



Presenting a Talent Management Model for Judicial Managers

Vajhollah Ghorbanizadeh 

Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Hamideh Ojaghi Shirmard* 

Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahriar Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

Background and Objective: Talent management in the judicial system, due to its direct connection with judicial independence and governance integrity, requires a specialized model that goes beyond general managerial frameworks and addresses the sensitivities of this domain. The present study was conducted with the aim of presenting a talent management model for judicial managers.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and qualitative in nature, conducted using the thematic analysis strategy. The participants consisted of 11 high-ranking judges and university professors who were selected through purposive information-oriented sampling. Data were collected via in-depth interviews and extracted using thematic analysis. To establish validity and trustworthiness, the criteria of credibility and confirmability were employed, and the reliability of coding was confirmed with Cohen's kappa coefficient (0.87). Furthermore, to validate the thematic structure, exploratory factor analysis was performed, in which the sampling adequacy index and Bartlett's test confirmed the significance of the factor structure.

Findings: Systematic data analysis led to the development of a three-level thematic network that organizes the policy-making, managerial, and operational dimensions within the framework of twelve key

components. The findings indicate that the policy-making layer is founded on platforms such as targeted attraction and selection of talents, establishment of a high-level steering committee, allocation of independent budgets, and periodic evaluation of program effectiveness. At the managerial level, components such as allocation of individual development resources, enhancement of core competencies, facilitation of participation in specialized training, and modeling of a talent culture play key roles. Finally, the operational layer of the model focuses on creating a comprehensive database, networking of elites, providing constructive performance feedback, and developing strategic skills. This integrated structure demonstrates that the combination of technical competencies with ethical integrity and judicial independence constitutes the primary foundation of talent management in this field.

Conclusion: The final model revealed that the success of talent management in the judiciary depends on the organic linkage between governance infrastructures and developmental measures. Establishing this comprehensive model can, by replacing traditional management with meritocracy, pave the way for specialized succession planning, reduction of administrative corruption, and enhancement of public trust in the judiciary.

Keywords: Talent Management, Judicial Managers, Thematic Analysis

Citation: Ghorbanizadeh, Vajhollah^۱ Ojaghi Shirmard, Hamideh , Presenting a Talent Management Model for Judicial Managers, Pp61-80, 1(1).

ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران قضایی

وجه‌الله قربانی‌زاده

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: ghrbanizadeh@atu.ac.ir

حمیده اوجاقی شیرمرد*

دکتری تخصصی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت حسابداری، واحد شهریار، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

hamideh.ojaghishirmard@iaau.ac.ir

چکیده

هدف: مدیریت استعداد در نظام قضائی به دلیل پیوند مستقیم با استقلال قضا و سلامت حاکمیتی، نیازمند الگویی اختصاصی است که فراتر از مدل‌های عام مدیریتی، حساسیت‌های این حوزه را پوشش دهد. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران قضائی انجام شد.

روش‌شناسی: این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از منظر ماهیت، کیفی است که با راهبرد تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل هجده نفر از قضات عالی‌رتبه و استادان دانشگاهی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند اطلاعات‌محور انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق گردآوری و با روش تحلیل مضمون استخراج شد. جهت احراز روایی و قابلیت اعتماد، از معیارهای مقبولیت و تأییدپذیری استفاده شد و پایایی کدگذاری با شاخص کاپای کوهن (۰/۸۲) به تأیید رسید. همچنین برای اعتبارسنجی ساختار مضامین، تحلیل عاملی اکتشافی انجام گرفت که شاخص کفایت نمونه‌گیری و آزمون بارتلت، معناداری ساختار عاملی را تأیید کردند.

یافته‌ها: تحلیل نظام‌مند داده‌ها به ترسیم شبکه مضامینی سه‌سطحی منجر شد که ابعاد سیاست‌گذاری، مدیریتی و عملیاتی را در قالب دوازده مؤلفه محوری انتظام می‌بخشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که لایه سیاست‌گذاری بر بسترهایی نظیر جذب و گزینش هدفمند استعدادها، استقرار کمیته راهبری عالی، تخصیص بودجه مستقل و ارزیابی دوره‌ای اثربخشی برنامه‌ها استوار است. در سطح مدیریتی، مؤلفه‌هایی همچون تخصیص منابع توسعه فردی، ارتقای شایستگی‌های محوری، تسهیل مشارکت در آموزش‌های تخصصی و الگوسازی فرهنگ استعداد نقش کلیدی ایفا می‌کنند. در نهایت، لایه عملیاتی مدل بر ایجاد بانک اطلاعاتی جامع، شبکه‌سازی نخبگان، ارائه بازخوردهای عملکردی سازنده و توسعه مهارت‌های راهبردی تمرکز دارد. این ساختار یکپارچه مبرهن می‌سازد که ترکیب شایستگی‌های فنی با سلامت اخلاقی و استقلال قضائی، شالوده اصلی مدیریت استعداد در این حوزه است.

نتیجه‌گیری: مدل نهایی نشان داد که موفقیت مدیریت استعداد در قوه قضائیه در گرو پیوند ارگانیک میان زیرساخت‌های حاکمیتی و اقدامات توسعه‌ای است. استقرار این الگوی جامع می‌تواند با جایگزینی شایسته‌سالاری به جای مدیریت سنتی، بستر ساز جانشین‌پروری تخصصی، کاهش فساد اداری و ارتقای اعتماد عمومی به دستگاه قضا شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، مدیران قضائی، تحلیل مضمون.

استناد: قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ اوجاقی شیرمرد، حمیده؛ (۱۴۰۵). ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران قضایی. مدیریت قضایی. یک (۱)، صص ۶۱-۸۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۱/۶

مدیریت قضایی، ۱۴۰۵، دوره ۱، شماره ۱، صص. ۶۱-۸۰

ناشر: دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۳/۱۳

نوع مقاله: علمی

© نویسندگان

مقدمه

مدیریت استعداد به عنوان یک پارادایم استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی، در دهه های اخیر به نیروی محرکه اصلی ارتقای عملکرد سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است (ساندیپانی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴؛ صفری، ۱۴۰۱). این رویکرد با تمرکز بر شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت افراد با پتانسیل بالا، به سازمان ها امکان می دهد تا با پویایی و چابکی بیشتری به چالش های محیطی پاسخ دهند. در واقع، مدیریت استعداد جایگزینی برای رویکردهای سنتی و منفعل در مدیریت کارکنان است که با بهره گیری از ابزارها و مدل های پیشرفته، مدیران را براساس ابعاد عملکرد و پتانسیل ارزیابی می کند. این ارزیابی های جامع، زمینه ساز برنامه ریزی های استراتژیک نظیر جانشین پروری و تصمیم گیری های کلیدی در راستای اهداف سازمانی می شوند (اوتو،^۲ ۲۰۱۹). در میان تمامی حوزه های حاکمیتی، قوه قضائیه به دلیل نقش بی بدیل خود در اجرای عدالت، صدور احکام الزام آور و صیانت از حقوق و آزادی های بنیادین شهروندان، جایگاهی منحصر به فرد و حساس دارد (شفچوک^۳ و همکاران، ۲۰۲۴؛ آپازا^۴ و همکاران، ۲۰۲۵). این ویژگی های متمایز، مفهوم مدیریت استعداد را در میان مدیران قضائی به ابعدی فراتر از سایر بخش های دولتی ارتقا می دهد. در این بستر حیاتی، طراحی و پیاده سازی یک مدل استعداد صرفاً نباید بر مهارت های مدیریتی عام و مشترک با سایر سازمان ها متمرکز باشد، بلکه باید استقلال قضائی و بی طرفی را به عنوان هسته مرکزی و شایستگی های بنیادین مدیران قضائی در نظر بگیرد و آن ها را در تمامی مراحل شناسایی، جذب و توسعه تقویت کند (شفچوک و همکاران^۵، ۲۰۲۴؛ مالوکو و حیدری،^۶ ۲۰۲۴). استقلال و بی طرفی ارکان اصلی مشروعیت و کارآمدی نظام قضائی هستند و هرگونه خدشه به آن ها، به طور مستقیم به اعتماد عمومی و حاکمیت قانون آسیب می رساند. فساد در میان مدیران قضائی، به دلیل حساسیت فوق العاده تصمیم گیری ها و پیامدهای گسترده آن بر زندگی افراد و جامعه، نه تنها به اعتماد عمومی ضربه مهلکی وارد می کند، بلکه اساس حاکمیت قانون را نیز تضعیف می سازد (آپازا و همکاران^۷، ۲۰۲۵). از این رو، ضرورت طراحی یک مدل استعداد اختصاصی و جامع برای مدیران قضائی که بتواند به طور مؤثر با چالش هایی نظیر رشوه خواری، دخالت های سیاسی و سوء استفاده از قدرت مقابله کند، به یک ضرورت بنیادین و اجتناب ناپذیر تبدیل شده است. چنین مدلی باید نه تنها شامل معیارهای گزینشی سخت گیرانه و شفاف باشد، بلکه آموزش های اخلاقی مستمر و تخصصی را نیز در برنامه توسعه مدیران قضائی ادغام کند تا فرهنگ صداقت، عدالت و بی طرفی در تمامی سطوح قوه قضائیه نهادینه شود (آنگ و وانگ^۸، ۲۰۱۹؛ شفچوک و همکاران^۹، ۲۰۲۴). این رویکرد تضمین می کند که مدیران قضائی نه تنها از شایستگی های مدیریتی لازم برخوردارند، بلکه اصول اخلاقی و استقلال قضائی را نیز به عنوان بالاترین ارزش ها سرلوحه کار خود قرار می دهند. با توجه به اهمیت محوری قوه قضائیه در تضمین عدالت و صیانت از حقوق شهروندان، توسعه یک مدل مدیریت استعداد متناسب و بومی سازی شده برای مدیران قضائی اهمیت ویژه ای می یابد. علی رغم پیشرفت های

