



## شایستگی‌های خاص مدیران قوه قضاییه با تاکید بر تحلیل اسناد بالادستی و دیدگاه مدیران

خدیجه مرادی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی مدیران قضایی و اداری شاغل در قوه قضاییه کشور براساس اسناد بالادستی، منویات مقام معظم رهبری، سخنان مسئولان قضایی، مصاحبه با مدیران نمونه قضایی و اداری و نظر سنجی از مدیران شاغل در قوه قضاییه است. برای دستیابی به این هدف از رویکرد ترکیبی و روش تحلیل محتوای کیفی استقرایی و آمار توصیفی استفاده شده است. ۱۶ سند بالادستی، ۲۳ سند منویات رهبری و سخنان مسئولان قضایی، ۱۰ مدیر نمونه قضایی و اداری و نظر سنجی از کلیه مدیران قضایی و اداری (سطوح پایه و میانی) جامعه پژوهش بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که سلامت و نفوذناپذیری، عدالت، کرامت انسانی، کارآمدی و جهادی بودن شایستگی‌های محوری قوه قضاییه هستند. شایستگی‌های شخصیتی، رفتاری، مدیریتی و خبرگی شایستگی‌های معرفی شده برای مدیران قضایی و اداری بوده‌اند. در میان شاخص‌های هر یک از شایستگی‌های ذکر شده براساس دیدگاه مدیران مهارت‌های ارتباطی یکی از مهمترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران قوه قضاییه است. علاوه بر این، شناخت سازمان، شناخت افکار عمومی و جامعه، اعتماد سازی، مقبولیت بین افراد، شناخت قومیت و فرهنگ، شناخت سیاست‌های قضایی و سرمایه اجتماعی از فرا شایستگی‌های خاص مدیران قضایی بوده است که در انتصاب مدیران قضایی باید بدان‌ها توجه نمود.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، مدیران قضایی، اسناد بالادستی، قوه قضاییه

## مقدمه

در سند چشم‌انداز قوه قضاییه در سال ۱۴۰۴، قوه قضاییه سازمانی، عدالت‌گستر و پاسدار حقوق جامعه، در دسترس و مورد اعتماد همه افراد جامعه، ناظر حاضر، آگاه و کارآمد، هدف‌دار، برنامه‌محور و برخوردار از مدیریت جهادی، سرآمد در نگهداشت و اعتلای سرمایه انسانی، فعال و مشارکت‌پذیر در عرصه داخلی و بین‌المللی معرفی شده است. دستیابی به این اهداف مستلزم وجود نیروی انسانی کارآمد به عنوان یکی از مهمترین منابع ناملموس این سازمان بوده و حفظ و اعتلای آن نه تنها برای این دستگاه حاکمیتی اهمیت دارد بلکه به دلیل اهمیت وظایف قضات، کارکنان قضایی و اداری در گسترش عدل و جلوگیری از فساد در جامعه لازم است توجه ویژه‌ای به آن‌ها شود. مهمترین بخشی که مسئولیت نظارت بر خدمات ارائه شده در راستای تحقق اهداف سازمان را دارد، مدیریت است. مدیریت به عنوان اصلی‌ترین رکن تصمیم‌گیرنده هنگام مواجهه با چالش‌ها و مشکلات سازمان، نقشی مهمی در موفقیت و حتی شکست سازمان ایفا می‌کند. افرادی که در قوه قضاییه مدیریت امور قضایی و اداری را عهده‌دار می‌شوند بایستی ویژگی‌های خاصی داشته باشند تا براساس آن بتوانند سازمان را در رسیدن به اهداف خود یاری کرده و مسیر توسعه را هموارتر سازند. از جمله وظایف قوه قضاییه، نهادینه کردن عدالت در جامعه در سایه عمل به دستورات و احکام دین مبین اسلام و نظارت بر حسن اجرای قوانین جمهوری اسلامی ایران است، این مهم با وجود نیروهای خدوم، متعهد و متخصص که خود را ملزم به رعایت قانون و اجرای عدالت می‌دانند، امکانپذیر خواهد شد. اجرای عدالت در دستگاه قضا هنگامی عملی خواهد شد که افرادی برای تصدی پست‌های مدیریتی انتخاب شوند که از سلامت روان، جسم، استعداد و دانش لازم و کافی برخوردار باشند. مدیریت در این سازمان به دلیل نوع فعالیت‌های آن از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. این ویژگی‌ها در متون علمی (بویاتزیس، ۲۰۱۱). شایستگی نامیده می‌شود. مفهوم شایستگی در قلب مدیریت منابع انسانی نهفته است و مبنایی را برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی مانند انتخاب، ارزیابی، مدیریت بالقوه، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش فراهم می‌کند (لوسیا و لپسینگر، ۱۹۹۹). منابع انسانی مبتنی بر شایستگی از زمانی که دیوید مک‌کلند (۱۹۷۳) برای اولین بار آن را به عنوان یک متمایزکننده عملکرد پیشنهاد کرد، به یک روش معمول تبدیل شده است. امروزه تقریباً هر سازمانی با بیش از ۳۰۰ نفر از نوعی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی استفاده می‌کند (بویاتزیس، ۲۰۰۷).

در حال حاضر، انتخاب و انتصاب مدیران قضایی و مدیران اداری براساس ارزیابی‌های هیأت ممیزی در معاونت منابع انسانی و امور فرهنگی انجام می‌گیرد. هیأت ممیزی در سال ۱۳۹۶ در راستای اجرای مصوبه ۵۷۹۰۹۵ شورای تحول اداری در معاونت منابع انسانی و امور فرهنگی تشکیل شد. براساس مطالعه وضعیت موجود<sup>۱</sup> مشخص شد که این معاونت از چارچوب و الگوی مشخصی برای ارزیابی و انتخاب مدیران استفاده نمی‌کند. اگرچه برخی مولفه‌های شایستگی در ارزیابی مدیران در نظر گرفته می‌شود اما نوع ارزیابی‌ها معمولاً براساس نظر مدیران مافوق و همچنین نظرات ارزیابان که عموماً از مدیران داخلی قوه قضاییه هستند، انجام می‌شود. به دلیل عدم وجود الگوی شایستگی، امکان توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد و توسعه مسیر شغلی مدیران و همچنین آموزش

<sup>1</sup> Boyatzis

<sup>2</sup> Lucia and Lepsinger

<sup>۳</sup> وضعیت موجود انتخاب و انتصاب مدیران در هیأت ممیزی معاونت منابع انسانی و امور فرهنگی قوه قضاییه براساس مصاحبه با مدیران و کارکنان هیأت ممیزی و همچنین مشاهده و مطالعه اسناد آن مرکز مشخص شد.

