

قواعد النشر

أولاً: قواعد النشر

(ا) المواد التي تقبلها المجلة للنشر:

- البحث والدراسة: وهي عمل أصيل للمؤلف (أو المؤلفين) وان يضيف جديداً للمعرفة في مجال تخصصات الكلية المتعددة.
- المقالة: وتناول العرض النقدي والتحليلي للبحوث والكتب ونحوها التي سبق نشرها في ميدان معين والرسائل العلمية المتميزة.
- الابتكارات العلمية المتميزة وبراءات الاختراع.
- مراسلات وتناول عرض فكرة أو رأي علمي أو اقتراح بحثي.

(ب) شروط النشر:

- أن يكون البحث متضمناً بالإضافة والابتكار والمنهجية العلمية وسلامة الاتجاه وصحة اللغة وجودة الأسلوب .
- أن لا يكون البحث قد سبق نشره أو قدم للنشر لجهة أخرى.
- جميع البحوث المقدمة للنشر في المجلة خاضعة للتحكيم .

(ج) تعليمات النشر:

عند تقديم البحث للنشر يتشرط الآتي :

- أن يقدم الباحث طلباً بشارة بحثه .
- لا يجوز إعادة نشر أبحاث المجلة في أي مطبوعة أخرى إلا بإذن كتابي من رئيس التحرير.
- يتقدم الباحث بثلاث نسخ مطبوعة بالإضافة إلى نسخة الكترونية وملخص باللغتين العربية والإنجليزية بحيث لا تزيد كلماته عن ٢٠٠ كلمة أو صفحة واحدة.
- أن يكتب عنوان البحث واسم الباحث وعنوانه ولقبه العلمي والجهة التي يعمل بها على الصفحة الأولى مستقلة.
- توضع هامش كل صفحة أسفلها .
- يشار إلى المراجع داخل المتن بالأرقام حسب تسلسل ذكرها وتشتت في فهرس يلحق بأخر البحث وت رقم وفق الطريقة المتبعة في أسلوب MLA.

(ا) الدوريات: يشار إليها في المتن بأرقام داخل أقواس مربعة على مستوى السطر، أما في قائمة المراجع فيبدأ المرجع بذكر رقم داخل قوسين مربعين فاسم عائلة المؤلف ثم الأسماء الأولى أو اختصاراتها فعنوان البحث (بين علامتي تصنيف) فاسم الدورية (تحته خط) فرقم المجلد، فرقم العدد فسنة النشر (بين قوسين) ثم أرقام الصفحات.

مثال : الحميدي ، إبراهيم عبد الله . "المجرة الداخلية في المملكة العربية السعودية حجمها واتجاهاتها" . مجلة كلية الآداب ،

جامعة الملك سعود ، ١٦٣ ، ع ٤ ، م ٢٠٠٤ ، ١٥١ - .

(ب) الكتب: يشار إليها في المتن داخل قوسين مربعين مع ذكر الصفحات، أما في قائمة المراجع فيكتب رقم المرجع داخل قوسين مربعين متبعاً باسم عائلة المؤلف ثم الأسماء الأولى أو اختصاراتها فعنوان الكتاب (تحته خط) فمكان النشر ثم الناشر فسنة النشر.

مثال : يوسف ، صالح سليمان . الشقة تجلب التيسير : دراسة نظرية وتطبيقية . الرياض : المطبع الأهلية للأوقاف ، ١٩٨٨ ، م ٥ وعندما ترد في المتن إشارة إلى مرجع سبق ذكره يستخدم رقم المرجع السابق ذكره (نفسه) مع ذكر أرقام الصفحات المعنية بين قوسين مربعين على مستوى السطر. و يجب مراعاة عدم استخدام الاختصارات مثل : المرجع نفسه ، المرجع السابق الخ. لخ .

- توضع نماذج من صور الكتاب المخطوط المحقق في مكانها المناسب .
- ترفق جميع الصور والرسوم المتعلقة بالبحث بصورة واضحة.
- ت رقم الجداول والرسومات ترقياً مستقلة عن ترقيم البحث ويعنون الجدول أو الرسم بعنوان تحت الجدول أو الرسم.
- عند ورود أسماء أعمال أجنبية في متن البحث أو الدراسة فإنها تكتب بحروف عربية وبين قوسين بحروف لاتينية ويدرك الأسم كاملاً عند وروده لأول مرة.
- لا يعاد البحث إلى صاحبه سواء نشر أو لم ينشر .
- يعطى الباحث نسختين من المجلة وعشرين مسئلة من بحثه المنشور .
- يلزم الباحث إجراء التعديلات المنصوص عليها في تقارير المحكمين مع تعليم ما لم يعدل .
- تعتبر المواد المنشورة في المجلة عن آراء ونتائج مؤلفيها فقط .

ثانياً: التحكيم

يتضمن جميع البحوث الواردة للمجلة للتحكيم وفق الآتي :

١- تختار هيئة التحرير أربعة محكمين لتحكيم كل بحث ثلاثة أساسين يرسل إليهم البحث لتحكيمه والرابع احتياطي يلجأ إليه في حالة اعتذار أو تأخر أحد المحكمين الأساسيين .

لا تنشر البحث إلا بعد أن يجيزها للنشر محكمان متخصصان على أن يكون أحدهما على الأقل من خارج الجامعة.

عناوين المراسلة

المملكة العربية السعودية، جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة

(مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية)

ص.ب. ٦٦٣٣ بريدة ٥١٤٣١



() / () - () - ()

العدد (١)

المجلد الثاني

مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية

(محرم ١٤٣٠هـ)

(يناير ٢٠٠٩م)

المجلة العلمية لجامعة القصيم

()

Qassim
University

النشر العلمي والترجمة

جامعة القصيم

بريدته - ص.ب. ٦٦٦٦ - ٥١٤٥٢

هيئة التحرير

رئيس التحرير

(رئيساً)

أ.د. فتحي رزق السوافيري

أعضاء هيئة تحرير المجلة

أ.د. عبدالحميد عبداللطيف محبوب

أ.د. عبد الرحمن التويجري

د. عبدالله بن عبدالرحمن البريدي

د. عبدالحميد حسين

أعضاء الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د. إسماعيل محمد الشناوي

أ.د. عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم

أ.د. عبد السلام أبو القحص

أ.د. نبيه بن عبد الرحمن الجبر

أ.د. عبد الوهاب نصر علي

أ.د. أحمد بن عبد الرحمن الشميري

أ.د. محمد سامي راضي

أ.د. سعد بن عبدالله الكلابي

أ.د. محمد ربيع الزناتي

أ.د. عبد العال هاشم خشبة

أ.د. عبدالحميد عبد اللطيف محبوب

أ.د. مدحت محمد العقاد

أ.د. طلعت الدمرداش إبراهيم

أ.د. محمد فريد الصحن

أ.د. نبيل عبد السلام شاكر

أ.د. إسماعيل إبراهيم جمعة

أ.د. خيري علي الجزييري

أ.د. محمد السيد سرايا

أ.د. محمد عبد الحميد طاحون

أ.د. سمير أبو الفتوح صالح

أ.د. محمد سلطان أبو علي

المحتويات

التزام شركات المساهمة بالافصاح عن متطلبات لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية : دراسة مسحية

التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف

تطوير أنظمة إدارة التكاليف في المستشفيات الحكومية السعودية بغرض زيادة فعالية الأداء وأدوات التقييم - مع التطبيق على
منطقة القصيم

دور المراجعة وأنظمة الضبط المالي في المحافظة على المال العام في السودان (الملخص العربي)

(/) - () ()

:

-

(/ / / /)

/ /

تعتبر المحاسبة نظام معلومات لقياس وإيصال نتائج الأحداث الاقتصادية للمشروعات إلى فئات عديدة من ذوي الشأن وأصحاب المصالح. ويعتبر الإفصاح المحاسبي الوسيلة الرئيسية والأداة الفعالة لإيصال نتائج تلك الأحداث لهؤلاء المستخدمين لدعم قراراتهم خاصة المتعلقة بـ مجالات الاستثمار والتمويل [١].

وتعتبر التقارير المالية المنشورة وسيلة عرض وإيصال الناتج النهائي للنظام المحاسبي للمهتمين بنشاط الوحدة الاقتصادية من مستثمرين ومقرضين وجهات حكومية وجهات خارجية أخرى. والهدف من إعداد التقارير والقوائم المالية هو تقديم معلومات مفيدة لتخاذل القرارات الاقتصادية المختلفة [٢].

ويقوم الإفصاح العام عن المعلومات على وجود معايير محاسبة جيدة، ومنهج إفصاح كافٍ. وتتضمن العملية في العادة نشر معلومات كمية ونوعية وثيقة الصلة في التقارير المالية السنوية، وهذه تكملها في الغالب قوائم مالية نصف سنوية أو ربع سنوية ومعلومات هامة أخرى [٣].

وتلعب القوائم والتقارير المالية بما توفره من إفصاح عن المعلومات دوراً هاماً وجوهرياً في التأثير على مت瓠ي القرارات الاستثمارية في سوق الأوراق المالية، مما ينعكس على مؤشرات أداء الأسهم داخل هذا السوق. ويمكن القول بأن المحتوى الإعلامي الكامل للمعلومات يمكن تحقيقه عن طريق نوعين رئيسين هما: المعلومات المالية، والمعلومات غير المالية.

ويمكن تعريف الإفصاح بأنه [٤]: "إظهار كل المعلومات التي قد تؤثر في موقف متخد القرار المتعلق بالوحدة المحاسبية"، وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم والتقارير المحاسبية بلغة مفهومة للقارئ دون لبس أو تضليل. ولاشك أن تبني مفهوم حوكمة الشركات يعزز الإفصاح والشفافية الأمر الذي يساعد على توفير بيئة جيدة لجلب الاستثمارات والمساعدة في محاربة الفساد ومنع الأزمات والانهيارات المالية. وهناك بعض المعلومات المهمة والتي ليست على كل حال محاسبية أو يمكن قياسها محاسبياً، يتوقع أن يكون لها دعم وإضافة تفسيرية للمعلومات المالية المنشورة. وهذه المعلومات الإضافية لا يتم الإفصاح عنها في صلب القوائم المالية، وإنما في تقرير مجلس الإدارة الذي يعد جزءاً من التقرير المالي [٥].

وقد نص نظام الشركات في مادته التاسعة والثمانين [٦]: "يعد مجلس الإدارة عن كل سنة مالية ميزانية للشركة وحساب الأرباح والخسائر وتقريراً عن نشاط الشركة ومركزها المالي والطريقة التي يقترحها لتوزيع الأرباح الصافية وذلك قبل انعقاد الجمعية العامة العادية السنوية بستين يوماً على الأقل".

وقد تضمنت معايير المحاسبة الصادرة عن لجنة معايير المحاسبة التابعة للهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين في بيان أهداف المحاسبة المالية أن نظام الشركات يتطلب من مجلس إدارة الشركة المساهمة، بالإضافة إلى إعداد وعرض القوائم

...

المالية السنوية إعداد تقرير سنوي يتضمن معلومات أخرى رأى النظام أهميتها للمساهمين عند اتخاذ القرارات. كما نص أيضاً على أن متابعة نجاح المنشأة يتطلب الإفصاح عن مؤشرات تخرج عن نطاق محتويات القوائم المالية [٥].

وقد تأسست هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية بموجب "نظام السوق المالية" الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٣٠) وتاريخ ٢٠٠٤/٦/٢ هـ الموافق ٢٠٠٣/٧/٣١ م. ويعتبر عام ٢٠٠٤ م العام الفعلي لبدء مهام الهيئة وذلك عندما تم تشكيل مجلس هيئة السوق المالية.

وقد أصدرت هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية مشروع لائحة حوكمة الشركات بتاريخ ١٤٢٧/٦/٤ هـ، الموافق ٢٠٠٦/٧/١ م، ثم صدر قرار مجلس هيئة السوق المالية بتاريخ ١٤٢٧/١٠/٢١ هـ، الموافق ٢٠٠٦/١١/١٢ بإنفاذ اللائحة بشكلها النهائي.

وتضمنت لائحة حوكمة الشركات أبواباً خمسة؛ حيث خصص الباب الأول لذكر تعريف العضو المستقل وغير التنفيذي والأقرباء من الدرجة الأولى وأصحاب المصالح والتصويت التراكمي. بينما اختص الباب الثاني ببيان حقوق المساهمين والجمعية العامة وتضمن بعض الحقوق العامة للمساهمين وحقوقهم في الحصول على المعلومات وفيما يتعلق باجتماع الجمعية العامة وحقوق التصويت وحقوقهم في أرباح الأسهم. أما الباب الثالث فكان عن الإفصاح والشفافية وتضمن السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح، وكذلك الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة. وتم تخصيص الباب الرابع وهو أكبر الأبواب لمجلس الإدارة؛ حيث تم بيان الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وكذلك مسؤوليات المجلس وكيفية تكوينه ولجان المجلس واستقلاليتها بما فيها لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، وكذلك كيفية اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال وتحديد مكافآت أعضاء المجلس وتعويضاتهم، وكذلك قضية تعارض المصالح في مجلس الإدارة. وختمت اللائحة بالباب الخامس الذي تضمن أحكاماً ختامية من حيث كون اللائحة نافذة من تاريخ نشرها.

-

يستهدف هذا البحث مقارنة الإفصاح الذي قام به مجموعة من الشركات المساهمة السعودية عبر تقارير مجالس إداراتها، وقد تم اختيار الشركات عشوائياً وعددها ٥٢ شركة ونشرة تقاريرها سواءً في الصحف المحلية أو عبر موقع الشركات المساهمة على الإنترنت عن عام ٢٠٠٦ م، بمتطلبات الإفصاح الصادرة عن هيئة سوق المال، ثم قام الباحث باختيار نفس تلك الشركات ومتابعة ما قامت به من إفصاح عن عام ٢٠٠٧ م، باستثناء شركة واحدة لم تقم بإصدار تقاريرها المالية بسبب إيقاف تداول سهم تلك الشركة ومشاكل قضائية أخرى، مما جعل العينة لعام ٢٠٠٧ م هي ٥١ شركة فقط.

تبرز أهمية البحث في ظل اهتمام الجهات المسؤولة في المملكة العربية السعودية بكل ما من شأنه حماية حقوق المساهمين وإتاحة الفرصة لهم في معرفة ما يدور داخل الشركات المساهمة من حقائق تفيدهم في مستقبل وحالة استثمارهم في الشركات. كما أن البحث يأتي مواكباً للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي، ومن ذلك ما صدر حديثاً عن هيئة السوق المالية عبر لائحة حوكمة الشركات، والتي يحتاج المتابعون لمعرفة مدى تقييد الشركات بالوفاء بمتطلباتها، وهو ما تحاول الدراسة الحالية القيام بجزء منه.

يتطرق هذا البحث لبعض متطلبات لائحة حوكمة الشركات وعددها تسعة فقرات، دون غيرها من مواد اللائحة نظراً لتنوعها وتعدد ما احتوت عليه من مواد.

وهذه المواد هي: تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه، وأسماء الشركات المساهمة التي يكون عضو مجلس الإدارة عضواً في مجالس إدارتها، وكذلك وصف مختصر لاختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسة مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، مع ذكر أسماء أعضاء اللجان ورؤسائهما وعدد اجتماعاتها، وكذلك تفصيل عن المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل من أعضاء مجلس الإدارة وخمسة من كبار التنفيذيين بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي والمدير المالي.

كما أن الفترة الزمنية التي يغطيها البحث هو الإفصاح الوارد في تقارير الشركات المساهمة عن عام ٢٠٠٦م وهو العام الذي يلي إصدار لائحة حوكمة الشركات، وكذلك عام ٢٠٠٧م لمعرفة مدى التحسن الذي طرأ على إفصاح الشركات المساهمة من خلال هذه اللائحة.

