



## Designing a Model for Implementing Judicial Policies in Iran's Judiciary

### Roghayeh Keshvarian Azad

PhD Candidate, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: keshvarian@gmail.com

### Akbar Etebarian Khorasgani\*

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: etebarian@khuisf.ac.ir

### Mehraban Hadi Paykani

Assistant Prof., Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: paykani2323@gmail.com

### Mojtaba Shahnoushi

Assistant Prof., Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: mojtaba.shahnoushi@gmail.com

### Abstract

**Objective:** Implementation of judicial policies is one of the important issues in the judiciary with a major role in ensuring justice and implementing the rule of law. This research aims to design a model to implement judicial policies in Iran's judicial system.

**Methods:** In this research, 26 purposive semi-structured interviews were conducted with elites of the judiciary, and 333 concept codes were obtained accordingly. Applying the thematic analysis of qualitative data, similar concepts were merged or deleted and common themes and patterns related to the topic of research were identified and extracted. The design of the initial model was done at three levels of basic, organizing, and global themes. A three-round fuzzy Delphi survey was carried out to validate the model by aggregating the opinions of 20 experts from the Iranian judiciary and universities collected via a distributed questionnaire among them.

**Results:** Performing the data analysis, 122 basic themes, 36 organizing themes, and 8 main inclusive themes were obtained which formed the theoretical model. According to the achieved results of the present study, the dimension of implementation policies has the most effect on the model of implementing judicial

policies. Dimensions of participation of the involved actors, network governance in the justice system, the structure of implementation, empowerment of human resources, personal characteristics of judges, and principles of culture, religion, and citizens, are the following factors influencing the model, respectively.

**Conclusion:** The extracted dimensions and components from the research model are comparable to some religious doctrines and upstream documents. Therefore, such a model can guarantee the progress of the judiciary when being pursued.

**Keywords:** Implementation, Implementation of policy, Policy, Iran's judiciary

**Citation:** Keshvarian Azad, Roghayeh; Etebarian Khorasgani, Akbar; Hadi Paykani, Mehraban & Shahnoushi, Mojtaba (2022). Designing a Model for Implementing Judicial Policies in Iran's Judiciary. *Journal of Public Administration*, 14(1), 129-164. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2022, Vol. 14, No.1, pp. 129-164

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.334472.3060>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: November 09, 2021

Received in revised form: February 04, 2022

Accepted: March 11, 2022

Published online: June 21, 2022





## طراحی مدل اجرای خطمشی‌های قضایی در نهاد قضایی کشور

رقیه کشوریان آزاد

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خورسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: keshvarian@gmail.com

اکبر اعتباریان خوراسگانی\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خورسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: etebarian@khuif.ac.ir

مهربان هادی پیکانی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خورسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: paykani2323@gmail.com

مجتبی شاهنوشی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خورسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه: mojtaba.shahnoushi@gmail.com

### چکیده

**هدف:** اجرای خطمشی‌های قضایی از موضوعات مهم قوه قضاییه است و برای تحقق عدالت و حاکمیت قانون جایگاه ویژه‌ای دارد. این پژوهش با هدف طراحی مدل اجرای خطمشی‌های قضایی در نهاد قضایی کشور اجرا شده است.

**روش:** در این پژوهش با استفاده از ۲۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته هدفمند با متخصصان قوه قضاییه، ۳۳۳ کد مفهومی احصا شد. پس از حذف و ادغام مفاهیم مشابه در جمله‌ها و پاراگراف‌های مرتبط به موضوع پژوهش، به کمک روش تحلیل مضمون و با رویکرد کیفی، مفاهیم شناسایی و استخراج شدند. مفاهیم به دست آمده در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر کدگذاری شدند و بدین ترتیب، مدل اولیه طراحی شد. برای اعتباریابی مدل، از سه دور رویکرد دلفی فازی و نظرسنجی از ۲۰ خبره قوه قضاییه و دانشگاه در قالب پرسش‌نامه استفاده شده است.

**یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها در نهایت به احصای ۱۲۲ مضمون پایه، ۳۶ مضمون سازمان‌دهنده، ۸ مضمون فراگیر و شکل‌گیری مدل نظری انجامید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بعد در مدل اجرای خطمشی‌های قضایی، سیاست‌های اجرا بیشترین اثر را دارد و پس از آن، به ترتیب، ابعاد تقویت بستر بازیگران اجرا، حکمرانی شبکه‌ای قضایی، ساختار اجرا، توانمندسازی نیروی انسانی، ویژگی شخصی قضات، مبانی فرهنگی و دینی و شهروندان قرار می‌گیرند.

**نتیجه‌گیری:** ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از مدل پژوهش را می‌توان با برخی از آموزه‌های دینی و اسناد بالادستی مقایسه کرد؛ بنابراین عمل به چنین الگویی، ضامن پیشرفت قوه قضاییه است.

**کلیدواژه‌ها:** اجرا، اجرای خطمشی، خطمشی، نهاد قضایی

**استناد:** کشوریان آزاد، رقیه؛ اعتباریان خوراسگانی، اکبر؛ هادی پیکانی، مهربان و شاهنوشی، مجتبی (۱۴۰۱). طراحی مدل اجرای خطمشی‌های قضایی در نهاد قضایی کشور. مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۱۲۹-۱۶۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۸

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.334472.3060>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۱، دوره ۱۴، شماره ۱، صص. ۱۲۹-۱۶۴

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

اجرای مؤثر خطمشی، متضمن اجرای یک خطمشی در جهتی است که اهداف کلی و جزئی خطمشی تحقق یافته، کسب یا درک شود (بارتولومئو و چاکویومیکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). اجرای مؤثر خطمشی‌ها مستلزم وجود شرایطی است که در خطمشی و محیط اجرا نهفته است. اما مهم‌تر از همه طراحی ساختار اجرایی است که اجرا را عملیاتی می‌کند. اجرای خطمشی نه با دست نامرئی و نه توسط یک سازمان مجری، به‌تنهایی امکان‌پذیر نخواهد بود، بلکه سازمان‌های متعدد با خوشه‌ای از سازمان‌ها در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی در فرایند اجرای نقش دارند. از این رو در اجرای یک طرح، خطمشی با برنامه اجتماعی، هماهنگی و مشارکت دستگاه‌های اجرایی ذی‌نفع لازم است (قلی‌پور، ۱۳۹۶).

در خصوص اینکه چه کسی سیاست‌ها را اجرا می‌کند نظرهای متفاوتی وجود دارد. علت این امر به نوع سیاست، دامنه و وسعت آن و همچنین اهدافی که دنبال می‌کند و به محیط‌های متفاوتی برمی‌گردد که سیاست در آن اجرا می‌شود. اما به‌طور کلی می‌توان بازیگران اصلی نظام اجرای سیاست را به این شرح فهرست کرد: بوروکرات‌ها و کارگزاران اداری، قانون‌گذاران و سیاست‌گذاران، قضات و قوه قضاییه، گروه‌های ذی‌نفع و فشار، شهروندان و نهادهای مدنی. در واقع می‌توان گفت اجرای سیاست، حاصل ارتباط تعاملی میان بازیگران فوق است. دادگاه‌ها و قضات در دو حوزه درگیر امر اجرا هستند؛ در حوزه اول به عنوان مجری و کارگزار، خطمشی‌ها و قوانینی که در بخش قضایی وضع شده را اجرا می‌کنند و در حوزه دوم دستگاه قضایی نقش ناظر و بازدارنده را ایفا و در صورت تخلف در اجرای قانون با متخلفان برخورد می‌کنند و بدین ترتیب بر اجرای خطمشی در زمان عمل و پس از آن نظارت دارند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶). تاکنون تحقیقات مختلفی در زمینه اجرای خطمشی‌ها توسط صاحب‌نظران و محققان برای بهبود و ارتقای اجرای مؤثر خطمشی‌ها در سازمان‌ها انجام شده است و نتایج مؤثری داشته است، با این وجود همواره خلأ این گونه تحقیقات در قوه قضاییه احساس می‌شود. قوه قضاییه به عنوان یکی از ارکان حاکمیت و ضامن اجرای عدالت است که فقدان یا خلأ عملکردی آن در رسیدگی به شکایات، تضلمات و احیای حقوق عامه، زمینه ساز اختلال در وضعیت کارکردی دیگر ارکان نظام اجتماعی از یک سو و تضعیف قدرت تنظیم‌گری نظام قضایی در مدیریت رفتارهای اجتماعی و کنترل آن در سطح جامعه است (پژوهشگاه مطالعات پایه، ۱۴۰۰). لذا برای تحقق عدالت و حاکمیت قانون ناگزیر به توسعه بسترهای لازم است تا همگام با سایر قوا، به تغییرات سریع واکنش نشان دهد و زمینه اجرای مؤثر خطمشی‌ها را با اتکا به قانون و مطابق با نیاز روز جامعه فراهم نماید. اهمیت اجرای خطمشی‌های قضایی از آن جهت است که مقام معظم رهبری در دیدار با رئیس و مسئولان عالی قضایی در شروع دوره ریاست قوه قضاییه (آملی لاریجانی)؛ «سازوکار ویژه و روشن برای اجرای سیاست‌ها» را به‌عنوان اولویت مطرح کردند و تأکید داشتند که باید سازوکار ویژه و روشنی برای نظارت و اجرای سیاست‌های مربوط به قوه قضاییه و تبدیل این سیاست‌ها به برنامه و عملیاتی شدن همه آنها، تدارک دیده شود<sup>۲</sup>.

نظر به جایگاه قوه قضاییه، نمی‌توان اجرای خطمشی‌های مربوط به این قوه را با خطمشی‌های قوای دیگر یکی

1. Bartholomew & Chukwuemeka  
2. <https://khamenei.ir/>

دانست، به دلیل آنکه همواره موضوعات و مسائل زیادی در سطح جامعه به وجود می‌آید که قوا و نهادهای دیگر نمی‌توانند در خصوص آنها اظهار نظر و یا نقشی ایفا کنند و رسالت قوه قضاییه است که نسبت به آنها اقدام نماید. بنابراین قوه قضاییه عهده‌دار اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های قضایی است و با توجه به نقش مؤثری که در حل و فصل دعاوی، حفظ حقوق عمومی، گسترش و اجرای عدالت و اقامه حدود الهی دارد، اجرای خط‌مشی‌ها در آن، تمام بخش‌های جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

علی‌رغم تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها مناسب در زمینه امور قضایی در قالب *قرآن کریم*، *نهج‌البلاغه*، بیانات امام خمینی (ره)، بیانات مقام معظم رهبری، قانون اساسی، قوانین موضوعه، قوانین عادی، سیاست‌های کلی نظام، قوانین برنامه توسعه، سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز، سیاست کلی قضایی پنج‌ساله ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری و سایر قوانین، نحوه اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها در دستگاه قضایی باعث سردرگمی مسئولان، محققان و نهادهای مرتبط با قوه قضاییه شده است، بنابراین خط‌مشی‌گذاران و مجریان قوه قضاییه باید اقداماتی در این حوزه انجام دهند که مورد نیاز کنونی باشد و از تضییع حقوق شهروندان جلوگیری به عمل آید. از این رو با توجه به مسائل متفاوت قوه قضاییه با قوای دیگر اجرای مؤثر خط‌مشی‌های قضایی، باید عوامل متعددی دست‌به‌دست هم دهند تا نتایج مورد انتظار به بار بنشینند. در این پژوهش خط‌مشی‌های که باید توسط قوه قضاییه، دادگستری‌ها یا سازمان‌های وابسته و مجری اجرا شوند مورد توجه قرار خواهد گرفت.

به دنبال خلأهای پژوهشی تحقیقات پیشین و نقش مهم فرایند اجرا در قوه قضاییه این پژوهش با هدف طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های قضایی در نهاد قضایی کشور شکل گرفته است تا ضمن شناسایی و اولویت‌بندی عوامل دخیل در این مدل، زمینه لازم برای حل بهتر و سریع‌تر اجرای خط‌مشی‌های قضایی را فراهم سازد. بنابراین این پژوهش هم نویدبخش آغاز حرکتی در جهت مطالعه اجرای خط‌مشی قضایی است و هم دریچه تازه‌ای به روی خط‌مشی‌گذاران، مجریان، پژوهشگران، جامعه علمی، ارکان نظام قضایی و سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه باز می‌کند تا با استفاده از نتایج پژوهش درک صحیح‌تر و جامع‌تری نسبت به اجرای مؤثر خط‌مشی‌های قضایی داشته باشند.

### پیشینه نظری پژوهش

در مجموع می‌توان فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی را به سه مرحله اصلی شکل‌گیری، اجرا و ارزیابی تقسیم نمود (سپرو، ۲۰۱۲). اندیشمندان خط‌مشی از بین مراحل مختلف فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی همواره به مرحله اجرا توجه ویژه دارند (سابروتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). اجرا شامل تمامی فعالیت‌های طرح‌ریزی شده برای انجام خط‌مشی‌ها است (دای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۵۵). به‌طور کلی اجرای خط‌مشی فرایند پیچیده‌تری را منعکس می‌کند، جایی که تصمیم‌های حکومتی به برنامه طرز عمل، مقررات و عملیات تبدیل می‌شود تا از این طریق اوضاع اجتماعی بهبود یابد (دگروف و کارگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۴۷).

1. Subroto
2. Dye
3. Degroff & Cargo

عوامل مختلفی اجرای خطمشی‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، از جمله محتوای خطمشی، ماهیت فرایند خطمشی، بازیگران درگیر در این فرایند و زمینه‌ای که خطمشی در آن طراحی شده است و باید پیاده‌سازی شود. به این ترتیب، انگیزه، جریان اطلاعات و توازن قدرت و منابع در میان ذی‌نفعان فرایندهای اجرای خطمشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بهویان، جورگنسن و شارما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مطالعات صورت گرفته در خصوص اجرای خطمشی‌های عمومی بر مشکلات اجرا و تبعات آن بر دستیابی به اهداف خطمشی‌ها و لزوم شناسایی عوامل مؤثر بر اجرا تأکید دارند (ساکاریکا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). علاوه بر این، رویکردهای متعددی در خصوص چگونگی اجرای خطمشی توسط صاحب‌نظران مطرح شده است که در ادامه به صورت مختصر بیان شده است.

### رویکردهای سنتی اجرای خطمشی

**الف) رویکرد بالا به پایین:** پیشگامان اجراء، پرسمن و ویلداوسکی، اجرا را بر اساس یک وابستگی به خطمشی، به‌عنوان اقدامات اداری پایین‌دستی آن تعریف می‌کنند. آنها اجرای خطمشی را فرایند تعامل میان مجموعه‌هایی از اهداف کلی و اقداماتی تعریف می‌کنند که آنها را به موفقیت هدایت می‌کند (پادول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). طرف‌داران رویکرد بالا به پایین در تلاش بودند تا مشخص سازند چگونه می‌توان اهداف خطمشی رسمی را به واقعیت تبدیل کرد؛ کانون تمرکزشان بر چگونگی تبدیل نیت خطمشی به صورت اقدام بود. آنها در پی تزریق نگاه جمعیت هدف و پیرامونی درون همه مراحل فرایند خطمشی بودند و استدلال می‌کردند که اجرا باید به صورت کلی‌نگرانه در نظر گرفته شود (اسمیت و لاریمر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). تأکید اصلی مدل‌های بالا به پایین بر توانایی تصمیم‌گیران یا سیاست‌گذاران در ایجاد اهداف سیاسی شفاف و کنترل مرحله اجراء است (ساباتیر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). در این رویکرد، به دلیل عدم مشارکت مجریان در طراحی خطمشی، واقعیات شرایط سیستم اجرا در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ نمی‌شود و به دنبال آن قابلیت اجرایی خطمشی طراحی شده به شدت کاهش می‌یابد، همچنین اتخاذ این رویکرد در مواردی که هیچ خطمشی یا نهاد غالبی در جامعه وجود نداشته و در مقابل، بازیگران و رهبران دولتی متعدد غیر سلسله‌مراتبی وجود داشته باشد دشوار است (هادی پیکانی، ۱۳۹۵: ۱۴۹).