1. Sandeepanie

2. Otoo

3. Shevchuk

4. Apaza

5. Shevchuk,

6. Maloku & Hajdari

7. Apaza

8. Ang & Wang,

9. Shevchuk,

نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک، واکاوی ادبیات موجود نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر مدل‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های انتفاعی یا بخش‌های عمومی با ماهیت اجرایی و خدماتی تمرکز کرده‌اند. در این میان، خلأ یک مدل جامع و نظام‌مند که به‌طور اختصاصی برای مدیران قضائی طراحی شده باشد، به وضوح احساس می‌شود. شکاف نظری اصلی زمانی نمایان می‌شود که مدل‌های عام مدیریت استعداد، ابعاد منحصربه‌فرد زیست‌بوم قضائی، به‌ویژه ضرورت تلفیق شایستگی‌های مدیریتی با مفاهیم صلب حقوقی نظیر استقلال قضائی و بی‌طرفی را نادیده می‌گیرند. این فقدان نظری باعث شده است که نظام‌های قضائی در شناسایی و پرورش مدیرانی که هم‌زمان واجد توانمندی‌های راهبری و سلامت اخلاقی خلل‌ناپذیر باشند، با چالش‌های ساختاری مواجه شوند (شفچوک و همکاران^۱، ۲۰۲۴). بررسی تجمیعی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه تحقیقات متعددی به ابعاد گوناگون مدیریت استعداد، از چارچوب‌های فناورانه حاکمیت قضائی (ساندراواتی^۲ و همکاران، ۲۰۲۴)، تا ضرورت تلفیق دانش نظری با مهارت‌های عملیاتی (لو و همکاران،^۳ ۲۰۲۱؛ ژو،^۴ ۲۰۲۲)، پرداخته‌اند، اما اغلب این مطالعات به صورت جزیره‌ای و تک‌بعدی به موضوع نگریسته‌اند. در فضای سازمانی ایران نیز، مطالعاتی همچون پژوهش صفری (۱۴۰۱)، بر نقش انگیزشی و جانشین‌پروری مدیریت استعداد و تحقیقات باباشاهی و همکاران (۱۴۰۲)، بر اولویت‌بندی مکانیزم‌های توسعه‌ای نظیر مربی‌گری و منتورینگ تأکید داشته‌اند. با این حال، علی‌رغم وجود این قطعات پراکنده، خلأ یک نگاه سیستمی که بتواند تمامی این ابعاد را در قالب سازه‌ای منسجم و اختصاصی برای مدیران قضائی ایران مفصل‌بندی کند، همچنان به قوت خود باقی است. آنچه از واکاوی پیشینه تجربی مستفاد می‌شود، نیاز مبرم به یک مدل یکپارچه و بومی‌سازی شده است که بتواند شایستگی‌های فنی و مدیریتی را با اصول صلب و تغییرناپذیر استقلال قضائی و سلامت اخلاقی پیوند زند. اکثر مدل‌های موجود در ادبیات مدیریت، با رویکردی انتفاعی طراحی شده‌اند که لزوماً با حساسیت‌های ویژه نظام عدالت همخوانی ندارند. از این رو، ضرورت دارد پژوهشی کیفی با تمرکز بر ویژگی‌های خاص قوه قضائیه انجام شود تا با بهره‌گیری از یافته‌های پیشین و تطبیق آن‌ها با الزامات حاکمیتی، مدلی جامع ارائه دهد. چنین مدلی نه تنها به ارتقای کیفیت رهبری در محاکم کمک می‌کند، بلکه با نهادینه‌سازی بی‌طرفی و شایسته‌سالاری، تضمین‌کننده اعتماد عمومی و پایداری سلامت اداری در این نهاد حیاتی خواهد بود. علاوه بر شکاف‌های نظری، ضرورت بومی‌سازی این مدل در قوه قضائیه ایران با توجه به ویژگی‌های فرهنگی، قانونی و ساختاری حاکم بر این نهاد، اهمیتی مضاعف می‌یابد. مدل‌های وارداتی یا عمومی، به دلیل عدم انطباق با ملاحظات خاص نظام قضائی کشور و چالش‌های سلامت اداری، در مرحله عملیاتی با مقاومت سازمانی یا ناکارآمدی مواجه می‌شوند. از این رو، طراحی مدلی که بتواند به‌طور مؤثر با چالش‌های عینی نظیر نفوذهای سیاسی و بسترهای احتمالی فساد مقابله کند، نه تنها یک ضرورت علمی، بلکه یک نیاز راهبردی و حاکمیتی است. این مدل می‌تواند با شناسایی و پرورش مدیران با پتانسیل بالا، تضمین‌کننده استقلال، بی‌طرفی و سلامت اخلاقی آنان در تمامی سطوح مدیریتی دستگاه قضا باشد و به عنوان یک ابزار حیاتی عمل کند. بر این اساس، سؤال پژوهش حاضر بدین قرار است: مدل جامع مدیریت استعداد مدیران قضائی چگونه است؟

