



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر
المحاميين الفلسطينيين

أريج تيسير رضا ماضي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحاميين الفلسطينيين

إعداد:

أريج تيسير رضا ماضي

بكالوريوس : إدارة أعمال – جامعة القدس المفتوحة – فلسطين

المشرف: د. سعدي الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة / جامعة
القدس – فلسطين.

1440هـ - 2019م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين

إعداد : أريج تيسير رضا ماضي

الرقم الجامعي : 21610828

المشرف : د. سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/5/28م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع
التوقيع
التوقيع

1- رئيس لجنة المناقشة : د. سعدي الكرنز

2- ممتحناً داخلياً : د. عزمي الاطرش

3- ممتحناً خارجياً : د. محمد عمارنه

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

الإهداء

إلى التي أنارت لي الشموع ... وسهرت على مستقبلي بالدموع .. إلى أُمي الحبيبة التي تستحق أن
انحني عند قدميها بالركوع

.....

إليك يا من كنت الناي الذي يعزف لي على أوتار الحنان أغنيات الحياةإليك يا من حملتني على
كفيك فراشة جميلة محلقة وزهرة فواحة عبقة ... وقلت للنسائم هاك أريج ... و أريج يا أبتاه إليك تهدي
فؤاد سيظل إن شاء الله كشمس الصباح تتلألأ

.....

إلى أجمل نجوم في سماء حياتي ... إلى من يحملون في عيونهم ذكريات الطفولة ... وشقاوة الأيام
الجميلة ... إلى من هم معي في ذاتي ...إخوتي وأخواتي

.....

إلى كل من التمس طريقاً نحو النجاح ... وأشعل سراجاً من العلم يضيء به درب الأدب
إلى كل من ساعدني في الارتقاء بسلم العلم العظيم ... إلى كل من دلت السبل أمامي لأنهل من نهر
المعرفة

.....

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى ينابيع الصدق الصافي صديقاتي

.....

إلى كل من وقف بجانبني ودعمني معنوياً زملائي وزميلاتي في العمل

.....

إلى الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة القدس
إليكم جميعاً أهدي هذا العمل محبة مني وتقديراً لكم...

أريج تيسير رضا ماضي

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وإن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.



التوقيع:

الاسم : أريج تيسير رضا ماضي

التاريخ: 2019/05/28

شكر وعرفان

قال تعالى {وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} صدق الله العظيم

(سورة إبراهيم : 7)

- الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد على اله وصحبه أجمعين، أما بعد ..
- فأنتني اشكر الله العلي القدير على توفيقه لي لإتمام هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساعدني على إتمام هذه الدراسة واطح بالذكور :
- المشرف الفاضل د. سعدي الكررز الذي علمني التقاؤل والمضي إلى الأمام ومنحني من وقته وعلمه ما أنار لي درب المعرفة والعلم لانجاز هذه الدراسة .
 - كما أتوجه بالشكر والامتنان الجزيل إلى هذا الصرح الشامخ صرح "جامعة القدس" وإلى معهد التتمية المستدامة ممثلاً برئيسه الدكتور الفاضل " عزمي الأطرش" وإلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين فيه الذين ساعدوني للارتقاء بسلم العلم العظيم .
 - والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل محكمي أداة هذه الرسالة كل باسمه ولقبه.
 - وأتقدم كذلك بالشكر والعرفان إلى الجندي المجهول الذي ما بخل يوماً بتقديم يد العون والمساعدة في الحصول على المعلومات التي تنثري رسالتي الأستاذ حمد الله رسمي مرعي .
 - إلى زملاء العمل في مختلف محاكم الضفة الغربية الذين قدموا لي يد العون والمساعدة في تعبئة الاستبانة كل بشخصه واسمه .

والله ولي التوفيق

أريج تيسير رضا ماضي

مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع الحوكمة تحت عنوان " مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين " ، وقد وردت عدة مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة ، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات متعددة تم اعتماد التالي منها:

- **الحوكمة (Governance):** هي عبارة عن "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، وتشتمل على مقومات تدعيم المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية" (حلاوة، وطه، 2011).
- **الشفافية :** وتتصل بجانبين يتعلق الجانب الأول بوضوح العمل داخل المؤسسة، ووضوح العلاقة مع المواطنين المنتفعين من خدماتها أو الذين يساعدون في تمويلها، أما الجانب الثاني من الشفافية فيتعلق بالإجراءات والغايات والأهداف التي يجب أن تكون علنية غير سرية لأي سبب من الأسباب (أبو دية، 2004).
- **المساواة والعدالة :** وتعني أن كافة الأفراد رجالاً ونساءً داخل المنظمة يمتلكون فرصاً متساوية وعادلة لتحسين رفاهيتهم والحفاظ عليها (UNDP, 2012).
- **المساءلة :** وتعني أن لا يكون الفرد مسؤولاً أمام نفسه بل يجب المحاسبة على تحقيق الآخرين لمسؤولياتهم، بمعنى أن يتحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها (هلال، 2007).

- **حكم القانون :** وبمعنى اعتبار القانون المرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وتنفيذ أحكامه من قبل الجميع، ويتطلب ذلك بالضرورة بناء صيغة حكم مستقرة وتطويرها (مطير، 2013).

- **الأداء الإداري :** ويعرف على أنه تحقيق المؤسسة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية لتحقيق هدف الاستمرارية والبقاء الطويل الأجل وهو مفهوم يربط بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال أنشطتها (زيادة، 2011).

- **الاستجابة :** وفيه تسعى عمليات المنظمة لتلبية احتياجات كافة أصحاب المصلحة وخدمتهم (UNDP, 2012).

- **الفعالية والكفاءة :** وهي المخرجات التي تقدمها عمليات المؤسسات والتي تلبي الاحتياجات ضمن الاستخدام الأمثل للموارد (UNDP, 2012).

- **السلوك الأخلاقي :** هو إظهار السلوك المناسب من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات الشخصية وتطوير هذا السلوك الموجه نحو التابعين من خلال طرق عدة تتمثل في التواصل، والتعزيز، و اتخاذ القرارات (Brown, Trevino and Harrison, 2005).

- **السلطة القضائية :** السلطة القضائية مستقلة، وتتولاها المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها، ويحدد القانون طريقة تشكيلها واختصاصاتها وتصدر أحكامها وفقاً للقانون، وتعلن الأحكام تنفيذها باسم الشعب (الطماوي ، 1996، ص380)

- **مجلس القضاء الأعلى :** هو الهيئة القضائية العليا التي تمثل السلطة القضائية الفلسطينية (<https://www.courts.gov.ps>)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى " مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين، بالإضافة إلى التعرف إلى دور بعض المتغيرات مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل (المحافظة).

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي في جمع البيانات وتحليلها، كما قامت الباحثة بتصميم استبانته تتكون من (66) فقرة كأداة للدراسة مقسمة إلى قسمين، احتوى القسم الأول على المعلومات الديمغرافية والقسم الثاني ينقسم إلى محورين، بحيث يحتوي المحور الأول على (المتغيرات المستقلة) تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في ست مجالات هي (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة والمساواة)، في حين يمثل المحور الثاني (المتغير التابع) أداء السلطة القضائية والذي تكون من ثلاث مجالات لقياسه هما (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية، الخدمات الالكترونية)، وزعت الاستبانته على عينة الدراسة والتي بلغت (298) محامي مزاول أمام المحاكم الفلسطينية المنتشرة في محافظات الوطن في الضفة الغربية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبعد ذلك تم تجميعها ثم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وتم قياس صدقها وثباتها .

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي : 1- وجود أثر موجب لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين. 2- وجود درجة متوسطة لتطبيق مبادئ الحوكمة و أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين. 3- عدم وجود علاقة دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل (المحافظة) لدى عينة الدراسة من المبحوثين، و في ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة جملة من التوصيات كان أهمها

تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال قيام السلطة القضائية بنشر موازنتها (الإيرادات والنفقات) السنوية بداية كل عام والعمل كذلك على نشر حساباتها الختامية (مصرفاتها الفعلية وتفاصيلها) بعد نهاية كل سنة مالية، وكذلك تعزيز مبدأ المسائلة بحيث يتم منح نظام التفتيش القضائي دور رقابي كافي للرقابة على أعمال السادة القضاة والعمل على تعزيز المجالس التأديبية لمساءلة السادة القضاة في حال ارتكابهم أي خطأ، ضرورة مساهمة السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بمؤسسة الرئاسة والحكومة في تعزيز استقلال القضاء من خلال منحها الاستقلال الإداري والمالي الذي نص عليه القانون الأساسي الفلسطيني للحد من تدخل وهيمنة السلطة التنفيذية والأجهزة الأمنية في عمل السلطة القضائية وخاصة في جانب تعيين السادة القضاة أو في جانب اتخاذ القرارات القضائية، بالإضافة إلى ضرورة رفع معرفة السادة القضاة بمبادئ الحوكمة، وكذلك إلى زيادة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

The impact of application of governance principles on the performance of the judicial authority from the view point of Palestinian lawyers

Prepared By: Areej Tayseer Reda Madi

Supervised By: Dr. Sa'di Al-Kronz

Abstract

This study aims to identify the impact of application of governance principles on the performance of the judicial authority from the view point of Palestinian lawyers. It also aims to identify the role of variables such as gender, academic qualification, years of experience and workplace (governorate).

In order to achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive associative method in data collection and analysis. The researcher also designed a questionnaire consisting of (66) paragraphs and divided into two parts as a study tool. The first part contains demographic information and the second part is divided into two axes. The first axis contains (the independent variables) which represent implementing the principles of governance in six areas: (disclosure and transparency, participation and accountability, independence, moral commitment, rule of law, justice and equality). The second axis contains (the dependent variable) which represents the performance of the judicial authority, and consists of three areas of measurement: (response and speed of adjudication, efficiency and effectiveness, electronic services). The researcher distributed the questionnaire to the study population and its sample which consisted of (298) practicing lawyers before the Palestinian courts in the country governorates of the West Bank. The sample of the study was chosen in random stratified manner, and after it was collected, then encoded, it was entered to the computer, and processed statistically using the statistical packages of social sciences (SPSS).

The results of the study indicated that there is a positive impact of the application of the principles of governance on the performance of the judicial authority from the point of view of the Palestinian lawyers, with a moderate degree of the application of the governance principles and performance of the judiciary from the point of view of the Palestinian lawyers. In addition, the results indicated the absence of statistically significant relationship due to variables of gender, academic qualification, years of experience and place of work (governorate) in the study sample.

In light of the study results, the researcher suggested a number of recommendations, the most important of which was enhancing the principle of disclosure and transparency through the publication of the annual budget (revenues and expenditures) by the judicial authority at the beginning of each year. As well as to publish their final accounts (actual expenses and details) after the end of each fiscal year. Additionally, strengthening the principle of accountability so that the judicial inspection system is given sufficient oversight role to control the work of the judges. As well, consolidating the disciplinary councils to hold judges accountable if they commit any error. The Palestinian National Authority, represented by the Presidency and the Government, should strengthen the independence of the judicial authority by granting it the administrative and financial independence stipulated in the Palestinian Basic Law, so as to limit the interference and domination of the executive authority and the security services in the work of the judicial authority; especially in the appointment of judges or in judicial decisions, as well as the need to raise the knowledge of Palestinian lawyers on governance, as well as to increase studies on this subject.

1.1 المقدمة :

تعتبر الحوكمة ذات أهمية كبيرة في تعزيز المؤسسات كافة والنهوض بالأداء فيها وتحقيق استدامتها، لذا فإن كافة المؤسسات ومنظمات الأعمال وإداراتها سواء العامة منها أو الخاصة تسعى وبشكل حثيث لتطبيق الحوكمة والالتزام بمبادئها ومعاييرها وذلك للنجاحات الكبيرة التي تنتج عند تطبيقها على كافة الأصعدة حيث يعود السبب في هدر الموارد البشرية والمادية وما ينتج عنها من ضعف في الأداء لعدم تطبيق قواعد الحوكمة مما يؤدي بالنتيجة إلى ضعف في جودة الخدمات المقدمة في تلك المؤسسات على المستويين العام والخاص.

كانت الحوكمة وحتى أعوام قليلة مضت مصطلحاً غامضاً غير واضح المعنى والمعالم وأصبح اليوم من بين أكثر المصطلحات انتشاراً في أدبيات الأعمال وأصبح الباحثون يتسابقون على دراسة الحوكمة وأثرها على تحسين أداء المؤسسات وتعزيز ثقة أصحاب المصالح الآخرين فيها، كما يدرك الجميع أهمية الحوكمة في تحسين المناخ الاستثماري العام في الدولة ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد، بل أن مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة التي تتضمنها الحوكمة أصبحت جزءاً من التشريعات والقوانين في معظم الدول المتقدمة.

ومما زاد من أهمية الحوكمة هو ظهور الأزمات المالية العالمية التي أطاحت باقتصاديات عدد كبير من البلدان النامية والمتقدمة، وحالات الفشل والانهيئات التي واجهتها العديد من المنظمات، وكان أبرزها شركة وورلد كوم (World com) وفضيحة شركة انرون الأمريكية (Enron) والتي كان سببها

تساهل بعض المدققين الخارجيين مع الإدارة التنفيذية للشركة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة وعدم قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته، حيث تجلت إشكالية الطرف الرئيسي والوكيل بأوضح صورها بهيمنة الإدارة التنفيذية على القرارات في الشركة، مما عزز مفهوم الحوكمة لما له من ضرورة في الوقت الراهن ولما يعود من نفع ليس فقط على المؤسسات التي تلتزم بها، بل على المجتمع بأسره.

أصبحت الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة والالتزام بأحكام القوانين وضمان الرقابة على الأداء المالي و الامتثال للأنظمة والقوانين والتعليمات والقواعد المنظمة لعمل تلك المؤسسات من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة وتنفيذ الأهداف الأساسية التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها وذلك بهدف الحد من الفساد المالي والإداري واستغلال السلطة والنفوذ في غير مصلحة المنظمة أو المؤسسة (الشواورة، 2009).

يشكل تطبيق قواعد الحوكمة في عصرنا هذا أهمية كبيرة ليس فقط على منظمات القطاع الخاص فحسب وإنما امتدت إلى مؤسسات المجتمع المدني والقطاع العام حيث تمكنها من تطوير أدائها وتحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية واستدامة واثراً (صايح، 2018).

أصبحت الحوكمة في الوقت الحالي مدخل أساسي في تحسين الأداء وضبطه في كافة المنظمات، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (الإفصاح والشفافية ،المشاركة والمساءلة ، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون،العدالة والمساواة) في تحسين أداء السلطة القضائية.

يتضح أن معيار الشفافية والإفصاح يعني وجوب العلنية والوضوح والتصرف بطريقة مكشوفة لغيرها من السلطات و لكافة المواطنين والمحامين بحيث تتبنى السلطة القضائية إجراءات وتدابير واضحة تكفل للمحامين والمتهمين والجمهور وذوي العلاقة فرصة الاطلاع المباشر على المعلومات وعلى

طرق صنع القرار ومبررات إصداره ودواعيه حيث أكدت هذا المبدأ كل من أحكام القانون الأساسي الفلسطيني لعام 2002 م المعدل لسنة 2003م وقانون أصول المحاكمات المدنية والتجارية الفلسطيني رقم (2) لسنة 2001م و قانون تشكيل المحاكم النظامية الفلسطيني رقم (5) لسنة 2001م من خلال علنية جلسات المحاكم وكذلك من خلال حق الأفراد في الحصول على نسخة خاصة من الحكم ومن خلال تسبيب القاضي للحكم الصادر وتوضيح المحكمة الجوانب والمبررات التي استندت إليها في الحكم، و يكون الهدف الرئيسي من معيار الشفافية هو الوقاية من الوقوع في الأخطاء وسوء الإدارة وصولاً إلى الفساد وغيرها من مظاهر الانحراف .

معيار المشاركة والمساءلة لا يتعارض مع حصانة القضاة إذ أن الحصانة التي يتمتع بها القضاة ليست مطلقة إذ يحق للجهات المختصة في مجلس القضاء الأعلى والمتمثلة في دائرة التفتيش القضائي مساءلة القاضي في حالة الإهمال والتقصير التي يمكن أن يقع بها القضاة أثناء ممارستهم وظائفهم، وكون الغياب المطلق للمساءلة يمكن أن تؤدي إلى التسبب و انحراف البعض عن الغاية التي تسعى السلطة القضائية للوصول إليها وهي العدالة والإنصاف.

كفل القانون الأساسي الفلسطيني لعام 2002م المعدل لعام 2003م معيار استقلال السلطة القضائية من خلال ما نصت عليه المادة رقم (97) بأن السلطة القضائية مستقلة، وتتولاها المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها، ويحدد القانون طريقة تشكيلها واختصاصاتها وتصدر أحكامها وفقاً للقانون ويعني هنا استقلال القضاء وقيام السلطة القضائية بمهامها ووظيفتها بمعزل عن السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية أي بدون تدخل من قبل هاتين السلطتين في آلية عمل الهيئات القضائية .

يكن معيار الالتزام الأخلاقي في السلطة القضائية في مدى التزام أعضاء السلطة القضائية بمدونه السلوك الخاصة بالسلطة القضائية وبالممارسات الفضلى التي يجب أن يلتزم بها ويمارسها العاملون في السلطة القضائية .

أما معيار حكم القانون (سيادة القانون) فيشمل جودة القوانين والتشريعات المطبقة، فالإطار القانوني يجب أن يتسم بالعدالة وذلك لن يتحقق بدون جودة القوانين والتشريعات القضائية المعمول بها في السلطة القضائية، وان الرضى العام والثقة مرتبطة بتلك التشريعات وتطبيقها بعدالة على الجميع دون تحيز أو واسطة أو محاباة، كما يشمل حكم القانون على البيئية القانونية والتشريعية التي تحكم العمل في السلطة القضائية ويجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة ولا بد من توخي الحياد والنزاهة في إنفاذها وعدم تسييس الأحكام بما في ذلك القوانين الخاصة بالحقوق والحريات.

يعني معيار العدالة والمساواة أمام القانون والقضاء بأن لكل مواطن الحق في اللجوء إلى القضاء دون أي قيود الأمر الذي يؤدي إلى حمايته وإنقاذه من أي اعتداء قد يقع على حقوقه أو حرياته، وأن يتمتعوا أيضاً بالضمانات ذاتها في المحاكمة دون أي تمييز أو محاباة، ويمكن الحديث هنا بأن القانون الأساسي الفلسطيني لسنة 2002م المعدل لسنة 2003م أكد على مبدأ العدالة والمساواة من خلال ما ورد في متن المادة التاسعة من نفس القانون والتي نصت على أن (الفلسطينيون أمام القانون والقضاء سواء لا تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو اللون أو الدين أو الرأي السياسي أو الاعتقاد).

يتضح من الأنف أن مبادئ الحوكمة المطبقة على أعضاء السلطة القضائية هي ضوابط وقواعد تحكم العمل في السلطة القضائية وتشمل القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المطبقة ومدونة السلوك القضائي والتي تؤدي إلى مزيداً من الضبط والتحكم .

2.1 مبررات الدراسة

تم اختيار هذه الدراسة بناءً على جملة من المبررات تتلخص في :

1- إثارة انتباه المسؤولين وصانعي القرار في السلطة القضائية إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بمستوى أداء المؤسسة.

2- تسليط الضوء على أهم مبادئ الحوكمة المطبقة في السلطة القضائية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء فيها.

3- المساهمة في تزويد المكتبات الفلسطينية بدراسة جديدة في مجالي الحوكمة والأداء.

3.1 مشكلة الدراسة

أن القضاء يعد عنوان نهضة الدول ومعيار تقدمها ومظهر رقيها، حيث يمثل القضاء سياق الحقوق والحريات ففيه يستقر الأمن وتزدهر الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومع تخلفه تتعرض الدولة إلى اشد الأخطار (نصر الله، 2014).

وحيث أن القضاء كغيره من المنظمات التي تسعى دائماً لتطوير أدائها فيما يخص رفع كفاءة عمل المحاكم لضمان سرعة الفصل في الدعاوي وتقديم الخدمات القضائية بكفاءة وفاعلية ضمن الرؤية الإستراتيجية للسلطة القضائية، وحتى يرتقى الأداء في السلطة القضائية إلى مستوى عالي من الجودة، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة والتي تمثلت في الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة :

ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين؟

4.1 أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - أول الدراسات الساعية التي تناولت موضوع مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الاداء في السلطة القضائية ، وهي بذلك تحمل أهمية بالغة من النواحي العلمية والنظرية والمكانية والزمانية توضيحها فيما يلي :

1. الأهمية النظرية : إضافة معرفة علمية جديدة إلى المكتبة العربية عامة والفلسطينية خاصة.

2. الأهمية العلمية التطبيقية :

أ. تشكل هذه الدراسة احد المراجع الرئيسية التي من الممكن أن تساعد أصحاب القرار في المؤسسة القضائية في التعرف على الدور المتوقع من تطبيق مبادئ الحوكمة في رفع كفاءة العمل القضائي.

ب. توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات ومعلومات حول اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء السلطة القضائية.

ت. تسعى هذه الدراسة للوصول إلى نتائج واضحة ومهمة حول دور تطبيق مبادئ الحوكمة في رفع مستوى أداء السلطة القضائية.

ث. تدعم هذه الدراسة الدراسات والبحوث التطبيقية في مجال حوكمة القضاء من خلال بيان أهمية هذا الدور، ولرفد الجهات المعنية بالملاحظات والتقييم المناسب الذي يساعد على أداء دورها القضائي في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية .

3. الأهمية المكانية : تنبع الأهمية من تطبيقها في السلطة القضائية حيث تمثل السلطة القضائية جسم مستقل يحظر التدخل في عملها.

4. الأهمية الزمانية : حداثة مصطلح الحوكمة القضائية في فلسطين.

5.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى قياس اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين، ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم صياغة الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في السلطة القضائية، والتي حدد جانب مهم منها برنامج الأممالإنمائي والمتمثلة في المحاور التالية (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة والمساواة).

2- التعرف بالأداء ممثلاً ب (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية، الخدمات الالكترونية).

3- قياس مستوى الأداء في السلطة القضائية .

4- البحث في العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة والمساواة) والأداء ممثلاً ب (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية، الخدمات الالكترونية) في السلطة القضائية.

5. التعرف على اتجاهات المحامين الفلسطينيين حول اثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح

والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة

والمساواة)على أداء السلطة القضائية (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية،

الخدمات الالكترونية) باختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومكان

العمل (المحافظة).

