



Identification and Prioritization of the Dimensions and Components of the Competencies of Chief Justices in Iran

Sayed Najmuddin Moosavi *, Fatemeh Farhikhkhteh **

Hujattollah Vahdati ***, Muhammad Hakkak ****

Abstract

This research is intended to identify the dimensions and components of the competencies of the chief justices in Iran. This is a mixed research. In the qualitative phase, the sample is selected purposively through snowball method containing 21 judges and experts of the Iranian judiciary who participated in the interviews. Data analysis is performed by qualitative content-analysis method. Purposeful and snowball sampling was used in the qualitative part of the research. Finally, 21 law experts were interviewed. Content analysis method was used to analyze the interviews, while a questionnaire and structural equation analysis were used in the quantitative part through random sampling. The findings of the qualitative section illustrated that the main components of chief justices contain individual competencies, judicial competencies, managerial competencies, and extra-organizational competencies. Moreover, the quantitative results of the study demonstrated that the sub-variables of the study were classified in terms of importance as follows: intelligence, judiciary intuition, perceptual skills, control of the environment, courage, judicial knowledge, strategic thinking, seeking excellence, negotiation and communication skills, targeting, knowledge of law, management of political behavior, environmental awareness, chastity, social capital, meritocracy, ethics, step-by-step appointment, order and fairness, commitment and justice, faire citizenship behavior, supervision and control, judicial ethics, modeling and planning.

Keywords: *competence, chief of justice, individual competence, managerial competence, extra-organizational competence.*

* Associate Professor at the Faculty of Economic, Lorestan University

mousavi.na@lu.ac.ir

** Phd Candidate, of Organization Behavior, Lorestan University

vahdati.h@lu.ac.ir

*** Associate Professor at the Faculty of Economic, Lorestan University

fatemeh.farhikhkhteh@gmail.com

**** Associate Professor at the Faculty of Economic, Lorestan University

vahdati.h@lu.ac.ir

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی
(زمستان ۱۳۹۸، سال ۱۱، شماره ۴: ۱۱۰ - ۷۷)



شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری ایران

سیدنجم‌الدین موسوی*، فاطمه فرهیخته**، حجت‌اله وحدتی*** محمد حکاک****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری ایران است. روش انتخابی این پژوهش، ترکیبی است. در بخش کیفی نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند و گلوله برفی انجام شده است و در نهایت با ۲۱ تن از خبرگان قوه قضائیه مصاحبه انجام شد و برای تحلیل مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا و در بخش کمی از پرسشنامه و نمونه‌گیری تصادفی و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که مؤلفه‌های اصلی شایستگی رؤسای دادگستری عبارتند از: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های قضایی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های فراسازمانی. علاوه بر آن با توجه به نتایج کمی پژوهش، مشاهده شد که اهمیت هر کدام از متغیرهای فرعی پژوهش به ترتیب عبارتند از: هوشمندی، شم قضایی، مهارت‌های ادراکی، مدیریت محیط، شجاعت، دانش قضایی، تفکر راهبردی، تعالی‌جویی، توان مذاکره و ارتباطات، هدف‌گذاری، دانش حقوقی، مدیریت رفتارهای سیاسی، آگاهی محیطی، پاکدامنی، سرمایه اجتماعی، شایسته‌سالاری، اخلاق‌مداری، انتصاب پلکانی، نظم و آراستگی، تعهد و عدالت، رفتار شهروندی، نظارت و کنترل، اخلاق قضایی، الگوبودن و برنامه‌ریزی.

کلیدواژه‌ها: شایستگی؛ دادگستری؛ شایستگی فردی؛ شایستگی مدیریتی؛ شایستگی فراسازمانی و شایستگی قضایی و حقوقی

mousavi.na@lu.ac.ir

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، دانشگاه لرستان

fatemeh.farhikhteh@gmail.com

** دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، دانشگاه لرستان

vahdati.h@lu.ac.ir

*** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، دانشگاه لرستان

hakak.m@lu.ac.ir

**** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، دانشگاه لرستان

مقدمه

امروزه، شایسته‌سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد، یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به عبارت دیگر، شایسته‌سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمان‌هاست (بابایی زکلیلی، ۱۳۹۰). شایسته‌سالاری یک اصطلاح میان‌رشته‌ای میان علم حقوق و مدیریت منابع انسانی است که از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی از یک مقوله صرفاً نظری و دانشگاهی به این دو حوزه وارد شده است (نیتین^۱، ۲۰۱۰: ۱۲۸). فقدان شایسته‌سالاری در هر سازمان موجب حذف یا فرار شایستگان، اتلاف استعدادها بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی می‌شود. لذا حفظ و نگهداری این منبع مهم، یکی از ضرورت‌های هر سازمانی تلقی می‌شود (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۸: ۴). بنیان‌نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته، ضرورت نیاز به یک الگوی جامع مدیریت مبتنی بر شایستگی را در عرصه مدیریت بخش دولتی تقویت می‌کند (وسلینک^۳ و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۰۲). ضرورت تربیت مدیران توانمند در کشورهای در حال توسعه که از برخی ضعف‌ها و نارسایی‌های ساختاری نیز برخوردارند به مراتب آشکارتر است. شایستگی نیروی انسانی، عاملی است که در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و امنیت قضایی کشور و نیز برنامه چشم‌انداز ۲۰ ساله یعنی ایران ۱۴۰۴ به دلیل تأثیر آن بر اثربخشی، بازاریابی، رهبری اثربخش، مدیریت عملکرد، عملکرد فردی و سازمانی، اثربخشی مدیریت، فرایند ارزیابی عملکرد، مدیریت یادگیری محیط کار و مدیریت منابع انسانی بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. اما علی‌رغم تأکید مسئولان نظام بر اهمیت این عامل در اداره کشور، همچنان یکی از مشکلات اساسی نظام اداری، نبود توجه به مسئله مدیران و کارکنان شایسته است که از جمله دلایل آن ابهام و آشنایی نداشتن به روش‌ها و الگوی مناسب شایستگی و ارزیابی ویژه هر سازمان و استفاده از روش‌های ارزیابی نامناسب و غیر مرتبط با شغل

1. Nitin
2. Armstrong
3. Wesselink

است (خشوعی و دیگران، ۱۳۹۳: ۲).

طبق بررسی‌های انجام‌شده، سازماندهی سرمایه انسانی در دستگاه قضایی باید بسیار وزین و قابل‌توجه باشد. سروکارداشتن و مدیریت سرمایه انسانی که در اختیار دستگاه قضایی قرار می‌گیرد، امر مهم و خطیری است و در عرصه مدیریتی باید این مهم را مدنظر داشته باشیم که نمی‌توانیم با کسانی که سروکار داریم با زمختی، بی‌دقتی و بی‌توجهی رفتار کرده و آنها را مدیریت کنیم. اجرای عدالت در دستگاه قضایی هنگامی عملی خواهد شد که افرادی برای تصدی منصب قضا انتخاب شوند که از سلامت روانی و جسمی و شایستگی، استعداد و دانش لازم و کافی برخوردار باشند؛ زیرا قاضی با جان، مال، عرض و ناموس مردم سرکار دارد و اصولاً با عمل به قوانین، حافظ آنها نیز به‌شمار می‌رود (مرکز آموزش قوه قضائیه، ۱۳۹۶). بدون تردید، صرف دانش حقوقی برای تحقق اجرای عدالت در دستگاه قضا کفایت نمی‌کند، بهره‌مندی از دستاوردهای سایر علوم در عرصه قضاوت و انجام مطالعات بین‌رشته‌ای در این خصوص، می‌تواند کلید حل بسیاری از چالش‌های دستگاه قضا باشد. بنابراین، شناسایی، انتخاب و به‌کارگیری مدیران شایسته و کارآمد به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی از جمله دادگستری‌ها در هزاره سوم محسوب می‌شود. اولین گام در راستای برطرف کردن این دغدغه، شناسایی و تعریف شایستگی‌های موردنیاز مدیران و رهبران اثربخش دادگستری در قالب الگوی شایستگی‌های رؤسای دادگستری‌هاست. اگر چه سازوکار خاصی در رابطه با انتقال و تغییر سمت قضات وجود دارد، اما واقعیت عینی و عملی عبارت است از اینکه اولاً، بیش از نوددرصد انتصاب‌های قضایی داخل استان، صرفاً متکی به اظهارنظر عالی‌ترین مقام قضایی استان است، ثانیاً، مقامات استانی برای تصمیم‌گیری در مورد این پیشنهادها، از الگوی مدون و مشخصی استفاده نمی‌کنند و مبانی تصمیم‌گیری آنها عمدتاً عبارت است از: شناخت‌های فردی، شخصی و غیرروشنمند. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری ایران است. این پژوهش به‌دنبال پاسخ به سؤالات زیر است.

۱. مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری ایران از نظر خبرگان قوه قضائیه، کدامند؟

۲. میزان اهمیت هریک از مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری از نظر خبرگان قوه قضائیه، چقدر است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین اقدامات بسترساز در جهت به‌فعلیت‌رساندن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی، قراردادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجارب و قابلیت‌های آنهاست. چنین مفروضه‌ای درباره نیروی انسانی به‌صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی مطرح می‌شود (خشوعی و دیگران، ۱۳۹۳: ۴). باوجوداینکه، یک تعریف واحد درمورد شایستگی وجود ندارد (کلارک و آرمیت^۱، ۲۰۱۰: ۳۵). با استنتاج از تعاریف و شاخص‌های شایستگی می‌توان به ۵ نوع ویژگی مشترک در تعاریف شایستگی اشاره کرد که عبارتند از: محرک و انگیزه، (لیکاما^۲، ۲۰۱۵) خصیصه، دانش، مهارت و درک خویشتن. خصیصه و انگیزه، ویژگی‌هایی هستند که بیشتر در فرد پنهان بوده و در عمق و توده مرکز شخصیت وی قرار می‌گیرند. این بخش از شخصیت به‌سختی قابل ارزیابی، رشد و توسعه است. بنابراین، انتخاب این‌گونه افراد با چنین شخصیت‌هایی برای سازمان بسیار اثربخش خواهد بود (دوبویس^۳ و دیگران، ۲۰۰۴). به‌طور کلی، تعریف‌های مختلفی از شایستگی وجود دارد که در جدول ۱ مهم‌ترین آنها آورده شده است.

1. Clark & Armit
2. Likamaa
3. Doboies

جدول ۱. تعاریف شایستگی از دیدگاه‌های گوناگون

سال	صاحب‌نظر	تعاریف
۲۰۱۴	ریوایزد	شایستگی صرفاً انجام وظایف نیست، بلکه اقدامات رفتاری موردنیاز کارکنان برای کاربرد دانش عمیق و وسیع خود، ریسک‌پذیری و توان سازگاری با تغییرات محیطی به‌طور شایسته است.
۲۰۱۸	براون و همکاران	شایستگی را به‌عنوان بسیج کردن، یکپارچه کردن و انتقال دانش، مهارت و منابع به‌منظور رسیدن به عملکرد برنامه‌ریزی‌شده و افزودن ارزش اجتماعی و اقتصادی به سازمان و افراد تعریف کرده و به ۵ دسته شایستگی‌ها دست یافتند که عبارتند از: شایستگی‌های راهبردی، متمایز، عملیاتی، فردی و رقابتی
۲۰۱۷	هونگ	شایستگی را دسته‌ای از ویژگی‌های تسهیل‌گر شامل دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها یا خصوصیات فردی می‌دانند که به سازمان در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردهایش در محیط رقابتی کمک می‌کند.
۲۰۱۵	لیکاما	شایستگی شامل انگیزه‌ها و صفات، خودپنداره، نقش‌های اجتماعی و دانش است.

