

تطوير الأداء المالي والإداري للمحاكم المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة مقارنة بين مصر وسنغافورة

سهام إبراهيم يوسف الهلالي^(١) - حسين محمد عيسي^(٢) - عمرو حسين عبد البر^(٢)
(١) طالبة دراسات عليا بمعهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية التجارة،
جامعة عين شمس

المستخلص

هدفت البحث الحالية إلي محاولة تطوير الأداء المالي والإداري للمحاكم المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لمعالجة الجوانب غير المالية، كما تم استخدام كل من المنهج الاستقرائي والاستنباطي لاختبار صحة فروض البحث. وتم اخذ عينة من بعض المحاكم المصرية وعددهم (٥٨) محكمة. وتم توزيع عدد (٢٠٢) استمارة استقصاء وتحليلها. وتوصل الباحثون إلي بعض نقاط الضعف في الجهاز الإداري الخاص بالمحاكم المصرية ومن خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي كان لها تأثير إيجابي في تحسين أداء الإداري للعاملين بالمحاكم المصرية. ويوصي الباحثون من خلال البحث الحالية بضرورة قياس وتقييم أداء العاملين بالمحاكم المصرية وتدعيم قدراتها والتغلب علي التحديات التي يواجهونها.

المقدمة

تسعى الدول المتقدمة دائماً للتطوير والتحسين لتواكب التطور العالمي وذلك من خلال الاهتمام بوضع استراتيجيات وتخطيط سليم وفعال مستقبلياً لبعض المجالات المؤثرة في اقتصادها ومن خلال ازدهار تلك المجالات يمكن الحكم على اقتصادها واستثمارها وأبرزها مجال القضاء والتعليم بأنواعه، والصحة والمجتمع وثقافته والبيئة وسلامتها والتي أصبحت

محل اهتمام من العالم والتنمية المستدامة ومحاولة الحفاظ على نصيب الأجيال القادمة من الثروات الطبيعية، بالإضافة للاهتمام بباقي المجالات والقضاء على البطالة، وكذلك القضاء على العمالة المتكاسلة بمحاولة تنشيطها وإعادة تدريبها وتدعيمها مع محاولة تعميم نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وقياسه بالمنشآت الحكومية بصفة عامة والمحاكم المصرية بصفة خاصة، كما يعد تقييم الأداء بالمنشآت الحكومية ولا سيما المحاكم المصرية من الأشياء الهامة والضرورية جدا في تحسين الأداء للمحاكم المصرية، وتتخلص مشكلة البحث في عدم قدرة المنشآت الحكومية ولا سيما المحاكم المصرية على مواكبة ركب التقدم العالمي وإهمال جوانب تقويم الأداء الغير مالية، والتي من شأنها رفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري للمحاكم.

إن وجود استراتيجية فعالة ومؤثرة بالمنشآت الحكومية تعمل على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم نتيجة لرضائهم الوظيفي وضمان التزامهم بمبادئ التغيير للأفضل بحيث يصبح التطوير أسلوب حياة وليس هدفاً يصعب الوصول إليه، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي فقد اتجهت المنظمات إلى محاولة تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتفسيرات أفضل لأداء المنظمة.

فإن رفع كفاءة الأداء في الجهاز الإداري للدولة هو أحد القضايا الملحة التي تواجه الإدارة العامة في كافة الدول التي تبحث عن التميز، لذا ينبغي تحديث وتطوير الجهاز الإداري للدولة بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسائلته الأساسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة ورفع المعاناة عن المواطنين عند التعامل مع أجهزة الدولة وغيرها ولا يمكن بلوغ هذا الهدف إلا من خلال معالجة المشاكل التي تراكمت على الجهاز الإداري ووضع سياسات تحاصر المشاكل ووضع القواعد لمعالجة هذه المشاكل بهدف تحديث نظم الإدارة الحكومية وصولاً لرفع كفاءة الأداء. (ورقة عمل عن رؤية مستقبلية لرفع مستوى الأداء بالجهاز الإداري للدولة، ٢٠١٤، ص ١٦)

مشكلة البحث

بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة ومنها (Rassel and ate.- ٢٠١٧) (and ate. - 2018 Adalmir Oliveira)، (Michel and ate. - 2018)، (Kassem تبين أن هناك العديد من المشاكل في المحاكم المصرية ومنها بطيء الفصل في القضايا والاعباء القضائية على القضاة وانخفاض عدد المحاكم ومن ثم ينبغي التطوير في تخصص المحاكم كما هو في وجود المحاكم الاقتصادية وايضا من ضرورات التطوير ينبغي ان تكون هناك دوائر متخصصة في القضايا البيئية وذلك على مستوى المحاكم المصرية كما هو في دوائر الأحوال الشخصية (محاكم الأسرة).

من هنا تمثلت مشكلة البحث في عدم قدرة المنشآت الحكومية ولاسيما المحاكم المصرية على مواكبة ركب التقدم العالمي في الاهتمام بالبيئة وتغيراتها التي تطرأ على أداء تلك المحاكم (المالي والإداري) وكذلك إهمال جوانب تقويم الأداء والاستراتيجيات التي من شأنها رفع مستوى كفاءة الجهاز الإداري للمحاكم والبحث عن مقاييس حديثة وغير تقليدية والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن والتي من خلالها يتم وضع مقاييس للمتناقضين، ومقاييس للإجراءات، ومقاييس للعاملين بالمحاكم، ومقاييس للنمو والتطوير باستخدام التكنولوجيا.

أسئلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح سؤال جوهرى هو: إلى أى مدى يمكن تطوير الأداء المالي والإداري للمحاكم المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ ويتفرع من هذا السؤال الجوهرى عدة أسئلة فرعية منها:

١. إلى أي مدى يعد إمكانية تطوير الأداء المالي أداة كافية لتطوير أداء المحاكم؟
٢. إلى أي مادي يعد تطوير الأداء الإداري والذي يتمثل في العاملين بالمحاكم والمتناقضين أداة فعالة لمعالجة الجوانب غير المالية؟

٣. إلي أي مدى يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بإبعاها الخمسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأداء الداخلي، بعد النمو والابتكار، البعد البيئي) في تطوير دور المحاكم المصرية؟

٤. ما إمكانية دراسة مقارنة للتحقق من عناصر تطوير المحاكم المصرية؟

أهداف البحث

الهدف الرئيسي للدراسة هو محاولة تطوير الأداء المالي والإداري للمحاكم المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ويتحقق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية منها:

- ١) دراسة محاولة تطوير الأداء المالي في المحاكم المصرية.
- ٢) دراسة محاولة تطوير الأداء الإداري للمحاكم المصرية كأداة فعالة لمعالجة الجوانب غير المالية.
- ٣) بيان كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المحاكم المصرية، والتي يتحقق من خلالها تحسين وتطوير الأداء لمواكبة غيرها من المحاكم المتطورة.
- ٤) إجراء دراسة مقارنة لبيان أثر التطوير من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية البحث

يعتبر الدافع الرئيسي للقيام بإجراء هذه البحث هو: الرغبة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير لدور المحاكم المصرية عن طريق تطوير الأداء المالي والإداري وتتمثل أهمية البحث في الأهمية العلمية والعملية وإجراء دراسة مقارنة بين الأداء الحالي وبطاقة الأداء المتوازن.

- من الناحية العلمية: عدم تناول الأبحاث العلمية لتطوير الأداء المالي والإداري للمحاكم المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- من الناحية العملية: محاولة تطبيق الدراسات العلمية في الواقع العملي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء المحاكم والوصول للأهداف المرجوة لرفع كفاءة الجهاز الإداري بالمحاكم المصرية، والمقارنة بتجربة سنغافورة.

حدود البحث

يتناول البحث النقاط التالية:

١. دراسة الأداء المالي والإداري للمحاكم وتطويره عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي بدورها تحقق أداء أفضل في المحاكم المصرية.
٢. تقتصر البحث على عرض مرحلة ديناميكية لبطاقة الأداء المتوازن في ضوء تجارب عدد من الدول قاموا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كما هو موضح بالدراسات السابقة كـ رؤية مستقبلية للمحاكم المصرية.
٣. الحدود المكانية : تقتصر هذه البحث على عينة البحث المتمثل في محكمة النقض (مصر)، والمحاكم الابتدائية (سنغافورة).
٤. الحدود الزمانية : تم إجراء هذه البحث على المحاكم المصرية لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠.

