

مقاله پژوهشی: طراحی الگویی جهت پیاده‌سازی راهبرد در بخش عمومی نمونه مورد بررسی: برون‌سپاری دفاتر خدمات الکترونیک قضایی در قوه قضاییه [20.1001.1.24234621.1400.11.44.2.1](https://doi.org/10.1001.1.24234621.1400.11.44.2.1)

مهدی ابراهیمی^۱، معصومه قاسمی شمس^۲ * محسن اکبری^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۴

چکیده

طرح ارائه خدمات الکترونیک قضایی، از طرح‌های بزرگ و مهم دستگاه قضایی است که مورد توجه و تأکید مدیران عالی دستگاه قضایی است. اجرایی کردن این طرح، گامی مهم در توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در دستگاه قضایی و توسعه دولت الکترونیک در کشور ما به شمار می‌آید. از این رو پیاده‌سازی ضعیف برنامه‌های راهبردی در بخش عمومی منجر به ارائه خدمات ضعیف خواهد شد. هدف از این پژوهش ارائه الگویی مفهومی است که بتواند در سازمان‌های بخش عمومی به کار گرفته شود تا شکاف بین تدوین و اجرای راهبرد پر شود. جامعه مورد نظر پژوهش کلیه مدیران، سرپرستان و مجریان و کارمندان درگیر در طرح‌های اجرایی سازمان قوه قضاییه است. به این منظور با ۲۴ نفر از مدیران ارشد، مدیران اجرایی و معاونین و افراد کلیدی اجرای طرح برون‌سپاری خدمات قضایی که در اجرای راهبرد مورد نظر پژوهش مشارکت داشته‌اند و اساتید دانشگاهی، مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت و با کمک نرم‌افزار تحلیل اکتشافی MAXQUDA و بر اساس راهبرد نظریه داده بنیاد و رهیافت ظاهر شونده گلاسر به کدگذاری باز و ثانویه پرداخته شد؛ بنابراین مطالعه پیش رو با استفاده از پژوهش کیفی و با اتکا بر پارادایم تفسیری ساخت‌گرای اجتماعی به دنبال استخراج چستی و چرایی الگوی پیاده‌سازی راهبرد در بخش عمومی در نهاد قوه قضاییه است. در نهایت ده مؤلفه مؤثر در قالب چهار مقوله اصلی شامل عوامل محتوایی، فرایندی، زمینه‌ای و انطباقی، مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی شده است که عوامل محتوایی شامل عوامل مربوط به ترجمه و تدوین راهبرد، عوامل فرایندی کلیه عملیات سازمان اعم از ارتباطات و هماهنگی و ...، عوامل زمینه‌ای شامل عواملی همچون ساختار و رهبری و در نهایت عوامل انطباقی، عواملی همچون طرح‌های آزمایشی و پایلوت را در برمی‌گیرد. سپس الگوی طراحی شده نهایی به تأیید مشارکت‌کنندگان و ناظرین بیرونی رسید.

۱. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

(m.q.shams1368@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

کلید واژه‌ها: الگوی پیاده‌سازی راهبرد، برون‌سپاری، بخش عمومی.

مقدمه

تدوین و طراحی صحیح راهبرد از جمله فعالیت‌های اصلی تمام سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های پیشرو و تعالی‌جو است؛ اما تدوین خوب و تدقیق راهبرد نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آن را در پی داشته باشد. مرحله اجرای راهبردها و پیاده‌سازی آن‌ها به‌مراتب دشوارتر از تدوین برنامه راهبرد است، زیرا باید ایده‌ها و جهت‌گیری‌های راهبرد را به عمل تبدیل کنند و چون مدیران به اندازه‌ای که به تدوین راهبرد تأکید و توجه می‌کنند، به اجرای راهبرد توجه کافی ندارند، بسیاری از راهبردها روی کاغذ باقی می‌مانند و اجرایی نمی‌شوند (شاه، ۲۰۰۵). پیاده‌سازی راهبرد می‌تواند یک منبع قدرتمند مزیت رقابتی برای سازمان به حساب آید. مشکل بیشتر سازمان‌ها آن است که بیشتر مدیران ارشد در ارتباط با مسائل پیاده‌سازی راهبرد بیشتر از بیرون به قضیه نگاه می‌کنند (توسه و همکاران، ۲۰۱۸). از این رو گری^۲ و همکارانش (۲۰۱۷) در مقاله خود بیان می‌دارند که پیاده‌سازی موفق راهبرد باید در داخل سازمان ایجاد شود و نیاز به تلاش‌های سازمانی به‌صورت دسته‌جمعی، شامل رهبری و مشارکت فعال مدیران سطوح بالا و میانی سازمان دارد (گری و همکاران، ۲۰۱۷). بر اساس مطالعات متعددی که روی مباحث مرتبط با اجرا انجام گرفته، از دلایل عدم موفقیت و همچنین راکد ماندن برنامه‌های راهبردی، فقدان الگو و نداشتن نگرشی جامع به اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی عنوان شده است (گودوین^۳، ۲۰۱۱؛ اسپکولاند، ۲۰۰۶). پژوهش انجام‌شده توسط واحد اطلاعات اقتصادی^۴ نشان داد که تنها ۴۰ درصد از مدیران، شرکت‌های خود را در پیاده‌سازی راهبرد موفق می‌دانند. پژوهش دیگری نشان داد که شرکت‌ها تنها ۶۰ درصد ارزش‌های بالقوه راهبردهای خود را به دلیل ضعف، هم در تدوین و هم در پیاده‌سازی محقق می‌کنند (مک‌لنن، ۲۰۱۱: ۱۶). دلیل دیگر عدم توفیق برنامه‌ها در اجرایی شدن به مدیران سازمان‌ها برمی‌گردد. مدیران، زمان زیادی را به برنامه‌ریزی عملیاتی اختصاص می‌دهند و کمتر به اجرا و کنترل راهبرد اهتمام می‌ورزند، زیرا مدیران در مورد تدوین راهبرد بیش از

1. Shah.
2. Greer.
3. Godwin.
4. Economic Intelligence Unit (EIU).

اجرای آن می‌دانند. آن‌ها برای برنامه‌ریزی آموزش دیده‌اند؛ اما برای اجرای برنامه‌های تدوین شده آموزش نمی‌بینند (ربینیاک، ۲۰۰۶: ۵). بنابراین پس از تدوین برنامه راهبردی خلائی بین تدوین برنامه راهبردی و عملیات به وجود می‌آید که نیازمند شناسایی الگویی است که واسطه بین تدوین راهبرد سازمان و کسب‌وکار و عملیات باشد. به عبارت دیگر شرایط اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی را در سازمان‌ها تعیین کرده و پس از این مرحله برنامه راهبردی می‌تواند عملیاتی شود؛ بنابراین بدون یک رویکرد برنامه‌ریزی شده با دقت برای اجرا اهداف راهبردی به دست نمی‌آیند، اما توسعه چنین رویکرد منطقی چالش بزرگی پیش روی مدیران است (مظلومی و کرباسی، ۱۳۹۸). از طرفی امروزه، مسائلی چون افزایش فشارهای رقابتی، دشواری‌های کسب‌وکار، محدودیت منابع، پیچیدگی‌های فناوریانه و تخصصی‌تر شدن کارها، شتاب تحولات محیطی، عدم اطمینان به آینده، افزایش هزینه‌ها، بزرگ شدن بیش از اندازه برخی از سازمان‌های بخش عمومی و نیز محدودیت‌های قانونی سبب شده است تا سازمان‌ها در الگوهای مدیریتی خود تجدید نظر کرده و برای پیروزی و بقا به راهبردهای جدیدی روی آورند. برون‌سپاری نمونه‌ای از این راهبردها است. این راهبرد به‌عنوان ابزاری کارآمد (اما توأم با ریسک‌های بالقوه) توسط بسیاری از سازمان‌های عمومی و خصوصی به کار گرفته شده است. برون‌سپاری از مقوله‌هایی است که در دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی مطرح و در حال حاضر به‌عنوان مطرح‌ترین راهبردهای مورد استفاده در بخش عمومی برای رفع و کاهش برخی بحران‌های پیش رو مورد استفاده قرار می‌گیرد (رهنورد، ۱۳۸۵). در این راستا در کشور ما اگرچه فکر اولیه برون‌سپاری خدمات با الگوبرداری از نظام‌های پیشرفته مدیریتی بوده و تدریجاً در قالب قوانین و مقررات خصوصی‌سازی تثبیت و بعضاً به دستگاه‌های دولتی تکلیف گردیده است، اما این طرح با شتاب از مسیر اصلی منحرف شده و تبعات منفی و حتی معضلاتی به دنبال داشته است (احمدی و الوانی، ۱۳۹۴). یکی از نمونه‌های برون‌سپاری گسترده که در چند سال اخیر به‌طور چشمگیری روند رو به رشدی داشته است برون‌سپاری خدمات قضایی به دفاتر خدمات الکترونیک است. ارائه خدمات الکترونیک قضایی، از طرح‌های بزرگ و مهم دستگاه قضایی و مورد توجه و تأکید مدیران عالی است؛ اما باید اذعان کرد که برون‌سپاری

