تبدیل می‌شود که در اجرای صحیح، دقیق و استاندارد وظایف حرفه‌ای نمود پیدا کند. ماهیت تخصصی خدمات آموزشی، پژوهشی، اداری و درمانی سبب می‌شود کارکنان برتر ناگزیر از برخورداری هم‌زمان از دانش روزآمد و توان تبدیل آن به عملکرد حرفه‌ای باشند. این نتیجه با الگوی تعالی فردی مبتنی بر شایستگی‌های H۵ همسو است که شایستگی را یکی از پایه‌های توسعه و تعالی فردی معرفی می‌کند (Baghban et al., 2022). همچنین، چارچوب شایستگی متخصصان توسعه منابع انسانی نیز بر ضرورت توسعه مجموعه‌ای پویا از دانش و قابلیت‌های حرفه‌ای در مواجهه با شرایط پیچیده سازمانی تأکید دارد (Gunasekara et al., 2022). یافته حاضر با نتایج مربوط به طراحی الگوی تعالی منابع انسانی نیز هماهنگ است؛ زیرا در این رویکرد، توانمندی‌های کارکنان به‌عنوان یکی از عناصر اساسی حرکت سازمان به سوی تعالی تلقی می‌شوند (Eshaghieh, 2021; Firouzabadi & Hematian, 2021).

دومین مضمون، «کارایی، اثربخشی و عملکرد» بود و شامل تحقق اهداف کاری سازمانی، بهبود مستمر کیفیت عملکرد و بهره‌وری فردی در انجام وظایف شد. در دور نهایی دلفی، تحقق اهداف کاری سازمانی با میانگین ۹۱/۳ بیشترین اهمیت را در این بعد داشت و بهره‌وری فردی با میانگین ۸۵/۳ در جایگاه بعدی قرار گرفت. این یافته بیانگر آن است که کارمند متعالی صرفاً فردی پرکار یا برخوردار از فعالیت زیاد نیست، بلکه فعالیت او باید به نتایج مورد انتظار سازمان منجر شود. به عبارت دیگر، معیار تعالی باید بین تلاش فردی، کیفیت عملکرد و میزان تحقق اهداف سازمانی پیوند برقرار کند. این برداشت با دیدگاه مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا مطابقت دارد که سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی را زمانی ارزشمند می‌داند که به عملکرد بالاتر و تحقق اهداف سازمانی منجر شوند (Sepehpur et al., 2023). همچنین، Hilton و همکاران در بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی، اهمیت سازوکارهای انسانی و نگرشی را در شکل‌گیری عملکرد سازمانی برجسته ساخته‌اند (Hilton et al., 2023). یافته حاضر با پژوهش Usman و Setiawan نیز همسو است که انتخاب، آموزش و جایابی کارکنان را در ارتباط با عملکرد کارکنان مورد توجه قرار داده‌اند (Usman & Setiawan, 2020). بنابراین، قرار گرفتن مؤلفه عملکرد در مدل حاضر نشان می‌دهد که تعالی فردی باید نهایتاً در نتایج قابل مشاهده و ارزش‌آفرین برای سازمان متجلی شود.

سومین مضمون، «رفتارهای سازمانی متعالی» بود که تعهد پایدار به سازمان، رفتار شهروندی سازمانی پیشرو و مسئولیت‌پذیری شغلی فراتر از شغلی را شامل شد. مسئولیت‌پذیری شغلی فراتر از دور سوم دلفی با میانگین ۹۰/۳ بیشترین اهمیت را در این بعد به دست آورد. این یافته نشان می‌دهد که مرز میان کارمند معمولی و کارمند متعالی را نمی‌توان فقط در کیفیت اجرای وظایف رسمی جست‌وجو کرد؛ کارکنان ممتاز افرادی هستند که در موقعیت‌های ضروری مسئولیت بیشتری می‌پذیرند، برای حل مسائل سازمانی داوطلبانه اقدام می‌کنند و موفقیت سازمان را فراتر از شرح وظایف رسمی دنبال می‌کنند. این نتیجه با نگاه جدید به انتخاب کارکنان همخوان است که انتخاب را دارای پیامدهایی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی می‌داند و بر اهمیت انتخاب افرادی تأکید دارد که بتوانند ارزش سازمانی پایدار ایجاد کنند (Lievens et al., 2020). همچنین، یافته حاضر با پژوهش Hosseini و همکاران درباره نقش مدیریت پایدار منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در وفاداری کارکنان هم‌راستا است؛ زیرا پایداری رفتار سازمانی و تعلق کارکنان در بستر روابط

سازمانی و سرمایه اجتماعی شکل می‌گیرد (Hosseini et al., 2024). از این منظر، انتخاب کارمند برتر باید رفتارهایی را نیز منعکس کند که موجب تقویت همکاری، اعتماد و انسجام سازمانی می‌شوند.