متغيرات البحث

جدول رقم (1)

المتغيرات	تعريفها
V1	الأداء المالي للمحاكم وهذا يتطلب توفير بيانات مالية بشكل دقيق وقياسات لهذا الأداء وأهداف ومستهدفات.
V2	الأداء الإداري للمحاكم ويتمثل في جوانب عديدة منها أداء العاملين وتعاملهم مع متطلبات الوظيفة وأدائهم مع العملاء (المتقاضين).
V3	بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي (الأداء المالي - علاقات العملاء - العمليات التشغيلية الداخلية - أنشطة التعلم والابتكار).

فروض البحث

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتطوير الأداء المالي والإداري.
2. توجد علاقة ذات دلالة جوهرية بين رضا العاملين بالمحاكم وتحسين الأداء.
3. توجد علاقة ذات دلالة جوهرية بين تطوير الأداء المالي والإداري وبين رضا المتقاضين.

الدراسات السابقة

مع تويب هذه الدراسات إلى دراسات خاصة بتطوير الأداء المالي و الإداري وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بعض البلدان ودراسات أخرى مرتبطة بإرتباط رضا العاملين بتحسين وتطوير الأداء، وتم عرض جميع هذه الدراسات السابقة بشكل تفصيلي بمتن الرسالة ومنها ما يلي:

- دراسة **Turki Alolah (٢٠١٤)**: بعنوان "تحديد العلاقات السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء السلامة المدرسية: حالة على المملكة العربية السعودية". وإستهدفت تطوير نظم قياس أداء سلامة المدارس السعودية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة **Seyed Behnam and ate (٢٠١٥)**: بعنوان "اقتراح منهج أساسي لتطوير بطاقة الأداء المتوازن باستخدام مدخل ديناميكية النظام". وإستهدفت هذه البحث وضع إطار متكامل لتطوير بطاقة الأداء المتوازن باستخدام مدخل ديناميكية النظام وذلك للتغلب على قيود بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، وتنفيذها على شركة النقل العام الإيرانية.
- دراسة **Christos Sigalas (٢٠١٥)**: بعنوان "التحقيق التجريبي في الأسس النظرية بطاقة الأداء المتوازن". وإستهدفت هذه البحث التحقق تجريبياً من الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة **Rassel Kassem (٢٠١٧)**: بعنوان "تقييم ثقافة التميز القضائي: دراسة مرجعية للمحاكم الإماراتية". وإستهدفت هذه البحث تقييم الثقافة التنظيمية للمحاكم الإماراتية مع مراعاة نوع الثقافة المطلوب لتحقيق التميز في المحاكم، قياس معايير الأوزان من خلال تطوير الإطار الدولي لتميز المحاكم في الإمارات العربية المتحدة لتحسين الأداء بها، اقتراح قياسات جديدة تعكس أفضل شكل لثقافة العمل في المحاكم.
- دراسة **and ate Michele (٢٠١٨)**: بعنوان "الابتكار في الخدمات القضائية : دراسة نماذج للابتكار في محاكم العمل". وإستهدفت تطوير القطاعات الحكومية من خلال مواجهة المشاكل كل المعقدة مثل عدم المساواة الاجتماعية، و تحديد نماذج للابتكار في السلطة القضائية وفقاً للنهج النظري المتكامل للابتكار في الخدمات المقدمة للمواطنين، و تحسين أداء المنظومة القضائية، فهم ظاهرة الابتكار في الهيئات القضائية لسد فجوة في هذا المجال البحثي نظراً لوجود عدد قليل نسبياً من دراسات الابتكار في القطاع العام.

دراسة **and ate. Adalmir Oliveira** (٢٠١٨): بعنوان "تأثير الاستثمار في تقنية المعلومات والاتصال على إنتاجية محاكم البرازيل". واستهدفت استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع القطاعات ولا سيما المحاكم، و دعم أنشطة القضاة واهتماماتهم القانونية والأحكام، و إنشاء قواعد للبيانات للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتسريع الخطوات الإجرائية.

الإطار النظري

نشأة بطاقة الأداء المتوازن: ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في أوائل التسعينات عام ١٩٩٢ عن طريق الأستاذ انروبرت كابلان، وديفيد نورتون وكان الهدف منها هو إيجاد طريقة / وسيلة حديثة لقياس، وتقييم الأداء، والتوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، والاهتمام بالبعد المالي والإداري وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والابتكار، وبعد العاملين، وبعد المجتمع والبيئة، وبعد المتقاضين(العلاء)، وتطورت لتتناسب / لتلائم المنشآت الحكومية الغير هادفة للربح، وتطورت لتشمل عدة أجيال. (Kaplan and Norton, p.70)

◀ مفهوم وأفاق بطاقة الأداء المتوازن: تعددت تعاريف بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن إبراز بعضها فيما يلي:

(١) بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، كما تعتبر اداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة، وترتبط بطاقة الأداء المتوازن بالأهداف الاستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد هذه البطاقة على تطبيق الخطط وضبط، ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية، وبطاقة الأداء ذات نظرة مستقبلية للأمام معتمدة علي المعلومات التاريخية والخبرات التشغيلية، والتي من خلالها يتم التخطيط للمستقبل. (مريم شكري نديم، ص ١٠)

٢) بطاقة الأداء المتوازن عرفها كل من كابلان ونورتون بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، وتساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة. (Kaplan and Norton , p.71)

٣) بطاقة الأداء المتوازن هي اول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما إنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. (محمد اليماني، ص ١٠)

أهداف ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن: يهدف استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف منها :

١. تهدف البطاقة إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى البعيد.
٢. مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
٣. التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
٤. تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
٥. تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات.
٦. تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين. (صالح بلاسكة ، ص ٢٦)

مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

١. تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.
٢. الشمولية، يقدم مقياس الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء استراتيجي.

٣. يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية.

٤. يتضمن المقياس العديد من التوازنات فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية، والمقاييس الداخلية والخارجية. (فاطمة رشدي سويلم، ص ٨٠)

◀ مفهوم الأداء وأهميته الصعوبات المرافقة له:

أ - مفهوم الأداء

ب - أهمية قياس الأداء

ج - أهم الصعوبات التي تواجه قياس الأداء

أولاً: مفهوم الأداء: تعددت مفاهيم الأداء ومنها ما يلي:

١. الأداء هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها. (وائل محمد صبحي ، ص ٣٨)

٢. الأداء هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفقاً لأهداف محددة لعكس توجهات المنشأة. (Alian Fernandez , P. 41)

٣. الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم. (Alian Fernandez , P. 40)

من خلال التعاريف السابقة توصل الباحثون لبعض التعاريف للأداء بصفة عامة منها:

- يعتبر الأداء نتيجة ما تسفر عنه الأنشطة المبذولة فيأية منشأة أو محكمة سواء أكانت أنشطة اختيارية أو أنشطة إجبارية (وفق قوانين ولوائح وقرارات إدارية تتضمن الأهداف المستهدفة المراد تحقيقها من الأهداف الفعلية وتحديد الفجوة بينهم ويمثل ذلك الأداء الفعلي لأي منشأة).