**ب) رویکرد پایین به بالا:** این مدل به ارتباط خطی و یک‌جانبه میان تصمیم‌گیرنده و اجراکننده تردید کرده و بر وجود ارتباط میان سیستم سیاسی و سیستم اجرایی بر اساس مذاکره و روابط قدرت تأکید دارد. بدین ترتیب بازیگر اداری، فردی تابع و فرمان‌بردار نیست؛ بلکه در طراحی اهداف و سیاست‌ها نقش فعال دارد (ریچ و روگر، ۲۰۱۰). از آنجا که مجریان در اثر مواجهه مستمر با مسائل واقعی، دانش و تجربه‌ای دارند که خطمشی‌گذاران فاقد آن هستند، لذا برنامه‌هایی که خطمشی‌گذاران مرکزی در سطح کلان تدوین می‌کنند، در سطح خرد برای تطبیق با شرایط واقعی، توسط سازمان‌های

1. Bhuyan, Jorgensen & Sharma
2. Skarica
3. Paudel
4. Smith & Larimer
5. Sabatier

محلی بازتعریف می‌شود و این برنامه‌های باز تعریف شده هستند که در واقع اجرا می‌شوند (لایدل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۸). طبق این رویکرد، مدل اجرا در شرایط مختلف، متفاوت است. هنگامی که به دنبال محدود کردن قدرت قانونی باشد از بالا به پایین شده و هنگامی که به دنبال کاهش سطح بازیگران خطمشی در مورد تصمیم‌هایی که آنها اتخاذ می‌کنند و به‌طور مؤثر تصمیم‌گیری را در انحصار دارند، پایین به بالا می‌شود (برمن، ۲۰۰۹). همچنین، اجرا به‌منزله گفتمانی تمام‌نشدنی است که همواره باید خود را با موقعیت‌ها سازگار کند (راو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) اتول معتقد است که در این رویکرد، اجرای خطمشی در دست یک مقام نیست، بلکه قابلیت تقسیم و جزءبه‌جزء شدن دارد و با در نظر گرفتن متغیرهای استراتژیک باید با وضعیت سازگار شود (اتول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). فرض اصلی این رویکرد آن است که بوروکرات‌های سطح خیابان از دانش، توانایی و مهارت کافی در حل مسائل برخوردارند، بنابراین از آنجایی که مجریان در اثر بخشی و کارایی تحقق اهداف خطمشی عمومی، نقش بسزایی دارند، برخورداری از دانش، توانایی و مهارت مجریان عامل تعدیل‌کننده تحقق اهداف خطمشی محسوب می‌شود (هادی پیکانی، ۱۳۹۵: ۱۵۱).

**ج) رویکرد ترکیبی:** دو رویکرد فوق، هر یک قوت و خلأهایی دارند، لذا نظریه‌پردازان اجرا تلاش نموده‌اند در نظریه‌های ترکیبی از طریق تلفیق اجرا و ویژگی‌های دو رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا و چارچوب‌های نظری دیگر، شکاف بین این دو رویکرد را از بین ببرند (پالزل و تریب<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۹۰). در واقع در نظریه‌های ترکیبی تلاش می‌شود متغیرهای سطح خرد رویکرد پایین به بالا با متغیرهای سطح کلان رویکرد بالا به پایین ترکیب شوند تا از نقاط قوت هر دو روش استفاده‌شده و شرایط لازم جهت تعامل سطوح مختلف با یکدیگر فراهم شود (سرنا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۱۹). مدل‌های ترکیبی سعی دارند که از طریق ادغام عناصری از مدل‌های بالا به پایین و پایین به بالا، بر اختلاف این دو مدل غلبه کنند. این مدل نگاهی جدید به مفاهیم قدرت و مذاکره در اجرای سیاست‌هاست که اجرا را به‌مثابه دیالکتیک بین ساختار و کارگزار تلقی نموده و تقویت می‌کند. بر اساس این دیدگاه، آنچه در عمل محقق می‌شود، تابعی از قواعد، نقش‌ها، ارزش‌ها و منافع از سوی دیگر است (بارت، ۲۰۰۴: ۲۵۶).

### رویکردهای نوین اجرای خطمشی

به‌طور کلی تحقیقات انجام شده در خصوص طبقه‌بندی اول نشان می‌دهد که در این رویکردها اجرای خطمشی بیشتر از جنبه خطی بررسی شده و نقش شبکه‌ها، تأثیر شبکه‌های مختلف، بازیگران متعدد، اهمیت هر یک از شبکه‌ها در مقایسه با یکدیگر، اولویت مسائل اجرا و نوع مباحث و موضوعات، در فرایند اجرا چندان بررسی نشده است. علاوه بر رویکردهای سه‌گانه فوق، رویکردهای جدیدی از سوی اندیشمندان مختلف مطرح شده است؛ رویکردهایی که گاه مکمل رویکردهای قبلی و گاه در مقابل با آنها قرار دارند. رویکردهای نوین در عرصه اجرای خطمشی در چهار زمینه مطرح شده است:

1. Liedl
2. Rowe
3. O'Toole
4. Pulzl & Treib
5. Cerna

**الف) حاکمیت شبکه‌ای:** یکی از مدل‌های اجرای خطمشی که در جوامع امروزی بسیار کاربرد دارد، استفاده از شبکه‌های اجرایی برای تحقق خطمشی‌ها و سیاست‌هاست. شبکه‌ها رابطه متقابل، لازم و ملزومی بین بازیگران سازمان ایجاد می‌نماید. از آنجایی که ساختارهای سلسله‌مراتبی و بازار نمی‌توانند رهنمودهای مناسبی برای موفقیت سازمان در مسیر اهداف خود داشته باشند، توجه به ذی‌نفعان و مشارکت آن‌ها از طریق حاکمیت شبکه‌ای، روش مناسب و جایگزین معرفی شده است (بارگ، توئیکا و پرایمر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). حکمرانی شبکه‌ای دخالت طیف گسترده‌ای از بازیگران دولتی و غیردولتی در فرایند حکمرانی جامعه توصیف می‌شود. این شکل از حکمرانی به وسیله شبکه‌های به نسبت مستقل که با مذاکره و چانه‌زنی درون چارچوبی از هنجارها یا قواعد توافق شده، اما خودتنظیم درون پارامترهای از پیش تعیین شده تعامل دارند، ایجاد می‌شود (ولر و تیرنی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). خصلت اساسی حکمرانی شبکه هماهنگی مبتنی بر همکاری، اجماع و دوجانبه بودن است و مفهوم شبکه خطمشی می‌تواند استعاره یا ابزاری تحلیلی برای یک نظریه یا شیوه‌ای برای تحلیل ساختار اجتماعی در نظر گرفته شود (سالازار و هولبروک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

**ب) چرخش‌های دمکراتیک در سطح جهانی و بستر اجتماعی و سیاسی:** این دیدگاه جدید به اجرای خطمشی‌گذاری، چالش‌ها و عرصه‌های جدیدی را بر سر راه خطمشی‌گذاران قرار داده است (منوریان، ۱۳۹۴). بر این اساس، اعتقاد بر این است که به شکلی روزافزون، اجرای خطمشی از طریق فرایندهای اجتماعی سیاسی مذاکره، سازش و چانه‌زنی شکل می‌گیرد و محقق می‌شود (فردریکسون و اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). دمکراتیزه کردن علم خطمشی‌گذاری مبتنی بر رویکردهای آزادمنشانه با هدف دستیابی به اجماع مبتنی بر همکاری است که حرکت به سمت دمکراسی با ویژگی مشارکت گسترده‌تر و معنادارتر عمومی را تشویق می‌کند (دلئون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). در دمکراسی، شهروندان حکومت خود را بر اساس عملکرد خطمشی‌گذاری، به‌معنای توانایی حکومت در ارائه نتایج مثبت و ملموس برای جامعه و عملکرد دمکراتیک آنها، به معنای میزان انطباق فرایند تصمیم‌گیری حکومت با اصول دمکراتیک قضاوت می‌کنند (پورتمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

**ج) نظریه مدیریت دولتی نوین:** مدیریت دولتی نوین یا مدیریت‌گرایی تحولی در روش مدیریت حکومت است که کانون توجه آن از حکومت به حاکمیت معطوف گشته است (اسمیت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). مدیریت دولتی نوین توسط سازمان‌های دولتی در برابر ناتوانی پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان و در راستای حداکثرسازی بهره‌وری، تخصیص بهینه منابع و کارایی به وجود آمده است و توسط مقامات دولتی، با انگیزه گسترش تسلط اداری خود هدایت می‌شود (هوپ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). در واقع در مدیریت دولتی نوین، عملکرد از آن چنان اهمیتی برخوردار است که گاهی از آن با عنوان «دولت نتیجه محور»

1. Borg, Toikka & Primmer
2. Weller & Tierney
3. Salazar & Holbrook
4. Frederickson & Smith
5. DeLeon
6. Portman
7. Smith
8. Hope



یاد می‌شود (آزبورن و گیبلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). عملکرد ظهور و رشد مدیریت دولتی نوین تا اندازه‌ای به دلیل تغییرات نقش دولت در اجرای خطمشی‌های عمومی داخلی از قبیل توسعه اقتصادی است (بلر، ۲۰۰۰).

**د) اجرای خطمشی در سطح بین‌المللی:** اگرچه بستر اصلی تحقیقات مرتبط با اجرای خطمشی در چارچوب مطالعه تغییر خطمشی در درون دولت قرار داشت، اهمیت رو به افزایش خطمشی‌گذاری در سطح بین‌المللی موجب مطرح‌شدن ادبیات گسترده‌ای شد که اجرای خطمشی‌های بین‌المللی در سطح محلی را موضوع مطالعه قرار دادند. تحلیل اجرای خطمشی باید به چندگانگی شبکه‌های بازیگران محلی و از جمله ترجیحات متفاوت و ویژگی‌های نهادهای آن‌ها توجه بیشتری نماید (منوریان، ۱۳۹۴). حاکمیت شبکه‌ای به معنای اینکه اجرا آنچنان پیچیده شده است که سازمان نمی‌تواند خطمشی را به‌خوبی اجرا کند و برای این منظور به شبکه‌ای از سازمان‌ها نیاز است. حتی این سازمان‌ها ممکن است از چند کشور باشند (باترفوز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). حضور سازمان‌های بین‌المللی در کشورها، نظیر آنچه در ایران و سوریه و لیبی شاهد بودیم یا قراردادهای چندجانبه بین کشورها و مسائل اجرایی آنها در زمره خطمشی‌های با ماهیت بین‌المللی قرار می‌گیرند (رونهار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

### پیشینه تجربی

با مطالعه تحقیقات انجام شده در حوزه اجرای خطمشی، در زمینه اجرای خطمشی‌های قضایی تحقیقی مشاهده نشد. بنابراین با توجه به هدف غایی پژوهش به نتایج مرتبط‌ترین و جدیدترین پژوهش‌هایی که در ارتباط با حوزه اجرای خطمشی توسط پژوهشگران داخلی و خارجی انجام شده است و از نظر قلمرو موضوعی تا حدودی شبیه به این پژوهش باشد؛ به‌طور اجمالی، اشاره می‌شود.

رنگریز و مودنی (۱۳۹۶) در تحقیقی به «بررسی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب» پرداختند. آنها موانع مربوط به تدوین خطمشی، مجریان خطمشی، مدیریتی، ساختاری، منابع مالی، اطلاعاتی و فناورانه و محیطی را از مهم‌ترین موانع اجرای خطمشی در سازمان‌های دولتی ایران دانست. پوراحمدی، مختاریان پور و حسنقلی پوریاسوری (۱۳۹۷) در تحقیقی به «آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های خصوصی‌سازی در ایران» پرداختند. آنها عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های خصوصی را شامل: سازوکار ناکارآمد و غیراصولی واگذاری، ضعف ساختاری و قدرت و انگیزه کم بخش خصوصی، سازوکار نامناسب عرضه و تقاضای سهام، سازوکار ضعیف ارزیابی، نداشتن دیدگاه آینده‌نگرانه، ضعف‌های فرهنگی، ضعف‌های روان‌شناختی، حاکمیت منطق کاپیتالیستی، حمایت و پشتیبانی مالی ضعیف از بخش خصوصی، بی‌انضباطی سیاست‌های مالی دولت، فعالیت و سیطره شبه‌دولتی‌ها در اقتصاد، محیط غیررقابتی اقتصاد ملی، دخالت بیش از اندازه دولت در اقتصاد، تدوین و اجرای نامناسب قوانین و مقررات، هم‌راستایی اندک تصمیم‌ها و اقدام‌های مربوط به نهادهای مسئول دانستند. کمالی، شیخ‌زاده جوشانی و احمدی نژاد (۱۳۹۸) در

1. Osborne & Gaebler
2. Batterfoss
3. Runhaar

تحقیقی با عنوان «اجرای سیاست‌های عمومی؛ ارائه معیارهایی برای اجرای موفق سیاست‌ها» به شناسایی و دسته‌بندی معیارهای اجرای موفق سیاست‌های عمومی پرداختند. معیارهای اجرای موفق سیاست‌های عمومی را در پنج زمینه دسته‌بندی کردند: ۱. معیارهای مربوط به سیاست تدوین شده؛ ۲. مجریان سیاست‌ها؛ ۳. ساختارها و سازمان‌های اجرایی؛ ۴. شرایط و محیط اجرا؛ ۵. منابع و ابزارهای اجرای سیاست‌ها. اسعدی، پیکانی و رشیدپور (۱۳۹۶) تحقیقی تحت عنوان «الگوی برای اجرای اثربخش خطمشی‌های عمومی در وزارت امور اقتصادی و دارایی (مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران)» انجام داده‌اند. آنها مجریان خطمشی، ماهیت خطمشی، تدوین کنندگان خطمشی، عوامل محیطی و جامعه هدف خطمشی را به‌عنوان عناصر الگوی اجرای اثربخش خطمشی عمومی در گمرک جمهوری اسلامی ایران معرفی کرده‌اند. منوریان (۱۳۹۴) در تحقیقی به ارائه «مدل اجرای خطمشی‌های اصلاح اداری با رویکرد یادگیری» پرداخت. در این پژوهش، تلاش شده است به موضوعی که در فرایند اجرا حلقه مفقوده تلقی می‌شود، یعنی ارتقای قابلیت و شایستگی مجریان خطمشی‌ها از طریق یادگیری خطمشی، پرداخته شود؛ یادگیری خطمشی، به‌منزله پدیده اصلی و هدف نهایی، نظام اداری با ویژگی‌هایی چون چابکی، خدمات دولتی با کیفیت و ارزان، افزایش و سهولت دسترسی شهروندان به خدمات دولتی، ارتقای رضایت کارگزاران دولتی و افزایش رضایت مردم از خدمات دولتی مشخص شد.

آیاندا و بلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان «اجرای مؤثر خطمشی‌های عمومی از طریق بوروکراسی‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه در کشور نیجریه» انجام داده‌اند، در این تحقیق به بررسی مشکلات و چالش‌های اجرای خطمشی‌های عمومی در نیجریه پرداختند. آنها عدم تعریف دقیق و واضح اهداف، اهداف سیاسی مبهم، فقدان فناوری مناسب برای اجرا، عدم تعهد به خطمشی، عدم تعریف دقیق مسئولیت‌ها و هماهنگی‌ها، فساد (گرایش‌های فاسد مقامات دولتی و سیاست‌مداران)، مقایسه در طول اجرای خطمشی (معمولاً خطمشی با خطمشی‌های شکست خورده قبلی مقایسه می‌شوند) را علل شکست اجرای خطمشی دانستند. لدنیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) تحقیقی به عنوان «اجرای خطمشی در بخش عمومی: یک مقایسه از دو شیوه ارزیابی مداخلات دولتی» به شیوه آمیخته در انگلستان انجام داده است. نتایج حاصل نشان داد که درک روشن مدیران رویکردهای جدید فعالیت سازمان، شیوه‌های کار یکپارچه، اشتراک‌گذاری اطلاعات و سیستم‌های پاسخ‌گویی، تعهد و بهبود حمایت از کودکان، تعهد و درک رویه‌ها، روش‌ها و اصول حرفه‌ای اشتراک‌گذاری اطلاعات، فقدان درک، تفاوت ادراکات، هنجارهای فرهنگی، روابط قدرت و نظام ارزشی به‌عنوان اقدامات کلیدی در اجرای خطمشی مؤثرند. سیدیکو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی به‌عنوان به «عوامل مؤثر بر اجرای موفق خطمشی‌های دولت الکترونیکی در پاکستان» پرداخت. پس از دسته‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفق خطمشی‌ها به چهار طبقه عوامل فردی، سازمانی، فرایندی و محیطی، تأثیر این عوامل را بر اجرای دولت الکترونیک در پاکستان بررسی کرد. این مطالعه همچنین با تعیین جهت و رهنمودهایی برای همه ذی‌نفعان اجرا، اجرای موفقیت‌آمیز دولت الکترونیک را در پاکستان فراهم می‌کند.

1. Iyanda & Bello  
2. Ladner  
3. Siddique

نیهاگن، بلیکلی و هوپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به «بررسی ابزارهای تجرای خطمشی‌های آموزش عالی در اروپا» پرداختند. در این پژوهش به دو جنبه از اجرای سیاست تمرکز کردند. یکی از سیاست‌های اساسی آن است که از لحاظ ابزارهای سیاست مانند قوانین و مقررات، انگیزه‌های مالی و ترتیبات سازمانی استفاده می‌شود. جنبه دوم فرایند پیاده‌سازی به عنوان الگوهای مشارکت و اعتماد در میان بازیگران درگیر است. آن‌ها همچنین تغییرات متقابل ملی را با توجه به رابطه بین ساختارهای سیاسی - اداری، پروسه‌های پیاده‌سازی و پیامدهای اساسی تشریح کردند. هیدنریچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی به «مشکلات و چالش‌های مربوط به اجرای خطمشی‌های عمومی در تشکیلات دمکراتیک آفریقای جنوبی» پرداخت. بر اساس نتایج پژوهش وی، اجرای خطمشی‌های عمومی در آفریقا جنوبی با مشکلات و چالش‌هایی روبه‌رو است که باعث می‌شود سیاست‌های عمومی به نتایج مورد انتظار نرسد. برخی از این چالش‌ها و مشکلات که به عنوان نقض شناسایی شده‌اند عبارت‌اند از: عدم انطباق با سیاست‌های عمومی، کمبود دانش، مهارت، تجربه و تخصص در محیط عمومی.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش تلفیقی از روش‌های کیفی (تحلیل مضمون و تکنیک دلفی) است. ابتدا با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته شروع و با استفاده از روش استقرای تحلیل مضمون، با نظر کانون نخبگان مفاهیم مصاحبه‌ها در سه سطح مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه، کدگذاری و مدل اولیه طراحی گردید، پس از تعیین مدل اولیه اجرای خطمشی‌های قضایی در نهاد قضایی با استفاده از نظر سنجی خبرگان با رویکرد دلفی فازی مدل نهایی ارائه شده است.

