



پروژه تدوین سند تحول دیجیتال قوه قضائیه و نقشه راه اجرای آن

فاز اول و دوم

تیرماه ۱۴۰۲

معرفی پروژه و فازهای آن



فاز اول: انجام مطالعات

- بررسی مبانی تحول دیجیتال
- بررسی تحول دیجیتال در حوزه قضایی
- طراحی چارچوب تحول دیجیتال قوه قضائیه

مدت انجام: دو ماه



فاز دوم: بررسی وضعیت موجود تحول دیجیتال قوه قضائیه ایران

- بررسی اکوسیستم قوه قضائیه ایران
- بررسی وضعیت موجود توانمندیها
- بررسی وضعیت موجود کاربردها

مدت انجام: چهار ماه



فاز سوم: طراحی وضعیت
مطلوب و نقشه راه تحول
دیجیتال قوه قضائیه

- تعیین چشم انداز تحول دیجیتال قوه قضائیه
- تعیین اهداف تحول دیجیتال قوه قضائیه
- تعیین سیاست های تحول دیجیتال قوه قضائیه
- طراحی اکوسیستم تحول دیجیتال قوه قضائیه
- تعیین اقدامات کلان تحول دیجیتال قوه قضائیه
- نگاشت اقدامات کلان و پروژه ها با چالش های قوه قضائیه

مدت انجام: سه ماه

انجام اصلاحات: دو ماه



فاز چهارم: تعیین
ساختار حکمرانی تحول
دیجیتال قوه قضائیه

- بررسی مبانی حکمرانی تحول دیجیتال
- بررسی ساختارهای حکمران تحول دیجیتال قضایی در دنیا
- طراحی و پیشنهاد ساختار حکمران تحول دیجیتال قوه قضائیه ایران
- تعیین وظایف حکمران تحول دیجیتال قوه قضائیه

مدت انجام: یک ماه

مفاهیم تحول دیجیتال



تحول دیجیتال، تأثیر همه جانبه فناوری‌های دیجیتال در سازمان است که موجب تغییرات اساسی در چشم‌انداز، عملیات و فرایندهای کسب و کار جهت بهبود خدمت‌رسانی به ارباب رجوع می‌گردد.



فناوری‌های دیجیتالی تحول آفرین



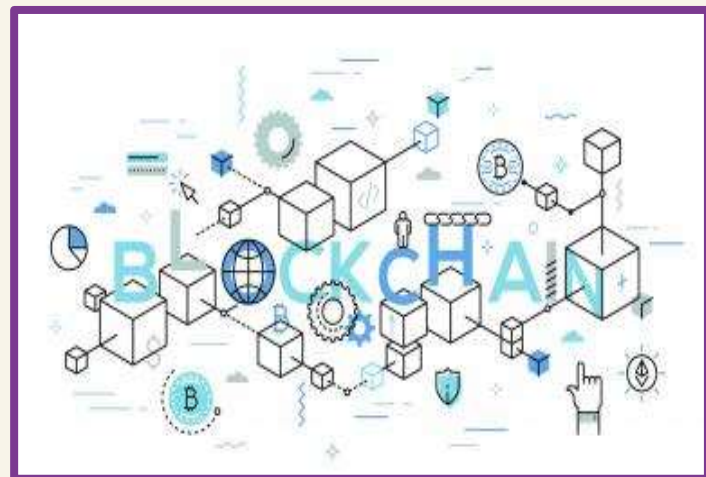
تحلیل داده و کلان داده



اینترنت اشیاء



شبکه اجتماعی



بلاک چین



هوش مصنوعی



رایانش ابری

بررسی ابعاد و چارچوب‌های تحول دیجیتال

عنوان	منبع	استراتژی	سازمان	فرهنگ	ارزش آفرین / کوشی زنجیره سبب	عملیات	فناوری	نوآوری	محصولات	مشتریان	رهبری	حکمرانی	افراد (قابلیت ها/مهارت ها)	فرآیندها گردن دیجیتالی	همپاری	مدیریت تحول	داده	محیط دیجیتال	بینش ها	نظارت و کنترل/مقدرات	توسعه کسب و کار دیجیتال	بازاریابی دیجیتال	ساختار	شایستگی	ارزش	وظایف	بودجه
نقشه راه تحول دیجیتال برای سازمان های میلیارد دلاری	وسترن و همکاران (۲۰۱۱)									*				*							*						
مدل بلوغ دیجیتال	پیمان و همکاران (۲۰۱۴)، وگل و ویچمن (۲۰۱۵)	*		*				*			*	*	*														
چارچوب تحول دیجیتال	مت و همکاران (۲۰۱۵)						*															*			*		*
مدل بلوغ دیجیتال ۴.۰	فارستر (۲۰۱۶)		*	*															*								
مدل بلوغ دیجیتال برای ارائه دهندگان خدمات محابرات	والدز دی لون (۲۰۱۶)	*	*	*	*	*	*	*																			
مدل آمادگی و بلوغ صنعت ۴.۰	شوماخر، ارول و سین (۲۰۱۶)	*		*		*	*	*	*	*	*	*	*														
ارزیابی آمادگی دیجیتال	والتر (۲۰۱۶)	*	*	*						*			*														
مدل بلوغ دیجیتال ۴.۰	گیل و وناسکرک (۲۰۱۶)		*	*				*											*								
کتابچه راهنمای تحول دیجیتال	راجرز (۲۰۱۶)							*		*							*					*	*	*			
همراستایی سازمان برای آینده دیجیتال	کین و همکاران (۲۰۱۶)	*		*									*									*	*			*	
پنج حوزه آمادگی کسب و کار دیجیتال	کی بی ام جی (۲۰۱۶)	*					*					*	*	*													
مدل بلوغ دیجیتال باز	ابن روز (۲۰۱۷)	*		*			*	*	*	*	*	*	*				*										
مدل قابلیت خدمات دیجیتال	ولف و همکاران (۲۰۱۷)	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*										
مدل بلوغ دیجیتال	برگهاوس و همکاران (۲۰۱۷)	*	*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											
مدل تحول آمادگی آینده دیجیتال	شلفر و همکاران (۲۰۱۷)		*	*									*				*										
مدل بلوغ دیجیتال	نیومن (۲۰۱۷)	*	*	*		*	*			*			*														
مدل بلوغ برای ارزیابی آمادگی دیجیتال شرکت های تولیدکننده	دی کارولیس و همکاران (۲۰۱۷)		*				*						*						*								
زمینه های کاربردی تحول دیجیتال	پیتر (۲۰۱۷)			*			*			*			*				*				*	*					
چارچوب آمادگی دیجیتالی سازمان ها	سانچز و زوتینی (۲۰۱۸)				*								*														*
مدل بلوغ چابکی سازمانی	گانزبرگ (۲۰۱۸)	*		*				*			*	*	*										*				
مدل بلوغ دیجیتال دیلویت	اندرسون و ویلیام (۲۰۱۸)	*	*	*		*	*	*		*	*	*	*														
ارزیابی آمادگی شرکت برای تحول دیجیتال	ایزیو و همکاران (۲۰۱۸)	*	*	*		*	*	*		*	*	*	*														
ساختاردهی تحول دیجیتال	گیمیل و همکاران (۲۰۱۸)		*		*	*			*	*																	
ارکان تحول دیجیتال	نیومن (۲۰۱۸)			*			*	*			*	*	*			*			*								
چارچوب تحول دیجیتال	بومن و پیتر (۲۰۱۹)	*	*	*					*				*														
ارزیابی آمادگی شرکت برای تحول دیجیتالی	لزنا و همکاران (۲۰۱۹)		*										*			*											
چارچوب تحول دیجیتال	دیلویت (۲۰۲۱)	*			*	*				*		*	*						*								
چهارستون تحول دیجیتال	هاروارد بیزینس ریویو (۲۰۲۲)					*		*					*							*	*					*	*
چارچوب تحول دیجیتال	هوآوی (۲۰۲۲)	*	*	*	*	*	*	*				*	*			*	*	*	*	*	*					*	*
جمع بندی	۳۰ منبع	۱۶	۱۵	۱۶	۶	۹	۲۲	۷	۵	۱۴	۶	۴	۱۶	۷	۱	۲	۶	۲	۳	۳	۴	۲	۴	۱	۲	۱	۳

بررسی تجارب سایر کشورها در تحول دیجیتال

7

الف) سنگاپور

ب) کره جنوبی

پ) برزیل

ت) هند دیجیتال

ث) عربستان

ج) قطر

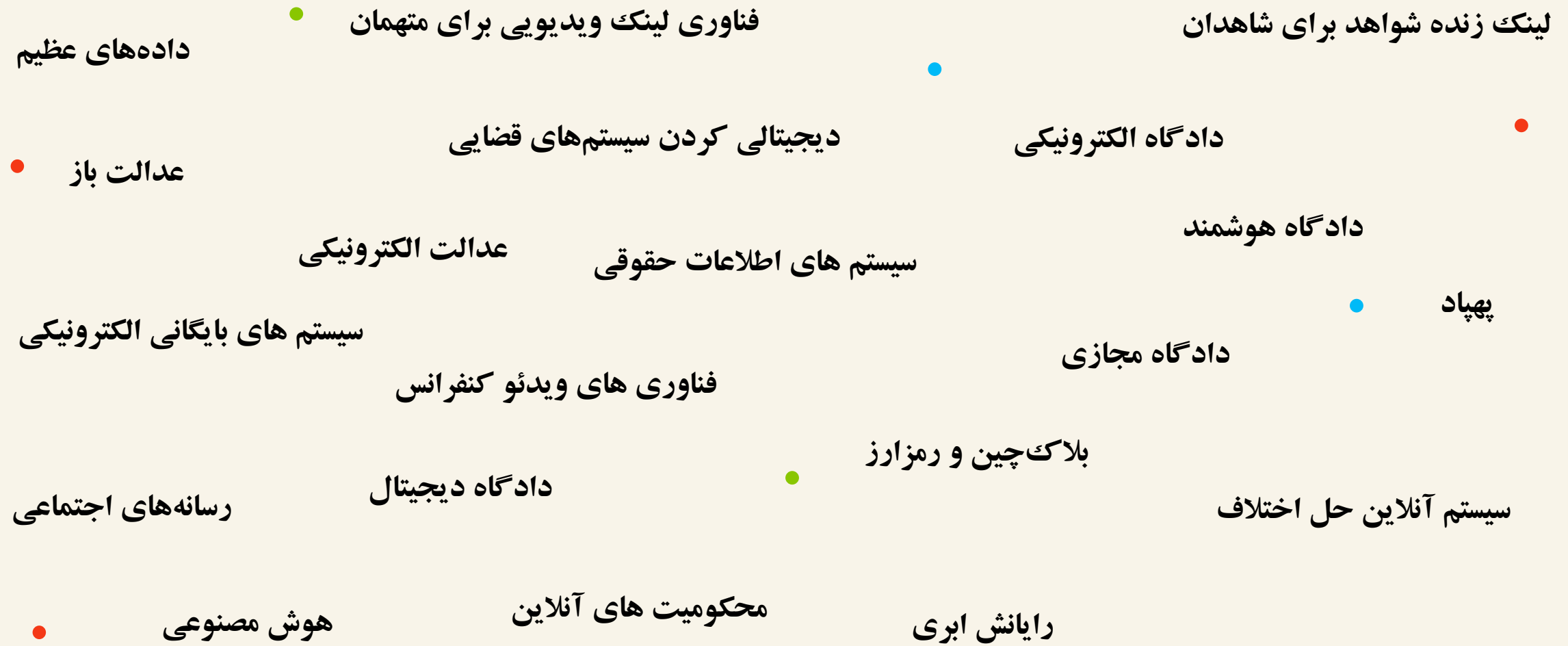
چ) کویت

ح) امارات متحده عربی

خ) جمهوری اسلامی ایران



مبانی تحول دیجیتال قضایی



چالش های پیش روی پروژه های عدالت الکترونیکی در چند کشور



- اسپانیا
- ایتالیا
- روسیه
- انگلستان
- سنگاپور
- اوگاندا
- کره جنوبی

ردیف	کد چالش	منبع چالش	مقوله
۱	فقدان یک استراتژی گسترده در سیستم قضایی برای توسعه فناوری	برادواتانو (۲۰۲۰) موکیبی (۲۰۲۲)	استراتژی
۲	عدم حمایت رهبری عالی در موانع بزرگ	کابرال و همکاران (۲۰۱۲)	
۳	فقدان همسویی سیاست‌های قضایی با نیازهای فعلی کسب و کارها	موکیبی (۲۰۲۲)	
۴	فقدان بودجه کافی و هدفمند	کابرال و همکاران (۲۰۱۲) احمد (۲۰۲۰)	سازمان
۵	عدم وجود یک ساختار سازمانی برای توسعه و نگهداری سیستم های فناوری اطلاعات مرتبط با سیستم قضایی	برادواتانو (۲۰۲۰)	
۶	فقدان برنامه های سازمانی برای مدیریت سوابق	موکیبی (۲۰۲۲)	
۷	فقدان پاسخگویی	فینوکان و همکاران (۲۰۱۸)	
۸	فساد در سیستم	فینوکان و همکاران (۲۰۱۸) سازمان توسعه حقوق بین الملل (۲۰۱۸) موکیبی (۲۰۲۲)	
۹	عدم هماهنگی بین بازیگران مختلف نظام قضایی	جنید (۲۱۰۹)	اکوسیستم
۱۰	تأخیر در دادرسی	مرکز پایداری آفریقا (۲۰۲۲) فینوکان و همکاران (۲۰۱۸)	فرایند
۱۱	عدم شفافیت فرایندها	فینوکان و همکاران (۲۰۱۸)	
۱۲	رویه های سنتی	بنیاد پلیس و سی.جی.آی (۲۰۱۷)	
۱۳	فقدان رویه ها برای مدیریت سوابق الکترونیکی		
۱۴	عدم همسویی بین فرآیندهای الکترونیکی و سیاست های سیستم قضایی	موکیبی (۲۰۲۲)	
۱۵	استاندارد نبودن فرایندهای اداری و قضایی		
۱۶	ضعف در دسترسی به داده ها و اطلاعات پرونده	مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	داده
۱۷	حجم زیاد پرونده ها	بانک جهانی (۲۰۱۹)	
۱۸	حجم وسیع داده های حساس تجاری و حتی اسرار دولتی		
۱۹	فقدان یکپارچگی داده های پردازش و ذخیره شده	برادواتانو (۲۰۲۰)	
۲۰	چالش احراز هویت لایه ای کاربر		
۲۱	ضعف سیستم های نظارت بر پایگاه داده		
۲۱	کنترل های ناکافی در موارد امنیتی و محرمانگی	موکیبی (۲۰۲۲)	
۲۲	عدم امنیت اطلاعات و پرونده ها	مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	

