

توسعه فردی و تحول سازمانی

تأملی بر آینده پژوهی تأمین منابع انسانی قوه قضائیه

شیوه استناددهی: مرادی پور، حمیدرضا، محمدی مقدم، یوسف، و نفری، ندا. (۱۴۰۴). تأملی بر آینده پژوهی تأمین منابع انسانی قوه قضائیه. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۴)، ۱-۱۷.

حمیدرضا مرادی پور^۱، یوسف محمدی مقدم^{۲*}، ندا نفری^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت راهبردی، واحد تهران، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Yousef.mohammadi@apu.ac.ir

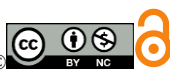
چکیده

تاریخ چاپ: ۱ دی ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری: ۲۴ تیر ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش: ۳۰ تیر ۱۴۰۴
تاریخ ارسال: ۱۲ فروردین ۱۴۰۴

در عصر پرشتاب کنونی، مطالعات آینده فرصتی ساختاریافته برای واکاوی تغییرات و تجسد چشم انداز مطلوب برای سیاست‌گذاران علی‌الخصوص در سازمان‌های با رویکرد کارمحورانه میسر می‌سازد. بر این اساس نوشتار حاضر قصد دارد با هدف بازاندیشی در ارائه الگوی آینده پژوهی در حوزه تأمین منابع انسانی و الزامات آن در قوه قضائیه، بحث مستدلی را ارائه دهد. بدین منظور روش پژوهش با استناد به الگوی کیفی و کاربست روش دلفی با تکیه بر مدل STEEP انتخاب گردید که برای جمع‌آوری داده‌ها از شیوه میدانی و ابزار مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته عمیق با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند — که پس از انجام ۲۵ مصاحبه به حالت اشباع رسید — و طرح پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش — با کاربست آزمون دلفی فازی — ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی آینده پژوهی مورد انتظار در زنجیره منابع و سرمایه‌های انسانی قوه قضائیه تجسیدی از پارامترهای کلیدی (کنش‌ها و برهم‌کنش‌ها): سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و فناوریانه مترتب گردید. و لیک هرکدام از عوامل یاد شده در سیر تکوین خود به لحاظ سازگاری با اقتضائات زمانی و مکانی جامعه (تغییرات مداوم) ملهم از رویکردهای نوین فناوری اطلاعات همچون توسعه استفاده از فضای الکترونیکی و دیدگاه‌های سیستمی، خواهد بود. نتایج نشان می‌دهد که الگوی نهایی از اعتبار مطلوبی برخوردار بوده و ضمن ارتقا ظرفیت انطباق‌پذیری بر کارایی متضمن ایجاد بستر ارتباطی الکترونیکی کارآمد و به‌روز، تعمق فرهنگ سازمانی و... می‌باشد.

کلیدواژگان: قوه قضائیه، آینده پژوهی، تأمین منابع انسانی، فناوری‌های نوین، فرهنگ سازمانی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

A Reflection on Foresight in Human Resource Provision in the Judiciary

Hamidreza Moradipour¹, Yousef Mohammadi Moghadam^{2*}, Neda Nafari¹

1. Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Strategic Management Department, Teh.C., Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: Yousef.mohammadi@apu.ac.ir

How to cite: Moradipour, H., Mohammadi Moghadam, Y., & Nafari, N. (2025). Formulating a Strategic Organizational Forgetting Model in Technical and Vocational High Schools: A Case Study in Lorestan Province. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(4), 1-17.

Submit Date: 01 April 2025

Revise Date: 15 July 2025

Accept Date: 21 July 2025

Publish Date: 22 December 2025

Abstract

In today's rapidly evolving era, futures studies offer a structured opportunity for examining transformations and envisioning a desirable outlook for policymakers, particularly in labor-intensive organizations. Accordingly, this article aims to present a reasoned discussion on rethinking a foresight model in the domain of human resource provision and its requirements within the Judiciary. To this end, the research method was qualitative, employing the Delphi method based on the STEEP model. Data were collected through fieldwork using in-depth semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire. A purposive sampling approach was used, and data saturation was achieved after 25 interviews. Based on the research findings—utilizing the fuzzy Delphi technique—the dimensions, components, and indicators of the proposed foresight model for the human resources and capital chain in the Judiciary reflect key parameters (actions and interactions) in political, social, cultural, economic, and technological domains. However, each of these factors, throughout its evolutionary path, will be influenced by information technology innovations, including the expansion of electronic environments and systems thinking approaches, in response to the time- and location-specific conditions of society (constant changes). The results indicate that the final model enjoys acceptable validity and, in addition to enhancing adaptability capacity and efficiency, entails the development of an effective and up-to-date electronic communication infrastructure, deepening organizational culture, and more.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Keywords: Judiciary, Foresight, Human Resource Provision, Emerging Technologies, Organizational Culture

مقدمه

در عصر شتابان تحولات فناورانه و دگرگونی‌های مستمر اجتماعی و اقتصادی، نظام‌های سازمانی به‌ویژه نهادهای حاکمیتی ناگزیر از بازاندیشی در سیاست‌های تأمین، توسعه و نگهداشت منابع انسانی خود هستند. در چنین شرایطی، آینده‌پژوهی به مثابه دانشی میان‌رشته‌ای و استراتژیک، امکان تحلیل روندها، شناسایی عدم قطعیت‌ها و طراحی سناریوهای محتمل و مطلوب برای اداره و مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌سازد (Ahmadi, 2016; Voros, 2008). در حقیقت، آینده‌پژوهی نه تنها ابزار فهم آینده، بلکه ابزاری برای معماری آینده‌ای کارآمدتر و منطبق با تحولات محیطی است (Pedram & Jalali-vand, 2018). این مهم به‌ویژه در نهادهایی مانند قوه قضائیه، که نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق عدالت و اجرای قانون ایفا می‌کنند، از اهمیت دوچندان برخوردار است (Qurashi et al., 2022).

منابع انسانی به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان‌ها، عاملی کلیدی در کیفیت، بهره‌وری و تحقق اهداف نهادی تلقی می‌شوند. در ساختار قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران، که مسئولیت‌های خطیری همچون احیای حقوق عامه، تضمین حقوق شهروندی، و نظارت بر اجرای قوانین را بر عهده دارد، نیاز به سرمایه انسانی توانمند، متعهد و هم‌راستا با ارزش‌های راهبردی بیش از پیش محسوس است (Fardai Banam et al., 2019; Shah-Mohammadi & Ghadimi, 2022). در شرایطی که سیاست‌های منابع انسانی قوه قضائیه با چالش‌هایی چون عدم تناسب شغل و شاغل، فقدان سازوکار مؤثر برای ارزیابی عملکرد، و افت انگیزش شغلی مواجه‌اند، ضرورت بهره‌گیری از رویکردهای آینده‌پژوهانه برای بازطراحی این زیرسیستم بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود (Hassan Beigi & Jahangir, 2010; Jamshidi et al., 2021).

بر این اساس، آینده‌پژوهی به‌عنوان ابزاری برای افزایش تاب‌آوری منابع انسانی و ارتقاء آمادگی نهادی، در کانون توجه سیاست‌گذاران قضایی قرار می‌گیرد. آینده‌پژوهی در حوزه منابع انسانی با تمرکز بر شناسایی پیشران‌های مؤثر - اعم از اقتصادی، سیاسی، فناوری، اجتماعی و زیست‌محیطی - و طراحی سناریوهای متناسب با روندهای محیطی، به برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا راهبردهای جذب، نگهداشت و توسعه منابع انسانی را بازتعریف کنند (Hadavand, 2020; Nemizd et al., 2022). در واقع، رویکردهای نوین آینده‌پژوهی مانند مدل STEEP با پوشش چندبعدی مؤلفه‌های کلیدی، امکان تحلیل یکپارچه سیستم منابع انسانی و سنجش آمادگی آن برای مواجهه با تحولات آینده را فراهم می‌سازند (Popper Villarroel & Popper, 2009; Voros, 2008).