درنهایت می‌توان گفت، علت اقبال به رویکرد شایستگی در مباحث مدیریت منابع انسانی به دلیل این است که شایستگی‌ها می‌توانند مهارت‌ها، دانش، رفتار و قابلیت‌های موردنیاز برای انتخاب افراد در مشاغل فعلی و آینده موردنیاز سازمان‌ها، در تعامل با اولویت‌ها و راهبردهای سازمان تبیین کرده و همچنین برنامه‌های بهسازی نیروی انسانی را در افق پیش‌رو مشخص‌تر نمایند (دراگان‌دیز و منتاز، ۲۰۰۶). در این پژوهش، در تعریف و تعیین شایستگی، سعی شده است که تمامی جوانب شایستگی مدیران، در نظر گرفته شود.

باتوجه به اهمیت موضوع و خلأ مطالعات در زمینه شایستگی رؤسای دادگستری و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن در کشور، ضرورت تعیین مؤلفه‌های شایستگی و تدوین مدل جامع شایستگی احساس شده است. این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی پیشینه و دیدگاه محققانی که در حوزه شایستگی مدیران فعالیت داشته‌اند، شایستگی‌های جامع رؤسای دادگستری را طراحی و تبیین نماید، تا براساس آن دانش، مهارت، ویژگی‌ها و صلاحیت موردنیاز رؤسای دادگستری به شیوه علمی شناسایی شود و همچنین میزان اهمیت و اولویت هر کدام از شایستگی‌ها تعیین شود. در ادامه به‌طور خلاصه تحقیقاتی که در سازمان‌های مختلف توسط محققان، در زمینه ابعاد شایستگی مدیران صورت گرفته، آمده است.

جدول ۲. ابعاد شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف

ردیف	ابعاد شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف	صاحب نظر (محقق)	سال
۱	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گذاری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی	رنجبر، خائف الهی، دانایی فرد و فانی	۱۳۹۲
۲	شایستگی‌های فنی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های اداری، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های رهبری	ساندویت	۱۹۹۳
۳	تسلط به حقایق پایه، دانش حرفه‌ای مربوط، مهارت، حساسیت مداوم به رویدادها، مهارت‌های تحلیل حل مسئله و تصمیم‌گیری، توانایی‌های اجتماعی، انعطاف‌پذیری هیجانی، پاسخگویی هدف‌مند به رویدادها، خلاقیت، زیرکی ذهن، خودآگاهی	برگوین و استوارت	۱۹۷۶
۴	شایستگی‌های انسانی، ادراکی، فنی، رهبری، خویش‌شناسی، کمال‌گرایی، ویژگی‌های درونی، آگاهی‌های پیرامونی، آگاهی‌های درون سازمانی، خداآواری، دادگری و حفظ حقوق شهروندی	شیخ و زاهدی	۱۳۸۹
۵	درک تفاوت فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی، مشتری‌مداری، مهارت فنی، ثابت قدمی، توجه به منافع سازمان و توجه به اهداف چالشی.	اکرامی و رجب زاده	۱۳۹۱
۶	برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای، توانایی میان‌فردی و شایستگی‌های شخصیتی	فانگ و همکاران	۲۰۱۰
۷	دانش: دانش حرفه‌ای مدیریتی، مهارت زبان و دانش کسب و کار. توانایی: توانایی ادغام منابع داخلی و خارجی، توانایی برای غلبه بر بحران و خطرات، توانایی ارتباط با جامعه و توانایی یادگیری و سومین دسته، شخصیت است که شامل شش زیرمجموعه از جمله: استقلال، نوآوری تغییر، بی‌شرفی در شناخت و عمل، شور و شوق رقابت و روحیه ماجراجویی	پن	۲۰۱۷
۸	نشان دادند که تنها کسب مهارت‌ها برای شایستگی قضاوت کافی نیست و قضاوت لاجرم موظفند که معیارهای اخلاقی پنجگانه: دوری‌گزینی و تعلق‌زدایی، صداقت و درست‌کاری، استقلال قضایی، تواضع و بی‌طرفی را نیز کسب کرده و به منصف ظهور رسانند.	ناصری دولت‌آبادی و دیگران	۱۳۹۶

ادامه جدول ۲. ابعاد شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف

سال	صاحب‌نظر (محقق)	ابعاد شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف	ردیف
۱۳۹۸	امامی میبدی و دیگران	مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، اعتبار، نگرش، بینش	۹
۱۳۹۵	سپهوند و دیگران	دانش فنی، تعهد، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، رضایت شغلی و اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان سازه‌های الگوی مزیت رقابتی پایدار مشخص شدند که مدیران ارشد با الهام از این الگو قادر به تدوین و اجرای راهبردهای توسعه شایستگی‌های منابع انسانی و تعیین شکاف‌های دانشی، مهارتی و نگرشی منابع انسانی خواهند بود	۱۰

منبع: نگارندگان

شایسته‌سالاری در اسناد بالادستی ایران از جمله، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، قانون مدیریت خدمات کشوری، سیاست‌های کلی نظام اداری و برنامه ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مطرح شده است که حاکی از اهمیت زیاد آن از نگاه قوانین ایران می‌باشد. انتخاب و انتصاب قضات و مدیران قضایی در کشورهای مختلف متفاوت است. در برخی از کشورهای عضو سازمان ملل، قضات از میان وکلای مدافع و حقوقدانان مجرب انتخاب می‌شوند. انتخاب قضات، در اتریش، مجارستان و هلند. مستلزم آزمون‌های روان‌شناسی مانند، آزمون هوش، توانایی کار جمعی، توانایی اتخاذ تصمیم تحت شرایط فشار و آزمون‌های مهارت شخصی مانند هوش، شخصیت و توانایی تمرکز است (وکیلان، ۱۳۹۳: ۲۸). انتصاب قضات برای یک دوره معین از طریق برگزاری انتخابات عمومی در برخی مناطق امریکا متداول است. چنین نظامی بر این عقیده بنا نهاده شده است که شهروندان باید حق داشته باشند قضاتشان را خود انتخاب کنند و نیز این حق را داشته باشند که اگر در طول دوره تصدی از عملکرد ایشان راضی نبودند، فرد دیگری را در انتخابات بعدی برگزینند (استرلینگ^۱، ۱۹۹۹). در کشور فرانسه ارزیابی شایستگی قضات به چهار دسته تقسیم می‌شود: توانمندی عمومی شغلی مانند توانایی تصمیم‌گیری، توانایی گوش‌فرادادن و تبادل دیدگاه‌ها با یکدیگر، توانایی انطباق با وضعیت‌های جدید. مهارت‌های حقوقی و فنی مانند

1. Esterling

توانایی استفاده از دانش خود شخص، توانایی ریاست، مهارت‌های سازمانی مانند توانایی هدایت و رهبری یک گروه، توانایی مدیریت دادگاه، توانایی کار کردن و برقراری روابط حرفه‌ای با دیگر نهادها (وکیلان، ۱۳۹۳: ۳۴).

مفهوم دادگستری (عدالت)، در معنایی بسیار فنی، یک وظیفه و کارکرد است؛ یعنی وظیفه قضاوت و بیان حق، هنگام وقوع اختلاف (یرو، ۱۳۸۴: ۲۵). رئیس دادگستری شهرستان، به‌عنوان رئیس حوزه قضایی و رئیس شعبه اول دادگاه، نظارت و ریاست اداری بر دادگاه بخش، دادسرا و محاکم شهرستان را برعهده دارد. براین اساس وظایف و اختیارات وی در حوزه مدیریت عمومی است و عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، هدایت و راهبری و تأمین منابع و امکانات تشکیلات قضایی شهرستان (پروینی و دیگران، ۱۳۹۷: ۸). برای اجرای این وظایف رئیس دادگستری باید علاوه بر داشتن سابقه، دانش، مهارت‌های مدیریتی و تسلط بر قوانین و مقررات حقوقی، قضایی و اداری و اشراف به وظایف و اختیارات خویش، در محل مأموریت خود حضور مداوم داشته باشد و با ایجاد ارتباط و هماهنگی میان دادگستری شهرستان و مرکز استان و تعامل با قضات، کارکنان، مردم و مسئولین دستگاه‌های اجرایی شهرستان، زمینه اجرای برنامه‌های قوه قضائیه را فراهم کند (پروینی و دیگران، ۱۳۹۷: ۹). مدیریت قضایی به‌معنای تلفیق علم مدیریت و حرفه قضاوت است. در این مفهوم محتوای دو دانش مدیریت و حقوق به‌علاوه حرفه قضاوت، در تعامل با یکدیگر قرار می‌گیرند و نتایج این تعامل و ترکیب، به پدیداری مدیریت قضایی می‌انجامد (درویش‌زاده، ۱۳۸۴: ۱۳۱). پیامبر اعظم (ص)، در دادرسی‌های خود شیوه‌ها و اصول متعددی را به کار می‌بست. برخی از این شیوه‌ها به این صورت آمده است: توجه دادن به قیامت پیش از دادرسی، شنیدن ادله دو طرف دعوا، درخواست بینه از مدعی و سوگند از منکر و ترساندن از عاقبت سوگند دروغ، اقرارگرفتن از مجرم، البته در صورتی که از روی اجبار و اکراه نبود، رعایت برابری در مراحل دادرسی، برخورد با رشوه‌ستانی قاضی، قسامه، قضاوت براساس علم متعارف و اجتهاد قاضی، پرهیز از قضاوت در شرایط روحی نامناسب (ماهنامه دادرسی، ۱۳۹۶: ۱۹). دیدگاه مقام معظم رهبری در مورد مدیران قضایی، به این صورت

بیان شده است که، میران قضایی باید، نگاه کلان به مسائل قوه قضائیه داشته باشند، یعنی قوه قضائیه را مانند یک رکن و یک عنصر اصلی در کل نظام ببینند و تأثیر آن را در مدیریت کلان نظام در نظر بگیرند. اقامه عدل در قوه قضائیه، خودکفایی دستگاه قضایی (عدم‌نیاز دستگاه قضایی به واردات مواد قانونی)، الگو قراردادن دستگاه امیرالمؤمنین، امنیت قضایی، حرکت سریع در جهت رسیدن به نظام قضایی مطلوب، تقدیر از مسئولین گذشته و اعتماد به مسئولین فعلی. از دیگر دیدگاه‌های ایشان در مورد مدیران قضایی است. توصیه‌های مقام معظم رهبری، در مورد مدیریت قضایی (مدیران قضایی)، به این صورت بیان شده است: لزوم همکاری و هماهنگی ضابطین با قوه قضائیه، اولویت در کارها و مصادیق (کوتاه کردن فرایند دادرسی)، گسترش کمی و کیفی محاکم دادگستری، جلوگیری از به‌وجود آمدن مفاسد (مقابله با انباشت ثروت‌های حرام و غیرقانونی، شناختن افراد برخوردار، از افراد محروم برای داشتن وکیل، تأثیر نگرفتن از جوسازی‌ها، مسأله اول کار است نه شغل). اگر مسئولیت مدیران قضایی، موجب رکود است، حتماً باید آن را واگذار کنند. عملکرد صحیح در قوه قضائیه، آمادگی انجام وظیفه، تبلی و بی‌حالی و سهل‌انگاری و کار را به دست حوادث و قضا و قدر سپردن، اولین بلایی است که ممکن است یک مدیر را از صلاحیت کافی و لازم قضایی، ساقط کند. دو بخش دیگر عبارت است از تعهد برای انجام کار و حفظ طهارت و تقوی که این وظایف مدیران قضایی باعث افزایش امیدواری مردم به قوه قضائیه می‌شود (قضاوت در آینه ولایت: ۷۳۰)