**مصاحبه:** با توجه به میدانی بودن تحقیق، در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. با توجه به رسالت خاص دستگاه قضا و فقدان پژوهش‌های میدانی در حوزه اجرای خطمشی در قوه قضاییه، اتکای به ادبیات نظری اجرای خطمشی در نهاد قضایی کشور، نتایجی در پی نخواهد داشت از این رو، این پژوهش می‌کوشد تا با استفاده از رویکردی اکتشافی و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با متخصصان فعال عرصه اجرا در قوه قضاییه، تصویری کلی از شرایط اجرای خطمشی در قوه قضاییه ایجاد کرده و حقایق کار را آشکار کند، بنابراین در این پژوهش برای شناسایی جامع عوامل مدل اجرای خطمشی در نهاد قضایی ۲۶ مصاحبه با خبرگان قوه قضاییه در عرصه اجرای خطمشی انجام شد. مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، تحلیل شد.

**روش تحلیل مضمون:** تحلیل مضمون فرایند خطی و صرفاً حرکت از یک مرحله به مرحله بعد نیست، بلکه فرایند رفت و برگشتی است که در صورت نیاز در همه مراحل تحقیق صورت می‌گیرد. همچنین تحلیل مضمون، فرایندی است که طی زمان شکل می‌گیرد و نباید با عجله انجام شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶). دو نوع تحلیل مضمون وجود دارد که با استفاده از آن می‌توان محتوای مصاحبه‌ها را تحلیل کرد، تحلیل مضمون نظری یا قیاسی (بالا به پایین) و تحلیل مضمون استقرایی (پایین به بالا) (براون و کلارک، ۲۰۰۶). مضامین پایه در واقع همان نکات کلیدی و الگوهای جذاب موجود در متون پیاده شده مصاحبه‌هاست که مبنای تشکیل‌دهنده تحلیل مضمون است. با توجه به اینکه مضامین، بسیار

1. Nyhagen, Bleiklie & Hope  
2. Heydenrych

متنوع و متعدد یا به موضوعات کاملاً متفاوت و متمایزی مرتبط می‌باشند، ضروری است مضامین سازمان‌دهنده نیز در گروه‌هایی با محتوای همگون، طبقه بندی و هر گروه از آنها ذیل مضمون فراگیر متمایزی گردآوری شوند.

با توجه به دیدگاه صاحب نظران، عناوین و طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای مضامین وجود دارد. از میان آنها، آتراید و استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) انواع مضمون را بر اساس جایگاه مضمون در شبکه مضامین طبقه‌بندی نموده‌اند. شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود (گرچی‌پور، خاشعی، اسلامبولچی، اصغری صارم، ۱۳۹۸). پس از شکل‌گیری شبکه مضامین در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بر اساس شبکه مضامین آتراید استرلینگ (۲۰۱۰) یافته‌های مدل اولیه با استفاده از رویکرد دلفی فازی طی سه راند اعتباریابی گردید.

**روش دلفی فازی:** با توجه به اینکه هیچ راهنمای ساختاری و تئوریکی در زمینه اجرای خطمشی‌های قضایی وجود نداشت، ابتدا به‌منظور شناسایی مضامین از روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن شاخص اشباع نظری در مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان قوه قضاییه با استفاده از روش تحلیل مضمون، مضامین (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های) مدل اجرای خطمشی‌های قضایی شناسایی شدند. در مرحله دوم، با توجه به شناسایی مضامین از طریق مصاحبه و احتمال وجود سوگیری در نظرات آنها، به منظور حصول اطمینان از صحت، دقت، کاربردی بودن و جامعیت مراحل شناسایی شده و رفع سوگیری‌های احتمالی از تکنیک دلفی فازی جهت دستیابی به توافق گروهی بین خبرگان استفاده شد که در این پژوهش ۱۰ نفر از خبرگان علمی در دانشگاه‌های کشور که سوابق تدریس در دانشگاه و تحقیقات و مقالاتی در این حوزه داشتند و ۱۰ نفر از خبرگان علمی در حوزه اجرای خطمشی قوه قضاییه به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیده‌اند در مجموع ۲۰ خبره، یا در حوزه علمی و تخصصی اجرای خطمشی صاحب نظر بوده و یا در اجرا خطمشی‌های مورد مطالعه درگیر و یا ترکیب از هر دو ویژگی را داشته‌اند.

**روایی و پایایی:** لینکلن و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) معتقدند که قابلیت اعتماد دربرگیرنده چهار معیار جداگانه، اما به هم مرتبط است: باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری.

۱. باورپذیری: در این پژوهش باورپذیری از طریق تحلیل‌های انجام شده در حین پژوهش، درگیری طولانی مدت، ارائه بازخورد از مشارکت‌کنندگان و یافته‌های پژوهش تأمین شده است.
۲. انتقال‌پذیری: در این پژوهش مصاحبه‌شوندگان کسانی انتخاب شده است همه جزئیات مرتبط با فرایند اجرای خطمشی در نهاد قضایی را داشته باشند.
۳. اطمینان‌پذیری: در این پژوهش به منظور دستیابی به اطمینان‌پذیری داده‌ها، روش‌ها و تصمیم‌های مربوط به پژوهش مستندسازی شده تا امکان رسیدگی توسط دیگر پژوهشگران فراهم شود.

1. Attridge-Stirling  
2. Lincoln & Guba

۴. تأییدپذیری: در این پژوهش برای تأمین تأییدپذیری پژوهش از استراتژی ارائه جزئیات روش‌ها و داده‌های پژوهش استفاده شده است تا امکان ارزیابی روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها برای پژوهشگران دیگر و خوانندگان فراهم شود.

**پایایی:** در این پژوهش به منظور حفظ پایایی تحقیق، اقدام‌های زیر انجام شد:

۱. روش دلفی برای موضوع مورد استفاده قرار گرفت؛
۲. تلاش شد تا اجماع ایجاد شود؛
۳. مشارکت‌کنندگان با موضوع ارتباط کامل داشتند؛
۴. در هر مرحله بازخورد به مشارکت‌کنندگان در پژوهش ارائه می‌گردید و مفاهیم حذف یا اضافه شده به اطلاع آنان می‌رسید.

علاوه بر موارد بیان شده، اعتماد به کدگذاری‌های انجام شده در پژوهش برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفت و ۵ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی دوهفته‌ای توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته با استفاده از فرمول ذیل، برابر ۸۵ درصد است که با توجه به اینکه پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

$$\text{رابطه ۱)} \quad ۸۵\% = \frac{۲ \times ۷۶}{۱۷۸} \times ۱۰۰ = \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۱۰۰}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق}$$

### یافته‌های پژوهش

پس از مصاحبه با متخصصان قوه قضاییه، جملات و پاراگراف‌های مرتبط با موضوع پژوهش استخراج گردیدند و با رویکرد روش تحقیق کیفی (تحلیل مضمون) دسته‌بندی شده است. بر اساس گام‌های روش تحلیل مضمون، برای تحلیل داده، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت مطالعه و سپس کدگذاری شد. در ادامه زمانی که همه داده‌ها کدگذاری شدند مضمون‌ها شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آن‌ها، نتایج در قالب مضمون‌های پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی گردید.

پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ۳۳۳ کد اولیه شناسایی شد که پس از حذف مفاهیم تکراری، مفاهیم اولیه به ۱۴۶ مفهوم پایه تعدیل گردید. با نظر پژوهشگر و ۴ نفر دکتری مدیریت مضامین به ۱۴۶ مضمون پایه و ۳۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر دسته‌بندی و مدل اولیه طراحی گردید. سپس مفاهیم به دست آمده از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته برای مرحله اول رویکرد دلفی فازی جهت ادغام یا حذف و اضافه نمودن، مفاهیم آماده گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد دلفی فازی، چند مرحله دارد که در زیر به ترتیب ارائه شده است:

**مرحله اول: جمع‌آوری نظر خبرگان؛** در گام اول روش دلفی به غربالگری و شناسایی شاخص‌های نهایی پژوهش براساس دیدگاه خبرگان از روش دلفی فازی استفاده شده است. بدین منظور از یک طیف هفت گزینه‌ای متغیرهای زبان

شناختی استفاده کردیم. این طیف از گزینه کاملاً بی‌اهمیت تا کاملاً با اهمیت رده‌بندی شد. دیدگاه ۲۰ کارشناس درباره اهمیت هر شاخص مبتنی بر طیف لیکرت هفت درجه در احصا شده است: در این مرحله همانند روش دلفی سنتی به جمع‌آوری نظرات خبرگان پرداخته شد. در این روش از متغیرهای زبانی برای طراحی پرسش‌نامه و جمع‌آوری نظرات خبرگان استفاده می‌شود.

**مرحله دوم:** محاسبه ارزش فازی هر سؤال؛ پس از جمع‌آوری نظر خبرگان، در این مرحله بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده، به محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤال‌ها (شاخص‌ها) می‌پردازیم. محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤالات به‌ترتیب زیر است (وو و فانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

ابتدا باید دیدگاه خبرگان تجمیع شود. برای تجمیع نظرات  $n$  پاسخ‌دهنده، روش‌های مختلفی پیشنهاد شده است. در واقع این روش‌های تجمیع، روش‌هایی تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده‌اند. برای نمونه یک روش مرسوم برای تجمیع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی را کمینه  $l$  و میانگین هندسی  $m$  و بیشینه  $u$  در نظر گرفته‌اند.

$$F_{AGR} = \left( \min\{l\}, \prod\{m\}, \max\{u\} \right) \quad \text{رابطه ۲}$$

$$F_{AGR} = \left( \min\{l\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \max\{u\} \right) \quad \text{رابطه ۳}$$

$$F_{AVE} = \left( \left\{ \frac{\sum l}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum u}{n} \right\} \right) \quad \text{رابطه ۴}$$

هر عدد فازی مثلثی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان برای شاخص  $j$ ام به‌صورت زیرنمایش داده شده است:

$$\tau_j = (L_j, M_j, U_j) \quad \text{رابطه ۵}$$

$$L_j = \min(X_{ij}) \quad \text{رابطه ۶}$$

$$M_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}} \quad \text{رابطه ۷}$$

$$U_j = \max(X_{ij}) \quad \text{رابطه ۸}$$

اندیس  $i$  به فرد خبره اشاره دارد، به‌طوری که  $X_{ij}$  مقدار ارزیابی خبره  $i$ ام از معیار  $j$ ام؛  $L_j$  حداقل مقدار ارزیابی‌ها برای معیار  $j$ ام؛  $M_j$  میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار  $j$ ام؛  $U_j$  حداکثر مقدار ارزیابی‌ها برای معیار  $j$ ام.

در این مطالعه ما از روش میانگین فازی استفاده کرده‌ایم.

**فازی‌زدایی مقادیر:** معمولاً می‌توان تجمیع میانگین اعداد فازی مثلثی و ذوزنقه‌ای را توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، خلاصه کرد. این عملیات را فازی‌زدایی گویند. روش‌های متعددی برای فازی‌زدایی وجود دارد. در بیشتر موارد برای فازی‌زدایی از روش ساده زیر استفاده می‌شود:

$$x_m^1 = \frac{L + M + U}{3} \quad \text{رابطه ۹}$$

یکی دیگر از روش‌های ساده برای فازی‌زدایی میانگین اعداد فازی مثلثی به صورت زیر است:

$$F_{ave} = (L, M, U) \quad \text{رابطه ۱۰}$$

$$x_m^1 = \frac{L + M + U}{3} \quad \text{رابطه ۱۱}$$

$$x_m^2 = \frac{L + 2M + U}{4}$$

$$x_m^3 = \frac{L + 4M + U}{6}$$

$$\text{Crisp number} = Z * = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3) \quad \text{رابطه ۱۲}$$

مقادیر  $x_{max}^i$  تفاوت چندانی باهم ندارند و همواره عددی نزدیک به  $M$  هستند. منظور از  $M$  میانگین حاصل از تجمیع مقادیر محتمل  $m$  از اعداد فازی مثلثی مختلف است. با این وجود مقدار قطعی بزرگترین  $x_{max}^i$  محاسبه شده در نظر گرفته می‌شود (بوجادزیف و بوجادزیف، ۲۰۰۷).

در این مطالعه برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij} \quad \text{رابطه ۱۳}$$

در این پژوهش عدد آستانه ۰/۷ در نظر گرفته شده است، به این معنا که کلیه مفاهیمی که عدد فازی زدایی شده آنها بالاتر از ۰/۷ است از نظر خبرگان پژوهش مؤثر محسوب می‌شوند. همچنین متغیرهایی که عدد فازی زدایی شده آنها کمتر از ۰/۷ است، از نظر خبرگان پژوهش جزء مفاهیم تأثیرگذار نیستند و تمامی مواردی که امتیازی کمتر از ۰/۷ کسب کرده‌اند حذف شده است.

در نهایت پس از سه دور دلفی فازی و حذف، اضافه، ادغام مفاهیم هم مفهوم و مشابه و ترکیب مفاهیم ۸ مضمون فراگیر (بعد)، ۳۶ مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه) و ۱۲۲ مضمون پایه (شاخص) در قالب جدول ۱ احصا گردید.

جدول ۱. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه به‌دست‌آمده از مرحله سوم دلفی فازی (به‌ترتیب اولویت)

میانگین قطعی	شاخص‌ها (مضامین پایه)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه)
<b>مضمون فراگیر (بعد) اول: سیاست‌های اجرا (۰/۸۷۰)</b>		
۰/۸۷۵	پاسخ‌گویی به جامعه در خصوص چگونگی سازمان‌دهی تصمیمات نظام قضایی	پاسخ‌گویی و شفافیت
۰/۸۵۶	پاسخ‌گویی و شفافیت در ارائه عملکرد دستگاه قضایی	
۰/۸۵۰	ارتباط شفاف قضات دادگستری‌ها و کارکنان با وکلا و کارشناسان	
۰/۸۳۹	شفافیت در رسیدگی‌ها و شفافیت در آرای صادره	
۰/۹۱۸	برخورد قطعی، بدون تسامح و سریع نظام عدالت با متخلفان و متنفذان سیاسی و اقتصادی و اختلاس‌کنندگان اموال دولتی و بیت‌المال از طریق تحصیل و استرداد اموال نامشروع	قاطعیت و استقلال در اجرا
۰/۹۱۴	برخورد جدی با حاکمیت روابط شخصی و اعمال هرگونه سلايق شخصی هنگام تدوین و اجرای قوانین و قاطعیت در اجرای احکام صادره	
۰/۹۰۷	استقلال دستگاه قضا و جلوگیری از دخالت سایر قوا و نهادها در اجرای سیاست‌های قضایی	
۰/۸۷۴	برخورد با فشارهای گروه‌های ذی‌نفع هنگام تدوین و اجرای خطمشی‌ها	
۰/۹۱۱	تدوین و اصلاح قوانین مطابق با رویکرد نوین و بر مبنای واقعیت‌های موجود و مقتضیات زمان و انطباق قانون با شرایط جامعه	تدوین و تنقیح قوانین
۰/۸۹۳	شناسایی خلأهای قانونی و اقدام برای تجميع قوانین	
۰/۸۹۲	تدوین قوانین و حذف قوانین و مقررات متنوع در موضوع خاص و حذف قوانین تکراری و منسوخ	
۰/۸۶۱	بازنگری قوانین و مقررات و انعطاف‌پذیری در جهت کاهش عناوین جرایم و کاهش استفاده از مجازات زندان	
۰/۸۸۱	مشروعیت نظام قضایی برای مسئولان و مردم	مشروعیت بخشی به نظام قضایی
۰/۸۰۷	مشروعیت مجریان در ساختار نظام قضایی	
۰/۹۱۴	کاستن مراحل دادرسی به منظور تسريع در روند رسیدگی به دعاوی و رسیدگی قضایی مستحکم	اصلاح رویه رسیدگی به دعاوی
۰/۸۶۷	صدور آرای هماهنگ و وحدت رویه در صدور آرا و جلوگیری از صدور آرای فرمی و فاقد استدلال	
۰/۸۵۰	تخصصی کردن رسیدگی به دعاوی جهت کاهش اطاله دادرسی و کاهش جمعیت کیفری	
۰/۸۵۰	اصلاح رویه رسیدگی به دعاوی و انقاع آرای دادگاه‌ها	
۰/۸۴۲	یکسان‌سازی آیین دادرسی کیفری و مدنی با پیروی از اصول قانون اساسی	
۰/۸۶۴	تلاش در راستای ریشه‌یابی علل وقوع جرم و پیشگیری از وقوع جرم در سطح جامعه	پیشگیری از وقوع جرم
۰/۸۶۰	آسیب‌شناسی جرایم و تدوین قوانین کاربردی و قابل اجرا در زمینه پیشگیری از وقوع جرم با مشارکت جامعه مدنی، مراکز علمی و پژوهشی و نیروی‌های داوطلب مردمی	
۰/۸۴۰	ارائه راه‌کارهای علمی برای پیشگیری از جرایم، شناسایی ریشه جرم و فراهم آوردن اقدامات لازم برای از میان بردن یا کاهش جرایم	



