



**Identification and Validation of Excellence Human Resource Criteria  
(Case Study: Judiciary of Islamic Republic of Iran)**

**Keyvan Fardaeibenam**

Ph.D Candidate, Department of Educational Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-Mail: fardaeibenam.k@gmail.com

**Saeed Rajaepour**

\***Corresponding Author:** Associate Professor, Department of Education, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-Mail: s.rajaipour@edu.ui.ac.ir

**Javad Pourkarimi**

Assistant Professor, Department of Education, University of Tehran, Tehran, Iran.  
E-Mail: jpkarimi@ut.ac.ir

**Abstract**

The present study aimed to identify and validate the excellent human resource criteria among the staff of the Judiciary. The research design was mixed-method and the research data in the qualitative section were collected based on purposeful sampling and through semi-structured interviews with managers, experts and faculty members specialized in the field of human resources (n=13). In the quantitative part, a sample of 410 people was selected from all managers and experts of the judiciary based on the clusters sampling method, and the research data were collected through a researcher-made questionnaire. Reliability of data in qualitative dimension was verified by peer review and reliability of findings was verified based on reviewing of findings by interviewees. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts and the reliability of the questionnaire was confirmed by Cranach's alpha formula (0.987). Excellence in human resource criteria among the Judiciary staff was determined in the form of technical excellence criteria (job knowledge, professional competencies), Emotional excellence (personality traits, individual, and organizational attitudes), and skill excellence (perceptual abilities, communicational abilities, and administrative abilities). Also, the construct validity of the model of excellent human resource criteria was confirmed through confirmatory factor analysis.

**Keywords:** Excellence Human Resource Criteria, Technical Excellence, Emotional Excellence, Skill Excellence.

**Citation:** Fardaeibenam, K., Rajaepour, S., & Pourkarimi, J. (2021). "Identification and Validation of Excellence Human Resource Criteria (Case Study: Judiciary of Islamic Republic of Iran)". *Public Organizations Management*, 9(1), 144-160. (in Persian)

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.54966.4189

-----  
**Received:** (06/09/2020)

**Accepted:** (05/01/2021)



## شناسایی و اعتبارسنجی معیارهای منابع انسانی سرآمد (مطالعه موردی: قوه قضاییه جمهوری اسلامی ایران)

### کیوان فردائی بنام

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

E-Mail: fardaeibenam.k@gmail.com

### سعید رجایی پور

\*نویسنده مسئول: دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

E-Mail: s.rajaipour@edu.ui.ac.ir

### جواد پور کریمی

استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

E-Mail: jpkarimi@ut.ac.ir

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتبارسنجی معیارهای منابع انسانی سرآمد در بین کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه صورت گرفت. ماهیت پژوهش از نوع پژوهش های ترکیبی - اکتشافی بوده و گردآوری داده های پژوهش در بعد کیفی بر اساس روش نمونه گیری هدفمند و از طریق انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی قوه قضاییه و اعضای هیئت علمی متخصص در زمینه منابع انسانی (۱۳ نفر) صورت پذیرفت. در بعد کمی نیز براساس روش نمونه گیری خوشه ای متناسب با حجم، نمونه ای به حجم ۴۱۰ نفر از بین کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان رسمی و پیمانی حوزه ستادی قوه قضاییه انتخاب و از طریق اجرای میدانی پرسشنامه محقق ساخته داده های پژوهش گردآوری شد. پایایی نتایج مربوط به داده ها در بعد کیفی از طریق مرور همتایان و قابلیت اعتماد یافته ها نیز بر اساس رویکرد مرور و بازبینی یافته ها از سوی مصاحبه شوندگان مورد بررسی و تأیید شد. روایی محتوایی پرسشنامه به تأیید متخصصان رسید و پایایی پرسشنامه مذکور نیز از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۸۷ به دست آمد. معیارهای منابع انسانی سرآمد در بین کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه در قالب معیارهای سرآمدی فنی (دانش شغلی، توانمندی های حرفه ای)، سرآمدی عاطفی (ویژگی های شخصیتی، نگرش های فردی و سازمانی) و سرآمدی مهارتی (توانایی های ادراکی، توانایی های ارتباطی، توانایی های اداری) تعیین گردید. اعتبار سازه مدل معیارهای منابع انسانی سرآمد نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت.

### واژگان کلیدی

معیارهای منابع انسانی سرآمد، سرآمدی فنی، سرآمدی عاطفی، سرآمدی مهارتی.

**استناد:** فردائی بنام، کیوان؛ رجایی پور، سعید و پور کریمی، جواد (۱۳۹۹). «شناسایی و اعتبارسنجی معیارهای منابع انسانی سرآمد (مطالعه موردی: قوه قضاییه جمهوری اسلامی ایران)». *مدیریت سازمان های دولتی*، ۹(۱)، ۱۴۵-۱۶۰.

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.54966.4189

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۶/۱۶)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۱۶)

## مقدمه

دگرگونی‌های سریع و شتابان محیطی، سازمان‌ها را با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای روبه‌رو ساخته و آن‌ها را ناگزیر می‌سازد تا برای همگامی مؤثر و موفق با تغییرات محیطی، اقدامات تحول‌آفرین را به کار گیرند. از سوی دیگر سرآمد شدن یک سازمان، فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و با نگاهی به اهداف از پیش تعیین شده، شناسایی نواقص و نارسایی‌ها به همراه انجام اصلاحات لازم و حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می‌شود. به عبارت دیگر، درک درست موقعیت و اتفاقات محیطی، آگاهی به موقع نسبت به نشانه‌های وجود مشکل در سازمان و حساسیت و التزام به ریشه‌یابی و فهم چرایی وجود مشکلات در سازمان، مرحله اصلی و مهم برای تحول و بهبود وضعیت سازمان و گامی از یک برنامه راهبردی در سازمان است.

تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آن‌ها به نیروی انسانی شده است و از منابع انسانی<sup>۱</sup> در حال تبدیل شدن به سرمایه انسانی<sup>۲</sup> است (ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱). در این شرایط کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به‌عنوان مهم‌ترین عامل در سازگاری، بقا و توسعه سازمان‌ها، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای محیط کار تبدیل شده‌اند (صفرزاده، نادری و عنایتی، ۱۳۹۲). منابع انسانی تنها منبعی است که متمایزتر از سایر منابع بوده و ویژگی‌های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری و قابلیت تقلید را ندارد. البته منظور از منابع انسانی، منابع انسانی توانمنداست که با استفاده از سیستم‌ها و فرآیندهای توسعه منابع انسانی ارتقا می‌یابد. به عبارت دیگر، آخرین فناوری فرآیند تولید را می‌توان خرید و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده‌تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد (طاهری، ۱۳۸۸؛ به نقل از جزنی، طاهری و ابیلی، ۱۳۸۹).

باور عمومی بر این است که تعالی سازمانی به کیفیت توانایی‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی یک سازمان وابسته است. اهمیت حیاتی منابع انسانی برای سازمان را می‌توان در نقل‌قولی از مدیرعامل شرکت کروم و فولاد انگلیس مورد توجه قرار داد که اذعان می‌دارد هیچ منبعی غیر از نیروی انسانی نمی‌تواند برای یک سازمان مزیت رقابتی داشته باشد چرا که دیگران می‌توانند سرمایه‌گذاری و فناوری سازمان را کپی نمایند

اما کپی کردن کیفیت نیروی کار سازمان امکان‌پذیر نیست (براون و همکاران، ۲۰۰۰؛ به نقل از اسوارت، مان، براون و پرایس، ۲۰۱۵). لسترسی تارو<sup>۳</sup>، اقتصاددان معروف نیز در کتاب «ثروت‌آفرینان» مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌های هزاره سوم را میزان هوش، دانایی و دانش خردمندانه انسانی می‌داند (متانی و حسن‌زاده، ۱۳۸۷). سازمان‌هایی که از نیروی‌های مستعد، توانمند و خلاق برخوردار بوده و همواره در تلاش برای ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های منابع انسانی خود هستند در مقایسه با سایر سازمان‌ها در جریان رقابت بر سر کسب منابع و سود بیشتر و همچنین ارائه خدمات مطلوب‌تر در کنار حصول رضایت مشتری از جایگاه بهتری برخوردار خواهند بود.

