

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقای حکمرانی هوشمند منابع انسانی:

### شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد تعیین‌کننده آن (مطالعه موردی: دادگستری ایلام)

شیوه استناددهی: گراوند، ایوب، غلامی، بهمن، فرج‌اللهی  
مقدم، حمزه، و موسوی ندروند، سید حسن. (۱۴۰۵).  
استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقای  
حکمرانی هوشمند منابع انسانی: شناسایی و اولویت‌بندی  
ابعاد تعیین‌کننده آن (مطالعه موردی: دادگستری ایلام). توسعه  
فردی و تحول سازمانی، ۴(۴)، ۲۲-۱.

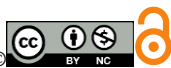
ایوب گراوند<sup>۱</sup>، بهمن غلامی<sup>۲</sup>، حمزه فرج‌اللهی مقدم<sup>۳</sup>، سید حسن موسوی ندروند<sup>۴</sup>  
۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
۴. مربی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
\* ایمیل نویسنده مسئول: Bgholami@pnu.ac.ir

#### چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵  
تاریخ چاپ اولیه: ۱۶ خرداد ۱۴۰۵  
تاریخ پذیرش: ۱۴ خرداد ۱۴۰۵  
تاریخ بازنگری: ۷ خرداد ۱۴۰۵  
تاریخ ارسال: ۲۶ بهمن ۱۴۰۴

هدف این پژوهش نقد فلسفی سیاست‌های کلان آموزشی مرتبط با شکاف دیجیتال و ارائه الگویی برای بازنگری در طراحی برنامه‌های درسی مبتنی بر عدالت آموزشی به منظور تحقق فرصت‌های یادگیری برابر در عصر تحول دیجیتال بود. پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی و در چارچوب پارادایم تفسیری - انتقادی انجام شد. در بخش کیفی، ۲۲ نفر از متخصصان حوزه فلسفه تعلیم و تربیت، برنامه‌ریزی درسی، سیاست‌گذاری آموزشی و فناوری آموزشی شهر تهران به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل اسناد گردآوری گردید. در بخش کمی، ۳۱۲ نفر از معلمان، کارشناسان آموزشی و متخصصان برنامه‌ریزی درسی شهر تهران به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های مرحله کیفی بود. داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-۲۷ و AMOS-۲۶ تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی اثر مثبت و معناداری بر عدالت آموزشی در بستر دیجیتال دارند. سیاست‌گذاری عدالت‌محور با ضریب استاندارد ۰.۴۲ قوی‌ترین اثر را بر عدالت آموزشی داشت و پس از آن شایستگی‌های دیجیتال (۰.۳۹)، انعطاف‌پذیری برنامه درسی (۰.۳۶)، دسترسی عادلانه به فناوری (۰.۳۴)، حمایت آموزشی (۰.۳۱)، فرصت‌های یادگیری دیجیتال (۰.۲۸) و مشارکت اجتماعی (۰.۲۵) قرار گرفتند. شاخص‌های برازش مدل شامل  $GFI=0.93$ ،  $\chi^2/df=2.41$ ،  $RMSEA=0.067$  و  $CFI=0.96$  نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل مفهومی با داده‌های تجربی بودند. همچنین مقدار تبیین واریانس عدالت آموزشی برابر با ۰.۷۱ به دست آمد که بیانگر قدرت بالای مدل در تبیین متغیر وابسته است. یافته‌ها نشان دادند که تحقق عدالت آموزشی در عصر دیجیتال مستلزم رویکردی چندبعدی و فراتر از توسعه زیرساخت‌های فناوری است. سیاست‌های آموزشی باید همزمان بر عدالت اجتماعی، ارتقای شایستگی‌های دیجیتال، انعطاف‌پذیری برنامه درسی، مشارکت ذی‌نفعان و سازوکارهای حمایتی متمرکز شوند. بازنگری فلسفی در سیاست‌های کلان آموزشی و طراحی برنامه‌های درسی عدالت‌محور می‌تواند زمینه کاهش شکاف دیجیتال و گسترش فرصت‌های یادگیری برابر را فراهم آورد. **کلیدواژگان:** مدیریت کیفیت خدمات، حکمرانی هوشمند، منابع انسانی، تحلیل سلسله‌مراتبی، دادگستری ایلام، مدیریت عملکرد.

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



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار

# Personal Development and Organizational Transformation

## Service Quality Management Strategies with a Smart Human Resource Governance Approach: Identification and Prioritization of Determining Dimensions (Case Study: Ilam Judiciary)

Auob. Garavand<sup>1</sup>, Bahman. Gholami<sup>2\*</sup>, Hamzeh. Farajollahi Moghaddam<sup>2</sup>, Seyed Hossein. Mousavi Nadvand<sup>3</sup>

1. Assistant Professor of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran
3. Instructor in the Department of Management, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

\*Corresponding Author's Email: Bgholami@pnu.ac.ir

**How to cite:** Garavand, A., Gholami, B., Farajollahi Moghaddam, H., & Mousavi Nadvand, S. H. (2026). Service Quality Management Strategies with a Smart Human Resource Governance Approach: Identification and Prioritization of Determining Dimensions (Case Study: Ilam Judiciary). *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(4), 1-22.

Submit Date: 15 February 2026

Revise Date: 28 May 2026

Accept Date: 04 June 2026

Initial Publish: 06 June 2026

Final Publish: 22 December 2026

### Abstract

This study aimed to identify and prioritize the determining dimensions of service quality management strategies with a smart human resource governance approach in the Ilam Judiciary. This applied study employed a descriptive–exploratory mixed-method design. The participants consisted of experts, managers, and policymakers in the human resource domain of the Ilam Judiciary, of whom 15 were selected through purposive sampling. Data were collected through document review, semi-structured interviews, the Delphi technique, Delphi panel questionnaires, and pairwise comparison questionnaires. The Delphi method was used to identify the dimensions, while the Analytic Hierarchy Process (AHP) and Expert Choice software were employed to prioritize them. The findings identified seven key dimensions: smart statistics and information, smart cost management, smart planning, smart reward and accountability systems, smart efficiency and effectiveness, smart organizational performance, and the development of specialized software and hardware infrastructures. Prioritization results revealed that the smart reward and accountability system ranked first (0.1553), followed by smart organizational performance (0.1507) and smart planning (0.1461). The consistency ratio of 0.005 confirmed the reliability and internal consistency of expert judgments. The results suggest that successful advancement of smart human resource governance within judicial organizations largely depends on implementing intelligent reward, accountability, and performance management systems. Simultaneous investment in smart planning, technological infrastructure, and data-driven governance mechanisms can significantly enhance service quality and improve managerial decision-making effectiveness.

**Keywords:** Service Quality Management, Smart Governance, Human Resources, Analytic Hierarchy Process, Ilam Judiciary, Organizational Performance.



© 2026 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.

در دهه‌های اخیر، کیفیت خدمات به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌های دولتی و خصوصی تبدیل شده است. سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که انتظارات ذی‌نفعان، شهروندان و مشتریان به طور مستمر در حال افزایش است و رقابت برای ارائه خدمات کارآمد، شفاف و پاسخگو بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. در چنین شرایطی، مدیریت کیفیت خدمات نه تنها ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود، بلکه به عنوان یک رویکرد راهبردی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، افزایش رضایت مشتریان و ارتقای اثربخشی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که کیفیت خدمات تأثیر مستقیمی بر اعتماد، وفاداری، رضایت و تمایل به استفاده مجدد از خدمات دارد و این اثرات در محیط‌های دیجیتال و سازمان‌های خدمات‌محور حتی برجسته‌تر است (Ngo et al., 2025; Tsai et al., 2025; Wang et al., 2024). از این رو، سازمان‌هایی که قادر به طراحی و اجرای استراتژی‌های اثربخش مدیریت کیفیت خدمات هستند، توانایی بیشتری در پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی و حفظ مشروعیت و کارآمدی خود خواهند داشت.

مدیریت کیفیت خدمات مفهومی فراتر از کنترل کیفیت سنتی است و مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، فرآیندها و سیاست‌های سازمانی را در بر می‌گیرد که هدف آن تضمین ارائه خدمات منطبق با انتظارات ذی‌نفعان و بهبود مستمر عملکرد است. تحول این مفهوم از مدیریت کیفیت جامع به رویکردهای نوین کیفیت ۴.۰ نشان می‌دهد که فناوری‌های دیجیتال، داده‌های کلان، هوش مصنوعی و سامانه‌های هوشمند به تدریج به عناصر اصلی مدیریت کیفیت تبدیل شده‌اند (Liu et al., 2023). در این چارچوب، کیفیت خدمات نه تنها از طریق استانداردسازی فرآیندها بلکه از طریق یادگیری سازمانی، نوآوری خدمات، مشارکت کارکنان و استفاده از فناوری‌های پیشرفته ارتقا می‌یابد. مطالعات انجام شده در حوزه بانکداری، تجارت الکترونیک، سلامت دیجیتال و خدمات عمومی نیز بیانگر آن است که کیفیت خدمات می‌تواند به طور مستقیم موجب افزایش رضایت، اعتماد و عملکرد پایدار شود (Abdellatif & Aloatibi, 2026; Liao & Sato, 2026; Ranjan & Kadam, 2025; Wang et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین مبانی نظری در تبیین اهمیت کیفیت خدمات، دیدگاه مبتنی بر منابع است که سازمان را مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد می‌داند. بر اساس این دیدگاه، منابع انسانی، دانش سازمانی، قابلیت‌های مدیریتی و زیرساخت‌های فناورانه از مهم‌ترین عوامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شوند (Barney, 2024). در این چارچوب، استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات زمانی می‌توانند اثربخش باشند که با قابلیت‌های منابع انسانی و ظرفیت‌های فناورانه سازمان همسو شوند. از این منظر، کیفیت خدمات صرفاً محصول فناوری یا رویه‌های مدیریتی نیست، بلکه نتیجه تعامل پیچیده میان سرمایه انسانی، ساختارهای سازمانی و نظام‌های حکمرانی است. بنابراین، هرگونه تلاش برای ارتقای کیفیت خدمات بدون توجه به حکمرانی منابع انسانی و نقش آن در هماهنگی و هدایت سرمایه انسانی، با محدودیت‌های جدی مواجه خواهد شد.