با وجود اهمیت روزافزون آینده‌پژوهی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که قوه قضائیه تاکنون فاقد یک مدل ساختارمند و منسجم در زمینه آینده‌نگری منابع انسانی بوده و غالباً تصمیمات در این حوزه مبتنی بر رویکردهای سنتی و واکنشی اتخاذ شده‌اند (Roqiyeh Kasaei, 2014; Saeed, 2025). این در حالی است که رویکردهای نوین برنامه‌ریزی نیروی انسانی در جهان، بر سناریونویسی، شناسایی عدم قطعیت‌ها و تمرکز بر پیشران‌های بلندمدت مبتنی‌اند (Aldabbagh & Allawzi, 2020; Jazaei et al., 2024). نبود این سازوکار در نظام قضایی ایران می‌تواند موجب گسست راهبردی میان اهداف کلان قوه و عملکرد روزمره منابع انسانی گردد.

هم‌راستا با این چالش‌ها، پژوهش‌های انجام‌شده در سایر حوزه‌ها نظیر آموزش عالی، سازمان‌های نظامی و دولت‌های محلی نیز نشان داده‌اند که استفاده از ابزارهای آینده‌پژوهی می‌تواند به افزایش ظرفیت انطباق‌پذیری و بهره‌وری منابع انسانی منجر شود (Fatahi et al., 2023; Marzban et al., 2022). به‌عنوان نمونه، مدل‌های ترکیبی آینده‌نگری در پژوهش‌های حوزه دفاع ملی، توانسته‌اند مسیرهای جایگزین در

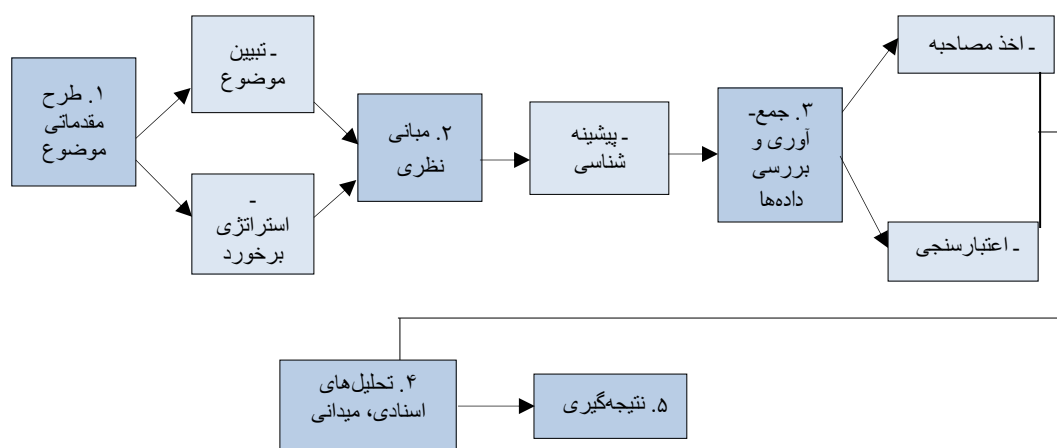
تربیت و نگهداشت نیروی انسانی را شناسایی و سیاست‌های جذب را متناسب‌سازی کنند (Hadavand, 2020). همچنین، تحقیقات بین‌المللی بر ضرورت پیوند میان سیاست‌های منابع انسانی و توسعه فناوری، اخلاق سازمانی و عدالت توزیعی تأکید دارند (Komlosi, 2020; Santos et al., 2020).

افزون بر این، آینده‌پژوهی در منابع انسانی باید نگاهی جامع‌نگر به شاخص‌های فرهنگی، نسلی و اجتماعی نیز داشته باشد. مطالعات داخلی از جمله پژوهش‌های مرتبط با مرزبانی ناجا و شهرداری‌ها، بر اهمیت تحلیل روندهای فرهنگی و نسلی در پیش‌بینی رفتارهای شغلی تأکید کرده‌اند (Jamshidi et al., 2021; Roqiyeh Kasaei, 2014). ورود نسل Z به بازار کار، کاهش انگیزه برای مشاغل دولتی، افزایش سالمندی و شکاف‌های بین‌نسلی از جمله چالش‌هایی هستند که آینده منابع انسانی قوه قضائیه را تحت تأثیر قرار خواهند داد (Shahnavaz, 2018; Shamsi et al., 2018).

در این میان، ساختار قوه قضائیه با داشتن ویژگی‌های خاص نهادی، نظیر استقلال ساختاری، گستردگی جغرافیایی و وجود نظام استخدامی متمایز، نیازمند الگویی بومی‌سازی‌شده در آینده‌پژوهی منابع انسانی است (Jazni, 2018; Saadat, 2023). طراحی چنین الگویی مستلزم درک عمیق از نیازهای شغلی، شرایط محیطی، قوانین بالادستی و تجربیات تطبیقی است (Mirspasi, 2021). بنابراین، پژوهش حاضر تلاش دارد با استفاده از رویکرد دلفی و مدل STEEP، ضمن شناسایی پیشران‌های کلیدی و تحلیل سناریوهای ممکن، الگویی مفهومی برای آینده‌پژوهی تأمین منابع انسانی در قوه قضائیه ارائه دهد.

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر داده کیفی و از لحاظ ماهیت با تکیه بر مدل STEEP و رویکرد آینده‌پژوهانه انجام شده است. که پس از تدوین پرسش‌آغازین و مشخص کردن موضوع اصلی، تشکیل پانل خبرگان، انجام مصاحبه‌ها و مشخص کردن نیروهای پیشران استفاده شده است. در این رویکرد، عوامل مؤثر با کاربریست مصاحبه با برخی از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و متخصصان آینده‌پژوهی (به روش غیرتصادفی هدفمند) تا رسیدن به حد اشباع نظری، شناسایی شده و مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته‌اند. بر این اساس ابتدا اطلاعات مورد نیاز از طریق: ۱. مصاحبه‌های حضوری با مدیران ذی‌ربط در معاونت منابع انسانی قوه قضائیه و طرح پرسشنامه نیمه ساختار یافته عمیق ۲. بررسی اسناد و مدارک راهبردی ۳. بررسی برنامه‌های سالانه مصوب ۴. پیگیری و رصد اخبار و رویدادهای قوه قضائیه و ۵. بررسی میدانی در معاونت منابع انسانی قوه قضائیه به واسطه تجربه زیستی، جمع‌آوری گردید. همچنین، متن مصاحبه‌ها در دو مرحله مورد بازبینی قرار گرفت، در نهایت عوامل مؤثر از متن نهایی شده استخراج شده است (شکل ۱).



شکل ۱. فرآیند پیش‌بینی شده در روند پژوهش

جامعه آماری شامل کلیه خبرگان، مدیران کل و اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی و آینده‌پژوهی معاونت منابع انسانی قوه قضائیه است؛ که به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. در انتخاب خبرگان سطح تحصیلات، رشته تحصیلی مرتبط و سابقه کاری برای مدیران به عنوان شاخصی برای نخبگی لحاظ گردید. فرایند انجام روش دلفی تا دستیابی به نتایج مورد نظر شامل سه مرحله بوده است. در تعیین حجم نمونه نیز، رسیدن به اشباع نظری ملاک بود. ۲۵ نفر از منتخبان جامعه آماری به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند (۱۶ مرد و ۹ زن). مدت زمان هر مصاحبه از ۶۰ دقیقه تا ۸۰ دقیقه متغیر بود. بر این اساس زمان کل مصاحبه‌ها ۱۷۵۰ دقیقه به طول انجامید.