منابع انسانی سرآمد به معنی داشتن نیروهایی خلاق، نوآور، با انگیزه، متعهد و دارای دانش، مهارت و توانمندی شغلی بالا است. در این بین، رویکرد شایستگی به‌عنوان رایج‌ترین روش تعریف کارکنان سرآمد به بخش اساسی سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌ها تبدیل شده (گرفیتس و واشنگتن، ۲۰۱۵؛ به نقل از غفاری، ۱۳۹۷) و در قلب مفاهیم کلیدی منابع انسانی مانند انتخاب و ارزیابی عملکرد، مدیریت، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش نهفته است (ایرانزاد و زنجانی، ۱۳۹۵).

شایستگی در لغت، به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است (فتاح‌پور مرندی، کاشف، سید عامری و شجاع، ۱۳۹۵). اصطلاح شایستگی در مدیریت نخستین بار در سال ۱۹۷۳ از سوی دیوید مک کلند در مقاله‌ای تحت عنوان «آزمون شایستگی به جای آزمون هوش» با تعریف متغیرهای شایستگی پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی مطرح شد. وی با اذعان به ضعف آزمون‌های هوش در پیش‌بینی موفقیت فرد در یک شغل، استفاده از آزمون شایستگی به‌عنوان ملاک گزینش را پیشنهاد کرد (روشندل اربطانی و جعفری زوج، ۱۳۹۴). از نظر مک کلند، شایستگی مجموعه‌ای عمومی از دانش، انگیزه‌ها، صفات، ادراک از خود و نقش‌های اجتماعی و مهارت است که به‌طور علی با عملکرد برتر و مؤثر در شغل ارتباط دارد (کامینگز و ورلی، ۲۰۰۱؛ به نقل از ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱). در سال ۱۹۸۰ مک‌کلان الگوهای شایستگی را به‌عنوان نقطه کانونی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی شامل: جذب، انتخاب، ارزیابی، توسعه فردی، آموزش و طراحی برنامه آموزشی،

3. Swart, Mann, Brown & Price

4. Lester C. Thurow

5. Commings & Worley

1. Human Resource

2. Human Capital

مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری تعریف می‌کند که متصدی یک شغل به‌منظور انجام مطلوب وظایفش به آن‌ها نیاز دارد. به استناد صالح، خالد، سلیمان، محمد و سرن<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵) شایستگی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و رفتار است که مشخص‌کننده عملکرد مطلوب یک فرد در یک زمینه خاص است. بنداسولی، بورگز- اندراد، گوندیم و ماخامد<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۶) شایستگی‌ها را به‌عنوان بسیج دانش، اقدامات و عواطف در راستای ایجاد ارزش توصیف می‌نمایند. سلوکو<sup>۱۲</sup> نیز شایستگی را تمایل و توانایی یک کارمند در سازمان‌دهی بهینه منابع درونی و بیرونی برای دستیابی به اهداف توصیف می‌نماید (ورتاکوا، چاروچکینا و لئونتیو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹؛ به نقل از بلولپتسکایا، گولوینا، پولیانین و ورتاکوا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰).

در متون مدیریت علمی برآیند ویژگی‌هایی که معیارهای تشخیص شایستگی افراد می‌باشند، به شرح زیر بیان شده‌اند (تصدیقی، ۱۳۸۴؛ به نقل از احمدی، درویش، سبحانی فر و فاضلی کبریا، ۱۳۹۳):

الف) ویژگی‌های تخصصی: معلومات شغلی، مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسئله با تجزیه و تحلیل تعلق و کارمندی، تحصیلات، تجربه، خصوصیات فیزیولوژیک، سن، جنس و قدرت جسمانی، توانایی‌های فکری، بهره هوشی، قدرت تمرکز، حافظه و سرعت، ابتکار، استعداد، سابقه عملکرد پیشین، علاقه، قدرت بیان و شیوایی در سخن گفتن.

ب) ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی: عدالت و انصاف، صداقت، اعتمادبه‌نفس، آرمان داشتن، افتخار، بردباری، پشتکار، روشن‌بینی، قدرت مدیریت اخلاقی، امانت‌داری، مسئولیت اجتماعی، رسیدگی اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، نوع‌دوستی، همدردی با دیگران، افشاگری، توانایی کنترل خود و دیگران.

ج) ویژگی‌های ارزشی: رعایت تعهد و اخلاق حرفه‌ای، غیرشخصی کردن امور، عینی کردن امور.

الگوهای شایستگی تصویری از یک انسان توسعه‌یافته را نشان می‌دهند که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. درواقع، الگوهای شایستگی توصیف مکتوبی از شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد کاملاً موفق یا نمونه در یک شغل، گروه شغلی، کار

آماده‌سازی، مشاوره، مربیگری، جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی کارراهه شغلی معرفی کرد (سفیدگران، قلی‌پور، فقیهی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷). تحقیقات مک کلند و همکارانش با مطالعه بویاتزیس<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۲ تکمیل شد. بویاتزیس نیز به شایستگی همچون ویژگی متمایزکننده‌ای می‌نگریست که با عملکرد بالا یا اثربخش در یک شغل ارتباط دارد (شیرازی و اژدری، ۱۳۹۳). به‌زعم وی شایستگی ظرفیتی است که در فرد وجود دارد و منجر به رفتارهایی می‌شود که تقاضا و نیازهای شغلی را در کنار پارامترهای محیط سازمانی پوشش داده و نتایج مطلوبی را به بار می‌آورد (ضرابی، مداح، رضی و سجادی، ۱۳۹۱).

در ادبیات مدیریت، شایستگی‌ها به‌عنوان مجموعه دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی، علایق و توانمندی‌های مرتبط با شغل تعریف می‌شوند که فرد را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. اسپنسر و اسپنسر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های درونی در یک فرد (شامل: انگیزه‌ها، خصلت‌ها، خودپنداره، دانش و مهارت‌ها) تلقی می‌کنند که قسمت عمیق و پایدار شخصیت یک فرد و پیش‌بینی‌کننده عملکرد مؤثر یا برتر وی در یک شغل یا موقعیت است (مطهری نژاد، حسین، ۱۳۹۶؛ سفیدگران، قلی‌پور، فقیهی و شاه‌حسینی، ۱۳۹۷). از منظر راسول<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) شایستگی یک ویژگی زیربنایی است که منجر به عملکرد موفقیت‌آمیز می‌گردد و می‌تواند شامل دانش، مهارت و سطوح انگیزشی باشد (سان و شی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ به نقل از ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱).

به‌زعم مانسفیلد<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) شایستگی شامل ویژگی‌های شناختی، عاطفی، رفتاری و انگیزشی است که به عملکرد موفق فرد در یک شغل کمک می‌نماید. دراکر<sup>۶</sup> مؤلفه‌های شایستگی شغلی را خصوصیات متعددی از یک فرد تلقی می‌کند که شامل مهارت‌ها، ویژگی‌ها، دانش، نگرش‌ها، تصور از خود یا نقش اجتماعی است (گوپتا و کشمیر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ به نقل از روکامورا و آگویلینگ<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). آرمسترانگ<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) نیز شایستگی را

1. Boyatzis
2. Spenser & Spenser
3. Rothwell
4. Sun & Shi
5. Mansfield
6. Drucker
7. Gupta & Kashmir
8. Rocamora & Aguilung
9. Armstrong

10. Salleh, Khalid, Sulaiman, Mohamad, & Sern,
11. Bendassolli, Borges-Andrade, Gondim, & Makhamed
12. Selevko
13. Vertakova, Charochkina & Leontyev
14. Belolipetskaya, Golovina, Polyanin & Vertakova

عملکردی شایستگی‌ها به‌عنوان الزامات موفقیت‌آمیز انجام کار در نظر گرفته می‌شوند.

- رویکرد چندبعدی: در این رویکرد شایستگی‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از صلاحیت‌های خاص موردنیاز فرد و مهارت‌های سازمانی موردنیاز برای دستیابی به نتایج مطلوب توصیف می‌شوند.

- رویکرد اقتضایی: تمرکز اصلی این رویکرد بر این است که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌های فردی موردنیاز عملکرد عالی، اثرگذار باشند؟ وجه مشترک پژوهش‌ها و پروژه‌ها در رویکرد اقتضایی (موقعیتی) تأکید بر اهمیت عوامل موقعیتی و ارتباط آن‌ها با شایستگی‌های موردنیاز عملکرد عالی است.

در رویکرد شایستگی، شایستگی‌ها باید در راستای استراتژی و اهداف سازمان تدوین شوند تا سازمان، نیازهای کنونی و موفقیت آتی خود را کسب نماید. به‌طور کلی دو جهت‌گیری عمده در پژوهش‌های مربوط به تدوین الگوی شایستگی وجود دارد. در جهت‌گیری نوع اول، الگوهای شایستگی در قالب الگوهای شغلی بر توسعه مهارت‌های خاص شغلی تمرکز دارند. در جهت‌گیری نوع دوم، الگوهای شایستگی بر شایستگی‌های اصلی عمومی متمرکزند (شام، گاتلینگ و شوماکر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). سیسون و آدامز<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) ثابت کرده‌اند که شایستگی‌های عمومی ۸۶ درصد از کل شایستگی‌ها را تشکیل می‌دهند.