- الأداء هو حصيلة ما تقوم به المنشأة من التزامات وتوجيهات وأنشطة للوصول للأهداف المخططة.
 - الأداء الإداريه وما يقوم به أفراد أي منشأة من مجهودات وأفعال قد تكون إيجابية ومن خلالها يسهم هذا الأداء الإيجابي في إعلاء شأن وتطوير تلك المنشأة، وقد تكون مجهودات وأفعال سلبية تسفر عن أداء فاشل يؤثر بالسلب على المنشأة.
- ثانياً أهمية قياس الأداء: يرى الباحثون أن المنظمات والمنشآت تقوم بقياس ادائها حتى وأن لم تصل لأهدافها، ومن هنا تظهر أهمية ذلك القياس في تصحيح المسار أو الاختلال عند ظهور انحرافات سلبية أو إيجابية، وذلك بدعم الانحرافات الإيجابية (دعم مادي ومعنوي).
- من الضروري قياس المنظمات لأدائها لتظهر نتائج أعمالها، حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لإنالمعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه.
- ثالثاً: الصعوبات التي تواجه قياس الأداء:** تواجه عملية قياس الأداء في المنشآت العديد من الصعوبات والأخطاء منها ما يلي:
- تعتمد معظم المنشآت على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد والتمثلة في رضا العاملين وكذلك رضا العملاء، والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية للمنشأة، وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرها من عاملين.
- الاعتماد في عملية اتخاذ القرارات على الخبرات والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة. اعتماد المنشأة على جمعكم كبير من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين عليها على عملية القياس سواء لكثرتها أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها. (صالح بلاسكة، ص ٤)

مفهوم وأهداف التطوير الإداري: تعددت مفاهيم التطوير الإداري ومنها :

- ١) "التطوير الإداري" هو عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاءتهم، في مواجهة المشاكل الإدارية.
- ٢) "التطوير الإداري" هو التحسين المستمر في أداء الإدارة، من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية. (ريم بنت عمر الشريف، ص ٤٧)
- ٣) "التطوير الإداري" هو إحداث تغيرات في طبيعة النشاطات الفكرية، والسلوكية داخل الجهاز الإداري. (الصيرفي ، ص ١٤)

من خلال عرض المفاهيم السابقة توصل الباحثون لبعض المفاهيم منها:

١. التطوير الإداري هو الرغبة في تحسين الأداء الإداري، وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين مع المحكمة أو المنشأة أو المنظمة.
 - ١- التطوير الإداري هو الاستعداد والرغبة النابعين من الإدارة العليا لتحسين الأداء بوضع استراتيجيات محددة، تهدف لشمولية التحسين فيما يخص تحسين الأداء الإداري والمالي، وأداء العاملين، والخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة، والعمليات الداخلية، والنمو والابتكار، مع الوضع في الاعتبار الاهتمام بالبيئة والمجتمع.
 - ٢- التطوير الإداري يتطلب تنمية الأفراد العاملين بالمحاكم، والمنشآت الحكومية، أو الخاصة وتنمية مهاراتهم، مع الاهتمام بتشكيل الهيكل الإداري.
 - ٣- التطوير الإداري يعني الإصلاح الشامل للجهاز الإداري بثقل مهارات القوى البشرية بصفتهم المحرك الرئيسي في عملية تحسين أداء المحاكم أو المنشآت الحكومية.
- أهداف التطوير الإداري: للتطوير الإداري عدة أهداف منها:**
١. تطوير الموارد البشرية من مديرين، وإداريين، ومستخدمين، وفنيين.
 ٢. تطوير الأعمال والأشغال.

٣. إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.
٤. فحص الهياكل التنظيمية، وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
٥. تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين، وتطوير الإدارة العامة. (ريم بنت عمر الشريف، ص ٤٨)

ومن هنا يرى الباحثون، أن التطوير والإصلاح الإداري أصبح ضرورة وشيء أساسي للنهوض بالمنشآت والمؤسسات الحكومية، ولا سيما المحاكم المصرية، ليس فقط لتواكب التقدم الاقتصادي، أو لمجرد تحقيق نجاحات أو لتلبية أغراض المنشآت سواء لتحقيق أرباح أو نجاح تأدية الخدمات، بل يساهم التطوير الإداري في مواجهة بعض المشكلات قبل وقوعها، وذلك نتيجة للتخطيط السليم والتنظيم وفقا للاستراتيجيات الموضوعية، والتي تهتم ليس فقط بالواقع بينما يكون لها نظرة مستقبلية لتحقيق الأهداف.

إجراءات البحث

أسلوب البحث: تعتمد هذه البحث على الأسلوبين التاليين:

الإسلوب الأول: البحث النظرية المكتوبة للأبحاث والدراسات السابقة في هذا المجال وذلك بغرض تحليلها والاستفادة منها في صياغة الجوانب النظرية والفلسفية لهذه البحث. الإسلوب الثاني: البحث التطبيقية والتي تتضمن تصميم قائمة إستقصاء وتوزيعها على عدد من القضاة والعاملين بمحكمة النقض وإدارة النيابة العامة لديها، وذلك للوقوف على آرائهم وخبراتهم والاستفادة منها في التغلب على مشكلة البحث، وذلك من خلال تحليل نتائج الإستقصاء بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبالإعتماد على حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS، يمكن الوقوف على مدى صحة أو خطأ فروض البحث.

حدود البحث: سيقصر تطبيق هذه البحث على العاملين بمحكمة النقض و إدارة النيابة العامة لديها لإجراءات سحب العينة.

منهجية البحث: تحقيقاً لأهداف البحث السابقة و وصولاً لأفضل الأساليب والطرق لتطوير الأداء المالي والإداري للمحاكم المصرية من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن أعتد الباحثون على المناهج العلمية التالية:

١. المنهج الاستقرائي: وذلك بهدف دراسة وإستقراء بعض الدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر الإداري والمتعلق بموضوع البحث، وكيفية الإستفادة منها فى معالجة مشكلة البحث كروية مستقبلية للمحاكم المصرية.

٢. المنهج الوصفي: تتعلق هذه البحث بتحديد أساليب والطرق لتطوير الأداء المالي والإداري للمحاكم من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي فإن تصميم هذه البحث يعتمد على المدخل الوصفي، ويقصد بالبحث الوصفية البحث التي يتم تصميمها بغرض التركيز على الوصف الدقيق للخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث، وكذلك العلاقات والإختلافات بين هذه المتغيرات، التي تتمثل في تحديد الأساليب والطرق لتطوير الأداء المالي والإداري للمحاكم من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي بدورها تحقق أداء أفضل للمحاكم المصرية، والتوصل إلى أهم هذه الطرق والأساليب.

اختبار الفروض: قام الباحثون بإعداد استمارة استقصاء لتوزيعها في بعض المحاكم المصرية للإجابة عن بعض الاستفسارات، في البداية قام الباحثون بتوزيع عشرة استمارات لاستطلاع الرأي، ثم قام بتوزيع عدد (٢٥٠) استمارة على محكمة النقض، ونيابة النقض، ومحكمة استئناف القاهرة، كما قام الباحثون بترجمة الاستمارة وتواصل مع السفارة السنغافورية، والتي أرشدته بالتواصل المباشر مع الجامعات والمحاكم السنغافورية، وبالفعل أرسل الباحثون للجهتين، ولم يتم الرد، ونظراً لعدم إمكانية الوصول إلى بيانات فعلية من المحكمة العليا بسنغافورة، قام الباحثون بالبحث عن معلومات تخص المحاكم بسنغافورة، أعد الباحثون جدول يوضح فيه أوجه التشابه والاختلاف بين مصر وسنغافورة في مجال التميز القضائي موضحاً

فيها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والمجالات السبعة لتمييز المحاكم تم عرضه في المبحث الأول بالفصل الرابع.

أداة البحث: اعتمد الباحثون على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة الدارسة، حيث تم تصميم استمارة الاستقصاء بشكل مبسط ومختصر، ولقد قام الباحثون بتقسيم الاستمارة إلى قسمين وهما:

القسم الأول: معلومات حول الاستراتيجية المطبقة في المحاكم: يحتوي على مجموعة من العبارات حول (الإطار الاستراتيجي للمحاكم، تدقيق وتقييم الاستراتيجية، الاستراتيجية الخاصة بالمحاكم).

القسم الثاني: معلومات حول بطاقة الاداء المتوازن: يحتوي على مجموعة من العبارات حول (المحور المالي، محور العاملين، محور المتقاضين بالمحاكم، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور البيئة والمجتمع).

تتم الإجابة على هذه الفقرات وفق مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق حتى (٥) موافق تماماً. والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الإتجاه
١,٧٩-١,٠٠	تميل الإجابات إلى (غير موافق مطلقاً)
٢,٥٩-١,٨٠	تميل الإجابات إلى (غير موافق)
٣,٣٩-٢,٦٠	تميل الإجابات إلى (موافق الى حدما)
٤,١٩-٣,٤٠	تميل الإجابات إلى (موافق)
٥,٠٠-٤,٢٠	تميل الإجابات إلى (موافق جدا)

المصدر: لرينسس ليكرت

صدق وثبات استمارة الاستقصاء:

صدق الأداة: تعتبر الأداة صادقة إن كانت تقيس ما وضعت لقياسه، أو الصفة التي تهدف إلى قياسها، فإذا كانت أداة البحث تقيس اتجاه المبحوثين نحو شيء معين، فيجب أن تعطينا النتائج الاتجاه نحو هذا الشيء وليس نحو شيء آخر.