6.1 اسئلة الدراسة

وبناءً على اهداف الدراسة وبعد مراجعة أدبيات البحث والدراسات السابقة المتعلقة بمفرداتها ومتغيراتها نشأت مجموعة من الأسئلة التي تشكل الاجابه عليها محاكاة علمية عملية لأهداف البحث وتلخصت بـ:

السؤال الرئيسي : ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين؟

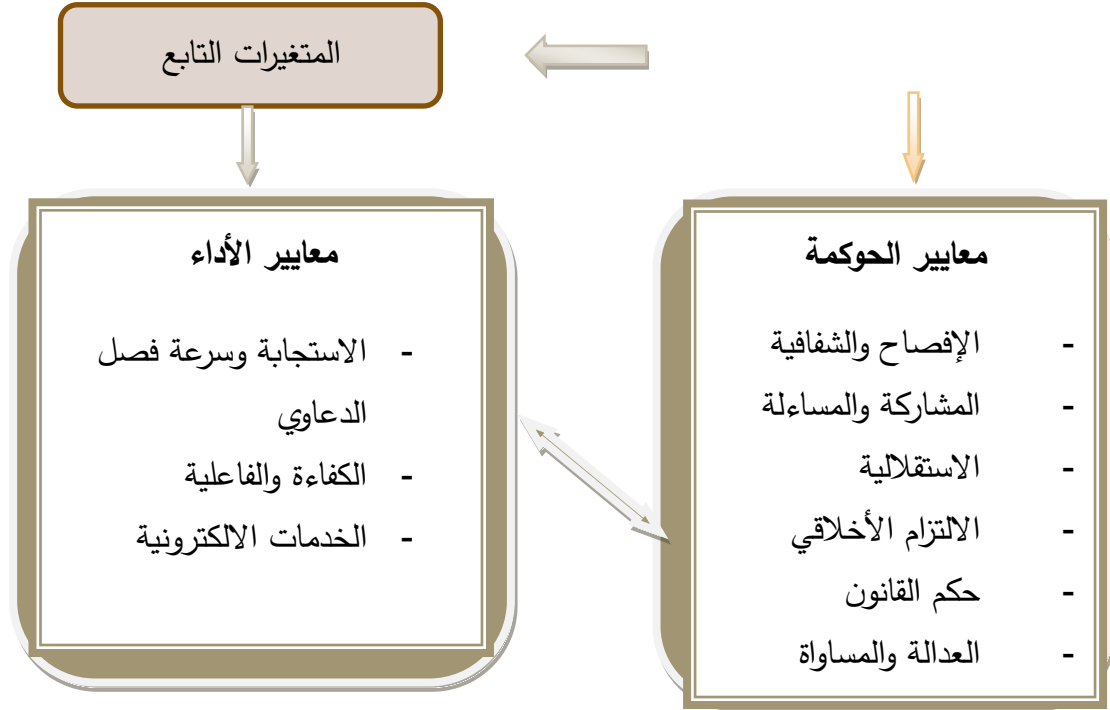
وينفرد عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة والمساواة) في السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين؟.

2- ما هو مستوى أداء السلطة القضائية ممثلاً (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية، الخدمات الالكترونية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين ؟

3- هل تختلف اتجاهات المحامين الفلسطينيين حول تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة والمساواة) على أداء السلطة القضائية (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية، الخدمات الالكترونية) باختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومكان العمل (المحافظة)؟

7.1 متغيرات الدراسة:



الشكل رقم (1.1) أنموذج الدراسة

المتغيرات الضابطة أو الوسيطة: وتشمل في المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل (المحافظة).

8.1 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم

القانون، العدالة والمساواة) وأداء السلطة القضائية (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية، الخدمات الالكترونية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة والمساواة) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل (المحافظة)).

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء السلطة القضائية (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية، الخدمات الالكترونية) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل (المحافظة)).

9.1 حدود الدراسة:

- الحد المكاني : ستقتصر هذه الدراسة على السلطة القضائية في الضفة الغربية.
- الحد الزمني : ستجري هذه الدراسة في العام 2018 -2019م.
- الحد البشري : ستقتصر هذه الدراسة على استطلاع آراء المحامين الفلسطينيين النظاميين المسجلين لدى نقابة المحامين الحاصلين على شهادة مزاوله مهنة المحاماة .

10.1 هيكلية الدراسة :

جدول رقم (1.1) يوضح هيكلية الدراسة وفصولها:

المحتوى	الفصل
المقدمة، ومشكلة الدراسة، ومبررات الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسئلة الدراسة، وفرضيات الدراسة، ومنهجية الدراسة، وحدود الدراسة، وهيكلية الدراسة، ومصطلحات الدراسة.	الفصل الأول
الإطار النظري والدراسات السابقة المحور الأول أهمية الحوكمة، أهداف الحوكمة في القطاع العام، محددات الحوكمة، معايير الحوكمة، مبادئ الحوكمة في القطاع العام . المحور الثاني : الأداء المؤسسي، هدف تقييم الأداء المؤسسي، هدف تقييم الأداء المؤسسي، مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الحكومية . المحور الثالث : السلطة القضائية، مفهوم السلطة القضائية، أهمية السلطة القضائية، مكونات السلطة القضائية . ودراسات سابقة، محلية، عربية، أجنبية، التعقيب على الدراسات السابقة	الفصل الثاني
منهجية الدراسة، الطرق والإجراءات، تصميم أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة وثباتها، حدود الدراسة، محددات الدراسة ومعوقاتها، متغيرات الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، المعالجة الإحصائية	الفصل الثالث
نتائج تحليل بيانات الدراسة، نتائج اختبار الفرضيات، ملخص نتائج الدراسة	الفصل الرابع
استنتاجات الدراسة، توصيات الدراسة	الفصل الخامس

2. الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والأدبيات التي تم إعدادها من قبل علماء وباحثون سابقون في مجال الدراسة، لتحديد المقصود من المفاهيم والمفردات ذات العلاقة بموضوع الحوكمة والأداء، وقسم الفصل إلى قسمين بحيث يتناول القسم الأول الإطار النظري للدراسة، والقسم الثاني يتناول الدراسات السابقة .

1.1.2 نشأة مفهوم الحوكمة

أجمع الباحثون على أن تنظيم العلاقة بين الأطراف المكونين لمشروع ما تعود جذوره إلى ظهور النزاعات والاختلافات بين أطراف العلاقة التعاقدية والذي ترافق مع النمو الكبير في قطاع الأعمال، الأمر الذي استدعى من هذه الأطراف وضع الشروط والترتيبات القانونية والتنظيمية اللازمة، إلا أن الكثير من الباحثين يرجعون ظهور مفهوم الحوكمة بمقارنته الحديثة إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث حدث طفرة اقتصادية هائلة في الولايات المتحدة الأمريكية تجاوزت فيها الحدود الجغرافية والتي أدت إلى ظهور نزاعات بين بعض الشركات، ومشاكل بسبب سوء استغلال الشركات الاقتصادية العملاقة لنفوذها، وسيطرة الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة الذي يهيمن عليه كبار المساهمين المتنفيين دون مراعاة حقوق ومصالح كافة المساهمين وأصحاب المصالح.

ويرجع تنظيم العلاقات التعاقدية في إطارها التشريعي الحديث إلى الربع الأخير من القرن الماضي وبالتحديد سنة 1970 م عندما قامت اللجنة الفدرالية الأمريكية للأوراق المالية والمبادلات بأدراج

موضوع حوكمة الشركات ضمن خطتها الإصلاحية، ففي عام 1974م أصبح يتم تداول مصطلح الشركات بدلالاته القانونية في حل النزاعات التي حدثت بين شركات سكك الحديد والشركات العقارية وغيرها من الشركات، ومما زاد من أهمية موضوع حوكمة الشركات الأزمة المالية التي أصابت الدول الآسيوية عام 1997 بسبب الانهيارات الكبيرة في قطاعها المصرفي وأسواقها المالية، الأمر الذي دفع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 1998م بوضع مبادئ لحوكمة الشركات والتي فيما بعد أصبحت مرجعا رئيسيا لحوكمة الشركات عموماً والمؤسسات المالية على وجه الخصوص بعد حصولها على موافقة من قبل منتدى الاستثمار المالي، وأصبحت هذه المعايير أساسا لعنصر حوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وبنك التسويات الدولية ولجنة بازل والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية، غير أن العديد من الجهات المضطلة بموضوع الحوكمة بما فيها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قامت بمراجعة المبادئ لزيادة ضبط بعض جوانبها حيث جاء ذلك على اثر الأزمات التي حدثت بعد انهيار بورصات آسيا، و فقاعة الدوت كوم أو فقاعة تكنولوجيا المعلومات عام 2000، وفضيحة شركة الطاقة الأمريكية إنرون التي تورط فيها محاسبو ومراجعو الشركة سنة 2001م، ممثلة بشركة أرثر أندرسون لتدقيق الحسابات والاستشارات المالية مع الإدارة التنفيذية للشركة فأعدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نسخة معدلة بمبادئ الحوكمة سنة 2004م، كما أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) من جهتها معيار "تعزيز حوكمة شركات الرقابة المصرفية عام 2006م، كما أجمع الباحثون على ضرورة التأكيد على موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والتي تعني الدافع الداخلي الأخلاقي والقيم الذي يجب أن يسبق موضوع الحوكمة النمطية وتم تأطيره من خلال وضع بعض اللوائح والتعليمات التي يمكن قياسها (بوهراوة، 2015).

أن الاهتمام المتزايد في مبادئ الحوكمة أنتقل بشكل سريع من حوكمة الشركات إلى حوكمة مؤسسات القطاع الحكومي حيث أصبح الباحثون يرون وجود ضرورة ملحة في تبني مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة لما تمثله من مطلب أساسي لتطوير أعمال القطاع الحكومي ولمساهمتها في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تصب في صالح المنتفعين من خدمات القطاع الحكومي.

2.1.2 تعريف الحوكمة

على الرغم من حداثة مصطلح الحوكمة إلا أن الباحثين والكتاب لم يستطيعوا الخروج بتعريف واحد لمصطلح الحوكمة، لذلك يمر المتصفح للأدب النظري على عشرات التعريفات المتعلقة بمفهوم الحوكمة وفيما يلي سرد لبعض منها :

فمنهم من عرفها على أنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة" (جابر، 2010).

وعرفت الحوكمة أيضا على أنها "مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات والرقابة الفاعلة عليها ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة وأصحاب المصالح، وتساعد القائمين على تحديد توجه وأداء المنظمة ويمكن من خلالها حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين وكذلك تعظيم أرباح المنظمة وقيمتها السوقية على المدى البعيد وتنظيم العلاقة بين الإدارة العليا التي تشمل (الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة) وبين حملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة" (صلاح، 2017).

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها " مجموعة من العلاقات التي تنظم العلاقة بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح " (دليل مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013).

وكذلك عرفت الحوكمة على أنها " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي منظمة سواء وحدات القطاع الخاص أو وحدات القطاع العام " (غادر، 2012).

كما عرفها (عوض، 2016) " بأنها عبارة عن نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية".

ويتضح من الأنف أن مفهوم الحوكمة يحتوي على عناصر أساسية يمكن الإشارة إليها ب : أنها مجموع القوانين والقواعد والعلاقات التي تنظم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة في أي منظمة أو مؤسسة، وانه هادف ومرتكز على تحقيق أهداف وخطط المنظمة بجودة وتميز، وبهذا لا بد من الإشارة إلى أهمية الحوكمة لكي يكون تطبيق الحوكمة في المنظمات مفيد لكافة الأطراف من ذوي العلاقة .

3.1.2 نظام الحوكمة : (د.الكرنز، 2017).

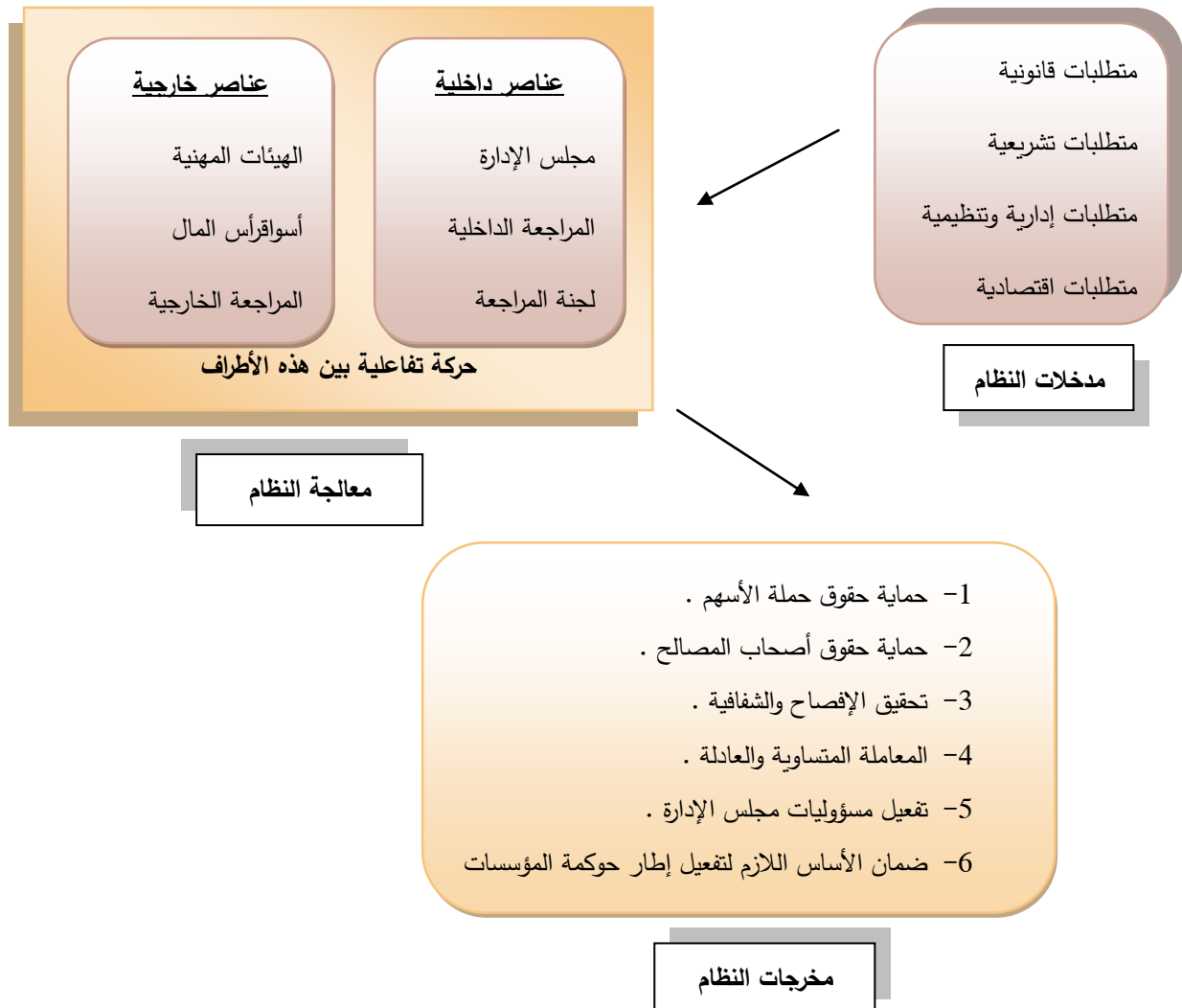
وتتخصر مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها بما يلي :

- 1- مدخلات النظام : ويعني كل ما نحتاج إليه من متطلبات ومستلزمات سواء كانت متطلبات قانونية أو تشريعية أو تنظيمية أو إدارية أو رقابية أو اقتصادية .

2- تشغيل النظام : وهي الجهات المسؤولة عن تطبيق النظام والجهات المشرفة على عملية التطبيق والجهات الرقابية التي تدقق وتراقب كل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها يساهم في التنفيذ وفي تشجيع الالتزام أو في تطوير أحكامها أو الارتقاء بفاعليتها.

3- مخرجات النظام : الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات السليمة في المؤسسات والتي بدورها تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف وتعظيم الانجازات والمخرجات وكذلك المحافظة على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق المكاشفة والإفصاح والشفافية والنزاهة والمسائلة .

الشكل (1.2) نظام حوكمة المؤسسات : (اشرف حنا ميخائيل، 2005)



4.1.2 أهمية الحوكمة

أن أهمية الحوكمة تتبع من الحاجة إلى توفير نظام وقائي يدافع عن السلامة ويحقق المصداقية، حيث ساهم انهيار الشركات المالية عام 1997 في ظهور الحوكمة إلا أن العالم اخذ ينظر نظرة جديدة لحوكمة الشركات بعد انفجار الأزمة المالية الآسيوية فوصفوها بأنها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحوكمة (حلاوة وطه، 2011).

لذلك أضحت الحوكمة من أهم العمليات التي من خلالها يتم التأكد من حسن سير العمل في الشركات ومن نزاهة الإدارة فيها من خلال الوفاء بالتعهدات والضمانات لتحقيق أهداف المنشآت بشكل قانوني واقتصادي سليم ومن خلال توفير الوسائل التي تضبط العمل وتزيد من تطور الأداء وزيادة الجودة فيها الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على مصالح جميع الأطراف فيها (الحايك، 2016).

وحددت (صايح، 2018) أهمية الحوكمة بما يلي :

- 1- تحجيم حجم الفساد الإداري المنتشر بين القطاعات الحكومية والخاصة .
- 2- تحقيق أهداف المنظمة من خلال المساهمة في سن قوانين وقواعد تمثل الإطار التنظيمي للمنظمة.
- 3- تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمات .
- 4- تعرض التسلسل الإداري والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بهدف المتابعة والرقابة على أداء العمل من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة .
- 5- الإفصاح التام عن البيانات التي تقدمها المنظمة وتساهم في تحسين عمل المنظمة بكل نزاهة وشفافية .

- 6- تساعد في توفير مصادر تمويل من خلال جذب الداعمين المحليين أو الأجانب.
- 7- تحديد المهام والمسؤوليات والحقوق بين الأطراف المختلفة في المنظمة بهدف رفع أداء الموظفين وأصحاب المصالح.

5.1.2 أهداف الحوكمة في القطاع العام

عند امتلاك الدوائر الحكومية الأطر التشريعية والتنظيمية والإجراءات التي تساعد في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية وإدارة برامجها بشكل ممنهج ومدرّس فإن ذلك يمكنها من تحقيق الأداء الجيد وبالتالي يمكن اعتبار الدوائر الحكومية هذه أنها ذات حوكمة جيدة، وغاية الحكومة في القطاع العام هي تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق الأهداف التالية (دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام الأردني، 2014):

- 1- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام .
- 2- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة .
- 3- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة والحد من استغلال السلطة العامة لإغراض خاصة.
- 4- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين .
- 5- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة .
- 6- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية والإستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
- 7- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر .
- 8- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتحقيق أثار المخاطر والأزمات المالية .

وبعد الاطلاع على أهداف الحوكمة في القطاع العام فإن الباحثة ترى أن أهداف حوكمة القضاء يمكن إجمالها فيما يلي :

1- زيادة ثقة المتقاضين بقطاع العدالة .

2- زيادة نسبة رضا المتقاضين عن الخدمات التي تقدمها السلطة القضائية والتي تعتبر خدمات مستجدة غير مسبقة من خلال استعمال المعلومات في إدارة الملفات القضائية والإجراءات، واستعمال الشبكة المعلوماتية ليس من أجل التواصل فقط بل حتى من أجل التقاضي عن بعد، والمعالجة الفورية لبعض القضايا، والأخذ بنظام الإجراءات الإلكترونية والإيداع الإلكتروني للوثائق المدلى بها في الملف، حيث يهيأ الملف على وسائط إلكترونية، ويتم تبادل المذكرات والوثائق الإلكترونية بين الأطراف والمحكمة، ويتم بذلك تلافي شكايات الإجراءات التقليدية التي تؤدي إلى التأخير في البت في القضايا(عوض، 2016).

3- تحقيق مبدأ المساواة والعدالة الاجتماعية في الوصول إلى قطاع العدالة .

4- تحقيق مبدأ الإفصاح التام عن سير إجراءات الدعوى من خلال البرامج الالكترونية (برنامج ميزان2) والذي يتيح لكافة أطراف الخصومة متابعة سير الجلسات ومتابعة القرارات التي تصدر عن المحاكم بكل نزاهة وشفافية .

5- تحقيق رسالة السلطة القضائية المتمثلة في تعزيز استقلال القضاء وضمان كرامة القضاة ونزاهتهم وكفاءتهم، وتأهيل القضاة والموظفين للعمل في السلطة القضائية وتطوير أداء المحاكم وتسهيل إجراءات الدعاوي، ومأسسة وتطوير دوائر مجلس القضاء الأعلى كدوائر التدريب والتفتيش القضائي والأمانة العامة وغيرها (<https://www.courts.gov.ps>).

6- تعزيز وتطوير قدرات العاملين في السلطة القضائية من خلال تبني نظام تقييم فعال للأداء وكذلك من خلال تحديد الاحتياجات اللازمة لعملية التطوير .

7- حماية السلطة القضائية من ظاهرة الفساد الإداري والمالي من خلال الأنظمة الرقابية والتقييم الدائم

لعمل محاكم ودوائر السلطة القضائية وخاصة الدوائر التي تتعامل في تحصيل الرسوم المالية.

8- يساهم التزام السلطة القضائية بمعايير الحوكمة الدولية في جذب المانحين والداعمين لقطاع العدالة

من خلال تمويل البرامج والمشاريع التي تهدف إلى تطوير العمل القضائي .

6.1.2 محددات الحوكمة

يجمع العديد من الباحثين على وجود مجموعة من المحددات التي تساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة

بشكل سليم وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين :

أ- المحددات الخارجية (فوزي، 2003) :

- المناخ العام للاستثمار في الدولة ويتمثل في القوانين واللوائح التي تنظم عمل السوق.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات .
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات .

وتلعب المحددات الخارجية أهمية تتمثل في تنفيذ القواعد والقوانين التي تقلل من التعارض بين العائد

الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.

ب-المحددات الداخلية:

وتشتمل على القوانين واللوائح داخل الشركة من خلال تصميم هيكل إداري سليم يوضح المهمات

والمسؤوليات والواجبات بين الأطراف الثلاث المعنية بتطبيق الحوكمة داخل الشركة (الجمعية العامة

ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين) وكذلك يحدد آليات اتخاذ القرارات داخل الشركة الأمر الذي

يسهم في تقليل التعارض بين مصالح الأطراف الثلاث وكذلك يحقق مصالح الأطراف على المدى الطويل (غلاب، 2011) .

7.1.2 معايير الحوكمة :

تعددت المعايير والمبادئ التي وضعت من قبل المؤسسات والمنظمات التي اهتمت بمفهوم الحوكمة ولا بد من التطرق إلى معايير الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص.

7.2.2 معايير الحوكمة كما حددتها وعرفتها المؤسسات الدولية المتخصصة

1.7.2.2 معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999م العديد من معايير الحوكمة وكما أجرت

تعديلات على المعايير عام 2004، والتي تمحورت في النقاط التالية (الشوارة، 2009) :

✓ بناء إطار فعال لحوكمة الشركات يساهم في تحديد المسؤوليات وتقسيمها بين مختلف المستويات الإدارية المسؤولة عن الرقابة والإشراف ومتابعة الالتزام بتطبيق القوانين داخل الشركة للوصول إلى رفع مستوى الشفافية والكفاءة داخل الأسواق.

✓ حقوق المساهمين : متمثلة في المحافظة على حقوقهم من حيث حقهم في اختيار مجلس الإدارة والمشاركة في اجتماعات الهيئة العامة وحقهم في نقل ملكية الأسهم.

✓ المساواة : وهي الوصول إلى المساواة في التعامل بين المساهمين من حيث الدفاع عن حقوقهم القانونية والمشاركة في التصويت على القرارات وإطلاعهم على كافة الممارسات التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

✓ دور المستفيدين والأطراف المرتبطة : وتتضمن احترام الأطراف المرتبطة بالشركة من (مساهمين، مقرضين، مجلس إدارة، إدارة تنفيذية، قوة عاملة، مجتمع) وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في عملية الرقابة على الشركة .