1. Shevchuk,
2. Sandrawati
3. Loo
4. Zhou

مبانی نظری و پیشینه تجربی

مبانی نظری

مدیریت استعداد در بافتار مدیران قضائی، فراتر از فرایند ساده در حوزه منابع انسانی، به عنوان چارچوبی استراتژیک و نظام مند قلمداد می شود که هدف غایی آن، شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت هدفمند افرادی با عالی ترین پتانسیل برای تصدی مناصب مدیریتی در بدنه حساس و حیاتی نظام عدالت است (ساندپانی و همکاران^۱، ۲۰۲۴؛ صفری، ۱۴۰۱). این رویکرد با تمرکز بر مؤلفه های شایستگی محوری، به دنبال ارائه تعریفی دقیق و کاربردی از ویژگی های مورد نیاز برای رهبری و اداره اثربخش در قوه قضائیه است. در این پارادایم، شایستگی های مدیران قضائی نه تنها دانش تخصصی عمیق حقوقی و فقهی را شامل می شود، بلکه توانایی های شناختی پیچیده برای تحلیل پرونده های بغرنج، قدرت استدلال منطقی و مهارت های فنی لازم برای مدیریت کارآمد فرایندهای قضائی و اداری را نیز دربر می گیرد (چودهری^۲ و همکاران، ۲۰۲۴؛ صفری، ۱۴۰۱). بر این اساس، نظام مدیریت استعداد در حوزه قضائی نه تنها به دنبال یافتن متخصصان حقوقی، بلکه در پی پرورش مدیرانی است که توانایی هدایت و راهبری ساختارهای پیچیده را داشته باشند و بتوانند در عین حفظ استقلال و بی طرفی، به بهبود مستمر عملکرد سیستم کمک کنند. برای پیاده سازی مؤثر این رویکرد، استفاده از ابزارها و مکانیزم های ارزیابی پیشرفته ضرورت می یابد. در این الگو، ابزارهایی نظیر شبکه سازی و مدل های نظام مند، نقش محوری در دسته بندی و تحلیل استعدادهای مدیریتی ایفا می کنند. این ابزارها امکان ارزیابی مدیران را براساس دو بُعد کلیدی عملکرد فعلی و پتانسیل رشد آتی فراهم می آورند که به ترسیم دقیق مسیرهای ارتقا و برنامه ریزی جانشین پروری به شکلی علمی، شفاف و مبتنی بر شایستگی منجر می شود (اوتو^۳، ۲۰۱۹؛ صفری، ۱۴۰۱). چنین سیستمی تضمین می کند که هر پست مدیریتی توسط فردی با بالاترین سطح شایستگی اشغال شود و از این طریق، قوه قضائیه می تواند یک خزانه استعداد غنی و پویا ایجاد کند. این خزانه استعداد نه تنها چابکی سازمانی و توان پاسخ گویی به چالش های آتی را افزایش می دهد، بلکه اثربخشی بلندمدت و پایداری نظام قضائی را در مواجهه با تغییرات اجتماعی و حقوقی تضمین می کند (شمایله^۴ و همکاران، ۲۰۲۲؛ ساندپانی و همکاران^۵، ۲۰۲۴). در لایه توسعه ای، مدل استعداد برای مدیران قضائی بر یک سیستم دوگانه و تخصصی تأکید دارد که به طور همزمان آموزش های نظری پایه و تخصصی حقوقی را با مهارت های عملیاتی در امور مدیریتی تلفیق می کند (لو و همکاران^۶، ۲۰۲۱). در این نظام توسعه ای، پرورش استعدادهای مدیریتی فرایندی مستمر و مادام العمر تلقی می شود که از طریق مکانیزم های هدفمند صورت می پذیرد. انتقال دانش ضمنی و تجربیات گران بها از سطوح عالی و باتجربه به لایه های میانی و مدیران جوان تر، رکنی اساسی در این مسیر است. علاوه بر این، مشارکت فعال مدیران در پروژه های حساس قضائی و چالش های حقوقی واقعی، فرصت های بی نظیری برای یادگیری عملی و توسعه مهارت های تصمیم گیری در شرایط پیچیده فراهم می آورد. این فرایند به تربیت مدیرانی منجر می شود که علاوه بر تسلط کامل بر مبانی حقوقی، واجد مهارت های راهبردی برای هدایت

1. andeepanie

2. Chowdhury

3. Otoo

4. Shamaileh

5. Sandeepanie,

6. Loo

اصلاحات قضائی و افزایش دسترسی جامعه به عدالت باشند (باباشاهی و همکاران، ۱۴۰۲). لذا، مدیریت استعداد در مدیران قضائی صرفاً یک فرایند اداری و درون سازمانی محسوب نمی‌شود، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای حفظ و ارتقای اعتبار و کارآمدی نظام عدالت در ابعاد کلان است. یک مدل جامع و اثربخش مدیریت استعداد، به قوه قضائیه این امکان را می‌دهد که با چالش‌های پیچیده و روزافزون اجتماعی، حقوقی و فناورانه به‌طور مؤثرتری مقابله کند. با شناسایی و پرورش رهبران آینده که نه تنها از دانش حقوقی عمیق برخوردارند، بلکه به اصول اخلاقی، استقلال و بی‌طرفی قضائی نیز پای‌بندی مطلق دارند، نظام قضائی می‌تواند اعتماد عمومی را به‌عنوان سرمایه اصلی خود تقویت کند و نقش حاکمیتی خود را به‌عنوان حافظ عدالت و حاکمیت قانون به بهترین شکل ایفا نماید (شفچوک و همکاران^۱، ۲۰۲۴؛ آپازا و همکاران^۲، ۲۰۲۵). این مدل، با ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایستگی و توسعه مستمر، به پایداری و تاب‌آوری قوه قضائیه در برابر فشارهای بیرونی و درونی کمک کرده و تضمین می‌کند که تصمیمات قضائی و مدیریتی بر پایه بالاترین استانداردهای حرفه‌ای و اخلاقی اتخاذ شوند. درواقع، نهادینه‌سازی مدیریت استعداد در بدنه قضائی، سدی دفاعی در برابر کژکارکردی‌های اداری ایجاد می‌کند و اطمینان می‌دهد که جریان عدالت توسط مدیرانی هدایت شود که پتانسیل مدیریتی آن‌ها با تعهد اخلاقی گره خورده است. بر این اساس، مدیریت استعداد در این حوزه نه یک انتخاب، بلکه ابزاری بنیادین برای تحقق آرمان‌های نظام قضائی در جهت نیل به سلامت اداری و کارآمدی ساختاری است (باباشاهی و همکاران، ۱۴۰۲).

پیشینه تجربی پژوهش

در راستای بهینه‌سازی حاکمیت قضائی و تضمین کارایی نظام عدالت، مطالعات متعددی به بررسی نقش زیرساخت‌های فناورانه و چارچوب‌های قانونی در مدیریت استعداد مدیران قضائی پرداخته‌اند. در این زمینه، ساندراواتی و همکاران^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی پیرامون ضرورت چارچوب‌های قانونی در سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت استعداد، به این نتیجه دست یافتند که اجرای موفق چنین مدلی در حوزه قضائی، به‌شدت به وجود مقررات صلب و بهبود مستمر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات وابسته است. یافته‌های این پژوهش مؤید این نکته اساسی است که استقرار یک سیستم شایسته‌محور و داده‌محور، نه تنها به تحقق اصول شفافیت و پاسخ‌گویی کمک می‌کند، بلکه با بهره‌گیری از مدل‌های مدیریت عملکرد عادلانه، دسترسی جامعه به عدالت را تسهیل می‌سازد. این امر نشان می‌دهد که برای مدیریت استعداد مدیران قضائی، صرفاً توجه به ابعاد انسانی کافی نبوده و لزوم یکپارچه‌سازی با ابزارهای قانونی و فناورانه برای دستیابی به حداکثر اثربخشی، انکارناپذیر است. توسعه استعداد‌های قضائی علاوه بر بسترهای قانونی، نیازمند رویکردی جامع است که بتواند شکاف میان دانش نظری و مهارت‌های عملیاتی را پوشش دهد. لو و همکاران^۴ (۲۰۲۱) در تحلیل مدل آموزش استعداد سیستم دوگانه، بر ایجاد پیوند مستحکم میان دانش نظری حقوقی و مهارت‌های مدیریتی تأکید ورزیده‌اند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که تقویت هم‌زمان ویژگی‌های حرفه‌ای و انسانی در استعداد‌های قضائی، به حل تنش‌های موجود میان تقاضای فزاینده جامعه برای خدمات قضائی کارآمد و مدل‌های آموزش سنتی کمک شایانی می‌کند. به‌طور مشابه،

