



## An Analysis of the Pattern of Antecedents and Consequences of Performance Management of Justices by Meta-Synthesis Approach

**Effat Saboohi**

Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: e.saboohi@ase.ui.ac.ir

**Hadi Teimouri \***

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

**Ali Safari**

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: a.safari@ase.ui.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Judicial performance management constitutes a fundamental pillar of effective judicial systems, as it directly influences the quality of justice delivery, stakeholder satisfaction, institutional legitimacy, and public trust. In complex legal environments, performance management mechanisms determine not only the efficiency of judicial processes but also the broader societal outcomes related to the rule of law and economic stability. Despite its critical importance, the existing body of research in Iran remains fragmented, and no comprehensive meta synthesis study has systematically examined the antecedents and consequences of judicial performance management. The absence of an integrative framework has limited the ability of policymakers and judicial administrators to identify structural patterns, causal mechanisms, and multidimensional effects. Accordingly, this study seeks to address this research gap by conducting a qualitative meta synthesis of prior Persian and English studies, with the aim of identifying recurring antecedents, consequences, and conceptual dimensions of judicial performance management within the Iranian context.

#### Methods

This research employed the seven-step meta synthesis approach proposed by Sandelowski and Barroso to systematically integrate and interpret findings from prior empirical and

---

**Citation:** Saboohi, Effat; Teimouri, Hadi & Safari, Ali (2026). An Analysis of the Pattern of Antecedents and Consequences of Performance Management of Justices by Meta-Synthesis Approach. *Journal of Public Administration*, 18(2), 367-389. (in Persian)

---



conceptual studies. In the initial search phase, 166 credible Persian and English scientific texts were identified from major academic information databases. Following a rigorous screening process based on the PRISMA framework, 109 studies were selected for final inclusion. The methodological quality and eligibility of the selected sources were evaluated using the Keskes scale, applying a ten-item Critical Appraisal Skills Programme (CASP) benchmark. Content validity was further ensured through structured feedback from 20 academic and judicial experts, with Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI) values exceeding 0.79. Qualitative data were coded and analyzed using Atlas.ti software. Through iterative content analysis, 630 initial codes were refined and consolidated into 325 basic codes, 32 organizing themes, and ultimately 3 overarching themes, following expert consensus. The reliability of the coding and thematic structure was confirmed using a Kappa coefficient of 0.85, indicating a satisfactory level of agreement and methodological rigor.

### Results

The findings reveal that the antecedents of judicial performance management operate across three interrelated levels: individual, organizational, and extra-organizational. At the individual level, key antecedents include deficiencies in cognitive–skill capital and self-efficacy. At the organizational level, centralized administrative structures, complex and inefficient evaluation processes, and suboptimal resource allocation were identified as critical factors. At the extra-organizational level, political pressures, budgetary limitations, and economic fluctuations exert substantial influence. These antecedents form a cascading causal chain, extending from individual shortcomings, such as inadequate case analysis, to environmental instabilities, including weakened judicial independence. The consequences of ineffective judicial performance management also emerge hierarchically, ranging from reduced judicial capacity and increased judicial errors to broader systemic outcomes such as erosion of the rule of law and diminished foreign investment. Together, these dynamics systematically undermine judicial system efficiency and societal trust.

### Conclusion

This meta synthesis identifies five key dimensions of judicial performance management within a multidimensional and dynamic framework: cognitive–behavioral, social–interactional, organizational–institutional, environmental–resource, and human capital developmental. These dimensions span from individual competencies to macro-level social consequences and interact through continuous feedback loops consistent with cybernetic theory. However, given the limitations of cybernetic theory particularly its insufficient attention to human complexity and delayed feedback effects the study recommends integrating this perspective with institutional theory and human capital theory. Such integration enables a more comprehensive understanding of how norms, institutional environments, and long-term human resource development shape judicial performance. As the first systematic meta synthesis study of its kind in Iran, this research offers a novel conceptual model that simultaneously addresses structural, procedural, and environmental challenges, and provides evidence-based directions for redesigning evaluation systems and strengthening judicial training and development initiatives.

**Keywords:** Performance management, Judges, Antecedents, Consequences, Metasynthesis.



## واکاوی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات دادگستری با رویکرد فراترکیب

عفت صبوچی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: e.saboochi@ase.ui.ac.ir

هادی تیموری\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

علی صفری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a.safari@ase.ui.ac.ir

### چکیده

**هدف:** مدیریت عملکرد قضات به عنوان یکی از ارکان حیاتی نظام قضایی، در تضمین کیفیت عدالت، افزایش رضایت ذی نفعان و تقویت اعتماد عمومی، نقشی تعیین کننده ایفا می کند. با وجود اهمیت این موضوع، تاکنون مطالعه‌ای نظام مند با رویکرد فراترکیب در ایران، برای واکاوی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات دادگستری انجام نشده است. این پژوهش با هدف پرکردن این شکاف تحقیقاتی، با استفاده از گام‌های هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو، به تحلیل یکپارچه نتایج پژوهش‌های پیشین پرداخته است.

**روش:** در بخش روش‌شناسی، پس از شناسایی ۱۶۶ متن علمی معتبر فارسی و انگلیسی در پایگاه‌های اطلاعاتی، ۱۰۹ پژوهش بر اساس چارچوب پریسما برای تحلیل نهایی انتخاب شد. صلاحیت منابع با مقیاس کسپ با میزان تطابق با سنج‌های ده‌گانه «مهارت ارزیابی حیاتی» سنجیده شد و روایی محتوایی از طریق نظرهای ۲۰ خبره دانشگاهی و قضایی (با ضرایب CVI و CVR بالاتر از ۰/۷۹) به تأیید رسید. داده‌ها با نرم‌افزار اطلس تی‌آی کدگذاری شدند. در ادامه، از طریق تحلیل مضمون، ۶۳۰ تم اولیه به دست آمد که پس از تجمیع نظرهای نخبگان، در ۳۲۵ تم پایه، ۳۲ تم سازمان دهنده و ۳ تم فراگیر خوشه‌بندی شدند. پایایی الگو با شاخص کاپا برابر ۰/۸۵ در سطح مطلوب تأیید شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان می‌دهد که پیشایندهای مدیریت عملکرد قضات، در سه سطح فردی (کمبود سرمایه‌های شناختی - مهارتی و خودکارآمدی)، سازمانی (ساختارهای متمرکز، فرایندهای ارزیابی پیچیده و ناکارآمدی تخصیص منابع) و فراسازمانی (فشارهای سیاسی،

---

**استناد:** صبوچی، عفت؛ تیموری، هادی و صفری، علی (۱۴۰۵). واکاوی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات دادگستری با رویکرد فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۸(۲)، ۳۶۷-۳۸۹.

---

محدودیت‌های بودجه‌ای و نوسان‌های اقتصادی)، زنجیره‌ای علی ایجاد می‌کند. این زنجیره از نارسایی‌های فردی (مانند ضعف تحلیل پرونده‌ها) تا بی‌ثباتی‌های محیطی (مانند کاهش استقلال قضایی) امتداد می‌یابد و اثربخشی نظام را تضعیف می‌کند. این پیشایندها به صورت آبخاری، پیامدهای سلسله‌مراتبی (از کاهش ظرفیت قضایی و افزایش اشتباه‌های قضایی تا تضعیف حاکمیت قانون و کاهش سرمایه‌گذاری خارجی) را تحمیل می‌کنند و کارایی سیستم‌های قضایی را به‌طور سیستمی مخدوش می‌سازند.

**نتیجه‌گیری:** پژوهش حاضر با ارائه چارچوبی چندبُعدی، پنج بُعد کلیدی را در فرایند مدیریت عملکرد قضات شناسایی کرده است. این ابعاد عبارت‌اند از: شناختی - رفتاری (تعامل دانش، مهارت‌های تحلیلی و اخلاق حرفه‌ای با عملکرد)، تعامل‌گرایی اجتماعی (کیفیت همکاری‌های قضات با وکلا، شهود و ذی‌نفعان)، سازمانی - نهادی (تأثیر ساختارها و فرهنگ بر اعتبار داخلی/خارجی)، محیطی - منابعی (وابستگی به فشارهای سیاسی، محدودیت‌های اقتصادی و تحولات فناورانه) و سرمایه‌انسانی - توسعه‌ای (پیوند آموزش‌های تخصصی با کاهش نابرابری‌های دسترسی به عدالت). این ابعاد از شایستگی‌های فردی تا پیامدهای اجتماعی را در برمی‌گیرند. این ابعاد در چرخه‌ای بازخوردی پویا، بر اساس نظریه سایبرنتیک عمل می‌کنند. برای غلبه بر محدودیت‌های این نظریه (مانند نادیده‌گرفتن پیچیدگی عوامل انسانی و تأخیر در بازخورد مداخلاتی)، ترکیب آن با نظریه نهادی (تأکید بر نقش هنجارها و محیط‌های نهادی) و نظریه سرمایه‌انسانی (تمرکز بر توسعه بلندمدت منابع انسانی) پیشنهاد می‌شود. این ترکیب، تحلیلی جامع از پویایی‌های نظام قضایی و راه‌کارهای عملیاتی (مانند بازطراحی فرایندهای ارزیابی و سرمایه‌گذاری در آموزش قضات) فراهم می‌آورد. این مطالعه به‌عنوان نخستین پژوهش نظام‌مند در ایران، الگویی نوین ارائه می‌دهد که هم‌زمان به چالش‌های ساختاری، فرایندی و محیطی پاسخ می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت عملکرد، قضات، پیشایندها، پیامدها، رویکرد فراترکیب.

