

# طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۸

فاطمه فرهیخته<sup>۲</sup>، سیدنجم‌الدین موسوی<sup>۳</sup>، محمد حکاک<sup>۴</sup>، حجت‌اله وحدتی<sup>۵</sup>

از صفحه ۳۳ تا ۶۲

## چکیده

زمینه و هدف: با توجه به جایگاه حساس مدیران قضایی در کشور، انتخاب قضات شایسته برای این سمت از الزامات اساسی قوه قضاییه است. هدف پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران است.

روش‌شناسی: روش انتخابی این پژوهش، ترکیبی است. نمونه در بخش کیفی، از میان معاونت‌های قوه قضاییه و قضات دیوان عالی کشور، به صورت هدفمند، نظری و گلوله برفی انجام شده است و در نهایت با ۲۱ تن از خبرگان قوه قضاییه مصاحبه انجام شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها، از روش کیفی داده‌بنیاد استفاده شده است و در بخش کمی از پرسش‌نامه و نمونه‌گیری تصادفی چندمرحله‌ای و تحلیل معادلات ساختاری، استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تعهد و عدالت در دستگاه قضایی، پدیده محوری و اصلی است. این عامل نشان می‌دهد که برقراری عدالت مهم‌ترین عنصر در دستگاه قضایی است.

نتیجه‌گیری: الگوی پژوهش، از شرایط علی (ویژگی‌های شخصیتی، عوامل اخلاقی، دانش تخصصی و عوامل اعتقادی و معنوی)، عوامل زمینه‌ای (شناخت محیط کاری، انتصاب پلکانی در سازمان، تفکر راهبردی دستگاه قضایی، داشتن سرمایه اجتماعی، مدیریت ارتباطات) مقوله‌محوری (تعهد و عدالت)، متغیرهای مداخله‌گر (رفتارهای سیاسی، مدیریت محیط)، راهبردها (برنامه‌ریزی راهبردی، هدف‌گذاری، رهبری و کنترل) و پیامدها (سلامت قضایی، شایسته‌گزینی و تعالی‌جویی دستگاه قضایی)، برای شایستگی مدیران قضایی تشکیل شده است.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، دستگاه قضایی، مدیران قضایی، نظریه داده‌بنیاد.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت رفتار سازمانی در دانشگاه لرستان است.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه لرستان، دانشکده اقتصاد، گروه مدیریت (نویسنده مسئول)، ایران. رایانامه: fatemeh.farhikhteh@gmail.com

۳- دانشیار رشته مدیریت دانشگاه لرستان، دانشکده اقتصاد، ایران. رایانامه: Mousavi.na@lu.ac.ir

۴- دانشیار رشته مدیریت دانشگاه لرستان، دانشکده اقتصاد، ایران. رایانامه: Hakak.m@lu.ac.ir

۵- دانشیار رشته مدیریت دانشگاه لرستان، دانشکده اقتصاد، ایران. رایانامه: vahdati.h@lu.ac.ir

## مقدمه

امروزه اهمیت وظایف مدیران در سازمان‌ها کاملاً آشکار و بدیهی است. آن‌ها وظیفه هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به اهداف مورد نظر سازمان را بر عهده دارند و علاوه بر نقش‌های کلاسیک، مهم‌ترین اقدامات هر سازمان از جمله تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، هماهنگی و رهبری را نیز بر عهده دارند (بابایی زکلیلی، ۱۳۸۵). سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آن‌که توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (ابوالعالی و همکاران، ۱۳۸۶)؛ بنابراین کشف چگونگی و شناسایی روش‌های مناسب برای تربیت افراد مستعد به‌منظور تصدی مشاغل مدیریتی بسیار حائز اهمیت است و از اثربخش‌ترین راه‌کارهای ممکن برای استفاده هر چه بیش‌تر از تجارب و توانمندی‌های بالقوه منابع انسانی در حساس‌ترین پست‌های اجرایی هر سازمانی به‌شمار می‌رود (انصاریانی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۳). الگوهای شایستگی، نقش حیاتی در کلیه فرآیندهای نظام مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند، زیرا با مشخص شدن شایستگی‌های ضروری برای اثربخش بودن در یک شغل، سازمان می‌تواند بر رفتارهایی در گزینش، آموزش، ارزش‌یابی عملکرد و نظام برنامه‌ریزی جانشینی تمرکز کند که بیش‌ترین ارتباط را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند (لوسیا<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۹)؛ با این وجود به سختی می‌توان به الگوی کاربردی مناسبی در زمینه شایستگی، دست یافت. از طرفی، یکی از وظایف دستگاه قضا 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 که متضمن اعتلای ملت و کشور است، این مهم با وجود نیروهای خدوم، متعهد، شایسته و متخصص که خود را ملزم به رعایت قانون و اجرای عدالت می‌دانند، امکان‌پذیر خواهد شد (مرکز آموزش قوه قضاییه، ۱۳۹۶). به طریق اولی، افرادی که به‌عنوان قاضی در مسند قضاوت قرار می‌گیرند، انسان‌های ویژه‌ای هستند و کسانی که مدیریت آن‌ها را عهده‌دار هستند، وظیفه سنگین و طاقت‌فرسایی دارند (مرکز آموزش قوه قضاییه، ۱۳۹۶). اداره سازمان دادگستری، بر پایه قانون مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد، تنها از عهده کسانی برمی‌آید که در زمره خبرگان، نوآندیشان و به بیان دیگر شایستگان باشند. 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، مدیریت عملکرد، عملکرد فردی و سازمانی، فرآیند ارزیابی عملکرد، 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 با روش‌ها و الگوی مناسب شایستگی و ارزیابی ویژه هر سازمان است و استفاده از روش‌های ارزیابی نامناسب و غیر مرتبط با شغل است. در ادامه، ابتدا، سؤال اصلی و سپس، سؤال‌های فرعی پژوهش آورده شده است. مدل کلی شایستگی رؤسای دادگستری ایران چگونه است؟

شرایط علی شایستگی رؤسای دادگستری ایران کدامند؟

مقوله محوری شایستگی رؤسای دادگستری ایران کدامند؟

راهبردها در شایستگی رؤسای دادگستری ایران کدامند؟

شرایط مداخله‌گر در شایستگی رؤسای دادگستری ایران کدامند؟

عوامل زمینه‌ای در شایستگی رؤسای دادگستری ایران کدامند؟

عوامل پس‌آیندی شایستگی رؤسای دادگستری ایران کدامند؟

**بیان مسئله:** یکی از ویژگی‌های وظایف و اختیارات مسئولان قضایی، تنوع و تعدد مسئولیت‌ها است و اشراف کامل مسئولان قضایی بر آن‌ها، بی‌تردید در بهبود نظام مدیریت و اصلاح امور قضایی مفید بوده و ثمرات آن، به جامعه اسلامی و امت مسلمان عائد خواهد شد (کریمی، ۱۳۷۴). به عبارت دیگر چنانچه، برای احراز سمت‌های قضایی، یک سیستم نظام‌مند، تعیین شود، ضابطه‌مندی و شایسته‌سالاری، موجب انگیزه دستیابی به سمت‌های مدیریتی و مناصب مهم، می‌شود و باعث افزایش کارایی و بهره‌وری قابلیت‌ها خواهد شد. زیرا از یک طرف، افراد شایسته مناصب را تصدی می‌کنند و از سوی دیگر تمام افراد سازمان در تلاش هستند تا قابلیت‌های خود را افزایش داده و به پشتوانه‌ی این قابلیت‌ها به مناصب عالی‌تر دست یابند. این وضعیت

سبب پویایی، تحرک و درخشندگی سازمان می‌شود. برعکس، چنانچه انتخاب افراد برای احراز مناصب قضایی و مدیریتی به اراده و ذائقه شخصی مدیران ارشد واگذار شود، روحیه تملق، خودسانسوری و بی‌راه مسیر را طی کردن، در آن سازمان شکل می‌گیرد. نتیجه این‌که، از یک‌سو افراد فاقد توان و صلاحیت به مناصب دست می‌یابند و از سوی دیگر انگیزه‌های تحرک و پویایی و ارتقاء قابلیت‌ها در بدنه سازمان به فراموشی سپرده می‌شود (طهماسبی، ۱۳۹۰). گرچه وضعیت دستگاه قضایی تا حدودی متفاوت از سایر سازمان‌ها است و ضابطه‌های کلی بر آن حاکم است، اما وجود یک نظام تعریف‌شده برای احراز مناصب قضایی و مدیریتی در این دستگاه نیز هدف مزبور را بهتر تأمین می‌کند. در حال حاضر در دستگاه قضایی، آیین‌نامه تعیین گروه‌های شغلی و ضوابط مربوط به ارتقاء گروه و تغییر مقام قضات مصوب ۱۳۸۷/۹/۱۱، حاکمیت دارد. در حالی‌که گروه‌های شغلی با توجه به سمت‌های قضایی تعیین می‌شوند؛ اما ضابطه دقیقی برای احراز سمت‌های قضایی و ارتقاء آن دیده نشده است. این پژوهش از دو جهت ضرورت و اهمیت دارد؛ اول، خلاء علمی که در این زمینه وجود دارد و دوم، کاربردی بودن این پژوهش. بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد پژوهش‌گران توجه چندانی به شایستگی مدیران قضایی نداشته و می‌توان گفت که در حوزه مسائل مدیریت و سازمان پیرامون این موضوع، خلاء علمی وجود دارد. در این پژوهش با توجه به حساسیت دستگاه قضا و تصمیمات مدیران قضایی در جامعه، به بررسی الگوی شایستگی مدیران، پرداخته شده است. این پژوهش با لحاظ کردن پژوهش‌هایی که بخشی از آن‌ها تا حدودی مرتبط هستند سعی دارند خلاء علمی موجود را در حوزه کاری پوشش دهد.

**مبانی نظری:** بالاترین سرمایه دستگاه قضایی، اعتماد عمومی است. کار قاضی، علمی است و قضات باید تلاش کنند، دائماً دانش خود را در زمینه‌های قضایی و پیرامونی که به حل مسائل قضایی کمک می‌کند، ارتقاء دهند. علم به تنهایی، کافی نیست، کار قضایی، انسانی نیز است و دستگاه قضایی، دستگاهی انسان‌محور و اراده‌محور است که تصمیم‌گیری در آن مبتنی بر دانش، ارزش‌ها و فهم درست در کنار عوامل روحی و شخصیتی است. پیداست که گسترش عدل، در گرو توانمندی دستگاه قضا و میزان قدرت آن، وابسته به اقتدار و شایستگی قضات است. امروزه شایستگی به یک اصطلاح چندمنظوره تبدیل شده که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده

قرار می‌گیرد. در ادبیات شایستگی تعاریف متنوعی از آن وجود دارد که در جدول شماره یک، برخی از مهم‌ترین آن‌ها آورده شده است.

