

علمی پژوهشی

بررسی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های سند تحول قوه قضاییه: مطالعه موردی دادگستری گیلان

معصومه قاسمی شمس^۱، محمد کرمی^۲، علیرضا مهدی پور مقدم^۳، مهدی ابراهیمی^۴

چکیده

هدف این پژوهش بررسی موانع اجرای برنامه‌های سند تحول قوه قضاییه در دادگستری استان گیلان با استفاده از روش تحلیل تم بود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از کارکنان باتجربه دادگستری با روش نمونه‌گیری هدفمند گردآوری شد. تحلیل داده‌ها براساس چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که موانع اجرایی در سه تم اصلی دسته‌بندی می‌شوند: موانع فرآیندی شامل ضعف در کنترل و پایش، کمبود نیروی انسانی، موانع عملیاتی، موانع ارتباطی و موانع مدیریت دانش و تسهیم آن؛ موانع زمینه‌ای شامل ناهماهنگی بین‌نهادی، موانع فرهنگی، موانع رهبری و منابع ساختاری و موانع محتوایی شامل اولویت‌بندی نامناسب اهداف، عدم مشارکت ذی‌نفعان در تدوین و عدم هم‌سویی استراتژیک اهداف و برنامه‌ها است. درنهایت پیشنهادهای عملیاتی شامل طراحی سامانه یکپارچه پایش، تقویت منابع انسانی با آموزش، ساده‌سازی فرآیندها، توسعه پایگاه دانش، تقویت رهبری مشارکتی، بهبود تعامل بین‌نهادی و بومی‌سازی برنامه‌ها با مشارکت ذی‌نفعان ارائه شد.

تاریخ دریافت:

۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش:

۲۳ تیرماه ۱۴۰۵

کلیدواژه‌ها:

تحلیل تم، سند تحول قوه قضاییه، موانع اجرایی، پیاده‌سازی استراتژی، بخش عمومی، هم‌سوئی استراتژیک

^۱ دکتری مدیریت سیاستگذاری بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. ebrahimistgm@atu.ac.ir

^۲ دکتری فقه و مبانی حقوق اسلامی، دانشکده الهیات و معارف اسلامی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. mohammadkarami909090@gmail.com

^۳ دکتری حقوق کیفری و جرم‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکزی، ایران. armehdipour.1356@gmail.com

^۴ (نویسنده مسئول) دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران. ebrahimistgm@yahoo.com

مقدمه

پیاده‌سازی اسناد و سیاست‌های بالادستی یکی از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین مراحل چرخه سیاست‌گذاری است که نیازمند توجه ویژه به عوامل موفقیت و موانع اجرایی است (اخلاقی، ۱۴۰۰). در دهه‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی به بررسی دلایل ناکامی در اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند (کریمی و همکاران، ۱۳۸۹؛ بیهانچی، ۲۰۱۷).

سند تحول و تعالی قوه قضاییه، به‌عنوان یکی از اسناد استراتژیک کلیدی در ایران، با هدف تحقق عدالت و افزایش رضایتمندی عمومی طراحی شده است. این سند شامل اهداف، برنامه‌ها و اقدامات مشخصی برای بهبود عملکرد واحدهای قضایی سراسر کشور است. سند مزبور علاوه بر تعیین اهداف کلان، برای عملیاتی‌سازی، از طریق برنامه‌های اجرایی ابلاغی نیز پشتیبانی شده است؛ به‌گونه‌ای که برنامه‌های عملیاتی سال ۱۴۰۴ در راستای اجرای سند، در قالب ۸ هدف کلان، ۴۲ برنامه و مجموعه‌ای از اقدامات اجرایی به واحدهای قضایی کشور ابلاغ شده‌اند (برنامه قوه قضاییه، ۱۴۰۴).

با این حال، تجربه اجرای سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد حتی در صورت وجود اهداف و برنامه‌های مشخص، تحقق نتایج در سطح عملیاتی به عوامل متعددی وابسته است. از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر نحوه پیاده‌سازی برنامه‌های عملیاتی ابلاغی در سطح استان، به دنبال شناسایی و تحلیل موانع اجرایی است تا شکاف میان تدوین و اجرا به‌صورت دقیق‌تر تبیین شود.

مطالعات پیشین عمدتاً بر جنبه‌های کلی اجرای استراتژی در بخش دولتی متمرکز بوده‌اند و کم‌تر به تحلیل عمیق موانع در نهادهای قضایی با استفاده از روش‌های کیفی پرداخته‌اند (سوکمیریدیانتو و همکاران، ۲۰۲۴؛ دی‌لورنا و کاستا، ۲۰۲۴، افروزی و همکاران، ۱۴۰۴). پژوهش‌های داخلی (مانند قلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰)، افروزی و همکاران، ۱۴۰۴) نیز بیشتر بر جنبه‌های ساختاری و سیاستی تمرکز داشته و کم‌تر به شناسایی الگوهای معنایی مرتبط با موانع اجرایی پرداخته‌اند. این پژوهش دو شکاف تحقیقاتی را هدف قرار داده است: نخست، کمبود مطالعات کیفی با رویکرد تحلیل تم که موانع اجرای سند تحول را از طریق شناسایی

الگوهای معنایی در داده‌ها تحلیل کند؛ دوم، عدم توجه کافی به تأثیر تفاوت بین طراحی استراتژیک و واقعیت‌های اجرایی بر ناکارآمدی اجرا در نهادهای پیچیده مانند دادگستری.

این مطالعه با تمرکز بر دادگستری استان گیلان به‌عنوان یک مطالعه موردی، در پی پرکردن این شکاف‌ها و ارائه راهکارهای عملی مبتنی بر شواهد است. انتخاب دادگستری استان گیلان به‌عنوان مطالعه موردی، مبتنی بر منطق نمونه‌گیری هدفمند و مطالعه موردی بستر محور است. گیلان به دلیل ویژگی‌های نهادی، تنوع مسائل اجرایی در سطح استانی و نقش آن در پیاده‌سازی برنامه‌های سند تحول قوه قضاییه، بستر مناسبی برای شناسایی موانع واقعی اجرا فراهم می‌کند. علاوه بر این، تمرکز بر یک استان مشخص امکان بررسی عمیق، استخراج موانع زمینه‌مند و ارائه راهکارهای عملی متناسب با واقعیت‌های اجرایی را فراهم می‌کند؛ در نتیجه، هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تحلیل موانع پیاده‌سازی برنامه‌ها و اهداف عملیاتی قوه قضاییه در دادگستری استان گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل تم است که تمرکز آن نه تعمیم آماری، بلکه دست‌یابی به تعمیم تحلیلی و تولید یافته‌های قابل استفاده برای سایر واحدهای مشابه است. سؤال اصلی پژوهش این است که مهم‌ترین موانع و مشکلات پیاده‌سازی برنامه عملیاتی قوه قضاییه، به‌ویژه در مطالعه موردی استان گیلان، کدام است و چه راهکارهای عملیاتی می‌توان ارائه کرد؟ این پژوهش از منظر نظری با ارائه تحلیل کیفی عمیق از موانع اجرایی در یک زمینه نهادی خاص، به ادبیات مدیریت عمومی و تغییر سازمانی کمک و از نظر عملی، راهکارهای مبتنی بر شواهد برای بهبود فرآیندهای اجرایی در سیستم قضایی ارائه می‌کند.

ادبیات پژوهش

پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در بخش دولتی

نیاز روزافزون به بهبود ارائه خدمات در سازمان‌های بخش دولتی، به‌ویژه در نهادهای قضایی مانند دادگستری‌ها، به دلیل تأثیر مستقیم آن‌ها بر عدالت اجتماعی و اعتماد عمومی، بیش از پیش احساس می‌شود. با این حال، مطالعات متعدد نشان می‌دهند که سرعت و کیفیت اجرای استراتژی در بخش دولتی، با چالش‌های جدی مواجه است (محمدی و سلیمی، ۱۴۰۱). این امر منجر به عدم تحقق کامل مزایای پیش‌بینی‌شده برنامه‌های استراتژیک، مانند سند تحول قوه قضاییه و در نتیجه کاهش کیفیت خدمات قضایی می‌شود.

سؤال اصلی پژوهش (موانع اجرای سند تحول قوه قضاییه در دادگستری گیلان) با نظریه‌های مدیریت استراتژیک و زمینه نهادی ارتباط مستقیم دارد. نظریه مدیریت استراتژیک دیوید (۲۰۲۱) چارچوبی برای تحلیل موانع ساختاری و عملیاتی، مانند کمبود منابع و ضعف در هماهنگی بین نهادی، ارائه می‌دهد. به زعم رمسومیر (۲۰۲۳) مطالعات محدودی در مورد تفاوت‌های کلیدی در اهداف ذی نفعان بین بخش خصوصی و دولتی، ازجمله نحوه اعمال مدیریت استراتژیک توسط سازمان‌های دولتی، تحقیق کرده‌اند. این امر سازمان‌های دولتی را از بینش‌ها، مفاهیم و ابزارهای بزرگی که می‌تواند به آن‌ها در درک و تعریف رویکردهای موفقیت استراتژیک کمک کند، باز داشته است (رمسومیر، ۲۰۲۳).

از طرفی درک موانع اجرای برنامه‌های تحول در بخش عمومی بدون توجه به بستر نهادی ممکن نیست. قوانین و مقررات، رویه‌های رسمی، فرهنگ سازمانی و الگوهای قدرت، همگی بر نحوه پیاده‌سازی برنامه‌ها اثرگذار هستند. از این منظر، ادبیات نهادی کمک می‌کند تا اجرای برنامه‌ها نه صرفاً به‌عنوان یک فرآیند فنی، بلکه به‌عنوان پدیده‌ای متأثر از الزامات محیطی و هنجارهای سازمانی فهم شود (لامبرگ و همکاران، ۲۰۱۸).

بر اساس این، منطق مفهومی پژوهش حاضر بر این پیش‌فرض استوار است که موانع پیاده‌سازی برنامه‌های عملیاتی سند تحول قوه قضاییه را می‌توان در پیوند میان چهار دسته مفهوم اصلی تحلیل کرد: عوامل ساختاری (بوروکراسی، تمرکز و منابع)؛ عوامل انسانی (مهارت، انگیزش و مقاومت)؛ عوامل فرآیندی (هماهنگی و ارتباطات) و عوامل زمینه‌ای/نهادی (الزامات قانونی و فشار ذی‌نفعان). این مفاهیم به‌مثابه حساسیت‌های مفهومی برای فهم و تفسیر الگوهای معنایی استخراج‌شده از تجربه مشارکت‌کنندگان به کار گرفته شده‌اند (کرافورد، ۲۰۲۴؛ لامانن و همکاران، ۲۰۱۸).

موانع اجرای استراتژی در بخش دولتی از منظر دو رویکرد نظری

رویکرد مدیریت استراتژیک

ادبیات مدیریت استراتژیک، اجرای استراتژی را صرفاً مرحله‌ای پس از تدوین نمی‌داند، بلکه آن را فرآیندی چندبعدی و تعاملی تلقی می‌کند که در آن، منابع، ساختار، رهبری، هماهنگی و نظام ارزیابی باید در راستای تحقق اهداف راهبردی هم سو شوند (هیت و همکاران، ۲۰۲۳؛ دیوید و دیوید، ۲۰۲۱). در بخش عمومی، این فرآیند به دلیل تعدد ذی‌نفعان، محدودیت‌های قانونی، بوروکراسی اداری و حساسیت پاسخ‌گویی عمومی، پیچیده‌تر از سازمان‌های خصوصی است و از همین رو، اجرای استراتژی اغلب به یکی از کانون‌های اصلی شکست برنامه‌های تحول بدل می‌شود (سوکمیریدیان‌تو و همکاران، ۲۰۲۴).