## مقدمه

قاضی به‌عنوان مجری نهایی عدالت، مسئولیت خطیر قضاوت را برعهده دارد و عملکرد آن بر حیات افراد و ثبات اجتماعی تأثیری عمیق می‌گذارد (مرادی و منصوریان، ۱۴۰۴). مدیریت عملکرد قضات، به‌عنوان رکنی حیاتی در نظام قضایی، در ارتقای کیفیت خدمات حقوقی و اعتماد عمومی نقشی کلیدی ایفا می‌کند (عمرانی، رضوان و مالک، ۱۴۰۳؛ ایرویتا و آسریانی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵)؛ با این حال، واقعیت میدانی از معضلی پیچیده و چندوجهی حکایت دارد. نظام قضایی که باید کانون ثبات و اطمینان باشد، امروزه با چالش‌های ساختاری (مانند حجم فزاینده پرونده‌ها)<sup>۲</sup>، فرایندی (نبود معیارهای شفاف ارزیابی)، مدیریتی (تعارض منافع و ناپایداری مدیریتی) و فرهنگی (مقاومت در برابر ارزیابی) درهم‌تنیده‌ای روبه‌روست (آقابابایی و رضانی، ۱۴۰۳؛ امیری، روحی دهبه، خداوردی و سوادکوهی‌فر، ۱۴۰۳؛ قائدی، ۱۴۰۲؛ پکانن و پیرتیلآ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴؛ عرفان، الحکیم، سیگیتا، عارفین و پوترا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴؛ اپرمونت<sup>۵</sup>، ۲۰۲۵) که چرخه معیوب را شکل داده‌اند. این چالش‌ها فقط به ناکارآمدی اداری محدود نیستند؛ بلکه به‌طور مستقیم به پیامدهای ناخواسته و بحرانی طولانی شدن فرایند دادرسی و تضييع حقوق شهروندی، صدور آرای متفاوت در پرونده‌های مشابه که اصل «عدالت یکسان» را زیر سؤال می‌برد، افزایش فشار روانی و فرسودگی شغلی قضات و سلب اعتماد عمومی از نهاد قضایی منجر می‌شوند (گودرزی‌فر و دین‌پرستی، ۱۴۰۳؛ نعمت‌الهی، ملکی عبدالحمید و سروندی، ۱۴۰۳؛ صفایی و باخدا، ۱۳۹۸). در واقع، یک تناقض آشکار نشان می‌دهد که از یک سو، انتظار جامعه از قوه قضائیه برای تحقق عدالت سریع و عادلانه در بالاترین سطح خود قرار دارد و از سوی دیگر، سازوکارهای مدیریتی داخلی برای حمایت و هدایت عملکرد قضات در تحقق این انتظار، ناکارآمد و پراکنده عمل می‌کند.

این بحران در شرایطی تشدید می‌شود که اسناد راهبردی کلان، مانند سند تحول و تعالی دستگاه قضایی ایران (۱۴۰۳)، با تعیین ضرب‌الاجل دقیق (تا پایان سال ۱۴۰۴)<sup>۶</sup> برای استقرار نظام ارزیابی عملکرد قضات، این معضل را از یک چالش به اولویت ملی و فوری تبدیل کرده‌اند. اما سؤال اصلی این است: با وجود این الزام قانونی و فشار زمانی، چه مدل علمی و یکپارچه‌ای برای پاسخ‌گویی به آن وجود دارد؟ پژوهش‌های پیشین عمدتاً به‌صورت جزیره‌ای و تک‌بعدی (مانند تمرکز صرف بر عوامل فرهنگی یا فناوری) انجام شده‌اند (هاجی، چتاوی و بومالا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۵). این مطالعات در شناسایی چالش‌ها مفید بوده‌اند (کیم، شی و وردی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴)؛ اما فقدان مدلی جامع، علی و مبتنی بر شواهد که پیشایندها

1. Irvita & Asriani

۲. در سایت خبری و کلاپرس (۱۸ اسفند ۱۴۰۳)، به نقل از رئیس کمیسیون حقوقی و قضایی مجلس شورای اسلامی، تعداد پرونده‌های قضایی بررسی شده سال ۱۴۰۳، حدود ۲۱ میلیون مورد اعلام شده است.

3. Pekkanen & Pirttilä

4. Irfan, Al-Hakim, Sigita, Arifin & Putra

5. Appermont

۶. زمان‌بندی اجرای فعالیت‌ها با ملاحظه انجام حداقل ۴۰ درصد حجم برنامه عملیاتی راه‌کارهای میان مدت تا پایان سال ۱۴۰۳، حداقل ۳۰ درصد حجم برنامه عملیاتی راه‌کارهای بلند مدت تا پایان سال ۱۴۰۳ و حداقل ۶۰ درصد حجم برنامه عملیاتی راه‌کارهای بلند مدت تا پایان سال ۱۴۰۴ تنظیم می‌شود.

7. Hajji, Chtaoui & Bouhmala

8. Kim, Shi & Verdi

(علل ریشه‌ای) و پیامدها (نتایج ملموس) را به صورت سیستمی به هم پیوند دهد، خلأیی استراتژیک است که مانع اصلی تحقق اهداف اسناد بالادستی محسوب می‌شود. پژوهش حاضر در پاسخ به این خلأ، به دنبال واکاوی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات دادگستری با رویکرد فراترکیب است. هدف اصلی این است که با تلفیق نظام‌مند یافته‌های پراکنده جهانی، یک چارچوب عملیاتی ارائه شود که بتواند راه کارهای علمی برای شکستن چرخه معیوب فعلی و تحقق اهداف سند تحول فراهم آورد. سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی یکپارچه پیشایندها و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات دادگستری با رویکرد فراترکیب، چگونه می‌تواند راه‌گشای چالش‌های بحرانی نظام قضایی و تحقق الزامات قانونی تعیین‌شده باشد؟

نوآوری اصلی پژوهش در ارائه یک چارچوب یکپارچه مدیریت عملکرد است که امکان تلفیق نظام‌مند یافته‌های مطالعات پیشین در سطح جهانی و ارائه مدلی پویا و بازخوردی را فراهم می‌سازد. این مدل مبتنی بر سه نظریه کلیدی سایبرنتیک (برای بازخورد و کنترل)، نهادی (برای تأثیر محیط و قوانین) و سرمایه انسانی (برای نقش تخصص و انگیزش قاضی) طراحی شده است تا بهبود کیفیت خدمات، افزایش اعتماد عمومی و تقویت حاکمیت قانون را محقق سازد.

### پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت عملکرد قضات در ادبیات حقوقی و مدیریتی بر پایه نظریه نقش محوری قضات، به عنوان تضمین‌کنندگان عدالت، مجریان قوانین و حافظان حقوق بشر (به ویژه برای گروه‌های آسیب‌پذیر) استوار است که با تفسیر و تطبیق قوانین با واقعیت‌های اجتماعی، به تحولات مثبت و توسعه قضایی کمک می‌کنند (مولایی، سجادی، ابراهیم‌پور و ملکوتی، ۱۴۰۴؛ کازمارک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). توانایی اتخاذ تصمیم‌های عادلانه، مدیریت مؤثر پرونده‌ها و ارائه خدمات باکیفیت، عملکرد قضات تعریف می‌شود که تحت تأثیر مهارت‌های حقوقی، تجربه و شرایط محیطی قرار دارد (فینکناور<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). نظارت بر عملکرد قضات نیز فرایندی برای ارزیابی فعالیت‌ها و تصمیم‌ها باهدف تضمین رعایت اصول قانونی، اخلاقی و حرفه‌ای است که شامل سنجش دقت، انصاف و تعامل با طرفین دعوی می‌شود (کولمی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۵). تکامل این مفهوم از ارزیابی صرف به مدیریت عملکرد نظام‌مند در اوایل قرن ۲۱، با تمرکز بر بهبود حرفه‌ای، شفافیت و اعتماد عمومی همراه است، ضمن اینکه حفظ استقلال قضایی به عنوان اصل کلیدی در این رویکرد مدرن تأکید می‌شود (اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۲۵؛ سالارزای<sup>۵</sup>، سالارزای<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

تجربه‌های جهانی در مدیریت عملکرد قضات نشان‌دهنده تنوع روش‌شناختی است؛ از دهه ۱۹۷۰ مرکز ملی دادگاه‌های ایالتی و کانون وکلای دستگاه قضایی در ایالات متحده، با ارائه چارچوب‌های ارزیابی مبتنی بر نظرسنجی‌های

1. Kaczmarek  
2. Finckenauer  
3. Kulmie  
4. Smith  
5. Salarzai

دوره‌ای از وکلا، کارکنان و شهروندان پیش‌گام بودند (سینگر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). کشورهای اسکاندیناوی مانند سوئد و نروژ، تحت نظارت شورای وزیران شمال اروپا، ارزیابی کیفیت خدمات قضایی را با تأکید بر حقوق بشر و عدالت اجتماعی پیاده‌سازی کرده‌اند (نایلوند<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). در کانادا، شورای قضایی بر افزایش برنامه‌های آموزشی قضات با فناوری‌های نوین متمرکز است (کریستین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴)، در حالی که آلمان، به‌طور منظم عملکرد قضات و کیفیت تصمیم‌گیری‌ها را ارزیابی می‌کند (انگل<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). استرالیا از داده‌های تجربی (گاگلر<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴) و کشورهای شرق آسیا مانند چین و ژاپن، بر بهبود سیستم‌های قضایی با فناوری‌های نوین مدیریت پرونده تأکید دارند (ژنگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). انگلستان و ولز نیز با انتشار گزارش‌های عملکرد و نظرسنجی‌های عمومی به افزایش شفافیت می‌پردازند (توماس<sup>۷</sup>، ۲۰۲۵). در ایران، این انگاره در قانون اساسی (۱۳۵۸) با محوریت اجرای عدالت (ماده ۱۵۶)، ارزیابی صلاحیت قضات (ماده ۱۶۲) و شفافیت (ماده ۱۶۵) مطرح شد و در قوانین بعدی مانند قانون تشکیل دادگاه‌های عمومی و انقلاب (۱۳۷۳) و قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) با شاخص‌های کیفیت تصمیم‌گیری، زمان رسیدگی به پرونده‌ها و نظرسنجی از مراجعان توسعه یافت.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف واکاوی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات دادگستری، از روش فراترکیب مبتنی بر گام‌های هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) بهره می‌برد. این روش کیفی، امکان گردآوری، تحلیل و تلفیق یافته‌های مطالعات متعدد را فراهم می‌سازد تا به درک عمیق‌تر و جامع‌تری از پدیده مورد مطالعه دست یابد و در نهایت، الگوی مفهومی نوینی ارائه می‌دهد که فراتر از یافته‌های هر مطالعه جداگانه است.

