# بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلِ اعْملواْ فَسَيَرَى اللَّه عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ "

**صدق الله العظيم**

**(سورة التوبة – اية ١٠٥)**

# الإهداء

الي والدي ووالدتي أدام الله عليهما الصحة والعافية

الي أساتذتي الأجلاء

الى زوجتي الحبيبة

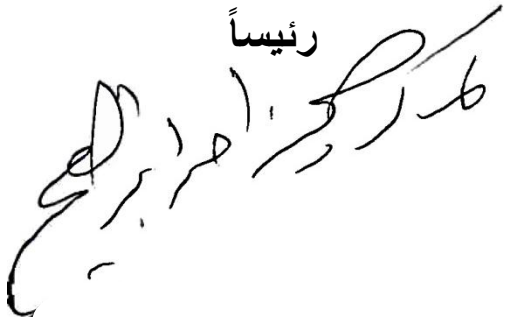
الى اولادى الأعزاء

الي اخوتي جميعاً

اليهم جميعاً أهدي هذا البحث وأسأل الله العلي القدير أن يشرح صدورنا دائماُ لما فيه خير

# لجنة المناقشة والحكم

**الأستاذ الدكتور/ كمال حسين ابراهيم** **رئيساً**



أستاذ التكاليف بكلية التجارة

جامعة عين شمس

**الأستاذ الدكتور / عمرو حسين عبد البر** **مشرفاً وعضواً**

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة

جامعة عين شمس

**الأستاذ الدكتور / عبد العاطى عبد المنصف عبد السلام** **عضواً**

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة

جامعة القاهرة

# شكر وتقدير

بعد التوجه بالشكر لله العلي القدير الذي أعانني على انجاز هذه الدراسة ، أود أن أتوجه بالشكر والتقدير لكل من تفضل بمساعدتي في إتمامها واخص بالشكر الأستاذ الجليل والمربي الفاضل **الأستاذ الدكتور : عمرو حسين عبد البر أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة – جامعة عين شمس** وذلك لقبوله الإشراف على الرسالة وما بذله من جهد ووقت لتوجيه الباحث وتقديم العون له ،وما خصني به من وقته الثمين وسعة صدره ونصحه المستمر وعلى حسن رعايته واستقباله حيث كان لتوجيهاته أثراً كبيراً ودافعاً قوياً للباحث على الجد والاجتهاد فلسيادته يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل وجزاه الله خيراً عنى وعن جميع الباحثين خير جزاء ومْتعه الله بالصحة والعافية .

كما يتقدم الباحث بالشكر الجزيل والتقدير الصادق إلى **الدكتور : جمال رشدى عبد العزيز مدرس المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة – جامعة عين شمس** والمشرف المشارك وذلك لقبوله الإشراف على الرسالة وما بذله من جهد ووقت لتوجيه الباحث فى كل مرحلة من مراحل إعداد الدراسه ، وما خصني به من وقته الثمين وسعة صدره ونصحه المستمر وعلى حسن رعايته واستقباله حيث كان لتوجيهاته أثراً كبيراً ودافعاً قوياً للباحث على الجد والاجتهاد فلسيادته يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل وجزاه الله خيراً عنى وعن جميع الباحثين خير جزاء ومْتعه الله بالصحة والعافية .

كما يطيب للباحث أن يتوجه بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الفاضل **الأستاذ الدكتور / كمال حسين ابراهيم استاذ التكاليف بكلية التجارة جامعة عين شمس** لتفضله بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، فلسيادته جزيل الشكر والتقدير وجزاه الله خيراً عنى وعن كل الباحثين ومُتعه الله بالصحة والعافية .

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل **الأستاذ الدكتور: عبد العاطى عبد المنصف عبد السلام أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة – جامعة القاهرة** لتفضله بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، فلسيادته جزيل الشكر والتقدير وجزاه الله خيراً عنى وعن كل الباحثين ومُتعه الله بالصحة والعافية .

كما يتوجه الباحث بالشكر والتقدير لكل من عاونه في مرحلة جمع وإعداد البيانات ولا ينسى الباحث التوجه بالشكر والتقدير لأسرته الكريمة

اللهم إني أشهدك أني قد بذلت ما يسرت لي من جهد ، فإن كنت قد وفقت فمن عندك ، وإن كنت قد أخطأت أو قصرت فمن عندي .