جدول ۱. متغیر سن، سنوات خدمت و وضعیت تحصیلی مصاحبه شونده‌گان

متغیر	کمینه	بیشینه
سن	۳۴ سال	۵۷ سال
سابقه خدمت	۱۲ سال	۳۰ سال
وضعیت تحصیلی	کارشناسی (۲ نفر)	ارشد (۱۹ نفر)، دکتری (۴ نفر)

جدول ۲. فراوانی و درصد تفکیک افراد بر اساس پست سازمانی

پست سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناس مسئول	۶	۲۴
معاون (اداره، رئیس، مدیرکل)	۸	۳۲
رئیس اداره	۸	۳۲
مدیرکل	۳	۱۲
جمع کل	۲۵	۱۰۰

ابزار مورد استفاده در روش کیفی به کمک فرم مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق پژوهشگر ساخته به دست آمد. فرم مصاحبه نیمه ساختار یافته به وسیله مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری بر روی خبرگان نهایی گشت.

جدول ۳. سؤالات متعین جهت اعمال در مصاحبه‌ها

دسته‌بندی سؤالات	کد مختص هر سوال	محدوده سؤالات
اصلی	p-۰۱	پیشران‌های تأثیرگذار آینده‌پژوهی زیرسیستم تأمین منابع انسانی قوه قضائیه کدام است؟
	p-۰۲	روندهای کیفی در زیرسیستم تأمین منابع انسانی قوه قضائیه کدامند؟
	p-۰۳	عوامل مؤثر توسط پندل متخصصین در زیرسیستم تأمین منابع انسانی قوه قضائیه کدامند؟
	p-۰۴	موانع پیش‌رو در ترسیم الگوی آینده‌پژوهی کدامند؟
فرعی	p-۰۵	تغییرات سریع و وسیع در حوزه فناوری‌های الکترونیکی و کامپیوتری چه موثراتی در آینده کاری نیروهای انسانی دارد؟
	p-۰۶	آیا الگوهای مطرحه ملهم از رخدادهای فرهنگی و اجتماعی بستر جامعه خواهد بود؟
	p-۰۷	ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت منابع انسانی کدام‌ها هستند؟

دلیل استفاده از این نوع مصاحبه این بود که جمع‌آوری داده‌ها در عرصه واقعی و طبیعی به صورت عمیق انجام شود تا بتوان موضوع را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش، هدایت نمود. همچنین در طول فرآیند مصاحبه، امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع پژوهش نیز وجود داشت.

اعتبار و روایی ابزار سنجش به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش‌شناسی) به دست آمده است. پرسشنامه‌ها محقق ساخته بوده و پایایی آن بر مبنای روش آلفای کرونباخ بیش از ۰.۷۵ اندازه‌گیری شد. همچنین روایی پرسشنامه نیز با نظرسنجی از ۴ نفر از اساتید متخصص دانشگاهی و ۲ نفر از مدیران ارشد قوه قضائیه در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد بازنگری و تأیید قرار گرفت. به منظور افزایش اعتبار سؤالات، مواردی که برای جلسه مصاحبه در نظر گرفته شده بود، از ۴ نفر از اعضای نمونه، نظرخواهی گردید. در اجرای روش مثلث‌سازی، پس از دو هفته بار دیگر، از همان افراد در یک موقعیت زمانی و مکانی جدید، دوباره سؤالات پرسیده شد، پاسخ‌های دو نوبت باهم مقایسه گشته و سؤالاتی که پاسخ‌هایی ناهماهنگ داشتند؛ اصلاح یا حذف شدند، در نهایت برای جلسه مصاحبه ۴ سؤال اصلی و ۳ سؤال فرعی باز پاسخ مطابق جدول ۳ انتخاب شد. در مرحله بعد با بررسی پاسخ‌ها، فراوانی آن‌ها جمع‌بندی و میزان آن مشخص گردید.

یافته‌ها

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق از جامعه آماری مفروض بر مبنای کیفیت و کمیت جو حاکم بر فضای معاونت منابع انسانی در راستای احصاء کیفی الگوهای ارتقای مدیریت منابع (شیوه‌های جذب گزینش و کیفیت‌بخشی به نیروهای انسانی) جهت توسعه و تعالی خدمت‌رسانی به آحاد مردم انجام پذیرفت. بدین منظور جامعه آماری شامل صاحب‌نظران و مطلعین کلیدی حوزه مدیریت منابع انسانی، آینده‌پژوهان و اساتید دانشگاهی و مسئولین ارشد قوه قضائیه (حوزه معاونت منابع انسانی) انتخاب شد. ملاک‌های مورد نظر در انتخاب نمونه برای خبرگان، تخصص، علاقمندی، در دسترس بودن و پاسخ‌گویی بود.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۴. جامعه آماری نمونه (مصاحبه شونده‌گان)

کد مصاحبه	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	تاریخ مصاحبه	حوزه کاری
۱م	کارشناسی ارشد	گرایش‌های حقوق	۱۴۰۲/۰۸/۰۶	معاونت منابع انسانی
۲م	کارشناسی ارشد	گرایش‌های حقوق	۱۴۰۲/۰۸/۱۲	معاونت منابع انسانی
۳م	دکتر	مدیریت مالی	۱۴۰۲/۰۸/۱۵	معاونت منابع انسانی
۴م	کارشناسی ارشد	گرایش‌های حقوق	۱۴۰۲/۰۸/۱۶	معاونت منابع انسانی
۵م	دکتر (حوزوی)	حوزوی	۱۴۰۲/۰۸/۲۰	عضو هیئت علمی دانشگاه
۶م	کارشناسی ارشد	امور اداری	۱۴۰۲/۰۸/۲۱	معاونت منابع انسانی
۷م	کارشناسی	مدیریت	۱۴۰۲/۰۸/۲۱	معاونت اجتماعی
۸م	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۱۴۰۲/۰۸/۲۱	معاونت راهبردی
۹م	کارشناسی ارشد	علوم اجتماعی	۱۴۰۲/۰۹/۱۸	معاونت قضایی
۱۰م	کارشناسی ارشد	گرایش‌های حقوق	۱۴۰۲/۰۹/۰۹	معاونت حقوقی و امور مجلس
۱۱م	کارشناسی ارشد	حقوق	۱۴۰۲/۰۹/۱۰	معاونت حقوقی و امور مجلس
۱۲م	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۱۴۰۲/۰۹/۰۵	معاونت راهبردی
۱۳م	دکتر	گرایش‌های حقوق	۱۴۰۲/۰۹/۲۷	عضو هیئت علمی دانشگاه
۱۴م	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۱۴۰۲/۰۹/۱۱	معاونت منابع انسانی
۱۵م	کارشناسی ارشد	گرایش‌های حقوق	۱۴۰۲/۰۹/۰۷	معاونت حقوقی و امور مجلس
۱۶م	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۱۴۰۲/۰۹/۰۵	معاونت منابع انسانی
۱۷م	کارشناسی ارشد	ادبیات فارسی	۱۴۰۲/۰۹/۱۸	معاونت اجتماعی
۱۸م	دکتر (حوزوی)	مدیریت آموزشی	۱۴۰۲/۰۹/۲۹	عضو هیئت علمی دانشگاه
۱۹م	کارشناسی ارشد	فقه	۱۴۰۲/۰۹/۰۹	معاونت قضایی
۲۰م	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۴۰۲/۰۹/۱۸	معاونت راهبردی
۲۱م	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۱۴۰۲/۰۹/۰۴	معاونت راهبردی
۲۲م	کارشناسی	حقوق	۱۴۰۲/۰۹/۰۶	معاونت حقوقی و امور مجلس
۲۳م	کارشناسی ارشد	گرایش‌های حقوق	۱۴۰۲/۰۹/۱۳	معاونت قضایی
۲۴م	کارشناسی ارشد	مدیریت ارتباطات	۱۴۰۲/۰۹/۱۴	معاونت آمار و فناوری اطلاعات
۲۵م	کارشناسی ارشد	گرایش‌های حقوق	۱۴۰۲/۰۹/۱۵	معاونت قضایی

اطلاعات جمعیت‌شناسی مصاحبه‌شونده‌گان نشان می‌دهد که از ۲۵ نفر شرکت‌کننده در مصاحبه (حد اشباع نظرات)، ۳ نفر صاحب‌نظر از اعضای هیات علمی، ۱۶ نفر دارای تجربه تصدی پست مسئولیتی از جمله مشاور معاونت، مدیران کل قوه، ۴ نفر از مصاحبه‌شونده‌گان از همکاران پژوهشگر حوزه منابع انسانی در خصوص آینده پژوهی بودند. ۸۰ درصد مصاحبه‌شونده‌گان جزو طیف‌های صاحب‌نظران، مسئولان یا پژوهشگران و ۲۰ درصد نیز اعضای هیات علمی بودند.