كما أن عدد الشركات الذي يغطيها عينة البحث هو ٥٢ شركة لعام ٢٠٠٦م من مجموع الشركات التي كانت موجودة أثناء إصدار لائحة حوكمة الشركات وعددها آنذاك ٧٧ شركة، وبالنسبة لعام ٢٠٠٧م فإن عدد الشركات التي يغطيها البحث بلغ ٥١ شركة بسبب عدم إصدار إحدى الشركات لقوائمها المالية، مما يعني أن عينة البحث تشمل حوالي ٦٧٪ من مجتمع البحث الكلي، وهي نسبة جيدة في جل الدراسات التطبيقية.

يعتمد البحث على تحليل واستقراء الدراسات السابقة في مجال الإفصاح، وكذلك حوكمة الشركات خصوصاً لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية، مما يعني أن البحث

...

يعتمد على استخدام أسلوب تحليل المحتوى Content Analysis للعينة محل الدراسة، من خلال تحليل محتوى تقارير مجالس إدارات الشركات المساهمة لمعرفة مدى التزام هذه الشركات بمتطلبات اللائحة.

ويعتبر أسلوب تحليل المحتوى من أساليب التحليل النوعية Qualitative Analysis المندرجة ضمن المنهج الإيجابي في البحث العلمي. و يعد هذا الأسلوب أحد الطرق المناسبة لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية. وبين العساف [٧] أن أسلوب تحليل المحتوى يعتمد على الرصد التكراري المنظم لوحدة التحليل المختارة سواءً أكانت كلمة أو موضوع، أو مفردة، أو شخصية، أو وحدة قياس أو زمن. ومن ميزاته: وجود مصدر المعلومة لدى الباحث، وإمكانية الرجوع له، كما أن هذا الأسلوب يقل فيه تحيز الباحث بسبب الطبيعة الكمية الظاهرة التي يتصرف بها تحليل المحتوى.

وذكر أحد الباحثين [٨] أن هذا النوع من التحليل يعتبر في غاية الوضوح خصوصاً أنه يتلافي ما يواجهه الباحثون من مخاوف نقسان أو عدم وجود الصدق والثبات في أدوات أو نتائج دراستهم.

-

ينقسم هذا البحث إلى أحد عشر قسماً، فبالإضافة إلى ما تم عرضه من مقدمة البحث، وهدفه، وأهميته، وحدوده، ومنهجه، وخططه؛ فإن القسم السابع يتضمن خلفية موجزة عن كل من: حوكمة الشركات، والإفصاح. ويتناول القسم الثامن نبذة عن الفقرات الواردة في لائحة حوكمة الشركات والمستثمرة في البحث، في حين يتناول القسم التاسع الدراسة المسحية، وخصص القسم العاشر لخلاصة البحث ونتائجها، فيما يتناول القسم الحادي عشر والأخير مجال الدراسات المستقبلية.

-

أجريت العديد من الدراسات والتي تناولت الموضوع سواءً فيما يتعلق بحوكمة الشركات، أو ما يتعلق بالإفصاح. وفيما يلي خلفية موجزة عن بعض هذه الدراسات التي تطرقت لها.

(،)

ذكر مهران [٩] أن المجمع العربي للغة في الأردن عرب كلمة Governance بالحاكمية. بينما ذكر باحث آخر [١٠] أن لفظ الحوكمة هو الترجمة للأصل الإنجليزي للكلمة "Governance" ، وهو ما توصل إليه مجمع اللغة العربية بالقاهرة في محاولة لتعريف الكلمة، حيث إن لها معانٍ أخرى مثل الإدارة الرشيدة والمساءلة وغير ذلك من المصطلحات المتعددة.

وبذلك يطلق على اصطلاح "Corporate Governance" لفظ حوكمة الشركات وهو ما تعتمده الدراسة الحالية.

وتشير الدراسات أن [١١] Berle and Means هما أول من تناولا فكرة حوكمة الشركات دون استخدام المصطلح ذاته، حيث أوضحا وجود ضعف في المساءلة لدى الشركات الأمريكية، وأن أداء الشركات سيتحسن إذا وجدت جهة تتبع وتراقب إدارات الشركات [١٢].

وتشير دراسة قدمها معهد المحاسبين الإداريين [١٣] The Chartered Institute of Management Accountants أنه قبل عام ١٩٨٠ لم تكن هناك أي إشارة لمصطلح Corporate Governance سواءً على نطاق الدراسات المهنية أو الأكاديمية.

وقد عرّف [١٤] Tricker مفهوم حوكمة الشركات بقوله: "إذا كانت الإدارة تعمل من أجل تسيير المشروع، فإن هذا المفهوم يعني أن المشروع يسير بشكل صحيح". ومثل ذلك ما ذكره بعض الباحثين في تعريفه لمفهوم حوكمة الشركات بأنه [١٥] "اشتراك جميع القوى وتركيز جميع الجهود باتجاه سير المنشأة من أجل جعلها تسير بشكل صحيح وسليم". كما عرفها آخر بأنها [١٦]: "نظام كامل من السلطات والإجراءات والتحكم ينشأ داخلياً وخارجياً لمتابعة إدارة الوحدات الاقتصادية بهدف حماية حقوق جميع أصحاب المصالح بالمنشأة".

ويتبين من التعريفات السابقة أنها تتفق في أن مفهوم حوكمة الشركات يطوق العلاقات الترابطية والتكاملية لمجموعة متعاونة وهي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمون وأصحاب المصلحة، فهو الأسلوب الذي يسهل المراقبة والتوجيه لإدارة الشركة ووضع الخطط والأهداف المرجوة، لذا فهي الآلية المناسبة لتحقيق عناصر الإدارة السليمة والإشراف الفعال على الشركات.

كما يتضح أن مفهوم حوكمة الشركات يشمل متابعة أداء مجلس الإدارة وكافة هيأكل المنشأة، والإدارة، وكذلك لجنة المراجعة [١٥]. ولذلك فكما ذكر بعض الباحثين [١٧] أن الممارسة الجيدة لهذا المفهوم تساهم في توزيع القوى بين المساهمين، مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة. وذكر درويش [١٨] أن مفهوم حوكمة الشركات يهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم؛ وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية المطلوبة.

إن فكرة الحوكمة تعنى بوضع إطار مناسب من أجل تقوية ميكنة الرقابة الداخلية للشركات. ومن أمثلة ذلك وصف مسؤوليات الإدارة بشكل واضح وتنصيب جهة أخرى لمراقبة المدراء وإحلال غيرهم إذا لزم الأمر [١٩].

...

وتعد المملكة المتحدة من أوائل دول العالم في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وقد يوفر تطوره في المملكة المتحدة تعبيراً مختصراً ملحوظاً عن الموضوع^[٣]. وبعد انهيار مجموعة من الشركات مثل BCCI، وـ Maxwell وـ عدم الثقة في التقارير المالية التي هزت أسواق لندن المالية، تم تشكيل لجنة برئاسة (Sir Adrian Cadbury)، وصدر عنها تقرير كادبوري (Cadbury Report) في ديسمبر عام ١٩٩٢م تحت عنوان "الجوانب المالية لحوكمة الشركات" Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance" والبنود التي تشمل أفضل الممارسات الإدارية والمالية. وألزمت الشركات البريطانية المسجلة بسوق الأوراق المالية بلندن تطبيق التوصيات التي أوردها تقرير كادبوري ومتابعتها^[٤].

ومن الأهداف الرئيسية لهذا التقرير تعزيز الموضوعية، واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، وتفعيل أدائها وضمان الشفافية والإفصاح في الوقت الملائم. وأوصى التقرير على أهمية تشكيل لجان مجالس الإدارة كللجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات، ولجنة الجوائز والكافآت. ويجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة. وركز التقرير على ضرورة الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وقابليةهما للمساءلة أمام المساهمين. وفي عام ١٩٩٣م عدل بورصة الأوراق المالية قواعد مراقبة السوق، ومطالبة الشركات المقيدة بالبورصة بتطبيق التوصيات التي أوردها تقرير كادبوري والإفصاح عن مدى الالتزام بها^[٥].

وقد نشأ الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization of Economic Cooperation and Development (OECD) والتي تمثل تجمعاً لممثلي ثلاثين دولة والتي تساهem بحوالى ٩٠٪ من أسواق رأس المال على مستوى العالم. وقد قامت المنظمة خلال عام ١٩٩٩م بإصدار مبادئ حوكمة الشركات، والتي تمثل أول لائحة دولية تم اعتمادها من قبل الحكومات الأعضاء في هذا الصدد. وتمثل هذه المبادئ مرجعاً عملياً واقتراحات مفيدة لكل من هيئات سوق المال المستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف المرتبطة بالشركات. واعتباراً من عام ١٩٩٩م شاع تطبيق هذه المبادئ واعتبرت بمثابة مقاييس للممارسة الجيدة في مجال حوكمة الشركات، ولذا تم استخدامها كمعيار ضمن اثنى عشر معياراً أقرها ملتقي الاستقرار الاقتصادي الدولي، بالإضافة لاستخدامها من قبل البنك الدولي في إطار الجهود التي يبذلها لتحسين حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة^[٦]. وفي أبريل عام ٢٠٠٤م وافقت حكومات الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الصيغة الجديدة المعدة للمبادئ الخاصة بحوكمة الشركات والتي اشتغلت على توصيات جديدة وبعض التعديلات على المبادئ. وقد تمثلت مبادئ حوكمة الشركات في المبادئ الستة التالية^[٧]:

- ١ - التحقق من وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
- ٢ - حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لحقوق الملكية.

٣- المساواة بين المساهمين في المعاملة.

٤- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

٥- الإفصاح والشفافية.

٦- مسؤوليات مجلس الإدارة.

إن مفهوم حوكمة الشركات كما أشار المطيري [٢١] يشير إلى توفير الإجراءات لضمان سير عمل الشركات على وجه أفضل ، والتي من خلالها يتم حماية وضمان أموال المساهمين إضافة إلى حماية أصحاب المصلحة وذوي الاهتمام من دائرين ومقرضين وموظفين. ولاشك أن فعالية إطار حوكمة الشركات تحتاج إلى وجود التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية المنظمة لأعمال الشركات من جهة ، وبين مجالس إدارات الشركات ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية والراجعين الداخليين والخارجيين من جهة أخرى .

وذكر سليمان [٢٤] أنه في ظل مفهوم حوكمة الشركات فإن مجلس الإدارة يقوم بصفة محددة بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم نيابة عن المستثمرين لتحقيق أهداف الشركة وكافة الأطراف الأخرى ، كما أنه يعمل على ضمان استبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم ، ولذا فإن مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات .

(،)

تعددت الدراسات السابقة في أهدافها حول أهمية الإفصاح المحاسبي وقياس مستوى الإفصاح في القطاعات المختلفة ، إلا أنه لا توجد دراسة سابقة (على حد علم الباحث) استهدفت الإفصاح عن لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة سوق المال السعودية ؛ باعتبارها حديثة الصدور ، وهو ما يميز هذه الدراسة عما قبلها من البحوث .

وفيما يلي خلفيّة موجزة لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الإفصاح :

قام بهجت [٢٥] بدراسة الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للشركات المساهمة السعودية ودور مراجع الحسابات الخارجي في ذلك ، كما كان من أهداف الدراسة إجراء مقارنة بين مستوى الإفصاح في السعودية والولايات المتحدة . وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإفصاح في الولايات المتحدة أكبر من مستوى الإفصاح في المملكة ، وإن كان مستوى الإفصاح في القوائم المالية والتقارير السنوية المنشورة للشركات المساهمة السعودية ليس في وضع سيئ للغاية وأن هناك مجالاً للتطوير والإصلاح . وفيما يتعلق بدور المراجع الخارجي في توفير كفاية الإفصاح في القوائم المالية فلم تتمكن الدراسة الإحصائية من إثبات وجود تأثير لشخصية المراجع على مستوى الإفصاح للشركات التي تم مراجعتها . وأما من ناحية حجم مكتب المراجعة وتأثيره على مستوى الإفصاح فقد

...

ووجدت الدراسة أن الشركات التي قمت مراجعتها بواسطة مكاتب صغيرة حققت مستوى إفصاح أكبر من تلك التي قمت مراجعتها بواسطة مكاتب كبيرة.

وناقشت دراسة الصغير[٢٦] الوضع المالي والإداري للشركات المساهمة السعودية عن طريق دراسة حالة شركة واحدة للسنوات من ١٩٩٠ - ١٩٩٨ م كما قمت الاستفادة من القوائم المالية المنشورة لعدد من الشركات الأخرى لنفس الفترة المذكورة، واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي وأسلوب تحليل المحتوى بالإضافة إلى إجرائه العديد من المقابلات الشخصية وال المتعلقة بالشركة محل الدراسة. وأظهرت الدراسة أن الشركة محل البحث لم يكن بها قسم مراجعة داخلية ولا توجد بها معايير لقياس الأداء طيلة فترة الدراسة. كما اتضحت عدم قيام المراجع بدوره فيما يتعلق بالتأكد من كفاية الإفصاح في القوائم المالية التي عانت من ضعف مستوى الإفصاح والشفافية.

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة قام الشايب[٢٧] بدراسة تهدف إلى قياس مستوى الإفصاح المالي في التقارير السنوية للشركات المساهمة العامة. وقد توصلت الدراسة أن مستوى الإفصاح المالي في دولة الإمارات منخفض حيث لم تلتزم معظم الشركات بالإفصاح عن المعلومات المطلوبة من الجهات القانونية المعنية بالرقابة، كما كان من نتائج الدراسة أن الشركات الكبيرة وشركات قطاعي المصارف والتأمين كانت أكثر إفصاحاً من الشركات الصغيرة وشركات القطاعات الأخرى.

واستطاعت دراسة الهواوي[٢٨] مدى عمق الفجوة الموجودة في تدني مستوى الإفصاح بالقوائم المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية المتداولة مع متطلبات الإفصاح التي تنص عليها معايير المحاسبة الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ومقارنتها مع مستوى الإفصاح المطلوب من المعايير الدولية، لمعرفة مدى وجود اختلافات في متطلبات الإفصاح يدعو الشركات المساهمة لاستغلال هذا التفاوت ومن ثم تدني مستوى الإفصاح في قوائمها المالية. وخلصت الدراسة من خلال عينة تمثل ٢٥٪ من الشركات المساهمة المتداولة أن الشركات المساهمة تطبق متطلبات الإفصاح الخاصة بمعايير المحاسبة السعودية بنسب متفاوتة وعلى حسب نشاط الشركة، وأن مؤشر مستوى الإفصاح التقريري للشركات بلغ ٧٧٪.

واستهدفت دراسة أخرى[٢٩] معرفة مدى تأثير تشكيل مجلس الإدارة على الإفصاح الاختياري للشركات الأوروبية؛ حيث افترضت الدراسة أنه كلما تشكل مجلس الإدارة من أعضاء مستقلين أكثر كلما ساهم ذلك في زيادة إفصاح الشركة الاختياري. وظهرت النتائج مخالفة لما كان متوقعاً، حيث وجد الباحثان أن مجالس الإدارات المشكلة من أعضاء خارجين يقل إفصاح شركاتهم الاختياري.

واختبرت دراسة حسانين[٥] مدى قدرة مجموعة من المعلومات الإضافية المقترن بإضافتها والإفصاح عنها في التقارير المالية في دعم القوة التفسيرية للقوائم المالية في تفسير التغيرات في حركة عوائد وأحجام وتداول وعدد

صفقات التعامل للأسهم في السوق السعودية. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها ضعف القوة التفسيرية للإفصاح المالي عن القوائم المالية الأساسية، وأن الإفصاح عن مجموعة من المؤشرات المالية الإضافية يمكن أن يؤدي إلى دعم القوة التفسيرية للإفصاح المالي، كما أوضحت الدراسة أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه الإفصاح عن المعلومات غير المالية في زيادة القوة التفسيرية للإفصاح عن المعلومات المالية في السوق.