مضمون چهارم، «توسعه فردی و یادگیری مستمر» بود که برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای، توسعه مهارت‌های نوگرایانه و یادگیری مادام‌العمر ساختاریافته را شامل می‌شد. در دور سوم دلفی، یادگیری مادام‌العمر ساختاریافته با میانگین ۹۲/۳ مهم‌ترین پیشران این بعد شناخته شد. اهمیت بالای این مؤلفه را می‌توان با ماهیت دانش‌محور دانشگاه‌های علوم پزشکی تبیین کرد؛ محیطی که در آن دانش، فناوری، استانداردهای حرفه‌ای و شیوه‌های انجام کار دائماً در حال تغییر هستند. در چنین فضایی، عملکرد مطلوب گذشته تضمینی برای تعالی آینده نیست و کارکنان باید توانایی بازآموزی و انطباق مستمر داشته باشند. این یافته با دیدگاه Dave درباره تعالی فردی و نقش توسعه مستمر مهارت‌های زندگی و قابلیت‌های فردی همخوانی دارد (Dave, 2022). همچنین، پژوهش Stanley و Aggarwal با تأکید بر نقش مدیریت دیجیتال منابع انسانی در چابکی نیروی کار، ضرورت توسعه توان سازگاری کارکنان در برابر تغییرات فناورانه را برجسته می‌کند (Stanley & Aggarwal, 2025). چارچوب Gunasekara و همکاران نیز نشان می‌دهد که تغییرات و بحران‌های محیطی، سازمان‌ها را ناگزیر به توسعه مستمر شایستگی‌های منابع انسانی می‌کنند (Gunasekara et al., 2022). بنابراین، یادگیری مستمر در مدل حاضر نه یک مزیت جانبی، بلکه بخشی از تعریف کارمند متعالی است.

پنجمین مضمون، «ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای» بود که پایبندی به اصول اخلاقی سازمانی، سلامت اداری و درستکاری و رعایت انصاف و احترام حرفه‌ای را دربر گرفت. قابل توجه آنکه پایبندی به اصول اخلاقی سازمانی با میانگین ۹۷/۳ بالاترین میانگین را در میان پیشران‌های برجسته مدل در دور سوم دلفی به دست آورد. این یافته نشان می‌دهد که از منظر خبرگان، عملکرد ممتاز بدون اخلاق حرفه‌ای نمی‌تواند معیار کافی برای انتخاب کارمند برتر باشد. در دانشگاه‌های علوم پزشکی، کارکنان با اطلاعات حساس، منابع عمومی، بیماران، دانشجویان، اعضای هیئت علمی و طیف متنوعی از ذی‌نفعان در ارتباطاند؛ از این رو، درستکاری، عدالت، حفظ محرمانگی و پایبندی به قواعد اخلاقی از مؤلفه‌های بنیادین اعتماد سازمانی محسوب می‌شوند. این نتیجه با تأکید الگوهای تعالی بر کیفیت چندبعدی منابع انسانی همسو است (Baghban et al., 2022; Ghavidel Bajgiran et al., 2020). همچنین، نتایج پژوهش Abu Al-Haija و Shehadeh درباره نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در تحقق تعالی نهادی، از این برداشت حمایت می‌کند که تعالی باید در چارچوب نظامی جامع از رفتارها و شیوه‌های مطلوب سازمانی مورد توجه قرار گیرد (Shehadeh & Abu Al-Haija, 2024). از این رو، برجسته‌شدن اخلاق در یافته‌های حاضر بیانگر آن است که شایستگی فنی و عملکرد بالا زمانی ارزش تعالی‌آفرین پیدا می‌کند که در چهارچوب رفتار مسئولانه و حرفه‌ای قرار گیرد.

ششمین مضمون شناسایی شده، «نوآوری، خلاقیت و حل مسئله» بود که ارائه پیشنهادها، اصلاحی سازنده، خلاقیت در بهبود فرایندها و توان حل مسئله پیچیده را شامل شد. در دور سوم دلفی، ارائه پیشنهادها، اصلاحی سازنده با میانگین ۸۴/۳ بالاترین ارزیابی را در این بعد کسب کرد. این نتیجه نشان می‌دهد که یکی از نشانه‌های تعالی فردی، عبور از اجرای منفعلانه رویه‌ها و مشارکت فعال در اصلاح و بهبود آن‌هاست. دانشگاه‌های علوم پزشکی با مسائل متغیر، محدودیت منابع، تحولات فناوری و موقعیت‌های پیش‌بینی‌ناپذیر روبه‌رو هستند و در چنین شرایطی، کارکنانی که بتوانند مسئله را تشخیص دهند، فرصت بهبود را شناسایی کنند و راهکارهای عملی ارائه دهند، ارزش راهبردی بیشتری برای سازمان دارند. یافته حاضر با پژوهش Mohammadi درباره نقش خلاقیت مدیران در انگیزش شغلی منابع انسانی و تأکید بر شایسته‌سالاری همسو است (Mohammadi, 2024). همچنین، تأکید رویکردهای جدید تعالی بر بهبود مداوم و عوامل حیاتی دستیابی به برتری سازمانی، جایگاه نوآوری و اصلاح مستمر را تقویت می‌کند (Trwana, 2025). در مدل توسعه منابع انسانی به سوی تعالی سازمانی نیز توسعه قابلیت‌هایی که سازمان را برای پاسخ‌گویی به محیط متحول آماده می‌کنند، از اهمیت برخوردار است (Soveydi et al., 2024). بنابراین، کارمند برتر باید علاوه بر اجرای خوب کار موجود، در «بهرتر کردن کار» نیز نقش فعال ایفا کند.