✓ الشفافية : وتتمثل في الإفصاح عن كافة المعلومات والبيانات لكافة المساهمين بطريقة عادلة وفي الوقت المناسب.

✓ مسؤوليات مجلس الإدارة : وتتمثل في تحديد مسؤوليات كل من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والحقوق القانونية وكيفية اختيارهم ودورهم في الإشراف على الإدارة التنفيذية .

2.7.2.2 معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

حيث وضعت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات وإرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، ومن أهم هذه التعليمات هي (الجيلاني، 2015) :

❖ بناء ميثاق شرف بين المؤسسات لتحقيق تطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات.

❖ إعداد إستراتيجية للشركة والتي يمكن من خلالها قياس نجاح الشركة الكلي ومدى مساهمة الأفراد في ذلك.

❖ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

❖ إنشاء نظام ضبط داخلي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر.

❖ إيجاد آلية تعاون ما بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

❖ وضع نظام مراقبة خاص لمراكز المخاطر في الموقع الذي يتصاعد فيه تضارب المصالح.

- ❖ وضع نظام حوافز فعال يضمن العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز على الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
- ❖ ضمان تدفق المعلومات بشكل مناسب سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

3.7.2.2 معايير مؤسسة التمويل الدولية

- ففي عام 2003 قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي بوضع القواعد والأسس والمعايير التي تهدف إلى دعم الحوكمة داخل المؤسسات وكان أهم هذه الأسس هي (الجيلاني، 2015):
- أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة .
 - وضع خطوات إضافية جديدة تضمن بناء الحكم الجيد .
 - المساهمة في تحسين وتطوير الحكم الجيد محلياً .
 - القيادة العليا الجيدة.

4.7.2.2 مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP للحوكمة

- وقد اجمع العديد من الباحثين في مجال الحوكمة أن مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هي الأكثر شمولاً فقد حددها البرنامج بتسعة معايير تشمل أغلب معايير الحوكمة التي وضعتها المنظمات الأخرى، وتم تحديدها على النحو التالي (جلاد، 2017) :
- أ- المشاركة : ويضمن هذا المبدأ مشاركة كافة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات المؤسسية وتنفيذها .
 - ب- سيادة القانون أو سلطة القانون : ويقصد بذلك أن حكم القانون هو المرجع الأول والأخير في تنظيم العلاقة داخل المؤسسات والذي بدوره يضمن حقوق كافة الأطراف بعدالة وموضوعية .

ت- الشفافية : ويركز هذا المبدأ أن تكون السياسات الاقتصادية وتدقيق المعلومات مكشوفة وواضحة لكافة الجهات اللازمة ما يساهم في اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.

ث- حسن الاستجابة : وتتمثل في قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات الأفراد والاستجابة لمتطلباتهم الشرعية وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها .

ج- التوافق : بذل كافة الجهود من أجل الوصول الى حلول ترضي كافة الأطراف والجهات ذات الصلة وصولاً إلى تحقيق المصلحة العامة.

ح- المساواة : ويعزز هذا المبدأ تحقيق فرصة تكافؤ الفرص بين كافة الأفراد وضمان حقوق كافة المساهمين وتحقيق العدالة في تحديد الواجبات والحقوق .

خ- الكفاءة والفاعلية ويمثل هذا المبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

د- المساءلة أو المحاسبة : وهي تتمثل في خضوع كافة المسؤولين وصناع القرار والموظفين إلى المحاسبة والمساءلة أمام جهات الاختصاص وأمام الرأي العام.

ذ- الرؤية الإستراتيجية : وتتمثل بتحقيق تطوير إداري يضمن من خلاله امتلاك المؤسسات رؤية إستراتيجية طويلة المدى وقصيرة المدى تستطيع من خلالها المؤسسة ضمان حقوق وواجبات كافة الأفراد المعنية وكذلك تكون قادرة على مواجهة الظروف البيئية الداخلية والخارجية .

5.7.2.2 مبادئ حوكمة القطاع العام:

حدد دليل ممارسة حوكمة القطاع العام الأردني مبادئ الحوكمة في القطاع العام والتي استند في تحديدها على المبادئ التي حددتها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث ركز الدليل على محورين أساسيين هما :

1- الكفاءة والفاعلية في إدارة موارد الدولة .

2- ضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة .

وقد تضمن هذان المحوران أهمية المحافظة على المال العام وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والعمل على تطويرها والسعي الدائم نحو تحقيق الدوائر الحكومية لأهدافها بكفاءة وفعالية وسلامة تقارير الأداء والإفصاح عنها للمواطنين في الوقت المناسب وكذلك النزاهة الشفافية والوضوح والعدالة وتعزيز ثقة الأطراف ذات العلاقة معد الدوائر الحكومية .

6.7.2.2 معايير الحوكمة للمؤسسات والإدارات العامة (د.الكرنز، 2017)

وهي لا تخرج عن تلك المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لحوكمة

الشركات ويمكن تلخيصها استناداً إلى ذلك إلى ست مجموعات هي :

1- التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والإدارات العامة.

2- اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية .

3- المعاملة المتساوية لجميع الملاك سواء كانت الدولة أو الأفراد.

4- العلاقة مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية في كافة

إدارات الدولة بما يحقق ذلك .

5- الشفافية والإفصاح والمكاشفة من خلال تفعيل عمل الأجهزة الرقابية العامة في الدولة (البرلمان،

ديوان المحاسبة، ديوان الموظفين العام أو الخدمة المدنية، إدارات وأجهزة التفتيش المركزي، ديوان

أو هيئات مكافحة الفساد والكسب غير المشروع أو أي أجهزة رقابية أخرى).

6- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة ومجلس الوزراء كل حسب اختصاصه .

أما المعايير التي ستعتمدها الباحثة في دراستها هي :

أن حوكمة القضاء تم تعريفها على أنها مجموع التنظيمات والإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها لتمكين القضاء من أداء مهمته على الوجه الأكمل، وهي بذلك ترتبط بأدوار مختلف الفاعلين في الحقل القضائي لاسيما المهن المرتبطة بقطاع العدالة والتي تساهم يوميا في إدارة العدالة كالقاضي وكاتب الضبط والمحامي والخبير إلى غير ذلك من أصحاب المهن المرتبطة بالميدان القضائي، فهؤلاء يتدخلون ويؤثرون بشكل أو بآخر في ترسيخ الحكم الرشيد في القضاء (عوض، 2016).

وانطلاقا من هذا التعريف استطاعت الباحثة تحديد معايير الحوكمة التي ستعتمدها في دراستها وجاءت على النحو التالي:

1- الإفصاح والشفافية : وهي أن تكون جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بقضية ما متوفرة وواضحة ويستطيع المتقاضين الوصول إليها بكل سهولة ليتسنى لهم الوصول إليها في أي وقت يحتاجونها وكذلك الإلمام بكافة مجريات القضية والحصول على المعلومات الصحيحة والحقيقية وفي الوقت المناسب.

2- المشاركة والمسائلة: وتعني هنا مدى إتاحة السلطة القضائية للجهات ذات العلاقة بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الجهات التمثيلية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط الإستراتيجية التي تخص قطاع العدالة، ومدى خضوع المسؤولين وصناع القرار والموظفين في السلطة القضائية إلى المحاسبة أمام جهات الاختصاص .

3- الاستقلالية : بحيث يتم قياس مدى تمتع السلطة القضائية بالاستقلال المالي والإداري عن السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية والذي نص عليه القانون الأساسي الفلسطيني .

4- الالتزام الأخلاقي : بحيث يلتزم كافة العاملين في السلطة القضائية من (قضاة وأعوان قضاء)

بأخلاقيات المهنة التي قامت السلطة القضائية بتحديددها في مدونة السلوك للعاملين في مجلس

القضاء الأعلى .

5- حكم القانون : حيث يمكن من خلاله قياس مدى ثقة المتقاضين في القوانين واللوائح المنظمة لها

في فلسطين.

6- العدالة والمساواة في: بحيث يكون كافة المتقاضين أمام المحاكم سواسية فلا يميزهم اللون أو

الدين أو العرق أو الحزب، كما تكون كافة الخدمات التي يقدمها مجلس القضاء متوفرة للجميع

بشكل متساوي وبدون أي تمييز .

1.2 المبحث الثاني : الأداء المؤسسي

أن مفهوم الأداء يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام حيث يعد القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويعد مفهوم الأداء عنصرا محوريا لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من تعدد واتساع الإبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء واهتمام المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (إدريس، 2009).

وان تحسين مستوى الأداء ورفع درجاته أضحى اهتمام العديد من الدول المتقدمة والنامية، حيث أصبح الأداء معيار قياس نمو وتقدم الدول.

وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بمفهوم الأداء إلا أنهم لم يجمعوا على تعريف موحد لمفهوم الأداء المؤسسي مبررين ذلك بالاختلاف في المعايير التي تستخدم في دراسته، إلا أن الباحثون يرون أن الأداء الناجح هو الذي يحقق أهداف المؤسسة، ومن هنا يمكن ذكر أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي :

حيث يعرف الأداء المؤسسي : على انه شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس لانجاز هدف أو مجموعة من الأهداف وقد فطر الله الناس على العمل الجماعي و ممارسته شكلا ومضمونا (الدجني، 2011)

كما يمكن تعريفه على أنه تحقيق المؤسسة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية لتحقيق هدف الاستمرارية والبقاء الطويل الأجل وهو مفهوم يربط بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال أنشطتها (زيادة، 2011).

وعرف الأداء المؤسسي أيضا بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Peterson, 2013).

ويمكن القول بأن التعريفات السابقة تشمل عنصرين مهمين الأول الأهداف أي أن مفهوم الأداء المؤسسي يركز على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها .
ثانيا النظام عبارة عن قدرة المنظمة على التعامل مع بيئتها الخارجية والداخلية .

1.3.2 هدف تقييم الأداء المؤسسي:

يهدف تقييم الأداء المؤسسي إلى تطوير عمل المؤسسة وترتيبه بشكل مستمر بحيث أصبح الأداء معيارا للنمو الإداري والاقتصادي، فرفع مستوى المعيشة وزيادة الدخل القومي أصبح يعتمد على كفاءة أداء العاملين في المؤسسات مما يؤثر على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي (اشرف وعبابنة وآخرون، 2014).

1.3.3 أهمية تقييم الأداء المؤسسي :

ولتستفيد المنظمات من العمل بمفهوم الأداء المؤسسي فلا بد أن تقوم بتطبيق نظام لتقييم هذا الأداء، ويمكن حصر أهمية تقييم الأداء المؤسسي في مجموعة من الأسباب (مخير وآخرون، 2004) منها:

- ازدياد الصعوبات التي تواجه تمويل المنظمات فكان لا بد من تبني طرق جديدة لتحسين الأداء من حيث لم تعد الأساليب الرقابية كافية للحكم على أداء المنظمات.
- تطوير أهداف كمية قابلة للقياس حيث تعتبر المقاييس الكمية مرتكز أساسي لتضمين البعد الإداري والمؤسسي في تقديرات الميزانية المطلوبة للأنشطة وفي تحديد خطط التنمية .
- إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن انجازها في النقاط التالية(المبيض، 2013):
- ترشيد التكلفة .
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .
- تحديد مراحل تنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات .
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط .
- التحقق من مستوى المؤسسة للأهداف الوطنية والإستراتيجية .
- تسليط الضوء على كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها الفنية والبشرية والمالية.
- المساهمة في التطوير الشامل للمؤسسة من خلال التعرف إلى الجوانب التي تؤدي لرفع مستويات الأداء والتعرف إلى نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة .
- خلق المنافسة بين الإدارات لتحقيق مستويات أداء أعلى .
- تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة .
- زيادة نسبة رضا متلقي الخدمة .

كما حدد (والي، 2011) أهمية تقييم الأداء على النحو التالي :

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المنظمة وعلي مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي .

1- أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

• إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

• رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

• تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

• مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

2- أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين:

○ دفع المسيرين والمشرفين إلى تنمية ومهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

○ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم .

3- أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين :

■ تجعل العاملين أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .

■ دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً .

1.3.4 أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الحكومية (صالح، 2014) :

تشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم في عملية قياس أداء المنظمات ويمكن تحديدها في ست مؤشرات وهي :

1- مؤشرات تتعلق بالفاعلية (Effectiveness) : حيث تعمل الأجهزة الحكومية على قياس مقدار الأهداف التي تم انجازها باستخدام أفضل الطرق لانجاز تلك الأهداف .

2- مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي (Productivity) : حيث يتم من خلال هذا المؤشر قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات .

3- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في الأجهزة الحكومية (Efficiency) : بحيث يتم تحديد نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يتم تقديمها.

4- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية (Quality) : يتم من خلال هذا المؤشر تحليل للإبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمة المقدمة في القطاع الحكومي بصفة خاصة .

5- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل (Timeliness) وفيه يتم قياس مدى قدرة المنظمة على أداء أعمالها في الوقت والجودة المطلوبة حيث يعتبر هذا المؤشر مطلب أساسي للعميل.

6- مؤشرات تتعلق بالأمان (Safety) : وهو معيار يقيس البيئة التي يعمل فيها العاملون ومدى كفاءة المنظمة في توفير بيئة العمل الملائمة للعاملين فيها .

وهناك معايير أخرى مثل (john,1977) :

7- الاعتبارات الاجتماعية : والمتمثلة في البيئة الخارجية للمؤسسة من معتقدات وقيم واتجاهات والآراء و أساليب الحياة التي نتجت عن الظروف التربوية والثقافية والسكانية والايكولوجية .

8- المعايير السياسية : وتتضمن القوانين والنظام السياسي وتشريعات الأجور والضرائب وسياسية التسعير.

9- المعايير الفنية (التكنولوجية) : وهو من المعايير المهمة لتقديم طرق جديدة لتحسين الإنتاج الحالي بحيث يعمل على تشجيع الابتكار وتجنب التقادم.

10- تحليل خلفية العمل : وتشمل الموقع الجغرافي والوضع الديمغرافي والقوة النسبية لمختلف سمات العميل الشخصية وسلوك المستهلك.

ومن خلال اطلاع الباحثة على مؤشرات الأداء التي وردت في الأدبيات السابقة ذات العلاقة استطاعت تحديد مؤشرات الأداء التي يمكن قياسها و تتناسب مع موضوع البحث، وتم تحديدها على النحو التالي :

1- الاستجابة وسرعة الفصل في الدعاوي.

2- الكفاءة والفاعلية .

3- الخدمات الالكترونية.

4.2 السلطة القضائية

1.4.2 المقدمة

تتولى السلطة القضائية على اعتبارها أحد أهم سلطات الدولة الثلاث الرئيسة الفصل و فض النزاعات بين الأفراد وحمايتهم من اعتداءات ادوات الحكم والادارة في الدولة ، ولحماية اختصاصات السلطات المختلفة في الدولة من اعتداء بعضها على اختصاص البعض الآخر ، ولضمان مشروعية أعمال ادارات الدولة واعمال الافراد العاديين بعامه (الخالدي, 2001، ص 360).

وتهتم السلطة القضائية بتحقيق وظيفة أساسية من وظائف الدولة تتمثل في الفصل في المنازعات بين الأفراد سواء فيما بينهم أو بعلاقتهم مع جهات الإدارة العامة والمؤسسات المختلفة، إذ أن العلاقات القائمة في المجتمع يتولد عنها خصومات ونزاعات تحتاج إلى من يفصل فيها، ف سابقاً كانت السيادة دائماً للأقوى ثم أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد سلطة قضائية تحفظ الحقوق والحريات وتعيد الحقوق إلى أصحابها، ولا يمكن ذلك إلا من خلال تطبيق القانون على النزاعات المعروضة أمامها وإصدار الأحكام لحلها، وذلك من خلال ضمان توفير الأعضاء القادرين على القيام بواجباتهم الأساسية المتمثلة في تطبيق القانون على الوجه الذي يحقق العدل ويوفر ظروف سيادة القانون (عبد العال، 2017).

وتعد قضية استقلال السلطة القضائية في مواجهة السلطتين التشريعية والتنفيذية من أكثر القضايا المهمة لضمان تحقيق العدالة، في سبيل توفير الضمانات التي تمكن السلطة القضائية على انجاز مهمتها في تحقيق العدل والمساواة (عبد العال، 2017).

2.4.2 مفهوم السلطة القضائية

يختلف المفهوم اللغوي للسلطة القضائية عن المفهوم القانوني والفقهى، وستتناول الدراسة في هذا المطلب مفهوم السلطة القضائية وفقاً للتقسيم التالي:

أولاً : مفهوم القضاء لغة

هو مصدر الفعل قضى، يقال قضيت بين الخصمين وعليهما حكمت، وقضيت وطري، أي بلغته ونلتته ، وكذلك قضيت الحج والدين، أي أديته، واقتضيت منه حقي أي أخذته، وقاضيته أي حاكمته، وقاضيته على مال أي صالحته عليه (عبد العال، 2017، ص11).

وقد ورد كذلك في اللغة للقضاء عدة معان، ومرجعها إلى انقطاع الشيء وتمامه، أشهرها خمسة معان:

(عبد العال، 2017، ص11-12)

- الصنع والتقدير والعمل ، قال تعالى : { فَأَقْضِ مَا أَنْتَ قَاضٍ } ، أي أصنع ما بدا لك واعمل ما أنت عامل.
- الخلق ، وإحكام الأمر ، قال تعالى : { فَقَضَاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ فِي يَوْمَيْنِ } ، أي خلقهن وأحكم خلقهن.
- الحتم والأمر ، قال تعالى : { وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالنَّاسِ إِحْسَانًا } ، أي أمر ربك وحتم.
- الفصل في الحكم ، قال تعالى : { وَلَوْلَا كَلِمَةٌ سَبَقَتْ مِنْ رَبِّكَ لَكَانَ لِزَامًا وَأَجَلٌ مُّسَمًّى } ، أي لفصل الحكم بينهم.
- التمام والفراغ ، قال تعالى : { فَلَمَّا قَضَيْنَا عَلَيْهِ الْمَوْتَ } ، أي أتممنا عليه الموت.

ثانيا : التعريف الفقهي للسلطة القضائية

لقد اختلف الفقهاء في تعريف القضاء ، نظراً الى اختلاف كل منهم في الوجه المراد تعريفه ، وقد

عرفة الفقهاء ، كما يلي : (جرادات، 2012، ص 18-19)

عرفة الحنفية بأنه " قطع الخصومة أو قول ملزم صدر عن ولاية عامة " .

عرفة المالكية بأنه "الاعبار عن حكم شرعي على سبيل اللزوم" .

عرفة الشافعية بأنه " إظهار حكم الشرع في الواقعة فيمن يجب عليه إمضاؤه " .

عرفة الحنابلة بأنه " الإلزام بالحكم الشرعي وفصل الخصومات " .

ويمكن استخلاص ان جميع التعريفات تجمع على أن القضاء يلزم جميع المتخاصمين بالأحكام الشرعية وتطبيقها عليهم .

ثالثا : مفهوم القضاء والسلطة القضائية في التشريع الفلسطيني

يعرف القضاء بأنه تطبيق القواعد القانونية التي وضعتها الدولة لحماية المصالح المختلفة في المجتمع (عبد العال، 2017، ص24).

وتعرف السلطة القضائية بأنها السلطة المسؤولة عن تطبيق القانون الصادر عن السلطة التشريعية في حال خرقه من قبل المواطنين أو من قبل الأجهزة الرسمية للدولة ،أو في حالات المنازعات بين المواطنين أنفسهم، أو بين أجهزة الدولة والمواطنين، وتقوم بتطبيق القانون بشكل متساو سواء بين المواطنين أنفسهم أم بين المواطنين وأجهزة الدولة الرسمية والأعضاء المكونين لها، وتختلف طريقة تشكيل السلطة القضائية بين الدول الديمقراطية ولكن جميع هذه النظم تكفل للمواطنين وجود عدة درجات من التقاضي أمام عدد من المحاكم المختلفة ، كما تكفل هذه النظم إنشاء محاكم متخصصة بنزاعات ومجالات معينة ، وبما يضمن في النهاية تحقيق الحد اللازم من العدالة والمساواة (بشناق، 2013، ص605).

3.4.2 أهمية السلطة القضائية

أولى الإسلام القضاء أهمية كبيرة ، كما اهتمت التشريعات الوضعية بالقضاء ، وأكدت على ضرورة وجود قضاء مستقل في كل بلد من البلدان ، ولا يمكن أن نتصور أيّ مجتمع اليوم يستطيع العيش بدون قضاء، وإنّ حكمة القضاء تتمثل في رفع التخاصج ورد النوايب ونصرة المظلوم وقطع الخصومات والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، فهي فريضة قد باشرها الرسول صلى الله عليه وسلم والصحابة والتابعون وحض عليها من بعدهم الصالحون ، كما أنّ القضاء من أهم ضرورات المجتمع والسبيل لاستقرار السلام والأمن سواء كان المجتمع إسلامياً أو خلاف ذلك ، كما أنّ القضاء العادل من أهم مقومات التنمية المستدامة، فالعدل هو الذي يحفظ الحقوق ، ويصون الحرمات ، ويعصم الدماء، وهو الذي يؤسس لحياة إنسانية كريمة، يشعر فيها الناس بالأمن والطمأنينة (نصر الله، 2014، ص48).

ومن الحقائق التي لا تحتاج إلى تأكيد أنّ القضاء ولاية وليس وظيفة ، فالعدل أمانة مسؤل عنها القضاة أمام أحكم الحاكمين، وأمانة القاضي هي إقامة العدل بين المتنازعين، وإعطاء كل ذي حق حقه، وإنصاف المظلوم(درويش، 2007، ص 25).

4.4.2 المنظومة التشريعية النازمة للسلطة القضائية الفلسطينية:

وتتألف منظومة التشريعات الفلسطينية النازمة لاختصاص السلطة القضائية الفلسطينية وتكوينها من مجموعة من التشريعات التي صدرت عن المجلس التشريعي الفلسطيني الذي جرى انتخابه في عام(1996) بعد نشأة السلطة الفلسطينية في عام (1994) بموجب اتفاق أوسلو، وهي(الرئيس، 2005):

- القانون الأساسي الفلسطيني لعام 2002م المعدل لعام 2003م

أن إصدار القانون الأساسي الفلسطيني قد مثل دون شك اللبنة الأساسية والأولى لتصويب أوضاع النظام السياسي الفلسطيني حيث بموجبه تم تنظيم صلاحيات واختصاصات السلطات الثلاث القائمة في دولة فلسطين (السلطة التشريعية، السلطة التنفيذية، السلطة القضائية) إلى جانب تحديد العلاقة القائمة بين هذه السلطات ونطاق هذه العلاقة وحدودها والضوابط التي تضمن احترام كل سلطة من السلطات الثلاث لمهام وصلاحيات غيرها من السلطات.

- قانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة 2002 م

يمثل هذا القانون مرجعية وأساس قانوني ناظم لعمل السلطة القضائية وأدائها، حيث يتألف هذا القانون من سبعة أبواب مقسمة على خمسة وثمانين مادة قانونية، حيث تناول الباب الأول تحديد العديد من المبادئ العامة وتوضيحها، كما تناول الباب الثاني طبيعة التشكيل القضائي الفلسطيني ومكوناته وأنواع المحاكم النظامية ودرجاتها، كما أحتوى الباب الثالث من قانون السلطة القضائية على آلية تعيين القضاة ونقلهم وندبهم وإعارتهم وواجباتهم المختلفة وطرق انتهاء خدماتهم.