ادامه جدول ۱

میانگین قطعی	شاخص‌ها (مضامین پایه)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه)
۰/۸۷۷	رسیدگی به دعاوی منصفانه و منطق با قانون و اقامه عدل به‌عنوان رسالت اصلی قوه قضاییه و ایجاد کمیته پیگیری عدالت قضایی و سازمانی در قوه قضاییه	عدالت‌مداری
۰/۸۶۷	برقراری عدالت در حقوق مخالفان، مذاهب و مجرمان	
۰/۸۵۳	جلوگیری از تبعیض و عدالت محوری هنگام اجرای احکام اتهامات مرتکبان جرایم کیفری، مدنی و سیاسی	
۰/۸۴۲	عدالت‌محوری در جذب نیروی انسانی انقلابی و نخبه و تشکیل هیئت نخبه جهت رصد فرایند اجرای عدالت	
۰/۹۱۹	پیگرد قانونی و کیفری برای سوءاستفاده از جایگاه قانونی و شغلی ارکان نظام قضایی و اعمال مجازت‌های سنگین نسبت به فساد درون قوه قضاییه	فسادزدایی
۰/۸۸۸	عدم تأثیرپذیری از دیگر ارگان‌ها و مقامات سیاسی و صاحب نفوذ، نهادهای مدنی، مطبوعات و رسانه‌ها هنگام صدور رأی مفسدان سازمان‌های دولتی	
۰/۸۸۳	همکاری قوای سه‌گانه برای مقابله با چالش‌های رانتی و فساد سازمان یافته	
۰/۸۸۳	اعمال مجازت‌های سنگین برای قانون‌گریزان و قانون‌شکنان، رانت‌خوری و فساد مالی	
۰/۸۷۳	ایجاد زیرساخت‌های سلامت اداری و دادگاه‌های ویژه مفساد اقتصادی و سیاسی برای شناسایی و دستگیری مفسدان و مرتبطان شبکه‌های فساد	
۰/۸۰۰	اعمال مجازت‌های سنگین برای اخذ رشوه در سازمان‌های دولتی و مقابله جدی با فعالیت‌های زیرمیزی در اداره‌ها	
<b>مضمون فراگیر (بعد دوم: تقویت بستر بازیگران اجرا (۰/۸۶۵))</b>		
۰/۸۹۵	ایجاد شرایط سیاسی، اجتماعی و فرهنگی مناسب برای تأمین استقلال قضاوت	حمایت سازمانی از قضات
۰/۹۰۱	فراهم‌آوردن احساس عزت و شرافت در قاضی و پیشگیری از هرگونه صدمه و آسیب روحی، فیزیکی و معیشتی به قاضی	
۰/۸۸۱	عزل، نصب، تعلیق و نقل و انتقال قضات مطابق قانون	
۰/۸۷۳	حمایت کیفری از شخصیت قاضی و تصمیمات قضایی او و تأمین امنیت شغلی قاضی	
۰/۹۰۵	استفاده از دانش و تخصص مجریان سطوح پایین سازمانی و توجه به خدمات	مشارکت بوروکرات‌های سطح خيابان
۰/۹۱۸	ارتقای جایگاه، شأن و منزلت کارکنان سطوح پایین متناسب با کارکرد	
۰/۸۷۱	مشارکت کارکنان و مجریان سطوح پایین در تصمیم‌گیری‌ها و واگذاری اختیار متناسب با مسئولیت و سطح تخصص به مجریان سطوح پایین	
۰/۸۴۸	تأکید بر استقلال و کلا در دفاع از موکل خویش	تقویت نقش و کلا، کارشناسان و ضابطان
۰/۸۶۸	آموزش و توانمندسازی و افزایش مهارت ضابطان دادگستری‌ها در زمینه امور کیفری و مدنی	
۰/۸۱۱	تأکید بر اظهار نظر به موقع و صریح کارشناسان و پزشکان قانونی جهت سرعت در فرایند دادرسی کیفری و کاهش اطاله دادرسی	
۰/۷۷۹	وجود تقارب و تقارن در نظریه‌های کارشناسان	

ادامه جدول ۱

میانگین قطعی	شاخص‌ها (مضامین پایه)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه)
<b>مضمون فراگیر (بعد سوم: حکمرانی شبکه‌ای قضایی (۰/۸۵۱))</b>		
۰/۸۵۹	مشارکت و هماهنگی با نهادهای دولتی مرتبط با اجرای خطمشی از طریق راه‌اندازی کمیته‌های هماهنگی	سایر قوا و نهادهای دولتی
۰/۸۵۰	تعامل و تقویت روابط قوا جهت اجرای مناسب خطمشی‌های قضایی	
۰/۸۳۴	تعامل و تقویت ارتباطات مجریان قوه قضاییه با بازیگران دولتی و غیردولتی مرتبط با اجرای قانون	
۰/۸۱۰	استفاده از پتانسیل‌های نهادهای عمومی غیردولتی و داوطلبانه برای اجرای سیاست‌ها	نهادهای مردمی
۰/۸۷۹	تشویق نیروهای مردمی و شهروندان به حمایت از اجرای قانون	
۰/۸۷۵	تعامل و همکاری با سازمان‌های غیردولتی، نهادهای مدنی و تشکل‌های مردمی جهت شناسایی عواملن اشاعه فساد و فحشا و اقدامات غیر اخلاقی و سخیف و نامتعارف در جامعه	
۰/۸۴۷	استفاده از پتانسیل رسانه‌های رسمی و مطبوعات برای انعکاس عملکرد نظام قضایی و اخبار اجرای سیاست‌های قضایی	رسانه‌ها و مطبوعات
۰/۸۴۲	به‌کارگیری ظرفیت رسانه‌ها و مطبوعات جهت آگاه‌سازی مردم و افکار عمومی از چگونگی اجرای خطمشی‌های قضایی جهت مطالبه حقوق خویش و گسترش فرهنگ حقوقی قضایی در سطح جامعه	
۰/۸۱۷	انتشار و اطلاع‌رسانی رسانه‌ها و مطبوعات از اجرای احکام دانه درشت مفساد اقتصادی و سیاسی	
۰/۸۸۵	همکاری و مشارکت دستگاه قضا و مردم از طریق رصد شبانه‌روزی فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی جهت شناسایی عواملن انحرافات اخلاقی جوانان و نوجوانان و ابتدال خانواده‌ها	شبکه‌های اجتماعی
۰/۸۷۸	افزایش قابلیت فضای مجازی جهت پیشگیری از وقوع جرایم و کنترل خشونت	
۰/۸۳۵	استفاده از قابلیت شبکه‌های اجتماعی برای سنجش میزان رضایت مردم	
<b>مضمون فراگیر (بعد چهارم: ساختار اجرا (۰/۸۵۰))</b>		
۰/۸۷۶	مستند و مستدل بودن سیاست‌ها و تصمیم‌گیری قضایی و احکام دادگاه‌ها به قانون اساسی و قوانین موضوعه (عادی و عمومی)	قانون مداری
۰/۸۶۲	فراهم نمودن امنیت قضایی عادلانه از طریق برابری همگان در مقابل قانون	
۰/۷۸۱	اجرای قوانین در کشف و تعقیب جرایم، اجرای تحقیقات و صدور قرارهای تأمین، بازداشت‌های اضافی و بدون ضرورت و اجرای قوانین حقوق عامه مردم و بیت‌المال در کمترین زمان	
۰/۹۰۷	ایجاد نهاد ناظر جهت نظارت بر چگونگی صدور و کیفیت آرای قضایی	نظارت و کنترل کارآمد
۰/۸۹۳	ارزیابی و نظارت دقیق بر عملکرد دستگاه قضایی و بررسی قانونی بودن تصمیم‌ها و اقدام‌های قضات و کارکنان	
۰/۸۴۵	کنترل قرارهای شکلی از جمله عدم صلاحیت، عدم استماع، رد دعوا، رد دادخواست، ارجاع به مرجع شبه قضایی و برخورد قانونی با متخلفان	
۰/۸۰۷	نظارت بر اعمال فشارهای خارجی و رفتارهای غیرمتعارف جهت شکل‌گیری هرگونه حاشیه مرتبط با طرف‌های پرونده‌های کیفری و حقوقی	
۰/۷۶۹	نظارت مستمر بر نحوه عمل و رفتار کارشناسان، وکلا و ضابطان قضایی	

ادامه جدول ۱

میانگین قطعی	شاخص‌ها (مضامین پایه)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه)
۰/۸۷۳	لزوم به‌کارگیری نوآوری و خلاقیت در اصلاح و بانگری تشکیلات اداری نظام قضایی	ساختار چابک و انعطاف‌پذیر
۰/۸۴۸	حذف تشریفات زائد اداری در ساختار دستگاه قضا و ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر و متغیر با نوع خطمشی و سیاست	
۰/۸۳۴	ایجاد و تقویت دادگاه و کمیته‌های مستقل	
۰/۸۲۲	برون‌سپاری امور غیرقضایی و جلوگیری از توسعه بی‌رویه مراجع غیرقضایی	
۰/۹۰۱	تشکیل ستاد مرکزی در قوه قضاییه برای هماهنگ کردن اجرای خطمشی و استماع نظرها و پیشنهادها جهت شناخت آسیب‌ها و چالش‌ها	انسجام و یکپارچگی
۰/۸۵۵	یکپارچگی میان معاونت‌های مختلف دستگاه قضا و سازمان‌های وابسته به قوه قضاییه جهت حرکت از مدیریت فردی و شخصی به مدیریت ساختاری و مشارکت جویانه	
۰/۹۰۷	تولید محتوا و تولید اندیشه جدید بر اساس نقشه راه قوه قضاییه جهت بومی‌سازی قوانین	توسعه ساختاری و محتوایی
۰/۸۴۶	توسعه ظرفیت علمی و تخصصی همه ارکان قوه علی‌الخصوص کارگزاران خط مقدم	
۰/۸۳۰	ارتقای سطح دانش و تکنولوژی در ساختار قوه قضاییه برای همه ارکان نظام قضایی	
۰/۸۵۷	ترویج فرهنگ پژوهش محوری و تشویق پژوهشگران برای انجام کارهای پژوهشی	
۰/۸۵۷	حمایت از پژوهش‌های مسئله‌محور و حمایت از طرح‌های نوین پژوهشی و انتشار و استفاده از دستاوردهای پژوهشگران	مرکز مطالعات و پژوهش‌های اجتماعی و قضایی
۰/۸۴۹	ایجاد سازوکار تعاملی و تشکیل کمیته مشترک بین دستگاه‌های دولتی و غیردولتی با قوه قضاییه در امر پژوهش	
۰/۸۳۸	تشکیل مراکز مطالعاتی، بخش‌های پژوهشی و زیرساخت‌های علمی و پژوهشی در بخش‌های مختلف دستگاه قضایی	
۰/۸۷۱	توسعه ارتباطات و زیرساخت‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۰/۸۱۹	بهره‌گیری از روش‌های مدرن نرم‌افزاری و سخت‌افزاری به‌منظور طراحی سامانه جامع بومی جهت صیانت از اسرار پرونده‌های قضایی، رصد و کنترل هزینه‌ها و جلوگیری از فرسایش نیروی انسانی	
<b>مضمون فراگیر (بعد) پنجم: توانمندسازی نیروی انسانی (۰/۸۴۷)</b>		
۰/۸۵۴	ایجاد فضایی مبتنی بر مشارکت و گفت‌وگو بین مجریان سطح کلان مدیریتی، قضات و کارکنان سطوح پایین سازمانی	مشارکت و دموکراسی
۰/۸۲۶	مشارکت و تعامل با نخبگان حوزوی و دانشگاهی جهت طراحی ایده‌های جدید	
۰/۸۱۰	حمایت از کار گروهی و تیمی در تمامی سطوح سازمانی	
۰/۸۶۹	همکاری در نحوه تفسیر و برداشت صحیح مجریان از خطمشی‌های تدوین شده	روابط و تعاملات میان خطمشی‌گذاران و مجریان خطمشی
۰/۸۵۳	فراهم‌نمودن زمینه برقراری ارتباطات دوستانه و بدون تنش بین مجریان خطمشی و خطمشی‌گذاران	
۰/۸۴۰	هماهنگی، تعامل و ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر بین مجریان خطمشی و خطمشی‌گذاران و تدوین‌کنندگان	

ادامه جدول ۱

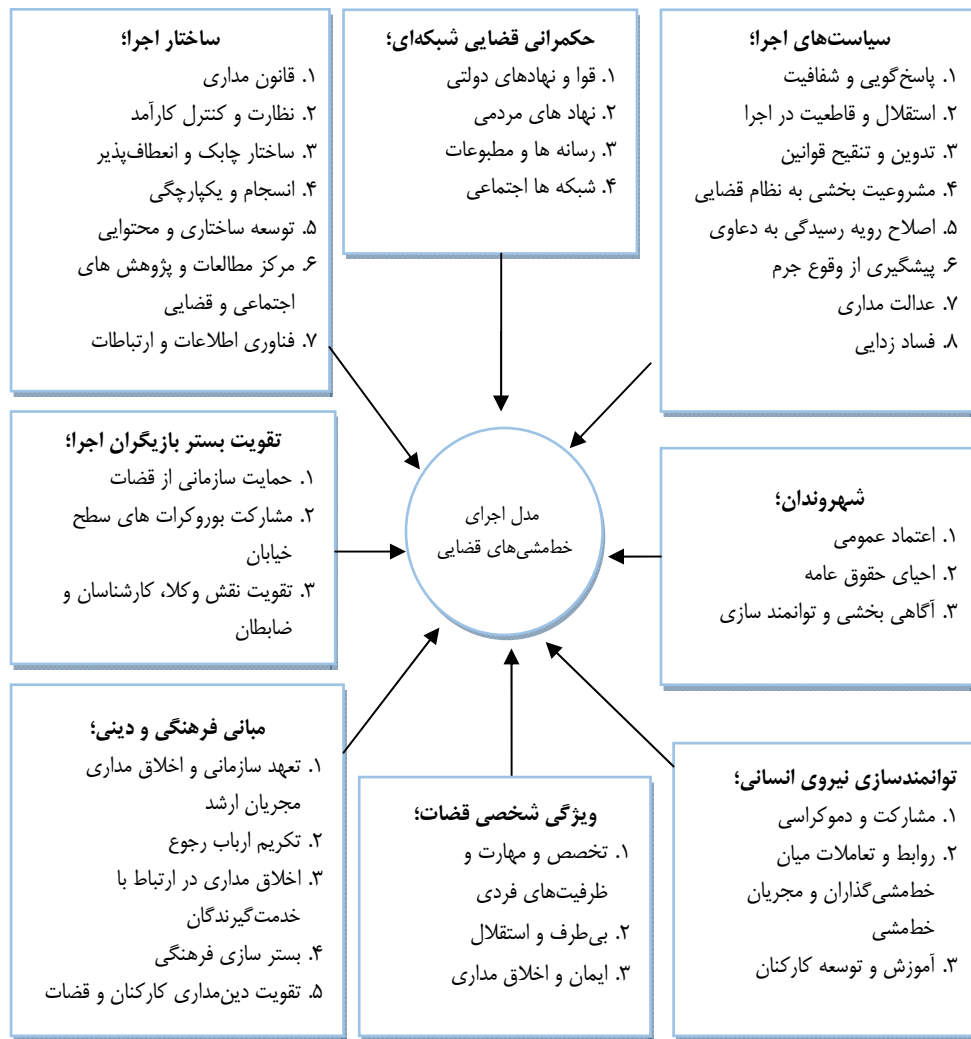
میانگین قطعی	شاخص‌ها (مضامین پایه)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه)
۰/۸۹۳	راه‌اندازی اتاق‌های فکر و مراکز آموزشی جهت توسعه و تحول قضات و کارکنان	آموزش و توسعه کارکنان
۰/۸۷۳	استفاده از آثار علمی پژوهشگران، نخبگان و کارشناسان در بررسی لوایح	
۰/۸۷۲	زمینه‌سازی پیشرفت نیروهای متخصص و جوان و فراهم آوردن بستر مناسب جهت جذب و نگهداری نیروی انسانی توانمند و کارآمد	
۰/۸۶۵	استفاده از خلاقیت‌ها و نوآوری‌های جوانان متدین، انقلابی و نخبه	
۰/۷۵۸	بالا بردن سطح علمی مراکز آموزش حقوقی متناسب با نیاز قضات و کارکنان	
<b>مضمون فراگیر (بعد): ششم ویژگی تشخیصی قضات (۰/۸۴۴)</b>		
۰/۸۶۰	بهره‌گیری از تخصص‌ها، تجربه‌ها و پیشنهادهای قضات موفق جهت حمایت و صیانت از حقوق بزه دیده	تخصص و مهارت و ظرفیت‌های فردی
۰/۸۴۴	صبوری و متانت در شنیدن صدای مراجعان و گفت‌وگو همراه با آرامش با طرف‌های پرونده و کنترل هرگونه رفتار خشونت‌آمیز با مراجعان	
۰/۸۴۱	مهارت در به‌کارگیری قوانین جدیدالتصویب	
۰/۸۳۵	داشتن صلاحیت علمی و اشراف بر قوانین و محتویات پرونده‌ها جهت درک شرایط بزه کاران و بزه‌دیدگان	
۰/۸۲۲	خلاقیت و نوآوری در تفسیر و برداشت درست از قوانین	
۰/۸۱۹	نفوذناپذیری و استقلال در برابر افکار عمومی، رسانه و اقشار جامعه در مسائل مربوط به اجرای قوانین	بی‌طرف و استقلال
۰/۸۰۶	استقلال در تصمیم‌ها و عدم وابستگی و تأثیرپذیری به شخص خاص و افراد و نهادهای صاحب قدرت	
۰/۹۰۱	داشتن ایمان، تقوا و پاک‌دستی و ارتقای سطح کمالات معنوی و اخلاقی خویش	ایمان و اخلاق‌مداری
۰/۸۵۲	داشتن اداب و نزاکت و کنترل خشم و کینه‌توزی هنگام برخورد با طیف‌های مختلف مراجعان	
<b>مضمون فراگیر (بعد) هفتم: مبانی فرهنگی و دینی (۰/۸۴۰)</b>		
۰/۸۸۳	تفویض اختیار قانونی مجریان و آزادی عمل برای خط‌مشی‌های که قوانین جواب‌گو نیست	تعهد سازمانی و اخلاق مداری مجریان ارشد
۰/۸۷۱	اعتقاد و التزام مجریان به قوانین تصویب شده و تقید و تأکید مجریان به نظم و اجرای قانون	
۰/۸۵۴	مسئولیت‌پذیری، صداقت و امانت مجریان	
۰/۸۴۰	تصدی منصب‌های مجریان بر حسب شایستگی و سلامت کاری و اخلاق‌مداری	
۰/۸۳۵	اجرا و عمل مقامات در حیطه صلاحیت قانونی و اخلاقی	
۰/۹۰۱	حفظ کرامت و عزت کارگزاران عدالت و مبارزان خط مقدم جهاد قضایی	تکریم ارباب رجوع
۰/۷۹۱	رعایت حرمت، کرامت و ارزش‌های انسانی، فصل الخطاب قراردادن حرمت مراجعان در تمامی جوانب و جلوگیری از تحقیر و حرمت شکنی مراجعان از هر طیفی از جامعه	