الثبات: معنى ثبات الاختبار أن يكون الاختبار مماثلاً لنفسه بمعنى أن يعطى نفس النتائج حين يطبق أكثر من مرة على فرد لم تطرأ عليه تغيرات في الفترة الفاصلة من شأنها أن تغير من الظاهرة التي يقيسها الاختبار. ويوضح ذلك مدى إمكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستبيان، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

واعتمد الباحثون على طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ في حساب ثبات الاستمارة، حيث ان الثبات يتعلق بمدى استقرار استجابات المبحوثين على أسئلة استمارة الاستبيان واحدة بعد الأخرى، كما ان الأداة تعتبر صادقة إن كانت تقيس ما وضعت لقياسه، ولقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستمارة (0,876) وهي درجات مرتفعة وانعكس ذلك على المصدقية التي بلغت قيمها (0,936)، والتي تم قياسها من خلال الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ومن خلال هذه النتائج اتضح أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإنها تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة. والجدول رقم (3) يوضح قيم معاملات الثبات والصدق.

جدول (٣): يوضح قيم معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
٠,٨٤٣	٠,٧١٠	٧	الإطار الاستراتيجي للمحاكم
٠,٨٦٤	٠,٧٤٦	٧	تدقيق وتقييم الاستراتيجية
٠,٨٠٣	٠,٦٤٥	٥	الاستراتيجية الخاصة بالمحاكم
٠,٨٥٣	٠,٧٢٨	١٩	استراتيجية المحاكم
٠,٦٥٣	٠,٤٢٦	٦	المحور المالي
٠,٨٩٤	٠,٧٩٩	٩	محور العاملين
٠,٨٦٥	٠,٧٤٨	٦	محور العملاء / المتقاضين بالمحاكم
٠,٧٤٢	٠,٥٥٠	٦	محور العمليات الداخلية
٠,٨٦٢	٠,٧٤٣	٦	محور النمو والتعلم
٠,٨٢٥	٠,٦٨٠	٧	محور البيئة والمجتمع
٠,٩٢٦	٠,٨٥٧	٤٠	بطاقة الاداء المتوازن
٠,٩٣٦	٠,٨٧٦	٥٩	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء
الاختيارات الإحصائية المستخدمة: بعد تفرغ بيانات الاستثمارات الصالحة للتحليل، تم استخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية، وقد اعتمد الباحثون في تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية التالية:

اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان البحث. حيث يوضح مدى إمكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث، حيث ان معامل الفا يقع بين (٠,٠) و (١) وان قيمة الفا تكون مقبولة بين (٠,٧ و ٠,٨).

جدول (٤): درجات مقياس ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

درجة القبول	كرونباخ
ممتاز	$\alpha \geq 0,09$
جيد	$0,7 \geq \alpha > 0,9$
مقبول	$0,6 \geq \alpha > 0,7$
ضعيف	$0,5 \geq \alpha > 0,6$
غير مقبول	$\alpha > 0,5$

المصدر:

DeVellis, R.F. (2012). Scale development: Theory and applications. Los Angeles: Sage. pp. 109–110

١. الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، لمعرفة اتجاه اراء عينة البحث، واهم المتغيرات لكل سؤال من أسئلة الاستقصاء.

٢. اختبار "ت" للمجموعات المرتبطة Paired samples t test

٣. معامل الارتباط البسيط Simple correlation coefficient لمعرفة الارتباطين متغيرين.

٤. تحليل الانحدار البسيط simple regression analysis لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

٥. اختبار "ف" للتأكد من جودة توفيق النموذج أي جودة توفيق المتغيرات لنموذج الانحدار وان المتغير المستقل الداخل في النموذج ذات تأثير معنوي".

٦. معامل التحديد: لمعرفة نسبة تأثير أو مساهمة المتغير المستقل في احداث تغير في المتغير التابع.

٧. اختبار "ت" يقيس تأثير المتغير المستقل على حده على المتغير التابع في النموذج.

٨. التحليل الوصفي.

٩. مدى معرفة العاملين بالمحاكم للاستراتيجية (الرؤية-الرسالة الاهداف الاستراتيجية المعتمدة - تقييم الاستراتيجيات) لمعرفة ذلك تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (٥): مدى معرفة العاملين بالمحاكم المصرية لعناصر الاستراتيجية (ن=٢٠٢)

النشاط	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
للمحكمة رؤية استراتيجية تقوم على بناء منظومة قضائية إلكترونية موحدة	٤,٢١	٠,٥٠	١١,٩	٨٨,١
تقوم فكرة تطوير العمل القضائي الإداري للمحاكم المصرية من خلال تنمية استخدام المعاملات الإلكترونية	٤,١٨	٠,٥٩	١٤,١	٨٥,٩
تهدف الرؤية لتبسيط الإجراءات باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمة مميزة للمواطنين.	٤,٦٩	٠,٤٨	١٠,٢	٨٩,٨
تقوم الاستراتيجية على إنشاء الأدوات وآليات لتقييم الأداء والجودة	٤,٥١	٠,٧١	١٥,٧	٨٤,٣
تقوم الرؤية على إنشاء وبناء منظومة تقدم خدمات فعالة ترضى متلقى الخدمة ومؤديها بالمحاكم المصرية.	٤,٦٤	٠,٦١	١٣,١	٨٦,٩
يكفل تأمين سرية المعلومات وجود تشريعات خاصة تهتم بالنقاضي الإلكتروني.	٤,٧٣	٠,٤٤	٩,٣	٩٠,٧
الأهداف المراد تحقيقها تتلاءم مع الموارد المتاحة في المحكمة	٢,٢٢	٠,٧٦	٣٤,٢	٦٥,٨
المتوسط العام	٤,١٦	٠,٣٤	٨,٢	٩١,٨

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

أوضح من نتائج البحث الحالية معرفة العاملين بالمحاكم بعناصر الاستراتيجية من الرؤية والرسالة والاهداف والاستراتيجيات المتعددة بدرجة مرتفعة وتؤكد ذلك من قيمة المتوسط العام

التي بلغت (٤,١٦) وبمعامل اختلاف ٨,٢% والذي يقابل معامل اتفاق ٩١,٨%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على عناصر الاستراتيجية بين (٤,١٨، ٤,٧٣) ومعاملات اختلاف تتراوح بين (٩,٣%، ١٥,٧%). فيحين يوجد قصور في الأهداف المرادتحقيقها لاتتلاءم مع الموارد المتاحة في المحكمة بنسبة اتفاق ٦٥,٨%، ولذا يمكن ترتيب العناصرالدالةعلى الاستراتيجية طبقا لدرجة معرفة العاملين كما يلي:

١. وجود تشريعات خاصة تهتم بالتقاضي الإلكتروني تكفل تأمين سرية المعلومات.
 ٢. تهدف الرؤية لتبسيط الإجراءات باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمة مميزة للمواطنين.
 ٣. تقوم الرؤية على إنشاء وبناء منظومة تقدم خدمات فعالة ترضى متلقى الخدمة ومؤديها بالمحاكم المصرية.
 ٤. تقوم الاستراتيجية على انشاء الأدوات وآليات لتقييم الأداء والجودة.
 ٥. للمحكمة رؤية استراتيجية تقوم على بناء منظومة قضائية الكترونية موحدة
 ٦. تقوم فكرة تطوير العمل القضائي الاداري للمحاكم المصرية من خلال تنمية استخدام المعاملات الالكترونية.
 ٧. الأهداف المراد تحقيقها لا تتلاءم مع الموارد المتاحة في المحكمة.
- يوضح الجدول رقم (٦) مدى معرفة العاملين بالمحاكم المصرية بتدقيق وتقييم الاستراتيجية ومحاورها و لمعرفة ذلك تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاتفاق.