فناوری	بنیاد پلیس و سی.جی.آی (۲۰۱۷)	هزینه های بسیار زیاد سیستم های فعلی	۲۳
		سیستم قضایی ناکارآمد	۲۴
	بخش نیوسوت ولز (۲۰۱۸)	بهره مندی ناقص از فناوری ها	۲۵
	براداو تانو (۲۰۲۰) کابرال و همکاران (۲۰۱۲) مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	عدم دسترسی مناسب افراد کم درآمد به انواع خدمات حقوقی	۲۶
	کابرال و همکاران (۲۰۱۲) براداو تانو (۲۰۲۰) مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	فقدان دسترسی افراد در مناطق دورافتاده و روستایی به خدمات حقوقی	۲۷
	کابرال و همکاران (۲۰۱۲)	تکه تکه شدن سیستم و عدم یکپارچگی کارکردهای آن	۲۸
		جزیره ای بودن سیستم ها و سامانه ها	۲۹
		پیچیدگی کاربرد سیستم	۳۰
	مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	فعالیت ناقص بعضی بخش های سیستم های قضایی	
	بخش نیوسوت ولز (۲۰۱۸) بنیاد پلیس و سی.جی.آی (۲۰۱۷)	دشواری ارتباط با سیستم های قدیمی	۳۱
	بنیاد پلیس و سی.جی.آی (۲۰۱۷)	استفاده از سیستم فناوری اطلاعات قدیمی	۳۲
	دهیرو محمد ابوبکر (۲۰۲۰) براداو تانو (۲۰۲۰) بانک جهانی (۲۰۱۳) مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	بودجه ناکافی برای نگهداری سیستم ها و تجهیزات کامپیوتری	۳۳
	موکیبی (۲۰۲۲) فینوکان و همکاران (۲۰۱۸) احمد (۲۰۲۰) مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	ناکافی بودن و محدودیت زیرساخت فنی	۳۴
	فینوکان و همکاران (۲۰۱۸) موکیبی (۲۰۲۲) مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	چالش امنیت در به کارگیری فناوری برای سیستم قضایی	۳۵
	فینوکان و همکاران (۲۰۱۸)	تأخیر در سیستم	۳۶
		بالا بودن هزینه پیاده سازی فناوری های نوین	۳۷
	براداو تانو (۲۰۲۰) مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	چالش به روزرسانی دوره ای و جایگزینی سیستم در آینده	۳۸
	براداو تانو (۲۰۲۰) مجمع قضاات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)	عدم دسترسی به اینترنت	۳۹
	کابرال و همکاران (۲۰۱۲)	عدم وجود سازوکارهای پشتیبان گیری	۴۰

قوانین و مقررات دیجیتال	احمد (۲۰۲۰)	عدم وجود قوانین حمایت از دادگاه الکترونیکی	۴۱
	کابرال و همکاران (۲۰۱۲)	عدم وجود سازو کار پشتیبان ملی	۴۲
		فقدان مقررات و دستورالعمل مناسب برای تصمیم گیری در مورد فناوری	۴۳
	فینو کان و همکاران (۲۰۱۸)	فقدان شفافیت	۴۴
		رویه های پیچیده فعلی	۴۵
	براداو تانو (۲۰۲۰)	فقدان چارچوب های قانونی و نظارتی عمومی و خاص سیستم قضایی	۴۶
	موکیبی (۲۰۲۲)		
موکیبی (۲۰۲۲)	عدم وجود رویه ها و سیاست های قانون گذاری برای هدایت مدیریت سوابق	۴۷	
فرهنگ دیجیتال	جنید (۲۰۱۹)	مقاومت در برابر تغییر در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در قوه قضائیه	۴۸
	دهیرو محمد ابوبکر (۲۰۲۰)		
	مجمع قضات و حقوق دانان آفریقا (۲۰۲۱)		
	دهیرو محمد ابوبکر (۲۰۲۰)	ناآگاهی از مزایای فناوری اطلاعات و ارتباطات	۴۹
	احمد (۲۰۲۰)		
	موکیبی (۲۰۲۲)	نگرش منفی یا ادراک اشتباه نسبت به فناوری اطلاعات	۵۰
	دهیرو محمد ابوبکر (۲۰۲۰)	عدم تمایل در نظارت/استفاده از سیستم های اطلاعاتی و/یا به روز رسانی اطلاعات در سیستم های کامپیوتری	۵۱
		فقدان اشتیاق مدیریت قضایی برای پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات	۵۲
	کابرال و همکاران (۲۰۱۲)	فقدان درک اینکه استفاده از فناوری به معنای عدالت نیست	۵۳
	بنیاد پلیس و سی.جی.آی (۲۰۱۷)	وجود موانع فرهنگی در بهره گیری از قوه قضائیه دیجیتال	۵۴
	کانون وکلای کانادا (۲۰۱۵)	کاهش اعتماد به دستگاه قضایی	۵۵
	جنید (۲۰۱۹)	ضعف در اطلاع رسانی عمومی نتایج دادگاه ها	۵۶
موکیبی (۲۰۲۲)	عدم استقبال از فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرآیند قضاوت	۵۷	
استعداد دیجیتال	بنیاد پلیس و سی.جی.آی (۲۰۱۷)	فقدان مهارت دیجیتال در شهروندان برای بهره مندی از سیستم قضایی	۵۸
	براداو تانو (۲۰۲۰)	سواد و مهارت ناکافی فناوری اطلاعات در کارکنان	۵۹
	موکیبی (۲۰۲۲)		
	دهیرو محمد ابوبکر (۲۰۲۰)	کمبود نیروی کار متخصص	۶۰
	احمد (۲۰۲۰)		
دهیرو محمد ابوبکر (۲۰۲۰)	ارائه ناکافی تسهیلات برای آموزش (هم برای کارکنان فنی و هم برای کاربران نهایی)	۶۱	
براداو تانو (۲۰۲۰)			
موکیبی (۲۰۲۲)			

منافع تحول دیجیتال در نظام قضایی کشورها

- سیستم‌های تشکیل پرونده الکترونیکی و مدیریت اسناد
- دسترسی بهتر به قانون
- ضبط مراحل دادگاه
- ارتباطات
- عدالت از راه دور
- هوشمندسازی دادگاه‌ها
- برنامه ریزی منابع سازمانی
- درگاه‌های آنلاین پرداخت هزینه
- تسهیل فرایندها با ظهور ربات‌ها

- سنگاپور
- اتریش
- انگلستان
- چین
- استونی
- کره
- روسیه
- کشورهای آفریقایی



ابعاد و چارچوب های تحول دیجیتال قضایی

مؤلفه	استراتژی / چشم انداز	رهبری / حکمرانی	استعداد دیجیتال	فرهنگ دیجیتال	کاربر محوری	فناوری	مدیریت تغییر	مسأله محوی	فرایند	اکوسیستم	داده	بودجه	زیر ساخت فنی	امنیت	نوآوری	سازمان / ساختار / عملکرد	قوانین و مقررات	منبع
			*	*	*													دیلویت (۲۰۱۵)
				*	*	*						*	*	*				دیلویت (۲۰۱۷)
				*	*	*		*				*	*	*	*	*		بانک جهانی (۲۰۲۱)
					*	*	*	*										بی.سی.جی (۲۰۲۲)
				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	برنامه توسعه سازمان ملل الف (۲۰۲۲)
				*	*	*	*	*				*		*	*	*	*	برنامه توسعه سازمان ملل ب (۲۰۲۲)
				*	*	*	*	*			*							بریتیش کلمبیا (۲۰۱۹)
				*	*	*	*	*					*	*	*	*	*	کنیا (۲۰۲۱)
				*	*	*	*	*					*	*	*	*	*	مالت (۲۰۲۲)
				*	*	*	*	*			*		*	*	*	*	*	کانادا (۲۰۲۲)
				*	*	*	*	*			*		*	*	*	*	*	انگلیس (۲۰۲۲)
مجموع	۶	۶	۶	۶	۶	۷	۴	۲	۲	۴	۴	۵	۵	۵	۲	۲	۱	

بررسی اسناد تحول دیجیتال قضایی کشورها

الف) آلمان

ب) اتریش: نسل جدیدی از پیشگامان دیجیتال

پ) سنگاپور: رهبر جهانی در دیجیتالی شدن سیستم قضایی

ت) کانادا: مدرن‌ترین دیوان عدالت جهان

ث) بریتانیا: جاه طلبانه‌ترین اصلاحات عدالت دیجیتال

ج) استراتژی عدالت دیجیتال مالت ۲۰۲۲-۲۰۲۷



کاربرد فناوری های تحول آفرین در حقوق و قضا

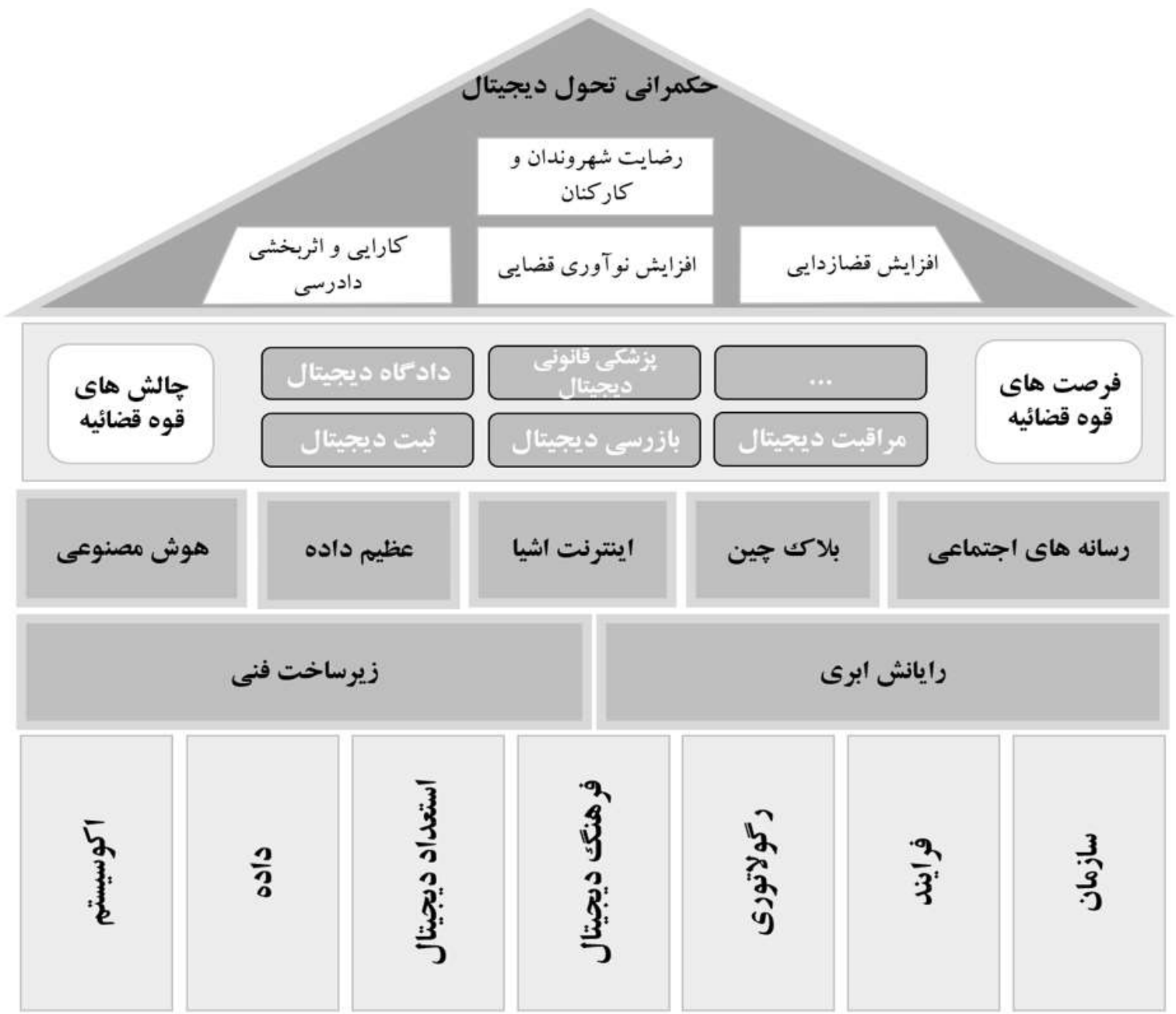
بلاک چین	اینترنت اشیا	شبکه های اجتماعی	کلان داده	رایانش ابری	هوش مصنوعی
<p>مدیریت اسناد و پرونده ها کنترل اصالت و یکپارچگی شواهد بستر حل اختلاف قرارداد هوشمند</p>	<p>جمع آوری شواهد الکترونیکی نظارت و مراقبت هوشمند مدیریت مجرمان تشخیص نواحی جرم خیز</p>	<p>ارتباطات داخلی در دادگاه ها جذب کارمندان آموزش و فرهنگ سازی</p>	<p>هدایت تصمیم گیری مبتنی بر شواهد شناسایی شکاف ها تسهیل هماهنگی بین سازمانی برای اجرا و نظارت</p>	<p>ذخیره و به اشتراک گذاری پرونده دسترسی به پرونده ها کاهش هزینه سخت افزار و نرم افزار</p>	<p>تحقیقات حقوقی بازیابی و طبقه بندی اسناد حقوقی تشخیص هوشمند گفتار پیش بینی نتیجه قضاوت تسهیل حل و فصل اختلافات</p>

بررسی چارچوب تحول دیجیتال قوه قضائیه

استراتژی ها

کاربردها

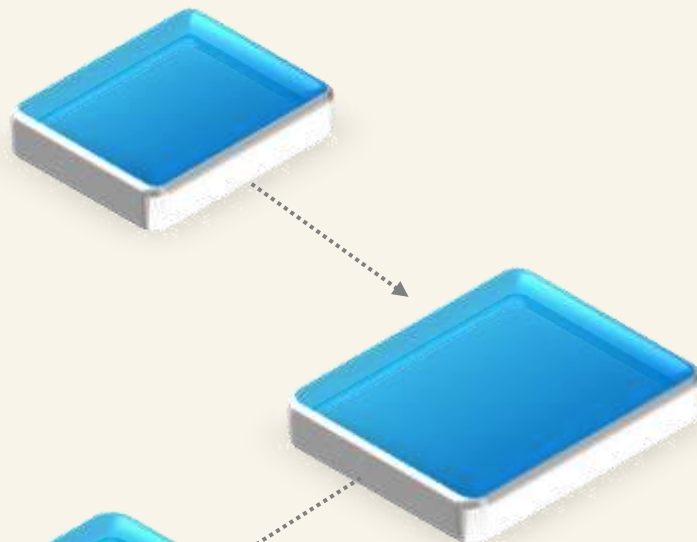
توانمندسازها



شکل ۷۳. چارچوب کلان تحول دیجیتال قوه قضائیه

مراحل انجام فاز دوم

بخش اول: بررسی اکوسیستم قوه قضائیه
ایران (مصاحبه، مطالعه اسناد راهبردی)



بخش دوم: بررسی وضعیت
موجود توانمندیها (مصاحبه)