1. Shevchuk,
2. Apaza
3. Sandrawati,
4. Loo,

ژو^۱ (۲۰۲۲) نیز بر اهمیت ترویج دیدگاه‌های صحیح نسبت به قانون در کنار آموزش‌های حرفه‌ای صحنه گذاشته است. این پژوهش‌ها در مجموع بر این نکته کلیدی استوارند که یک مدل جامع مدیریت استعداد در مدیران قضائی، باید بر ترکیبی متوازن از شایستگی‌های فنی، اخلاقی و مهارت‌های عملیاتی استوار باشد تا بی‌طرفی و حاکمیت منصفانه در نظام قضائی تضمین شود. در بستر سازمانی و فرهنگی ایران، مدیریت استعداد به‌عنوان رویکردی نوین برای تحول در مدیریت سرمایه انسانی و رفع کاستی‌های مدل‌های سنتی ظهور کرده است. صفری (۱۴۰۱) در واکاوی مفاهیم و الگوهای مدیریت استعداد، این مفهوم را به‌عنوان یک استراتژی کلیدی برای سازمان‌های ایرانی معرفی کرده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که تمرکز بر استراتژی‌های جانشین‌پروری و شناسایی استعدادهای درونی، می‌تواند سازمان‌ها را به سمت توسعه پایدار سوق دهد. در حوزه قضائی، این یافته‌ها به معنای ضرورت شناسایی قضات و مدیران با پتانسیل بالا و آماده‌سازی آن‌ها برای تصدی مناصب ارشد است. همچنین تأکید بر شفاف‌سازی مسیر شغلی و استقرار نظام جبران خدمت منصفانه، از عوامل کلیدی در نگهداشت و انگیزش استعدادهای ارزشمند در این حوزه حساس به‌شمار می‌رود که در مدل‌های بومی باید مورد توجه قرار گیرد. شناسایی استعدادهای تنها گام نخست محسوب شده و توسعه مستمر آن‌ها برای ایفای نقش‌های مدیریتی از اهمیت حیاتی برخوردار است. باباشاهی و همکاران (۱۴۰۲) در اولویت‌بندی مکانیزم‌های توسعه استعداد، بر معیار انتقال قدرت شامل دانش، نگرش و رفتار حرفه‌ای تأکید کرده‌اند. این یافته به‌طور خاص برای مدیران قضائی که نیازمند ترکیبی از دانش حقوقی و نگرش اخلاقی هستند، حائز اهمیت است. براساس نتایج این تحقیق، روش‌های مربیگری، منتورینگ و مشارکت در پروژه‌های کلان به ترتیب بالاترین رتبه را در سازوکارهای توسعه استعدادهای مدیریتی کسب کرده‌اند. مربیگری به اصلاح رفتارهای مدیریتی کمک کرده و منتورینگ انتقال تجربیات گران‌بها از مدیران ارشد به جوان‌ترها را تسهیل می‌بخشد؛ در حالی که مشارکت در پروژه‌های حساس، فرصت‌های یادگیری عملی در شرایط پیچیده قضائی را فراهم می‌آورد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت استعداد مدیران قضائی، از منظر هدف، در زمره تحقیقات توسعه‌ای کاربردی قرار دارد. با توجه به ضرورت دستیابی به درکی عمیق، غنی و اکتشافی از ابعاد و مؤلفه‌های یک مدل اختصاصی در بستر واقعی نظام قضائی، رویکرد کیفی به‌عنوان راهبرد اصلی برگزیده شده است، چراکه تحقیقات کیفی با تمرکز بر پدیدارشناسی محیطی، امکان دستیابی به بینش‌های نو و تبیین لایه‌های پنهان معنایی را فراهم می‌آورند پارادایم حاکم بر این مطالعه، تفسیری است که در آن واقعیت نه به‌عنوان حقیقتی عینی، بلکه به‌مثابه ساختاری اجتماعی ناشی از تجربیات ذهنی و تعاملات نخبگان نگریسته می‌شود (گوبا و لینکلن،^۲ ۱۹۹۴). بر این اساس، روش‌شناسی اصلی تحقیق بر مبنای تحلیل مضمون سازمان‌دهی شده است که به‌عنوان روشی انعطاف‌پذیر، امکان شناسایی و گزارش الگوهای معنایی در داده‌های کیفی را به‌منظور مفهوم‌سازی و طراحی مدل جدید فراهم می‌سازد (کلارک و براون،^۳ ۲۰۰۶). جامعه پژوهش شامل مدیران اجرایی باتجربه و استادان دانشگاهی است. با توجه به اینکه هدف تحقیقات کیفی تعمیم آماری نبوده و بر غنای اطلاعاتی تمرکز دارد، فرایند انتخاب مشارکت‌کنندگان براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و

1 Zhou,

2. Guba, & Lincoln

3. Clark & Brown

اطلاعات محور انجام پذیرفت (پاتون،^۱ ۲۰۱۵). ملاک‌های گزینش خبرگان شامل داشتن حداقل ده سال سابقه فعالیت تخصصی در سطوح عالی قضایی یا سوابق پژوهشی معتبر در حوزه مدیریت منابع انسانی قضایی بود. فرایند گردآوری داده‌ها تا تحقق اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌طوری که پس از انجام هجده مصاحبه عمیق با هجده نفر از مشارکت‌کنندگان (شامل نه نفر از بدنه قضایی و نه نفر از متخصصان دانشگاهی)، داده‌های جدید به استخراج مضامین تازه منجر نشد و تکرار کدهای قبلی مشاهده شد. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود که به دلیل قابلیت در کاوش لایه‌های پنهان موضوع و امکان طرح سؤالات اکتشافی انتخاب شد (روبین،^۲ ۲۰۱۲).

تضمین کیفیت در پژوهش‌های کیفی بر مبنای معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا، مستلزم اتخاذ راهبردهای نظام‌مند جهت احراز روایی و پایایی است. در مطالعه حاضر، جهت ارتقای قابلیت باورپذیری، از تکنیک تثلیث‌سازی داده‌ای و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان بهره گرفته شد؛ بدین صورت که کدها و ساختار مضامین استخراجی جهت تأیید انطباق با تجربیات زیسته، به پانل خبرگان بازخورد داده شد. همچنین، به منظور حصول تأییدپذیری و قابلیت اعتماد، تمام مراحل تحلیل، از پیاده‌سازی متنی مصاحبه‌ها تا انتزاع مضامین فراگیر در نرم‌افزار MAXQDA، به دقت مستندسازی شد تا امکان حسابرسی فرایند فراهم آید. برای احراز قابلیت انتقال نیز از توصیف غلیظ بافتار پژوهش استفاده شد تا امکان کاربست نتایج در محیط‌های قضایی مشابه فراهم شود. در لایه پایایی فنی، جهت کنترل سوگیری‌های ذهنی و سنجش ثبات در کدگذاری، از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. این شاخص با کسر کردن نسبت توافقات‌های شانسی، پایایی فرایند را با دقت بالایی برآورد می‌کند. بدین منظور، تعداد سه مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و توسط دو کدگذار (پژوهشگر و محقق دوم) مورد واکاوی قرار گرفتند. فرایند تحلیل بر روی مجموع ۴۸ کد فرعی انجام و میزان توافق براساس فرمول زیر محاسبه شد:

$$K = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

نتایج حاصل از محاسبات شاخص کاپا برای ارزیابی میزان توافق بین کدگذاران در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج محاسبه ضریب توافق کاپا

شاخص	مقدار برآورده شده	سطح معناداری	تفسیر
تعداد کل کدهای مورد بررسی	۴۸	-	-
تعداد توافقات مشاهده شده	۴۱	-	-
تعداد عدم توافقات	۷	-	-
ضریب کاپای کوهن (K)	۸۲/۰	$P > ۰,۰۰۱$	بسیار مطلوب