بر اساس پژوهش تاج‌آبادی و بیات، نه طبقه اصلی شامل: معرفت و ایمان، عبودیت و عمل صالح، احساس مسئولیت و تعهد، عدالت‌خواهی، مردمی‌بودن، روحیه و تفکر بسیجی، خدمت‌گزاری، خودباوری و اعتماد به نفس و کارآمدی به‌عنوان ویژگی‌های شایسته‌سالاری در نصب مدیران قضایی در جمهوری اسلامی ایران شناسایی شد. این پژوهش همچنین نشان داد که مهم‌ترین ویژگی در انتصاب مدیران قضایی، کارآمدی است. در پژوهش قشقای و دیگران که با هدف نیازسنجی آموزشی گروه‌های شغلی قضات بر اساس رویکرد شایستگی انجام شد، نتایج نشان داد که مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، هوش اجتماعی، توانایی علمی،

پایبندی به اصول اخلاقی و مهارت‌های فردی در تعیین نیازهای آموزشی گروه‌های شغلی قضات تأثیر دارند. همچنین یافته‌ها نشان داد که هوشمندی، اعتمادبه‌نفس و رعایت عدالت بیشترین اهمیت را در میان شاخص‌های شناسایی شده در این تحقیق داشته‌اند. در پژوهش راوندان که با هدف بهبود و ارتقای جایگاه دستگاه قضا در افکار جامعه عامه، از طریق تکریم و ویژگی‌ها و فضیلت‌های قضات شایسته، با نظرسنجی از قضات شاغل، کارآموز و دانش‌آموختگان حقوق متقاضی شرکت در آزمون قضاوت، صورت گرفته است. پنج مهارت قضایی را شناسایی نمودند که شامل: ۱. تسلط کامل بر قوانین آیین دادرسی، ۲. آشنایی گسترده با قوانین ماهوی، ۳. توانایی برگزاری مطلوب جلسه استماع، ۴. صدور دستورات و احکام در یک اسلوب شفاف، منطقی و دقیق و در نهایت توانایی برخورد سلبی با درخواست‌هایی که سبب تجدید مکرر جلسه رسیدگی می‌شوند و پنج مهارت مدیریتی شامل: ۱. مدیریت زمان، ۲. مدیریت امور شعبه، ۳. مدیریت دفتر دادگاه، ۴. مدیریت نحوه رفتار با وکلا و در نهایت، مدیریت نفس می‌باشد (راوندان، ۲۰۰۹). در پژوهش آمایا^۱ (۲۰۱۳)، دانش‌های آموختنی قضات، عبارتند از: دانش‌های اجتماعی و حقوقی، مهارت ارتباط شفاهی و کتبی، دقت، مدیریت زمان و سازگاری با حجم کاری یا استقامت. مهارت‌هایی که باید ارتقا بخشید، عبارتند از: کاریزما، استقامت اخلاقی، مهارت‌های حل المسائلی و استنباطی، قاطعیت، همدلی، خلاقیت و شجاعت. شش سطح شایستگی، یک قاضی دادگاه عالی، عبارتند از: توانایی اعمال قضاوت^۲، داشتن و ایجاد دانش^۳ (اطلاعات دقیق در مورد حوزه مربوط به قانون و عمل داشته باشد. همچنین توانایی و تمایل به یادگیری و توسعه حرفه‌ای را نشان دهد). جمع‌آوری و اصلاح اطلاعات^۴ (به سرعت اطلاعات را برای شناسایی مسائل اساسی جذب کند، درک روشنی را داشته باشد و عدم اطمینان را از بین ببرد) و کار و ارتباط با دیگران^۵. مدیریت کار مؤثر^۶ (بهترین استفاده از منابع موجود و در اختیار را داشته باشد)، رهبری^۱ (توانایی

1. Amaya
2. Exercising Judgment
3. Possessing and Building Knowledge
4. Assimilating and Clarifying Information
5. Working and Communicating with Others
6. Managing Work Effectively

ارائه رهبری حرفه‌ای، کارآمد و مطمئن با توجه به نیازهای موجود و آینده را داشته باشد (JAC)^۲ و پژوهش‌های ذکر شده، به صورت کلی همه قضات را مورد کنکاش و بررسی قرار داده‌اند. پژوهش‌های گذشته در ایران و خارج، هیچ‌کدام شایستگی مدیران دادگستری در دستگاه قضایی را بررسی نکرده‌اند. این پژوهش به دلیل اهمیت دستگاه قضایی و جایگاه حساس رؤسای دادگستری در باور جامعه، به شناسایی ابعاد آن پرداخته است. رؤسای دادگستری علاوه بر داشتن کار دشوار قضاوت و عدالت، مستلزم داشتن مهارت‌های بالای مدیریتی و سازمانی می‌باشند و کار آنان تنها مدیریت یک شعبه خاص نیست، بلکه نیازمند آگاهی کامل و اشراف بر مباحث سازمانی و منابع انسانی است که در پژوهش‌های گذشته به این امر پرداخته نشده است. در این پژوهش سعی شده است، تمامی جوانب شایستگی مورد نیاز رؤسای دادگستری بررسی شود. در ادامه، روش پژوهش بررسی می‌شود.

روش پژوهش

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری ایران است. این پژوهش نوعی مطالعه اکتشافی^۳ است. روش انتخابی این پژوهش، ترکیبی است و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسشنامه صورت گرفته شده است. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و داده‌ها، از روش تحلیل محتوا در بخش کیفی و روش معادلات ساختاری در بخش کمی استفاده شده است. نمونه‌گیری در بخش کیفی، از میان قضات دیوان عالی کشور که دارای سوابق مدیریتی در سطوح مختلف قوه قضائیه هستند، به صورت هدف‌مند و گلوله برفی انجام شده است و در نهایت با ۲۱ تن از خبرگان قوه قضائیه مصاحبه انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی تقریباً ۹۰۰۰ تن از کل قضات مرد ایران بودند. با استفاده از جدول مورگان، نمونه به صورت تقریبی، به دست آمد و تعداد ۴۵۰ پرسشنامه پخش گردید که در نهایت ۳۷۰ مورد جمع‌آوری شد.

1. Leadership
2. Competency Framework High Court Judge JAC
3. Exploratory Study

بنابراین، نرخ پاسخگویی در این پژوهش تقریباً ۰/۸۲ بوده است. برای تعیین اعتبار پرسشنامه، از اساتید و تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران و از ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی آن، استفاده شد. جهت اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش، از روش‌های بررسی توسط اعضا، مثلث‌سازی منابع داده‌ها و بازبینی توسط همکاران استفاده شد. پایایی بخش کیفی نیز از طریق بازبینی نتایج توسط خبرگان بررسی شد. در ادامه و در جدول شماره ۳، مشخصات کلی برخی از خبرگان قوه قضائیه که در مصاحبه پژوهش شرکت نموده‌اند آورده شده است.

جدول ۳. مشخصات قضات شرکت‌کننده در مصاحبه پژوهش

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	سابقه کاری
۱	جواد طهماسبی	مشاور معاون اول قوه قضائیه و دادیار دیوان عالی کشور) مدیر کل تدوین لوایح و مقررات قوه قضائیه و قائم مقام معاونت حقوقی قوه	۲۶ سال
۲	محمد آقا ناصری صالح آباد	دادیار سابق دیوان عالی و مستشار دیوان و رئیس شعبه دیوان عالی کشور	۵۰ سال
۳	قاضی کریم زاده	رئیس کل سابق دادگستری قم، مستشار دیوان عالی کشور	۵۴ سال
۴	علی رازینی	مدیر کل سابق دادگستری تهران و قاضی دادگاه دیوان	۴۰ سال
۵	محمد صادق مهدوی راد	رئیس کل سابق دادگستری استان البرز و مستشار دیوان عالی کشور	۳۷ سال
۶	قاضی خانم ولوبون	قاضی دادگاه دیوان عالی کشور، مشاور وزیر دادگستری در امور زنان و خانواده	۳۷ سال
۷	رضا فرج الهی	رئیس شعبه دادگاه دیوان عالی کشور	۴۶ سال
۸	قاضی خامصی	رئیس کل سابق استان کردستان و قاضی دیوان عالی کشور	۳۲ سال
۹	عبدالمحمد خالصی	رئس شعبه دیوان عالی	۴۷ سال
۱۰	محمد مصدق	معاون اول دادستان کل کشور	۳۰ سال
۱۱	قاضی عالم	قاضی دیوان عالی کشور	۳۳ سال
۱۲	غلام‌رضا خلف رضایی	مدیر کل سابق دو استان مرکزی و اردبیل و قاضی دیوان عالی	۴۴ سال
۱۳	یدالله علی زاده	مدیر کل سابق دادگستری کرمان و خراسان و معاون اداری مالی قوه قضائیه، قاضی دیوان عالی کشور	۴۰ سال
۱۴	ابراهیم بهنام اصل	مستشار سابق دیوان عالی کشور و رئیس شعبه دیوان عالی کشور	۳۲ سال
۱۵	حسن قاسمی	مدیر کل سابق دادگستری استان قزوین و قاضی دیوان عالی کشور	۳۴ سال
۱۶	قاسم پناو	مدیر کل سابق دادگستری استان ایلام، رئیس شعبه دیوان عالی	۴۰ سال
۱۷	قاضی ناصر	قاضی دیوان عالی کشور	۴۶ سال

در این پژوهش در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. تحلیل محتوا یک روش مستقل است که می‌تواند در راستای رسیدن به الگو یا چارچوبی مفهومی، توصیف و تلخیص داده‌ها، استنباط از آنها و تدوین نظریه به کار رود (مؤمنی‌راد و دیگران، ۱۳۹۲). در این پژوهش با توجه به آنکه هدف تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده و سؤال‌های باز پاسخ پرسشنامه بود، یک فرایند چهار مرحله شامل مراحل «انتخاب واحد تحلیل»، «مقوله‌بندی»، «شمارش فراوانی هر مقوله» و «تفسیر نتایج» برای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها استفاده شد. باردن^۱ (۱۳۷۴) سه مرحله اول را تحت عنوان رمز (کد)، دسته‌بندی کرد و می‌نویسد: «رمزگذاری جریانی است، که به وسیله آن داده‌های خام متن، به طور منظم تغییر داده شده و در واحدهایی که بتوانند، خصوصیات کاملاً مناسب محتوا را به طور دقیق توصیف کنند، گردآوری می‌شود». پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، جهت رمزگذاری داده‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد مطالعه قرار گرفته و فرایند رمزگذاری سطح اول، با شناسایی و پررنگ کردن کلمات، جملات، پاراگراف‌ها و مضمون‌های واحد تحلیل آغاز شد.