وهدفت دراسة حديثة [٣٠] نسبياً إلى اختبار كفاءة السوق السعودية ومعرفة رد فعل السوق تجاه المعلومات المتعلقة بسمعة المراجع وجودة المراجعة وذلك بالتطبيق على الشركات التي كانت تتم مراجعتها من قبل مكتب آرثر أندرسن قبل خروجه من سوق مهنة المراجعة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود استجابة للسوق المالية السعودية لأي تغيرات تتعلق باسم المراجع وسمعته.

- (،)

تناولت المادة التاسعة من لائحة حوكمة الشركات متطلبات الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة الذي يرفق بالقوائم المالية السنوية للشركة، وبينت أنه يجب أن يحتوي تقرير مجلس الإدارة على الآتي [٣١] :

- ١ - أسماء الشركات المساهمة التي يكون عضواً في مجلس إدارة الشركة عضواً في مجالس إدارتها.
- ٢ - تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه على النحو الآتي : عضو مجلس إدارة تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة مستقل.
- ٣ - وصف مختصر لاختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسية ومهامها مثل لجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات والمكافآت، مع ذكر أسماء هذه اللجان ورؤسائها وأعضائها وعدد اجتماعاتها.
- ٤ - تفصيل عن المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل من الآتي على حدة:
أ) أعضاء مجلس الإدارة.

ب) خمسة من كبار التنفيذيين من تلقوا أعلى المكافآت والتعويضات من الشركة، يضاف إليهم الرئيس التنفيذي والمدير المالي إن لم يكونوا من ضمنهم.

(،)

تناولت المادة الثانية عشرة موضوع تكوين مجلس الإدارة، وذكرت أنه يجب الالتزام بالآتي فيما يتعلق

بتكوينه [٣١] :

...

١ - أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين.

٢ - ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين، أو ثلث أعضاء المجلس، أيهما أكثر.

٣ - ألا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة في آن واحد.

(،)

خصصت المادة الرابعة عشرة في لائحة حوكمة الشركات للحديث عن لجنة المراجعة، حيث فصلت القول

فيه كالتالي [٣١] :

أ) يشكل مجلس الإدارة لجنة من أعضائه غير التنفيذيين تسمى لجنة المراجعة، لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، يكون من بينهم متخصص بالشؤون المالية والمحاسبية.

ب) تصدر الجمعية العامة للشركة بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة.

ج) تشمل مهام لجنة المراجعة ومسؤولياتها ما يلي :

١ - الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة؛ من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهمات التي حددها لها مجلس الإدارة.

٢ - دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه.

٣ - دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملحوظات الواردة فيها.

٤ - التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم وتحديد أتعابهم، ويراعى عند التوصية بالتعيين التأكيد من استقلاليتهم.

٥ - متابعة أعمال المحاسبين القانونيين، واعتماد أي عمل خارج نطاق أعمال المراجعة التي يكلفون بها أثناء قيامهم بأعمال المراجعة.

٦ - دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني وإبداء ملحوظاتها عليها.

٧ - دراسة ملحوظات المحاسب القانوني على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها.

٨ - دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها.

٩ - دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.

(،)

تناولت المادة الخامسة عشرة في اللائحة موضوع لجنة الترشيحات والمكافآت، حيث فصلت ذلك على النحو

التالي [٣١] :

- أ) يشكل مجلس الإدارة لجنة تسمى "لجنة الترشيحات والمكافآت".
- ب) تصدر الجمعية العامة للشركة – بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة – قواعد اختيار أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة.
- ج) تشمل مهام لجنة الترشيحات والمكافآت ومسؤولياتها ما يلي :
- ١- التوصية لمجلس الإدارة بالترشح لعضوية المجلس وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة مع مراعاة عدم ترشح أي شخص سبق إدانته بجريمة مخلة بالشرف والأمانة.
 - ٢- المراجعة السنوية للاحتجاجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة وإعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، بما في ذلك تحديد الوقت الذي يلزم أن يخصصه العضو لأعمال مجلس الإدارة.
 - ٣- مراجعة هيكل مجلس الإدارة ورفع التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.
 - ٤- تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح معالجتها بما يتافق مع مصلحة الشركة.
 - ٥- التأكد بشكل سنوي من استقلالية الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى.
 - ٦- وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، ويراعى عند وضع تلك السياسات استخدام معايير بالأداء.
- ويناقش البحث في القسم التالي ويعرض مقارنة الإفصاح الذي أعلنته الشركات المساهمة عبر الصحف المحلية أو ما ورد في موقع الشركات عبر الإنترنت ، بالفقرات الواردة أعلاه من متطلبات الإفصاح الواردة بلائحة حوكمة الشركات.

-

يبين هذا القسم نتيجة الدراسة المسحية التي قمت على ٥٢ شركة مساهمة لعام ٢٠٠٦م وكذلك على ٥١ شركة لعام ٢٠٠٧م لاستكشاف مدى مطابقة الإفصاح الوارد في تقارير مجالس إدارات تلك الشركات مع متطلبات لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية كالتالي :

(،)

يتضح من الجدول رقم (١) والوارد بملحق الدراسة عن إفصاحات الحوكمة عن عام ٢٠٠٦م أن ١٥ شركة (٪٢٩) لم تذكر أسماء الشركات التي يكون عضو مجلس إدارة الشركة عضواً في مجالس إدارتها ، في حين أن ٣٧ شركة (٪٧١) أفصحت عن هذا المتطلب.

...

وأما في الجدول رقم (٢) والذي يلخص إفصاحات الحكومة عن عام ٢٠٠٧م فقد أفصحت ٣٩ شركة (٧٦.٥٪) عن هذا المتطلب، في حين لم تذكر ١٢ شركة (٢٣.٥٪) شيئاً عن ذلك، مما يعني تحسناً يسيراً طرأ على إفصاح الشركات فيما يخص أسماء الشركات المساهمة التي يكون عضواً مجلس إدارة الشركة عضواً في مجالس إداراتها.

:

(،)

يتضح من الجدول رقم (١) لعام ٢٠٠٦م أن ٢٠ شركة (٣٨.٥٪) لم تقييد بهذا المتطلب؛ إما لأنها لم تفصح عن أسماء أعضاء مجلس الإدارة بالكلية، أو أنها لم تقييد بهذا المتطلب بحيث ذكرت الأسماء لكن دون تبيين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين، في حين تقييدت ٣٢ شركة (٦١.٥٪) واستوفت متطلب الإفصاح عن تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه.

وفي عام ٢٠٠٧م لم تقييد ١٨ شركة (٣٥٪)، في حين تقييدت بقية الشركات وعددها ٣٣ شركة (٦٥٪)، مما يعني كما سبق وجود تحسن يسير في إفصاح الشركات فيما يخص تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه.

(،)

يوضح الجدول رقم (١) لعام ٢٠٠٦م أن ٢٠ شركة (٣٨.٥٪) تقييد وبيّنت بالتفصيل وصف اختصاصات مجالس إدارتها، في حين أن ٢٠ شركة (٣٨.٥٪) لم تذكر وصفاً لاختصاصات مجالسها، أما بقية الشركات وعددها ١٢ شركة (٢٤٪) فقد اتضح أن لديها نقصاً في الإفصاح عن وصف اختصاصات مجالسها إما في ذكر المهام التي يقوم بها أو في بيان عدد الاجتماعات. ومعنى ذلك أن ٣٢ شركة (٦١.٥٪) لم تقييد بمطلب وصف اختصاصات المجلس، وهي نسبة عالية تبيّن مدى الضعف في التقييد بهذا المتطلب.

وفي عام ٢٠٠٧م تقييدت ٢١ شركة (٤١٪) بهذا المتطلب، في حين لم تقييد ٣٠ شركة (٥٩٪) بهذا المتطلب إما كلياً أو جزئياً، حيث اتضح أن ٢٢ شركة (٤٣٪) لديها نقص في الإفصاح في بند أو أكثر، فيما لم تذكر ٨ شركات (١٦٪) أي شيء يتعلق بوصف اختصاصات المجلس.

وهذه النسبة العالية (٥٩٪) للنقص في الإفصاح المتعلقة بوصف اختصاصات المجلس يوجب على هيئة سوق المال اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمعالجة ذلك.

(،)

يبين الجدول رقم (١) لعام ٢٠٠٦م أن ١١ شركة فقط (٢١٪) ذكرت المكافآت بالتفصيل، حيث بيّنت مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وخمسة من كبار التنفيذيين، وكذلك الرئيس التنفيذي والمدير المالي، في حين أن ٧

شركات (١٣.٥٪) لم تذكر شيئاً عن المكافآت، وأما أغلبية الشركات وعددها ٣٤ شركة (٦٥.٥٪) فقد ذكرت المكافآت إجمالاً دون تفصيل.

ويتبين ما سبق أنه في حين تقيدت ٢١٪ فقط من الشركات بالإفصاح عن ذكر المكافآت كما نصت على ذلك اللائحة، فإن بقية الشركات وهي تمثل ٧٩٪ قد أخلت إما كلياً أو جزئياً بمتطلب الإفصاح عن مكافآتها. وفي عام ٢٠٠٧م ذكرت ٣٧ شركة (٧٢٪) المكافآت إجمالاً، في حين لم تذكر ٣ شركات (٦٪) أي شيء، فيما ذكرت ١١ شركة (٢٢٪) المكافآت تفصيلاً، وهو الأمر الذي يبرز إخلال ٤٠ شركة (٧٨٪) بالإفصاح عن هذا المتطلب إما كلياً أو جزئياً، وهي نسبة عالية تبرز مقدار الخلل في الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين.

(،)

يتضح من الجدول رقم (١) لعام ٢٠٠٦م أن ٢٩ شركة (٥٦٪) استوفت متطلب الإفصاح عن وجود الأغلبية غير التنفيذيين في مجالس إدارات الشركات المساهمة، في حين أن ٢١ شركة (٤٠٪) لم تذكر أي إشارة لموضوع التنفيذيين وغيرهم، وهناك شركتان (٤٪) لم تلتزم بتشكيل أعضاء مجلس الإدارة من أغلبية غير تنفيذية. ويعني ذلك أن ٢٣ شركة (٤٤٪) لم تلتزم بمتطلب الأغلبية غير التنفيذية داخل مجالس إداراتها، إما بعدم الإفصاح عنه، وإما بعدم الالتزام بتشكيله حسب المطلوب.

وفي عام ٢٠٠٧م اتضح أن ٢٩ شركة (٥٧٪) التزمت بهذا المتطلب، في حين فشلت ٢٢ شركة (٤٣٪) في الإفصاح عن متطلب الأغلبية غير التنفيذيين في مجالس إدارات الشركات المساهمة ولم تقيد به، إما بعدم تشكيله حسب المتطلب، وإما بعدم الإفصاح عنه على الرغم من كونه موجوداً حسب المطلوب، وهو ما يعني عدم وجود تحسن للشركات في عام ٢٠٠٧م عن عام ٢٠٠٦م فيما يخص الوفاء بهذا المتطلب.

(،)

يلاحظ من الجدول رقم (١) لعام ٢٠٠٦م أن ٣٤ شركة (٦٥٪) استوفت متطلب الإفصاح ألا يقل الأعضاء المستقلون عن ٢ أو الثالث، في حين أن ١٨ شركة (٣٥٪) لم تذكر أي شيء فيما يتعلق بموضوع الأعضاء المستقلين.

وفي عام ٢٠٠٧م استوفت ٣٧ شركة (٧٢.٥٪) هذا المتطلب، في حين لم تذكر ١٤ شركة (٢٧.٥٪) شيئاً عن ذلك، مما يظهر تحسناً طفيفاً في تقارير مجالس الإدارات في الإفصاح عن متطلب ألا يقل الأعضاء عن ٢ أو الثالث، وإن كان مستوى الإفصاح في هذا الجانب دون المطلوب.

(،)

يتضح من الجدول رقم (١) لعام ٢٠٠٦ م أن ٣٤ شركة (٦٥٪) استوفت هذا المطلب ، في حين أن ١٧ شركة (٪٣٣) لم تبين إن كان أعضاؤها يشغلون عضوية شركات أخرى أم لا ، وشركة واحدة (٪٢) أفصحت أن عضوين من أعضائها يشغلون عضوية ٦ شركات أخرى منها ٤ شركات مساهمة وشركة غير مساهمة.

وفي عام ٢٠٠٧ م اتضح أن ٤٠ شركة (٧٨٪) استوفت هذا المطلب ، بينما لم تذكر ٩ شركات (١٨٪) شيئاً عن ذلك ، وهناك شركتان (٤٪) تجاوزت الحد الأقصى ، فإذاً هاتين الشركتين يشغل أحد أعضائها عضوية ٥ شركات مساهمة مدرجة بالإضافة لشركة مساهمة سادسة غير مدرجة في التداول ، مما يشكل خرقاً واضحاً للائحة حوكمة الشركات التي نصت على "ألا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة في آن واحد".

ويعتقد الباحث أن هذا المطلب يحتاج إلى إعادة نظر ؛ لأن اقتصرار خرق الائحة على كون عضو مجلس الإدارة يحصل على عضوية أكثر من خمس شركات مساهمة يعد أمراً غير منطقي ؛ ذلك أن مهمة عضو مجلس الإدارة تستلزم الكثير من الجهد والوقت للقيام بالمهمة على الوجه الأكمل ، وإن عضوية أكثر من خمس شركات يعد عيناً ثقيلاً لا ينبغي أن يكون [٣٢]. ولذا فإن الباحث يقترح منع العضوية في أكثر من شركتين مساهمتين نظراً لعظم مسؤولية العضو وما يستلزم ذلك من مزيد جهد وقت وتحضير ومتابعة.

(،)

يلاحظ من الجدولين (١ ، ٢) لعامي ٢٠٠٦ م و ٢٠٠٧ م أن جميع الشركات تعاني من نقص في واحد أو أكثر من متطلبات الإفصاح عن تكوين لجنة المراجعة على الرغم من أن قرار إنشاء وزارة التجارة مضى عليه خمسة عشر عاماً منذ صدوره عام ١٤١٤ هـ.

وأوضح أن جميع الشركات لم تبين بوضوح وجود مختص بالنواحي المالية ضمن أعضاء اللجنة ، حيث اقتصرت الشركات التي قامت بالإفصاح على ذكر الأسماء دون تحديد المختص بالنواحي المالية ولا مؤهلاته العلمية أو العملية ولا ما يدل على وجوده ، وهو الأمر الذي يشكل نقصاً واضحاً لهذا المطلب الإلزامي المهم. وربما يكون المختص موجوداً لدى بعض الشركات ولكن تبقى قضية الإفصاح عنه وتحديد كيفية كونه مختصاً هي المشكلة التي تواجه الشركات المساهمة السعودية.

وفيمما يتعلق بأسماء أعضاء لجنة المراجعة لعام ٢٠٠٦ م ، فقد أفصحت ٣٤ شركة (٦٥٪) عن أسماء أعضاء لجنة المراجعة بها ، بينما لم تبين ١٨ شركة (٪٣٥) أسماءهم منها ٨ شركات لم تذكر أي شيء يتعلق بتكوين لجنة المراجعة.

وفي عام ٢٠٠٧م سارت جميع الشركات على نفس المنوال فلم تفصح عن المختص ولا ما يدل على وجوده. ويرى الباحث أن المختص بالشؤون المالية ربما يكون موجوداً لدى بعض الشركات، ولكن المشكلة هي في الإفصاح عنه في تقرير مجلس الإدارة، وبيان المؤهلات العلمية والعملية والتي أهلته بأن يسمى "مختصاً"، وهو ما يعد نقصاً في اللائحة ذاتها كونها لم تحدد تفصيلاً كيف يمكن وصف عضو اللجنة بكونه مختصاً في النواحي المالية. وبالنسبة لأسماء أعضاء لجنة المراجعة فقد أفصحت ٤١ شركة (٨٠٪) عن أسماء أعضاء لجان المراجعة بها، في حين لم تذكر ١٠ شركة (٢٠٪) أسماء أعضائها منها ٥ شركات لم تذكر أي شيء يتعلق بتكوين اللجنة.