جدول (٦): مدى معرفة العاملين بالمحاكم المصرية بتدقيق وتقييم الاستراتيجية (ن=٢٠٢)

النشاط	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
تتوافر لدى محكمكم جهة تهتم بمراجعة وتقييم الخطة والاداء ومستوى الإنجاز	٣,٨٣	٠,٤٨	١٢,٥	٨٧,٥
تستعين المحكمة بخبراء خارجيين في مجال مراجعة وتقييم الخطة واداء ومستوى الانجاز	٣,٦١	٠,٨٩	٢٤,٧	٧٥,٣
تقوم محكمكم بتقييم الخطة واداء ومستوى الانجاز	٣,٩٥	٠,٤٥	١١,٤	٨٨,٦
أهم أسباب عدم تحقيق الأهداف سوء التخطيط وضعف التنفيذ.	٤,٦٥	٠,٦٦	١٤,٢	٨٥,٨
أهم أسباب عدم تحقيق الأهداف نقص الموارد/ قلة الإمكانيات.	٤,٦٨	٠,٥٧	١٢,٢	٨٧,٨
تقوم محكمكم بتصحيح الاختلالات الحاصلة في وقتها	٣,٧٨	٠,٨٤	٢٢,٢	٧٧,٨
تقوم محكمكم بتنظيم دورات وندوات حول تقييم الأداء ومستوى الانجاز	٤,٥٣	٠,٦٦	١٤,٦	٨٥,٤
المتوسط العام	٤,١٥	٠,٤٢	١٠,١	٨٩,٩

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

أُضح من نتائج البحث الحالية معرفة العاملين بالمحاكم بتدقيق وتقييم الاستراتيجية بدرجة مرتفعة وتؤكد ذلك من قيمة المتوسط العام التي بلغت (٤,١٥) وبمعامل اختلاف ١٠,١% والذي يقابل معامل اتفاق ٨٩,٩%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على تدقيق وتقييم الاستراتيجية بين (٣,٦١، ٤,٥٣) ومعاملات اختلاف تتراوح بين (١١,٤) %، (٢٤,٧) %، ولذا يمكن ترتيب العناصر الدالة على التدقيق والتقييم للاستراتيجية طبقاً لدرجة معرفة العاملين كما يلي:

١. أهم أسباب عدم تحقيق الأهداف نقص الموارد/ قلة الامكانيات.
 ٢. أهم أسباب عدم تحقيق الأهداف سوء التخطيط وضعف التنفيذ.
 ٣. تقوم محكمتم بتنظيم دوررات وندوات حول تقييم الأداء ومستوى الإنجاز.
 ٤. تقوم محكمتم بتقييم الخطة واداء ومستوى الإنجاز.
 ٥. تتوافر لدى محكمتم جهة تهتم بمراجعة وتقييم الخطة والاداء ومستوى الإنجاز.
 ٦. تقوم محكمتم بتصحيح الاختلالات الحاصلة في وقتها.
 ٧. تستعين المحكمة بخبراء خارجين في مجال مراجعة وتقييم الخطة واداء ومستوى الإنجاز.
- يوضح الجدول رقم (٧) مدى معرفة العاملين بالمحاكم المصرية بالاستراتيجية العامة للمحكمة ومحاورها و لمعرفة ذلك تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاتفاق.

جدول (٧): مدى معرفة العاملين بالمحاكم المصرية بالاستراتيجية العامة للمحكمة (ن=٢٠٢)

النشاط	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
تقوم محكمتم بتحديد الاستراتيجيات من خلال رؤية جديدة	٣,٤٣	٠,٧٢	٢١,٠	٧٩,٠
تقوم محكمتم بتحديد الاستراتيجيات من خلال تجارب عربية أوأجنبية	٣,١١	٠,٧٧	٢٤,٨	٧٥,٢
شدة المنافسة في الهيئة القضائية ضعيفة	٣,٨٣	٠,٧٣	١٩,١	٨٠,٩
يرجع سبب قصورنظام الميكنة إلى العنصر البشري (مؤدى الخدمة/ متلقى الخدمة)	٣,٠٥	٠,٨٠	٢٦,٢	٧٣,٨
يرجع سبب الازدحام لطلب الاستعلام إلى أسباب تقنية مختلفة	٣,٧٧	٠,٦٧	١٧,٨	٨٢,٢
المتوسط العام	٣,٤٤	٠,٢٨	٨,١	٩١,٩

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

أوضح من نتائج البحث الحالية معرفة العاملين بالمحاكم بالاستراتيجية العامة للمحكمة بدرجة متوسطة وتؤكد ذلك من قيمة المتوسط العام التي بلغت (3,44) وبمعامل اختلاف 1,8% والذي يقابل معامل اتفاق 91,9%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على معرفتهم بالاستراتيجية بين (3,05، 3,83) ومعاملات اختلاف تتراوح بين (17,8%، 24,8%)، ولذا يمكن ترتيب العناصر الدالة على الاستراتيجية العامة للمحكمة طبقاً لدرجة معرفة العاملين كما يلي:

1. شدة المنافسة في الهيئة القضائية ضعيفة.
2. سبب الازدحام لطلب الاستعلام يرجع إلى أسباب تقنية مختلفة.
3. تقوم محكمتم بتحديد الاستراتيجيات من خلال رؤية جديدة.
4. تقوم محكمتم بتحديد الاستراتيجيات من خلال تجارب عربية أو أجنبية.
5. يرجع سبب قصور نظام الميكنة إلى العنصر البشري مؤدي الخدمة/متلقي الخدمة.
6. مدى معرفة العاملين بالمحاكم ببطاقة الاداء المتوازن ومحاورها و لمعرفة ذلك تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (٨): مدى توافر المحور المالي من بطاقة الاداء المتوازن في المحاكم المصرية
(ن=٢٠٢)

معامل الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	النشاط
٨٦,٩	١٣,١	٠,٥٢	٣,٩٨	المعايير المستخدمة عند تقييم الأداء هي المعايير المالية المعتمدة
٨٦,٨	١٣,٢	٠,٥١	٣,٨٥	المعايير المستخدمة عند تقييم الأداء هي المعايير الإدارية
٧٦,٨	٢٣,٢	٠,٦٩	٢,٩٨	تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء المالي
٨٣,٧	١٦,٣	٠,٦٣	٣,٨٧	تقوم محكماتكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا
٦٧,١	٣٢,٩	٠,٦٨	٢,٠٧	تعتمد محكماتكم على أموالها الخاصة في التمويل
٧٦,٨	٢٣,٢	٠,٦٩	٢,٩٨	الأدوات التي تعتمد عليها محكماتكم في عملية تقييم خطة الأداء ومستوى الإنجاز هي الميزانية التقديرية
٩٠,٣	٩,٧	٠,٣٢	٣,٢٩	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

أضح من نتائج البحث الحالية أن المحور المالي من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة متوسطة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (٣,٢٩) وبمعامل اختلاف ٩,٧% والذي يقابل معامل اتفاق ٩٠,٣%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على معرفتهم بالمحور المالي بين (٢,٠٧، ٣,٩٨) ومعاملات اختلاف تتراوح بين (١٣,١%، ٣٢,٩%)، فنجد أن المعايير المستخدمة عند تقييم الأداء هي المعايير المالية والإدارية المعتمدة، وان المحكمة تقوم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا، والى حد ما يتطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع عند تقييم الأداء المالي، وأن المحكمة تعتمد الى حد ما على الميزانية التقديرية في عملية تقييم الخطة والأداء ومستوى الإنجاز وان المحكمة لا تعتمد على أموالها

الخاصة في التمويل كما يوضح الجدول رقم (٩) مدى توفر محور العاملين من بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (٩): مدى توافر محور العاملين من بطاقة الاداء المتوازن في المحاكم المصرية (ن=٢٠٢)