آن‌ها به خوبی انجام نمی‌شود. براساس آنچه گفته شد، لازم است الگویی که مبتنی بر اهداف، چشم‌انداز و راهبردهای دستگاه قضاست برای ارزیابی و انتخاب مدیران تدوین شود، همچنین آموزش، کادرسازی و جانشین‌پروری براساس این الگو انجام گیرد. براساس آنچه ذکر شد، هدف پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های بومی مدیران قضایی و اداری شاغل در قوه قضائیه کشور و پاسخگویی به سه سؤال ۱. شایستگی‌های مدیران قوه قضائیه براساس اسناد بالادستی کدامند؟ ۲. شایستگی‌های مدیران اداری از دیدگاه مدیران اداری شاغل در قوه قضائیه کدامند؟ ۳. شایستگی‌های مدیران قضایی از دیدگاه مدیران شاغل در قوه قضائیه کدامند؟ است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مطالعات متعددی در زمینه الگوی شایستگی مدیران در بافت‌های گوناگون در داخل و خارج از کشور انجام شده است. برای مرور مطالعات پیشین ابتدا پژوهش رعنائی، سلطانی و یزدانی (۱۳۹۱) که ۱۰ الگوی شایستگی خارجی و ۱۱ الگوی شایستگی سازمان‌های داخلی ۱۲ تحلیل محتوا نموده و ابعاد و شاخص‌های هر یک را ارائه کرده‌اند، مطالعه گردید. ابعاد و شاخص‌های ارائه شده در پژوهش استخراج و دسته‌بندی شدند. در مرحله دوم، در پایگاه‌های اطلاعاتی برتر داخلی و خارجی همچون اسکوپوس، امرالد و گوگل اسکالر با کلیدواژه‌های «الگوی شایستگی مدیران»، «الگوی شایستگی مدیران قضایی»، «ویژگی‌های یک قاضی خوب»، «الگوی شایستگی دادستان» جستجو و موارد بازیابی شده، بررسی و موارد مرتبط با پژوهش حاضر مطالعه و تحلیل شدند. در داخل کشور پژوهش‌های رنجبر و همکاران (۱۳۹۲)؛ پور عابدی و همکاران (۱۳۹۵)؛ فتاح‌پور مرنندی و همکاران (۱۳۹۵)؛ محبی، محمدیان (۱۳۹۶)؛ کرمانی و دیگران (۱۳۹۶) به ترتیب الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت، مدل چند بعدی مدیران و کارکنان، ادارات کل ورزش و جوانان، مدیران و کارشناسان آموزش فرماندهی انتظامی شرق استان تهران و مدیران بیمارستان‌ها را ارائه کرده‌اند. معیارها و شاخص‌های مطرح در الگوی شایستگی این پژوهش‌ها برای استفاده در مدیران اداری قوه قضائیه مطالعه و بررسی گردید. در زمینه شایستگی‌های قضایی، تاج‌آبادی، بیات (۱۳۹۲) الگوی شایستگی مدیران قضایی را براساس منویات مقام معظم رهبری ارائه داده‌اند. این الگو شامل شایستگی‌های مکتبی، فردی و رفتاری بوده است. قشقایی، حقانی و محمدی‌مقدم (۱۳۹۴) نیازهای آموزشی قضات را با رویکرد شایستگی بررسی کرده و به این نتیجه رسیدند که نیازهای آموزشی قضات باید در قالب مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، هوش اجتماعی، توانایی علمی، پایداری به اصول اخلاقی و مهارت‌های فردی دسته‌بندی گردد. ناصری دولت‌آبادی، صبوری (۱۳۹۶) ویژگی‌های یک قاضی شایسته را برای قضات جوان‌تر معرفی کرده‌اند. ایشان سه معیار اصلی مهارت قضایی، مهارت مدیریتی و اخلاق قضایی را معرفی و برای هر یک شاخص‌هایی ذکر نموده‌اند. ناصری دولت‌آبادی، صبوری (۱۳۹۶) در پژوهش دیگری برای معرفی ویژگی‌های قضای خوب شاخص‌های مربوط به شایستگی اخلاق قضایی و اخلاق حرفه‌ای را معرفی کرده‌اند. فرهیخته (۱۳۹۹) در

<sup>۱</sup> شامل (مهارت‌های مدیریتی کتر (۱۹۷۴)، شایستگی‌های مدیریتی بویاتریس (۱۹۸۲)، شایستگی‌های مدیریت استون (۲۰۰۱)، شایستگی‌های مدیریتی بیهام و همکاران (۲۰۰۲)، شایستگی‌های مدیریتی زنگر و فوکمن (۲۰۰۲)، شایستگی‌های مدیریت کریپ و منسفلد (۲۰۰۳)، شایستگی‌های مدیریتی کارت اونز و همکاران (۲۰۰۳)، مجمع آمریکایی آموزش و توسعه (۲۰۰۶)، شایستگی مدیریتی اسلوکام و دیگران (۲۰۰۹) شامل (مدیران سازمان‌های ورزشی (۱۳۸۱)، الگوی جامع توسعه مدیران (۱۳۸۲)، شایستگی‌های ساییا (۱۳۸۴)، مدیران تأمین اجتماعی (۱۳۸۴)، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۱۳۸۵)، مدیران ساییا (۱۳۸۵)، شرکت ملی گاز ایران (۱۳۸۷)، شرکت مدیریت تولید برق جنوب فارس (۱۳۸۸)، مدیران پروژه پژوهشگاه نیرو (۱۳۸۹)، وزارت امور خارجه (۱۳۸۹)، مدیران وزارت بازرگانی (۱۳۸۹)

<sup>۳</sup> Scopus, Emerald & Google Scholar

یک مطالعه کیفی با روش داده‌بنیاد الگوی شایستگی روسای دادگستری ایران را ارائه داده‌اند که شامل ابعاد و شاخص‌های مربوط به هر یک بوده است.