الف. انتخاب واحد تحلیل: واحد تحلیل در واقع واحد سنجش، در روش تحلیل محتواست. واحد تحلیل می‌تواند، شامل کلمه، نماد، جمله، عبارت، مضمون و شخصیت‌ها باشد. در این پژوهش، شایستگی‌های به دست آمده، از مصاحبه‌شوندگان مقوله‌بندی شد. لازم به ذکر است، به منظور شناسایی مقوله‌های مورد نظر در متن مصاحبه‌ها، هر جا نکته قابل توجهی وجود داشت، زیر واژه یا مفهوم مورد نظر خط کشیده شد.

ب. مقوله‌بندی: مهم‌ترین بخش تحلیل محتوا که بیانگر توانایی‌های پژوهشگر است، ساختن مقوله‌های اصلی و فرعی است. مقوله‌ها در واقع «متغیرهای پژوهش» هستند. مقوله‌ها، موضوع‌ها یا طبقاتی هستند که گروهی از عناصر را زیر یک عنوان جمع می‌کنند، علت این گردآوری، وجود خصوصیات مشترک بین عناصر مذکور است.

ج. شمارش مقوله‌ها: قاعده شمارشی که بیشترین کاربرد را در روش تحلیل محتوا دارد،

1. Barden

بسامد و فراوانی است که نشان‌دهنده میزان تکرار مقوله‌ها در متن موردنظر است. در تحلیل بسامدی، استنباط نهایی روی موادی که دوباره‌سازی شده‌اند، انجام می‌شود. در این روش پس از انتخاب مقوله‌بندی، این مقوله‌ها شمرده شدند. در این پژوهش، از بسامد (فراوانی) برای شمارش مقوله‌های فرعی استفاده شد. در ادامه روش تحلیل محتوای به‌کارگرفته‌شده در پژوهش، آورده شده است.

برای شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های رؤسای دادگستری، در مصاحبه از خبرگان، پرسیده می‌شد که چه عواملی به‌عنوان شایستگی‌های رؤسای دادگستری وجود دارند؟ در مرحله اول تحلیل، داده‌ها و اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه به‌صورت فعال مورد مطالعه دقیق قرار گرفت. اطلاعات به‌صورت مکرر، چندین‌بار بازخوانی و مرور شد تا معانی و مفاهیم موجود در آنها که مورد نظر خبرگان بوده است به‌درستی شناسایی شود. این کار با مراجعه مکرر به مرور ادبیات انجام‌شده، مقایسه و تجزیه و تحلیل مطالب و معانی استنباط‌شده انجام گرفت. صاحب‌نظران در مصاحبه‌های ۲۱ گانه به طیف وسیعی از عوامل در پاسخ به سؤال اشاره کردند. به‌منظور جمع‌بندی و شناسایی مقوله‌های اصلی کدها (مفاهیم) شناسایی‌شده که در مرحله اول، مضمون‌های زیادی به‌دست آمد، با تلفیق و تقلیل آنها با استفاده از فرایند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه کل کدهای اولیه به کدهای کم‌تری تقلیل یافتند؛ به این گونه که به‌منظور جلوگیری از تکرار، تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی به هم بسیار نزدیک بودند، در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را به‌وجود آوردند که مقوله‌ها را تشکیل دادند. در این پژوهش با توجه به فراوان بودن مفاهیم و کدهای شناسایی‌شده، تنها نمونه مفاهیم، در زمینه شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌هایی از گزاره‌های کلامی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها مربوط به مقوله اصلی شایستگی‌های سازمانی

کدهای شناسایی شده	پاسخ مصاحبه‌شونده (گزاره کلامی)	کد مصاحبه
۱. بررسی و نظارت بر شعب و نحوه رسیدگی آنان ۲. نظارت دوردور بر قضات	۱. بررسی و نظارت بر شعب و نحوه رسیدگی در شعب که اوقات طولانی نباشد و پرونده‌ها را سر نوبت رسیدگی کنند. ۲. نظارت دوردور و ظریف بر رفتار قضات که متأسفانه چایش در مدیریت خالی است.	۲ م
۱. استعدادیابی	۱. باتوجه‌به اینکه کار خسته‌کننده، سنگین و باعث فرسودگی کارمند می‌شود در چپش کارمندان استعدادیابی کند و توانمندی هر کدام را در نظر گیرد.	۴ م
۱. نظارت بر کارکنان و ضابطین	۱. به‌نظر بنده مهم‌ترین شایستگی‌های رؤسای دادگستری عبارتند از: نظارت بر کارکنان، نظارت بر ضابطین	۵ م
۱. توانایی تصمیم‌گیری	۱. قاضی باید در تمامی دعاوی اعم از کیفری و حقوقی توانایی تصمیم‌گیری داشته باشد. نه صرفاً در یک شعبه تخصصی (حقوقی یا کیفری)	۷ م
۱. شایسته‌سالاری و برخورد فراجناحی یا ناوابستگی به احزاب سیاسی	۱. شایسته‌سالاری باید در رأس امور و انتخاب هر رئیس دادگستری باشد و این انتخاب نباید براساس روابط بین‌گروهی و بین‌جناحی و حتی حکومتی باشد. مدیریت دادگستری باید برای تمام جناح‌ها و به دور از مسائل سیاسی مطرح در جامعه و بین مدیران باشد.	۹ م
۱- به‌کارگیری افراد مناسب و دلسوز در پست‌های کلیدی ۲. اجتناب از بی‌برنامگی ۳. نظارت بر امور	۱. به‌کارگیری افراد مناسب و دلسوز در پست‌های کلیدی. اجتناب از بی‌برنامگی و انجام امور به‌صورت باری‌به‌هرجهت؛ به‌عبارتی دچار روزمرگی شدن. ۲. نظارت بر امور داشتن (از طریق حفاظت و اطلاعات و نظارت و ارزشیابی) ۳. همچنین از طریق مأمورین آشکار و پنهان و شخصاً امور را کنترل کردن و واردشدن به آنها.	۱۱ م
۱. توان هدف‌گذاری	۱. توان هدف‌گذاری داشته باشد.	۱۳ م
۱. تفکر خلاق و تحلیلی	۱. رئیس دادگستری باید. تفکر خلاق و تحلیلی داشته باشد.	۱۴ م
۱. قدرت برنامه‌ریزی ۲. توانایی ترسیم چشم‌انداز ۳. نظارت و کنترل ۴. پرورش منابع انسانی جایگزین	۱. رئیس دادگستری باید قدرت برنامه‌ریزی داشته باشد. ۲. ریاست دادگستری کار سختی است؛ علی‌رغم این سختی‌ها باید برنامه‌ریزی کند و بداند برای حداقل یک ماه چه کاری را باید انجام دهد. ۳. در آخر ماه بسنجد چند درصد از کارهایش را توانسته است انجام دهد. ۴. پرورش منابع انسانی جایگزین (در این زمینه در موارد بحرانی مانند فوت همکاران قضایی یا اداری یا انتقال آنها به محل دیگر..).	۱۵ م
۱. انتخاب کارمندان درستکار	۱. تغییر مدیران دفتر شعب و انتخاب کردن کارمندان متدین و درستکار برای تصدی، به گونه‌ای که شعبات به‌درستی وظایفشان را انجام دهند. به‌عبارتی انتخاب افراد لایق	۲۰ م

منبع: نگارندگان، ۱۳۹۸

کدها و مقولات اصلی مربوط به شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی، در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. مقوله‌های اصلی شناسایی شده در رابطه با سؤال تحقیق (شایستگی‌های مدیریتی)

فراوانی	صاحب نظران	مقوله اصلی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
۱۴	P1-P2-P3-P4-P5-P7-P8-P9-P10-P13-P16-P17-P18-P20	مهارت‌های ادراکی	داشتن ذهن فعال - توان ایجاد یکپارچگی - قدرت تحلیل مسائل - درک پیچیدگی‌های سازمان، داشتن ذهن فعال - توان ایجاد یکپارچگی - قدرت تحلیل مسائل - مدیریت بحران (که در شرایط پیچیدگی سازمان رخ می‌دهد). یعنی شناخت پیچیدگی‌های سازمان در ابعاد مختلف
۱۸	P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P10-P11-P12-P13-P14-P15-P16-P17-P18-P19-P20	هدف گذاری	طراحی اهداف سازمانی - تنظیم برنامه‌ها و اهداف سازمانی - درک صحیحی از اهداف سازمانی - همسو کردن اهداف سازمانی - قدرت هدف گذاری - طراحی اهداف کلان سازمان
۱۶	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P8-P9-P10-P11-P12--P14-P17-P18-P19-P20	نظارت و کنترل	مدیریت زیرمجموعه خود - نظارت بر کارکنان - برخورد با کارکنان خاطی - برخورد با تخلفات اداری و قضاتوی - نظارت بر امور - کنترل کامل بر دادگستری و اهداف - نظارت و کنترل افراد و قوانین - رسیدگی به مشکلات سازمان و کارکنان
۱۴	P1-P2-P3-P4-P6--P9 -P11-P12-P13-P14-P15-P17-P18-P19	برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی سازمانی - پیش‌بینی و فراهم کردن امکانات لازم - قدرت برنامه‌ریزی - طرح‌ریزی برنامه‌ها و رویه‌ها - برنامه‌ریزی نیروی انسانی، اولویت‌بندی و زمان‌بندی
۱۲	P1-P2-P3-P4-P5-P8-P9-P10-P11-P15-P16-P17	شایسته‌سالاری	تحقق شایسته‌سالاری - به کارگیری افراد دلسوز و مناسب در پست‌های کلیدی - به کارگیری افراد متخصص و باتجربه - انتصابات داخلی و استانی - استفاده از افراد با سابقه مدیریتی - به کارگیری رؤسایی که در دادگستری شاغل هستند.
۱۲	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P10-P11-P12-P13-P14-P15	تعهد و عدالت	اجرای عدالت سازمانی - داشتن تعهد سازمانی - مسئولیت‌پذیری - تحقق و اجرای عدالت - عدالت‌خواهی در تمامی ابعاد

برای تعیین کفایت لازم جهت انتخاب مقوله‌های اصلی در بررسی پاسخ‌های مربوط به سؤال، پژوهشگر حداقل فراوانی را ۷ در نظر گرفته است. استدلال بر این است که برای انتخاب هر مقوله کفایت لازم معادل فراوانی ۷ یا حداقل یک‌سوم از مصاحبه‌شوندگان است که به ذکر آن

مقوله در مصاحبه‌ها پرداخته باشند. این حد تعیین شده نشان‌دهنده انتخاب یا عدم انتخاب مقوله استخراج‌شده در تحلیل داده‌های مربوط به پاسخ هر سؤال است. در پاسخ به سؤال مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رؤسای دادگستری در مجموع ۲۱ مصاحبه، ۳۱۳ شاخص، ۲۷ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی استخراج شد. افراد پاسخگو در مصاحبه‌ها P1, P2 و... می‌باشند و فراوانی هر کدام نشان‌دهنده این است که چه تعداد از افراد مصاحبه‌شونده، به کدها و مفاهیم شناسایی شده اشاره کرده‌اند.