وفيمما يخص مهام لجنة المراجعة لعام ٢٠٠٦م فيلاحظ أن ٢٠ شركة (٣٨.٥٪) ذكرت مهام لجانها، منها شركة واحدة اقتصرت مهمة لجنة المراجعة بها على ترشيح المراجع الخارجي فقط، بينما لم توضح ٣٢ شركة (٦١.٥٪) المهام المطلوبة من لجنة المراجعة، وهي نسبة عالية تبين مستوى الضعف في جانب الإفصاح عن مهام لجان المراجعة من جانب الشركات المساهمة.

وفي عام ٢٠٠٧م ذكرت ٣٠ شركة (٥٩٪) مهام اللجنة، في حين طال الخلل ٢١ شركة (٤١٪) بحيث لم تذكر تلك المهام، أو كانت مهاماً محدودة.

وبالنسبة لاجتماعات لجنة المراجعة لعام ٢٠٠٦ فيلاحظ أن ٣٥ شركة (٦٧٪) لم تذكر شيئاً عن اجتماعات لجنة المراجعة وعدها، وهي نسبة عالية تشير القلق لدى الباحثين حول انخفاض درجة الإفصاح في هذا المتطلب الذي سبق الإلزام به منذ أكثر من ١٥ عاماً.

وفي الجانب المقابل أفصحت ١٧ شركة (٣٣٪) عن عدد اجتماعات لجنة المراجعة بها، منها ٧ شركات اجتمعت أقل من ٤ اجتماعات وهو الحد الأدنى الذي يمثل الأداء الجيد (Best Practice) لتقوم لجنة المراجعة بدورها كما يجب [33]، وهو ما التزمت به لجنة المراجعة في ١٠ شركات فقط (١٩٪) من عدد الشركات التي تضمنها هذا البحث، وهي نسبة متواضعة تشكل أقل من خمس الشركات المساهمة السعودية.

وفي عام ٢٠٠٧م ذكرت ٣٢ شركة (٦٣٪) عدد اجتماعاتها، منها ١٢ شركة اجتمعت أقل من ٤ اجتماعات، وفي المقابل لم تذكر ١٩ شركة (٣٧٪) عدد اجتماعات لجنة المراجعة بها.

ويلاحظ التحسن الواضح الذي طرأ على الشركات في إفصاحها عن عدد اجتماعات لجنة المراجعة خلال العام ٢٠٠٧م وإن كان الخلل واضحاً في هذا الجانب.

(،)

وأخيراً يتضح من الجدول رقم (١) لعام ٢٠٠٦م أن ٦ شركات فقط (١١.٥٪) قد أفصحت عن وجود هذه اللجنة بها وذكرت أسماء أعضائها، منها شركتان فقط ذكرت مهام اللجنة، بينما لم تفصح بقية الشركات الأربع الأخرى عن

...

أي مهام لجنتها. أما عن اجتماعات هذه اللجنة فقد أفصحت ٣ شركات عن اجتماعاتها من أصل الست شركات التي أفصحت عن وجود لجنة الترشيحات.

ويتضح مما سبق أن ٤٦ شركة (٨٨.٥٪) من العينة لم تقم بتشكيل لجنة للترشيحات حسب متطلبات هيئة سوق المال، أو قامت بتشكيلها ولم تفصح عنها، وهي نسبة عالية جداً ومرتفعة تبين فشل الشركات بالوفاء والإفصاح عن هذا المطلب الإلزامي.

ونخرج بنتيجة مفادها أن شركة واحدة فقط (٢٪) استكملت متطلبات الإفصاح عن لجنة الترشيحات كاملة، فيما اتضح أن بقية الشركات وعدها ٥١ شركة (٩٨٪) لديها نقص أو أكثر فيما يتعلق بهذه اللجنة أو لم تذكر أصلاً شيئاً عنها.

وفي عام ٢٠٠٧م أفصحت ١٨ شركة (٣٥٪) فقط عن أسماء لجنة الترشيحات والمكافآت بها، فيما لم تذكر ٣٣ شركة (٦٥٪) أسماء أعضائها.

وأما ما يتعلق بمهام لجنة الترشيحات والمكافآت فقد أفصحت ١٤ شركة (٢٧.٥٪) عن مهام لجنتها، فيما لم تذكر ٣٧ شركة (٧٢.٥٪) أي مهمة لجنة الترشيحات والمكافآت بها.

وأما ما يتعلق باجتماعات اللجنة، فقد ذكرت ٨ شركات (١٦٪) عدد اجتماعاتها، فيما لم تذكر ٤٣ شركة (٨٤٪) أي شيء يتعلق باجتماعات لجنة الترشيحات والمكافآت.

ونخلص مما سبق أنه في حين أكملت ٥ شركات فقط (١٠٪) متطلبات الإفصاح عن لجنة الترشيحات والمكافآت لعام ٢٠٠٧م، فإن ٤٦ شركة (٩٠٪) لديها نقص أو أكثر فيما يتعلق بهذه اللجنة أو لم تذكر أصلاً شيئاً عنها.

وعلى كل حال، فقد يكون لقصر الفترة الزمنية بين إصدار لائحة حوكمة الشركات وإصدار القوائم المالية من قبل الشركات المساهمة عقيب نهاية السنة المالية لعام ٢٠٠٦م دور في الضعف الذي لوحظ على الكثير من الشركات فيما يتعلق بالإفصاح عن متطلبات هيئة سوق المال، إلا أن هذا العذر لا يمكن قبوله لعام ٢٠٠٧م باعتبار أن الشركات قد حصلت على وقت كاف للوفاء بمتطلبات الإفصاح عن اللائحة. كما أن بعض هذه المتطلبات موجود سابقاً، مثل قرار وزارة التجارة بإنشاء لجان المراجعة، وغير ذلك من القرارات. إضافة إلى أن عدم اهتمام بعض المسؤولين في الشركات المساهمة بثقافة الإفصاح وإطلاع المستفيدين منها على ما يدور داخلها، وعدم النص على العقوبات المفروضة في حالة عدم التقيد بها ربما يكون له دور في ضعف هذا الإفصاح.

استهدف البحث دراسة لائحة حوكمة الشركات التي أصدرتها هيئة سوق المال بتاريخ ٢١/١٠/١٤٢٧هـ، الموافق ١٢/١١/٢٠٠٦م، ومقارنة ذلك بما قامت به الشركات المساهمة للإفصاح عن تلك المتطلبات.

وقد اشتملت العينة على ٥٢ شركة مساهمة لعام ٢٠٠٦م من أصل ٧٧ شركة كانت تتداول أسهمها في السوق لدى إصدار لائحة حوكمة الشركات، وبالنسبة لعام ٢٠٠٧م فإن عدد الشركات التي يغطيها البحث يبلغ ٥١ شركة حيث إن شركة واحدة لم تقم بإصدار تقاريرها المالية بسبب إيقاف تداول سهم تلك الشركة ومشاكل قضائية أخرى. وقد تمت مراجعة الإفصاح المذكور في تقرير مجلس الإدارة ضمن التقارير المالية المنشورة لعام ٢٠٠٦م، وكذلك لعام ٢٠٠٧م عن تسع متطلبات وردت بلائحة حوكمة الشركات هي: أسماء الشركات المساهمة التي يكون عضواً في مجلس إدارتها، تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه، وكذلك وصف متخصص لاختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسية مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، مع ذكر أسماء أعضاء اللجان ورؤسائهما وعدد اجتماعاتها، وكذلك تفصيل عن المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل من أعضاء مجلس الإدارة وخمسة من كبار التنفيذيين بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي والمدير المالي، ووجود أغلبية غير تنفيذية في مجالس الإدارات، وألا يقل المستقلون عن عضوين أو الثالث أيهما أكثر، وألا يشغل العضو أكثر من عضوية خمس شركات مساهمة.

وأوضح من خلال البحث وجود قصور واضح لدى الكثير من الشركات المساهمة للفواء بمتطلبات الإفصاح عن لائحة حوكمة الشركات، خصوصاً ما يتعلق بوصف اختصاصات مجلس الإدارة، وكذلك مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، وكذلك ما يتعلق بتكوين لجنة المراجعة والتي شهدت نقصاً في متطلب أو أكثر لدى جميع الشركات المساهمة المشتملة في العينة، وكذلك الإفصاح عن تكوين لجنة الترشيحات والمكافآت والتي اتضح أن غالبية الشركات لم تتقيد بتكوينها والإفصاح عنها.

ولوحظ من خلال المقارنة بين عامي البحث تحسن درجة إفصاح الشركات المساهمة السعودية عن لائحة حوكمة الشركات في عام ٢٠٠٧م عن عام ٦٢٠٠٦م، وإن كان التحسن طفيفاً، ولا تزال الشركات المساهمة بحاجة ماسة لزيادة درجة الإفصاح لتتوافق مع متطلبات هيئة سوق المال.

وربما يعود ذلك الخلل في الإفصاح إلى حداثة هذا المتطلب و حاجته إلى وقت أطول للتقييد بما فيه، إلا أن بعض هذه المتطلبات موجودة سابقاً (مثل قرار وزارة التجارة بالإفصاح عن إنشاء لجان المراجعة)، كما أن بعض مواد اللائحة يعد من البديهي الإفصاح عنها للمساهمين والمستفيدين حتى لو لم تصدر بها اللائحة باعتبارها حاجة ملحة لجميع الجهات المستفيدة من القوائم المالية.

...

كما أن غياب العقوبات المفروضة من قبل هيئة سوق المال على الشركات المساهمة بسبب التفريط وعدم التقيد بمتطلبات هذه اللائحة، وضعف ثقافة الإفصاح عما يجري داخلها، له دور في الإخلال الذي تمت الإشارة إليه.

- يعتقد الباحث أهمية متابعة متطلبات الإفصاح حسب لائحة حوكمة الشركات في الأعوام التي تلي عامي ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ لمعرفة مدى التقدم الذي قامت به الشركات في مجال الإفصاح.
- أيضاً تبدو هناك أهمية لدراسة العلاقة بين الإفصاح الذي قامت به الشركات ومدى ارتباطه بمتغيرات أخرى كالأرباح الحقيقة أو حجم رأس المال أو نوع الصناعة أو سعر السهم.

- [١] الملحم، عدنان عبدالله (٢٠٠٣) "معوقات وأسباب عدم الالتزام بالتطبيق الكلي لمتطلبات الإفصاح المحاسبي في الشركات المساهمة السعودية" ، المجلة العربية للمحاسبة ، البحرين : المجلد السادس ، العدد الأول.
- [٢] آل سعيد، ملفي محمد (٢٠٠٠) "أثر المعلومات المالية المنشورة بالتقارير السنوية على حجم تداول الأسهم وسلوك المستثمر: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الصناعية" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- [٣] حماد، طارق عبدالعال (٢٠٠٥) "حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحكومة في المصارف" ، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- [٤] الحيالي، وليد ناجي (١٩٩٦) المحاسبة المتوسطة: مشاكل القياس والإفصاح المحاسبي. دار حنين، عمان: الأردن.
- [٥] حسانين، أحمد سعيد قطب (٢٠٠٦) تطوير الإفصاح المحاسبي لدعم المقدرة التفسيرية للمعلومات المالية في سوق الأوراق المالية السعودية. عمادة البحث العلمي – مركز بحوث كلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود بالرياض.
- [٦] نظام الشركات السعودي (١٣٨٥) مرسوم ملكي رقم م/٦ في ١٣٨٥/٣/٢٢ هـ.
- [٧] العساف، صالح بن حمد (١٩٩٥) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الرياض.
- [٨] Hussey, J. and Hussey, R. (1997) *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Palgrave Publishers Ltd: UK.

- [٩] مهران، عشري عبد العليم (٢٠٠٥) الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعم الحوكمة الجيدة. بحث مقدم إلى مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية ، جامعة الإسكندرية – كلية التجارة، ٨-١٠ سبتمبر.
- [١٠] حسن، محمد نجيب (٢٠٠٦) دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد: رؤية محاسبية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس "أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة". جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عمان-الأردن، ١٧-١٩ إبريل.
- Berle, A. A. and Means, G. C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property* (rev. edn, 1986). [١١] Harcourt, Brace & World: New York.
- Bhagat, S. and Jefferis, R. H. (2002) *The Econometrics of Corporate Governance Studies*. Massachusetts [١٢] Institute of Technology: USA.
- The Chartered Institute of Management Accountants. (1999) *Corporate Governance: History, Practice [١٣] and and future*. CIMA: London.
- Tricker, R. I. (1984) *Corporate Governance: Practices, Procedures and Powers in British Companies [١٤] and Their Boards of Directors*. Gower Publishing Company: USA.
- Rezaee, Z. (1997) *Corporate governance and accountability: the role of audit committees*. Internal [١٥] Auditing, 13(1) Summer: 27-41.
- Lewis, M. K. (1999) Models of Corporate Governance. Presented at The Third International Stockholm [١٦] Seminar on Risk Behaviour and Risk Management. Stockholm.
- Mcconomy, B. and Bujaki, M. (2000) *Corporate governance*. CMA Management, 74(8) Oct: 10-13. [١٧]
- [١٨] درويش، عبد الناصر محمد سيد (٢٠٠٣) دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة - فرعبني سويف - جامعة القاهرة، العدد الثاني - يوليو.
- Katz, M. L. and Rosen, H. S. (1994) *Microeconomics*. 2nd edition. Irwin: USA. [١٩]
- Cadbury Committee (1992) *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, [٢٠] London, www.ecgi.org .
- [٢١] المطيري، عبيد بن سعد (٢٠٠٤) مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة تحديات وقضايا معاصرة. دار المريخ للنشر، الرياض.
- [٢٢] بلال، محمد سمير (٢٠٠٥) دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات. بحث مقدم إلى مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية ، جامعة الإسكندرية – كلية التجارة، ٨-١٠ سبتمبر.
- www.oecd.org OECD (2004) *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD, Paris. [٢٣]

...

- [٢٤] سليمان، محمد مصطفى (٢٠٠٦) حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- [٢٥] بهجت، محمد فداء الدين (١٩٨٦) الإفصاح في القوائم المالية و موقف المراجع الخارجي منه: دراسة تطبيقية للقوائم المالية والتقارير السنوية للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. مركز النشر العلمي - جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- [٢٦] الصغير، سليمان عبد الله (٢٠٠٣) فاعلية مجالس الإدارات وأنظمة الرقابة في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. بحث أكاديمي في الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة: الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية ، جامعة الملك سعود فرع القصيم ، ١٤ - ١٥ أكتوبر.
- [٢٧] الشايب، عبد الرحمن (٢٠٠٣) الإفصاح المالي في التقارير السنوية للشركات في دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد العاشر، العدد الأول - يناير.
- [٢٨] الهواوي، سلمان ناصر (٢٠٠٣) مستوى الإفصاح في الشركات المساهمة السعودية المتداولة: الواقع والتحديات. بحث أكاديمي في الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة: الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية ، جامعة الملك سعود فرع القصيم ، ١٤ - ١٥ أكتوبر.
- [٢٩] Eng, L. and Mak, Y. (2003) *Corporate governance and voluntary disclosure*. Journal of Accounting and Public Policy, 22(4) July-August: 325-345.
- [٣٠] آل عباس، محمد عبد الله (٢٠٠٨) أثر المعلومات عن جودة المراجعة وسمعة المراجع على سوق الأسهم السعودية: دراسة اختبارية لكفاءة السوق. البحوث المحاسبية - الجمعية السعودية للمحاسبة، الرياض.
- [٣١] هيئة السوق المالية (٢٠٠٦) لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية ، بموجب القرار رقم ١ - ٢١٢ - ٢٠٠٦. الرياض.
- [٣٢] المعذري، إحسان بن صالح (١٤٢٩) أخلاقيات مهنة المراجعة والمعاملين معها: انهيار شركة إنرون والدروس المستفادة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة - المجلد ٢١ ، العدد الثاني (١٤٢٩ - ٢٠٠٨).
- [٣٣] Al-Moataz, E. (2006) *The effectiveness of audit committees in corporate governance in Saudi corporations: the views of members of BOD and CFO*, Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research, 43(1) March (Alexandria University, Egypt).