از منظر مفهومی، رویکرد مدیریت استراتژیک به پژوهش حاضر کمک می‌کند تا موانع اجرای برنامه‌های عملیاتی را در چند بُعد اصلی فهم و صورت‌بندی کند. نخست، این رویکرد بر بعد منابع و قابلیت‌ها تأکید دارد؛ بدین معنا که میزان کفایت منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی و فناورانه و نیز سطح مهارت‌ها و توانمندی‌های اجرایی، نقش تعیین‌کننده‌ای در تبدیل اهداف راهبردی به کنش عملی دارند (دیوید و دیوید، ۲۰۲۱؛ ام‌وانزا و دار، ۲۰۲۵). در زمینه قضایی، این بُعد می‌تواند در قالب کمبود نیروی انسانی متخصص، ضعف زیرساخت‌های دیجیتال، محدودیت زمان یا نابسندگی آموزش‌های مرتبط با اجرای برنامه‌های تحول بروز یابد.

دوم، این رویکرد بر هم‌سویی سازمانی و ساختاری تأکید می‌کند؛ یعنی درجه‌ای که در آن ساختار سازمان، روابط بین واحدها، توزیع مسئولیت‌ها و الگوهای تصمیم‌گیری از اجرای برنامه پشتیبانی می‌کنند. در سازمان‌های دولتی، نبود هماهنگی بین سطوح مدیریتی، ابهام در نقش‌ها، تمرکز تصمیم‌گیری و فاصله میان ستاد و صف، ازجمله موانعی هستند که می‌توانند اجرای استراتژی را مختل کنند (بهیم‌اواراپو و همکاران، ۲۰۲۰؛ سوکمیریدیان‌تو و همکاران، ۲۰۲۴). این مؤلفه در پژوهش حاضر به‌ویژه برای فهم موانع ناشی از ناهماهنگی بین واحدهای مختلف قضایی و اداری اهمیت دارد.

سوم، ادبیات مدیریت استراتژیک بر فرآیندهای اجرا و کنترل به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی تحقق استراتژی تأکید می‌کند. بر اساس این، وجود سازوکارهای پایش، بازخورد، ارزیابی عملکرد و اصلاح مستمر، شرط مهمی برای موفقیت در اجرای برنامه‌های تحول است (دیوید و دیوید، ۲۰۲۱). در غیاب چنین سازوکارهایی، حتی برنامه‌های دارای طراحی مناسب نیز ممکن است در مرحله عمل با فرسایش، انحراف یا توقف مواجه شوند. از

این منظر، تحلیل تجربه کنشگران اجرایی می‌تواند نشان دهد که چه ضعف‌هایی در نظام نظارت، پیگیری و یادگیری سازمانی، مانع اجرای مؤثر برنامه‌های عملیاتی شده است.

چهارم، این رویکرد به رهبری، مدیریت تغییر و مدیریت ذی‌نفعان توجه دارد. اجرای برنامه‌های تحول در بخش عمومی صرفاً یک اقدام فنی نیست، بلکه مستلزم اقناع، مشارکت، کاهش مقاومت و ایجاد تعهد در میان بازیگران مختلف است (بهیم‌اواراپو و همکاران، ۲۰۲۰) در محیط‌های قضایی که تغییرات اغلب با رویه‌های تثبیت‌شده و حساسیت‌های حرفه‌ای روبه‌رو می‌شوند، کیفیت رهبری و نحوه مدیریت ذی‌نفعان می‌تواند نقش مهمی در تسهیل یا تضعیف فرآیند اجرا ایفا کند.

بنابراین، رویکرد مدیریت استراتژیک در این پژوهش نه به‌مثابه یک نظریه صلب، بلکه به‌عنوان یک لنز مفهومی به کار گرفته می‌شود تا داده‌های کیفی مربوط به تجربه مشارکت‌کنندگان در قالب مفاهیمی مانند کفایت منابع، قابلیت‌های اجرایی، هم‌سویی ساختاری، هماهنگی بین‌واحدی، سازوکارهای کنترل و ارزیابی و مدیریت تغییر تفسیر شوند. مزیت این رویکرد برای پژوهش حاضر آن است که امکان می‌دهد موانع اجرای برنامه‌های عملیاتی سند تحول قوه قضاییه، نه به‌صورت پراکنده، بلکه در قالب مجموعه‌ای از موانع به‌هم‌پیوسته در سطح ساختار، فرآیند و کنشگری سازمانی فهم شوند (محمدی و سلیمی، ۱۴۰۱).

رویکرد نهادی

رویکرد نهادی بر این فرض استوار است که رفتارها، تصمیم‌ها و الگوهای کنش سازمانی صرفاً بر پایه محاسبات فنی و مدیریتی شکل نمی‌گیرند، بلکه در بستر مجموعه‌ای از قواعد رسمی، هنجارهای حرفه‌ای، رویه‌های تثبیت‌شده و انتظارات نهادی معنا می‌یابند و محدود می‌شوند (اسکات، ۲۰۲۳؛ لمبرگ و همکاران، ۲۰۱۸). از این منظر، اجرای برنامه‌های تحول را در سازمان‌های دولتی نمی‌توان تنها با ارجاع به متغیرهایی مانند منابع، ساختار یا مهارت‌های مدیریتی توضیح داد؛ بلکه باید آن را در پیوند با زمینه نهادی تحلیل کرد که حدود امکان، مشروعیت و شیوه عمل سازمان را تعیین می‌کند.

در بخش عمومی، به‌ویژه در نهادهای قضایی، این زمینه نهادی معمولاً از درجه بالایی از رسمیت، پیچیدگی و عدم انعطاف برخوردار است. قوانین و مقررات الزام‌آور، سلسله‌مراتب اداری، رویه‌های تثبیت‌شده، حساسیت‌های حقوقی و تنوع ذی‌نفعان، فضایی ایجاد می‌کنند که در آن تغییرات سازمانی به‌سادگی قابل تحقق نیستند (دیلاونا و کاستا، ۲۰۲۴). بنابراین، یکی از مزیت‌های تحلیلی رویکرد نهادی در پژوهش حاضر آن است که امکان می‌دهد موانع اجرای برنامه‌های عملیاتی سند تحول و تعالی قوه قضاییه، نه صرفاً به‌عنوان مشکلات فنی یا اجرایی، بلکه به‌عنوان پیامدهای یک بستر نهادی پیچیده و گاهی مقاوم در برابر تغییر فهم شوند.

از حیث مفهومی، این رویکرد دست‌کم چهار دسته از مفاهیم را برای تحلیل داده‌های پژوهش حاضر فراهم می‌کند. نخست، قیود قانونی و رویه‌ای است؛ یعنی شرایطی که در آن الزامات حقوقی، بخشنامه‌ها و فرآیندهای اداری، دامنه اختیار مدیران و مجریان را برای انطباق‌پذیری و تصمیم‌گیری محدود می‌کنند. در چنین شرایطی، حتی برنامه‌هایی که از منظر طراحی راهبردی مناسب‌اند، ممکن است در مرحله اجرا با کندی، تعلیق یا انحراف مواجه شوند.

دوم، اینرسی نهادی و مقاومت فرهنگی است. سازمان‌های دولتی و به‌ویژه نهادهای قضایی، به دلیل سابقه طولانی رویه‌های حرفه‌ای، الگوهای جاافتاده تصمیم‌گیری و ارزش‌های تثبیت‌شده، ممکن است در برابر تغییرات اداری و تحول‌گرایانه مقاومت نشان دهند. این مقاومت لزوماً آشکار و صریح نیست، بلکه می‌تواند به‌صورت ترجیح حفظ وضع موجود، تردید نسبت به برنامه‌های جدید یا اجرای حداقلی و صوری برنامه‌ها بروز یابد (اسکات، ۲۰۲۳؛ پرمانا، ۲۰۲۴).

سوم، رویکرد نهادی بر مسئله مشروعیت و ذی‌نفعان تأکید دارد. در سازمان‌های عمومی، موفقیت اجرای برنامه‌ها تنها وابسته به امکان‌پذیری فنی آن‌ها نیست، بلکه نیازمند مقبولیت و پذیرش در میان گروه‌های مختلف ذی‌نفع است. در قوه قضاییه، حضور هم‌زمان قضات، کارکنان اداری، وکلا، مراجعان و نهادهای نظارتی، شرایطی را ایجاد می‌کند که هر برنامه تحول باید در میان انتظارات گاه متعارض این بازیگران اجرا شود. از این رو، فشارهای نهادی ناشی از ذی‌نفعان می‌توانند به‌عنوان یکی از موانع یا محدودیت‌های مهم اجرای برنامه‌های عملیاتی در نظر گرفته شوند (دی لارنا و کاستا، ۲۰۲۴).

چهارم، این رویکرد به ریسک‌های نهادی توجه می‌کند؛ یعنی مخاطراتی که از تعارض میان الزامات برنامه تحول با قواعد رسمی، حساسیت‌های محیطی و انتظارات حرفه‌ای ناشی می‌شوند. در محیط‌هایی چون دستگاه قضایی، هرگونه تغییر در فرآیندها، ساختارها یا فناوری‌ها ممکن است با نگرانی‌هایی درباره مشروعیت، انطباق قانونی یا پیامدهای حرفه‌ای همراه شود. از این رو، تحلیل این ریسک‌ها برای فهم چرایی کندی یا ناکامی در اجرای برخی برنامه‌های تحول ضروری است.

بر اساس این، رویکرد نهادی نیز به‌عنوان یک لنز مفهومی به کار گرفته می‌شود تا تجربه مشارکت‌کنندگان در خصوص موانع اجرای برنامه‌های عملیاتی سند تحول، در پرتو مفاهیمی چون قیود قانونی، بوروکراسی نهادی، مقاومت فرهنگی، فشار ذی‌نفعان و مشروعیت سازمانی تفسیر شود. این رویکرد به پژوهش حاضر کمک می‌کند تا فراتر از تبیین‌های صرفاً مدیریتی، نشان دهد که بخشی از موانع اجرای برنامه‌های تحول، ریشه در بستر نهادی‌ای دارد که اجرای تغییر را محدود، پرهزینه یا کند می‌کند.

همچنین، یافته‌های برخی مطالعات داخلی نیز مؤید این نکته است که در سازمان‌های دولتی ایران، عوامل نهادی ازجمله محدودیت‌های قانونی، فرهنگ اداری تثبیت‌شده و مقاومت در برابر تغییر، از مهم‌ترین موانع تحقق برنامه‌های راهبردی هستند (محمدی و سلیمی، ۱۴۰۱). از این جهت، به‌کارگیری رویکرد نهادی در مطالعه حاضر، امکان تحلیل عمیق‌تر زمینه‌ای را فراهم و کمک می‌کند موانع اجرای سند تحول و تعالی در دادگستری گیلان، در نسبت با شرایط خاص حقوقی، سازمانی و فرهنگی آن تبیین شوند.

درنهایت، ترکیب رویکرد نهادی با رویکرد مدیریت استراتژیک، چارچوب مفهومی مناسب‌تری برای پژوهش حاضر فراهم می‌کند. اگر رویکرد مدیریت استراتژیک بیشتر بر مسائل درون‌سازمانی مانند منابع، هماهنگی، کنترل و اجرای برنامه تمرکز دارد، رویکرد نهادی بر زمینه‌های بیرونی و ساختارهای محدودکننده‌ای تأکید می‌کند که بر امکان اجرای این برنامه‌ها اثر می‌گذارند. بنابراین، تلفیق این دو رویکرد به پژوهش حاضر امکان می‌دهد موانع اجرای سند تحول را در سطوح ساختاری، انسانی و نهادی به‌صورت مکمل و چندلایه تحلیل کند.

سند و برنامه‌های تحولی قوه قضاییه

سند جدید تحول و تعالی قوه قضاییه به عنوان نسخه جمع‌بندی‌شده‌ای از رویکردها و راهکارهای تحولی در اوایل سال ۱۴۰۳ به تصویب رسیده است. این سند مشتمل بر یک مقدمه و چهار فصل است. فصل دوم سند

تحول تحت عنوان «برنامه تحول» به بیان راهبردها و راهکارهای سند تحول جدید قوه قضاییه به منظور اجرای ۷ مأموریت مهم قوه قضاییه می‌پردازد. (سند تحول و تعالی ۱۴۰۳ قوه قضاییه مصوب ۱۴۰۳/۰۲/۰۸).