جدول شماره ۱: تعاریف شایستگی

سال	صاحب نظر	تعاریف
۲۰۰۶	دراگانیدیس <sup>۱</sup> و همکاران	ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط هستند.
۲۰۰۶	گانگانی <sup>۲</sup> و دیگران،	شایستگی‌ها، مشاغل را در سطح جامع‌تری از انجام وظایف و توانایی‌ها تعریف می‌کنند. این خصوصیات جامع، به مثابه مزیت به‌شمار می‌آید، زیرا مشاغل را به شیوه پویا و منعطف با فرض تقاضاهای یک محیط سازمانی دائماً در حال تغییر، تعریف می‌کند.
۲۰۱۳	رف <sup>۳</sup>	شایستگی مدیران، مجموعه‌ای از کیفیت ویژه و خاص، دانش، مهارت یا رفتارهایی است که آن‌ها باید برای موفقیت در شغل دارا باشند و عبارتند از فنون مذاکره، ارتباطات، تصمیم‌گیری برای حل مسئله، مدیریت زمان، سیاست، برنامه‌ریزی و سازماندهی، کار تیمی، قدرت متقاعدکنندگی، داشتن آرامش در برابر استرس و هماهنگ کردن موقعیت‌های گوناگون.
۲۰۱۷	سانچز <sup>۴</sup>	شایستگی، به‌عنوان توانایی سازمان برای حفظ و هماهنگی منابع و توانایی‌ها از راه‌هایی که به سازمان برای دستیابی به اهداف خود کمک کند، تعریف شده است.

منبع: (مطالعات نگارندگان)

در جدول شماره یک، به‌طور خلاصه تعاریفی از شایستگی ارائه شد. در این پژوهش، با توجه به اهمیت شایسته بودن مدیران قضایی در سلامت و امنیت جامعه، شایستگی آنان را بدین‌گونه تعریف می‌کنیم که این مدیران بتوانند در اصلاح و تحول در دستگاه قضایی، حفظ امنیت حیثیتی در جامعه اسلامی، احساس آرامش قضایی در مردم، تعالی بخشیدن به کیفیت علمی و عملی قضا و تربیت و جذب افراد عالم و بصیر به دستگاه قضایی، توانا و کوشا باشند و پیامد ارزشمندی مانند سلامت کلیه‌ی ارکان قوه قضاییه، را به ارمغان بیاورند. در این پژوهش، هدف این است که دستگاه قضا را برای رسیدن به الگویی که بتواند در رسیدن به مدیران شایسته، یاری رساند، کمک کنیم. هر چند، ارائه الگو در مورد شایستگی‌ها هدف نیست و آنچه در زمینه شایستگی‌ها از اهمیت بیش‌تری برخوردار

1- Draganidis

2- Gangani

3- Ref

4- Sanchez

است، رسیدن به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف سازمان، است. بر این اساس مدل‌سازی شایستگی یک روش مهم برای بررسی اطلاعات و مهارت‌ها در ارتباط با شغل و مدیریت است و ارزیابی شایستگی باید به تناسب ویژگی‌های مورد نیاز کار صورت گیرد (بیک فالوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ص ۹). در جدول شماره دو، به‌طور خلاصه پژوهش‌هایی که در سازمان‌های مختلف توسط پژوهش‌گران، در زمینه ابعاد شایستگی مدیران صورت گرفته است، آورده شده است.

جدول شماره ۲: ابعاد شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف

ردیف	ابعاد شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف	صاحب‌نظر	سال
۱	شایستگی‌های رهبری، مدیریت ذی‌نفعان، برنامه‌ریزی، انتخاب و توسعه تیم، ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسئله، دانش و مهارت‌های فرهنگی، مهارت‌های مدیریت پروژه	کرافورد <sup>۲</sup> و	۲۰۱۰
۲	شایستگی رهبری، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت کارکنان، دانش قانون، دستیابی به اهداف بازاریابی، حل مسئله، رابطه مردم، تأمین مالی و امکانات مدیریت	گجولیکاچ <sup>۳</sup>	۲۰۱۴
۳	شایستگی‌های مدیران در ابعاد سه‌گانه قرار گرفتند: ارزشی- منشی، بعد دانشی - بینشی و بعد مهارتی- روشی	ترکزاده و انصاری	۱۳۹۴
۴	شایستگی‌ها را در پنج دسته، قرار دادند: شایستگی‌های راهبردی، متمایز، عملیاتی، فردی و رقابتی	براون <sup>۴</sup>	۲۰۱۸

منبع: (مطالعات نگارندگان)

دادگستری<sup>۵</sup> به‌عنوان یک خدمت عمومی، در قبال شهروندان پاسخ‌گو است. به تعبیر دادگاه حقوق بشر اروپا<sup>۶</sup>، اعتماد عمومی به دستگاه قضایی به‌طور واضح یکی از این موارد است. مدیران قضایی به رؤسای دادگستری‌ها، مجتمع‌های قضایی و سرپرستان نواحی دادرهای عمومی و انقلاب گفته می‌شود که بایستی نسبت به سوء جریان‌های داخل مراکز قضایی و تخلفات حساس باشند. با توجه به این‌که افراد جامعه حساسیت ویژه‌ای به رفتار قضات دارند، این امر، کار مجموعه مدیریت را به‌شدت مشکل می‌کند و ضرورت دارد، مدیران قضایی، در قسمت‌های مختلف دادگستری همواره در مسیر درست و

1-Bikfalvi

2-Crawford

3- Gjoligaj

4- Brown

5- judiciary

6- European Court of Human Rights (ECHR)

صحیح قرار بگیرند. مؤلفه‌های اساسی یک کشور بایستی مبتنی بر حاکمیت قانون باشد. تداوم احکام متناقض و اجرای عدالت به صورت پنهانی و بدون نظارت عمومی و عدم درج ضمانت استقلال و بی‌طرفی دستگاه قضایی، در رفتارها و رویه‌های روزمره اداری، منجر به وضعیت عدم اطمینان قانونی ایجاد می‌شود که می‌تواند اعتماد به سازمان را تضعیف کند.<sup>۱</sup> در نتیجه، شهروندان غالباً برای حمایت از حقوقشان، به دادگستری روی می‌آورند علاوه بر این، تکامل خطرناک فعالیت‌های جنایی (از جمله فساد، جرایم سازمان‌یافته و تروریسم، ملی و بین‌المللی)، باعث شده است تا نظام عدالت کیفری برای شهروندان و کل جامعه از اهمیت بیشتری برخوردار شود. به همین دلایل، بار کار دادگاه‌ها بسیار افزایش یافته و کار قاضی بسیار پیچیده‌تر شده است. علاوه بر این، کاملاً مشهود است که صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز برای اجرای صحیح نقش قضایی فراتر از دانش و مهارت‌های حقوقی است.<sup>۲</sup> همه نظام‌های قضایی دنیا از مقررات قضایی مدون که بر اساس قانون اساسی کشورشان شکل گرفته، استفاده می‌کنند و در ایران قوانین مصوب برگرفته از قوانین دینی و شریعت می‌باشد. قوه قضاییه مکلف است، دادرسی عادلانه را به نحوی تضمین کند که همگان به نحو برابر از استقلال، بی‌طرفی و حسن جریان دادرسی بهره‌مند شوند. تحقق چنین هدفی، تنها مرفهون به کارگیری قوانین و مقررات عادلانه و مدیران قضایی شایسته است (قانون نظارت بر رفتار قضات مصوب، ۱۳۹۰).

**پیشینه پژوهش:** در پژوهش فرجی و لطیفی، با بررسی کامل سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران و سیاست‌های کلی نظام اداری به‌عنوان دو سند مهم و راهبردی در عرصه اداره کشور و نظام اداری، شایستگی‌های مدیران دولتی را، در قالب مفاهیم استخراج کردند. در نهایت، به شایستگی‌های ارزشی، شایستگی‌های تحول‌آفرینی، شایستگی‌های تعاملی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های محیط‌شناسی، شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های مردمی، دست یافتند. تاج‌آبادی و همکاران، در الگوی ویژگی‌های شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران قضایی، از دیدگاه مقام معظم رهبری، سه نوع شایستگی که شامل شایستگی‌های مکتبی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های رفتاری را استخراج کردند. در پژوهش

1- ECHR (2013)

2-Resource Guide on Strengthening Judicial, 2011

زین‌الدینی و همکاران، پیامدهای کارآمدی در قوه قضاییه جمهوری اسلامی ایران شناسایی شد که عبارتند از: پیش‌گیری از جرم، احساس امنیت، اعتماد مردم، توسعه و تعالی قوه قضاییه و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران. مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، برخی از آثار کارآمدی و ناکارآمدی قوه قضاییه را این‌گونه تبیین می‌فرمایند: ضعف و فساد و اختلال و کم‌کاری و بی‌نظمی در دستگاه، خبردهنده وجود فساد، ناامنی و بی‌عدالتی در جامعه است و این، بدان جهت است که سلامت دستگاه قضا، همه دستگاه‌های دولتی و مردمی را به سلامت سوق می‌دهد و بیماری و ناتوانی آن، راه را بر فساد عمومی باز می‌گذارد. منصورآبادی و همکاران در پژوهش الگوهای تصمیم‌گیری قضایی در آمریکا و ایران، دریافتند که شخصیت قضات ملاک قرار داده می‌شود. شخصیت تحت تأثیر عوامل ارثی و محیطی قرار دارد، پس از شکل‌گیری کم‌تر دست‌خوش تغییر می‌شود. طرف‌داران این الگو بر این باورند که قضات تحت تأثیر پیشینه‌های اجتماعی- اقتصادی‌شان از جمله پیوندهای منطقه‌ای و وابستگی‌های سیاسی، در صدور حکم برای دعاوی قرار می‌گیرند. ناگفته پیداست که ویژگی‌های شخصی تأثیر به‌سزایی بر تصمیم‌گیری قضات دارند و شایستگی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تیت و سیتی وانگدر، درباره دیوان عالی کانادا از نظریه ویژگی قضای استفاده کردند. آن‌ها نشان دادند که عوامل متعددی از جمله منطقه‌گرایی، مذهب، حزب‌گرایی و تجربه شغلی با هم بر نحوه رسیدن قضات به تصمیم تأثیر خواهند گذاشت. آن‌ها با تمرکز روی همه پرونده‌های غیراتفاق آراء دارای اقلیت و اکثریت در دوره ۱۹۴۲ تا ۱۹۸۵، دریافتند که این ویژگی‌های قضای در حقیقت بر تصمیمات قضایی تأثیر می‌گذارند (سانگر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۹۱۷). پروژه لوکندا<sup>۲</sup>، در سال ۲۰۰۵، جایزه مقیاس شفاف عدالت را به‌دست آورد. معیارهای کیفیت طرح عبارتند از: - جلسات دادگاه باز، شفاف و سازمان‌یافته. - قاضی به‌طور مستقل و بی‌طرفانه عمل می‌کند. - اقدامات تشویقی برای تشویق طرفین برای حل و فصل انجام می‌شود. - مراحل رسیدگی به‌گونه‌ای انجام شده است که حداقل هزینه‌ها متحمل طرفین و سایر افراد درگیر در دادرسی‌ها می‌شود. - دادرسی به روشی انعطاف‌پذیر ترتیب داده شده است. - تصمیم منصفانه و قانونی است. - دلایل تصمیمات باید طرفین دعوا، متخصصان حقوقی