النشاط	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاقي
تعتبر الرؤية/الاستراتيجية موثقة ومعلنة لجميع العاملين	١,٤٥	٠,٨٠	٥٥,٢	٨٠,٤٤
تقوم المحكمة بإعلان الأهداف المراد تحقيقها إلى جميع العاملين	١,٣٤	٠,٧٨	٥٨,٢	٤١,٨
أهم أسباب عدم تحقيق الأهداف العنصر البشري	٢,١٧	٠,٧٢	٣٣,٢	٦٦,٨
يشارك العاملين بالمحكمة في عملية تصميم /تطوير بعض الخدمات	١,٥٣	٠,٩٢	٦٠,١	٣٩,٩
تقوم محكمكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العاملين	١,٤٢	٠,٧٧	٥٤,٢	٤٥,٨
طبيعة مستوى تجاوب العاملين للامتثال للأوامر والتعليمات واللوائح الخاصة بالمحكمة متوسط	٣,٨١	٠,٦٨	١٧,٨	٨٢,٢
مستوى رضا العاملين عن محكمكم متوسط	٣,٩٨	٠,٥٧	١٤,٣	٨٥,٧
تقوم المحكمة بعمل مسابقات للعاملين بها لاختيار أفضل أداء	١,٤٥	٠,٨٣	٥٧,٢	٤٢,٨
المتوسط العام	٢,١٤	٠,٤٧	٢٢,٢	٧٧,٨

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

أوضح من نتائج البحث الحالية أن محور العاملين من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة منخفضة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (٢,١٤) ومعامل اختلاف ٢٢,٢%

والذي يقابل معامل اتفاق ٧٧,٨%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على توافر محور العاملين بين (١,٣٤، ٣,٩٨) ومعاملات اختلاف تتراوح بين (٣,١٤، ٥٨,٢%)، فنجد أن مستوى رضا العاملين عن محكمتم ومستوى تجاوب العاملين للامتثال للأوامر والتعليمات واللوائح الخاصة بالمحكمة متوسط، وان العاملين بالمحكمة لا يشاركون في عملية تصميم / تطوير بعض الخدمات، وأن الرؤية/الاستراتيجية غير موثقة ومعلنة لجميع العاملين وان المحكمة لا تقوم بعمل مسابقات للعاملين لاختيار أفضل أداء، ولا تقوم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العاملين، ولا تقوم بإعلان الأهداف المراد تحقيقها إلى جميع العاملين وليس العنصر البشري هو السبب الوحيد لعدم تحقيق الأهداف كما يوضح الجدول رقم (١٠) مدى توافر محور المتقاضين بالمحاكم من بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (١٠): مدى توافر محور العملاء (المتقاضين بالمحاكم) من بطاقة الاداء المتوازن في المحاكم المصرية (ن=٢٠٢)

النشاط	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
تقوم محكماتكم بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا المتقاضين (متلقي الخدمة)	١,٥٨	٠,٩٠	٥٧,٠	٤٣,٠
الوسائل التي تستخدمها محكماتكم في الإعلان عن خدماتها التكنولوجية اللافتات الإخبارية	٣,٨٨	٠,٧١	١٨,٣	٨١,٧
تقوم محكماتكم بقياس مستوى رضا المتقاضيين/ والمتعاملين مع المحكمة عن نتائج الخدمات الالكترونية المحققة	٢,٠٦	٠,٦٧	٣٢,٥	٦٧,٥
يعتبر تيسير الإجراءات من أهم الأمور المؤدية إلى رضا المتقاضيين / المتعاملين مع المحكمة	٤,٦٧	٠,٦٥	١٣,٩	٨٦,١
يؤدي تحسين الأداء الى رضا المتقاضيين/ متلقي الخدمة	٤,٦٢	٠,٧١	١٥,٤	٨٤,٦
يعد استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء من أهم الأسباب المؤدية لرضا المتقاضيين	٤,٤٩	٠,٧٧	١٧,١	٨٢٢,٩
المتوسط العام	٣,٥٥	٠,٣٦	١٠,١	٨٢,٩

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

أتضح من نتائج البحث الحالية أن محور العملاء من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة مرتفعة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (٣,٥٥) ومعامل اختلاف ١٠,١% والذي يقابل معامل اتفاق ٨٢,٩%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على توافر محور العملاء بين (١,٥٨، ٤,٦٧) ومعاملات اختلاف تتراوح بين (١٣,٩%، ٥٧,٠%)، فيوجد تيسير للإجراءات مع المتقاضيين من خلال تحسين الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن في تحسين الأداء، واستخدام اللافتات الإشهارية للإعلان عن خدماتها التكنولوجية، في حين يوجد قصور في عدم قياس مستوى رضا المتعاملين مع المحكمة. جدول (١١): مدى توافر محور العمليات الداخلية من بطاقة الاداء المتوازن في المحاكم المصرية (ن=٢٠٢)

معامل الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	النشاط
٧٨,٩	٢١,١	٠,٦٤	٣,٠٣	حصلت محكمتم على شهادة الاعتماد والجودة
٧٧,٩	٢٢,١	٠,٨٤	٣,٨٠	مستوى استعمال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل محكمتم عالي
٨٧,٠	١٣,٠	٠,٥٢	٣,٩٩	تعتمد محكمتم على التقنيات الحديثة في النظام المحاسبي الخاص بها
٦٢,٩	٣٧,١	٠,٧٥	٢,٠٢	تعتمد الادارة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية
٧٦,٤	٢٣,٦	٠,٨٩	٣,٧٧	طبيعة مستوى تجاوب العاملين للامتثال للأوامر والتعليمات واللوائح الخاصة بالمحكمة متوسط
٨٧,٠	١٣,٠	٠,٤٣	٣,٣٢	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

أُتضح من نتائج البحث الحالية أن محور العمليات الداخلية من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة متوسطة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (٣,٣٢) ومعامل اختلاف ١٣,٠% والذي يقابل معامل اتفاق ٨٧%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على توافر محور العمليات الداخلية بين (٢,٠٢، ٣,٩٩) ومعامل اختلاف يتراوح بين (١٣,٠%، ٣٧,١%)، فتعتمد المحكمة على التقنيات الحديثة في النظام المحاسبي الخاص بها، حيث ان مستوى استعمال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة عالي ومستوى ومستوى تجاوبالعاملين للامتثال للأوامر والتعليمات واللوائح الخاصة بالمحكمة متوسط، ولا تعتمد الادارة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

جدول (١٢): مدى توافر محور النمو والتعلم من بطاقة الاداء المتوازن في المحاكم المصرية (ن=٢٠٢)

النشاط	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
تمتلك محكماتكم إدارة للبحث والتطوير	٢,٢٤	٠,٧٨	٣٤,٨	٦٥,٢
قامت محكماتكم بابتكار طرقاً وخدمات جديدة	٤,٥٦	٠,٦٦	١٤,٥	٨٥,٥
تقوم محكماتكم بإجراء دورات لتدريب العاملين بها	٤,٦٠	٠,٦٧	١٤,٦	٨٥,٤
توفر محكماتكم المجال للعاملين من أجل الإبداع والتفكير في التطوير وتوفير خدمات جديدة	١,٧٣	١,١١	٦٤,٢	٣٥,٨
تضع المحكمة نظاماً للحوافز والترقيات	٣,٩٠	٠,٦٦	١٦,٩	٨٣,١
تقدم المحكمة جوائز أو ترقيات استثنائية للمتميزين من العاملين بها	١,٤٢	٠,٨٠	٥٦,٣	٤٣,٧
المتوسط العام	٣,٠٨	٠,٤٠	١٣,٠	٨٧,٠

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

أُضح من نتائج البحث الحالية أن محور النمو والتعلم من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة متوسطة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (٣,٠٨) ومعامل اختلاف ١٣,٠% والذي يقابل معامل اتفاق ٨٧%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على توافر محور النمو والتعلم بين (١,٤٢، ٤,٥٦) ومعامل اختلاف يتراوح بين (١٤,٥%، ٥٦,٣%)، فتقوم المحكمة بإجراء دورات لتدريب العاملين بها وابتكار طرقاً وخدمات جديدة مع وضع نظاماً للحوافز والترقيات،، وان المحكمة لا تمتلك إدارة للبحث والتطوير ولا توفر مجال للعاملين من أجل الإبداع والتفكير في التطوير وتوفير خدمات جديدة، ولا تقدم المحكمة جوائز أو ترقيات استثنائية للمتميزين من العاملين بها.