وفي أعقاب الباب الرابع فقد تناول القانون كيفية تشكيل مجلس القضاء الأعلى وتكوينه وطرق عقد اجتماعاته والقواعد العامة المتعلقة بمساءلة القضاة والعقوبات التأديبية التي يمكن إيقاعها عليهم حال إخلالهم بمهامهم الوظيفية، وقد تطرق القانون في الباب الخامس إلى القواعد العامة التي تحكم النيابة العامة وكيفية تشكيلها وواجبات أعضائها وطرق تأديبهم وإجراءاته، كما أحتوى الباب السادس من القانون على تحديد من هم أعوان القضاة حيث تم تحديدهم بالمحامين والخبراء وأمناء السر والكتابة والمحضرين والمترجمين وأوضح أحكام هذا الباب ماهية القوانين التي تعالج حقوق هذه الفئات وواجباتهم، قد أحتوى الباب السابع والأخير من قانون السلطة القضائية على العديد من الأحكام العامة والانتقالية الخاصة بسريان هذا القانون ونفاذه.

- قانون تشكيل المحاكم النظامية الفلسطيني رقم (5) لسنة 2001م

ويعتبر هذا القانون المنظم لماهية مضمون التنظيم القضائي الفلسطيني واختصاصاته وصلاحياته ودرجاته وقد تألف هذا القانون من ست فصول احتوت على اثنين وأربعين مادة قانونية تضمنت بمتن نصوصها على مختلف الجوانب والمجالات الخاصة بتشكيل المحاكم.

- قانون أصول المحاكمات المدنية والتجارية رقم (2) لسنة 2001 م

يعد هذا القانون المرجعية القانونية المنظمة لكافة الجوانب الإجرائية والشكلية التي يتوجب مراعاتها والأخذ بها في المحاكمات المدنية والتجارية منذ أقامة الدعوى وحتى إصدار الحكم.

- قانون الإجراءات الجزائية رقم (2) لسنة 2001 م

يجسد هذا القانون المرجعية القانونية المنظمة لكافة الجوانب الإجرائية والشكلية التي يجب مراعاتها والأخذ بها عند إجراء المحاكمات الجزائية منذ لحظة الاتهام ولغاية النطق بالحكم .

5.4.2 مكونات التنظيم القضائي الفلسطيني

استناداً إلى أحكام القانون الأساسي الفلسطيني ونصوصه وإلى أحكام ونصوص قانون تشكيل المحاكم النظامية الفلسطينية رقم (5) لسنة 2001م وقانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة 2002م، يمكن لنا تحديد مكونات التنظيم القضائي الفلسطيني وطرق تشكيل المحاكم واختصاصاتها على النحو :

1- محاكم الصلح:

تنشأ هذه المحاكم في دوائر كل محكمة بداية محكمة صلح أو أكثر وتعرف على أنها محاكم القاضي الفرد حيث تتشكل هذه المحاكم من قاض فرد يسمى قاضي صلح حسب ويجوز أن تعقد محاكم الصلح جلساتها في أي مكان يدخل في دائرة اختصاصها عند الضرورة بقرار يصدر من رئيس محكمة البداية.

تختص محكمة الصلح حسبالمادة (39) من قانون أصول المحاكمات المدنية والتجارية الفلسطيني رقم

(2) لسنة 2001 م بالنظر فيما يلي:

- الدعاوى التي لا تتجاوز قيمتها عشرين ألف دينار أردني أو ما يعادلها بالعملة المتداولة قانوناً، ويكون حكمها نهائياً إذا كانت قيمة الدعوى لا يتجاوز ألف دينار أردني أو ما يعادلها بالعملة المتداولة قانوناً.

- الدعاوى الآتية مهما بلغت قيمتها:

أ- تقسيم الأموال المشتركة المنقولة وغير المنقولة.

ب- إخلاء المأجور.

ت- حقوق الارتفاق.

ث- المنازعات المتعلقة بوضع اليد.

ج- المنازعات المتعلقة بالانتفاع في العقار.

ح- تعيين الحدود وتصحيحها.

خ- استرداد العارية.

د- الانتفاع بالأجزاء المشتركة وصيانتها في المباني المتعددة الطوابق.

ذ- جميع الدعاوي التي تنص التشريعات الأخرى على اختصاص محاكم الصلح بنظرها.

2- محاكم البداية:

تنشأ هذه المحاكم في مراكز المحافظات حسب مقتضى الحال وتعتبر محاكم البداية محاكم الاختصاص الحقوقي والجزائي وهي محاكم أول درجة من درجات التقاضي ويمكن أن تنعقد هذه

المحاكم بصفتها محاكم ثاني درجة (أي محاكم استئناف) لغايات النظر في الاستئنافات المرفوعة إليها من محاكم الصلح الحقوقية والجزائية .

إما بشأن الكيفية والطريقة التي تتعقد فيها محاكم البداية فقد حددتها المادة (14،16،15) من قانون تشكيل المحاكم النظامية، بالحالات التالية:

- تتعقد هيئة المحكمة من ثلاثة قضاة تكون الرئاسة لأقدمهم، وتتعدد من قاض فرد في الأحوال التي يحددها القانون.
- تتعقد محكمة البداية بصفتها الاستئنافية من ثلاثة قضاة وتختص بالنظر في استئنافات الأحكام الصادرة من محاكم الصلح طبقاً للقانون.
- يجوز انعقاد محكمة البداية في القضايا الجزائية خارج دائرة اختصاصها بمقتضى قرار يصدر عن رئيس المحكمة العليا بناءً على طلب من النائب العام.

3- محاكم الاستئناف:

نصت المادة (18) من قانون تشكيل المحاكم النظامية على أنه يتم تشكيل ثلاث محاكم للاستئناف، يقع مقر الأولى في مدينة القدس عاصمة لدولة الفلسطينية بينما يقع مقر المحكمة الثانية والثالثة في مدينتي غزة ورام الله.

و تتعدد محكمة الاستئناف حسب ما نصت عليه المادة (20) والمادة (22) من قانون تشكيل المحاكم النظامية من ثلاثة قضاة برئاسة أقدمهم في القضايا الجزائية والمدنية المستأنفة إليها وتختص محاكم الاستئناف بالنظر في الاستئنافات المرفوعة إليها بشأن الأحكام والقرارات الصادرة عن محاكم البداية بصفتها محكمة أول درجة، وكذلك النظر في أي استئناف يرفع إليها بموجب أي قانون .

4- المحكمة العليا :

تتكون المحكمة العليا حسب مانصت عليه المادة (23) من قانون تشكيل المحاكم النظامية من :

- محكمة النقض.

- محكمة العدل العليا.

وتعتبر هذه المحكمة أعلى محكمة من محاكم مكونات التنظيم القضائي الفلسطيني ويقع مقرها الدائم في مدينة القدس عاصمة دولة فلسطين إلا أن الأوضاع السياسية الراهنة في دولة فلسطين أوجبت انعقادها في مدينتي غزة ورام الله حسب مقتضى الحال.

وتتكون هذه المحكمة كما أوضح أعلاه من محكمتين:

1- محكمة النقض:

تتشكل محكمة النقض من رئيس وأربعة قضاة وتختص هذه المحكمة بالنظر في الطعون التي ترفع إليها من محاكم الاستئناف ومحاكم البداية بصفتها الاستئنافية في القضايا الحقوقية والجزائية كما تنظر القضايا المتعلقة بتغيير مرجع الدعاوي وكذلك تمنح محكمة النقض صلاحيات في البت في حالات النزاع التي يمكن ان تقع بين المحاكم على اختلاف درجاتها والتأكد من صحة الإجراءات المتبعة من المحاكم.

2- محكمة العدل العليا:

تتعدد هذه المحكمة من رئيس وقاضيين على الأقل للنظر في الدعاوي الإدارية المرفوعة أمامها والتي تم تحديدها بموجب المادة (33) من قانون تشكيل المحاكم النظامية في المواضيع التالية:

- الطعون الخاصة بالانتخابات .

- النظر في الطعون إلى يقدمها ذوو الشأن بإلغاء اللوائح أو الأنظمة أو القرارات الإدارية النهائية الماسة بالأشخاص أو الأموال الصادرة عن أشخاص القانون العام بما في ذلك النقابات المهنية .
- النظر في الطلبات التي يتقدم بها الأفراد من نوع المعارضة في الحبس التي يطلب فيها إصدار أوامر الإفراج ع الأشخاص الموقوفين بوجه غير مشروع.
- النظر في الطلبات المتعلقة بالوظائف العمومية من حيث التعيين أو الترقية أو العلاوات أو المرتبات أو النقل أو الإحالة إلى المعاش أو التأديب أو الاستبعاد أو الفصل، وسائر ما يتعلق بالأعمال الوظيفية .
- رفض الجهة الإدارية أو امتناعها عن اتخاذ أي قرار كان يجب اتخاذه وفقاً لأحكام القوانين أو الأنظمة المعمول بها.
- سائر المنازعات الإدارية .
- المسائل التي ليست قضايا أو محاكمات بل مجرد عرائض أو استدعاءات خارجة عن صلاحية أي محكمة تستوجب الضرورة الفصل فيها تحقيقاً للعدالة.
- أية أمور أخرى ترفع إليها بموجب أحكام القانون.

6.4.2 مجلس القضاء الأعلى:

"يعتبر مجلس القضاء الأعلى الهيئة القضائية العليا التي تمثل السلطة القضائية الفلسطينية، وهو يشكل الضمانة الأساسية لاستقلال السلطة حيث يناط به الإشراف الإداري على الجهاز القضائي. وقد أنشئ مجلس القضاء الأعلى بموجب أحكام قانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة 2002 ويشكل

أعضاؤه من (<https://www.courts.gov.ps>):

- رئيس المحكمة العليا
- رئيساً

- أقدم نواب رئيس المحكمة العليا عضواً
- اثنين من قضاة المحكمة العليا عضواً
- رؤساء محاكم استئناف القدس وغزة ورام الله عضواً
- النائب العام عضواً
- وكيل وزارة العدل عضواً

• 1.6.4.2 دوائر مجلس القضاء الأعلى: (<https://www.courts.gov.ps>)

يتكون الهيكل التنظيمي لمجلس القضاء الأعلى على النحو التالي :

- 1- مكتب رئيس مجلس القضاء الأعلى .
 - 2- الأمانة العامة: ويندرج تحتها دائرة شؤون المجلس، ودائرة شؤون القضاة.
 - 3- دائرة التخطيط والتطوير والمشاريع
 - 4- الإدارة العامة للحوسبة وتكنولوجيا المعلومات
 - 5- الدوائر واللجان :
- **دائرة التفتيش القضائي** : نصت المادة (42) من قانون السلطة القضائية على أنشأ دائرة للتفتيش على القضاة تلحق بمجلس القضاء الأعلى تتألف من رئيس المكتب الفني وعدد كاف من قضاة الاستئناف أو من هم بمرتبتهم من أعضاء النيابة العامة، وتتمثل اختصاصات ومهام دائرة التفتيش القضائي بما يلي :
- ❖ إجراء التفتيش الدوري والمفاجئ على أعمال السادة القضاة بكافة المحاكم النظامية على اختلاف درجاتها باستثناء قضاة المحكمة العليا.
 - ❖ التفتيش على سلوك القضاة.

- ❖ تقييم أداء وسلوك القضاة.
- ❖ التفتيش على أعمال كافة الدوائر الموجودة في المحاكم النظامية .
- ❖ النظر و/أو التحقيق في الشكاوي المقدمة ضد القضاة والمحالة من رئيس المجلس وإعداد التقارير أو إبداء الرأي فيها.
- ❖ حفظ سجل وملفات سريه للقضاة خاصة بالتفتيش .
- ❖ تلقي نتائج النشاطات التدريبية من دائرة التدريب القضائي .
- ❖ تقديم الاقتراحات والتوصيات على ضوء تقييم أداء وسلوك القضاة.
- ❖ إعداد لائحة تقييم القضاة، وتقديم الاقتراحات بتعديلها.
- ❖ إعداد معايير تقييم المحاكمة العادلة فيما يخص القضاة.
- إدارة المحاكم: ويندرج تحتها الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، والإدارة العامة للحوسبة والتطوير المحاكم، وتتمثل اختصاصات ومهام إدارة المحاكم بالتالي :
- ✓ وضع الخطط السنوية لإدارة المحاكم بالتعاون مع دائرة التخطيط والتطوير والمشاريع في مجلس القضاء الأعلى بما يشتمل على تقدير احتياجات القوى البشرية في المحاكم.
- ✓ إعداد الموازنة السنوية للمحاكم ودوائر السلطة القضائية ليدمج في مشروع الموازنة السنوية للسلطة القضائية.
- ✓ تحديد احتياجات المحاكم اللوجستية، بما يشمل من مباني ولوازم وصيانة وخدمات وتوفير الدعم اللوجستي للمحاكم بهذا المجال .
- ✓ إدارة الشؤون الإدارية والمالية للموظفين العاملين في المحاكم وإدارة المحاكم.
- ✓ العمل على تطوير أساليب العمل الإداري في المحاكم بما في ذلك حوبة العمل بها.

- ✓ التعاون مع دائرة التدريب القضائي في وضع الخطة الإستراتيجية والخطط السنوية لتدريب موظفي المحاكم أو في إعداد وتنفيذ برامج التدريب وتقييم التدريب والمشاركين.
- ✓ متابعة تنظيم إدارة الدعوى وتطوير إدارة المحكمة.
- ✓ متابعة شكاوي المواطنين المتعلقة بالمحاكم النظامية بالتنسيق مع رؤساء المحاكم وفقاً للأنظمة واللوائح بخصوص شكاوي المواطنين .
- ✓ المساهمة في تسهيل حصول المواطنين على الخدمات التي تقدمها المحاكم على اختلاف درجاتها من خلال الإعلام والنشر والاتصال وتعميم استخدام الوسائل الحديثة بهذا المجال.

- دائرة التدريب القضائي:

- وتتمثل اختصاصات ومهام دائرة التدريب القضائي بما يلي:
- ❖ اقتراح نظام خاص بالتدريب القضائي، يحدد منهجيات لتدريب القضائي .
- ❖ تحديد احتياجات التدريب القضائي وإعداد خطط التدريب السنوي بالتعاون مع دائرة التخطيط والمشاريع ومتابعة تنفيذها .
- ❖ إعداد برامج التدريب القضائي الابتدائي والتوجيهي المستمر بما يتناسب مع الخطة الإستراتيجية المقررة والخطة السنوية .
- ❖ تطوير منهاج شامل للتدريب القضائي بما فيه المهارات الإدارية واستخدام التكنولوجيا.
- ❖ الترشيح لدورات والنشاطات التدريبية المحلية والخارجية حسب الفئات المستهدفة .
- ❖ تنفيذ ومتابعة برامج التدريب القضائي .
- ❖ تقييم الدورات التدريبية بالتعاون مع دائرة التفتيش القضائي .
- ❖ عمل التقييم الفردي لكل مشارك في الدورات التدريبية .

❖ تنمية الارتباطات مع مؤسسة التعليم القضائي الإقليمية والدولية من اجل الاستفادة من الموارد البشرية والفنية.

❖ الإشراف على مركز للموارد الخاصة بالتعليم القضائي والتأكد من جمع وفهرسة المواد التعليمية المطبوعة والصوتية والمرئية.

- مجلس التأديب القضائي : يختص هذا المجلس بالنظر في الدعاوي التأديبية على القضاة طبقاً لأحكام القانون".

5.2 الدراسات السابقة :

1.5.2 الدراسات السابقة باللغة العربية :

1-دراسة صايح ، (2018) بعنوان " اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً.

ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقد استخدمت الباحثة استبيان اعد خصيصاً لقياس ما وضعت لقياسه وقد تم توزيع الاستبانة على عينه بلغ حجمه (112) من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصديهيحصيه تبعاً للمسمى، وتوصلت الدراسة إلأن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر كانت بنسبة جيدة كما جاء مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بنسبة عالية واطهر أيضا وجود علاقة طرديه قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني .

كما أوصت الدراسة إلى ضرورة توفير دليل يشتمل على معايير الحوكمة ودليل أخلاقيات للمهنة خاص بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والذي يعزز بدوره المساءلة وجودة القوانين والتشريعات ودور مجلس الإدارة والممارسات الفضلى في الجمعية .

2-دراسة مطير، (2013) بعنوان " واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية ".

وتهدف الدراسة غالى التعرف على واقع تطبيق كل من معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من إدارة الدراسة والمتمثلة في استبيان اعد خصيصاً لقياس ما وضعت لقياسه وتشكل مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الذين يحملون مسميات وظيفية إشرافية في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) والتي تتمثل في (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) في محافظات قطاع غزة حيث بلغ حجم العينة (376) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، بالإضافة إلى أنه بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%) وبلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93%)، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني نهجاً مؤسسياً يسهم في تبني ونشر معايير الحكم الرشيد من خلال بناء منظومة قيمة تدعو إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد المتمثلة في (الشفافية، المساءلة والعدالة والمساواة) من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للارتقاء بالمجتمع الفلسطيني وتحقيق الأهداف المنشودة والسعي إلى استقطاب المهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

3-دراسة جلد، (2017) بعنوان " العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالإنتاجية والانتماء " (دراسة حالة مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية).

وتهدف الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الحوكمة في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية وكذلك قياس درجة الأداء ممثلاً بالإنتاجية والانتماء والبحث عن العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة على الأداء بالإضافة إلى قياس درجة تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسات المواصفات والمقاييس، وقد اعتمد الباحث معايير الحوكمة كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع.

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وقام ببناء استبانته أعدت خصيصاً لقياس ما وضعت لقياسه وتحليلها وتم توزيع الاستبانته على عينه مكونه من (100) موظف من موظفي مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية واستردت منها (93) استبانته صالحة وكذلك استنتجت منها (11) استبانته لمن تقل سنوات خدماتهم عن العام ليصبح عدد الاستبانات القابلة للتحليل (82) استبانته، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء في مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها كان بنسبة 77% وهي درجة كبيرة كما أظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء من وجهة نظر موفي مؤسسة المواصفات والمقاييس كانت بسبة 75.4% وهي كبيرة أيضاً، كما أوصت الدراسة على حث موظفي مؤسسة المواصفات والمقاييس وتعزيز قدراتهم في مجال تطبيق الحوكمة باختلاف مستوياتهم الإدارية وكذلك السعي لتعزيز مبدأ المشاركة من خلال السماح لكافة الموظفين والجهات ذات الصلة والمنتهجين في رسم السياسات واتخاذ القرارات كما أوصت الدراسة الحكومة الفلسطينية تطوير مدونة السلوك الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية وتبنيها كدليل إرشادي لتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاع العام .

4-دراسة محمود، (2016) بعنوان " درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدار الحكومية الثانوية " .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية وكذلك التعرف إلى درجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية وكذلك إلى تحديد العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية .

ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من أداة الدراسة والمتمثلة باستبيان اعد خصيصا لقياس ما وضعت لقياسه وتم توزيعها عل عينة طبقية عشوائية مقدارها (173) وتشكل مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم(370) مدير ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام وان جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت كبيرة بشكل عام بالإضافة إلى وجود ارتباط ايجابي دال إحصائي بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، كما أوصت الدراسة الى ضرورة توفير دليل إجرائي خاص بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم من أجل تعزيز الشفافية والمشاركة والتمكين والمساءلة

وكذلك الإسراع في تطبيق الحوكمة الالكترونية لتوفر معظم متطلباتها في مديريات التربية والتعليم ولما لها من أهمية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين إجراءات العمل.

5-دراسة عمرو،(2010) بعنوان : "مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء" .

وهدفّت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق دائرة ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها على كفاءة وفاعلية الأداء، ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المعلومات التي تم جمعها من خلال تصميم استبانها أعدت خصيصاً لقياس ما وضعت لقياسه، وتم توزيعها باستخدام أسلوب العينة القصدية على عينة بلغ حجمها (45) موظف وموظفة من موظفي مكاتب ضريبة الدخل في الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطابق بشكل متوسط بين معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الفاعلية والكفاءة من جهة ومعايير الحوكمة من جهة أخرى .

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الالتزام بمعايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل وتوفير البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها وكذلك أوصت بالعمل على وضع دليل عملي لتطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل بشكل يعزز الشفافية والنزاهة والعدالة والمسؤولية والالتزام الأخلاقي.

6-دراسة نصر الله، (2014) بعنوان : " دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد"

وهدفّت الدراسة إلى التعرف على واقع السلطة القضائية في فلسطين بالإضافة إلى التعرف بواقع تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية في فلسطين وكذلك إلى مدى مساهمة السلطة القضائية في تعزيز مستوى تطبيق الحكم الرشيد .

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليل وقام بتصميم استبانة أعدت خصيصاً لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من (225) موظف من العاملين في مجلس القضاء الأعلى في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين مستوى تطبيق مبادئ التقاضي ومستوى تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية، وقد أوصت الدراسة بالضرورة تعزيز الثقافة القانونية والمعرفية لدى صناع القرار ورؤساء السلطتين التشريعية والتنفيذية بدور السلطة القضائية في إرساء قواعد العدل ومبدأ سيادة القانون وتطوير البنية التحتية لجميع المحاكم في قطاع غزة لتحقيق المحاكمة العادلة .

7-دراسة الحايك،(2016) : بعنوان " اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية " (دراسة حاله المديرية العامة للجمارك السورية)

وهدف الدراسة إلى التعرف على الحوكمة ومدى أهميتها في إدارة المؤسسات الحكومية وما كذلك تحديد دور الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية بالإضافة إلى إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء في المديرية العامة للجمارك في سوريا حيث افترضت الباحثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم مساهمة كبيرة في تحسين أداء العمل الجمركي.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد قامت بتصميم استبانة أعدت خصيصاً لقياس ما وضعت لقياسه، وتم توزيعها على عينة مكونة من 90 فرد تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في المديرية العامة للجمارك بالإضافة إلى المخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الأشخاص الذين يرتبطون بأعمال تخص الجمارك وتم استرداد (81) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية والأداء بشكل عام سواء كان مالي أو وظيفي

أو مؤسساتي وهذا يدل على نتيجة ايجابية كما يدل على أن آليات الحوكمة تؤثر على المؤسسات الحكومية من خلال تحسين أدائها وخاصة أدائها المالي حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الستة تساهم في رفع الأداء، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة البدء في تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين لتواكب متطلباتها وكذلك إصدار التشريعات المناسبة لتمكين المؤسسات الحكومية من ممارسة الحوكمة وتطبيق مبادئها.

8-دراسة نصبه،(2015) : بعنوان "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام " (دراسة حالة

- بلدية قمار الوادي)

وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة ومبادئها وكذلك إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية لضمان التحسن المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة وتحقيق أعلى جودة للخدمات المقدمة من قبل بلدية قمار الوادي.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة حاله وقد استخدم الباحث عدة أدوات من أجل جمع البيانات والمعلومات عن موضوع البحث وكان أهمها : الملاحظة، المقابلة بأنواعها سواء الرسمية أو غير الرسمية وجاء ذلك لغايات بناء استبانة البحث التي أعدت خصيصاً لقياس ما وضعت لقياسه، قد تشكلت عينة الدراسة من (42) موظف، (10) من أعضاء المجلس الشعبي البلدي بما فيهم رئيس البلدية والأمين العام و (32) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يساهم في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتحقيق قدر من الطمأنينة والثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة بالإضافة إلى قدرته في وضع حلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة كما أكدت الدراسة على ضرورة تبني نظام حوكمة المؤسسات كونه يعتبر الحل الأمثل لمواجهة حالات الفساد الإداري بكل أشكاله كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن يصبح تطبيق نظام

حوكمة نهج تسير عليه المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة لما له من أهمية في وضع المؤسسات في المسار الصحيح ويجعلها تتخلص من مظاهر الانحراف والخلل الذي يعيق المؤسسات في تحقيق أهدافها كما أكدت الدراسة على ضرورة تكثيف الجهود مابين القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من أجل الوصول إلى وضع نظام شامل للحوكمة والعمل كذلك على تفعيل نظام الرقابة في المؤسسات الحكومية.