1- Songer

2- Lukenda Project



و دانشمندان حقوق را متقاعد کند. - دلایل شفاف، دقیق، قابل درک و منظم است. - تصمیم باید از ساختار واضحی برخوردار باشد و از نظر زبانی صحیح و قابل درک باشد. - با عموم مردم در دادرسی در هر زمان با احترام به کرامت انسانی رفتار شود. - مشاوره، اطلاعات لازم و سایر خدمات برای افرادی که به دادگاه می‌آیند ارائه شود. - پرونده‌ها در زمان‌های بهینه مورد رسیدگی قرار گیرند و طرفین احساس کنند که مراحل رسیدگی سریع انجام شده است. - قضات در جلسات آموزش مداوم، برای بهبود مهارت شخصی شرکت کنند. - برای طرفین و وکلای روشن باشد که قاضی برای رسیدگی به پرونده آماده است و به‌خوبی به آن، مسلط است. - قضات به‌طور مرتب و فعالانه در جلسات و کنفرانس‌های ارتقاء کیفیت شرکت کنند. - ارجاع پرونده‌های جدید به قاضیان هدمند است و به روشی معتبر انجام می‌شود و از صلاحیت تخصصی قضات در رسیدگی به پرونده‌ها استفاده می‌شود. - دادگاه باید یک سیستم روشنمد برای نظارت فعال، بر پیشرفت پرونده و اقدامات لازم برای تسریع در پرونده‌های تأخیردار داشته باشد، به‌گونه‌ای که، امنیت طرفین در دادرسی و کارکنان دادگاه تضمین شود (ماتا، ۲۰۰۸). برخی از برنامه‌های مدیریت قضایی در قضات فرانسه در سال ۲۰۰۲، عبارتند از: مدیریت ارتباطات در امور قضایی، استدلال کردن، قانع کردن، تکنیک‌های ارتباطات سمعی و بصری، چشم‌انداز عدالت، بی‌طرفی قاضی، سازماندهی عدالت، کنترل و اداره حوزه قضایی (درویش زاده، ۱۳۸۴، ص ۱۳۱).

### روش‌شناسی پژوهش

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران است. این پژوهش نوعی مطالعه اکتشافی<sup>۱</sup> است. روش انتخابی این پژوهش، ترکیبی است و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و پرسش‌نامه صورت گرفته است. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، از روش گرند تئوری در بخش کیفی و روش معادلات ساختاری، در بخش کمی استفاده شده است. دلیل استفاده پژوهش‌گر از روش داده‌بنیاد این است که، هرگاه پژوهش‌گر در نظر داشته باشد، تجارب و دیدگاه‌های افراد را به‌منظور صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی خواهد بود. نمونه‌گیری در

بخش کمی خوشه‌ای چند مرحله‌ای و در بخش کیفی، از میان قضات دیوان عالی کشور، که دارای سوابق مدیریتی در سطوح مختلف قوه قضاییه مانند رییس دادگستری شهرستان، مدیران کل استان و معاونان قوه، بودند، انتخاب شد و به صورت نظری و گلوله برفی انجام شد. به طوری که از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد افرادی مطلع و با سابقه، در زمینه موضوع پژوهش را برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی کنند. در نهایت با ۲۱ تن از خبرگان قوه قضاییه مصاحبه انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی تقریباً ۱۱۰۰۰ تن از کل قضات ایران بودند. با استفاده از جدول مورگان، نمونه به صورت تقریبی، دست آمد و تعداد ۴۵۰ پرسش‌نامه پخش شد که در نهایت ۳۷۰ مورد جمع‌آوری شد. برای تعیین اعتبار پرسش‌نامه، از اساتید و تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران استفاده شد و از ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی آن، استفاده شد. برای تحلیل پژوهش حاضر از روش استراوس و کوربین<sup>۱</sup> استفاده شده است. در مصاحبه ابتدا عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پیامدها و راهبردها برای مصاحبه‌شوندگان توضیح داده شد و سپس سؤال‌ها بدین گونه مطرح شد؛ به نظر شما راهبردهای رسیدن به شایستگی مدیران قضایی چه هستند؟ شایستگی مدیران قضایی چه پیامدهایی برای قوه قضاییه دارد؟ شرایط علی مؤثر بر شایستگی مدیران قضایی کدام هستند؟ شایستگی مدیران به نظر شما چه عوامل زمینه‌ای در شایستگی مدیران قضایی در دستگاه قضا، نقش دارد؟ عوامل واسطه‌ای مؤثر بر شایستگی مدیران کدامند؟ در روش داده بنیاد، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری انجام شد. برای اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش، از روش‌های بررسی توسط اعضاء و بازبینی توسط همکاران استفاده شده است. نقطه اشباع نظری، بیان‌کننده پایایی روش پژوهش نظریه‌پردازی داده بنیاد است؛ زیرا نقطه اشباع نظری به تکرار داده‌های پژوهش می‌پردازد و این تکرار داده‌ها و نتایج آن در روش‌شناسی، پایایی روش پژوهش را نشان می‌دهد. در این پژوهش، پژوهش‌گران، پس از رسیدن به اشباع به مصاحبه‌های پژوهش خاتمه دادند.

## یافته‌های پژوهش

تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی: بر اساس داده‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه، ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان مانند جنسیت، سطح تحصیلات و سن، بررسی شد. ۱۱/۳ درصد از کل نمونه را افراد کم‌تر از ۳۰ سال تشکیل دادند و گروه سنی ۳۵-۳۱، با ۶۸/۹ درصد بیش‌ترین فراوانی را در نمونه دارا هستند. بیش‌تر افراد نمونه کارکنان دارای مدرک فوق لیسانس با درصد فراوانی ۶۸/۹ هستند. ۳۱/۱ درصد دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۲۰ هستند. با توجه به محدود بودن نمونه در بخش کیفی از نظر گروه سنی، همگی بالای ۴۵ سال هستند و دارای سابقه کاری بالاتر از ۳۰ سال و تحصیلات دانشگاهی فوق لیسانس و بالاتر هستند.

مراحل نظریه داده بنیاد مبتنی بر یافته‌ها: کدگذاری باز، از تحلیل جملات و دیدگاه‌های افراد، کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای مشترک و مورد تأکید کلیه مصاحبه‌شوندگان به انضمام کدهای با اهمیت از دید پژوهش‌گر به‌عنوان کدهای نهایی مشخص شدند. در ادامه به‌منظور شناسایی مفاهیم و مقوله‌های پژوهش کدهای باز استخراج شده، بیان شده است. طی این فرآیند کدگذاری، گزاره‌های باز شامل: ۳۷۳ کد باز، ۶۹ مقوله فرعی و ۱۸ مقوله اصلی استخراج شد. در جدول شماره سه، با توجه به فراوانی گزاره‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌های پژوهش، اهم مقوله‌های اصلی و گزاره‌های کلامی، آورده شده است.

جدول شماره ۳: اهم مقوله‌های اصلی و برخی از گزاره‌های کلامی مربوط به آن

ردیف	مقوله اصلی	گزاره کلامی	کد مصاحبه
۱	ویژگی‌های شخصیتی	قضاوت باید تیزهوش باشند. دانش و مهارت‌های قابل آموختن شامل: دقت، مهارت‌های مدیریت زمان، سازگاری با حجم کاری را دارا باشند. بسیاری از مدیران این توانایی را ندارند و این یکی از مشکلات و مسائل موجود در دستگاه‌های اجرایی و قضایی است، مدیران قضایی باید زیرکترین قاضی باشند. قاطع باشند.	P7-P8-P9- P10-P11- P13-P14- P15-P16- P17-P18 P19
۲	دانش تخصصی	شاید همکاران سؤال‌هایی دارند مدیر قضایی، باید احاطه داشته باشد و پاسخ‌گوی همکاران قضایی باشد. صلاحیت و شایستگی علمی ضروری است باید مدیر از نظر حقوقی و کیفری از همه قضات برتر باشد. و یک شرط اساسی است و مسلط به قوانین باشد و حقوقدان به معنای واقعی باشد. چون مرجعی برای تمام قضات است. یک مدیر، بایستی بتواند هزینه‌های اداری را در راستای بودجه خرج کند و به قوانین بودجه و مالی و هم‌چنین به حقوق اداری مسلط باشد. برای این که ممکن است پرسنل او مرخصی یا انتقالی یا	P1-P2-P3- P5-P6-P7- P9-P10- P11-P12- P13-P14- P15-P17- P18-P20