هفتمین مضمون، «ارتباطات اثربخش و تعاملات انسانی» بود که از مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده، همکاری بین‌فردی در محیط کار و مدیریت تعارض و روابط کاری تشکیل شد. در دور سوم دلفی، مهارت‌های ارتباطی شفاف و سازنده با میانگین ۹۱/۳ بالاترین اهمیت را داشت. این نتیجه با ساختار بین‌رشته‌ای و تعاملی دانشگاه‌های علوم پزشکی قابل تبیین است. بخش قابل توجهی از وظایف این سازمان‌ها از طریق همکاری میان کارکنان اداری، درمانی، آموزشی، پژوهشی و مدیریتی انجام می‌شود؛ بنابراین، ضعف در ارتباطات می‌تواند حتی توانمندی فنی بالا را نیز از اثربخشی ساقط کند. از منظر تعالی فردی، توانایی انتقال روشن اطلاعات، گوش دادن، بازخورددهی، همکاری و مدیریت اختلاف،

بخشی از شایستگی‌ای است که فرد را قادر می‌سازد دانش و مهارت خود را در یک نظام اجتماعی به کار گیرد. این برداشت با مدل تعالی فردی مبتنی بر شایستگی‌ها همسو است (Baghban et al., 2022) و از سوی دیگر، با یافته‌های مربوط به اهمیت سرمایه اجتماعی در پیامدهای منابع انسانی سازگاری دارد (Hosseini et al., 2024). همچنین، پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی بر این نکته تأکید دارند که کیفیت منابع انسانی صرفاً تابع مهارت‌های فردی نیست، بلکه در شبکه روابط و تعاملات سازمانی معنا پیدا می‌کند (Iranpour et al., 2022; Mirsepassi, 2021).

هشتمین مضمون، «مشارکت‌جویی و مسئولیت اجتماعی» بود که مشارکت فعال در برنامه‌های سازمان، التزام به انضباط و فرهنگ سازمانی و نقش‌آفرینی در مسئولیت اجتماعی را دربر گرفت. در دور سوم دلفی، التزام به انضباط و فرهنگ سازمانی با میانگین ۹۴/۳ بیشترین اهمیت این بعد را داشت و مشارکت فعال در برنامه‌های سازمان و نقش‌آفرینی در مسئولیت اجتماعی نیز از تأیید خبرگان برخوردار شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که تعالی فردی در سازمان‌های عمومی صرفاً پدیده‌ای فردمحور نیست؛ بلکه کارکنان ممتاز باید رفتار خود را با ارزش‌ها و الزامات جمعی سازمان هماهنگ کرده و نسبت به پیامدهای گسترده‌تر نقش حرفه‌ای خود حساس باشند. این یافته با تحولات جدید در مدیریت منابع انسانی پایدار هم‌راستا است که دامنه مسئولیت مدیریت کارکنان را از عملکرد اقتصادی فراتر برده و ابعاد اجتماعی و محیطی را نیز مورد توجه قرار می‌دهد (Chowdhury et al., 2026). همچنین، پژوهش‌های مربوط به تعالی سازمانی نشان داده‌اند که تحقق تعالی نیازمند مشارکت مجموعه اعضای سازمان و همسویی رفتار آنان با اهداف و فرهنگ سازمانی است (Hemmati et al., 2020; Maghoul et al., 2020). در نتیجه، کارمند برتر نه تنها باید از نظر عملکرد فردی ممتاز باشد، بلکه باید خود را عضوی مسئول از نظام سازمانی و اجتماعی بداند.