با توجه به اینکه ضریب کاپای استحصالی در این پژوهش معادل ۰/۸۲ برآورد شد، پایایی فرایند استخراج مضامین براساس استانداردهای متدولوژیک در سطح عالی ارزیابی می‌شود. این سطح از توافق بین‌ذهنی، گواهی بر دقت در بازنمایی واقعیت‌های ذهنی نخبگان قضائی و مصونیت یافته‌ها از سوگیری‌های فردی است. پس از استخراج مضامین از طریق تحلیل محتوای کیفی، جهت اطمینان از ساختار عاملی و تأیید هم‌گرایی مؤلفه‌های شناسایی‌شده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در گام نخست، برای اطمینان از تناسب داده‌ها و کفایت حجم نمونه جهت انجام تحلیل عاملی، شاخص کی‌ام‌او و آزمون کرویت بارتلت مورد محاسبه قرار گرفت. نتایج حاصل از این آزمون‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری و آزمون بارتلت

شاخص	مقدار برآوردشده	نتیجه
شاخص کفایت نمونه‌گیری (KMO)	۰/۸۴۲	مطلوب
مقدار تقریبی کای‌اسکوئر آزمون بارتلت	۳۱۴۵/۶۲	-
درجه آزادی	۲۷۶	-
سطح معناداری (Sig)	۰/۰۰۰	تأیید ساختار عاملی

براساس نتایج مندرج در جدول ۲، مقدار شاخص کفایت نمونه‌گیری فراتر از ۰/۷ بوده و سطح معناداری آزمون بارتلت نیز کوچک‌تر از ۰/۰۵ برآورد شده است. این یافته‌ها مبرهن می‌سازد که ماتریس هم‌بستگی میان کدهای شناسایی‌شده برای تحلیل عاملی مناسب بوده و ساختار داده‌ها از قابلیت تفکیک به مؤلفه‌های اصلی برخوردار است.

یافته‌ها

تحلیل یافته‌ها در گام نخست مستلزم درک ویژگی‌های زمینه‌ای و تجربی مشارکت‌کنندگانی است که به‌عنوان منبع اصلی تولید داده، در فرایند شناسایی مضامین کرده‌اند. ازاین‌رو، واکاوی وضعیت جمعیت‌شناختی کنشگران تحقیق، علاوه بر شفاف‌سازی تنوع تخصص و تجارب زیسته میان نخبگان قضائی و دانشگاهی، بستر لازم را برای اعتباربخشی به نتایج اکتشافی و درک بهتر منطق حاکم بر پاسخ‌ها فراهم می‌آورد. در ادامه، توزیع فراوانی و ویژگی‌های توصیفی این مشارکت‌کنندگان ارائه شده است. جدول شماره ۴ بازتاب‌دهنده جزئیات آماری این شاخص‌هاست.

جدول ۴. توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کنشگران پژوهش

شاخص	طبقه‌بندی	فراوانی (نفر)	درصد فراوانی
سمت و حوزه فعالیت	قضات و مدیران قضائی	۹	۵۰
	استادان دانشگاه و متخصصان منابع انسانی	۹	۵۰
سطح تحصیلات	دکتری تخصصی	۱۶	۸۹
	کارشناسی ارشد (قضات باسابقه)	۲	۱۱
	۱۰ تا ۱۵ سال	۳	۱۷
	۱۶ تا ۲۵ سال	۸	۴۴
مرتبه علمی / قضائی	بیش از ۲۵ سال	۷	۳۹
	استاد و دانشیار دانشگاه	۵	۲۸
	قاضی	۸	۴۴
	استادیار و مدیر ستادی	۵	۲۸
مجموع		۱۸	۱۰۰

تحلیل داده‌های مندرج در جدول ۴ مبرهن می‌سازد که ترکیب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش از توازن راهبردی میان تخصص علمی و تجربه عملیاتی برخوردار است. تخصیص نیمی از کرسی‌های پانل خبرگان به قضات و مدیران، تضمین‌کننده انطباق مدل با واقعیت‌های صلب و ساختاری دستگاه قضاست؛ در حالی که حضور نیمی دیگر از میان استادان برجسته مدیریت منابع انسانی و حقوق، غنای تئوریک و نوآوری‌های مدل را تقویت کرده است. همچنین، تمرکز بیش از ۸۳ درصد از مشارکت‌کنندگان در بازه سابقه خدمتی فراتر از شانزده سال و برخورداری اکثریت مطلق آنان (۸۹ درصد) از تحصیلات دکتری تخصصی، نشان‌دهنده عمق نخبگی در این پژوهش است. پس از گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق با پانل نخبگان و پیاده‌سازی دقیق متون، فرایند تحلیل داده‌ها مبتنی بر کدگذاری تحلیل شبکه مضمون قرار گرفتند. این شبکه مضامین، نقشه راه نظام‌مندی این فرایند را نشان می‌دهد که جزئیات آن در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. شبکه مضامین پژوهش

ردیف	مضامین فرعی	مضامین اصلی	مضامین فراگیر
۱	تدوین ملاک‌های شایستگی مدیران	جذب و گزینش	سطح سیاست‌گذاری
	قضائی برای جذب (شامل هوش حقوقی، اخلاق قضائی، قدرت استدلال)	هدفمند استعدادها	
۲	استفاده از ابزارهای ارزیابی روان‌شناختی و تخصصی برای شناسایی مدیران قضائی با پتانسیل بالا		
۳	برنامه‌ریزی برای جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز رشته‌های مدیریت و حقوق قضائی از دانشگاه‌های برتر		
۴	ایجاد بانک اطلاعاتی از متقاضیان مستعد با سوابق خاص و مورد نیاز دادگستری		
۵	تعیین ترکیب اعضا (شامل معاونان قوه قضائیه، رئیس کل دادگستری)	ایجاد کمیته راهبری	مدیریت استعداد در سطح

مدیریت قضایی، ۱۴۰۵، دوره ۱ شماره ۱			۷۲
عالی	تدوین منشور وظایف و اختیارات کمیته (شامل سیاست‌گذاری، نظارت، تخصیص منابع)	۶	
		۷	برگزاری جلسات منظم و مصوب کمیته با دستور کار مشخص
		۸	گزارش‌دهی مستمر و شفاف عملکرد کمیته به ریاست قوه قضائیه
		۹	لحاظ کردن ردیف بودجه مشخص و سالانه برای برنامه‌های مدیریت
		۱۰	استعداد قضائی
			تفکیک هزینه‌های مربوط به آموزش‌های تخصصی، بورسیه‌ها و فرصت‌های مطالعاتی استعدادها
		۱۱	اختصاص بودجه برای جذب متورها و مربیان داخلی و خارجی متخصص
		۱۲	در حوزه قضائی
			انعطاف‌پذیری بودجه برای پاسخ‌گویی به نیازهای نوظهور در توسعه استعدادها
		۱۳	تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای سنجش موفقیت برنامه‌های استعداد
		۱۴	انجام نظرسنجی‌های منظم از قضات مستعد و مدیران آن‌ها درخصوص کیفیت برنامه‌ها
ارزیابی دوره‌ای اثربخشی برنامه‌های استعداد	تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای سنجش موفقیت برنامه‌های استعداد	۱۵	تحلیل داده‌های مربوط به ارتقای شغلی، جانشین‌پروری و نگهداشت قضات مستعد
		۱۶	بازنگری و اصلاح سالانه سیاست‌ها و برنامه‌های مدیریت استعداد براساس نتایج ارزیابی‌ها
		۱۷	تخصیص زمان مشخص برای شرکت مدیران قضائی مستعد در دوره‌های رهبری و مدیریتی
		۱۸	فراهم کردن دسترسی مدیران قضائی مستعد به مشاوران و کوچ‌های تخصصی مدیریت
		۱۹	حمایت مالی از مدیران قضائی مستعد برای شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای بین‌المللی
		۲۰	ایجاد فرصت برای مدیران قضائی مستعد جهت بازدید از سیستم‌های قضائی پیشرفته جهان
		۲۱	طراحی برنامه‌های منتورینگ توسط مدیران ارشد قضائی برای مدیران قضائی مستعد
		۲۲	ارجاع مدیران قضائی مستعد به پروژه‌های تحول‌آفرین و پیچیده در دادگستری
		۲۳	برگزاری کارگاه‌های تخصصی برای تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی قضائی
		۲۴	ایجاد فرصت برای چرخش شغلی در بخش‌های مختلف مدیریتی دادگستری
		۲۵	اطلاع‌رسانی فعال و هدفمند آموزش‌های تخصصی و مدیریتی به مدیران قضائی مستعد
		۲۶	کاهش بار کاری مدیران قضائی مستعد در طول دوره‌های آموزشی بلندمدت
تسهیل مشارکت در آموزش‌های استعدادمحور	ارزیابی و پیگیری کاربرد مهارت‌های آموخته شده در عملکرد عملی	۲۷	