ردیف	مقوله اصلی	گزاره کلامی	کد مصاحبه
		مشکلات اضافه کار و ... داشته باشند. اگر مدیری توانایی، تجربه و دانش داشته باشد و سرعاً مشکل قضایی های دیگر را حل کند جایگاهش تثبیت و اعتماد به او زیاد می شود. تخصصی کردن شعب را بدانند. کار مدیریتی می تواند کار قضایی را جلو ببرد. هم آگاه به مسائل مدیریتی و هم آگاه به مسائل قضایی به خصوص آیین دادرسی جزایی و حقوقی. باید آن قدر بر مسائل قضایی مسلط باشد که در جلسات قضایی هیچ وقت کسی بر او پیشی نگیرد.	
۳	رفتارهای سیاسی	پاسخگو به مسئولان و پاسخگویی به جامعه (کسی که پارتی دارد نترسد که حکمش را اجرا کند) خودش باید تشخیص دهد و از جوسازی نباید بترسد. به هر حال یک قضایی ممکن است گرایش سیاسی داشته باشد یا وابسته به حزب خاصی باشد. بعضی ها هم وابستگی صنفی دارند. تبعیض قائل نشود، که خود به خود علاقه مندی در زیرمجموعه ایجاد شود. بتواند رفتارهای سیاسی را کنترل کند و تنش های محیطی را به حداقل برساند. سوء استفاده نکردن از موقعیت، جناح بندی نکردن. تجربه کافی داشته باشد. شفافیت داشته باشد و مورد حمایت حزب خاصی نباشد. مدیریت دادگستری باید برای تمام جناح ها و دور از مسائل سیاسی مطرح در بین جامعه و بین مدیران باشد. اگر رییس دادگستری تحت تاثیر جناح های سیاسی، گروه های اجنماعی و فرهنگ های خاص قرار گیرد دیگر نمی تواند عدالت را به معنای خاصش در مدیریتش اعمال کند. و اگر عدالت از مدیریت دادگستری جدا شود و اعمال نشود عدالت در بین قضات، صدور حکم و اجرای آن هم ضعیف می شود.	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P9-P12-P13-P14-P15-P16-P17-P19-P20
۴	انتصاب پلکانی در سازمان	مدیریت پلکانی را طی کرده باشد و با تلاش به موقعیت های بالا رسیده باشد. باید دستگاه قضایی برای آن مدیر برنامه داشته باشد یعنی پلکانی رییس انتخاب شود اگر این گونه نباشد ممکن است ارتباطاتش با رؤسای ادارات دیگر ضعیف باشد و دستورات و تصمیماتش نتایج زیان باری برای دستگاه قضایی داشته باشد. ولی متأسفانه دستگاه قضایی برنامه مدونی ندارد. یکی از مهم ترین عوامل، سنوات خدمت و سابقه مدیریتی است به صورت پلکانی به ریاست برسد نه مثل آسانسور بالا بیایند. چون هم پست ضایع می شود و هم دستگاه قضایی. تجربه داشته باشد و مدیران قضایی ابتدا لازم است در سطح استان، دادستان و مرکز استان و معاونین رییس کل... مراحل را طی کند. هم بر دادگاه و هم بر دادسرا اشراف داشته باشد. بر تجدید نظر هم مسلط باشد.	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P8-P9-P10-P11-P12--P14-P17-P18-P19-P20
۵	سلامت قضایی	اطمینان خاطر دهد که بی طرف قضاوت می کند. مستقل فکر کردن و وابسته نبودن، مهم ترین وظیفه مدیران قضایی است که بستری را فراهم کنند که سایر قضات زیرمجموعه بی طرفانه و شجاعانه قضاوت کنند و استقلال قضایی داشته باشند. مدیر قضایی باید قاطع باشد و عندالاقضا به موضوعی که رسید، بدان دستور بدهد و به هیچ وجه و تحت هیچ شرایطی با توصیه های بیرون از حوزه قضایی از عدالت عدول نکند موضوع با اهمیت دیگر حفظ امنیت شغلی قضات از طریق تعیین ضوابط قانونی برای عزل و نصب آنان است. بعضی مواقع همکاران قضایی به دلایلی چون فشار، تهدید شغلی، جابجایی و انفصال از شغل احساس عدم امنیت می کنند.	P3-P4-P5-P6-P7-P11-P12-P13-P14-P15-P16-P17-P19-P20

منبع: (مطالعات نگارندگان)

بر همین اساس، مقوله های اصلی از طریق گزاره های کلامی به دست آمدند. در این پژوهش با توجه به فراوانی گزاره ها برخی از آن ها ذکر شده است و در نهایت بر اساس تحلیل گزاره ها، مدل پارادایمی شایستگی مدیران قضایی شکل گرفت. به طور کلی،

مقوله‌های آشکار شده در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادایمی، با روابطی که بین آنها وجود دارد، شکل گرفتند. در ادامه کدگذاری محوری و انتخابی آورده شده است.

کدگذاری محوری: طی این کدگذاری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. هم‌زمان با انجام کدگذاری باز و محوری، الگویی ساخته شد که حاکی از ارتباط بین مقوله‌ها اصلی و فرعی است. زمانی که این ارتباطها توسعه داده شدند، از رویه‌ی کدگذاری انتخابی، استفاده شد تا ادغام مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی که در کدگذاری باز و محوری شناسایی شده‌اند، در قالب یک نظریه نوظهور تسهیل شود. در این پژوهش، شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، فرآیند، راهبرد و پیامدها، پس از بررسی مفاهیم و مقوله‌ها، به شرح زیر شناسایی شدند. شرایط علی، وقایع یا رویدادهایی هستند که پدیده را خلق می‌کنند. مقوله‌های، ویژگی‌های شخصیتی، عوامل اخلاقی، اعتقادات مذهبی و دانش تخصصی شرایط علی هستند. بر اساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده شایستگی رؤسای دادگستری مطابق با جدول شماره چهار، هستند.

جدول شماره ۴: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
		اخلاق‌مداری (سلامت و ثبات اخلاقی، صداقت و ارزش محوری، تواضع و فروتنی)
	عوامل اخلاقی و رفتاری	الگو بودن (الهام‌بخش، مورد تأیید زبردستان، مورد تأیید زبردستان) رفتار شهروندی (آداب اجتماعی، نزاکت، وجدان کاری، جوانمردی)
		عزت‌نفس (خویشتن‌داری و توانایی کنترل خشم، شخصیت افتاده و متین، مبارزه با نفس)
		پاکدامنی (نگاه با عفت و دست‌پاکی، ساده زیستی، وفای به عهد)
	عوامل شخصیتی	شجاعت (قاطع و مقتدر بودن، پاسخ‌گو بودن و پذیرش تصمیمات، توانایی ایجاد تغییر)
شرایط علی		هوشیاری (هوش مدیریتی، ذکاوت و هوش ذاتی، هوش معنوی، هوش اخلاقی) مدیریت زمان (زمان‌بندی فعالیت‌ها، دقت، وقت‌شناسی)
		مهارت ادراکی (داشتن ذهن فعال و قدرت تحلیل مسائل، توانایی ایجاد یکپارچگی، رهبری و هدایت سازمانی)
		دانش و آگاهی قضایی: ثبت تجربیات قضایی برای انتقال آنها به قضات کم تجربه
	دانش تخصصی	دانش حقوقی
		بینش قضایی

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
		معنویت (حس هم‌بستگی و مشارکت، هم‌سویی ارزش‌های فرد و سازمان، خودکنترلی مدیر و نیروهای زیرمجموعه)
عوامل اعتقادی و معنوی		اعتقادات مذهبی (همدردی و حساسیت به سرنوشت دیگران، یاری جستن از ایمان و باورهای دینی در کار، خود را در محضر خدا دیدن)

**شرایط زمینه‌ای:** شرایطی عمومی هستند که بر توسعه یا تحدید پدیده اثر می‌گذارند (خاکی، ۱۳۹۲). (جدول شماره پنج).

#### جدول شماره ۵: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
	شناخت	شناخت کامل از وضعیت دادگستری‌ها - آشنایی کامل با حوزه کاری، شناخت قوه محیط کاری قضاییه - شناخت سیاست‌های قضایی - صلاحیت قضایی
	انتخاب	انتخاب رییس به صورت پلکانی - رسیدن به موقعیت‌های بالا با سختی و تلاش - سابقه سازمان کارهای قضایی و حقوقی داشته باشد - طی کردن سلسله مراتب - طی کردن مسیر (ارتقا سلسله شغلی به صورت پلکانی نه آسانسوری - پیمودن سلسله مراتب قضایی مراتبی)
شرایط زمینه‌ای	تفکر راهبردی دستگاه قضایی	تفکیک مسائل به مسائل کوچک‌تر و تشخیص هدفمند آن‌ها با اصول منطقی - داشتن تفکر تحلیلی و خلاق - آینده‌نگری - بصیرت - توانایی اتخاذ تصمیمات راهبردی - توان هدف‌گذاری - توانایی ترسیم انداز - درک آینده - وسعت دید
	داشتن سرمایه اجتماعی	درک، توجه و فهم احساسات و دیدگاه دیگران - برخورداری از سرمایه اجتماعی - جلب اعتماد مردم - مقالات با مردم - اعتبار - مقبولیت در بین مردم و ارگان‌ها
	مدیریت ارتباطات	توان تأثیرگذاری بر دیگران - مهارت‌های ارتباطی - قدرت اقناع کنندگی - روابط سازنده با بالادست‌ها - تعامل با ارگان‌های دیگر - داشتن ارتباطات مناسب در جامعه - ارتباط سازنده با دیگران - قدرت حل مسائل - قدرت نفوذ در زیردستان

منبع: (مطالعات نگارندگان)

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط تخصصی هستند که راهبردها را متفاوت می‌سازند؛ زیرا در فرآیند طراحی مدل شایستگی مدیران قضایی، نقش داشته و ممکن است آن را محدود یا تسهیل کند (خاکی، ۱۳۹۲). (جدول شماره شش).

## جدول شماره ۶: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط شرایط مداخله‌گر

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط مداخله‌گر	هدایت رفتارهای سیاسی - کنترل رفتارهای سیاسی - ایجاد جو مناسب و به دور از رفتارهای سیاسی	رفتارهای سیاسی
	سیاسی - مورد حمایت حزب خاصی نباشد - قدرت کنترل رفتارهای سیاسی منطقه و سازمان	
مدیریت محیط	قدرت تحلیل محیط - آشنایی کامل با حوزه کاری - تجزیه و تحلیل اطلاعات محیط - کاهش تنش‌های محیطی - آنالیز محیط و اطلاعات محیطی - تعامل سازنده با محیط بیرونی - آشنایی با سلاقیق و علایق و گرایش‌های قومی و قبیله‌ای - تسلط بر اطلاعات موجود در استان - آشنایی با قومیت‌ها و فرهنگ‌ها - آشنایی با عرف جامعه	

منبع: (مطالعات نگارندگان)

پدیده اصلی: ایده‌ی اصلی است که مجموعه‌ای از عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها، آن را اداره می‌کنند یا با آن در ارتباط هستند (خاکی، ۱۳۹۲). (جدول شماره هفت).