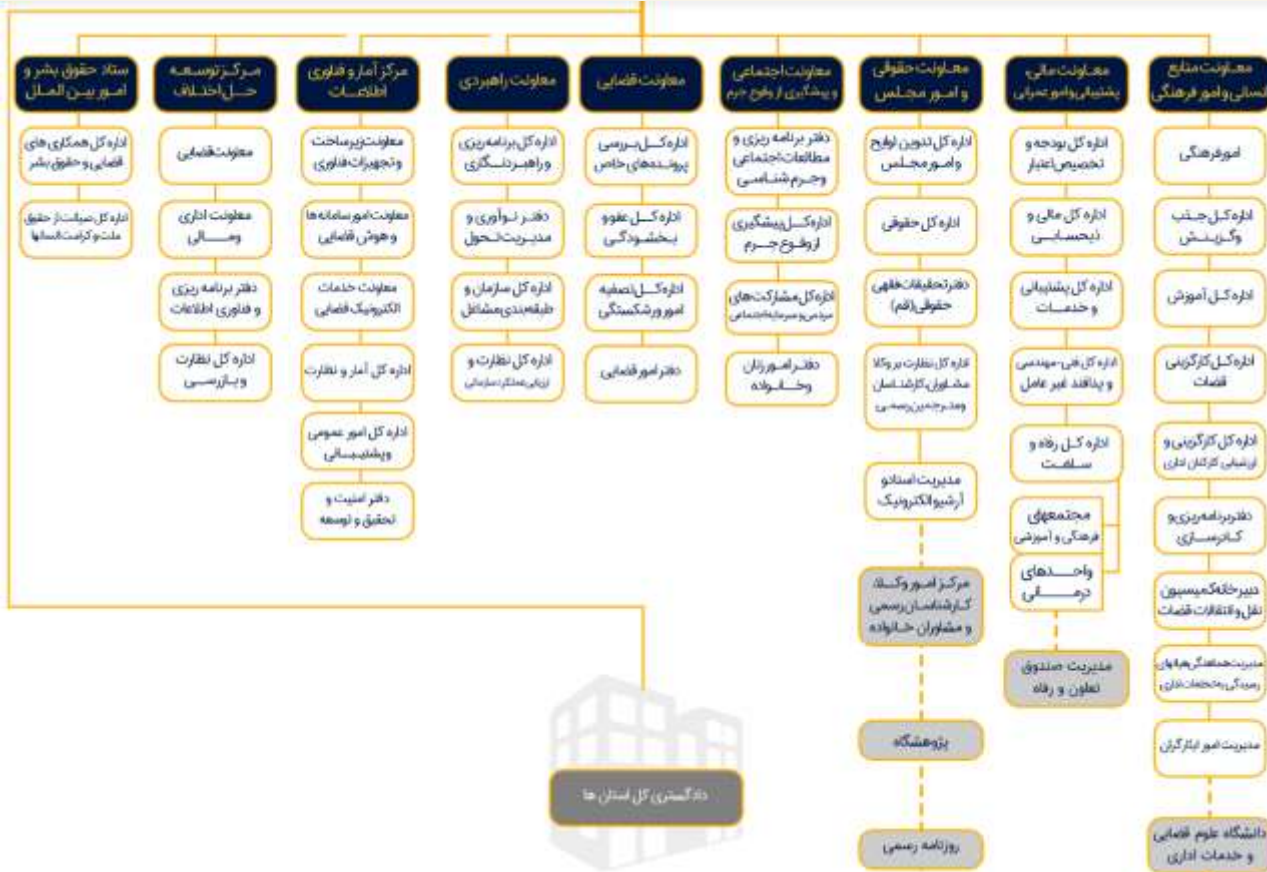
بخش سوم: بررسی منافع و محرک
های تحول دیجیتال (مصاحبه و بررسی
سایت ها و منابع علمی)