ادامه جدول ۱

میانگین قطعی	شاخص‌ها (مضامین پایه)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه)
۰/۸۶۸	استدلال با اخلاق بازپرس در مقام بازپرسی، دادستان در مقام مجادله با متهم یا وکیل متهم در دادگاه	اخلاق‌مداری در ارتباط با خدمت‌گیرندگان
۰/۸۰۸	تقویت الزامات اخلاقی و اخلاق‌گرایی و پایبندی به اخلاق از سوی ارکان نظام قضایی و پاسخ‌گو بودن در برابر رفتارهای ناعادلانه	
۰/۸۰۵	احساس مسئولیت و نگرانی اخلاقی نسبت به سرنوشت هر یک از طرف‌های پرونده	
۰/۸۸۷	تقویت فرهنگ ایجاد تحول، اصلاح و پذیرش تغییر در نظام قضایی	بسترسازی فرهنگی
۰/۸۷۱	بسترسازی فرهنگی و فرهنگ سازمانی جهت حفظ ارزش‌های نظام قضایی و مبارزه با ناهنجاری‌ها و مسائل ضد ارزشی در نظام قضایی	
۰/۸۵۳	توجه به تفاوت‌های فرهنگی بین جامعه هدف از لحاظ سطح سواد، وضعیت معیشت و آگاهی‌های اجتماعی	
۰/۸۵۲	ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ تمکین و احترام به قانون	
۰/۸۲۰	ترویج فرهنگ صلح و سازش و حل اختلاف‌ها از طریق ریش سفیدان محلی و افراد مقبول اجتماع جهت کاهش ورودی پرونده‌ها به دادگاه	
۰/۷۹۷	اعتقاد و الزام به مبانی عرفی و دینی، استفاده از آموزه‌های دینی هنگام اجرا و داشتن اخلاق نیکو و اخلاص و پرهیزگاری هنگام اجرای قوانین	تقویت دین‌مداری کارکنان و قضات
۰/۸۴۶	رعایت ارزش‌های اسلامی، انقلابی و ملی کارکنان و قضات مطابق با دستورهای اسلام	
۰/۸۲۴	ارزش‌ها و هنجارها و باورهای دینی - اعتقادی کارکنان و قضات تابع ارزش‌های انقلاب	
<b>مضمون فراگیر (بعد هشتم: شهروندان) (۰/۸۲۱)</b>		
۰/۸۵۰	اعتماد مردم به نظام قضایی در زمینه تساوی عامه مردم در مقابل قانون و رفع تبعیض‌ها بین مردم عادی و مقامات و نهادهای دارای قدرت هنگام مراجعه به دادگستری‌ها	اعتماد عمومی
۰/۸۴۲	اعتماد و اطمینان مردم به کارگزاران نظام قضایی (قضات و کارکنان) جهت پشتیبانی قانون از حقوق فردی و جمعی آنان	
۰/۷۹۳	صیانت از حقوق شهروندان در رفتارهای اجتماعی و بهره‌مندی مردان، زنان و اقلیت‌ها از حقوق یکسان	احیای حقوق عامه
۰/۷۹۳	پشتیبانی دستگاه قضایی از مردم و عدم استنکاف و ترک فعل مدیران ارشد از نقض حقوق عامه و احقاق حق	
۰/۸۵۶	آگاهی به شهروندان برای انتخاب آزادانه وکیل و کارشناس در طول فرایند دادرسی و آگاهی به آنان جهت استفاده از فرصت وکیل و کارشناس	آگاهی بخشی و توانمندسازی
۰/۸۲۶	آگاه‌سازی و اطلاع شهروندان از قوانین و حقوق دادخواهی خود از جمله نوع، علت اتهام، تجدیدنظرخواهی از احکام و چگونگی اجرای احکام	

**تشریح ابعاد و مؤلفه‌های مدل (قیاس با آموزه‌های دینی و اسناد بالادستی)**

در این پژوهش پس از شناسایی مضامین نهایی از طریق مصاحبه با خبرگان و احصا مضامین به روش تحلیل مضمون و اعتباریابی طی سی راند رویکرد دلفی فازی مدل نهایی در قالب شکل ۱ طراحی و ترسیم گردید. مضامین فراگیر(ابعاد) حاصل از یافته‌های پژوهش به‌ترتیب اولویت عبارت‌اند از: ۱. سیاست‌های اجرا؛ ۲. تقویت بستر بازیگران اجرا؛ ۳. حکمرانی شبکه‌ای قضایی؛ ۴. ساختار اجرا؛ ۵. توانمندسازی نیروی انسانی؛ ۶. ویژگی شخصی قضات؛ ۷. مبانی فرهنگی و دینی؛ ۸. شهروندان.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

تکیه بر آموزه‌های دین مبین اسلام و اسناد بالادستی عاملی برای رفع بسیاری از بی‌عدالتی‌ها و نارضایتی‌ها از قوانین در جامعه است. در قوه قضاییه نیز برداشت‌ها و قضاوت‌های نادرستی که از قوانین می‌گردد، ضمن منجر شدن به کینه‌ها و خصومت‌ها، آموزه‌های دینی و قوانین کشور را نیز تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. در این پژوهش پس از ارائه مدل

اجرای خطمشی‌های قضایی در نهاد قضایی کشور نمایان گردید تمام ابعاد و مؤلفه‌های مدل با برخی از آموزه‌های دینی، اسناد بالادستی یا هر دو شباهت ملموسی دارد.

#### • اولین مضمون فراگیر «سیاست‌های اجرا است».

سیاست‌های حاکم بر نظام قضایی در قوه قضاییه از قانون اساسی نشئت می‌گیرد و با تکیه بر قانون اساسی و قوانین عادی ضمانت اجرایی دارد. مطابق نتایج پژوهش مؤلفه‌های سیاست‌های اجرا عبارت‌اند از: پاسخ‌گویی و شفافیت، فسادزدایی، استقلال و قاطعیت در اجرا، تدوین و تنقیح قوانین، مشروعیت بخشی به نظام قضایی، اصلاح رویه رسیدگی به دعاوی، پیشگیری از وقوع جرم و عدالت مداری.

۱. پاسخ‌گویی و شفافیت: قوه قضاییه باید گزارش‌های سالانه اقدامات و هزینه‌های خود را منتشر کند و اطلاعات موثقی در مورد حکمرانی و سازمان خود در اختیار عموم قرار دهد (سازمان شفافیت بین‌الملل، ۱۳۹۵). شفافیت جایگاهی تعیین‌کننده‌ای در مدیریت کشور و نزد مردم دارد. در خطبه ۵۳ نهج‌البلاغه، اصل ۱۶۵ قانون اساسی، بند ۴ بخش د ماده ۲۱۱ قانون برنامه پنجم توسعه، بند ۱۸ سیاست‌های کلی نظام ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری، امام خمینی (ره) (۶۰/۲/۲۱) مقام معظم رهبری (۱۳۹۷/۰۴/۰۶) به اهمیت موضوع پاسخ‌گویی و شفافیت در قوه قضاییه پرداخته است.

۲. فسادزدایی: در بین قوای سه‌گانه، قوه قضاییه نقش بسزایی در ارتقای کارآمدی یا ناکارآمدی نظام جمهوری اسلامی ایران دارد. رهبر معظم انقلاب در خصوص آثار ناکارآمدی و ناسالم بودن قوه قضاییه فرمودند: اگر قوه قضاییه ناکارآمد باشد، کارهای دستگاه‌های کشور به تدریج به سمت خرابی خواهد رفت (۱۳۷۷/۰۴/۰۷)<sup>۱</sup>. از مطالعه فرمان ۸ ماده‌ای مقام معظم رهبری درباره مبارزه با مفاسد اقتصادی (۱۳۸۰/۰۲/۱۰)، قانون مقابله با فساد (۱۳۹۰/۰۷/۰۸)، قانون مبارزه با پول‌شویی و قانون ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد (۱۳۸۲/۱۲/۲۰)، آیین‌نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی (۱۳۸۳/۰۹/۰۱)، لایحه ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد (۱۳۸۷/۱۲/۱۷)، قانون رسیدگی به تخلفات اداری (۱۳۷۲/۰۹/۱۷) می‌توان به انگیزه بالای قانون‌گذار در کنترل و مقابله با این پدیده شوم پی برد. آیه ۳۰ سوره بقره و ۷۳ انفال، ماده ۱۳۹ قانون مجازات، مقام معظم رهبری (۱۳۹۸/۰۴/۰۵) و (۱۳۹۲/۰۷/۰۵) به موضوع فساد به‌ویژه فساد درون قوه قضاییه پرداخته است.

۳. استقلال و قاطعیت در اجرا: حاکمیت و اجرای دقیق قانون، حد و مرز آزادی‌های لازم را تعیین می‌نماید. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: عدالت قاطع، بی‌ملاحظه، فراگیر و امیدوارکننده، عدالتی است که در آن افراد ضعیف و معمولی جامعه در مقابل قانون و معامله قانونی، با افراد مقتدر و قدرتمند یکسانند. بند ۱ برنامه دوم توسعه، بند ۲ سیاست‌های کلی نظام (۱۳۸۴/۱۲/۲۷)، امام خمینی (ره) (۱۳۶/۵/۳۱)، مقام معظم رهبری (۱۳۹۸/۰۴/۰۵) و (۱۳۷۹/۰۴/۰۷) به موضوع قاطعیت در دستگاه قضا تأکید نموده است.

1. <https://khamenei.ir/>

۴. تدوین و تنقیح قوانین: به استناد این آیه شریفه از قرآن می‌توان گفت که نخستین قوانین و قواعد رفتاری توسط پیامبران بر انسان‌ها عرضه شد. برنامه پنج‌ساله سوم توسعه قضایی ابلاغی رئیس قوه قضاییه، بند ۷ برنامه اول توسعه، بند ۱۴ و ۱۶ سیاست کلی قضایی پنج‌ساله ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری (۱۳۸۸/۰۹/۰۲) و بند ۷ و ۱۴ و ۱۵ سیاست‌های کلی نظام در خصوص امنیت قضایی (۱۳۸۵/۰۹/۱۵) به اهمیت موضوع تدوین و تنقیح قوانین پرداخته است. طبق اصل ۱۵۸ قانون اساسی یکی از وظایف رئیس قوه قضاییه «تهیه لوایح قضایی متناسب با جمهوری اسلامی» است. بند «ج» ماده ۱۱۳ قانون برنامه پنج‌ساله ششم «قوه قضاییه مکلف است به منظور بازنگری در مصادیق عناوین مجازات‌های سالب حیات نسبت به تنقیح، اصلاح و رفع خلأهای قوانین جزائی اقدام و حداکثر تا پایان سال دوم اجرای برنامه اقدامات قانونی مورد نیاز را به عمل آورد.
۵. مشروعیت‌بخشی به نظام قضایی: امام خمینی (ره) مشروعیت نظام و ولایت را ناشی از خواست و انتخاب مردم دانسته‌اند. رهبر معظم انقلاب، نگاه از بالا به مردم را غیرقابل قبول دانستند و گفتند: همه ما مسئولان نظام، جزء مردمیم و خیلی از مردم از ما بالاترند؛ بنابراین همه باید خود را در عمل خدمتگزار مردم بدانیم<sup>۱</sup>. قضاوت در دادگاه‌های ایران طبق احکام الهی، قوانین اساسی و موضوعه و به وسیله قضات واجد شرایط صورت می‌گیرد، اگر قضاوت بر پایه عدل و انصاف نباشد مشروعیت نظام قضایی نزد مراجعان تنزل می‌یابد و به چالش کشیده می‌شود.
۶. اصلاح رویه رسیدگی به دعاوی: بند ۳ و ۶ سیاست‌های کلی برنامه دوم توسعه، بند ۱۱ سیاست کلی قضایی پنج‌ساله ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری (۱۳۸۸/۰۹/۰۲)، سیاست‌های کلی نظام در خصوص امنیت قضایی (۱۳۸۵/۰۹/۱۵)، ماده ۱۳۰ برنامه چهارم توسعه قوه قضاییه، رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۳/۰۴/۰۱)، (۱۳۸۹/۰۴/۰۷) و (۱۳۹۰/۰۷/۰۶) به مسئله اتقان آراء، کاهش روند رسیدگی و کاهش زمان دادرسی پرداخته است. ماده ۱۱۷ قانون برنامه پنج‌ساله ششم؛ در راستای کاهش اطاله دادرسی و کاهش اطاله در اجرای احکام صادر شده دادگاه‌ها تا پایان سال دوم برنامه ششم توسعه به فراهم آوردن بستر لازم توسط قوه قضاییه تأکید کرده است.
۷. پیشگیری از وقوع جرم: بند ۴ و ۵ اصل ۱۵۶ قانون اساسی، بند ۱۳ برنامه اول توسعه، بند الف ماده ۱۱ قانون ارتقای سلامت اداری و مقابله با فساد، بند ۳ سیاست کلی قضایی پنج‌ساله ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری (۱۳۸۸/۰۹/۰۲)، رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۸/۰۴/۰۵) و (۱۳۹۳/۰۴/۰۱) به اهمیت موضوع پیشگیری از وقوع جرم پرداخته است. مطابق بند «ت» ماده ۱۱۳ قانون برنامه ششم توسعه «قوه قضاییه مکلف است با استفاده از ظرفیت‌های تمامی دستگاه‌های اجرایی و بهره‌گیری از مشارکت اجتماعی مردم و سازمان‌های مردم‌نهاد و مراکز علمی و پژوهشی کشور نسبت به تهیه و تدوین برنامه جامع پیشگیری از وقوع جرم و ارتقای سلامت اجتماعی با رعایت قوانین مربوط تا پایان سال اول اجرای قانون برنامه اقدام نماید».
۸. عدالت‌مداری: محور اهمیت قوه قضاییه عدل است که در قرآن کریم هم به آن اشاره شده است: اسلام بارزترین ارزش و اهمیت را به مسئله قضاوت در جهت تأمین حقوق مردم و استقرار عدالت قائل شده است و آن را امانت



بزرگی تلقی کرده است همانا خداوند به عدالت و نیکی فرمان می‌دهد (نحل، ۹۰). حضرت علی می‌فرماید: به عدل و انصاف رفتار کنید به مردم درباره خودتان حق دهید، پر حوصله باشید و در برآوردن حاجات مردم تنگ حوصلگی نکنید که شما نمایندگان ملت و سفیران حکومتید. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید که امانت‌ها را به صاحبانش بدهید و هنگامی که میان مردم داوری می‌کنید، به عدالت داوری کنید (سوره نساء، آیه ۵۸). همچنین آیه ۴۹ مائده، رهبر معظم انقلاب (۱۳۸۹/۰۷/۰۷)، (۱۳۹۸/۰۴/۰۵)، (۱۳۹۷/۰۴/۰۶)، بند ۱۴ اصل ۳ قانون اساسی، اصل ۶۱ و ۱۵۶ و ۱۷۳ قانون اساسی، قوه قضاییه را مکرر ملزم به تحقق امر عدالت نموده است.