یافته‌های پژوهش

در ادامه، مقوله‌های اصلی و فرعی در قالب جدول ۶ گزارش شده است.

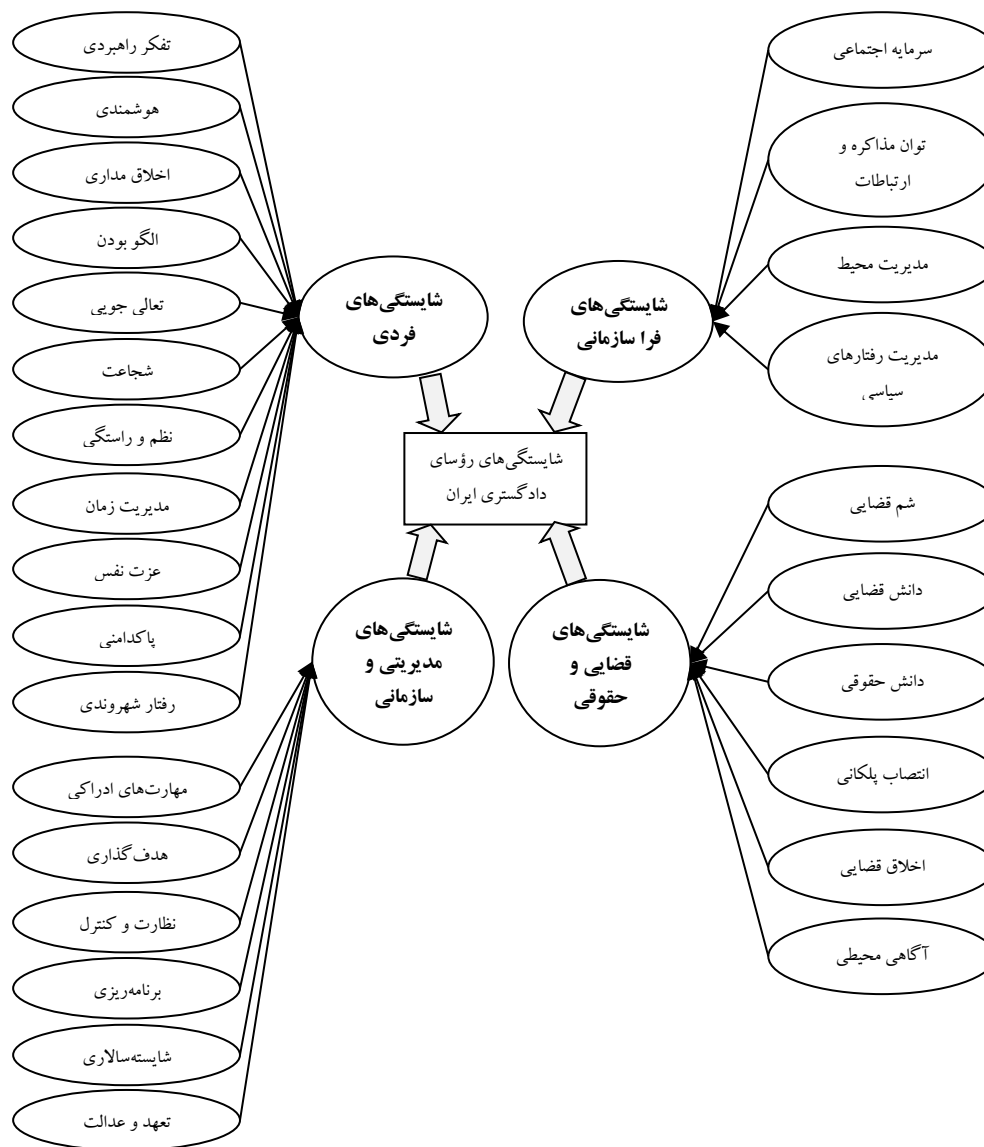
جدول ۶. مقوله‌های فرعی و اصلی

ردیف	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	هوشمندی - تفکر راهبردی - اخلاق‌مداری - الگوبودن - تعالی‌جویی - شجاعت - نظم - مدیریت زمان - عزت‌نفس - پاکدامنی - رفتارهای شهروندی	شایستگی‌های فردی
۲	مهارت‌های ادراکی - هدف‌گذاری - نظارت و کنترل - برنامه‌ریزی - شایسته‌سالاری - تعهد و عدالت	شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی
۳	مدیریت محیط (بی‌بردن به ارزش‌نهادهای غیررسمی مانند قومیت و نژادها، تسلط بر قوانین قضایی در محیط بین‌الملل، در نظر داشتن انتظارات جامعه از قوه قضائیه)، سرمایه اجتماعی (مقبولیت اجتماعی) - توان برقراری ارتباطات در جامعه - مدیریت رفتارهای سیاسی (شفاف‌سازی)،	شایستگی‌های فرا سازمانی
۴	شم قضایی (سیاست قضایی) - دانش و آگاهی قضایی - دانش حقوقی - انتصاب پلکانی (طی کردن سلسله‌مراتب قضایی) - اخلاق قضایی - آگاهی از محیط کاری	شایستگی‌های قضایی و حقوقی

لازم به توضیح است که در پژوهش حاضر برای طبقه‌بندی مقوله‌های اصلی از روش استقرایی و برای ساخت مقولات فرعی مناسب، در برخی موارد؛ کلمات، جملات و عبارات مصاحبه‌شوندگان، عیناً به‌عنوان یک مقوله فرعی (یک مؤلفه شایستگی) شناسایی و مورد

بهره‌برداری قرار گرفت. در پاره‌ای از موارد، نیز مضمون‌های مطرح‌شده، توسط مصاحبه‌شوندگان، با مفاهیم مناسب و شناخته‌شده، در حوزه شایستگی‌ها جایگزین گردید. لازم به ذکر است که در روش استقرایی براساس داده‌های جمع‌آوری‌شده ابتدا واحدهای تحلیل انتخاب و سپس مقوله‌ها تدوین می‌شوند. در این پژوهش با توجه به اینکه دو واژه اخلاق قضایی و اخلاق مداری به کار برده شده است، به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت آنها و با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان و متخصصان، تفاوت این دو آورده شود. در مورد اخلاق مداری می‌توان به صلاحیت‌های کلی مانند صداقت، ارزش‌محوری، داشتن ویژگی‌های اخلاقی (تواضع و فروتنی، سلامت اخلاقی، علم به مسائل اخلاقی، درست‌کار بودن، ثبات اخلاقی داشتن، مهرورزی و احسان، خوش‌خلفی، خوش‌رویی، شفقت، انصاف، قضاوت عادلانه و رعایت اصول اخلاقی در برخورد با دیگران) اشاره کرد. همچنین، ترک مجادله و بدگمانی و کینه‌ورزی، حسد و خشم و دورویی که این هنجارهای اخلاقی می‌تواند روحیه اخلاق مداری و مهرورزی را به جامعه تزریق کند و سلامت اجتماعی و سازمانی را تأمین سازد. اخلاق قضایی را می‌توان یک اخلاق حرفه‌ای ذکر نمود و آن را در دو بخش اخلاق درونی و بیرونی بیان کرد؛ یعنی قاضی باید علاوه بر پیراستگی باطن، باید لباس مناسب بپوشد و آراستگی ظاهری داشته باشد، اخلاق قضایی در مصاحبه‌ها به صورت توان حل اختلافات به صورت کدخدا منشی، قضاوت بی‌طرفانه، مستقل بودن، رعایت موازین اخلاقی، داشتن اخلاق کاری در قضاوت و استقلال قضایی بیان شده است. با توجه به نظر خبرگان دیگر متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. سرمایه اجتماعی در متغیر شایستگی‌های فراسازمانی، به جلب اعتماد مردم، مقالات با مردم، اعتبار داشتن میان عموم و مقبولیت بین مردم و ارگان‌ها اشاره دارد. توان برقراری ارتباطات، در متغیر شایستگی‌های فراسازمانی به توان تأثیرگذاری بر دیگران، مهارت‌های ارتباطی، قدرت اقناع‌کنندگی، روابط سازنده با بالادست‌ها، تعامل با ارگان‌های دیگر و ارتباط سازنده با دیگران، اشاره دارد. مدیریت رفتارهای سیاسی در شایستگی‌های فراسازمانی، به هدایت رفتارهای سیاسی، کنترل رفتارهای سیاسی، ایجاد جو مناسب و به دور از سیاست و حزب، همگرا کردن گروه‌های متضاد، عدم وابستگی سیاسی، شفافیت

سازمانی، مورد حمایت حزب خاصی نبودن و قدرت کنترل رفتارهای سیاسی منطقه و سازمان اشاره دارد. در نهایت در مورد مدیریت محیط، قدرت تحلیل محیط، آشنایی کامل با حوزه کاری، تجزیه و تحلیل اطلاعات محیط، کاهش تنش‌های محیطی، تحلیل محیط و اطلاعات محیطی، تعامل سازنده با محیط بیرونی، تسلط بر قوانین قضایی در محیط بین‌الملل، در نظر داشتن انتظارهای جامعه از قوه قضائیه، آشنایی با سلاقی و علائق و گرایش‌های قومی و قبیله‌ای، تسلط بر اطلاعات موجود در استان، آشنایی با قومیت‌ها و فرهنگ‌ها و آشنایی با عرف جامعه. ششم قضایی نیز از دیدگاه خبرگان به استعداد و زمینه حل اختلاف، داشتن روحیه قضاوت، استنباط از قانون و توانایی حل و فصل دعاوی، توانایی پیاده‌سازی قوانین، قدرت استنباط، اطلاعات و سواد، دقت، علاقه و پختگی، توانایی تصمیم‌گیری در دعاوی، باریک‌بینی، به کارگیری مجازات متناسب، چگونگی استفاده از قانون، هوشمندی قضایی، زیرکی در قضاوت، جرم‌شناس بودن، شخصیت‌شناسی، اقتدار قضایی داشتن، روان‌شناس و جامعه‌شناس بودن، اشاره دارد. به طور کلی، هر قاضی که بتواند، مشکلی را حل و آنچه را که در متن قانون برای بیان مطلب بسنده نباشد، حل و فصل نماید، او ششم قضایی دارد که به آن تدابیر قضایی یا سیاست قضایی نیز گفته می‌شود (درویش‌زاده، ۱۳۸۴: ۱۳۰).



شکل ۱. مدل مستخرج از بخش کیفی تحقیق

همان‌گونه که مدل نشان می‌دهد، شایستگی‌ها از چهار بعد شایستگی‌های فردی، قضایی، مدیریتی و فرا سازمانی، بررسی و تحلیل شد. مدل به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر هر چند که در برخی ابعاد با یافته‌های پژوهش‌های دیگر یکسان است، ولی برخلاف پژوهش‌های صورت‌گرفته در دستگاه‌های قضایی، به‌صورت جامع، همه جوانب سازمانی، فردی، محیطی و حرفه‌ای را تحت پوشش قرار داده است و مؤلفه‌های بسیاری را به شایستگی‌های مدیران قضایی افزوده است.