بخش اول: بررسی اکوسیستم قوه قضائیه ایران





بررسی ساختار فعلی قوه قضائیه ایران



بررسی ارتباط میان اجزا

اکوسیستم قوه قضائیه بر مبنای سند تحول قضائی

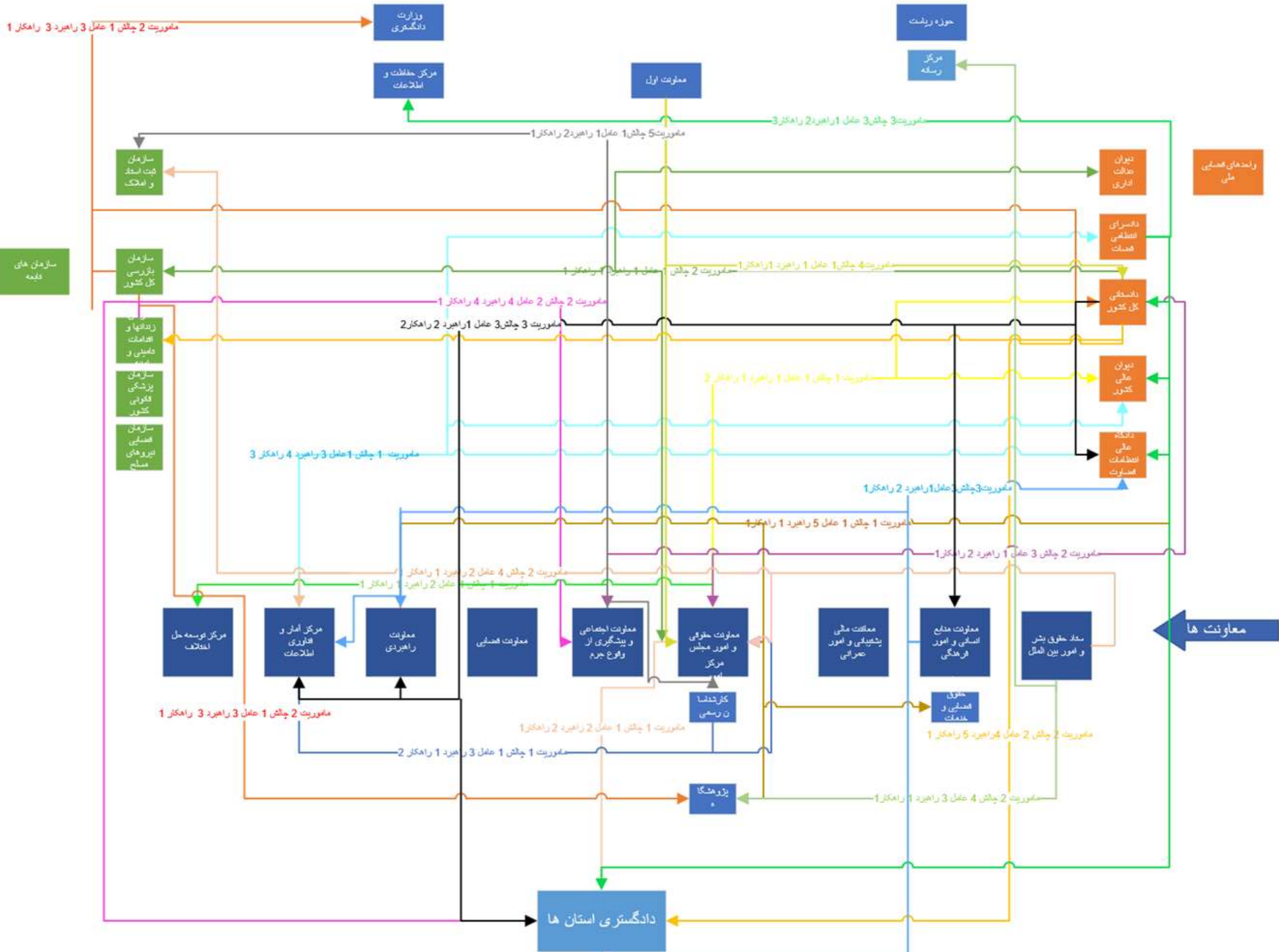


اکوسیستم قوه قضائیه بر مبنای برنامه ششم و هفتم توسعه



اکوسیستم قوه قضائیه بر اساس اظهارات خبرگان

اکوسیستم مبتنی بر سند تحول قضائی



اکوسیستم قوه قضائیه در برنامه ششم توسعه

مردم

قوه قضائیه

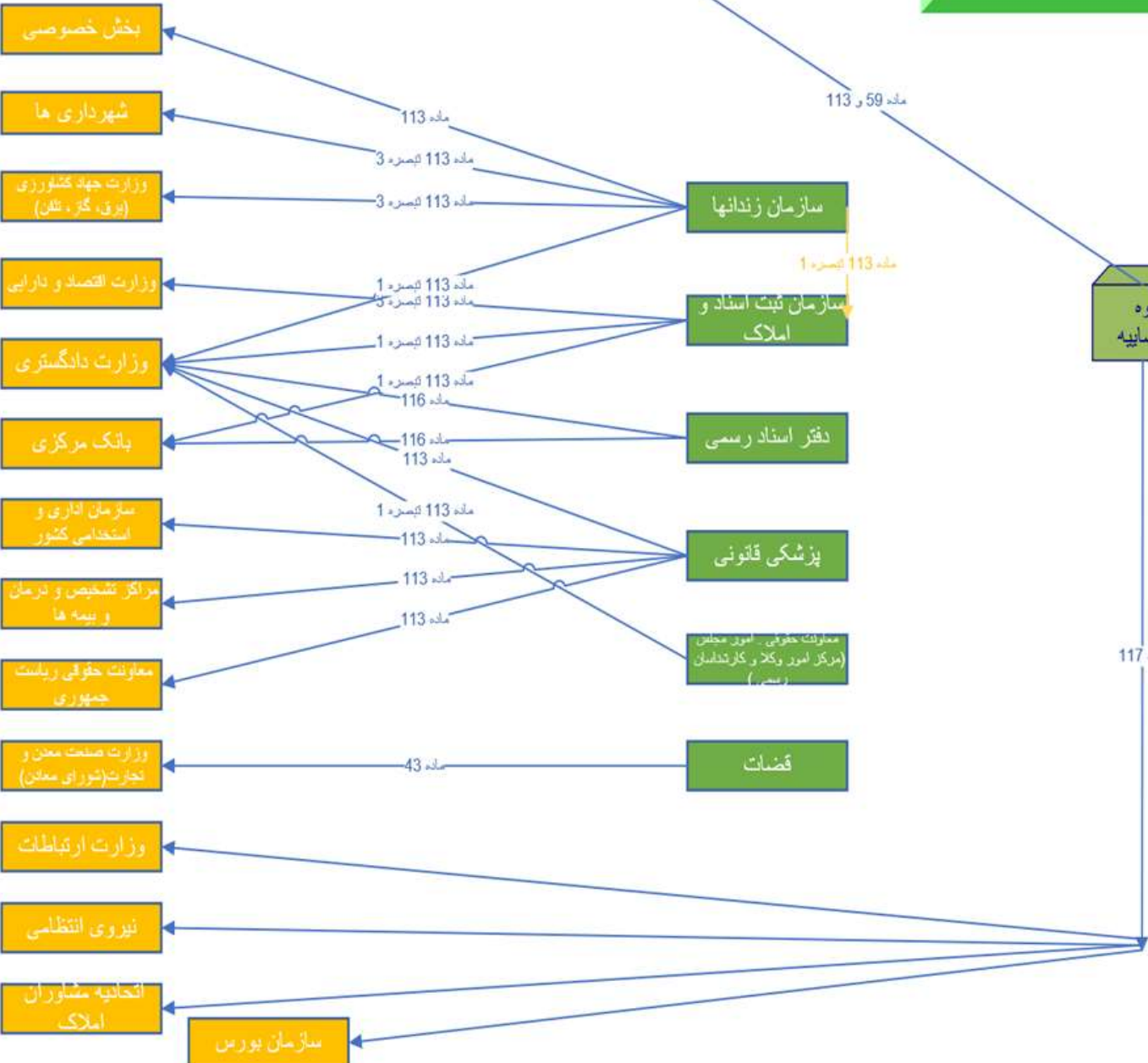
ماده 59 و 113

ماده 113 تبصره 1

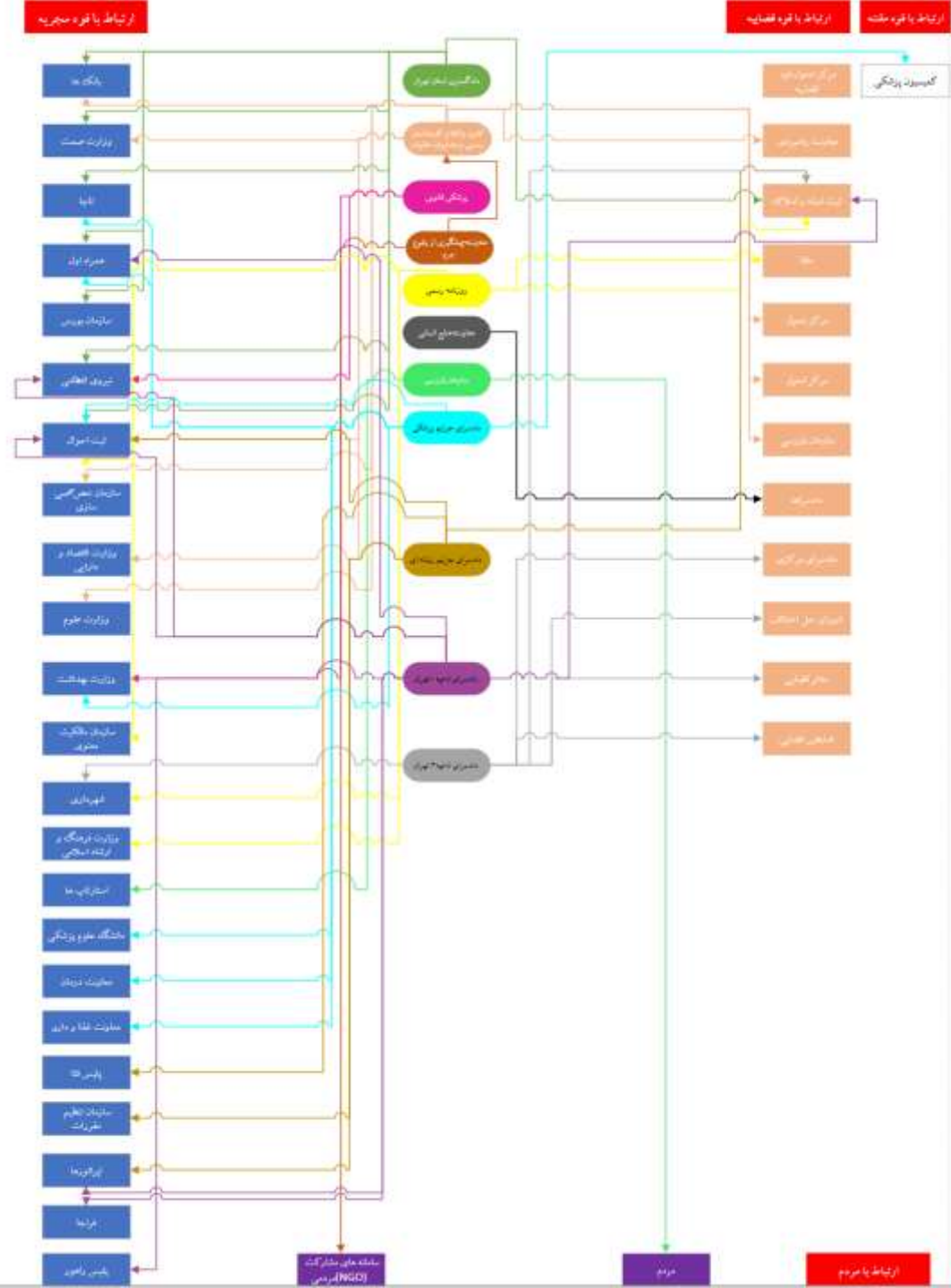
ماده 117

اکوسیستم قوه قضائیه بر مبنای برنامه ششم توسعه

قوه مجریه



اکوسیستم قوه قضائیه بر اساس اظهارات خبرگان



بخش دوم: بررسی وضعیت موجود توانمندسازها



روش شناسی فاز



طراحی سؤالات مصاحبه

- ✓تعريف هر مؤلفه
- ✓مبانی و مفاهیم
- ✓زیر مجموعه هر مؤلفه
- ✓شاخص ها
- ✓سؤالات



سازمان های ستادی مصاحبه شده

سازمان قضائی نیروهای مسلح

سازمان ثبت اسناد و املاک

دیوان عدالت اداری

معاونت منابع انسانی

مرکز وکلا و کارشناسان رسمی

پزشکی قانونی

سازمان بازرسی کل کشور

معاونت اجتماعی و پیشگیری از وقوع جرم

سازمان های ستادی مصاحبه شده

ستاد دادگستری استان تهران

روزنامه رسمی

پژوهشگاه قوه قضائیه

مصاحبه های صف

دکتر رزاقی
بازپرس سابق و مسؤل
پیگیری اجرای سند تحول

دکتر تویسرکانی
بازپرس دادسرای جرایم
رایانه ای

آقای بهرامی
قاضی دادسرای ناحیه ۱

دکتر لجم اورک
بازپرس دادسرای جرایم پزشکی

خانم همتی
دادیار ارجاع دادسرای ناحیه ۳

قضات

خانم قربان سیاھی
مجتمع بعثت

آقای زرین افشان
دادسرای جرایم رایانه ای

خانم برزو
دادسرای ناحیه ۱

خانم منصوری
دادسرای جرایم پزشکی

آقای بشیریان
دادسرای ناحیه ۳

مدیران سیستم

نام سازمان: معاونت منابع انسانی		نام عالی ترین مقام سازمان: فرهاد افشارنیا
نام نماینده سازمان: جناب آقای دکتر جوهری، جناب آقای مهندس اعتباری		شماره تلفن: ایمیل:
آدرس: زیربیل حافظ، رویه روی دانشگاه امیرکبیر، جنب خیابان سمیه، ساختمان شماره ۳ قوه قضائیه		وب سایت: https://qazahrm.ead.ir/
نوع فعالیت: جناب آقای دکتر جوهری / با سمت مدیر کل آموزش جناب آقای مهندس اعتباری / با سمت مسئول فناوری اطلاعات		سابقه فعالیت (سال): جناب آقای دکتر جوهری / ۲۲ سال سابقه جناب آقای مهندس اعتباری / ۲۷ سال سابقه
چالش ها		
کد	مفهوم	مقوله
-	دسترسی سخت و محدود به داده‌ها	داده
-	عدم انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها	
-	عدم استفاده کاربران از داده‌ها به دلیل فضای بسته و دارای چارچوب قوه	
-	اختلال و ضعف در استفاده از فناوری و توسعه آن به علت عدم صدور مجوزهای لازم توسط بخش انفورماتیک عدم بکارگیری هوش مصنوعی، کلان داده، بلاک چین و...	فناوری
-	ضعف در تخصیص منابع مالی و زمانی	سازمان
-	عدم وجود مقررات دیجیتال در این معاونت	قوانین و مقررات
-	عدم مستندسازی فلوجارت‌ها به صورت دیجیتال و سیستمی	فرآیند
-	پیچیدگی و طولانی بودن فرآیندها به دلیل عدم استفاده از فناوری ایجاد دوباره کاری در فرآیندها	
-	عدم برآورد از سطح مهارت استعدادهای دیجیتال در سطح قوه	استعداد دیجیتال
-	عدم برگزاری آموزش‌های تخصصی برای کارکنان در سطح قوه	
نقاط قوت		
کد	مفهوم	مقوله
-	کیفیت مناسب داده‌ها با توجه به تعدد آن‌ها	داده
-	استفاده از داده‌های بخش‌های مختلف و داشتن نقش تولیدکننده محتوا	
-	انجام اقداماتی در زمینه چابک‌سازی سازمانی	سازمان
-	ایجاد ارزشیابی و ارزیابی عملکرد اداری و قضایی	
-	شفاف بودن سلسله مراتب تصمیم‌گیری و اختیارات	
-	بکارگیری و توسعه اپلیکیشن برای کارآموزان قضایی	فناوری
-	استفاده از فناوری‌های نوین همانند اپلیکیشن کارآموزان قضایی و سامانه نشست‌های قضایی	
-	نظارت و همکاری و اصلاح عملکرد در فرآیند انجام هر کار توسط هدایتگر	فرایند
-	ارتباط با تمامی بخش‌های اکوسیستم به دلیل فراهم کردن نیازهای آموزشی و نیروی انسانی	اکوسیستم
-	وجود روحیه پیگیری و همکاری با کارشناسان و مدیران میانی از سوی مدیران عالی	فرهنگ دیجیتال
-	همراهی و انعطاف کارکنان در استفاده از فناوری دیجیتال	
-	اشاعه فرهنگ دیجیتال در تمامی واحدهای سازمان	
-	ارائه آموزش‌های لازم برای استفاده از فناوری‌های دیجیتال	استعداد دیجیتال
-	وجود امکانات و زمینه لازم برای به‌رهمندی افراد از آموزش حین کار	
-	ارائه آموزش‌های عمومی برای تمامی کارکنان اکوسیستم	
-	بکارگیری کارکنان متخصص در واحد آی تی سازمان	جذب
شرکت های همکار و زمینه همکاری		نکات خاص ۱) داشتن دیدگاه نظام‌مند برای تحول دیجیتال ۲) مشخص کردن چشم‌انداز روشن و شفاف، اهداف و برنامه‌ها ۳) ایجاد تفکر سیستمی در تمامی ساختارها ۴) تعیین نیازهای واقعی هر بخش و برنامه‌ریزی برای آن ۵) بسیج کردن تمام قوا برای رسیدن به آن اهداف
تمامی بخش‌های قوه قضائیه		

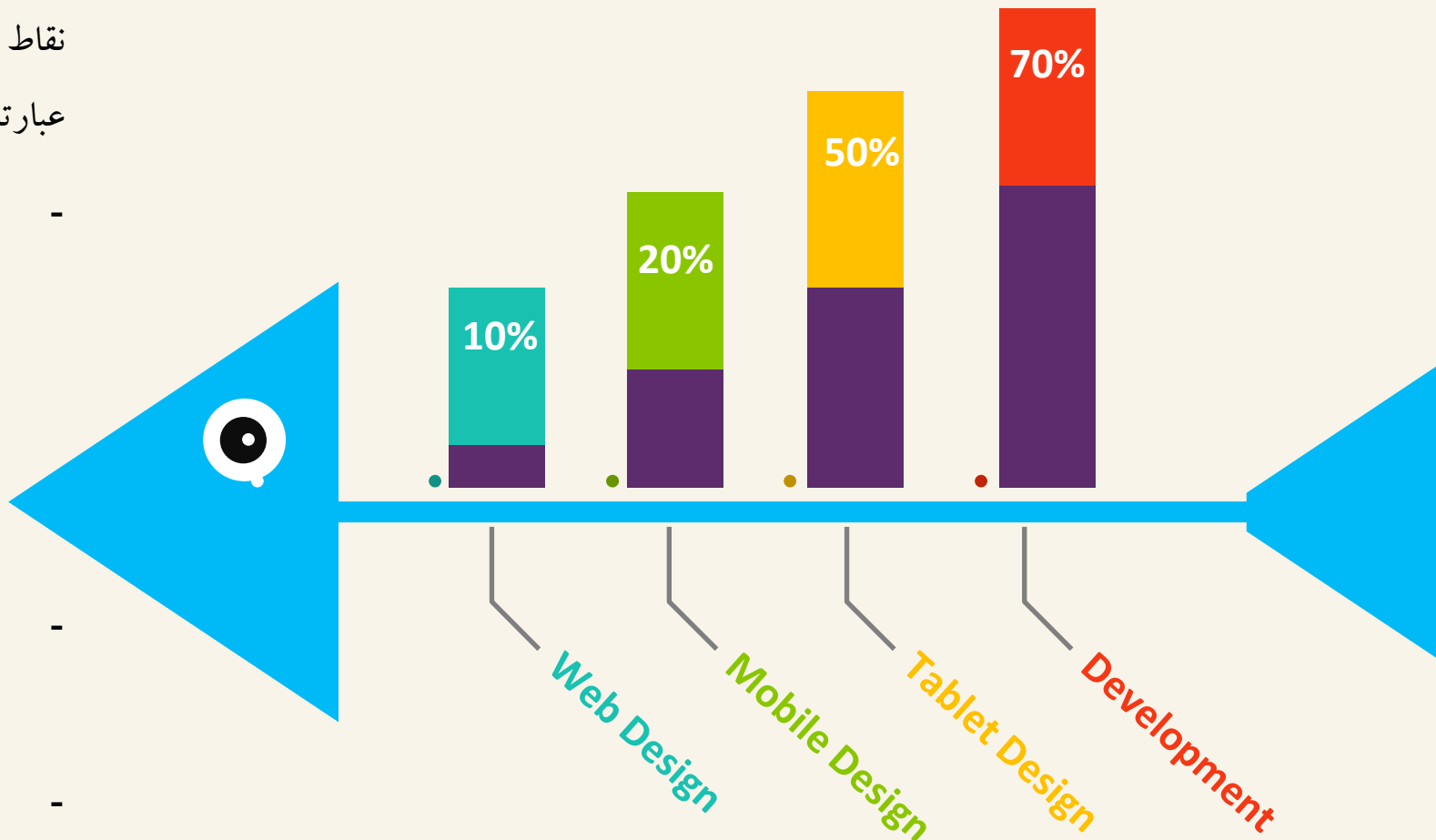
گزارش شناسایی وضعیت موجود تحول دیجیتال قوه قضائیه

تاریخ مصاحبه: ۲۲/۱۲/۱۴۰۱ مدت زمان مصاحبه: ۱ ساعت

تحلیل مصاحبه ها

به منظور تجزیه و تحلیل کدهای مصاحبه ها از دو جنبه چالش ها و نقاط قوت از چندین روش نموداری و جدولی استفاده شده است که عبارتند از:

- به منظور مشاهده چالش های هر سازمان در یک نما ابتدا از نمودارهای استخوان ماهی استفاده شده است که روابط میان چالش ها را نیز نشان می دهد. روابط علت و معلولی این نمودار برای هر سازمان بدنبال یافتن ریشه چالش ها مورد استفاده قرار گرفته است.
- مفاهیم استخراج شده از کدها در جدولی قرار گرفتند تا عمده چالش ها و نقاط قوت سازمان ها را به اختصار نشان دهند.
- برای جمع بندی مقوله ها و مفاهیم همه سازمان ها در یک نما از یک جدول استفاده شد.



نمودارهای استخوان ماهی بخش ستاد

معاونت منابع انسانی



نمودار حاکی از آن است که:

- چالش های عمده این معاونت در پنج مقوله
- سه رابطه علت و معلولی دیده می شود که مالی و زمانی برای بهبود و اصلاح فرایندها و دوم پیچیدگی و طولانی شامل ضعف در استفاده از فناوری و توسعه آن بدلیل عدم صدور



عدم بکارگیری از موش مصنوعی، کلان داده، بلاکچین و سایر فناوریهای تحول آفرین



پیچیدگی و طولانی بودن فرایندها

اصلی یعنی داده، فرایند، قوانین و مقررات، استعداد دیجیتال و فناوری بوده است. نخست در بخش فرایند، چالش دوباره کاری در فرایندها به دلیل ضعف در تخصیص منابع بودن فرایندها بدلیل عدم مدلسازی و مکانیزه کردن آنهاست. مورد سوم در بخش فناوری مجوزهای لازم توسط بخش انفورماتیک است.