در سطح کلی، تأیید همه ۲۴ پیشران در سه دور دلفی اهمیت دیگری نیز دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که خبرگان، هیچ‌یک از ابعاد تعالی فردی را به‌تنهایی برای انتخاب کارمند برتر کافی ندانسته‌اند و نوعی توافق بر ضرورت نگاه جامع به این مفهوم شکل گرفته است. چنین رویکردی با پژوهش Amiri و همکاران درباره طراحی مدل انتخاب کارکنان نمونه سازگار است که ضرورت استفاده از یک الگوی ساختارمند برای شناسایی کارکنان نمونه را مطرح می‌کند (Amiri et al., 2025). همچنین، در ادبیات انتخاب کارکنان تأکید شده است که انتخاب صحیح پیامدهای گسترده‌ای برای فرد، سازمان و جامعه دارد و بنابراین باید بر معیارهای معتبر و مرتبط با عملکرد و شایستگی متکی باشد (Lievens et al., 2020). استفاده از روش دلفی نیز امکان پالایش یافته‌های اولیه و دستیابی به اجماع تخصصی را فراهم ساخت؛ رویکردی که در ادبیات روش‌شناختی به‌عنوان شیوه‌ای مناسب برای جمع‌بندی قضاوت خبرگان در مسائل پیچیده شناخته می‌شود (Rahmani et al., 2020) و در طراحی و اعتبارسنجی مدل‌های پژوهشی نیز کاربرد داشته است (Sedighian et al., 2023). در عین حال، استخراج اولیه مضامین از داده‌های مصاحبه‌ای بر اساس تحلیل مضمون، امکان حفظ ماهیت زمینه‌مند پدیده و شناسایی الگوهای نهفته در تجربه خبرگان را فراهم کرده است (Hashemi & Ghasemi, 2019).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر گذار از یک برداشت محدود و اداری از «کارمند برتر» به یک برداشت جامع و توسعه‌محور است. بر اساس این مدل، کارمند تعالی کسی است که دانش و مهارت تخصصی را با تحقق نتایج سازمانی، رفتار فرانشی، یادگیری مستمر، درستکاری، خلاقیت، ارتباط مؤثر و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تلفیق می‌کند. این رویکرد با تحول مدیریت منابع انسانی از کارکردهای اداری به مدیریت راهبردی سرمایه انسانی هماهنگ است (Mirsepassi, 2021) و با مطالعاتی که بر ارتباط شیوه‌های منابع انسانی، تعالی نهادی و توسعه سازمانی تأکید دارند، همسویی دارد (Eshaghieh Firouzabadi & Hematian, 2021; Shehadeh & Abu Al-Haija, 2024; Soveydi et al., 2024). همچنین، با توجه به حرکت محیط کار به سمت دیجیتال‌شدن، چابکی و پایداری، مدل حاضر ظرفیت آن را دارد که معیارهای انتخاب کارکنان را از شاخص‌های گذشته‌نگر به معیارهای آینده‌نگرتر توسعه دهد (Chowdhury et al., 2026; Stanley & Aggarwal, 2025). بنابراین، ارزش اصلی یافته‌های این پژوهش در ارائه چارچوبی است که انتخاب کارمند برتر را از یک فرایند تشریفاتی و مبتنی بر چند شاخص محدود به یک نظام ارزیابی چندبعدی، شایستگی‌محور و توسعه‌گرا تبدیل می‌کند. این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، ماهیت کیفی بخش اصلی پژوهش و اتکای آن بر دیدگاه خبرگان سبب می‌شود یافته‌ها تا حدی متأثر از تجارب، برداشت‌ها و قضاوت‌های حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان باشد. دوم، اگرچه تلاش شد افراد دارای تجربه و تخصص مرتبط از حوزه‌های مختلف منابع انسانی، دانشگاهی و بالینی در مطالعه حضور داشته باشند، تعداد مشارکت‌کنندگان در مراحل کیفی و دلفی محدود بود و ممکن است همه تنوع دیدگاه‌های موجود در

دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور را پوشش نداده باشد. سوم، ساختار سازمانی، فرهنگ، نوع مأموریت و شرایط منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی مختلف می‌تواند متفاوت باشد؛ از این رو، کاربرد یکسان همه شاخص‌ها در تمام دانشگاه‌ها نیازمند احتیاط است. همچنین، پژوهش حاضر عمدتاً بر شناسایی و اعتبارسنجی محتوایی پیشران‌ها متمرکز بود و عملکرد مدل در محیط واقعی، قدرت پیش‌بینی آن در شناسایی کارکنان برتر و ارتباط آن با پیامدهایی مانند عملکرد، رضایت شغلی، عدالت ادراک‌شده و تعهد سازمانی به‌طور تجربی آزمون نشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل شناسایی‌شده در نمونه‌های بزرگ‌تر و در دانشگاه‌های علوم پزشکی مناطق مختلف کشور مورد آزمون کمی قرار گیرد و ساختار عاملی، روایی سازه و پایایی ابعاد و شاخص‌های آن بررسی شود. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان گروه‌های مختلف شغلی مانند کارکنان اداری، درمانی، پژوهشی و آموزشی می‌تواند مشخص سازد که وزن و اهمیت هر یک از پیشران‌ها در نقش‌های متفاوت چگونه تغییر می‌کند. پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی برای تعیین اهمیت نسبی ابعاد و شاخص‌ها از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و برای آزمون روابط میان ابعاد از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شود. انجام مطالعات طولی نیز می‌تواند نشان دهد که کسب امتیاز بالاتر در این مدل تا چه اندازه قادر است عملکرد آینده، پیشرفت شغلی یا سایر پیامدهای سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند. بررسی مدل در سایر سازمان‌های دولتی، دانشگاه‌ها و مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات عمومی نیز می‌تواند به تعیین حدود تعمیم‌پذیری آن و شناسایی مؤلفه‌های عمومی و زمینه‌ویژه تعالی فردی کمک کند.