نیز مانند هر مقوله‌ی دیگری موافقان و مخالفانی دارد؛ اما بررسی‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از اجرای نادرست این راهبرد آسیب دیده‌اند از عمده‌ترین منتقدان این راهبرد هستند (رهنورد، ۱۳۸۵). در واقع حساسیت سازمان‌های عمومی نسبت به مسائل مختلف عمومی جامعه محلی و توجه به تبعات منفی تصمیمات و اقدامات سازمانی در جامعه مذکور مقوله قابل ارزشی است که باید همواره مورد توجه قرار گیرد (احمدی و الوانی، ۱۳۹۴). در یک بخش عمومی راهبرد مطابق با زمینه منحصر به فرد آن بخش عمومی طراحی شده است و حتی اگر بین بخش خصوصی و عمومی ۸۰ درصد شباهت وجود داشته باشد، آن ۲۰ درصد تفاوت بسیار با اهمیت است به طوری که عدم پرداختن به آن ممکن است باعث ایجاد ۸۰ درصد آسیب به روند پیاده‌سازی راهبرد شود. به عنوان نمونه تفاوت‌های قابل توجه در اهداف، مالکیت، سیاست‌ها، رهبری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، اخلاق کاری، شفافیت، انگیزش، مشوق‌ها و فرهنگ، رویکردی متفاوت را نسبت به برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی راهبرد می‌طلبد. تفاوت بررسی‌شده بین دو بخش عمومی و خصوصی در مطالعات مختلف بیشتر در مورد تدوین راهبردی است تا اجرای آن. با این حال تحقیقات بسیار اندکی بر روی زمینه منحصر به فرد بخش عمومی مربوط به پیاده‌سازی راهبرد متمرکز شده‌اند (الیور، ۲۰۱۵). برای رهایی از شکست در اجرای راهبرد مورد بحث، لزوم داشتن نگاه علمی و آشنایی به ابعاد و مفاهیم و ایجاد الگویی اثربخش و یکپارچه جهت پیاده‌سازی این راهبرد ضروری است. در این راستا الگوهای مختلفی برای اجرای راهبرد طراحی گردیده است که عمدتاً متعلق به بخش خصوصی اند، اما با تغییراتی اندک در الگو و محتوای اجزای تشکیل‌دهنده الگو، می‌توان الگوی مناسب اجرای راهبرد در بخش عمومی به‌ویژه اجرای پروژه‌های برون‌سپاری همچون دفاتر خدمات قضایی در قوه قضاییه طراحی کرد.

از آنجا که طرح‌های بزرگ این‌چنینی نیازمند تلاشی همه‌جانبه و هماهنگ در راستای ارائه خدماتی بهتر در راستای رضایتمندی عموم مردم دارد و همواره توجه نکردن به نحوه اجرایی شدن این طرح‌های بزرگ و صرف تمرکز بر مرحله فرموله‌بندی و ایجاد برنامه‌های راهبردی مشکلات عدیده‌ای را به همراه دارد و ممکن است حتی در شرایطی از هدف

اولیه این دست نهادهای عمومی همچون قوه قضائیه که ارائه خدمات بهتر به عامه و افزایش رضایتمندی و به دنبال آن افزایش رفاه جامعه بوده است، دورتر شود و اثر معکوسی بر این نتایج مورد انتظار بگذارد، این پژوهش بنا دارد تا ضمن شناسایی خلأهای اجرایی همچون عدم هم‌راستایی برنامه‌های عملیاتی و طرح‌ها با برنامه‌های راهبردی و اسناد بالادستی، بخشی‌نگری در مدیران و عدم توجه به تعامل و همگرایی در اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی، عدم امکان نظارت کامل رؤسای قوه و حوزه‌ها بر برنامه‌های عملیاتی و اجرایی، تداخل و ناهماهنگی وظایف و فقدان سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جامع نظارتی و ... که ممکن است ضمن عملیاتی‌سازی برنامه‌ها و پروژه‌های راهبردی با آن مواجه شوند، با ارائه الگویی جامع با توجه به شرایط خاص زمینه‌ای در بخش عمومی، ضمن تأکید بر مشکلات و موانع اجرایی که در خلال گفتمان‌ها و تجربیات اجرایی افراد درگیر در این فرایند احساس می‌شود، بتواند مؤلفه‌های اثربخش و مقوله‌های مؤثر را در این زمینه شناسایی نماید.

از این رو مبنای چارچوب نظری و بررسی الگوهای سایر پژوهشگران، الگوی مفهومی این پژوهش ترکیبی از الگوهای اجرایی راهبرد اکوموس (۲۰۰۳)، پدرسن (۲۰۰۸) و نوبل (۱۹۹۹) و با اعمال تغییراتی در ساختار و شکل آن‌ها بر مبنای پارادایم ساخت‌گرای اجتماعی فراهم شده است.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

الگوهای اجرای راهبرد

در کل برخی از پژوهشگران در قالب الگو، عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را مورد بررسی قرار داده‌اند. الگوهای عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را می‌توان به دو گروه کلی الگوهای مفهومی و فرایندی تقسیم کرد. الگوهای فرایندی: مراحل مختلفی که سازمان باید برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای تدوین‌شده طی کند را نشان می‌دهد. الگوهای پژوهشگرانی چون نوبل (۱۹۹۹)، جانسن و دیفیو (۲۰۰۱)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۵)،

پدرسن (۲۰۰۸) و مک لنان (۲۰۱۱) به‌عنوان الگوهای فرایندی در نظر گرفته می‌شود. به‌عنوان مثال مک لنان (۲۰۱۱) در الگوی خود به‌عنوان چارچوب هرم وارونه مراحل اجرا را به دو مرحله تبدیل اهداف مفهومی و راهبردی به فعالیت‌های حیاتی و مرحله همسوسازی طرح‌ها و فرایندها تقسیم می‌کند که به ترتیب از نوک هرم که از اهداف راهبردی شروع شده و در نهایت به معیارهای عملکردی و قابلیت‌ها و تعهدات و ظرفیت‌ها ختم می‌شود (مک لنان، ۲۰۱۱: ۲۰). الگوهای مفهومی: الگوهایی هستند که عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را عنوان کرده یا این عوامل را طبقه‌بندی می‌کنند. بعضی از الگوهای مفهومی علاوه بر طبقه‌بندی عوامل مؤثر در اجرای راهبرد، روابط بین این عوامل را هم مورد بررسی قرار می‌دهند. الگوهای پژوهشگرانی مانند واترمن (۱۹۸۰)، ربینیاک (۱۹۹۲)، اکوموس (۲۰۰۳) و میلر (۱۹۹۷) در گروه الگوهای مفهومی قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال ربینیاک (۱۹۹۲) برای پیاده‌سازی راهبرد بنگاه اقتصادی، ابتدا راهبرد بنگاه اقتصادی به استراتژی واحدهای کسب‌وکار و اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت شکسته می‌شود و ساختار سازمان مورد نیاز در سطح بنگاه بر این اساس شکل می‌گیرد و یکپارچگی ما بین واحدهای کسب‌وکار ایجاد می‌شود. سپس جهت پیاده‌سازی استراتژی واحدهای کسب‌وکار، بررسی هر یک از این استراتژی‌ها و اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت جهت پیاده‌سازی سوی دیگر ساختار واحد کسب‌وکار جهت اجرای استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت شکل می‌گیرد و در عین حال هماهنگی نیز با ساختار کلی بنگاه اقتصادی انجام می‌پذیرد (ربینیاک، ۲۰۱۲: ۲۵). اکوموس (۲۰۰۱) عوامل اجرا را در چهار دسته تقسیم می‌کند: الف) محتوای راهبردی؛ شامل عوامل مربوط به تدوین و توسعه راهبرد است. ب) زمینه راهبردی که می‌تواند به دو حوزه داخلی و خارجی تقسیم شود و شامل عدم اطمینان محیطی و ساختار سازمانی، فرهنگ و رهبری است. ج) فرایند؛ کلیه عملیات سازمان شامل برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، افراد، ارتباطات و کنترل است. د) برون‌داد؛ که شامل نتایج حاصل از فرایند اجرا است (اکوموس، ۲۰۰۱). پدرسن^۱ (۲۰۰۸) مرکزی به نام مرکز کنترل پیاده‌سازی راهبرد را در سازمان به‌منظور ایجاد سیستم

پشتیبانی مرکزی در سازمان و راهنمایی و تسهیل پیاده‌سازی راهبرد پیشنهاد می‌دهد. از نظر وی این سیستم همانند سیستم کنترل مرکزی ناسا باید عمل بکند. در واقع پیشنهاد می‌شود سازمان به جای تفکیک مسئولیت‌های اجرایی و پیاده‌سازی راهبرد بین چندین بخش و ارگان و به دلیل دشواری مدیریت و پیچیدگی سازمان، باید یک مرکز کنترل پیاده‌سازی راهبرد^۱ را جهت تسهیل و راهنمای پیاده‌سازی راهبرد در سرتاسر سازمان ایجاد نماید. البته در این راستا ابتدا این مرکز کنترل پیاده‌سازی استراتژی^۲، به‌عنوان شبیه‌سازی پیاده‌سازی عمل می‌کند و نقش شبیه‌سازی شده انطباق فرضیات، باورها، برآوردها، پیش‌بینی‌ها و فرضیه‌های راهبرد را برای اطمینان از اینکه تلاش‌های اجرایی متزلزل نشوند مورد آزمون قرار می‌دهد. این مرکز پروژه‌ها، نمونه‌های آزمایشی (پایلوت‌ها) را در مقیاس کوچک به اجرا درمی‌آورد. این شبیه‌سازی بخش اساسی از فرایند انطباق در پیاده‌سازی راهبرد برای اطمینان از اینکه واقعیت و بافت شرکت در راهبرد مدنظر قرار گرفته شده است. در آخر نه‌تنها پیاده‌سازی راهبرد را در سازمان نهادینه می‌سازد، بلکه فرهنگ سازمانی حمایتی از پیاده‌سازی راهبرد توسط تغییرات آرامی که به تدریج ایجاد می‌نماید و برانگیزش رفتار توسط از بین بردن موانع آسیب‌زای فرایند، ایجاد می‌نماید. در واقع فعالیت‌های پیاده‌سازی راهبرد به‌عنوان فعالیت‌های انعکاسی یاد شده‌اند که فرایندهای آماده‌سازی، تفسیر و ارتباطی مربوط به راهبرد را شامل می‌شود و معمولاً به دلیل عجله مدیریت جهت دست یافتن به نتایج و پاداش‌های ملموس این فعالیت‌ها نادیده گرفته می‌شوند؛ چراکه این فعالیت‌های انعکاسی نامحسوس‌اند و برای مدیران نتایج محسوس بیشتر مورد نظر است. به‌زعم پدرسن (۲۰۰۸) پیاده‌سازی بیشتر با رفتار هماهنگی، تبدیل و ترجمه، ارتباطات و تخصیص منابع مرتبط است. در واقع پیاده‌سازی راهبرد فرایند آماده‌سازی سازمان برای اجرا است (پدرسن، ۲۰۰۸).