مدیران قضائی مستعد		
۲۸	ایجاد پلتفرم‌های برخط برای دسترسی آسان مدیران قضائی مستعد به منابع آموزشی	
۲۹	تشویق مدیران قضائی ارشد به تقدیر و معرفی مدیران قضائی مستعد در جمع همکاران	الگوسازی فرهنگ استعداد
۳۰	ترویج گفتمان «استعداد» و «توسعه» در جلسات و نشست‌های مدیریتی دادگستری	
۳۱	فراهم کردن فرصت برای مدیران قضائی مستعد جهت ارائه ایده‌ها و نوآوری‌ها در سطح سازمان	
۳۲	ایجاد سازوکارهای شفاف برای ارتقا و جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در مدیریت قضائی	
۳۳	ثبت و به‌روزرسانی مستمر مشخصات تحصیلی و سوابق حرفه‌ای مدیران قضائی مستعد	ایجاد بانک اطلاعاتی جامع استعدادهای سطح عملیاتی
۳۴	ثبت مهارت‌ها، شایستگی‌ها و حوزه‌های تخصصی هر مدیر قضائی مستعد	
۳۵	ثبت دوره‌های آموزشی گذرانده‌شده و گواهینامه‌های تخصصی مدیران قضائی مستعد	
۳۶	ثبت نتایج ارزیابی‌های عملکردی و پتانسیل رشد برای هر مدیر قضائی مستعد	
۳۷	برگزاری نشست‌های ماهانه/ فصلی برای تبادل تجربه بین مدیران قضائی مستعد	شبکه‌سازی استعدادهای
۳۸	ایجاد پلتفرم‌های ارتباطی برخط (مانند گروه‌های تخصصی) برای مدیران قضائی مستعد	
۳۹	فراهم کردن فرصت حضور مدیران قضائی مستعد در مجامع و همایش‌های حقوقی/ مدیریتی خارج از سازمان	
۴۰	ایجاد برنامه‌ی منتورینگ معکوس بین مدیران قضائی باتجربه و مستعد	
۴۱	برگزاری جلسات منظم (حداقل فصلی) بازخورد عملکرد با هر مدیر قضائی مستعد	ارائه بازخورد عملکردی سازنده
۴۲	استفاده از شاخص‌های عینی و شفاف در ارائه بازخورد (مانند کیفیت آراء، مدیریت زمان پرونده)	
۴۳	تمرکز بازخورد بر نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود با ارائه راهکارهای عملی	
۴۴	پیگیری میزان اثربخشی بازخوردها در تغییر و بهبود عملکرد مدیران قضائی مستعد	
۴۵	برگزاری کارگاه‌های عملی برای تقویت مهارت‌های رهبری و مدیریت تیم‌های قضائی	توسعه مهارت‌ها
۴۶	ارائه آموزش‌های تخصصی در حوزه‌های نوظهور حقوقی (مانند حقوق فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی)	
۴۷	ایجاد فرصت برای مدیران قضائی مستعد جهت مدیریت پروژه‌های خاص و چالش‌برانگیز	
۴۸	برگزاری دوره‌های شبیه‌سازی برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده قضائی	

براساس خروجی جدول ۵ مدل سیاست‌گذاری مدیریت استعداد در نظام قضائی، براساس شبکه مضامین استخراج‌شده، در قالب سه سطح به‌هم‌پیوسته و سلسله‌مراتبی طراحی می‌شود: سطح سیاست‌گذاری، سطح مدیریتی و سطح عملیاتی؛ توالی‌ای که نشان‌دهنده گذار از تصمیمات کلان و راهبردی به سازوکارهای اجرایی و میدانی است.

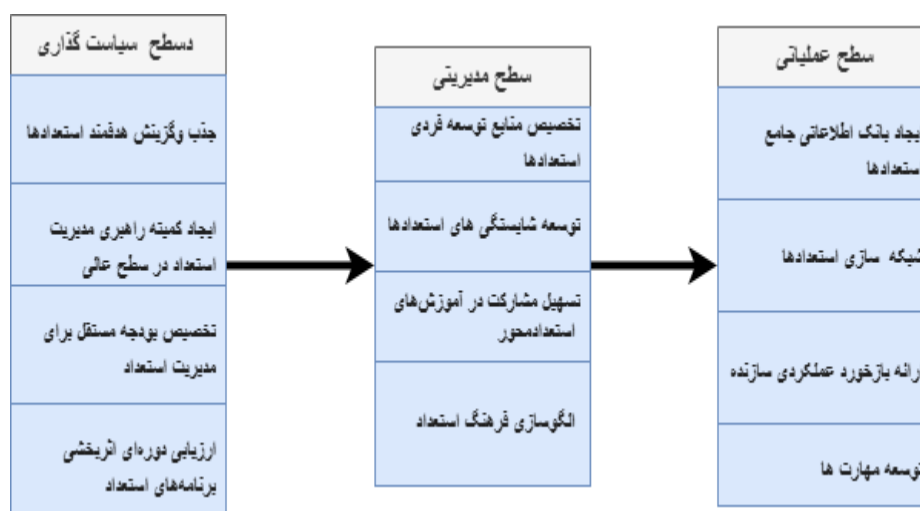
در سطح سیاست‌گذاری، بنیان الگو بر سه رکن استوار است: نخست، جذب و گزینش هدفمند استعدادها که از طریق تدوین ملاک‌های شایستگی مدیران قضائی (شامل هوش حقوقی، اخلاق قضائی و قدرت استدلال)، به‌کارگیری ابزارهای ارزیابی روان‌شناختی و تخصصی، برنامه‌ریزی برای جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز رشته‌های حقوق و مدیریت قضائی، و ایجاد بانک اطلاعاتی از متقاضیان مستعد محقق می‌شود؛ دوم، ایجاد کمیته راهبری مدیریت استعداد در سطح عالی که با تعیین دقیق ترکیب اعضا (معاونان قوه قضائیه، رؤسای کل دادگستری استان‌ها و مدیران منابع انسانی)، تدوین منشور وظایف و اختیارات، برگزاری منظم جلسات مصوب، و گزارش‌دهی شفاف به ریاست قوه قضائیه، ساختار حکمرانی مدیریت استعداد را نهادینه می‌سازد؛ سوم، تخصیص بودجه مستقل برای مدیریت استعداد که با درج ردیف بودجه مشخص و سالانه، تفکیک هزینه‌های آموزشی، بورسیه‌ها و فرصت‌های مطالعاتی، تأمین منابع مالی برای جذب متاورهای متخصص، و انعطاف‌پذیری بودجه در پاسخ به نیازهای نوظهور، تضمین‌کننده پایداری مالی برنامه‌هاست.

تکمیل‌کننده این سطح، مؤلفه ارزیابی دوره‌ای اثربخشی برنامه‌های استعداد است که از طریق تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد، نظرسنجی منظم از قضات مستعد، تحلیل داده‌های ارتقا و نگهداشت، و بازنگری سالانه سیاست‌ها، حلقه بازخورد راهبردی الگو را می‌بندد.