پیشنهاد می‌شود مدیران و واحدهای منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی، هشت بعد و ۲۴ پیشران شناسایی‌شده را مبنای بازطراحی نظام انتخاب کارمند برتر قرار دهند و برای هر معیار، شاخص رفتاری روشن، مقیاس امتیازدهی و شواهد قابل استناد تعریف کنند تا وابستگی ارزیابی به قضاوت‌های سلیقه‌ای کاهش یابد. همچنین، بهتر است ارزیابان پیش از اجرای نظام جدید آموزش ببینند و دستورالعمل واحدی برای تفسیر شاخص‌ها و امتیازدهی تدوین شود. ارزیابی می‌تواند از چند منبع، از جمله مدیر مستقیم، همکاران، سوابق عملکردی و مستندات قابل تأیید استفاده کند تا تصویر جامع‌تری از تعالی فردی به دست آید. نتایج ارزیابی نیز بهتر است تنها برای اعطای عنوان کارمند برتر به کار نرود، بلکه به برنامه‌های توسعه فردی، آموزش، ارتقای شغلی، مدیریت استعداد و نظام‌های تشویقی متصل شود. بازنگری دوره‌ای وزن شاخص‌ها متناسب با تغییر مأموریت‌ها، فناوری‌ها و نیازهای دانشگاه نیز می‌تواند پویایی و اثربخشی نظام ارزیابی را حفظ کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.



موازن اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Human resources constitute a strategic foundation of organizational effectiveness, sustainability, and excellence, particularly in knowledge-intensive and service-oriented institutions. Contemporary human resource management has moved beyond traditional administrative functions toward an integrated strategic orientation in which employee competencies, performance, development, motivation, and alignment with organizational goals are considered essential determinants of long-term success (Mirsepassi, 2021; Sepehpur et al., 2023). This transformation has become increasingly important in environments characterized by technological change, workforce complexity, and demands for agility. Digital human resource management, for example, has been identified as an important precursor of workforce agility, highlighting the need for employees who can continuously adapt their competencies and working practices to emerging organizational conditions (Stanley & Aggarwal, 2025). Similarly, contemporary approaches to sustainable and green human resource management demonstrate that workforce excellence increasingly incorporates broader organizational, social, and environmental responsibilities rather than being confined to conventional measures of productivity (Chowdhury et al., 2026).

Within this strategic perspective, organizational excellence depends substantially on the quality and excellence of the individuals who constitute the organization. Studies of organizational excellence have emphasized that sustainable superior performance requires the coordinated development of human, managerial, cultural, and process capabilities (Hemmati et al., 2020; Maghoul et al., 2020). Human resource development therefore represents an important pathway toward organizational excellence because organizations can achieve sustained improvement only when employees possess the competencies and behavioral capacities necessary to implement organizational strategies (Soveydi et al., 2024). Human resource management practices, including recruitment, development, performance management, and employee support, have likewise been associated with institutional excellence (Shehadeh & Abu Al-Haija, 2024). Contemporary excellence frameworks further emphasize continuous improvement, systematic performance enhancement, and the identification of critical factors that distinguish superior organizational functioning from routine performance (Trwana, 2025).

At the individual level, excellence is a multidimensional developmental construct. Individual excellence cannot be reduced to the successful completion of assigned tasks; rather, it involves the continuous development of knowledge, professional competencies, interpersonal capacities, ethical characteristics, problem-solving ability, and personal effectiveness. Competency-based models of individual excellence have emphasized the integration of multiple individual capabilities that enable employees to achieve superior and sustainable performance (Baghban et al., 2022). Ontological approaches to personal excellence similarly indicate that individual excellence represents a complex configuration of professional and personal attributes rather than a single performance characteristic (Ghavidel Bajgiran et al., 2020). Furthermore, the development of life skills and personal capabilities has been described as an important pathway through which individuals move toward higher levels of personal excellence (Dave, 2022). In dynamic organizational contexts, these competencies must also be continuously



renewed, as changing environmental conditions require employees to develop adaptive and emerging capabilities (Gunasekara et al., 2022).