## گام نخست. تدوین پرسش پژوهش

در این گام، دو پرسش اصلی پژوهش مبتنی بر پرسش‌های سنتز پژوهی<sup>۹</sup> تعریف می‌شود تا با انتخاب مستندات مکتوب حوزه مدیریت عملکرد قضات که داوری و چاپ شده‌اند، ضمن حفظ انسجام مفهومی پژوهش، همواره مسیر تجزیه و تحلیل با تأکید بر اهداف تعریف شده هم سو بماند:

- مدیریت عملکرد قضات دادگستری چه پیشایندهایی دارد؟
- مدیریت عملکرد قضات دادگستری چه پیامدهای دارد؟

---

1. Singer  
 2. Nylund  
 3. Christian  
 4. Engel  
 5. Gageler  
 6. Zhang  
 7. Thomas  
 8. Sandelowski & Barroso  
 9. Research synthesis

## گام دوم. انتخاب منابع مطالعاتی مرتبط

برای انتخاب مطالعات جهت غربالگری و ورود به مرور به‌مرور نظام‌مند، از چارچوب ترجیحی در گزارش مقاله‌ها و فراتحلیل‌ها (پریسما)<sup>۱</sup> استفاده شد (شکل ۱).



شکل ۱. معرفی فرایند انتخاب منابع مطالعاتی در مرور نظام‌مند (چارچوب ترجیحی)

منبع: نگارنده ۱۴۰۴

در این گام، مرور نظام‌مند متون فارسی و لاتین با استفاده از پایگاه‌های داده معتبر ملی و بین‌المللی، به کمک نرم‌افزار تحلیل استنادی (علم‌سنجی)<sup>۲</sup> انجام گرفت. این کار به پژوهشگر کمک می‌کند تا به تمامی مقاله‌های نمایه شده در پایگاه داده گوگل دسترسی داشته باشد (جدول ۱).

جدول ۱. معرفی کلیدواژه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی در انتخاب منابع مطالعاتی

پایگاه‌های اطلاعاتی	کلیدواژه‌های جست‌وجو شده
نورمگز، سیویلیکا، مگ ایران، پایگاه اسناد ایران، پایگاه جامع مقالات علمی و پژوهشی فارسی، گنج	مدیریت عملکرد، عملکرد قضات، نظارت بر رفتار قضات، رویه‌های قضایی، پیشایندهای مدیریت عملکرد قضات، پیامدهای مدیریت عملکرد قضات
Scopus, Web of Science, Google Scholar, SAGE Journals, Emerald Insight, SSRN, PsycINFO, Cochrane Library, JSTOR, ScienceDirect	Performance Management, Judicial Performance, Judicial Conduct Monitoring, Judicial Practices, Antecedents/Consequences of Judicial Performance Management

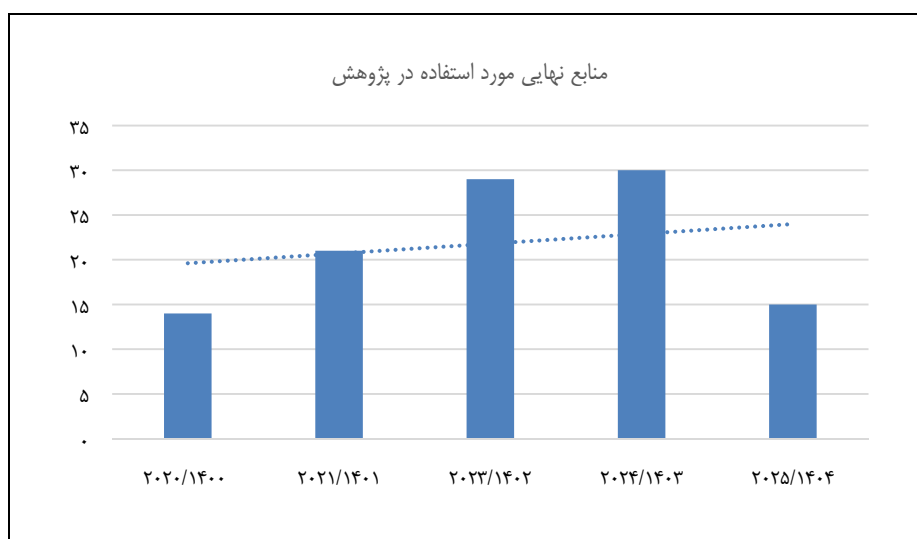
1. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)  
2. Harzing's Publish or Perish

منابع انتخاب شده، از مقاله‌های منتشرشده در مجله‌های معتبر، مطالعات موردی، گزارش‌های پژوهشی و اسناد مرتبط با مدیریت عملکرد قضات بودند که با توجه به کلیدواژه‌های جست‌وجو، از نظر محتوا با موضوع پژوهش تطابق داشتند (جدول ۲).

جدول ۲. معرفی معیارهای پذیرش/عدم‌پذیرش منابع مطالعاتی

شاخص	معیارهای پذیرش منابع	معیارهای عدم‌پذیرش منابع
محتوا	مطالعات مدیریت عملکرد قضات	منابع غیرمرتبط با موضوع
زبان	فارسی و لاتین	زبان‌های دیگر
نوع مطالعات	مقاله‌های علمی - پژوهشی و پایان‌نامه‌ها	کتاب‌ها، گزارش‌ها، وبلاگ‌ها، مقاله‌های کنفرانسی
روش‌شناسی	کیفی، کمی، آمیخته	پژوهش آزمایشی و غیرعلمی
حوزه مطالعه	مدیریت منابع انسانی، اخلاق و رفتار حقوقی	سایر حوزه‌ها
دسترسی	دسترسی به تمام متن	عدم دسترسی به تمام متن

منابع منتخبی که قابلیت تحلیل داشتند، به دلیل توجه به عوامل مؤثر بر اثربخشی رفتار قضات در سال‌های اخیر، اغلب در پنج سال اخیر به چاپ رسیده‌اند؛ اما مقاله‌های قبل از سال ۱۴۰۰ نیز در دسته‌بندی اول قرار گرفته‌اند و مقاله‌های سال ۱۴۰۴/۲۰۲۵ تا پایان مهرماه ۱۴۰۴ تحلیل شدند (شکل ۲).



شکل ۲. فراوانی منابع مطالعاتی در سال‌های قبل از ۲۰۲۰/۱۴۰۰ و بعد از ۲۰۲۰/۱۴۰۰

منبع: نگارنده ۱۴۰۴

## گام سوم. ارزیابی منابع مطالعاتی منتخب

در این گام صلاحیت منابع انتخاب شده و میزان تطابق با سنجه‌های ده‌گانه «مهارت ارزیابی حیاتی»<sup>۱</sup> شامل اهداف، روش، طرح، نمونه‌گیری، گردآوری، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تحلیل، یافته‌ها، شفافیت یافته‌ها و ارزش پژوهش بررسی شد. معمولاً هر پژوهش که امتیاز کمتر از ۶۰ درصد کسب کند، حذف می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳. امتیازدهی نمونه مقاله بر اساس سنجه‌های ده‌گانه

نام مقاله	پژوهش اهداف	منطق روش	طرح پژوهش	نمونه‌گیری	گردآوری داده	انعکاس‌پذیری	اخلاقی ملاحظه	دقت تحلیل	یافته شفاف	پژوهش ارزش	جمع امتیاز
بایسته‌های الگوی...	۱۰	۱۰	۱۰	۹	۱۰	۰	۹	۱۰	۱۰	۱۰	۹۸

## گام چهارم: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها

در این مرحله، اطلاعات پژوهش‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی‌آی<sup>۲</sup> استخراج و به جداول مربوطه منتقل شدند. بدین صورت که ابتدا پیشایندهای و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات به همراه نام پژوهشگر(ها) و سال انتشار استخراج شد (جدول ۴).

جدول ۴. نمونه استخراج اطلاعات از منابع مطالعاتی مدیریت عملکرد قضات

پژوهشگر	عنوان مقاله	پیشایندها	پیامدها
بوربا، لوناردی و گیمارائس <sup>۳</sup> (۲۰۲۵)	تأثیر شایستگی‌های مدیریتی قضات بر عملکرد قضایی	توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، مهارت رهبری تیمی، مدیریت استراتژیک منابع، دانش فنی و حقوقی، مهارت ارتباطی	انباشت پرونده‌ها، کارایی فرایند قضایی، کیفیت احکام قضایی

## گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف این مرحله، تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌هاست. به عبارت دیگر، مفاهیم استخراج شده در مرحله قبل که هر یک به‌عنوان یک تم اولیه در نظر گرفته می‌شود، بر اساس شباهت موضوعی در یک محور جدید دسته‌بندی شده و بدین ترتیب مؤلفه‌ها یا تم‌های فرعی ایجاد می‌شود. پس از کنترل کیفیت تم‌های استخراج شده (در گام ششم)، به تبیین روابط علی و معنایی میان پیشایندها و پیامدها و ارائه الگوی مفهومی مبتنی بر فرایند اصلی مدیریت عملکرد (گام هفتم) پرداخته می‌شود.

