

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تعالی سرمایه‌های انسانی در قوه قضائیه

شیوه استناددهی: مختاری، فائزه، دادش کریمی، یحیی، و

رحیمی، غلامرضا. (۱۴۰۴). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تعالی

سرمایه‌های انسانی در قوه قضائیه. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۳(۳)، ۱۴-۱.

فائزه مختاری^۱، یحیی دادش کریمی^۲، غلامرضا رحیمی^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Dadshkarrimi-2006@yahoo.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۱۰ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۸ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۵ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه با رویکرد مدیریت عملکرد است. این مطالعه با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان سازمانی در قوه قضائیه و اساتید دانشگاهی دارای تخصص در حوزه منابع انسانی و تحول سازمانی گردآوری گردید. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده گردید و طی فرآیند کدگذاری، کدهای اولیه شناسایی، پالایش و دسته‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که مضمون فراگیر «رهبری تحول‌آفرین» به‌عنوان عامل کلیدی در تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه مطرح است. در این راستا، ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۱ مضمون پایه شناسایی گردید که مضامینی همچون رهبری اخلاقی، رهبری الهام‌بخش، عدالت سازمانی، توانمندسازی، فرهنگ مشارکتی، استفاده از فناوری‌های منابع انسانی، بازخورد اثربخش، و تصمیم‌سازی مبتنی بر داده را شامل می‌شوند. تعالی سرمایه انسانی در نهادهای قضایی نیازمند الگویی جامع و عملکردمحور است که در آن ابعاد رهبری، یادگیری، فناوری، انگیزش، و عدالت سازمانی به‌صورت منسجم و سیستمی لحاظ شوند. مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان مبنای راهبردی برای توسعه منابع انسانی در قوه قضائیه به‌کار گرفته شود.

کلیدواژگان: تعالی سرمایه انسانی، مدیریت عملکرد، رهبری تحول‌آفرین، قوه قضائیه، تحلیل مضمون، منابع انسانی

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار
CC BY NC

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying the Dimensions and Components of Human Capital Excellence in the Judiciary

Faezeh Mokhtari¹, Yahya Dadash Karimi^{1*}, Gholamreza Rahimi¹

1. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

*Corresponding Author's Email: Dadshkarrimi-2006@yahoo.com

How to cite: Mokhtari, F., Dadash Karimi, Y., & Rahimi, G. (2025). Identifying the Dimensions and Components of Human Capital Excellence in the Judiciary. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(3), 1-14.

Submit Date: 21 April 2025

Revise Date: 30 July 2025

Accept Date: 06 August 2025

Publish Date: 02 October 2025

Abstract

The objective of this study is to identify the dimensions and components of human capital excellence in the judiciary through a performance-based approach. This qualitative study employed thematic analysis to analyze data collected through semi-structured interviews with 14 organizational experts and university faculty specializing in human resource management and organizational transformation. Participants were selected using purposive and snowball sampling techniques. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. MAXQDA software was used for coding and analyzing data through a systematic thematic process. The analysis revealed that "transformational leadership" serves as the overarching theme for human capital excellence in the judiciary. A total of 21 organizing themes and 91 base themes were identified, including ethical leadership, inspirational leadership, organizational justice, empowerment, participatory culture, HR technology utilization, effective feedback, and data-driven decision-making. Achieving human capital excellence in judicial institutions requires an integrated and performance-oriented model that incorporates leadership, learning, technology, motivation, and organizational justice. The proposed model offers a strategic foundation for human capital development in the judiciary.



© 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: *Human capital excellence, performance management, transformational leadership, judiciary, thematic analysis, human resources*

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویا امروز، سرمایه انسانی به عنوان یکی از مهم ترین منابع راهبردی هر سازمان شناخته می شود که می تواند نقش تعیین کننده ای در تحقق اهداف کلان، ارتقاء بهره وری و کسب مزیت رقابتی پایدار ایفا نماید (Nazneen, 2024). سازمان های پیشرو دریافته اند که تمرکز صرف بر منابع فیزیکی و مالی کافی نیست و آنچه می تواند بقای سازمان را در شرایط پرچالش محیطی تضمین کند، برخورداری از سرمایه انسانی توانمند، متعهد و تحول گرا است (Tadić & Barač, 2023). قوه قضائیه به عنوان یکی از ارکان اساسی حکمرانی در کشور، نیز نیازمند بازنگری و تعالی در رویکردهای مرتبط با مدیریت سرمایه انسانی خود است، چراکه پیچیدگی های مأموریتی و انتظارات روزافزون از این نهاد، ضرورت ارتقاء قابلیت های انسانی و بهره گیری از رهیافت های نوین در مدیریت عملکرد را دوچندان ساخته است (Esfandiari et al., 2023).

مطالعات متعدد در سال های اخیر نشان داده اند که سرمایه انسانی تنها در صورتی منجر به برتری سازمانی می شود که در چارچوبی راهبردی، ساختاریافته و مبتنی بر عدالت، اخلاق و نوآوری توسعه یابد (Dai et al., 2024; Mei Veronika Sri Endang et al., 2024). از این رو، مفاهیمی همچون «تعالی سرمایه انسانی» نه تنها به توسعه فردی کارکنان اشاره دارد، بلکه بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی، نهادینه سازی یادگیری سازمانی، تقویت سرمایه اجتماعی و ارتقاء سرمایه روان شناختی را نیز در بر می گیرد (Hosseini et al., 2024; Rajayi et al., 2021). این موضوع از آن جهت حائز اهمیت است که در نهادهای کلان مانند قوه قضائیه، سرمایه انسانی نه فقط اجراکننده مأموریت ها بلکه عامل تعیین کننده در اعتماد عمومی، عدالت سازمانی و اثربخشی سیاست های قضایی تلقی می شود (Shahriari et al., 2022). در این میان، استفاده از رهیافت های نوین نظیر «مدیریت عملکرد محور»، به عنوان سازوکاری مؤثر در جهت نهادینه سازی تعالی سرمایه انسانی مطرح شده است (Yuwanda et al., 2023). این رویکرد با تمرکز بر پیوند بین ارزیابی های دقیق عملکرد و توسعه منابع انسانی، به ویژه در ساختارهای پیچیده و تخصصی نظیر قوه قضائیه، زمینه ساز ارتقاء انگیزش، شفافیت، مسئولیت پذیری و کارایی خواهد بود (Albairmani et al., 2024; Onuoha, 2021). اجرای مؤثر چنین رهیافتی مستلزم برخورداری از نظام های ارزیابی منسجم، شاخص های عملکرد شفاف، مکانیسم های بازخورد اثربخش، و همچنین رهبری تحول آفرین و مبتنی بر عدالت است (Chantabutr & Wanarat, 2024; Leontes, 2024).