1. Strategic Execution control center (SECC).
2. SECC.

ماهیت و بافت بخش عمومی

قبل از پرداختن به موضوع اصلی بهتر است که در مورد ماهیت و بافت بخش عمومی که منجر به ایجاد الزامات اجرایی و عملیاتی خاص می‌شود توضیحاتی ارائه شود. هدف اصلی بخش عمومی در شکل اولیه خود خدمت‌رسانی به عموم است. گزاره ارزشی آن‌ها این است که به ارتقای سطح ثروت اجتماعی و اقتصادی همه شهروندان خود به نحو شایسته پردازند. سازمان‌های بخش عمومی به‌مانند سایر سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز دیده می‌شوند که با محیط خود از طریق تعدادی عوامل تأثیرگذار و ذینفعان شامل افراد، گروه‌ها و دیگر سازمان‌ها در ارتباط است (استرلینگ، ۲۰۱۱).

استرلینگ (۲۰۱۱) چالش‌های موجود در مدیریت مؤسسات خدمات عمومی را رهبری اخلاقی و اثربخش و مدیریت مؤسسات خدمات عمومی جهت ارائه خدمات حرفه‌ای می‌داند که یکی از سخت‌ترین چالش‌های عصر ما تلقی می‌کند. این چالش‌ها به‌ویژه در ارتباط با فعالیت‌های توسعه‌ای که در آن ارائه خدمات عمومی اغلب در شرایط پیچیدگی و تنوع بالا اتفاق می‌افتد و در جایی که ارائه خدمات مستلزم امکان ایجاد دسترسی برای همه شهروندان به خدمات باکیفیت، تحت محدودیت‌ها و کمبود امکانات صورت می‌گیرد، سخت‌تر و دشوارتر نیز است (الیور، ۲۰۱۵).

در اینجا برنامه‌ریزی راهبردی بهترین ابزار برای پرداختن به این مسائل و چالش‌ها در یک مسیر نظام‌مند و یکپارچه است. با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون مدیریت راهبردی ابزار استاندارد برای مدیران بخش عمومی جهت خلق ارزش و شکل دادن به سازمانشان است. با این حال حتی عالی‌ترین برنامه‌های راهبردی بدون پیاده‌سازی درست این برنامه‌ها بی‌نتیجه خواهند ماند (مک بین و اسمیت، ۲۰۱۰).

تفاوت‌ها در عناصر اجرایی بخش خصوصی و عمومی

بخش خصوصی با بخش عمومی تفاوت‌های فاحشی دارند. از سال ۱۹۶۷ میلادی تلاش شده است که این تفاوت‌های مختلف را طبقه‌بندی کنند (مانند رینی، بک آف و لوین، ۱۹۷۶، و مک بین و اشمیت، ۲۰۱۰). استراف^۲ (۲۰۰۶) تفاوت‌های عمیقی را از نظر هدف، فرهنگ و موانع موجود در زمینه‌ها و بافت‌های بخش عمومی و خصوصی در نظر می‌گیرد. وی اذعان می‌دارد که برخی از این موانع منحصربه‌فرد شامل ماهیت رهبری، زمان محدود برای تغییرات به خاطر چرخه انتخابات، قوانین سخت‌گیرانه در فرایندهای حاکمیتی و ایجاد محیط کاری با انعطاف‌پذیری کمتر و دموکراتیک‌تر که کاملاً قابل مشاهده و در معرض دید و موشکافی عموم قرار دارد، است (استراف، ۲۰۰۶)؛ بنابراین در مجموع با توجه به مطالعات ادبیات و پیشینه در این پژوهش می‌توان این تفاوت‌ها را در چند مقوله به شرح زیر مطرح کرد: هدف، حاکمیت، رهبری، فرهنگ، ساختار و منابع انسانی، مدیریت پروژه.

- از نظر هدف: هدف دولت در بخش خدمات عمومی ارتقای سطح اقتصادی، اجتماعی و توسعه زیرساخت‌ها است که شامل رفاه عمومی، ایجاد اشتغال و کاهش فقر است (استراف، ۲۰۰۶). در واقع برخلاف بخش خصوصی که بازگشت سرمایه مورد توجه است، در بخش عمومی توانایی پاسخگویی عمومی مبنا قرار دارد (راس، ۲۰۱۱، ۲). در واقع در بخش عمومی نگرانی وسیع‌تری نسبت به منافع عمومی وجود دارد (رینی، بکاف، لوین، ۱۹۷۶). این تفاوت در اهداف در قسمت برنامه‌ریزی راهبردی مشخص می‌شود. برنامه راهبردی بخش عمومی باید طیف وسیع‌تری از مشتریان (ارباب رجوع) را در نظر بگیرد و باید مبتنی بر مشتری و ارباب رجوع باشد و در نهایت همه این‌ها باید بر اساس منابع موجود، مانند کارکنان، مهارت‌ها و سرمایه‌ها باشد؛ زیرا درآمد و منابع تأمین مالی محدودی در ارائه خدمات بخش عمومی وجود دارد.

1. Rainey, Backoff and Levine.
2. Ostroff.
3. Ross.
4. Rainey, Backoff & Levine.

- از نظر حاکمیت: در بخش عمومی عملکرد مدیران نهادهای عمومی باید با تمام قوانین و مقررات و سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها مطابقت داشته باشد و هیئت‌مدیره و مدیران ارشد برای حاکمیت عمومی مسئول هستند. حاکمیت مبتنی بر مفهوم دموکراسی است و بر طبق آن حاکمیت را می‌توان اعمال قدرت در راستای روشن‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها دانست و همچنین اصول راهنمایی را در راستای ایجاد قوانین و رویه‌هایی در مورد فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های سیاسی و اجرایی، مدیریت روابط و همکاری با دیگر بازیگران و ذینفعان، کنترل شهروندان، کنترل بر فعالیت‌ها جهت رسیدن به نتیجه مطلوب و به‌تبع خلق ارزش و در نهایت شفافیت و پاسخگویی را فراهم می‌نماید (الیور، ۲۰۱۵). در حاکمیت عمومی بیشتر مسائل دموکراسی و مشارکت و همکاری و عدالت و برابری و فساد و شفافیت مورد توجه است و مسئولیت و پاسخگویی نیز در بخش خصوصی بسیار واضح‌تر از بخش عمومی است (همان). در زمینه اجرا حاکمیت خوب سطحی از امنیت و قابلیت پیش‌بینی بودن را در پیاده‌سازی راهبرد فراهم می‌نماید. حاکمیت ضعیف یا عدم تطابق با الزامات حاکمیت می‌تواند به‌طور جدی پیاده‌سازی پروژه‌ها و راهبردها را تحت تأثیر قرار دهد. حاکمیت خوب پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری روشنی را همراه با کنترل‌های مقتضی فراهم می‌کند. از این رو حاکمیت عمومی خوب زمینه و بستری ایده‌آل را برای پیاده‌سازی راهبرد ایجاد می‌کند و محیطی نسبتاً امن، پایدار و مساعد برای توسعه، تصویب و اجرای راهبرد به‌صورت مشارکتی در روشی شفاف و مسئولانه که منجر به خلق ارزش و منفعت عمومی خواهد شد، می‌شود (استرلینگ، ۲۰۱۱)؛ بنابراین اقدامات پیاده‌سازی راهبرد توسعه‌یافته باید شامل توسعه حاکمیت عمومی و همچنین آگاهی از نقاط ضعف در حاکمیت با توجه به عناصر یا اصول مختلف باشد. در این راستا پیاده‌سازی راهبرد باید آگاهی، مشارکت و قدرت کمیته‌های نظارتی و شهروندان در کنار فشار آوردن بر روی انعطاف‌پذیری و سرعت را به‌طور کلیدی در نظر داشته باشد (الیور، ۲۰۱۵).

- از نظر رهبری: در ارتباط با تفاوت رهبری در بخش عمومی و خصوصی باید گفت که رهبری در بخش عمومی سیاسی‌تر از بخش خصوصی است (رینی، بکاف و لوین، ۱۹۷۶).

استراف (۲۰۰۶) می‌گوید که معیار انتخاب رهبری در بخش خصوصی بر مبنای شایستگی و تعهد است اما در بخش عمومی بیشتر بر مبنای وابستگی و وفاداری است. در ارتباط با اجرای راهبرد، ویژگی‌های رهبری (همچون ارزش‌ها، صداقت، اعتماد، منابع نفوذ و قدرت، سبک و شخصیت و اولویت‌ها) به‌شدت بر روی پیاده‌سازی راهبرد می‌تواند تأثیر بگذارد.