9- دراسة المناصير، (2013) : بعنوان " اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية"

وهدفت الدراسة إلى العلاقة ما بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها في قطاع الخدمات من حيث تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأصول والعائد على حقوق المالكين وعلى العائد للسهم الواحد وعلى نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية وإلى نسبة القيمة السوقية إلى العائد لشركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، كما تهدف الدراسة إلى المقارنة ما بين افصاحات شركات الخدمات الواردة في تقاريرها السنوية وبين ما يرد عن هيئة الأوراق المالية لتحديد مدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات فيها .

10- دراسة عزوي، (2015) : بعنوان " دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .(دراسة حالة مطاحن الاوراس - بائه- وحدة اريس)

وهدفت الدراسة إلى معرفة كيفية الاستفادة من الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال الجوانب الايجابية ومزايا الحوكمة وكذلك إلى تحديد المكانة التي وصلت إليها الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهمة هذاالدراسة في إسقاط نظرية الحوكمة باعتبارها أداة للتنمية الاقتصادية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد قام ببناء استبانها أعدت خصيصاً لقياس ما وضعت لقياسه، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة مطاحن الاوراس وقد تم توزيع (25) استبيان على مختلف أفراد مجتمع العينة وتم استرجاع جميع الاستبانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين آليات الحوكمة والأداء من مؤسسة مطاحن الاوراس وكذلك إلى وجود ارتباط بين آلية التدقيق الداخلي والأداء في المؤسسة كما توصلت إلى أن الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في تطبيق آليات الحوكمة يعتبر من الدعائم الأساسية في تحسين وتقرير القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة وجذب الاستثمارات للمؤسسات والاقتصاد بشكل عام، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات من خلال نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناتها عن طريق عقد المؤتمرات وندوات التوعية وكذلك اعتماد مادة الحوكمة كمادة علمية تدرس في الجامعات لغايات الوصول إلى فكرة تأصيل مفهوم حوكمة الشركات والمؤسسات.

11- دراسة افروخ، (2015) : بعنوان " دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات " (دراسة

حالة شركة اليانس للتأمينات)

وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء الشركات وإلى تحديد الطريق التي تزيد من فهم مبادئ ومعايير الحوكمة عند تبني المؤسسات لحوكمة الشركات في ممارساتها.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لدراسة مفاهيم الحوكمة والأداء والمنهج التحليلي لتحليل بعض النسب والمؤشرات المستخدمة لقياس أداء الشركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركة تستخدم بعض عناصر الحوكمة والتمثلة في الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام الحوكمة في الشركات لم يؤثر على العائد على الأصول و لا في

العائد على حقوق المساهمين وقد بينت الدراسة إلى أن أهم عوامل نجاح الشركة يتمحور حول ارتفاع رأسمال الشركة وهذا دليل على نجاح الشركة في جذب المستثمرين من خلال إتباعها لسياسية الشفافية في معاملاتها كما استطاعت الشركة التوسع في مختلف مناطق الوطن وزيادة عدد الموظفين لديها وحققت الشركة أيضا ارتفاع في هامش التامين وهذا دليل إلى على أن الشركة تحقق نتائج ايجابية .

2.5.2 الدراسات الأجنبية :

1- A study (zedan,hala,2014) title “The Effect Of Corporate Governance on operating performance of Jordanian Manufacturing Companies”

وهدفـت الدراسة إلى فحص العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان من خلال استخدام مقياس العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، ومعدل دوران الأصول و معدل دوران المخزون كمقاييس للأداء، واستخدم الباحث طريقة الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة حيث تم من خلال هذه الدراسة اختبار اثر كل من نسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين ونسبة ملكية الأجانب ونسبة ملكية الدولة والفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي – من أعضاء مجلس الإدارة على أداء الشركة المالي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان وتضمنت عينة الدراسة (69) شركة من الشركات التي توفرت عنها بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ومعدل دوران الأصول تتأثر باليات الحوكمة المؤسسية .

2- دراسة ساماني (Samani, 2015) بعنوان : " دور الرقابة المحاسبية وآليات الرقابة في

الشركات في تعزيز جودة التقارير المالية " والتي سعت إلى فحص دور الرقابة المحاسبية وآليات

الرقابة في تعزيز جودة التقارير المالية في الشركات السويدية من خلال فحص آليات الحوكمة مع البيئة القانونية في إيجاد جودة عالية للتقارير المالية باستخدام المنهج الوصفي حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تحسين الشفافية في المعايير المحاسبية يقوي العلاقة بين الأداء المحاسبي وأداء المديرين التنفيذيين، كما أظهرت أيضاً بأن معايير الحوكمة والإفصاح تعزز فاعلية عقود المكافآت والعلاقة بين الرواتب والأداء، وأن مراقبة أداء مجلس الإدارة وبخاصة دور ممثلي الموظفين يعد مهماً لتحسين جودة المكاسب والإيرادات في الشركات، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المهمة في هذا المجال.

3- دراسة فورد (Ford, 2013) بعنوان " أثر الحوكمة على التحصيل الدراسي في المدارس "

والتي هدفت إلى اختبار أثر الحوكمة على الأداء في 14000 مدرسة في ست ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت في جامعة ويسكاونسن ميلواكي بأن الطريقة التي تدير بها هيئة المدارس أثرت على مستوى الأداء، وأن الهيئات الإدارية التقليدية تؤثر على المخرجات التعليمية ونوعيتها، وأن تحسين الحوكمة يرفع التحصيل الأكاديمي، وقد أوصت الدراسة بتحسين الحوكمة وتطويرها في المؤسسات التعليمية.

4- دراسة بيشت وآخرون (Becht et al., 2012) بعنوان " فروقات حوكمة الشركات " والتي

هدفت إلى تحليل أسباب فشل البنوك وإخفاقاتها خلال الأزمة المالية وإمكانية الربط بين هذا الإخفاق وعدم تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية من خلال تطبيقها على البنوك البريطانية حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين حوكمة البنوك والأداء الفعال لها بمعنى أن وجود

موظفين مختصين، ومجالس إدارة المخاطر بالإضافة على المديرين التنفيذيين سوف يؤدي إلى خسائر أقل في المتوسط.

5- دراسة جيل وأوبرادوفيتش (Gill & Obradovich, 2012) بعنوان " تأثير حوكمة الشركات

على تقييم الشركات الأمريكية" والتي هدفت إلى الكشف عن دور الحوكمة في تقييم أحد عشر شركة أمريكية مسجلة في بورصة نيويورك ما بين أعوام 2009- 2011 م وهي التي شكلت عينة الدراسة . أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة حوكمة الشركات له أثر مختلف بين قطاع الصناعة وقطاع الخدمات، وأن كبر حجم مجلس الإدارة يؤثر بشكل سلبي في قيمة المنشأة، كما كشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة إيجابية بين كل من لجنة المراجعة وحجم المنشأة والعائد على الأصول في قيمة المنشأة الاقتصادية.

6- دراسة كوهين (Cohen, J., 2011) بعنوان " حوكمة الشركات وأثرها على وحدات اتخاذ

القرارات والأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية لشركات بيع التجزئة" والتي هدفت للكشف عن أثر الحوكمة على عدة متغيرات في الشركات من خلال إفصاح الشركات عن معلوماتها غير المالية عبر تطبيقها على 750 مستثمر أمريكي من مستثمري تجارة التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة الأداء الاقتصادي ومؤشراته، وسياسات حوكمة الشركات والأداء، والمسؤولية الاجتماعية للشركات باستخدام منهج المسح لعينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم الأفراد حالياً يهتمون بتأثير الحوكمة على الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

7-دراسة هاك (Haque, 2011) بعنوان " دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات

البيروقراطية" والتي هدفت إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في مؤسسات القطاع العام في دولة بنغلاديش من خلال اعتمادها على تحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات قطاع بنغلاديش . أشارت نتائج الدراسة إلى أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة بالإضافة إلى وجود دور للمساءلة والحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات العامة. وقد أوصت الدراسة إلى وجوب تعزيز آليات المساءلة ودعم المزيد منها بالإضافة على تعزيز قيم الديمقراطية مثل سيادة القانون وحقوق الإنسان.

8-دراسة نورمان وآخرون (Norman et al., 2010) بعنوان " أثر الشفافية والإيجابية على

الثقة بالرؤساء وفاعليتهم" والتي هدفت إلى التعرف على أثر تبني مبدأ الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفاعليته في ولاية كولورادو الأمريكية بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال تطبيقها على 304 أفراد شكلت عينة الدراسة . أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لشفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الايجابية في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة ثقتهم بالرئيس الذي ينبغي أيضاً أن يكون أكثر ايجابية.

9-دراسة سيوم ومنك (Seuoum & Mank, 2009) بعنوان : أثر شفافية القطاع الخاص

والعام على الاستثمارات الأجنبية المباشرة في البلدان النامية" والتي أجريت في جامعة جنوب شرق نوبا في ولاية فلوريدا الأمريكية بهدف التعرف على دور شفافية القطاعين العام والخاص في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة لـ 58 دولة من الدول النامية في مناطق جغرافية متنوعة . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين شفافية القطاع الخاص والاستثمارات

الأجنبية بمعنى أنه كلما زاد مستوى الشفافية في القطاع الخاص زادت الاستثمارات الأجنبية المباشرة . وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة العمل على توفير بيئة عمل جيدة في القطاع الخاص من خلال توفير معلومات مالية ومحاسبية منتظمة ودقيقة وصادقة.

10- دراسة بيرجرين وبيرنشتاين (Berggren & Bernshteyn, 2007) بعنوان : " تأثير الشفافية التنظيمية على أداء الشركات" والتي هدفت إلى توضيح إمكانية إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري من خلال تطبيقها على مجموعة مصانع في مدينة سان ماتيو في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تقدم خدماتها لأكثر من ألف مؤسسة خدمية في أكثر من 139 دولة تتحدث 18 لغة مختلفة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للشفافية التنظيمية على أداء المؤسسة وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية واضحة ومقسمة إلى أهداف فردية لضمان تحقيق مشاركة هادفة للعاملين.

3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو قياس تأثير الحوكمة على الأداء مثل دراسة جوديت، (2018) والتي هدفت إلى قياس اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"، ودراسة مطير، (2013) بعنوان " واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، ودراسة جلد، (2017) بعنوان " العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالانتاجية والانتماء " (دراسة حالة مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية)، ودراسة محمود، (2016) بعنوان " درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدار الحكومية الثانوية،

ودراسة الحايك،(2016) : بعنوان " اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية " (دراسة حاله المديرية العامة للجمارك السورية)، ودراسة دراسة نصبه،(2015) : بعنوان "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام " (دراسة حالة - بلدية قمار الوادي)، ودراسة عزوي، (2015) : بعنوان " دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .(دراسة حالة مطاحن الاوراس - بائه- وحدة اريس)، ودراسة افروخ، (2015) : بعنوان " دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات" (دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات)، ودراسة نصر الله، (2014) بعنوان : " دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في السلطة القضائية في فلسطين، ودراسة عمرو،(2010) بعنوان : "مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء"

كذلك تشابهت مع الدراسات الأجنبية في نفس الهدف مثل دراسة ساماني (Samani, 2015) بعنوان دور الرقابة المحاسبية وآليات الرقابة في الشركات في تعزيز جودة التقارير المالية، و دراسة كل من زيدان وهالة (Zedan & Hala, 2014) بعنوان " تأثير حوكمة الشركات على الأداء العملي في الشركات الصناعية الأردنية " ، ودراسة فورد (Ford, 2013) بعنوان " أثر الحوكمة على التحصيل الدراسي في المدارس " و بيشت وآخرون (Becht et all., 2012) بعنوان " فروقات حوكمة الشركات المالية في بريطانيا، و دراسة جيل وأوبرادوفيتش (Gill & Obradovich, 2012) بعنوان " تأثير حوكمة الشركات على تقييم الشركات الأمريكية"، دراسة كوهين (Cohen, J., 2011) بعنوان " حوكمة الشركات وأثرها على وحدات اتخاذ القرارات والأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية لشركات بيع التجزئة" في أمريكا، و دراسة هاك (Haque, 2011) بعنوان " دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية في بنغلاديش، و دراسة نورمان وآخرون (Norman et

2010, al.,) بعنوان " أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفاعليتهم في ولاية كولورادو الأمريكية بالولايات المتحدة الأمريكية، و دراسة سيوم ومنك (Seuoum & Mank, 2009) بعنوان: أثر شفافية القطاع الخاص والعام على الاستثمارات الأجنبية المباشرة في البلدان النامية"، ودراسة دراسة بيرجرين وبيرنشتاين (Berggren & Bernshteyn, 2007) بعنوان : " تأثير الشفافية التنظيمية على أداء الشركات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع نصر الله، (2014) بعنوان : " دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في السلطة القضائية في فلسطين كونها تتعلق بالقضاء في البيئة الفلسطينية، كذلك تتشابه مع دراسات كل من جوديت، (2018) و مطير، (2013)، و جلد، (2017)، و محمود، (2016) كونها أجريت في نفس البيئة وهي البيئة الفلسطينية، وفي المقابل تختلف مع بقية الدراسات حسب البيئة التي أجريت فيها مثل دراسة الحايك،(2016)، ودراسة نصبه،(2015)، ودراسة عزوي، (2015) :، ودراسة افروخ، (2015).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تأتي استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسات ولاسيما دراسة مع نصر الله، (2014) التي بحثت هذا التأثير في القضاء الفلسطيني، كذلك تأتي استكمالاً للبحث في أهمية الحوكمة كدراسة تطبيقية على جانب مهم وهو الجانب القضائي في فلسطين من وجهة نظر المحامين النظاميين الفلسطينيين. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين أدب نظري والخروج ببعض التوصيات المهمة في هذا المجال وتغطية فجوة زمنية تمتد من عام 2014م إلى العام 2019م.

3. الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة

1.3 المقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو معرفة مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأدوات الدراسة، صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة ، وذلك لأن المنهج الوصفي يدرس "العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، وذلك باستخدام مقاييس كمية، ومن أغراض المنهج الوصفي وصف العلاقات بين المتغيرات، أو استخدام هذه العلاقات في عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات، لهذا فقد رأت الباحثة أن المنهج الوصفي هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المحامين الفلسطينيين في عام 2018/2019، وعددهم (4650) فرداً وذلك حسب (إحصائيات المزاولين لغاية 2018م) .

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (298) من المحامين الفلسطينيين، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، والجدول (1.3) يبين وصف عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة بالأرقام والنسب المئوية بحسب الجنس، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، ومكان العمل(ن=298)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	193	64.8
	أنثى	105	35.2
	المجموع	298	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	235	78.9
	دراسات عليا	63	21.1
	المجموع	298	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	149	50.0
	5سنوات وأقل من 10 سنوات	87	29.2
	من 10 سنوات واقل من 15 سنة	49	16.4
	15 سنة فأكثر	13	4.4
	المجموع	298	%100
مكان العمل (المحافظة)	رام الله	49	16.4
	الخليل	21	7.0
	أريحا	12	4.0
	سلفيت	30	10.1
	قلقيلية	29	9.7
	نابلس	51	17.1
	طولكرم	30	10.1
	جنين	22	7.4
	بيت لحم	22	7.4
	طوباس	32	10.7
	المجموع	298	%100

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة من حيث مستويات كل متغير، وتكراره، ونسبته المئوية.

5.3 أدوات الدراسة

بعد إطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت الباحثة ببناء الاستبانة، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2.3) أقسام أداة الدراسة الرئيسية

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	4
الثاني	تطبيق مبادئ الحوكمة	44
الثالث	أداء السلطة القضائية	22

يبين الجدول السابق أقسام أداة الدراسة وعدد فقرات كل قسم منها

وفيما يلي وصفا تفصيليا لبناء مقاييس الدراسة وخصائصها:

أولاً : محور تطبيق مبادئ الحوكمة مبادئ الحوكمة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، استخدمت الباحثة مقياس مبادئ الحوكمة في هذه الدراسة، والمكون من (44) فقرة.

6.3 دلالات صدق محور تطبيق مبادئ الحوكمة:

تم التحقق من دلالات صدق محور مبادئ الحوكمة وثباته باستخدام دلالات الصدق والثبات الآتية:

أولاً: صدق المحتوى:

تم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال كما هو ظاهر في ملحق رقم (1)، وذلك لتعديل ما يروونه مناسباً على بنود الأداة، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85 %) مما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانياً: صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق بناء محور تطبيق مبادئ الحوكمة تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وارتباطها بالمحور ككل، كما هو مبين في الجداول (3) و(4) .

جدول (3.3) قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) مع درجة

محاورها

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المج
الإفصاح والشفافية		19	0.570**
1	0.643**	20	0.410*
2	0.741**	21	0.710**
3	0.802**	22	0.640**
4	0.625**	23	0.459*
5	0.599**	الالتزام الأخلاقي	
6	0.451*	24	0.816**
7	0.693**	25	0.812**
8	0.704**	26	0.821**
9.	0.703**	27	0.851**
المشاركة والمسؤولية		28	0.777**
10	0.848**	حكم القانون	
11	0.824**	29	0.769**

معامل الارتباط مع المج	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.783**	30	0.904**	12
0.825**	31	0.690**	13
0.778**	32	0.858**	14
0.830**	33	0.878**	15
0.788**	34	0.804**	16
العدالة والمساواة		0.646**	17
0.858**	35	الاستقلالية	
0.786**	36	0.732**	18
0.721**	37		
0.754**	38		
0.661**	39		
0.544**	40		
0.710**	41		
0.672**	42		
0.427*	43		
0.628**	44		

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

جدول (4.3) قيم معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة)

معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمحور	المجال	رقم المجال
0.527**	الإفصاح والشفافية	1
0.870**	المشاركة والمسؤولية	2
0.779**	الاستقلالية	3
0.838**	الالتزام الأخلاقي	4
0.876**	حكم القانون	5
0.776**	العدالة والمساواة	6

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول (4) و(5) أن الاتساق الداخلي لمتوسطات فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه والمجالات مع المحور التابعة له اظهرت بأن معاملات الارتباط لمجالات محور (تطبيق مبادئ الحوكمة) لجميع الفقرات أو على الأقل غالبيتها العظمى تزيد عن 0.5 ولا يوجد معامل ارتباط أقل من 0.4 لذلك لم يتم شطب أي فقرة وجميعها كانت مقبولة وكانت معاملات الارتباط محصورة ما بين (0.410- 0.904) وهذا يدل على تحقيق الاتساق الداخلي وعلى درجة مقبولة من صدق البناء .

7.3 ثبات المقياس:

استخدمت الباحثة طريقة إعادة الاختبار (Test- Retest Method) حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون لاستخراج معامل الثبات، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (ألفا كرونباخ)(Cronbach Alpha) بحساب ثبات مقياس والجدول(5) يوضح ذلك:

جدول (5.3) ثبات أداة الدراسة المتعلقة بمحور تطبيق مبادئ الحوكمة

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ	ألفا
الإفصاح والشفافية	9	0.873	
المشاركة والمسؤولية	8	0.927	
الاستقلالية	6	0.763	
الالتزام الأخلاقي	5	0.897	
حكم القانون	6	0.905	
العدالة والمساواة	10	0.888	
الدرجة الكلية لمحور مبادئ الحوكمة	44	0.964	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) أن معامل التجانس (معامل كرونباخ ألفا) لمحور دور تطبيق مبادئ الحوكمة كانت ما بين 0.763-0.927 وبلغت الدرجة الكلية 0.964 ، وترى الباحثة أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

ثانياً : محور أداء السلطة القضائية .

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة وعدد من المقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قامت ببناء مقياس وظيفي وتكون المقياس في صورته الأولية من (22) فقرة تقيس في مجملها مستوى أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين.

8.3 دلالات صدق محور أداء السلطة القضائية وثباته:

استخدمت الباحثة صدق المحكمين أو ما يعرف بصدق المحتوى وذلك بعرض المجال على ثلاثة عشر محكما كما هو ظاهر في ملحق رقم (1) من ذوى الاختصاص من الأساتذة المتخصصين في مجال القانون والتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله، وسلامة صياغة الفقرات ومدى وضوحها، وقد اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق لا تقل (85%) بين المحكمين، وبعد التحكيم تم تعديل عدد من الفقرات، كما تم حذف فقرتين.

9.3 صدق البناء

للتحقق من صدق بناء فقرات اداة الدراسة تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمقياس ككل، كما هو مبين في الجدول (6) .

جدول (6.3) قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني (أداء السلطة القضائية) مع درجة محاورها

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.734**	4	الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي		
0.772**	5			
0.870**	6	0.538**	1	
0.857**	7	0.626**	2	
0.785**	8	0.832**	3	
		0.719**	4	
الخدمات الإلكترونية		0.596**	5	
0.636**	1	0.751**	6	
0.589**	2	0.452*	7	
0.885**	3	0.091	8	
0.712**	4	0.067	9	
0.869**	5	الكفاءة والفاعلية		
0.833**	6	0.819**	1	
0.657**	7	0.824**	2	
		0.404*	3	

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

جدول (7.3) قيم معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمحور الثاني (أداء السلطة القضائية)

معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية	المجال	رقم المجال
0.763**	الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي	1
0.865**	الكفاءة والفاعلية	2
0.714**	الخدمات الإلكترونية	3

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجداول (6) و(7) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات محور (أداء السلطة القضائية) ودرجته الكلية كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات عدا الفقرتين (8، و9) من المجال الأول (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي) والتي تعتبر سلبية ويوصى بتعديلها، حيث تم حذفها

ومن أجل تقدير معامل التجانس لمحور أداء السلطة القضائية، استخدمت الباحثة طريقة (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) بحساب ثبات مقياس والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8.3) ثبات أداة الدراسة المتعلقة بمحور أداء السلطة القضائية

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ	ألفا
الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي	7	0.921	
الكفاءة والفاعلية	9	0.919	
الخدمات الإلكترونية	6	0.904	
الدرجة الكلية لمحور أداء السلطة القضائية	22	0.957	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8) أن معامل (الاتساق الداخلي) لمحور أداء السلطة القضائية وترى الباحثة أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

10.3 طريقة تصحيح محوري الأداة (تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء السلطة القضائية):

يحتوي المقياس على (44) فقرة لمحور (تطبيق مبادئ الحوكمة) و (22) فقرة لمحور (وأداء السلطة القضائي)، أمام كل فقرة خمسة اختيارات، وقد قامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو (5-1 = 4) ثم قسمته على 5 فترات

(0.8 = 5/4) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين

الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41 - 4.20 ويعادل 68.2% - 84.0) درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61 - 3.40 ويعادل 52.2% - 68.0 %) درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81 - 2.60 ويعادل 36.2% - 52.0 %) درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم على توزيع

المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (بدرجة كبيرة جداً)

وتُعطى (5) درجات، ثم (بدرجة كبيرة) وتعطى (4) درجات، ثم (بدرجة متوسطة) وتعطى (3)

درجات، ثم (بدرجة قليلة) وتعطى درجتين، و(بدرجة قليلة جداً) وتعطى درجة.