مطالعات بین المللی نیز گویای آن است که در عصر تحولات فناورانه و دیجیتالی، تأکید بر ظرفیت سازی منابع انسانی و سازگاری آنها با الزامات نوین، نقش مهمی در ارتقاء بهره وری و موفقیت سازمان ها ایفا می کند (Li, 2024; Thompson, 2025). به ویژه در نهادهای خدمات عمومی، که تعامل مستقیم با حقوق شهروندان و ذی نفعان دارند، سرمایه انسانی می تواند نقشی تعیین کننده در شکل دهی به اعتبار، اعتماد و سرمایه اجتماعی سازمان ایفا نماید (Naghibi & Yousefpour, 2024; Uddin et al., 2023). در همین راستا، پژوهش هایی در زمینه شناسایی الگوهای تعالی سرمایه انسانی در بخش های دولتی ایران، نشان داده اند که ترکیب عوامل ساختاری، فرهنگی، رهبری، آموزشی و فناورانه، می تواند زمینه ساز تحقق مدلی بومی و کارآمد برای تعالی نیروی انسانی باشد (Esfandiari et al., 2023; Jalali & Tajik, 2024).

از سوی دیگر، مفهوم سرمایه انسانی فراتر از منابع انسانی در معنای سنتی آن تعریف شده و دربرگیرنده جنبه‌هایی چون سرمایه فکری، سرمایه دانشی، سرمایه روان‌شناختی، و سرمایه اخلاقی نیز هست (Acho Elendu & Nelson, 2024; Kurniadi, 2024). سرمایه انسانی در رویکردهای نوین، نه فقط بر اساس تعداد نیروی انسانی یا مدارک تحصیلی آنان، بلکه با سنجش میزان نوآوری، توان تطبیق‌پذیری، شایستگی در حل مسئله، و مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها سنجیده می‌شود (Nie, 2024; Pasanda et al., 2024). چنین نگاهی نیازمند یک چارچوب تحول‌آفرین و چندبعدی است که در آن، کارکنان نه تنها عامل تولید بلکه شریک راهبردی در فرآیندهای سازمانی محسوب می‌شوند (Tjahjadi et al., 2023).

نکته قابل‌توجه آن است که تحقق تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه تنها در صورتی امکان‌پذیر است که با نگاهی سیستمی به ابعاد مختلف سازمانی از جمله رهبری، فناوری، یادگیری، اخلاق حرفه‌ای، انگیزش، شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی توجه شود (Lazarov, 2020; Mansourlakouraj et al., 2024). طراحی چنین مدلی مستلزم بهره‌گیری از دانش نظری، تجارب بومی و مشارکت فعال خبرگان حوزه منابع انسانی در قوه قضائیه است تا ابعاد و مؤلفه‌های این مدل با نیازهای واقعی نظام قضایی منطبق باشد (Dai et al., 2024; Hosseini et al., 2024). با عنایت به فقدان مدلی جامع، عملیاتی و مبتنی بر شواهد برای تعالی سرمایه انسانی در ساختار قوه قضائیه، این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در این زمینه و طراحی مدلی راهبردی و بومی شده انجام می‌پذیرد. در مجموع، هدف این پژوهش بر طراحی یک الگوی مفهومی برای تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه با رویکرد عملکردمحور می‌باشد.

روش‌شناسی

در این پژوهش که با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تعالی سرمایه‌های انسانی در قوه قضائیه صورت پذیرفت، رویکرد کیفی اتخاذ شده است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت پیچیده، زمینه‌مند و تفسیری موضوع پژوهش یعنی تعالی سرمایه انسانی با تأکید بر رویکرد مدیریت عملکرد در یکی از نهادهای کلیدی کشور انجام شد. در بخش طراحی مطالعه و انتخاب مشارکت‌کنندگان، از شیوه نمونه‌گیری هدفمند با بهره‌گیری از تکنیک گلوله‌برفی استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق شامل طیفی از خبرگان سازمانی فعال در نهادهای وابسته به قوه قضائیه و نیز اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی، مدیریت عملکرد، و تحول سازمانی بود که اشراف کامل به ساختار، چالش‌ها و مأموریت‌های انسانی در نظام قضایی کشور داشتند. انتخاب این افراد بر مبنای معیارهایی چون سابقه کار اجرایی حداقل پنج سال در حوزه‌های منابع انسانی یا برنامه‌ریزی عملکرد، دارا بودن تحصیلات تکمیلی در رشته‌های مدیریت دولتی، منابع انسانی یا راهبردی، و نیز داشتن تحلیل کلان و نگاه سیستمی به ارتباط بین ابعاد مختلف منابع انسانی صورت گرفت. در مجموع، ۱۴ نفر از این خبرگان در فرایند مطالعه شرکت کردند و مشارکت آن‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت.

برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید. این روش به پژوهشگر اجازه می‌دهد ضمن حفظ انسجام در پرسش‌ها، انعطاف‌پذیری لازم را برای استخراج دیدگاه‌های عمیق و تجربه‌محور از مشارکت‌کنندگان داشته باشد. روند مصاحبه شامل چند گام اصلی بود: در ابتدا مسئله پژوهش و هدف از انجام آن به صورت شفاف برای مشارکت‌کننده تشریح شد و سپس پرسش‌های محوری درباره وضعیت تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه، چالش‌های موجود، و راهکارهای ارتقاء مدیریت عملکرد مطرح گردید. از مشارکت‌کنندگان خواسته شد با معرفی پیشینه تخصصی خود، تجربیات، تحلیل‌ها و دیدگاه‌هایشان را درباره موضوع ارائه دهند. مصاحبه‌ها در محل کار افراد و

به صورت رودررو انجام شد و بین ۴۰ تا ۷۰ دقیقه به طول انجامید. در پایان نیز فرصتی به مشارکت‌کننده داده شد تا هرگونه نظر تکمیلی درباره محتوای مصاحبه ارائه کند. ثبت داده‌ها از طریق ضبط صدا و یادداشت‌برداری همزمان صورت گرفت و بلافاصله پس از انجام هر مصاحبه، محتوای آن پیاده‌سازی و برای تحلیل آماده گردید.

تحلیل داده‌های کیفی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون انجام شد. تحلیل مضمون روشی نظام‌مند برای شناسایی، استخراج و تحلیل الگوهای معنایی در داده‌ها است که از قابلیت بالایی برای پردازش اطلاعات غنی و توصیفی برخوردار است. در این پژوهش، پس از پیاده‌سازی کامل متن مصاحبه‌ها، محتوای گردآوری‌شده با یادداشت‌های تکمیلی ترکیب و بررسی شد. سپس فرآیند کدگذاری آغاز گردید، بدین صورت که برای هر ایده یا مفهوم بیان‌شده در مصاحبه، کدی اختصاص داده شد. در صورتی که مضمون‌های مشابهی در مصاحبه‌های قبلی شناسایی شده بود، همان کدها مجدداً مورد استفاده قرار گرفت تا انسجام معنایی حفظ شود. پس از پایان کدگذاری اولیه، مفاهیم مشابه در دسته‌بندی‌های کلی‌تر گروه‌بندی شدند تا مضامین اصلی و محوری شناسایی شوند. در این مرحله از نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA برای کدگذاری، سازمان‌دهی و طبقه‌بندی داده‌ها بهره گرفته شد.

از آنجاکه تحلیل مضمون بر رویکرد پراگماتیستی تکیه دارد، در تحلیل این داده‌ها تلاش شد ضمن پایبندی به اصول علمی، از ابزارها و شیوه‌هایی استفاده شود که تفسیر داده‌ها را شفاف، اخلاقی و منسجم سازند. کدگذاری داده‌ها به عنوان مرحله کلیدی در فرایند تحلیل، نقش بنیادینی در ساختاردهی به یافته‌های پژوهش ایفا کرد. در نهایت، دسته‌بندی نهایی مضامین منجر به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌هایی گردید که به عنوان ساختار اولیه مدل تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه مطرح شده‌اند.

یافته‌ها

در مرحله نخست، مضامین اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و با رعایت اصول روش‌شناسی کیفی که در بخش پیشین توضیح داده شد، مورد تحلیل و دسته‌بندی قرار گرفتند. فرایند تحلیل داده‌ها بر پایه مطالعه مکرر و دقیق متن پیاده‌شده مصاحبه‌ها آغاز شد و سپس عملیات کدگذاری با تمرکز بر کشف معانی پنهان در اظهارات مشارکت‌کنندگان به اجرا درآمد. هدف اصلی در این مرحله، دستیابی به چارچوبی مفهومی برای طراحی الگوی استراتژیک تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه با رویکرد مدیریت عملکرد بود. بنابراین، ابتدا شاخص‌ها و مفاهیمی که از تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به دست آمدند، شناسایی و به صورت سطر به سطر کدگذاری شدند. این کدها نمایانگر ایده‌ها، مفاهیم و نشانه‌هایی بودند که به موضوع اصلی پژوهش مرتبط بودند. در ادامه، با مطالعه تطبیقی میان داده‌ها و بازنگری مستمر در کدها، مفاهیم مشترک و مشابه ترکیب شده و مضامین هم‌جنس در قالب گروه‌هایی هم‌معنا طبقه‌بندی شدند. پس از تکمیل فرایند کدگذاری، تلاش شد تا این مفاهیم در قالب مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت مضامین کلان ساختار یابند. بر این اساس، از میان ۱۵۲ کد اولیه استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها، پس از پالایش مفاهیم تکراری و ادغام کدهای مشابه، ۹۱ مضمون پایه حاصل گردید که در نهایت با نظر اجماعی پژوهشگران در قالب ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. این مضامین به منظور نمایش ساختار مفهومی تحقیق، در جدول شماره ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه تعالی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت عملکرد در قوه قضائیه