## جدول شماره ۷: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیده

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
پدیده اصلی	اجرای عدالت سازمانی - تحقق و اجرای عدالت - عدالت خواهی در تمامی ابعاد - احقاق حق - ابطال باطل	عدالت
	تعهد سازمانی، مسئولیت‌پذیری، پذیرش اهداف سازمان، وظیفه‌شناسی و حس مسئولیت در قبال عملکرد شخصی خود	تعهد

منبع: (مطالعات نگارندگان)

راهبردها: اقدامات هدفمند و جهت‌داری هستند که مسئله را حل می‌کنند، پدیده را اداره می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند. (خاکی، ۱۳۹۲). (جدول شماره هشت)

## جدول شماره ۸: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
راهبردها	تجزیه و تحلیل مسائل و جمع‌آوری اطلاعات - تصمیم‌گیری بر اساس اصول، اهداف و ارزش‌ها - به‌کارگیری اقدامات راهبردی در شرایط بحران - پیش‌بینی و فراهم کردن امکانات لازم - قدرت برنامه‌ریزی - پرورش منابع انسانی جایگزین - برنامه‌ریزی نیروی انسانی - درک موقعیت سازمان، انطباق با تغییر، روابط برون سازمانی، درک مسئولیت اجتماعی	برنامه‌ریزی استراتژیک
	توانایی پیش‌بینی - طراحی طرح‌های میان مدت - تنظیم برنامه‌ها و اهداف سازمانی - درک صحیحی از اهداف سازمانی - هم‌سو کردن اهداف سازمانی - قدرت هدف‌گذاری - طراحی اهداف کلان سازمان - هوشیاری محیطی	مدیریت راهبردی

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
رهبری و کنترل		انگیزش- مهارت کمک کردن- دانستن نقاط قوت و ضعف خود و زیر مجموعه - مدیریت زیر مجموعه خود- نظارت بر کارکنان - برخورد با کارکنان خاطی- برخورد با تخلفات اداری و قضایی- نظارت بر اجرای قوانین - رسیدگی به مشکلات سازمان و کارکنان- تبیین استانداردهای کار- پیگیری اقدامات اصلاحی- پرهیز از گسترش بی‌رویه تشکیلات

منبع: (مطالعات نگارندگان)

**پیامدها:** ستاده‌هایی هستند که در نتیجه‌ی عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها یا پاسخ به پدیده به‌وجود می‌آیند (خاکی، ۱۳۹۲). (جدول شماره هفت).

جدول شماره ۷: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی
سلامت قضایی		اخلاق قضایی- کدخدانمشی و حل اختلافات - قضاوت بی‌طرفانه - مستقل بودن - رعایت موازین اخلاقی- داشتن اخلاق کاری در قضاوت - استقلال قضایی
پیامدها		استعدادیابی- تحقق شایسته‌سالاری- به‌کارگیری افراد دلسوز و مناسب در شایسته‌گزینی پست‌های کلیدی - به‌کارگیری افراد متخصص و با تجربه- استفاده از افراد با سابقه مدیریتی- به‌کارگیری افراد شایسته داخل سازمان در سمت‌های حساس.
	تعالی‌جویی و اثربخشی سازمان دادگستری- تعالی سازمان - بهبود مستمر - عملکرد دستگاه قضایی برتر - خلق محیطی با بیش‌ترین عملکرد - ارتقاء عملکرد - عملکرد راهبردی	

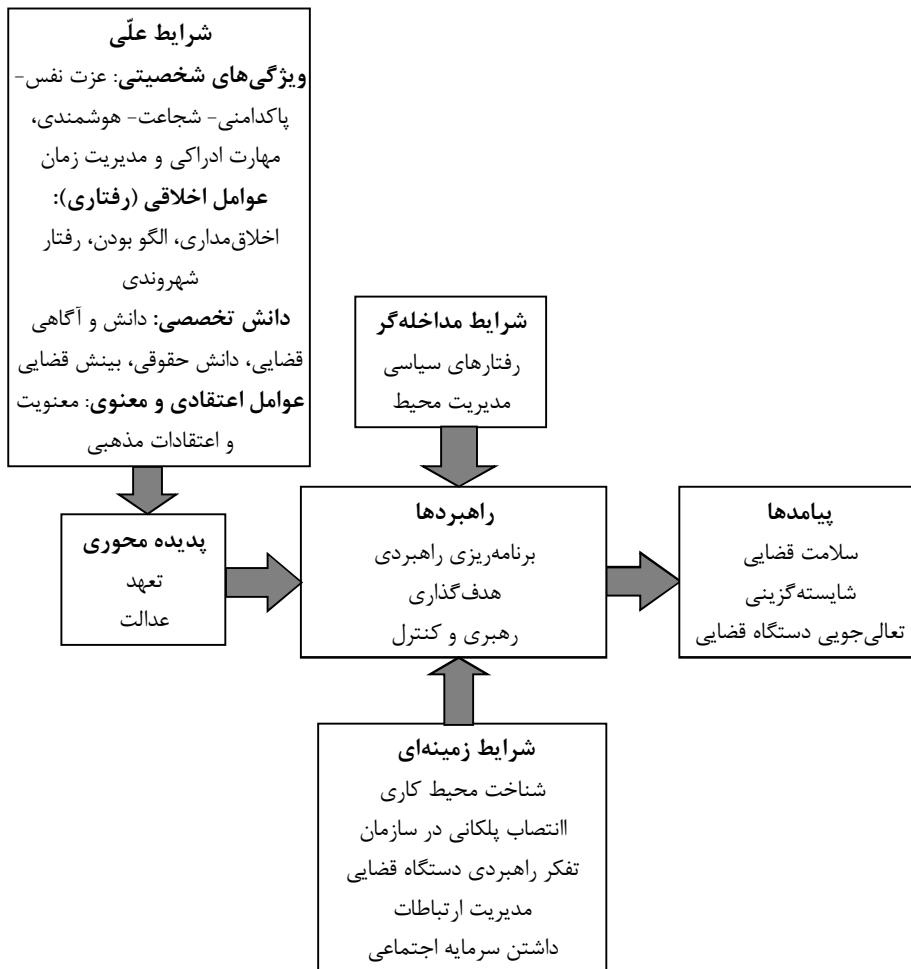
منبع: (مطالعات نگارندگان)

**کدگذاری انتخابی:** کدگذاری انتخابی، بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، شروع می‌شود. کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌هاست. نتایج کدگذاری انتخابی منجر به استخراج مدل پژوهش، در شکل شماره یک، شده است. پس از تهیه مدل رویکردی برای افزایش اعتبار مدل، مدل الگویی در اختیار خبرگان قوه قضاییه قرار گرفت، از آنان خواسته شد که در مورد فرآیند تدوین و مدل نهایی نظرات خود را ارائه دهند؛ بیش‌تر آن‌ها مدل را تأیید کردند و بعضی از آن‌ها نظرات اصلاحی داشتند که در فرآیندی رفت و برگشت، اصلاحات اعمال و نظر نهایی آن‌ها دریافت شد. در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قراردادن و چیدمان مقوله‌ها تلاش می‌شود روایتی از شایستگی مدیران، در قوه قضاییه صورت پذیرد. این تجربه از دیدگاه تجارب افراد و خبرگان تحلیل شده است. مدیران قضایی، بایستی همه شرایطی که یک قاضی داشته باشد، را دارا باشند. در حالت کلی و معمول بایستی قوی‌تر از بقیه قضات از هر



جهت باشد. در این پژوهش عدالت و تعهد مقوله محوری هستند زیرا نقش محوری را در قوه قضاییه دارا هستند، به نحوی که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. قوه قضاییه اگر در پی داشتن عدالت است می‌باید به دنبال داشتن مدیران شایسته باشد که بتوانند عدالت را متناسب با اهداف سازمانی اجرا کنند. پاسخ‌دهندگان در این زمینه عنوان می‌کنند: رؤسا بایستی مسئول اجرای عدالت باشند و از موقعیت شغلی خود سوءاستفاده نکنند و قضات تحت امر آنان، بدانند که، اگر در پرونده‌های سنگین حکم به عدالت دهند و مشکلی برایشان پیش بیاید، رییس دادگستری به نحو احسن از آن‌ها حمایت می‌کند. مدیران قضایی باید استمراری باشند، به عبارتی، زمانی که صلاحیت آن‌ها به مرور زمان از بین رفت، آن مسئولیت را از آن‌ها گرفت. مواد قانون نظارت بر رفتار قضات، یک ساختار و مدلی دارد که قضات را با آن می‌سنجند. قاضی همواره باید قضاوت را با انگیزه و رساندن حق به صاحبان آن و اجرای عدالت انتخاب کند. با توجه به قاضی بودن رؤسا و این‌که قاضی بودن یک شغل نیست، بلکه یک اعتبار و مسئولیت است؛ بنابراین شایستگی آن‌ها باید از دید همان قاضی بودن مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین باید مؤلفه عادل بودن را همواره داشته باشند و این‌که بتوانند شعب و قضات زیرمجموعه را هدایت کنند، هر مدیری باید دغدغه اجرا و احقاق حق داشته باشد، در انتصابات باید دو گزینه را مورد توجه قرار دهیم: ۱- تعهد ۲- قابل اعتماد بودن افراد منصوب، به عبارتی علم و تخصص داشته باشند با توجه به این‌که، تعهد همراه با تخصص، اعتماد به وجود می‌آورد. از راهبردهای مدیران شایسته دادگستری، شناخت نیروها است. اگر شناخت وجود نداشته باشد، سازمان، در سازمان‌دهی و استفاده از نیروی کار موفق نیست؛ بنابراین هم دستگاه ضایع می‌شود هم خود مدیران. مدیران بایستی، در یک پروسه زمانی تعریف شده، قدرت برنامه‌ریزی داشته باشند که بتوانند از یک طرف جواب‌گویی زیر مجموعه باشند و از طرفی پاسخ‌گویی مدیران ارشد قوه قضاییه باشند. مدیریت دادگستری کار سختی است، علی‌رغم این سختی‌ها، مدیران بدانند برای حداقل یک ماه چه کاری انجام دهند. در آخر ماه بسنجند چند درصد از کارهایشان را توانسته‌اند انجام دهد. به عبارتی با بصیرت و آینده‌نگر بوده و ارزش محور باشند و همواره در پی عملکرد برتر باشند. به عبارتی اجتناب از دچار روزمرگی شدن. علاوه بر آن، مدیران قضایی بایستی مقتدر باشند. بررسی و نظارت بر شعب و نحوه رسیدگی در شعب که اوقات طولانی نباشد و پرونده‌ها را سر نوبت رسیدگی کنند. مستقل فکر کردن و وابسته نبودن، تحت تأثیر مقامات دیگر قرار نگرفتن، از پیامدهای مدیران شایسته است. از ارزش‌های دستگاه

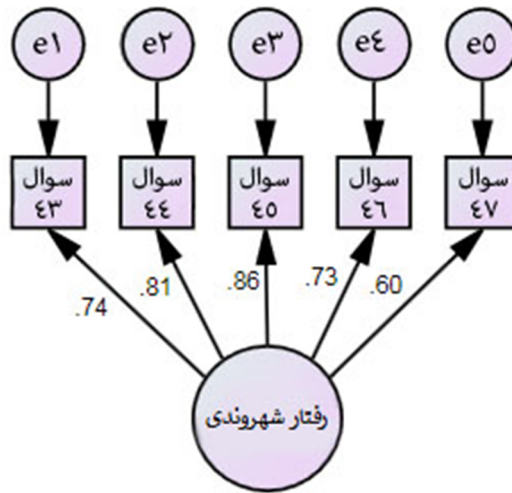
قضایی، بی طرفی قضات است به گونه‌ای که، انتخاب مدیران قضایی نباید بر اساس روابط بین گروهی، بین جناحی و حتی حکومتی باشد. در نهایت شایسته سالاری در دستگاه قضایی، به گونه‌ای به وجود می‌آید که اگر رییس دادگستری به هر علتی جابه‌جا شود، سایر معاونان، که از معلومات و سیاست‌های اداری و قضایی کاملاً مطلع هستند، می‌تواند جایگزین او باشند و موجب تعالی سازمان و فضای سالم دستگاه شوند.