تدوین الگوی شایستگی دارای مزایای بی‌شماری است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- جذب و استخدام منابع انسانی بر مبنای شایسته‌سالاری: فرایند جذب اثربخش باید فرصت استخدام را به کسانی بدهد که توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای انجام دادن موفق شغل را دارند (ایرانزاد و زنجانی ۱۳۹۵). لذا، در جذب منابع انسانی، ابتدا باید شایستگی‌های حرفه‌ای تعیین شوند و به‌عنوان معیارهای گزینش مدنظر قرار گیرند؛ چرا که جذب منابع انسانی فاقد شایستگی، علاوه بر تحمیل هزینه‌های سنگین و اتلاف وقت و منابع سازمان باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به‌طور اثربخش به هدف‌ها و راهبردها، جامعه عمل ببوشند (صفری، مهدی زاده و عزیز، ۱۳۹۴).

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی: شایستگی‌ها می‌توانند به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی نیازهای فعلی و آینده شایستگی فردی و

تیمی، بخش یا قسمتی از سازمان یا یک کارکرد اجتماعی می‌باشند (دویس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ به نقل از عبدالهی، فتحی و اجارگاه، تقی‌پور ظهیر و رحیمیان، ۱۳۹۴). الگوی شایستگی فهرستی معتبر، قابل‌مشاهده و اندازه‌گیری از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هاست که به صورت رفتاری در نتایج عملکرد ممتاز در یک زمینه شغلی مشخص می‌شود (سازمان توسعه صنعتی ملل متحد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ به نقل از ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱).

تدوین الگوهای شایستگی از دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰ بر مشاهده شایستگی‌های افراد متمرکز بود و شایستگی به‌عنوان مهارتی توصیف می‌شد که توسط خود سازمان تعیین و در کار افراد به اجرا در می‌آمد. در دهه ۱۹۹۰ مدیریت کارکنان بر الگوهای شایستگی خاص مدیریت خود سازمان‌ها متمرکز بود. در حال حاضر مدیریت کارکنان بر شناسایی شایستگی‌های اصلی موردنیاز برای کسب مزیت رقابتی استوار است (اسکورکوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). به‌طور کلی در ادبیات مربوط به الگوهای شایستگی، چهار رویکرد عمده را می‌توان معرفی کرد (یگانگی، ۱۳۸۹؛ جرمان، برتونسلج، دومینوسی، پیچیک پاچ و تراناسویک<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰):

- رویکرد رفتاری: در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به‌طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند می‌پردازد. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر و بر ویژگی‌هایی فراتر از توانایی‌های شناختی همچون خودآگاهی، خودتنظیمی و مهارت‌های اجتماعی متمرکز است. از منظر این رویکرد شایستگی‌ها ذاتاً رفتاری هستند و می‌توان آن‌ها را از طریق آموزش فراگرفت.

- رویکرد استانداردها/عملکردی: این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد. این رویکرد، اصولاً با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل‌پذیرش در یک شغل و یا موقعیت شغلی، ارتباط داشته و بر برونداد واقعی شغل تأکید دارد. در این رویکرد شایستگی‌های ضروری هر شغل یا موقعیت، طبق فرایند مبتنی بر تحلیل‌های وظیفه‌ای شغل شناسایی می‌شوند. در رویکرد

1. Duois
2. United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO)
3. Skorková
4. Jerman, Bertoneclj, Dominici, Pejic Bach, Trnavcevic

- استراتژی ایجاد الگوی مناسب برای خود: براساس این رویکرد، یک الگوی شایستگی مناسب برای یک سازمان طراحی و ایجاد می‌شود.

بومی‌سازی شایستگی‌های شغلی برای توسعه سازمان‌ها امری حیاتی است. در این میان از یک سو با عنایت به بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (فروردین ۱۳۸۹) مبنی بر لزوم توجه به بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای و تأکید بر دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی و از سوی دیگر در راستای اجرای سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴ هجری شمسی و بند (ج) سند چشم‌انداز قوه قضائیه در افق چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی مبنی بر توجه به سرآمدی در نگهداشت و اعتلای سرمایه انسانی ("قوه قضائیه با به‌کارگیری قضات شریف، پاک‌نهاد، پارسا، عادل، شجاع، ولایت مدار و آگاه به مبانی فقهی و حقوقی امر قضا، مدیران و کارکنان اداری شایسته و برخوردار از روحیه جهادی، زمینه‌های ارتقای منزلت، رشد و تعالی و بهبود مستمر کیفیت زندگی کاری سرمایه انسانی خود را فراهم می‌سازد.") لزوم توجه به سرآمدی منابع انسانی در قوه قضاییه و دستیابی به الگویی برای تحقق سرمایه انسانی سرآمد در قوه قضاییه بیشتر نمایان می‌شود. از طرفی با عنایت به اینکه بیشتر پژوهش‌های انجام شده در حوزه معیارهای منابع انسانی سرآمد بر روی سطوح بالای سازمانی و به‌طور ویژه بر روی مدیران انجام پذیرفته، نتایج پژوهش حاضر که به بررسی معیارهای سرآمدی در سطوح پایین سازمانی پرداخته می‌تواند به‌عنوان نقطه عطفی برای انجام مطالعات بیشتر در سایر سازمان‌ها قلمداد شده و عرصه را برای تعالی سازمانی از طریق تعالی سایر بخش‌های مدیریت منابع انسانی همچون جذب و آموزش منابع انسانی فراهم آورد. از این رو، پژوهش حاضر باهدف شناسایی و اعتبارسنجی معیارهای منابع انسانی سرآمد در بین کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه صورت پذیرفت. با توجه به هدف پژوهش دو سؤال زیر مطرح گردید:

- ۱- معیارهای منابع انسانی سرآمد در بین کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه شامل چه مقوله‌هایی است؟
- ۲- یا مدل معیارهای منابع انسانی سرآمد طراحی شده برای کارکنان حوزه ستادی قوه قضاییه از اعتبار سازه مناسبی برخوردار است؟

سازمانی به کار روند. از این رو، تجزیه و تحلیل شکاف نیازهای فعلی و آینده شایستگی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی موردنیاز به کار گرفته شود.

- آموزش و یادگیری: سیاست‌گذاران آموزشی می‌توانند از الگوهای شایستگی به‌عنوان ابزاری برای تعیین نیازهای آموزشی شغلی استفاده نمایند.

- تعریف انتظارات شغلی: اگر افراد بدانند که چه انتظاری از آن‌ها می‌رود و اینکه مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتارهایی که برای تحقق این انتظارات لازم است چیست بهتر کار می‌کنند و کار بهتری نیز انجام می‌دهند (ضرابی، مداح، رضی و سجادی؛ ۱۳۹۱).

- برنامه‌ریزی جانشینی: برنامه‌ریزی جانشینی فرایندی برای شناسایی و توسعه افرادی در درون سازمان است که توانایی پر کردن موقعیت‌های کلیدی کسب‌وکار در سازمان را دارند. از این رو، پیاده‌سازی موفق برنامه‌ریزی جانشینی در سازمان‌ها مستلزم شناسایی شایستگی‌های موردنیاز در سطوح گوناگون شغلی در سازمان است.

- جبران خدمت: الگوهای شایستگی می‌توانند از طریق برجسته نمودن تمایز بین افراد با عملکرد بالا از دیگران و دسته‌بندی نیروهای قوی و ضعیف در سیستم‌های تشویق و پاداش مورد استفاده قرار گیرند.

- ارزیابی عملکرد: شایستگی‌ها گستره‌ای را برای ارزیابی دانش، مهارت و انگیزش متصدی شغل فراهم می‌آورند که به انجام مؤثر ارزیابی عملکرد کمک می‌کند.

- ارتقای شغلی: الگوهای شایستگی می‌توانند در طراحی برنامه‌های توسعه فردی کارکنان و توسعه مسیر شغلی به کار گرفته شوند.

طراحی الگوی شایستگی از جمله روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌ها با تغییرات مدام و مستمر محیط کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مدل‌سازی شایستگی‌ها سه رویکرد وجود دارد:

- استراتژی قرض گرفتن: اساس این رویکرد، قرض گرفتن الگوی شایستگی از یک سازمان دیگر است. این رویکرد ارزان بوده و نیاز به متدلوژی ندارد.