در این راستا تلاش گردید ضمن مطالعه تاریخچه منابع انسانی قوه قضائیه شناخت کاملی از وضعیت موجود و توانایی‌های آن حاصل شود. لذا با بررسی اسناد، مستندات و نقطه نظرات مصاحبه‌شونده‌گان، وضع حال منابع انسانی قوه قضائیه تحلیل گشت.

جدول ۵. بررسی اجمالی وضع موجود در حوزه منابع انسانی در قوه قضائیه (جدول سوات)

نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید
تدوین برنامه راهبردی منابع انسانی قوه قضائیه بر اساس سند تحول	عدم احصاء تخصص‌های استاندارد هر شغل و همچنین مهارت‌های متمایز کارکنان در یک شغل	طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد و شناخت ریسک‌های فرآیند جذب و نگهداشت منابع انسانی	دخالت‌ها و اعمال نظرات غیرکارشناسی عوامل بیرونی در جذب و بکارگیری منابع انسانی
طراحی و پیاده‌سازی نظام یکپارچه الکترونیکی برگزاری آزمون‌های استخدامی	جدایی و عدم ارتباطات مناسب سازمانی بین منابع انسانی صف و ستاد	گسترده‌ی جغرافیایی با توجه به پراکنش واحدهای قضایی در سطح کشور	عدم بومی سازی مصوبات، قوانین و مقررات سازمان اداری و استخدامی
گستره‌ای وسیع در پهنه جغرافیایی کشور از حیث تعدد مراکز قضایی	دوگانگی و شکاف بین کارکنان قضایی و کارکنان اداری	شناسایی عوامل مؤثر در جذب دانش‌آموختگان دانشگاه‌های برتر کشور جهت تصدی منصب قضا و مشاغل اداری	مشکلات ساختاری در حوزه منابع انسانی قوه قضائیه
طراحی نظام شناسایی، کسب، حفظ و اشتراک‌گذاری دانش و تجارب ارزنده افراد در قوه قضائیه به منظور حفظ و توسعه سرمایه‌های انسانی	نبود یک تشکیلات نظارتی منسجم بر عملکرد کارکنان قضایی و اداری	کمک به خلق مشاغل نو به موازات توسعه فناوری‌های نوین	تغییرات مداوم مدیریتی در رده‌های مختلف قوه قضائیه
طراحی، استقرار و بروزرسانی نظام‌ها، فرآیندها و دستورالعمل‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی از قبیل برنامه‌ریزی و سازماندهی نیروی انسانی، جذب و حفظ و توسعه منابع انسانی	ضعف آموزش کارکنان قضایی و اداری و نبود یک مدل اثربخش آموزش کارکنان	سنجش فرهنگ آموزش ضمن خدمت و ارتباط آن با توسعه نیروی قضایی و اداری کشور	عدم شناخت بخشی از متولیان امر (تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران) از رسالت‌های واقعی قوه قضائیه
مدیریت فرآیندهای نقل و انتقال قضات و کارکنان اداری و بهبود فرآیندهای مربوط	نبود یک سیستم گردش و چرخه شغلی نیروی انسانی و فرسودگی شغلی	شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش، رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری قضات و کارکنان اداری	وجود نهادهای متعدد تصمیم‌گیر موازی در کنار قوه قضائیه

بررسی ساختار قوه قضائیه در ایجاد ارتباط معنادار با حوزه‌های جامعه نشان‌دهنده وجود ظرفیت و قابلیت درونی توانمند همچون شاخص‌های دادرسی عادلانه، اتخاذ تصمیمات به موقع و صدور آرای متقن قضایی مبتنی بر قوانین و موازین شرع مبین و با ضمانت‌های اجرایی مؤثر و اجرای سریع احکام و اعمال مجازات‌های قانونی متناسب، بدون تبعیض از حقوق جامعه پاسداری می‌نماید و تداوم امنیت، آرامش، آزادی‌های مشروع و رضایت‌مندی عمومی می‌باشد. در این بین با مقایسه دورنمای قوه قضائیه، تجسد این موضوع بارز است که هدف غائی آن دستیابی به «عدالت» و «رضایت‌مندی مردم» می‌باشد. مع الوصف ماهیت کاربردی مباحث مطروحه فوق در نمودارهای مکشوفه از نظرات مصاحبه‌شوندگان بخوبی بارز و نمایان است. بر این اساس چالش‌های فراروی قوه قضائیه منتج از جدول فوق بر مبنای نظرات مصاحبه‌شوندگان جهت کاربست عوامل کلیدی آینده‌پژوهی تأمین منابع انسانی قوه قضائیه بدین صورت می‌باشد (جدول ۸).

جدول ۶. چالش‌های تأثیرگذار در تحقق اهداف قوه قضائیه در حوزه منابع انسانی

ردیف	چالش‌ها	فراوانی نظرات	درصد
۱	به‌روز نبودن نظام طبقه‌بندی مشاغل	۱۲	۴۸
۲	اختلاف زیاد حقوق و دستمزد بین کارکنان اداری و قضایی	۱۸	۷۲
۳	عدم تطبیق شغل و شاغل (یکارگیری در واحد غیر مرتبط با حکم و یا مدرک و تجربه کاری)	۱۱	۴۴
۴	روایی و پایایی پایین آزمون‌های استخدامی	۷	۲۸
۵	عدم وجود رابطه منطقی بین برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان و مسیر رشد شغلی	۱۴	۵۶
۶	عدم وجود پیوند منطقی بین پرداخت با میزان تلاش کارکنان	۱۹	۷۶
۷	نرخ بالای خروج کارکنان از مشاغل قضایی و اداری	۱۱	۴۴
۸	استفاده از فرم‌های یکسان ارزشیابی برای مشاغل مختلف	۱۶	۶۴
۹	عدم انجام نیازسنجی دقیق با توجه به سالخوردگی جمعیت	۱۹	۷۶
۱۰	عدم توزیع اضافه پرداختی‌ها بر اساس عملکرد	۲۱	۸۴
۱۱	مشکل بودن جذب کارکنان توانمند و اثربخش	۱۰	۴۰
بر مبنای موارد فوق و اولویت‌بندی مطروحه از سوی مصاحبه‌شوندگان، اهم موارد آسیب‌ها در حوزه‌های مشخص شده با درنظر گرفتن اولویت‌های ذکر گردیده در جامعه آماری، بدین قرار می‌باشد:			
الف). ضعف چهارچوب مشخص و مستقل جهت دستیابی به افق‌های آتی در زمینه توسعه و تأمین منابع انسانی قوه قضائیه بر مبنای نیازهای جامعه بدلیل تعدد مراکز تصمیم‌گیر و ضعف ساختارهای اداری.			
ب). عدم توجه کافی به روند آموزش منابع انسانی در قوه قضائیه از سوی سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران.			
ج). وجود شکاف بین کارکنان اداری و قضایی بدلیل پرداخت‌های ناهم‌بند و ایجاد دو دستگی بین آنها.			
د). عدم پرداخت عادلانه حق‌الزحمه‌ها و اضافه‌کارها بر اساس میزان عملکرد کارکنان.			