در سال‌های اخیر، مفهوم حکمرانی هوشمند به عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین مدیریت عمومی مطرح شده است. حکمرانی هوشمند بر استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، تحلیل داده‌ها، مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت، پاسخگویی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد تأکید دارد (Ruijter et al., 2023; Torabi & Farrokhi, 2022). این مفهوم حاصل تحول دولت الکترونیک و حرکت به سوی نظام‌های مدیریتی هوشمند است که در آن داده‌ها، فناوری‌ها و شبکه‌های ارتباطی نقش محوری در سیاست‌گذاری و ارائه خدمات ایفا می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که حکمرانی هوشمند می‌تواند موجب بهبود کیفیت خدمات عمومی، افزایش اعتماد شهروندان، کاهش هزینه‌ها و ارتقای

اثر بخشی تصمیم‌گیری شود (Aisyah et al., 2024; Ali et al., 2024; Furtado et al., 2023). همچنین حکمرانی هوشمند بستری را فراهم می‌کند که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند به صورت لحظه‌ای عملکرد خود را ارزیابی کرده و در برابر تغییرات محیطی واکنش سریع و مؤثر نشان دهند.

در میان ابعاد مختلف حکمرانی هوشمند، حکمرانی هوشمند منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای دارد. این مفهوم به استفاده از فناوری‌های نوین، داده‌های تحلیلی و سازوکارهای هوشمند در مدیریت سرمایه انسانی اشاره دارد و هدف آن بهبود فرآیندهای جذب، آموزش، ارزیابی، انگیزش و نگهداشت کارکنان است (Gheyravani et al., 2023; Jamshidi & Raadi, 2024). حکمرانی هوشمند منابع انسانی می‌تواند با فراهم کردن اطلاعات دقیق و به‌هنگام، تصمیم‌گیری مدیران را بهبود بخشد و زمینه افزایش بهره‌وری، عدالت سازمانی و کیفیت خدمات را فراهم سازد. در واقع، منابع انسانی مهم‌ترین عامل موفقیت استراتژی‌های کیفیت خدمات هستند و هرگونه تحول در کیفیت خدمات بدون تحول در شیوه‌های مدیریت و حکمرانی منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود (Moazzeni & Pirhayati, 2023; Soleimani & Ahmadi, 2020).

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان، نظام‌های ارزیابی عملکرد، سازوکارهای نظارت و پاسخگویی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات هستند (Moazzeni & Pirhayati, 2023; Soelton et al., 2023). همچنین استقرار نظام‌های هوشمند در حوزه منابع انسانی می‌تواند از طریق تحلیل داده‌های عملکردی، پیش‌بینی نیازهای آموزشی و بهینه‌سازی تخصیص منابع انسانی، اثر بخشی سازمان را افزایش دهد (Gheyravani et al., 2023; Jamshidi & Raadi, 2024). از سوی دیگر، استفاده از فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را فراهم کرده و به مدیران کمک می‌کند تا فرآیندهای سازمانی را به صورت دقیق‌تر و کارآمدتر هدایت کنند (Abdellatif & Aloatibi, 2026; Liao & Sato, 2026). در سازمان‌های خدمات عمومی، به ویژه نهادهای قضایی، اهمیت کیفیت خدمات دوچندان است. این سازمان‌ها به دلیل ارتباط مستقیم با حقوق شهروندان و تحقق عدالت اجتماعی، نیازمند ارائه خدماتی هستند که علاوه بر سرعت و دقت، از شفافیت، پاسخگویی و اعتمادپذیری بالایی برخوردار باشند. تحول دیجیتال در نظام‌های قضایی جهان نشان داده است که بهره‌گیری از فناوری‌های نوین می‌تواند زمان ارائه خدمات را کاهش داده، هزینه‌ها را کنترل کرده و رضایت شهروندان را افزایش دهد (Astawa, 2023; Furtado et al., 2023). با این حال، موفقیت این تحولات مستلزم وجود نظام حکمرانی هوشمند منابع انسانی است که بتواند سرمایه انسانی سازمان را با اهداف تحول دیجیتال همسو سازد.

پژوهشگران متعددی به بررسی ابعاد حکمرانی هوشمند و کیفیت خدمات پرداخته‌اند. نتایج پژوهش‌های قیروانی و همکاران نشان داد که توسعه و آموزش منابع انسانی یکی از ارکان اصلی استقرار حکمرانی هوشمند در بخش دولتی است (Gheyravani et al., 2023). احمدی و همکاران نیز بر نقش مدیریت کیفیت خدمات در افزایش اعتماد و امید مشتریان تأکید کرده‌اند (Ahmadi et al., 2023). مطالعه ترابی و فرخی نشان داد که گسترش فناوری‌های دیجیتال و خدمات هوشمند می‌تواند روابط دولت و شهروندان را متحول سازد (Torabi & Farrokhi, 2022). سالارزهی نیز فناوری‌های هوشمند، تعاملات الکترونیک و کیفیت قوانین و مقررات را از مهم‌ترین پیشایندهای حکمرانی هوشمند معرفی کرده است (Salarzahi, 2021). در سطح بین‌المللی نیز پژوهش‌های متعددی بر نقش کیفیت خدمات در بهبود عملکرد مالی، رضایت مشتریان و پایداری سازمانی تأکید کرده‌اند (Al-Zoubi et al., 2023; Norouzi, 2023; Soelton et al., 2023).

با وجود رشد چشمگیر ادبیات پژوهش در حوزه مدیریت کیفیت خدمات و حکمرانی هوشمند، همچنان شکاف‌های نظری و کاربردی مهمی وجود دارد. بخش عمده‌ای از مطالعات پیشین به بررسی جداگانه کیفیت خدمات یا حکمرانی هوشمند پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی به شناسایی ابعاد تعیین‌کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات در چارچوب حکمرانی هوشمند منابع انسانی توجه کرده است. افزون بر این، بیشتر مطالعات موجود ماهیتی توصیفی یا همبستگی داشته و کمتر به اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی پرداخته‌اند (Kazem Nasab, 2021; Ruijter et al., 2023). از سوی دیگر، در سازمان‌های قضایی ایران و به ویژه دادگستری‌ها، مطالعات اندکی در زمینه تلفیق مدیریت کیفیت خدمات با حکمرانی هوشمند منابع انسانی انجام شده است. این در حالی است که پیچیدگی مأموریت‌های قضایی، ضرورت پاسخگویی عمومی و الزامات تحول دیجیتال، نیاز به شناخت دقیق عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات و حکمرانی هوشمند را بیش از پیش آشکار می‌سازد. علاوه بر این، ظهور فناوری‌های نسل جدید مانند هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده‌ها و سامانه‌های تصمیم‌یار، فرصت‌های تازه‌ای را برای ارتقای کیفیت خدمات و حکمرانی هوشمند فراهم کرده است. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که کیفیت خدمات در محیط‌های دیجیتال بیش از گذشته تحت تأثیر قابلیت‌های فناورانه، اعتماد کاربران، شفافیت اطلاعات و پاسخگویی سازمانی قرار دارد (Abdellatief & Aloatibi, 2026; Liao & Sato, 2026; Tsai et al., 2025). همچنین ارزیابی کیفیت خدمات در محیط‌های آموزشی، مالی و تجاری نشان داده است که استراتژی‌های کیفیت زمانی موفق هستند که با زیرساخت‌های هوشمند و نظام‌های مدیریتی داده‌محور پشتیبانی شوند (Ngo et al., 2025; Ranjan & Kadam, 2025; Samadipour et al., 2025). این یافته‌ها ضرورت بازنگری در رویکردهای سنتی مدیریت کیفیت خدمات و حرکت به سوی الگوهای مبتنی بر حکمرانی هوشمند منابع انسانی را آشکار می‌سازد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد تعیین‌کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقای حکمرانی هوشمند منابع انسانی در دادگستری ایلام انجام شده است.

### روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از جهت روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و به طور مشخص ترکیبی از نوع توصیفی-اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه خبرگان دادگستری ایلام بودند که، خبرگان عبارت بودند از افرادی که: ۱- دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، ۲- از خط مشی‌گذاران سازمان در حوزه مدیریت منابع انسانی باشند، ۳- سوابق مدیریتی و متخصص در زمینه مورد بحث و دارای سابقه فعالیت بیش از ۱۰ سال می‌باشند، ۴- علاقمند به شرکت در پژوهش مورد مطالعه باشند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در پژوهش حاضر روش هدفمند بود که با این روش تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. در بخش میدانی پژوهش برای شناسایی ابعاد تعیین‌کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی از تکنیک دلفی و برای اولویت‌بندی از روش تحلیل سلسله مراتبی AHP با استفاده از (تحلیل محتوای ساده + مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته + پرسشنامه پانل دلفی + پرسشنامه مقایسات زوجی) استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده تحلیل محتوای ساده، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه پانل دلفی و در نهایت پرسشنامه مقایسات زوجی بود. تجزیه و تحلیل اطلاعات مبتنی بر تحلیل آمار دریافتی و داده‌های جمع‌آوری شده بود و اولویت‌گذاری نهایی با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است.

در ابتدا با مطالعه مبانی علمی و نظری پیش‌آیند فکری در زمینه ابعاد تعیین‌کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی ایجاد شده و زیر معیارهای اولیه پس از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و اطمینان از زیر معیارهای اولیه اقدام

به تنظیم پرسشنامه پانل دلفی شده و نظرسنجی‌های مربوطه برای تکمیل فرایند شناسایی ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی انجام شد، پس از اجماع نظر خبرگان در مورد زیر معیارهای شناسایی شده اقدام به توزیع پرسشنامه شد و با بررسی‌های اولیه از میانگین نظرات مبنای پذیرش زیر معیارها قرار گرفتن میانگین نظرات در بازه بیش از ۶۰ درصد کل میانگین‌ها بوده است، نهایتاً و با تکمیل فرایند شناسایی اقدام به دسته بندی زیر معیارها در قالب معیارهای اصلی شد. در نهایت با مقایسات زوجی بر اساس پرسشنامه مقایسات زوجی و مبتنی بر طیف نه گزینه‌ای ال ساعتی و ورود داده‌های دریافتی از خبرگان در این زمینه به نرم افزار اکسپرت چویس، اقدام به وزن دهی و اولویت بندی و پایش اعتبار نظرات با محاسبه نرخ ناسازگاری گردیده و نتایج بدست آمده در تحلیل موضوع مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش از دو شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) استفاده شد. اساس روش AHP بر مبنای مقایسات زوجی قرار دارد. لذا پس از تشکیل درخت سلسله مراتب تصمیم عوامل و عناصر موجود در هر سطح به ترتیب از سطح پائین به بالا نسبت به تک تک عوامل و عناصر موجود در سطوح بالاتر به صورت دوجه دو توسط تصمیم گیرنده مورد مقایسه قرار گرفتند. تمامی مراحل در این مطالعه از طریق نرم افزار Expert choice انجام گردیده است.