مفاهیم مطرح شده در چالش های ستاد

• دسترسی، تجزیه و تحلیل، کاربرد، یکپارچگی، فرهنگ، کیفیت، امنیت

داده

• منابع، چابکی، ارزیابی عملکرد، محیط کار، استراتژی، خدمات، مسئولیتها و اختیارات

سازمان

• کاربرد، پایش، امنیت، کارایی، توسعه، زیرساخت، یکپارچگی، برنامه

فناوری

• دیجیتالی شدن، کارایی، اثربخشی، نیروی متخصص، شناخت، یکپارچگی

فرایند

• ارتباط، شناخت، پیاده سازی

اکوسیستم

• تدوین، اجرا، شناخت

قوانین

و مقررات

• حمایت مدیران ارشد، مقاومت در برابر تغییر، کار تیمی، تبعیض، یادگیری از اشتباهات، نوآوری

فرهنگ

• ارزیابی، آموزش، دانش، انگیزه، نیروی متخصص، جذب، توسعه

مهارت و

استعداد

مفاهیم مطرح شده در نقاط قوت ستاد

• دسترسی، تجزیه و تحلیل، کاربرد، یکپارچگی، حریم خصوصی، کیفیت، امنیت، ذخیره، پایش

داده

• چابکی، ارزیابی عملکرد، محیط کار، استراتژی، خدمات، مسئولیتها و اختیارات

سازمان

• کاربرد، پایش، پژوهش، امنیت، انتخاب، توسعه، زیرساخت، یکپارچگی، آموزش

فناوری

• مدیریت، دیجیتالی شدن، کارایی، پایش، شناخت، اثربخشی

فرایند

• ارتباط، نوآوری

اکوسیستم

• تدوین، اجرا، پایش، ابلاغ

قوانین

و مقررات

• حمایت مدیران ارشد، مقاومت در برابر تغییر، ترویج، کار تیمی، نوآوری

فرهنگ

• آموزش، جذب، شناخت

مهارت و

استعداد

مقایسه چالش‌های سازمان‌ها

چالش‌ها												مقوله
مفهوم	معاونت منابع انسانی	معاونت اجتماعی	دیوان عدالت	سازمان بازرسی	پزشکی قانونی	سازمان ثبت اسناد و املاک	سازمان قضایی نیروهای مسلح	مرکز وکلا و کارشناسان	روزنامه رسمی	پژوهشگاه	ستاد دادگستری استان تهران	جمع بندی
دسترسی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۰
تجزیه و تحلیل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۸
کاربرد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳
یکپارچگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۷
فرهنگ	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
کیفیت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳
امنیت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳
منابع	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
چابکی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳
ارزیابی عملکرد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
محیط کار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴
استراتژی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
مسئولیت‌ها و اختیارات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۵
خدمات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
کاربرد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۸
پایش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
امنیت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳
کارایی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴
توسعه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳
زیرساخت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
یکپارچگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
برنامه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
دیجیتالی شدن	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
کارایی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۶
اثربخشی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
نیروی متخصص	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
شناخت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳
یکپارچگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
ارتباط	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۶
شناخت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
پایه سازی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
تدوین	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۵
اجرا	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
شناخت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
حمایت مدیران ارشد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
مقاومت در برابر تغییر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۷
کار تیمی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
تبیین	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
یادگیری از اشتباهات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
نوآوری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲
ارزیابی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
آموزش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۶
دانش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۶
انگیزه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳
نیروی متخصص	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴
جذب	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
توسعه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱
جمع بندی	۱۰	۱۷	۱۴	۱۶	۱۱	۱۶	۱۳	۵	۹	۲۱	۱۹	

چالش داده

- مهم ترین چالش در خصوص **دسترسی به داده** هاست که ۱۰ سازمان از ۱۱ مورد به آن اذعان دارند. بررسی دقیقتر کدها نشان می دهد که این چالش عمدتاً شامل محدودیت های ایجاد شده توسط مرکز آمار و فناوری اطلاعات و بخشی محدودیت های امنیتی است. دسترسی محدود به داده ها بدلیل نگهداری داده های حساس در مافا و عدم دسترسی دادگستری ها به داده های حساس باوجود سرور مخصوص در ستاد دادگستری به عنوان چالش مطرح شده است. برخی چالش ها مربوط به داده های موردنیاز سازمان ها از سامانه سمپ است و عدم دسترسی به برخی سامانه های اطلاعاتی سازمانها به دلیل عدم همکاری برخی مدیران سازمانها (علی رغم وجود قانون در این مورد) و در مواردی تغییر در رویه و دسترسی به داده ها به دلیل تغییرات مدیریتی است. برخی داده های مورد نیاز سازمان ها از سایر سازمان هاست که گاهی با مکاتبات اداری هم بدست نمی آید. مانند دسترسی پزشکی قانونی در دسترسی به پرونده الکترونیکی بیماران. بخشی از عدم دسترسی ها نیز به دلیل عدم یکپارچگی داده ها و کیفیت آنهاست. برخی نیز به دلیل قانونی نبودن مانند عدم امکان ویرایش اطلاعات دریافتی در روزنامه رسمی به دلیل موظف بودن به انتشار کامل آگهی.
- چالش عمده بعدی در رابطه با داده ها **عدم انجام تجزیه و تحلیل** و داده کاوی آنها علی رغم ارزش بسیار بالای داده ها و توانمندی در کمک به تصمیم گیری های کلان قوه است که ۸ سازمان از ۱۰ مورد به آن پرداختند. دلایل اصلی برای این موضوع عدم درک از این مسئله، عدم وجود برنامه برای تحلیل داده، نبود افراد متخصص در این حوزه، اتکا به تجربیات افراد مورد اعتماد، عدم وجود انباره داده و سامانه اختصاصی برای تحلیل داده و هوش تجاری، عدم استفاده از داده کاوی به دلیل عدم تولید داده و همچنین عدم یکپارچگی داده ها و در نهایت داده کاوی ضعیف و نوپا بدلیل عدم توجه مافا به تحلیل داده برخلاف الزام سند تحول به هوشمندسازی است.

چالش فناوری

در این بخش مهم ترین چالش مورد تأکید سازمان ها عدم کاربرد فناوری بوده است. بخشی از این چالش ها مربوط به کاربرد فناوری های متداول و سامانه ها بوده و بخش دیگر در مورد بکارگیری فناوری های نوین است. این چالش ها عبارتند از:

- تغییر روالها در استفاده از فناوری به دلیل کوتاه بودن عمر مدیریت مدیران سازمان ها
- اختلال و ضعف در استفاده از فناوری و توسعهی آن به علت عدم صدور مجوزهای لازم توسط بخش انفورماتیک
- پرینت گرفتن از اسناد با وجود اتوماسیون اداری
- عدم استفاده مناسب از سامانه ها به صورت درست توسط قضات (برای مثال فایل مربوط به پرونده ها، پرینت گرفته می شود و سپس بر روی آن رای صادر می شود و مجدد اسکن و در سامانه وارد می شود. در نهایت فیزیکی پرونده نیز نگه داشته می شود)
- ثنا، سخا و سجا به عنوان تنها فناوری های مورد استفاده
- عدم استفاده از برخی فناوری ها به دلیل پیچیدگی بالا و هزینه بر بودن
- عدم بکارگیری فناوری های نوین (هوش مصنوعی، بلاکچین، اینترنت اشیاء، شبکه های اجتماعی، رایانش ابری و کلان داده) به دلیل نداشتن زیرساخت و سیاست گذاری برای پیاده سازی
- عدم استفاده از شبکه های اجتماعی در بسیاری از سازمان ها به دلیل محدودیت امنیتی
- وجود هوشمندسازی در حد اعلان و هشدار
- عدم استفاده از هوش مصنوعی در تبدیل داده ها از خطی به الکترونیکی
- غیرقابل پیاده سازی بودن هوش مصنوعی به دلیل تمیز نبودن داده ها و عدم یکپارچگی آنها
- استفاده از اینترنت اشیا فقط با پابند الکترونیکی
- نیاز به الزام استفاده از فناوری در سازمان های قوه از طریق رییس قوه به دلیل عدم همگرایی سازمانی

مقایسه نقاط قوت سازمان ها

نقاط قوت												مفهوم	مفوله
جمع بندی	ستاد دادگستری استان تهران	پژوهشگاه	روزنامه رسمی	مرکز وکلا و کارشناسان	سازمان فضایی نیروهای مسلح	سازمان ثبت اسناد و املاک	پزشکی قانونی	سازمان بازرسی	دیوان عدالت	معاونت اجتماعی	معاونت منابع انسانی		
۸		*	*	*	*	*	*	*	*			دسترسی	داده
۶	*	*	*	*	*			*				تجزیه و تحلیل	
۲									*		*	کاربرد	
۵	*		*		*			*				یکپارچگی	
۱								*				حریم خصوصی	
۴					*	*			*	*		کیفیت	
۱					*							بایش	
۲				*		*						ذخیره	
۴			*	*	*				*			امنیت	
۷	*	*		*	*			*	*		*	چابکی	
۷	*				*	*	*	*	*		*	ارزیابی عملکرد	
۳	*						*		*			محیط کار	
۸	*		*	*	*	*	*	*	*	*		استراتژی	
۷		*	*		*		*	*	*		*	مسئولیت ها و اختیارات	
۱	*											ساختار	
۱				*								خدمات	
۱۰	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	کاربرد	
۲				*					*			پایش	
۵	*		*		*			*	*		*	امنیت	فناوری
۳					*		*	*				کارایی	
۵	*			*	*	*	*	*				توسعه	
۱				*								زیرساخت	
۱								*				یکپارچگی	
۱									*			پژوهش	
۱									*			انتخاب	
۱				*								پایش	
۴		*		*	*			*				کارایی	
۲				*				*				اثربخشی	
۱										*		مدیریت	
۵	*		*			*		*	*			دیجیتالی شدن	
۷	*			*	*	*		*	*		*	ارتباط	اکوسیستم
۱				*								نوآوری	
۳				*			*	*				تدوین	
۱								*				ابلاغ	
۱			*									اجرا	
۱					*							پایش	
۳			*						*		*	حمایت مدیران ارشد	فرهنگ دیجیتال
۲				*							*	مقاومت در برابر تغییر	
۳	*			*	*							کار تیمی	
۲					*		*	*				نوآوری	
۴				*	*			*			*	ترویج	
۷		*		*	*			*	*	*	*	آموزش	
۲								*			*	جذب	
۱	*											شناخت	
	۱۴	۷	۱۱	۲۱	۱۹	۹	۹	۱۹	۱۴	۷	۱۳		جمع بندی

در حوزه فناوری کاربرد به عنوان مهم ترین نقطه قوت توسط ۱۰ سازمان مطرح شده است. آنها به موارد زیر اشاره نمودند که می تواند در سایر سازمان ها نیز مورد استفاده قرار گیرد و جلوی موازی کاری یا دوباره کاری را بگیرد.

- ایجاد شفافیت مطابق راهبردهای ریاست قوه قضائیه بر اساس داشبوردهای مدیریتی
- استفاده از فناوری های نوین همانند اپلیکیشن کارآموزان قضایی و سامانه نشست های قضایی
- راه اندازی سامانه ی برنامه ریزی، سامانه ی سجام، سامانه مشارکت مردم نهاد استفاده از ایتا و بله برای ارتباطات درون سازمانی
- تطابق مناسب سامانه رایورز با نیازها
- استفاده بیشتر مردم از سامانه سخا و ثنا
- استفاده غیر رسمی از شبکه های اجتماعی
- اشتراک گذاری دانش مدیران فنی در شبکه های اجتماعی
- به کارگیری هوش مصنوعی با طراحی و توسعه ۶ ربات پاسخگو به مردم (تاکنون به جای ۴ هزار نفر ساعت فعالیت داشته اند و ۵۲۵۰ فعالیت مشخص که قابلیت اندازه گیری و رصد می باشد را انجام داده است.) در سازمان بازرسی
- استفاده از هوش مصنوعی در سازمان با به کارگیری فناوریهای (Text to Speech (TTS و NLP (پردازش زبان طبیعی)
- استفاده از اینترنت اشیاء برای کنترل ماهواره ای بازرسان مبتنی بر GIS
- برنامه سازمان برای رصد شبکه های اجتماعی توسط خزشگرها از بیرون سازمان بازرسی
- راه اندازی ابر سازمان برای ذخیره سازی عکس ها و فایل های بازرسان (انتقال فایل های امن از طریق این فناوری)
- استفاده از فناوری یادگیری ماشین به صورت وب سرویسی با همکاری اساتید دانشگاه های تهران و امیرکبیر
- شرایط مناسب در حوزه ی زیرساخت و سخت افزار به دلیل اعتقاد گروه کامپیوتر معاونت توسعه به فناوری
- راه اندازی زیرساخت مجازی سازی و رایانش ابری در سال ۸۶

- نداشتن محدودیت در استفاده از نرم‌افزارها و سامانه‌ها
- استفاده از هوش مصنوعی در احراز هویت
- استفاده از هوش مصنوعی در تطبیق و همانندجویی عناوین تجاری در بخش مالکیت معنوی، مشخص کردن الگوهای تخلف در اسناد
- تعیین نوع اوراق توسط هوش مصنوعی در سازمان ثبت
- استفاده از هوش مصنوعی در سرچ علائم تجاری در طرح‌های صنعتی
- مجهز بودن سازمان به اپلیکیشن ثبت من برای استفاده افراد و مشاهده فعالیت‌های خود
- مجهز بودن به امضای الکترونیکی در بخش از دفترخانه‌ها
- پیاده‌سازی و استفاده شبکه موقعیت مکانی از ۷ یا ۸ سال پیش
- ارائه خدمات به تمامی نقشه برداران در سامانه شمیم پلاس
- در نظر گرفتن داشبوردها برای مدیران در سازمان قضایی نیروهای مسلح
- استفاده از هوش مصنوعی در تولید و صدور آرا قضایی در سازمان قضایی نیروهای مسلح
- استفاده از شبکه اجتماعی داخلی
- استفاده از نرم‌افزارهای Open source در زمینه مانتورینگ
- استفاده از سامانه‌های مختلف به دلیل تنوع فعالیت‌ها و نیازها
- استفاده از ابزار و سامانه‌ها در زمینه آموزش
- حرکت سازمان به سوی تماما الکترونیکی شدن و شروع این فرآیند از شهر قم
- تقویت استفاده از سامانه‌ها در بخش اداری و قضایی در سازمان قضایی نیروهای مسلح
- ایجاد سامانه ارجاع هوشمند کارشناسی بر اساس داده‌های تولید شده برای کارشناسان در مرکز و کلا
- ایجاد سامانه‌هایی برای بهبود توسعه مفهومی مرکز با پاسخگویی سه سطحی

- ارتباط با مخاطبان بیرونی به صورت تلفنی و تیکت
- ارتقا کیفیت پاسخگویی مطلوب با بومی سازی مرکز تلفن به داخل مرکز و کلا
- ابزارهای تعاملی با مخاطبین به صورت غیر بر خط
- وجود سرویس رایانش ابری در بیس خدمات اینترنتی
- دارا بودن سامانه LMS مستقل برای آموزش
- دارا بودن سامانه همایش برخط مستقل
- دارا بودن داشبورد به صورت مانیتورینگ برای بررسی اتصال و عدم اتصال سامانه ها و زیرساخت شبکه
- استفاده از هوش مصنوعی به منظور OCR و صفحه بندی مکانیزه در روزنامه رسمی
- پیاده سازی هوش مصنوعی و داده کاوی متناسب با ماهیت فعالیت روزنامه رسمی
- استفاده از وب سرویس باعث سهولت کارها به دلیل عدم حضور ارباب رجوع
- امکان استفاده از برخی فناوریها مانند شبکه‌های اجتماعی در پژوهشگاه
- امکان استفاده از best practice مانند سامانه‌ی پژوهشیار در جهت تسهیل کار پژوهشگر

استعداد دیجیتال	قوانین و مقررات	فرهنگ	فناوری	اکوسیستم	سازمان	فرایند	داده
انگیزه	اجرا	مقاومت در برابر تغییر	کارایی	ارتباط	ارزیابی عملکرد	دیجیتالی شدن	ذخیره سازی
آموزش نیروی متخصص	تدوین	شناخت	کاربرد		چابکی	کارایی	دسترسی
دانش			توسعه		محیط کار		یکپارچگی
			زیرساخت				کیفیت

استعداد دیجیتال	فرهنگ دیجیتال	اکوسیستم	فرایند	فناوری	سازمان	داده
انگیزه	ترویج	ارتباط	دیجیتالی شدن	کاربرد	مسئولیت ها و اختیارات	تجزیه و تحلیل
			کارایی	کارایی		دسترسی