خارج از کشور: اصول بنگلور<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) شش ارزش بنیادین استقلال، بی‌طرفی، سلامت، نزاکت، برابری و صلاحیت را معیارهای رفتار حرفه‌ای قضات برای انجام بهتر وظایف قضایی معرفی کرده است. براساس پژوهش لترینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری قاضی را به دلیل تعاملاتی که با افراد مختلف در محیط کاری خود دارد را در عملکرد صحیح وی موثر دانسته است. ریدل<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) ویژگی‌های قاضی را در کشور آلمان ارائه می‌دهد و معیارهای شایستگی‌های فردی، حرفه‌ای، اجتماعی و رهبری را برای قاضی معرفی و برای هر یک شاخص‌هایی را ارائه داده است. بات<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) ویژگی یک قاضی خوب را علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی همچون اخلاق، صداقت، فروتنی، قاطعیت و نفوناپذیری شایستگی‌های تخصصی همچون دانش حقوقی، توانایی تجزیه و تحلیل و استدلال قوی، تصمیم‌گیری شفاف را معرفی کرده است. کاپوستین<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) به بررسی شایستگی‌های دیجیتال مدیران قضایی با توجه به ظهور فناوری‌های نوین و مجموعه‌ای از مهارت‌های لازم برای مدیریت و فعالیت‌های قضایی در محیط دیجیتال پرداخته و به این نتیجه رسیده که این شایستگی‌ها جزیی ضروری از صلاحیت حرفه‌ای قضات هستند.

پس از بررسی و تحلیل مدل‌های شایستگی مدیران و همچنین پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور ایران، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران شناسایی و استخراج گردید. براساس تحلیل پژوهش‌ها مدل مفهومی پژوهش و در حقیقت نقشه راه انجام پژوهش برای انجام فاز میدانی تدوین گردید. ابعاد و مؤلفه‌ها در شماره ۱ نشان داده شده است.

تحلیل مدل‌های شایستگی مدیران (شناسایی ابعاد)  
- مهارت، دانش، نگرش، مهارت‌های بین فردی، ارزش، ویژگی‌های  
شخصیتی



## مهارت مدیریتی

<sup>1</sup> Bangalore Principles

<sup>2</sup> Letzring

<sup>3</sup> Riedel

<sup>4</sup> Butt

<sup>5</sup> Kapustin



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (نقشه راه)

تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین: مرور مطالعات پیشین نشان داد که در داخل کشور ایران پژوهش‌های اندکی درباره الگوی شایستگی مدیران قوه قضاییه انجام شده است. پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده‌اند عموماً از رویکرد کیفی و روش داده‌بنیاد و ابزار مصاحبه استفاده کرده‌اند و تنها به مدیران قضایی پرداخته‌اند. تفاوت این پژوهش با پژوهش‌های پیشین این است که پژوهش حاضر از رویکرد ترکیبی استفاده کرده است، علاوه بر مصاحبه با مدیران نمونه قضایی و اداری شاغل در قوه قضائیه به تحلیل محتوای کیفی اسناد بالادستی، منویات مقام رهبری و سخنان مسئولان قضایی پرداخته و در پایان برای اعتبارسنجی از کلیه مدیران قضایی و اداری شاغل نیز نظرسنجی شده است.

### روش‌شناسی

با توجه به اینکه این پژوهش قصد دارد شایستگی‌های بومی مدیران را در بافت قوه قضاییه براساس اسناد بالادستی، منویات مقام رهبری، سخنان مسئولان قضایی و مصاحبه با مدیران قضایی و اداری شناسایی نماید از این‌رو، از رویکرد ترکیبی (کمی-کیفی) استفاده شد. رویکرد ترکیبی برای پژوهش‌هایی مناسب است که هدفشان گردآوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها به روش کیفی و کمی است (جانسن<sup>۱</sup> و همکارانش، ۲۰۰۷) و به بررسی پدیده موردنظر در بافتی مشخص، از منظر گروهی خاص می‌پردازند و پدیده واحدی را مورد مطالعه قرار می‌دهند. داده موردنیاز این پژوهش از چند منبع داده گردآوری شده است و در گردآوری داده‌های مورد نیاز از تکنیک مثلث‌سازی<sup>۲</sup> داده استفاده شده تا از این طریق داده‌های مناسب گردآوری و همچنین اعتبار پژوهش افزایش یابد (هیاله، فوربس، ۲۰۱۳).

<sup>1</sup> Johnson

<sup>2</sup> Triangulation

<sup>3</sup> Heale& Forbes

## منبع داده و روش گردآوری آن و ابزار پژوهش

۱. اسناد بالادستی، منویات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و سخنان مسئولان قضایی: با توجه به اینکه پژوهش قصد دارد شایستگی‌های بومی مدیران قضایی و اداری را شناسایی و مشخص کند، بنابراین لازم بود در ابتدا شایستگی‌هایی که در اسناد بالادستی، منویات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و سخنان مسئولان قضایی (به عنوان سیاست‌گزاران قوه قضاییه) ذکر شده است، شناسایی و استخراج شود. روش نمونه‌گیری این مرحله، هدفمند و برای گردآوری داده از روش مشاهده و تحلیل سند استفاده شده است. سند بالادستی شامل (۱. چشم انداز قوه قضائیه در سال ۱۴۰۴ هجری شمسی، ۲. طرح تحول قوه قضائیه، ۳. سیاست‌های کلی قضایی پنج‌ساله ابلاغی توسط مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۸، ۴. سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، ۵. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، ۶. سیاست‌های پیشنهادی بخش حقوقی - قضایی برنامه ششم توسعه کشور، ۷. سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی توسط مقام معظم رهبری (۱۳۸۹/۰۱/۱۴)، ۸. سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف ابلاغی توسط مقام معظم رهبری (۱۳۸۹/۰۴/۱۴)، ۹. سیاست کلی قضایی پنج‌ساله ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری (ابلاغی - ۱۳۸۱/۰۷/۲۸)، ۱۰. سیاست کلی قضایی پنج‌ساله ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری (ابلاغی - ۱۳۸۸/۰۹/۲)، ۱۱. دستورالعمل کادرسازی مدیریتی در قوه قضائیه، ۱۲. دستورالعمل حفظ کرامت و ارزش‌های انسانی در قوه قضائیه، ۱۳. تصویب نامه شورای عالی اداری، ۱۴. نظارت و ارزشیابی کارکنان قوه قضائیه، ۱۵. بیانیه ماموریت قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران، ۱۶. برنامه چهارم توسعه قضایی (۱۳۹۶-۱۴۰۰)) بوده‌اند که از طریق مکاتبه با معاونت‌های مختلف قوه قضائیه<sup>۱</sup> جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی، وبسایت‌های مختلف شناسایی و گردآوری شده‌اند. منویات مقام معظم رهبری و سخنان مسئولان قضایی در بازه زمانی دهساله از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱ از طریق وبسایت «پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر مقام معظم رهبری»، «پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله العظمی سید علی خامنه‌ای» و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، وبسایت‌ها و خبرگزاری‌های داخلی شناسایی و گردآوری شده‌اند.