- استراتژی قرض گرفتن و بومی‌سازی: اساس این رویکرد، گرفتن الگوی شایستگی از سازمانی دیگر و تنظیم مجدد آن براساس فرهنگ سازمان خود است. این رویکرد، نیاز به حداقل متدلوژی دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های ترکیبی بوده که به روش اکتشافی صورت گرفت. در این نوع از طرح‌های ترکیبی، نتایج روش کیفی به‌عنوان مبنایی برای ادامه روند پژوهش با رویکرد کمی مورد توجه قرار گرفته و زمانی استفاده می‌شود که محقق در صدد زمینه‌یابی درباره «موقعیت نامعین» است. در همین راستا و به‌منظور توصیف جنبه‌های مختلف پدیده مورد مطالعه، پژوهش با گردآوری داده‌های کیفی آغاز شده و در مرحله بعد پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها یا سؤالات پژوهش را مورد بررسی و آزمون قرار دهد. از این‌رو، در پژوهش حاضر در مرحله اول و پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهشی موجود، در قالب انجام یک پژوهش کیفی و از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی، مدل مفهومی پژوهش در قالب معیارهای سرآمدی منابع انسانی استخراج گردید. این مرحله از پژوهش شامل طراحی سؤالات، تعیین ساختار و فرایند انجام مصاحبه، شناسایی مصاحبه‌شوندگان، جلب تمایل مصاحبه‌شوندگان جهت انجام مصاحبه، هماهنگی با مصاحبه‌شوندگان جهت تعیین زمان انجام مصاحبه، انجام مصاحبه، ارزیابی شاخص‌های روان‌سنجی داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه (پایایی و قابلیت اعتماد به داده‌ها)، تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه و طراحی مدل

معیارهای منابع انسانی سرآمد است. در مرحله بعد نیز به‌منظور اعتبارسنجی مدل معیارهای سرآمدی منابع انسانی، در قالب انجام یک پژوهش کمی و پس از اجرای پرسشنامه، اعتبارسنجی گویه‌های مرتبط با هر یک از معیارهای سرآمدی منابع انسانی از طریق انجام تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بعد کیفی شامل کلیه مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی قوه قضاییه و اعضای هیئت‌علمی متخصص در زمینه منابع انسانی است. در پژوهش حاضر به‌منظور انتخاب نمونه لازم در بعد کیفی و با در نظر گرفتن اشباع نظری در نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد گلوله برفی استفاده گردید. بدین منظور پس از تعیین اولین و مطلع‌ترین فرد در ارتباط با موضوع پژوهش در بین جامعه آماری پژوهش و پس از انجام مصاحبه از فرد مصاحبه‌شونده درخواست شد تا فرد دیگری را که اطلاعات لازم در ارتباط با موضوع پژوهش را دارد را معرفی نماید و این روند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. نمونه آماری پژوهش حاضر در بعد کیفی شامل ۷ نفر از مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی قوه قضاییه و ۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی بود. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در بعد کیفی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۰۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در بعد کیفی

مؤلفه	شاخص	فراوانی	درصد
سمت	مدیر میانی	۲	۱۵/۳۸
	مدیر ارشد	۵	۳۸/۴۶
	عضو هیئت‌علمی	۶	۴۶/۱۵
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳	۲۳/۱
	دکتری	۱۰	۷۶/۹

معاونت اجتماعی و پیشگیری از وقوع جرم، مرکز آمار و فناوری اطلاعات، معاونت فرهنگی و مرکز شوراهای حل اختلاف) به صورت تصادفی انتخاب و در مرحله بعد نمونه آماری پژوهش به نسبت تعداد کارکنان هر یک از واحدهای مختلف حوزه ستادی قوه قضاییه از بین مدیران، کارشناسان و کارمندان آن‌ها تعیین گردید. نمونه آماری پژوهش حاضر در بعد کمی شامل ۴۱۰ نفر است. آماره مربوط به کفایت نمونه‌گیری نیز حاکی از کافی بودن حجم نمونه آماری برای انجام تحلیل عاملی است ( $KMO = ۰/۹۴۳$ ). ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در بعد کمی در جدول ۲ ارائه شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بعد کمی شامل کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان رسمی و پیمانی حوزه ستادی قوه قضاییه است که در سال ۱۳۹۷ در یکی از واحدهای ستادی قوه قضاییه مشغول به کار بوده و حداقل دارای یک سال سابقه کار در واحد سازمانی خود بوده‌اند. در بعد کمی پژوهش حاضر، نمونه آماری پژوهش از طریق روش نمونه‌گیری خوشه‌ای متناسب با حجم و بر اساس جدول تعیین حجم نمونه‌گیری مورگان انتخاب گردید. در همین راستا در مرحله اول از بین ۲۰ واحد سازمانی ستاد قوه قضاییه ۷ واحد سازمانی (معاونت مالی، پشتیبانی و عمرانی، معاونت منابع انسانی، معاونت حقوقی،

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش در بعد کمی

مؤلفه	شاخص	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۹۵	۴۷/۶
	زن	۱۹۸	۴۸/۳
	بدون پاسخ	۱۷	۴/۱
سطح تحصیلات	کارشناسی	۱۷۰	۴۱/۵
	کارشناسی ارشد	۱۹۰	۴۶/۳
	دکتری	۲۳	۵/۶
	حوزوی	۱	۰/۲
	بدون پاسخ	۲۶	۶/۳
	کمتر از ۳۰ سال	۵۶	۱۳/۷
سن	۳۱ تا ۳۵ سال	۹۲	۲۲/۴
	۳۶ تا ۴۰ سال	۱۰۱	۲۴/۶
	۴۱ تا ۴۵ سال	۷۹	۱۹/۳
	۴۶ تا ۵۰ سال	۳۶	۸/۸
	۵۱ سال و بالاتر	۱۹	۴/۶
	بدون پاسخ	۲۷	۶/۶
	کمتر از ۵ سال	۸۰	۱۹/۵
	۶ تا ۱۰ سال	۷۶	۱۸/۵
	۱۱ تا ۱۵ سال	۴۹	۱۲/۰
	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۳۷	۳۳/۴
سابقه اشتغال	۲۱ تا ۲۵ سال	۲۲	۵/۴
	۲۶ سال و بالاتر	۱۶	۳/۹
	بدون پاسخ	۳۰	۷/۳

ضبط صدا، ضبط گردید. همچنین در ابتدای مصاحبه ضمن کسب اجازه از مصاحبه شوند برای ضبط مکالمات، به وی این اطمینان داده شد که محتوای مکالمات ضبط شده به صورت کاملاً محرمانه حفظ خواهد شد. پیش از شروع مصاحبه و پس از ارائه توضیحات لازم نیز از فرد مصاحبه‌شونده درخواست شد در صورتی که نکته یا سؤالی در زمینه پژوهش دارد جهت رفع ابهام پیش از شروع مصاحبه بیان نماید. این روند تا دستیابی به اشباع نظری در ارتباط با موضوع پژوهش به اجرا در آمد. پایایی نتایج مربوط به داده‌های کیفی نیز از طریق مرور همتایان و قابلیت اعتماد یافته‌ها نیز براساس رویکرد مرور و بازبینی یافته‌ها از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد بررسی و تأیید شد. در بعد کمی پژوهش حاضر، داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. سؤالات پرسشنامه براساس نتایج حاصل از مرحله کیفی تهیه و به منظور بررسی اعتبار آن با استفاده از رویکرد روایی محتوایی، در اختیار متخصصان قرار گرفت و پس از دریافت نظرات آنان و اعمال اصلاحات لازم در فرم اولیه، پرسشنامه نهایی در طیف اندازه‌گیری لیکرت تهیه و به اجرا در آمد. سؤالات مربوط به معیارهای منابع انسانی سرآمد در سه بعد سرآمدی

ابزار گردآوری داده‌ها در بعد کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی بود. در همین راستا با توجه به مبانی نظری پژوهش فرم اولیه مصاحبه در قالب راهنمای انجام مصاحبه و سؤالات مرتبط با اهداف پژوهش با در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی و فنی تهیه و به منظور تأیید نهایی در اختیار تعدادی از متخصصین مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات لازم مورد استفاده قرار گرفت. برنامه‌ریزی برای گردآوری داده‌ها با تعیین اولین نمونه پژوهش آغاز گردید. اولین نمونه پژوهش در بعد کیفی مطلع‌ترین فرد نمونه انتخاب شد. پس از تماس با اولین نمونه و جلب نظر وی، زمان مصاحبه تعیین و سپس مصاحبه انجام شد. در ابتدای مصاحبه مقدمه‌ای از ماهیت و هدف پژوهش برای فرد مصاحبه‌شونده ارائه گردید و از وی به‌عنوان یکی از افراد صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی درخواست شد تا ما را در تحقق هدف پژوهش یاری رساند. در پایان مصاحبه نیز از وی درخواست شد تا فرد مطلع دیگری در ارتباط با موضوع پژوهش را معرفی نماید. زمان هر مصاحبه در حدود نیم ساعت طول کشید و در ضمن مصاحبه، نظرات و دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان از طریق دستگاه



کلیه متون به دقت بررسی و مضامین و مفاهیم اصلی یکپارچه عبارات متن‌های مصاحبه استخراج گردید. در مرحله بعد مفاهیم استخراج شده براساس مشابهت‌ها و قرابت معنایی بین آن‌ها در قالب یک مجموعه کلی‌تر تفسیر شده و مقوله‌ها شکل گرفت.