مفاهیم استخراج شده از چالش ها

مفاهیم استخراج شده از نقاط قوت



جمع بندی نظرات قضات

جمع بندی	نام قضات					چالش ها	
	همتی	اورک	تویسرکانی	بهرامی	رزاقی	مفهوم	مقوله
۴	*		*	*	*	دسترسی	داده
۱					*	ذخیره سازی	
۱					*	یکپارچگی	
۱			*			کیفیت	سازمان
۴	*	*	*	*		ارزیابی عملکرد	
۱			*			چابکی	
۱		*				محیط کار	فرایند
۳			*	*	*	دیجیتالی شدن	
۳	*		*		*	کارایی	
۴	*		*	*	*	کارایی	فناوری
۱			*		*	کاربرد	
۱					*	توسعه	
۳	*		*	*		زیرساخت	
۳		*		*	*	ارتباط	اکوسیستم
۲	*				*	مقاومت در برابر تغییر	فرهنگ دیجیتال
۲		*			*	شناخت	
۱				*		اجرا	قوانین و مقررات دیجیتال
۱			*			تدوین	
۱			*			انگیزه	مهارت و استعداد دیجیتال
۲	*		*			آموزش	
۱	*					نیروی متخصص	
۱	*					دانش	
	۹	۵	۱۱	۷	۱۱	جمع بندی	

جمع بندی	نام قضات					نقاط قوت	
	همتی	اورک	تویسرکانی	بهرامی	رزاقی	مفهوم	مقوله
۱					*	تجزیه و تحلیل	داده
۴	*	*	*	*		دسترسی	
۱	*					مسئولیت ها و اختیارات	سازمان
۴		*	*	*	*	کاربرد	فناوری
۲		*		*		کارایی	
۴	*	*	*		*	دیجیتالی شدن	فرایند
۲	*	*				کارایی	
۱	*					ارتباط	اکوسیستم
۱		*				ترویج	فرهنگ
۱		*				انگیزه	مهارت و استعداد

مفاهیم مصاحبه مدیران سیستم

مفاهیم استخراج شده از کدهای چالش ها

داده	سازمان	فناوری	فرایند	اکوسیستم	قوانین و مقررات	فرهنگ دیجیتال	مهارت و استعداد
دسترسی	چابکی	کارایی	دیجیتالی سازی	ارتباط	اجرا	یادگیری از اشتباهات	آموزش
کیفیت	مسئولیت ها و اختیارات	کاربرد	کارایی		تدوین	کار تیمی	نیروی متخصص
یکپارچگی	ارزیابی عملکرد	زیرساخت	یکپارچگی		ابلاغ	انگیزه	جذب
کاربرد	محیط کار	امنیت				شناخت	دانش
تجزیه و تحلیل	استراتژی	پایش				مقاومت در برابر تغییر	انگیزه
امنیت	منابع انسانی						

مفاهیم استخراج شده از کدهای نقاط قوت

داده	سازمان	فناوری	فرایند	اکوسیستم	قوانین و مقررات	فرهنگ
دسترسی	ارزیابی عملکرد	کاربرد	دیجیتالی شدن	ارتباط	تدوین	کار تیمی
تجزیه و تحلیل	استراتژی	زیرساخت			شناخت	نوآوری
یکپارچگی	چابکی	کارایی			اجرا	
امنیت	مسئولیت ها و اختیارات	امنیت				
حریم خصوصی	محیط کار					
کیفیت						

جمع بندی	مدیران سیستم					چالش‌ها	
	بشیریان	برزو	منصوری	قربان سیاهی	زرین افشان	مفهوم	مقوله
۲	*	*				دسترسی	داده
۵	*	*	*	*	*	کیفیت	
۴		*	*	*	*	یکپارچگی	
۲				*	*	کاربرد	
۵	*	*	*	*	*	تجزیه و تحلیل	
۲	*				*	امنیت	
۳		*	*		*	مسئولیت‌ها و اختیارات	سازمان
۴	*	*	*		*	ارزیابی عملکرد	
۲			*	*		محیط کار	
۲		*	*			استراتژی	
۱		*				منابع انسانی	
۳	*	*			*	چابکی	
۳	*	*			*	کارایی	فناوری
۱				*	*	کاربرد	
۵	*	*	*	*	*	زیرساخت	
۱					*	امنیت	
۱				*		پایش	
۳			*	*	*	دیجیتالی سازی	
۳		*		*	*	کارایی	فرایند
۱				*		یکپارچگی	
۳		*	*		*	ارتباط	اکوسیستم
۱					*	اجرا	
۱		*				تدوین	قوانین و مقررات
۱	*					ابلاغ	
۲				*	*	یادگیری از اشتباهات	فرهنگ دیجیتال
۱					*	کار تیمی	
۱					*	شناخت	
۳	*		*	*	*	مقاومت در برابر تغییر	مهارت و استعداد دیجیتال
۴	*	*		*	*	آموزش	
۱					*	نیروی متخصص	
۱					*	جذب	
۳	*		*	*	*	دانش	فرهنگ
۳	*		*	*	*	انگیزه	
	۱۳	۱۵	۱۳	۱۴	۲۳	جمع بندی	

جمع بندی	مدیران سیستم					نقاط قوت	
	بشیریان	برزو	منصوری	قربان سیاهی	زرین افشان	مفهوم	مقوله
۱			*			دسترسی	داده
۳		*	*	*		تجزیه و تحلیل	
۲	*		*			یکپارچگی	
۲		*	*			امنیت	
۱	*					حریم خصوصی	
۳			*	*	*	کیفیت	
۳		*	*	*		ارزیابی عملکرد	سازمان
۱		*				استراتژی	
۱		*				چابکی	
۱		*				مسئولیت‌ها و اختیارات	
۱		*				محیط کار	
۳		*	*		*	کاربرد	
۲		*	*			زیرساخت	فناوری
۱			*			کارایی	
۳	*	*	*			امنیت	
۳	*		*		*	دیجیتالی شدن	
۲	*		*			ارتباط	اکوسیستم
۱				*		تدوین	
۱		*				شناخت	قوانین و مقررات
۱		*				اجرا	
۱				*		کار تیمی	
۱	*					نوآوری	فرهنگ
۱	*					جمع بندی	
	۶	۱۲	۱۲	۵	۳		

جمع بندی چالش‌ها

مولفه	چالش سطح ۱ (مفاهیم)	چالش سطح ۲ (کدها)	چالش سطح ۳ (علل اصلی)	چالش سطح ۴ (علل فرعی)	
عدم دسترسی به داده‌ها		عدم همکاری مدیران در ایجاد دسترسی	عدم دسترسی به داده‌های موردنیاز سازمانهای دولتی، عمومی و خصوصی (وزارت بهداشت، نیروی انتظامی، اداره گذرنامه، بانکها، اپراتورها، فراجا، همراه اول و ثبت احوال و نقل و انتقالات خودرو و پیام رسان های داخلی و صرافی ها و فروشگاه های اینترنتی و...)		
		تغییر در رویه و دسترسی به داده‌ها	تغییرات مدیریتی		
		عدم امکان اوت سورس کردن فایل‌ها و داده‌ها	مسائل امنیتی		
		ممانعت از ایجاد دسترسی به شماره تلفن همراه متهم به منظور قیمت گذاری	حفظ حریم خصوصی		
		سطوح دسترسی ناقص در رابطه با داده‌ها در سامانه‌های قضائی (مانند سمپ، ثنا و سجام)			
		وجود واسطه‌های بسیار زیاد برای دسترسی های مکاتبه ای			
		ایجاد محدودیت توسط مرکز آمار			
		عدم دسترسی به داده‌های ارزشمند ثبت شده در گذشته			
		نگهداری داده‌های حساس در مافا			
		عدم سطح بندی دسترسی در سامانه تناد			
زمانبر بودن دسترسی های مکاتبه ای و ضایع شدن حق متهم و شاکی					
عدم دسترسی داشتن محتوای پرونده به صورت یکپارچه در سمپ					
عدم دسترسی قاضی به تمامی داده‌های یک مجرم در سراسر کشور					
عدم تجزیه و تحلیل داده		عدم عملیاتی شدن داده کاوی	عدم وجود انباره داده و سامانه اختصاصی برای تحلیل داده و هوش تجاری		
			ضعف در گزارشگیری از سامانه های قضائی		
			نبود سازوکار فنی و استاندارد در پردازش داده		
			نبود افراد متخصص در حوزه داده کاوی		
			تمیز نبودن داده‌ها و عدم یکپارچگی		
			عدم توجه مافا به تحلیل داده برخلاف الزام سند تحول به بحث داده کاوی		
			عدم تجزیه و تحلیل داده در حوزه‌ی تصمیم‌گیری و اتکا به تجربیات افراد مورد اعتماد	عدم درک مسئله	
			عدم وجود برنامه برای تحلیل داده		
			عدم تولید داده توسط سازمان پردازش کننده و ورود داده از سامانه‌ها		
			واقعی نبودن نتایج تحلیل داده‌ها		
نداشتن زمان کافی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط مدیر سیستم					

مولفه	چالش سطح ۱ (مفاهیم)	چالش سطح ۲ (کدها)	چالش سطح ۳ (علل اصلی)	چالش سطح ۴ (علل فرعی)		
50	عدم یکپارچگی داده ها	مقاومت مرکز آمار و فناوری اطلاعات قوه قضائیه نسبت به سامانه های مشابه در سایر سازمان های قوه	عدم همکاری برای اتصال سامانه های سازمانهای مجموعه به سامانه سمپ			
		عدم بهره مندی سازمان های قوه از دیتابیس مرکزی	وجود دیتابیس های جداگانه و جزیره ای			
		عدم ثبت داده ها در سیستم	وجود پرونده ها هم به صورت الکترونیکی و هم فیزیکی			
		عدم تبادل داده ها بین سازمان ها	عدم یکپارچگی و متصل نبودن سامانه های اداری			
		تنوع سامانه ها				
		عدم تبادل داده با مرکز آمار و فناوری اطلاعات قوه قضائیه				
		عدم ارتباط با بسیاری از سازمان ها از طریق شبکه ی دولت و ارتباط به صورت کاغذی				
		ورود داده در هر زمان و از سرورها و سازمان های مختلف				
		عدم وجود استاندارد واحد برای ورود داده ها				
		ضعف در یکپارچگی داده های گزارش های سمپ				
داده	کیفیت نامناسب داده ها	امکان خطا و نقص در داده ها	وارد شدن دستی داده ها	عدم وجود نرم افزار تبدیل گفتار به متن برای نوشتن اظهارات افراد		
			عدم توانایی اپراتورها در بررسی کیفیت (دقت و صحت) داده	عدم تولید داده		
			وارد شدن اطلاعات نادرست در سیستم سمپ توسط اپراتورها	بی اطلاعی افراد		
			غیرقابل اعتماد بودن اطلاعات پرونده با پیشرفت در روند رسیدگی به پرونده	تراکم کاری زیاد کارمندان		
			ناقص ماندن اطلاعات در بعضی پرونده ها			
			ضعف در کیفیت داده ها در اطلاعات اتباع کشورهای دیگر			
			عدم تطابق عناوین اتهامی با عناوین موجود در سیستم			
			بی کیفیت بودن داده های ثبت شده در گذشته			
			اجباری نبودن ثبت اطلاعات			
			تأخیر در تصمیم گیری	عدم یکپارچگی داده		
ضعف در استفاده از داده ها	محدودیت های امنیتی و محرمانگی داده ها	همپوشانی و دوباره کاری در واحدهای مختلف	فضای بسته و دارای چارچوب قوه	عدم استفاده از کلان داده ها		
					نیبود افق دید بلندمدت	
						قرار دادن دسترسی قضات در اختیار مسئولین دفاتر
ضعف در تامین امنیت داده ها	نیبود سایت پشتیبان برای ریکاوری دیزستر در برخی سازمانهای قوه					
		لزوم مهندسی مجدد و بازطراحی در امنیت و کارایی سیستم				
			کالیبره نبودن درگاه ها برای دریافت و ارسال داده			
				فرهنگ و تفکر اشتباه		
ضعف در تامین امنیت داده ها	عدم امکان اسکن پرونده ها با ممانعت مافا					
		کمبود فضای ذخیره سازی و پشتیبان گیری از داده ها				

کارایی ضعیف فناوری

عدم پاسخگویی سامانه های موجود قوه قضائیه به نیازهای فعلی آن

مشکلات سامانه سمپ و عدم رضایت کاربران

سرعت پایین سیستم

عدم کارا بودن برخی سامانه ها بدلیل عدم تطابق آمارها و کند بودن

دشواری بودن تسلط به سیستم ها برای بهره گیری از ظرفیت آنها

عدم تطابق در گزارشها در سامانه های سهام و استعلامات قضایی حساب های بانکی

لزوم مهندسی مجدد و بازطراحی در کارایی سیستم

عدم وجود متولی برای ایده ها و افکار نو

کمبود دانش در افراد

سابقه ی هک شدن

لزوم مهندسی مجدد و بازطراحی در امنیت

عدم دسترسی به برخی سامانه های اطلاعاتی سازمانها

عدم چابکی مرکز آمار و فناوری اطلاعات برای انجام تغییرات و پاسخگوئی به نیازها

کاربرپسند نبودن سامانه سمپ

داشتن فقط آرشیوی از پرونده ها در سمپ

عدم امکان جستجوی اسم، شماره پرونده و محتوا در سمپ

نیاز به بروزرسانی های مکرر در سیستم سمپ

ضعف در تسهیلگری سیستم سمپ و دستوپاگیر بودن برخی امکانات آن

عدم ارتباط منطقی قسمت های مختلف سامانه و لزوم وارد کردن اطلاعات پرونده در قسمت های مختلف آن