در این راستا تلاش قابل قبولی در راستای تدوین سند تحولی پیشین صورت گرفته است که سعی شده تمام جوانب پراهمیت و اولویت دار با توجه به اصل مهم تحقق کارآمدی در این سند تحولی در نظر گرفته شود. اما یکی از مشکلات اساسی در سیاست‌های تحولی همچون سند تحول قضایی آن است که پیاده‌سازی بیشتر راهبردها نیازمند تغییر رفتار و در ادامه آن مواجه با مقاومت در برابر تغییرات و اصلاحات به صورت کلی چه در سطح کلان، سازمان‌های تابعه و نیز در سطح رفتارهای خرد است. این خود نشان می‌دهد که تدوین، اجرا و پیاده‌سازی و حصول به اهداف راهبردهای سند تحول قضایی تا چه میزان دشوار و نیازمند تلاش‌های مضاعف است.

از طرفی در راستای فصل چهارم سند تحول و تعالی قوه قضاییه جهت تنظیم راهبردهای اجرای سند، نحوه پیگیری اجرای سند و کارگروه‌های لازم برای اجرای آن تدوین شده است. برنامه ۱۴۰۴ سند تحول و تعالی قوه قضاییه تقریباً مشابه با برنامه عملیاتی ۱۴۰۳ و سال قبل‌تر از آن با انجام تعدیلات و اصلاحاتی در اهداف و برنامه‌ها و نیز اقدامات تهیه شده است.

برنامه عملیاتی تحول و تعالی ۱۴۰۴ قوه قضاییه

برنامه عملیاتی ۱۴۰۴ قوه قضاییه در راستای فصل چهارم سند تحول و تعالی قوه قضاییه جهت تنظیم راهبردهای اجرای سند، نحوه پیگیری اجرای سند و کارگروه‌های لازم برای اجرای آن تدوین شده است. این برنامه تقریباً مشابه با برنامه عملیاتی ۱۴۰۳ با انجام تعدیلات و اصلاحاتی در اهداف و برنامه‌ها و نیز اقدامات تهیه شده است. در فرآیند اجرای سند تحول به منظور جمع‌آوری ظرفیت‌ها و ایجاد تمرکز کاری و سازمانی، برخی از راهکارها که نقش کلیدی در پیشبرد اهداف سند تحول دارند، به عنوان طرح‌های پیشران در نظر گرفته شده و به عنوان مهم‌ترین و اثربخش‌ترین راهکارهای سند تحول، به صورت منظم در دستور کار ستاد راهبری اجرای سند تحول قرار گرفته است.

در مجموع جهت پیاده سازی برنامه‌های مذکور، برنامه عملیاتی ۱۴۰۴ قوه قضاییه در ۸ هدف و ۴۴ برنامه و ۱۹۲ اقدام برنامه‌ریزی شده که شامل هشت هدف کلی است: ۱- کنترل و کاهش وقوع جرائم، دعاوی و آسیب‌های اجتماعی؛ ۲- فصل خصومت و افزایش پایداری صلح و سازش؛ ۳- به ثمر رساندن تمامی پرونده‌ها یا اقدامات حقوق عامه‌ای؛ ۴- کاهش حجم کاری قضات و بهبود وضعیت کمی پرونده‌ها؛ ۵- ارتقاء کیفیت رسیدگی (اتقان آرا)؛ ۶- اجرای اثربخش و سریع احکام و سامان دهی بایگانی راکد؛ ۷- ارتقاء وضعیت تحت نظرگاه‌ها، بازداشت گاه‌ها، زندان‌ها و زندانیان؛ ۸- افزایش سلامت اداری، سطح رضایتمندی و انگیزش کارکنان و اشخاص مرتبط و تکریم ارباب رجوع.

پیشینه تجربی پژوهش

در این قسمت به پیشینه تجربی مرتبط‌ترین مطالعات در ارتباط با موضوع مطالعه حاضر پرداخته می‌شود:

کاظمی رضایی، زردشتیان و عباسی (۱۳۹۶) در پژوهش خود که مورد مطالعه ادارات کل ورزش جوانان غرب ایران بوده، به شناسایی و اولویت بندی موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند و به ترتیب نه عامل شامل اجرایی، برنامه ریزی، سازمانی، مدیریتی، فرهنگی، کارکنان، ادارکی، منابع و ارتباطی به عنوان موانع تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک مورد شناسایی قرار گرفتند.

سلیمی و محمدی (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان «فراترکیب موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی ایران»، چهار مانع اصلی شامل موانع اقتصادی، موانع اجتماعی و فرهنگی، موانع مربوط به برنامه ریزی و موانع مربوط به اجرا و دو مضمون نهایی شامل موانع بیرونی و موانع درونی را به عنوان موانع اجرایی مورد شناسایی قرار داده‌اند.

محمد (۲۰۱۵) در پژوهش خود اصلاحات و برنامه‌های ساختاری در قوه قضاییه مالی را مورد بررسی قرار داد. وی نشان داده است که معرفی سیستم‌های الکترونیکی، به همراه سیاست‌های مدیریت موردی، منجر به کاهش قابل توجهی در تأخیرها و بهبود عملکرد دادگاه‌ها شد. این اصلاحات شامل تقسیم دادگاه‌ها به دو دسته (قدیمی و جدید)، معرفی فناوری‌های نوین و تغییر فرهنگ سازمانی بود. نتایج این اصلاحات نشان داد که

بازنگری در ساختارهای مدیریتی و استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی می‌تواند به بهبود عملکرد دادگاه‌ها منجر شود.

سیال، عثمان، زورفیکار و خورشید (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی موانع پیاده‌سازی استراتژی در سازمان‌های دولتی در کشور پاکستان پرداختند. در این پژوهش سازمان‌های دولتی در دو شهر متفاوت انتخاب و با استفاده از روش پیمایشی موانع را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که عوامل زمینه‌ای، عوامل محتوایی، عوامل ساختاری و عوامل عملیاتی مهم‌ترین موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی کشور پاکستان است.

آندروس، بینون و گنس (۲۰۱۷) در مطالعه خود با عنوان «بررسی انواع سبک‌های پیاده‌سازی استراتژی» به بررسی رویکردهای حاکم بر اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی کشور ترکیه پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش، نشان داد که چهار رویکرد در اجرای استراتژی‌های سازمان‌های دولتی در کشور ترکیه به کار گرفته شده است که شامل: ۱- تدریجی‌گرایی عقلایی ۲- عقلایی محض ۳- تدریجی‌گرایی محض و ۴- بدون هیچ رویکرد مشخصی می‌باشد. نتایج نشان داد که دو رویکرد تدریجی‌گرایی عقلایی و رویکرد عقلایی محض تأثیر بهتری بر کارایی، اثربخشی و عدالت داشته‌اند.

لامانن، اسپوتک و اسکورینک (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر زمینه بخش دولتی بر روی ادارک چالش‌های استراتژی»، به این نتیجه رسیدند که درک چالش‌های اجرای استراتژی تحت تأثیر عواملی چون نوع بستر نهادی، کیفیت جهت‌گیری استراتژیک، ارتباطات و هماهنگی‌های سازمانی، اینرسی در ساختارها و فرهنگ، تعهد سازمانی و کمبود منابع قرار دارد.

شاپیتا، میتانگا و ایپینج (۲۰۱۸) در مطالعه خود که به بررسی عوامل اثرگذار بر روی فرآیند اجرای برنامه‌های استراتژیک در بخش دولتی در کشور نامیبیا پرداخته‌اند، به این نتیجه دست یافته‌اند که این عوامل در چهار دسته کلی عوامل زمینه‌ای، عوامل محتوایی، عوامل عملیاتی و عوامل ساختاری خلاصه می‌شوند.

تکسیرا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سیستم‌های قضایی در سراسر جهان با چالش‌های متعددی از جمله افزایش حجم پرونده‌ها، طولانی شدن زمان رسیدگی و ناکارآمدی در توزیع

منابع مواجه هستند. در پاسخ به این چالش‌ها، بسیاری از کشورها به اصلاحات ساختاری و مکان‌یابی بهینه دادگاه‌ها روی آورده‌اند. استفاده از مدل‌های بهینه‌سازی مکان‌یابی و تقسیم‌بندی قضایی می‌تواند به بهبود کارایی، تخصصی‌سازی و دسترسی بهتر به خدمات قضایی منجر شود.

اکه و سوریاکومار (۲۰۲۱) در پژوهش خود به بررسی موانع اجرای استراتژی در ارگان‌های دولتی کشور آفریقای جنوبی پرداختند. یافته‌های این پژوهش که با استفاده از پژوهش کیفی و مطالعه چندموردی صورت گرفته است، نشان داد اجرای استراتژی در سازمان‌های دولتی با موانعی ازجمله فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، عوامل محیط بیرونی، منابع سازمانی، ذی‌نفعان، زیرساخت‌ها و قوانین دولتی و سیاست‌های سازمان روبه‌رو است.

سوزونتو و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود به بررسی نقش برنامه‌های انطباقی در سیستم قضایی پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که عدم وجود ساختارهای کنترل داخلی و مدیریت ریسک مناسب، ازجمله عوامل اصلی شکست در اجرای استراتژی‌ها در دادگاه‌ها است. آنها تأکید کرده‌اند که اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی در قوه قضاییه نیازمند توسعه سیستم‌هایی است که بتوانند شفافیت، اثربخشی و پاسخ‌گویی را تضمین کنند (سوزونتو و همکاران، ۲۰۲۲).

رتنانداری (۲۰۲۲) نیز در مطالعه خود موانع اجرای برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی را شامل کیفیت پایین داده‌ها، موقعیت‌های چانه زنی ضعیف ارگان‌ها در برابر سطوح مدیریتی بالاتر، ظرفیت مدیریتی محدود مدیران سطوح میانی، ظرفیت محدود برنامه ریزان، مشارکت رسمی ذی‌نفعان و یک محیط سیاسی نامناسب می‌داند. به زعم وی بهبود الگوی ارزیابی براساس دست‌یابی به نتایج، ارتقاء ظرفیت ارزیابان و نیاز به مشارکت سایر طرف‌ها مانند دانشگاه‌های معتبر، تأثیر چند برابری را برای همه ذی‌نفعان ایجاد می‌کند.

موانزا و دار (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «نقش اقدامات پیاده‌سازی استراتژی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی، با تأکید بر قابلیت‌های سازمانی، فرآیندهای داخلی و سبک‌های اجرایی»، پیشنهاد می‌کنند که ترکیب برنامه‌ریزی عقلانی و انعطاف‌پذیری تدریجی می‌تواند موانعی مانند ابهام در اهداف، کمبود منابع و فرهنگ سازمانی و ناکارآمدی فرآیندها را رفع کند.