## گام ششم: کنترل کیفیت (روایی و پایایی فراترکیب)

برای سنجش روایی در روش فراترکیب، از نظر سندلوسکی و باروسو و همچنین، روش کسپ استفاده شده است. جهت

1. CASP

2. Atlas ti

3. Borba, Lunardi &amp; Guimaraes

انجام ارزیابی روایی محتوا<sup>۱</sup>، از دو شیوه نسبت روایی محتوا<sup>۲</sup>، برای سنجش ضرورت یا عدم ضرورت مقوله‌ها و شاخص روایی محتوا<sup>۳</sup>، به منظور بررسی مرتبط یا نامرتب بودن مقوله‌ها با پدیده در دست بررسی، استفاده شده است (رابطه‌های ۱ و ۲).

$$CVR = 2(n_e/N) - 1 \quad \text{رابطه ۱}$$

$$CVI = n_b/N \quad \text{رابطه ۲}$$

در این روابط، N تعداد کل خبرگان؛  $n_e$  تعداد پاسخ «ضروری»؛  $n_b$  تعداد پاسخ «کاملاً مرتبط» و «مرتبط» است. بدین منظور ۲۰ نفر از خبرگان قضایی و دانشگاهی، به روش هدفمند انتخاب شدند (جدول ۵). برای تعیین نسبت روایی محتوا، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسش‌نامه تنظیم و از مشارکت‌کنندگان درخواست شد که هر یک را بر اساس سه طیف «ضروری»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» امتیازدهی کنند (جدول ۶). برای تعیین شاخص روایی محتوا، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسش‌نامه تنظیم و از مشارکت‌کنندگان درخواست شد که هر یک از آن‌ها را بر اساس مقیاس چهارگزینه‌ای «کاملاً مرتبط»، «مرتبط»، «نسبتاً مرتبط» و «غیرمرتبط» ارزیابی کنند.

جدول ۵. مشخصات خبرگان برای تأیید روایی پژوهش

شاخص خبرگان دانشگاهی	طبقه	فراوانی	شاخص خبرگان قضایی	طبقه	فراوانی	شاخص عمومی	طبقه	فراوانی
مرتبه علمی	استادیار	۴	مرتبه قضایی در حقوق	اداری	۳	جنسیت	زن	۷
	دانشیار	۴		مدنی	۳		مرد	۱۳
	استاد	۲		جزایی	۴			

جدول ۶. نتایج بررسی روایی محتوایی پژوهش برای نمونه‌های تم فراگیر

تم فراگیر	تم سازمان‌دهنده	تم پایه	CVR	نتیجه	CVI	نتیجه
عوامل فردی	پیشابند	نگرش‌ها و باورها	۰/۷۲	تأیید	۰/۸۱	تأیید
	پیامد	انگیزه و رضایت شغلی	۰/۶	تأیید	۰/۹۲	تأیید
عوامل سازمانی	پیشابند	عوامل ساختاری	۰/۹	تأیید	۰/۹۵	تأیید
	پیامد	کیفیت خدمات	۰/۵۴	تأیید	۰/۸۰	تأیید
عوامل فراسازمانی	پیشابند	عوامل قانونی و سیاسی	۰/۸۲	تأیید	۰/۸۵	تأیید
	پیامد	اعتماد و امنیت اجتماعی	۰/۴۹	تأیید	۰/۹۵	تأیید

1. Content Validity
2. Content Validity Ratio (CVR)
3. Content Validity Index (CVI)

با توجه به این موضوع که حداقل مقدار نسبت روایی محتوا برای نمونه ۲۰ نفری، طبق جدول تصمیم‌گیری لاوشه<sup>۱</sup> ۰/۴۲۴ و حداقل مقدار شاخص روایی محتوا ۰/۷۹ است، در این مرحله، مقادیر به‌دست‌آمده از محاسبات، اعتبار محتوایی مدل پژوهش و شاخص روایی محتوایی تمامی مقوله‌ها تأیید شدند.

### گام هفتم. پایایی مدل پژوهش

برای سنجش پایایی مدل طراحی شده، از شاخص کاپای کوهن<sup>۲</sup> استفاده شده است. به این ترتیب که یک دانش‌آموخته دکتری مدیریت (به عنوان شخص خبره)، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم استخراج شده پژوهشگران، به کدگذاری و خوشه‌بندی مفاهیم اقدام کرده است (جدول ۷).

جدول ۷. مقایسه نتایج کدگذاری خبرگان و محقق

مجموع نظرها	خیر	بله	نظر خبره نظر محقق
۲۰	B=۱	A=۱۹	بله
۲	D=۰	C=۲	خیر
N=۲۲	۱	۲۱	مجموع نظرها

سپس نتایج این کدگذاری با کدگذاری پژوهشگران مقایسه و شاخص کاپا محاسبه شد (رابطه‌های ۳، ۴ و ۵).

رابطه ۳)  $(A + D)/N =$  توافقی‌های مشاهده شده

رابطه ۴)  $[(A + B)(A + C)(C + D)]/N^4 =$  توافقی‌های شانسی

رابطه ۵)  $K =$  (توافقی‌های شانسی - توافقی‌های مشاهده شده)

با توجه به دو مرحله کدگذاری و تعداد کدهای مشترک، شاخص کاپا مقدار ۰/۸۴ به‌دست‌آمده است که در سطح توافق عالی قرار می‌گیرد.

توافقی‌های مشاهده شده = ۰/۸۶ = توافقی‌های شانسی = ۰/۰۷ = شاخص کاپا = ۰/۸۴

### یافته‌های پژوهش

در این مرحله از فراترکیب، یافته‌های حاصل از بررسی ۱۰۹ مقاله منتخب و استخراج اطلاعات مورد نیاز، بر اساس هدف اصلی این پژوهش که واکاوی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات است، ارائه می‌شوند. ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر ۲۰ تن از خبرگان دانشگاهی و قضایی، به ۶۳۰ کد باز (تم اولیه) انجامید که این کدها به ۳۲۵ مؤلفه

1. LAWSHE

2. Cohen's Kappa

(۱۱۴) تم پایه برای پیشایند و ۲۱۱ تم پایه برای پیامد) خلاصه شد. در ادامه، ۳۲ شاخص (۱۷ تم سازمان دهنده پیشایند و ۱۵ تم سازمان دهنده پیامد) تحت ۳ تم فراگیر دسته‌بندی شدند. تحلیل روابط علی و معنایی میان تم‌های پایه و سازمان دهنده در ادامه معرفی شده است.

### الف. پیشایندهای مدیریت عملکرد قضات

در این پژوهش، پیشایندهای مدیریت عملکرد قضات دادگستری با رویکرد فراترکیب مورد بررسی قرار گرفت و مضامین متعددی در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی شد که هر یک می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر بهبود یا تضعیف فرایند مدیریت عملکرد قضات اثرگذار باشند (جدول ۸).

**الف-۱. پیشایندهای فردی:** پیشایندهای فردی مدیریت عملکرد قضات با زنجیره‌ای علی از نارسایی‌های شناختی تا تعاملات معیوب، اثربخشی نظام‌های ارزیابی را تضعیف می‌کند. کمبود آگاهی از اهمیت مدیریت عملکرد ناشی از آموزش‌های ناکافی، درک قضات را از اهداف استراتژیک مختل می‌کند و مشارکت را صوری می‌سازد. این نارسایی با نگرش‌های منفی (ترس از قضاوت، محافظه‌کاری، بی‌اعتمادی) تقویت می‌شود و مقاومت در برابر تغییر را تشدید می‌کند و چرخه‌ای از بی‌تفاوتی و انزوای حرفه‌ای به‌وجود می‌آورد. کمبود مهارت‌های کلیدی در سطوح عملیاتی (ضعف ارتباطی، فناوری) و استراتژیک (ناتوانی در تصمیم‌گیری پیچیده) ظرفیت بهینه‌سازی عملکرد را کاهش می‌دهد. ضعف در همکاری و مدیریت تعارض نیز با تضعیف اعتماد تیمی و ایجاد تنش، انرژی قضات را از بهبود عملکرد منحرف کرده و اعتبار نظام قضایی را به چالش می‌کشد.

**الف-۲. پیشایندهای سازمانی:** پیشایندهای سازمانی مدیریت عملکرد قضات با چرخه‌ای معیوب از نارسایی‌های ساختاری و مدیریتی، اثربخشی نظام قضایی را تضعیف می‌کند. ابهام در نقش‌ها، عدم هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی، نبود نظام ارزیابی شفاف و ضعف زیرساخت‌های فناوری، مبانی عملکردی را متزلزل می‌سازد. این چالش‌ها با کمبود قضات باتجربه، سیاست‌های جذب ناکارآمد، آموزش ناکافی و نبود بازخورد مؤثر تشدید می‌شود و ظرفیت انطباق سازمانی را کاهش می‌دهد. در بستر فرهنگ سازمانی منفی (مقاومت در برابر تغییر، سرکوب نوآوری)، این نارسایی‌ها نهادینه می‌شود و یادگیری سازمانی را مختل می‌سازد. ضعف رهبری، مدیریت ناکارآمد منابع، نبود برنامه‌های انگیزشی و ارزیابی مستمر، هماهنگی استراتژیک را از بین می‌برد و امکان اصلاح مستمر را سلب می‌کند. این زنجیره علی نه تنها مدیریت عملکرد را تخریب می‌کند، بلکه با تضعیف اعتماد عمومی و حاکمیت قانون، مشروعیت نظام قضایی را به چالش می‌کشد.