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
رهبری اخلاقی	الگو بودن مدیران بر اساس ارزش‌های سازمانی، ایجاد چشم‌انداز مشترک در سازمان، الگوی رفتاری و اخلاقی مدیران، داشتن چشم‌انداز روش مدیران سازمان
رهبری الهام‌بخش	مربطی در سازمان، ایفای نقش راهنما و مربیگری، رعایت رویکردی انسانی
اخلاق حرفه‌ای	امانت‌داری در سازمان، رعایت صداقت، اخلاق کاری
توسعه‌پذیری فردی	ترغیب به رشد مستمر، انعطاف‌پذیری در برابر تغییر، یادگیری مستمر، توان تحلیل حقوقی و تصمیم‌گیری مستقل، توسعه مستمر نیروی انسانی
تعهد کارکنان	احساس مسئولیت‌پذیری، تعلق سازمانی، دقت در عملکرد
استفاده از فناوری‌های منابع انسانی	سامانه‌های یکپارچه، سامانه‌های الکترونیکی، گزارش‌گیری تحلیلی، نرم‌افزارهای جامع، داشبورد منابع انسانی
تصمیم‌سازی بر اساس عملکرد آموزش و توسعه هدفمند کارکنان	رصد اطلاعات عملکرد، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها، مستندسازی نتایج ارزیابی، پایش دقیق عملکرد کارکنان طراحی دوره‌های آموزشی کاربردی، آموزش مهارت‌ها، آموزش متناسب با نیاز شغلی، پیوند ارزیابی و آموزش، نیازسنجی عملکردمحور، ارزیابی اثربخش
انسجام سازمانی	شفافیت سازمانی، شفافیت در ارتقاء، شفافیت در ارزیابی، تبادل دانش، تعریف ارزش‌های سازمانی
اعتماد سازمانی	فضای مثبت، اعتماد بین کارکنان و مدیران، اعتماد به ارزیابی، فرهنگ اعتماد
فرآیند ارزیابی عملکرد	نیازسنجی عملکرد، تعریف شاخص‌های شفاف کمی و کیفی برای ارزیابی عملکرد قضات و کارکنان
ارتقاء و ترفیع کارکنان	شایستگی در ارتقاء، ارتقاء مبتنی بر مدل‌های شایستگی، شفافیت در ارتقاء
انگیزش کارکنان	انگیزش درونی، تشویق نوآوری، بازخورد مثبت، سیستم پاداش، رضایت شغلی
یادگیری مستمر	آموزش شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد توسعه‌محور، ارزیابی علمی، ارتباط ارزیابی و توسعه شغلی، استفاده از نتایج ارزیابی
فرهنگ مشارکتی در سازمان	مشارکت در تصمیم‌گیری، فرصت تصمیم‌سازی برای کارکنان، مشارکت در فرایند و هدف‌گذاری سازمان
فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتگر	طراحی دوره‌های مشارکتی، حمایت از یادگیری و نوآوری، برنامه‌های یادگیری هدفمند، فرهنگ یادگیری، فرصت خلاقیت
تصمیم‌سازی شایسته‌محور	گزارش‌گیری مستمر، بازخورد تعاملی و هدفمند، توجه به تفاوت‌های فردی، تصمیم‌گیری بر اساس داده‌های واقعی و شایستگی
بازخورد اثربخش و مستمر	بازخورد مؤثر پس از ارزیابی، بازخورد دوطرفه، گفتگوی عملکردی
توانمندسازی سازمانی	خودکارآمدی، حمایت از رشد، تفویض اختیار همراه با مسئولیت، باور به توانمندی، توانمندی روان‌شناختی
فرهنگ شایسته‌محوری	تطابق شغل با ویژگی، استخدام و ارتقاء بر اساس شایستگی، مسیر شغلی مبتنی بر شایستگی، سنجش شایستگی رفتاری، شایسته‌سالاری
رهبری مبتنی بر انصاف و عدالت	انصاف در تصمیم‌گیری، عدالت رویه‌ای، عدالت در ارتقاء، تعهد به عدالت سازمانی

گزارش جدول بالا نشان می‌دهد که در فرایند تحلیل مضمون داده‌های مصاحبه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی در حوزه تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه، ساختاری جامع از مضامین اصلی و پایه به‌دست آمد که هریک نمایانگر یک بعد کلیدی در راستای تحقق مدل راهبردی تعالی سرمایه انسانی مبتنی بر مدیریت عملکرد است. در این راستا، ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده به‌عنوان ستون‌های مفهومی اصلی استخراج شدند که ذیل هرکدام مجموعه‌ای از مضامین پایه قرار دارد؛ این مضامین پایه، حاصل ترکیب، پالایش و دسته‌بندی ۹۱ کد مفهومی بودند که از ۱۵۲ کد اولیه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون به دست آمدند. این دسته‌بندی منعکس‌کننده دیدگاه مشارکت‌کنندگان درباره ابعاد مختلف تعالی سرمایه انسانی همچون رهبری، اخلاق حرفه‌ای، استفاده از فناوری، بازخورد اثربخش، انگیزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شایسته‌محور، و فرهنگ سازمانی است. به‌ویژه مضامینی نظیر «رهبری اخلاقی»، «رهبری الهام‌بخش» و «رهبری مبتنی بر انصاف و عدالت» نشان‌دهنده نقش محوری سبک رهبری در تعالی سرمایه انسانی در نهادهای قضایی هستند، درحالی‌که دسته‌هایی چون «تصمیم‌سازی مبتنی بر عملکرد» و «استفاده از

فناوری‌های منابع انسانی» ابعاد مدیریتی نوین و داده‌محور را برجسته می‌سازند. هم‌چنین مضامین مرتبط با یادگیری مستمر، مشارکت، و فرهنگ شایسته‌محور، نشان می‌دهد که تعالی سرمایه انسانی نه صرفاً یک فرآیند اداری، بلکه یک فرایند فرهنگی، ساختاری و انسانی است که نیازمند هماهنگی چندبعدی میان ساختارها، رفتارها، و باورهای سازمانی است. این جدول در واقع نقشه مفهومی پژوهش برای طراحی الگوی نهایی تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه محسوب می‌شود.

جدول ۲. مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه در چارچوب مضمون فراگیر «رهبری تحول‌آفرین» در تعالی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت

عملکرد در قوه قضائیه

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
رهبری اخلاقی	الگو بودن مدیران بر اساس ارزش‌های سازمانی، ایجاد چشم‌انداز مشترک در سازمان، الگوی رفتاری و اخلاقی مدیران، داشتن چشم‌انداز روش مدیران سازمان
رهبری الهام‌بخش	مربیگری در سازمان، ایفای نقش راهنما و مربیگری، رعایت رویکردی انسانی
رهبری مبتنی بر انصاف و عدالت	انصاف در تصمیم‌گیری‌ها، رعایت انصاف در سازمان، وجود عدالت رویه‌ای، عدالت در فرصت ارتقاء و انتصاب‌ها، تعهد به عدالت سازمانی توسط مدیران