نوآوری پژوهش

این پژوهش از چند جهت دارای نوآوری است: نخست، به جای پرداختن کلی به «سند تحول قوه قضاییه»، تمرکز خود را بر سطح برنامه‌های عملیاتی سند گذاشته و شکاف «تدوین-اجرا» را در میدان عمل واکاوی می‌کند؛ بدین معنا که موانع را در نسبت مستقیم با فرآیند پیاده‌سازی برنامه‌ها تحلیل می‌کند، نه صرفاً در قالب چالش‌های عمومی اصلاحات سازمانی. دوم، با اتکا به روش کیفی تحلیل تم (الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک) و بهره‌گیری از نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع، تجربه زیسته و ادراک کنشگران اجرایی را به عنوان منبع اصلی تبیین موانع وارد تحلیل کرده است؛ رویکردی که در مطالعات مرتبط کم تر به صورت نظام‌مند انجام شده است. سوم، خروجی پژوهش صرفاً فهرست کردن موانع نیست، بلکه یک طبقه‌بندی تحلیلی سه سطحی از موانع ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد اختلال در اجرای برنامه‌های عملیاتی چگونه در سه لایه فرآیندی (مانند کنترل و پایش، ارتباطات، مدیریت دانش)، زمینه‌ای (مانند ناهماهنگی نهادی، رهبری، فرهنگ و ساختار) و محتوایی (مانند اولویت‌بندی و مشارکت ذی‌نفعان) شکل می‌گیرد. چهارم، با برجسته کردن نقش «پایش/بازخورد» و «بومی‌سازی اهداف» در موفقیت اجرای برنامه‌ها، پژوهش یک منطق تبیینی قابل استفاده برای بهبود اجرا فراهم می‌کند که می‌تواند مبنای طراحی سازوکارهای عملی برای تقویت اجرای سند در سطوح مختلف سازمانی باشد.

روش شناسی پژوهش

در این پژوهش شناسایی و تحلیل موانع پیاده‌سازی برنامه‌ها و اهداف عملیاتی قوه قضاییه در دادگستری استان گیلان از طریق مطالعه کیفی بررسی شده است. پژوهش کیفی، روشی است برای بررسی و درک معنایی که افراد یا گروه‌ها به یک مسأله اجتماعی یا نگرانی انسانی نسبت می‌دهند (کراسول، ۲۰۱۴). تحلیل تم یکی از تکنیک پژوهش کیفی است که در این مطالعه به کار گرفته شده است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). این تکنیک رویکردی روش‌شناختی برای یافتن، بررسی و خلاصه کردن تم‌ها یا الگوهای موجود در داده‌هاست. این روش

بررسی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های سند تحول قوه قضاییه: مطالعه موردی دادگستری گیلان

معصومه قاسمی شمس، محمد کرمی

به دقت مجموعه داده‌ها را سازمان‌دهی و خلاصه می‌کند. اما علاوه بر این، جنبه‌های مختلفی از مسأله پژوهشی را نیز تحلیل می‌کند (راجاشکرا و جین، ۲۰۲۴). در ادامه مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها انجام شد. در این پژوهش سؤالات بر مبنای تحلیل بالا به پایین یا تحلیل تماتیک نظری که بر مبنای سؤالات پژوهش است، پیش رفت (براون و کلارک، ۲۰۰۸).

جامعه آماری و نمونه انتخابی

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان دادگستری استان گیلان (اعم از قضات، مدیران ستادی، کارشناسان و کارمندان اجرایی) است که در سال ۱۴۰۳ و سه ماهه اول سال ۱۴۰۴ در تعامل مستقیم یا غیرمستقیم با برنامه‌های عملیاتی سند تحول قضایی بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد تا افرادی با تجربه مستقیم از پدیده مورد مطالعه انتخاب شوند. معیارهای انتخاب شامل موارد زیر بود:

- نقش سازمانی: قضات، مدیران ستادی، معاونین قضایی و مدیران و کارشناسان شعب دادگستری و واحدهای ستادی.

- سابقه کاری: حداقل ۵ سال تجربه کاری برای اطمینان از آگاهی کافی از فرآیندهای سازمانی.

- تنوع سنی و جنسیتی: انتخاب افراد در رده‌های سنی ۳۰ تا ۶۰ سال و با توزیع جنسیتی متناسب.

برای دست‌یابی به اشباع نظری، با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد (شامل ۴ قاضی، ۴ معاون قضایی، رئیس یا دادستان، ۶ مدیر ستادی ۲ مدیر شعب و ۴ کارشناس ستادی). این تعداد و تنوع، نمایندگی کافی از گروه‌های مختلف را تضمین کرد. مشخصات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

قلمرو زمانی پژوهش سال ۱۴۰۳ و ۸ ماهه اول سال ۱۴۰۴ و قلمرو مکانی آن دادگستری استان گیلان بود. یافته‌ها به دلیل ماهیت کیفی و تمرکز بر تجربیات زیسته، خاص دادگستری گیلان هستند و تعمیم به سایر استان‌ها نیازمند تحقیقات بیشتر است.

جدول ۱. جدول مشخصات جمعیت‌شناسی مصاحبه‌شوندگان

کل		آقا		خانم			
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد		
۷۵٪	۱۵	۴۵٪	۹	۳۰٪	۶	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۲۵٪	۵	۱۵٪	۳	۱۰٪	۲	دکتری	
۲۰٪	۴	۱۰٪	۲	۱۰٪	۲	۳۹-۳۰	سن
۵۵٪	۱۱	۲۵٪	۵	۳۰٪	۶	۴۹-۴۰	
۲۵٪	۵	۲۵٪	۵	۰	۰	بیشتر از ۵۰	
۱۰٪	۲	۵٪	۱	۵٪	۱	۱۰-۵	سابقه کار
۷۰٪	۱۴	۴۰٪	۸	۳۰٪	۶	۲۰-۱۰	
۲۰٪	۴	۱۵٪	۳	۵٪	۱	۳۰-۲۰	
۲۰٪	۴	۲۰٪	۴	۰	۰	معاون قضایی/رییس دادستان حوزه	سمت سازمانی
۲۰٪	۴	۱۵٪	۳	۵٪	۱	قاضی شعبه	
۳۰٪	۶	۱۵٪	۳	۱۵٪	۳	مدیر ستادی	
۱۰٪	۲	۵٪	۱	۵٪	۱	مدیر شعبه	
۲۰٪	۴	۵٪	۱	۵٪	۳	کارشناس/کارشناس مسؤول	
۱۰۰	۲۰		۱۲		۸	فراوانی	

جمع آوری داده‌ها

مصاحبه‌ها با شرکت‌کنندگان در تاریخ و ساعت توافق‌شده هم از طریق مصاحبه حضوری و هم تماس تلفنی انجام شدند. از شرکت‌کنندگان سؤالاتی با پاسخ‌های باز پرسیده شد تا نظرات آن‌ها درباره موضوع اصلی پژوهش درک و جمع‌آوری شود. مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کنندگان ضبط شدند و هویت آن‌ها محرمانه نگه داشته شد. مصاحبه‌های ضبط‌شده تبدیل به متن نوشتاری شدند.

روش تحلیل داده‌ها

بررسی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های سند تحول قوه قضاییه: مطالعه موردی دادگستری گیلان

معصومه قاسمی شمس، محمد کرمی

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها، شش مرحله روش (براون و کلارک، ۲۰۰۶) به شرح ذیل به کار گرفته شد:

مرحله ۱: آشنا شدن با داده‌های خود

ابتدا مصاحبه تمام شرکت‌کنندگان به صورت متنی درآمد. خواندن فعال و مکرر این متون به پژوهشگر کمک کرد تا در عمق و گستره مجموعه داده‌ها غوطه‌ور شود. این مرحله قبل از کدگذاری ضروری بود؛ زیرا شناسایی تم‌ها مستلزم آشنایی کامل با داده‌ها بود.

مرحله ۲: تولید کدهای اولیه

در این مرحله، داده‌ها به شیوه‌ای سیستماتیک سازمان‌دهی شدند. برچسبی که محتوای داده را توصیف می‌کند، «کد» نامیده و کدگذاری داده‌های کیفی برای ایجاد و تخصیص کدها به منظور دسته‌بندی بخش‌هایی از داده‌ها استفاده می‌شود. با کدگذاری، داده‌ها به تکه‌های کوچک و معنادار کاهش یافتند (کراسول، ۲۰۱۴). از کدگذاری ترکیبی استفاده شد؛ در ابتدا پژوهش با رویکردی استنتاجی آغاز شد و سؤالات اصلی بر مبنای چارچوب اخذ شده از مرور ادبیات طراحی شدند و در حین کار با داده‌ها، کدهای جدیدی به صورت استقرایی اضافه شدند. ترکیب رویکردهای استقرایی و استنتاجی، «رویکرد ترکیبی» نامیده می‌شود (جانسن، ۲۰۲۰). برای تولید کدهای اولیه، از روش کدگذاری خط به خط استفاده شد تا جزئیات بیشتری به کدها افزوده شود.

مرحله ۳: جست و جوی تم‌ها

تم، الگویی است که چیز مهم یا جالب توجه در داده‌ها را در بر می‌گیرد. در مجموع ۵۶۴ کد اولیه تولید شد و در این مرحله، تحلیل بر تم‌ها در سطح کلی‌تری متمرکز شد. برخی از کدها ترکیب شدند، بهبود یافتند، تقسیم و یا حذف شدند که در نهایت در قالب ۳۶ کد اولیه نهایی دسته‌بندی گردیدند و سپس کنکاش برای پیدا کردن تم‌های فرعی که یک یا چند دسته از کدهای اولیه یا مفاهیم را بر بگیرد انجام شد که به ۱۴ تم فرعی منجر شد و در نهایت تم‌های اصلی که یک یا چند تم فرعی را پوشش می‌دهد نیز در قالب سه تم نهایی دسته‌بندی شدند.

مرحله ۴: بازنگری در تم‌ها

در این مرحله، تم‌های اولیه مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفتند. تم‌های اولیه، فرعی و نهایی به ترتیب عبارت بودند از ۳۴ تم فرعی، ۱۲ تم فرعی و سه تم نهایی.

مرحله ۵: تعریف تم‌ها

در این مرحله هدف آن بود که تم‌هایی که در مطالعه ارائه خواهد شد، شناسایی و بیشتر تکمیل، سپس داده‌ها درون آن‌ها تحلیل شود. این مرحله، آخرین مرحله توسعه تم‌ها است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این مرحله، توصیف روشن و دقیق از هر تم امکان‌پذیر می‌شود و ارتباط هر تم فرعی با تم اصلی و ارتباط متقابل آن‌ها مشخص می‌شود.

مرحله ۶: تهیه گزارش

آخرین مرحله در تحلیل تم، نوشتن گزارش است. با رعایت تمام اصول لازم در نگارش گزارش، این مقاله پژوهشی تهیه شد.

روایی و پایایی

اقدامات جدی برای رعایت معیارهای قابلیت اعتماد و صداقت در این مطالعه انجام شد. رضایت تمام شرکت‌کنندگان برای شرکت در مصاحبه اخذ شد و حریم خصوصی و ناشناس ماندن آن‌ها تضمین گردید. شرکت‌کنندگان حق داشتند در هر لحظه از مصاحبه انصراف دهند (برایمن و بل، ۲۰۱۱). تأییدیه هر شرکت‌کننده نسبت به متن مصاحبه خود گرفته شد تا اعتبار یافته‌های پژوهش پس از تحلیل تضمین شود. این امر برای ایجاد اعتماد و صداقت در این تحقیق ضروری بود. داده‌ها بدون استفاده از اظهارات نادرست، تفسیرهای اشتباه یا تحلیل‌های غیرواقعی، مورد بررسی قرار گرفتند.

برای تضمین روایی، از روش‌های مثلث‌سازی داده‌ها، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و تنوع نمونه استفاده شد. برای پایایی نیز، کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل انجام شد و توافق بین‌کدگذار از طریق نرم افزار spss به میزان ۸۰٪ محاسبه شد. اختلافات از طریق بحث و بازبینی مشترک رفع شد.