همانطور که قبلاً ذکر شد روش این پژوهش کیفی مبتنی بر آینده‌پژوهی با تکیه بر مدل استیپ است، بنابراین پس از تدوین پرسش‌های آغازین و مشخص کردن موضوع اصلی، مطالعات انجام شده، تشکیل پانل خبرگان و انجام مصاحبه‌های کاربردی ۱۱ متغیر کلی به شرح جدول فوق بر اساس میزان اهمیت در شرایط عدم قطعیت به عنوان عوامل مؤثر بر تأمین منابع انسانی در ۵ پیشران (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سیاسی، فناوری اطلاعات و زیست محیطی و سلامت) انتخاب گردید. همچنین متن مصاحبه‌ها چندین بار بررسی و مطالعه شد تا جزئی‌ترین موارد استخراج و طرح گردند. سپس این کلمات، با هدف یافتن نکات مشترک مفهومی در بین آنها، مرور و بر همین اساس، مقوله‌بندی شدند. حرکات قیاسی و استقرایی بین مفاهیم مطروحه اولیه و مطالب نهایی چندین بار تکرار شد تا در نهایت، ثبات قابل قبول مشترک بین پژوهشگران درباره آنچه داده‌ها می‌گویند حاصل شود. در نهایت با تکیه بر اجماع نظر اساتید دانشگاهی و خبرگان امر در حوزه مربوطه، مولفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر امر آینده‌پژوهی مورد تأیید قرار گرفت. در مرحله بعد ضمن کدگذاری آیتم‌ها با بررسی پاسخ‌ها، فراوانی آن‌ها جمع‌بندی و میزان آن مشخص گردید. در تحلیل متون پیاده شده از مصاحبه‌ها با استفاده از الگوی تحلیل ساختاری، اجزای متن نوشتاری مصاحبه‌ها، اعم از واژه‌ها، مفاهیم و ارتباط میان آن‌ها بررسی و شمارش گردید تا الگوهای موجود در گفته‌ها کشف شود. در نهایت، منطبق بر نظر ویلکینسون^۱ و بیرینگهام^۲ چهارچوب مفهومی گزاره‌ها تعریف شد.

1- Wilkinson
2- Birmingham

جدول ۷. طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر تأمین منابع انسانی

سیستم‌های کلیدی	زیر سیستم (شاخص‌ها)	میانگین فراوانی نظرات اشباع شده
شاخص‌های اقتصادی	فقدان ثبات اقتصادی و روند کاهش رشد اقتصادی کشور به همراه ناهنجاری‌های ساختاری وابسته همچون بیکاری، تنگناهای معیشتی، تورم و بحران صندوق‌های بازنشستگی	۱۶
	اقتصاد دیجیتال و فناوری‌های نو در عرصه‌های مختلف جامعه و منتج از آن تقابل کسب و کارهای نوپا و سنتی	
شاخص‌های اجتماعی و فرهنگی	افزایش سالمندی در کشور و کاهش جمعیت جوان در آینده و منتج از آن ترکیب و توزیع سنی بالای جمعیت	
	پایین آمدن جاذبه استخدام در سازمان‌های دولتی به دلیل انتظارات شغلی و نیز شفاف نبودن مسیر ارتقاء شغلی	۱۵
	شکاف بین نسلی و انتظارات و توقعات نسل جدید «Z»	
	کارکردهای اجتماعی و فرهنگی فضای مجازی به همراه تغییر الگوی خانواده	
شاخص‌های سیاسی	قضاوت افکار عمومی درباره عملکرد حاکمیت	
	اسناد بالادستی و برنامه هفتم توسعه کشور (عدم تعیین تکلیف اصلاح قوانین استخدامی)	۱۵
	قوانین فضای کسب و کار در کشور و تناقضات مربوط به آن	
شاخص‌های فناوری و اطلاعات	پررنگ شدن موثرات و استفاده از فضای مجازی در زندگی مردم و منتج از آن سلطه فناوری در حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی	
	جایگزینی فناوری به جای نیروی انسانی تخصصی شدن مشاغل تحت تاثیر تکنولوژی‌های به‌روز دنیا به همراه اشتغال مجازی	۱۹
	محیط کسب و کارهای نوظهور مانند شرکت‌های دانش بنیان و استارت آپ‌ها و بهبود عملکرد سیستم از طریق استفاده از اتوماسیون اداری	
شاخص‌های زیست محیطی و سلامت	کاهش عرضه نیروی کار ناشی از سالخوردگی جمعیت و افزایش سالمندی	۱۶
	کاهش جمعیت جوان در آینده و حرکت به سمت پیری جمعیت	

با استناد به نتایج حاصل از پیمایش‌های میدانی در خصوص یافتن پارامترهایی جهت آینده‌پژوهی تأمین منابع انسانی در قوه قضائیه و هم‌خوانی با محتوا و موازین، در اسناد معاونت منابع انسانی قوه قضائیه نیز ضمن تاکید بر استقرار نظام جامع تأمین نیروی انسانی قوه قضائیه و کادرسازی با رویکرد استفاده از افراد توانمند در مناصب قضایی و اداری و جذب نخبگان و استعدادهای برتر، نیازسنجی و برنامه‌ریزی اجرای دوره‌های آموزشی با هدف جذب و نگهداشت نیروی انسانی و [...] در دستور قرار گرفته است. در نهایت در سایه سیاست‌ها و راهبردهای سند تحول قوه قضائیه و بر مدار این سخن، از اهداف متصور جاری در ارکان معاونت منابع انسانی قوه قضائیه، ارائه یک سیستم تأمین منابع انسانی در راستای جذب و نگهداشت منابع انسانی متخصص جهت هم‌پوشانی نیازهای نیروی انسانی قضایی و اداری نقش‌آفرینی منطبق بر نیازهای جامعه، در آینده‌پژوهی آن، مدنظر است.

جدول ۸. اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای کلان اولویت‌دار برای آینده پژوهی تأمین منابع انسانی در قوه قضائیه

سیاست‌ها	راهبردها	اهداف
- بازنگری نظام‌مند نیازمندی‌های منابع انسانی قوه قضائیه و برآورد نیازهای آتی	- تدوین ضوابط و معیارهای کلی برای پذیرش نیروی انسانی اداری و قضایی و پیشنهاد برای بهینه‌سازی توزیع نیروی انسانی در قوه قضائیه	- استفاده صحیح از منابع انسانی در جهت دستیابی به اهداف کلان قوه قضائیه.
- جذب بهترین کارکنان مانند مصاحبه ساختاریافته و آزمون‌های روان‌سنجی	- استقرار نظام آماری لازم و تهیه آمار و اطلاعات موردنیاز جهت برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری معاونت منابع انسانی با همکاری مرکز آمار و فناوری اطلاعات	- کادرسازی و برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی خلاق، پویا و توانمند در مناصب قضایی و اداری.
- احصای دلایل ترک شغل کارکنان	- شناسایی نخبگان و کشف استعدادهای برتر با استفاده از تعیین شاخص‌ها و معیارهای نخبگی	- تدوین چشم‌انداز و طرح‌های کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت آموزش و توسعه منابع انسانی در چارچوب برنامه تحولی قوه قضائیه.
- ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن	- طراحی و استقرار نظام‌های تحول اداری و تدوین برنامه‌های مربوط به توانمندسازی، افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان معاونت منابع انسانی	
- جبران مناسب و عادلانه خدمات و ارائه پادشهای مناسب به کارکنان	- مطالعه و بررسی وضع موجود ساختار سازمانی واحدهای معاونت منابع انسانی قوه قضائیه و ارائه پیشنهاد و راهکارهای لازم به منظور رفع تنگناها و مشکلات ساختاری، متناسب با اهداف و وظایف.	
- طراحی مناسب مشاغل قضایی و اداری از لحاظ تنوع، استقلال و امکان رشد	- نیازسنجی منابع انسانی موردنیاز به تفکیک واحدهای سازمانی و جذب در فضای رقابتی با تأکید بر انتخاب شایسته‌ترین افراد در چارچوب نیازسنجی انجام‌شده	
بر مبنای مطالب جدول فوق و اولویت‌بندی مطروحه از سوی مصاحبه‌شوندگان، اهم پیشنهادها بدین قرار می‌باشد:		
اولویت اول	اولویت دوم	اولویت سوم
اقتصاد دیجیتال	کاهش جمعیت جوان در آینده و حرکت به سمت پیری جمعیت	ترکیب و توزیع سنی جمعیت