گزارش جدول فوق نشان می‌دهد که مضمون فراگیر «رهبری تحول‌آفرین» به‌عنوان یکی از ارکان بنیادین در تعالی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت عملکرد در قوه قضائیه، بر سه بعد کلیدی از سبک‌های رهبری تمرکز دارد: رهبری اخلاقی، رهبری الهام‌بخش، و رهبری مبتنی بر انصاف و عدالت. این سه مضمون سازمان‌دهنده، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های پایه را در بر می‌گیرند که نمایانگر نگرش‌های رفتاری، ارزشی، و عدالت‌محور مدیران در سطوح مختلف سازمانی هستند. در حوزه رهبری اخلاقی، مدیران باید خود الگوی عملی ارزش‌های سازمانی باشند، چشم‌انداز روشن و مشترکی را تبیین کنند و از رفتارهای اخلاقی پیروی نمایند. در رهبری الهام‌بخش، نقش‌های حمایتی، راهنمایی و مربیگری پررنگ می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که مدیران فراتر از نقش اداری، نقش توسعه‌دهنده منابع انسانی را ایفا می‌کنند. در رهبری مبتنی بر انصاف و عدالت نیز، اصول تصمیم‌گیری منصفانه، رعایت عدالت رویه‌ای، فرصت‌های برابر برای ارتقاء، و تعهد مدیران به عدالت سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است. ترکیب این مؤلفه‌ها حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین در قوه قضائیه، نه تنها نیروی محرکه تعالی سرمایه انسانی است، بلکه مبنایی برای ایجاد اعتماد، انگیزش و عملکرد هدفمند در میان کارکنان محسوب می‌شود. این مضمون فراگیر، نقش محوری رهبری را به‌عنوان عنصر تسهیل‌گر تغییرات بنیادین در سیاست‌ها و عملکرد منابع انسانی در نظام قضایی کشور برجسته می‌سازد.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد و مؤلفه های تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه با رویکرد مدیریت عملکرد بود. یافته های حاصل از تحلیل مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاهی نشان داد که مضمون فراگیر «رهبری تحول آفرین» به عنوان یک رکن اساسی در فرآیند تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه شناسایی شده و ابعاد مختلفی از جمله رهبری اخلاقی، الهام بخش و مبتنی بر انصاف و عدالت را دربرمی گیرد. همچنین ۲۱ مضمون سازمان دهنده و ۹۱ مضمون پایه در قالب ابعاد اصلی سرمایه انسانی شناسایی شد که مضامینی چون آموزش هدفمند، توانمندسازی روان شناختی، فناوری منابع انسانی، بازخورد مستمر، تصمیم سازی داده محور، شفافیت، انگیزش و یادگیری مستمر را دربرمی گیرد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش تأکید بر نقش «رهبری تحول‌آفرین» در توسعه و تعالی سرمایه انسانی است. این نتیجه با مطالعات پیشین همسو است که نشان می‌دهند سبک‌های رهبری اخلاقی، حمایتی و عدالت‌محور، نقش تعیین‌کننده‌ای در تعهد سازمانی، انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد ایفا می‌کنند (Chantabutr & Wanarat, 2024; Hosseini et al., 2024; Leontes, 2024). نتایج پژوهش حاضر نیز تأیید می‌کند که در بستر قوه قضائیه، رهبری مؤثر مستلزم رویکردی ترکیبی از انصاف، الهام‌بخشی و پایبندی به ارزش‌ها است تا بتواند فرآیند تحول منابع انسانی را تسهیل کند. رهبری الهام‌بخش که شامل نقش مربیگری و توجه به کرامت انسانی است، در این پژوهش با مضامینی مانند ایفای نقش راهنما و رویکرد انسانی برجسته شد، که با مطالعات (Tadić & Barać, 2023) و (Yuwanda et al., 2023) در خصوص اثرگذاری مستقیم رهبری تحول‌گرا بر یادگیری و مشارکت کارکنان هماهنگ است.

یافته دیگر پژوهش به اهمیت استفاده از فناوری‌های نوین منابع انسانی در تعالی سرمایه انسانی اشاره دارد. مشارکت‌کنندگان بر کاربرد سامانه‌های یکپارچه، داشبوردهای مدیریتی و گزارش‌گیری تحلیلی به‌عنوان ابزارهای کلیدی در پایش و بهبود عملکرد تأکید داشتند. این یافته با تحقیقات (Thompson, 2025) و (Li, 2024) در خصوص نقش فناوری و حسابداری منابع انسانی در شفاف‌سازی عملکرد و بهینه‌سازی تصمیم‌گیری منابع انسانی همخوانی دارد. همچنین، با توجه به تحول دیجیتال در حوزه مدیریت عمومی، پژوهش (Leontes, 2024) نشان داده است که بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال نه تنها بهره‌وری منابع انسانی را افزایش می‌دهد، بلکه به توانمندسازی تصمیم‌گیری مبتنی بر داده نیز کمک می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که در قوه قضائیه نیز مسیر تعالی سرمایه انسانی بدون توسعه زیرساخت‌های فناورانه در حوزه منابع انسانی کامل نخواهد بود.

در ادامه، مضامین استخراج‌شده مربوط به آموزش و توسعه هدفمند کارکنان، تأکید خاصی بر طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیاز عملکردی، آموزش‌های تخصصی و ارزیابی اثربخشی دوره‌ها داشتند. این موضوع همسو با مدل‌های آموزشی عملکردمحور در منابع انسانی است که در پژوهش‌های (Esfandiari et al., 2023) و (Shahriari et al., 2022) نیز به آن اشاره شده است. طراحی مسیرهای آموزشی بر مبنای بازخورد ارزیابی عملکرد، منجر به افزایش سطح آمادگی و شایستگی کارکنان خواهد شد و در درازمدت کیفیت تصمیمات قضایی و اداری را ارتقاء می‌دهد. از سوی دیگر، مضامینی همچون «یادگیری مستمر»، «فرهنگ شایسته‌محور» و «فرهنگ مشارکتی» که در یافته‌ها برجسته شده‌اند، نشانگر این است که تعالی سرمایه انسانی نیازمند بسترسازی فرهنگی و تقویت رویکرد سیستمی در سازمان است؛ یافته‌ای که با دیدگاه (Naghbi & Yousefpour, 2024) و (Nazneen, 2024) در خصوص پیوند بین فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی و مزیت رقابتی پایدار همراستاست.