تحلیل استنباطی داده‌ها (بخش کمی پژوهش)

در مرحله کمی، طراحی پرسشنامه، توزیع، جمع‌آوری نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای پاسخ به سؤالات پژوهش انجام شد. مقادیر شاخص‌های میانگین و انحراف معیار، متغیرهای پژوهش در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. مقادیر شاخص‌های توصیفی در خصوص مؤلفه‌های مدل (n=۳۷۰)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	متغیر	میانگین	انحراف معیار
هوشمندی	۴/۶۸	۰/۷۲	شم قضایی	۴/۶۶	۰/۶۸
تفکر راهبردی	۴/۴۲	۰/۶۱	دانش قضایی	۴/۴۸	۰/۸۱
اخلاق‌مداری	۳/۸۰	۰/۶۶	دانش حقوقی	۴/۱۲	۰/۶۵
الگویودن	۳/۲۲	۰/۷۲	آگاهی محیطی	۳/۹۸	۰/۴۵
تعالی‌جویی	۴/۳۶	۰/۵۹	انتصاب پلکانی	۳/۶۸	۰/۷۲
شجاعت	۴/۵۴	۰/۵۹	اخلاق قضایی	۳/۴۲	۰/۷۹
نظم و آراستگی	۳/۶۰	۰/۷۰	مهارت‌های ادراکی	۴/۶۴	۰/۷۰
پاکدامنی	۳/۹۲	۰/۶۳	هدف‌گذاری	۴/۲۵	۰/۸۱
رفتار شهروندی	۳/۴۴	۰/۶۵	شایسته‌سالاری	۳/۸۴	۰/۶۶
سرمایه اجتماعی	۳/۸۸	۰/۶۰	تعهد و عدالت	۳/۵۶	۰/۵۷
توان مذاکره و ارتباطات	۴/۲۸	۰/۶۲	نظارت و کنترل	۳/۴۲	۰/۶۵
مدیریت محیط	۴/۵۶	۰/۶۸	برنامه‌ریزی	۳/۱۲	۰/۵۹
مدیریت رفتارهای سیاسی	۴/۰۴	۰/۵۷			

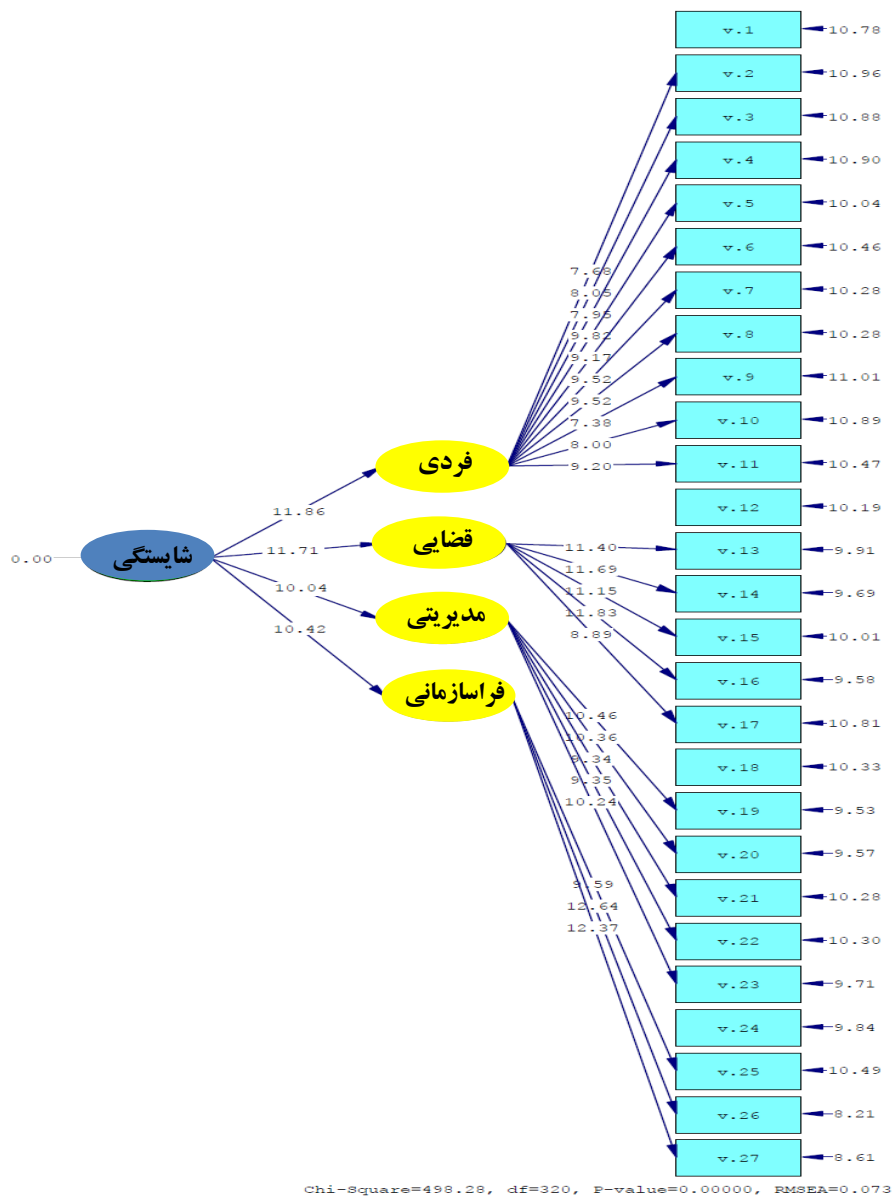
پاسخ سؤال دوم: میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌های شایستگی‌های رؤسای دادگستری از نظر خبرگان قوه قضائیه، چقدر است؟ در جدول فوق با توجه به میانگین متغیرها مشاهده می‌شود تمامی مؤلفه‌ها دارای میانگین بالاتر از ۳ می‌باشند که نشان‌دهنده اهمیت همگی آنهاست. در نهایت با توجه به میانگین‌های به دست آمده، اولویت و اهمیت هر کدام از متغیرها به ترتیب عبارتند از: هوشمندی، شم قضایی، مهارت‌های ادراکی، مدیریت محیط، شجاعت، دانش قضایی، تفکر راهبردی، تعالی جویی، توان مذاکره و ارتباطات، هدف‌گذاری، دانش حقوقی، مدیریت رفتارهای سیاسی، آگاهی محیطی، پاکدامنی، سرمایه اجتماعی، شایسته‌سالاری، اخلاق‌مداری، انتصاب پلکانی، نظم و آراستگی، تعهد و عدالت، رفتار شهروندی، نظارت و کنترل، اخلاق قضایی، الگوبودن و برنامه‌ریزی.

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش (روایی سازه)

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش، لازم شد تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و متغیرهای درون‌زا اطمینان حاصل شود. این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم انجام شد. تمامی بارهای عاملی بالای ۰/۵ و تمامی ضرایب معنی‌داری نیز از ۱/۹۶ بیشتر شد که این نشان داد که پرسشنامه برای سنجش تمام متغیرهای پژوهش از روایی بالایی برخوردار است.

بررسی مدل ساختاری تحقیق

در این بخش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی ارتباط بین متغیرهای اصلی شناسایی یعنی شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های قضایی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های فراسازمانی با متغیر نهایی یعنی شایستگی‌های رؤسای دادگستری پژوهش پرداخته می‌شود.



مدل ۱. در حالت ضرایب معنی‌داری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری مرحله دوم متغیرهای تحقیق در جدول ۸ گزارش شده‌اند که نشان از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری این متغیر دارد.

جدول ۸. شاخص‌های نیکویی برازش برای متغیرهای تحقیق در مدل اندازه‌گیری

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	کای دو نسبی	χ^2/df	۱/۵۵	$3 >$	برازش خوب
۲	ریشه میانگین مجذورات تقریب	RMSEA	۰/۰۷۳	$0/1 >$	برازش خوب
۳	ریشه مجذور مانده‌ها	PMR	۰/۰۰۸	حدود صفر	برازش خوب
۴	شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۳	$0/90 <$	بسیار خوب
۵	شاخص نرم برازندگی	NNFI	۰/۹۹	$0/90 <$	بسیار خوب
۶	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۹	$0/90 <$	بسیار خوب
۷	شاخص برازش نسبی	RFI	۰/۹۵	$0/90 <$	بسیار خوب
۸	شاخص برازش اضافی	IFI	۰/۹۶	$0/90 <$	بسیار خوب
۹	شاخص برازندگی	GFI	۰/۹۸	$0/90 <$	بسیار خوب
۱۰	برازندگی تعدیل یافته	AGFI	۰/۹۵	$0/90 <$	بسیار خوب

باتوجه به مدل اندازه‌گیری مرحله دوم متغیرهای تحقیق درحالت ضرایب معنی‌داری میزان اهمیت هر یک از متغیرهای شناسایی شده بر شایستگی‌های رؤسای دادگستری در جدول شماره ۹ گزارش شده است.

جدول ۹. تحلیل عاملی اکتشافی شایستگی‌ها

بار عاملی	مقوله‌های اصلی	بار عاملی	مقوله‌های فرعی
۰,۷۸	شایستگی‌های رؤسای دادگستری ایران	۰,۹۲	هوشمندی
۰,۵۵			تفکر رهبردی
۰,۵۸			اخلاق مداری
۰,۵۷			الگو بودن
۰,۶۱			تعالی جویی
۰,۶۹			شجاعت
۰,۷۲			نظم و آراستگی
۰,۵۲			مدیریت زمان
۰,۵۷			عزت نفس
۰,۶۹	پاکدامنی		
KMO: ۰,۸۹ شاخص		درصد واریانس تبیین شده: ۴۲,۳۲	

ادامه جدول ۹. تحلیل عاملی اکتشافی شایستگی‌ها

بار عاملی	مقوله‌های فرعی	بار عاملی	مقوله‌های اصلی	
۰,۷۸	شم قضایی	۰,۹	شایستگی‌های قضایی	شایستگی‌های رؤسای دادگستری ایران
۰,۷۵	دانش قضایی			
۰,۷۷	دانش حقوقی			
۰,۷۳	انتصاب پلکانی			
۰,۷۱	اخلاق قضایی			
۰,۸۵	آگاهی محیطی			
KMO: ۰,۸۵ شاخص		درصد واریانس تبیین شده: ۴۰,۵۶		
۰,۷۶	مهارت‌های ادراکی	۰,۸۸	شایستگی‌های مدیریتی	
۰,۶۶	هدف‌گذاری			
۰,۷۵	نظارت و کنترل			
۰,۶۶	برنامه‌ریزی			
۰,۶۶	شایسته‌سالاری			
۰,۷۴	تعهد و عدالت			
KMO: ۰,۷۵۵ شاخص		درصد واریانس تبیین شده: ۵۱,۳۵		
۰,۷۲	سرمایه اجتماعی	۰,۸۴	شایستگی‌های فراسازمانی	
۰,۶۳	ارتباطات			
۰,۸۳	مدیریت محیط			
۰,۸۱	مدیریت رفتارهای سیاسی			
KMO: ۰,۷۴۹ شاخص		درصد واریانس تبیین شده: ۳۹,۴		

باتوجه به نتایج جدول شماره ۵ مقدار ضریب کفایت نمونه همگی مؤلفه‌های شایستگی KMO و بار تلت، بالاتر از ۰,۵ می‌باشند. بنابراین، حجم نمونه جمع‌آوری شده جهت تحلیل عاملی کفایت می‌کند و تحلیل عاملی برای داده‌های جمع‌آوری شده کاملاً مناسب و سودمند است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، به ترتیب: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های قضایی، شایستگی‌های مدیریتی و درنهایت شایستگی‌های فراسازمانی در اولویت می‌باشند. نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های اصلی پژوهش دربرگیرنده شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های قضایی و شایستگی‌های فراسازمانی می‌باشند.