اپراتورمحور بودن سیستم سمپ

عدم برطرف کردن چالش های نوشتن اقرارهای متهم توسط خود او در سامانه

عدم امکان استفاده از متن اسکن شده در سامانه

وجود پیش نویس های ابتدایی و نامناسب در سمپ و عدم استفاده از آن

وجود اشکالات نگارشی در پیش فرض های سمپ و فهم اشتباه مطالب

ناکارآمدی سامانه سمپ در پرونده های کثیرالشاکی

عدم تطابق گزارش ها در سامانه های سمپ و سجام

ضعف در کامل بودن و مفهوم بودن برخی گزارش های سمپ

کند شدن سامانه سمپ در آخر هر ماه به دلیل بار کاری زیاد روی سیستم

مشکل جدی در پهنای باند و عدم کارایی سیستم

اصرار مرکز برای استفاده از سامانه هایی با کارایی پایین

کمبود منابع و کار وسیع کشوری

عدم استفاده از افراد توانمند برای تحلیل و بهبود فرآیندها در قوه

مولفه	چالش سطح ۱	چالش سطح ۲	چالش سطح ۳ (علتهای اصلی)	چالش سطح ۴ (علتهای فرعی)
54	ضعف در تعریف استراتژی سطح کلان	عدم توجه به استراتژی‌های سازمان و تطبیق آنها در سال‌های گذشته	عدم پشتیبانی از طرح‌ها و برنامه‌های تحولی	
		عدم وجود آگاهی از اهداف اصلی مدیران بالادستی قوه و برنامه های کلان	عدم اعلام استراتژی سطح کلان از سوی معاونت راهبردی به ستادهای قوه	
		عدم پشتیبانی از طرح ها و برنامه های تحولی	تحصیلات غیرمرتبط برخی مدیران	
		تعریف کلی استراتژی		
		تغییرات مداوم چارت سازمانی در سالیان گذشته		
		نبودن برنامه کلان فناوری اطلاعات در قوه		
		یکسان دانستن برنامه عملیاتی با عنوان برنامه تحول و توانی		
عدم دخالت زیرمجموعه در تدوین برنامه عملیاتی				
ارزیابی عملکرد نامناسب، سلیقه‌ای و سنتی	عدم توجه مدیران به شاخص های کیفی در ارزیابی	عدم مستندسازی فعالیت‌های انجام شده در بازه‌های مختلف زمانی	مبتنی بودن نظام ارزیابی عملکرد بر اعداد و ارقام	استفاده از آمار به طور اشتباه در دستگاه قضا
		عدم تناسب میان فعالیتها و اقداماتی که افراد انجام می دهند با شرح وظایف مصوب	نامشخص بودن صحت و یا نادرستی آمار	
		تعریف کلی مسئولیت‌ها	وجود آمارسازی ها و چالش های فراوان در ارزیابی عملکرد کمی در قوه	عدم وجود سیستم پاداش دهی مناسب برای انگیزه دهی به کارکنان
		عدم قدرت تصمیم گیری و اختیارات با وجود مسئولیت	ضعف در کیفی سازی ارزیابی عملکرد	
		شرح وظایف مبهم، گنگ و بروزرسانی نشده و نامتناسب با نیازمندیهای امروزی	عدم وجود شاخصهای مناسب برای سنجش عملکرد	
ضعف شفافیت در مسئولیت ها و اختیارات	عدم اختیار مدیران میانی برای تغییر	ضعف در بکارگیری مدیران میانی و تنها وظیفه آن‌ها جابه‌جا کننده‌ی اطلاعات و داده‌ها	عدم وجود داشبوردهای مدیریتی	
		عدم تناسب میان فعالیتها و اقداماتی که افراد انجام می دهند با شرح وظایف مصوب	عدم وجود شاخصهای مناسب برای سنجش عملکرد	
		تعریف کلی مسئولیت‌ها	عدم وجود شاخصهای مناسب برای سنجش عملکرد	
		عدم قدرت تصمیم گیری و اختیارات با وجود مسئولیت	عدم وجود داشبوردهای مدیریتی	
عدم چابکی	سختی در ارتباط و تعامل میان رده های مختلف سازمان	استفاده از سامانه‌های متعدد	عدم وجود شرح وظایف مشخص و مسیر شغلی برای کارکنان	نبود سندی مدون برای نشان دادن وظایف و اختیارات
		عدم ارتباط قضات و کارکنان با مدیران عالی به صورت مستقیم	مشخص نبودن الزامات شغلی از نظر مهارت و تحصیلات برای هر جایگاه شغلی	
		عدم آگاهی کارکنان از نیازهای فنی		
کمبود منابع	کمبود نیروی انسانی در بخش های مختلف به خصوص شعب	داشتن مکتوبات زیاد در فرآیندهای سازمانی		
		ایجاد وقفه و فاصله در فرآیند قرارداد با شرکت‌های پیمانکار	مسائل مالی	
		ضعف در تخصیص منابع مالی و زمانی		
شرایط نامناسب محیط کار	شرایط فیزیکی نامناسب محیط کار	کمبود نیروی انسانی در بخش های مختلف به خصوص شعب	کمبود تجهیزات فیزیکی سخت افزاری و اداری	
		عدم توجه به آرامش روانی کارکنان		

چالش سطح ۴ (علت‌های فرعی)	چالش سطح ۳ (علت‌های اصلی)	چالش سطح ۲	چالش سطح ۱	مولفه
	عدم تعامل مناسب میان بخشهای فناوری اطلاعات سازمانهای مختلف قوه قضائیه	ضعف در ارتباطات میان سازمانی در سطح قوه و خارج از آن	انجام کارهای موازی و تکراری در قوه	اکوسیستم
	حفظ مسائل امنیتی و حریم خصوصی و محرمانه بودن پرونده‌ها			
	عدم دسترسی مستقیم و برخط با شبکه دولت با وجود نامه از سمت دادگستری کل استان تهران			
		عدم مفهوم سازی درست برای مدیران	عدم تبیین مناسب اکوسیستم فناوری اطلاعات قوه قضائیه	
		وجود دیدگاه هر می نسبت به اکوسیستم و نه فلت		
		عدم ارتباط و همراهی مناسب مرکز آمار و فناوری اطلاعات قوه قضائیه با گروه های خارج از خود	عدم کارایی ارتباط با مرکز آمار و فناوری اطلاعات	
		نبود پلتفرم ارتباطی در اکوسیستم قوه قضائیه	ارتباط به صورت فیزیکی و غیر مکانیزه با سازمانهای بیرونی	
			مشکل بودن در پیگیری نامه نگاری ها به دلیل تغییر شماره نامه در سازمانهای مختلف	
			نبود دو اکوسیستم فناوری اطلاعات و اکوسیستم نوآوری و شکوفایی در قوه قضائیه	
			عدم ارتباط با استارت آپ‌ها در اکوسیستم قوه قضائیه	
			ارتباط ضعیف با دانشگاه ها، مراکز پژوهشی و تحقیقاتی	

چالش سطح ۴ (علتهای فرعی)	چالش سطح ۳ (علتهای اصلی)	چالش سطح ۲	چالش سطح ۱	مولفه	
عدم اطلاع رسانی مناسب	عدم شناخت و آگاهی مدیران از فرهنگ دیجیتال	عدم باور مدیران ارشد قوه قضائیه برای ورود به تحول دیجیتال	مقاومت در برابر تغییر در سازمان	فرهنگ دیجیتال	
	کاربر پسند نبودن محصولات دیجیتالی	نبود فرهنگ پذیرش شکست هنگام مواجهه با شکست در تصمیمات			
بالا بودن هزینه خطا و اشتباه	عدم وجود نوآوری و آزمون و خطا در میان کارکنان	مقاومت پرسنل بخصوص قضات در استفاده از فناوری اطلاعات			
	عدم اعتقاد کامل به فناوری و دستیار هوشمند و تمایل به دادرسی حضوری	ضعف فرهنگی در استفاده از سامانه ها			
	نبود سیستم پاداش و تشویق برای کارکنان	توجه کارکنان و افراد به منافع شخصی به جای منافع سازمانی			
		پایین بودن فرهنگ سازمانی در حفاظت از اطلاعات و پسوردها			
		وجود نگاه رییس مآبانه در سازمان های قوه			
					عدم فرهنگ سازی مناسب در خصوص تبادل داده
					وجود نگاه تبعیضی میان قضات و کارمندان
					عدم وجود علم باوری در تشکیلات قوه

چالش سطح ۴ (علتهای فرعی)	چالش سطح ۳ (علتهای اصلی)	چالش سطح ۲	چالش سطح ۱	مولفه	
		عدم ابلاغ هیچ شیوه‌نامه‌ای در رابطه با قوانین و مقررات دیجیتال	عدم وجود قوانین و مقررات مناسب در حوزه های دیجیتال و اتوماسیون و حذف کاغذ	قوانین و مقررات	
			عدم توجیه و تعهد افراد دارای دسترسی به داده در زمینه قوانین و مقررات آن		
			عدم توجه به امضای دیجیتال و تعریف سند امنیتی		قوانین و مقررات
			عدم توجه به مالکیت فکری		
			عدم وجود قوانین و مقررات برای حفظ حریم خصوصی		
			ضعف در سیستمی کردن قوانین و مقررات		
		عدم تعریف قوانین و مقررات باوجود تعریف در مرکز آمار و فناوری اطلاعات و شورای عالی فضای مجازی	عدم اجرای برخی قوانین و دستورالعمل‌های اعلام شده در بدنه سازمانهای قوه		

مولفه	چالش سطح ۱	چالش سطح ۲	چالش سطح ۳ (علتهای اصلی)	(علتهای فرعی)	
58	سطح پایین دانش و مهارت در حوزه فناوری های اطلاعات	عدم وجود تمایل و انگیزه برای یادگیری و پیشرفت	کند بودن فرآیند آموزش	مقاومت افراد	
		عدم آشنایی همکاران قدیمی با کارهای ابتدایی سیستم	عدم وجود آینده‌ی شغلی شفاف		
		عدم توانایی سیستم قضایی برای حذف نیروی کار	عدم سیستم پاداش دهی مناسب برای انگیزه دهی به کارکنان		
		عدم برآورد از سطح مهارت استعدادهای دیجیتال در سطح قوه	عدم ورود نیروی جوان با دانش فناوری اطلاعات و دیجیتال		
		غیر قابل استفاده بودن منابع غنی کتابخانه ای در سطح قوه	عدم یادگیری عمیق سامانه ها و روند اجرای کار توسط کارکنان		
	ضعف در آموزش	سطح پایین دانش فناوری اطلاعات قضات و کارمندان	ضعف در برگزاری کلاسهای آموزشی کاربردی و تخصصی موردنیاز	نبود برنامه‌ای جدی برای بالا بردن سطح آگاهی و امنیت و آموزش دیجیتال کارکنان	
		سخت بودن آموزش به کارکنان	آموزش‌های جزئی به منظور ارتقا و کسب نمره و نه با قصد یادگیری	بدلیل مشکل در جمع کردن کارکنان شعب در یک زمان مشخص	
		آموزش شعبه به شعبه و به صورت تلفنی به همکاران		مشغله کاری زیاد	
		عدم آموزش قضات برای کار با سیستم بعد از اجرای طرح نسخه الکترونیکی پرونده‌ها			
		عدم آموزش اپراتورها و کاربرها در مراجع انتظامی و ایجاد چالش‌های اساسی			
جابه‌جایی مداوم افراد در سازمان					
کمبود نیروی انسانی متخصص در حوزه فناوری اطلاعات		ضعف در جذب و نگهداشت کارکنان متعهد و کارآمد	تبدیل نیروهای با انگیزه و با استعداد قوه قضائیه به کارکنان بی انگیزه	تبدیل نیروهای با انگیزه و با استعداد قوه قضائیه به کارکنان بی انگیزه	حجم کاری بالا و فرسودگی کارکنان
	عدم استفاده مناسب و صحیح از مهارتها و توانمندی نیروی انسانی		عدم استفاده مناسب و صحیح از مهارتها و توانمندی نیروی انسانی		
	کمبود سرمایه گذاری و آموزش برای نیروی انسانی		کمبود سرمایه گذاری و آموزش برای نیروی انسانی		
	پشتیبانی اصلی ترین کار مدیران نرم افزار و زیرساخت و عدم توسعه مهارت و نیاز شغلی		پشتیبانی اصلی ترین کار مدیران نرم افزار و زیرساخت و عدم توسعه مهارت و نیاز شغلی		
	ضعف در پرداختهای موثر به افراد		ضعف در پرداختهای موثر به افراد		
	جذب نیروها براساس روابط و نه ضوابط		جذب نیروها براساس روابط و نه ضوابط		
	پرورش نیروی انسانی تازه وارد در سازمان با تقلب ها و آمارسازی ها	پرورش نیروی انسانی تازه وارد در سازمان با تقلب ها و آمارسازی ها			
	خروج افراد از سازمان به دلیل مهاجرت آنها	خروج افراد از سازمان به دلیل مهاجرت آنها			
سپردن کار با سیستم در شعب به افراد نابلد و نا آشنا و ایجاد دوباره کاری و اتلاف هزینه و وقت	سپردن کار با سیستم در شعب به افراد نابلد و نا آشنا و ایجاد دوباره کاری و اتلاف هزینه و وقت				

بخش سوم: منافع و محرک های تحول دیجیتال



منافع تحول دیجیتال برای حل چالش‌های هر مؤلفه

داده، سازمان، فناوری، اکوسیستم، فرآیند، قوانین و مقررات دیجیتال، فرهنگ دیجیتال، استعداد دیجیتال

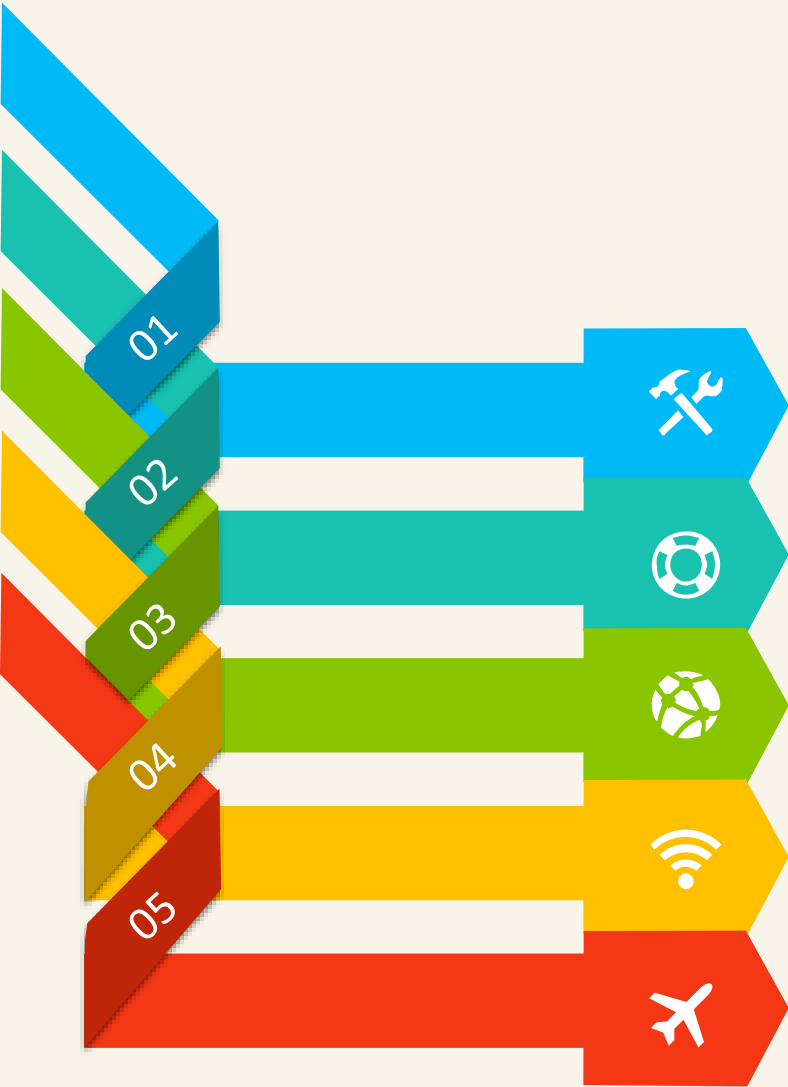
بلاک چین	اینترنت اشیا	شبکه‌های اجتماعی	کلان داده	رایانش ابری	هوش مصنوعی
قوانین و مقررات دیجیتال	فرآیند	مهارت و استعداد دیجیتال	فناوری	سازمان	داده
<p>جلوگیری از فعالیت‌های جعلی و حفظ محرمانگی داده‌ها</p> <p>استفاده به عنوان فناوری نظارتی</p> <p>رعایت حریم خصوصی و امن بودن داده‌ها</p>	<p>ایجاد فرآیندهای بهینه شده با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های اینترنت اشیا از بین بردن فرآیندهای نامتعادل با استفاده از اینترنت اشیا</p> <p>کاهش هزینه‌ها و فساد با استفاده از اینترنت اشیا</p> <p>افزایش کارایی فرآیندها با بکارگیری اینترنت اشیا</p> <p>قابلیت ردیابی و پیگیری مجرمان با استفاده از اینترنت اشیا</p> <p>کمک به نظارت الکترونیکی و ایجاد زندان-هایی بدون دیوار</p> <p>تعیین میزان جرم و نوع جرم با استفاده از اینترنت اشیا</p> <p>تجزیه و تحلیل داده‌ها و تبدیل آن به دستورالعمل‌هایی برای تغییر فرآیندها</p>	ارتباطات داخلی در دادگاه‌ها جذب کارمندان	کارایی کاربرد	چابکی آرامش ذهنی	<p>یکپارچگی داده‌ها</p> <p>کیفیت داده‌ها</p> <p>دسترسی به داده‌ها</p> <p>امنیت داده‌ها</p> <p>مدیریت داده‌ها</p> <p>تجزیه و تحلیل داده‌ها</p>