۲. مدیران قضایی و اداری نمونه: با توجه به اینکه این پژوهش قصد دارد شایستگی‌های بومی مدیران قضایی و اداری را براساس دیدگاه مدیران نمونه شاعل در قوه قضائیه شناسایی نماید. بنابراین لازم است تجربه‌زیسته مدیریتی افراد در طی سال‌های تجربه کاری آن‌ها شناسایی و تحلیل گردد. بنابراین مدیرانی که عملکرد خوبی در دوران تصدی پست مدیریتی داشته‌اند و به عنوان مدیر نمونه انتخاب شده‌اند، مناسب‌ترین منبع برای هدف این پژوهش انتخاب شدند. مدیران نمونه قضایی و اداری به وسیله مکاتبه با معاونت منابع انسانی و امور فرهنگی قوه قضائیه در بازه زمانی پنج (۵) ساله (۱۳۹۷-۱۴۰۱) شناسایی و گردآوری شده‌اند. با توجه به اینکه منبع داده این پژوهش مدیرانی بودند که در استان‌های مختلف مشغول به کار بوده‌اند بنابراین دسترسی به همه آنها دشوار بود. از این رو براساس نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس ۱۰ نفر (شش مدیر قضایی و چهار مدیر اداری) به عنوان جامعه پژوهش انتخاب شدند. در این مرحله از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده استفاده شد. سوالات مصاحبه برای روایی به هفت نفر از صاحب‌نظران حوزه شایستگی ارسال گردید.

۳. مدیران قضایی و اداری شاغل در ستاد و صف: با توجه به اینکه این پژوهش قصد دارد تا شایستگی‌های شناسایی شده از

<sup>۱</sup> منظور از مسئولان قضایی مدیران عالی شاغل در قوه قضائیه شامل روسای قوه قضائیه، معاونین قوه قضائیه و روسای دادگستری استان‌ها هستند.

<sup>۲</sup> معاونت اول، معاونت راهبری، معاونت منابع انسانی و امور فرهنگی قوه قضائیه

دیدگاه مدیران قضایی و اداری نظرسنجی شود بنابراین مدیران قضایی و مدیران اداری (سطوح پایه و میانی) شاغل در ستاد و صف به عنوان مناسب‌ترین منبع برای هدف این پژوهش انتخاب شدند. در این مرحله نمونه‌گیری انجام نشد و از کلیه مدیران شاغل با استفاده از ابزار پرسشنامه با طیف لیکرت نظرخواهی گردید.

### روش تجزیه و تحلیل

به دلیل اینکه پژوهش در پی کشف مفاهیم و الگوهای پنهان در اسناد و متن مصاحبه‌های انجام شده بود برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استقرایی براساس روش کرین و استراوس (۲۰۱۴) در سه گام کدگذاری، مقوله‌بندی و دسته‌بندی مقوله‌ها بررسی و تحلیل شده‌اند. (مومنی‌راد، ۱۳۹۲). مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرح ذیل است:

۱. بعد از شناسایی اسناد بالادستی، منویات مقام معظم رهبری و سخنان مسئولان قضایی، هر یک از اسناد یک به یک مطالعه و مرتبط‌ترین اسناد انتخاب شده‌اند. ۲. اسناد انتخابی وارد نرم‌افزار مکس کیودی<sup>۱</sup> ۲۰۲۰ شده‌اند. واحد تحلیل اسناد بوده و تحلیل در سطح جمله و پاراگراف انجام شده است. ۳. هر سند ابتدا کدگذاری باز شده و کدهای اولیه (توصیفی و درون متنی) به جمله و یا پاراگراف اختصاص یافته است. ۴. کدهای اولیه با یکدیگر مقایسه شده و مشابهت و تفاوت‌های آنها مشخص شده است. ۴. کدهای مشابه در یک گروه قرار داده شده و مقوله‌ها شکل گرفته‌اند.

با مدیران نمونه قضایی و اداری شاغل در قوه قضاییه مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شد و سوالاتی براساس تجربه زیسته ایشان در دوران تصدی در پست‌های مدیریتی مطرح گردید. مصاحبه‌های انجام شده پیاده‌سازی شد و براساس گام‌های ذکر شده در قسمت پیشین تجزیه و تحلیل گردید.

نظرسنجی از مدیران قضایی و اداری: پس از مشخص شدن شایستگی‌ها براساس یافته‌های تجزیه و تحلیل اسناد، منویات رهبری و سخنان مسئولان قضایی و همچنین نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه با مدیران نمونه، برای رتبه‌بندی هر یک از شایستگی‌ها و شناسایی مهمترین آن‌ها، هر یک از شایستگی‌های شناسایی شده، تعریف شدند و در قالب یک پرسشنامه با طیف لیکرت (بسیار مهم، مهم، متوسط، کم اهمیت، بسیار کم اهمیت) برای کلیه مدیران قضایی و اداری (سطوح پایه و میانی) ارسال و از ایشان درخواست گردید تا براساس میزان اهمیت هر یک از آن‌ها را رتبه‌بندی نمایند. داده‌های پرسشنامه‌های گردآوری شده در نرم افزار اکسل وارد گردید و با استفاده از آمار توصیفی مهمترین شایستگی‌ها شناسایی شدند.