وآخر دعوانا " أن الحمد لله رب العالمين "

# ملخص الدراسة

تتلخص مشكله الدراسه في عدم قدره الرقابة المالية بالمحاكم الاقتصادية المصرية على مسايره التغيرات البيئية الحديثة واهمال جوانب تقويم الاداء والبرامج بتلك المحاكم، لذا كان من الضروري البحث عن مقاييس اخرى غير ماليه بالإضافة الى المقاييس المالية التقليدية ، وذلك لتقويم وتطوير الاداء بالمحاكم الاقتصاديه المصرية ومن هذه المقاييس (مقاييس المتقاضين ، مقاييس اجراءات المحاكم ، مقاييس الموظفين والتعلم والنمو واستخدام التكنولوجيا ، مقاييس خاصه بثقة الجمهور) ، وهو ما سعى الباحث الى تحقيقه من خلال هدف الدراسه.

تهدف الدراسه الى محاوله تطوير بطاقه الاداء المتوازن لأغراض تقويم وتطوير الاداء في المحاكم الاقتصادية المصرية ، وذلك من خلال محاوله تطوير بطاقه الاداء المتوازن بمراحلها الثلاثه (التخطيط الاستراتيجى ، والتنفيذ ، والديناميكية او التغذية العكسية) وذلك من اجل التغلب على عيوب وثغرات نظام تقويم الاداء الحالي في المحاكم الاقتصادية المصرية.

من اجل تحقيق هدف الدراسه اعتمد الباحث على المنهج العلمى فى اجراء دراسه نظرية وتطبيقيه من خلال جمع البيانات الفعليه من ثلاث محاكم اقتصاديه مختلفه بمصر ، وذلك من اجل اختبار فروض الدراسه وتحليل البيانات وتفسير النتائج .

شملت فروض الدراسه ما يلى:

**الفرض الرئيسى الاول:**

H1:" توجد علاقه ذات دلاله احصائيه بين تطوير بطاقة الاداء المتوازن بالمحاكم الاقتصادية المصرية ، و تقويم وتطوير اداء تلك المحاكم" **وتم قبول الفرض.**

**الفرض الرئيسى الثانى:**

H1: " توجد فروق ذات دلاله احصائيه بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالمحاكم الاقتصادية المصرية وفقا لمقر المحكمة " **وتم قبول الفرض بشكل جزئى.**

وقد تم التوصل الى النتائج التاليه:

١- إن تطوير بطاقة الاداء المتوازن بما يتناسب مع طبيعة عمل المحاكم الاقتصادية المصرية ، يؤدى الى تقويم وتطوير اداء تلك المحاكم .
٢- إن اختلاف مقومات المحاكم الاقتصادية المصرية ادى لوجود فروق لعدد من المؤشرات الفرعية لبطاقة الاداء المتوازن بتلك المحاكم ،وبذلك تكون تلك المؤشرات قادره على قياس مدى تطور اداء تلك المحاكم .

بناء على النتائج السابقة فقد اوصت الدراسه بتوصيات خاصه بالمحاكم الاقتصاديه المصريه ، وكان اهمها ما يلى :

١- يوصى الباحث عند تطوير اداء المحاكم الاقتصاديه المصريه استخدام بطاقه الاداء المتوازن والاخذ فى الاعتبار عند تصميمها المؤشرات الفرعيه الموضحه بالاطار النظرى.
٢- يوصى الباحث بالاخذ فى الاعتبار مفهوم التغذية العكسية وذلك بالاعتماد على المعلومات الناتجه من المؤشرات السابقه ،حيث يؤدى ذلك الى تفعيل منظومة ديناميكية بطاقة الاداء المتوازن ومن ثم قياس تاثير اتخاذ القرارات المصححه للأداء بتلك المحاكم.