یافته‌ها

در ادامه مصاحبه‌ها جهت دست‌یابی به الگوی معانی از داده‌ها انجام شد. از مصاحبه دهم به بعد، مضمون جدید ظاهر نشد، اما برای اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا مصاحبه بیستم ادامه پیدا کرد. درنهایت تحت سه تم اصلی موانع زمینه‌ای، موانع محتوایی و موانع فرآیندی دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها صرفاً بیان‌گر فهرستی از مشکلات اجرایی نیستند، بلکه در مجموع نشان می‌دهند که شکاف میان «تدوین» و «تحقق» برنامه‌ها، محصول برهم‌کنش هم‌زمان ضعف در سازوکارهای اجرا، محدودیت‌های ساختاری و ناهماهنگی‌های محتوایی است. در ادامه، هریک از این مقوله‌ها با تکیه بر شواهد مصاحبه‌شوندگان و با تأکید بر پیامدهای اجرایی آن‌ها تبیین می‌شود. جدول شماره ۲ تم‌های اولیه، تم فرعی و سه تم اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. کدهای اولیه، فرعی و اصلی

تم اصلی	تم‌های فرعی	تم‌های اولیه	فراوان
موانع زمینه‌ای	ناهماهنگی سیستمی و نهادی	عدم هم‌افزایی بین نهادی-موانع حکمرانی داده-تمرکز بر حکمرانی عملیاتی به جای حکمرانی استراتژیک- عدم حکمرانی تسهیل‌گر، نقش‌آمیختگی و مسؤولیت‌پذیری	۵۷
	موانع رهبری	برخورد سلیقه‌ای و فردگرایی سبک رهبری غیر منعطف عدم تعهد مدیریت به برنامه	۴۶
	موانع فرهنگی	نبود فرهنگی مشارکتی	۴۵

بررسی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های سند تحول قوه قضاییه: مطالعه موردی دادگستری گیلان

معصومه قاسمی شمس، محمد کرمی

	فرهنگ سلسله‌مراتبی و غیر منعطف		
۳۲	چارت سازمانی محدود و نامتناسب ضعف زیرساخت فناوری	موانع ساختاری	
۵۱	عدم اولویت‌بندی درست اهداف و برنامه‌ها، حجم گسترده برنامه‌های ابلاغی و عدم تناسب با نیروی انسانی موجود، مسائل بومی‌سازی و تنوع مناطق	اولویت‌بندی نامناسب اهداف و برنامه‌ها	موانع محتوایی
۴۴	درگیر نشدن همه ذی‌نفعان در برنامه، درگیر نکردن بدنه اجرایی در ارائه بازخورد	عدم مشارکت ذی‌نفعان در تدوین برنامه و اهداف	
16	عدم توجه به رابطه و هم‌سویی اهداف تعارض منافع اهداف و برنامه‌ها	عدم هم‌سویی استراتژیک اهداف و برنامه‌ها	
۱۴۱	عدم اخذ بازخورد صحیح از اجرای برنامه، بازرسی و کنترل عملکرد نامطلوب، پاداش و تشویقی نامناسب، نادرستی معیار سنجش عملکرد با بهره‌وری، نداشتن برنامه کنترل استراتژیک مدون	موانع کنترل و پایش	
۶۵	عدم استفاده از کارکنان مناسب در بدنه اجرا، عدم تعهد کارکنان اجرایی به برنامه، نداشتن سازوکار باورپذیری و تعهد به برنامه، کمبود نیروی انسانی	موانع منابع انسانی	موانع فرآیندی
۲۶	وجود رویه‌های زائد و تکراری در پایش و اجرا، تخصیص ناکارای منابع،	موانع عملیاتی	
۲۵	عدم هم‌افزایی و ارتباط درون سازمانی، نارسایی در تقسیم مسئولیت‌های اجرایی	موانع ارتباطی	
۱۶	عدم توجه به ابتکار و خلاقیت در اجرا، عدم اشتراک‌گذاری مناسب تجارب اجرا	موانع مدیریت دانش و تسهیم آن	

همان‌گونه که در جدول نشان داده شد، موانع فرآیندی با بیشترین فراوانی (۲۷۳ کد) و سپس موانع زمینه‌ای (۱۸۰ کد) و موانع محتوایی (۱۵۱ کد) قرار گرفتند. در ادامه، یافته‌های نهایی و تکمیلی از مصاحبه‌های ارسالی به همراه نقل‌قول و تحلیل آن‌ها ارائه می‌شود:

۱. موانع فرآیندی

موانع فرآیندی به آن دسته از مشکلاتی اشاره دارند که در سطح اجرای روزمره، پایش، کنترل، ارتباطات عملیاتی و گردش اطلاعات بروز می‌کنند. داده‌ها نشان دادند که این موانع، بیشترین فراوانی را در میان تم‌های استخراج‌شده داشته‌اند و از این رو می‌توان آن‌ها را هسته اصلی اختلال در اجرای برنامه دانست. از منظر تحلیلی،

این موانع نشان می‌دهند که مسأله صرفاً «تصمیم‌گیری» یا «تعیین هدف» نیست، بلکه سازمان در مرحله تبدیل هدف به اقدام، با اختلال‌های جدی مواجه است.

موانع کنترل و پایش (۱۴۱ کد):

مثال نقل قول: «در فرآیند اجرای برنامه‌ها، عدم وجود سیستم کنترل و پایش مناسب، باعث ایجاد مشکلات جدی در ارتباط بین واحدهای مختلف شده است.» (مصاحبه ۳، مدیر ستادی)

تحلیل: با توجه به این نقل قول و عبارتهای مشاهده شده در مصاحبه‌ها از جمله: «رتبه‌بندی‌های اشتباه»، «معیار مشخصی برای ارزیابی وجود ندارد»، «معیار صحت سنجی درستی هم وجود ندارد»، «نتیجه ملموس برنامه عملیاتی مشخص نیست» و «آمارها را نمی‌شود راستی آزمایی کرد» نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان به طور مکرر به ضعف سیستم‌های ارزیابی و بازخورد اشاره کرده‌اند. نقد «فیدبکی ارسال نشد»، «تحلیل موارد بحرانی... تعبیه نشده» و «نظرسنجی... فیدبک نداره اعمال نمی‌شود» نشان می‌دهد که فرآیند کنترل و پایش، یک‌طرفه و بدون حلقه بازخورد مؤثر است. همچنین، گزاره‌هایی مانند «گزارشات هنوز به صورت دستی دریافت میشه و گاهی هم بیشتر زمان برای گرفتن پاسخ هدر میره» و «اکسل بدترین انتخاب ممکن برای ارائه گزارش هست» نشان می‌دهد که ابزارهای فناوری اطلاعات برای پایش به درستی به کار نرفته‌اند. این یافته با نتایج پژوهش ایکه و سوریاکومار (۲۰۲۱) در آفریقای جنوبی هم‌راستا است که ضعف سیستم‌های پایش را مانع کلیدی در سازمان‌های دولتی می‌دانند. این نشان می‌دهد که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، وجود نظام کنترلی و پایشی مناسب و اصولی، از مهم‌ترین معیارهای موفقیت برنامه‌های استراتژیک محسوب می‌شود.

موانع انسانی (۶۵ کد):

مثال نقل قول: «کارکنان به دلیل کمبود آموزش‌های تخصصی و فشار کاری بالا، انگیزه‌ای برای اجرای برنامه‌ها ندارند.» (مصاحبه ۶، معاون اجرایی)

تحلیل: این یافته با پژوهش اوسو و گیندیچا (۲۰۲۳) در قوه قضاییه کنیا همخوانی دارد که آموزش هدفمند می‌تواند رضایت و تعهد کارکنان را افزایش دهد. کمبود نیروی انسانی به‌ویژه نیروی انسانی ماهر و متخصص در بدنه اجرا، عدم تعهد کارکنان بدنه اجرایی به برنامه‌ها و عدم ایجاد باورپذیری و تعهد در کارکنان نسبت به

برنامه، از دلایل عمده‌ای هستند که توسط مشارکت‌کنندگان مطرح شده‌اند. همچنین، گزاره‌هایی مانند: "انگیزه‌ای وجود ندارد"، "تزریق‌های مالی انگیزه‌آنجنایی ایجاد نمی‌کند"، "انگار فکر می‌کنند فایده‌ای نداره پاسخ دادن"، "کمبود راه‌های تشویقی و انگیزشی"، "انگیزه‌های مالی" و "کمبود برنامه‌های تشویقی و انگیزشی در راستای برنامه عملیاتی" نشان می‌دهد که مسائل انگیزشی و تعهدی، در سطح عمیق‌تری نیز وجود دارد. مشارکت‌کنندگان به طور مستقیم به "کمبود نیرو" و "تأکید نگاهشان مالی شده است" اشاره کرده‌اند که نشان‌دهنده بحران منابع انسانی است. همچنین، نقل قول‌هایی مانند "کمبود نیروی انسانی داریم. حجم برنامه‌ها زیاد است و کارهای عملیاتی بسیار زیاد" و "بدنه اجرایی... فکری برایش نشده" نیز برجسته می‌کند که ظرفیت انسانی فعلی قادر به پاسخ گویی به حجم کار تعریف شده نیست.

از منظر تحلیلی، این وضعیت بیان گر آن است که برنامه‌های سند تحول بر بستری اجرا می‌شود که از نظر آمادگی انسانی به اندازه کافی تقویت نشده است. برنامه‌ای که متکی بر نقش‌آفرینی کارکنان است، در صورتی موفق خواهد بود که برای آنان زمان، مهارت و انگیزه کافی فراهم شود. در غیر این صورت، اجرای برنامه‌ها به سطح انجام حداقلی و رفع تکلیفی تنزل می‌یابد. این نوع اجرای حداقلی، اگرچه ممکن است در گزارش‌های رسمی به عنوان «پیشرفت» ثبت شود، اما در عمل به تحول واقعی منجر نمی‌شود. از این رو، موانع انسانی را باید به مثابه عاملی دانست که میان «وجود برنامه» و «قابلیت تحقق آن در میدان عمل» فاصله ایجاد می‌کند.

موانع عملیاتی (۲۶ کد):

مثال نقل قول: «گزارش‌دهی‌ها و کاغذبازی‌های فراوان، باعث دوباره‌کاری و فرسودگی نیروی کار شده است. ما نیاز به ایجاد بستری داریم که بتوانیم به صورت الکترونیکی و بدون اتلاف وقت، اطلاعات را به اشتراک بگذاریم.» (مصاحبه ۵، قاضی شعبه)

چتحلیل: این یافته با نتایج پژوهش سوسا نتو (۲۰۲۳) هم‌راستا است که ضعف در سیستم‌های ارتباطی و تسهیم دانش را مانع اجرای استراتژی در سازمان‌های قضایی می‌داند. عبارت‌هایی مانند "کاغذبازی‌های فراوان"، "دوباره‌کاری‌های فراوان در اکسل"، "نامه‌نگاری‌های فراوان"، "کار پایه‌ای کمبود ملزومات" و "نحوه بازخورد عملکرد هم به نحو مطلوبی نیست" نیز برجسته می‌کند که وجود رویه‌های زائد و تکراری و طاقت‌فرسا در پاسخ

گویی به برنامه‌های عملیاتی، مشکلات قابل توجهی ایجاد می‌کند. همچنین، انتقاد از "کمبود زیرساخت‌های فناوری جدید"، "کمبود تجهیزاتی که کارکنان رو با بی‌انگیزگی مواجه نکند" و "گزارشات هنوز به صورت دستی دریافت می‌شود" نشان می‌دهد که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات ناکافی و نامناسب هستند. پیشنهادهای مانند "استفاده از گیمیفیکیشن"، "اپ‌های آموزشی" و "پلتفرم‌هایی طراحی کرد برای سنجش ارزیابی" نیز نشان می‌دهد که کارکنان آگاه از راه‌حل‌های مدرن هستند اما به آن‌ها دسترسی ندارند.

تحلیل این یافته آشکار می‌کند که بوروکراسی زائد، نوعی اتلاف اجرایی ایجاد می‌کند؛ به این معنا که انرژی سازمانی به جای تمرکز بر تحقق هدف، صرف تولید، انتقال و تأیید مستندات می‌شود. در چنین فضایی، برنامه عملیاتی به جای آنکه یک مسیر روشن و هدفمند برای تحول باشد، به فرآیندی زمان‌بر، سنگین و فرساینده تبدیل می‌شود. پیامد چنین وضعیتی، کاهش سرعت اجرا، افزایش هزینه‌های پنهان و تضعیف انگیزه کارکنان برای مشارکت فعال در برنامه‌هاست.