11.3 إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحديد المجتمع وهو المحاميين الفلسطينيين المزاولين

لمهنة المحاماة .

2. تحديد عينة الدراسة.

3. بناء أداة الدراسة.

4. حساب معايير الصدق والثبات لأدوات الدراسة.

5. تطبيق الأدوات على عينة الدراسة حيث تم تطبيق الاستبانة (البحث الكمي) على المحامين.

6. جمع البيانات.

7. معالجة البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات والمقترحات.

12.3 تصميم الدراسة

تم معالجة نتائج الدراسة من خلال المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديمغرافية:

الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى) .

المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، وأعلى من بكالوريوس).

سنوات الخبرة : وله أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 5- وأقل من 10 سنوات، و من 10- وأقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

المتغيرات المستقلة: وتتكون من محور تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمسائلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطى القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة)

المتغيرات التابعة: وتتكون من محور أداء السلطة القضائية بمجالاته (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، و الفاعلية، والخدمات الإلكترونية).

13.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب. رقت البيانات بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب على أسئلة الدراسة، واختبرت فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

(2) قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).

(3) اختبار ت للعينة الواحدة One Sample t-test

(4) اختبار ت للعينتين المستقلتين Independent Sample t-test لقياس تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء السلطة القضائي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي لعينة الدراسة.

(5) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء السلطة القضائي باختلاف سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة، ومكان عملهم .

(6) استخدم اختبار معامل الارتباط "بيرسون" لتوضيح العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء السلطة القضائي.

(7) اختبار الانحدار الخطي Leaner Regression لتوضيح القدرة التنبؤية لمجال تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء السلطة القضائي.

2. الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الكمية، وفقاً لمقاييس الدراسة المستخدمة، حيث سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم. وفيمايلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

نتائج الدراسة الكمية

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

والذي ينص على: ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين ؟

ومن اجل الإجابة عن السؤال الرئيس، فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي (Regression) ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

جدول (1.4) نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار علاقة مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	β	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	98.598	1	98.598	573.142	*0.000	0.341	0.660	0.813
الخطأ	50.749	295	.172					
المجموع	149.348	296						

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$)

تشير نتائج الجدول السابق إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، حيث يلاحظ بأن هناك علاقة طردية موجبه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمسائلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة) على أداء السلطة القضائية بمجالاته (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، و الفاعلية، والخدمات الإلكترونية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (66%) من أداء السلطة القضائية من حيث (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمسائلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية ومدونة السلوك و حكم القانون (سيادة القانون)، والعدالة والمساواة، أي أن لتطبيق مبادئ الحوكمة دور قوي في تحديد مستوى أداء السلطة القضائية، أما النسبة الباقية والبالغة (34%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وهذا يعني أيضاً أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً أو غير أساسي في تفسير أداء السلطة القضائية، وفي السياق ذاته ، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) قد بلغ (0.660) وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية، ويعني ذلك أننا نستطيع الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي وهذا ما تؤكدته القوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيمة (Beta) البالغة (0.341)، بمعنى كلما زادت متوسطات فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة ترتفع معه درجة أداء السلطة القضائية عند المحامين . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (573.142) وهي دالة عند مستوى $\alpha \geq 0.05$.

1.1.2.4 : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول:

والذي ينص على : ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمسائلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة) في السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمسائلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة)

، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول(2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمسائلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية)، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة).

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	الرابع	الإفصاح والشفافية	2.76	0.73	0.26	55.2	متوسطة
2	السادس	المشاركة والمسؤولية	2.71	0.85	0.31	54.2	متوسطة
3	الثالثة	الاستقلالية	2.85	0.69	0.24	57.0	متوسطة
4	الاول	الالتزام الأخلاقي	3.13	0.88	0.28	62.6	متوسطة
5	الخامس	حكم القانون	2.75	0.84	0.30	55.0	متوسطة
6	الثاني	العدالة والمساواة	3.01	0.76	0.25	60.2	متوسطة
الدرجة الكلية			2.87	0.64	0.22	57.4	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (2.4) أن مجالات تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمساءلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية)، و حكم القانون (سيادة القانون)، والعدالة والمساواة). كانت جميعها متوسطة، حيث جاء المجال رقم (4) (الالتزام الأخلاقي) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بلغت 3.13 ، بينما جاء المجال رقم (2) (المشاركة والمسؤولية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة بلغت 2.71 ، وجاءت الدرجة الكلية بمتوسط (2.87) وإنحراف معياري (0.64) ونسبة مئوية (57.4) وهي تشير أيضاً إلى درجة متوسطة.

إما بالنسبة لفقرات تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمساءلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية) ، و حكم القانون (سيادة القانون)، والعدالة والمساواة). فقد جاءت نتائجها حسب الجدول التالي:

جدول(3.4)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ

الحوكمة للمجال الأول (الإفصاح والشفافية) .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	السادسة	تقوم السلطة القضائية بنشر محاضر اجتماعاتها وخاصة تلك المتعلقة بالتعيينات القضائية	2.66	1.22	0.46	53.2	متوسطة
2	الخامسة	تقوم السلطة القضائية بنشر تقارير دورية حول أدائها	2.69	1.02	0.38	53.8	متوسطة
3	السابعة	توفر السلطة القضائية للمحامين إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات صنع القرار بسهولة ويسر	2.64	1.10	0.42	52.8	متوسطة
4	الثامنة	تقوم السلطة القضائية بنشر موازناتها (الإيرادات والنفقات) السنوية بداية كل عام	2.60	1.05	0.40	52.0	قليلة

5	التاسعة	تقوم السلطة القضائية بنشر حساباتها الختامية (مصروفاتها الفعلية وتفاصيلها) بعد نهاية كل سنة مالية	2.43	1.10	0.45	48.6	قليلة
6	الرابعة	يتيح القاضي عن النظر في الخصومة إذا أيقن عدم قدرته على النظر بحياد في موضوع الدعوى المرفوعة لديه	2.79	1.21	0.43	55.8	متوسطة
7	الثانية	إجراءات العمل واضحة ومعلنة وتتم بشكل مبسط يسمح بأداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة وفاعلية	2.92	1.08	0.37	54.4	متوسطة
8	الأولى	توفر الصفحة الإلكترونية لمجلس القضاء الأعلى إمكانية الإطلاع من قبل المحامين على المستجدات والإنجازات في نشاطاته وأعماله وخططه المستقبلية	3.28	1.08	0.33	65.6	متوسطة
9	الثالثة	تحرص السلطة القضائية على توفير برامج وقنوات لنشر المعلومات الكافية لجميع الأطراف ذات العلاقة بطريقة شفافة وعادلة	2.83	1.06	0.37	56.6	متوسطة
الدرجة الكلية			2.76	0.73	0.26	55.2	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (3.4) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الأول (الإفصاح والشفافية) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.76) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي نصها (توفر الصفحة الإلكترونية لمجلس القضاء الأعلى إمكانية الإطلاع من قبل المحامين على المستجدات والإنجازات في نشاطاته وأعماله وخططه المستقبلية) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي نصت على (تقوم السلطة القضائية بنشر حساباتها الختامية (مصروفاتها الفعلية وتفاصيلها) بعد نهاية كل سنة مالية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

جدول(4.4)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ

الحوكمة للمجال الثاني (المشاركة والمساءلة) .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	الثانية	تعتبر الأحكام التأديبية الواردة في قانون السلطة القضائية والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه كافية السادة القضاة	2.82	1.11	0.39	56.4	متوسطة
2	السابعة	يعتبر نظام التفتيش القضائي كافي للرقابة على أعمال السادة القضاة	2.59	1.17	0.45	51.8	متوسطة
3	الاولى	يتمتع الأشخاص المسؤولين عن التفتيش القضائي بالثقة العالية	2.83	1.10	0.39	56.6	متوسطة
4	الثالثة	تعتبر الأحكام المنظمة لعمل دائرة التفتيش القضائي كافية لتحقيق العدالة	2.74	1.04	0.38	54.8	متوسطة
5	السادسة	تتوفر درجة عالية من القناعة لدى الأساتذة المحامين بعدالة تطبيق الجزاءات التي يتلقاها القضاة	2.60	1.03	0.40	52.0	متوسطة
6	الرابعة	يتوفر في السلطة القضائية نظام معلومات يقدم تغذية راجعة عن الأداء يعزز الشفافية والمساءلة	2.73	0.97	0.36	54.6	متوسطة
7	الثالثة	يشارك المحامون من خلال أجسامهم التمثيلية في تطوير أهداف ورؤية واستراتيجية السلطة القضائية	2.74	1.19	0.43	54.8	متوسطة
8	الخامسة	تشارك مؤسسات المجتمع المدني العاملة في مجال القضاء والحقوق والحريات في تطوير أهداف ورؤية واستراتيجية السلطة القضائية	2.62	1.08	0.41	52.4	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.71	0.85	0.31	54.2	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (4.4) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الثاني (المشاركة

والمساءلة) .كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.71) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت

الفقرة رقم (3) والتي نصت على (يتمتع الأشخاص المسؤولين عن التفتيش القضائي بالثقة العالية) في

المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يعتبر نظام التفتيش القضائي كافي للرقابة على أعمال السادة القضاة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

جدول(5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ

الحوكمة للمجال الثالث (الاستقلالية) .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	الثانية	يعزز قانون السلطة القضائية من استقلال القضاء	3.08	1.12	0.36	61.6	متوسطة
2	الخامسة	لا يوجد تغول أو هيمنة على السلطة القضائية	2.60	1.27	0.49	52.0	قليلة
3	الأولى	يتعرض السادة القضاة الى ضغوطات من قبل السلطة التنفيذية	3.42	1.28	0.37	68.4	كبيرة
4	السادسة	تساهم ممارسات السلطة الفلسطينية ممثلة بمؤسسة الرئاسة والحكومة في تعزيز استقلال القضاء	2.58	1.063	0.41	51.6	قليلة
5	الرابعة	تتمتع السلطة القضائية باستقلال مالي وإداري فعال	2.75	1.08	0.39	55.0	متوسطة
6	الثالثة	تحصن رواتب السادة القضاة والامتيازات التي يتمتعون بها من استقلال القضاء	2.92	1.10	0.38	58.4	متوسطة
الدرجة الكلية			2.85	0.69	0.24	57.0	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (5.4) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الثالث (الاستقلالية)

كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.85) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت الفقرة رقم

(3) والتي نصها (يتعرض السادة القضاة على ضغوطات من قبل السلطة التنفيذية) في المرتبة

الأولى وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي نصها (تساهم ممارسات السلطة الفلسطينية

ممثلة بمؤسسة الرئاسة والحكومة في تعزيز استقلال القضاء) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

جدول(6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ

الحوكمة للمجال الرابع (الإلتزام الأخلاقي) .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	الثانية	يقوم القاضي بالتحني عن أي دعوة يشعر فيها بالحرَج أو تربطه علاقة شخصية بأطراف الدعوى	3.26	1.18	0.36	65.2	متوسطة
2	الثالثة	يلتزم السادة القضاة بما ورد في مدونة السلوك الخاصة بالسلطة القضائية	3.07	1.03	0.34	61.2	متوسطة
3	الرابعة	تعزز مدونة السلوك من ثقة الجمهور بالسلطة القضائية	3.02	1.08	0.36	60.4	متوسطة
4	الأولى	يعزز سلوك ومظهر القاضي من ثقة الجمهور بنزاهة النظام القضائي	3.39	1.16	0.34	67.8	متوسطة
5	الخامسة	يلتزم كافة العاملين في السلطة القضائية بمعايير وأخلاقيات العمل الحكومي المنصوص عليها في مدونة السلوك وقانون الخدمة المدنية	2.89	1.14	0.39	59.8	متوسطة
الدرجة الكلية			3.13	0.88	0.28	62.6	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (6.4) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الرابع (الإلتزام

الأخلاقي) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.13) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت

الفقرة رقم (1) والتي نصها (يقوم القاضي بالتحني عن أي دعوة يشعر فيها بالحرَج أو تربطه علاقة

شخصية بأطراف الدعوى) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي

نصها (يلتزم كافة العاملين في السلطة القضائية بمعايير وأخلاقيات العمل الحكومي المنصوص عليها

في مدونة السلوك وقانون الخدمة المدنية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

جدول(7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ

الحوكمة للمجال الخامس (حكم القانون) .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	الأولى	يطبق القاضي أحكام القانون على جميع المتقاضين	3.20	1.08	0.34	64.0	متوسطة
2	الثالثة	تعتبر التشريعات المعمول بها في السلطة القضائية كافية لحماية الحقوق والحريات التي كفلها القانون الأساسي الفلسطيني	2.87	1.08	0.38	57.4	متوسطة
3	الثانية	تعتبر الإجراءات القانونية وإجراءات التقاضي التي يعتمد عليها السادة القضاة عند اتخاذ القرارات القضائية واضحة ومحددة وعادلة	2.95	0.94	0.32	59.0	متوسطة
4	الرابعة	تتبنى السلطة القضائية برامج تعزز ثقافة مبدأ سيادة القانون لدى العاملين في السلطة القضائية والقضاء والمحامين والجمهور العام	2.80	1.01	0.36	56.0	متوسطة
5	السادسة	تتم التعيينات في السلطة القضائية وفق أحكام القانون	2.31	1.18	0.51	46.2	قليلة
6	الخامسة	تتم الترقيات في السلطة القضائية على أساس الجدارة والاستحقاق	2.39	1.20	0.50	47.8	قليلة
الدرجة الكلية			2.75	0.84	0.31	55.0	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (7.4) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الخامس (حكم

القانون) .

كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.75) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت الفقرة رقم

(1) والتي نصها (يطبق القاضي أحكام القانون على جميع المتقاضين) في المرتبة الأولى وبدرجة

متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها (تتم الترقيات في السلطة القضائية على أساس

الجدارة والاستحقاق) في المرتبة الأخيرة وبدرجة قليلة.

جدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ

الحوكمة للمجال السادس (العدالة والمساواة) .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	الثالثة	يتم تطبيق القواعد والأصول الإجرائية والنصوص القانونية ذاتها على جميع المواطنين خلال المحاكمة أمام القضاء	3.15	1.13	0.36	63.0	متوسطة
2	الرابعة	يتمتع كافة المواطنين بالضمانات ذاتها خلال المحاكمة دون أي انحياز	3.00	1.10	0.37	60.0	متوسطة
3	الخامسة	يمنح المحامين وقتاً كافياً لعرض قضاياهم أمام القضاء	2.96	1.06	0.36	59.2	متوسطة
4	التاسعة	يقف القضاة على مسافة واحدة من جميع المحامين	2.76	1.16	0.42	55.2	متوسطة
5	السابعة	تعتبر السلطة القضائية الخيار الأول للمواطنين لحل نزاعاتهم	2.88	1.09	0.38	57.6	متوسطة
6	العاشر	تتناسب رسوم المحاكم النظامية مع الأوضاع الاقتصادية للمواطنين	2.66	1.17	0.44	53.2	متوسطة
7	السادسة	يمنح السادة القضاة فرص متساوية ومتكافئة للإدعاء والدفاع	2.91	1.06	0.36	58.2	متوسطة
8	الثانية	حق التقاضي متوفر لجميع المواطنين على حد سواء	3.25	1.15	0.35	65.0	متوسطة
9	الأولى	يتم تأجيل جلسات الحكم لفترات طويلة جوهر العدالة	3.68	1.26	0.34	73.6	كبيرة
10	الثامنة	توجد في السلطة القضائية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	2.86	1.21	0.42	57.2	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.01	0.76	0.25	60.2	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (8.4) أن فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال السادس (العدالة

والمساواة) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت

الفقرة رقم (9) والتي نصها (يتم تأجيل جلسات الحكم لفترات طويلة جوهر العدالة) في المرتبة

الأولى وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي نصها (تتناسب رسوم المحاكم النظامية مع الأوضاع الاقتصادية للمواطنين) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات محور أداة الدراسة الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) لدى العينة إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الستة، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات مجالات المحور الأول لأداة الدراسة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل مجال من الأدوات ودرجتهما الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3.00) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تم مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحيطة (3.00)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (9.4) نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لتطبيق

مبادئ الحوكمة بمجالاته

الرقم	المجالات	العينة (ن=298)		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	الإفصاح والشفافية	2.76	0.73	-5.508	297	*0.000
2	المشاركة والمسؤولية	2.71	0.85	-5.806	296	*0.000
3	الاستقلالية	2.85	0.69	-3.544	297	*0.000
4	الالتزام الأخلاقي	3.13	0.88	2.566	297	*0.011
5	حكم القانون	2.75	0.84	-4.908	297	*0.000
6	العدالة والمساواة	3.01	0.76	0.340	297	0.734
	الدرجة الكلية لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة	2.87	0.64	-3.389	297	*0.001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وقيمة اختبار (3.00)

يتضح من نتائج الجدول (9.4) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط العينة لمجالات (تطبيق مبادئ الحوكمة) الخمسة الأولى، فقد جاءت قيم (ت) دالة إحصائية لمجالات (الإفصاح والشفافية، و المشاركة والمسؤولية، و الاستقلالية، و الالتزام الأخلاقي، و حكم القانون) بالإضافة للدرجة الكلية وهذا يدل على أنها كانت مرتفعة عن المتوسط ولصالح متوسطات العينة، وهذا يعبر عن أن أهمية أو قيمة هذه المجالات وأن تقديراتها مرتفعة، بينما لم يوجد هناك فروق دالة إحصائية في مجال (العدالة والمساواة) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) .

2.2.2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني:

والذي ينص على : ما هو مستوى أداء السلطة القضائية ممثلاً ب (الاستجابة، وسرعة فصل

الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات الإلكترونية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى

أداء السلطة القضائية بمجالاته (الاستجابة، وسرعة فصل الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات

الإلكترونية)، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول(10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لمحور مستوى

أداء السلطة القضائية بمجالاته (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات

(الإلكترونية)

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	الثانية	الاستجابة و سرعة فصل الدعاوي	2.84	0.83	0.29	56.8	متوسطة
2	الثالثة	الكفاءة والفاعلية	2.81	0.78	0.28	56.2	متوسطة
3	الأولى	الخدمات الإلكترونية	3.07	0.81	0.26	61.4	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.90	0.70	0.24	58.0	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (10.4) أن مجالات مستوى أداء السلطة القضائية بمجالاته (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات الإلكترونية) كانت جميعها متوسطة، إذ جاء المجال رقم (3) (الخدمات الإلكترونية) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاء المجال رقم (2) (الكفاءة والفاعلية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وجاءت الدرجة الكلية بمتوسط (2.90) وإنحراف معياري (0.70) ونسبة مئوية (58.0) وهي تشير إلى درجة متوسطة

إما بالنسبة لفقرات مستوى أداء السلطة القضائية بمجالاته (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات الإلكترونية) . فقد جاءت نتائجها حسب الجدول التالي:

جدول(11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مستوى أداء السلطة القضائية للمجال الأول (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي) .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	الأولى	تطبق السلطة القضائية مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها والذي يعتبر ضرورة ومطلب يؤدي إلى تحسين الأداء فيها	3.05	1.10	0.36	61.0	متوسطة
2	الثالثة	تسهم الإجراءات المعمول بها في السلطة القضائية في تعزيز تطبيق مبدأ المساواة على جميع القضاة والعاملين فيها	2.90	1.01	0.35	58.0	متوسطة
3	الثانية	تطور السلطة القضائية بيئة عمل تضمن تقدير واحترام كرامة المواطنين والمحامين	2.92	1.10	0.38	58.4	متوسطة
4	الرابعة	تضع السلطة القضائية كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات ومتطلبات الجمهور الفلسطيني فيما يخص القضاء	2.86	1.01	0.35	57.2	متوسطة
5	الخامسة	يتم تقديم الخدمة للجمهور بشكل منظم	2.83	1.09	0.39	56.6	متوسطة
6	السابعة	توفر السلطة القضائية بيئة عمل ملائمة تمكن من البت في القضايا في مدة زمنية محددة	2.59	1.05	0.41	51.8	متوسطة
7	السادسة	تتسم إجراءات العمل بالوضوح بما يسمح بالبت بالدعاوى دون تعقيد	2.70	1.05	0.39	54.0	متوسطة
الدرجة الكلية			2.84	0.83	0.29	56.8	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (11.4) أن فقرات مستوى أداء السلطة القضائية للمجال الأول (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.84) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها (تطبق السلطة القضائية مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها والذي يعتبر ضرورة ومطلب يؤدي إلى تحسين الأداء فيها) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي نصها (توفر السلطة القضائية بيئة عمل ملائمة تمكن من البت في القضايا في مدة زمنية محددة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

جدول(12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مستوى أداء

السلطة القضائية للمجال الثاني (الكفاءة والفاعلية) .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	الثانية	تستثمر الوارد البشرية والمادية المتاحة في السلطة القضائية لتحقيق الأهداف المخططة لها بصورة ناجعة	2.88	1.08	0.38	57.6	متوسطة
2	السابعة	يتم تقييم إنجازات وأداء السلطة القضائية من جهات ولجان تتسم بالحيادية وبشكل دوري	2.71	0.99	0.37	54.2	متوسطة
3	السادسة	الكوادر البشرية العاملة في السلطة القضائية على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية	2.75	1.03	0.37	55.0	متوسطة
4	الأولى	تتكون الأساليب الإدارية المتبعة في السلطة القضائية العاملين من القيام بمهامهم واختصاصاتهم بكفاءة وفاعلية عالية	2.95	1.03	0.35	59.0	متوسطة
5	الثالثة	تتم إجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بإداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين	2.86	0.99	0.35	57.2	متوسطة
6	الرابعة	نجحت السلطة القضائية في تحقيق أهدافها على شكل نتائج قابلة للقياس	2.78	1.01	0.36	55.6	متوسطة
7	الخامسة	تعمل السلطة القضائية في تطوير أداء العاملين من خلال إلحاقهم في دورات تدريبية متخصصة	2.77	1.05	0.38	55.4	متوسطة
8	الخامسة مكرر	تتضمن خطة عمل السلطة القضائية أهدافاً واضحة وقابلة للتحقيق	2.77	1.08	0.39	55.4	متوسطة
الدرجة الكلية			2.81	0.78	0.28	56.2	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (12.4) أن فقرات مستوى أداء السلطة القضائية للمجال الثاني (الكفاءة والفاعلية) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.81) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصها (تمكن الأساليب الإدارية المتبعة في السلطة القضائية العاملين من القيام بمهامهم واختصاصاتهم بكفاءة وفاعلية عالية) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها (يتم تقييم إنجازات وأداء السلطة القضائية من جهات ولجان تتسم بالحيادية وبشكل دوري) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

جدول(13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مستوى أداء

السلطة القضائية للمجال الثالث (الخدمات الإلكترونية) .