### یافته‌ها

برای شناسایی ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی اقدام به ایجاد پانل دلفی در میان متخصصین و خبرگان حوزه مدیریت و خط مشی گذاری دادگستری ایلام گردیده و پس از مصاحبه و استفاده از فرم‌های باز اظهار نظر در خصوص زیر معیارها، پس از بررسی‌های دقیق نتایج این نظر سنجی‌ها تعداد ۷۶ زیر معیار به عنوان زیر معیارهای ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی مشخص شد که در جدول ذیل قابل مشاهده است.

**جدول ۱. ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی**

ردیف	زیر معیار	اشاره خبرگان	CVI	CVR
C1	وجود بانک‌های اطلاعاتی مکانیزه در حوزه‌های مختلف؛	۱۲	۰.۷۹۲	۰.۰۲۱۶
C2	میزان شکل گیری واحد آمار و اطلاعات الکترونیکی و متولی مشخص برای بحث آمار و تهیه آمارنامه‌ها؛	۱۳	۰.۸۸	۰.۰۲۴
C3	میزان رویکرد مدیران نسبت به نیاز به آمار و اطلاعات به هنگام جهت تصمیم گیری؛	۱۱	۰.۷۰۴	۰.۰۱۹۲
C4	گسترش و فراگیری فناوری اطلاعات در حیطه‌های مختلف؛	۱۳	۰.۸۸	۰.۰۲۴
C5	به کارگیری تجربه موفق کشورها و امکان ارتقاء جایگاه فعلی؛	۱۲	۰.۷۹۲	۰.۰۲۱۶
C6	وجود نرم افزارهای توانمند در جهت یکپارچه سازی بانک‌های مختلف اطلاعاتی؛	۱۱	۰.۷۰۴	۰.۰۱۹۲
C7	وجود سیستم مکانیزه حسابداری و ارتباط آن با سیستم مکانیزه درآمد، بودجه، اداری با استفاده از فناوری (ICT)	۱۳	۰.۸۸	۰.۰۲۴
C8	وجود کارکنان و مدیران توانمند در جهت تحلیل و پیاده سازی روش‌های نوین هزینه‌ها با استفاده از نرم افزارها؛	۱۲	۰.۷۹۲	۰.۰۲۱۶
C9	امکان محاسبه قیمت تمام شده واحدها به جای فعالیت‌ها با سیستم فعلی؛	۱۱	۰.۷۰۴	۰.۰۱۹۲
C10	میزان آشنایی عمومی کاربران با مفاهیم و روش‌های تحلیل هزینه‌ها؛	۱۲	۰.۷۹۲	۰.۰۲۱۶
C11	محاسبه هزینه‌های غیرمستقیم و سربار با استفاده از سیستم‌های هوشمند	۱۲	۰.۷۹۲	۰.۰۲۱۶
C12	تجزیه و تحلیل و بررسی کارایی فنی اقتصادی در سازمانها با استفاده از فناوری هوشمند	۱۰	۰.۶۱۶	۰.۰۱۶۸
C13	اعمال حسابداری نقدی، نیمه تعهدی به جای تعهدی کامل	۱۲	۰.۷۹۲	۰.۰۲۱۶
C14	اولویت مدیریت کلان در اجرای بودجه ریزی عملیاتی	۱۲	۰.۷۹۲	۰.۰۲۱۶
C15	تغییرات مثبت در فضای حاکم بر عملکرد دولت و افزایش پاسخگویی	۱۳	۰.۸۸	۰.۰۲۴
C16	مشخص بودن فرآیندها و سیستم‌های انجام کار به تبع آن تأثیرات هزینه‌ای در طول فرآیند؛	۱۰	۰.۶۱۶	۰.۰۱۶۸
C17	خروجی‌های مورد انتظار با استفاده از اتوماسیون الکترونیکی؛	۱۱	۰.۷۰۴	۰.۰۱۹۲

## توسعه فردی و تحول سازمانی

۰.۰۲۴	۰.۸۸	۱۳	سابقه امر برنامه ریزی و هدف گذاری به صورت هوشمند و وجود برنامه‌های مدون استراتژیک؛
۰.۰۲۶۴	۰.۹۶۸	۱۴	فرآیند نهادینه شدن فرهنگ برنامه ریزی هوشمند در سطوح مختلف سازمان؛
۰.۰۱۹۲	۰.۷۰۴	۱۱	وجود برنامه استراتژیک به عنوان یک سند بالا دستی؛
۰.۰۱۹۲	۰.۷۰۴	۱۱	ارتباط شفاف میان اهداف برنامه‌ها و ردیف‌های هزینه و درآمدها؛
۰.۰۲۶۴	۰.۹۶۸	۱۴	تدوین هدف‌های کمی با شناخت پتانسیل‌های اجرایی (هدف گذاری غیرواقعی)؛
۰.۰۲۱۶	۰.۷۹۲	۱۲	اجرای فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک؛
۰.۰۱۹۲	۰.۷۰۴	۱۱	وجود آمارهای الکترونیکی دقیق برنامه‌ای جهت ارزیابی اهداف برنامه؛
۰.۰۲۴	۰.۸۸	۱۳	استفاده از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک هوشمند جهت پاسخگویی به نیازهای مردم؛
۰.۰۲۱۶	۰.۷۹۲	۱۲	روند تکامل و رشد کمی و کیفی مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک هوشمند و ارزیابی آن‌ها؛
۰.۰۱۹۲	۰.۷۰۴	۱۱	نظام مدیریت هوشمند واحد و تعداد مراکز تصمیم‌گیری؛
۰.۰۲۱۶	۰.۷۹۲	۱۲	حمایت‌های دولت از پروژه‌های اداری به صورت هوشمند در کلیه نهادها و سازمانهای تابع؛
۰.۰۱۶۸	۰.۶۱۶	۱۰	تغییرات در مدیریت‌های سازمان و نگرش‌های متفاوت به امر برنامه ریزی هوشمند؛
۰.۰۱۹۲	۰.۷۰۴	۱۱	پایه سازی و استقرار نظام پیشنهادات کارکنان و شهروندان به صورت الکترونیکی؛
۰.۰۲۱۶	۰.۷۹۲	۱۲	افزایش روحیه پاسخگویی و ملاقات مدیران با شهروندان در جهت حل مسائل و مشکلات مردم؛
۰.۰۲۴	۰.۸۸	۱۳	توانایی مالی بالا در سازمان‌ها جهت حمایت از برنامه‌های مؤثر الکترونیکی؛
۰.۰۲۱۶	۰.۷۹۲	۱۲	وجود گزارشات عملکردی مستمر در سازمان به صورت شفاف با استفاده از فناوری‌های هوشمند
۰.۰۱۹۲	۰.۷۰۴	۱۱	داشتن استانداردهای مشخص در حیطه خدمات استفاده شده در حوزه فناوری‌های هوشمند
۰.۰۲۴	۰.۸۸	۱۳	داشتن تفاهم‌نامه‌های مدیریت عملکردی (مدیریت قرار دادی) میان مدیریت ارشد و سایر سطوح مدیریت سازمان جهت تعریف فعالیت و سپس تحویل‌گیری کار انجام شده به صورت الکترونیکی؛
۰.۰۲۱۶	۰.۷۹۲	۱۲	ارتباط بین درآمدهای حاصل از فروش خدمات سازمان با هزینه‌های جاری ارائه خدمات به صورت هوشمند؛
۰.۰۱۶۸	۰.۶۱۶	۱۰	گسترده‌گی ساختار و تشکیلات سازمان و واگذاری فعالیت‌های اجرایی به بخش خصوصی؛
۰.۰۱۹۲	۰.۷۰۴	۱۱	انحصار زدایی از خدمات بخش دولتی و بهبود فضای رقابتی؛
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	داشتن چارچوب‌های قانونی و مقرراتی آسان در حیطه پاداش‌ها و پاسخگویی به صورت الکترونیکی؛
۰.۰۰۳۱	۰.۹۳	۱۴	داشتن چارچوب‌های منعطف نظام پاداش و پاسخگویی در سازمان‌های تابعه؛
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	دست یابی به نظام انگیزشی پایدار در سازمان؛
۰.۰۰۳۱	۰.۹۳	۱۴	استفاده از بودجه ریزی هوشمند برای برنامه ریزی اقتصادی و مدیریت عملکرد سازمانی؛
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	دستیابی به اهداف سازمانی در راستای استراتژی‌های تعریف شده؛
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	کاهش هزینه‌ها در اتوماسیون اداری در مقایسه با سال‌های گذشته؛
۰.۰۰۳۱	۰.۹۳	۱۴	تناسب بین میزان بودجه اختصاص داده شده با هزینه‌های انجام شده در پروژه‌ها؛
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	تعیین معیار جهت میزان پاسخگویی الکترونیکی؛
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	تغییر متناسب سیستم حسابداری و گزارشگری و سیستم اطلاعات مدیریت با استفاده از فناوری‌های هوشمند
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	افزایش ارتباطات الکترونیکی سازمانی در راستای تحقق اهداف سازمانی؛
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	تعیین میزان کیفیت کارها در راستای میزان هزینه‌های انجام شده با استفاده از فناوری‌های هوشمند
۰.۰۲۱۷	۰.۶۵۱	۱۱	بهینه سازی در جهت مصرف منابع با استفاده از فناوری‌های هوشمند
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	مدیریت زمان انجام کارها در جهت کاهش هزینه‌ها با استفاده از فناوری‌های هوشمند
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	تجهیز نیروی کار ماهرو با تخصص در هر مهارت شغلی با استفاده از فناوری‌های هوشمند
۰.۰۰۳۱	۰.۹۳	۱۴	تقسیم بهینه اعتبارات در بین بخش‌ها؛
۰.۰۲۱۷	۰.۶۵۱	۱۱	تغییر رویکرد از تمرکز بر ورودی‌ها به خروجی‌ها و پیامدها؛
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	برقراری ارتباط شفاف میان منابع صرف شده و خروجی‌ها و پیامدها با استفاده از فناوری‌های هوشمند
۰.۰۰۳۱	۰.۹۳	۱۴	اختصاص اعتبارات بودجه‌ای در ازای ارائه خدمات هوشمند مطلوبتر به جای صرف منابع بیشتر؛
۰.۰۰۳۴۱	۰.۹۸۶	۱۵	افزایش انگیزه مدیران و کارکنان برای ارائه خدمات هوشمند با هزینه کمتر و کمیت و کیفیت بالاتر؛
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	متناسب سازی اختیارات و مسئولیت‌های مدیران؛
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	استاندارد سازی خدمات هوشمند از طریق شناسایی شیوه‌های برتر ارائه خدمات هوشمند و ترویج و تعمیم آنها؛
۰.۰۰۳۴۱	۰.۹۷۲	۱۵	اولویت بندی طرح‌ها متناسب با ساختار سازمانی؛