یافته‌ها همچنین نشان داد که شایستگی‌های فردی شامل مؤلفه‌های فرعی: هوشمندی، تفکر راهبردی، اخلاق‌مداری، الگوبودن، تعالی‌جویی، شجاعت، نظم و آراستگی، مدیریت زمان، عزت‌نفس، پاکدامنی و رفتارهای شهروندی هستند. علاوه بر آن، نتایج به‌دست آمده در بخش کمی پژوهش، نشان داد که هوشمندی بالاترین شاخص میان معیارهای فرعی است. شایستگی‌های فردی، با پژوهش‌های آمایا، ناصری دولت‌آبادی و دیگران، شاخصه‌های ادب قضا در اسلام، توسط آیت‌الله جوادی آملی، برنامه چهارم توسعه قضایی که شامل وقت‌شناسی، نظم، رعایت ادب، نزاکت، مسئولیت‌پذیری، صداقت، مهارت خودکنترلی و صبر، وجدان‌کاری، شجاعت و استقلال در اتخاذ تصمیم و نفوذناپذیری، دانش و به‌روزرسانی و ارتقای آن، دقت و سرعت در انجام امور، خلاقیت و نوآوری، آراستگی و پوشش مناسب اداری هماهنگ است. همچنین با مؤلفه‌های پژوهش قشلاقی و دیگران مانند صداقت، پرهیزکاری، هوشمندی و مدیریت زمان هماهنگ است و در پژوهش مذکور هوشمندی همانند این پژوهش، دارای بالاتری امتیاز است. همچنین با ماده ۱۳، ۱۴، ۲۴ نظامنامه قانون نظارت بر رفتار قضات، مانند رعایت نزاکت و ادب در مکاتبات و محاورات، عدم سهل‌انگاری‌ها و غفلت‌ها ناشی از بی‌دقتی در تصمیمات و اقدامات، الگوبودن و اخلاق حسنه و رفتارها و کردارهای قاضی، هماهنگ است. همچنین در فرمایشات مولی‌علی (ع) به مالک آمده است که قاضی، لازم است صبور و بردبار باشد، تسلیم هوس‌های ناهنجار و عفریت شهوت نشود و نهایت دقت و دوراندیشی را به کار گیرد. علاوه بر آن، یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های قضایی شامل مؤلفه‌های فرعی: شم قضایی، دانش و آگاهی قضایی، دانش حقوقی، انتصاب پلکانی، اخلاق قضایی و آگاهی از محیط قوه قضائیه، هستند. همچنین، نتایج به دست آمده در بخش کمی پژوهش، نشان داد که شم قضایی بالاترین اهمیت را میان شاخص‌های شایستگی‌های حقوقی و قضایی دارد. بنابراین، رؤسای دادگستری باید دارای استعداد و زمینه حل اختلاف، روحیه مثبت قضاوت، به‌کارگیری مجازات متناسب با جرم و علاقه و پختگی لازم در قضاوت، باشند و در این زمینه تبحر و سابقه لازم را داشته باشند. همچنین رؤسای دادگستری باید روان‌شناس، شخصیت‌شناس و جرم‌شناس باشند. با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد

شایستگی قضایی و مقایسه آن با پژوهش‌های مشابه، نشان داده شد که شایستگی‌های قضایی، با پژوهش ناصری دولت‌آبادی و دیگران، با راهبردهای پیشرفت قوه قضائیه در بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی، با مواد آیین‌نامه تعیین گروه‌های شغلی و ضوابط مربوط به ارتقا و تغییر مقام قضات که در ماده ۱ این آیین‌نامه (در نظر گرفتن میزان تجربه آنان در امور قضایی، تحصیلات، ارزشیابی و توانایی آنان در انجام امور محوله)، و ماده ۲ که در آن (تغییر سمت و ارتقای قضات موکول به احراز سنوات قضایی و رعایت سلسله‌مراتب سمت‌های قضایی است)، همخوانی دارد. همچنین با ابعاد پژوهش قشلاقی و دیگران، مانند دانش و معلومات تخصصی هماهنگ است. طبق ماده ۱۸ نظامنامه قانون نظارت بر رفتار قضات قاضی باید با کمال بی‌طرفی و بدون تأثیرپذیری از صاحبان نفوذ، دستورات و تصمیمات قضایی را اتخاذ و مبادرت به صدور رأی نماید. در ماده ۱۹ نظامنامه قانون نظارت بر رفتار قضات، قضات باید توانایی علمی را داشته باشند و دارای ضعف استنباط از مقررات قانونی نباشند. همچنین در قانون نظارت بر رفتار قضات، قضات مکلفند در صدور آراء به مواد قانونی و مبانی و اصول شرعی و حقوقی مرتبط استناد نمایند. اصل ۱۶۶ قانون اساسی مقرر می‌دارد: احکام دادگاه‌ها باید مستدل و مستند به مواد قانونی و اصولی باشد که براساس آن حکم صادر شده است.

همچنین از فرمایشات مولی‌علی (ع) به مالک آمده است که قاضی، (دانشمند و با تقوی) باشد. آنچنان عالم که تمام مسائل فقه و آیات قرآن را با اندک توجه به‌خاطر آورد و آنچنان پرهیزکار که زر را با خاکستر برابر داند. به‌طور کلی، به‌موجب اصل دوازدهم از اصول بنیادین سازمان ملل متحد برای استقلال قضایی، ارتقای قضات باید مبتنی بر عوامل عینی به‌ویژه توانایی سلامت و تجربه باشد. یافته‌ها همچنین نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی شامل مؤلفه‌های فرعی: مهارت‌های ادراکی، هدف‌گذاری، نظارت و کنترل، برنامه‌ریزی، شایسته‌سالاری و تعهد و عدالت است. علاوه بر آن، نتایج به‌دست آمده در بخش کمی پژوهش، نشان داد که میان شاخص‌های مدیریتی و سازمانی بالاترین اهمیت و اولویت را شاخص مهارت‌های ادراکی به‌دست آورد. باتوجه به آن، می‌توان گفت، اگر قاضی از سطوح پایین سازمان به سطوح بالا ارتقا یابد، نیازمندی

وی به مهارت‌های ادراکی بیشتر می‌شود و برای شایستگی در پست ریاست دادگستری، دانش، مهارت و نگرش‌های لازم در رابطه با وظایف و نقش‌ها و همچنین داشتن ذهن فعال و قدرت تحلیل مسائل، ضرورت دارد. باتوجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد شایستگی مدیریتی و مقایسه آن با پژوهش‌های مشابه، شایستگی‌های سازمانی با پژوهش درویش‌زاده در زمینه مدیریت قضایی و همچنین با ابعاد پژوهش قشلاقی و دیگران مانند داشتن مهارت ادراکی (تفکر سیستمی، ژرف‌نگری، ابهام‌زدایی، بصیرت، ثبات عملکرد و تحمل ابهام) و مهارت تصمیم‌گیری (قاطعیت، اعتمادبه‌نفس، خطرپذیری، پذیرفتن مسئولیت) هماهنگی دارد. در پایان، یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های فراسازمانی شامل مؤلفه‌های فرعی: سرمایه اجتماعی، ارتباطات، مدیریت رفتارهای سیاسی و مدیریت محیط با اصول رفتار قضایی بنگلور، برنامه چهارم توسعه قضایی همانند سطح اعتماد عمومی و رضایت‌مندی از عملکرد قوه قضائیه، توسعه ارتباطات و همکاری‌های داخلی و بین‌المللی هماهنگ است. همچنین با ابعاد پژوهش قشلاقی و دیگران مانند هوش اجتماعی (آداب اجتماعی و ارتباط مؤثر) هماهنگ است و قانون نظارت بر رفتار قضات که به منع عضویت قضایی در احزاب سیاسی، اشاره شده است. (قضاتی که به پرونده‌های مردم رسیدگی می‌نمایند و به حل و فصل دعاوی مشغولند برای حفظ بی‌طرفی کامل در انجام وظیفه قضایی و به منظور رعایت شئون و حیثیت قضایی از عضویت در احزاب سیاسی و شرکت در تبلیغات حزبی و انتشار نشریات سیاسی و حزبی ممنوع هستند)، هماهنگ است. تعهد، سلامت، شایستگی، سوابق قضایی، مدارج و فعالیت‌های علمی و نحوه رفتار با مردم از جمله مؤلفه‌های عینی است که چنانچه شیوه ارزیابی آنها به نحو مطلوب در آیین‌نامه مورد بحث تدوین شود و ارتقای شغلی قضات مبتنی بر آنها تعریف گردد، شاهد نظام شایسته‌سالاری ضابطه‌مند در دستگاه قضایی خواهیم بود (طهماسبی، ۱۳۹۰: ۲۲۴).

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

باتوجه به اینکه شایستگی‌های فردی، دارای بالاترین اهمیت میان مؤلفه‌های اصلی هستند،

پیشنهاد می‌شود در قوه قضائیه، پیش از به‌کارگیری قضات، آزمونی جدای از آزمون علمی، مانند آزمون هوش و آزمون‌های روان‌شناسی، برای سنجش توانمندی‌های فردی آنان گرفته شود که نیروهای دارای توانایی فردی بالا به استخدام دادگستری درآیند. باتوجه‌به شایستگی‌های حقوقی و قضایی که دومین اهمیت را میان مؤلفه‌های اصلی دارند، پیشنهاد می‌شود، زیرساخت آموزشی دادگستری به‌صورت یکپارچه، منسجم، هدف‌مند و کاربردی، مورد بازبینی قرار گیرد و مهارت‌های قضایی و دانش حقوقی میان رؤسای دادگستری نهادینه شود. سومین بعد شایستگی برای رؤسای دادگستری، برخورداری از شایستگی‌های سازمانی و مدیریتی است. باتوجه‌به تأثیر شایستگی‌های سازمانی، پیشنهاد می‌شود در جذب، ارتقا، توسعه، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی رؤسای دادگستری، ضمن توجه به شایستگی‌های پایه همچون مهارت‌های انسانی و ویژگی‌های فردی، شخصیتی و ارزشی، از طریق نظام سلسله‌مراتبی و ارتقای قضات، شرایطی در سازمان فراهم شود که قضات، زمانی که به پست ریاست دادگستری می‌رسند، به شایستگی‌های سطح عالی همچون مهارت‌های ادراکی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و راهبردی، احاطه داشته باشند. باتوجه‌به نتایج پژوهش، هرچند شایستگی‌های فراسازمانی در اولویت آخر هستند، ولی از اهمیت بالایی برخوردارند. پیشنهاد می‌شود، علاوه‌بر مهارت‌های ارتباطی و مقبولیت اجتماعی، رؤسای دادگستری در زمینه مدیریت محیط که دارای بالاترین اهمیت، میان شاخص‌های شایستگی‌های فراسازمانی هستند، تبحر داشته باشند و یا در این زمینه، آموزش داده شوند. بنابراین، آشنایی با سلاطین، علائق و گرایش‌های قومی و قبیله‌ای، تجزیه و تحلیل اطلاعات محیط، تسلط بر اطلاعات موجود در استان و کشور برای آنان، لازم است. درنهایت باتوجه‌به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود موضوعات زیر در مطالعات و پژوهش‌های بعدی پیگیری و به‌اجرا درآید:

به‌منظور بررسی اثربخشی نتایج حاصل از شناسایی مؤلفه‌های مدل شایستگی این پژوهش، میزان تأثیرگذاری بهبود هر یک از شایستگی‌ها بر موفقیت سازمان و نتایج عملکردی آن، بررسی شود.