#### • دومین مضمون فراگیر «تقویت بستر بازیگران اجرا» است

مطابق نتایج تحقیق مضامین سازمان‌دهنده عبارت‌اند از: حمایت سازمانی از قضات، مشارکت بوروکرات‌های سطح خیابان در تصمیمات و تقویت نقش و کلا، کارشناسان و ضابطان.

۱. حمایت سازمانی از قضات: قوانین باید از درآمد و شرایط کار مناسب حمایت کنند تا قوه مجریه یا مقننه نتواند آنها را دستکاری کنند، درآمدها باید درخور جایگاه، تجربه، عملکرد و پیشرفت حرفه‌ای قضات در طول مدت انتصابشان باشد. (سازمان شفافیت بین‌الملل، ۱۳۹۵). طبق اصل ۱۶۴ قانون اساسی، قاضی را نمی‌توان از مقامی که شاغل آن است بدون محاکمه و ثبوت جرم یا تخلفی که موجب انفصال است، به‌طور موقت یا دائم منفصل کرد یا بدون رضای او محل خدمت یا سمتش را تغییر داد. حضرت علی(ع) می‌فرماید: حقوق قاضی را افزون کن و آن قدر به او ببخش که فقر او را برطرف و نیاز او به مردم را کم کند و او را در قلمرو فرمانروایی خود را چنان مقام و منزلتی ببخش که هیچ یک از خواص و نزدیکان تو در آن منزلت و مقام طمع نبندد تا در اوج آن مقام شامخ از اندیشه مکر و سعایت بداندیشان ایمن باشد و نماند را فرصت فتنه درباره او دست ندهد و او را نزدیک خود بنشان و قضاوت او را امضا و حکمش را اجرا کن و پشتیبان او باش. مقام معظم رهبری به موضوع، «عزیزداشتن قاضی» تأکید کردند. اصل ۱۶۴ و ۱۷۱ قانون اساسی، بند ۳ و ۶ سیاست‌های کلی نظام مصوب (۱۳۸۴/۱۲/۲۷)، بند ۷ سیاست کلی قضایی پنج‌ساله ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری (۱۳۸۸/۰۹/۰۲) بر اهتمام در ارتقای منزلت و استقلال قضات تأکید دارد.

۲. مشارکت بوروکرات‌های سطح خیابان: مقام معظم رهبری نیروی انسانی را مهم‌ترین سرمایه کشور دانسته و با بیان لزوم پرورش عناصر کارآمد و مؤمن، سپردن سررشته‌های اساسی به افراد شایسته و کاردان را از مهم‌ترین اولویت‌های قوه قضاییه بر شمردند، همچنین فرمودند: عنصر نیروی انسانی صالح را در رأس عوامل تحول و پیشرفت قوه قرار دهید و از جوانان صالح و انقلابی و فاضل در مسئولیت‌های قوه استفاده کنید (۱۳۹۷/۱۲/۱۶)، و فرمودند: جذب عناصر مؤمن، عالم و با انصاف در دستگاه قضایی و نظارت‌عالی بر کارکردها را از جمله برمسائل ضروری برشمردند (۱۳۸۹/۰۴/۰۷). در قوه قضاییه قوانین چارچوب‌ها را تعیین می‌کند، ولی بوروکرات‌ها سطح خیابان به‌عنوان عامل حیات نظام قضایی، وظیفه اجرایی کردن و خدمت‌رسانی به شهروندان را در سطوح پایین سامان بر عهده دارند، از نمونه‌های بوروکرات‌های سطح خیابان در قوه قضاییه عبارت‌اند از: قضات، کارکنان سطوح مختلف

دادگاه‌ها، وکلا و کارشناسان. بوروکرات‌های سطح خیابان با ارتباط نزدیک و چهره به چهره‌ی که که با مراجعان دارند موجب کم کردن تنش و خشونت می‌شوند، بنابراین آزادی عمل، مشارکت و تعامل کارکنان سطوح پایین، منجر به شکل‌گیری اجرای مؤثر قوانین می‌گردد.

۳. تقویت نقش وکلا، کارشناسان و ضابطان: به موجب بند ج ماده ۲۱۱ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه قوه قضاییه، بند ۱۱ سیاست‌های کلی نظام در خصوص امنیت قضایی ۱۳۸۵/۰۹/۱۵، تبصره ۱ ماده ۳۰ قانون آیین دادرسی کیفری (مصوب ۱۳۹۲) به تأکید بر دوره‌های آموزشی مستمر برای ضابطان دادگستری پرداخته‌اند. در قانون اساسی و قوانین موضوعه برای گسترش خدمات حقوقی به اهمیت وکیل برای شهروندان اشاره شده است: ماده ۴۸ قانون آیین دادرسی، اصل ۳۵ قانون اساسی، ماده ۱۸۵ قانون آیین دادرسی کیفری، ماده ۱۹ قانون کارشناسان رسمی دادگستری مصوب (۱۳۸۱/۰۱/۱۸) به اهمیت وکلا، کارشناسان و ضابطان پرداخته است.

• **سومین مضمون فراگیر «حکمرانی شبکه‌ای قضایی» است.**

مطابق نتایج تحقیق مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه) شامل؛ تعامل و همکاری مسئولان قوا و نهادهای دولتی، نهادهای مردمی، رسانه‌ها و مطبوعات و شبکه‌ها اجتماعی می‌گردد. لازمه حکمرانی قضایی تعامل و همکاری مقامات عالی قوه قضاییه، ضمن حفظ استقلال دستگاه قضایی و هم‌صدایی با شبکه‌ای از نهادهای حاکمیتی و غیر حاکمیتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و اقشار مردم است، اجماع و همکاری این شبکه‌ها در رویکرد حکمرانی قضایی و سالم‌سازی دستگاه قضا نقش بسزایی دارد.

۱. مؤلفه همکاری قوا و نهادهای دولتی از مقوله‌های مهمی است که در قرآن کریم، بند ۱۲ قانون برنامه دوم توسعه، بیانات مقام معظم رهبری (۱۳۸۹ و ۱۳۹۳) به آن اشاره شده است. به موجب بند «الف» ماده ۱۱۶ قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه «قوه قضاییه مکلف است با همکاری دولت به منظور افزایش حل و فصل اختلافات از طریق داوری، ایجاد و توسعه نهادهای داوری و اعتمادسازی و ایجاد اقبال عمومی و حمایت از آنها، تا پایان سال اول اجرای قانون برنامه تمهیدات لازم را پیش‌بینی نماید».

۲. مؤلفه نهادهای مردمی: خطبه ۳۴ نهج‌البلاغه، ماده ۲۱۱ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم و بند ۵ سیاست‌های کلی برنامه دوم توسعه به اهمیت نهادهای مردمی اشاره دارد.

۳. رسانه‌ها و مطبوعات: قانون اساسی دولت را برای رسیدن به اهداف والای انسانی و اسلامی از رسانه‌های گروهی به‌صورت مطلوبی موظف نموده است. بند ۲ اصل ۳ قانون، اصل ۱۷۵ قانون اساسی، ماده ۴۴ قانون خط‌مشی، اصول و برنامه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران و رهبر انقلاب اسلامی (۱۳۹۰/۷/۶) و (۱۳۸۹/۷/۷) به اهمیت رسانه‌های و مطبوعات تأکید نموده‌اند.

۴. شبکه‌های اجتماعی: فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی ابزار و امکاناتی هستند که مورد استفاده احاد مردم قرار می‌گیرند هر طیف از جامعه به طریقی از آن استفاده می‌کنند، دست‌اندرکاران قوه قضاییه نیز برای ترویج و سیطره رسالت‌های قوه قضاییه باید بدون حب شخصی و در فضایی سالم ابزار و امکانات لازم را جهت استفاده عموم فراهم

آوردند. قرآن به مؤمنان می‌فرماید: «وَ أَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ» (انفال/۶۰). در مقابل دشمن هر چه می‌توانید ابزار و امکانات آماده کنید. قرآن می‌فرماید: «إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ» (حجرات/۶). اگر فاسقی برای شما خبری مهم آورد تحقیق کنید، مبدا (از روی زودباوری و شتابزدگی تصمیم بگیرید) و نا آگاهانه به گروهی آسیب رسانید، سپس از کرده‌ی خود پشیمان شوید. رهبر انقلاب اسلامی با اشاره به گسترش فضای مجازی و قضاوت افراد مختلف درباره‌ی رویدادها و مسائل، فرمودند: عموم مردم و فعالان فضای مجازی مراقب باشند تا نسبت به افراد بی‌گناه تعدی و ظلمی واقع نشود (۱۳۹۹/۰۴/۰۷). همچنین، اهمیت فضای مجازی را یکی از اولویت‌ها و ارجحیت‌های مدیریت اجرایی کشور بیان کردند و فرمودند: «امروز فضای مجازی حاکم بر زندگی انسان‌هاست در همه دنیا؛ و یک عده‌ای همه کارهایشان را از طریق فضای مجازی پیش می‌برند؛ قوت در این زمینه حیاتی است» (۱۴۰۰/۰۴/۰۷).

#### • چهارمین مضمون فراگیر «ساختار اجرا» است.

مطابق نتایج تحقیق مضامین سازمان‌دهنده عبارت‌اند از: قانون‌مداری، نظارت و کنترل کارآمد، ساختار چابک و انعطاف‌پذیر، انسجام و یکپارچگی، توسعه ساختاری و محتوایی مرکز مطالعات و پژوهش‌های اجتماعی و قضایی، فناوری اطلاعات و ارتباطات.

۱. قانون‌مداری: قانون اساسی عالی‌ترین سند حقوقی یک کشور و راهنمایی برای تنظیم قوانین دیگر است. اصل ۶۱ قانون اساسی «اعمال قوه قضاییه به وسیله دادگاه‌های دادگستری است که باید طبق موازین اسلامی تشکیل شود». قانون اساسی، همه را مطیع قانون دانسته است و اراده هیچ رکنی از ارکان نظام از چارچوب قانون خارج نیست. به موجب اصل ۱۶۶ قانون اساسی، احکام دادگاه‌ها باید مستدل و مستند به مواد قانون و اصولی باشد که بر اساس آن حکم صادر شده است. همچنین اصل ۳۶، ۱۵۹، ۲۰، ۳۲، ۳۴، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۱۶۹ قانون اساسی، بند ۱۰ و ۱۱ برنامه دوم توسعه به اهمیت قانونمندی و قانون‌مداری تأکید کرده است، امام خمینی(ره): در بیان جایگاه قانون؛ به برتر بودن قانون بر همه کس و همه ارکان کشور تأکید کردند و بیان می‌کند قانون در رأس واقع شده است و همه افراد هر کشوری باید خودشان را با آن تطبیق بدهند. اگر قانون بر خلاف خودشان هم حکمی کرد، باید خودشان را در مقابل قانون تسلیم کنند، آن وقت است که کشور، کشور قانون می‌شود» (صحیفه امام؛ ج ۱۴: ۴۱۵ و ۱۳۸۶).
۲. نظارت و کنترل کارآمد: حضرت علی (ع) همواره بر اعمال و رفتار حاکمان منصوب خود نظارت داشت و نسبت به حیف و میل بیت‌المال و عدم برقراری عدالت در جامعه به شدت عکس‌العمل نشان می‌داد و حکمرانان را مؤاخذه می‌کرد. اصل ۱۷۰ و ۱۷۳ قانون اساسی به نظارت قضاوت و دیوان عدالت اداری بر مقررات دولتی تأکید شده است. همچنین اصل ۱۶۱، اصل ۱۵۶ بند ۳ و اصل ۱۷۴ قانون اساسی، بند ۸ برنامه اول توسعه - قضایی، بند ۸ سیاست‌های کلی نظام در خصوص امنیت قضایی ۱۳۸۵/۰۹/۱۵، بند ۷ سیاست‌های کلی نظام مصوب (۱۳۸۴/۱۲/۲۷)، بند ۱ و ۲ ماده ۱۱ قانون نظارت بر رفتار قضات (۱۳۹۰/۷/۱۷) رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۳/۰۴/۰۱)، (۱۳۸۶/۰۴/۰۷) به موضوع نظارت بر کارکرد قوه قضاییه تأکید کرده است.

۳. ساختار چابک و انعطاف‌پذیر: کارایی قوه قضاییه فقط در گرو وجود مقررات و قوانین مختلف نیست. تشکیلات نامنظم و ساختمان‌های کهنه و تاریک که با کثرت مراجعه‌کنندگان تناسبی نداشته باشد، موجبات ناراحتی و دل‌سردی مراجعان را فراهم می‌سازد. رهبر معظم انقلاب (۱۳۸۹/۰۴/۰۷)، بند ۱۰ اصل سوم قانون اساسی، بند ۱ اصل ۱۵۸ قانون اساسی، بند ۲ و ۳ سیاست‌های کلی برنامه اول توسعه به تشکیلات و ساختار چابک و متناسب با نیاز قوه قضاییه تأکید شده است.
۴. انسجام و یکپارچگی: حضرت علی (ع) در نامه‌ای خطاب به مسلمانان می‌فرماید: موجی از فتنه را با کشتی‌های نجات بشکافید، از ایجاد اختلاف و دودستگی دوری گزینید، و نشانه‌های فخرفروشی را از سر بردارید. رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۰/۴/۶)، بند ۹ سیاست‌های کلی نظام قانون‌گذاری ابلاغی (۱۳۹۸/۰۷/۰۶) به انسجام قوانین و عدم تغییر یا اصلاح ضمنی آنها بدون ذکر شناسه تخصصی پرداخته است.
۵. توسعه ساختاری و محتوایی: در زمینه توسعه محتوای ساختاری در قوه قضاییه می‌توان به سند امنیت قضایی، سند توسعه قضایی، دستورالعمل پیشگیری از وقوع جرم و پیش‌نویس قانون نظارت بر رفتار قضات، منشور حقوق شهروندی، سیستم مدیریت پرونده قضایی اشاره کرد. مقام معظم رهبری (۱۴۰۰/۰۴/۷)، (۱۳۹۹/۰۴/۰۷)، امام خمینی (ره) (۱۳۵۸/۲/۲۳)، بند ب ماده ۱۲۰ قانون برنامه ششم توسعه، ماده ۲۱۱ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه و ماده ۱۸۸ برنامه سوم توسعه ارتقای کیفی و افزایش کارایی محاکم نسبت به تخصصی کردن عملیات اقدام نمایند.
۶. مرکز مطالعات و پژوهش‌های اجتماعی و قضایی: پیامبر (ص) در خصوص علم‌اندوزی و تحقیق و پژوهش فرموده‌اند: علم را بجوید گرچه در چین باشد، همچنین در آیات ۱۷۰ و ۱۷۱ سوره بقره و آیه ۹ سوره زمر به اهمیت علم و تحقیق پرداخته شده است و کسانی که بدون فهمیدن از پدران خویش پیروی کورکورانه می‌نمایند را کرو لال توصیف کرده است، در سوره زمر آیه ۹ نیز به تفاوت عالم و جاهل پرداخته است و آمده است، «آیا آنان که اهل علم و دانشند با مردم جاهل نادان یکسانند؟» (سوره زمر آیه ۹). بند ۱۰ سیاست‌های کلی قضایی مصوب ۱۳۸۵/۰۹/۱۵ مجمع تشخیص مصلحت نظام به «بالا بردن سطح علمی مراکز آموزش حقوقی متناسب با نظام قضایی کشور، بالا بردن دانش حقوقی قضات، تقویت امور پژوهشی قوه قضاییه و توجه بیشتر به شرایط مادی و معنوی متصدیان سمت‌های قضایی» اشاره نموده است. با توجه به اهمیت پژوهش در قوه قضاییه سال ۱۳۹۱ پژوهشگاه قوه ایجاد، تا از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی کشور با هدف انجام مطالعات پژوهشی، تولیدات محتوی علمی، طرح‌ها و لوایح، نقد آرای قضایی و ... به صورت علمی پرداخته شود.
۷. فناوری اطلاعات و ارتباطات: به موجب بند «ب» قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه «قوه قضاییه مکلف است با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، سامانه بازرسی کارآمد جهت کشف تخلفات قضات و کارکنان قضایی را فراهم نموده و با متخلفان مطابق ضوابط قانونی و در کمترین زمان ممکن برخورد نماید. بند ۵ قسمت از ماده ۱۳۰ قانون برنامه چهارم، بند ۱۴ برنامه اول توسعه، بند ۳ و ۹ سیاست‌های کلی برنامه دوم توسعه و بند ۶ سیاست کلی قضایی پنج‌ساله ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری (۱۳۸۸/۰۹/۰۲) به توسعه، تکمیل و روزآمد کردن بهره‌برداری از فناوری‌های نوین به خصوص در زمینه‌های اطلاعات، ارتباطات، فرایند دادرسی و خدمات ثبتی پرداخته است.