*

.()

• • •

.()

.()

• • •

.()

• • •

*

.()

.()

• • •

.()

.()

• • •

.()

.()

									-
									-
									-

*

...

The Compliance of Corporations to the Disclosure Requirements of Corporate Governance Regulations in Saudi Arabia: A Survey Study

Dr. Ihsan Saleh Elmohtaz

Associate Professor –Accounting Department-Oum Elkora University.

(Received 17/1/2007; accepted for publication 3/4/2008)

Abstract. The current research aims to investigate to what extent Saudi corporations disclosure complies with the corporate governance regulations issued by the Capital Market Authority on 21/10/1427 AH (corresponding to 21/11/2006). The research examined 52 out of 77 companies listed in the Saudi capital market at the release time of the corporate governance regulation. The study reviewed the disclosure of governance issues in the published reports of the Board of Directors issued in the financial reports in 2006 and 2007. The review included many requirements of the corporate governance regulations such as: the composition of the board of directors and its members' classification, the number and names of corporations in which one person acts as a member of its board of directors, a brief description of the jurisdictions and duties of the board's main committees such as the audit committee, the nomination and remuneration committee; indicating the names of committees' members and chairmen, the aggregate number of their respective meetings, the compensation paid to each member of the board of directors and the highest ranked five of executives, in addition to the executive manager and financial manager in each corporation. The study also investigated other requirements included in the corporate governance regulation.

The results of the study revealed considerable variations among the Saudi companies regarding their disclosure levels, where few companies showed a compliance with corporate governance requirements. The results also revealed slight improvements in the disclosure levels have been observed in 2007 comparing with 2006. Such low disclosure levels could be due to the recent and short age of regulation, the lack of interest of some officials in the culture of disclosure and informing the beneficiaries of what is going on inside; as well as the absence of the imposed sanctions in case of compliance failure. The study recommends to do further research in the area of corporate disclosure in correspondence with the requirements of corporate governance regulation, which expected to enhance the Saudi corporation performance to meet stakeholders' expectations.

(/) - () ()

(/ / /)

Employee Empowerment

)

() ()

Employee Empowerment

لقد وردت كلمة التمكين بمعناها ومرادفاتها في القرآن الكريم، فجاءت في سورة يوسف عليه السلام وعلى نبينا محمد أفضل الصلاة وأتم التسليم الآية (٥٥) ﴿قَالَ إِنَّكَ أَيُّومَ لَدَنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾. وفي الآية (٥٦) من نفس السورة ﴿وَكَذَلِكَ مَكَنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ﴾. ووردت كلمة التمكين بمعنى التوطئة والتمهيد والتسخير في الآية (١٠) من سورة الأعراف ﴿وَلَقَدْ مَكَنَّتُكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشًا قِيلَّا مَا تَشَكُّرُونَ﴾. وفي اللغة فقد وردت كلمة مكن بمعنى جعله قادرًا على فعل شيء معين، ويقال إستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متتمكن من العلم أو من مهارة تأدية مهنة معينة بمعنى مثقفًا للعلم أو للمهنة. وفي اللغة الإنجليزية يشير قاموس Long Man Dictionary of Contemporary English إلى كلمة مكن بمعنى إعطاء الشخص تحكمًا أكثر في حياته. Empowerment

هذا ويجب الإشارة إلى أن هناك آراء مختلفة حول تعريف مصطلح التمكين، إلا أن أغلبها يرى أن التمكين هو إعطاء العامل صلاحيات، وحرية أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها من ناحية، ومنح العامل حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج إطار الوظيفة من ناحية أخرى (Conger & Kanungo, 1988; Bowen & [٣٧، ٣٢]. Lawler, 1992; 1995)

Empowerment Requirements

وهي العوامل التي يلزم توافرها لنجاح التمكين، أو العوامل التي يرتکز عليها التمكين لتحقيق أهداف المنظمة، بل يصعب تنفيذ خطط ومراحل التمكين دون توافرها. ولقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديدها، إلا أن أغلبهم يرى أنها تمثل في ثقافة التمكين (الثقافة التنظيمية)، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، والدعم التنظيمي، وفرق العمل الممكنة، والاتصال الفعال، والبرامج التدريبية الملائمة، والحوافر المادية والمعنوية، والحصول على المعلومات، ووضوح الدور، والمشاركة) (٢٤، ٢٥ [٢٠٠٦، ملحم، ٢٠٠٨، مرزوق، ٢٠٠٨]). هذا ويجب الإشارة إلى أن توفير مقومات عملية التمكين تعد مطلب أساسى للتمكين، وبدونها لا يمكن أن يتحقق النجاح لعملية التمكين.

Empowerment Dimensions

تشتمل عملية تمكين العاملين على أربعة محاور (أبعاد) أساسية وهي حرية الاختيار، الكفاءة (الفعالة الذاتية)، والمعنى (المغزى) من العمل، والتأثير) (٨، ٢٥ [٢٠٠٥، طه، ٢٠٠٨، مرزوق، ٢٠٠٨]).

Job Performance

ولقد وردت كلمة الأداء في القرآن الكريم، فجاءت في سورة البقرة الآية (١٧٨) ﴿وَأَدَاءً إِلَيْهِ بِإِحْسَنٍ﴾ . والأداء في اللغة يعني تأدية، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأديت له من حقه، أي قضيته (الفیروزآبادی، ٢٠٠٣م).

وفي اللغة الإنجليزية فان مصطلح الأداء لاتيني To Perform أي تأدية عمل ما، أو القيام بهمة، أو إنجاز نشاط معين. ومن ثم فان الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفاء المدرب [٢٢] (قوى، وسلمى، ٢٠٠٦م).

ويتوقف الأداء على القدرات التي يتمتع بها أعضاء التنظيم، وكذلك أيضاً كافة الجهود التي تقوم بها الإدارة لتحسين وتنمية الرغبة لدى أفراد التنظيم، بمعنى آخر كافة المجهودات الإدارية لتحسين المناخ التنظيمي، أي أن الأداء دالة في متغيرين هما القدرات الشخصية وكافة الجهود التي تقوم بها الإدارة لتحسين المناخ التنظيمي، بمعنى آخر أن هناك ارتباط بين مستوى الأداء وبين المناخ التنظيمي داخل المنظمة [٢٨] (نافع، ٢٠٠٦م).

لقد انتقل العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات وذلك مع بداية السبعينيات ، ولقد رصد الباحثون والدارسون في مجال الإدارة بعض خصائص هذه الفترة وهي القيم غير الملموسة ، والتي تلعب دوراً هاماً في نجاح كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها. وتمثل أهم هذه القيم في المعرفة ، والالتزام الذاتي ، والجودة ، والثقة بالذات ، وتمكين العاملين [١٥ ، ١٨] (الخطيب، ٢٠٠٠ ، طه، ٢٠٠٧).

يعتبر موضوع تمكين العاملين Employee Empowerment من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظ حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين في المملكة العربية السعودية [٢١] (العتبى، ٢٠٠٥). وبالرغم من أهمية موضوع تمكين العاملين ، إلا أن أدبيات التمكين ترجع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف [٧١] (Wilkinson, 1998).

ولقد تناولت إحدى الدراسات توضيح طبيعة العلاقة بين نظم التحفيز وعملية التمكين للعاملين [٣٣] (Bowen & Lawler, 1992). وهناك دراسة أخرى اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين بعض التغييرات التنظيمية وتمكين للعاملين [٦٨] (Ward, 1993). وهناك دراسة اهتمت بالتعرف على طبيعة العلاقة بين وضوح رؤية المنظمة وعملية التمكين للعاملين بها ، والالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي للعاملين ومستوى أداء العاملين [٥٠] (Marie, 1993). في حين استهدفت دراسة أخرى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة وعملية التمكين للعاملين [٤٥] (Keller &

(Donserean, 1995). بينما استهدفت دراسة أخرى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة في الذات، وسهولة الحصول على المعلومات، ونظام المكافآت، ومركز التحكم) وبين شعور العاملين بالتمكين [٦٥] (Spretizer, 1995). وهناك دراسة تناولت توضيح طبيعة العلاقة بين كل من غموض الدور، ونطاق الإشراف، والحصول على المعلومات والموارد ومناخ المشاركة وبين الشعور بالتمكين [٦٦] (Spretizer, 1996). وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وعملية التمكين للعاملين [٢٢، ٣١، ٣٢، ٧، ١٣، ٢٧] (Mark & Enz, 1995; Robert, et al., 2000; Salazer, 2000; Chebat & Kollias, 2000; Hancer, 2001; Osborne, 2002).

هذا ويجب الإشارة إلى أنه رغم تعدد الجهود البحثية في مجال تمكين العاملين، فإن ما تم توجيهه منها إلى دراسة علاقة التمكين بالأداء لم تحظ بالاهتمام الكافي من جانب الباحثين. ولقد أثبتت تمكين العاملين بالتطبيق العملي أنه يؤدي إلى تحسين الأداء، والإنتاجية، وجودة الخدمة في المنظمات الخدمية، ورضاء العاملين والعملاء للمنظمة، وزيادة الفعالية التنظيمية [١٥] (الخطيب، ٢٠٠٠). أو بمعنى آخر أن تطبيق مدخل تمكين العاملين يحقق العديد من النتائج أهمها تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة الرضا الوظيفي لهم [١٨، ٢١] (العتيبى، ٢٠٠٥، طه، ٢٠٠٧).

ومن الجدير بالذكر أن مقومات التمكين (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال، والتدريب، والحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) [٢٤، ٢٦] (ملحم، ٢٠٠٦، مرزوق، ٢٠٠٨)، والتي تؤثر في إدراك العاملين لأبعاد التمكين (حرية الاختيار، الكفاءة، الأهمية، والتأثير) [١٨، ٢٤] (طه، ٢٠٠٥، مرزوق، ٢٠٠٨)، الأمر الذي يؤثر بدوره في زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين مستوى أدائهم.

ومن هنا فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى دراسة التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، وذلك من منطلق أن تمكين العاملين يعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعده إدارة الجامعة على إطلاق القوة الكامنة لدى العاملين من علم وخبرة ومجهود، وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة، والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي، واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم، الأمر الذي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للجامعة، وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

-

إن استعراض التراث الفكرى في مجال تمكين العاملين يمكن تصنيفه إلى أربعة اتجاهات، انصب الاتجاه الأول على تمكين العاملين، وركز الاتجاه الثاني على قياس طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وبعض المتغيرات الأخرى،

أما الاتجاه الثالث فقد انصب على قياس العلاقة بين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى. وأخيراً ركز الاتجاه الرابع على طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء. وسوف يتناول الباحث فيما يلي عرض الدراسات السابقة حتى يتضح درجة الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

(،)

هناك دراسة قام بها [١٦] المدهون، ١٩٩٩ واستهدفت الوصول إلى إستراتيجية لتنمية ثقافة التمكين في المنظمات. ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة إعطاء الموظف حرية التصرف، وإعطائه الصالحيات لاتخاذ قراراته مع بقائه مسؤولاً عنها، حيث إن إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطات فعلية يعد أداء مهمة من أدوات التمكين. كما أشارت الدراسة إلى أن التمكين يقوم على أساس منح الفرد السلطة والثقة اللازمة لمواجهة الأحداث، بحيث يتمكن من اتخاذ القرارات التي تتناسب مع أهداف المنظمة، وبالتالي يشعر الموظف بالانتماء، وتتوافر لديه القدرة على الإبداع والتطوير في مجال العمل.

وفي دراسة قام بها [١١] باعثمان ٢٠٠٢ واستهدفت التعرف على مدى إمكانية استخدام أسلوب تمكين العاملين في مواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة. ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق أسلوب التمكين وذلك من خلال إعادة تأهيل العاملين لفهم وقبول أسلوب التمكين، وتوفير خطوط الاتصال، وتوافر المعلومات، ومرنة اللوائح والأنظمة، وتقليل عدد المستويات التنظيمية. كما أشارت الدراسة أن التمكين يلعب دوراً هاماً في مواجهة المشكلات التنظيمية مثل مشكلات انخفاض الحالة المعنوية للأفراد، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم كفاءة الأداء، والصراع بين أعضاء التنظيم.

وهناك دراسة قام بها [٦٩] Wendell, 2003 واستهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين توازن أنماط القيادة للمديرين والقضايا الحيوية بمعنى التمكين وتطبيقه. ولقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادي غير متوازن فإنهم لا يسجلون فروقاً ذات دلالة إحصائية في التمكين. كما أشارت الدراسة إلى أن العاملين الذين يتبعون لقيادة ذوي أنماط غير متوازنة فإنهم يتمتعون بمستويات أدنى من التمكين على المستوى الفردي والجماعي. وإن القيادة ذوى الأنماط غير المتوازنة ربما يعوضون عن قصورهم في تطبيق نمط القيادة السليم وذلك من خلال استخدام قدر أكبر من السيطرة على مرؤوسיהם.

وفي دراسة قام بها [٢٧] ملحم، ٢٠٠٤ واستهدفت تشخيص أثر قدرات الموظف وتمكينه على رضا العملاء في البنوك الأردنية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين التمكين ورضا الموظف من ناحية، وبين رضا الموظف وانعكاسات ذلك الرضا على العملاء من ناحية أخرى. كما أشارت الدراسة إلى أن

تمكين الموظف يؤدي إلى تحسين مستوى جودة العلاقة بين الموظف والعملاء من ناحية، والموظف والإدارة من ناحية أخرى.

وهناك دراسة قام بها [٦٧] Turner, 2006 واستهدفت دراسة تمكين العاملين من حيث العلاقة بين القيادة في السلم الوظيفي وتمكين العاملين. ولقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين يحصلون على قدر أقل من التمكين، بينما ترى الإدارة العليا أن العاملين يحصلون على قدر كبير جداً من التمكين. كما أشارت الدراسة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لا يرون أن القادة أكثر ميلاً للتمكين إذا كانوا في أعلى السلم الوظيفي بالمقارنة بالقادة في المستويات الوظيفية الدنيا.

(،)

هناك دراسة قام بها [٤٨] Lynn, 1993 واستهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص وسمات الشخصية وعلاقتها بتمكين العاملين. ولقد توصلت الدراسة إلى إن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين خصائص وسمات شخصية العاملين سواء كانوا مشرفين أو رؤساء عمال وبين عملية تمكين العاملين في المنظمة.

وقام [٥٧] Parker & Price, 1994 بدراسة استهدفت التعرف على مدى إدراك العاملين للسلوك التدعيى للمدربين ومدى شعور العاملين بعملية التمكين ذاتها. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مستوى إدراك العاملين للسلوك الداعم من جانب المدربين وشعور العاملين بالتمكين هذا بالإضافة إلى أنه كلما زاد تمكين المديرون لرؤوسهم كلما زادت قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية.

وهناك دراسة قام بها [٦٣] Sigler, 1997 واستهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والقيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، وخبرة العاملين. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين كل من القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، وإدراك العاملين لعناصر التمكين. هذا بالإضافة إلى أن الشخصية المبادرة تلعب دوراً محورياً في الرابط بين خبرة العاملين وإدراكيها لعناصر التمكين. وهناك دراسة قام بها [٣٥] Byham, 1997 واستهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب وتمكين العاملين. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لكي يمكن تنفيذ برنامج تمكين العاملين ، فإن المنظمة تحتاج إلى أن تبذل جهود مكثفة لتدريب المديرين والموظفين ، حيث إن التدريب يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، وهناك عدة خصائص للمنظمات الممكنة وهي التدريب على قيادة التمكين ، والتدريب على الوظيفة والمهارات الفنية ، والتدريب على مهارات الاتصال وحل المشكلات.