پژوهش در زمینه بررسی نقش مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در پژوهش و نقش آنها در

جانشین پروری رؤسای دادگستری و مدیران قضایی. همچنین، آموزش و توسعه شایستگی‌ها در قضات مستعد به‌عنوان یکی از فرایندهای کلیدی سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد و آماده‌سازی آنها برای پذیرش مسئولیت‌های دشوار آینده (ریاست دادگستری)، منتج شود.

برخی از محدودیت‌های این پژوهش عبارتند از: شایستگی‌های به‌دست‌آمده همگی از دیدگاه قضات بوده است، بدون‌شک کارکنان دادگستری که به‌طورمستقیم، ارتباط تنگاتنگی با آنان دارند، می‌توانند شایستگی‌های دیگری را پیشنهاد دهند. همچنین پژوهش حاضر از دید قضات ایرانی بررسی شده است، بی‌گمان از دید قضات کشورهای دیگر با توجه به دخالت فرهنگ و قوانین موجود در آن کشورها، این شایستگی‌ها می‌توانند متفاوت باشند. همچنین از آنجاکه مبنای داده‌های گردآوری‌شده، وضعیت و شرایط فعلی بوده، ممکن است، شایستگی‌های شناسایی‌شده، دقیقاً منطبق بر نیازهای آینده نباشند.

منابع

- آیین‌نامه تعیین گروه‌های شغلی و ضوابط مربوط به ارتقا گروه و تغییر مقام قضات ۱۳۹۲. اکرامی، محمود و رجب‌زاده، سمیه (۱۳۹۱)، توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران، فرایند مدیریت و توسعه، ش ۷۷: ۴۹ - ۶۹.
- امامی میدی، احمدعلی؛ رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس و غیاثی ندوشن، سعید (۱۳۹۸)، طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). سال یازدهم، ش ۲: ۷۵ - ۱۰۰.
- بابایی زکلیلی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم (۱۳۹۰)، دستنامه توسعه مدیران: مجموعه تعاریف و حکمت‌های فرهنگی و روش‌های توسعه شایستگی‌های مدیران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات سرآمد: ۱۳۵ - ۱۴۲.
- باردن (۱۳۷۴)، تحلیل محتوا، ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی و ملیحه آشتیانی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- برنامه چهارم توسعه قضایی.
- بهشتی، محمدجواد و مردانی، نادر (۱۳۸۶)، آئین دادرسی مدنی، تهران: نشر میزان، چاپ سوم، جلد ۱.
- پروینی، علی؛ اصغرزاده بناب، مصطفی و رمضانیان، هادی (۱۳۹۷)، وظایف و اختیارات رئیس دادگستری شهرستان، معاونت راهبردی قوه قضائیه.
- پیام آموزش (۱۳۹۶)، مرکز آموزش معاونت منابع انسانی قوه قضائیه، شماره دوم.
- تاج‌آبادی، حسین و بیات، مهدی (۱۳۹۲)، شایستگی‌های کلیدی در نصب مدیران دستگاه قضایی براساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مد ظله‌العالی)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۱، ش ۱: ۸۳ - ۱۰۴.
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۹۰)، ادب قضا در اسلام، نشر اسراء.
- خشوعی، مهدیه‌السادات و عریضی سامانی، سیدحمیدرضا (۱۳۹۲)، هشت شایستگی مدیریتی: شایستگی‌های ضروری برای مدیران قرن ۲۱، مجله ایرانی مطالعات مدیریت، دوره ۶، ش ۱۵۲: ۲ - ۳۲.
- درویش‌زاده، محمد (۱۳۸۴)، جستاری در مدیریت قضایی (مبانی، محتوا و کاربرد)، معاونت آموزش قوه قضائیه، قم: نشر قضا.

- رنجبر، منصور؛ خائف الهی، احمد؛ دانایی‌فرد، حسن و فانی، علی‌اصغر (۱۳۹۲)، ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد الگوسازی معادلات ساختاری، *مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران*، دوره ۲۳، ش ۱۰۹: ۱۰۴-۱۱۳.
- زاهدی، شمس‌السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، *مطالعات مدیریت راهبردی*: ۹۵-۱۳۹.
- سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت‌اله؛ اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۵)، طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)* ش ۱: ۲۰۸-۱۷۹.
- شاه‌حیدری‌پور، محمدعلی و همتی، مجتبی (۱۳۹۶)، شرح اصول رفتار قضایی (بنگلور)، معاونت حقوقی قوه قضائیه، انتشارات خرسندی.
- طهماسبی، جواد (۱۳۹۰)، فرایند نظارت انتظامی بر رفتار قضات، *مجله حقوقی دادگستری*: ۲۰۹-۲۲۹.
- قانون نظارت بر رفتار قضات، مصوب ۱۳۹۲/۲/۲۵.
- قشلاقی، مژگان؛ حقانی، محمود و محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۴)، نیازسنجی آموزشی گروه‌های شغلی قضات براساس رویکرد شایستگی (مطالعه موردی: مجتمع‌های قضائی استان تهران)، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی سال پنجم*، شماره شانزدهم: ۱۴۱-۱۶۳.
- قضاوت در آینه ولایت (۱۳۸۸)، معاونت آموزش قوه قضائیه، گزیده بیانات مقام معظم رهبری پیرامون مسائل قضایی، معاونت آموزش قوه قضائیه، نشر قضا، چاپ اول.
- ماهنامه حقوقی فرهنگی و اجتماعی دادرسی (۱۳۹۶)، سال بیست‌ویکم، (شیوه‌های دادرسی پیامبر اعظم (ص): ۱۹).
- مؤمنی‌راد، اکبر؛ علی‌آبادی، خدیجه؛ دانش، هاشم و فروزینی، ناصر (۱۳۹۲)، تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت مراحل و اعتبار نتایج، *فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی* شماره ۱۴ سال چهارم.
- ناصری دولت‌آبادی، مهدی و صبوری؛ مصطفی (۱۳۹۶)، چگونه یک قاضی شایسته باشیم؛ نصیحتی برای قضات تازه‌کار، *فصلنامه قضاوت* ش ۹۲.
- ناصری دولت‌آبادی، مهدی و صبوری، مصطفی (۱۳۹۶)، ویژگی‌های یک قاضی خوب، اصول اخلاق قضایی و رفتار حرفه‌ای، *فصلنامه قضاوت* ش ۹۱.

نهج البلاغه، عهدنامه امام علی (ع) برای مالک اشتر نخعی نامه ۵۳، وکیلان، حسن (۱۳۹۳)، راهنمای مرجع تقویت سلامت و توانمندی قضایی، تهران، مرکز مطبوعات و انتشارات قوه قضائیه.

یرو، روزه (۱۳۸۴)، **نهادهای قضایی فرانسه**: ترجمه شهرام ابراهیمی، عباس تدین و غلامحسین کوشکی، مرکز مطالعات توسعه قضایی، چاپ نخست ۱۳۸۴، چاپ سپهر نوین، قم: سلسیل.

- Amaya, A. (2013). "Exemplarism and Judicial Virtue," *journal of Law & Literature*, 25, Issue 3.
- Armstrong, M. (2008). "Strategic Human Resource Management: A Guide to Action." London: Kogan, page, 4 Th Ed. ISBN 978 0 7494 5375 6.
- Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *journal of Industrial and Commercial Training*, 51(3): 123-135.
- Burgoyne, J. G. and R Stuart. (1976). "The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes," *journal of personnel review*, 19-29.
- Clark, j. & armit, k. (2010). Leadership competency for doctors: a framework. *journal of leadership in health services*, 23(3): 29-115.
- Dobois. D. d. rothwell. W. j. stern. D. j. & kemp. L. k. (2004). **Competency-based human resource management**. Palo Alto; CA: Davies-black publishing.
- Draganidis, F, & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: a Review of Systems and Approaches. *Information Management and Computer Security*, 14(1), 51 – 64.
- esterling k. m, (1999). judicial accountability the right way: official performance evaluations help the electorate as well as the bench, *in judicature.*; vol. 82, no. 5, pp, pp. 2006-2015.
- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African journal of business management*, 4(13), 2845.
- Huong Vu, G. T. (2017). "A critical review of human resource competency model: evolvment in required competencies for human resource professionals," *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12): 359-365.
- Katz, r. l. (1995). Skills of an effective administrator. Harvard business review. *Open Journal of Leadership*, 33(1), 33-42.
- Likamaa.k. (2015). **Developing a project manager's competencies: a collective view of the most important competencies**. University of Turku, pohjoisranta 11p.o. box xx fl 2810, Procedia Manufacturing 3, 681,687. Available online at www.sciencedirect.com.
- Lucia. A. d. & lepsinger, r. (1999). **The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organization**. San Francisco: josser-bass/Pfeiffer.
- Mansfield, r. s. (1996). Building competency models: approaches for HR professionals. *Journal of Human resource management*. 7-18.
- Nitin V. (2010). Competencies and Competency Model a Brief overview Of Its Development and Application, *SIES Journal of Management*. April-August 2010. Vol. v(1): 121131.
- Pan, Y. (2017). Are You an Excellent International Entrepreneur?

- Building a Competency Model of International Entrepreneurs Based on the Grounded Theory. *Journal of Service Science and Management*, 10(04), 394.
- Ramsden, P. (1996). *Learning to lead in higher education*. New York: Routledge.
- Raveendran, R. V. (2009). "Rendering Judgments—some basics," *SCC Journal* (10).
- Revised, J. (2014). "Competencies for Entry-Level Registered Nurse Practice," College of Nurses of Ontario.
- Sandwith, P. (1993). "A hierarchy of management training requirements: the competency domain model," *Public personnel management*. 43-63.
- Sanghi, s. (2007). *Competency mapping: understanding designing and implementing competency models in organizations*. Sage publication Inc.
- Wesselink, R, Blok. V, van Leur. T, Dentoni, D. (2016). Individual competencies por managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of cleaner production*; 106. 497-506.