**الف-۳. پیشایندهای فراسازمانی:** پیشایندهای فراسازمانی مدیریت عملکرد قضات با تأثیرهای سیستمی نیروهای محیطی، اثربخشی نظام قضایی را تضعیف می‌کند. نوسان‌های قانونی و سیاسی (عدم ثبات قوانین، فشارهای سیاسی) استقلال قضایی را تضعیف و ثبات عملکردی را مختل می‌کند. این بی‌ثباتی با محدودیت‌های اقتصادی (کاهش منابع مالی) و کمبود نیروی متخصص در بازار کار تقاطع می‌یابد و امکان بهبود عملکرد را محدود می‌سازد. عوامل اجتماعی و فرهنگی (تنوع قومی، افزایش انتظارات عمومی، تأثیر رسانه‌ها) فشار پاسخ‌گویی را تشدید می‌کند و نظام را به سمت

شفافیت بیشتر سوق می‌دهد. تغییرات فناورانه (تحولات دیجیتال، چالش‌های هوش مصنوعی) نیازمند به‌روزرسانی مهارت‌هاست و در صورت عدم تحقق، شکاف دیجیتال را عمیق‌تر می‌کند. تهدیدهای امنیتی (ناآرامی‌های اجتماعی) تمرکز قضات را از مدیریت عملکرد به مسائل فوری منحرف می‌کند و کارایی را کاهش می‌دهد. این زنجیره علی (بی‌ثباتی سیاسی، محدودیت منابع، فشار اجتماعی، چالش فناوری، ناامنی محیطی) نه‌تنها مدیریت عملکرد را تخریب می‌کند، بلکه با تضعیف اعتماد عمومی و مشروعیت نظام قضایی، اثربخشی کل سیستم را به چالش می‌کشد.

#### جدول ۸. معرفی داده‌های مرتبط با پیشایندهای مدیریت عملکرد قضات برآمده از تحلیل مضمون

تم فراگیر	تم سازمان‌دهنده	تم‌های پایه
پیشایندهای فردی	آگاهی و شناخت	کمبود آگاهی از اهمیت مدیریت عملکرد (دانش ناکافی، آموزش ناکافی، فقدان فرهنگ‌سازی، کم‌توجهی به توسعه حرفه‌ای)
	نگرش‌ها و باورها	نگرش منفی به سیستم‌های ارزیابی (عدم پذیرش بازخورد، نگرش دفاعی، ترس از قضاوت، محافظه‌کاری)؛ مقاومت در برابر تغییر (وابستگی به روش‌های قدیمی، ترس از ناشناخته‌ها، انعطاف‌ناپذیری، نگرش بسته)؛ بی‌اعتمادی به سیستم‌های ارزیابی (شک به عدالت، ترس از سوءاستفاده، نگرانی از تبعیض)
	انگیزه و مشارکت	کمبود انگیزه برای بهبود عملکرد (بی‌تفاوتی، فقدان تشویق، انگیزه بیرونی ضعیف)؛ عدم مشارکت فعال در سیستم ارزیابی (احساس بی‌تأثیری، نگرش منفعل، عدم مسئولیت‌پذیری)؛ اجتناب از مسئولیت‌های جدید (ترس از شکست، عدم اعتماد به نفس)
	مهارت‌ها و توانمندی‌ها	ضعف مهارت‌های ارتباطی (ناتوانی در بازخورد مؤثر، ضعف گوش‌دادن فعال، کمبود مذاکره)؛ ضعف مهارت‌های فناوری اطلاعات (ناتوانی در کار با نرم‌افزار، مقاومت در برابر فناوری جدید)؛ کمبود مهارت‌های مدیریتی (ضعف رهبری، ناتوانی در هدایت تیم، ضعف تصمیم‌گیری)؛ ضعف مدیریت زمان و اولویت‌بندی (ناتوانی در برنامه‌ریزی، پراکندگی توجه، تعلل)؛ ناتوانی در تصمیم‌گیری پیچیده (ترس از اشتباه، کمبود تحلیل، وابستگی به دیگران)؛ ضعف تحلیل داده‌های عملکرد (ناتوانی در تفسیر داده، عدم دانش آماری، کمبود تفکر تحلیلی)؛ کمبود مهارت‌های آموزشی (ضعف در تدریس، ناتوانی در انتقال مفاهیم، فقدان تجربه آموزشی)
پیشایندهای سازمانی	همکاری و مدیریت تعارض	ضعف کار تیمی (انزوایابی، کمبود اعتماد، عدم مشارکت)؛ ناتوانی در مدیریت تعارض (اجتناب از تعارض، ضعف مذاکره، کمبود میانجیگری)
	ساختاری	عدم تعریف واضح نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ عدم هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی؛ نبود نظام شفاف ارزیابی عملکرد؛ ضعف زیرساخت‌های قضایی (کمبود تجهیزات، ضعف سیستم‌های اطلاعاتی)
	انسانی	کمبود منابع انسانی متخصص (کمبود قضات باتجربه، ناتوانی در جذب استعدادها)؛ سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی (بی‌توجهی به رفاه کارکنان، نبود سیاست‌های جذب)؛ عدم شفافیت در فرایند استخدام؛ ضعف آموزش و توسعه حرفه‌ای؛ نبود سیستم‌های بازخورد مؤثر؛ عدم همکاری بین نهادها

تم فزاینده	تم سازمان دهنده	تم‌های پایه
پیشایندهای فراسازمانی	فرهنگی و رفتاری	فرهنگ سازمانی منفی (مقاومت در برابر تغییر، عدم حمایت از نوآوری)؛ بی‌توجهی به تنوع و شمولیت؛ فقدان فرهنگ تحمل خطا
	مدیریتی	فقدان رهبری مؤثر (نبود رهبران الهام‌بخش، عدم حمایت مدیریتی)؛ ضعف مدیریت زمان و منابع؛ نبود برنامه‌های انگیزشی؛ ضعف مدیریت تغییر
	فناوری و اطلاعات	ضعف سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری (عدم وجود سیستم‌های یکپارچه، کمبود زیرساخت)؛ عدم شفافیت در فرایندها؛ ناکارآمدی ارتباطات داخلی
	ارزیابی و نظارت	عدم وجود ارزیابی مستمر، ضعف مدیریت عملکرد، ناکارآمدی در اندازه‌گیری عملکرد
	قانونی و سیاسی	بی‌ثباتی قوانین و تغییرات مکرر؛ فشارهای سیاسی و اجتماعی؛ تأثیر توافقات بین‌المللی بر قوانین داخلی
	اقتصادی	نوسان‌های اقتصادی و کاهش منابع مالی؛ تأثیر سیاست‌های مالی بر تأمین منابع قضایی؛ کمبود نیروی انسانی متخصص در بازار کار
	اجتماعی و فرهنگی	تنوع فرهنگی و قومی و تأثیر بر قضاوت؛ تغییرات اجتماعی و نیاز به انطباق؛ افزایش انتظارات عمومی؛ تأثیر رسانه‌ها و افکار عمومی
فناوری	سرعت تغییرات فناوری و نیاز به تطابق؛ چالش‌های استفاده از هوش مصنوعی در قضاوت	
امنیتی	تهدیدهای امنیتی و ناآرامی‌های اجتماعی؛ نگرانی‌های تروریستی و تأثیر بر عملکرد قضات	

### ب. پیامدهای مدیریت عملکرد قضات

در این پژوهش، پیامدهای مدیریت عملکرد قضات دادگستری نیز با رویکرد فراترکیب بررسی و مضامین متعددی در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی شد (جدول ۹).

**ب-۱. پیامدهای فردی:** پیامدهای فردی مدیریت عملکرد قضات با زنجیره‌ای علی از نارسایی‌های روانی - شناختی و عملیاتی، ظرفیت قضات را تضعیف می‌کند. کاهش انگیزه و رضایت شغلی ناشی از کمبود تشویق و فرصت‌های ارتقاء، همراه با افزایش استرس و اضطراب، تمرکز قضات را از کیفیت قضاوت منحرف می‌سازد. این وضعیت به کاهش کیفیت احکام، ضعف در تصمیم‌گیری مؤثر و تضعیف اعتبار حرفه‌ای منجر می‌شود. نارسایی‌های ارتباطی و کاهش کیفیت تعامل با ذی‌نفعان، هم‌افزایی تیمی را مختل می‌کند و محدودیت‌های توسعه حرفه‌ای و ضعف مدیریت زمان، ظرفیت انطباق با تغییرات را کاهش می‌دهد. افزایش تعارض‌ها و ضعف در مدیریت آن، محیط کاری را مسموم می‌سازد و کاهش اعتماد به نفس، افزایش محافظه‌کاری و احساس انزوا، خلاقیت را سرکوب می‌کند. این زنجیره پیامدها، نه تنها بهره‌وری فردی را کاهش می‌دهد، بلکه با تضعیف سرمایه انسانی نظام قضایی، اثربخشی کل سیستم را به چالش می‌کشد.

**ب-۲. پیامدهای سازمانی:** پیامدهای سازمانی مدیریت عملکرد قضات با چرخه‌ای معیوب سیستمی، کارایی و اعتبار نظام قضایی را تضعیف می‌کند. کاهش کیفیت خدمات (عدم رعایت استانداردها، افزایش شکایات) و طولانی‌تر شدن

زمان رسیدگی به پرونده‌ها، اعتماد عمومی را تخریب می‌کند و با افزایش خطاهای قضایی و عدم شفافیت فرایندها، مشروعیت سازمان را به چالش می‌کشد. این وضعیت با بی‌توجهی به نیازهای ذی‌نفعان درهم می‌آمیزد و شکاف انتظارات جامعه و عملکرد را عمیق‌تر می‌سازد. افزایش بار کاری و ناراضی‌کاری کارکنان، ظرفیت پاسخ‌گویی را کاهش می‌دهد و بهره‌وری را تضعیف می‌کند. در سطح استراتژیک، ضعف همکاری بین‌سازمانی و کاهش اعتبار سازمان، شبکه‌های حمایتی را مختل می‌سازد. عدم تحقق اهداف استراتژیک و افزایش هزینه‌های عملیاتی، منابع را هدر می‌دهد و عدم پاسخ‌گویی سازمانی، چرخه بی‌اعتمادی را تکمیل می‌کند. این پیامدها با تضعیف سرمایه اجتماعی و مشروعیت نظام، پایداری حاکمیت قانون را به خطر می‌اندازد.