موانع ارتباطی (۲۵ کد):

مثال نقل قول: «بدنه اجرایی در سطح حوزه‌ها همکاری با ستاد کلی نمی‌کنند. جواب نامه‌ها زده نمی‌شود. حوزه‌های قضایی جواب گوی خیلی نامه‌ها نیستند.» (مصاحبه ۱۱، کارشناس ستادی)

تحلیل: عبارت‌های "عدم هم‌افزایی و ارتباط درون سازمانی"، "عدم درگیر کردن همه ذی نفعان"، "بدنه اجرایی در سطح حوزه‌ها همکاری با ستاد کلی نمی‌کنند"، "جواب نامه‌ها زده نمی‌شود"، "شهرستان‌ها جواب گوی خیلی نامه‌ها نیستند"، "همراهی شان با ستاد خیلی کم است"، "ارتباطات اکثراً یک طرفه و خشک هستند" و "عدم گرفتن بازخورد از خود حوزه‌ها" نشان می‌دهد که موانع ارتباطی و همکاری بین بخش‌های مختلف سازمان، چالش جدی است. همچنین، عبارت‌های "کم کردن فاصله بین مدیران ستادی استان با کارکنان" و "نظارت بر نحوه ارائه پست‌های سازمانی" نیز برجسته می‌کند که ارتباط عمودی و افقی در سازمان ضعیف است. این نشان می‌دهد که اطلاعات و بازخورد به‌درستی بین سطوح سازمانی جریان ندارد.

بنابراین از نظر تحلیلی، این یافته بیان گر وجود شکاف مرکز-پیرامون در اجرای برنامه‌هاست. هنگامی که ارتباطات عمودی و افقی شفاف نباشد، مجریان محلی احساس می‌کنند در فرآیند تصمیم‌سازی و اصلاح برنامه‌ها نقشی ندارند. در نتیجه، ارتباط سازمانی از حالت تعاملی به حالت یک‌سویه تقلیل می‌یابد و اجرای برنامه‌ها نیز با سوءبرداشت، تعلل یا مقاومت خاموش مواجه می‌شود. بنابراین، ضعف ارتباطی تنها یک مشکل فنی نیست، بلکه نشانه‌ای از اختلال در حکمرانی اجرایی و ضعف در سازوکار هماهنگی سازمانی است.

موانع مدیریت دانش و تسهیم آن (۱۶ کد):

مثال نقل قول: «از کارکنان با پتانسیل بالا در اشتراک تجارب و ذخیره دانشی آن‌ها استفاده نمی‌شود (مصاحبه ۱۴، مدیر ستادی)

تحلیل: عبارت‌های "عدم توجه به ابتکار و خلاقیت در اجرا"، "به بحث ابتکار و خلاقیت هم بهایی داده نمی‌شود"، "کمبود بها دادن به خلاقیت و ابتکار عمل"، "کارکنان با پتانسیل بالا... می‌شود استفاده کرد؛ اما نمی‌کنند" و "به کارکنان و خصوصاً کارمندان بدنه اجرایی باید انعطاف‌پذیری بیشتر و اعتماد بیشتری داد" نشان می‌دهد که سازمان از ظرفیت‌های نهفته در کارکنان خود به‌درستی بهره نمی‌برد. همچنین، انتقاد از "عدم آشناسازی کل کارکنان و ارائه کلاس‌های آموزشی" و "نه آگاه-سازی درست می‌شود و نه کاملاً عملکرد را بهش لینک می‌دهند" نیز برجسته می‌کند که فرآیندهای دانش‌محور و یادگیری سازمانی ضعیف هستند.

این یافته نشان می‌دهد که سازمان هنوز سازوکار مؤثری برای تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی ندارد. در غیاب این سازوکار، یادگیری از تجربه‌ها اتفاق نمی‌افتد و خطاهای اجرایی به‌صورت مکرر بازتولید می‌شوند. در نتیجه، اجرای سند از ظرفیت خلاقیت و تجربه بدنه کارشناسی محروم می‌ماند. از این منظر، ضعف در مدیریت دانش نه فقط یک نقصان مدیریتی، بلکه عامل بازتولید ناکارآمدی در دوره‌های مختلف اجراست.

موانع زمینه‌ای (۱۸۰ کد)

موانع زمینه‌ای به عواملی اشاره دارند که در سطح ساختار، فرهنگ، رهبری و روابط نهادی عمل می‌کنند و بستر اجرای سند را شکل می‌دهند. داده‌ها نشان دادند که این موانع، اگرچه ممکن است به‌طور مستقیم در هر

مرحله از اجرا مشاهده نشوند، اما به صورت عمیق و پایدار، ظرفیت سازمان را برای تحول محدود می کنند. این مقوله شامل چهار کد محوری است:

ناهماهنگی سیستمی و نهادی (۵۷ کد):

مثال نقل قول: «عدم هم افزایی بین نهادها یکی از مهم ترین چالش هاست. سایر نهادها هیچ گونه برداشت و درکی از این برنامه ها ندارند و اطلاع رسانی مناسبی در راستای همگام بودن با برنامه های عملیاتی قوه قضاییه صورت نگرفته است.» (مصاحبه ۴، مدیر ستادی)

تحلیل: این یافته با نتایج پژوهش لامانن و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد که شبکه پیچیده ذی نفعان را مانع اجرای استراتژی در بخش دولتی می دانند. نظریه زمینه نهادی این یافته را تبیین می کند. عدم هم افزایی بین نهادها نشان دهنده ناسازگاری بین زمینه نهادی قوه قضاییه و سایر نهادهای فعال در حوزه عدالت و همچنین خدمات عمومی است. عبارت هایی مانند "هیچ گونه اطلاع رسانی نشده از برنامه عملیاتی قوه قضاییه برای سازمان ها"، "بحث همیاری و همکاری کلاً به فراموشی سپرده می شود"، "ارگان ها از برنامه عملیاتی اطلاعی ندارند"، "این حرکت ها باید جمعی باشد" و "قوه قضاییه چرا نباید حوزه فعالیت هاش رو گسترش بده" نیز برجسته می کند که عدم هم افزایی بین نهادی اجرای برنامه ها را مختل کرده است. همچنین، انتقاد از "عدم الزام دستگاه ها به صورت کلی به همکاری" و "سایر ارگان ها هم باید اهداف عملیاتی قوه را بدانند" نشان می دهد که هماهنگی بین بخشی یکی از چالش های اساسی است.

موانع رهبری (۴۶ کد):

مثال نقل قول: «فرهنگ سلسله مراتبی مانع از مشارکت فعال کارکنان در اجرای برنامه ها شده است.» (مصاحبه ۷، قاضی)

تحلیل: این یافته با نتایج پژوهش محمد (۲۰۲۱) در قوه قضاییه مالزی هم راستاست که رهبری انعطاف پذیر عملکرد را بهبود بخشیده است. گزاره هایی مانند "برخورد سلیقه ای و فردگرایی"، "سبک رهبری غیرانعطاف پذیر"، "عدم تعهد مدیریت به برنامه"، "عدم علاقه رؤسا و مدیریت و باورپذیریشون به برنامه"، "فقط الزام بالاسری هست"، "سبک های مدیریتی خشک و یک طرفه"، "اکثراً پذیرش پیشنهاد و ابتکار و خلاقیت

ندارند" و "... عملاً نظرسنجی‌ها... فیدبک نداره اعمال نمی‌شود" نشان می‌دهد که سبک رهبری غیرمنعطف و فرهنگ غیرمشارکتی، ابتکار عمل را محدود کرده است. همچنین، انتقاد از "عدم درگیر کردن همه ذی نفعان در برنامه"، "تأکید بیش از حد بر روی دسته‌ای از کارکنان یعنی قضات"، "تمرکز پست‌ها و تشویقی‌ها اکثراً در مرکز و ستاد" و "بازتعریف پست‌های ستادی و صف در شهرستان‌ها" نیز برجسته می‌کند که رهبری و توزیع منابع به درستی انجام نشده است.

رهبری غیرمشارکتی سبب می‌شود که برنامه‌ها به جای آنکه به عنوان پروژه‌ای مشترک و تحول‌آفرین تلقی شوند، به صورت دستورات از بالا دریافت شوند. این امر نه تنها انگیزه درونی کارکنان را کاهش می‌دهد، بلکه حس مالکیت آنان را نسبت به برنامه‌ها نیز تضعیف می‌کند. در چنین فضایی، ابتکار عمل و یادگیری جمعی جای خود را به تبعیت حداقلی می‌دهد. بنابراین، سبک رهبری در این مطالعه به عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده در تبدیل یا عدم تبدیل سند به رفتار اجرایی شناسایی شد.

موانع فرهنگی (۴۵ کد):

مثال نقل قول: «محیط فرهنگی باید تغییر کند. محیط با نشاطی وجود ندارد. فرهنگ سلسله مراتبی و خشک هست. فرهنگ انعطاف‌پذیری هم ندارد.» (مصاحبه ۱۷، مدیر شعبه)

تحلیل: عبارت‌های "محیط فرهنگی باید تغییر کنه"، "محیط با نشاطی وجود نداره"، "فرهنگ سلسله مراتبی و خشک هست"، "فرهنگ انعطاف‌پذیری هم نداره"، "محیط دوستانه و به دور از ترس و ارعاب" و "اعتماد سازمانی" نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی موجود مانعی جدی در اجرای موفق برنامه عملیاتی است. همچنین، انتقاد از "به سخره گرفتن برنامه‌ها"، "گزارشات دهن پرکن فقط برای پرکردن آمار" و "برخورد شفاف با کارکنان خاطی" نیز برجسته می‌کند که ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی نیاز به بازنگری دارند.

موانع ساختاری (۳۲ کد):

مثال نقل قول: «زیرساخت‌های فناوری ما برای اجرای سیستم‌های دیجیتال سند تحول کافی نیست.» (مصاحبه ۹، کارشناس)

تحلیل: مشکل عمده بسیاری از افراد در بدنه اجرایی، وجود ضعف در زیرساخت‌های فناوری است. این مورد به میزانی از اهمیت برخوردار است که عدم توجه به آن منجر به بی‌انگیزگی، دوباره‌کاری، فرسودگی نیروی کار و عدم امکان برخورد درست اقدامات و نتایج عملکردی خواهد شد. این یافته با نتایج پژوهش لامان و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد که زمینه نهادی بخش دولتی را غیرمنعطف و شامل قوانین سخت گیرانه، انعطاف‌پذیری محدود و عدم سازگاری شناسایی کردند. همچنین، عباراتی مانند "برنامه‌ریزی چرا نباید سامانه ویژه داشته باشد"، "اطلاعات جمع‌آوری از تمام ادارات خیلی سخت هست"، "بستر و پلتفرم مناسب جهت ارائه بازخورد و نتایج وجود ندارد" و "چارت سازمانی محدود و نامتناسب است" نیز نشان می‌دهد که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی، ناکافی است.