شکل شماره ۱: مدل رویکردی شایستگی مدیران قضایی ایران

تجزیه و تحلیل بخش کمی: هدف این بخش بررسی مدل کیفی پژوهش و آزمون آن بر اساس روش‌های کمی است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول: قبل از آزمون مدل کلی پژوهش ابتدا با استفاده از تحلیل تأییدی عاملی مرتبه اول سؤال‌های مرتبط با هر متغیر به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفت، تا مشخص شود آیا سؤال‌ها در نظر گرفته شده برای آنها مناسب است یا خیر. در این پژوهش با توجه به این که تعداد متغیرها زیاد بود، تحلیل عاملی مربوط به متغیر رفتار شهروندی (شرایط علی)، به صورت نمونه آورده شده است. شایان ذکر است تمامی بارهای عاملی (بالاتر از ۰/۵) متغیرهای دیگر، به شیوه زیر مورد تأیید قرار گرفتند. در شکل شماره دو، مدل مربوط به متغیر رفتار شهروندی نشان داده شده است.



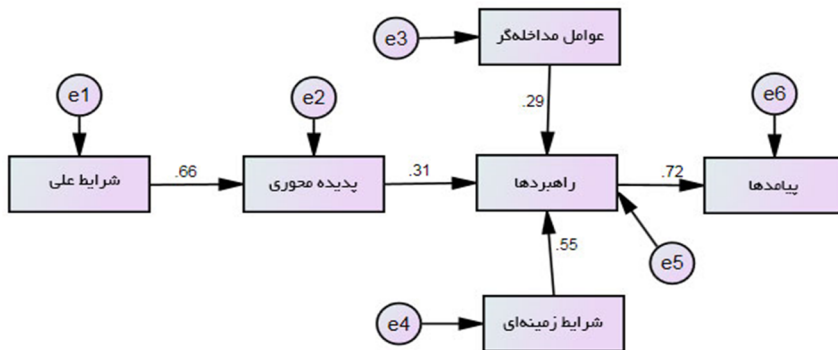
شکل شماره ۲: تحلیل عاملی تأییدی عامل رفتار شهروندی

نرم افزار ایموس<sup>۱</sup>، پس از بررسی مدل مفروض و اخذ داده‌های مربوط به متغیرها، مدل نهایی را ارائه می‌دهد. ابتدا، شاخص‌های برازش مدل پژوهش در جدول شماره نه، آورده شده است.

جدول شماره ۹: شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم پژوهش

متغیرها	کای اسکوئر <sup>۱</sup>	شاخص برازش تطبیقی <sup>۲</sup>	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد <sup>۳</sup>	شاخص هنجار شده مقتصد <sup>۴</sup>	شاخص تطبیقی مقتصد <sup>۵</sup>	کای اسکوئر بهنجار شده <sup>۶</sup>
مداخله‌گر	۴۷/۴۲۳	۰/۹۷۵	۰/۰۷۱	۰/۵۶۷	۰/۵۸۵	۱/۷۵۶
پیامدها	۸۶/۷۷۲	۰/۹۴۰	۰/۰۷۰	۰/۶۲۷	۰/۶۶۹	۱/۸۴۶
عوامل	۲۹۴/۱۰	۰/۹۲۷	۰/۰۷۹	۰/۶۹۰	۰/۷۴۲	۱/۹۳۵
زمینه‌ای						
شرایط علی	۱۳۴/۵۹	۰/۹۴۷	۰/۰۷۵	۰/۷۱۶	۰/۷۶۰	۱/۸۴۴
راهبردها	۳۸/۲۴۹	۰/۹۷۹	۰/۰۸۲	۰/۵۰۷	۰/۵۱۷	۲/۰۱۳
پدیده	۳۶۵/۱۱	۰/۹۴۸	۰/۰۷۱	۰/۵۸۰	۰/۵۹۹	۲/۲۳۵
محوری						
مدل کلی	۱۲۳۰/۱۲	۰/۸۴۵	۰/۰۹۵	۰/۶۷۰	۰/۵۸۶	۲/۱۴۰

آزمون مدل کلی پژوهش: در شکل شماره سه، مدل کلی پژوهش از طریق معادلات ساختاری، نشان داده شده است.



شکل شماره ۳: مدل کلی پژوهش

با توجه به جدول مدل معادلات ساختاری مربوط به مدل معادلات ساختاری پژوهش، شاخص‌های برازش در وضعیت مطلوب قرار دارد. بر اساس روابط بین متغیرها

1- CMIN

2- CFI(Comparative Fit Index)

3- Root mean square Error of Approximation (RMSEA)

4- Parsimony Normed Fit Index (PNFI)

5- Parsimony Comparative Fit Index (PCFI)

6- CMIN/DF

طبق شکل شماره سه و مطابق با جدول شماره ده، روابط بین کلیه اجزا مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول شماره ۱۰: نتایج حاصل از تأیید روابط بین اجزای مدل شایستگی

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	مقدار بحرانی	مقدار خطا	نتیجه
۱	شرایط علی --- <پدیده محوری	۰/۶۶	۸/۰۹۴	۰/۰۰۰	تأیید
۲	پدیده محوری --- <راهبردها	۰/۳۱	۶/۴۶۹	۰/۰۰۰	تأیید
۳	راهبردها --- <پیامدها	۰/۷۲	۶/۰۰۹	۰/۰۰۰	تأیید
۴	عوامل زمینه‌ای --- <راهبردها	۰/۵۵	۴/۶۰۹	۰/۰۰۰	تأیید
۵	عوامل مداخله‌ای --- <راهبردها	۰/۲۹	۵/۰۹۰	۰/۰۰۰	تأیید

**آزمون فرضیه‌های پژوهش:** در ادامه به نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش اشاره شده است. فرضیه اول: شرایط علی ایجادکننده شایستگی مدیران قضایی، بر پدیده محوری تأثیر دارند. فرضیه دوم: پدیده محوری ایجادکننده شایستگی قضات بر راهبردها تأثیر دارد. فرضیه سوم: راهبردهای ایجادکننده شایستگی قضات دادگستری بر پیامدها تأثیر دارند. فرضیه چهارم: عوامل زمینه‌ای ایجادکننده شایستگی قضات دادگستری بر راهبردها تأثیر دارند. فرضیه پنجم: عوامل مداخله‌گر ایجادکننده شایستگی قضات دادگستری بر راهبردها تأثیر دارند. در جدول شماره یازده، شاخص‌های برازش فرضیه‌ها بر اساس سه دسته شاخص مطلق، تطبیقی و مقتصد نشان داده شده است. مقدار شاخص‌ها تأییدکننده برازش الگو است.

جدول شماره ۱۱: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	کای اسکور	شاخص برازش تطبیقی	شاخص برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	شاخص برازش تطبیقی	کای اسکور	نتیجه‌گیری
اول	۱۴۴/۸۳۶	۰/۷۶۰	۰/۷۱۳	۰/۰۶۹	۰/۹۵۰	۱/۷۲۴	برازش مناسب
دوم	۱/۲۸۶	۰/۵۱	۰/۰۰۰	۱/۰۰	۱/۰۵	۰/۶۲	برازش مناسب
سوم	۳/۵۸۴	۰/۵۲	۰/۰۳۶	۰/۹۹۸	۰/۹۹۳	۰/۶۳	برازش مناسب
چهارم	۲۸/۶۷۳	۰/۵۵	۰/۵۳۷	۰/۰۶۹	۰/۹۶۳	۲/۳۸۹	برازش مناسب
پنجم	۱/۸۲۹	۰/۶۲	۰/۵۱	۰/۰۷۴	۰/۹۹۷	۱/۸۲۹	برازش مناسب

با توجه به جدول شماره یازده، تمام شاخص‌های برازش در وضعیت مطلوب قرار دارند. نتایج حاصل از تأیید فرضیه‌های پژوهش در جدول شماره دوازده، نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۲: نتایج حاصل از تأیید فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	مقدار بحرانی	مقدار خطا	نتیجه
اول	شرایط علی --- <پدیده محوری	۰/۸۱	۴/۰۹۴	۰/۰۰۰	تأیید
دوم	پدیده محوری --- <راهبردها	۰/۷۰	۱/۷۰۳	۰/۴۵۷	تأیید
سوم	راهبردها --- <پایمدها	۰/۹۸	۰/۷۴۴	۶/۸۱۰	تأیید
چهارم	عوامل زمینه‌ای --- <راهبردها	۰/۹۷	۹/۸۷۳	۰/۰۰	تأیید
پنجم	عوامل مداخله‌گر --- <راهبردها	۰/۸۴	۷/۷۲۶	۰/۰۰۰	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی پژوهش‌گران و نتایج به دست آمده نشان‌گر آن است که تحقق چشم‌انداز ترسیم شده در افق ۱۴۰۴، نیازمند مجموعه گسترده‌ای از شایستگی‌هاست. این شایستگی‌ها در دل اسناد بالادستی ذکر شده‌اند. در این پژوهش، راهبردها شامل برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی، رهبری و کنترل هستند. برخی از مؤلفه‌های به دست آمده در این بخش با پژوهش، طهماسبی (۱۳۹۰) و قشقایی (۱۳۹۴)، هم‌خوانی دارد. در پژوهش طهماسبی، به این نتیجه دست یافته است که تحقق دادرسی عادلانه، تنها با به کار بستن قوانین عادلانه و قضات شایسته قابل دسترس نیست، بلکه نظارت صحیح نیز لازمه تحقق آن است. در پژوهش قشقایی، مهارت ادراکی شامل، تجزیه و تحلیل تفکر نظام‌مند، ژرف‌نگری، ابهام‌زدایی، بصیرت، ثبات عملکرد، تحمل ابهام و مهارت تصمیم‌گیری شامل، قاطعیت، اعتماد به نفس، خطرپذیری، پذیرفتن مسئولیت، است. طبق الگوی به دست آمده پژوهش، بستر فراهم‌کننده راهبردهای شایستگی مدیران قضایی شامل، شناخت محیط کاری، ارتقاء سلسله‌مراتبی در سازمان، تفکر راهبردی مدیران دستگاه قضایی، داشتن سرمایه اجتماعی و مدیریت ارتباطات هستند. برخی از یافته‌های پژوهش در این بخش با پژوهش فرجی (۱۳۹۱)، طهماسبی (۱۳۹۰)، زین‌الدینی (۱۳۹۵) و قشقایی (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد. در پژوهش فرجی، با مقوله مردمی بودن آن که شامل مفاهیم پیوستگی با مردم، رضایت‌آفرین برای مردم، اعتمادآفرین برای مردم، تعامل سازنده با مردم و پاسخ‌گو بودن است هماهنگ است.