The selection of outstanding employees represents one mechanism through which organizations can identify, reinforce, and institutionalize desired forms of excellence. Personnel selection has consequences extending beyond the immediate matching of individuals to jobs and can influence outcomes at individual, organizational, and societal levels (Lievens et al., 2020). Recruitment, selection, training, and placement are also interconnected with employee performance, indicating that the quality of selection mechanisms can affect subsequent organizational outcomes (Usman & Setiawan, 2020). In this context, exemplary employee selection should not be viewed merely as a ceremonial reward system. Instead, it can function as a strategic human resource practice for identifying high-performing employees, communicating organizational expectations, strengthening meritocracy, and encouraging the development of desirable competencies. Recent research on exemplary employee selection has consequently emphasized the need for structured and context-sensitive models capable of capturing the complexity of organizational roles (Amiri et al., 2025). Merit-oriented management and managerial creativity may also contribute to employee motivation and the effective recognition of capable personnel (Mohammadi, 2024).

The need for a comprehensive framework is particularly evident in universities of medical sciences. These institutions simultaneously perform educational, research, administrative, health, and clinical missions and therefore require employees who combine specialized competence with ethical conduct, adaptability, effective communication, collaboration, innovation, and social responsibility. High performance in such settings cannot be understood exclusively through quantitative output indicators. Employee loyalty and organizational attachment, for example, are influenced by sustainable human resource management and social capital, indicating that relational and organizational factors are integral to desirable employee functioning (Hosseini et al., 2024). Likewise, strategic approaches to human resources in the public sector emphasize the importance of aligning workforce arrangements with organizational missions and contextual requirements (Iranpour et al., 2022). Human resource excellence itself has also been conceptualized as a systemic phenomenon in which multiple interacting factors determine superior workforce outcomes (Eshaghieh Firouzabadi & Hematian, 2021).

Developing a multidimensional model of individual excellence consequently requires systematic exploration of expert knowledge and subsequent validation of the identified components. Thematic analysis provides a structured approach for identifying and organizing patterns within qualitative data and is particularly appropriate for generating conceptual categories in areas requiring exploratory investigation (Hashemi & Ghasemi, 2019). After qualitative identification, expert consensus methods can be used to refine and validate proposed components. The Delphi method is specifically designed to facilitate systematic expert judgment and convergence of opinions regarding complex subjects (Rahmani et al., 2020), and its usefulness in the development and validation of conceptual models has been demonstrated in applied research (Sedighian et al., 2023). Accordingly, the present study sought to identify and validate the drivers of individual excellence evaluation with an outstanding employee selection approach in the country's universities of medical sciences.

Materials and Methods

The study employed a sequential qualitative design consisting of an exploratory qualitative phase followed by an expert-validation phase. Participants in the qualitative phase included senior human resource managers in higher education institutions, faculty members specializing in public administration and human resource management, operational and executive managers from clinical and treatment units, and executive experts and human resource specialists affiliated with the Ministry of Health.



Snowball sampling was used to recruit knowledgeable participants, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. Nineteen experts ultimately participated in the qualitative phase.

Data were collected using semi-structured interviews. The interview data were analyzed through a six-phase thematic analysis process involving familiarization with the data, generation of initial codes, organization and comparison of codes, development of subthemes, refinement and naming of main themes, and preparation of the final thematic structure. Atlas.ti software was used to facilitate qualitative data management and coding. The credibility and dependability of the qualitative analysis were supported through expert review and auditing procedures. Intra-theme agreement was 0.75, and Cohen's kappa coefficient was 0.71.

Following development of the preliminary model, a validation phase was conducted using the Delphi technique. Sixteen senior human resource managers, human resource experts, and clinical or treatment managers with relevant operational experience were recruited through purposive sampling. An expert-evaluation checklist containing the identified drivers was administered over three Delphi rounds at one-week intervals. The experts evaluated the importance of each driver on a five-point scale. The content and clarity of the checklist were reviewed by academic and organizational experts before administration. Test-retest reliability was examined among 10 eligible individuals over a two-week interval, yielding a reliability coefficient of 0.89. Delphi data were analyzed using descriptive statistics in SPSS.

Findings

The initial thematic analysis generated 478 conceptual codes. After systematic comparison and elimination of 356 redundant or overlapping codes, 122 final criteria remained. These criteria were organized into 24 subthemes or drivers, which were subsequently classified under eight main themes: professional and specialized competencies; efficiency, effectiveness, and performance; excellent organizational behaviors; individual development and continuous learning; ethical and professional values; innovation, creativity, and problem-solving; effective communication and human interactions; and participation and social responsibility.