# الفهـــرس


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| **الفصل الاول**<br>الإطار العام للدراسه | |
| مقدمة | ٢ |
| اولا: مشكلة الدراسة | ٣ |
| ثانيا : اهداف الدراسة | ٥ |
| ثالثا : اهمية الدراسة | ٥ |
| رابعا : الدراسات السابقة | ٦ |
| خامسا : المتغيرات والفروض | ٢٢ |
| سادسا : حدود الدراسة | ٢٥ |
| سابعا : منهج الدراسة | ٢٥ |
| ثامنا : خطة الدراسة | ٢٦ |
| **الفصل الثاني**<br>بطاقة الاداء المتوازن ومجالات التطبيق | |
| مقدمة | ٢٩ |
| **المبحث الاول** : بطاقة الاداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي | ٣٠ |
| مقدمة | ٣٠ |
| اولا: تطور بطاقه الاداء المتوازن | ٣٠ |
| ثانيا: تطبيق بطاقة الاداء المتوازن | ٣٢ |
| ثالثا: الخرائط الاستراتيجية | ٣٥ |
| رابعا : استخدام عمليه التحليل الهرمى للتخطيط الاستراتيجي فى بطاقه الاداء المتوازن | ٤٠ |
| خامسا : دور بطاقة الاداء المتوازن فى تفعيل دور التخطيط الاستراتيجى | ٤٣ |
| سادسا: استخدام بطاقة الاداء المتوازن للتخطيط الاستراتيجي لتحسين الاداء الحكومي | ٤٤ |
| سابعا :الخلاصة | ٤٧ |
| **المبحث الثاني**: بطاقة الاداء المتوازن وتقويم الاداء | ٥١ |
| مقدمة | ٥١ |
| اولا: مفهوم تقويم الاداء | ٥١ |
| ثانيا: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن من منظور تقويم الاداء | ٥٢ |
| ثالثا :دور بطاقة الاداء المتوازن فى تنفيذ عمليات تقويم الاداء | ٥٥ |
| رابعا :اهمية اسلوب الشبكة التحليلية Analytic Network Process (ANP) فى تقويم الأداء من خلال بطاقه الأداء المتوازن | ٥٦ |
| خامسا: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء فى المنظمات الحكومية | ٥٩ |
| سادسا: الفرق بين بطاقة الاداء المتوازن فى المنظمات الحكومية ومنظمات قطاع الاعمال | ٦١ |
| سابعا : الخلاصة | ٦٣ |

# تابع الفهرس


| | |
|---|---|
| **الفصل الثالث**<br>تقويم أداء المحاكم الاقتصادية المصرية | |
| مقدمة | ٦٧ |
| **المبحث الاول** : الوضع الحالي لتقويم أداء المحاكم الاقتصادية | ٦٨ |
| مقدمة | ٦٨ |
| اولا: المحاكم الاقتصادية - المفهوم – الاختصاصات – الاهداف | ٦٨ |
| ثانيا : اساليب قياس وتقويم الأداء بالمحاكم الاقتصادية | ٦٩ |
| ثالثا : الاجهزة المنوط بها تقويم الأداء بالمحاكم الاقتصادية | ٧٨ |
| رابعا : تقويم الوضع الحالي للأداء بالمحاكم الاقتصادية | ٨٠ |
| خامسا :الخلاصة | ٨١ |
| **المبحث الثاني**: تطوير واستخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقويم اداء المحاكم الاقتصادية | ٨٣ |
| مقدمة | ٨٣ |
| اولا : المرحلة الاولى: مرحلة بناء بطاقة الاداء المتوازن (التخطيط الاستراتيجى) | ٨٥ |
| ثانيا: المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن (قياس وتقويم الاداء) | ٩٤ |
| ثالثا : المرحلة الثالثة : مرحلة ديناميكية بطاقة الاداء المتوازن | ٩٥ |
| رابعا : الخلاصه | ٩٧ |
| **الفصل الرابع**<br>الدراسة التطبيقية | |
| **المبحث الاول** : مجتمع وعينه الدراسة | ١٠١ |
| اولا : مجتمع الدراسة | ١٠١ |
| ثانيا : عينة الدراسة واسباب اختيارها | ١٠١ |
| ثالثا : خطوات اختبار النموذج المقترح لتطوير واستخدام بطاقة الاداء المتوازن بالمحاكم الاقتصادية المصرية | ١٠٢ |
| رابعا : البيانات المطلوبة واساليب تجميعها | ١٠٥ |
| خامسا : تحليل البيانات | ١٠٦ |
| **المبحث الثانى** : اختبار فروض الدراسة | ١٣٣ |
| مقدمه | ١٣٣ |
| اولا : اختبار الفرض الرئيسى الاول | ١٣٣ |
| ثانيا : اختبار الفرض الرئيسى الثانى | ١٤٠ |
| **المبحث الثالث** : النتائج والتوصيات | ١٤٩ |
| اولا :النتائج | ١٤٩ |
| ثانيا : التوصيات | ١٥٠ |
| قائمة المراجع | ١٥٢ |
| الملاحق | ١٦٢ |
| قائمة الاستبيان | ١٦٣ |