جدول (١٣): مدى توافر محور البيئة والمجتمع من بطاقة الاداء المتوازن في المحاكم المصرية (ن=٢٠٢)

النشاط	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
الخدمات والعمليات لديكم ذات توجه بيئي	٣,٧٦	٠,٧٧	٢٠,٥	٧٩,٥
اتخذت محكمتم إجراءات لمنع الاضرار البيئية والحفاظ عليها	٣,٨٢	٠,٤٩	١٢,٨	٨٧,٢
تعطى محكمتم الأولوية في التوظيف لسكان القاهرة/ البيئة المحيطة)	٢,١٢	٠,٨١	٣٨,٢	٦١,٨
تتخلص محكمتم من المخلفات بطريقة آمنة	٣,٨٦	٠,٥٠	١٣,٠	٨٧,٠
تعمل المحكمة على إعادة تدوير المخلفات والاستفادة من العائد المادي لها	٣,٦٧	١,٠٤	٢٨,٣	٧١,٧
تتابع محكمتم الآثار السلبية الناجمة من الاجهزة الكهربائية (المبردات الهوائية بحرص)	٣,١٦	٠,٩٣	٢٩,٤	٧٠,٦
تحافظ محكمتم على البيئة الداخلية والخارجية لها	٣,٩٢	٠,٥٦	١٤,٣	٨٥,٧
المتوسط العام	٣,٤٧	٠,٥٧	١٦,٤	٨٣,٦

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

أُضح من نتائج البحث الحالية أن محور البيئة والمجتمع من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة مرتفعة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (٣,٤٧) ومعامل اختلاف ١٦,٤% والذي يقابل معامل اتفاق ٨٣,٦%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على توافر محور البيئة والمجتمع بين (٢,١٢، ٣,٩٢) ومعامل اختلاف يتراوح بين (١٣,٠%، ٣٨,٢%)، فتحافظ المحكمة على البيئة الداخلية والخارجية لها، وتتخلص من المخلفات بطرق آمنة، كما تتخذ المحكمة إجراءات لمنع الاضرار البيئية والحفاظ عليها، الخدمات والعمليات ذات توجه بيئي، كما تعمل المحكمة على إعادة تدوير المخلفات والاستفادة من العائد المادي لها، كما أن المحكمة تتابع بدرجة متوسطة الآثار السلبية الناجمة من الاجهزة الكهربائية/

المبردات الهوائية/ بحرص، ولا تعطي المحكمة الأولوية في التوظيف لسكان القاهرة/ البيئة المحيطة.

نتائج الاستراتيجية قبل وبعد التطوير:

جدول (١٤): يوضح دلالة الفروق بين آراء عينة البحث قبل وبعد التطوير في بطاقة الاداء المتوازن

المحاور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المالي	قبل التطوير	٣٧	٢,٤٩	٠,٥٠	٦,٩٦٨	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	٣,١٦	٠,٣٠		
العاملين	قبل التطوير	٣٧	١,٩٨	٠,٢٢	٠,٤٨١	غير دالة
	بعد التطوير	٣٧	٢,٠٠	٠,٢١		
المتقاضين	قبل التطوير	٣٧	٢,٣٨	٠,٢٢	٢٧,٩٧٣	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	٣,٦٠	٠,١٥		
العمليات الداخلية	قبل التطوير	٣٧	٢,٠٦	٠,١٩	٢٢,١٧١	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	٣,٣٢	٠,٢٨		
النمو والتعلم	قبل التطوير	٣٧	١,٤٢	٠,٣٧	٢٢,٢٤١	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	٢,٩٦	٠,١٩		
البيئة والمجتمع	قبل التطوير	٣٧	١,٦٨	٠,٢٧	٣٠,١٦٩	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	٣,٥٧	٠,٢٦		
الدرجة الكلية	قبل التطوير	٣٧	١٢,٠١	١,٠٧	٣٣,٥٥٩	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	١٨,٦١	٠,٥٤		

يتضح من بيانات الجدول (١٤) وجود فرق دال احصائياً بين متوسط درجات اراء عينة البحث في بطاقة الاداء المتوازن الدرجة الكلية والمحاور (المالي- المتقاضين - العمليات الداخلية -النمو والتعلم - البيئة والمجتمع)، حيث تراوحت قيم"ت" بين (٦,٩٦٨، ٣٣,٥٥٩) عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح بعد التطوير، في حين لا يوجد فرق في بعد العاملين.

جدول (١٥): يوضح دلالة الفروق بين آراء عينة البحث قبل وبعد التطوير في معرفة

الاستراتيجية

المحاور	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
عناصر الاستراتيجية	قبل التطوير	٣٧	٢,٣١	٠,٢٨	٢٠,٠٩٣	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	٤,٠٩	٠,٣١		
تدقيق وتقييم الاستراتيجية	قبل التطوير	٣٧	٢,٩٤	٠,٣٠	٢٠,٩٥٧	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	٤,٢٧	٠,٢٤		
الاستراتيجية العامة	قبل التطوير	٣٧	٢,٣٧	٠,٢٠	٢٣,٦٣٤	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	٣,٤١	٠,١٨		
الدرجة الكلية	قبل التطوير	٣٧	٧,٦٢	٠,٦١	٣١,٢٨٢	دالة عند ٠,٠١
	بعد التطوير	٣٧	١١,٧٧	٠,٥٣		

يتضح من بيانات الجدول (١٥) وجود فرق دال احصائياً بين متوسط درجات اراء عينة البحث في معرفتهم بالاستراتيجية الدرجة الكلية من عناصر وتدقيق وتقييم والاستراتيجية المطبقة، حيث تراوحت قيم"ت" بين (٢٠,٠٩٣، ٣١,٢٨٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح بعد التطوير.

اختبار فروض البحث:

قام الباحثون باختبار فروض البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, VER.25)، من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار المتعدد وفقاً لآراء المستقضي منهم، وذلك على النحو التالي:

الفرض الأول: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن وتطوير الاداء المالي والاداري بالمحاكم. متغيرات الفرض:

◀ المتغير التابع: تطوير الاداء المالي والاداري

◀ المتغير المستقل: بطاقة الاداء المتوازن

جدول (١٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط

معامل الانحدار	معامل β	دلالة اختبار ت (t test)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	دلالة اختبار ف (F test)
الثابت	٢,١١٠	٠,٠١	٠,٥٦٢	٠,٣١٦	٠,٠١
بطاقة الاداء المتوازن	٠,٦٥١	٠,٠١			

المصدر: اعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

تشير نتائج الجدول السابق وفقاً لآراء أفراد عينة البحث وجود علاقة دالة إحصائية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن وتحقيق تطوير الاداء المالي والاداري إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٣١٦) عند مستوي دلالة ٠,٠١. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٣١٦)، أي أن بطاقة الاداء المتوازن ساهمت في تحقيق تطوير الاداء المالي والاداري بمقدار ٣١,٦%، وانسبة ٦٨,٤% من التغيرات الحادثة في تطوير الاداء المالي والاداري ترجع الى الخطأ العشوائي أو لمتغيرات مستقلة اخرى لم تدرج في النموذج، كما بلغت قيمة β (معامل الانحدار) للمتغير المستقل بطاقة الاداء المتوازن (٠,٦٥١) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام

بطاقة الاداء المتوازن يؤدي إلي زيادة في تحقيق تطوير الأداء المالي والاداري بقيمة β ، ويؤكد معنوية الفرض دلالة قيمة F ودلالة اختبار T عند مستوى (0,01).
القرار: تم قبول فرض البحث القائل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن وتطوير الاداء المالي والاداري بالمحاكم.
الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضاء العاملين بالمحاكم وتحسين الأداء. متغيرات الفرض:

◀ المتغير التابع: تحسين الأداء

◀ المتغير المستقل: رضاء العاملين

جدول (17): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

دلالة اختبار (T test)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	دلالة اختبار ت (t test)	معامل β الانحدار	
0,01	0,238	0,488	0,01	1,806	الثابت
			0,01	0,546	رضاء العاملين

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

تشير نتائج الجدول رقم (17) وفقا لآراء أفراد عينة البحث وجود علاقة دالة إحصائيا بين رضاء العاملين بالمحاكم وتحسين الأداء إذ بلغ معامل الارتباط (R (0.488) عند مستوى دلالة (0,01) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0,238)، أي أن رضاء العاملين ساهم في تحسين الأداء بمقدار 23,8% وأن نسبة 76,2% من التغيرات الحادثة في تحسين الأداء، ترجع إلى الخطأ العشوائي أو لمتغيرات مستقلة أخرى لم تدرج في النموذج، كما بلغت قيمة (معامل الإنحدار) للمتغير المستقل رضاء العاملين (0,546)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في رضاء العاملين يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء بقيمة β ، ويؤكد معنوية الفرض دلالة قيمة F ودلالة اختبار T عند مستوى (0,01).