• پنجمین مضمون فراگیر «توانمندسازی نیروی انسانی» است.

مطابق نتایج تحقیق مضامین سازمان‌دهنده عبارت‌اند از: مشارکت و دموکراسی، روابط و تعاملات میان خطمشی‌گذاران و مجریان خطمشی، آموزش و توسعه کارکنان از شاخص‌های مهم اثرگذار بر توانمندی کارکنان در قوه قضاییه هستند.

۱. مشارکت و دموکراسی: در راستای بند ۹ اصل ۳ قانون اساسی اهمیت مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش؛ توسعه روش‌های گفت‌وگومان‌سازی، با بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت‌های مردمی در مجامع علمی و دانشگاهی، نهادهای مردمی و رسانه‌های اجتماعی از مواردی است که در قوه قضاییه باید مورد تأکید قرار گیرد. بند و ماده ۲۱۱ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه، بند ۶ سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه، بند ۹ و ۱۷ سیاست‌های کلی نظام در خصوص امنیت قضایی ۱۳۸۵/۰۹/۱۵، بند ۵ سیاست‌های کلی برنامه اول توسعه، بند ۲ سیاست‌های کلی برنامه دوم توسعه، ماده ۱۸۷ و ماده ۱۸۹ سیاست‌های کلی برنامه سوم توسعه، به منظور کاهش مراجعات مردم به محاکم قضایی و در راستای توسعه مشارکت‌های مردمی، رفع اختلافات محلی و نیز حل و فصل اموری که ماهیت قضایی ندارد و یا ماهیت قضایی آن از پیچیدگی کمتری برخوردار است به شوراهای حل اختلاف واگذار می‌گردد.

۲. روابط و تعاملات میان خطمشی‌گذاران و مجریان خطمشی: یکی از موانع در اجرای قانون اساسی اختلافات بین مجریان و متولیان است. تدوین قوانین صحیح و مطابق نیاز روز جامعه میزان شفافیت و سلامت کاری را بالا می‌برد و امکان فساد را کاهش می‌دهد و قابلیت اجرایی قانون و کارکرد آن را برای نظام حقوقی افزایش می‌دهد به همین علت دخیل کردن نظرات مجریان در تدوین و شکل‌گیری سیاست‌های کلان ضرورت دارد. امام خمینی (ره) سرمنشأ اختلافات بین مجریان و قانون‌گذاران را قانون‌شکنی و نادیده انگاشتن حرمت قانون می‌داند. مقام معظم رهبری در بند ۹ سیاست‌های کلی نظام قانون‌گذاری ابلاغی (۱۳۹۸/۰۷/۰۶) «قابل اجرا بودن قانون و قابل سنجش بودن اجرای آن» را مورد تأکید قرار دادند.

۳. آموزش و توسعه کارکنان: ماده ۳۵ سند امنیت قضایی مصوب (۱۳۹۹/۰۷/۲۳)، بند ۴ سیاست کلی قضایی پنج ساله ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری (۱۳۸۸/۰۹/۰۲)، بند ۶ برنامه اول توسعه به تأکید بر ارتقای سطح‌گزینش و آموزش و نیز توسعه منابع انسانی (قضایی و اداری) متناسب با نیازمندی‌های روز تأکید کرده است.

• ششمین مضمون فراگیر «ویژگی شخصی قضات» است.

مطابق نتایج تحقیق مضامین سازمان‌دهنده عبارت‌اند از: تخصص، مهارت و ظرفیت‌های فردی، بی‌طرف و استقلال، ایمان و اخلاق مداری قضات از معیارهای بسیار مهمی است که مجریان ارشد قوه قضاییه باید به آن توجه جدی نمایند.

۱. تخصص، مهارت و ظرفیت‌های فردی: مهم‌ترین موضوعی که در جذب قضاوت باید به آن توجه کرد صلاحیت علمی قضات است. علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید که «ثُمَّ اخْتَرَ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ فِي نَفْسِكَ» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). خداوند به پیامبر (ص) در مقام قاضی دستور می‌دهد؛ به آنچه که خدا فرستاده میان مردم

- حکم کن و در اثر خواهش‌های مردم حکم حق را وام‌گذار (مائده، ۴۸). اصل ۱۶۷ قانون اساسی و ماده ۳ قانون آیین دادرسی دادگاه‌های عمومی و انقلاب (۱۳۷۹/۰۱/۲۱) به موضوع صلاحیت علمی قضات تأکید دارد.
۲. بی‌طرف و استقلال: فراهم کردن زمینه قضاوت عادلانه، بی‌طرفی و استقلال فردی قضات، توانایی درک شرایط بزه‌کاران و بزه‌دیدگان در اجرای سیاست‌های عالی قضایی اثرگذارند. استقلال در تصمیم‌گیری امنیت قضایی را تضمین می‌کند و برای حفظ حقوق و آزادی‌های انسان‌های گرفتار در چنگال عدالت پناهگاه مهمی است. بند ۱ ماده ۲۱ اعلامیه جهانی حقوق بشر، ماده ۳ قانون آیین دادرسی کیفری، بند ۱ سیاست‌های کلی نظام مصوب (۱۳۸۴/۱۲/۲۷) به اهمیت استقلال قضات و قوه قضاییه پرداخته است.
۳. ایمان و اخلاق مداری قضات: در اسلام برای قاضی شرایطی است که اگر مراعات آن شرایط و دیگر شرایط قانون فراهم شود کمتر حقی باطل می‌شود. امام خمینی (صحیفه امام، ج ۱۴: ۵۱۷)، امام علی(ع)، مقدمه قانون اساسی، بند ۴ سیاست‌های کلی نظام مصوب (۱۳۸۴/۱۲/۲۷) به موضوع حفظ شأن و استقلال قضات و شرایط قاضی پرداخته است.

#### • هفتمین مضمون فراگیر «مبانی فرهنگی و دینی» است.

- مطابق نتایج تحقیق مضامین سازمان‌دهنده عبارت‌اند از: تعهد سازمانی و اخلاق مداری مجریان ارشد و تکریم ارباب رجوع، اخلاق مداری در ارتباط با خدمت‌گیرندگان، بسترسازی فرهنگی، تقویت دین‌مداری کارکنان و قضات است.
۱. تعهد سازمانی و اخلاق مداری مجریان ارشد: ساختارهای مدیریتی عالی نظام قضایی در کشور برای ارائه مناسب خدمات قضایی به مدیرانی متعهد و اخلاق مدار نیاز دارد. در نظام قضایی اسلام، آداب قضا، اخلاق و رفتار قضایی، پیشینه‌ای هم‌پای نهاد قضاوت دارد، اولین و بیشترین آموزه‌های قضایی اسلامی با گزاره‌های اخلاقی نظیر انصاف، عدالت، بی‌طرفی، خیرخواهی، برابری و... ارتباط تنگاتنگ دارند. منابع اولیه اسلامی، سرشار از درون‌مایه‌ها و آموزه‌های ناب و اصیل و کاملاً فطری در حوزه اخلاق و رفتار معیار در امور قضایی است (پژوهشگاه قوه قضاییه، ۱۳۹۹). اصل ۱۵۷ قانون اساسی، رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۰/۰۴/۰۶). امام خمینی(ره) از مسئولان و دست‌اندرکاران قضایی، به عنوان اشخاص متعهد، عالم، دانشمند، متعهد، فعال، اشخاص معتبر، افراد عالم و متقی و افراد سالم و صالح نام می‌برد و اهمیت امر قضا را که سر و کارش با جان و مال و ناموس مردم است مورد تأکید قرار می‌دهد. سند تحول قضایی (۱۳۹۹) به «تدوین و استقرار نظام انتصاب مدیران قوه قضاییه» پرداخته است.
۲. تکریم ارباب رجوع: قرآن کریم در آیه ۷۰ سوره اسراء؛ «لقد کرما بنی ادم» به اهمیت و جایگاه والای انسانی تأکید دارد. بند ۶ اصل ۲ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سند تحول قضایی به رعایت حقوق مراجعان و کرامت ارباب رجوع تأکید دارد.
۳. اخلاق مداری در ارتباط با خدمت‌گیرندگان: انسان‌ها باید در چارچوب بر و تقوا با یکدیگر تعاون و همکاری داشته باشند (مائده، آیه ۲). ماده ۷ قانون آیین دادرسی کیفری مصوب (۱۳۹۲)، در تمام مراحل دادرسی کیفری، رعایت

حقوق شهروندی مقرر در «قانون احترام به آزادی‌های مشروع و حفظ حقوق شهروندی مصوب ۱۳۸۳/۲/۱۵» را مورد تأکید قرار داده است. به موجب اصول ۲۱ و ۱۸ قانون اساسی، همه ی افراد جامعه صرف نظر از نژاد، زبان، قومیت و جنسیت در تمامی عرصه‌های اجتماعی از حقوق مساوی برخوردارند. اصل ۱۹ قانون اساسی «مردم ایران از هر قوم و قبیله که باشند از حقوق مساوی برخوردارند و رنگ، نژاد، زبان و مانند اینها سبب امتیاز نخواهد بود».

۴. بسترسازی فرهنگی: از منظر امام خمینی(ره) تثبیت نظام یعنی نهادینه کردن پایه‌های سیاسی، اقتصادی، علمی، فرهنگی و اجتماعی جامعه تنها در چارچوب قانون اساسی کارآمد میسر است و نجات جامعه ایران از چند پارگی و عدم انسجام فرهنگی و... در گرو تقویت هرچه بیشتر ماهیت اسلامی قانون اساسی است. بند د ماده ۲۱۱ قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه «به منظور گسترش فرهنگ حقوقی و قضایی، اصلاح رفتار حقوقی و قضایی مردم، نهادینه‌سازی فرهنگ قانون‌مداری و نیز در راستای پیشگیری از وقوع جرایم و کاهش دعاوی حقوقی، اقدام نمایند». بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام در خصوص امنیت قضایی ۱۳۸۵/۰۹/۱۵ «گسترش دادن فرهنگ حقوقی و قضایی در جامعه» پرداخته است. مقام معظم رهبری در بند ۱۷ سیاست‌های کلی نظام قانون‌گذاری ابلاغی (۱۳۹۸/۰۷/۰۶) «ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ رعایت، تمکین و احترام به قانون و تبدیل آن به یک مطالبه عمومی» را مورد تأکید قرار دادند.

۵. تقویت دین‌مداری کارکنان و قضات: مطابق اصول ۹۶، ۹۴، ۹۱، ۸۵، ۷۲، ۴ قانون اساسی، کلیه قوانین و مقررات باید بر اساس موازین اسلامی باشد و تشخیص آن به عهده فقهای شورای نگهبان است. امام خمینی(ره) «به لزوم توجه به وظیفه و ارزش‌ها اشاره نموده‌اند و فرمودند: که همه قضات و دادستان‌هایی و کسانی که در امور دادگستری خدمت می‌کنند، برای خدا و اسلام و مستمندانی که در طول تاریخ تحت فشار سلاطین بوده‌اند، خدمت کنند (۱۳۹۸/۱۰/۱۹). همچنین به اسلامی بودن مشی دادگاه‌ها اشاره کرده‌اند (۶۱/۱۱/۴) و فرمودند: قوه قضاییه و هیئت پیگیری و دیگر هیئت‌های مربوط و منشعب از آنها برکوشش خود در اسلامی نمودن همه نهادها بیفزایند (امام خمینی، ۶۲/۱/۱۲). سیاست‌های کلی امنیت قضایی (۱۳۸۵/۰۹/۱۵)، بند اول اصل ۳ قانون اساسی «به ایجاد محیط مساعد برای رشد فضایل اخلاقی بر اساس ایمان و تقوی و مبارزه با کلیه مظاهر فساد و تباهی» به کار گیرد.

#### • آخرین مضمون فراگیر «شهروندان» است.

مطابق نتایج تحقیق مضامین سازمان‌دهنده عبارت‌اند از: اعتماد عمومی، احیای حقوق عامه، آگاهی بخشی و توانمندسازی شهروندان. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران سیستم قضایی برای حراست از حقوق فردی و اجتماعی تمامی شهروندان به صورت مستقل استقرار یافته است و فرایندهای خط‌مشی‌گذاری و اجرای خط‌مشی‌ها جهت حفظ اعتماد شهروندان به حکومت، امری ضروری و حیاتی به شمار می‌رود.

۱. اعتماد عمومی: در نهج‌البلاغه به اعتماد مردم نزد مسئولان اشاره شده است: ای مردم، آن کس که از برادرش اطمینان و استقامت در دین و درستی راه و رسم را مشاهده کند، باید به سخنانی که این و آن درباره او می‌گویند

- گوش فرا ندهد. آگاه باشید گاهی تیرانداز تیرش به خطا می‌رود و حدس و گمان مردم گاهی نادرست از آب درمی‌آید (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۴۱). هنگامی که صلاح و نیکی زمانه و مردم آن را دربرگیرد، اگر کسی گمان بد به دیگری ببرد که از او گناهی آشکار نشده است، بی‌تردید به او ستم کرده است. اما هنگامی که فساد بر زمان و اهل آن فراگیر شد هرکس به دیگری گمان خوب ببرد، قطعاً خود را فریب داده است (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۱۴). رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۰/۰۴/۰۶)، (۱۳۹۷ ۱۲/۱۶) نیز موضوع اعتماد مردم به قوه قضاییه را بیان نموده است.
۲. احیای حقوق عامه: بند ۲ اصل ۱۵۶ قانون اساسی، اصل ۳۴ قانون اساسی، بند ۳ سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه، بند ۴ برنامه اول توسعه، بند ۱ سیاست‌های کلی برنامه اول توسعه قضایی، بند ۳ ماده ۱۱۳ قانون برنامه ششم توسعه، مقام معظم رهبری (۱۳۹۶/۴/۱۲)، (۱۳۹۹/۰۴/۰۷)، (۱۴۰۰/۰۴/۰۷) به موضوع حقوق عامه اشاره کرده است.
۳. آگاهی بخشی و توانمندسازی شهروندان: اصل ۳ قانون اساسی، قانون احترام به آزادی‌ها و حفظ حقوق شهروندی ۱۳۸۳، قانون گردش آزاد اطلاعات، قانون آیین دادرسی کیفری از مهم‌ترین قوانین عمومی محسوب می‌شوند که در زمینه حقوق شهروندی به ثبت رسیده است. در این راستا، رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۹/۰۴/۰۷) به «دسترسی آسان مردم به دستگاه قضا»، «تلاش برای ارتقای آگاهی و اطلاعات قضایی مردم»، «حضور مستمر و مواجهه مستقیم با مردم» و «بهره‌گیری از کمک و اطلاعات مردمی در مسائلی نظیر مبارزه با فساد» تأکید کرده است.

### نتیجه‌گیری

تحقیقات گذشته حکایت از وجود مشکلات، موانع و آسیب و کمبودهایی در حوزه اجرای خطمشی دارد. بر این اساس بررسی‌های میدانی انجام شده در قوه قضاییه نشان می‌دهد که از نظر ساختاری و اجرایی موانع و کمبودهایی در حوزه اجرای خطمشی‌های قضایی وجود دارد و تلاش محققان در قوه قضاییه بیشتر از جنبه‌های حقوقی و صدور آرای قضایی، رفتار متهمان، بزه‌دیدگان و... قابل ملاحظه است و تحقیقی در حوزه فرایند خطمشی‌گذاری به‌ویژه اجرای خطمشی صورت نگرفته است. بررسی نحوه اجرای خطمشی‌های قضایی در قوه قضاییه نشان می‌دهد که اگرچه قوه قضاییه مجری قوانین است، در اجرای برخی قوانین دچار مشکلاتی از قبیل پراکندگی قوانین، به روز نبودن قوانین و... می‌باشد و در اجرای برخی قوانین جای خالی قوانین به روز شده و مطابق با نیاز جامعه کنونی احساس می‌شود. در هر حال، با توجه به پراکندگی مراجعان و اینکه بخش‌های دولتی، خصوصی و احاد جامعه مراجعه‌کننده دستگاه قضا می‌باشند، شناسایی عوامل اثرگذار مستلزم در نظر گرفتن معیارهای خرد و کلان بی‌شماری است. از این رو هدف این تحقیق طراحی مدل اجرای خطمشی‌های قضایی در نهاد قضایی است که تاکنون مطالعه‌ای به این شکل در ساختار نهاد قضایی وجود نداشته است.

در ادامه، به نتایج تحقیق به ترتیب اولویت اشاره شده است.