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحه |
|---|---|---|
| ١-١ | دراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث ( مجال المحاكم ) | ٧ |
| ١-٢ | دراسات ذات علاقة غير مباشرة بموضوع البحث (مجال غير المحاكم) | ١٥ |
| ١-١-٢ | مقارنة بين اجيال بطاقه الأداء المتوازن | ٣٠ |
| ١-٢-٢ | اوجه الاختلاف بين منظمات قطاع الاعمال والمنظمات الحكومية | ٦١ |
| ٢-٢-٢ | مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن فى منظمات قطاع الاعمال والمنظمات الحكومية | ٦٢ |
| ١-٢-٣ | نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن للمحاكم الاقتصادية المصرية | ٨٩ |
| ١-١-٤ | احصائية لنسب اجمالى الدعاوى المقدمه لكل محكمة الى اجمالى الدعاوى المقدمه بالمحاكم | ١٠٢ |
| ٢-١-٤ | عدد الافراد ذات العلاقة بالقضايا حسب اقسام ( المدنى ،الجنح ، الاستئناف ، الجنايات ) خلال الثلاث سنوات | ١٠٧ |
| ٣-١-٤ | نسبة الافراد ذات العلاقة بالقضايا حسب اقسام ( المدنى ،الجنح ، الاستئناف ، الجنايات ) الى أجمالى الأفراد المرتبطين بكل نوع من انواع القضايا عن كل سنة | ١٠٨ |
| ٤-١-٤ | اجمالى المصروفات عن الثلاث سنوات | ١٠٨ |
| ٥-١-٤ | نسبة مصروفات كل سنه الى اجمالى مصروفات الثلاث سنوات | ١٠٩ |
| ٦-١-٤ | التغير فى نسبة المصروفات من سنة الى اخرى | ١٠٩ |
| ٧-١-٤ | عدد القضايا وفقا لاقسام (المدنى والجنح والاستئناف والجنائى) | ١١٠ |
| ٨-١-٤ | توزيع اجمالى المصروفات بكل نوع قضية خلال ٢٠١٢/٢٠١٣ | ١١٠ |
| ٩-١-٤ | توزيع اجمالى المصروفات بكل نوع قضية خلال ٢٠١٣/٢٠١٤ | ١١١ |
| ١٠-١-٤ | توزيع اجمالى المصروفات بكل نوع قضية خلال ٢٠١٤/٢٠١٥ | ١١١ |
| ١١-١-٤ | تكلفة كل قضية خلال ٢٠١٣/٢٠١٢ | ١١٢ |
| ١٢-١-٤ | تكلفة كل قضية خلال ٢٠١٤/٢٠١٣ | ١١٢ |
| ١٣-١-٤ | تكلفة كل قضية خلال ٢٠١٥/٢٠١٤ | ١١٣ |
| ١٤-١-٤ | نسبة تكلفة كل قضية الى اجمالى التكاليف خلال ٢٠١٣/٢٠١٢ | ١١٣ |
| ١٥-١-٤ | نسبة تكلفة كل قضية الى اجمالى التكاليف خلال ٢٠١٤/٢٠١٣ | ١١٤ |
| ١٦-١-٤ | نسبة تكلفة كل قضية الى اجمالى التكاليف خلال ٢٠١٥/٢٠١٤ | ١١٤ |
| ١٧-١-٤ | التغير فى نسبة تكلفة كل قضية لاجمالى التكاليف خلال ٢٠١٣/٢٠١٢ -٢٠١٤/٢٠١٣ | ١١٤ |
| ١٨-١-٤ | التغير فى نسبة تكلفة كل قضية لاجمالى التكاليف خلال ٢٠١٤/٢٠١٣ -٢٠١٥/٢٠١٤ | ١١٥ |
| ١٩-١-٤ | رصيد الديون المستحقة للحكومة عن الثلاث سنوات | ١١٦ |
| ٢٠-١-٤ | نسبة الديون المستحقة للحكومة عن الثلاث سنوات | ١١٧ |