- از نظر فرهنگ: تفاوت‌های فرهنگی در سازمان‌های بخش عمومی بیشتر احساس می‌شود. انگیزه‌ها در بخش عمومی نیز کمتر است و رضایت کار کمتری نیز وجود دارد (رینی، بکاف و لوین، ۱۹۷۶). فرهنگ در بخش عمومی اغلب در جهت حفظ وضعیت موجود، مبتنی بر سنت و مقاومت در مقابل تغییرات و تعقیب فرایندهای رسمی در یک محیط کنترل شده است. در بخش عمومی بیشتر موضوع در مورد کنترل امور و افراد است، اما در کسب‌وکار اغلب موضوع کسب‌وکار خوب بودن است. بخش عمومی به‌طور معمول تأکید کمتری بر اثربخشی دارد و بیشتر بر کارایی تأکید می‌نماید (رینگ و پری، ۱۹۸۵). در ارتباط با پیاده‌سازی راهبرد همان‌طور که ارزش‌ها، اولویت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را تعیین می‌کنند، درک و در نظر گرفتن ارزش‌های اساسی و اصول راهنما در سازمان‌های بخش عمومی قبل از پیاده‌سازی راهبرد حیاتی است. اهدافی که به‌صورت ضعیف یا بسیار مفصل تعریف شوند، می‌توانند منجر به درجا زدن سازمان در فرایند اجرا شوند؛ بنابراین روش اجرای راهبرد در بخش عمومی باید متناسب با فرهنگ در نظر گرفته شود. بدون تعریف درست ارزش‌های اساسی، سازمان مسیر اصلی خود را از دست می‌دهد، منابع ارزشمند خود را از دست می‌دهد و رهبری اعتبار و اعتماد خود را از دست خواهد داد (کینگ، ۲۰۱۲).

- از نظر ذینفعان: تعداد و ماهیت و اثرگذاری ذینفعان بخش عمومی متفاوت از بخش خصوصی است. بخش عمومی ذینفعان بیشتری دارد و با روابط پیچیده‌تری سروکار دارد. به دلیل دارا بودن ذینفعان بیشتر برای کسب رضایت همه آن‌ها، به‌ویژه ذینفعان بیرونی، فرایند مدیریت راهبردی باید منافع بیشتری را در نظر بگیرد که اغلب منطبق شدن با این شرایط دشوار است (رینگ و پری، ۱۹۸۵). بسیاری از ذینفعان در بخش عمومی شامل

سیاستمداران با ایدئولوژی‌های متفاوت در هر سطح از دولت از سطوح ملی تا منطقه‌ای، گروه‌های قومی و نژادی مختلف، طرف قراردادهای بین‌المللی و اتحادیه‌ها هستند (مکی، ۲۰۱۳). از منظر اجرا در بخش عمومی تعداد بسیار زیاد ذینفعان و منابع متنوع و پیچیدگی‌های افزایش یافته، فرایند مدیریت راهبردی را با چالش بیشتری در این بخش مواجه ساخته است. در پیاده‌سازی راهبرد می‌توان رویکردی محتاطانه‌تر و گام‌به‌گام و تدریجی انتظار داشت. در اینجا به مدیریت ذینفعان و ادراکاتشان جهت جلوگیری از تحریم‌ها، تظاهرات و دیگر تأثیرات منفی نیازی شدید است. مدیریت ذینفعان و مدیریت ریسک برای پیاده‌سازی راهبرد در چنین محیطی ضروری است. تمام این چالش‌ها نیاز به زمان و تلاش بیشتری دارد. در طول پیاده‌سازی راهبرد، وجود این چالش‌ها تصمیم‌گیری را با مشکل و دشواری مواجه می‌سازد. مشارکت‌های با ذینفعان یا قراردادهای برون‌سپاری نیز می‌تواند پیاده‌سازی ابتکارات راهبرد را پیچیده‌تر سازد (الیور، ۲۰۱۵).

- از نظر ساختار و منابع انسانی: بخش عمومی بسیار بزرگ‌تر است و افراد بیشتری را نسبت به بخش خصوصی در استخدام دارد که اغلب از فرهنگ‌های مختلفی هستند. سلسله‌مراتب سازمانی در بخش خصوصی تخت‌تر است و در بخش عمومی عمیق‌تر و بلندتر. ارتباطات و هماهنگی‌ها اغلب در بخش عمومی با چالش بیشتری مواجه است و اغلب در مقایسه با بخش خصوصی بسیار ضعیف‌تر صورت می‌گیرد. در بخش خصوصی برای انتصاب کارکنان انعطاف‌پذیرتر عمل می‌کنند، اما بخش عمومی به علت سخت‌گیری در به کار گرفتن کارکنان، محدودیت بیشتری را در انتصاب کارمندان ایجاد می‌کند. انتخاب کارکنان در بخش خصوصی بر مبنای شایستگی است در حالی که در بخش عمومی بیشتر بر مبنای وفاداری و روابط است. از منظر پیاده‌سازی راهبرد این تفاوت‌ها باید در نظر گرفته شوند (استرلینگ، ۲۰۱۱). در سازمان‌های بزرگ و دارای سلسله‌مراتب بیشتر، همچون بخش عمومی، زمان بیشتری را باید برای برقراری ارتباطات و هماهنگی صرف کرد. تمام مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌ها بهتر است از طریق گفتگو تعیین شوند. در این سازمان‌ها زمان بیشتری برای تصمیم‌گیری‌ها به خاطر ساختار بزرگ‌تر لازم است. به‌طور خاص رهبران

بخش عمومی باید مهارت مدیریت پروژه (که شامل دانش ذینفعان، مدیریت خرید و ریسک) را کسب نمایند. مهارت‌های مدیریت قرارداد عمدتاً نیازمند مدیریت قراردادهای مختلف برون‌سپاری است (رینی، بکاف و لوین، ۱۹۷۶).

- از نظر مدیریت پروژه: اندازه، ارزش و پیچیدگی بسیاری از پروژه و برنامه‌های عمومی فراتر از بخش خصوصی است. پروژه‌ها در بخش عمومی اغلب به خاطر وجود مجموعه همپوشانی از ذینفعان، ممکن است به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم پروژه را با کندی مواجه یا متوقف نماید؛ بنابراین لایه‌های بیشتری از ذینفعان با منافع متفاوت باید در هنگام پاسخ به منافع سیاسی و راضی نمودن اذهان رسانه‌ای درگیر شوند. از آنجا که در بخش عمومی ذینفعان بیشتری وجود دارد، مدیران پروژه بخش عمومی اغلب اختیار کمتری دارند (ورک، ۲۰۰۹). ترجمه خط‌مشی به پروژه یا برنامه‌های با وظایف قابل اجرا در سراسر بخش‌ها، پیچیده است و با مسائل مدیریت ذینفعان زیادی روبه‌رو است (هرمان، ۲۰۱۳).

از منظر پیاده‌سازی راهبرد به دلیل پیچیدگی و بزرگ بودن پروژه‌ها در بخش عمومی اول اینکه باید از اینکه پروژه‌های درست به‌درستی به اجرا درمی‌آیند اطمینان حاصل کرد که این امر نیازمند سیستم‌های مدیریتی، قوانین و روابط و ساختارهای مورد نظر است (مانند دفتر مدیریت پروژه یا مدیریت راهبردی). دوم اینکه یک ساختار خاص پروژه با اختصاص عناصری چون حامی پروژه، قهرمان پروژه، مدیر پروژه و اعضای تیم و با قوانین و مسئولیت‌های شفاف لازم است تا خطوط مسئولیت و پاسخگویی و ارتباطات در داخل ساختار پروژه تعریف شود. سوم مهارت‌های مدیریت پروژه به‌ویژه مهارت‌های نرم‌تر همچون مدیریت تعارض، مذاکره، دیپلماسی و مدیریت انتظارات ذینفعان مورد نیاز است. در نهایت برنامه‌های جزئی و دقیق‌تر پروژه همراه با الزامات کامل و شفاف پروژه نیاز است تا برای منابع تأمین مالی کافی و دیگر منابع پروژه‌ها اطمینان حاصل شود (الیور، ۲۰۱۵).

برون‌سپاری خدمات قضایی قوه قضاییه به دفاتر خدمات الکترونیک قضایی

برون‌سپاری خدمات یکی از شیوه‌های نوین مدیریت در سازمان‌ها است که سالیان متمادی در کشورهای توسعه‌یافته اجرا و نتایج آن به‌طور دائمی برای اصلاح روش‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته است. در واقع برون‌سپاری را می‌توان واگذاری برخی فعالیت‌های تکراری و متناوب داخلی و نیز اختیارات تصمیم‌گیری سازمان به پیمانکاران خارج از آن در قالب یک قرارداد یا تفاهم‌نامه تعریف کرد. به این معنا که نه‌تنها خود فعالیت‌ها و‌گذار می‌گردند، بلکه اغلب عوامل تولیدی و اختیارات تصمیم‌گیری مرتبط با آن نیز واگذار می‌گردد (گرورد، ۱۹۹۹). در تعریف دیگری آمده است که برون‌سپاری عبارت است از: یک تصمیم آگاهانه و مبتنی بر فکر و تفکر برای انتقال (واگذاری) امور داخلی سازمان به یک تأمین‌کننده‌ی خارجی است (اندرتون و برانتون، ۱۹۹۹). نتایج یک بررسی که در سال ۱۹۹۶ میلادی توسط استروبینگ انجام شد، نشان داد که ۸۵ درصد از سازمان‌های عمومی مورد بررسی، تمام یا بخشی از حداقل یک وظیفه‌ی خود را برون‌سپاری کرده بودند. در این بررسی، به ترتیب امور حقوقی با ۵۹ درصد، حمل‌ونقل دریایی ۴۱ درصد، سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری ۳۶ درصد، تولید و ساخت ۳۶ درصد و امور مالی شرکت‌ها با ۲۶ درصد، فعالیت‌های برون‌سپاری شده از سوی شرکت‌ها عنوان گردیدند (لنفورد و پارسا، ۱۹۹۹). یکی از نمونه‌های برون‌سپاری گسترده که در چند سال اخیر به‌طور چشمگیری روند رو به رشدی داشته است برون‌سپاری خدمات قضایی به دفاتر خدمات الکترونیک است. ارائه خدمات الکترونیک قضایی، از طرح‌های بزرگ و مهم دستگاه قضایی و مورد توجه و تأکید مدیران عالی است. در طرح خدمات الکترونیک قضایی جهت طرح دعاوی حقوقی، خانواده، تجدیدنظر، واخواهی و در آینده نزدیک دعاوی در صلاحیت شوراهای حل اختلاف و همچنین ارسال اظهارنامه (اخطار قانونی) می‌بایست بدون مراجعه به محاکم یا دادرها، از طریق مراجعه به دفاتر خدمات الکترونیک قضایی نسبت به طرح دعوا اقدام شود. قوه قضاییه با توسل به ماده ۶ سیاست‌های قضایی پنج‌ساله و بند «ج» ماده ۴۸ قانون