### یافته‌ها

شایستگی‌های شناسایی شده از تحلیل محتوای اسناد بالادستی، منویات مقام معظم رهبری و مسئولان قضایی و شاخص‌های مرتبط به هر یک در جدول شماره یک نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Corbin & Strauss

<sup>2</sup> MAXQDA

جدول ۱: نتایج تحلیل محتوی اسناد بالادستی، منویات مقام معظم رهبری و مسئولان قضایی

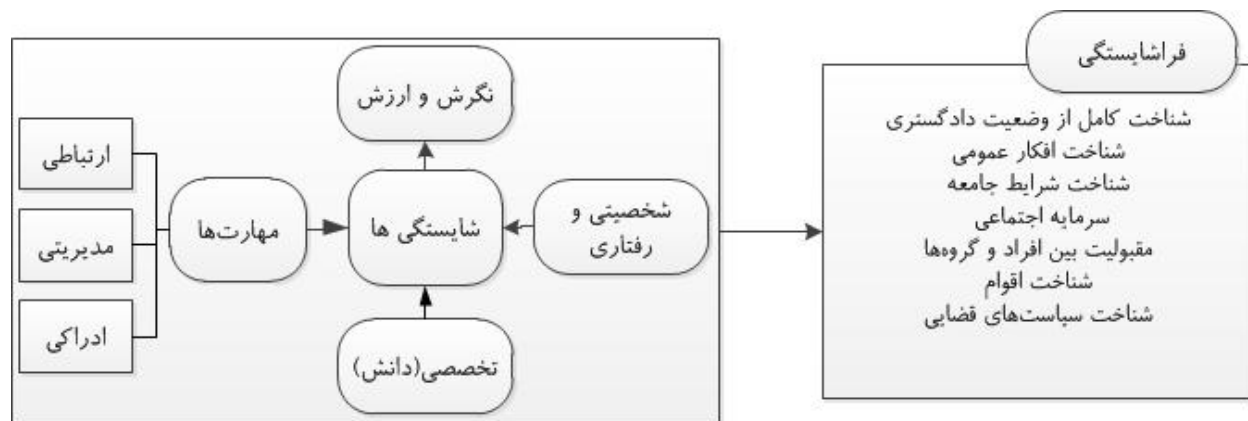
شایستگی		شاخص‌های شناسایی شده
ویژگی شخصیتی		سلامت و فسادناپذیری، پرکاری، مسئولیت‌پذیری، منضبط بودن، صبوری، شجاعت، نفوذناپذیری، مؤمن، وجدان‌کاری، امانتداری، ساده‌زیستی، حفظ بیت‌المال، قاطعیت، رازداری. صداقت. صالح، فاضل، استقلال رای، منصف، رازدار.
ویژگی رفتاری		کرامت انسانی، پویایی و تحرک، کنترل خشم، پارسا، وقت‌شناسی، حسن رفتار، فروتنی، مؤدب، سخت‌کوشی، جدیت، شفافیت.
نگرش		عدالت، اخلاق حرفه‌ای، مثبت‌اندیشی.
ارزش		اخلاق اسلامی، انقلابی بودن، متعهد به انقلاب و مفتخر به ایرانی بودن، پایبندی به اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی.
مهارت‌ها	مدیریتی	کارآمدی، آموزش و توانمندسازی، برنامه‌ریزی، نظارت، دسترس‌پذیری، برنامه‌محوری، شایسته‌سالاری، همکاری و مشارکت، پاسخگو بودن، مدیریت دانش، توانمندسازی، اعتمادسازی، جانشین‌پروری، حمایت از نیروها، مدیریت استرس، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان.
	ارتباطی	مهارت ارتباطی، ارتباط درست با دیگران
	ادارایی	تحول‌گرایی
دانش		دانش تخصصی، فناوری نوین، فناوری اطلاعات، آشنایی با قوانین و مقررات، شناخت جامعه، شناخت افکار عمومی، شناخت سازمان، فناوری و هوشمندسازی

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که شایستگی‌هایی که از اسناد بالادستی، منویات مقام معظم رهبری و سخنان مسئولان قضایی استخراج شدند تاکید بیشتری به ترتیب به ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری، نگرش و ارزش داشته‌اند. در هر سه سند، مفاهیمی همچون «کرامت انسانی (تکریم ارباب رجوع)»، «سلامت و نفوذناپذیری»، «عدالت»، «کارآمدی»، «تحول‌گرایی» و «خبرگی» مهمترین مفاهیم بوده‌اند. براین اساس می‌توان نتیجه گرفت که این مفاهیم شایستگی‌های محوری قوه قضائیه هستند. بهتر است این شایستگی‌ها پایه و اصلی ضروری برای انتخاب مدیران در نظر گرفته شود و نتایج ارزیابی انجام شده در این شایستگی‌ها پایه‌ای برای ارزیابی‌های بعدی باشند. در زمینه مهارت و دانش نیز در تمامی اسناد، به برخی از شایستگی‌ها اشاره شده است که می‌توان آن‌ها را براساس مهارت‌های مدیریتی، ادارکی، ارتباطی و دانش دسته‌بندی نمود.

یافته‌های مصاحبه با مدیران قضایی و اداری (سطوح پایه و میانی)



تجزیه و نتایج داده‌های مصاحبه با مدیران نمونه قضایی نشان داد که از نظر ایشان عدالت و سلامت مدیر قضایی از شایستگی‌های محوری و ضروری محسوب می‌شود. مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری، دانش تخصصی و ارزش‌ها به ترتیب معیارهایی بوده‌اند که ایشان در مصاحبه ذکر کرده‌اند. در کنار معیارهای ذکر شده، برخی از ویژگی‌ها مختص به یک مدیر قضایی است که با مدیران اداری متفاوت است که می‌توان آن‌ها را فراشایستگی نامید. فراشایستگی‌ها با توجه به ماهیت شغل مدیران قضایی می‌توانند یکی از معیارهای مهم برای انتخاب و انتصاب مدیران قضایی بعد از سنجش سایر شایستگی‌ها باشند. شکل زیر شایستگی‌ها و فراشایستگی‌هایی که مدیران قضایی بدان‌ها اشاره کرده‌اند را نشان داده است.