به منظور تعیین معیارهای منابع انسانی سرآمد در مرحله اول تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، تعداد ۱۲۶ مفهوم در ارتباط با معیارهای منابع انسانی سرآمد استخراج گردید. در ادامه به منظور تلخیص مفاهیم استخراج شده در مرحله قبل، مفاهیم مشترک بین مصاحبه‌های انجام شده بررسی و در نهایت به ۵۵ مفهوم تقلیل یافت. در مرحله نهایی و در راستای تعیین معیارهای سرآمدی منابع انسانی، با در کنار هم قرار دادن مفاهیم همپوشان و ساخت مفاهیم کلی و انتزاعی‌تر، ۳ مقوله کلی شامل سرآمدی فنی (دانش شغلی، توانمندی‌های حرفه‌ای)، سرآمدی عاطفی (ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌های فردی و سازمانی) و سرآمدی مهارتی (توانایی‌های ادراکی، توانایی‌های ارتباطی و توانایی‌های اداری) مشخص شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

فنی (۷ سؤال)، سرآمدی عاطفی (۱۷ سؤال) و سرآمدی مهارتی (۲۴ سؤال) بود. سؤالات مربوط به سرآمدی فنی در دو بعد دانش شغلی (سؤالات شماره ۱ تا ۳) و توانمندی‌های حرفه‌ای (سؤالات شماره ۴ تا ۷) طراحی گردید. سؤالات مربوط به سرآمدی عاطفی در دو بعد ویژگی‌های شخصیتی (سؤالات شماره ۸ تا ۱۸) و نگرش‌های فردی و سازمانی (سؤالات شماره ۱۹ تا ۲۴) طراحی گردید. سؤالات مربوط به سرآمدی مهارتی نیز در سه بعد توانایی‌های ادراکی (سؤالات شماره ۲۵ تا ۳۸)، توانایی‌های ارتباطی (سؤالات شماره ۳۹ تا ۴۸) و توانایی‌های اداری (سؤالات شماره ۴۹ تا ۵۸) طراحی شد. پایایی پرسشنامه مذکور نیز از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۸۷ به دست آمد.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، با استفاده از رویکرد کدگذاری و مقوله‌بندی مفاهیم صورت گرفت. بدین ترتیب که در مرحله اول و پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌های انجام شده

جدول ۳. مقوله‌بندی مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها در ارتباط با معیارهای منابع انسانی سرآمد

مقوله ۲	مقوله ۱	مصاحبه‌شونده	مفاهیم استخراج شده
سرآمدی فنی	دانش شغلی	۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	- آشنا بودن به وظایف - دانش اهداف سازمانی
	توانمندی‌های حرفه‌ای	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	- مهارت در انجام کار - شایستگی حرفه‌ای
سرآمدی عاطفی	ویژگی‌های شخصیتی	۱ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	- عدالت محوری - مسئولیت‌پذیری - داشتن روحیه همدلی و همکاری - احترام به ارباب رجوع - رعایت حقوق شهروندی
	نگرش‌های فردی و سازمانی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	- پشتمکار - وجدان کاری - اخلاق‌مداری (دینی و حرفه‌ای) - اعتماد به نفس - ثبات فکری و شخصیتی - تعهد - تعلق و وابستگی سازمانی - انگیزه - داشتن رضایت شغلی
سرآمدی مهارتی	توانایی‌های ادراکی	۲ و ۴ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳	- علاقه‌مند به یادگیری و توسعه توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود - علاقه‌مند به بهبود عملکرد و بازدهی - مهارت در تصمیم‌گیری مستقل و منطقی - داشتن دیدگاه جامع‌نگران - داشتن ابتکار عمل در برخورد با مسائل سازمانی - انعطاف‌پذیری و توانایی انطباق‌پذیری با محیط - عدم مقاومت در برابر تغییر و داشتن آمادگی برای تغییر - تمرکز و تعهد بر روی اهداف و مأموریت‌ها و رسالت‌های سازمان
	توانایی‌های ارتباطی	۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۳	- درک و تجزیه و تحلیل موقعیت - پویایی، خلاق بودن و داشتن نوآوری در کار - توانایی ایجاد تغییر و تحول - داشتن برنامه‌هایی با قابلیت اجرا - توانایی دریافت آگاهی‌ها - انتقادپذیری - قدرت نقد داشتن - توانایی حل مسائل در شرایط بحرانی و توانایی مقابله با چالش‌ها - داشتن نگاه استراتژیک و آینده‌نگر - توان اثرگذاری بر روی دیگران - داشتن هوش کلامی

مقاله ۲	مقاله ۱	مصاحبه‌شونده	مفاهیم استخراج شده
			- توانایی تعامل با دیگران - هوش هیجانی - مهارت‌های ارتباطی - خوب گوش دادن
			- هدایت و مدیریت کردن دیگران - توان مدیریتی و داشتن مهارت‌های مدیریتی - مدیریت زمان - توان برنامه‌ریزی
			- قدرت اداره موضوع - داشتن مهارت در کار تیمی و توانایی انجام کار گروهی - نظم و انضباط کاری
		توانایی‌های اداری	۲ و ۳ و ۶ و ۷ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳

به‌منظور اعتبارسنجی گویه‌های مربوط به هر یک از ابعاد معیارهای منابع انسانی سرآمد از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که نتایج آن در ادامه در قالب شاخص‌های توصیفی

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

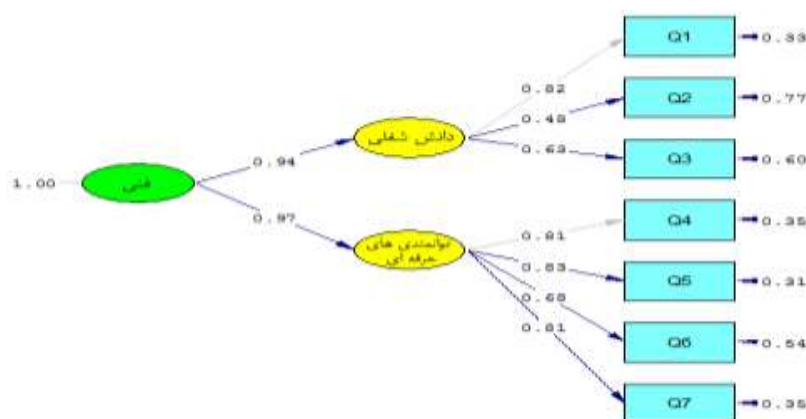
معیارهای سرآمدی	حجم نمونه	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف معیار	Kolmogorov-Smirnov Z	sig
دانش شغلی	۴۱۰	۳	۶	۵/۰۵	۰/۶۸	۰/۸۷۲	۰/۵۷۴
توانمندی حرفه‌ای	۴۰۷	۲/۲۵	۶	۵/۲۴	۰/۷۳	۱/۱۵۷	۰/۱۳۸
ویژگی‌های شخصیتی	۳۹۴	۳/۴۵	۶	۵/۴۸	۰/۵۱	۰/۷۳۶	۰/۶۵۱
نگرش‌های فردی و سازمانی	۳۹۸	۲/۸۳	۶	۵/۰۴	۰/۷۵	۰/۸۵۴	۰/۴۵۹
توانایی‌های ادراکی	۳۹۲	۲/۲۹	۶	۵/۰۰	۰/۷۱	۰/۸۴۶	۰/۴۷۱
توانایی‌های ارتباطی	۳۹۲	۲/۸۰	۶	۵/۱۰	۰/۶۹	۰/۶۹۹	۰/۷۱۳
توانایی‌های اداری	۳۹۱	۲/۹۰	۶	۵/۱۳	۰/۶۷	۰/۷۹۳	۰/۵۵۵
سرآمدی فنی	۴۰۷	۲/۷۹	۶	۵/۱۵	۰/۶۴	۰/۶۱۹	۰/۸۳۸
سرآمدی عاطفی	۳۸۸	۳/۴۸	۶	۵/۲۶	۰/۵۷	۰/۶۹۳	۰/۷۲۲
سرآمدی مهارتی	۳۸۰	۲/۸۳	۶	۵/۰۸	۰/۶۲	۱/۰۵۹	۰/۲۱۲