الرقم	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
1	السادسة	تطبق السلطة القضائية برامج متخصصة لتسريع معاملات المواطنين بكفاءة	2.99	1.07	0.36	59.8	متوسطة
2	السابعة	تجيب السلطة القضائية على استفسارات المراجعين من خلال مواقعها الإلكترونية بسرعة وفاعلية	2.73	1.06	0.39	54.6	متوسطة
3	الثانية	تساهم الخدمات الإلكترونية في السلطة القضائية في توفير الوقت والجهد على المراجعين	3.21	1.08	0.34	64.2	متوسطة
4	الثالثة	يسرع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويسهل من تقديم الاقتراحات والشكاوي مما يزيد من الخدمات المقدمة للمواطنين	3.13	1.08	0.35	62.6	متوسطة
5	الأولى	تقلص الخدمات الإلكترونية التي تقدمها السلطة القضائية من صعوبات البعد الجغرافي للمراجعين	3.28	1.03	0.31	65.6	متوسطة
6	الرابعة	يحصل المواطن بفضل الخدمات الإلكترونية التي تقدمها السلطة القضائية على معلومات دقيقة وكافية في الوقت المناسب	3.07	1.09	0.36	61.4	متوسطة
7	الخامسة	يعتبر المستوى المتقدم في تقديم الخدمة الإلكترونية سبباً في تعزيز الشعور بالامان والدقة في السلطة القضائية	3.05	1.09	0.36	61.0	متوسطة
الدرجة الكلية			3.07	0.81	0.26	61.4	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (13.4) أن فقرات مستوى أداء السلطة القضائية للمجال الثالث (الخدمات الإلكترونية) كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.07) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها (تقلص الخدمات الإلكترونية التي تقدمها السلطة القضائية من صعوبات البعد الجغرافي للمراجعين) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصها (تجيب السلطة القضائية على استفسارات المراجعين من خلال مواقعها الإلكترونية بسرعة وفعالية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

أيضاً، لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات محور أداة الدراسة الثاني (مستوى أداء السلطة القضائية) لدى العينة إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الثلاث والدرجة الكلية، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات مجالات المحور الأول لأداة الدراسة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل مجال من الأداة ودرجتهما الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3.00) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكيّة (3.00)، والجدول التالي يبيّن ذلك.

جدول (14.4) نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لمستوى أداء السلطة القضائية بمجالاته

الرقم	المجالات	العينة (ن=298)		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	الاستجابة و سرعة فصل الدعاوي	2.84	0.83	-3.292	297	*0.001
2	الكفاءة والفاعلية	2.81	0.78	-4.133	297	*0.000
3	الخدمات الإلكترونية	3.07	0.81	1.477	297	0.141
	الدرجة الكلية لمحور مستوى أداء السلطة القضائية	2.90	0.70	-2.240	297	*0.026

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وقيمة اختبار (3.00)

يتضح من نتائج الجدول (14.4) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط العينة لمجالات (مستوى أداء السلطة القضائية) الاستجابة و سرعة فصل الدعاوي، و الكفاءة والفاعلية، فقد جاءت قيم (ت) دالة إحصائياً لمجالات (الاستجابة و سرعة فصل الدعاوي، و الكفاءة والفاعلية) بالإضافة للدرجة الكلية وهذا يدل على أنها كانت مرتفعة عن المتوسط . ولصالح متوسطات العينة، وهذا يعبر عن أن أهمية أو قيمة هذه المجالات وأن تقديراتها مرتفعة.بينما لم يوجد هناك فروق دالة إحصائياً في مجال (الخدمات الإلكترونية) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) .

3.2.2.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث:

والذي ينص على : هل تختلف اتجاهات المحامين الفلسطينيين حول تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمسائلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي) الممارسات الفضلى في السلطة القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة) على أداء

السلطة القضائية (الاستجابة، وسرعة فصل الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات الإلكترونية)

باختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، و يمكننا العمل (المحافظة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار فرضيات الدراسة الثانية والثالثة كما هو آت.

3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.3.4 نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

والتي تنص على : لا يوجد علاقة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha < 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمسائلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي) الممارسات الفضلى في السلطة القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة) أداء السلطة القضائية (الاستجابة، وسرعة فصل الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات الإلكترونية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين

لفحص صحة الفرضية الأولى، تم استخدام مصفوفة بيرسون Pearson Matrix Correlation

لدلالة العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (أداء السلطة القضائية)،

والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (أداء السلطة القضائية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين.

الدرجة الكلية	الخدمات الإلكترونية	الكفاءة والفاعلية	الاستجابة و سرعة فصل الدعاوي	المجال
0.617**	0.472**	0.594**	0.555**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية
0.682**	0.434**	0.685**	0.673**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية
0.576**	0.408**	0.534**	0.570**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية
0.596**	0.434**	0.532**	0.596**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية
0.705**	0.453**	0.684**	0.715**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية
0.763**	0.571**	0.667**	0.763**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية
0.813**	0.570**	0.763**	0.800**	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (15.4) إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين فقرات محور (تطبيق مبادئ

الحوكمة) ومحور (أداء السلطة القضائية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين، مقدارها (0.813)

عند مستوى دلالة (0.000) ، كذلك يتبين وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين مجالات محور

(تطبيق مبادئ الحوكمة) ومجالات محور (أداء السلطة القضائية) من وجهة نظر المحامين

الفلسطينيين.

2.3.4 نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

والتي تنص على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمساءلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل (المحافظة)

لفحص صحة الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين Independent Sample t- test لدلالة الفروق حسب متغير الجنس، والمؤهل العلمي المتوسطات الحسابية حسب متغيرات (سنوات الخبرة، ومكان العمل (المحافظة)، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول التالية تبين ذلك:

1.2.3.4 النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

جدول رقم(16.4) نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس

المجال/ الجنس	ذكر (ن=193)		أنثى (ن=105)		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الدرجة الكلية (تطبيق مبادئ الحوكمة)	2.89	0.63	2.83	0.66	0.653	0.514

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (16.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير الجنس (0.514) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس.

2.2.3.4 النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (17.4) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال/ المؤهل	بكالوريوس (ن=235)		دراسات عليا (ن=63)		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الدرجة الكلية (تطبيق مبادئ الحوكمة)	2.88	0.66	2.84	0.59	0.420	0.675

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي (0.675) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.3.4 النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (18.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية (تطبيق مبادئ الحوكمة)	أقل من 5 سنوات	149	2.93	0.64
	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	87	2.8656	0.68
	10 سنوات وأقل من 15 سنة	49	2.71	0.56
	15 سنة فأكثر	13	2.75	0.65
	الكلية	298	2.87	0.64

يتضح من خلال الجدول (18.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (سنوات الخبرة)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (19.4) يبين ذلك.

جدول رقم (19.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.986	3	0.662	1.595	0.191
	داخل المجموعات	121.597	294	0.415		
	المجموع	123.583	297			

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير سنوات الخبرة (0.191) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.2.3.4 النتائج المتعلقة بمتغير مكان العمل (المحافظة)

جدول رقم (20.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة) للدرجة الكلية

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية (تطبيق مبادئ الحوكمة)	رام الله	49	2.80	0.60
	الخليل	21	2.84	0.62
	أريحا	12	2.81	0.63
	سلفيت	30	2.91	0.63
	قلقيلية	29	2.79	0.54
	نابلس	51	2.78	0.66
	طولكرم	30	3.03	0.77
	جنين	22	3.23	0.50
	بيت لحم	22	2.69	0.62
	طوباس	32	2.91	0.71
	الكلي	298	2.87	0.64

يتضح من خلال الجدول (20.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (مكان العمل، المحافظة)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (20.4) يبين ذلك.

جدول رقم (21.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة) للدرجة الكلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.272	9	0.586	1.421	0.178
	داخل المجموعات	118.311	288	0.412		
	المجموع	123.583	297			

* دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة حسب متغير مكان العمل (المحافظة) (0.178) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة).

3.3.4 نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

والتي تنص على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء السلطة القضائية (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، و الكفاءة والفاعلية، و الخدمات الإلكترونية) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل (المحافظة)

لفحص صحة الفرضية الثالثة، تم استخدام ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين Independent Sample t- test لدلالة الفروق حسب متغير الجنس، والمؤهل العلمي

المتوسطات الحسابية حسب متغيرات (سنوات الخبرة، ومكان العمل (المحافظة))، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول التالية تبين ذلك:

1.3.3.4 النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

جدول رقم (22.4) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير الجنس

المجال/ الجنس	ذكر (ن=193)		أنثى (ن=105)		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الدرجة الكلية (مستوى أداء السلطة القضائية)	2.96	0.72	2.80	0.67	1.801	0.073

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (22.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة مستوى أداء السلطة القضائية حسب متغير الجنس (0.073) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير الجنس.

2.3.3.4 النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (23.4) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال/ المؤهل	بكالوريوس (ن=235)		دراسات عليا (ن=63)		(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الدرجة الكلية (مستوى أداء السلطة القضائية)	2.91	0.71	2.88	0.71	0.331	0.741

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة مستوى أداء السلطة القضائية حسب متغير المؤهل العلمي (0.741) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة

($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.3.3.4 النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (24.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

الدرجة الكلية (مستوى أداء السلطة القضائية)	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أقل من 5 سنوات	149	2.97	0.74
	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	87	2.89	0.69
	10 سنوات وأقل من 15 سنة	49	2.75	0.66
	15 سنة فأكثر	13	2.85	0.50
	الكلية	298	2.90	0.70

يتضح من خلال الجدول (24.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (سنوات الخبرة)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (25.4) يبين ذلك.

جدول رقم (25.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	1.837	3	.612	1.219	0.303
	داخل المجموعات	147.641	294	.502		
	المجموع	149.478	297			

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (25.4) ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة مستوى أداء السلطة القضائية حسب متغير سنوات الخبرة (0.303) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة

($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.3.3.4 النتائج المتعلقة بمتغير مكان العمل (المحافظة)

جدول رقم (26.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول

مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة) للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.54	2.86	49	رام الله	الدرجة الكلية (مستوى أداء السلطة القضائية)
0.82	2.88	21	الخليل	
0.62	2.85	12	أريحا	
0.64	2.93	30	سلفيت	
0.66	2.79	29	قلقيلية	
0.68	2.85	51	نابلس	
0.95	3.06	30	طولكرم	
0.51	3.30	22	جنين	
0.73	2.72	22	بيت لحم	
0.80	2.86	32	طوباس	
0.70	2.90	298	الكلية	

يتضح من خلال الجدول (26.4) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير (مكان العمل -

المحافظة)، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول (27.4) يبين ذلك.

جدول رقم (27.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة مستوى أداء السلطة

القضائية تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة) للدرجة الكلية

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.262	1.255	0.627	9	5.640	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.499	288	143.837	داخل المجموعات	
			297	149.478	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (27.4) ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة مستوى أداء السلطة القضائية حسب متغير مكان العمل (المحافظة) (0.262) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة).

5. الفصل الخامس : مناقشة النتائج وأهم التوصيات

1.5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين، وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات والفرضيات، وستحاول الباحثة مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.5 ملخص نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرئيس :

ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين ؟

جاءت نتيجة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين طردي موجب بمعنى كلما زاد تطبيق مبادئ الحوكمة تزداد معها أداء السلطة القضائية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك فهم وإدراك عالي جداً لدى المبحوثين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة التي تلعب دور كبير في خلق نظام يضمن سيادة القانون وعدالة تطبيقه، كما تركز على تعزيز العدالة والرقابة وضمان الإفصاح والشفافية و تؤكد على الاستقلال بين السلطات الثلاث داخل الدولة وعدم تضارب المصالح داخل المؤسسة نفسها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود، (2016)، ومع نتيجة دراسة الحايك، (2016)، ومع نتيجة دراسة نصبه، (2015)، ومع نتيجة دراسة كل من زيدان وهالة (Zedan & Hala, 2014)، ومع نتيجة دراسة فورد (Ford, 2013)، ومع نتيجة دراسة كوهين (Cohen, J., 2011)، و دراسة هاك (Haque, 2011)، ومع نتيجة دراسة نورمان وآخرون (Norman et al., 2010)، ومع نتيجة دراسة بيرجرين وبيرنشتاين (Berggren & Bernshteyn, 2007) .

وتختلف مع نتيجة دراسة افروخ، (2015)، و مع نتيجة دراسة جيل وأوبرادوفيتش (Gill & Obradovich, 2012)

2.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي ينص على : " ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة والمساواة) في السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين ؟"

جاءت نتيجة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته (الإفصاح والشفافية، والمشاركة والمساءلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة) في السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين بدرجة متوسطة لكل منها، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بحدثة مصطلح حوكمة القضاء بالنسبة للسلطة القضائية إلا أن هناك سعي من قبل السلطة القضائية نحو تطبيق معايير الحوكمة غير أن هناك العديد من العقبات التي تحول دون ذلك ومن أهمها : 1- وجود خلاف واضح ما بين السلطتين التشريعية والتنفيذية حول تطبيق أحكام القانون الأساسي الفلسطيني الذي نص على أن السلطة القضائية مستقلة وانه لا يجوز

لأي سلطة التدخل في القضاء أو في شؤون العدالة، وكون السلطة القضائية لم تتمتع بالاستقلال المنصوص عليه في القانون الأساسي فإن ذلك يزيد من تغول السلطة التنفيذية على السلطة القضائية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود، (2016)، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صايح ، (2018)، ومع دراسة جلاذ، (2017)

3.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي ينص على : " ما هو مستوى أداء السلطة القضائية ممثلاً (بالاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية، الخدمات الإلكترونية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين ؟"

جاءت نتيجة مستوى أداء السلطة القضائية ممثلاً ب (الاستجابة، وسرعة فصل الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات الإلكترونية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين بدرجة متوسطة، أما أعلى مجالاتها فكانت (الخدمات الإلكترونية) وأدناها (الكفاءة والفاعلية).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى التطور الملحوظ الذي شهدته السلطة القضائية الفلسطينية في السنوات العشر الماضية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت جزء لا يتجزأ من عمل المحاكم في السلطة القضائية، سيما وأن معظم الدول المتقدمة تقنياً أصبحت تعتمد بشكل أساسي في عملها على نظم المعلومات التكنولوجية خاصة في معظم أجهزتها الحكومية، ومعظم هذه النظم المعلوماتية لها اتصالاً مباشراً من خلال الشبكات الإلكترونية مع المراجعين والموظفين داخل المؤسسات الحكومية.

وبالنظر إلى طبيعة عمل السلطة القضائية الفلسطينية والمحاكم النظامية نرى أنها كانت تقوم بتدوين القضايا الواردة إلى المحاكم وضبوطات الجلسات يدوياً، وهذا كان يحتاج وقت وجهد مضاعف عما هو حالياً، وحينها كان المحاميين يحتاجون الى وقت طويل من أجل أخذ نسخه عن ضبوطات الجلسات أو الملفات ليقوموا بعملهم بسرعة وجهد اقل، كذلك الموظفين كانوا يعملوا ساعات عمل شاقة، ومع ازدياد القضايا الواردة إلى المحاكم، زادت حاجة المحاكم في السلطة القضائية إلى الموارد البشرية للعمل بفاعلية وبسرعة لانجاز المهام الموكلة إليهم، لإرضاء المواطنين والمحامين، وتوفير نسخ إضافية عن ضبوطات الجلسات وتدوين التباليغ والإخطارات والإشعارات في كافة دوائر وأقسام المحاكم.

وفي ظل الثورة التكنولوجية في كافة مجالات حياتنا كان لزاماً على المؤسسات الحكومية تقديم مبادراتها الابتكارية في تقديم الخدمات الالكترونية وتفعيل للإدارة الالكترونية فيها، وحيث أن السلطة القضائية كغيرها من المؤسسات عملت على تقديم الخدمات الالكترونية وتفعيل للإدارة الالكترونية في الدوائر والمحاكم النظامية التابعة لها، حيث تم ابتكار مجموعة من الخدمات الذكية بجهود ذاتية من قبل العاملين في السلطة القضائية (ميزان 1 + ميزان 2)، وقد اتسمت الخدمات الذكية بأنها تراعي طبيعة وخصوصية عمل القضاء، وكذلك المنافع التي تعود على كافة المستفيدين من الخدمات، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبته في تعزيز تقديم الخدمات الالكترونية وحوسبة العمل في المحاكم.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة والمساواة) وأداء السلطة القضائية (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، الكفاءة والفاعلية، والخدمات الإلكترونية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين .

تبين وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة) أداء السلطة القضائية (الاستجابة، وسرعة فصل الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات الإلكترونية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انه بازدياد تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال يؤدي بالنتيجة إلى الارتقاء بمستوى الأداء داخل السلطة القضائية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صايح ، (2018)، ومع دراسة جلاّد، (2017)، ومع نتيجة دراسة عزوي، (2015)، ومع نتيجة دراسة نصر الله، (2014)، ومع نتيجة دراسة عمرو، (2010)، ومع نتيجة دراسة ساماني (Samani, 2015)، ومع نتيجة دراسة بيشّت وآخرون (Becht et al., 2012)، ومع نتيجة دراسة سيوم ومنك (Seuoum & Mank, 2009)، ومع نتيجة دراسة جيل وأوبرادوفيتش (Gill & Obradovich, 2012)

2.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، الاستقلالية، الالتزام الأخلاقي، حكم القانون، العدالة والمساواة) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل (المحافظة)) .

تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، المشاركة والمساءلة، والاستقلالية، والالتزام الأخلاقي) الممارسات الفضلى في السلطة القضائية، و حكم القانون (سيادة القانون، والعدالة والمساواة) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل (المحافظة)) . وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك انسجام وتوافق بين أفراد عينة الدراسة كونهم يتمتعون بمستوى علمي متقارب، وإلى أن هناك إجراءات عمل موحدة في كافة المحاكم لا يمكن تجاوزها بسبب الجنس أو الخبرة العملية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مطير، (2013).

3.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء السلطة القضائية (الاستجابة، وسرعة فصل الدعاوي، والكفاءة والفاعلية، والخدمات الإلكترونية) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل (المحافظة)) .

تبيين عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء السلطة القضائية (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي، و الكفاءة والفاعلية، و الخدمات الإلكترونية) تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل) المحافظة)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مطير، (2013).

4.5 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات، منها:

1. تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال قيام السلطة القضائية بنشر موازنتها (الإيرادات والنفقات) السنوية بداية كل عام والعمل كذلك على نشر حساباتها الختامية (مصروفاتها الفعلية وتفاصيلها) بعد نهاية كل سنة مالية.

2. تعزيز مبدأ المسائلة بحيث يتم منح نظام التفتيش القضائي دور رقابي كافي للرقابة على أعمال السادة القضاة والعمل على تعزيز المجالس التأديبية لمساءلة السادة القضاة في حال ارتكابهم أي خطأ .

3. أن تساهم السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بمؤسسة الرئاسة والحكومة في تعزيز استقلال القضاء من خلال منحها الاستقلال الإداري والمالي الذي نص عليه القانون الأساسي الفلسطيني، والحد من تدخل وهيمنة السلطة التنفيذية والأجهزة الأمنية في عمل السلطة القضائية وخاصة في جانب تعيين السادة القضاة أو في جانب اتخاذ القرارات القضائية .

4. ضرورة العمل على تخفيض رسوم المحاكم النظامية بما يتناسب مع الوضع الاقتصادي السيئ الذي يعاني منه أبناء شعبنا الفلسطيني.

5. توفير بيئة عمل ملائمة تمكن السادة القضاة من البت في القضايا في مدة زمنية محددة تؤدي الى تقصير أمد التقاضي والحد من القضايا المكدسة في المحاكم.

6. توفير خاصية الإجابة عن أي استفسار على موقع مجلس القضاء الأعلى الإلكتروني وذلك للرد على استفسارات المراجعين بسرعة وفعالية .

7. توصي الباحثة بضرورة تطبيق مدونة سلوك العاملين في السلطة القضائية .

8. استحداث نظام الاعارة على غرار الدول المجاورة للاستفادة من تجارب الدول الاخرى .

9. تطوير أداء الموظفين العاملين في السلطة القضائية من خلال تكثيف الدورات التدريبية التي

تساهم في رفع كفاءة وفاعلية عمل السلطة القضائية .

10. مراعاة تطبيق أحكام القانون عند إجراء التعيينات والترقيات في السلطة القضائية وذلك من أجل

تحقيق مبادئ الحكم الرشيد في السلطة القضائية والمتمثلة في رقابة عملية وفق الحاجة والكفاءة

وتكافؤ الفرص أمام المتقدمين لشغل الوظائف في السلطة القضائية .

11. منح السادة القضاة والموظفين أعوان القضاة رواتب مناسبة تتناسب مع طبيعة عمل وإنتاجية

السلطة القضائية .

12. زيادة الدراسات المتعلقة بموضوع تطبيق موضوع الحوكمة القضائية وعلاقتها بأداء السلطة

القضائية، وذلك بسبب حداثة هذا الموضوع وقلة الدراسات حوله.

13. ضرورة رفع معرفة المحامين الفلسطينيين بمبادئ الحوكمة من خلال عقد الدورات التدريبية

اللازمة لهم من قبل المسؤولين في نقابة المحامين الفلسطينيين.

14. ضرورة التأكيد على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة من قبل العاملين في السلطة القضائية بمختلف

مستوياتهم الإدارية حتى تصبح ركيزة أساسية ومكون أصيل للوصول إلى الأهداف التي تسعى السلطة

القضائية الوصول إليها .

المصادر و المراجع :

المراجع العربية:

- 1- عمرو، ب. (2010): مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 2- مطير، س. (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. جامعة الأقصى، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 3- نصبة، أ. (2015): أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام دراسة تحليلية - بلدية قمار الوادي. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 4- صايح، ج. (2018): اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 5- نصر الله، أ. (2014): دور القضاء في تعزيز الحكم الرشيد في فلسطين. جامعة الأقصى، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 6- الحايك، ن. (2016): أثر تطبيق الحوكمة على مستوى تحسن الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 7- غلاب، ف. (2011): تطوير دور وطبيعة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة (دراسة لبعض المؤسسات الصناعية). جامعة فرحات عباس سطيف، الجمهورية الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- 8- محمود، ج. (2016): درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 9- المناصير، ع. (2013): اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية. الجامعة الهاشمية، الاردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 10-جلاد، د. (2017): العلاقة بين تطبيق الحوكمة والأداء ممثلاً بالإنتاجية والانتماء، دراسة حالة : مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 11-افروخ، ر. (2015): دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 12-الدجني، إ. (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 13-شاهين، م. (2010): فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية. الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 14-عبد العال، ف. (2017): علاقة السلطة التنفيذية بالسلطة القضائية وأثرها على استقلال القضاء في التشريع الفلسطيني مقارنة بالشرعية الإسلامية. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

15- الشواورة، فيصل. (2009): "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية

منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

2. ص ص 119-155.

16- ابو زيادة، زكي. (2011): "اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي-

دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية". مجلة جامعة النجاح للأبحاث

(العلوم الإنسانية)، 4. ص ص 881-931.

17- عابنة، اشرف، وهياجنه، قيصر، والواكد، لينا. (2014)، "مستوى العدالة التنظيمية وأثره

على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه". مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2. ص ص 197-229.