از دیگر محورهای کلیدی یافته‌ها می‌توان به «بازخورد اثربخش و مستمر»، «فرآیند ارزیابی عملکرد» و «تصمیم‌سازی شایسته‌محور» اشاره کرد که بیانگر آن است که مدیریت عملکرد باید به‌صورت دقیق، هدفمند و با مشارکت فعال کارکنان انجام پذیرد. نتایج این بخش با مطالعات (Nie, 2024) و (Jalali & Tajik, 2024) همخوانی دارد که تأکید دارند ارزیابی عملکرد تنها زمانی مؤثر خواهد بود که بر داده‌های واقعی استوار باشد و بازخوردها به‌صورت تعاملی و توسعه‌محور ارائه شود. در پژوهش حاضر نیز مشارکت‌کنندگان از نبود سازوکارهای بازخورد مستمر و فقدان تحلیل داده‌های ارزیابی به‌عنوان موانع جدی در مسیر تعالی منابع انسانی یاد کرده‌اند، که این موضوع ضرورت توجه به طراحی نظام‌های ارزیابی هوشمند و قابل استناد را مطرح می‌کند.

نهایتاً مضمون «توانمندسازی روان‌شناختی و سازمانی» و «اعتماد سازمانی» از دیگر دستاوردهای معنادار این پژوهش است که بیانگر آن است که بدون ایجاد باور به توانمندی کارکنان، تفویض اختیار و فضای روانی ایمن، فرآیندهای توسعه منابع انسانی ناکارآمد خواهند بود. این یافته‌ها در تطابق با مدل‌های رفتاری منابع انسانی در مطالعات (Acho Elendu & Nelson, 2024) و (Kurniadi, 2024) قرار دارد که نشان می‌دهند ارتقاء سرمایه انسانی بیش از هر چیز نیازمند فراهم‌آوری بسترهای اعتماد متقابل، امنیت روانی و فرصت مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. در قوه قضائیه، که ساختار رسمی و اقتدارگرایانه ممکن است مانعی برای بروز خلاقیت و یادگیری باشد، توجه به این مؤلفه‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است.

از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، می‌توان به ماهیت کیفی داده‌ها و اتکای تحلیل‌ها به مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان اشاره کرد. اگرچه رسیدن به اشباع نظری ملاک توقف گردآوری داده‌ها قرار گرفت، اما تعمیم‌پذیری یافته‌ها به تمامی نهادهای قضایی کشور ممکن است محدود باشد. همچنین، امکان بروز سوگیری در پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، به‌ویژه در مباحث مرتبط با عملکرد سازمانی و ساختارهای مدیریتی، از دیگر چالش‌های محتمل در این مطالعه بوده است. افزون بر این، پیچیدگی محیط قوه قضائیه و محدودیت دسترسی مستقیم به برخی سطوح مدیریتی، فرآیند گردآوری داده‌ها را با دشواری‌هایی مواجه ساخت.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از روش‌های ترکیبی (آمیخته) و به‌کارگیری ابزارهای کمی نظیر پرسشنامه‌های ساختاریافته، نسبت به سنجش اعتبارسنجی مدل مفهومی حاصل از این پژوهش در سطح گسترده‌تری اقدام نمایند. همچنین، تحلیل مقایسه‌ای مدل‌های تعالی سرمایه انسانی در نهادهای مشابه همچون دیوان محاسبات، سازمان بازرسی کل کشور یا سازمان امور اداری و استخدامی می‌تواند به تعمیق فهم مفهومی در این حوزه بینجامد. انجام مطالعات طولی برای ارزیابی تأثیر مداخلات سازمانی در راستای پیاده‌سازی ابعاد شناسایی شده نیز از دیگر زمینه‌های تحقیقاتی سودمند خواهد بود.

برای پیاده‌سازی مؤثر الگوی تعالی سرمایه انسانی در قوه قضائیه، لازم است تا نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و بازخورد اثربخش بازطراحی شود. همچنین ایجاد بسترهای فناورانه برای مدیریت داده‌های منابع انسانی، توسعه سامانه‌های داشبورد مدیریتی، و آموزش مدیران میانی در زمینه رهبری اخلاقی و تحول‌آفرین باید در اولویت قرار گیرد. نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری، مشارکت، و اعتماد در ساختارهای سازمانی نیز زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان و ارتقاء عملکرد کلی قوه قضائیه خواهد بود.

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، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

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

Extended Abstract

In the evolving landscape of public sector reform, human capital has emerged as a critical enabler of organizational excellence and long-term institutional performance. Particularly within judicial systems, where ethical standards, operational efficiency, and public trust are paramount, the strategic development of human capital is increasingly regarded as a linchpin for transformative change. Numerous studies have highlighted that excellence in human capital contributes directly to sustainable competitive advantage and enhances overall organizational resilience and adaptability in dynamic environments (Esfandiari et al., 2023; Nazneen, 2024; Tadić & Barać, 2023). In this context, the judiciary, as a pivotal institution in governance, demands an integrated approach to human capital development that goes beyond traditional administrative frameworks.

Judiciaries across the globe, especially in developing countries, are experiencing pressure to improve their transparency, responsiveness, and professional integrity. Such expectations require robust human capital systems characterized by leadership, competence, ethics, and innovation. Human capital, when managed strategically, not only improves the operational capacity of judicial institutions but also reinforces their legitimacy and effectiveness (Acho Elendu & Nelson, 2024; Lazarov, 2020). Strategic human capital management within the judiciary is particularly crucial because it enhances the capacity for informed decision-making, fosters ethical leadership, and cultivates a culture of accountability—traits essential for the rule of law and justice delivery (Albairmani et al., 2024; Hosseini et al., 2024).