**ب-۳. پیامدهای فراسازمانی:** پیامدهای فراسازمانی مدیریت عملکرد قضات با زنجیره‌ای بحرانی، پایداری نظام قضایی و انسجام اجتماعی را تضعیف می‌کند. کاهش اعتماد عمومی و امنیت حقوقی، مشروعیت حاکمیت قانون را تخریب و تنش‌های اجتماعی (اعتراض‌ها، خشونت‌های قومی) را تشدید می‌کند. این بی‌ثباتی با فشار بر نهادهای نظارتی و کاهش همکاری قوا تقاطع یافته، کارایی حکمرانی را مختل می‌سازد. در حوزه اقتصادی، کاهش سرمایه‌گذاری (ناشی از عدم اطمینان قضایی) و افزایش هزینه‌های قانونی، رشد را کند کرده و فشار بر شهروندان را افزایش می‌دهد. کاهش شفافیت و افزایش فساد، اعتماد نهادی را فروپاشیده و مهاجرت نیروی متخصص قضایی و افت کیفیت تحصیلات حقوقی، ظرفیت بهبود مستمر را از بین می‌برد. این پیامدها با تضعیف سرمایه‌های اجتماعی و اقتصادی، بنیان‌های حاکمیت قانون را به‌طور نظام‌مند تضعیف می‌کند.

جدول ۹. معرفی داده‌های مرتبط با پیامدهای مدیریت عملکرد قضات برآمده از تحلیل مضمون

تم فراگیر	تم سازمان‌دهنده	تم‌های پایه
	انگیزه و رضایت شغلی	کاهش انگیزه و رضایت شغلی (احساس بی‌اهمیتی، کمبود تشویق، ناراضی‌کاری از شرایط کاری، عدم تحقق اهداف شخصی، نبود فرصت‌های ارتقا، کمبود حمایت مدیریتی)؛ افزایش استرس و فشار روانی (اضطراب، خستگی عاطفی، فشار ناشی از بار کاری، کمبود حمایت اجتماعی، عدم وجود مشاوره‌های روانی)؛ افزایش نگرانی درباره آینده شغلی (بی‌اعتمادی به امنیت شغلی، نگرانی از تغییرات سازمانی، عدم اطمینان از پیشرفت شغلی)
پیامدهای فردی	کیفیت عملکرد و تصمیم‌گیری	عدم توانایی در تصمیم‌گیری مؤثر (ضعف تحلیل اطلاعات، ترس از اشتباه، عدم اعتماد به نفس، کمبود تجربه)؛ کاهش کیفیت عملکرد قضایی (افت کیفیت احکام، ناتوانی در رسیدگی به پرونده‌ها، بی‌دقتی در ارزیابی‌ها، ناتوانی در مدیریت پرونده‌های پیچیده)؛ ضعف در ارزیابی و تحلیل داده‌ها (ناتوانی در شناسایی الگوها، کمبود مهارت‌های تحلیلی، عدم دسترسی به ابزارهای تحلیلی)
	ارتباطات و همکاری	ضعف مهارت‌های ارتباطی (ناتوانی در بیان نظرها، کمبود مهارت گوش‌دادن، عدم توانایی ارائه بازخورد، افزایش سوءتفاهم‌ها)؛ کاهش کیفیت روابط با ذی‌نفعان (ضعف تعامل با وکلا و متهمان، عدم ایجاد اعتماد، عدم شفافیت در فرایندها)؛ نداشتن روحیه تیمی (ضعف همکاری با قضات، عدم ایجاد هم‌افزایی، کمبود همدلی، نبود فضای باز برای گفت‌وگو)
	توسعه حرفه‌ای و یادگیری	عدم تمایل به یادگیری و رشد (بی‌تفاوتی به آموزش‌ها، بی‌انگیزه‌بودن برای به‌روزرسانی، کمبود فرصت‌های یادگیری)؛ ناتوانی در انتقال دانش و تجربه‌ها (ضعف در آموزش دیگران، کمبود منابع آموزشی، عدم توانایی ایجاد محیط یادگیری)

تم فراگیر	تم سازمان دهنده	تم های پایه
	مدیریت زمان و تعادل زندگی	کاهش توانایی مدیریت زمان (عدم برنامه ریزی مؤثر، پراکندگی توجه، تعلل، عدم اولویت بندی وظایف)؛ کاهش کیفیت زندگی شخصی (عدم تعادل کار - زندگی، افزایش فشار روانی، نارضایتی از زندگی شخصی، کاهش زمان برای استراحت)
	مدیریت تعارض و استرس	افزایش تعارض ها و تنش ها (بروز اختلاف بین قضات، ضعف همکاری تیمی، افزایش رقابت منفی)؛ کاهش توانایی مدیریت تعارض ها (ناتوانی در حل اختلاف، اجتناب از تعارض، ضعف مذاکره، کمبود مهارت میانجیگری)
	احساسات و نگرش های فردی	کاهش اعتماد به نفس (احساس بی کفایتی، ترس از قضاوت، کمبود خود آگاهی، عدم پذیرش مسئولیت)؛ افزایش محافظه کاری و مقاومت در برابر تغییر (ترس از ناشناخته ها، وابستگی به روش های قدیمی، عدم انعطاف پذیری)؛ احساس انزوا و عدم ارتباط (کمبود تعاملات اجتماعی، احساس تهایی در تصمیم گیری، عدم برقراری ارتباط با همکاران)؛ کاهش خلاقیت و نوآوری (عدم تمایل به راه حل های جدید، ترس از اشتباه، وابستگی به روش های سنتی)
	کیفیت خدمات و عملکرد قضایی	کاهش کیفیت خدمات قضایی (عدم رعایت استانداردها، نارضایتی مراجعان، افت اعتبار سازمان، افزایش شکایات)؛ افزایش زمان رسیدگی به پرونده ها (ضعف مدیریت زمان، افزایش بار کاری، عدم تخصیص منابع کافی)؛ افزایش میزان خطاهای قضایی (عدم ارزیابی دقیق، ضعف تصمیم گیری، عدم آموزش کافی، نقص در سیستم های اطلاعاتی)؛ عدم شفافیت در فرایندها (عدم وضوح در ارزیابی عملکرد، ضعف ارتباطات، کاهش اعتماد عمومی)؛ بی توجهی به نیازهای ذی نفعان (نارضایتی مراجعان، عدم پاسخ گویی به انتظارات، کاهش اعتماد عمومی)
پیامدهای سازمانی	انگیزه و رضایت شغلی	افزایش بار کاری قضات (تعداد زیاد پرونده ها، عدم تخصیص منابع کافی، کاهش تعداد قضات)؛ افزایش نارضایتی کارکنان (بی توجهی به نیازها، کمبود ارتباطات مؤثر، عدم حمایت از سلامت روانی)
	مدیریت و اعتبار سازمان	ضعف همکاری و تعاملات بین سازمانی (ناهماهنگی با نهادها، کاهش اعتماد بین سازمان ها، ضعف ارتباطات بین سازمانی)؛ کاهش اعتبار سازمان (نارضایتی عمومی، افزایش شکایات، ضعف مقبولیت اجتماعی، کاهش اعتماد عمومی)؛ عدم تحقق اهداف استراتژیک (عدم هماهنگی با برنامه های کلان، ناتوانی ارزیابی عملکرد، عدم بررسی پیوستگی پروژه ها)؛ افزایش هزینه های عملیاتی (هزینه های بالای اصلاحات، افزایش بار مالی، نیاز به استخدام نیروی بیشتر)؛ عدم پاسخ گویی سازمانی (عدم شفافیت تصمیم گیری ها، کاهش مسئولیت پذیری، عدم گزارش دهی به ذی نفعان)
پیامدهای فراسازمانی	اعتماد و امنیت اجتماعی	کاهش اعتماد عمومی (نارضایتی عمومی، احساس ناامیدی، کاهش مقبولیت اجتماعی، افزایش انتقادات)؛ کاهش امنیت حقوقی (عدم اطمینان از اجرای عدالت، ناتوانی حمایت از حقوق شهروندان، عدم شفافیت قوانین)؛ افزایش فشار بر نهادهای مرتبط (بار اضافی بر نهادهای نظارتی، افزایش نیاز به منابع انسانی، افزایش هزینه ها)؛ افزایش تنش های اجتماعی (افزایش اعتراض ها، بروز خشونت های اجتماعی، افزایش تنش های قومی و سیاسی)؛ افزایش بی اعتمادی به نهادهای دولتی (کاهش اعتماد به دولت، افزایش انتقادات، عدم شفافیت عملکرد)
	رضایت و کیفیت زندگی	افزایش نارضایتی مراجعان (عدم پاسخ گویی به نیازها، طولانی شدن روند رسیدگی، افزایش هزینه های قانونی)؛ کاهش کیفیت زندگی اجتماعی (عدم اطمینان به حقوق اجتماعی، افزایش نارضایتی از زندگی، کاهش دسترسی به خدمات)؛ افزایش هزینه های اجتماعی (هزینه های بالای حل تعارض ها، بار مالی بر سازمان های حمایتی، افزایش هزینه های درمانی)؛ کاهش مشارکت اجتماعی (عدم تمایل به مشارکت در فرایندها، کاهش روحیه همکاری، افزایش احساس انزوا)