# تابع : قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحه |
|---|---|---|
| ٤-١-٢١ | التغير فى نسبة الديون المستحقة للحكومة عن الثلاث سنوات | ١١٧ |
| ٤-١-٢٢ | ايرادات المحكمة خلال الثلاث سنوات | ١١٧ |
| ٤-١-٢٣ | نسبة ايراد المحكمة خلال كل سنه الى اجمالى الثلاث سنوات | ١١٨ |
| ٤-١-٢٤ | التغير فى نسبة ايراد المحكمة خلال كل سنه الى اجمالى الثلاث سنوات | ١١٨ |
| ٤-١-٢٥ | نسبة تحصيل الايرادات الى اجمالى الديون المستحقه للحكومة خلال الثلاث سنوات | ١١٩ |
| ٤-١-٢٦ | التغير فى نسبة تحصيل الايرادات الى اجمالى الديون المستحقه للحكومة خلال الثلاث سنوات | ١١٩ |
| ٤-١-٢٧ | عدد شكاوى المتقاضين عن الثلاث سنوات | ١٢٠ |
| ٤-١-٢٨ | نسبة شكاوى المتقاضين الى عدد القضايا عن الثلاث سنوات | ١٢٠ |
| ٤-١-٢٩ | التغير فى نسبة شكاوى المتقاضين | ١٢١ |
| ٤-١-٣٠ | نسبة عدد الطلبات المنفذه الى عدد الطلبات المقدمة للحصول على خدمات عن الثلاث سنوات | ١٢٢ |
| ٤-١-٣١ | عدد القضايا والاحكام ونسبة الفصل خلال الثلاث سنوات | ١٢٣ |
| ٤-١-٣٢ | التغير فى نسبة الفصل خلال الثلاث سنوات | ١٢٤ |
| ٤-١-٣٣ | التغير فى نسبة توزيع عدد القضاه والموظفين وفقا لاقسام (المدنى والجنح والجنائى) من سنة الى اخرى | ١٢٥ |
| ٤-١-٣٤ | مقابله بين التغير فى نسبة توزيع عدد القضاه والموظفين والتغيير فى نسبة الفصل فى القضايا | ١٢٥ |
| ٤-١-٣٥ | عدد شكاوى الموظفين عن الثلاث سنوات | ١٢٦ |
| ٤-١-٣٦ | نسبة شكاوى الموظفين عن الثلاث سنوات | ١٢٧ |
| ٤-١-٣٧ | التغير فى نسبة شكاوى الموظفين | ١٢٧ |
| ٤-١-٣٨ | عدد ساعات التدريب | ١٢٨ |
| ٤-١-٣٩ | نسبة ساعات التدريب | ١٢٨ |
| ٤-١-٤٠ | التغير فى نسبة ساعات التدريب | ١٢٨ |
| ٤-١-٤١ | عدد الاقسام المستخدمه نظم الحاسب الالى | ١٢٩ |
| ٤-١-٤٢ | نسبة الاقسام المستخدمه نظم الحاسب الالى | ١٢٩ |
| ٤-١-٤٣ | التغير فى نسبة الاقسام المستخدمه نظم الحاسب الالى | ١٣٠ |
| ٤-١-٤٤ | اراء عينة الدراسة في مؤشر ثقة الجمهور | ١٣١ |
| ٤-٢-١ | ترميز المؤشرات الفرعية | ١٣٤ |
| ٤-٢-٢ | مصفوفة معاملات الارتباط بين المؤشرات الفرعية | ١٣٥ |
| ٤-٢-٣ | قيمة معامل الفا لكل المؤشرات الفرعية والفا الكلية وقيمة معامل الارتباط المصحح | ١٣٦ |