در سطح مدیریتی، تمرکز بر عملیاتی‌سازی سیاست‌ها در قالب برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی است. مؤلفه تخصیص منابع توسعه فردی استعدادها با اختصاص زمان مشخص برای دوره‌های رهبری، فراهم‌سازی دسترسی به مشاوران و کوچ‌های تخصصی، حمایت مالی از حضور در کنفرانس‌های بین‌المللی، و ایجاد فرصت بازدید از سیستم‌های قضائی پیشرفته جهان، مسیر رشد فردی مدیران مستعد را تسهیل می‌کند. هم‌زمان، توسعه شایستگی‌های استعدادها از طریق طراحی برنامه‌های منتورینگ توسط مدیران ارشد، ارجاع به پروژه‌های تحول‌آفرین، برگزاری کارگاه‌های تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، و ایجاد فرصت چرخش شغلی، به تعمیق مهارت‌های راهبردی می‌انجامد. مؤلفه تسهیل مشارکت در آموزش‌های استعدادمحور نیز با اطلاع‌رسانی هدفمند، کاهش بار کاری در دوره‌های آموزشی بلندمدت، پیگیری کاربرد عملی مهارت‌های آموخته‌شده، و ایجاد پلتفرم‌های برخط دسترسی به منابع آموزشی، بستر یادگیری مستمر را فراهم می‌آورد. سرانجام، الگوسازی فرهنگ استعداد با تشویق مدیران ارشد به تقدیر از استعدادها، ترویج گفت‌وگو استعداد و توسعه در جلسات مدیریتی، فراهم‌سازی فرصت ارائه ایده‌های نوآورانه، و ایجاد سازوکارهای شفاف ارتقا و جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی، فرهنگ‌سازی سازمانی پایدار را در دستور کار قرار می‌دهد.

در سطح عملیاتی، الگو به زیرساخت‌های اجرایی و میدانی متصل می‌شود. ایجاد بانک اطلاعاتی جامع استعدادها با ثبت و به‌روزرسانی مستمر مشخصات تحصیلی و سوابق حرفه‌ای، مهارت‌ها و شایستگی‌های تخصصی، دوره‌های آموزشی گذرانده‌شده، و نتایج ارزیابی‌های عملکردی، زیربنای اطلاعاتی الگو را تشکیل می‌دهد. مؤلفه شبکه‌سازی استعدادها از طریق برگزاری نشست‌های منظم تبادل تجربه، ایجاد پلتفرم‌های ارتباطی برخط، فراهم‌سازی حضور در مجامع حقوقی/ مدیریتی خارج از سازمان، و طراحی برنامه منتورینگ معکوس، شبکه ارتباطی حرفه‌ای میان مدیران مستعد را تقویت

می‌کند. ارائه بازخورد عملکردی سازنده با برگزاری جلسات فصلی بازخورد، استفاده از شاخص‌های عینی (نظیر کیفیت آرا و مدیریت زمان پرونده)، تمرکز بر نقاط قوت و زمینه‌های بهبود، و پیگیری اثربخشی بازخوردها، حلقه اصلاح مستمر عملکرد فردی را تکمیل می‌کند. در نهایت، توسعه مهارت‌ها با برگزاری کارگاه‌های عملی رهبری و مدیریت تیم، ارائه آموزش‌های تخصصی در حوزه‌های نوظهور حقوقی (نظیر حقوق فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی)، واگذاری پروژه‌های چالش‌برانگیز، و برگزاری دوره‌های شبیه‌سازی برای موقعیت‌های پیچیده قضائی، ظرفیت‌سازی عملیاتی مدیران مستعد را در عمل محقق می‌سازد. شکل ۱ نشان‌دهنده مدل مفهومی استخراج‌شده پژوهش است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد برای مدیران قضائی، گامی راهبردی در جهت پر کردن خلأهای تئوریک در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی و نهادهای حاکمیتی برداشته است. تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی به تشکیل مدلی سه‌وجهی منجر شد که در آن، سطوح سیاست‌گذاری، مدیریتی و عملیاتی به‌عنوان ارکان هم‌افزا در شناسایی و پرورش نخبگان قضائی عمل می‌کنند. این یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که مدیریت استعداد در نظام عدالت، پدیده‌ای تک‌بعدی نبوده و استقرار آن نیازمند گذار از رویکردهای سنتی و اداری به سمت پارادایم‌های شایسته‌محور و استراتژیک است. تطبیق یافته‌های این مطالعه با ادبیات پژوهش مبرهن می‌سازد که تأکید بر جذب هدفمند و ایجاد کمیته‌های راهبری، با مدل‌های نوین مدیریت استعداد در سازمان‌های پیشرو هم‌سویی دارد؛ با این تمایز که در بستر قضائی، این فرایندها مستقیماً با صیانت از استقلال و بی‌طرفی دستگاه قضا گره خورده‌اند. نوآوری بنیادین این پژوهش در تعریف شایستگی‌های محوری نهفته است؛ در حالی که بسیاری از الگوهای رایج مدیریت استعداد بر مهارت‌های فنی و هوش سازمانی تمرکز دارند، مدل حاضر تقوای حرفه‌ای، شجاعت قضائی و سلامت اخلاقی را به‌عنوان

هسته سخت پتانسیل مدیریتی معرفی می‌کند. این یافته با مبانی نظری شفچوک و همکاران^۱ (۲۰۲۴) و مالوکو و هاجداری^۲ (۲۰۲۴) همخوانی داشته و نشان می‌دهد که اعتبار نظام قضائی در گروی شناسایی مدیرانی است که تخصص مدیریتی آن‌ها با استانداردهای اخلاقی ذوب شده باشد. همچنین، نتایج مربوط به سازوکارهای توسعه‌ای نظیر مربیگری توسط قضات عالی‌رتبه و مشارکت در پروژه‌های تحول‌آفرین، ضمن تأیید یافته‌های باباشاهی و همکاران (۱۴۰۲)، بر ضرورت انتقال دانش ضمنی و تجربه‌محور در لایه‌های مدیریتی تأکید می‌ورزد. این رویکرد، مدیریت استعداد را از یک بسته آموزشی صرف به یک فرایند رشد بالینی و میدانی ارتقا می‌دهد. در لایه زیرساختی و فناوری، نتایج این پژوهش پیرامون ضرورت استقرار بانک اطلاعاتی جامع نخبگان و نظام بازخورد هوشمند، با یافته‌های ساندراواتی و همکاران^۳ (۲۰۲۴) درباره نقش فناوری اطلاعات در ارتقای حاکمیت قضائی هم‌پوشانی دارد. این هم‌سویی نشان‌دهنده آن است که شفافیت و پاسخ‌گویی مدیریتی در قوه قضائیه، بدون بهره‌گیری از زیرساخت‌های داده‌محور میسر نخواهد بود. مدل پیشنهادی با تلفیق این ابزارهای فناورانه با ملاحظات بومی و حاکمیتی ایران، چارچوبی را ارائه می‌دهد که نه تنها به شناسایی استعدادها کمک می‌کند، بلکه با ایجاد شبکه‌های نخبگانی، به بازتولید دانش راهبردی در کل بدنه نظام عدالت یاری می‌رساند. این مدل با تجمع ابعاد سیاست‌گذاری، مدیریتی و عملیاتی، سهم بسزایی در غنای ادبیات مدیریت استعداد در بخش عمومی ایفا کرده و زمینه‌ساز تحولات ساختاری در مدیریت سرمایه‌های انسانی قوه قضائیه است. همچنین تحقق اهداف مدل مستخرج از این پژوهش، مستلزم اتخاذ تدابیر نظام‌مند در سه سطح کلان، میانی و خرد است. بر این اساس، در سطح پیشنهادهای سیاستی، ضرورت دارد قوه قضائیه نسبت به بازنگری در اسناد بالادستی مدیریت منابع انسانی اقدام کند و شورای عالی مدیریت استعداد را با اختیارات تام جهت سیاست‌گذاری و نظارت بر فرایندهای نخبگی مستقر سازد. تخصیص ردیف اعتباری مستقل در بودجه سالانه برای حمایت از طرح‌های جانشین‌پروری و اعطای بورسیه‌های تحصیلی به مدیران مستعد، تضمین‌کننده پایداری این مدل در مواجهه با چالش‌های اقتصادی و تغییرات مدیریتی خواهد بود. همچنین پیشنهاد می‌شود نظام ارتقای شغلی قضات از رویکردهای مبتنی بر سنوات خدمتی، به سمت نظام‌های مبتنی بر کارنامه شایستگی و خروجی‌های کانون ارزیابی تغییر جهت دهد تا انگیزه نخبگان برای ماندگاری در مناصب مدیریتی تقویت شود. در سطح راهکارهای اجرایی و عملیاتی، توصیه می‌شود بانک اطلاعاتی هوشمند استعدادها با قابلیت پایش برخط عملکرد مدیریتی و قضائی راه‌اندازی شود. این زیرساخت باید مبنای ارائه بازخوردهای ۳۶۰ درجه و طراحی برنامه‌های توسعه فردی قرار گیرد. اجرای طرح‌های منتورینگ معکوس جهت بهره‌گیری از نگاه نوآورانه مدیران جوان و همچنین چرخش شغلی هدفمند میان بخش‌های ستادی و محاکم، می‌تواند جامعیت نگرش مدیران آینده را تضمین کند. علاوه بر این، تسهیل حضور مدیران مستعد در پروژه‌های فراملی و همکاری با نظامات قضائی پیشرو، بستر لازم برای بومی‌سازی بهترین تجارب جهانی و ارتقای دیپلماسی قضائی را فراهم می‌آورد. تقویت فرهنگ سازمانی استعدادمحور از طریق معرفی الگوهای موفق مدیریتی که واجد سلامت اخلاقی برجسته هستند، می‌تواند به عنوان پادتنی در برابر انحرافات اداری عمل نموده و اعتماد عمومی به عدالت‌گستری را بازسازی کند. با وجود دستاوردهای متدولوژیک و کاربردی، این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است که باید در تفسیر نتایج لحاظ شوند. ماهیت کیفی مطالعه و تکیه بر دیدگاه‌های پانل خبرگان، اگرچه عمق تحلیل را افزایش داده، اما از منظر