شکل ۲: شایستگی و فراشایستگی شناسایی شده از مصاحبه با مدیران قضایی

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران نمونه اداری نشان داد که شاخص‌های ذکر شده توسط ایشان در مهارت‌های ارتباطی، ادراکی، مدیریتی، دانش، نگرش، ارزش و ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی دسته‌بندی می‌شوند. ایشان شاخص‌هایی همچون انضباط، در دسترس بودن، تعهد، مسئولیت‌پذیری، نظم و انضباط را برای یک مدیر ضروری دانسته و معتقد بودند قبل از انتخاب اینکه فردی به عنوان مدیر منصوب شود باید این ویژگی‌ها را داشته باشد. مهمترین معیاری که مدیران اداری به آن اشاره داشته‌اند به ترتیب مربوط به مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی، ادراکی و شایستگی‌های تخصصی بوده است.

نتایج تجزیه و تحلیل مصاحبه مدیران قضایی و اداری با یکدیگر تلفیق و شایستگی‌ها و شاخص‌های مربوط به هر یک در جدول شماره دو نشان داده شده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل مصاحبه با مدیران قضایی و اداری (سطوح پایه و میانی)

شاخص	شایستگی
مدرک تحصیلی مرتبط، تسلط بر حوزه کاری، تجربه کار مرتبط در داخل قوه، ۵ سال سابقه کاری مرتبط، استفاده از رایانه، شناخت قوانین و مقررات، کسب تجربه و دانش از طریق طی کردن سلسله مراتب، دانش تخصصی، توانایی نگارش و نامه نگاری.	شایستگی تخصصی

تعامل با همکاران، ارباب رجوع و افراد بیرون از سازمان، متقاعدسازی، فن بیان، شنوا بودن، تعامل با افراد با فرهنگ‌های مختلف، تیم‌سازی، حسن رفتار.	<b>مهارت ارتباطی</b>
هوش هیجانی (توانایی شناخت دیگران)، هوش بالای مدیر، هوش هیجانی، قدرت تصمیم‌گیری و نتیجه‌گیری، تمرکز و دقت بالا.	<b>مهارت ادراکی</b>
کنترل، مدیریت بحران، سازماندهی، متعهد به قواعد اداری، پیگیر بودن، حمایت و پشتیبانی از نیروها، انگیزه‌دهی به نیروها، اعتماد به نیروها، تفویض اختیار.	<b>مهارت مدیریتی</b>
انضباط، در دسترس بودن مدیر، مسئولیت‌پذیری، تعهد کاری براساس خروجی کار، صبر، رهبری، توانمندسازی نیروها، تیم‌سازی.	<b>نگرش و ارزش</b>
استقلال رای، سازگاری، رازداری، انعطاف‌پذیری، آرامش، عدالت در رفتار با همکاران و نداشتن نگاه تبعیض‌آمیز با کارکنان، پاسخگو بودن، خویشن داری و مدارا، فساد ناپذیری، قاطعیت، عدم وسواس فکری.	<b>ویژگی شخصیتی</b>
حسن خلق، تعامل با همکاران و نیروهای زیردست	<b>ویژگی رفتاری</b>

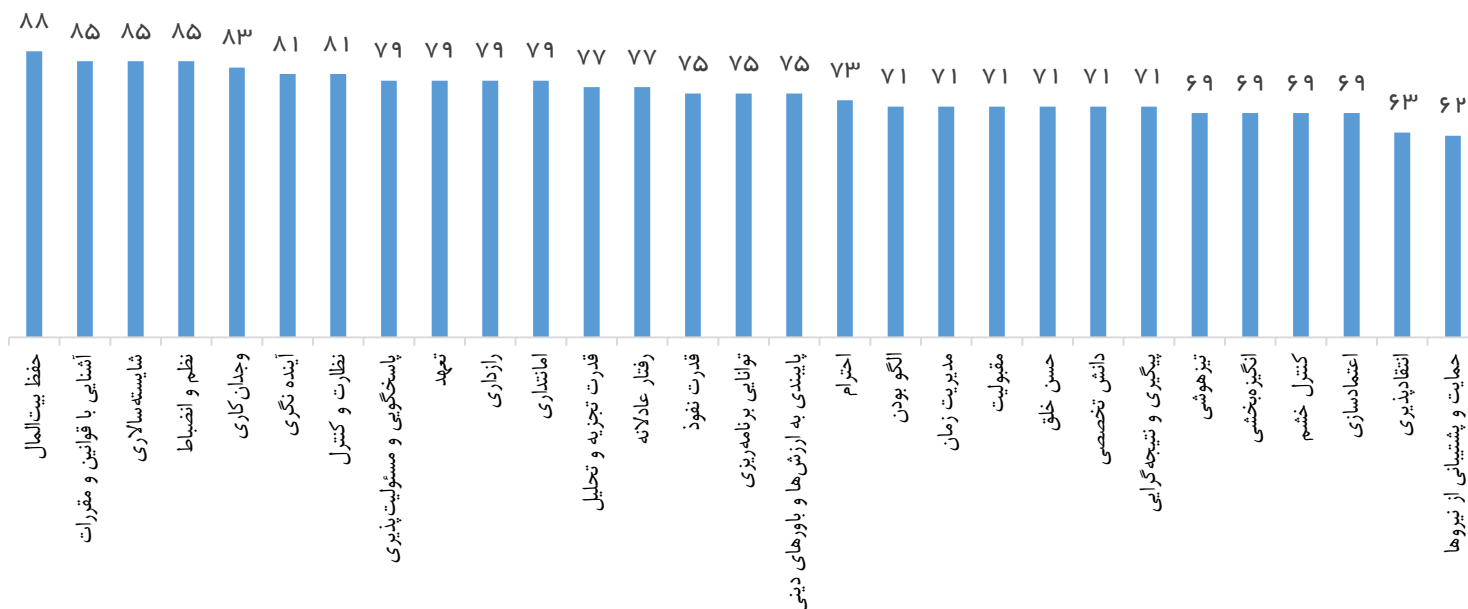
یافته‌های نظرسنجی شایستگی‌ها از دیدگاه مدیران قضایی و اداری شاغل

پس از استخراج شایستگی‌های مدیران قضایی و اداری، برای دریافت نظرات مدیران قضایی و اداری شاغل در قوه قضائیه شایستگی‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در قالب یک پرسشنامه به کلیه مدیران قضایی و اداری شاغل در واحدهای ستادی و صف قوه قضائیه کشور ارسال گردید تا براساس میزان اهمیت شایستگی‌ها را رتبه‌بندی کنند. تعداد ۶۸۰ پرسشنامه بازگردانده شد. نتایج تحلیل نظرسنجی در نمودارهای شماره یک و دو نشان داده شده است.