وفي دراسة قام بها [٤٩] 1996 Mallak & Kurstedt ودراسة أخرى قام بها [١٥] 1997 Honold واستهدفت هذه الدراسات التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى التمكين للعاملين. ولقد توصلت هذه الدراسات إلى أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. وأن مستوى التمكين يتفاوت من منظمة إلى أخرى، ويعتمد على مدى ثقافة المنظمة لعملية التمكين، ومعنى ذلك أنه كلما كانت ثقافة المنظمة ملائمة، كلما كانت جهود تمكين العاملين أكثر إيجابية.

وهناك دراسة قام بها [٣٨] 1999 Corsun & Enz واستهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين الدعم الذي يتلقاه العاملون من رؤسائهم ومدى إحساسهم بعملية التمكين ذاتها. ولقد توصلت الدراسة إلى أن الدعم الذي يشعر به العاملين من جانب رؤسائهم يؤثر بصورة إيجابية في مستوى التمكين الوظيفي لهم. وهناك دراسة قام بها [٣٩] Dvir et al., 2002 واستهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية التمكين. ولقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يعتبر أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث تميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار إبداعية جديدة.

وهناك عدة دراسات قام بها [٤١ ، ٥٩ ، ٤٦ ، ٤٧ ، ٤٠ ، ٥٨] 2006 Ferguson و 2006 Pietrzyk و 2006 Lu و 2006 Edward و 2006 Larwood و 2007 Piercy و 2007 Piercy واستهدفت هذه الدراسات التعرف على طبيعة العلاقة بين مقومات التمكين (البرامج التدريبية، والحوافر المادية والمعنوية، والتقنيات الحديثة، والثقافة التنظيمية) ومستوى أداء العاملين. ولقد توصلت الدراسة إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لوضع البرامج التدريبية الالزمة لتنمية مهارات العاملين، ورفع قدراتهم كوسيلة لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. كما أشارت هذه الدراسات إلى أهمية الحوافر المادية والمعنوية في زيادة دافعية العاملين، وكذلك أيضاً دورها في تحسين مستوى الأداء. هذا بالإضافة إلى ضرورة استخدام التقنيات الحديثة كوسيلة لتحسين مستوى الأداء، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، الأمر الذي تربّط عليه تحسين الكفاءة الإنتاجية، والفعالية التنظيمية. كما أشارت هذه الدراسات إلى أهمية دور الإدارة في دعم ومساندة عملية تحسين أداء الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وثقافة تنظيمية مرنّة.

(،)

هناك دراسة قام بها [٧٠] 1980 Wiener & Vardi استهدفت تحديد طبيعة العلاقة بين الولاء والأداء الوظيفي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الولاء والأداء الوظيفي، وأن الولاء التنظيمي يساهم في تقوية الروابط بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها.

وفي دراسة أخرى قام بها [٥٣] Mowday, Porter & Steers, 1982 واستهدفت تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في أحد متاجر التجزئة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

وهناك دراسة أخرى قام بها [٣٠] Ashworth & Meglino, 1983 استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على أداء العاملين، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء العاملين من أهمها مساندة الإدارة للعاملين، والقيادة، حيث إن هناك علاقة ارتباط قوية بين أهمية المساندة من جانب الإدارة ومستوى أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

وفي دراسة قام بها [٣٢] Buffa & Sarin, 1987 واستهدفت تحديد معايير الأداء الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معايير للأداء الوظيفي هي الكفاءة، والفعالية، والرونة، والابتكار، والمبادرة، والربحية، والجودة، ولقد أشارت الدراسة إلى أنه يمكن الاعتماد على الخصائص السابقة كمعايير للأداء ومقارنتها بالأداء الفعلي وذلك بغرض تحديد مدى التوافق بين الأداء الفعلي والمتوقع، الأمر الذي يساهم في معالجة الانحرافات الحالية والعمل على تلافيها في المستقبل.

وهناك دراسة أخرى قام بها [٦٤] Sink, 1989 استهدفت تحديد معايير الأداء الوظيفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معايير للأداء الوظيفي والتي تعتمد بصفة أساسية على نظم الأداء المطبقة ذاتها منها جودة العمل، وكمية العمل، والمعرفة بالعمل، والمبادرة، والاتصالات، والثبات على العمل المطلوب الوصول إليه في فترة معينة وذلك وفقاً لجدول الأعمال الذي تم تحديده مسبقاً.

بينما قام [٥٢] Meyer, et . al., 1989 وأخرون بدراسة استهدفت تحديد مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، ولقد استخدمت الدراسة مفهومين مختلفين للولاء التنظيمي ، أحدهما يعرف بولاء الاستمرارية ، حيث ولاء الفرد هنا ناشئ من تقديره للكلفة المالية الناجمة عن خسارته للأقدمية ، وقد انهى للمزايا الوظيفية في حالة تركه المنظمة وانتقاله إلى منظمه أخرى. أما المفهوم الآخر الذي يعرف بولاء المؤثر ، والولاء هنا عبارة عن قوة تطابق وارتباط الفرد مع منظمته. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن طبيعة الولاء مختلفة في هذين المفهومين ، فإذا كان الولاء من نوع الولاء المؤثر ، فإن الفرد سوف يبقى في منظمته ؛ نظراً لأنه راغب في ذلك ، كما أنه سوف يبذل قصارى جهده نيابة عن منظمته. أما إذا كان الولاء من نوع ولاء الاستمرارية ، فإن الفرد سوف يبقى في المنظمة بسبب حاجته إلى ذلك ، لكي يتتجنب الكلفة المالية ، وسوف يكون الجهد الذي يبذل محدوداً ، ويقاد يفي بالقدر الذي يجنبه المسئولية ، ويضمن له البقاء في المنظمة.

وهناك دراسة أخرى قام بها [٦٢] Shore & Martin, 1989 استهدفت تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من الأداء الوظيفي ودوران العمل في أحد البنوك في الولايات المتحدة. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، وكذلك أيضاً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ودوران العمل ، حيث تبين أن نسبة كبيرة من التباين في دوران العمل ترجع إلى الولاء التنظيمي ، كما أكدت هذه الدراسة على أن الرضا الوظيفي يعتبر أكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي منه بالولاء التنظيمي.

وفي دراسة قام بها [١٧] الشريف ، ٢٠٠٤ واستهدفت التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديموقратي ومستوى الأداء الوظيفي. كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة الأوتوقратي ومستوى الأداء الوظيفي.

(،)

لقد اختلف الباحثون حول طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء ، وهل العلاقة تبادلية؟ أم علاقة الغاية بالوسيلة وذلك على اعتبار أن تحسين مستوى الأداء هو الغاية ، والتمكين هو الوسيلة ، أو العكس؟. ولذلك فقد انقسم الباحثون إلى فريقين. وأشار الفريق الأول إلى أن تحسين مستوى الأداء يؤدي إلى تمكين العاملين ، وذلك من منطلق أنه لا يمكن تمكين العاملين الخاملين ، فالعامل الخاملي غير قادر على تحسين أدائه ، لا يمكن تمكينه ، أو الوصول إلى مستوى يسمح بتمكينه ومنحه الثقة الالازمة لمواجهة المشكلات. وحتى يحصل العامل على التمكين لابد أن يكون أدائه جيد نسبياً.

وفي هذا المجال قام [٥٥] Nykodym, 1994 و [٤٣] Hill & Hug, 2004 بدراسة أكد فيها على أن تحسين الأداء هو الغاية والتمكين هو الوسيلة ، أو يعني آخر أن تحسين مستوى الأداء يؤدي إلى التمكين ، أي أن تحسين مستوى أداء العاملين هو خطوة سابقة لعملية التمكين وذلك من منطلق أن الجودة والمرونة هما جذور عملية التمكين ذاتها ، وأن عدم تحسين مستوى أداء العاملين أو رفع قدراتهم ومهاراتهم على مواجهة المشكلات يعوق عملية التمكين.

أما الفريق الثاني فقد أشار إلى أن التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء ، وذلك من منطلق أن العامل الذي تم تمكينه هو ذلك العامل الأقدر على مواجهة المشاكل ، وانتهاز الفرص ، ومواجهة المخاطر ، وتحقيق أهداف المنظمة ، وتحقيق الميزة التنافسية لها.

وفي هذا المجال نجد أن [٥٤ ، ٧١] Moye & Henkin, 2003 و Binder, 2006 قام بدراسة أكد فيها على أن التمكين هو الذي يؤدى إلى تحسين مستوى الأداء. وأن العاملين الذين تم تمكينهم يكون لديهم القدرة على مواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات، وخلق الطرق الابتكارية في معالجة المواقف المختلفة، الأمر الذي ينعكس في النهاية بصورة ايجابية على مستوى أداء المنظمة ككل.

هذا ويجب الإشارة إلى أنه بالرغم من الجدل الواضح حول طبيعة العلاقة بين التمكين والأداء، إلا أن التمكين يتطلب أداءً جيداً نسبياً حتى يستطيع العاملون تحقيق مستويات متقدمة من الأداء تمنحهم القدرة على تطبيق عملية التمكين بنجاح. كما أن العاملين الذين تم تمكينهم يكون لديهم قدرة أكبر على تحسين أداء المنظمة.

وفي ضوء ما تقدم، وبالرغم من تعدد أهداف الدراسات السابقة وذلك من حيث ماهية التمكين، وطبيعته، وأهميته، وأساليبه، ومتطلباته، وإيجابياته، ومعوقاته إلا أنها جميعاً في النهاية تركز على أثر التمكين على الأداء.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تمثل فيما يلي :

رغم الاهتمام بموضوع التمكين إلا أن ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت دراسة موضوع تمكين العاملين بصورة تربط بين التمكين الوظيفي من ناحية، ومستوى أداء العاملين من ناحية أخرى، الأمر الذي يكسب هذه الدراسة أهمية خاصة.

- إن الدراسات السابقة لم تتعرض لدراسة مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين، الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
- أن تمكين العاملين يعد أحد المداخل الإدارية الحاكمة لتحقيق التميز في منظمات القرن الحادى والعشرين، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية – على حد علم الباحث - والتي اهتمت بالتعرف على كيفية استخدام التمكين الوظيفي في تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها.
- إن هذه الدراسة تسعى إلى تأكيد أو نفي بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي انصبت على تمكين العاملين في عدد من المنظمات بصفة عامة، الأمر الذي يساعد المسؤولين في الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف بصفة خاصة.
- إن هذه الدراسة سوف تشمل على معظم المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة، خاصة ما يتعلق باتجاهات العاملين التقويمية نحو مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي من ناحية، وأداء العاملين من ناحية أخرى.

قام الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية بإجراء عدد من المقابلات الميدانية مع الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف. هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحث أثناء التردد على العاملين في جامعة الطائف في مرحلة الدراسة الاستطلاعية.

وفي ضوء تحليل نتائج المقابلات والملاحظة الشخصية، فقد تم التوصل إلى المؤشرات الأولية التالية:

- ١- انخفاض مستوى رضا الفئات المختلفة من العاملين عن ظروف البيئة الداخلية للعمل في جامعة الطائف.
- ٢- عدم الإدراك الكافي للفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف مجال تطبيق الدراسة لمفهوم ومقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين.
- ٣- عدم الوضوح الكامل للدور الهام والحيوي الذي يمكن أن يلعبه التمكين الوظيفي وذلك من حيث المقومات والأبعاد التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
- ٤- عدم توجيه الاهتمام الكافي لعملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف وتطوير المقومات والأبعاد المختلفة التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
- ٥- القصور في فهم أثر التمكين الوظيفي على مستوى أداء العاملين، ومن ثم إمكانية تطوير مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي في تحسين مستوى أداء العاملين، وبالتالي تحسين الخدمة التعليمية المقدمة من العاملين في جامعة الطائف.

وبناءً على ما تقدم، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الاستطلاعية تشير إلى عدم الإدراك الكافي للفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف لمفهوم ومقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي، والدور الهام والحيوي الذي يمكن أن يلعبه في تحسين مستوى أداء العاملين بها. لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف.

هذا ويجب الإشارة إلى أن الارتفاع بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن يتأتى من خلال إخضاع عملية التمكين الوظيفي للدراسة والتحليل. ويطلب تحقيق ذلك التعرف على مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي، وكذلك أيضاً تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. ويمكن أن يتم ذلك من خلال التعرف على الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي من ناحية، ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف من ناحية أخرى.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذا البحث تتجسد بصورة رئيسية في الكشف عما إذا كان لمقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي أثر على مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف من عادمه. وبالتالي فإن هذا البحث يسعى من خلال التقسيمي والتحليل إلى الإجابة على عدد من التساؤلات والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- ١ - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات عملية التمكين الوظيفي (مثال ذلك الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف؟.
- ٢ - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي (مثال ذلك الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف؟.

-

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ١ - تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين مقومات عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، وتحديد أهم مقومات عملية التمكين الوظيفي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
- ٢ - تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، وتحديد أهم أبعاد عملية التمكين الوظيفي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

-

اعتمد الباحث عند صياغة فروض البحث الحالي على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة موضوع الاهتمام، والمقابلات الفردية المعمقة، والمناقشات الجماعية مع الفئات المختلفة من العاملين نحو مقومات وأبعاد عملية تمكين العاملين في جامعة الطائف، وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة فروض البحث في صورة فرض عدم Null Hypothesis وهي كما يلي:

- ١ - ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات عملية التمكين الوظيفي (مثال ذلك الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف مأخوذه بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة.

٢- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي (مثال ذلك الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف مأخوذة بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة.

- تتمثل أهمية هذا البحث في عدة عوامل من أهمها ما يلي :

١- توجيه الاهتمام الكافي لدراسة التمكين الوظيفي وأثره على مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف. ومن هنا فإن هذا البحث يعتبر محاولة مكملة للمحاولات الأخرى المبذولة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

٢- الحاجة إلى توجيه مزيد من الاهتمام من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية لدراسة العلاقة بين مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف، وذلك من منطلق أن التمكين الوظيفي يعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

٣- إبراز أهمية دور المداخل الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف، وذلك على اعتبار أن تحسين مستوى أداء العاملين هو أحد المجالات التي يلعب فيه التمكين دوراً حيوياً.

٤- تقدم الدراسة تحليلياً للعلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين جامعاً جامعة الطائف، هذا التحليل يمثل إضافة علمية للدراسات التي اهتمت بعملية التمكين الوظيفي وأثرها على مستوى أداء العاملين.

٥- من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعده المسؤولين جامعاً الطائف في تحسين مستوى أداء العاملين، وذلك من منطلق أن التمكين الوظيفي يمثل أحد الأساليب التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

- تتمثل حدود البحث في العناصر الرئيسية التالية :

١- بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع البحث، فقد اقتصرت الدراسة على العاملين في جامعة الطائف بالخواص.

٢- بالنسبة للحدود الخاصة بموضوع البحث، فقد اقتصرت الدراسة على تناول مقومات التمكين الوظيفي للعاملين (مثال ذلك الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة

الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) وأبعاد عملية التمكين (مثال ذلك الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) للعاملين في جامعة الطائف.