1. Shevchuk,
2. Maloku & Hajdari,
3. Sandrawati,

تعمیم‌پذیری آماری با محدودیت مواجه است. همچنین، عدم ورود مستقیم به لایه‌های نظارتی برون‌سازمانی و دیدگاه‌های ذی‌نفعان غیرقضائی (نظیر وکلا و مراجعان)، ممکن است بخشی از چالش‌های نهادی را از منظر بیرونی پوشش نداده باشد. لذا برای تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود مدل پیشنهادی از طریق روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در جامعه آماری وسیع‌تری اعتبارسنجی شود. انجام مطالعات تطبیقی میان مدل مدیریت استعداد در قوه قضائیه با سایر نهادهای حاکمیتی حساس (مانند شورای نگهبان یا مجمع تشخیص مصلحت نظام) و همچنین واکاوی تأثیر هوش مصنوعی بر فرایندهای شناسایی استعدادها، از دیگر مسیرهای پژوهشی اولویت‌دار برای پژوهشگران این حوزه خواهد بود.

- باباشاهی، جبار؛ ایرانی، حمیدرضا و یعقوبی، نورمحمد (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی مکانیزم‌های توسعه استعداد. مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۱۳ (۱)، ۷۱-۹۲
- صفری، ابوالفضل (۱۴۰۱). مدیریت استعداد، مفاهیم و الگوها. در مجموعه مقالات نهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. تهران. پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی <https://sid.ir/paper/1041389/fa>

References

- Babashahi, Jabar; Iranian, Hamidreza and Yaghoubi, Noor Mohammad (2023) Identification and ranking of talent development mechanisms. *Management on Organizational Training*, ۱۳(۱), ۹۲-۷۱
- Safari, Abolfazl (2022) Talent Management, Concepts and Models. In Proceedings of the 9th International Conference on Management and Humanities Research in Iran. Tehran. Academic Jihad Scientific Information Database <https://sid.ir/paper/۱۰۴۱۳۸۹/fa>
- Aboelazm, K. S., Sharif, H., Ibrahim, E., & Tawakol, F. (2024). Improving public sector procurement methods in international practices: A comparative study. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03287. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n02.pe03287>
- Ang, L., & Wang, J. (2019). Judicial independence in dominant party states: Singapore's possibilities for China. *Asian Journal of Comparative Law*, 14(2), 337-371. <https://doi.org/10.1017/asjcl.2019.29>
- Apaza, E. E. F., Iparraguirre, D. F. D. C., Villanueva, J. J. P., Machaca, V. R. M., Huincho, M. C., Valencia, S. M. H., Garcia, P. E. B., & Diego, C. F. (2025). Judicial corruption and public trust assessing the effectiveness of legal ethics reforms in global legal systems. *Journal of Posthumanism*, 5(6), 3649-3662. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i6.2499>
- Chowdhury, S., Wood, G., & Budhwar, P. (2024). Generative artificial intelligence in business: Towards a strategic human resource management framework. *British Journal of Management*, 35(4), 1680-1691. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12824>
- Clark, H. H., & Brown, K. (2006). Context and common ground. *Concise encyclopedia of philosophy of language and linguistics*, 85-87. <https://doi.org/10.1016/b0-08-044854-2/01088-9>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105. <https://doi.org/10.1177/1468794114560856>
- Loo, S. Y., Toh, L. P., Xie, W. H., Pathak, E., Tan, W., Ma, S., ... & Tam, W. L. (2021). Fatty acid oxidation is a druggable gateway regulating cellular plasticity for driving metastasis in breast cancer. *Science advances*, 7(41), eabh2443. <https://doi.org/10.1126/sciadv.abh2443>
- Lu, X., & Ma, B. (2021). Analysis of Dual System talent training model from the perspective of legal education reform in the new era. *Ukrainian Policymaker*, 9, 29-37. <https://doi.org/10.29202/up/9/4>
- Maloku, A., & Hajdari, P. (2024). Challenges of Kosovo judicial reform from an international perspective: Issues and complexities. *Krytyka Prawa*, 16(1), 226-242. <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.657>
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. <https://doi.org/10.1108/er-02-2018-0053>
- Patton, M. Q. (2015). a.(2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14672-0_4
- Rubin, K. S. (2012). *Essential Scrum: A practical guide to the most popular Agile process*. Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1002/9781119424215.ch5>
- Sandeepanie, M. H. R., Perera, G. D. N., Sajeewani, T. L., & Gamage, P. (2024). Towards the conceptualization and the operationalization of the construct of talent management. *Management Research Review*, 47(7), 1052-1076. <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2023-0164>
- Sandrawati, Y., Handayani, I. G. A. K. R., & Hamzah, M. G. (2024, December). Optimizing judicial governance: The imperative of legal framework in employee talent management information systems for effective judiciary management. In *International Conference on Cultural Policy and Sustainable Development (ICPSD 2024)* (pp. 77-84). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-315-3_12

Shamaileh, N., Alshurideh, M., Mohammad, A., Alhamad, A., Al-Qudah, M., Alhalalmeh, M., & Al-Azzam, M. (2022). The effect of e-HRM on organizational performance and talent management: A strategic evolution perspective. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1043–1048. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.8.005>

Shevchuk, O., Kompaniets, I., Volianska, O., Baranchuk, V., & Shovkoplias, O. (2024). Electronic administrative judicial procedure of Ukraine and the right to judicial protection: Problems of legal regulation and practical issues. *Juridical Tribune - Review of Comparative and International Law*, 14(1), 98–115. <https://doi.org/10.62768/tbj/2024/14/1/06>

Zhou, Y. (2022). The application of curriculum ideology and politics in the training of judicial vocational education talents. *Journal of Higher Education Research*, 3(2), 155–159. <https://doi.org/10.32629/jher.v3i2.738>