1. Greaver.
2. Anderton, & Brenton.
3. Lanford & Parsa.

توسعه پنجم و بند «ج» ماده ۱۱ قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰ در مورخه ۲۲/۰۳/۱۳۹۱ آئین‌نامه خدمات الکترونیک قضایی را تصویب کرده و ضمن قانون‌گذاری که از صلاحیت‌های ذاتی قوه مقننه است (اصول ۸۵ و ۷۱ از قانون اساسی) انجام برخی از امور حکومتی را که در صلاحیت دادگستری است به تعداد محدودی از دفاتر اسناد رسمی و سایر اشخاص واگذار کرده است. موضوعی که بعداً در تبصره ۲ ماده ۶۵۵ قانون آئین دادرسی کیفری مصوب ۱۳۹۲ بیان می‌دارد: «قوه قضاییه می‌تواند جهت طرح و پیگیری امور قضایی مراجعان موضوع این قانون در فضای مجازی نسبت به ایجاد دفاتر خدمات الکترونیک قضایی و جهت هماهنگی فعالیت دفاتر نسبت به ایجاد کانون دفاتر خدمات الکترونیک قضایی با استفاده از ظرفیت بخش خصوصی اقدام نماید...». موضوع به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و از آن تاریخ طرح تشکیل دفاتر خدمات قضایی صبغه قانونی به خود گرفت (جعفری و همکاران، ۱۳۹۳). به‌رغم حرکت رو به رشد و توسعه‌ای در عملیاتی‌سازی این راهبرد در این بخش عمومی و مزایای حاصل از آن همچون سایر برون‌سپاری‌ها، پیاده‌سازی این راهبرد با موانع و مشکلات عدیده‌ای به ویژه در آغاز راه مواجه است. در کل تمام معایبی که برای برون‌سپاری برشمرده‌اند؛ از جمله آسیب‌پذیری در امنیت اطلاعات راهبردی، وقفه احتمالی در ارائه خدمات و ثبات سازمانی، ایجاد وابستگی و افزایش مخاطرات سازمانی در ناحیه فعالیت برون‌سپاری شده، از دست دادن دانش تجمیع شده در سازمان و تضعیف قابلیت‌های نوآوری سازمانی (رهنورد، ۱۳۸۵)، در این نمونه مورد بررسی پژوهش نیز صادق است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کیفی و اکتشافی است. به‌منظور استخراج الگوی پیاده‌سازی راهبرد در بخش عمومی از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. بر پایه این رویکرد، کار کلیدی پژوهشگر نخست کشف راه‌های جدید به‌منظور معنا دادن به دنیای اجتماعی است و دوم ایجاد یک نظریه است. هدف این راهبرد، پررنگ کردن رویکرد استقرایی در پژوهش بوده است؛ زیرا در پی ایجاد نظریه از طریق داده‌های جمع شده است،

نه از طریق بررسی ادبیات پژوهش و سپس آزمون نظریه تدوین شده. سه رهیافت کلی مسلط در نظریه پردازی داده بنیاد قابل تمیز است که عبارت است از: الف) رهیافت نظام‌مند که با استراوس و کوربین شناخته می‌شود. ب) رهیافت ظاهرشونده که مربوط به گلاسر است و ج) رهیافت ساخت‌گرایانه که چارمز از آن حمایت می‌کردند (کریسول و میلر، ۲۰۰۰). از آنجا که هدف پژوهش حاضر خلق و پرورش یک نظریه به‌منظور ارائه الگویی جهت پیاده‌سازی راهبرد در بخش عمومی است، پژوهشگران راهبرد نظریه داده بنیاد با استفاده از رهیافت ظاهرشونده گلاسر را به‌عنوان روش پژوهش این مطالعه انتخاب نمودند. اطلاعات با روش مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته از مدیران ارشد، مدیران اجرایی و معاونین و افراد کلیدی اجرایی‌سازی طرح برون‌سپاری خدمات قضایی که در اجرای راهبرد مورد نظر پژوهش مشارکت داشته‌اند و اساتید دانشگاهی گردآوری شده است. در این مرحله ابتدا با استفاده از نمونه‌گیری نظری با ۲۴ نفر از مدیران و کارشناسان مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند انجام شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند غیر تصادفی است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حالت کلی اثبات شده، یاری می‌رساند (رنجبران و همکاران، ۱۳۹۱). راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل بروز می‌یابند و موجب می‌شوند مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها کشف شوند. طبق گفته پژوهشگران در پژوهش‌های کیفی و استفاده از کدگذاری‌های حاصل از مصاحبه‌های باز و نیمه ساختاریافته، نمونه‌گیری تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع برسند ادامه می‌یابد. اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن داده‌های به مقوله قبلی اضافه نگردد و روابط میان مقوله‌ها دست‌خوش تغییر نگردد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌های باز و نیمه ساختاریافته توسط نرم‌افزار MAXQDA نسخه ده مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفت و در مرحله بعد با استفاده از کدهای باز در فرایند کدگذاری محوری، مقوله‌ها و ابعاد الگو تبیین شد که در جدول شماره (۲) فراهم شده است.

جدول شماره ۱- معرفی نوع تحقیق

نمونه گیری	استراتژی تحقیق	پارادایم	نوع تشکیل داده‌ها	ارتباط نظریه و داده	رویکرد
نظری	نظریه داده بنیاد	تفسیری ساخت‌گرای اجتماعی	کدگذاری	استقرایی	کیفی

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف. یافته‌های تحقیق

در این بخش ابتدا مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان و سپس کدهای باز اولیه و ثانویه به همراه مقوله‌های استخراج شده از پرسش‌های نیمه ساختاریافته و باز با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA در قالب جداول شماره ۲ و ۳ ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج حاصل از اطلاعات جمعیت شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	
۸۷/۵	۲۱	مرد	جنسیت
۱۲/۵	۳	زن	
۴۱/۶۶	۱۰	کارشناسی	تحصیلات
۳۷/۵	۹	کارشناسی ارشد	
۲۰/۸۳	۵	دکتری	
۴/۱۶	۱	زیر پنج سال	سابقه خدمت
۳۷/۵	۹	پنج تا ده سال	
۵۸/۳۳	۱۴	ده سال به بالا	

جدول شماره ۳- یافته‌های کدگذاری

مقوله‌ها	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز (اولیه)	عبارت
عوامل محتوایی	ترجمه راهبرد به فعالیت‌های عملیاتی	شفاف‌سازی در ترجمه اهداف و راهبرد به اقدامات	در قسمت حوزه‌های کوچک اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی درست در ارتباط با نحوه تبدیل ایده و طرح اصلی به عملیات و اقدامات در بین کارمندان مجری و بخش کارمندان خدمات قضایی صورت نگرفته است.
		اولویت‌بندی امور	متأسفانه در بعضی موارد مراحل انجام و عناصر اولویت دار پروژه برون سپاری خدمات قضایی به روشنی مشخص و قابل فهم و اطلاع‌رسانی دقیقی صورت نگرفته است.
		مشارکت نیروی انسانی در تدوین و طرح‌ریزی	عدم تعامل و مشارکت و نظرخواهی ارائه دهندگان طرح و برنامه با مدیران اجرایی و عملیاتی و کارکنان کلیدی در اجرایی کردن این طرح، اگر این تعامل و مشارکت در حین طرح ریزی و قبل از اجرایی شدن طرح می بود سبب بروز مشکلات کمتر و اطلاع از زیرساخت‌ها و امکانات متناسب با اجرای طرح‌ها می شد.
		تدوین درست راهبرد	طرح و برنامه ریزی اولیه بهتر است به صورت واقع بینانه ای همه امکانات و محدودیت ها و واقعیت وجود و حتی مشکلات احتمالی را پیش بینی نماید و راه حل های برخورد با مسائل به- وجود آمده در این سطح بزرگ ملی خصوصاً در بخش قضایی که انتظار رفتار منصفانه و عادلانه می رود را پیشنهاد دهد.
		توافق همه کارمندان و عاملان و مجریان کلیدی بر روی چشم‌انداز مشترک	قبل از ارائه و اجرایی کردن طرح برون سپاری خدمات قضایی جهت مشارکت بیشتر و همراهی بیشتر و تعهد بالاتر از نتایج و اهداف مورد انتظار، جدا از ابلاغ‌های کتبی و بخشنامه‌ای بهتر است با برگزاری سمینارها و همایش‌ها یا کلاس‌های آموزشی، هدف اساسی از اجرایی کردن و نتایج مورد انتظار را در راستای ایجاد چشم‌انداز مشترک فراهم نمی نماید.
		- هماهنگی در تعریف و مفهوم مشترک از راهبرد - سلیقه‌ای عمل نکردن در اجرا	مفهوم‌سازی راهبرد و طرح اولیه و شیوه‌نامه اجرایی کردن طرح در بعضی حوزه‌ها به شیوه‌ای متفاوت و غیر هماهنگ و سلیقه ای ممکن است صورت بگیرد. چراکه درک درست و مشترکی از برنامه مورد نظر صورت نگرفته و نحوه انجام و ارائه اقدامات عملی و قابل مدیریت جهت اجرایی کردن طرح به‌طور شفاف و واضح ارائه نشده است.