## Personal Development and Organizational Transformation

۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	جایگزینی تجهیزات به روز در جهت کاهش هزینه‌ها با استفاده از فناوری‌های هوشمند	C۶۱
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	آموزش نیروی انسانی ماهر در جهت اجرای طرح‌ها با استفاده از فناوری‌های هوشمند	C۶۲
۰.۰۳۱	۰.۹۳	۱۴	کاهش بروکراسی اداری جهت انجام سریع طرح‌ها با استفاده از فناوری‌های هوشمند	C۶۳
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	هماهنگی با سازمانها و نهادهای مرتبط؛	C۶۴
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	طراحی و استخراج شاخصهای عملکردی مناسب در حیطه وظایف سازمان‌ها؛	C۶۵
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	مدیریت اجرایی بسیار قوی در سازمان و حسن عملکرد در اجرای پروژه‌های مختلف با استفاده از فناوری‌های هوشمند	C۶۶
۰.۰۲۱۷	۰.۶۵۱	۱۱	نظام کارآمد و پویای ارزیابی در سطح عملیاتی؛	C۶۷
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	استخراج و مستندسازی بخش عمده‌های از فرآیندها و روشهای انجام کار با استفاده از فناوری‌های هوشمند	C۶۸
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	همسویی سیستم با تغییرات مداوم سبک زندگی مردم و پویایی هوشمند سیستم	C۶۹
۰.۰۳۱	۰.۹۳	۱۴	میل به تغییر زیاد با استفاده از فناوری‌های هوشمند	C۷۰
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	قابلیت اینترنتی دسترسی به خدمات مالی، دریافت و پرداخت و صدور اسناد اعتباری با کمک فناوری‌های هوشمند	C۷۱
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	توسعه زیر ساخت‌های نظام انتقال الکترونیک اسناد با بهره گیری از فناوری‌های هوشمند	C۷۲
۰.۰۳۱	۰.۹۳	۱۴	ایجاد و ارتقا زیرساخت‌های پذیرش اسناد الکترونیکی توسط کاربران و سازمان و مراجع حل اختلافات احتمالی	C۷۳
۰.۰۲۷۹	۰.۸۳۷	۱۳	تأمین امنیت اطلاعات و مبادلات با بهره گیری از دستاران هوش مصنوعی و فناوری‌های هوشمند	C۷۴
۰.۰۲۱۷	۰.۶۵۱	۱۱	توسعه فناوری‌های مورد نیاز برای پشتیبانی دولت الکترونیک با استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها	C۷۵
۰.۰۲۴۸	۰.۷۴۴	۱۲	راه‌اندازی خطوط ارتباطی سریع و مطمئن، با نظام تعرفه‌ای رقابتی در جهت کاهش قیمت خدمات دریافتی	C۷۶

با توجه به اشاراتی که خبرگان در فرم‌های باز اظهار نظر در مورد ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی تعداد ۷۶ زیر معیار اصلی مورد شناسایی قرار گرفتند. بر اساس نتایج نظر سنجی از خبرگان و با رویکرد همراهی نتایج پژوهش با مطالعات معتبر داخلی و خارجی دسته بندی این زیر معیارها در ۷ معیار اصلی (آمار و اطلاعات هوشمند، مدیریت هوشمند هزینه‌ها، برنامه ریزی هوشمند، مدیریت نظام پاداش و پاسخگویی هوشمند، کارآیی و اثربخشی هوشمند، عملکرد هوشمند سازمانی و توسعه زیر ساخت‌های تخصصی نرم افزاری و سخت افزاری) اقدام به طراحی پرسشنامه‌ای در قالب پرسشنامه ۷۶ سئوالی با الهام از پژوهش‌های پیشین گردید. برای گردآوری اطلاعات مربوط به شناسایی عوامل از روش دلفی و برای اولویت بندی متغیرهای پژوهش از پرسشنامه ماتریسی مقایسات زوجی در این پژوهش شد.

بعد از محاسبه‌های اولیه میانگین هر مولفه محاسبه گردید که نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظر سنجی در جدول شماره ۲ آمده است.

**جدول ۲. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی اول**

کد	میانگین	کد	میانگین	کد	میانگین	کد	میانگین
C۱	۳.۸۶۷	C۲۰	۴.۱۳۳۳	C۳۹	۳.۸۶۶۷	C۵۸	۳.۴۶۶۷
C۲	۳.۶۶۷	C۲۱	۴.۲۶۶۷	C۴۰	۴.۴۰۰۰	C۵۹	۴.۶۰۰۰
C۳	۴.۵۳۳	C۲۲	۳.۸۰۰۰	C۴۱	۳.۸۶۶۷	C۶۰	۴.۰۰۰۰
C۴	۴.۰۰۰	C۲۳	۳.۸۶۶۷	C۴۲	۴.۴۰۰۰	C۶۱	۳.۹۳۳۳
C۵	۳.۸۶۷	C۲۴	۴.۰۰۰۰	C۴۳	۴.۲۶۶۷	C۶۲	۴.۰۰۰۰
C۶	۴.۲۰۰	C۲۵	۳.۹۳۳۳	C۴۴	۴.۰۰۰۰	C۶۳	۴.۰۰۰۰
C۷	۳.۸۶۷	C۲۶	۴.۲۰۰۰	C۴۵	۳.۸۶۶۷	C۶۴	۴.۱۳۳۳
C۸	۴.۰۶۷	C۲۷	۳.۴۶۶۷	C۴۶	۳.۸۰۰۰	C۶۵	۳.۵۳۳۳
C۹	۴.۴۶۷	C۲۸	۴.۰۶۶۷	C۴۷	۴.۴۰۰۰	C۶۶	۴.۲۶۶۷
C۱۰	۴.۲۰۰	C۲۹	۴.۰۰۰۰	C۴۸	۴.۱۳۳۳	C۶۷	۳.۸۶۶۷
C۱۱	۳.۸۶۷	C۳۰	۳.۴۶۶۷	C۴۹	۴.۲۶۶۷	C۶۸	۳.۶۶۶۷
C۱۲	۴.۴۰۰	C۳۱	۴.۶۰۰۰	C۵۰	۳.۸۰۰۰	C۶۹	۴.۵۳۳۳

## توسعه فردی و تحول سازمانی

۴.۰۰۰۰	۷۰	۳.۸۶۶۷	۷۱	۴.۰۰۰۰	۷۲	۳.۸۶۶۷	۷۳
۳.۸۶۶۷	۷۱	۴.۰۰۰۰	۷۲	۳.۹۳۳۳	۷۳	۴.۰۰۰۰	۷۴
۴.۲۰۰۰	۷۲	۳.۹۳۳۳	۷۳	۴.۰۰۰۰	۷۴	۴.۲۶۶۷	۷۵
۳.۸۶۶۷	۷۳	۴.۲۰۰۰	۷۴	۴.۰۰۰۰	۷۵	۴.۰۰۰۰	۷۶
۴.۰۶۶۷	۷۴	۳.۴۶۶۷	۷۵	۴.۱۳۳۳	۷۶	۳.۸۶۶۷	۷۷
۴.۴۶۶۷	۷۵	۴.۰۶۶۷	۷۶	۳.۵۳۳۳	۷۷	۳.۸۰۰۰	۷۸
۴.۲۰۰۰	۷۶	۴.۰۰۰۰	۷۷	۴.۲۶۶۷	۷۸	۴.۴۰۰۰	۷۹

سپس هر یک از خبرگان با توجه به ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرات جدید را اعلام نمودند. نتیجه این مرحله در جدول شماره ۳ آمده است.

**جدول ۳. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی دوم**

میانگین	کد	میانگین	کد	میانگین	کد	میانگین	کد
۳.۵۳۳۳	۷۸	۳.۸۶۶۷	۷۹	۴.۱۳۳۳	۸۰	۳.۸۰۰۰	۸۱
۴.۵۳۳۳	۷۹	۴.۳۳۳۳	۸۰	۴.۲۶۶۷	۸۱	۳.۷۳۳۳	۸۲
۴.۰۰۰۰	۸۰	۳.۸۰۰۰	۸۱	۳.۸۶۶۷	۸۲	۴.۴۶۶۷	۸۳
۴.۰۰۰۰	۸۱	۴.۴۰۰۰	۸۲	۳.۹۳۳۳	۸۳	۳.۹۳۳۳	۸۴
۴.۰۰۰۰	۸۲	۴.۲۰۰۰	۸۳	۴.۰۶۶۷	۸۴	۳.۹۳۳۳	۸۵
۴.۰۶۶۷	۸۳	۴.۰۰۰۰	۸۴	۳.۹۳۳۳	۸۵	۴.۱۳۳۳	۸۶
۴.۱۳۳۳	۸۴	۳.۸۰۰۰	۸۵	۴.۲۶۶۷	۸۶	۳.۸۰۰۰	۸۷
۳.۴۶۶۷	۸۵	۳.۸۰۰۰	۸۶	۳.۵۳۳۳	۸۷	۴.۰۶۶۷	۸۸
۴.۲۰۰۰	۸۶	۴.۳۳۳۳	۸۷	۴.۱۳۳۳	۸۸	۴.۴۰۰۰	۸۹
۳.۸۰۰۰	۸۷	۴.۱۳۳۳	۸۸	۴.۰۰۰۰	۸۹	۴.۲۰۰۰	۹۰
۳.۷۳۳۳	۸۸	۴.۲۶۶۷	۸۹	۳.۵۳۳۳	۹۰	۳.۸۶۶۷	۹۱
۴.۴۶۶۷	۸۹	۳.۸۶۶۷	۹۰	۴.۵۳۳۳	۹۱	۴.۳۳۳۳	۹۲
۳.۹۳۳۳	۹۰	۳.۹۳۳۳	۹۱	۴.۰۰۰۰	۹۲	۳.۸۰۰۰	۹۳
۳.۹۳۳۳	۹۱	۴.۰۶۶۷	۹۲	۴.۰۰۰۰	۹۳	۴.۴۰۰۰	۹۴
۴.۱۳۳۳	۹۲	۳.۹۳۳۳	۹۳	۴.۰۰۰۰	۹۴	۴.۲۰۰۰	۹۵
۳.۸۰۰۰	۹۳	۴.۲۶۶۷	۹۴	۴.۰۶۶۷	۹۵	۴.۰۰۰۰	۹۶
۴.۰۶۶۷	۹۴	۳.۵۳۳۳	۹۵	۴.۱۳۳۳	۹۶	۳.۸۰۰۰	۹۷
۴.۴۰۰۰	۹۵	۴.۱۳۳۳	۹۶	۳.۴۶۶۷	۹۷	۳.۸۰۰۰	۹۸
۴.۲۰۰۰	۹۶	۴.۰۰۰۰	۹۷	۴.۲۰۰۰	۹۸	۴.۳۳۳۳	۹۹

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین در دو مرحله کمتر از حد آستانه (۱/۱) باشد در این صورت فرآیند نظر سنجی متوقف می‌شود. در جدول شماره ۴، اختلاف بین نتایج مرحله اول و دوم ارائه شده است.