18- بشناق، باسم. (2013): "الفصل بين السلطات في النظام السياسي الاسلامي -دراسة

تحليلية في ضوء نظرية الفصل بين السلطات في القانون الوضعي". مجلة الجامعة الإسلامية

للدراسات الإسلامية ، 1، ص ص 601-620.

19- الخالدي، أحمد. (2001): "معوقات استقلال السلطة القضائية الفلسطينية: دراسة مقارنة في

ظل التشريعات الفلسطينية(1994-1998)". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية

)، 2، ص ص 360-389.

20- حلاوة، جمال وطه، نداء. (2012): "واقع الحوكمة في جامعة القدس". مجلة اداء المؤسسات

الجزائرية، 2. ص ص 81-96.

21- مركز أبو ظبي للحوكمة، (2013): "أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم". سلسلة

النشرات الثقافية لمركز أبو ظبي للحوكمة، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة. الموقع:

<http://www.adccg.ae/Publications/Doc> 2013.

- 22- د. الكرنز، سعدي، (2017): مساق الحوكمة وبناء المؤسسات ، جامعة القدس ، فلسطين.
- 23- منشورات وزارة تطوير القطاع العام، (2014): "دليل ممارسة الحوكمة في القطاع العام". المملكة الأردنية الهاشمية. الموقع:
<http://www.mol.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/goverment%20guide.pdf>
- 24- غادر، د.محمد ياسين، (2012): "محددات الحوكمة ومعاييرها".
- 25- والي، عدنان ماشي، (2011): "دراسة حول تقييم الأداء الوظيفي "
- 26- عوض، د.إبراهيم (2016): "دراسة حول واقع الحوكمة في القضاء الفلسطيني".
- 27- فوزي، سميحة (2003): "تقييم حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، مصر.
- 28- بوهراوه، سعيد. (2015): "حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية". ورقة بحثية محكمة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 29- جابر محمد، نبيهه. (2010): "مقال منشور عن الحوكمة معناها وأهميتها"
- 30- نصر، محمد. (2013): "الحوكمة في فلسطين"، نشرة دورية متخصصة بقضايا الحوكمة في المنشآت والمؤسسات الاقتصادية، معهد الحوكمة الفلسطيني.
- 31- صلاح، رزان. (2017): "ما هي الحوكمة"، منشورات على موقع الموضوع.
- 32- الجيلاني، م.ح. (2015): الحوكمة في الشركات، الطبعة الأولى، دار الاصدار العلمي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- 33- ادريس، ز، وآخرون (2009): سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الاولى. دار وائل للنشر، الأردن.

- 34- الطماوي، س.م. (1996): السلطات الثلاث في الدساتير العربية وفي الفكر السياسي الاسلامي، الطبعة الرابعة. دار الفكر العربي ، مصر.
- 35- جرادات، أ، ع. (2012): النظام القضائي في الاسلام، الطبعة الاولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 36- درويش، م، ف. (2007): فن القضاء بين النظرية والتطبيق المحاكمات المدنية والجنائية، الطبعة الاولى. مطابع الزهراء للاعلام العربي.
- 37- مخيمر، ع، وآخرون (2004): "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
- 38- المبيضين، م. (2013): "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التمييز التنظيمي: دراسة حالة تطبيقية على المؤسسة العامة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ص 691.
- 39- صالح، سفيان. (2014): "تقويم الأداء المؤسسي وطرق تقييم العاملين " جامعة النهرين، كلية الهندسة، التعليم المستمر.
- 40- أبو دية، أحمد. (2004): "عملية الإصلاح في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية"، المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، رام الله، فلسطين.
- 41- ذياب، يوسف. (2010): " دليل المسؤولية المجتمعية"، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- 42- هلال، محمد. (2007)، "مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- 43- الرئيس، ناصر. (2005): "القضاء الفلسطيني قيم النزاهة ونظم المساءلة والشفافية"، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، فلسطين.

44- ميخائيل، اشرف حنا. (سبتمبر 2005)، تدقيق الحسابات وأطرافه في اطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في غطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26، ص 5.

المراجع الأجنبية

- 1- Alamgir,M. (2007).**Corporate Governance: A Risk Perspective** , paper presented to Governance and Reform : Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by Egyptian Banking Institute ,Cairo,may 7-8.
- 2- Becht, .B , Bolton ,P., and Roell A., (2012) ,Why bank governance is different, **Oxford University Press**, Volume 27, 3, p 437–463, 2012.
- 3- Berggren, Erik and Bernshteyn, Rob (2007): Organizational Transparency Drives Company Performance, **Journal of Management Development, Emerald Group** Publishing Limited, Vol. 26, No. 5, California, USA.
- 4- Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D.A. (2005), “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing,” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, 117-134.
- 5- Cohen J., (2011). . Retail Investors’ Perceptions of the Decision-Usefulness of Economic Performance, Governance, and Corporate Social Responsibility Disclosures, **BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING American Accounting Association**, Vol 23, No. 1 DOI: 10.2308/bria, 2011.

- 6- Ford, M. (2013). ***The Impact of School Board Governance on Academic Achievement in Diverse States***. Unpublished Doctorate Dissertation. University of Wisconsin Milwaukee, USA.
- 7- Freeland ,C.(2007). ***Basel Committee on Corporate Governance for Banks.***, paper presented to Governance and Reform : Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by Egyptian Banking Institute ,Cairo,may 7-8.
- 8- Gill, A.& Obradovich, J. The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms, international research, ***journal of finance and economics***, 91, 2012.
- 9- Huque, Ahmed Shafique (2011): Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, ***International Journal of Productivity and Performance Management***, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 60, No. 1.
- 10- Norman, Steven et al. (2010): ***The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness***, The Leadership Quarterly, Elsevier, Science Direct, USA.
- 11- Samani, N. (2015). ***Financial Reporting and Corporate Governance*** . Publishing Doctorate Dissertation. University of Gothenburg. Goteborg, Sweden.
- 12- Seyoum, Belay & Manyak, Terrell G. (2009): ***The impact of Public and PrivateSector Transparency on Foreign Direct Investment in Developing Countries***, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, Florida, USA Emerald Group Publishing Limited, Vol. 5, No. 3.
- 13- UNDP (2012): ***Re-conceptualizing governance***, discussion paper 2.

المواقع الالكترونية :

<https://www.courts.gov.ps> -1

<http://www.mol.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/goverment%20guide.pdf> -2

<http://www.adccg.ae/Publications/Doc> -3

القوانين :

- 1- القانون الأساسي الفلسطيني لعام 2002 المعدل لعام 2003.
- 2- قانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة 2002م.
- 3- قانون تشكيل المحاكم النظامية الفلسطيني رقم (5) لسنة 2001 م.
- 4- قانون أصول المحاكمات المدنية التجارية رقم (2) لسنة 2001 م .
- 5- قانون الإجراءات الجزائية رقم (2) لسنة 2001 م .

ملحق رقم (1) الاستبانة

الاستبانة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة – بناء مؤسسات وموارد بشرية

المحامي / ة المحترمين ... تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول : "اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس . إن مساهمتك في الإجابة عن أسئلة الاستبانة، إسهام في تقدم البحث العلمي، وتؤكد الباحثة أن الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم لأغراض أخرى.

وتقبلوا وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحثة : أريج تيسير رضا ماضي

إشراف : د. سعدي الكرنز

أولاً: البيانات الأولية :

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك

1) الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2) المؤهل العلمي : ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3) سنوات الخبرة العملية في مهنة المحاماة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات - وأقل من

10 سنوات ☐ من 10 - وأقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

4) مكان العمل (المحافظة) :

ثانياً: محاور الاستبانة

يرجى وضع شارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية

المحور الأول : تطبيق مبادئ الحوكمة

الإفصاح و الشفافية (ويركز هذا المبدأ على أن يكون تدفق المعلومات مكشوف وواضح لكافة

الجهات اللازمة والتي تسهم في اتخاذ قرارات سليمة وفعالة)

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تقوم السلطة القضائية بنشر محاضر اجتماعاتها وخاصة تلك المتعلقة بالتعيينات القضائية					
2.	تقوم السلطة القضائية بنشر تقارير دورية حول أدائها					
3.	توفر السلطة القضائية للمحامين إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات صنع القرار بسهولة ويسر					
4.	تقوم السلطة القضائية بنشر موازنتها (الإيرادات والنفقات) السنوية بداية كل عام					
5.	تقوم السلطة القضائية بنشر حساباتها الختامية (مصرفاتها الفعلية وتفاصيلها) بعد نهاية كل سنة مالية					
6.	يتنحى القاضي عن النظر في الخصومة إذا أيقن عدم قدرته على النظر بحياد في موضوع الدعوى المرفوعة لديه					
7.	إجراءات العمل واضحة ومعلنة وتتم بشكل مبسط يسمح بأداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة وفاعلية					
8.	توفر الصفحة الالكترونية لمجلس القضاء الأعلى إمكانية الاطلاع من قبل المحامين على المستندات والانجازات في نشاطاتهم وأعماله وخطته المستقبلية					
9.	تحرص السلطة القضائية على توفير برامج وقنوات لنشر المعلومات الكافية لجميع الأطراف ذات العلاقة بطريقة شفافة وعادلة					

- تعرف السلطة القضائية بأنها السلطة المسؤولة عن تطبيق القانون الصادر عن السلطة التشريعية في حال خرقه من قبل المواطنين أو من قبل الأجهزة الرسمية للدولة أو في حالات المنازعات بين المواطنين أنفسهم أو بين أجهزة الدولة والمواطنين، وتقوم بتطبيق القانون بشكل متساوٍ سواء بين المواطنين أنفسهم أم بين المواطنين وأجهزة الدولة الرسمية والأعضاء المكونين لها.

- ويعتبر مجلس القضاء الأعلى الهيئة القضائية العليا التي تمثل السلطة القضائية الفلسطينية.
- المشاركة والمساءلة:** (والمشاركة تعني حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار أما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، أما المساءلة فتعني خضوع كافة المسؤولين وصناع القرار والموظفين إلى المحاسبة والمساءلة أمام جهات الاختصاص وأمام الرأي العام)

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تعتبر الأحكام التأديبية الواردة في قانون السلطة القضائية والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه كافية لمساءلة السادة القضاة					
2	يعتبر نظام التفتيش القضائي كافي للرقابة على أعمال السادة القضاة					
3	يتمتع الأشخاص المسؤولين عن التفتيش القضائي بالثقة العالية					
4	تعتبر الأحكام المنظمة لعمل دائرة التفتيش القضائي كافية لتحقيق العدالة					
5	تتوفر درجة عالية من القناعة لدى الأساتذة المحامين بعدالة تطبيق الجزاءات التي يتلقاها القضاة					
6	يتوفر في السلطة القضائية نظام معلومات يقدم تغذية راجعة عن الأداء يعزز الشفافية والمساءلة					
7	يشارك المحامون من خلال أجسامهم التمثيلية في تطوير أهداف ورؤية وإستراتيجية السلطة القضائية					
8	تشارك مؤسسات المجتمع المدني العاملة في مجال القضاء والحقوق والحريات في تطوير أهداف ورؤية وإستراتيجية السلطة القضائية					

الاستقلالية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يعزز قانون السلطة القضائية من استقلال القضاء					
2	لا يوجد تغول وهيمنه على القرار في السلطة القضائية					
3	يتعرض السادة القضاة إلى ضغوطات من قبل السلطة التنفيذية *					
4	تساهم ممارسات السلطة الفلسطينية ممثلة بمؤسسة الرئاسة والحكومة في تعزيز استقلال القضاء					
5	تتمتع السلطة القضائية باستقلال مالي وإداري فعال					
6	تحصن رواتب السادة القضاة والامتيازات التي يتمتعون بها القضاة وتعزز من استقلال القضاء					

الالتزام الأخلاقي ويشمل (الممارسات الفضلى في السلطة القضائية ، مدونة السلوك)

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يقوم القاضي بالتنحي عن أي دعوى يشعر فيها بالحرج أو تربطه علاقة شخصية بإطراف الدعوى					
2	يلتزم السادة القضاة بما ورد في مدونة السلوك الخاصة بالسلطة القضائية					
3	تعزز مدونة السلوك من ثقة الجمهور بالسلطة القضائية					
4	سلوك ومظهر القاضي يعزز من ثقة الجمهور بنزاهة النظام القضائي					
5	يلتزم كافة العاملين في السلطة القضائية بمعايير وأخلاقيات العمل الحكومي المنصوص عليها في مدونة السلوك وقانون الخدمة المدنية					

حكم القانون (سيادة القانون)

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يطبق القضاء أحكام القانون على جميع المتقاضين					
2	تعتبر التشريعات المعمول بها في السلطة القضائية كافية لحماية الحقوق والحريات التي كفلها القانون الأساسي الفلسطيني					
3	تعتبر الإجراءات القانونية وإجراءات التقاضي التي يعتمد عليها السادة القضاة عند اتخاذ القرارات القضائية واضحة ومحددة وعادلة					
4	تتبنى السلطة القضائية برامج تعزز ثقافة مبدأ سيادة القانون لدى العاملين في السلطة القضائية والقضاة والمحامين والجمهور العام					
5	التعيينات في السلطة القضائية تتم وفق أحكام القانون					
6	الترقيات في السلطة القضائية تتم على أساس الجدارة والاستحقاق					

العدالة والمساواة

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يتم تطبيق القواعد والأصول الإجرائية والنصوص القانونية ذاتها على جميع المواطنين خلال المحاكمة أمام القضاء					
2	يتمتع كافة المواطنين بالضمانات ذاتها خلال المحاكمة دون أي انحياز					
3	يمنح المحامين وقتاً كافياً لعرض قضاياهم أمام القضاء					
4	يقف القضاء على مسافة واحدة من جميع المحامين					
5	تعتبر السلطة القضائية الخيار الأول للمواطنين لحل نزاعاتهم					
6	تتناسب رسوم المحاكم النظامية مع الأوضاع الاقتصادية للمواطنين					

7	يمنح السادة القضاة فرص متساوية ومتكافئة للدفاع				
8	حق التقاضي متوفر لجميع المواطنين على حد سواء				
9	تأجيل جلسات المحاكم لفترات طويلة يمس جوهر العدالة *				
10	توجد في السلطة القضائية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة				

المحور الثاني : أداء السلطة القضائية

الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي

الاستجابة : (وهي قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات الأفراد والاستجابة لمتطلباتهم الشرعية وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها)

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تطبق السلطة القضائية مبدأ الشفافية وتوفير المعلومات والإفصاح عنها والذي يعتبر ضرورة ومطلب يؤدي إلى تحسين الأداء فيها					
2.	الإجراءات المعمول بها في السلطة القضائية تسهم في تعزيز تطبيق مبدأ المساواة على جميع القضاة والعاملين فيها					
3.	تطور السلطة القضائية بيئة عمل تضمن تقدير واحترام كرامة المواطنين والمحامين					
	تضع السلطة القضائية كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات ومتطلبات الجمهور الفلسطيني فيما يخص القضاء					
5.	يتم تقديم الخدمة للجمهور بشكل منتظم					
6.	توفر السلطة القضائية بيئة عمل ملائمة تمكن من البت في القضايا في مدة زمنية محددة					
7.	تتسم إجراءات العمل بالوضوح بما يسمح بالبت بالدعاوي دون تعقيد					

الكفاءة والفاعلية : (وهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة

وعمل ما يتوجب فعله بهدف تحقيق أهداف المؤسسة)

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تستثمر الموارد البشرية والمادية المتاحة في السلطة القضائية لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة ناجعة					
2	يتم تقييم إنجازات وأداء السلطة القضائية من جهات ولجان تتسم بالحيادية وبشكل دوري					
3	الكوادر البشرية العاملة في السلطة القضائية على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية					
4	الأساليب الإدارية المتبعة في السلطة القضائية تمكن العاملين من القيام بمهامهم واختصاصاتهم بكفاءة وفاعلية عالية					
5	تتم إجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين					
6	نجحت السلطة القضائية في تحقيق أهدافها على شكل نتائج قابلة للقياس					
7	تعمل السلطة القضائية في تطوير أداء العاملين من خلال إلحاقهم في دورات تدريبية متخصصة					
8	تتضمن خطة عمل السلطة القضائية أهدافاً واضحة وقابلة للتحقيق					

الخدمات الإلكترونية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تطبق السلطة القضائية برامج متخصصة لتسريع معاملات المواطنين بكفاءة					
2	تجيب السلطة القضائية على استفسارات المراجعين من خلال مواقعها الإلكترونية بسرعة وفاعلية					
3	تساهم الخدمات الإلكترونية في السلطة القضائية في توفير الوقت والجهد على المراجعين					
4	يسرع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويسهل من تقديم الاقتراحات والشكاوى مما يزيد من الخدمات المقدمة للمواطنين					
5	تقلص الخدمات الإلكترونية التي تقدمها السلطة القضائية من صعوبات البعد الجغرافي للمراجعين					
6	يحصل المواطن بفضل الخدمات الإلكترونية التي تقدمها السلطة القضائية على معلومات دقيقة وكافية في الوقت المناسب					
7	يعتبر المستوى المتقدم في تقديم الخدمة الإلكترونية سبباً في تعزيز الشعور بالأمان والثقة في السلطة القضائية					

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	د.سعدى الكرنز	جامعة القدس
2	د.عزمي الأطرش	جامعة القدس
3	أ.د.حنا عيس هيلانه	جامعة بيرزيت
4	أ.د.أحمد الخالدي	جامعة النجاح
5	د.عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
6	د.احمد حرز الله	جامعة القدس
7	د.ذيب ناصيف	جامعة القدس المفتوحة
8	د.رائد أبو بدويه	جامعة النجاح
9	د. محمد الشراقة	جامعة النجاح
10	د. نعيم سلامة	جامعة النجاح
11	سعادة المستشار القاضي عزت الرامي	مجلس القضاء الأعلى
12	د. سعادة القاضي احمد الأشقر	مجلس القضاء الأعلى
13	أ. داوود درعاوي	نقابة المحامين

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.3	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة	65
2.3	أقسام أداة الدراسة الرئيسية	66
3.3	قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة) مع درجة محاورها	67
4.3	قيم معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمحور الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة)	68
5.4	ثبات أداة الدراسة المتعلقة بمحور تطبيق مبادئ الحوكمة	69
6.3	قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني (أداء السلطة القضائية) مع درجة محاورها	71
7.3	قيم معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمحور الثاني (أداء السلطة القضائية)	71
8.3	ثبات أداة الدراسة المتعلقة بمحور أداء السلطة القضائية	72
1.4	نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار علاقة اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء السلطة القضائية من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين	76
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمحور تطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته	78
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الأول (الإفصاح والشفافية)	79
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الثاني (المشاركة والمساءلة)	81
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الثالث (الاستقلالية)	82
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الرابع (الالتزام الأخلاقي)	83
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال الخامس (حكم القانون)	84

85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات تطبيق مبادئ الحوكمة للمجال السادس (العدالة والمساواة)	8.4
86	نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لتطبيق مبادئ الحوكمة بمجالاته	9.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمحور مستوى أداء السلطة القضائية	10.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مستوى أداء السلطة القضائية للمجال الأول (الاستجابة وسرعة فصل الدعاوي)	11.4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مستوى أداء السلطة القضائية للمجال الثاني (الكفاءة والفاعلية)	12.4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مستوى أداء السلطة القضائية للمجال الثالث (الخدمات الالكترونية)	13.4
92	نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع لمستوى أداء السلطة القضائية بمجالاته	14.4
94	نتائج ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (أداء السلطة القضائية) من وجهة نظر المحامين الفلسطينيين	15.4
95	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس	16.4
96	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	17.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية	18.4
97	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية	19.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة) للدرجة الكلية	20.4
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة) للدرجة الكلية	21.4

99	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير الجنس	22.4
99	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	23.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية	24.4
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية	25.4
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة) للدرجة الكلية	26.4
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة مستوى أداء السلطة القضائية تعزى لمتغير مكان العمل (المحافظة) للدرجة الكلية	27.4

فهرس الإشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
9	أنموذج متغيرات الدراسة	1.1
16	نظام حوكمة المؤسسات	1.2

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإقرار	أ
	شكر وعرفان	ب
	مصطلحات الدراسة	ج
	ملخص الدراسة	هـ
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة	1
2.1	مبررات الدراسة	5
3.1	مشكلة الدراسة	5
4.1	أهمية الدراسة	6
5.1	أهداف الدراسة	7
6.1	أسئلة الدراسة	8
7.1	متغيرات الدراسة	9
8.1	فرضيات الدراسة	9
9.1	حدود الدراسة	10
10.1	هيكلية الدراسة	11
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة		
1.2	الإطار النظري	12
1.1.2	نشأة مفهوم الحوكمة	12
2.1.2	تعريف الحوكمة	14
3.1.2	نظام الحوكمة	15
4.1.2	أهمية الحوكمة	17
5.1.2	أهداف الحوكمة في القطاع العام	18
6.1.2	محددات الحوكمة	20
7.1.2	معايير الحوكمة	21
7.2.2	معايير الحوكمة كما حددتها المؤسسات الدولية	21

21	معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	1.7.2.2
22	معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية	2.7.2.2
23	معايير مؤسسة التمويل الدولية	3.7.2.2
23	مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP للحوكمة	4.7.2.2
24	مبادئ حوكمة القطاع العام	5.7.2.2
25	معايير الحوكمة للمؤسسات والادارات العامة	6.7.2.2
28	الأداء المؤسسي	3.2
29	هدف تقييم الأداء المؤسسي	1.3.2
29	أهمية تقييم الأداء المؤسسي	1.3.3
32	أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الحكومية	1.3.4
34	السلطة القضائية	4.2
34	المقدمة	1.4.2
35	مفهوم السلطة القضائية	2.4.2
37	أهمية السلطة القضائية	3.4.2
37	المنظمة التشريعية النازمة للسلطة القضائية الفلسطينية	4.4.2
39	مكونات التنظيم القضائي الفلسطيني	5.4.2
43	مجلس القضاء الأعلى	6.4.2
44	دوائر مجلس القضاء الأعلى	1.6.4.2
48	الدراسات السابقة	5.2
48	الدراسات العربية	1.5.2
57	الدراسات الأجنبية	2.5.2
61	التعقيب على الدراسات السابقة	3.5.2
64	المقدمة	1.3
64	منهج الدراسة	2.3
64	مجتمع الدراسة	3.3
65	عينة الدراسة	4.3
66	أدوات الدراسة	5.3
66	دلالات صدق محور تطبيق مبادئ الحوكمة	6.3

69	ثبات المقياس	7.3
70	دلالات صدق محور أداء السلطة القضائية وثباته	8.3
70	صدق البناء	9.3
72	طريقة تصحيح محوري الأداة (تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء السلطة القضائية)	10.3
73	إجراءات الدراسة	11.3
74	تصميم الدراسة	12.3
75	المعالجة الإحصائية	13.3
الفصل الرابع : نتائج الدراسة		
76	المقدمة	1.4
76	نتائج أسئلة الدراسة	2.4
93	نتائج فرضيات الدراسة	3.4
الفصل الخامس : مناقشة النتائج وأهم التوصيات		
103	المقدمة	1.5
103	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	2.5
107	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	3.5
110	توصيات الدراسة	4.5
112	المصادر والمراجع	
120	الملحق رقم (1) الاستبانة	
129	الملحق رقم (2) أسماء المحكمين	
130	فهرس الجداول	
133	فهرس الأشكال	
134	فهرس المحتويات	