-٣ اقتصرت الدراسة على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف على أسلوب التقييم الذاتي Self Appraisal .ويرجع ذلك إلى أن هذا المقياس سبق استخدامه في العديد من الدراسات على سبيل المثال [١٢] ، [٢٠] ، [٢٥] التوigeri ، ١٩٨٨ ، العتيبي ، ١٩٩٣ ، معرض ، ١٩٩٧ العتيبي ، ١٩٩٨ وأشاروا جميعاً إلى أن هذا المقياس يتمتع بدرجة عالية من المصداقية والثبات في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي كانت ضرورية لبلورة مشكلة وأسئلة البحث ، وصياغة فرضيه ، ولتحديد الملامح الأساسية لمجتمع البحث ، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية الالازمة لتحقيق أهداف البحث . ومن حيث نوعية البيانات الأولية الالازمة لهذه الدراسة فقد تمثلت في البيانات الوصفية والتي تتعلق بمجموعة المتغيرات الخاصة بمقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين من ناحية ، والأداء الوظيفي للعاملين من ناحية أخرى . ويمكن توضيح هذه المتغيرات وذلك على النحو التالي :

١ - مجموعة المتغيرات الخاصة بمقومات تمكين العاملين في جامعة الطائف ، وقد احتوى هذا العنصر على سبعة وخمسون عبارة تتعلق بعدد من المتغيرات الرئيسية ، وتمثل هذه المتغيرات في الثقافة التنظيمية ، والمشاركة ، والاتصال الفعال ، والتدريب المستمر ، ونظام الحوافز ، والثقة الإدارية ، ووضوح الدور ، والدعم التنظيمي ، والحصول على المعلومات ، وفرق العمل .

٢ - مجموعة المتغيرات الخاصة بأبعاد عملية تمكين العاملين في جامعة الطائف ، وقد احتوى هذا العنصر على واحد وعشرون عبارة تتعلق بعدد من المتغيرات الرئيسية ، وتمثل هذه المتغيرات في الأهمية ، والكفاءة ، والقدرة على الاختيار ، والتأثير .

٣ - مجموعة المتغيرات الخاصة بالأداء الوظيفي للعاملين ، ويعتمد هذا السؤال على قياس اتجاهات المستقصى منهم التقويمية نحو الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف ، ويكون المقياس المستخدم من خمس درجات استجابة تتد من أداء عال جداً إلى أداء منخفض جداً مع وجود درجة استجابة حيادية في المتصف . ولقد اشتمل السؤال الخاص بالأداء الوظيفي على أربعة عبارات تقيس نوعية (جودة) أداء الفرد للعمل من ناحية ، وفعالية أداء الفرد للعمل من ناحية أخرى .

(،)

نظراً لأن هذا البحث يهتم بدراسة التمكين الوظيفي وأثره على مستوى أداء العاملين، لذلك فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف. ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وارتفاع التكلفة المصاحبة للوصول إلى كافة مفرداته، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات الخاصة بالدراسة. وبالنسبة لنوع العينة، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع البحث من الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف مجال تطبيق الدراسة الحالية. وبالنسبة لحجم العينة، فقد تم الاعتماد على الجداول الإحصائية للعينات، حيث بلغ هذا الحجم ٣٥٠ مفردة، ولقد تم حساب حجم العينة في ضوء بعض الافتراضات أهمها أن مجتمع العاملين في جامعة الطائف لا يقل عن ٤٠٠٠ فرد (شئون الموظفين، ٢٠٠٩ م)، ونسبة عدد الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص موضوع البحث هي ٥٠٪، وحدود الخطأ في العينة هو ٥٪ بدرجة ثقة ٩٥٪ [١٠] (بازرעה، ١٩٨٩). ولقد تم اختيار مفردات عينة البحث من الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف بطريقة عشوائية وذلك عن طريق استخدام قوائم العاملين المتاحة في إدارة شئون الموظفين في جامعة الطائف.

(،)

لقد اعتمدت هذه الدراسة على قائمة الاستقصاء والتي تم توجيهها إلى الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف وذلك بغرض جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة ومشكلة الدراسة. وتحتوى قائمة الاستقصاء بالتعرف على مدى توافر مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي، ولقد تم توجيهه هذا الاستقصاء إلى الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف، وعلى اختلاف مواقعهم التنظيمية، وذلك من منطلق أن تمكين العاملين يعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

ولقد تمثل الاستقصاء المستخدم في قائمة للأسئلة مكونة من (٧) صفحات بالإضافة إلى صفحة التقديم الموجهة للمستقصى منهم وتستهدف تعريفهم بطبيعة وأهداف الدراسة وكسب تعاونهم في استيفاء الأسئلة التي تشتمل عليها القائمة، أما الصفحات الأخرى من القائمة فقد تم تخصيصها في قائمة أسئلة موجهة و مباشرة لجميع المستقصى منهم بنفس الصيغة وبين نفس الترتيب، الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز في جمع البيانات التي تتطلبها طبيعة مشكلة الدراسة [٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨] (إدريس، ١٩٩١، ١٩٩٢، ١٩٩٧، ١٩٩٨، ١٩٩٩، ١٩٩٩). ومن الجدير بالذكر أنه تم اختيار قائمة الاستقصاء عن طريق عينة محددة (٢٥ مفردة فقط) من الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف. ولقد ترتب على هذه الخطوة إجراء بعض التعديلات على قائمة الاستقصاء، حيث تم

إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها حتى تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية. وفي ضوء مشكلة وأسئلة البحث وأغراض التحليل فإن قائمة الاستقصاء اشتغلت على مجموعات رئيسية من الأسئلة، حيث يختص النوع الأول بالتعرف على متطلبات وأبعاد التمكين الوظيفي، بينما يختص النوع الثاني من الأسئلة بمستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

أما قياس مقومات التمكين الوظيفي للعاملين، فقد تمثل أسلوب القياس المستخدم في قائمة الاستقصاء في مقياس لم يذكر للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، بينما الرقم (١) يشير إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المتصرف، و Ashtonel المقياس على سبعة وخمسون عبارة تغطي المتطلبات الالازمة لتطبيق التمكين الوظيفي العشرة وهي الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل.

أما بالنسبة لقياس أبعاد التمكين الوظيفي، فقد تمثل أسلوب القياس المستخدم في المقياس الذي صمم Hayes (1994) وهو مقياس مكون من واحد وعشرون عبارة تتعلق بأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين (الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير). هذا ويجب الإشارة إلى أنه سبق استخدام هذا المقياس في قياس أبعاد عملية التمكين للعاملين في العديد من الدراسات، وقد أشاروا جميعاً إلى مصداقية وثبات هذا المقياس [٢٣، ١٣، ١٤] (المبيض، عواد، ٢٠٠٢، حسن، ٢٠٠٢، حيدر، ٢٠٠١)، ولقد استعان الباحث في قياس هذا المتغير بقياس ليكرت الخماسي للموافقة أو عدم الموافقة.

أما بالنسبة لقياس الأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على أسلوب التقييم الذاتي Self Appraisal في قياس الأداء الوظيفي للعاملين، ويقوم هذا الأسلوب على أن كل فرد يتولى تقييم مستوى أدائه مقارنة بزملائه الآخرين في نفس المنظمة، وفي نفس طبيعة العمل، وأن درجات التقييم تتراوح في حدتها الأدنى والأقصى بين درجة واحدة وخمس درجات، حيث إن الدرجة الأولى تشير إلى المستوى المتدني لأداء العامل، وأن الدرجة الخامسة تشير إلى أقصى مستوى لأداء العامل.

ومن الجدير بالذكر أنه سبق استخدام ذلك المقياس في العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وقد أشاروا جميعاً إلى مصداقية وثبات هذا المقياس في تقييم مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات وبيئات مختلفة. وعلى سبيل المثال نجد أن الدراسة التي قام بها [١٢] (التوجيرى، ١٩٨٨) في البيئة السعودية بلغ معامل ثبات هذا المقياس ٨٧٪، وفي دراسة أخرى قام بها [٢٠] (العتيبى، ١٩٩٣)، ولقد بلغت درجة ثبات هذا المقياس في البيئة الكويتية ٨٠٪، وفي دراسة أخرى قام بها [٢٥] (مقرض، ١٩٩٧) في البيئة المصرية وحاز هذا المقياس على درجة

ثبات ٨٣٪، وأخيراً في دراسة أخرى قام بها [١٩] (العتبي، ١٩٩٨) في البيئة الكويتية فقد حظي المقياس على معامل ثبات ٨٢٪ باستخدام معامل ألفا Cronbach Alpha. الأمر الذي يوضح أن هذا المقياس قد حظي بدرجة عالية وذلك من حيث المصداقية والثبات في العديد من الدراسات التي تم القيام بها.

(،)

لقد تم جمع بيانات الاستقصاء الخاص بالعاملين في جامعة الطائف وذلك من خلال استخدام الأسلوب المركب من المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم وتسليم قوائم الاستقصاء إلى المستقصى منهم باليد للإجابة عليها في فترة لاحقة، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

وتتلخص إجراءات هذه الطريقة في قيام الباحث بالاتصال الشخصي بالمستقصى منهم من خلال المقابلة الشخصية القصيرة لشرح طبيعة وأهداف الاستقصاء وطلب التعاون متبعاً بتسليم قائمة الأسئلة باليد لهم ثم تركها حتى يتمكنوا من الإجابة عليها في الوقت والمكان المناسبين لهم، وأخيراً تم جمع قوائم الأسئلة المستوفاة بالاتصال الشخصي مرة أخرى.

وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق جمع البيانات الأولية ملائمة مثل هذا النوع من الاستقصاء الطويل نسبياً، كما أنها تحقق نسبة عالية من الردود، وأخيراً فإنها تمكن الباحث من التواصل مع مجتمع البحث ومن تحقيق درجة عالية من الرقابة على خطة العينة [٤] (إدريس، ١٩٩٦).

ولقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي ثلاثة شهور وكانت نسبة الردود حوالي (٩٤٪) بالنسبة للفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف، وتعتبر هذه النسبة للردود عالية جداً، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب العاملين في جامعة الطائف بموضوع الاستقصاء، وكذلك وضوح وسهولة الأسئلة إلى اشتمل عليها الاستقصاء.

(،)

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات، كما أن أغرض التحليل واختبار الفروض الخاصة بها تنطوي على التتحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الاختلاف بين أكثر من متغيرين في نفس الوقت. وفي ضوء ما سبق كان من الضروري أن يتم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة. ونظراً لتعدد الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل المتغيرات المتعددة وتفاوتها وذلك من حيث أهدافها ومتطلباتها، فقد تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة منها للدراسة الحالية وذلك في ضوء عدد من الاعتبارات أهمها عدد المتغيرات، وطبيعة بيانات الدراسة، ومستوى القياس، وعدد المتغيرات الخاضعة للتحليل، وأغراض التحليل [٢، ٣].

(إدريس، ١٩٩٢، ١٩٩١).

ولقد اشتملت أساليب التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة الحالية على الأساليب التالية :

Alpha Correlation Coefficient

وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى المستخدمة في الدراسة الحالية. وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل Reliability Analysis لتركيزه على درجة التناسق الداخلي Internal Consistency بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار. ويتعلق هذا المقياس بمقومات وأبعاد التمكين الوظيفي في جامعة الطائف [٢، ٣، ٤، ٥، ٨] (إدريس، ١٩٩١، ١٩٩٢، ١٩٩٦، ١٩٩٨، ١٩٩٩).

Multiple Regression Analysis

وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين مقومات وأبعاد عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة [٤، ٥، ٦] (إدريس، ١٩٩٦، ١٩٩٧، ١٩٩٨).

T- F-Test

Test

بعد جمع ومراجعة البيانات الالزمة والتي تتطلبها طبيعة مشكلة الدراسة وقبل البدء في مرحلة التحليل كان من الضروري ترميز المتغيرات التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء، ثم إدخال بيانات القوائم المستوفاة في الحاسب الآلي لتكون جاهزة لعملية التحليل، وذلك من خلال حزمة أساليب التحليل الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS. وتتلخص خطوات إعداد البيانات لأغراض التحليل فيما يلي [٨] (إدريس، ١٩٩٩) :

١ - **ترميز البيانات:** وقد تم القيام بالترميز اللازم للبيانات التي اشتمل عليها استقصاء الفئات المختلفة من العاملين في جامعة الطائف.

٢ - **تفریغ البيانات:** وقد تم تفريغ البيانات يدوياً في قائمة مخصصة لذلك ومصممة بالشكل الذي يتفق مع طريقة إدخال البيانات في الحاسب الآلي وقد اشتملت هذه القائمة على عدد من الصفوف والأعمدة بحيث خصص كل صف لكل مفردة، كما خصص كل عمود لكل متغير من متغيرات الدراسة.

٣ - **إدخال البيانات في الحاسب الآلي:** وقد تم إدخال كافة البيانات والتي سبق تفريغها في الحاسب الآلي وذلك بعد اتباع الخطوات الالزمة لهذه المرحلة كما هي محددة في دليل برامج SPSS، وبذلك أصبحت البيانات جاهزة لأغراض التحليل الإحصائي.

اتساقاً مع أسئلة وأهداف وفرض هذه الدراسة، فإن نتائج منهج التحليل التي تم التوصل إليها يمكن تناولها بالمناقشة والتفسير من خلال المحاور الرئيسية التالية :

- ١- تقييم الاعتمادية في المقاييس.
- ٢- العلاقة بين مقومات عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
- ٣- العلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

(،)

تمثل الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وتمثلت هذه المقاييس في مقاييس مقومات التمكين الوظيفي للعاملين (٥٧ متغير في صورة عبارات تشكل في مجموعها عشرة محاور رئيسية)، ومقاييس أبعاد التمكين الوظيفي للعاملين (٢١ متغير في صورة عبارات تشكل في مجموعها أربعة أبعاد رئيسية)، والهدف من هذه الخطوة يكمن في الرغبة في تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية، والتوصيل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

ولتحقيق الهدف السابق، فقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط اجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item-Total Correlation أقل من ٠.٣٠ [٩ ، ١٩٩٦] (إدريس، إدريس، والمرسي، ١٩٩٣).

وفي ضوء ما سبق فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من مقاييس مقومات عملية التمكين الوظيفي، ومقاييس أبعاد تمكين العاملين في جامعة الطائف، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها المقياس على حدة. ولقد تم فحص معاملات الارتباط لجميع المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس، وكذلك معاملات ألفا لكل مقياس اجمالي ولكل مجموعة من المجموعات التي يتكون منها على حدة.

وبالنسبة لمقياس مقومات عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية إلى أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو ٠.٩٧ ، وهو مؤشر لدرجة عالية جداً من الاعتمادية، حيث

إن الحدود المقبولة لمعامل ألفا يتراوح ما بين .٦٠ إلى .٨٠ وذلك وفقاً لمستويات الاعتمادية المستخدمة في العلوم الاجتماعية [٩] (إدريس، المرسي، ١٩٩٣).

ويكمن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقومات عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول رقم (١)، وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية Item- Total Correlation لكل متغير من متغيرات تطبيق عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف تبين أنها تتمكن من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده والذي يتراوح ما بين ٠.٦٠ - ٠.٨٠.

.*(Reliability Analysis)

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن النتيجة المبدئية لتقدير الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس مقومات التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الواقع العملي. وبالنسبة لمقياس أبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل يمثل نحو .٨٣ ، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات أبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول رقم (٢)، حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل حوالي .٨٣ وهو مؤشر لدرجة عالية جداً من الاعتمادية (أنظر المحاولة الأولى في الجدول رقم ٢).

() .

*(Reliability Analysis

)

**		Alpha		
Alpha		Alpha		
,	,	,	,	•
,	,	,	,	•
,	,	,	,	•
,	,	,	,	•
,	,	,	,	*

*

**

وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل متغير من متغيرات الإختيار تبين أن هناك ثلاثة متغيرات منها لم تتمكن من مقابلة المعيار السابق تحديده (معاملات ارتباط أقل من ٠.٣٠) ولذلك تقرر استبعادها من المقياس وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها عنصر الإختيار هو ٥ بدلاً من ٨ متغير.