محرك‌های تحول دیجیتال



محدودیت های پروژه

- عدم امکان انجام پیمایش در مورد برخی از مؤلفه ها و مصاحبه در مورد برخی دیگر بدلیل از دست رفتن یکپارچگی پاسخ ها و امکان تحلیل آنها
- عدم وجود منابع انسانی کافی برای مصاحبه با تعداد بیشتری از قضات و مدیران سیستم در مجموعه صف و بسنده کردن به ۵ مورد از هر کدام برای تکمیل روش مطالعه موردی
- محتاط بودن قضات و مدیران سیستم و بیان نکردن کامل چالش ها
- مراجعات بسیار به مدیران سیستم در حین مصاحبه (که به دلیل حجم بالای کاری مانع تمرکز برای ارائه پاسخ های دقیقتر بود).
- نقص در پاسخگویی برخی سازمان ها مانند مرکز آمار و فناوری اطلاعات قوه قضائیه برای مصاحبه با وجود تماس های بسیار زیاد در طول هفته و عدم پاسخگویی برخی دیگر مانند سازمان زندان ها (بدلیل تغییر مدیریت فناوری اطلاعات)
- زمانبر بودن جلسات مصاحبه به خصوص مواردی که مانند سازمان ثبت اسناد در دو جلسه برگزار شد که بدلیل حجم بالای کاری مدیر توسعه زیرساخت بود.
- پراکندگی جغرافیایی سازمان های زیرمجموعه قوه در سطح شهر که موجب محدودیت در تعداد مصاحبه ها شد.





تحول دیجیتال صنایع



پروژه‌ها

Projects



محصولات

Products



آموزش و مشاوره

Education & Consulting

پیشنهادات	سازمان
داشتن دیدگاه نظام مند برای تحول دیجیتال	معاونت منابع انسانی
مشخص کردن چشم انداز روشن و شفاف، اهداف و برنامه‌ها	
ایجاد تفکر سیستمی در تمامی ساختارها	
تعیین نیازهای واقعی هر بخش و برنامه ریزی برای آن	
بسیج کردن تمام قوا برای رسیدن به آن اهداف	
ابلاغ مبانی تحول از طریق رییس قوه قضائیه	معاونت اجتماعی و پیشگیری از وقوع جرم
تغییر مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان	
بها دادن به کارکنان با توانایی دیجیتال	
ایجاد قرارداد با یک آموزشگاه معتبر برای برگزاری کلاس آموزشی رایگان به منظور بالابردن مهارت دیجیتال کارکنان	
تشویق و ایجاد انگیزه و موضوعات مادی، آموزش و فرهنگ‌سازی سه راهکار پیشنهادی برای حل مشکلات اساسی دیوان عدالت	دیوان عدالت اداری
کاهش تعصب مدیران ارشد و داشتن گوش شنوا برای شنیدن نظرات و ایده های کارشناسان و اجرای آنها	
استفاده از فناوری اطلاعات و به خصوص روشهای داده کاوی برای ارزیابی کیفیت رسیدگی به پروندها	
ایجاد Data Mart های تخصصی برای تفکیک و جداسازی پایگاه داده قوه قضائیه به جهت بالارفتن سرعت جستجو و کاهش ترافیک و مصرف بهینه پهنای باند	
مکانیزه سازی کامل فرآیندهای دیوان عدالت اداری به عنوان یک نمونه در قوه قضائیه	
استفاده از افکار و نظرات گروه های وسیعتری از خبرگان به خصوص در تصمیم گیری‌ها	
آموزش ها و آگاه‌رسانی ها در زمینه های فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال برای مدیران ارشد و آشناسازی آنها با مفاهیم فناوری‌ها و تحول دیجیتال	سازمان بازرسی کل کشور
ایجاد یک برند حمایتی برای قوه قضائیه برای حمایت از استارت آپ‌ها و شکوفاسازی آنها در جهت بهره مندی از ظرفیت و پتانسیل آنها در قوه قضائیه	
ایجاد یک پلتفرم برای اکوسیستم قوه قضائیه به جهت ارائه سرویس های متنوع بر روی این پلتفرم و دوری از فضای سلسله مراتبی	
قراردادن حکمرانی تحول دیجیتال مبتنی بر مردم و رای و نظرات آنها	
اهمیت بیشتر به مسائل فرهنگی و پایه‌ای و مدیریتی	پزشکی قانونی
گماردن افرادی برای احصای مشکلات واقعی قوه قضائیه و تحول فرآیندهای قوه	
ضرورت یکپارچگی داده در قوه قضائیه به دلیل جلوگیری از موازی کاری و فراهم کردن امکان داده‌کاوی	
تمایل ارتباط داده‌ای آنلاین با بیمه‌ها و وزارت شهرسازی در آینده	

پیشنهادات	سازمان
گم شدن موضوع کیفیت در تمامی مقوله‌ها و لزوم توجه جدی به آن	سازمان ثبت اسناد و املاک
دوباره کاری و اتلاف در منابع و هزینه‌های پی‌درپی به دلیل نمایشی کردن کارها	
عدم مدیریت درست پروژه‌ها توسط سازمان‌ها به عنوان کارفرما	
نبود آموزش‌های لازم برای رفتار مناسب سازمان‌های قوه به عنوان کارفرما	
ایجاد کمیته‌ها و کارگروه‌ها بین واحدهای فناوری اطلاعات	
داشتن دید کلان و مدیریتی و اطلاع از وضع موجود در انجام پروژه‌ها	
برقرار کردن شرایط و امکانات مالی و رفاهی مناسب برای کارکنان در جهت انگیزه و پیشبرد اهداف سازمان	
ایجاد کمیته‌های مشترکی برای کیفی سازی سامانه‌های نرم‌افزاری	
برنامه‌ریزی در زمینه آموزش‌های تخصصی و به‌روز برای کارکنان	سازمان قضایی نیروهای مسلح
نیاز به یک مسترپلن عملیاتی برای روبرو شدن با ایران نوین	مرکز و کلا
لزوم ایجاد تحول در ابزارها، رویه‌ها، فرایندها و شیوه‌ها	
لزوم ایجاد پیش‌نیاز حقوقی و استارت‌آپی و فناوری و فرهنگ سازی برای ساخت ابزارهای کمک‌کننده به قاضی برای تصمیم‌گیری	
عدم استفاده از امکانات رفاهی، درمانی و آموزشی قوه قضاییه به دلیل مستقل بودن روزنامه رسمی و نداشتن کدپرسنلی همسان در قوه	روزنامه رسمی
الزام به یکپارچگی در قوه قضاییه به منظور بهره‌مندی همه از امکانات و ظرفیت‌های موجود	
شناسایی ذینفعان و نیازمندی‌های آن‌ها	پژوهشگاه قوه قضاییه
قرار دادن افراد در پست سازمانی متناسب با توانمندی‌های آن‌ها	
پیاده سازی حکمرانی فناوری اطلاعات و پشتیبانی داده	
پیاده سازی سیستم مدیریت دانش برای ایجاد انحصار در دانش تولید شده در سازمان	
پیگیری بحث فرهنگ سازی دیجیتال و ترویج منافع آن	
شناسایی قوانین و مقررات و چارچوب‌های شناخته شده در حوزه فناوری اطلاعات	
جذب نیروی مستعد و برنامه ریزی برای آموزش‌هایی متناسب آن جایگاه شغلی	
شرایط کلی استفاده از فناوری : لازم الاجرا بودن، فراهم بودن سازوکار اجرایی، حمایت مدیر ارشد	
بازبینی تشکیلات سازمانی حوزه فناوری اطلاعات و شاخص های جذب متخصصین و در نظر گرفتن حق فنی	
ابلاغ شرح وظایف مصوب برای همه کارکنان	
ایجاد بازرسی فناوری اطلاعات برای مناطق وسیع مانند استان تهران	ستاد دادگستری استان تهران
لزوم سیاستگذاری مؤثرتر در مافا و بهبود عملکرد آن	
لزوم تغییر در ساختار و شاخص های جذب و پرداخت حقوق انگیزاننده	
قراردادن افراد با رشته تحصیلی مرتبط در پست‌ها به خصوص حوزه آی تی برای پیشبرد اهداف آن	
تدوین استراتژی فناوری اطلاعات	

پیشنهادات	قضات
ایجاد فرم ساده در تبلت به منظور استفاده قاضی از تبلت برای فرم پر کردن	آقای رزاقی
شبه سازی علامت گذاری در پرونده ها به صورت الکترونیکی	
پردازش داده های گفتار به متن	
صدور رای دستیار قضایی سریعتر از قاضی	
ایجاد تحول واقعی با ساخت دستیار هوشمند جامع	
امکان امتیاز دادن سیستم به رای قاضی	
ایجاد سامانه ای برای تشخیص شاهد به صورت خود کار	
ایجاد سامانه برای ارجاعات کارشناسی با پرسش از خود قاضی	
تایید عدم اشتباه قاضی توسط سیستم	
ایجاد rule با استفاده از نظرات کاربران برای هوشمندسازی ارجاعات کارشناسی	
ایجاد سامانه ای مورد اطمینان و کار راه انداز برای قضات در زمینه ارجاعات کارشناسی	
شبه سازی پرونده در تبلت برای جلوگیری از مقاومت قضات برای تغییر	
از بین بردن فساد با هوشمندسازی ارجاعات کارشناسی	
تاکید بر لزوم ارجاعات کارشناسی هوشمند در سند تحول	
عدم کامل بودن سند تحول برای ارجاعات کارشناسی با بالاترین امتیاز بدلیل یکسان نبودن مدل های کارشناسی	
تعریف اهرم های عملکردی مبتنی بر آمار مانند تعداد صفحات پرونده، کثیر الشاکی بودن، عمر پرونده ها برای ارزیابی عملکرد عادلانه تر	آقای بهرامی
قراردادن نرم افزار تبدیل گفتار به متن در زندانها برای نوشتن اظهارات متهم در همان لحظه	
قرار دادن پد امضا در زندان	
فراهم نمودن دسترسی برخط با شبکه دولت و نهادهای مورد نیاز و پاسخ دهی سریع به منظور کاهش اطاله دادرسی و احقاق حق	
لزوم استفاده از ارشاد و مشورت از یک باز پرس دادسرا، یک قاضی دادگاه، یک قاضی دادگاه تجدید نظر در کمیته تصمیم گیری انفورماتیک	آقای تویسرکانی
لزوم داشتن اعتماد به قضات برای ایجاد دسترسی های مورد نیاز و استعلامات برخط	
لزوم دسترسی بروز به پایگاه داده های مناسب با وجود آمدن جرایم جدید	
لزوم بازطراحی سمپ به صورت هوشمندتر برای یکپارچه بودن بخش های مختلف در آن و پیش فرض های کارا تر	
لزوم ارتباط بیشتر بین مدیران سیستم و دفتر خدمات قضایی و قضات	
تشکیل اتاق فکر و کارگروه های تخصصی شامل قضات، مهندسان و افراد مرتبط با هر حوزه در بخش های مختلف	
جراحی اساسی در بحث آمارگرایی	آقای اورک
حذف آمارگرایی و ارزیابی عملکرد کیفی قضات	
تأمین معیشت مناسب برای کارکنان دستگاه قضایی	
ایجاد یک سیستم موازی برای ارتباط مستقیم با سازمان ها و انجام استعلامات در این سیستم برای حفظ امنیت و حریم خصوصی	خانم همتی
استفاده و مشورت با افراد دارای مهارت برای حل چالش های اشاره شده قطعی سامانه، آموزش افراد	
ایجاد پایداری در سامانه سیستم برای جلوگیری از دغدغه مند بودن قاضی برای کندی یا قطعی سیستم	

پیشنهادات	مدیران سیستم	مجتمع
تعدیل و پایش افراد بدون بهره‌وری	آقای زرین افشان	داسرای جرایم رایانه ای
استخدام و جذب نیروی با تخصص و مهارت		
ایجاد یکپارچگی سامانه‌ها به منظور کاهش سردرگمی و نارضایتی	خانم قربان سیاهی	بعثت
جذب، حفظ و نگهداشت استعداد دیجیتال و در انگیزه‌بخشی به کارکنان از طریق بهبود سطح حقوق و مزایا		
افزایش اعتماد عمومی به قوه قضاییه از طریق برنامه‌های آموزشی برای مردم		
یکپارچگی سامانه‌ها برای ترقیب افراد در استفاده از سیستم و امکان تجزیه و تحلیل	خانم منصوری	دادسرای جرایم پزشکی
ایجاد انگیزه و آرامش روانی و تسهیلات برای جلوگیری از به خطا افتادن همکاران قضایی		
الزام به آموزش‌های پایه‌ای کار بار کامپیوتر در بدو استخدام		
لزوم تقویت سیستم هم از نظر سخت افزاری، برنامه نویسی و هم از نظر اشکالات حقوقی به منظور کارا بودن آن برای کارکنان و ارباب رجوع و استفاده از آن	خانم برزو	دادسرای ناحیه یک
لزوم ارتقای زیرساخت به منظور ایجاد قابلیت اضافه کردن فناوری		
استفاده از متخصصین آی تی کارآمد و تحصیلکرده برای بهبود و تحلیل شرایط	آقای بشیریان	دادسرای ناحیه ۳
پایلوت کردن تصمیمات کلان		
افزایش آگاهی با آموزش برای تفهیم ارزش دسترسی‌ها و داده‌ها		
ملزم کردن قضات به انجام وظایفشان با ایجاد فیلترهایی برای آن‌ها در جهت حفظ امنیت		