Despite increasing awareness of the importance of human capital in public institutions, the literature indicates a persistent gap in the formulation of localized, performance-based human capital models, particularly in judicial systems. In Iran, for instance, the judicial branch lacks an integrated model that aligns human capital development with performance management mechanisms. Previous models in banking (Esfandiari et al., 2023), education (Shahriari et al., 2022), and tourism (Naghibi & Yousefpour, 2024) sectors have shown that context-specific frameworks enhance both employee performance and organizational adaptability. However, limited research exists on how such models translate to the unique needs and hierarchical complexity of the judiciary. Given this deficiency, this study aims to identify and conceptualize the dimensions and components of human capital excellence in the judiciary with a performance-oriented approach. The study is grounded in the assumption that the alignment of strategic human capital practices with institutional performance objectives can serve as a critical pathway to judicial excellence (Thompson, 2025; Yuwanda et al., 2023).

The research also draws upon the theoretical underpinnings of transformational leadership and organizational learning, which suggest that leadership behaviors, organizational culture, and trust-building are integral to human capital effectiveness (Chantabutr & Wanarat, 2024; Leontes, 2024). Moreover, studies have demonstrated the growing relevance of technological integration in human capital systems, pointing to digital dashboards, data analytics, and performance dashboards as tools for increasing transparency and feedback efficiency (Dai et al., 2024; Li, 2024). Thus, the need to develop a comprehensive and context-specific model that encapsulates ethical leadership, professional development, digital infrastructure, and performance feedback mechanisms is both

timely and essential. This research contributes to the field by providing an empirically grounded framework designed specifically for the judiciary, thereby addressing a critical gap in the strategic management of public sector human capital ([Kurniadi, 2024](#); [Pasanda et al., 2024](#)).

Methods and Materials

The study employed a qualitative research design using semi-structured interviews to explore expert perspectives on the dimensions of human capital excellence in the judiciary. Participants included 14 organizational experts from the judiciary and academic scholars with specialized knowledge in human resource management and organizational development. Sampling was purposeful and employed a snowball strategy to ensure the inclusion of individuals with extensive experience in performance-based human capital development.

The primary data collection tool was the semi-structured interview, guided by a protocol that introduced the concept of human capital excellence and its implications for performance management. Interview sessions lasted between 40 and 70 minutes and were conducted in person at the participants' workplaces. Interviews were recorded and transcribed verbatim, with additional notes taken during the sessions. Immediately after each interview, the transcripts were coded using thematic analysis to identify recurring patterns and concepts.

MAXQDA software was utilized for coding and managing qualitative data. Thematic analysis involved open coding, identification of initial codes, and grouping them into organizing and overarching themes. A total of 152 initial codes were generated from the transcripts. After removing redundancies and merging conceptually similar codes, 91 base themes were derived. These were further categorized into 21 organizing themes under a unified meta-theme of “Transformational Leadership in Human Capital Excellence.”

Findings

The results of the thematic analysis revealed that the overarching theme governing human capital excellence in the judiciary is “Transformational Leadership.” This theme encapsulates three primary organizing dimensions: ethical leadership, inspirational leadership, and justice-based leadership. These dimensions reflect the leadership behaviors and value systems essential for driving human capital development in a highly formal and hierarchical institutional context like the judiciary.

In total, 21 organizing themes and 91 base themes were identified. Key themes included ethical leadership (e.g., value-based role modeling, shared vision, and behavioral integrity), inspirational leadership (e.g., coaching and humane orientation), and fairness-oriented leadership (e.g., procedural justice and equal opportunity in promotion and appointments). Other important organizing themes included strategic use of HR technologies, performance-based decision-making, targeted learning and development programs, employee empowerment, trust building, transparency, and effective feedback systems.

A notable outcome of the study was the strong emphasis on data-driven decision-making and performance monitoring systems. Participants consistently highlighted the necessity of using integrated HR dashboards and analytics tools to track performance metrics, inform development programs, and support merit-based advancement. Additionally, the themes of psychological empowerment, participatory culture, and professional ethics were viewed as foundational to creating an environment conducive to sustainable human capital development.

Discussion and Conclusion

The findings of this study offer valuable insights into the strategic components that contribute to human capital excellence in the judiciary. The identification of transformational leadership as the overarching theme reinforces the notion that leadership style is a determining factor in cultivating a high-performing workforce within institutional frameworks characterized by formality and bureaucratic rigidity. The integration of ethical conduct, vision-setting, procedural fairness, and motivational leadership constitutes a leadership architecture that not only drives employee engagement but also builds organizational trust and cohesion.

The emphasis on technological infrastructure, particularly the use of HR information systems and performance dashboards, underscores the judiciary's need to modernize its administrative practices. While the judiciary has traditionally been resistant to digitization, the study findings suggest that without digital tools for performance tracking, training alignment, and decision support, the pathway to human capital excellence remains fragmented and inefficient.

Furthermore, the alignment of learning and development initiatives with individual performance data represents a shift from reactive to proactive HR strategies. Rather than relying on standardized training programs, the judiciary must adopt a more personalized, performance-driven approach to capacity building. The identified themes of trust, psychological empowerment, and transparency reinforce the importance of a supportive organizational culture where feedback is continuous, and professional growth is institutionally valued.

Overall, the study contributes to the theoretical and practical discourse on public sector HRM by offering a holistic and contextually relevant framework for human capital excellence in judicial institutions. The model not only addresses performance enhancement but also lays the foundation for ethical governance and institutional integrity. It provides actionable guidance for policymakers, HR practitioners, and administrative leaders seeking to align human capital strategies with judicial reform objectives. By embracing the principles of transformational leadership, digital integration, participatory culture, and merit-based performance management, the judiciary can build a more competent, ethical, and effective workforce equipped to meet the demands of justice in the 21st century.