تم های پایه	تم سازمان دهنده	تم فراگیر
کاهش سرمایه گذاری و توسعه اقتصادی (عدم اطمینان به ثبات قضایی، کاهش تمایل سرمایه گذاران، افزایش ریسک های اقتصادی)؛ افزایش هزینه های قانونی (هزینه های بالای وکالت، افزایش نیاز به مشاوره های قانونی، افزایش هزینه های دادرسی)	اقتصاد و سرمایه گذاری	
کاهش شفافیت در فرایندهای قانونی (عدم وضوح در تصمیم گیری ها، افزایش ابهام قوانین، کاهش نظارت عمومی)؛ افزایش فساد و سوء استفاده (عدم نظارت مؤثر، ناتوانی شفاف سازی فرایندها، افزایش رفتارهای غیرقانونی)	شفافیت و فساد	
افزایش مهاجرت نیروی انسانی (خروج متخصصان حقوقی، کاهش جذب استعدادها، ناتوانی حفظ نیروی انسانی)؛ کاهش کیفیت تحصیلات حقوقی (بی توجهی به استانداردهای آموزشی، کاهش کیفیت آموزش حقوقی، ضعف مهارت های عملی)؛ افزایش انتقادهای رسانه ای (پوشش منفی رسانه ای، افزایش انتقادهای عمومی، عدم پاسخ گویی به انتقادها)؛ عدم توانایی حل و فصل بحران ها (ناتوانی مدیریت بحران های اجتماعی، افزایش تنش های سیاسی، کاهش توانایی واکنش به بحران ها)؛ کاهش تعاملات بین قوا (نا هماهنگی قوه قضائیه با سایر قوا، ضعف ایجاد قوانین مؤثر، ناتوانی پیشبرد اصلاحات)	تحصیلات و نیروی انسانی	

## نتیجه گیری

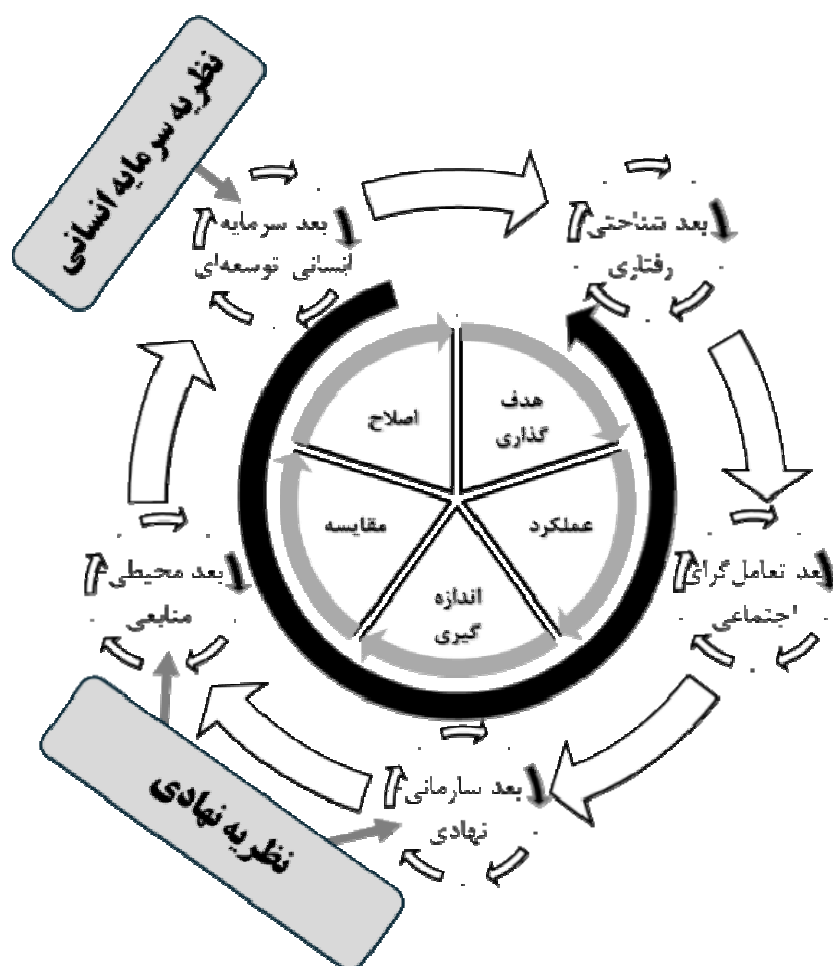
پژوهش حاضر با واکاوی الگوی پیشایندها و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات دادگستری با رویکرد فراترکیب، چارچوبی جامع و چندبُعدی ارائه می کند که تحلیل روابط پیچیده بین عوامل مؤثر بر عملکرد قضات را ممکن می سازد. ابعاد پنج گانه کشف شده در الگوی مدیریت عملکرد قضات به شرح زیر معرفی شده است:

۱. بُعد شناختی - رفتاری<sup>۱</sup>: این بُعد بر تعامل پیچیده بین شناخت های فردی قضات و رفتارهای عملکردی آن ها تمرکز دارد و سرمایه های شناختی و رفتاری قضات پیش نیاز اساسی عملکرد مؤثر است و کمبود آن ها، به چرخه معیوبی از کاهش اعتماد به نفس، تضعیف انگیزه و در نهایت کاهش کیفیت عملکرد قضایی منجر می شود.
۲. بُعد تعامل گرای اجتماعی<sup>۲</sup>: این بُعد بر کیفیت تعاملات بین فردی قضات با ذی نفعان و همکاران تمرکز دارد و ضعف در آن، نه تنها کیفیت تعاملات را کاهش می دهد، بلکه با تضعیف هم افزایی تیمی و افزایش سوء تفاهم ها، عملکرد جمعی را مختل می کند و به ناکارآمدی در رسیدگی به پرونده های پیچیده منجر می شود.
۳. بُعد سازمانی - نهادی<sup>۳</sup>: این بُعد بر تأثیر ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی بر عملکرد قضایی تمرکز دارد و نه تنها بر عملکرد داخلی (مانند افزایش نارضایتی شغلی و کاهش کیفیت خدمات) تأثیر می گذارد، بلکه از طریق ایزومورفیسم نهادی، اعتبار خارجی نظام قضایی را نیز تضعیف می کند.
۴. بُعد محیطی - منابعی<sup>۴</sup>: این بُعد بر تأثیر محیط بیرونی (اقتصادی، سیاسی) بر عملکرد نظام قضایی تمرکز دارد و

1. Cognitive-Behavioral Dimension  
 2. Social Interactional Dimension  
 3. Organizational-Institutional Dimension  
 4. Environmental-Resource Dimension

در یک اکوسیستم وابسته به منابع عمل می‌کند. این بُعد نوسان‌های اقتصادی منابع را محدود، فشارهای سیاسی استقلال قضایی را تضعیف و زمینه را برای فساد فراهم می‌کند که همگی، به کاهش سرمایه‌گذاری و افزایش هزینه‌های قانونی منجر می‌شود.

۵. بُعد سرمایه انسانی - توسعه‌ای<sup>۱</sup>: این بُعد بر نقش سرمایه انسانی (دانش، مهارت‌ها) و توسعه حرفه‌ای در کیفیت زندگی اجتماعی تمرکز دارد و در کیفیت زندگی اجتماعی و توسعه پایدار، عامل تعیین‌کننده‌ای است. مهاجرت نیروی متخصص حقوقی کیفیت خدمات قضایی را کاهش می‌دهد و رضایت عمومی را تضعیف می‌کند، با کاهش کیفیت تحصیلات حقوقی، ظرفیت نظام قضایی برای پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی را محدود می‌کند و به افزایش هزینه‌های اجتماعی و کاهش کیفیت زندگی منجر می‌شود.



شکل ۳. حلقه بازخوردی پیشایندها و پیامدهای مدیریت عملکرد قضات

مبتنی بر نظریه سایبرنتیک، نهادی و سرمایه انسانی

منبع: نگارنده ۱۴۰۴

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد پنج‌گانه مدیریت عملکرد قضات دادگستری، در یک چرخه بازخوردی پویا عمل می‌کند که با منطق سایبرنتیک نوربرت وینر<sup>۱</sup> (۱۹۴۸) بر کنترل، ارتباط و بازخورد در سیستم‌های پیچیده تمرکز دارد. این نظریه، سیستم‌ها را به‌عنوان مدارهای کنترلی می‌بیند که از طریق حلقه‌های بازخوردی<sup>۲</sup> خود را تنظیم می‌کنند (کوپرژ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). پژوهش حاضر راهبرد ترکیب نظریه سایبرنتیک با نظریه نهادی (به‌منظور درون‌سازی پیچیدگی‌های محیطی و نهادی) و نظریه سرمایه انسانی (به‌منظور تبیین پیامدهای بلندمدت و پویایی‌های توسعه‌ای) را برای جبران ناسازگاری فروع مکانیکی سایبرنتیک (یانگ، سرانو، لونر، وانگ و ربیعی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳) با پیچیدگی عوامل انسانی (اخلاق، احساسات)، راهبرد پژوهش ترکیبی و شاخص‌های چند بُعدی را برای جبران دشواری اندازه‌گیری مفاهیم انتزاعی (سیستی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲)، قضایی (عدالت، اعتماد عمومی) و طراحی سیستم‌های پایش چندمرحله‌ای را برای جبران تأخیر در بازخورد مداخلاتی (قون<sup>۶</sup>، ۲۰۲۵) (آموزش)، پیشنهاد می‌کند.