موانع محتوایی (۱۵۱ کد)

موانع محتوایی به خود طراحی برنامه‌ها، اولویت‌بندی اهداف و میزان انطباق آن‌ها با ظرفیت‌ها و نیازهای محیطی مربوط می‌شوند. برخلاف برخی موانع که در مرحله اجرا ظاهر می‌شوند، این دسته از موانع نشان می‌دهند که بخشی از مشکل، در همان مرحله طراحی و تدوین وجود دارد. مقوله شامل پنج کد محوری است:

اولویت‌بندی نامناسب اهداف و برنامه‌ها (۵۱ کد):

مثال نقل قول: «اهداف برنامه عملیاتی با شرایط محلی و فرهنگی منطقه ما همخوانی ندارد. به عنوان مثال، طرح‌هایی مانند 'قاضی در مدرسه' در مناطق روستایی عملی نیستند و به دلیل کمبود نیروی انسانی، اجرای آن‌ها غیرممکن است.» (مصاحبه ۸، کارشناس)

تحلیل: این یافته با مفهوم "ارتباط استراتژی با زمینه" در نظریه مدیریت استراتژیک دیوید (۲۰۲۱) همخوانی دارد. عبارت‌هایی مانند "عدم اولویت‌بندی درست اهداف و برنامه‌ها"، "حجم گسترده برنامه‌های

ابلاغی و عدم تناسب با نیروی انسانی موجود"، "از نظر بومی‌سازی هم هیچ بومی‌سازی صورت نگرفته است"، "استان گیلان بحث دریا کم بهش پراخته شده"، "بحث مرزی بودن ما وجود ندارد"، "تعداد برنامه خیلی زیاد هست"، "اولویت‌بندی باید صورت گیرد"، "برنامه سوای کار روزانه و ذات کاری باید باشه" و "برنامه عملیاتی می‌تونست اولویت‌بندی استان‌ها را بیشتر مد نظر قرار گیرد" نیز برجسته می‌کند که عدم بومی‌سازی برنامه‌ها و مشارکت ناکافی ذی نفعان، اجرا را دشوار کرده است. همچنین، عباراتی "کارهای عادی و روزانه نباید در غالب برنامه عملیاتی صورت گیرد" نشان می‌دهد که محتوای برنامه عملیاتی از نظر کاربران، بیش از حد پیچیده و فراتر از وظایف اصلی است. پژوهش محمدی و سلیمی (۱۴۰۱) نیز نشان داده‌اند که مشکلات اجرایی در ایران بیشتر از تدوین استراتژی است که با این یافته همخوانی دارد.

این یافته از نظر تحلیلی حائز اهمیت است؛ زیرا نشان می‌دهد که شکاف میان سند و اجرا صرفاً ناشی از ضعف در اجرا نیست، بلکه بخشی از آن به طراحی غیرمنطبق با زمینه بازمی‌گردد. برنامه‌ای که با ظرفیت انسانی، فرهنگی و سازمانی محیط اجرا متناسب نباشد، حتی اگر از نظر مفهومی درست باشد، در عمل با مقاومت، تعویق یا تفسیر مجدد مواجه خواهد شد. بنابراین، نبود اولویت‌بندی روشن و عدم بومی‌سازی، قابلیت اجرایی سند را کاهش داده و آن را در معرض اجرای سطحی قرار می‌دهد.

عدم مشارکت ذی نفعان در تدوین برنامه و اهداف (۴۴ کد):

مثال نقل قول: «بدنه اجرایی، قضات شعبه و یا کارکنان و در بیرون ارگان‌ها مثل اداره زندان و بقیه زیاد در تدوین و برنامه ریزی اهداف مشارکت داده نمی‌شوند.» (مصاحبه ۱۶، قاضی).

تحلیل: عباراتی مانند "درگیر نشدن همه ذی نفعان در برنامه"، "درگیر نکردن بدنه اجرایی در ارائه بازخورد"، "عدم درگیر کردن همه ذی نفعان در برنامه حتی کارکنان صف و شعبه"، "نظرسنجی... در سطح حوزه‌های سطح شهرستان نیز صورت بگیرد"، "از مسؤولان برنامه عملیاتی هم بخواهند که ارتباط و بازخورد بدهند در مرکز" و "بازخورد به صورت جمعی باشد" نشان می‌دهد که فرآیند تدوین برنامه، مشارکتی نبوده

است. همچنین، انتقاد از "نحوه بازخورد عملکرد هم به نحو مطلوبی نیست" و "فیدبکی ارسال نشد" نیز برجسته می‌کند که فرآیند بازخورد و مشارکت در طول اجرا نیز ضعیف است.

از منظر تحلیلی، این مسأله موجب می‌شود که برنامه‌ها فاقد مالکیت اجرایی شوند. زمانی که مجریان در شکل‌گیری اهداف سهمیم نباشند، احتمال اینکه برنامه را «از آن خود» بدانند، کاهش می‌یابد و در نتیجه، میزان تعهد و همراهی آن‌ها نیز افت می‌کند. این وضعیت، زمینه را برای اجرای فرمایشی یا حداقلی فراهم می‌کند. بنابراین، مشارکت‌ندادن ذی‌نفعان، صرفاً یک نقص مشورتی نیست؛ بلکه یکی از عوامل اصلی کاهش اثربخشی و پذیرش برنامه‌هاست.

عدم هم‌سوایی استراتژیک اهداف و برنامه‌ها (۱۶ کد):

مثال نقل قول: «هدف کاهش حجم کاری قضات با طرح‌هایی مثل قاضی در مدرسه در تعارض است، چون نیروی کافی نداریم.» (مصاحبه ۸، کارشناس)

تحلیل: این تعارض درونی اهداف نشان‌دهنده ضعف در مرحله "عملیاتی کردن استراتژی" است که این یافته با نتایج پژوهش اموانزا و دار (۲۰۲۵) هم‌راستا است که عدم هم‌سوایی استراتژیک را مانع اجرای برنامه‌ها در بخش دولتی می‌دانند. عبارات "اهداف مشخص نیست"، "بازخورد مشخص نیست"، "فیدبکی ارسال نشد" و "تعارض منافع اهداف و برنامه‌ها" نیز نشان می‌دهد که هم‌سوایی و شفافیت در اهداف و برنامه‌ها، کافی نیست.

نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که اجرای برنامه‌های عملیاتی سند تحول قوه قضاییه تحت تأثیر مجموعه‌ای از موانع چندلایه قرار دارد که در سه سطح فرآیندی، زمینه‌ای و محتوایی عمل می‌کنند. در سطح فرآیندی، ضعف در پایش، ارتباطات، مدیریت دانش و سازوکارهای عملیاتی سبب می‌شود که برنامه‌ها به‌درستی از مرحله طراحی به مرحله اجرا منتقل نشوند. در سطح زمینه‌ای، ناهماهنگی نهادی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و محدودیت‌های ساختاری، بستر اجرای تحول را تضعیف می‌کنند. در سطح محتوایی نیز، نامناسب بودن اولویت‌ها و نبود مشارکت ذی‌نفعان، مشروعیت و قابلیت اجرایی برنامه‌ها را کاهش می‌دهد.

از منظر تحلیلی، این سه سطح به صورت جداگانه عمل نمی‌کنند، بلکه یکدیگر را تقویت می‌کنند. برای مثال، ضعف ساختاری و فناورانه، کنترل و پایش را دشوار می‌کند؛ پایش ضعیف نیز مانع یادگیری و اصلاح می‌شود و در ادامه، این وضعیت به فرسایش انگیزه و کاهش مشارکت کارکنان می‌انجامد. همچنین، هنگامی که اهداف برنامه با شرایط محلی همخوان نباشد و مجریان نیز در تدوین آن نقش نداشته باشند، حتی ساختارهای اجرایی مناسب نیز نمی‌توانند به‌تنهایی تضمین‌کننده موفقیت باشند. از این رو، مسأله اصلی در اجرای سند تحول، صرفاً کمبود منابع یا ضعف فردی نیست، بلکه گسست میان طراحی، حکمرانی اجرایی و بستر نهادی است.

پیشنهادهای

با توجه به یافته‌های پژوهش و به منظور غلبه بر موانع شناسایی شده و بهبود فرآیند پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در قوه قضاییه، پیشنهادهای عملیاتی زیر ارائه می‌شود که برای سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی قابل استفاده است:

۱. پیشنهادهای عملیاتی برای غلبه بر موانع فرآیندی:

بهبود سیستم‌های کنترل و پایش (براساس کد محوری: موانع کنترل و پایش)

اقدام: طراحی و پیاده‌سازی یک «سامانه یکپارچه پایش و ارزیابی عملکرد» (مانند Balanced Scorecard الکترونیکی) که شاخص‌های عملکردی را به صورت خودکار جمع‌آوری، تحلیل و گزارش‌دهی کند. این سامانه باید از پلتفرم‌های آنلاین بهره‌برد تا از ایجاد رویه‌های تکراری و خسته‌کننده (مانند گزارش‌نویسی سنتی با اکسل) و ایجاد بی‌انگیزگی و فرسایش در بدنه اجرایی جلوگیری کند.

ابزار: توسعه یا خرید سامانه نرم‌افزاری تخصصی با قابلیت داشبورد و گزارش‌های بصری.

تقویت منابع انسانی و انگیزش (براساس کد محوری: موانع منابع انسانی):

اقدام: انتصاب کارکنان مستعد، ماهر، باانگیزه و توانمند (به ویژه کارمندان ستادی که مسؤولیت جمع‌بندی و بازخورد برنامه عملیاتی در حوزه‌ها و ستاد استان را دارند) با دادن اختیارات و عنوان سازمانی متناسب. همچنین، طراحی و اجرای یک «برنامه جامع توسعه منابع انسانی و تشویق عملکرد» که شامل آموزش‌ها، سمینارها و سیستم‌های شفاف پاداش و تشویق (مالی و معنوی) براساس دستاوردهای عملیاتی باشد.

ابزار: برنامه آموزشی سالانه، سامانه مدیریت عملکرد، دستورالعمل پاداش و تشویق.

ساده‌سازی فرآیندهای اجرایی و ارتباطی (براساس کدهای محوری: موانع عملیاتی، موانع ارتباطی، موانع مدیریت دانش):

اقدام: ایجاد رویه‌های یکسان و آسان، توسعه یک پایگاه اطلاعاتی و دانشی مشترک برای به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش سازمانی، شفاف‌سازی رویه‌های پاسخ‌گویی و تخصیص بهینه منابع (انسانی، مالی، تسهیلات) از طریق ساختاربندی مجدد فرآیندهای مدیریت منابع. همچنین، ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر بین بدنه‌های اجرا و مرکز ستاد برای افزایش هم‌افزایی.

ابزار: نقشه‌برداری فرآیندها، توسعه سامانه گزارش‌دهی داخلی، دستورالعمل نامه‌نگاری ساده‌شده، پورتال دانش سازمانی.

۲. پیشنهادات عملیاتی برای غلبه بر موانع زمینه‌ای:

تقویت رهبری مشارکتی و فرهنگ سازمانی (براساس کدهای محوری: موانع رهبری، موانع فرهنگی):

اقدام: برگزاری کارگاه‌های تخصصی رهبری تحول‌آفرین برای مدیران میانی و ارشد. تغییر سبک رهبری از عملیاتی به حکمرانی استراتژی با تمرکز بر انعطاف‌پذیری، مشارکت و حمایت از ابتکار عمل. اجرای سیاست‌هایی برای افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فضای امن برای بیان نظرات و انتقادات سازنده.

ابزار: کارگاه‌های آموزشی، سامانه پیشنهادات داخلی، برنامه‌های تیم‌بیلدینگ؛ یعنی ایجاد تیم‌های کوچک، چندوظیفه‌ای و خودمدیریتی در سطوح مختلف سازمان (مثلاً در حوزه‌های قضایی یا بخش‌های ستادی) که مسؤولیت اجرای بخشی از برنامه عملیاتی یا حل یک مشکل خاص را بر عهده دارند.

بهبود تعامل بین‌نهادی (براساس کد محوری: موانع حکمرانی):

اقدام: اطلاع‌رسانی مناسب و گسترده از محتوای برنامه‌های تحول و تعالی برای تمامی ارگان‌ها و نهادهای درگیر (مانند ضابطان، سازمان‌های اجرایی، کانون وکلا، کارشناسان). طراحی و تدوین برنامه‌های عملیاتی خاص هر نهاد مرتبط با برنامه عملیاتی قوه قضاییه.

ابزار: تعبیه سامانه بین‌نهادی جهت پیگیری اقدامات، انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری جهت اجرای برنامه‌ها، برگزاری سمینار و همایش مشترک.