References

- Acho Elendu, P. D., & Nelson, U. C. (2024). Strategic human capital management and organisational performance in nigeria breweries plc: 2001-2020. *International Journal of African Innovation and Multidisciplinary Research*. <https://scholar.google.com/citations?user=NRyxVRgAAAAJ&hl=en>
- Albairmani, A. M. A., Muhammad, A. L. I., Saud, I. A. K., Salman, S. A., & Shihab, S. M. (2024). The Impact of Sustainable Education on Economic Resilience in Iraq: Human Capital as a Moderating Variable. *Journal of Sustainability Science and Management*, 19(10), 133-150. <https://doi.org/10.46754/jssm.2024.10.011>
- Chantabutr, P., & Wanarat, S. (2024). The effect of human capital, employee performance on work process improvement and employee performance on work productivity on sustainable competitive advantage in Thai banks. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 21(1), 6-29. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2024.136375>
- Dai, J., Ahmed, Z., Alvarado, R., & Ahmad, M. (2024). Assessing the nexus between human capital, green energy, and load capacity factor: policymaking for achieving sustainable development goals. *Gondwana Research*, 129, 452-464. <https://doi.org/10.1016/j.gr.2023.04.009>
- Esfandiari, R., Gholamzadeh, D., & Vahidi, A. (2023). Designing a Model for Human Capital Excellence in Commercial Banks of Iran. *Human Capital Management Defense Quarterly*, 3(4), 1-33.
- Hosseini, S. A., Jabbari, O., & Hosseini, S. A. H. (2024). The Causal Model of Employee Loyalty Based on Sustainable Human Resource Management and Social Capital. *Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence*, 1(3), 30-39. <https://boe.apadana.ac.ir/showpaper/113976>

- Jalali, M., & Tajik, A. (2024). The impact of employee development methods on human capital and social capital with the mediating role of knowledge management in Bank Shahr. Eighth International Conference on Innovative Ideas in Management, Economics, Accounting, and Banking, <https://civilica.com/doc/2131420/>
- Kurniadi, D. (2024). Influence of Human Capital, Emotional Intelligence and Self Efficacy to Employee Performance Moderated by Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in Politeknik Pelayaran Malahayati Aceh. *Kuey*, <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.2477>
- Lazarov, A. S. (2020). The importance of human capital and the human organization management in a crisis situation. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence, <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0086>
- Leontes, N. I. (2024). Decoding the Impact of Digital Paradigms on Human Capital Efficacies: An Empirical Exploration of Digital Transformation as a Moderator in Work Engagement Frameworks. *International Journal of Business Ecosystem and Strategy* (2687-2293), 6(6), 79-90. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i6.622>
- Li, K. (2024). Unveiling the Dynamics of Human Capital Valuation: Insights from Human Resource Accounting. *Pacific International Journal*, 7(2), 2616-4825. <https://doi.org/10.55014/pij.v7i2.224>
- Mansourlakouraj, K., Bakhtiari, S., & Ghobadi, S. (2024). The Role of Good Governance and Human Capital in Attracting Foreign Direct Investment and Economic Growth (Selected Developing Countries). *Investment Knowledge*, 50, 263-286. http://www.jik-ifea.ir/article_22077.html?lang=en
- Mei Veronika Sri Endang, S., Mahrani, S. W., & Sundari, P. D. (2024). Ethical Considerations in HR: Navigating the Intersection of Technology and Human Capital. *Journal of Economic Bussines and Accounting (Costing)*, 7(4), 9410-9416. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.10979>
- Naghbi, M., & Yousefpour, S. (2024). Investigating the Role of Human Capital on Dynamic Marketing Capabilities in the Tourism Sector of Urmia City. Tenth International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran. <https://civilica.com/doc/2026529>
- Nazneen, A. (2024). The Dynamics of Human Capital Development, Employee Commitment, and Sustainable Competitive Advantage: A Strategic Perspective. *International Journal of Religion*, 5(8), 391-405. <https://doi.org/10.61707/ta9sbd71>
- Nie, X. (2024). *Human Capital impact on productivity in Chinese enterprises: analyzing the mediating role of innovation*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4016817/v1>
- Onuoha, N. E. (2021). Does Structural Capital Count in Human Capital-Corporate Financial Performance Relationship? Evidence From Deposit Money Banks in Nigeria. *Measuring Business Excellence*, 26(4), 541-557. <https://doi.org/10.1108/mbe-03-2021-0041>
- Pasanda, E., Said, D., & Usman, A. (2024). Human Capital Academic Accounting Point of View Accounting Students: Study Phenomenology. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-400-6_36
- Rajayi, Z., Bani Hashemi, S. A., & Khong, F. (2021). The Impact of Human, Spiritual, and Psychological Capital on Organizational Excellence. *Cultural and Social Studies Quarterly*, 1(1), 7-32.
- Shahriari, K., Dadash Karimi, Y., Timornajad, K., & Gholamzadeh, D. (2022). Development of a Qualitative Model for Human Capital Excellence in Iran's Education System. *Human Resources Excellence Qualitative Model Quarterly*, 3(2), 20-36.
- Tadić, I., & Barać, Ž. (2023). The Role of Human Capital Investments in Business Excellence of Croatian Companies. *Economic and Business Review*, 24(3), 161-170. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1306>
- Thompson, L. (2025). Human capital disclosures and institutional ownership. *Finance Research Letters*, 1544-6123. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106384>
- Tjahjadi, B., Agastya, I. B. G. A., Soewarno, N., & Adyantari, A. (2023). Green human capital readiness and business performance: do green market orientation and green supply chain management matter? *Benchmarking: An International Journal*, 30(10), 3884-3905. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2021-0622>
- Uddin, H. F., Salman, S. M., Hassan, M., Latif, M. R., & Aziz, A. (2023). Human Capital Disclosure: A Review Article. *Irasd Journal of Economics*, 5(3), 786-793. <https://doi.org/10.52131/joe.2023.0503.0161>
- Yuwanda, T., Fadhlani, A., & Daud, I. (2023). Building Competitive Advantage Through Human Capital and the Impact on Business Performance: Analysis at Individual and Organizational Level. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 14(1), 72-86. <https://doi.org/10.15294/jdm.v14i1.38384>