# تابع : قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الصفحه |
|---|---|---|
| ٤-٢-٤ | قيمة الاشتراكات الاولية | ١٣٧ |
| ٤-٢-٥ | مصفوفة التباين | ١٣٨ |
| ٤-٢-٦ | نتائج التحليل العاملى الاستكشافي | ١٣٩ |
| ٤-٢-٧ | نتائج اختبار تحليل التباين فى اتجاه واحد لتوضيح دلالة الفروق بين عينة الدراسة في المقاييس المالية | ١٤٠ |
| ٤-٢-٨ | المقارنات الثنائية لمؤشر تكلفة القضية | ١٤١ |
| ٤-٢-٩ | نتائج اختبار تحليل التباين فى اتجاه واحد لتوضيح دلالة الفروق بين عينة الدراسة في مقاييس المتقاضين | ١٤٢ |
| ٤-٢-١٠ | المقارنات الثنائية لمؤشر الحصول على الخدمات القضائية الاخرى | ١٤٣ |
| ٤-٢-١١ | نتائج اختبار تحليل التباين فى اتجاه واحد لتوضيح دلالة الفروق بين عينة الدراسة في مقاييس اجراءات المحاكم | ١٤٤ |
| ٤-٢-١٢ | المقارنات الثنائية لمؤشر نسبة الفصل فى القضايا | ١٤٤ |
| ٤-٢-١٣ | نتائج اختبار تحليل التباين فى اتجاه واحد لتوضيح دلالة الفروق بين عينة الدراسة في مقاييس الموظفين والنمو والابتكار | ١٤٥ |
| ٤-٢-١٤ | المقارنات الثنائية لمؤشر استخدام التكنولوجيا | ١٤٦ |
| ٤-٢-١٥ | نتائج اختبار تحليل التباين فى اتجاه واحد لتوضيح دلالة الفروق بين عينة الدراسة في مقاييس ثقة الجمهور | ١٤٧ |

# قائمة الاشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | رقم الصفحه |
|---|---|---|
| ٢-١-١ | بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية | ٣٣ |
| ٢-١-٢ | الخريطة الاستراتيجية بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن المطوره | ٣٨ |
| ٢-١-٣ | التسلسل الهرمى للقرار فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن المطوره | ٤١ |
| ٢-١-٤ | خطوات تحديد استراتيجية المنظمة | ٤٢ |
| ٢-١-٥ | بناء نظام بطاقة الأداء المتوازن فى شكل هرمي | ٤٥ |
| ٢-١-٦ | خطوات بناء وتنفيذ الاستراتيجيات فى الهيئات الحكومية وغير الهادفة الى الربح مع مراعاة البعد البيئى والمجتمعى | ٤٦ |
| ٢-٢-١ | ابعاد بطاقة الأداء المتوازن | ٥٢ |
| ٢-٢-٢ | علاقة السببية بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن | ٥٥ |
| ٢-٢-٣ | منهج يجمع بين بطاقه الأداء المتوازن وعملية الشبكة التحليلية ANP | ٥٧ |
| ٢-٢-٤ | بناء هيكل نموذج هرمي لـعملية الشبكة التحليلية ANP | ٥٨ |
| ٣-١-١ | نموذج لتقرير كفاية الأداء | ٧٤ |
| ٣-١-٢ | نموذج لاحصائية ادارة المطالبة | ٧٥ |
| ٣-١-٣ | احصائية مجمعة للدعاوى والاحكام | ٧٧ |
| ٣-٢-١ | مراحل تطوير واستخدام بطاقة الاداء المتوازن | ٨٤ |
| ٣-٢-٢ | الخريطة الاستراتيجية للمحاكم الاقتصادية المصرية | ٨٧ |
| ٤-١-١ | المتغيرات المستقلة والمتغير التابع | ١٠٤ |

# الفصل الأول

# الاطار العام للدراسة

## مقدمة

إن رفع كفاءة الأداء في الجهاز الإداري للدولة هو إحد القضايا الملحة التي تواجه الإدارة العامة في كافة الدول التي تبحث عن التميز، لذلك ينبغي تحديث وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة ورفع المعاناة عن المواطنين عند التعامل مع أجهزة الدولة وغيرها و لا 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 وصولا لرفع كفاءة الأداء.[١]

المحاكم الاقتصادية هي محاكم متخصصة تفصل في منازعات تجارية واستثمارية، لمواكبة مرحلة الإصلاح الاقتصادي الذي يستهدف تحرير التجارة ودعم الاستثمار وجذب المزيد من المستثمرين ، بهدف إزالة المعوقات المؤثرة على كفاءة الأداء الاقتصادي وسرعة حسم الدعاوى الاقتصادية المنظورة أمام القضاء ، وتعتبر المحاكم إحدى الوحدات الخدمية بالجهاز الإداري للدولة والتي تهدف في الاساس الى تحقيق العدالة بين أفراد المجتمع وهي ايضا جزء من السلطة القضائية والتي تعتبر احدى الوظائف الاستراتيجية للدولة ، وتعتبر المحاكم في الواقع وحدات إداريه غير تنافسيه لأنها الجهة الوحيدة الرسمية للفصل في المنازعات القضائية ، فهل يمكن بالوصول الى تقويم أداء المحاكم وكذلك الوصول الى معدلات أداء مستهدفه للمحاكم ان يؤدى الى تميز أداء المحاكم ، وذلك ما يوفره لها بطاقة الأداء المتوازن ، حيث ان مؤسسات قطاع العدالة في جميع أنحاء العالم تواجه التحدي المتمثل في توفير أفضل الخدمات لأولئك الذين يسعون الى العدالة. وقد شهدت المحاكم في عدد من البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) برامج لإصلاح المحاكم على أساس الأداء في الإدارة العامة وذلك كنهج جديد أسوة بممارسات القطاع الخاص.[٢]