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش با تمرکز بر آینده‌پژوهی در نظام تأمین منابع انسانی قوه قضائیه نشان داد که عوامل اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، سیاسی، فناوری اطلاعات و زیست‌محیطی به‌عنوان مهم‌ترین پیشران‌های مؤثر بر پویایی منابع انسانی در این نهاد ایفای نقش می‌کنند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حاکی از آن است که شاخص‌هایی نظیر «فقدان ثبات اقتصادی و بحران صندوق‌های بازنشستگی»، «کاهش جمعیت جوان»، «شکاف نسلی»، «سلطه فناوری و مشاغل مجازی»، و «افزایش سالمندی» از جمله متغیرهای بحرانی در شکل‌دهی به آینده منابع انسانی قوه قضائیه هستند. این نتایج بر لزوم یکپارچه‌سازی سیاست‌های منابع انسانی با رویکردهای کلان توسعه‌ای و آینده‌نگر دلالت دارد، به‌ویژه در نهادهایی مانند قوه قضائیه که با وظایف حاکمیتی و تحقق عدالت اجتماعی پیوند مستقیم دارند (Fardai Banam, 2022; et al., 2019; Qurashi et al., 2022).

با تحلیل ساختاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، الگوی مفهومی آینده‌پژوهی استخراج شده نشان داد که بکارگیری فناوری‌های نو، از جمله اتوماسیون اداری، ابزارهای دیجیتال، هوش مصنوعی و پایگاه‌های اطلاعاتی یکپارچه، نقش مهمی در بهبود فرآیندهای جذب، ارزیابی، نگهداشت و ارتقای نیروی انسانی دارد (Marzban et al., 2022; Santos et al., 2020). این موضوع با یافته‌های پژوهش‌های

بین‌المللی نیز همخوانی دارد که نشان می‌دهند بهره‌برداری صحیح از فناوری‌های نوین نه تنها موجب افزایش کارایی عملیاتی می‌شود بلکه رضایتمندی کارکنان را نیز ارتقا می‌دهد و به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی پایداری سازمانی مطرح است (Komlosi, 2020).

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با نتایج تحقیق هداوند در وزارت دفاع هم‌راستا است که در آن، آینده‌پژوهی به‌عنوان تنها مسیر مطمئن برای افزایش قابلیت‌های سازمانی معرفی شده است. مطابق با این دیدگاه، تنها سازمان‌هایی که به تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها توجه دارند، می‌توانند در مواجهه با تحولات، واکنش مناسب و پیش‌دستانه‌ای نشان دهند (Hadavand, 2020). در همین راستا، مطالعات جمشیدی و همکاران نیز تأکید کرده‌اند که قوه‌های محلی مانند شهرداری‌ها در مواجهه با سناریوهای مختلف منابع انسانی باید متکی به سیستم‌های داده‌محور و آینده‌نگر باشند (Jamshidi et al., 2021). در پژوهش حاضر نیز طراحی سناریوهای جایگزین و تحلیل متقاطع شاخص‌ها، بخش جدایی‌ناپذیر از فرآیند مدل‌سازی آینده منابع انسانی قوه قضائیه تلقی شده است.

از منظر فرهنگی و اجتماعی، یافته‌های تحقیق حاضر با مطالعات مربوط به تحلیل فرهنگ سازمانی و انتظارات بین‌نسلی مطابقت دارد. نتایج نشان داد که کاهش جاذبه اشتغال در سازمان‌های دولتی، شکاف میان کارکنان اداری و قضایی، و انتظارات خاص نسل Z از جمله عواملی هستند که سیاست‌های سنتی منابع انسانی را دچار چالش جدی کرده‌اند (Shahnavaz, 2018; Shamsi et al., 2018). در این زمینه، طراحی مدل‌های شایستگی مبتنی بر «دانش-مهارت-نگرش»، استفاده از آزمون‌های ساختاریافته و تمرکز بر ارتقاء فرهنگ سازمانی می‌تواند گام مؤثری در پاسخگویی به نیازهای جدید باشد (Jazni, 2018; Saadat, 2023).

از دیگر یافته‌های قابل توجه در پژوهش حاضر، ضعف جدی در پیوند میان عملکرد، انگیزش، و پرداخت‌های مالی در قوه قضائیه است. اختلاف محسوس در حقوق و مزایا میان کارکنان اداری و قضایی، نبود نظام ارزیابی عملکرد مؤثر، و استفاده از الگوهای غیرمنعطف در طبقه‌بندی مشاغل از جمله موانع اصلی ارتقاء منابع انسانی گزارش شده‌اند. این یافته‌ها در پژوهش‌های پیشین نیز مورد تأیید قرار گرفته‌اند. به‌عنوان مثال، فردایی بانم و همکاران در مطالعه‌ای درباره شاخص‌های شایستگی نیروی انسانی در قوه قضائیه به ضرورت طراحی نظام عادلانه ارتقاء و پاداش اشاره کرده‌اند (Fardai Banam et al., 2019). در پژوهش حاضر نیز طراحی مسیرهای شغلی روشن، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و توزیع عادلانه پاداش‌ها از جمله راهبردهای پیشنهادی برای بهبود وضعیت کنونی بوده است.

از منظر زیرساختی، یافته‌های حاصل از تحلیل SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) حاکی از آن است که قوه قضائیه با وجود طراحی سند تحول و برخورداری از قابلیت‌های بالقوه در نظام ارزیابی، همچنان در زمینه ایجاد یک سیستم یکپارچه اطلاعات منابع انسانی و پیوند نظام آموزشی با نیازهای شغلی دچار خلأ است. در همین زمینه، مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های نظامی نیز نشان داده‌اند که توسعه فناوری‌های دیجیتال و ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از نیروها نقش مهمی در تسهیل تصمیم‌گیری منابع انسانی دارد (Nemizd et al., 2022; Shah-Mohammadi & Ghadimi, 2022). پژوهش حاضر با تأکید بر طراحی و پیاده‌سازی نظام آماری و سامانه‌های دانش‌محور در حوزه منابع انسانی قوه قضائیه، همسو با این رویکرد قرار دارد.

نتیجه دیگر این پژوهش، تأیید لزوم حرکت از الگوهای سنتی به سمت سیستم‌های شایسته‌محور، بازطراحی فرایند جذب نخبگان، و توجه به آموزش‌های تخصصی مبتنی بر نیازهای واقعی مشاغل قضایی و اداری است. نتایج نشان داد که در صورت فقدان نظام شناسایی استعداد، انتقال تجربه و ایجاد کانون‌های بازنشستگی، سرمایه‌های انسانی ارزشمند قوه قضائیه به تدریج از بین خواهند رفت. این نگرش در مطالعات تطبیقی

بین‌المللی نیز دیده می‌شود، چنان‌که ویتزمن و چرماک با تأکید بر رابطه مستقیم میان یادگیری سازمانی و برنامه‌ریزی سناریویی، نقش آموزش مستمر در بقاء و پیشرفت سازمان‌ها را اثبات کرده‌اند (Vitzem & Tomdas, 2013).