مقوله سازمانی پژوهش فرجی، با مفهوم پایبند به اصول ارتباطات سازمانی و نگاه نظام‌مند و کل‌نگر، هم‌خوانی دارد. در پژوهش تاج‌آبادی نیز با شایستگی‌های رفتاری که شامل، خدمت‌گزاری و مردمی بودن است، هماهنگ است. در پژوهش طهماسبی به الزام دستگاه قضایی به تبیین ضابطه‌های خاص برای احراز سمت‌های قضایی اشاره شده است. در پژوهش زین‌الدینی یکی از ابعاد کارآمدی قوه قضاییه، اعتماد مردم است که عوامل شکل‌دهنده آن عبارتند از: ضرورت اعتماد مردم، دلگرمی مردم، احقاق حق، حمایت از مظلوم، تحقق عدالت، خدمت‌رسانی، قانون‌مندی، برنامه‌ریزی و قاطعیت قضایی است که با پژوهش هماهنگ است. قشقای در پژوهش خود، به یافته هوش اجتماعی، که شامل آداب اجتماعی، ارتباط مؤثر با دیگران است، دست یافته‌اند، که با پژوهش، هم‌خوانی دارد. شرایط مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای شایستگی در الگو، رفتارهای سیاسی، مدیریت محیط هستند. برخی از مؤلفه‌های این بخش با پژوهش منصورآبادی (۱۳۹۵) و سانگر (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد. در پژوهش منصورآبادی بیان شده است که قضات تحت تأثیر پیشینه‌های اجتماعی - اقتصادی‌شان از جمله پیوندهای منطقه‌ای و وابستگی‌های سیاسی، در صدور حکم برای دعاوی قرار می‌گیرند. در پژوهش سانگر، نشان داده‌اند که، عوامل متعددی از جمله منطقه‌گرایی، مذهب، حزب‌گرایی و تجربه شغلی با هم بر نحوه رسیدن قضات به تصمیم تأثیر خواهند گذاشت. شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده محوری پژوهش عبارتند از: ویژگی‌های شخصیتی، عوامل اعتقادی و معنوی، عوامل اخلاقی و دانش تخصصی. برخی از نتایج پژوهش در این قسمت، با کتاب مقدس عهدنامه امام علی (ع) برای مالک اشتر (نامه ۵۳)، پژوهش قشقای (۱۳۹۴)، پژوهش فرجی (۱۳۹۱)، تاج‌آبادی (۱۳۹۲) و ماده ۲۴ دستورالعمل حفظ کرامت و ارزش‌های انسانی در قوه قضاییه، هم‌خوانی دارد. در پژوهش فرجی در زمینه ویژگی‌های شخصیتی مانند منضبط بودن، برخوردار از وجدان کاری، دارای فرهنگ خودکنترلی، ساده‌زیست و حافظ حقوق مردم، هماهنگ است. در پژوهش تاج‌آبادی نیز به برخی از عناصر کارآمدی در قوه قضاییه مانند، دانش و تخصص، تجربه، نظم و انضباط، سرعت عمل و پویایی علمی مستمر اشاره شده است. در پژوهش زین‌الدینی نیز به مواردی مانند قاطعیت، استقلال قضایی، اجرای عدالت، برخورد قضایی، سرعت عمل قضایی، دقت در رسیدگی، شایسته‌سالاری، سلامت قوه قضاییه و رسیدن به وضع مطلوب،

امنیت قضایی، امنیت روانی، امنیت جانی و امنیت اخلاقی، اشاره شده است. در پژوهش قشقای به مهارت‌های فردی مورد نیاز قضات شامل، هوشمندی، غلبه بر اضطراب، مدیریت زمان و توانایی علمی شامل، دانش و معلومات تخصصی، اطلاعات داشتن در یک حوزه خاص و استفاده کارا از فناوری‌های موجود، دست یافته‌اند. پدیده محوری در پژوهش تعهد و عدالت است که بر اساس آن، اجرای عدالت، به قانون عادلانه و قاضی عادل نیازمند است. که با نتایج پژوهش فرجی (۱۳۹۱)، قشقای (۱۳۹۴)، تاج‌آبادی (۱۳۹۲) و زین‌الدینی (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد. در پژوهش فرجی در بخش مقوله ارزشی شایستگی‌های مدیران دولتی برای تحقق سند چشم‌انداز، به مفهوم عدالت‌محوری اشاره شده است. در پژوهش تاج‌آبادی با عنوان، شایستگی‌های کلیدی در نصب مدیران دستگاه قضایی، مقوله محوری عدالت‌خواهی است، که شامل رعایت قانون، عدالت در قضاوت، عدالت در اجرای حدود الهی، عدالت در مسئولیت‌دهی و مسئولیت‌پذیری، عدالت در برخورداری‌های عمومی است. پیامدهای کارآمدی در قوه قضاییه بر اساس رهنمودهای امام خمینی (ره)، در پژوهش زین‌الدینی، نیز شامل پیش‌گیری از جرم و اجرای عدالت است. در پژوهش قشقای، پایبندی به اصول اخلاقی شامل رعایت عدالت، تعهد به ارزش‌ها، قانون‌مداری، صداقت، پرهیزکاری، روحیه خدمت‌گرایی، است که با پژوهش هماهنگ است. در نهایت، برخی از مؤلفه‌های به‌دست آمده در این پژوهش، با شاخص‌های ارزش‌یابی رفتار و عملکرد قضات بر اساس معیارهای معاونت دادسرای انتظامی در امور نظارت و ارزش‌یابی قضات، پژوهش طهماسبی (۱۳۹۰)، حسن‌بیگی (۱۳۸۹)، زین‌الدینی (۱۳۹۵)، برنامه چهارم توسعه قضایی، هم‌خوانی دارد. در پژوهش طهماسبی ذکر شده است که، شأن و منزلت قاضی با هدف ارتقا بی‌طرفی و استقلال دستگاه قضایی، حفظ شود. در پژوهش زین‌الدینی یکی از پیامدهای کارآمدی در قوه قضاییه، توسعه و تعالی قوه قضاییه است که در این پژوهش شامل صلابت، علم و معرفت، حق‌گرایی و سلامت، اعتماد به نفس، باور به خدا، نوآوری و ابتکار، جوشش از درون، توسعه توانایی‌ها، اصلاحات، تحول‌گرایی، پیشرفت، بهبود مستمر، چشم‌انداز روشن، برنامه‌محور، احقاق حق، ابطال باطل و عدالت قضایی، استقلال قضایی، نظارت و تحقق اهداف است.



## پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش در بخش راهبرها، می‌توان گفت، نظام‌مند کردن مدیریت‌ها و نظارت‌ها، به کاراندازی روش نظارت نسبت به همه بخش‌های دستگاه و تشویق نیکوکاران و برخورد مناسب و قاطع با کم‌کاران یا بدکاران، نظارت بر عملکرد قضات با دقت بیشتر، برنامه‌ریزی در جذب مدیران لایق، راهبردهای سازمانی هستند. هم‌چنین در بخش عوامل زمینه‌ای، اتخاذ تدابیر گوناگون برای دلگرمی مردم به دستگاه قضایی و تحقق کامل احساس آرامش برای مردم، زمینه‌ساز تحقق راهبردهای شایستگی هستند. علاوه بر آن، مستندسازی تجربیات قضایی و انتقال آن به قضات جوان، فقرزدایی و توجه به مناطق محروم و توزیع جغرافیایی واحدهای قضایی، اولویت‌بندی در رسیدگی‌های قضایی و برخورد با مشکلات و جرایمی که امنیت مردم را سلب می‌کنند. سهل‌الوصول کردن مراجعات، ارتباطات و اطلاع‌رسانی، اولویت جذب در قوه قضاییه بایستی جذب نیرو از درون سازمان بوده و جذب نیروهای دارای سابقه بالا ضرورت دارد. دلیل این موضوع آن است که جذب نیروهای دارای سابقه کار بالا، به معنای کاستن از هزینه‌های آموزش و خطاهای متداول نیروهای تازه‌کار است. موارد ذکر شده، از جمله بسترها و زمینه‌های فراهم‌کننده راهبردها هستند. بدین معنا که این شرایط ایجادکننده احساس اقتناع ذهنی مردم نسبت به قضاوت‌ها هستند، به‌گونه‌ای که جو سیاسی، روی قوه قضاییه اثر نگذارد. تأثیر نگرفتن از جوسازی‌ها و فشارهای تبلیغاتی و جریان‌ات سیاسی در دستگاه قضایی اسلامی، مقابله جدی با اعمال نفوذ صاحبان پول در قوه قضاییه، بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی در مسائل سیاسی. نگاه کلان به مسائل قوه قضاییه: یعنی قوه قضاییه را مثل یک رکن و یک عنصر اصلی در کل نظام بینیم و تأثیر آن را در مدیریت کلان نظام در نظر بگیریم، که با توجه به، شرایط مداخله‌گر هستند. با توجه به شرایط علی، الگو قرار دادن دستگاه امیرالمؤمنین، قاطعیت و سرعت عمل در کارها، شجاعت و نداشتن ضعف داخلی در جهت رسیدن به نظام قضایی مطلوب، انضباط و روحیه انقلابی، توجه به تزکیه و تهذیب نفس در کنار آموزش، وجدان‌کاری در مدیریت، گزینش افراد معتقد به هدف انقلاب، از اهمیت زیادی برخوردارند. معیار مسئولان برای گزینش مدیران قضایی، بایستی عملکرد، انسان‌های پاک، امین و دلسوز، مردم دوست، ثابت قدم و وجود معیارهای الهی در گزینش مسئولان باشد. به‌گونه‌ای که،