نمودار ۱: نتایج نظرسنجی مدیران قضایی شاغل در ستاد و استان قوه قضاییه (درصد)

## مدیران اداری



نمودار ۲: نتایج نظرسنجی مدیران اداری شاغل در ستاد و استان قوه قضاییه (درصد)

### نتیجه‌گیری

دسترسی به عدالت یکی از حقوق اساسی هر شهروندی است و تحقق آن از طریق یک سیستم قضایی عادل، بی‌طرف و صالح امکان‌پذیر است. نتایج پژوهش نشان داد که پنج شایستگی «سلامت و نفوذناپذیری»، «کرامت انسانی (تکریم ارباب رجوع)»، «کارآمدی و جهادی بودن» و «مهارت‌های مدیریتی» و «خبرگی (دانش)» در اسناد بالادستی و سخنان مقام معظم رهبری و مسئولان قضایی بیشترین تکرار را داشته‌اند. می‌توان این شایستگی‌ها را شایستگی‌های محوری قوه قضاییه در نظر گرفت و براساس آن هر فردی که تقاضای تصدی یکی از پست‌های مدیریتی قوه قضاییه را داشته باشد، بایستی ابتدا سلامت و نفوذناپذیری، کرامت انسانی و اعتقاد به کار جهادی را داشته و بعد از لحاظ مهارت‌های مدیریتی و خبرگی مورد ارزیابی قرار گیرد. همانگونه که سالارزی (۲۰۲۰) بی‌طرفی، صالح بودن، کارآمدی را ضرورتی انکارناپذیر در ارزیابی قاضی و دستگاه قضایی معرفی می‌کند و در نتایج پژوهش تاج‌آبادی، بیات (۱۳۹۲) نیز بدان‌ها اشاره شده است. مهارت‌های ارتباطی مهمترین شایستگی از دیدگاه مدیران قضایی و اداری بوده است همانگونه که در پژوهش‌های پژوهش‌رعنایی، سلطانی و یزدانی (۱۳۹۱) و فتاح‌پور مرندی و همکاران (۱۳۹۵) بدان اشاره شده است. شناخت سازمان، شناخت افکار عمومی و جامعه، اعتمادسازی، مقبولیت بین افراد، شناخت قومیت و فرهنگ، شناخت سیاست‌های قضایی و سرمایه اجتماعی از فرا شایستگی‌های خاص مدیران قضایی بوده است که در انتصاب مدیران قضایی باید بدان‌ها توجه نمود. فرا شایستگی‌های شناسایی شده مشابه نتایج پژوهش فریخته (۱۳۹۹) بوده است. نتیجه نظرسنجی از مدیران قضایی و اداری در رابطه شایستگی‌ها و شاخص‌های آن در جدول شماره سه نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Salarzai

جدول ۳: جمع و درهمکرد شایستگی‌های استخراجی مدیران در سطوح مختلف

مدیران	مدیر پایه		شایستگی
	مدیر میانی	مدیر قضایی	
الگو بودن	الگو بودن، قدرت نفوذ، آینده‌نگری	الگو بودن، قدرت نفوذ، آینده‌نگری	رهبری
نظارت و کنترل، برنامه‌ریزی، مشارکت پذیری، مدیریت بحران، شناخت محیط کار، قدرت تجزیه و تحلیل، مدیریت ارتباط، مهارت مذاکره	نظارت و کنترل، توانایی برنامه‌ریزی، انگیزه‌بخشی، قدرت تجزیه و تحلیل مهارت تصمیم‌گیری، مدیریت ارتباط	تیزهوشی، مدیریت زمان، نظارت و کنترل، توانایی برنامه‌ریزی، انگیزه‌بخشی، قدرت تجزیه و تحلیل	مهارت مدیریتی
کنترل خشم، حسن خلق، احترام متقابل	اعتمادسازی، حسن خلق، احترام، انعطاف‌پذیری	مقبولیت، کنترل خشم، اعتمادسازی حسن خلق، احترام	ویژگی‌های رفتاری
دانش قضایی، آشنایی با فنون قضاوت آشنایی با قوانین و مقررات	دانش تخصصی، آشنایی با قوانین و مقررات	دانش تخصصی، آشنایی با قوانین و مقررات	دانش (خبرگی)
قاطعیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، توصیه‌ناپذیری، استقلال رأی، تعهد، رازداری، پایبندی به ارزش‌ها، امانتداری، وجدان کاری، نظم و انضباط	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، تعهد، رازداری، پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی، امانتداری، وجدان کاری، نظم و انضباط	سلامت و نفوذناپذیری پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، تعهد، رازداری، پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی، امانتداری، وجدان کاری، نظم و انضباط	ویژگی شخصیتی
سرعت عمل توأم با دقت، پیگیری و نتیجه‌گرایی، حضور مستقیم در میدان عمل، نهادینه کردن اخلاق، خودباوری و اعتماد به نفس، شایسته‌سالاری، رفتار عادلانه، انتقادپذیری	پرکاری و سخت‌کوشی، نهادینه کردن اخلاق در محیط کار، خودباوری و اعتماد به نفس، شایسته‌سالاری، رفتار عادلانه، انتقادپذیری	پیگیری و نتیجه‌گرایی، حمایت و پشتیبانی از نیروها، رفتار عادلانه، انتقادپذیری	ویژگی رفتاری

پیشنهادات کاربردی:

- براساس نتایج پژوهش، می‌توان شایستگی‌های زیر را به عنوان الگوی شایستگی مدیران قوه قضاییه پیشنهاد نمود.