**جدول ۴. اختلاف بین میانگین‌های هندسی مرحله اول و دوم**

اختلاف	راند ۲	راند ۱	کد	اختلاف	راند ۲	راند ۱	کد
۰.۰۰۰۰	۳.۸۶۶۷	۳.۸۶۶۷	۷۹	۰.۰۶۶۷	۳.۸۰۰۰	۳.۸۶۶۷	۸۱
۰.۰۶۶۷	۴.۳۳۳۳	۴.۴۰۰۰	۸۰	۰.۰۶۶۶	۳.۷۳۳۳	۳.۶۶۶۷	۸۲
۰.۰۶۶۷	۳.۸۰۰۰	۳.۸۶۶۷	۸۱	۰.۰۶۶۶	۴.۴۶۶۷	۴.۵۳۳۳	۸۳

## Personal Development and Organizational Transformation

۰.۰۰۰۰	۴.۴۰۰۰	۴.۴۰۰۰	C۴۲	۰.۰۶۶۷	۳.۹۳۳۳	۴.۰۰۰۰	C۴
۰.۰۶۶۷	۴.۲۰۰۰	۴.۲۶۶۷	C۴۳	۰.۰۶۶۶-	۳.۹۳۳۳	۳.۸۶۶۷	C۵
۰.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	C۴۴	۰.۰۶۶۷	۴.۱۳۳۳	۴.۲۰۰۰	C۶
۰.۰۶۶۷	۳.۸۰۰۰	۳.۸۶۶۷	C۴۵	۰.۰۶۶۷	۳.۸۰۰۰	۳.۸۶۶۷	C۷
۰.۰۰۰۰	۳.۸۰۰۰	۳.۸۰۰۰	C۴۶	۰.۰۰۰۰	۴.۰۶۶۷	۴.۰۶۶۷	C۸
۰.۰۶۶۷	۴.۳۳۳۳	۴.۴۰۰۰	C۴۷	۰.۰۶۶۷	۴.۴۰۰۰	۴.۴۶۶۷	C۹
۰.۰۰۰۰	۴.۱۳۳۳	۴.۱۳۳۳	C۴۸	۰.۰۰۰۰	۴.۲۰۰۰	۴.۲۰۰۰	C۱۰
۰.۰۰۰۰	۴.۲۶۶۷	۴.۲۶۶۷	C۴۹	۰.۰۰۰۰	۳.۸۶۶۷	۳.۸۶۶۷	C۱۱
۰.۰۶۶۷-	۳.۸۶۶۷	۳.۸۰۰۰	C۵۰	۰.۰۶۶۷	۴.۳۳۳۳	۴.۴۰۰۰	C۱۲
۰.۰۶۶۶-	۳.۹۳۳۳	۳.۸۶۶۷	C۵۱	۰.۰۶۶۷	۳.۸۰۰۰	۳.۸۶۶۷	C۱۳
۰.۰۶۶۷-	۴.۰۶۶۷	۴.۰۰۰۰	C۵۲	۰.۰۰۰۰	۴.۴۰۰۰	۴.۴۰۰۰	C۱۴
۰.۰۰۰۰	۳.۹۳۳۳	۳.۹۳۳۳	C۵۳	۰.۰۶۶۷	۴.۲۰۰۰	۴.۲۶۶۷	C۱۵
۰.۰۶۶۷-	۴.۲۶۶۷	۴.۲۰۰۰	C۵۴	۰.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	C۱۶
۰.۰۶۶۶-	۳.۵۳۳۳	۳.۴۶۶۷	C۵۵	۰.۰۶۶۷	۳.۸۰۰۰	۳.۸۶۶۷	C۱۷
۰.۰۶۶۶-	۴.۱۳۳۳	۴.۰۶۶۷	C۵۶	۰.۰۰۰۰	۳.۸۰۰۰	۳.۸۰۰۰	C۱۸
۰.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	C۵۷	۰.۰۶۶۷	۴.۳۳۳۳	۴.۴۰۰۰	C۱۹
۰.۰۶۶۶-	۳.۵۳۳۳	۳.۴۶۶۷	C۵۸	۰.۰۰۰۰	۴.۱۳۳۳	۴.۱۳۳۳	C۲۰
۰.۰۶۶۷	۴.۵۳۳۳	۴.۶۰۰۰	C۵۹	۰.۰۰۰۰	۴.۲۶۶۷	۴.۲۶۶۷	C۲۱
۰.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	C۶۰	۰.۰۶۶۷-	۳.۸۶۶۷	۳.۸۰۰۰	C۲۲
۰.۰۶۶۷-	۴.۰۰۰۰	۳.۹۳۳۳	C۶۱	۰.۰۶۶۶-	۳.۹۳۳۳	۳.۸۶۶۷	C۲۳
۰.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	C۶۲	۰.۰۶۶۷-	۴.۰۶۶۷	۴.۰۰۰۰	C۲۴
۰.۰۶۶۷-	۴.۰۶۶۷	۴.۰۰۰۰	C۶۳	۰.۰۰۰۰	۳.۹۳۳۳	۳.۹۳۳۳	C۲۵
۰.۰۰۰۰	۴.۱۳۳۳	۴.۱۳۳۳	C۶۴	۰.۰۶۶۷-	۴.۲۶۶۷	۴.۲۰۰۰	C۲۶
۰.۰۶۶۶	۳.۴۶۶۷	۳.۵۳۳۳	C۶۵	۰.۰۶۶۶-	۳.۵۳۳۳	۳.۴۶۶۷	C۲۷
۰.۰۶۶۷	۴.۲۰۰۰	۴.۲۶۶۷	C۶۶	۰.۰۶۶۶-	۴.۱۳۳۳	۴.۰۶۶۷	C۲۸
۰.۰۶۶۷	۳.۸۰۰۰	۳.۸۶۶۷	C۶۷	۰.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	C۲۹
۰.۰۶۶۶-	۳.۷۳۳۳	۳.۶۶۶۷	C۶۸	۰.۰۶۶۶-	۳.۵۳۳۳	۳.۴۶۶۷	C۳۰
۰.۰۶۶۶	۴.۴۶۶۷	۴.۵۳۳۳	C۶۹	۰.۰۶۶۷	۴.۵۳۳۳	۴.۶۰۰۰	C۳۱
۰.۰۶۶۷	۳.۹۳۳۳	۴.۰۰۰۰	C۷۰	۰.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	C۳۲
۰.۰۶۶۶-	۳.۹۳۳۳	۳.۸۶۶۷	C۷۱	۰.۰۶۶۷-	۴.۰۰۰۰	۳.۹۳۳۳	C۳۳
۰.۰۶۶۷	۴.۱۳۳۳	۴.۲۰۰۰	C۷۲	۰.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	۴.۰۰۰۰	C۳۴
۰.۰۶۶۷	۳.۸۰۰۰	۳.۸۶۶۷	C۷۳	۰.۰۶۶۷-	۴.۰۶۶۷	۴.۰۰۰۰	C۳۵
۰.۰۰۰۰	۴.۰۶۶۷	۴.۰۶۶۷	C۷۴	۰.۰۰۰۰	۴.۱۳۳۳	۴.۱۳۳۳	C۳۶
۰.۰۶۶۷	۴.۴۰۰۰	۴.۴۶۶۷	C۷۵	۰.۰۶۶۶	۳.۴۶۶۷	۳.۵۳۳۳	C۳۷
۰.۰۰۰۰	۴.۲۰۰۰	۴.۲۰۰۰	C۷۶	۰.۰۶۶۷	۴.۲۰۰۰	۴.۲۶۶۷	C۳۸

با توجه به جدول شماره ۴ و اینکه اختلاف میانگین نظر خبرگان در دو مرحله مساوی و یا کمتر از ۰/۱، می‌باشد، می‌توان گفت که خبرگان در مورد ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی به اجماع رسیده اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خبرگان به ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد

## توسعه فردی و تحول سازمانی

ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی در پژوهش نگاه تقریبا یکسانی داشته اند. در پژوهش حاضر برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال<sup>۱</sup> استفاده شد.

جدول ۵. آزمون آماری ضریب هماهنگی کندال

آماره	راند ۱	راند ۲
تعداد	۷۶	۷۶
ضریب توافقی کندال	۰.۶۵۰	۰.۷۲۸
درجه آزادی	۷۵	۷۵
عدد معنی داری	۰.۰۳۳۴	۰.۰۱۱۴

با توجه به کسب ضریب کندال ۰.۷۲۸ در راند دوم می توان اعلان داشت که در این مرحله خبرگان به توافق رسیده و نیازی به ادامه فرایند دلفی نمی باشد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی را می توان در پنج مرحله اصلی شامل تشکیل درخت سلسله مراتبی، مقایسه زوجی گزینه ها و معیارهای تحقیق، عملیات محاسبات داده ها، تحلیل حساسیت و نرخ سازگاری ترسیم و اجرا نمود.



شکل ۱: مدل اولیه ابعاد تعیین کننده استراتژی های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی (مبانی نظری پژوهش + نتایج پانل دلفی)

مبنای طراحی این مدل را می توان در پژوهش های متفاوتی یافت که در جدول زیر به آنها اشاره می شود:

جدول ۶. مبانی نظری مدل پژوهش

<sup>۱</sup> - Kendall's Coefficient of Concordance (W)



## توسعه فردی و تحول سازمانی

A5	کارآیی و اثربخشی هوشمند
A6	عملکرد هوشمند سازمانی
A7	توسعه زیر ساخت‌های تخصصی نرم افزاری و سخت افزاری

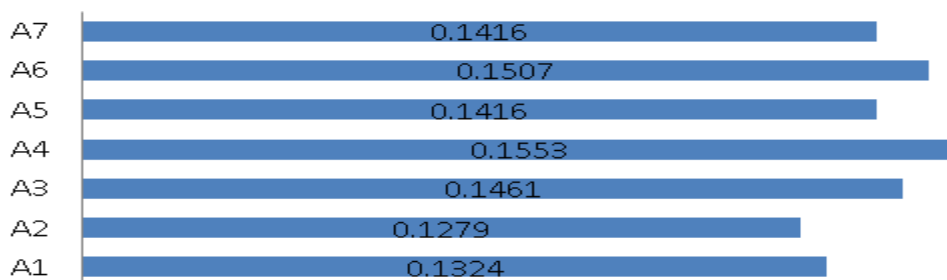
جدول ۸. مقایسه گزینه‌ها به صورت زوجی

	A7	A6	A5	A4	A3	A2	A1	
A1								
A2						4.00	5.00	
A3						4.00	5.00	6.00
A4					6.00	5.00	4.00	4.00
A5				6.00	5.00	4.00	4.00	5.00
A6			5.00	4.00	4.00	6.00	5.00	3.00
A7		7.00	5.00	5.00	6.00	3.00	3.00	

بر اساس خروجی نرم افزار اکسپرت چویس و تحلیل پرسشنامه‌های پژوهش، ماتریس ارزش بر اساس جدول ۹ مشخص شده است.