Professional and specialized competencies consisted of applied specialized knowledge mastery, role-oriented technical skills, and standards-based professional capabilities. In the final Delphi round, role-oriented technical skills received the highest rating within this theme ($M=3.89$, $SD=0.76$), followed by applied specialized knowledge mastery ($M=3.82$, $SD=0.69$) and standards-based professional capabilities ($M=3.65$, $SD=0.85$).

Efficiency, effectiveness, and performance comprised achievement of organizational work goals, continuous improvement of performance quality, and individual productivity in task accomplishment. Achievement of organizational work goals obtained the highest final-round mean ($M=3.91$, $SD=0.59$), followed by individual productivity ($M=3.85$, $SD=0.76$) and continuous performance-quality improvement ($M=3.63$, $SD=0.88$).

Excellent organizational behaviors included sustained organizational commitment, proactive organizational citizenship behavior, and extra-role job responsibility. Extra-role job responsibility achieved the highest rating ($M=3.90$, $SD=0.92$). Individual development and continuous learning included professional growth planning, development of innovative skills, and structured lifelong learning. Structured lifelong learning received the highest rating in this domain ($M=3.92$, $SD=0.78$).

Ethical and professional values comprised adherence to organizational ethical principles, administrative integrity and honesty, and fairness and professional respect. Adherence to organizational ethical principles achieved a mean of 3.97 ($SD=0.93$), representing one of the highest ratings among all identified drivers. Innovation, creativity, and problem-solving

consisted of constructive improvement suggestions, creativity in process improvement, and complex problem-solving ability. Constructive improvement suggestions received the highest final-round rating within this theme ($M=3.84$, $SD=0.73$).

Effective communication and human interactions included clear and constructive communication skills, interpersonal cooperation in the workplace, and conflict and workplace relationship management. Clear and constructive communication skills achieved the highest rating ($M=3.91$, $SD=0.80$). Finally, participation and social responsibility comprised active participation in organizational programs, commitment to organizational discipline and culture, and engagement in social responsibility. Commitment to organizational discipline and culture obtained the highest rating in this theme ($M=3.94$, $SD=0.93$). Following three Delphi rounds, all 24 drivers identified in the qualitative phase were confirmed by the expert panel as acceptable components of the final individual excellence evaluation framework.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that individual excellence within universities of medical sciences is fundamentally multidimensional. Superior employees cannot be distinguished solely by task completion or conventional performance indicators. Rather, excellence emerges from the simultaneous presence of technical competence, organizational effectiveness, constructive behavior, developmental orientation, ethical conduct, innovation, interpersonal effectiveness, and organizational and social engagement.

The importance assigned to professional competencies indicates that outstanding performance must have a substantive technical foundation. However, the simultaneous identification of effectiveness and productivity demonstrates that competence becomes organizationally meaningful when it contributes to measurable goal achievement and improved quality. The inclusion of extra-role responsibility and organizational citizenship further extends the concept of excellence beyond formal job descriptions and suggests that exemplary employees actively contribute to collective organizational functioning.

The strong position of structured lifelong learning reflects the rapidly changing nature of health and higher education environments. An employee who performs effectively under current conditions may not remain excellent unless professional knowledge and skills are continuously renewed. Similarly, the identification of innovation and problem-solving indicates that outstanding employees are expected not merely to comply with existing procedures but also to identify deficiencies and contribute constructively to organizational improvement.

A particularly important finding was the high rating of adherence to organizational ethical principles. This suggests that excellence in universities of medical sciences has a normative as well as a performance dimension. Technical capability without integrity, fairness, and professional responsibility is insufficient for exemplary status, particularly in organizations whose activities directly affect health, education, public resources, and public trust.

The findings also underscore the relational nature of excellence. Effective communication, interpersonal cooperation, conflict management, organizational participation, and adherence to organizational culture indicate that individual excellence is expressed within a social and institutional context rather than in isolation. An outstanding employee is therefore one who combines individual capability with the capacity to contribute positively to teams, organizational culture, and broader institutional responsibilities.

Overall, the resulting framework provides a comprehensive and context-sensitive basis for evaluating individual excellence in the selection of outstanding employees in universities of medical sciences. By integrating eight major dimensions, 24 validated drivers, and 122 operational criteria, the model can support a transition from fragmented or predominantly administrative selection practices toward a more transparent, competency-based, developmental, and multidimensional

evaluation system. Its application may help human resource managers identify employees whose excellence is reflected not only in what they accomplish, but also in how they perform, develop, interact, innovate, behave ethically, and contribute to organizational and societal goals.