القرار: تم قبول فرض البحث القائل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين بالمحاكم، وتحسين الأداء
الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأداء المالي والإداري للمحاكم، وبين رضا المتقاضين. متغيرات الفرض:

◀ المتغير التابع: رضا المتقاضين

◀ المتغير المستقل: تطوير الأداء المالي والإداري

جدول (١٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط

معامل β الانحدار	دلالة اختبار ت (t test)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	دلالة اختبار ف (F test)
٠,٩٦٩	٠,٠١	٠,٨٥٤	٠,٧٢٩	٠,٠١
٠,٦٢٠	٠,٠١			

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

تشير نتائج الجدول رقم (١٨) وفقا لآراء أفراد عينة البحث وجود علاقة دالة إحصائية بين تطوير الأداء المالي والإداري ورضا المتقاضين إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٨٥٤) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٧٢٩)، أي أن تطوير الأداء المالي والإداري ساهم في تحقق رضا المتقاضين بمقدار (٧٢,٩%)، وأن نسبة (٢٧,١٢%) من التغيرات الحادثة في رضا المتقاضين ترجع إلى الخطأ العشوائي أو لمتغيرات مستقلة أخرى لم تدرج في النموذج، كما بلغت قيمة β (معامل الانحدار) للمتغير المستقل تطوير الأداء المالي والإداري (٠,٦٢٠)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطوير الأداء المالي والإداري يؤدي إلى زيادة في رضا المتقاضين بقيمة β ، ويؤكد معنوية الفرض دلالة قيمة F ودلالة إختبار T عند مستوى (٠,٠١).

القرار: تم قبول فرض البحث القائل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الأداء المالي والإداري وبين رضا المتقاضين.

النتائج

النتائج العملية:

- ١) وجود علاقة بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن وتطوير الاداء المالي والاداري بالمحاكم.
- ٢) وجود علاقة بين رضا العاملين بالمحاكم وتحسين الأداء.
- ٣) وجود علاقة بين تطوير الأداء المالي والإداري بالمحاكم وبين رضا المتقاضين.
- ٤) توجد فروق دالة احصائياً في التعرف على عناصر الاستراتيجية وتدقيق وتقييم الاستراتيجية قبل وبعد التطوير.
- ٥) توجد فروق دالة احصائياً في جوانب بطاقة الاداء المتوازن قبل وبعد التطوير.
- ٦) وجود تشريعات خاصة تهتم بالتقاضي الإلكتروني تكفل تأمين سرية المعلومات.
- ٧) للمحكمة رؤية استراتيجية تقوم على بناء منظومة قضائية الكترونية موحدة تقدم خدمات فعالة ترضى متلقى الخدمة ومؤديها بالمحاكم المصرية.
- ٨) تقوم فكرة تطوير العمل القضائي الاداري للمحاكم المصرية من خلال استراتيجية تُنمي استخدام المعاملات الالكترونية وأدوات وآليات لتقييم الأداء والجودة.
- ٩) الأهداف المراد تحقيقها لا تتلاءم مع الموارد المتاحة في المحكمة.
- ١٠) عدم تحقيق الأهداف يرجع الى نقص الموارد وسوء التخطيط وضعف التنفيذ.
- ١١) تقوم المحكمة بتنظيم دوررات وندوات حول تقييم الأداء ومستوى الإنجاز وتقييم الخطة واداء ومستوى الإنجاز، حيث تستعين بخبراء خارجيين في مجال مراجعة وتقييم الخطة واداء ومستوى الإنجاز.

- ١٢) الى حدما يرجع قصور نظام الميكنة إلى العنصر البشرى مؤدى الخدمة / متلقي الخدمة)، وان سبب الازدحام لطلب الاستعلام يرجع إلى أسباب تقنية مختلفة.
- ١٣) المحور المالي من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة متوسطة في المحاكم المصرية.
- ١٤) محور العاملين من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة منخفضة في المحاكم المصرية.
- ١٥) محور العملاء من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة مرتفعة في المحاكم المصرية.
- ١٦) محور العمليات الداخلية من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة متوسطة في المحاكم المصرية.
- ١٧) محور النمو والتعلم من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة متوسطة في المحاكم المصرية.
- ١٨) محور البيئة والمجتمع من بطاقة الاداء المتوازن متوفر بدرجة مرتفعة في المحاكم المصرية.

التوصيات

- من خلال عرض النتائج النظرية والعملية للدراسة توصل الباحثون لعدة نقاط من التوصيات:
- ١) تيسير الأمور وعدم تعقيدها بالمحاكم المصرية والبعد عن الروتين.
 - ٢) توفير الأماكن الملائمة للعمل وظروفه.
 - ٣) مشاركة الإدارات بعض العاملين في اتخاذ القرارات المصيرية.
 - ٤) الرقابة والمتابعة المستمرة لقياس وتقييم أداء العاملين بالمحاكم وتدعيم قدراتها والتغلب على التحديات التي يواجهونها.
 - ٥) المساواة وتكافؤ الفرص بين اختيار العاملين للتوظيف.
 - ٦) المساواة بين العاملين في المميزات وتوقيع الجزاءات.
 - ٧) العمل على ربط الجهات ذات الصلة إلكترونياً لتسهيل العمليات الإدارية.

المراجع

- ريم بنت عمر الشريف (٢٠١٣): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، ص٧٤.
- صالح بلاسكة (٢٠١٢): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ص٢٦.
- الصيرفي (٢٠١٣): التطوير التنظيمي، ص ١٤.
- فاطمة رشدي سويلم (٢٠٠٧): تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في تطوير اداء المصارف الفلسطينية، ماجستير، الجزائر، ص ٧٧.
- محمد اليماني (٢٠١٠): بطاقة الأداء المتوازن، ص ١٠.
- مريم شكري نديم (٢٠١٣): تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، ص١٨.
- وائل محمد صبحي إدريس (٢٠٠٩): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ص ٣٨.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، رؤية للإصلاح الإداري في مصر (٢٠١٤) ص١٦.
- R. Kaplan and D. Norton (1992): The Balanced Scorecard Measures that drive performance (Harvard business review) p.71-72 .
- Imran Ali –Kashif Ur Rehman and ate (2010): Corporate Social responsibility influences, employee commitment and organization performance. African Journal of Business Management, Vol. :4, Issue:12.
- Christos Sigalas (2015): Empirical Investigation Of Balanced Scorecards. Theoretical Underpinnings Journal of Accounting & Organizational Change, Vol.11, Iss.4 .

Rassel Kassem and ate (2017): Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of Emirati courts. (Benchmarking An International) , PP. :311-358

DEVELOPMENT OF FINANCIAL AND MANAGERIAL PERFORMANCE FOR EGYPTIAN COURTS BY USING BALANCED SCORECARD (BSC) A COMPARATIVE STUDY BETWEEN EGYPT AND SINGAPORE

**Seham I. Y. El-Helaly⁽¹⁾; Hussein M. Eissa⁽²⁾
Amr H. Abdel Bar⁽²⁾**

1) Post graduate student at Institute of Environmental Studies & Research, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University

ABSTRACT

The present study aimed at trying to develop the financial and administrative performance of the Egyptian courts by using the balanced scorecard as an effective tool to address the non-financial aspects. Both inductive and deductive approaches were used to test the validity of the study hypotheses. A sample was taken from some of the (58) Egyptian courts, and (202) questionnaires were distributed and analyzed.

Researchers reached some weaknesses in the administrative apparatus of the Egyptian courts and through the application of the Balanced Scorecard dimensions, which had a positive impact in improving the administrative performance of workers. In the Egyptian courts.

The researchers recommend, through the current study, the necessity to measure and evaluate the performance of employees of Egyptian courts, to strengthen their capabilities, and to overcome the challenges they face.