بهبود زیرساخت‌های فناوری (براساس کد محوری: موانع ساختاری):

اقدام: پرهیز از روش‌های سنتی سنجش عملکرد (مانند اکسل) که نامطمئن، وقت‌گیر و طاقت‌فرسا هستند. تقویت زیرساخت‌های فناوری و برنامه‌ریزی دقیق برای استفاده از پلتفرم‌های مناسب با قابلیت مدیریت اسناد، دسترسی امن به داده‌ها و عملکردها، ابزارهای تحلیلی قدرتمند، داشبوردها و گزارش‌های بصری.

ابزار: سامانه‌های یکپارچه مدیریت اسناد و عملکرد، ابزارهای تحلیل داده.

۳. پیشنهادات عملیاتی برای غلبه بر موانع محتوایی:

بومی‌سازی و بهبود طراحی برنامه‌ها (براساس کدهای محوری: اولویت‌بندی نامناسب، عدم مشارکت ذی‌نفعان):

اقدام: انجام نظرسنجی میدانی تخصصی از بدنه اجرایی (کارکنان، قضات) در سطوح استان و حوزه‌های قضایی، قبل از تدوین و ابلاغ اهداف، برنامه‌ها و اقدامات. این نظرسنجی باید فراتر از کاربرگ‌های پیشنهادی،

به صورت عینی و با درگیری و مشارکت مستمر همه ذی نفعان صورت گیرد. بر اساس این، اولویت‌بندی مناسب اهداف و برنامه‌ها با توجه به زمینه بومی و شرایط فرهنگی هر منطقه انجام شود.

ابزار: تشکیل کمیته‌های مشورتی استانی و شهرستانی، دستورالعمل بومی‌سازی برنامه‌ها، سامانه پیشنهادات استانی.

رفع تعارض و هم سو کردن اهداف (براساس کدهای محوری: عدم هم سویی استراتژیک، مبهم و نامشخص بودن اهداف):

اقدام: طراحی محتوای اهداف و برنامه‌ها با توجه به منابع و محدودیت‌های موجود. ارائه ابزارهایی برای هم سو کردن اهداف متعارض (مانند کاهش حجم پرونده در مقابل افزایش فعالیت‌های میدانی) از طریق ابتکار عمل، نوآوری و چاره‌اندیشی ساختاری.

ابزار: استفاده از مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار، سامانه‌های برنامه‌ریزی منابع در سطح استراتژیک.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که باید در تعمیم یافته‌ها به سایر بخش‌ها و استان‌ها مد نظر قرار گیرد:

۲ محدودیت جغرافیایی: پژوهش تنها در دادگستری استان گیلان انجام شده است. ویژگی‌های خاص این استان (جغرافیایی، فرهنگی، اجتماعی) ممکن است بر نتایج تأثیر گذاشته باشد و قابلیت تعمیم کامل به سایر استان‌ها را محدود کند.

۲ رویکرد کیفی: این پژوهش صرفاً با رویکرد کیفی (پدیدارشناسی) انجام شده است. برای تأیید و تعمیم یافته‌ها، ترکیب با روش‌های کمی مناسب است.

۲ محدودیت زمانی: داده‌ها مربوط به یک بازه زمانی مشخص (زمان انجام مصاحبه‌ها) هستند و ممکن است در طول زمان و با تغییرات سیاستی یا فرهنگی، الگوهای مطرح تغییر کنند.

مسیرهای پیشنهادی برای پژوهش‌های آینده

برای ادامه و توسعه این حوزه از پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

پژوهش‌های کمی: انجام پژوهش‌های کمی با استفاده از پرسش نامه‌های استاندارد شده برای سنجش میزان اهمیت و تأثیرگذاری هر یک از موانع شناسایی شده در سطح کلان تری از سازمان‌ها و حوزه‌های قضایی. پژوهش‌های ترکیبی: تلفیق روش‌های کیفی و کمی برای بررسی عمیق‌تر و جامع‌تر موانع و ارائه مدل‌های تحلیلی قابل تعمیم.

پژوهش‌های مقایسه‌ای بین استانی: انجام مطالعات مشابه در استان‌های دیگر برای شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و فرآیندی در مواجهه با موانع اجرای استراتژی.

پژوهش‌های طولی: دنبال کردن تغییرات در موانع در طول زمان و پس از اجرای پیشنهادات عملیاتی.

پژوهش‌های راهکار محور: تمرکز بر طراحی و آزمون راهکارهای خاص (مانند سامانه‌های پیشنهادی) برای غلبه بر موانع مشخص شده.

تقدیر و تشکر

بنا به اظهار نویسنده مسؤول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

منابع

الف) کتاب

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

David, F. R. (2021). Strategic Management: Concepts and Cases. New Jersey: Prentice Hall.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2023). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. Boston: Cengage Learning.

Scott, W. R. (2023). Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ب) مقاله

افروزی، هدیه؛ شیرزادراجعونی، هایده و محمودی، امیررضا. (۱۴۰۴). نقش دادرسی الکترونیکی در کاهش اطاله دادرسی کیفری در ایران با تأکید بر سند تحول و تعالی قوه قضائیه. دوفصل نامه تحقیق و توسعه در حقوق کیفری و جرم شناسی، ۲(۴)، ۱۲۶-۱۵۸. doi: 10.22034/jclc.2025.2069827.1239

Akhlaghi, A. (2021). Strategies of the Change of Organizational Culture with Emphasis on Human Capital (Case Study: Ministry of Culture and Islamic Guidance). Strategic Studies of Culture, 1(1), 75-104. doi: 10.22083/scsj.2021.136356. (in Persian)

Andrews, R; Beynon, M, J & Genc, E. (2017). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity. Administrative science. 7 (4). 1-19.

Bhimavarapu, S.R., Kim, S.-Y. and Xiong, J. (2020), "Strategy execution in public sectors: empirical evidence from Belgium", Journal of Business Strategy, Vol. 41 No. 6, pp. 39-47 .

Bianchi, C., Breveglieri, M., & Lugli, D. (2017). Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Public Administration: A Systematic Review. Public Management Review.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

Crawford, L. (2024). Conceptual frameworks in qualitative research: Moving beyond theoretical rigidity. International Journal of Qualitative Methods, 23, 1-15.

Dwi Retnandari, N. (2022). Implementation of Strategic Planning in Regional/ Municipal Governments, Obstacles and Challenges. Policy & Governance Review, 6(2), 155-175. doi:10.30589/pgr.v6i2.556.

Eke, C, E, E & Soriakumar, A, D. (2021). Strategy implementation barriers and remedies in public sector organizations. African journal of public affairs. 12 (1). 46-62

De Lorena, A.L.F. and Costa, A.P.C.S. (2024), "Strategies for implementing risk management in Brazilian state governments", International Journal of Public Sector Management, Vol. 37 No. 6, pp. 824-841. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2023-0329>.

- Jansen, D. (2020). Qualitative data coding: Explained simply (with examples). Grad Coach. <https://gradcoach.com/qualitative-data-coding-101/>. Accessed 20 Jul 2022.
- Karimy Dastjerdi, D. , Pourezzat, A. A. , Seyyed Kalali, N. and Akhavan Anvari, M. R. (2010). The Ranking of the Barriers of Strategic Decisions Implementation. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(2), 31-49. (in Persian)
- Laamanen,T, Suttekk,R and Skurnik,S(2018). The Effect of Public Sector Context on the Perception of Strategy Execution Challenges, *Academy of management*.<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.14060abstract>.
- Mohamed,A. (2015). Court reform programmes: the Malaysian experience. *Amicus Curiae* , Issue 102, 15-24.
- Mohammadi, Shirkooh. (2022).Metasynthesis of obstacles to strategy implementation in Iranian government organizations. *Strategic Management Thought (Management Thought)*.15(1):359-392. (in Persian)
- Mohammadi, S. and salimi, J. (2022). Research Synthesis on Obstacles to Strategy Implementation in Iranian Government Institutions: A Strategic Evolutionary Circle or Routinely Vicious Circle. *Research on Educational Leadership and Management*, 6(21), 109-131. doi: 10.22054/jrlat.2022.64270.1601. (in Persian)
- Mwanza, P. M., & Dar, J. A. (2025). The role of strategy implementation practices on performance of the public sector organisations. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 13(1),1-12.
- Osewe, J. O., & Gindichha, J. Y. (2022). Effect of training and development on employee satisfaction: A case of the Judiciary of Kenya. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1), 1-12.
- Permana, D. (2024), Implementation of Public Policy to Achieve Sustainable Development: Challenges and Strategies, *Khazanah sosial*, Vol 6, No 1,49-59.
- Rajashekar, S., Jain, A. (2024).A Thematic Analysis on “Employee Engagement in IT Companies from the Perspective of Holistic Well-being Initiatives”. *Employ Respons Rights J* 36, 165-187. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09440-x>.

- Ramsumair,N(2023). A strategy execution model for the public sector in an emerging economy, Thesis University Of South Africa (SBL). <https://hdl.handle.net/10500/29992> .
- Sial, A; Usman, M, Kh; Zufigar, S; Satti, A, M & Khursheed, I. (2013). Why do public sector organizations fail in implementing of strategic plan in Pakistan? Public policy and administration research. 3 (1). 33-42.
- Shopati AK, Mitonga KH, Aipinge LP. (2018). Factors affecting strategic plan execution process in public healthcare. Int J Community Med Public Health;5:474-81.
- Sukmiridiyanto, Pitojo Budiono, Maulana Mukhlis(2024). The Crucial Role Of Strategic Management In Improving The Performance Of Public Organizations, Journal Publicuho, 7(3):1183-1189.
- Souza Netto, J. L., Piaskoski, A. C., & Garcel, A. (2022). Compliance In The Judiciary: Practical Considerations On Compliance Programs Applied To Courts Of Justice. ESG Law Review , 5, 1-18. <https://doi.org/10.37497/esg.v5issue.1607>.
- Teixeira, J. C., et al. (2018). "Location of courts of justice: The making of the new judiciary map of Portugal." European Journal of Operational Research

A Study of Barriers to the Implementation of the Judiciary Transformation Document Programs: A Case Study of the Gilan Provincial Judiciary

Masoomeh Ghasemi shams^۱, Mohammad Karami^۲, Alireza Mehdipour moghadam^۳, Mehdi Ebrahimi^{**}

Date Received:
01 May 2026

Date Accepted:
14 July 2026

Keywords:

Thematic analysis,
Judicial Evolution
Document, executive
barriers strategy,
public sector,
strategic alignment

Abstract

This study aims to identify and analyze the barriers to implementing the programs of the Judiciary Transformation Document in the Gilan Provincial Judiciary. The research adopts a qualitative approach using thematic analysis based on the framework proposed by Braun and Clarke (2006). Data were collected through semi-structured interviews with 20 experienced judiciary staff members and analyzed through a six-phase coding process.

The findings indicate that the implementation barriers can be categorized into three main themes. Process-related barriers include weaknesses in monitoring and control systems, shortages of human resources, operational inefficiencies, communication challenges, and deficiencies in knowledge management and sharing. Contextual barriers encompass inter-organizational misalignment, cultural challenges, leadership shortcomings, and structural constraints. Content-related barriers involve inappropriate prioritization of objectives, lack of stakeholder participation in the formulation process, and misalignment between strategic goals and operational programs.

Based on the findings, several practical recommendations are proposed, including the design and implementation of an integrated monitoring system, strengthening human resources through targeted training, streamlining and reengineering processes, developing a robust knowledge management system, fostering participatory leadership, enhancing inter-organizational coordination, and localizing programs through active stakeholder engagement. These findings can contribute to improving the effectiveness of transformation initiatives within the judicial system.

¹ Ph.D. in in Business Policy Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. ebrahimistgm@atu.ac.ir

² PhD in Jurisprudence and Fundamentals of Islamic Law, Faculty of Theology and Islamic Studies, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. mohammadkarami909090@gmail.com

³ Ph.D. in Criminal Law, Islamic Azad University, Markazi, Iran. armehdipour.1356@gmail.com

⁴ (Corresponding Author)Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. ebrahimistgm@yahoo.com