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی فنی

بعد	شماره سؤال	ضرایب مسیر	t	R <sup>2</sup>
دانش شغلی	۱	۱/۰۰	-	۰/۸۸
	۲	۰/۷۴	۸/۷۱	
	۳	۰/۶۴	۱۱/۷۲	
توانمندی‌های حرفه‌ای	۴	۱/۰۰	-	۰/۹۵
	۵	۱/۱۵	۱۷/۲۸	
	۶	۰/۹۱	۱۳/۴۲	
	۷	۰/۹۶	۱۶/۷۱	
NFI=۰/۹۸	NNFI=۰/۹۸	CFI=۰/۹۹	IFI=۰/۹۹	RMR=۰/۰۲۵
GFI=۰/۹۷	AGFI=۰/۹۳			

وارianس تبیین شده برای بعد دانش شغلی ۰/۸۸ و بعد توانمندی حرفه‌ای ۰/۹۵ به دست آمد. شاخص‌های برازش مدل نیز حاکی از برازش مطلوب مدل با داده‌ها است.

بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۵ و شکل ۱ حاکی از آن است که ضرایب استاندارد بارهای عاملی و مقادیر t به دست آمده برای تمامی سؤالات مقیاس سرآمدی فنی در حد مطلوب بوده و از این رو، اعتبار سازه مذکور تأیید می‌شود. مقدار



Chi-Square=39.64, df=13, P-value=0.00016, RMSEA=0.075

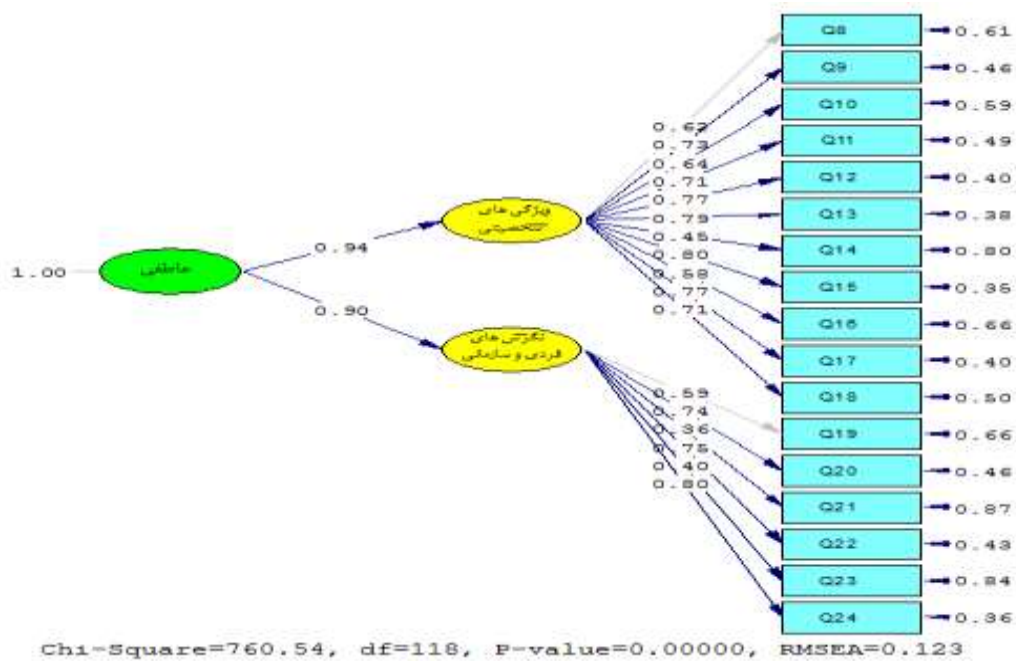
شکل ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی فنی در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی عاطفی

بعد	شماره سؤال	ضرایب مسیر	t	R <sup>2</sup>	
ویژگی‌های شخصیتی	۸	۱/۰۰	-	۰/۸۹	
	۹	۱/۱۸	۱۱/۶۴		
	۱۰	۱/۲۶	۱۰/۴۹		
	۱۱	۱/۴۵	۱۱/۴۳		
	۱۲	۱/۲۷	۱۲/۱۴		
	۱۳	۱/۳۱	۱۲/۲۷		
	۱۴	-۰/۸۹	۷/۷۵		
	۱۵	۱/۳۶	۱۲/۴۸		
	۱۶	-۰/۹۳	۹/۷۲		
	۱۷	۱/۲۲	۱۲/۱۴		
نگرش‌های فردی و سازمانی	۱۸	۱/۰۷	۱۱/۳۷	۰/۸۲	
	۱۹	۱/۰۰	-		
	۲۰	۱/۰۸	۱۰/۵۶		
	۲۱	-۰/۷۴	۶/۱۰		
	۲۲	-۰/۹۹	۱۰/۷۱		
	۲۳	-۰/۸۴	۶/۶۵		
	۲۴	-۰/۹۸	۱۱/۰۸		
NFI=۰/۹۲		NNFI=۰/۹۲	CFI=۰/۹۳	IFI=۰/۹۳	RMR=۰/۰۸۴
GFI=۰/۸۰		AGFI=۰/۷۴			

واریانس تبیین شده برای بعد ویژگی‌های شخصیتی ۰/۸۹ و بعد نگرش‌های فردی و سازمانی ۰/۸۲ به دست آمد. شاخص‌های برازش مدل نیز حاکی از برازش مطلوب مدل با داده‌ها است.

بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۶ و شکل ۲ حاکی از آن است که ضرایب استاندارد بارهای عاملی و مقادیر t به دست آمده برای تمامی سؤالات مقیاس سرآمدی عاطفی در حد مطلوب بوده و از این رو، اعتبار سازه مذکور تأیید می‌شود. مقدار



شکل ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی عاطفی در حالت ضرایب استاندارد

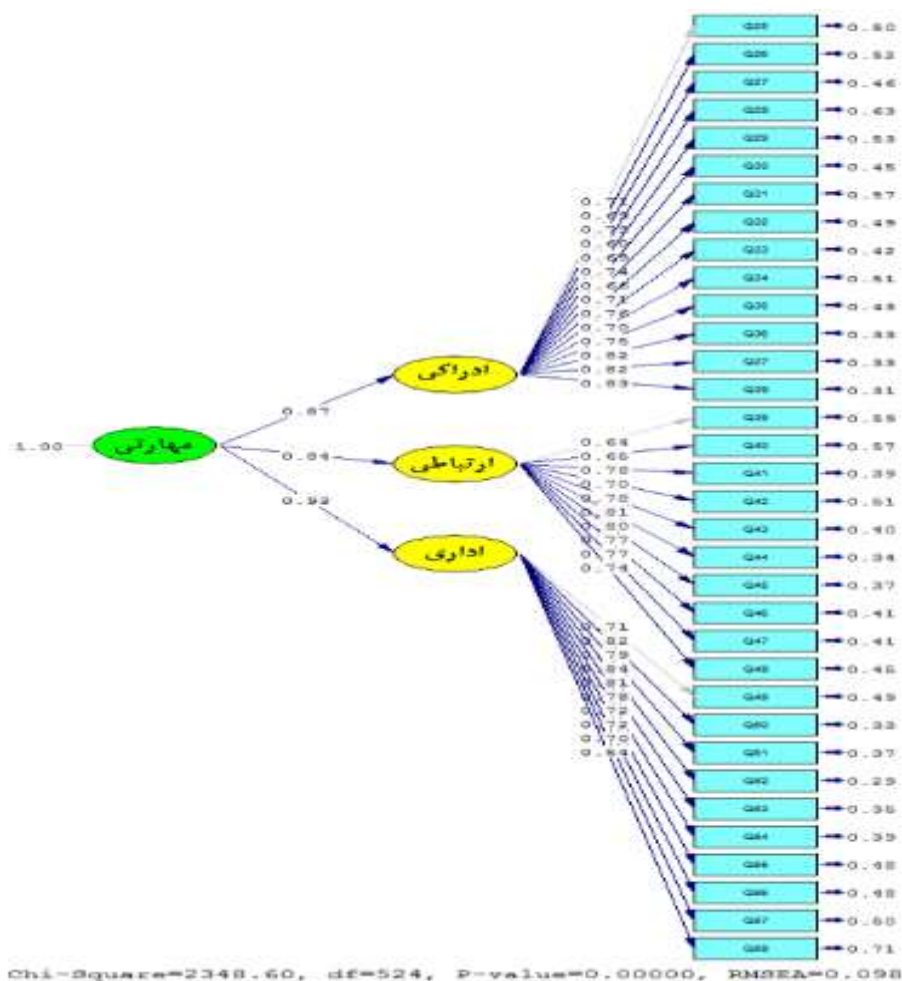
جدول ۷. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی مهارتی