جدول ۹. ماتریس ارزش ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی

ارزش	ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی
۰.۱۳۲۴	آمار و اطلاعات هوشمند
۰.۱۲۷۹	مدیریت هوشمند هزینه‌ها
۰.۱۴۶۱	برنامه ریزی هوشمند
۰.۱۵۵۳	مدیریت نظام پاداش و پاسخگویی هوشمند
۰.۱۴۱۶	کارآیی و اثربخشی هوشمند
۰.۱۵۰۷	عملکرد هوشمند سازمانی
۰.۱۴۱۶	توسعه زیر ساخت‌های تخصصی نرم افزاری و سخت افزاری



**Inconsistency rate = 0.005**

**Missing judgment = 0.000**

شکل ۳. ارزش ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی

همانطور که مشاهده می‌شود آمار و اطلاعات هوشمند با ارزش ۰.۱۳۲۴، مدیریت هوشمند هزینه‌ها با ارزش ۰.۱۲۷۹، برنامه ریزی هوشمند با ارزش ۰.۱۴۶۱، مدیریت نظام پاداش و پاسخگویی هوشمند با ارزش ۰.۱۵۵۳، کارآیی و اثربخشی هوشمند با ارزش ۰.۱۴۱۶، عملکرد هوشمند سازمانی با ارزش ۰.۱۵۰۷ و نهایتاً توسعه زیرساخت‌های تخصصی نرم افزاری و سخت افزاری با ارزش ۰.۱۴۱۶ ماتریس ارجحیت ابعاد

تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقا حکمرانی هوشمند منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. محاسبه نرخ سازگاری نرخ سازگاری به صورت زیر محاسبه شده است.

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

جدول ۱۰. شاخص تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
I.I.R	۰	۰	۰.۵۸	۰.۹	۱.۱۲	۱.۲۴	۱.۳۲	۱.۴۸۱	۱.۴۲	۱.۴۲

برای پر کردن ماتریس مقایسات زوجی از مقیاس ۹ تایی ساعتی استفاده شد تا اهمیت نسبی هر عنصر نسبت به سایر عناصر ماتریس مقایسات زوجی در رابطه با آن خصوصیت مشخص شود. با توجه به محاسباتی که توسط نرم افزار بروری داده‌های پژوهش صورت گرفت، ضریب ناسازگاری برابر ۰.۰۰۵ می‌باشد و با توجه به قرار گرفتن در بازه مورد قبول نرخ سازگاری در وضعیت مناسبی می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ابعاد تعیین کننده استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات با رویکرد ارتقای حکمرانی هوشمند منابع انسانی در دادگستری ایلام شامل هفت بعد اصلی آمار و اطلاعات هوشمند، مدیریت هوشمند هزینه‌ها، برنامه‌ریزی هوشمند، مدیریت نظام پاداش و پاسخگویی هوشمند، کارایی و اثربخشی هوشمند، عملکرد هوشمند سازمانی و توسعه زیرساخت‌های تخصصی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری است. همچنین نتایج اولویت‌بندی نشان داد که مدیریت نظام پاداش و پاسخگویی هوشمند در رتبه نخست قرار گرفته و پس از آن عملکرد هوشمند سازمانی و برنامه‌ریزی هوشمند بیشترین اهمیت را دارا هستند. این یافته بیانگر آن است که در سازمان‌های قضایی، موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال و حکمرانی هوشمند بیش از هر چیز به سازوکارهای انگیزشی، شفافیت عملکرد و پاسخگویی مدیران و کارکنان وابسته است. در واقع، صرف برخورداری از فناوری‌های پیشرفته بدون وجود نظام پاسخگویی و پاداش مؤثر نمی‌تواند منجر به ارتقای کیفیت خدمات شود. این نتیجه با دیدگاه‌های حکمرانی نوین که بر اهمیت پاسخگویی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری به عنوان عناصر بنیادین حکمرانی هوشمند تأکید دارند، همخوانی دارد (Aisyah et al., 2024; Ruijer et al., 2023).

قرار گرفتن مدیریت نظام پاداش و پاسخگویی هوشمند در رتبه نخست نشان می‌دهد که خبرگان دادگستری ایلام نقش انگیزش کارکنان و ایجاد سازوکارهای عادلانه ارزیابی عملکرد را مهم‌ترین عامل ارتقای کیفیت خدمات می‌دانند. این یافته را می‌توان در پرتو نظریه سرمایه انسانی و دیدگاه مبتنی بر منابع تبیین کرد که منابع انسانی را مهم‌ترین دارایی راهبردی سازمان‌ها می‌دانند (Barney, 2024). هنگامی که کارکنان احساس کنند عملکرد آنان به صورت شفاف ارزیابی شده و پاداش‌ها متناسب با میزان تلاش و کیفیت خدمات ارائه شده تخصیص می‌یابد، انگیزه بیشتری برای ارائه خدمات مطلوب خواهند داشت. این نتیجه با یافته‌های مودنی و پیرحیاتی که نقش توانمندسازی منابع انسانی، نظارت و ارزیابی را در بهبود مدیریت کیفیت خدمات تأیید کرده‌اند، همسو است (Moazzeni & Pirhayati, 2023). همچنین پژوهش‌های جدید در حوزه مدیریت خدمات نشان داده‌اند که نظام‌های هوشمند ارزیابی عملکرد و پاداش می‌توانند رضایت کارکنان و کیفیت خدمات را به طور همزمان ارتقا دهند (Ranjan & Kadam, 2025; Tsai et al., 2025).

رتبه دوم عملکرد هوشمند سازمانی نشان می‌دهد که درک خبرگان از کیفیت خدمات صرفاً محدود به ارائه خدمات نیست، بلکه به توانایی سازمان در پایش، ارزیابی و بهبود مستمر عملکرد نیز وابسته است. در محیط‌های پیچیده و پویا، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند داده‌های عملکردی را به صورت مستمر جمع‌آوری کرده و بر اساس آن تصمیم‌گیری کنند. پژوهش لیو و همکاران در زمینه گذار از مدیریت کیفیت جامع به کیفیت ۴.۰ نشان می‌دهد که بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و تحلیل داده‌ها به یکی از ارکان اصلی مدیریت کیفیت تبدیل شده است (Liu et al., 2023). همچنین نتایج پژوهش‌های مربوط به خدمات دیجیتال نشان می‌دهد که عملکرد هوشمند سازمانی از طریق افزایش سرعت تصمیم‌گیری، کاهش خطاها و بهبود هماهنگی بین واحدها، کیفیت خدمات را به طور معناداری افزایش می‌دهد (Liao & Sato, 2026; Wang et al., 2024). بنابراین، اهمیت بالای عملکرد هوشمند سازمانی در پژوهش حاضر را می‌توان ناشی از نیاز دادگستری به تصمیم‌گیری دقیق، سریع و مبتنی بر داده دانست.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، قرار گرفتن برنامه‌ریزی هوشمند در رتبه سوم بود. این نتیجه نشان می‌دهد که موفقیت استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات مستلزم وجود برنامه‌ریزی مبتنی بر داده، آینده‌نگری و هماهنگی میان اهداف سازمانی و نیازهای ذی‌نفعان است. در ادبیات حکمرانی هوشمند، برنامه‌ریزی هوشمند به عنوان ابزاری برای پیش‌بینی تغییرات محیطی و مدیریت عدم اطمینان معرفی شده است (Salarzahi, 2021). همچنین ترابی و فرخی معتقدند که برنامه‌ریزی مبتنی بر فناوری‌های نوین و داده‌های دیجیتال می‌تواند کارایی نظام حکمرانی را به شکل چشمگیری افزایش دهد (Torabi & Farrokhi, 2022). از این رو، قرار گرفتن این بعد در میان سه اولویت نخست بیانگر آن است که خبرگان دادگستری، آینده موفق سازمان را در گرو برخورداری از نظام‌های برنامه‌ریزی هوشمند و منعطف می‌دانند. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که کارایی و اثربخشی هوشمند از اهمیت بالایی برخوردار است. این یافته با مطالعاتی که نقش فناوری‌های دیجیتال را در کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت خدمات بررسی کرده‌اند، همسو است (Astawa, 2023; Wang et al., 2024). در محیط‌های قضایی که حجم بالایی از اطلاعات، پرونده‌ها و فرآیندهای اداری وجود دارد، استفاده از سامانه‌های هوشمند می‌تواند موجب تسریع فرآیندها، کاهش خطاهای انسانی و بهبود تخصیص منابع شود. فورتادو و همکاران نیز نشان دادند که استفاده از داده‌های کلان و فناوری‌های دیجیتال در چارچوب حکمرانی هوشمند، اثربخشی سازمانی را به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد (Furtado et al., 2023). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر تأیید می‌کند که ارتقای کیفیت خدمات در دادگستری بدون توجه به بهره‌وری و اثربخشی فرآیندهای هوشمند امکان‌پذیر نخواهد بود.

بعد توسعه زیرساخت‌های تخصصی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری نیز در میان ابعاد مهم شناسایی شد. این نتیجه نشان‌دهنده آن است که حکمرانی هوشمند منابع انسانی بدون وجود زیرساخت‌های فناورانه مناسب قابلیت تحقق ندارد. پژوهش‌های مرتبط با دولت دیجیتال و حکمرانی هوشمند تأکید می‌کنند که کیفیت خدمات الکترونیکی وابستگی شدیدی به زیرساخت‌های اطلاعاتی، امنیت داده‌ها و قابلیت‌های فناوری دارد (Aisyah et al., 2024; Kazem Nasab, 2021). همچنین مطالعات جدید در حوزه سلامت دیجیتال و بانکداری دیجیتال نشان داده‌اند که کیفیت خدمات دیجیتال به شدت تحت تأثیر قابلیت‌های فنی و فناوری سازمان قرار دارد (Abdellatif & Aloatibi, 2026; Liao & Sato, 2026). بنابراین، اهمیت این بعد در پژوهش حاضر بیانگر ضرورت سرمایه‌گذاری مستمر در توسعه زیرساخت‌های فناوری در دستگاه قضایی است.