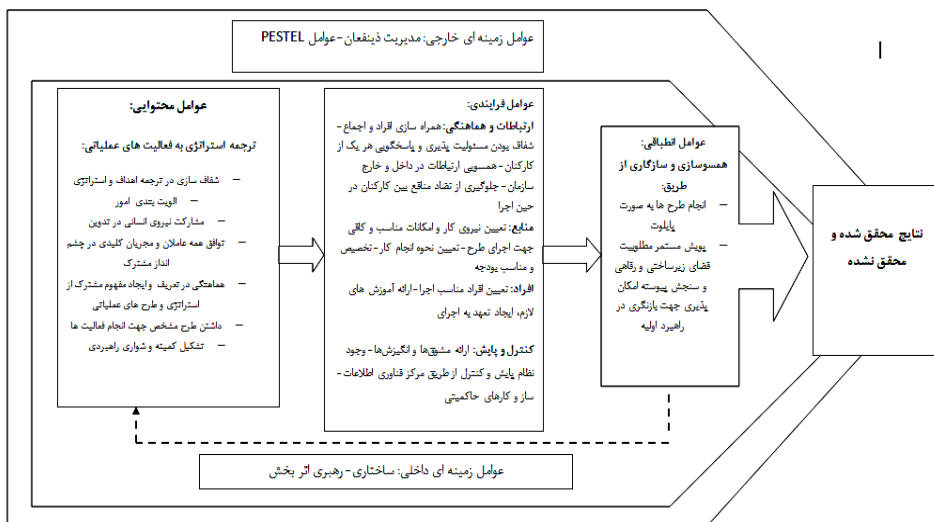
مقوله‌ها	کد گذاری ثانویه	کد گذاری باز (اولیه)	عبارت
		داشتن طرح مشخص برای انجام فعالیت‌ها	به‌رغم تدوین راهبرد به صورت مدون، در خصوص اجرا شدن برنامه راهبرد طرح عملیاتی و اجرایی به تفصیل ارائه نشده است.
		تشکیل کمیته و شورای راهبردی اجرایی	در بعضی حوزه‌ها از آنجا که مدیریت مجموعه بر عهده قضات درگیر در پرونده‌های قضایی است ممکن است دچار ضعف بینشی در هدایت مجموعه و اجرایی کردن طرح به دلیل مشغله‌های سنگین شوند و حتی از حمایت کل فرایند اجرایی کردن طرح غفلت‌گزینند.
		هماهنگی و تعامل بین بازیگران اصلی و افرادى که مستقیماً با اجرای راهبرد در ارتباط هستند	لزوم هماهنگی و تعامل بین دفاتر خدمات قضایی، حوزه‌های قضایی و ضابطان دادگستری در این مورد عامل اساسی در عدم سردرگمی ارباب‌رجوع و شفاف‌سازی وظایف و رویه‌های موجود است.
		آگاه‌سازی افراد درگیر در فرایند اجرای راهبرد از نتایج	باید کارکنان را نسبت به نتایج اجرای این راهبرد آگاه ساخت و برنامه‌ها و راهبردها را به‌خوبی تفهیم و توجیه کرد.
		شفاف بودن مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی هر یک از کارکنان	عدم مسئولیت‌پذیری هر یک از افرادی که درگیری مستقیم با طرح داشتند به دلیل عدم اطلاعات کافی و مناسب. درواقع به دلیل روشن نبودن نقش‌ها مسئولیت و پاسخگویی روشنی در این ارتباط وجود ندارد.
		همسویی ارتباطات در داخل و خارج سازمان	برنامه‌های هماهنگی را باید در جهت ایجاد همکاری و تسهیم اطلاعات چه در بین کارمندان در داخل سازمان و چه بین سازمان و دفاتر خدمات قضایی باید ایجاد کرد.
		همسویی ارتباطات بین رده‌های مدیریتی و عملیاتی	بین مدیران رده بالا و کارمندان زیردست نیز در جهت اجرایی کردن طرح مورد نظر باید ارتباط دوجانبه باشد.
عوامل فرایندی	ارتباطات و هماهنگی	جلوگیری از تضاد منافع بین کارکنان در حین اجرا	به دلیل کمبود آگاهی ممکن است برخوردهای شخصی و تضاد منافع بین کارکنان چه در بخش داخلی حوزه‌ها و چه بین کارکنان حوزه‌ها و دفاتر خدمات پیش آید.

مقوله‌ها	کد گذاری ثانویه	کد گذاری باز (اولیه)	عبارت
منابع		تعیین امکانات مناسب و کافی جهت اجرای طرح	کمیت بسیار بالای دعاوی مطرح و کمبود دفاتر قضایی موجود در حوزه‌ها باعث عدم دسترسی مناسب به خدمات قضایی، معطلی و سرگردانی مراجعین به این دفاتر شده است.
		تعیین نحوه انجام کار	نحوه انجام کار در ابتدای اجرایی سازی طرح به طور واضح و اینکه با چه امکانات و بودجه‌ای باشد بسیار مهم است.
		تخصیص بهینه و درست بودجه	اجرایی کردن چنین طرح‌های بزرگی در مقیاس وسیع درست است که با هدف کاهش هزینه‌های عمومی برای این سازمان‌ها در راستای کاهش استفاده از کاغذها، کاهش استفاده از مکان فیزیکی و ... صورت می‌گیرد، اما بدون سرمایه و بودجه کافی نمی‌توان مراحل طرح را به خوبی با ارائه زیرساخت‌های مناسب، به‌کارگیری متخصصین و مجریان درست و سازوکارهای سیستم اطلاعاتی مناسبی به اجرا درآورد.
افراد		ایجاد تناسب طرح و پروژه‌ها با فناوری مناسب و به‌روز	قبل از اجرایی شدن طرح خدمات الکترونیک و برون سپاری از نحوه وجود سیستم‌های فناورانه مناسب جهت بسترسازی مناسب اقدامات اطمینان حاصل نشده است.
		ارائه آموزش‌های لازم	ما در امر نظارت و بازرسی‌ها بر آموزش‌ها تأکید مؤکد داریم و معتقدیم تا آموزش‌ها نباشد بازرسی‌ها اثربخش نیست. با توجه به ایجاد کمیسیون آموزش آموزش‌های خوبی به مدیران دفاتر داده خواهد شد.
		تعیین افراد مناسب اجرا	جهت اجرایی سازی طرح برون سپاری خدمات قضایی باید افرادی آشنا و دلسوز و مسئول و با صبر و حوصله فراوان به دلیل تازگی و در مقیاس بزرگ بودن طرح انتخاب شوند.
		نیروی انسانی مناسب و شایسته	در بسیاری از موارد ممکن است دفاتر خدمات الکترونیک قضایی یکسری افراد فاقد آگاهی و اطلاعات و دارای شایستگی‌های لازم را به کار گیرند که این خود ممکن است منجر به سردرگمی ارباب رجوع و ارائه راهنمایی‌های غیر صحیح و بدون آشنا به مسائل حقوقی گردد.
		ایجاد تعهد به اجرای صحیح و درست برنامه	به دلیل عدم اطلاع مجریان و نیروی انسانی در سطح عملیاتی انگیزه بالایی برای مشارکت در طرح و تعهد به اجرای صحیح آن شاید صورت نگیرد

مقوله‌ها	کد گذاری ثانویه	کد گذاری باز (اولیه)	عبارت
		انتخاب اصولی مجریان کلیدی	دادن مجوز به مدیران دفاتر خدمات الکترونیک قضایی به عنوان یکی از مشارکت‌کنندگان و مجریان اصلی طرح بهتر است بر مبنای پایش شایستگی و انگیزه و دارا بودن سطح سواد و تخصص مناسب بر مبنای بررسی‌های دقیق و اصولی صورت گیرد تا با قدرت و توان مناسبی بتواند تعامل، اطلاع‌رسانی مناسب و ارتباط بین ارباب رجوع و حوزه‌های قضایی را برقرار نماید.
	کنترل و پایش	ارائه مشوق‌ها و انگیزش‌ها	سازوکارهای درستی برای ارائه تشویق و پاداش جهت افزایش انگیزش کارکنان در همراهی با این طرح و پروژه و هم مقاومت در برابر این تغییرات ایجاد شده لازم و ضروری است.
		وجود نظام پایش و کنترل از طریق مرکز فناوری اطلاعات	بحث بازرسی از دفاتر را در استان‌ها معاونت آمار و فناوری اطلاعات هر دادگستری خودش انجام دهد یعنی پس از اینکه این افراد آموزش‌های لازم را دیدند بر اساس چک‌لیست‌هایی که در اختیارشان قرار می‌گیرد کار نظارت را انجام دهند.
		سازوکارهای حاکمیتی	در زمینه اجرای این پروژه بزرگ و واگذاری خدمات الکترونیک باید سعی شود تا کنترل مقتضی نسبت به سوءاستفاده‌های احتمالی از قدرت ایجاد شده و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری روشنی فراهم شود.
		ایجاد مرکز کنترل پیاده‌سازی راهبرد	در فرایند ارائه خدمات الکترونیک از جانب دفاتر باید کیفیت خدمات ارائه شده به صورت مستمر مورد پایش و نظارت قرار گیرد و بدین منظور قانونی به عنوان قانون دفاتر خدمات الکترونیک قضایی جهت نظارت بر قانون‌های استانی و تدوین و گزارش عملکرد قانون‌های استانی و تدوین برنامه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان دفاتر و بازرسی دوره‌ای و موردی ایجاد شده است.
زمینه داخلی	رهبری اثربخش	همسوسازی عوامل رفتاری	به دلیل ایجاد رویه‌های جدید و تازه در رویه‌ها و پروسه‌ها و وجود عدم اطمینان و حتی در مواقعی مقاومت در برابر تغییرات ایجاد شده وجود رهبری در نقش مربی‌گری و تسهیل‌کننده و حامی بسیار حائز اهمیت است.