R <sup>2</sup>	t	ضرایب مسیر	شماره سؤال	بعد
۰/۷۶	-	۱/۰۰	۲۵	توانایی‌های ادراکی
	۱۲,۸۰	۱/۰۴	۲۶	
	۱۳,۵۳	۱/۰۷	۲۷	
	۱۱,۱۶	-۰/۷۴	۲۸	
	۱۲,۶۹	-۰/۸۷	۲۹	
	۱۳,۶۸	-۰/۹۳	۳۰	
	۱۲,۰۹	-۰/۹۰	۳۱	
	۱۳,۱۷	۱/۲۱	۳۲	
	۱۴,۰۲	۱/۱۹	۳۳	
	۱۲,۹۷	۱/۰۳	۳۴	
	۱۳,۸۶	۱/۱۸	۳۵	
	۱۵,۱۱	۱/۳۲	۳۶	
	۱۵,۰۹	۱/۱۸	۳۷	
	۱۵,۲۶	۱/۳۲	۳۸	
۰/۷۱	-	۱/۰۰	۳۹	توانایی‌های ارتباطی
	۱۱/۰۵	-۰/۹۳	۴۰	
	۱۲/۷۷	-۰/۹۱	۴۱	
	۱۱/۷۳	-۰/۸۳	۴۲	
	۱۲/۷۱	-۰/۹۲	۴۳	
	۱۳/۲۱	۱/۰۰	۴۴	
	۱۲/۹۶	-۰/۹۸	۴۵	
	۱۲/۶۴	-۰/۸۷	۴۶	
	۱۲/۶۱	۱/۰۲	۴۷	
	۱۲/۲۴	-۰/۹۳	۴۸	

بعد	شماره سؤال	ضرایب مسیر	t	R <sup>2</sup>
توانایی‌های اداری	۴۹	۱/۰۰	-	۰/۸۷
	۵۰	۱/۰۱	۱۵/۲۳	
	۵۱	-۰/۹۲	۱۴/۷۳	
	۵۲	۱/۱۲	۱۵/۷۴	
	۵۳	۱/۲۲	۱۵/۰۰	
	۵۴	۱/۰۱	۱۴/۵۰	
	۵۵	-۰/۹۲	۱۳/۳۷	
	۵۶	۱/۰۲	۱۳/۳۷	
	۵۷	-۰/۸۳	۱۳/۰۸	
	۵۸	-۰/۷۶	۹/۹۴	
RMR=۰/۰۵۲		CFI=۰/۰۹۶	NNFI=۰/۹۶	NFI=۰/۹۵
			AGFI=۰/۶۹	GFI=۰/۷۲
				IFI=۰/۹۶

تبیین شده برای بعد توانایی‌های ادراکی ۰/۷۶، بعد توانایی‌های ارتباطی ۰/۷۱ و توانایی‌های اداری ۰/۸۷ به دست آمد. شاخص‌های برازش مدل نیز حاکی از برازش مطلوب مدل با داده‌ها است.

بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۷ و شکل ۳ حاکی از آن است که ضرایب استاندارد بارهای عاملی و مقادیر t به دست آمده برای تمامی سؤالات مقیاس سرآمدی مهارتی در حد مطلوب بوده و از این رو اعتبار سازه مذکور تأیید می‌شود. مقدار واریانس



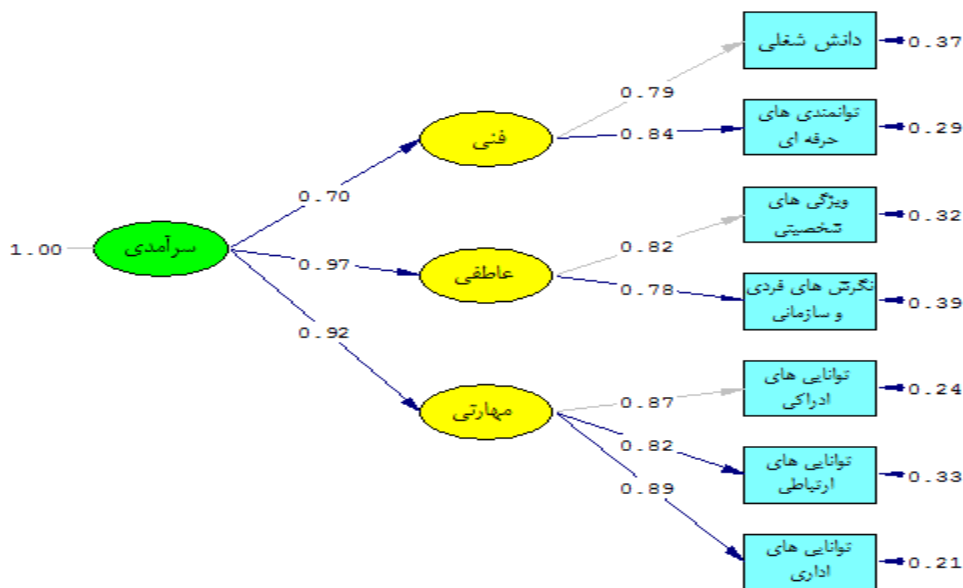
شکل ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی مهارتی در حالت ضرایب استاندارد

**جدول ۸.** نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی منابع انسانی

متغیر	بعد	ضرایب مسیر	t	R <sup>2</sup>
سرآمدی فنی	دانش شغلی	۱/۰۰	-	۰/۴۹
	توانمندی‌های حرفه‌ای	۱/۱۱	۱۲/۳۸	
سرآمدی عاطفی	ویژگی‌های شخصیتی	۱/۰۰	-	۰/۹۴
	نگرش‌های فردی و سازمانی	۱/۴۰	۱۵/۶۶	
سرآمدی مهارتی	توانایی‌های ادراکی	۱/۰۰	-	۰/۸۵
	توانایی‌های ارتباطی	۰/۹۱	۱۹/۵۴	
	توانایی‌های اداری	۰/۹۷	۲۲/۳۹	
RMR=۰/۰۱۷		IFI=۰/۹۷	CFI=۰/۹۷	NNFI=۰/۹۵
GFI=۰/۹۴		AGFI=۰/۸۶		NFI=۰/۹۷

واریانس تبیین شده برای متغیر سرآمدی فنی ۰/۴۹، متغیر سرآمدی عاطفی ۰/۹۴ و متغیر سرآمدی مهارتی ۰/۸۵ به دست آمد. شاخص‌های برازش مدل نیز حاکی از برازش مطلوب مدل با داده‌ها است.

بررسی نتایج ارائه شده در جدول ۸ و شکل ۴ حاکی از آن است که ضرایب استاندارد بارهای عاملی و مقادیر t به دست آمده برای تمامی ابعاد مقیاس سرآمدی منابع انسانی در حد مطلوب بوده و از این‌رو، اعتبار سازه مذکور تأیید می‌شود. مقدار



Chi-Square=81.39, df=12, P-value=0.00000, RMSEA=0.127

**شکل ۴.** نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرآمدی منابع انسانی در حالت ضرایب استاندارد

لازم در زمینه کار خود را دارا بوده و به وظایف شغلی خود آگاه‌اند. همچنین این افراد تخصص، تجربه و مهارت لازم برای انجام وظایف خود را دارا بوده و به عبارتی می‌توان گفت از شایستگی حرفه‌ای لازم برای انجام کار با عملکرد و بهره‌وری بالا برخوردارند. از این‌رو، با توجه به پویایی محیطی در عصر کنونی لازم است کارکنان در قوه قضاییه از منظر دانش شغلی و توانمندی حرفه‌ای به‌طور مستمر ارتقا یابند تا ضمن