در جمع‌بندی، نتایج حاصل از تحلیل محتوای داده‌ها با الگوهای نظری آینده‌پژوهی از جمله الگوی کلاسیک، سازماندهی پوپر، و ساختار تکاملی وروس همخوانی دارد. این پژوهش نشان داد که رویکرد دلفی مبتنی بر مدل STEEP می‌تواند در شناسایی عوامل کلیدی و طراحی سیاست‌های مناسب برای مواجهه با آینده، ابزار بسیار کارآمدی باشد (Popper Villarroel & Popper, 2009; Voros, 2008). همچنین، انطباق یافته‌ها با نتایج مطالعات موجود نشان داد که مدل پیشنهادی دارای اعتبار مفهومی و قابلیت پیاده‌سازی در بستر نظام اداری قوه قضائیه است.

این مطالعه به‌صورت خاص بر قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران متمرکز بود و ویژگی‌های نهادی، ساختاری و سیاسی خاص آن می‌تواند باعث محدودیت در تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و نهادهای اجرایی کشور شود. همچنین، به دلیل رویکرد کیفی و مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق، امکان سنجش کمی و تحلیل‌های آماری دقیق فراهم نبود و نتایج پژوهش مبتنی بر قضاوت‌های تخصصی خبرگان بوده است. از سوی دیگر، حجم نمونه محدود (۲۵ نفر) و عدم پوشش برخی نهادهای همکار مانند سازمان اداری و استخدامی می‌تواند موجب کاستی‌هایی در جامعیت داده‌ها گردد. افزون بر آن، بخش‌هایی از مصاحبه‌شوندگان در جایگاه‌های مختلف مدیریتی قرار داشتند که ممکن است دیدگاه آن‌ها متأثر از ملاحظات سازمانی بوده باشد.

با توجه به ماهیت کیفی این پژوهش، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از روش‌های آمیخته استفاده گردد تا تصویر جامع‌تری از تأثیر پیشران‌های کلیدی بر نظام تأمین منابع انسانی به‌دست آید. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی بین قوه قضائیه و نهادهای مشابه در سایر کشورها می‌تواند موجب توسعه نظری این حوزه شود. مطالعه عمیق تأثیر هر یک از شاخص‌های مدل STEEP به صورت مجزا (مانند تحلیل کلان اثرات فناوری اطلاعات یا تحلیل جامعه‌شناختی شکاف نسلی) نیز می‌تواند مسیر تحقیقات بعدی باشد. در نهایت، بررسی مدل‌های ساختاری و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تحلیل همبستگی میان شاخص‌های شناسایی‌شده، گامی مهم در جهت توسعه علمی این حوزه خواهد بود. ضروری است که قوه قضائیه نسبت به طراحی و پیاده‌سازی یک سامانه یکپارچه منابع انسانی اقدام کند که در آن داده‌های مربوط به شایستگی، عملکرد، رضایت شغلی و انگیزش کارکنان به‌صورت مستمر رصد و تحلیل شود. همچنین باید برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای واقعی مشاغل طراحی و اجرا گردد و ارتقاء کارکنان تنها بر اساس شایستگی انجام شود. استفاده از مدل‌های پیش‌بینی مبتنی بر سناریو و توسعه آزمون‌های روان‌سنجی برای جذب نخبگان نیز توصیه می‌شود. سیاست‌گذاران این نهاد باید از طریق بازطراحی نظام پاداش و جبران خدمت، فاصله میان کارکنان قضایی و اداری را کاهش داده و بر انسجام درونی سازمان بیفزایند. در نهایت، توسعه سیستم‌های مشارکتی برای تصمیم‌سازی منابع انسانی و بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارکنان می‌تواند ضریب موفقیت سیاست‌ها را افزایش دهد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the context of the accelerating complexities of the twenty-first century, the strategic role of human resource systems in state institutions—particularly the judiciary—has become increasingly central to national governance and the implementation of justice. As societies transition into knowledge-based economies and become more deeply interconnected through technological advancements, the need for anticipatory governance and institutional foresight is no longer optional but essential (Ahmadi, 2016; Voros, 2008). In such dynamic environments, traditional planning models in human resource management (HRM) are often insufficient to respond effectively to emerging uncertainties and discontinuities. Instead, future-oriented approaches that integrate multiple dimensions of change are required to ensure institutional readiness and adaptability (Pedram & Jalali-vand, 2018; Popper Villarroel & Popper, 2009).

Foresight studies, as an applied interdisciplinary field, offer strategic methodologies to explore possible, probable, and preferable futures. When applied to human resource systems in judicial institutions, foresight allows for proactive planning in areas such as workforce development, recruitment, retention, and talent management—all of which are increasingly challenged by demographic shifts, policy transitions, technological disruptions, and changing public expectations (Fardai Banam et al., 2019; Jazaei et al., 2024). Despite their critical role, HR systems in Iran's judiciary remain largely reactive and disconnected from long-term strategic goals, suffering from gaps in integration, systemic inefficiencies, and underutilization of data-based forecasting tools (Hassan Beigi & Jahangir, 2010; Qurashi et al., 2022).

Moreover, the judiciary, as a key pillar of governance and public trust, faces unique challenges in aligning its human capital strategies with societal expectations of transparency, equity, and justice. These demands further underscore the urgency of a structured foresight model capable of identifying the political, economic, social, technological, and environmental drivers shaping the future of HR in this institution (Hadavand, 2020; Jamshidi et al., 2021). Past studies have demonstrated that institutions capable of integrating foresight into their HR strategies are better positioned to build workforce resilience and institutional legitimacy over time (Komlosi, 2020; Santos et al., 2020).

To address this strategic gap, the present study investigates the design and validation of a foresight-based model for human resource provision in the judiciary of the Islamic Republic of Iran. Drawing upon the STEEP analytical framework (Social, Technological, Economic, Environmental, and Political dimensions), this research employs a qualitative Delphi methodology to elicit expert insight and construct a contextualized model grounded in systemic drivers. The goal is to enable anticipatory capacity and forward-looking policy alignment in the human capital systems of the judiciary, thus ensuring its sustainable functionality in the face of accelerating internal and external transformations (Saadat, 2023; Saeed Zarei & Haji, 2025).

Methods and Materials

The research employed a qualitative exploratory approach, using the Delphi technique based on the STEEP model to identify the most critical factors affecting the future of human resource provision in the judiciary. Data collection was conducted through in-depth, semi-structured interviews with 25 purposively selected experts from the judiciary's Human Resources Department, academic professionals in HRM and foresight studies, and senior policy advisors. Interviews were continued until theoretical saturation was reached. A structured questionnaire was also designed and validated through expert consultation.

The data were analyzed using thematic coding and structural content analysis. A combination of deductive and inductive strategies was used to identify major themes, sub-themes, and relationships between key drivers. To validate the extracted dimensions and indicators, a fuzzy Delphi process was conducted across multiple rounds. Additionally, a SWOT analysis was performed to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities, and threats present in the judiciary's current HRM system. Reliability of the data collection tools was confirmed using Cronbach's alpha ($\alpha > 0.75$), and triangulation was applied for cross-validation.

Findings

Analysis of the data revealed five overarching drivers that significantly influence the future of human resource management in the judiciary: economic instability, sociocultural transitions, political governance, technological evolution, and environmental-demographic shifts. Within the economic domain, the most frequently cited challenges included structural unemployment, inflation, and the declining growth rate, all of which reduce the judiciary's capacity to attract and retain high-quality personnel. Sociocultural drivers included the aging population, generational value gaps, and diminishing job appeal in public institutions. The political dimension was characterized by ambiguity in policy implementation, lack of legislative clarity, and public skepticism about institutional performance.

Technological drivers highlighted the growing dominance of digital platforms, increased reliance on automation, and the need to develop digital competencies among staff. Environmental and health-related factors, particularly workforce aging and the associated decline in labor supply, were also emphasized. These five driver categories collectively informed the proposed foresight model, which includes a set of strategic criteria such as career pathway design, performance-based compensation systems, competency modeling, targeted recruitment strategies, and integrated digital HR infrastructures.