مقوله‌ها	کد گذاری ثانویه	کد گذاری باز (اولیه)	عبارت
		انتصاب قهرمان پروژه به‌عنوان رهبر تسهیل‌کننده	بهتر است در هر سطح حوزه قضایی شخص کلیدی به صورت دقیق و رسمی مشخص گردد تا مشکلات و مسائل و تناقضات و تعارضات به وجود آمده، سردرگمی‌های موجود و مشکلات اجرایی دیگر به وسیله او حل و فصل گردد.
		- تقویت بینش مدیریت - حمایت مدیریت از اجرایی سازی طرح	در بعضی حوزه‌ها از آنجا که مدیریت مجموعه بر عهده قضات درگیر در پرونده‌های قضایی است ممکن است دچار ضعف بینشی در هدایت مجموعه و اجرایی کردن طرح به دلیل مشغله‌های سنگین شوند و حتی از حمایت کل فرایند اجرایی کردن طرح غفلت‌گزینند.
		- استفاده از اطلاع‌رسانی رسانه‌ای - استفاده از ظرفیت روابط عمومی مناسب	در فرایند اجرایی کردن این طرح سعی شده است تا پوسترها و اعلامیه‌هایی جهت افزایش آگاهی و اعلام آدرس دفاتر خدماتی چاپ و توزیع شود که البته در این زمینه میزان آگاهی-سازي رسانه‌ای بسیار محدود و ضعیف بوده است.
	ساختاری	زیرسازی سیستم‌ها و سازوکارهای مناسب ساختاری و نرم‌افزاری	روند و نحوه آماده‌سازی زیرساخت‌ها و سیستم‌ها به صورت ضعیفی در حوزه‌های قضایی ایجاد شد به صورتی که قبل از اجرایی کردن طرح ارجاع از طریق شبکه‌های رایانه‌ای و به صورت الکترونیک به حوزه قضایی جهت ارجاع مجدد به ضابطین از وجود سیستم‌ها و سازوکارهای بررسی دقیقی صورت نگرفت و بدین خاطر ارباب رجوع و کارمندان با سردرگمی شدیدی مواجه می‌شدند.
		تعریف مجدد وظایف جدید با توجه به تغییر رویه‌های موجود	از آنجا که با اجرایی سازی این طرح و محول ساختن بخشی از خدمات که قبلاً توسط کارمندان اصلی حوزه‌های قضایی صورت می‌گرفت، می‌توان تعریف جدید از مشاغل و وظایف در سازمان ایجاد کرد و نیروهای موجود را در سایر بخش‌ها جهت تسریع روند امور به کار گرفت و وظایف جدید همچون نظارت بر و خواست‌ها و دادخواست‌های ارسالی از جانب این دفاتر جهت نظارت و کنترل بیشتر و پاسخگویی در مقابل مشکلات پیش آمده از جانب دفتر ایجاد نمود که این امر تا حدودی تقریباً اجرایی شده است.

مقوله‌ها	کد گذاری ثانویه	کد گذاری باز (اولیه)	عبارت
زمینه خارجی	مدیریت ذینفعان	مشارکت با ذینفعان و تعامل با آن‌ها	در مواردی بهتر است در خصوص ضابطان دادگستری همچون نیروی انتظامی و اداره زندان‌ها و سایر ارگان‌های مشابه که در یک سر طیف هستند و جزء ذینفعان این طرح محسوب می‌شوند تعامل و ارتباطات صحیحی با حوزه‌های قضایی و دفاتر خدمات الکترونیک وجود داشته باشد و مشارکت آن‌ها در اجرای تعاملی طرح بسیار حائز اهمیت خواهد بود.
		مدیریت ادراک ذینفعان	در اجرایی سازی این طرح‌ها توقعات و انتظارات ذینفعان بیرونی مؤثر در اجرایی سازی باید مورد توجه قرار گیرند.
	عوامل PESTEL	عوامل سیاسی اجتماعی و اقتصادی	در خصوص عوامل سیاسی و اجتماعی و فناورانه و اقتصادی با توجه به روند تغییر و تحولات باید پاسخگویی مناسبی تعبیه شود و منجر به تحمیل هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی به عامه مردم در روند اجرایی سازی این طرح نگردد.
		نظارت دولت	در روند اجرایی کردن طرح برون‌سپاری خدمات قضایی دولت نیز با تصویب قوانین و نظارت بر نحوه انجام آن نقش به‌سزایی ایفا می‌نماید. توجه به قوانین و بخشنامه‌های مصوب شده جهت جلوگیری از اقدامات غیرقانونی و غیراصولی از اهمیت بسیاری برخوردار است.
عوامل انطباقی	همسوسازی و سازگاری	انجام طرح‌ها به صورت پایلوت	سعی شده است که با راه اندازی دفاتر خدمات الکترونیک قضایی به صورت آزمایشی، اشکالات و نواقص این طرح استخراج و برطرف شود.
		پوشش مستمر مطلوبیت فضای زیرساختی و رفاهی و سنجش پیوسته امکان‌پذیری جهت بازنگری در راهبرد اولیه	از آنجا که حوزه‌های قضایی دارای طیف وسیعی از ارباب رجوع و مراجعان مختلف است؛ بنابراین در اجرایی کردن این گونه طرح‌های تازه و جدید می‌بایست امکان دسترسی و محدودیت عامه مورد بررسی و در صورت امکان بستر ارائه امکانات رفاهی بیشتر فراهم گردد.



شکل شماره ۱: الگوی نهایی پیاده سازی راهبرد در بخش عمومی (منبع: نگارنده)

نتیجه گیری و پیشنهاد

در این پژوهش سعی شد که با استفاده از راهبرد داده بنیاد از دل گفتمانها و تعاملهای خرد و موضعی الگویی مناسب جهت پیاده سازی برنامه ها و طرح های سازمان های عمومی به ویژه در بخش برون سپاری خدمات قضایی ارائه شود. الگو ترکیبی ارائه شده در این پژوهش چهار عامل را همچون عوامل زمینه ای، عوامل محتوایی، عوامل فرایندی و عوامل انطباقی معرفی می کند.

عوامل محتوایی شامل عوامل مربوط به تدوین و توسعه راهبرد است که شامل

- شفاف سازی در ترجمه اهداف و راهبرد
- اولویت بندی امور
- مشارکت نیروی انسانی در تدوین
- توافق همه عواملان و مجریان کلیدی در چشم انداز مشترک
- هماهنگی در تعریف و ایجاد مفهوم مشترک از راهبرد و طرح های عملیاتی
- داشتن طرح مشخص جهت انجام فعالیت ها
- تشکیل کمیته و شورای راهبردی

عوامل زمینه‌ای که مربوط به بافت و بستر سازمان است، به دو حوزه داخلی و خارجی

تقسیم می‌شود و شامل

– عوامل زمینه‌ای خارجی:

- مدیریت ذینفعان
- رهبری

• عوامل PESTEL.

– عوامل زمینه‌ای داخلی:

- ساختاری
- رهبری اثربخش

عوامل فرایندی؛ کلیه عملیات سازمان را شامل

– ارتباطات و هماهنگی:

- همراه‌سازی افراد و اجماع
- شفاف بودن مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی هر یک از کارکنان
- همسویی ارتباطات در داخل و خارج سازمان
- جلوگیری از تضاد منافع بین کارکنان در حین اجرا

– منابع:

- تعیین نیروی کار و امکانات مناسب و کافی جهت اجرای طرح
- تعیین نحوه انجام کار
- تخصیص و مناسب بودجه

– افراد:

- تعیین افراد مناسب اجرا
- ارائه آموزش‌های لازم
- ایجاد تعهد به اجرای

– کنترل و پایش:

- ارائه مشوق‌ها و انگیزش‌ها

• وجود نظام پایش و کنترل از طریق مرکز فناوری اطلاعات

• سازوکارهای حاکمیتی

اما در نهایت، عاملی که در اینجا از اهمیت زیادی برخوردار است عوامل انطباقی است. در واقع تطابق فرایندی مستمر است که با فرایند ترجمه شروع می‌شود و زمانی که استراتژی اجرا می‌شود و تحقق می‌یابد، پایان می‌پذیرد. تطابق به فرایند هم‌تراز کردن راهبرد با بافت شرکت یا واقعیت و ایجاد تعدیل‌های مداوم با راهبرد در فرایندهای پیاده‌سازی گفته می‌شود و این نیازمند آن است که سازمان‌ها فرضیاتی که استراتژی بر مبنای آن است را مورد آزمایش قرار دهند و از این آزمایش‌ها در راستای تعدیل راهبردها یاد بگیرند. این کار هم اغلب با انجام بررسی‌ها، تحلیل‌ها و آزمایش‌هایی با مقیاس کوچک و پروسه‌های محوری انجام می‌گیرد. مقوله‌های عوامل انطباقی شامل تناسب طرح‌ها و پروژه‌ها با فناوری مناسب و به‌روز، انجام طرح‌ها به‌صورت پایلوت، تغییرات ساختاری و تجدید ساختار و... است. با توجه به نتایج حاصل‌شده از مصاحبه‌ها و گفت‌وگوها به مدیران سازمان‌های عمومی پیشنهاد می‌شود که اول در بخش عوامل محتوایی به فرایند ترجمه راهبرد به برنامه‌های عملیاتی و فعالیت‌ها و اقدامات توجه بیشتری مبذول دارند. همچنین از مهم‌ترین عواملی که از خلال مصاحبه‌ها و فعالیت کنشگران به‌وضوح می‌توان استنباط کرد مشکلات ارتباطی و هماهنگی در سطوح پایین سازمان است. از این رو گنجانیدن برنامه‌های افزایش ارتباطات اثربخش حین اجرا و تعاملات مستمر بین سطوح بالا و پایین سازمان و همچنین رفع ابهامات به‌وجودآمده حین اجرا و مشخص کردن مسئولیت‌های واضح افراد درگیر در اجرا قبل از عملی کردن برنامه‌های راهبردی و در نهایت استفاده از تیم‌های اجرایی فعال و تسهیلگر به دلیل بزرگ‌مقیاس بودن چنین طرح‌هایی به‌ویژه در شهرستان‌ها و حوزه‌های تابعه ضروری است. در این راستا پیشنهاد می‌شود تا مرکزی به نام مرکز کنترل پیاده‌سازی راهبرد را در این سازمان‌ها به‌منظور ایجاد سیستم پشتیبانی مرکزی در سازمان و راهنمایی و تسهیل پیاده‌سازی راهبرد و همچنین سیستمی یکپارچه‌کننده ایجاد نمایند؛ در این ارتباط استفاده از کمیته‌ها و شوراهای راهبردی تخصصی نیز می‌تواند مفید واقع شود. همچنین به دلیل نقش اساسی کارکنان در بخش عملیاتی که همان کارمندان

دفاتر خدمات قضایی هستند و به دلیل استفاده از فارغ‌التحصیلان رشته مناسب و انتصاب شایسته‌ترین آن‌ها و آموزش مناسب این کارکنان قبل از به خدمت‌گیری آن‌ها می‌تواند برخی از مشکلات مذکور را رفع نماید.

در مجموع با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- ایجاد مسئولیت هماهنگی بین مراکز اصلی و سازمان‌های تابعه در راستای اجرایی سازی برنامه‌های راهبردی و هم‌راستایی درک مشترک از اهداف راهبردی اصلی
- ایجاد مراکز کنترل پیاده‌سازی راهبردی در نهاد قوه قضاییه به‌منظور پشتیبانی از طرح‌های مهم راهبردی و تسهیل در امر پیاده‌سازی آن.
- طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت و رهبری جهت آماده‌سازی مسئولین قضایی و مدیران اداری قبل از انتصاب پست‌های مدیریتی در راستای افزایش توان و مهارت حمایت از نحوه اجرای طرح‌های راهبردی و مدیریت صحیح افراد پایین‌دستی در نحوه عملیات‌سازی درست طرح‌ها.
- ایجاد سازوکار نظارتی بر عملکرد مدیران قضایی و ستادی در هم‌راستایی و هماهنگی با برنامه‌های راهبردی.
- برنامه‌ریزی و اقدام جهت ارتقای سطوح مشارکت کلیه کارکنان قوه قضاییه و تسهیل در گرفتن بازخورد از کارکنان اجرایی سطوح پایین سازمان.
- طراحی و اجرای نظام بودجه‌بندی خاص عملیاتی و هزینه‌ای و تخصیص بهینه بودجه متناسب با طرح‌های راهبردی.
- ایجاد کمیته‌های ویژه برنامه‌ریزی و تصویب بودجه قوه قضاییه و تخصیص امکانات و افراد مناسب با توجه به درجه اهمیت برنامه‌های راهبردی قوه.
- تقویت سامانه‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات در قوه قضاییه جهت تسهیل نحوه اجرایی شدن برنامه‌ها و همچنین بسترسازی سامانه‌های گزارش‌گیری و ارائه بازخورد آنلاین و برخط.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- اشتراش، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۹۸۹)، *اصول روش تحقیق کیفی*، ترجمه بیوک منصوری، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی
- احمدی، کیومرث و الوانی، مهدی، (۱۳۹۳)، جایگاه نظریه خدمات عمومی نوین در تبیین مفهوم پاسخ‌گویی اجتماعی سازمان‌های دولتی، *سیاست‌گذاری عمومی*، دوره ۱، شماره ۲: ۱۵-۱.
- ربینیاک، جی، لاورنس (۱۳۸۹)، *عملیاتی کردن استراتژی: مدیریت اثربخش اجرا و تغییر*، (ترجمه: نادر مظلومی و همکاران)، ناشر اتحاد ادبستان، تهران. چاپ دوم.
- جعفری، حمیدرضا؛ یعقوبی، نور محمد و سالارزایی، امیرحمزه (۱۳۹۳)، *بررسی تأثیر کیفیت خدمات الکترونیک قضایی بر رضایتمندی شهروندان*، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۷، شماره ۱۷۴: ۲۳-۱۵۳.
- رنجبران، هادی؛ حق‌دوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا و سلیمانی، نسیم (۱۳۹۱)، نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع، *مجله علمی-پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، ۱۰(۳): ۲۵۰-۲۳۸.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۸۵)، *اندازه‌سازی بخش دولتی: راهبرد برون‌سپاری*، تحول اداری، شماره ۵۲: ۶۸-۴۹.
- مک‌لنن، اندرو (۲۰۱۱)، *پایاده‌سازی راهبرد*، ترجمه سید محمد اعرابی و همکاران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، (۱۳۹۳)، تهران.
- مظلومی و متولی (۱۳۹۱)، *الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد*، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۶۷: ۱۹-۴.
- مظلومی، نادر و جبارزاده کرباسی، بهرام (۱۳۹۸)، اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی و انعطاف‌پذیری استراتژیک بر اجرای راهبرد در صنایع کوچک و متوسط، *مطالعات بین‌رشته‌ای راهبردی*، ۲۴۱: ۲۱۳-۳۴.

ب. منابع انگلیسی

- Alexander, J (1990), Top Ten Public-Private Sector Differences,, Performance Management Inc.,Texas, Available from: <www.alexanderleadership.com.
- Anderton, B. & Brenton, P. (1999) "Outsourcing & law-skilled workers in the UK", Bulletin of Economic Research, 51(14), p.268.
- Ateş, Y.Tarakci, M.Porck, J.Knippenberg, D.Groenen, P.(2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment, Journal of Management, First Published, 1-29.

- Godwin, Charles, (2011).The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry, international Journal of Contemporary Hospitality management vol 23 (6), pp: 719-738.
- Greaver, M. F. (1999) “Strategic outsourcing- A structured approach to outsourcing decisions & initiatives. Business & Economics,P:122.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., &Hitt, M. A. (2017). A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. Academy of Management Perspectives, 31(2), 137—158.
- Henry, N.(2010), Public Administration and Public Affairs, 11th edition, Pearson Education, New Jersey.
- Hrebiniak,L.G.(2006).Obstacles to Effective Strategy Implementation. Organizational Dynamics, 35.
- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. Journal of Business Research, 45(2), pp. 119-134.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (2004). Linking strategy to operations for competitive advantage. Boston, MA :Harvard Business School Publishing Corporation.
- King, ME 2012, Governance Beyond Boardroom, workshop presented on 31 August 2012 in Windhoek, Namibia, facilitated by JCD Business Solutions.
- Lanhford, W. M. & Parsa,F.(1999) “Outsourcing: a primer.Management Decision.37 (4):pp.310-316.
- McBain, L & Smith, J (2010), Strategic Management in the Public Sector, E-Leader Singapore 2010.
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(7),pp. 327-338.
- Okumus, F., (2003). A framework to implement strategies in organizations. International Journal of Contemporary Management, 13(7).
- Oliver.J.A.(2015).Closing The Strategy Execution Gap, Stellenbosch University, Master Thesis. Promoter:Prof. Erwin Schwella. March 2015.
- Ostroff, F.(2006), Change Management in Government, Harvard Business Review, May 2006.
- Pedersen, K. L. (2008). Cracking the Code of Strategy Execution, Department of Innovation and Organizational Economics, Copenhagen Business School, Ph.D. Thesis.
- Pettigrew, A.M.(1987).Context and action in the transformation of the firm, Journal of management studies, Vol. 24, No6, pp. 649-70.
- Rainey, HG, Backoff, RW & Levine, CH 1976, Comparing Public and Private Organizations, Public Administration Review, Vol. 36, No 2 (Mar-Apr 1976), pp. 233-244.
- Ring, PS & Perry, JL.(1985), Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of distinctive contexts and constraints, The Academy of Management Review, April 1985.
- Shah A.M. (2005) .The Foundations of Successful Strategy Implementation:Overcoming the Obstacles. Global Business Review, 6: 293.
- Starling, G.(2011), Managing the Public Sector, 9th edition, Wadsworth, Boston,

USA.

- Ross, R (2011), Two Different Worlds: The Public and Private Sectors, American Spectator, 6 January.2011, Available from: <http://spectator.org>.
- Speculand, R. (2006). Strategy implementation: we got the people factor wrong! How to lead your saboteurs, groupies, double agents and mavericks. Human Resource Management International Digest, 14(6),:pp. 34-37.
- Tawse,A.Patrick,V.Vera,D.(2018).Crossing the chasm: Leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation.Business Horizon,1535,1-9.
- Verspaandonk, R. (2001) “Outsourcing- for & against”, Department of the Parliamentary Library of Australian, NO18.
- Wirick, D.(2009), Public-Sector Project Management - Meeting the challenges and achieving results, John Wiley & Sons, New Jersey.