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر حکایت از آن دارد که یک منبع انسانی سرآمد در قوه قضاییه باید در سه حوزه سرآمد باشد. اولین حوزه به سرآمدی فنی یک منبع انسانی اشاره دارد. کارکنانی که از سرآمدی فنی برخوردار باشند از دانش شغلی و توانمندی حرفه‌ای بالایی برخوردار بوده و می‌توانند وظایف شغلی خود را به نحو احسن انجام دهند. چنین کارکنانی دانش

خصیصه‌های لازم باشند. کارکنان سرآمد از منظر سرآمدی ادراکی کارکنانی به شمار می‌آیند که توانایی درک و تجزیه و تحلیل موقعیت را داشته باشند؛ در کار خود خلاقیت و نوآوری داشته باشند؛ توانایی لازم برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان را دارا باشند؛ انعطاف‌پذیر بوده و از توانایی انطباق‌پذیری با محیط و آمادگی برای تغییر برخوردار باشند. چنین کارکنانی انتقادپذیر بوده و متقابلاً می‌بایست از مهارت نقد کردن برخوردار باشند. همچنین کارکنان سرآمد از منظر ادراکی باید از مهارت لازم در تصمیم‌گیری مستقل و منطقی برخوردار بوده و با داشتن نگاه جامع، استراتژیک و آینده‌نگر و دار بودن ابتکار عمل در برخورد با مسائل سازمانی، توانایی مقابله با چالش‌ها حل مسائل در شرایط بحرانی را داشته باشند. از منظر سرآمدی ارتباطی نیز کارکنان سرآمد لازم است ضمن برخورداری از مهارت‌های ارتباطی، هوش کلامی، هوش هیجانی، روابط عمومی و مهارت‌های گفتگو و مذاکره بتوانند با دیگران تعامل داشته تجارب خود را به آنان منتقل کرد و بتوانند دیگران را رهبری نمایند. از سوی دیگر کارکنان سرآمد لازم است از مهارت‌های مدیریتی همچون مدیریت زمان، برنامه‌ریزی و کار تیمی برخوردار باشند تا بتوان از منظر سرآمدی اداری آنان را کارکنانی سرآمد دانست.

انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی بتوانند با کسب شایستگی و توانایی‌های حرفه‌ای لازم برای موفقیت و بهبود عملکرد شغلی خود در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های قوه قضاییه و سند توسعه قضایی به حد اعلا سرآمدی فنی دست یابند.

منابع انسانی سرآمد در قوه قضاییه همچنین باید از سرآمدی عاطفی لازم برخوردار باشند. به عبارتی دیگر، کارکنان سرآمد هم باید از ویژگی‌های شخصیتی مطلوبی همچون پشتکار، وجدان کاری، اخلاق حرفه‌ای و دینی، اعتمادبه‌نفس، ثبات فکری، مسئولیت‌پذیری و روحیه همدلی و همکاری برخوردار بوده و هم از بعد نگرش‌های فردی و سازمانی همچون تعهد، تعلق و وابستگی سامانی، انگیزه و رضایت شغلی سرآمد باشند. از آنجایی که اعتلای ویژگی‌های شخصیتی و بهبود نگرش‌های فردی و سازمانی در بین کارکنان به‌عنوان دارایی‌های معنوی سازمان می‌تواند نقش بسزایی در ارتقای عملکرد کارکنان و ترسیم تصویری مطلوب‌تر از سازمان داشته باشد لذا، لازم است اقدامات مؤثرتری در این زمینه از سوی سیاست‌گذاران، مدیران و دست‌اندرکاران قوه قضاییه انجام پذیرد تا سرآمدی عاطفی با صلابت بیشتری در بین کارکنان نمود پیدا کند.

در بعد مهارتی نیز کارکنان سرآمد در قوه قضاییه لازم است در سه حوزه سرآمدی ادراکی، ارتباطی و اداری حائز

## منابع

- احمدی، سید علی‌اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی‌فر؛ محمدجواد و فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM». *مطالعات راهبردی بسیج*، ۱۷(۶۴)، ۵۵-۲۷.
- ایرانزاد، سلیمان و زنجانی، سعید (۱۳۹۵). «مدل شایستگی موردنیاز مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت گاز آذربایجان شرقی با استفاده از تکنیک ISM». *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸(۳۰)، ۲۷-۵۰.
- جزئی، نسرن؛ طاهری، نادر و ابیلی، خدایار (۱۳۸۹). «تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان». *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲، ۲۹-۱۵.
- روشندل اربطانی، طاهر و جعفری زوج، سید جواد (۱۳۹۴). «ارائه مدل شایستگی نیروی انسانی در سازمان‌های خبری: مطالعه موردی». *فراپند مدیریت توسعه*، ۲۸(۳)، ۶۱-۴۷.
- سفیدگران، بهارک؛ قلی‌پور، آرین؛ فقیهی، ابوالحسن و شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۷). «تبیین ابعاد توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی: کاربرد تحلیلی تم». *علوم مدیریت ایران*، ۱۳(۵۰)، ۳۲-۱.
- شیرازی، علی و اژدری، گلناز (۱۳۹۳). «مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی‌های شغلی دانش کاران: مورد کاوی مشاغل». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۴(۲)، ۸۱-۶۵.
- صفرزاده، سحر؛ نادری، فرح و عنایتی، میر صلاح‌الدین (۱۳۹۲). «رابطه سلامت سازمانی، اشتیاق شغلی و جوسازمانی نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان یک شرکت صنعتی». *روانشناسی اجتماعی*، ۸(۲۷)، ۶۹-۵۵.
- صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران و عزیزی، علیرضا (۱۳۹۴). «طراحی الگوی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآوری عملکرد سازمان». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۴)، ۱۶۶-۱۴۱.

ضرابی، وحید؛ مداح، معصومه؛ رضی، زهرا و سجادی، حنان (۱۳۹۱). *توسعه منابع انسانی با رویکرد شایستگی در سازمان‌ها: مورد کاوی سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی*. تهران: جهاد دانشگاهی، سازمان انتشارات.

عبداللهی، مژگان؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ تقی‌پور ظهیر، علی و رحیمیان، حمید (۱۳۹۴). «شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی». *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۶ (۴)، ۵۳-۲۳.

غفاری، رحمان (۱۳۹۷). «شایستگی مدیران سازه‌ای بنیادین در تحقق حکمرانی خوب سازمانی و مدیریت منابع انسانی سبز در ادارات کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی در شمال کشور». *رفاه اجتماعی*، ۱۸ (۷۰)، ۲۶۹-۲۴۱.

فتاح‌پور مرندی، مرتضی؛ کاشف، سید محمد؛ سید عامری، میرحسن و شجاع، رضا (۱۳۹۵). «الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد». *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۴ (۱۵)، ۳۸-۲۳.

متانی، مهرداد و حسن‌زاده، رمضان (۱۳۸۷). «بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان (در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری)». *پژوهشنامه تربیتی*. *دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد*، ۱۵، ۱۷۹-۱۵۹.

مطهری‌نژاد، حسین (۱۳۹۶). «جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی». *مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱ (۱)، ۴۹-۲۱.

یگانگی، سیده عاطفه (۱۳۸۹). «نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)». *مدیریت توسعه و تحول*، ۵، ۵۸-۵۷.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers.

Belolipetskaya<sup>1</sup>, A., Golovina<sup>1</sup>, T., Polyanin<sup>1</sup>, A., & Vertakova, Y. (2020). Transformation of the personnel competency model in the context of the transition to the digital economy. *Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering 2019 (TPACEE 2019)*. E3S Web of Conferences. Moscow, Russia.

Bendassolli, P. F., Borges-Andrade, J. E., Gondim, S. M., & Makhamed, Y. M. (2016). "Performance, self-regulation, and competencies of entrepreneurs in Brazilian creative industries". *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32, 1-9.

Jerman, A., Bertoneclj, A., Dominici, G., Pejic Bach, M., & Trnavcevic, A. (2020). "Conceptual key competency model for smart factories in production processes". *Organizacija*, 53(1), 68-79.

Mansfield, R. S. (2011). Building competency models. *Human Resource Management*, 35, 9-18.

Rocamora, J. T., & Aguilin, H. M. (2020). "Competencies of Tourism Officers in the Philippines: Toward a Development of Competency Model for Managing Destinations in Public Governance". *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 20-66.

Salleh, K. M. Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). "Competency of adult learners in learning: application of the iceberg competency model". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 204, 326-334.

Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). "A model of hospitality leadership competency for frontline and director level managers: which competencies matter more"? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.

Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). "Essential hospitality management competencies: the importance of soft skills". *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145.

Skorková, Z. (2016). "Competency models in the public sector". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.

Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2015). *Human resource development*. Routledge.