The SWOT analysis identified both enabling and obstructive conditions within the judiciary's HR system. Strengths included the existence of a transformation document, commitment to centralized recruitment planning, and progress in digitizing employment processes. Weaknesses, however, encompassed misalignment between staff capabilities and job roles, absence of a performance evaluation culture, and fragmentation between HR units. Opportunities were seen in the judiciary's national reach and increasing policy interest in elite recruitment. Threats included external political interference, uneven geographic distribution of courts, and lack of effective succession planning.

Based on expert interviews, 11 major variables were identified as determinants of future HR strategies in the judiciary. These included the digital economy, youth population decline, changes in age distribution, mismatch between qualifications and roles, and inadequacies in HRD policies. The model also incorporated policy recommendations related to structured recruitment, competency-

based promotion, performance-linked incentives, and the establishment of talent identification centers.

Discussion and Conclusion

The results of this study underscore the pressing need for a paradigm shift in human resource planning within the judiciary of Iran. Traditional approaches that rely on reactive policymaking and short-term staffing forecasts are inadequate in a context marked by systemic instability and technological disruption. By integrating the STEEP model with expert-based scenario planning, this research provides a validated framework for anticipatory governance of human capital. Such a framework empowers policymakers to navigate complexity, anticipate shifts in workforce dynamics, and build institutional resilience through strategic foresight.

The judiciary, as a justice-delivering institution, must not only fulfill legal mandates but also respond effectively to the evolving needs of society. The findings reveal that internal fragmentation, inequitable compensation structures, and a lack of systemic coordination in HR planning continue to undermine the potential of the judiciary to retain qualified staff and institutional knowledge. A well-designed foresight model, therefore, serves as both a diagnostic and a prescriptive tool for institutional reform.

Moreover, the study brings to light the importance of addressing generational differences and future expectations of employees, particularly among younger cohorts. Ignoring these shifts risks not only reducing the judiciary's appeal as an employer but also creating long-term inefficiencies and disengagement. Future-proofing the judiciary's HR systems requires sustained investment in organizational learning, culture transformation, and adaptive leadership.

By proposing a model grounded in interdisciplinary foresight literature and contextualized to Iran's judicial structure, this research offers a roadmap for transitioning towards a proactive, learning-oriented, and sustainable human resource system. The ultimate goal is to align the judiciary's human capital strategies with its constitutional mission of justice, equity, and public trust. Through such alignment, the judiciary can enhance its operational integrity, policy coherence, and service delivery in an uncertain and rapidly evolving future.

References

- Ahmadi, K. (2016). *Organizational future research; Necessities, concepts, methods and trends*. Tehran: Termeh Publications.
- Aldabbagh, I., & Allawzi, S. (2020). Rethinking Scenario Planning Potential Role in Strategy Making and Innovation: A Conceptual Framework Based on Examining Trends towards Scenarios and Firm's Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(5), 1-14. <https://www.researchgate.net/publication/336486760>
- Fardai Banam, K., Rajaipour, S., & Pourkarimi, J. (2019). Identification and validation of excellent human resources criteria (case study: Judiciary of the Islamic Republic of Iran). *Management of Government Organizations*, 9(1), 145-160. <https://doi.org/10.30473/ipom.2021.54966.4189>
- Fatahi, F., Shariatmadari, M., & Kurdestani, F. (2023). A reflection on the educational management system of Technical and Vocational University of Iran based on future studies. *Karafan Scientific Quarterly*, 20(2), 251-279. <https://doi.org/10.48301/KSSA.2023.389399.2479>
- Hadavand, S. (2020). A future-research approach in the management of human resources of the Ministry of Defense and the support of the armed forces, focusing on the ideas of the Supreme Commander-in-Chief. *Military Science and Technology*, 6(53), 123-144. <https://doi.org/10.22034/QJMST.2020.241700>
- Hassan Beigi, I., & Jahangir, A. (2010). The model of strategic management of human resources with a high commitment approach with emphasis on human resources in the judiciary. *Journal of Police Order and Security*, 3(1). <https://sid.ir/paper/188835/fa>.

- Jamshidi, H., Shiroviapour, S., & Turkish farmer, A. (2021). Visualization of the future of Qazvin Municipality's human resources with an emphasis on electronic governance through scenario planning. *Future Cities Vision Quarterly*, 2(4), 115-199. magiran.com/p2584012
- Jazaei, M., Mustafazian, M., Naqsh, A., & Chori, A. (2024). Future research of human resources in Iran's sports industry in the horizon of 1410. *Sports Management Studies*. <https://doi.org/10.22089/smrj.2024.15167.3902>
- Jazni, N. (2018). *Human resource management*. Tehran: Ney Publishing.
- Komlosi, F. F. (2020). Academic emotions and emotional validation as motivating and demotivating factors in the ESL classroom: A Mongolian case study. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(1), 1-21. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.127522>
- Marzban, M., Iqbali, S. R., & Asadi Malekjahan, F. (2022). Explaining the key technological factors affecting the future of the construction industry using structural analysis. *Karafan Scientific Quarterly*, 19(4), 153-175. <https://doi.org/10.48301/kssa.2022.334225.2046>
- Mirspasi, N. (2021). *Strategic management of human resources and labor relations*. Tehran: Mir Publications.
- Nemizd, A., Zarei Matin, H., & Rahmati, M. H. (2022). Environmental factors affecting the development of knowledge management strategies in military organizations (case study; Islamic Republic of Iran Army). *Strategic Management Studies*, 13(50). <https://sid.ir/paper/1139803/fa>.
- Pedram, A. R., & Jalali-vand, A. (2018). *An introduction to future research*. Tehran: Publications of Defense Industries Educational and Research Institute, Future Research Center of Defense Sciences and Technologies.
- Popper Villarroel, R., & Popper, R. (2009). *Mapping Foresight: Revealing how Europe and other world regions navigate into the future*. Luxembourg. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3fab185a-16fa-491e-bceb-41a8d9972f06>
- Qurashi, S. M., Ebrahimian, H. E., & Ranjbar, M. (2022). Investigating the role of the judiciary in maintaining citizen rights in the Islamic Republic of Iran within the framework of good governance. *Approach to the Islamic Revolution*, 16(58). <https://sid.ir/paper/1033610/fa>.
- Roqiyeh Kasaei, R. T. (2014). A study on future research in the NAJA border guard and presenting a conceptual model. *Journal of Border Studies*, 2(4), 121-157. magiran.com/p1494677
- Saadat, E. (2023). *Human resource management*. Tehran: Organization for the study and editing of university humanities books.
- Saeed Zarei, S., & Haji, M. H. R. (2025). Auditor Report Type and Defensive and Offensive Strategies of Companies. *Journal of New Approaches in Management Sciences*, 5(3), 230-240. magiran.com/p2846885
- Santos, T. G., Oliveira, J. P., & Miranda, R. M. (2020). Revisiting fundamental welding concepts to improve additive manufacturing: From theory to practice. *Progress in Materials Science*, 107 ISSN - 0079-6425. <https://doi.org/10.1016/j.pmatsci.2019.100590>
- Shah-Mohammadi, M., & Ghadimi, R. (2022). Presenting the model of providing manpower in the Islamic Republic of Iran with an emphasis on the armed forces in the next decade. *Military Science and Technology*, 18(62), 5-40. <https://doi.org/10.22034/qjmst.2023.557865.1743>
- Shahnavaz, S. (2018). *Future study of celibacy in Iran 1414* Doctoral dissertation, Al-Zahra University, Tehran].
- Shamsi, S., Pouratshi, M., & Zamani, A. (2018). Investigating the relationship between managers' communication skills and leadership style with the empowerment of human resources, a case study of Dr. Shariati's Technical College. *Karafan*, 16(46). <https://sid.ir/paper/399402/fa>.
- Vitzem, F. C., & Tomdas. (2013). Success and failure using math program Screenplay.
- Voros, J. (2008). Integral futures: an approach to futures inquiry. *Futures*, 40(2), 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2007.11.010>