References

- Amiri, A. N., Zabihi, R., & Soroush, F. (2025). Designing a Model for Selecting Exemplary Employees: A Case Study of Organizations with Matrix Structures. *Human Resource Management Research*, 17(2), 185-208.
- Baghban, M., Samimi, A., & Golmakani, M. (2022). *The Personal Excellence Model Based on H5 Competencies*. Nama-ye Elm Publications.
- Chowdhury, S. R., Mendy, J., Hack-Polay, D., & Rahman, M. (2026). Challenges in green human resource management: A fuzzy DEMATEL study. *Global Business and Organizational Excellence*, 45(3), 264-279. <https://doi.org/10.1002/joe.70016>
- Dave, A. (2022). In Pursuit of Personal Excellence: Development of Life Skills. *Voice of Research*, 5(4).
- Eshaghieh Firouzabadi, A. E., & Hematian, H. (2021). Designing a Model for Evaluating Factors Affecting Human Resource Excellence Using a System Dynamics Approach: A Case Study of the Tile and Ceramic Industries of Yazd Province. *Management of Tomorrow*, 19(66), 295-312.
- Ghavidel Bajgiran, M., Cherabin, M., Faribarzi, E., & Akbari, A. (2020). An Ontological Model of Teacher Personal Excellence. *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, 10(3), 51-78.
- Gunasekara, N., Barhate, B., Alizadeh, A., & Capuchino, R. G. (2022). A Human Resources Development Professional's Framework for Competencies during COVID-19 and Unrest. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 34(2), 37-43.
- Hashemi, A., & Ghasemi, Y. (2019). Conducting Research Using Thematic Analysis: A Practical Step-by-Step Guide for Learning and Teaching, with a Case Study of Music Consumption among Master's Students at Ilam University. *Scientific Quarterly of Ilam Culture*, 20(64-65), 7-33.
- Hemmati, P., Safari, M., & Oladian, M. (2020). Pathology of the Technical and Vocational Education System Based on the Organizational Excellence Model. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 14(49), 163-185.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1-19.
- Hosseini, S. A., Jabbari, O., & Hosseini, S. A. H. (2024). The Causal Model of Employee Loyalty Based on Sustainable Human Resource Management and Social Capital. *Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence*, 1(3), 30-39. <https://boe.apadana.ac.ir/showpaper/113976>
- Iranpour, R., Shakeri, R., & Ahmadi, K. (2022). Presenting a Model for Formulating a Human Resource Outsourcing Strategy in Iran's Public Sector. *Scientific Journal of Human Resource Management Research*, 14(1401), 71-101.
- Lievens, F., Sackett, P., & Zhang, C. (2020). Personnel Selection: A Longstanding Story of Impact at the Individual, Firm, and Societal Level. *European Journal of work and organizational psychology*.
- Maghoul, A., Golabgirnik, S. S., Naseri, N. S., & Cherabin, M. (2020). Designing an Organizational Excellence Model for Farhangian University in Northeastern Iran. *Research in Educational Systems*, 14(48), 59-74.
- Mirsepasi, N. (2021). *Human Resource Management with a Strategic Approach*. Shervin Publications.
- Mohammadi, R. (2024). The role of managers' creativity in human resource job motivation with emphasis on meritocracy. *Journal of Progress and Excellence Research*, 7(1).
- Rahmani, A., Vaziri Nejad, R., Ahmadiania, H., & Rezaeian, M. (2020). Methodological Foundations and Applications of the Delphi Method: A Narrative Review. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 19(5), 515-538.
- Sedighian, N., Haji Alikabri, F., Doroudi, H., & Lotfizadeh, F. (2023). Presenting a Model of the Consequences of Visual Metaphors in Interactive Advertising on Consumer Behavior Using the Delphi Technique. *Consumer Behavior Studies*, 10(1), 185-213.
- Sepehri, M. R., Kheirandish, M., & Rahmani, H. (2023). Presenting a High-Performance Human Resource Management Model in the Social Security Organization. *Management Development and Transformation*(52), 23-35.
- Shehadeh, H. K., & Abu Al-Haija, K. M. R. (2024). *The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Institutional Excellence: A Case Study in the Ministry of Education/Jordan*. In: Musleh Al-Sartawi, A.M.A., Aydiner, A.S., Kanan, M. (eds) *Business Analytical Capabilities and Artificial Intelligence-enabled Analytics: Applications and Challenges in the Digital Era*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57242-5_17
- Soveydi, A., Mohammadi, M., Rezaeifar, H., & Mahmoudzadeh, M. (2024). Presenting a Human Resource Development Model toward Organizational Excellence in the National Iranian Drilling Company. <http://iieshrm.ir/article-1-1653-fa.html>
- Stanley, D. S., & Aggarwal, V. (2025). Digital human resource management: a precursor for workforce agility. *International Journal of Business Excellence*, 35(1), 114-135. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2025.144527>
- Trwana, D. (2025). Paving the Way to Six Sigma Success: The Critical Factors That Define Excellence. *Human Resource Management International Digest*, 3(5), 43-46. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2025-0190>
- Usman, O., & Setiawan, R. T. (2020). *Effect of Recruitment, Selection, Training, and Placement on Performance of Employee (in Era Industri 4.0)*.