- عامل اول: سیاست‌های اجرا که مؤلفه‌های آن عبارت‌اند از: الف) پاسخ‌گویی و شفافیت؛ ب) استقلال و قاطعیت



- در اجرا؛ ج) تدوین و تنقیح قوانین؛ ه) اصلاح رویه رسیدگی به دعاوی؛ و) پیشگیری از وقوع جرم؛ ز) عدالت‌مداری؛ ح) فساد زدایی.
- عامل دوم: تقویت بستر بازیگران که مؤلفه‌های آن عبارت است از: الف) حمایت سازمانی از قضات؛ ب) مشارکت بوروکرات‌های سطح خیابان؛ ج) تقویت نقش وکلا، کارشناسان و ضابطان.
  - عامل سوم: حکمرانی قضایی شبکه‌ای: مؤلفه‌ها: الف) قوا و نهادهای دولتی، ب) نهادهای مردمی، ج) رسانه‌ها و مطبوعات، د) شبکه‌ها اجتماعی.
  - عامل چهارم: ساختار اجرا که مؤلفه‌های آن عبارت است از: الف) قانون‌مداری؛ ب) نظارت و کنترل کارآمد؛ ج) ساختار چابک و انعطاف‌پذیر؛ د) انسجام و یکپارچگی؛ و) مرکز مطالعات و پژوهش‌های اجتماعی و قضایی؛ ز) فنآوری اطلاعات و ارتباطات.
  - عامل پنجم: توانمندسازی نیروی انسانی که مؤلفه‌های آن عبارت است از: الف) مشارکت و دموکراسی؛ ب) روابط و تعاملات میان خطمشی‌گذاران و مجریان خطمشی؛ ج) آموزش و توسعه کارکنان.
  - عامل ششم: ویژگی شخصی قضات که مؤلفه‌های آن عبارت است از: الف) تخصص و مهارت و ظرفیت‌های فردی؛ ب) بی‌طرف و استقلال؛ ج) ایمان و اخلاق‌مداری.
  - عامل هفتم: مبانی فرهنگی و دینی که مؤلفه‌های آن عبارت است از: الف) تعهد سازمانی و اخلاق‌مداری مجریان ارشد؛ ب) تکریم ارباب رجوع؛ ج) اخلاق‌مداری در ارتباط با خدمت‌گیرندگان؛ د) بسترسازی فرهنگی؛ ه) تقویت دین‌مداری کارکنان و قضات.
  - عامل هشتم: شهروندان که مؤلفه‌های آن عبارت است از: الف) اعتماد عمومی؛ ب) احیای حقوق عامه؛ ج) آگاهی بخشی و توانمندسازی.

همچنین نتایج تحقیق حاکی از آن است که اجرای خطمشی‌های قضایی متکی بر مبانی دینی، ایدئولوژیکی، فرهنگی، تابع ارزش‌های انقلاب اسلامی و ملی و اسناد بالادستی به‌ویژه قانون اساسی است و اجرای خطمشی‌ها در قوه قضاییه باید با فرهنگ عمومی جامعه و ارزش‌ها و هنجارهای مجریان با خطمشی و با ارزش‌های غالب جامعه هم‌سو و هم‌جهت باشند. از آنجایی که مضامین (ابعاد، مؤلفه‌ها) مدل ارائه شده در این تحقیق، با کلام معصومین پیامبر اکرم (ص)، حضرت علی (ع) و اسناد بالادستی (قانون اساسی، بیانات خمینی (ره)، بیانات مقام معظم رهبری، قوانین برنامه توسعه، قوانین عادی) قابل مقایسه است، عمل به چنین الگویی می‌تواند ضامن پیشرفت قوه قضاییه باشد.

مزیت این پژوهش در مقایسه با سایر پژوهش‌های انجام شده در زمینه اجرای خطمشی در این است که عوامل شناسایی شده، عواملی جامع و مبتنی بر عمل است که هم زمان کوشیده است به بیشتر مؤلفه‌های مؤثر در فرایند اجرای خطمشی‌های قضایی توجه کند و از این رو، توانسته در پیوند نظریه و عمل گامی هر چند کوچک بردارد. وجه تمایز دیگر این پژوهش در این است که نسبت به پژوهش‌های موجود در زمینه اجرای خطمشی، چارچوب‌های موجود به‌طور عمده فقط به شناسایی عوامل توجه شده، درحالی که در پژوهش حاضر، علاوه بر توجه به طراحی مدل اجرای خطمشی‌های قضایی به اولویت‌بندی آنها پرداخته است.

## محدودیت‌ها

به‌طور کلی در کشور ما محدودیت‌هایی برای انجام تحقیقات داخلی وجود دارد، از این رو محدودیت اساسی این پژوهش موضوع پژوهش بود. در زمینه تحلیل و بررسی فرایند خطمشی‌گذاری در قوه قضاییه به‌ویژه اجرای خطمشی‌های قضایی پژوهشی وجود ندارد و مدل تدوین، اجرا و ارزیابی خطمشی در قوه قضاییه هیچ‌گاه بررسی نشده است. بنابراین نبود مصداق عملی مبنی بر چگونگی اجرای خطمشی به‌صورت واقعی و مواجهه با چالش‌های آن، کار پژوهش را دشوار و پیچیده می‌سازد.

## منابع

- قرآن کریم. ترجمه محمد مهدی فولادوند.
- اسعدی، محمود؛ هادی پیکانی، مهربان و رشیدپور، علی (۱۳۹۶). الگویی برای اجرای اثربخش خطمشی‌های عمومی در وزارت امور اقتصادی و دارایی مطالعه موردی: گمرک جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت دولتی*، ۹(۴)، ۵۹۱-۶۱۴.
- الوانی، سید مهدی؛ شریف زاده، فتاح (۱۳۹۶). *فرایند خطمشی‌گذاری عمومی* (چاپ ۱۵). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- پژوهشکده مطالعات پایه (۱۴۰۰). *ارزیابی فساد قضایی در آمریکای مرکزی و پاناما و سازوکارهای مقابله با آن* (سمیه عالی، مترجم). تهران: پژوهشگاه قوه قضاییه، مرکز مطبوعات و انتشارات قوه قضاییه.
- پژوهشگاه قوه قضاییه (۱۳۹۹). *منشور اخلاقی قضایی؛ ایالات متحده آمریکا* (شعله شکوری فرد، مترجم). تهران: پژوهشگاه قوه قضاییه، مرکز مطبوعات و انتشارات قوه قضاییه.
- پوراحمدی، معین؛ مختاریان پور، مجید؛ حسنقلی پوریاسوری، طهمورث (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های خصوصی‌سازی در ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۳)، ۳۳۳-۳۵۶.
- خمینی، سید روح‌الله (۱۳۶۸). *صحیفه بیست‌ویک جلدی*، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی(ره).
- رنگریز حسین؛ بهرام مؤذنی (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره. *فصلنامه خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۸(۲۸)، ۲۷-۴۳.
- سازمان شفافیت بین‌الملل (۱۳۹۵). *فساد در نظام‌های قضایی؛ گزارش سازمان شفافیت بین‌الملل* (چاپ اول)، (لیلی منفرد، مترجم)، تهران: نشر مرکز مطبوعات و انتشارات قوه قضاییه.
- قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۶). *تصمیم‌گیری سازمانی و سیاست‌گذاری عمومی* (چاپ هشتم)، تهران: انتشارات سمت.
- کمالی، یحیی؛ شیخ‌زاده جوشانی، صدیقه و احمدی نژاد، فاطمه (۱۳۹۸). اجرای سیاست‌های عمومی؛ ارائه معیارهایی برای اجرای موفق سیاست‌ها. *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۶(۲)، ۲۵۳-۲۷۵.
- گرچی‌پور، حسین؛ خاشعی، وحید؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ اصغری صارم، علی (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خطمشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۱۱)، ۴۷-۷۲.
- مجلس شورای اسلامی، *قوانین برنامه دوم تا ششم توسعه* (۱۳۷۴ تا ۱۴۰۰).

- مجلس شورای اسلامی، قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات، مصوب (۱۳۸۷/۱۱/۰۶).
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، سیاست کلی قضایی پنج‌ساله، مصوب (۱۳۸۸/۰۹/۰۲).
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، سیاست‌های کلی قضایی، مصوب (۱۳۸۱/۰۷/۲۸).
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، قانون نظارت بر رفتار قضات، مصوب (۱۳۹۰/۷/۱۷).
- منوریان، عباس (۱۳۹۴). اجرا و ارزیابی خطمشی عمومی، تهران: مؤسسه کتاب مهریان.
- منوریان، عباس (۱۳۹۴). مدل اجرای خطمشی‌های اصلاح اداری با رویکرد یادگیری. مدیریت دولتی، ۷(۴)، ۸۳۹-۸۶۴.
- نهج‌البلاغه (۱۳۹۲)، ترجمه عبدالحمید آیتی (جلد شانزدهم)، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- هادی پیکانی، مهریان (۱۳۹۵). درآمدی بر فرایند خطمشی‌گذاری عمومی، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان).

## References

- Quran kaim, Translated by Mohammad Mehdi Foulavand. (in Persian)
- Alvani, S. M. & Sharifzadeh, F. (2017). *Public policy-making process* (15<sup>th</sup> ed.). Allameh Tabatabai University Publishers, Tehran. (in Persian)
- Asadi, M., Hadi Peykani, M., Rashidpur, A. (2018). Presentation of an Effective Public Policy Implementation Model in the Ministry of Economic Affairs (Case Study: Islamic Republic of Iran Customs Administration). *Journal of Public Administration*, 9(4), 591-614. (in Persian)
- Attride-Stirling, J. (2010). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Basic Studies Research Institute (2021). *Assessing Judicial Corruption in Central America and Panama and Mechanisms against with that*, (Somaye Aali, Trans.). Judiciary Research Institute, Judiciary Press and Publishing Center Tehran. (in Persian)
- Bhuyan, A., Jorgensen, A. & Sharma, S. (2010). *Taking the Pulse of Policy: The Policy Implementation Assessment Tool*. Washington, DC: Futures Group, Health Policy Initiative
- Batterfoss, S. (2009). *Examining the Policy implementation*. Methuen: London.
- Borg, R., Toikka, A., & Primmer, E. (2015). Social capital and governance: a social network analysis of forest biodiversity collaboration in Central Finland. *Forest Policy and Economics*, 50, 90-97.
- Brynard, P. (2009). Mapping the factors that the influence policy implementation. *Journal of public administration*, 44(3), 520-530.

- Bartholomew, U. & Chukwuemeka, E.E.O. (2013). The obstacles to effective policy implementation by the public bureaucracy in developings: The case of Nigeria. *Singaporean Journal of Business Economics and Management studies*, 1(8), 34-43.
- Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. Paris: OECD/CERH.
- Islamic Parliament of Iran, *Laws of the second to sixth development program (1995-2021)*. (in Persian)
- Islamic Parliament of Iran, *The Law on Publication and Free Access to Information*, Approval (2009/01/25), Islamic Parliament. (in Persian)
- Islamic parliament research center, *Constitution of the Islamic Republic of Iran (in Persian)*
- Islamic parliament research center, *Five-year general judicial policy*, Approval (2009/11/23). (in Persian)
- Islamic parliament research center, *General judicial policies*, Approval (2002/10/20). (in Persian)
- Islamic parliament research center, *Law on Supervision of Judges' Behavior*, Approval (2011/11/11). (in Persian)
- Deleon, P. (1997). *Democracy and the policy sciences*. Albany, NY: SUNY Press.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding Public Policy: Pearson New International Edition*. Washington, D.C.: Pearson Higher14 Ed.
- Degroff, A. & Cargo (2009). Policy implementation: I'm policy at on for evaluation. In *J.M. ottosen phase (Ed), Know Ledge utilization, diffusion, implementation, transfer and translation: implementation for evaluation*, New Direction for Evaluation124. 47-60
- Frederickson, G. H. & Smith, K. B. (2013). *The public administration theory primer: Essentials of public policy and administration*. Boulder, CO: Westview Press.
- Gorjipour, H., Khashei, V., Eslambolchi, A. & Asghari Sarem, A. (2019). Developing the Evaluative Model for Cultural Policy Making Process based on Qualitative Study of Cultural Documents of Islamic Republic of Iran. *Journal of Public Administration*, 11(1), 47-72. (in Persian)
- Gholipur, R. (2017). *Organizational decision making and public policy (8<sup>th</sup> ed.)*. SAMT Publications, Tehran. (in Persian)
- Hope, K.R. (2001). The new public management: context and practice in Africa. *International Public Management Journal*, 4(2), 119-134.
- Hadi Peykani, M. (2016). *The Public Policy Theori Primer*, Islamic Azad University of Khorasan (Isfahan) Publications. (in Persian)
- Heydenrych, P. (2016). *Problems and challenges related to public policy implement action within the south African democratic dispensation: a theoretical exploration*. Dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree master of its –political studies at the Potchefstroom campus of the north-west university.

- Iyanda, K, A. & Bello, S, D. (2016). Problems and Challenges of Policy Implementation for National Development. *Research on Humanities and Social Sciences*, 6 (15), 60-65.
- Judiciary Research Institute (2020). *Judicial Ethics Charter; United States of America* (Shoueleh Shakuri Fard, Trans.), Judiciary Research Institute, Judiciary Press and Publishing Center Tehran. (in Persian)
- Kamali, Y., Sheikhzadeh Joshani, S. & Ahmadinejad, F. (2019). Implementation of public policies; Provide criteria for successful implementation of policies. *Public Policy Quarterly*, 6(2), 253-275. (in Persian)
- Khomeini, S. R. (1989). *21 volumes book*. Imam Khomeini Editing and Publishing Institute, Tehran. (in Persian)
- Lincoln, Y. S., and E. G. Guba, (1985). *Naturalistic inquiry*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Liedl, C. (2011). *Top-Down Vs. Bottom-Up, Does A Top-Down Approach Bear More Advantages Than a Bottom-Up Approach Within the Implementation Process of Housing Security Projects?* Bachelor Thesis. Department of Public Administration. University of Twente. Netherlands.
- Ladner, J. (2016). Policy implementation in the public sector: A comparison of two methods of evaluating the impact of government interventions. *Journal of Organizational Ethnography*, 5(3), 317-332.
- Monavarian, A. (2016). The implementation model of administrative reform with learning approach. *Journal of Public Administration*, 7(4), 839-864. (in Persian)
- Monavarian, A. (2016). *Implementation and evaluation Public policy*. Publisher of Mehraban Book Institute, Tehran. (in Persian)
- Nahjolbalagheh. Translator Abdolhamid Ayati (2013) (Edition sixteenth). Islamic Culture Publishing Office, Tehran. (in Persian)
- Nyhagen, G.M., Bleiklie, I. & Hope K. (2017). Policy Instruments in European Universities: Implementation of Higher Education Policies. In: *Bleiklie I. Enders J. Lepori B. (eds) Managing Universities*.
- O'Toole, Jr. L.J. (2013). The theory-practice issue in policy implementation research. *Public administration*, 82(2), 309-329.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (Reading MA: Addison-Wesley).
- Paudel, R. (2009). A Critical Account of Policy Implementation Theories Status and Reconsideration. *Nepalese Journal of Public Policy and Governance*, 25(2), 36-54.
- Pulzl, H. & Treib, O. (2007). Implementing Publicity. In: *Frank, Fischer, and Gerald, J. miller, and Mara. S. Sidney. Handbook of Public Policy Andlysis: Theory, Politics, and Methods*. New York: Taylor and Francis.
- Pourahmadi, M., Mokhtarianpour, M. & Hasanghali Pouryasuri, T. (2018). Pathology of implementation of privatization policies in Iran, *Public Management (Management knowledge) Quarterly*, 333 - 356 (in Persian)

- Portman, M.E. (2014). Regulatory capture by default: Offshore exploratory drilling for oil and gas, *Energy Policy*, 65, 37-47.
- Runhaar, H. (2006). Policy analysis for sustainable development the toolbox for the environmental social scientist. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7(1), 34-56.
- Rangriz, H. & Moazeni, B. (2017). Identifying and prioritizing barriers to the implementation of public policies in government organizations using multi-criteria decision models, *Quarterly Journal of Public Policy in Management*, 8(28), 27- 43. (in Persian)
- Rowe, M. (2012) .Going Back to the Street: Revisiting Lipsky's Street-Level Bureaucracy. *Teaching Public Administration*, 30(1): 10-18.
- Smith, B. K. & Larimer, W. C. (2009). *The Public Policy Theory Primer*, Boulder: Westview Press.
- Smith, R. (2004). Focusing on Public Value: Something New and Something Old. *Australian Journal of Public Administration*, 63 (4):68-79.
- Subroto A., (2011). Understanding Complexities in Public Policy Making Process through Policy Cycle Model: A System Dynamics Approach", *II Conference of WCSA-World Complexity Science Academy*, September 26 Th – 27 Th, Palermo, Italy.
- Salazar, M., & Holbrook, A. (2007). Canadian science, technology and innovation policy: the product of regional networking? *Regional Studies*, 41 (8), 1129-1141.
- Sabatier, P. A. (2007). *Theories of the Policy Process*, Boulder, CO: Westview Press.
- Siddique, W. (2016). Critical success factors affecting e-government policy implementation in Pakistan. *Journal of E Democracy Open Government*, 8(1), 102-126.
- Skarica, M. (2020). *Implemntation of The Strategy for Public Administration Development In Croatia 2015-2020*. A Mid-Term Evaluation. Croatia: Faculty of Law, University of Zagreb.
- Transparency International (2016). *Corruption in judiciary Systems; Transparency International Report* (Lily Monfared, Trans) (1th ed.). Publication of the Press and Publications Center of the Judiciary, Tehran. (in Persian)
- Wu, C.H. & Fang, W.C. (2011). Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers; *Qual Quant*, 45, 751–768.
- Weller, T., & Tierney, J. (2017). Evidence in the Networked Governance of Regional Decarbonisation: A Critical Appraisal. *Journal of Public Administration*, 77(2), 1-14.