جدول ۳: الگوی پیشنهادی شایستگی مدیران قضایی

- براساس نتایج پژوهش و الگوی شایستگی پیشنهادی، نحوه امتیازدهی و ارزیابی معیارهای شایستگی مطابق جدول شماره ۴ پیشنهاد می‌شود.

جدول ۴: امتیازدهی و نحوه ارزیابی

ردیف	معیار	امتیاز	دلیل	نحوه ارزیابی
۱	سلامت و نفوذناپذیری	۱۰۰	شایستگی محوری	تشکیل پرونده سلامت مدیران
۲	مردمی بودن	۱۰۰	شایستگی محوری	تشکیل پرونده و کانون ارزیابی و توسعه
۳	کارآمد و جهادی	۱۰۰	شایستگی محوری	تشکیل پرونده و تحلیل و بررسی فعالیت ها و اقدامات
۴	مهارت های مدیریتی	۶۰	شایستگی عمومی	کانون ارزیابی و توسعه
	شایستگی مدیریتی	۴۰	شایستگی تخصصی	کانون ارزیابی و توسعه

- پیشنهاد می شود که الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر مبنای ارزیابی مدیران قضایی و اداری قوه قضاییه قرار گیرد و شاخص های شناسایی شده در انتخاب مدیران مدنظر قرار داده شود.
- علاوه بر ارزیابی مدیران براساس الگوی شایستگی پژوهش حاضر، پیشنهاد می شود الگو و شاخص های شناسایی شده در اختیار کارکنان قوه قضاییه قرار گیرد تا ضمن آشنایی ایشان با الگو و شاخص ها، خوداظهاری افراد و شناسایی کارکنان مستعد پست های مدیریتی بر این اساس انجام شود.
- پیشنهاد می شود برای کادرسازی و آموزش افراد مستعد برای پست های مدیریتی، از الگو و شاخص های پژوهش حاضر در آموزش ایشان استفاده گردد.

## منابع

- تاج آبادی، حسین؛ بیات، مهدی (۱۳۹۲). شایستگی های کلیدی در نصب مدیران دستگاه قضایی براساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظله العالی). *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، ۲۱ (۱).
- پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان؛ رضی، زهرا (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چندبُعدی مدیران و کارکنان. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*. ۲ (۲۴).
- رعنایی، حبیب اله؛ سلطانی، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه بندی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل های شایستگی مدیران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱ (۳).
- رنجبر، منصور؛ خاتف الهی، احمد؛ دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر (۱۳۹۲). ارزیابی الگوی شایستگی های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری. *مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران*، ۲۳ (۱۰۹).
- فتاح پور مرندی، مرتضی؛ کاشف، محمد؛ سیدعامری، میرحسین؛ شجاع، رضا (۱۳۹۵). رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۴ (۱۵).

خدیجه مرادی شایستگی‌های خاص مدیران قوه قضائیه با تاکید بر تحلیل اسناد بالادستی و دیدگاه مدیران فرهیخته، فاطمه (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی حرفه‌ای روسای دادگستری ایران (مدل بومی). رساله دکتری، دانشگاه لرستان.

فرهیخته، فاطمه؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ حکاک، محمد؛ وحدتی، حجت‌اله (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۸ (۱).

قشقایی، مژگان؛ حقانی، محمود؛ محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۴). نیازسنجی آموزشی گروه‌های شغلی قضات براساس رویکرد شایستگی: مطالعه موردی مجتمع‌های قضایی استان تهران. مطالعات منابع انسانی، ۱۶.

قوه قضائیه (۱۳۸۷). سند چشم‌انداز قوه قضائیه در سال ۱۴۰۴. بازیابی شده در ۲ آذر ۱۴۰۱ از: <https://www.rrk.ir/Laws/ShowLaw.aspx?Code=22666>

کرمانی، بهناز؛ درویش، حسن؛ سرلک، محمدعلی؛ کولیوند، پیرحسین (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها. مدیریت ارتقای سلامت، ۷ (۲).

محبی، علی؛ محمدیان شمیم، مجید (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی مدیران و کارشناسان آموزش فرماندهی انتظامی شرق استان تهران. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۵ (۴).

مومنی‌راد، اکبر (۱۳۹۲). تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی. ۱۴ (۱۴).

ناصری دولت‌آبادی، مهدی؛ صبوری، مصطفی (۱۳۹۶). چگونه یک قاضی شایسته باشیم: نصیحتی برای قضات تازه‌کار. فصلنامه قضاوت، ۹۲.

ناصری دولت‌آبادی، مهدی؛ صبوری، مصطفی (۱۳۹۶). چگونه یک قاضی شایسته باشیم: اصول اخلاق قضایی و رفتار حرفه‌ای. فصلنامه قضاوت، ۹۱.

Boyatzis, Richard E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1).

Boyatzis, Richard E. (2011). Managerial and Leadership Competencies A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 15 (2).

Butt, Simon (2021). What Makes a Good Judge? Perspectives from Indonesia. *Asian Journal of Law and Society*. 8 (2).



- Corbin, Juliet; Strauss, Anselm (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. USA: Sage Publishing.
- Heale, Roberta; Forbes, Dorothy (2013). Understanding Triangulation in Research. *BMJ Journal*, 16 (4).
- Johnson, R. Burke; Onwuegbuzie, Anthony J.; Turner, Lisa A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (2).
- Judicial Group on Strengthening Judicial Integrity (2002). *The Bangalore Draft Code of Judicial Conduct*. revised at the Round Table Meeting of Chief Justices (Peace Palace, The Hague, November 25-26).
- Letzring, Tera D. (2009). The Good Judge of Personality: Characteristics, Behaviors, and Observer Accuracy. *J Res Pers*, 42 (4).
- Lucia, Anntoinette. D.; Lepsinger, Richard (1999). The Art and Science of Competency Models.
- Riedel, Johannes (2013). Training and Recruitment of Judges in Germany. *International Journal for Court Administration*. 5 (2).
- Salarzai, Asghar Ali (2020). A Panorama on Performance Indicators and Evaluation of Judges: An Analysis. Retrieved from: <https://www.iiu.edu.pk/wp-content/uploads/downloads/journals/ilr/volume1/num-3/Article-3-Vol-3-No-3-140119.pdf>