## منابع

- آقابابایی، حسین و رضانی، مهران (۱۴۰۳). چالش‌های اجرای اصل قضامندی: از ترجیحات شخصی دادرسان تا ناکارآمدی نهاد دادرسی. *دوفصلنامه پژوهش و توسعه در حقوق کیفری و جرم‌شناسی*، ۱(۲)، ۹-۳۳.
- امیری، عباس؛ روحی دهبند، مجید؛ خداوردی، حسن و سوادکوهی فر، سام (۱۴۰۳). قوه قضائیه و کارآمدی نظام جمهوری اسلامی ایران در سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۷۸: چالش‌ها و راه‌کارها. *مجلس و راهبرد*، ۳۱(۱۱۷)، ۱۰۳-۱۳۴.
- صفایی، سید حسین و باخدا، دانیال (۱۳۹۸). راه‌کارهای کاهش اطاله دادرسی در امور مدنی. *دوفصلنامه توسعه علوم انسانی*، ۲(۳)، ۱۵-۴۲.
- عمرانی، سلمان؛ رضوان، هادی و مالک، رامین (۱۴۰۳). بایسته‌های الگوی مطلوب نظارت بر قضات در پرتو اصل استقلال قضایی. *مجله حقوقی دادگستری*، ۸۸(۱۲۷)، ۲۹۷-۳۲۲.
- قائدی، سعید (۱۴۰۲). چالش‌های فراروی استقلال دادبار در پژوهش‌های جنایی. *پژوهش‌های حقوق جزا و جرم‌شناسی*، ۱۱(۲۲)، ۳۳۹-۳۷۴.
- گودرزی فر، مظاهر و دین پرستی، فائز (۱۴۰۳). تأثیر عملکرد قوه قضائیه در بازتولید اعتماد سیاسی در ایران. *دولت‌پژوهی*، ۱۰(۳۹)، ۲۵۳-۲۸۸.
- مرادی، مجید و منصوریان، مصطفی (۱۴۰۴). نظارت قضایی بر مصوبات شوراهای فرا قوه‌ای در نظام حقوقی ایران با تأکید بر نظارت دیوان عدالت اداری. *فصلنامه قضاوت*، ۲۵(۱۲۳)، ۷۵-۹۴.

1. Norbert Wiener  
 2. Feedback Loops  
 3. Küppers  
 4. Yang, Serrano, Launer, Wang & Rabiei  
 5. Sisti  
 6. Qun

مولائی، آیت؛ سجادی، سید مهدی؛ ابراهیم‌پور، عادل و ملکوتی، سید حسین (۱۴۰۴). رویکرد سند تحول و تعالی قوه قضائیه به اصل صلاحیت و پشتکار قضات در پرتو اعلامیه بنگلور. *مجله حقوقی دادگستری*، انتشار آنلاین.

نعمت‌الهی، حمیدرضا؛ ملکی، مصطفی؛ عبدالحمید، مهدی و سروندی، معصومه (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی موانع مشارکت مردم و نخبگان در نظام قضایی. *مجلس و راهبرد*، ۳۱(۱۱۸)، ۴۳۵-۴۷۳.

## References

- Aghababaei, H. & Ramezani, M. (2025). Challenges in Implementing the Principle of Judicial Authority: From Personal Preferences of Judges to Inefficiency of the Judicial Institution. (e720359). *Research and development in criminal law and criminology*, 1(2), 9-33. doi: 10.22034/jclc.2025.2049722.1140 (in Persian)
- Amiri, A., Rouhi Dehboneh, M., Khodaverdi, H. & Savadkohifar, S. (2024). The Judiciary and the Efficiency of the Islamic Republic of Iran in 2000 -2019: Challenges and Solutions. *Majlis and Rahbord*, 31(117), 103-134. doi: 10.22034/mr.2022.5248.5018 (in Persian)
- Appermont, N. (2025). A conceptual framework on legal complexity. *The Theory and Practice of Legislation*, 13(2), 236-263.
- Borba, O. L., Lunardi, F. C. & Guimaraes, T. de A. (2025). The influence of judges' managerial competences on judicial performance: A statistical analysis. *International Journal for Court Administration*, 16(2), 1.
- Christian, G. (2024). Legal Framework for the Use of Artificial Intelligence (AI) Technology in the Canadian Criminal Justice System. *Canadian Journal of Law and Technology*, 21(2), 109-135.
- Engel, C. (2022). Lucky you: Your case is heard by a seasoned panel—Panel effects in the German Constitutional Court. *Journal of Empirical Legal Studies*, 19(4), 1179-1221.
- Finckenauer, J. (2023). Why people obey or do not obey the law. *Newsletter on the Results of Scholarly Work in Sociology, Criminology, Philosophy and Political Science*, 4(2), 148-157.
- Gageler, S. (2024). The state of the Australian judiciary in 2024. *Australian Law Journal*, 98(12), 885-901.
- Ghaedi, S. (2022). Challenges Facing the Independence of Deputy Judges in Criminal Research. *Journal of Criminal Law and Criminology*, 11(22), 339-374. (in Persian)
- Goodarzifar, M. & Dinparast, F. (2024). The Judiciary's Performance Effect on the Reproduction of Political Trust in Iran. *State Studies*, 10(39), 253-288. doi: 10.22054/tssq.2025.70219.1330 (in Persian)
- Hajji, Z., Chtaoui, A. & Bouhmala, A. (2025). Balanced Scorecard and Performance Management: A literature Review. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(3), 14-25.

- Irfan, M., Al-Hakim, Y. R., Sigita, D. S., Arifin, S. & Putra, A. R. (2024). The Relationship Between Organizational Culture and Performance: A Review of Theory and Practice. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(2), 29–37.
- Irvita, M. & Asriani, A. (2025). Transparency and accountability in the justice system: Building public trust and justice: The Role of Public Trust in Fair Law Enforcement. *Privet Social Sciences Journal*, 5(4), 26-40.
- Kaczmarek, P. (2024). Judges as legislators or interpreters of the law? On the dangers of the judicialization of politics. *Sortuz: Onati Journal of Emergent Socio-legal Studies*, 14(1), 157-172.
- Kim, J., Shi, T. T. & Verdi, R. S. (2024). The innovation consequences of judicial efficiency. Available at SSRN 4520053.
- Kulmie, D. A. (2025). A review on the essential role of judicial training: Objectives, impact, and barriers. *Asian Journal of Public Administration and Law*, 7(1), 23–31.
- Küppers, E. U. (2023). Cybernetic Systems in Practice. In A Transdisciplinary Introduction to the World of Cybernetics: Basics, Models, Theories and Practical Examples , *Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden* ,147-206.
- Moradi, M. & Mostafa, M. (2025). Judicial Review of superpower Councils' Resolutions in Iran's Legal System With emphasis on the supervision of the Administrative Justice Court. *Judgment*, 25(123), 75-94. doi: 10.22034/judg.2025.2062191.1490 (in Persian)
- Mulaee, A., Sajady, S. M., Ebrahimpoor, A. & Malakooti, S. H. (2025). The approach of the document on the transformation and excellence of the judiciary to the principle of competence and diligence of judges in light of the Bangalore Declaration. (e725230). *The Judiciary Law Journal*, e725230 doi: 10.22106/jlj.2025.2042513.6059 (in Persian)
- Nematollahi, H., Maleki, M., Abdolhamid, M. & Sarvandi, M. (2024). Identifying and Ranking the Barriers to People's and Elites' Participation in Judicial System. *Majlis and Rahbord*, 31(118), 435-473. doi: 10.22034/mr.2023.5500.5236 (in Persian)
- Nylund, A. (2021). Rethinking Nordic Courts: An Introduction. In *Rethinking Nordic Courts(pp. 1-17)*. Cham: Springer International Publishing.
- Omrani, S., Rezvan, H. & Malek, R. (2023). Requirements of an Ideal Model for Supervising Judges in Light of Judicial Independence. *Journal of Law and Justice*, 88(127), 297-322. (in Persian)
- Pekkanen, P. & Pirttilä, T. (2024). Output measurement in professional public organizations: insights from European justice systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 1-19.
- Qun, Y. (2025). Investigating the impact of immediate vs. delayed feedback timing on motivation and language learning outcomes in online education: Perspectives from Feedback Intervention Theory. *Learning and Motivation*, 90, 102132.
- Safaei, S. & Bakhoda, D. (2020). Solutions to Reduce Trial Procrastination. *Development of humanities*, 2(3), 15-42. doi: 10.22047/hsd.2020.182499 (in Persian)

- Salarzai, A. A. (2017). A Panorama on Performance Indicators and Evaluation of Judges: An Analysis. *Islamabad Law Review*, 1(3), 45-64.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*, Springer publishing company.
- Singer, J. M. (2022). Judicial Performance Evaluation in the States: The IAALS JPE 2.0 Pre-Convening White Paper. *New England Law/ Boston Research Paper*, 24(01), 1-40.
- Sisti, J. (2022). Management cybernetics. In *Complex System Governance: Theory and Practice* (pp. 119-149). Cham: Springer International Publishing.
- Smith, L. (2025). Do We Need to "Reform" Utah's Judicial Selection System?. *Utah Bar Journal*, 38(2).
- Thomas, C. (2025). *2024 UK Judicial Attitude Survey: England & Wales courts, coroners and UK tribunals*. UCL Judicial Institute.
- Yang, B., Serrano, J. V., Launer, M. A., Wang, L. & Rabiei, K.(2023). A comprehensive and systematic study on the cybernetics management systems. *Systemic Practice and Action Research*, 36(3), 479-504.
- Zhang, Y. (Ed.).(2023). *Comparative studies on the judicial review system in East and Southeast Asia* (Vol. 1). Martinus Nijhoff Publishers.
- Wiener, N. (1948). Cybernetics. *Scientific American*, 179(5), 14-19.