الگو بودن برای سایر قوا، هدف باشد. به فرمایش رهبر انقلاب، کار را به دست قضا و قدر سپردن، اولین بلایی است که ممکن است یک مدیر را از صلاحیت کافی و لازم ساقط کند. هوشمندی قاضی، تخصص علمی و فقهی و اهل اجتهاد، پرهیز از علم قاضی در رسیدگی (جز در موارد خاص) نیز از عوامل مهم شرایط علی هستند. وظیفه بزرگ قوه قضاییه عدم تبعیض در قوانین قضایی است. به عبارت دیگر، قوانین یکسان برای عموم مردم، تساوی همه در برابر قانون، عدالت‌خواهی قانون، عدم اطاله دادرسی در پرونده‌های مهم و مفاسد اقتصادی، مقابله با انحراف و تخلف، از موارد به وجود آورنده عدالت در سازمان هستند. ملموس کردن عدالت در زندگی مردم، مبارزه با فساد در همه ابعاد، تحقق قسط و عدل، گسترش کمی و کیفی محاکم دادگستری، پیاده کردن کامل مقررات قضایی اسلامی، روزآمد کردن پرونده‌های در حال رسیدگی و استفاده از فن‌آوری نو برای آن، برای عموم جامعه آشکار خواهد شد. از اصول مورد اهتمام ویژه در قوه قضاییه بایستی، جذب عناصر برجسته، کارآمد انقلابی، مؤمن و دلسوز در مسئولیت‌های حساس قوه قضاییه، طرد عناصر فرصت‌طلب و بی‌بصیرت از دستگاه، به‌ویژه از مسئولیت‌های مؤثر، باشد. در این صورت، سلامت همه جانبه قوه قضاییه، با رعایت شرایط اسلام در باب گزینش مدیران قضایی، نخبه‌شناسی و نخبه‌پروری، جذب افراد کارآمد در تشکیلات، به‌کارگیری افراد با روحیه انقلابی و اسلامی عمیق در سطوح بالای مدیریت، تا حد زیادی تضمین خواهد شد و باعث به وجود آمدن شایسته‌سالاری و عدالت در دستگاه قضا خواهیم بود. در کل، با توجه به نتایج پژوهش، تدوین برنامه‌های آموزش حرفه‌ای در رابطه با شایستگی در سازمان، به‌گونه‌ای که، امکان آموزش را در صورت تغییر شغل قضات، همانند جابه‌جایی بین دادگاه‌ها یا پرونده‌های کیفری و مدنی، پذیرش یک صلاحیت و سمت ویژه (برای مثال در دادگاه خانواده یا اطفال) یا پذیرش یک پست همانند ریاست یک شعبه یا دادگاه، به آنان ارائه کند. هم‌چنین، با توجه به این‌که تعداد معدودی از قضات زن در دادگستری، سمت‌های مدیریتی را در دست دارند. پیشنهاد می‌شود چنان‌چه با بررسی‌های انجام شده مشخص شود که این دسته از قضات از شایستگی لازم، برخوردار هستند به سمت‌های مدیریتی در دستگاه قضا، منصوب و ارتقا یابند. هم‌چنین، با توجه به اهمیت سلامت قضایی که از پیامدهای شایستگی مدیران قضایی است، انجام تست‌های روان‌شناسی و شخصیت‌شناسی علاوه بر بدو

استخدام قضات به سازمان، به صورت دوره‌ای و مستمر برای آن‌ها و مدیران قضایی فعلی، برای شناسایی نارسایی‌های اخلاقی و شخصیتی‌یشان، انجام پذیرد. به طور کلی، اجرای این پژوهش می‌تواند، امکان پاسخ‌گویی به الزامات قانونی، که سازمان‌ها و نهادهای کشور را ملزم به استقرار نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی می‌کند، مانند چشم‌انداز جمهوری اسلامی، برخی از الزامات قانونی برنامه چهارم و سیاست‌های کلی نظام اداری که از طرف رهبر انقلاب ابلاغ شد، فراهم کند.

### تقدیر و تشکر

در خاتمه، از سازمان دادگستری و کلیه قضات محترمی که بخشی از زمان با ارزش خود را، به این پژوهش اختصاص دادند و مشارکت کردند، نهایت قدردانی را داریم.

## منابع

- نهج البلاغه. عهدنامه امام علی (ع) برای مالک اشتر نَخَعی نامه ۵۳. قابل بازیابی از:  
<https://hawzah.net/fa/Article/View/97005>
- ابوالعلائی، بهزاد؛ عباس، غفاری (۱۳۸۶). مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- بابایی زکلیلی، محمدعلی (۱۳۸۵). طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران). سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی (صص ۱۱-۳۲). تهران. مؤسسه مطالعات و بهره‌وری نیروی انسانی. قابل بازیابی از:  
<https://www.civilica.com/Paper-CHRD03- html>
- پیام آموزش (۱۳۹۶). مرکز آموزش معاونت منابع انسانی قوه قضاییه. شماره دوم.
- تاج‌آبادی، حسین؛ بیات، مهدی (۱۳۹۲). شایستگی‌های کلیدی در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظله العالی). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۱، شماره ۱، صص ۸۳-۱۰۴. قابل بازیابی از:  
<http://ensani.ir/fa/article/324707>
- ترک‌زاده، جعفر؛ انصاری، سمیه (۱۳۹۴). تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی، مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال چهارم، شماره ۱: صص ۳-۲۲. قابل بازیابی از:  
<http://ensani.ir/fa/article/366171>
- حسن بیگی، ابراهیم؛ جهانگیر، اصغر (۱۳۸۹). الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی با رویکرد تعهد بالا با تأکید بر منابع انسانی در قوه قضاییه. فصلنامه نظم و امنیت انتظامی شماره اول، سال سوم. قابل بازیابی از:  
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=128581>
- خاکی، غلام‌رضا (۱۳۹۲). روش تحقیق با رویکرد گرنددی در پایان‌نامه نویسی. انتشارات فوژان، چاپ اول.
- درویش‌زاده، محمد (۱۳۸۴). جستاری در مدیریت قضایی (مبانی، محتوا و کاربرد) معاونت آموزش قوه قضاییه، قم: نشر قضا.
- ریسی، ابراهیم (۱۳۹۸). دستورالعمل حفظ کرامت و ارزش‌های انسانی کارکنان در قوه قضاییه. قابل بازیابی از:  
<https://www.tasnimnews.com/fa/news/1398/04/24/2054952>
- زین‌الدینی، مجید؛ فرهی، علی؛ محمدرضا سلطانی (۱۳۹۵). پیامدهای کارآمدی در قوه قضاییه از منظر امام خمینی و مقام معظم رهبری (مدظله العالی). فصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت. قابل بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/381741>

– سلطانی، سیدناصر (۱۳۹۶)؛ مسئولیت انتظامی قضاات. پژوهشگاه قوه قضائیه، مرکز مطبوعات و انتشارات قوه قضائیه.

– شاه‌حیدری‌پور، محمدعلی؛ همتی، مجتبی (۱۳۹۶). شرح اصول رفتار قضایی (قضایی)، معاونت حقوقی قوه قضائیه، انتشارات خرسندی.

– طهماسبی، جواد (۱۳۹۰). فرآیند نظارت انتظامی بر رفتار قضاات. مجله حقوقی دادگستری، صص ۲۰۹-۲۲۹. قابل بازیابی از:

[http://www.jlj.ir/article\\_11074.html](http://www.jlj.ir/article_11074.html)

– فرجی، محسن؛ لطیفی، میثم (۱۳۹۱). شایستگی‌های مدیران در دهه عدالت و پیشرفت، مقدمه چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت سرمایه انسانی سال اول، شماره بهار. قابل بازیابی از:

[https://www.smtc.ac.ir/c/document\\_library/get\\_file?](https://www.smtc.ac.ir/c/document_library/get_file?)

– قشلاقی، مژگان؛ حقانی، محمود؛ محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۹۴). نیازسنجی آموزشی گروه‌های شغلی قضاات بر اساس رویکرد شایستگی (مطالعه موردی: مجتمع‌های قضایی استان تهران). فصلنامه مطالعات منابع انسانی سال پنجم، شماره شانزدهم. صص ۱۴۱-۱۶۳. قابل بازیابی از:

[http://www.jhrs.ir/article\\_65725.html](http://www.jhrs.ir/article_65725.html)

– کریمی، حسین (۱۳۷۴). آشنایی با مسئولیت‌های مسئولان قضایی قوه قضائیه. نشر روزنامه رسمی کشور تهیه شده در حوزه معاونت قضایی قوه قضائیه

– منصورآبادی، عباس؛ یآوری، جواد؛ شیدائیان، مهدی؛ رحیمی‌نژاد، عباس (۱۳۹۵). الگوهای تصمیم‌گیری قضایی در آمریکا و ایران. پژوهش حقوق کیفری، سال پنجم، شماره هجدهم، صص ۶۴۹-۶۱۴. قابل بازیابی از:

[http://journals.atu.ac.ir/article\\_7403.html](http://journals.atu.ac.ir/article_7403.html)

– یرو، روژه (۱۳۸۴). نهادهای قضایی فرانسه: ترجمه شهرام ابراهیمی‌عباس، تدین و غلامحسین کوشکی. مرکز مطالعات توسعه قضایی، چاپ نخست ۱۳۸۴ چاپ سپهر نوین-قم-سلسبیل.

– Bikfalvi A, Rafart A, Mancebo N. (2013). The assessment of competence in university adult education: a dynamic approach. *International journal of management, knowledge and learning* 2(1): 3-23.

– 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,” *Industrial and Commercial Training*, 51(3): 123-135. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0087>

– Crawford. L. n. (2010). Competencies for managing change. *International journal of project management*. pp. 405-412. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015>

- Draganidis, F, Mentzas, G. (2006). Competency Based Management a Review of Systems and Approaches. *Information Management and Computer Security*, 14(1): 51 – 64. Retrieved from:  
<https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- ECHR (2013). Guide on Article 6 – right to a fair trial (civil limb), [www.echr.coe.int](http://www.echr.coe.int).
- Gangani, N, Mcl. Ean. G.n. & Braden, R.A. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance improvement quarterly*, 19(1): 127-140. Retrieved from:  
<https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361>
- Gjologaj, V. (2014). Developing a sports club management competency model for Albania: a Delphi study. Capella University, proquest dissertations publishing, 2014. 3621740.
- Key Judicial Skills and Competencies. (2017) A Handbook for Members of Procurement Review Tribunals.
- Lucia. A. D. Iepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organization. San Francisco: jossey-bass/Pfeiffer. Retrieved from:  
<https://doi.org/10.5465/amle.2003.9901707>
- Maatta. J (2008). “Quality Work and Quality Benchmarks in Finnish Courts”, taken from “Quality Development in the Field of Justice”, EIPA.
- Ref, G. (2013). Interviews: Competency Based Starting Point Series. University of ULSTER.
- Resource Guide on Strengthening Judicial integrity and capacity, (2011). United Nations office on drugs and crime Vienna.
- Sanchez, R. Heene, A. (2017). Building theory for management science and practice: an epistemological perspective from competence-based management theory. Published online: 05 Dec 2017; 1-23. Permanent link to this document: *Journal of Management Development*. Retrieved from:  
<https://doi.org/10.1108/S1744-211720170000008001>
- Songer, D. R. Johnson, S, (2007). Judicial Decision Making In the Supreme Court of Canada: Updating the Personal Attribute Model. *In Canadian Journal of Political Science*. Retrieved from:  
<https://doi.org/10.1017/S0008423907071156>
- Strauss, A. L. Corbin, J. M, (1990). Basics of qualitative research. Newbury Park, CA: Sage. Retrieved from:  
<https://dx.doi.org/10.4135/9781452230153>