هناك اساليب وادوات متعددة للتقويم في المجال المحاسبه الاداريه ومن هذه الاساليب بطاقة الأداء المتوازن ، والتي تترجم رساله و استراتيجية المنظمة الى مجموعه من مقاييس الأداء التي تعتبر الاطار لتنفيذ الاستراتيجية ، ولا تركز بطاقة

الأداء المتوازن فحسب على تحقيق الاهداف المالية ، ولكنها تلقى الضوء على الاهداف غير المالية التي يجب على المنظمة ان تحققها لمقابلة اهدافها المالية ، وتقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة من خمس أبعاد : هى ١- البُعد المالي ٢- بُعد العميل ٣- بُعد التشغيل و الأداء الداخلي ٤- بُعد التعلم و النمو ٥- بُعد البيئة والمجتمع ، وتؤثر استراتيجية الشركة على المقاييس المستخدمة لمتابعة الأداء في كل من هذه الأبعاد ، وقد اطلق هذا الاسم على بطاقة الأداء المتوازن ، لأنها توازن في تقرير واحد بين الابعاد الخمسة السابق الاشارة اليهم ، وتخفض بطاقة الأداء المتوازن من تركيز رجال الإدارة على الأداء المالي قصير الأجل مثل الأرباح الربع سنوية ، وذلك لان المؤشرات غير المالية والتشغيلية مثل جوده المنتج والخدمة ورضاء العميل تقيس التغيرات التي تصنعها الشركة للأجل الطويل ويمكن ألا تظهر المنافع المالية لهذه التغيرات فورا في الأرباح قصيره الاجل ، و لكن التحسين القوى في المقاييس غير المالية يعتبر مؤشرا لخلق قيمه اقتصاديه في المستقبل .[٣]

ترجع بداية الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الى Kaplan & Norton عام 1992 حيث قدموا دراسة لتقييم وفهم طرق جديده لقياس الأداء حيث اجتمعا بالمؤسسات الرئيسة لمساعدتهم في صياغة هذا المفهوم و بدأ الفرق بصياغه اسلوب جديد لا يعتمد على المقاييس المالية و حدها كمعيار و لكن يظهر توازن بين النواحي المالية و غير المالية وكانت النتيجة هي ظهور مدخل تقييم الأداء المتوازن و لقد عرف ( Kaplan & Norton عام 1992 ) تقييم الأداء المتوازن بأنه مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة و سريعة لأداء المنظمة.[٤]

تركز بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء المالي والإداري والاستراتيجي من خلال أربعة ابعاد : ١- البُعد المالي ٢- بُعد العميل ٣- بُعد التشغيل و الأداء الداخلي ٤- بُعد التعلم و النمو ، فهل يمكن تطوير بطاقة الأداء المتوازن بحيث تضم المقاييس المرتبطة بالبُعد المجتمعى (كبُعد خامس).[٥]

## أولاً : مشكلة الدراسة

يمكن القول ان المشكلة تتمثل في عدم قدره الرقابة المالية ( من خلال المقاييس المالية ) بالوحدات الإدارية الحكومية وخاصة المحاكم الاقتصادية المصرية على مسايرة التغيرات البيئية الحديثة وإهمال جوانب تقويم الأداء والبرامج بالمحاكم ، مما ادى الى عدم قدرة المحاكم على تحقيق الاهداف الاستراتيجية مثل ( الحفاظ على ثقة الجمهور في مجال اقامة العدل ،سرعة الفصل في القضايا ،تعزيز الوصول الى العدالة فى الوقت المناسب ، رضاء المتقاضين، تقديم خدمات افضل للمتقاضين ) وذلك