یافته دیگر پژوهش به اهمیت آمار و اطلاعات هوشمند اشاره دارد. در حکمرانی هوشمند، داده‌ها به عنوان مهم‌ترین منبع تصمیم‌گیری شناخته می‌شوند و کیفیت تصمیمات سازمانی به میزان زیادی به کیفیت داده‌های در دسترس بستگی دارد (Ruijter et al., 2023). در واقع، جمع‌آوری، تحلیل و بهره‌برداری از داده‌های دقیق و به‌هنگام می‌تواند زمینه تصمیم‌گیری علمی و مبتنی بر شواهد را فراهم سازد. این یافته با نتایج پژوهش قیروانی و همکاران که بر نقش آموزش و توسعه منابع انسانی مبتنی بر داده تأکید کرده‌اند، همسو است (Gheyravani et al., 2023). همچنین پژوهش‌های جدید در حوزه کیفیت خدمات نشان داده‌اند که تحلیل داده‌های مشتریان و ذی‌نفعان می‌تواند به بهبود مستمر خدمات و افزایش رضایت آنان منجر شود (Ngo et al., 2025; Samadipour et al., 2025).

کمترین رتبه به مدیریت هوشمند هزینه‌ها اختصاص یافت، هرچند این بعد نیز از دیدگاه خبرگان دارای اهمیت قابل توجهی بود. این یافته را می‌توان به این صورت تفسیر کرد که در سازمان‌های قضایی، کیفیت خدمات و پاسخگویی نسبت به صرف کاهش هزینه‌ها اولویت بیشتری دارد. با این حال، مدیریت هوشمند هزینه‌ها همچنان یکی از الزامات تحقق حکمرانی هوشمند است؛ زیرا منابع مالی محدود بوده و استفاده بهینه از آنها می‌تواند زمینه توسعه فناوری‌ها و ارتقای کیفیت خدمات را فراهم کند (Jamshidi & Raadi, 2024). نتایج پژوهش نوروبی نیز نشان داد که مدیریت کیفیت خدمات از طریق نوآوری خدمات می‌تواند پایداری عملکرد مالی سازمان را تقویت کند (Norouzi, 2023). بنابراین، اگرچه مدیریت هزینه‌ها در اولویت پایین‌تری قرار گرفته است، اما همچنان یکی از اجزای مکمل موفقیت حکمرانی هوشمند محسوب می‌شود.

به طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که استراتژی‌های مدیریت کیفیت خدمات در بستر حکمرانی هوشمند منابع انسانی ماهیتی چندبعدی دارند و موفقیت آنها مستلزم تعامل متوازن میان فناوری، منابع انسانی، نظام‌های پاسخگویی، برنامه‌ریزی و زیرساخت‌های اطلاعاتی است. این نتایج با مطالعاتی که حکمرانی هوشمند را حاصل تعامل میان فناوری، منابع انسانی، مشارکت ذی‌نفعان و شفافیت می‌دانند، همخوانی دارد (Ali et al., 2024; Lyall & Abeyasinghe, 2018; Milward, 2019; Ruijter et al., 2023). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر تأیید می‌کند که کیفیت خدمات در عصر دیجیتال دیگر صرفاً یک موضوع عملیاتی نیست، بلکه یک موضوع راهبردی و حکمرانی است که مستقیماً با نحوه مدیریت سرمایه انسانی و استفاده از فناوری‌های هوشمند ارتباط دارد (Al-Zoubi et al., 2023; Berry, 2024; Soelton et al., 2023).

این پژوهش در دادگستری ایلام انجام شد و نتایج آن ممکن است به دلیل ویژگی‌های ساختاری، مدیریتی و فرهنگی این سازمان به سایر سازمان‌های قضایی یا اداری کشور به طور کامل قابل تعمیم نباشد. همچنین تعداد خبرگان مشارکت‌کننده محدود بود و گردآوری داده‌ها مبتنی بر قضاوت‌های تخصصی آنان انجام شد. محدودیت زمانی پژوهش و عدم امکان بررسی تأثیر متغیرهای محیطی و سیاسی بر حکمرانی هوشمند نیز از دیگر محدودیت‌های مطالعه حاضر به شمار می‌رود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل شناسایی شده را در سایر دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌های خدماتی و نهادهای قضایی کشور مورد آزمون قرار دهند تا امکان مقایسه نتایج فراهم شود. همچنین استفاده از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی روابط علی میان ابعاد شناسایی شده می‌تواند درک عمیق‌تری از سازوکارهای اثرگذاری آنها ارائه دهد. بررسی نقش فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل کلان‌داده‌ها در توسعه حکمرانی هوشمند منابع انسانی نیز می‌تواند مسیر مناسبی برای تحقیقات آینده باشد.

مدیران دادگستری و سایر سازمان‌های خدماتی باید طراحی و استقرار نظام‌های هوشمند پاداش، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی را در اولویت برنامه‌های تحول سازمانی قرار دهند. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه، تقویت برنامه‌ریزی مبتنی بر داده و آموزش مستمر کارکنان در زمینه فناوری‌های نوین نیز ضروری است. علاوه بر این، ایجاد داشبوردهای مدیریتی هوشمند، استفاده از سامانه‌های تحلیل عملکرد و توسعه فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد می‌تواند زمینه ارتقای کیفیت خدمات و تحقق حکمرانی هوشمند منابع انسانی را فراهم سازد.

### 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.

### موازین اخلاقی

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

## Extended Abstract

### Introduction

In the contemporary era, service quality management has become one of the most critical determinants of organizational success, particularly in public-sector institutions where accountability, transparency, responsiveness, and citizen satisfaction are central objectives. Organizations increasingly operate in environments characterized by rapid technological advancement, heightened stakeholder expectations, and growing demands for efficient and reliable services. Consequently, service quality is no longer viewed merely as an operational issue but as a strategic capability that directly influences organizational performance, legitimacy, and sustainability. Recent studies have demonstrated that service quality significantly affects customer trust, loyalty, satisfaction, and repurchase intentions across various sectors, including digital commerce, banking, healthcare, and public administration (Ngo et al., 2025; Tsai et al., 2025; Wang et al., 2024).

The evolution of quality management from traditional quality control systems toward Quality 4.0 has transformed the way organizations manage and improve services. Quality management today integrates advanced technologies such as artificial intelligence, big data analytics, machine learning, and digital platforms to support evidence-based decision-making and continuous improvement (Liu et al., 2023). Service quality management encompasses a broad range of activities aimed at aligning organizational processes, human resources, and technological capabilities with stakeholder expectations. Research has consistently shown that organizations adopting comprehensive quality management strategies achieve higher levels of innovation, customer satisfaction, and financial sustainability (Al-Zoubi et al., 2023; Norouzi, 2023; Soelton et al., 2023).

Simultaneously, the emergence of smart governance has introduced a new paradigm in public management. Smart governance refers to the use of digital technologies, intelligent systems, data-driven decision-making, and collaborative governance mechanisms to enhance transparency, participation, accountability, and service delivery effectiveness (Ruijter et al., 2023; Torabi & Farrokhi,

2022). Governments and public organizations increasingly rely on information and communication technologies to improve organizational performance, reduce administrative burdens, and enhance citizen engagement. Studies indicate that smart governance contributes significantly to quality of life, public trust, organizational effectiveness, and sustainable development outcomes (Aisyah et al., 2024; Ali et al., 2024; Furtado et al., 2023).

Within this context, smart human resource governance has emerged as a strategic component of organizational transformation. Smart human resource governance involves the application of intelligent technologies, analytics, and governance principles to optimize workforce management, employee development, performance evaluation, and organizational learning (Gheyraani et al., 2023; Jamshidi & Raadi, 2024). Human resources are increasingly recognized as strategic assets whose capabilities directly influence service quality outcomes. According to the resource-based view, sustainable competitive advantage derives from valuable, rare, inimitable, and organizationally embedded resources, among which human capital occupies a central position (Barney, 2024). Therefore, integrating service quality strategies with smart human resource governance can create a synergistic effect that enhances organizational effectiveness and service excellence.

Previous studies have highlighted the importance of governance mechanisms, employee empowerment, monitoring systems, and organizational learning in improving service quality. Good governance practices have been found to positively affect service quality through enhanced accountability, transparency, and evaluation systems (Moazzeni & Pirhayati, 2023). Similarly, research on digital governance emphasizes the importance of intelligent planning, technological infrastructure, and data-driven management in achieving organizational objectives (Kazem Nasab, 2021; Salarzahi, 2021). Furthermore, technological innovations in digital service environments have demonstrated that service quality increasingly depends on information systems, intelligent infrastructure, and user-centered digital services (Abdellatif & Aloatibi, 2026; Liao & Sato, 2026).

Despite the growing body of literature on service quality and smart governance, there remains a significant gap regarding the identification and prioritization of the specific dimensions that determine service quality management strategies within the framework of smart human resource governance, particularly in judicial organizations. Most previous studies have investigated service quality or smart governance independently and have rarely examined their integration in a comprehensive model (Ruijter et al., 2023; Torabi & Farrokhi, 2022). Judicial institutions face unique challenges related to transparency, responsiveness, efficiency, and public trust, making the investigation of service quality management strategies particularly relevant. Accordingly, the present study aimed to identify and prioritize the determining dimensions of service quality management strategies with a smart human resource governance approach in the Ilam Judiciary.

### **Methods and Materials**

This study employed an applied research design with a descriptive-exploratory mixed-method approach. The target population consisted of experts, policymakers, senior managers, and specialists involved in human resource management and strategic decision-making within the Ilam Judiciary. Purposeful sampling was used to select fifteen experts who met specific criteria, including advanced academic qualifications, extensive managerial experience, and direct involvement in human resource governance and policy implementation.

Data collection was conducted in multiple stages. Initially, an extensive review of theoretical and empirical literature was performed to identify preliminary indicators related to service quality management and smart human resource governance. Subsequently, semi-structured interviews and open-ended consultation forms were administered to experts. The Delphi technique was employed

to achieve consensus regarding the determining dimensions and sub-dimensions of service quality management strategies.

The Delphi process resulted in the identification of seventy-six sub-dimensions. These indicators were then organized into broader conceptual categories and evaluated through Delphi panel questionnaires. Following expert consensus, pairwise comparison questionnaires based on the Analytic Hierarchy Process (AHP) were distributed among participants. The AHP methodology was used to prioritize the identified dimensions according to their relative importance. Data analysis and prioritization procedures were performed using Expert Choice software. Content validity ratio (CVR) and content validity index (CVI) were calculated to assess the validity of the identified indicators. Consistency ratios were also examined to ensure the reliability of expert judgments.

### **Findings**

The Delphi process led to the identification of seventy-six significant indicators representing the determining dimensions of service quality management strategies within the framework of smart human resource governance. Based on expert evaluations and synthesis of the identified indicators, seven primary dimensions were extracted.

These dimensions included Smart Statistics and Information, Smart Cost Management, Smart Planning, Smart Reward and Accountability Systems, Smart Efficiency and Effectiveness, Smart Organizational Performance, and Development of Specialized Software and Hardware Infrastructure.

The AHP prioritization results demonstrated that Smart Reward and Accountability Systems received the highest priority with a weight of 0.1553. Smart Organizational Performance ranked second with a weight of 0.1507, while Smart Planning occupied the third position with a weight of 0.1461. Smart Efficiency and Effectiveness ranked fourth with a weight of 0.1416. Development of Specialized Software and Hardware Infrastructure also received a weight of 0.1416 and was placed in the fifth position. Smart Statistics and Information ranked sixth with a weight of 0.1324. Finally, Smart Cost Management received the lowest weight of 0.1279 and ranked seventh among the identified dimensions.

The consistency ratio of the pairwise comparisons was calculated as 0.005, indicating a highly acceptable level of consistency among expert judgments. The findings suggest that service quality management within the judiciary is strongly dependent on governance mechanisms related to accountability, performance evaluation, strategic planning, and intelligent organizational management.

### **Discussion and Conclusion**

The findings of this study demonstrate that service quality management strategies within the framework of smart human resource governance are multidimensional and require the integration of technological, managerial, and human resource capabilities. The identification of seven determining dimensions highlights the complexity of quality management in judicial organizations and underscores the necessity of adopting a holistic governance approach.

The highest-ranked dimension, Smart Reward and Accountability Systems, indicates that experts perceive motivation, transparency, performance evaluation, and accountability as the most influential factors affecting service quality. This finding suggests that technological advancement alone is insufficient for achieving meaningful improvements in service delivery. Rather, organizations must establish governance mechanisms that promote responsibility, fairness, and performance-based incentives. Employees who perceive organizational processes as transparent and equitable are more likely to demonstrate commitment, engagement, and service-oriented behavior.

The high ranking of Smart Organizational Performance further emphasizes the importance of continuous monitoring, evaluation, and performance measurement. Judicial organizations operate in environments characterized by increasing complexity and public scrutiny. Consequently, intelligent performance systems that facilitate data-driven decision-making can significantly improve organizational responsiveness and effectiveness. The findings indicate that performance management should not be viewed as an isolated administrative function but rather as a strategic instrument for organizational improvement and service excellence.

Smart Planning emerged as another critical dimension, reflecting the significance of proactive decision-making and strategic foresight in contemporary governance systems. Effective planning enables organizations to anticipate future challenges, allocate resources efficiently, and align operational activities with strategic objectives. In rapidly evolving technological environments, planning systems must be adaptive, evidence-based, and capable of responding to changing stakeholder expectations.

The importance assigned to Smart Efficiency and Effectiveness demonstrates the growing need for organizations to optimize processes while maintaining high service standards. Intelligent technologies can streamline workflows, reduce administrative burdens, minimize errors, and improve resource utilization. These outcomes are particularly important in judicial institutions, where delays, inefficiencies, and procedural complexity may undermine public trust and satisfaction.

The significance of technological infrastructure highlights the foundational role of information systems, digital platforms, and intelligent technologies in supporting smart governance initiatives. Without adequate software and hardware infrastructure, organizations cannot effectively implement data-driven management systems or intelligent service delivery models. Therefore, continuous investment in technological capabilities remains essential for successful organizational transformation.

The dimensions of Smart Statistics and Information and Smart Cost Management, although ranked lower, remain important components of the overall governance framework. Accurate data collection, analysis, and utilization enable evidence-based decision-making and facilitate continuous improvement. Likewise, intelligent cost management contributes to sustainability by ensuring that resources are allocated efficiently and strategically.

Overall, the findings indicate that successful service quality management in judicial organizations depends on a balanced integration of accountability systems, organizational performance mechanisms, strategic planning capabilities, technological infrastructure, data-driven management, and intelligent resource allocation. Smart human resource governance provides a comprehensive framework through which these dimensions can be coordinated and optimized. By emphasizing both technological innovation and human-centered governance principles, organizations can improve service quality, strengthen institutional trust, enhance organizational effectiveness, and support sustainable public sector transformation. The results underscore the necessity for judicial institutions to move beyond traditional administrative approaches and embrace intelligent governance models that integrate people, processes, and technology in pursuit of service excellence.

### References

- Abdellatif, M., & Aloatibi, R. (2026). From intelligence to trust: Evaluating AI-powered service quality for user satisfaction and continuance in mHealth. *Statistics, Optimization & Information Computing*, 15(1), 295-310. <https://doi.org/10.19139/soic-2310-5070-3032>

- Ahmadi, A., Rahimi Nik, A., & Momeni, M. (2023). Presenting and Testing a Service Quality Management Model for Restaurant Management in an Islamic Society. *New Approaches in Global Management and Islamic Governance*, 9(3), 23-40.
- Aisyah, S., Juniadi, D., Pasaribu, D., Hakim, N. A. T. U., & Fadiyah, D. (2024). Digital Government: Efforts and Problems in the Realization of Smart Governance. *Proceedings of the 1st International Conference on Law, Social, and Political Science (ICSP 2023)*,
- Al-Zoubi, Z., Qablan, A., Issa, H. B., Bataineh, O., & Al Kaabi, A. M. (2023). The Degree of Implementation of Total Quality Management in Universities and Its Relationship to the Level of Community Service from the Perspectives of Faculty Members. *Sustainability*, 15(3), 2404.
- Ali, S., Razak, N. A. B. A., & Sajjid, N. (2024). Impact of Domestic Migration and Smart Governance on Quality of Life: Mediating Role of Emotional and Physical Well-Being. *International Journal of Services, Economics and Management*, 15(2), 136-157.
- Astawa, I. P. P. (2023). E-Government: Integrated, Fast, Certain and Easy Public Service Quality Management in Bali. *Management and Applied Social Studies Review*, 1(1), 29-35.
- Barney, J. B. (2024). Resources, Capabilities, Core Competencies, Invisible Assets, and Knowledge Assets: Label Proliferation and Theory Development in the Field of Strategic Management. In *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities* (pp. 422-426).
- Berry, S. (2024). *Hospital Reform in Bulgaria and Estonia: What Is Rational and What Is Not?* James Publishing.
- Furtado, L. S., da Silva, T. L. C., Ferreira, M. G. F., de Macedo, J. A. F., & Cavalcanti, J. K. D. M. L. (2023). A Framework for Digital Transformation towards Smart Governance: Using Big Data Tools to Target SDGs in Ceara, Brazil. *Journal of Urban Management*, 12(1), 74-87.
- Gheyravani, G., Montazeri, M., & Zahedi, S. a.-S. (2023). Presenting a Smart Governance Model with a Focus on Human Resource Development and Training in the Public Sector. *Management and Educational Perspective*, 5(1), 111-141.
- Jamshidi, A., & Raadi, V. (2024). Investigating the Effect of Cost Reduction and Business Strategy on Human Resource Outsourcing Practices. *Fifth International Conference on Economics and Management*, Tehran, Iran.
- Kazem Nasab, S. (2021). Identifying the Dimensions and Components of Smart Governance in Iran. *Eighth National Congress on New Findings in Management and Industrial Engineering with Emphasis on Capability and Competitive Intelligence*, Tehran.
- Liao, K., & Sato, Y. (2026). Digital service quality factors in next-generation banking. *Journal of Digital Finance*, 12(1), 15-37.
- Liu, H. C., Liu, R., Gu, X., & Yang, M. (2023). From Total Quality Management to Quality 4.0: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Frontiers of Engineering Management*, 10(2), 191-205.
- Lyll, E. S., & Abeysinghe, N. (2018). Drawing in or Ruling Out Family? The Evolution of the Family Systems Approach in Sri Lanka. In *Family Systems and Global Humanitarian Mental Health* (pp. 99-121). Springer.
- Milward, A. I. (2019). Beyond the Arbitral Ruling: A Transboundary Environmental Impact Assessment in the South China Sea. *Asian Journal of International Law*, 9(2), 251-274.
- Moazzeni, M., & Pirhayati, A. (2023). Human Resources: The Effect of Good Governance Empowerment on Employee Service Quality Management with the Mediating Role of Monitoring and Evaluation: Case Study of Hamedan Province Telecommunication Company. *Ninth National Conference on New Findings in Science and Technology with a Focus on Computer, Management, and Accounting*, Tehran, Iran.
- Ngo, T. T. A., An, G. K., Dao, D. K., Nguyen, N. A., & Phong, B. H. (2025). Roles of Logistics Service Quality in Shaping Generation Z Customers' Repurchase Intention and Electronic Word of Mouth in E-Commerce Industry. *PLoS One*, 20(5), e0323962. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0323962>
- Norouzi, N. (2023). Investigating the Effect of Service Quality Management on Financial Performance Sustainability with the Mediating Role of Service Innovation: Case Study of Urmia Municipality. *Sixth International Conference on Management, Accounting, Banking, and Economics of Iran*, Mashhad, Iran.
- Ranjan, J., & Kadam, S. (2025). Analysis of Customer satisfaction, Service Quality and Scope of Knowledge Sharing in Retail Branch Banking of Small and Medium Enterprises in India. <https://ijmec.org.in/index.php/ijmec/article/view/139>
- Ruijter, E., Van Twist, A., Haaker, T., Tartarin, T., Schuurman, N., Melenhorst, M., & Meijer, A. (2023). Smart Governance Toolbox: A Systematic Literature Review. *Smart Cities*, 6(2), 878-896.
- Salarzehi, H. (2021). Exploring the Antecedents and Consequences of Good Smart Governance Using a Fuzzy Delphi Approach. *Iranian Journal of Information and Communication Technology*, 14(51), 1-17.
- Samadipour, A., Bani Asadi, N., & Kavousi, E. (2025). Identifying and Explaining the Components of Educational Service Quality Evaluation in Universities. *Cultural Sociology Research*, 1, 69-106.
- Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., & Mugiono, M. (2023). To Improve the Quality Management of Children Welfare Institutions and Provide Better Services. *Calitatea*, 24(195), 295-302.

- Soleimani, E., & Ahmadi, M. (2020). Examining the Relationship between Ergonomics Levels and Human Resource Empowerment in Quality Management of Customer Service Delivery. Fourth International Conference on Mechanical, Industrial and Aerospace Engineering, Hamedan, Iran.
- Torabi, O., & Farrokhi, M. (2022). A Conceptual Model of Smart Governance. Second International Conference on Management Laboratory and Innovative Approaches in Management and Economics, Tehran.
- Tsai, C. M., Huang, Y.-W., & Lou, K. R. (2025). The Effects of Service Quality, Brand Loyalty, and Customer Satisfaction on Repurchase Intention: An Empirical Case Study of Online Travel Agents in Taiwan. *Asia Pacific Viewpoint*, 66(1), 73-84. <https://doi.org/10.1111/apv.12438>
- Wang, R., Jun, M., & Palacios, S. (2024). M-Shopping Service Quality Dimensions and Their Effects on Customer Trust and Loyalty: An Empirical Study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(1), 169-191.