هذا و يجب الإشارة إلى أنه رغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط ألفا مرة ثانية، حيث ارتفع معامل ألفا بالنسبة لعنصر الإختيار من ٠.٥٩ إلى ٠.٦٨ . هذا بالإضافة إلى أن معامل ألفا للمقياس ككل ارتفع من ٠.٨٣ إلى ٠.٨٧ . وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية (أنظر المحاولة الثانية لتطبيق أسلوب الارتباط ألفا في الجدول رقم ٢).

وبناء على نتائج التحليل السابقة فقد أمكن التوصل إلى كمقياسين ، الأول يتعلق بمتطلبات تطبيق عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (٥٧ متغير) ، والثاني يتعلق بأبعاد عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف (١٨ متغير). وان كل منهما يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته ويمكن الاعتماد عليه في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

(،)

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين مقومات عملية التمكين الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. واختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على :

"ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين الوظيفي (مثال ذلك الثقافة التنظيمية ، والمشاركة ، والاتصال الفعال ، والتدريب المستمر ، ونظام الحوافز ، والثقة الوظيفية ، ووضوح الدور ، والدعم

التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف مأخوذة بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة".

ولقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع وقوف هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية STEPWISE ، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر الجدولين رقم ١، ٢) من ناحية ، وجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى .

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين مقومات التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها، وكذلك الأهمية النسبية لمطلبات تطبيقات عملية التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف وذلك على النحو التالي :

1

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الأندرار المتعدد في الجدول رقم (٣) والذي يتضح منه ما يلي :

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف (ما خودة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٨٨٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢- أن مقومات التمكين الوظيفي يمكن أن تفسر حوالي ٧٧٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات أداء العاملين في جامعة الطائف.

T-Test

:

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط تثل مقومات التمكين الوظيفي (الثقافة التنظيمية، والمشاركة، والتدريب المستمر، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والحصول على المعلومات) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

هذا ويجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات – مرتبة حسب درجة أهميتها – تشتمل على الحصول على المعلومات (٠٠٢٧٢)، والتدريب المستمر (٠٠٢٢٧)، والثقة الإدارية (٠٠١٦٥)، ووضوح الدور (٠٠١٥١)، والمشاركة (٠٠١٣٥)، وأخيراً الثقافة التنظيمية (٠٠١٢٧)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٣). وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم قبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠٠٠١ (وفقاً لاختبار F) بين مقومات التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف. كما تقرر رفض فرض عدم قبول الفرض البديل لستة متغيرات فقط من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار، وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة إحصائية ٠٠٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-Test (أنظر الجدول رقم ٣).

وبعد التتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين مقومات التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف بصورة إجمالية، فسوف نتناول بالتحليل في هذا الجزء التتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين كل مقوم من مقومات عملية التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف بصورة تفصيلية.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التتحقق من نوع وقوة العلاقة بين كل مقوم من مقومات التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف على حدة. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي :

- : تتلخص نتائج العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (٤) :

	R	Beta	()
,	,	** ,	-
,	,	** ,	-
,	,	** ,	-
,	,	** ,	-
,	,	** ,	-
,	,	** ,	-
,	,	** ,	-
,	,	** ,	-
,	,	** ,	-
			R •
			R^2 •
			•
			•
			•
			•
			•

T-Test

**

- ومن خلال الجدول رقم (٤) والذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٣٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - أن متغيرات الثقافة التنظيمية في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٣٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك خمس متغيرات فقط من متغيرات الثقافة التنظيمية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - أن متغيرات الثقافة التنظيمية في جامعة الطائف الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن إدارة الجامعة تنظر إلى العنصر البشري

على اعتبار أنه أهم موارد الجامعة (٢٤٠)، وتشق إدارة الجامعة في قدرات وخبرات الأفراد العاملين بها (٢٣١)، وتمنح الجامعة العاملين قدرًا كبيراً من حرية التصرف في ممارسة أعمالهم (١٩٩)، وتهتم الجامعة بتزويد العاملين بالصلاحيات لحل مشاكل الطلاب (١٤٧)، وأخيراً يعتبر إشباع حاجات العاملين من أولويات إدارة الجامعة (١٢٥) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

- : تلخص نتائج العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء

الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (٥) :

	R	Beta	()	()
'	'	**	.	.
'	'	**	.	.
'	'	**	.	.
'	'	**	.	.
			R	•
			R ²	•
				•
				•
				•

T-Test

**

ومن خلال الجدول رقم (٥) والذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين المشاركة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٧١٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- أن متغيرات المشاركة في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٠٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

- ٣ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربع متغيرات فقط من متغيرات المشاركة في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤ - أن متغيرات المشاركة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشمل على أن العاملين في الجامعة يجدون سهولة في التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات (٠.٣٧٣)، ويشارك العاملون في صياغة رسالة وأهداف الجامعة (٠.٢٥٩)، ويطلعني رئيسي على المعلومات التي ترد إليه من إدارة الجامعة (٠.٢٣٩)، وأخيراً يشارك العاملون بالجامعة فيما بينهم في تحمل المهام المسندة إليهم (٠.١١٢) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٥).
- تلخص نتائج العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (٦) :

(.)	R	Beta	()	()
,	,	**	,	-
,	,	**	,	-
,	,	**	,	-
,	,	,	,	
,	,	,		R
,	,	,		R ²
,	,	,		•
,	,	,		•
,	,	,		•
,	,	,		•
,	,	,		•

T-Test

- ومن خلال الجدول رقم (٦) والذي يتعلق نوع وقوة العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :
- ١ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٦٩٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢ - أن متغيرات الاتصالات الإدارية في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤٧٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

- ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ثالث متغيرات فقط من متغيرات الاتصالات الإدارية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤- أن متغيرات الاتصالات الإدارية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها- تشمل على أن هناك نظام جيد للاتصالات الإدارية في جامعة الطائف (٣٥٨)، وتبعد إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح لجميع الأفراد العاملين بها (٣٥٨)، وأخيراً يجد العاملون في الجامعة سهولة في الاتصال برؤسائهم المباشرين عندما يتعرضون لمشكلة معينة في العمل (١٦٧) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٦).
- : تتلخص نتائج العلاقة بين التدريب المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (٧):

(.)	()	R	Beta	()	()
/	/	**	/	.	-
/	/	**	/	.	-
/	/	**	/	.	-
/	/	**	/	.	-
/	/	*	/	.	-
/	/	**	/	.	-
				R	•
				R2	•
					•
					•
					•

ومن خلال الجدول رقم (٧) والذي يتعلق نوع وقومة العلاقة بين التدريب المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٤٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

- أن متغيرات التدريب المستمر في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٥٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات التدريب المستمر في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

- أن متغيرات التدريب المستمر الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها- تشتمل على أنه يتم قياس فاعلية التدريب بمدى إشباع حاجات العاملين والطلاب معاً (٢٥٩)، وأشعر بأنني أتلقي تدريباً كافياً يساعدني على أداء عملي بكفاءة داخل الجامعة (٢٠٥)، وتهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين في مجال التعامل مع الطلاب (١٩٥)، وتهتم إدارة الجامعة بعقد برامج تدريبية لتمكين العاملين من وظائفهم (١٤٣)، وتركز برامج التدريب على كيفية مواجهة المواقف الطارئة (١٢٠)، وأخيراً لا تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالجامعة كافية (٠٠٩) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

- : تتلخص نتائج العلاقة بين نظام الحواجز والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (٨):

	R	Beta	()	
t	t	** t	.	-
t	t	** t	.	-
t	t	** t	.	-
t	t	** t	.	-
	t		R	•
	t		R ²	•
	t			•
	t			•
	t			•

ومن خلال الجدول رقم (٨) والذي يتعلّق نوع وقوّة العلاقة بين الحوافز والكافّات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٦٣٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- أن متغيرات الحوافز والمكافآت في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٣٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربع متغيرات فقط من متغيرات الحوافز والمكافآت في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- أن متغيرات الحوافز والمكافآت الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها- تشمل على أن نظام الحوافز والمكافآت يشجع العاملين بالجامعة على الابتكار والمبادرة (٠٣١٩)، ويشعر العاملون في الجامعة بأن هناك نظاماً مرضياً للحوافز (٠٤٨)، ويتميز نظام الحوافز بالعدالة بين جميع العاملين داخل الجامعة (٠١٤٥)، وأخيراً يتم تحفيز العاملين على أساس جماعي وليس فردي (٠١٣٦) وذلك كما هو موضح في جدول رقم (٨).

: تتلخص نتائج العلاقة بين الثقة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في

الجدول رقم (٩):

	R	Beta	()
t	t	**	.
t	t	**	.
t	t	*	.
t	t	t	.
t	t	**	.
t	t	*	.
t	t	**	.
	t		R
	t		R ²
	t		.
	t		.
	t		.
	t		.

T-Test

T-Test

* *

*

جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :
ومن خلال الجدول رقم (٩) والذي يتعلّق نوع وقوّة العلاقة بين الثقة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإدارية والأداء المدقق العاماني في جامعة المأذن، وأن هذه العلاقة قوية ٦٧٪ (دقةً ٩٤٪ الاتصال).

٢- أن متغيرات الثقة الإدارية في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٧٪ (وفقاً لعامل التحديد) من التباين الكلمي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

-٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات الثقة الإدارية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

٤- أن متغيرات الثقة الإدارية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها- تشمل على أن كل فرد في الجامعة يشعر بالثقة في أداء العمل المكلف به (٣٣٢)، وينتفق معظم العاملون في آرائهم واتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف الجامعة (٢٢٣)، ويشعر العاملين بحرية وثقة عندما يتحدثون عن المشكلات التي تواجههم في العمل (١٨٢)، ويعتقد رئيسى المباشر أننى أقوم بأداء عملى بكفاءة وفاعلية (١٦٢)، وأشار بالخسارة إذا انتقلت إلى العمل في مكان آخر خارج الجامعة (٠٩٠)، وأخيراً كثيراً ما يتحدث معى رئيسى المباشر عن مشكلاته الشخصية (٧٩)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

- : تلخص نتائج العلاقة بين وضوح الدور والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في المجلد رقم (١٠) :

	R	Beta	()	
t	t	**	t	-
t	t	**	t	-
t	t	t	t	
			R	•
			R ²	•
				•
				•
				•
				•

T-Test

ومن خلال الجدول رقم (١٠) والذي يتعلّق نوع وقوّة العلاقة بين وضوح الدور والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية:

- ١ أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٦٤٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - ٢ أن متغيرات وضوح الدور في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤١٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٣ أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك متغيرين فقط من متغيرات وضوح الدور في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - ٤ أن متغيرات وضوح الدور الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن كل فرد في الجامعة يعرف نوع ومستوى الأداء المتوقع تحقيقه (٣٨٢)، وكذلك أيضاً يعرف كل فرد من العاملين في الجامعة مهام وأعباء وظيفته (٣٠١)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

- : تلخص نتائج العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (١١) :

T-Test

ومن خلال الجدول رقم (١١) والذي يتعلق نوع وقوة العلاقة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :

- ١ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٦٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢ - أن متغيرات الدعم التنظيمي في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٨٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٣ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات الدعم التنظيمي في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤ - أن متغيرات الدعم التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشمل على أن جميع الرؤساء يشجعون كافة العاملين بالجامعة على التعبير عن آرائهم (٠٢٤٨)، ويحرص رئيسى على التعرف على آراء العاملين نحو القرارات التي يتم اتخاذها (٠٢٤٣)، ويحرص رئيسى على تعريف العاملين بالإنجازات المطلوب تحقيقها (٠١٦٩)، ومن السهل الحصول على تعاون الزملاء لحل المشاكل المتعلقة بالعمل (٠١٤٥)، ويقوم كل فرد بالجامعة بتقديم المساعدة الكافية للزملاء لأداء عملهم (٠١٢٥)، وأخيراً في بعض الأعمال يفتقد بعض العاملين إلى مساندة وتشجيع الزملاء في الجامعة (٠١٠٣)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١١).

- : تتلخص نتائج العلاقة بين الحصول على المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين

في جامعة الطائف في الجدول رقم (١٢) :

(.)	()	R	Beta	()
,	,	,	**	-
,	,	,	**	-
,	,	,	**	-

() .

	R	Beta	()
,	,	** ,	-
,	,	,	R •
,	,	,	R^2 •
,	,	,	•
,	,	,	•
,	,	,	•
,	,	,	•

T-Test

**

ومن خلال الجدول رقم (١٢) والذي يتعلّق بنوع وقوف العلاقة بين الحصول على المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :

- ١ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصول على المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٨٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢ - أن متغيرات الحصول على المعلومات في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٦٢٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٣ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربعة متغيرات فقط من متغيرات الحصول على المعلومات في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤ - أن متغيرات الحصول على المعلومات الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشمل على أن العاملين يجدون سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملهم (٠.٢٩٤)، وتوجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع رؤسائي حول مشكلات العمل (٠.٢٦٢)، ويساعدني رئيسي في توفير المعلومات المتعلقة بحل مشاكل الطلاب (٠.٢٠٥)، وأخيراً يتوافر لدى العاملون بالجامعة معلومات كافية عن الأهداف المطلوب تحقيقها (٠.٢٠٤)، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٢).

- () : تتلخص نتائج العمل الجماعي (فرق العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (١٣) :

	R	Beta	()	()
,	,	**	,	-
,	,	**	,	-
,	,	**	,	-
,	,	,	,	
,	,	,		R
,	,	,		R ²
,	,	,		•
,	,	,		•
,	,	,		•
,	,	,		•
,	,	,		•

T-Test

**

ومن خلال الجدول رقم (١٣) والذي يتعلق نوع وقوف العلاقة بين العمل الجماعي (فرق العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية:

- ١ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي (فرق العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٠٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢ - أن متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٣ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ثلاثة متغيرات فقط من متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤ - أن متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها. تشمل على أن جميع الأفراد في الجامعة يعملون معاً حل المشكلات التي تواجههم (٠.٣٢١)، وينح المديرون السلطة لأعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكملاً (٠.٢٩٨)، وأخيراً يهتم جميع الأفراد العاملون في الجامعة ببعضهم البعض (٠.١٦٣)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٣).

(,)

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الثاني لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على:

"ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي (مثال ذلك الأهمية، والكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير) وأداء العاملين في جامعة الطائف مأخوذة بصورة إجمالية ولكل متغير على حدة". ولقد تم استخدام أسلوب الالتحاد المتعدد للتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة وذلك من خلال برنامج الخطوات المتالية STEPWISE ، ولعل هذا يرجع إلى كبر عدد المتغيرات (أنظر الجدولين رقمي ٢ ، ١) من ناحية، وجود علاقات تبادلية بين المتغيرات في المصفوفة الارتباطية من ناحية أخرى.

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وبين أداء العاملين في جامعة الطائف. ويمكن توضيح نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين السابق الإشارة إليها، وكذلك الأهمية النسبية لأبعاد التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف وذلك على النحو التالي:

تتلخص نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (١٤) :

	R	Beta	()	
t	t	**	t	•
t	t	**	t	•
t	t	**	t	•
t	t	**	t	•
	t		R	•
	t		R ²	•
	t			•
	t			•
	t			•

T-Test

ومن خلال الجدول رقم (١٤) والذي يتعلق بنوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :

١ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هذه العلاقة تمثل ٧٤٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

٢ - أن أبعاد عملية التمكين الوظيفي يمكن أن تفسر حوالي ٥٥٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات أداء العاملين في جامعة الطائف.

:

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربعة متغيرات فقط تمثل أبعاد عملية التمكين الوظيفي (الأهمية، والكفاءة، والاختيار، والتأثير) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. هذا ويجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على الأهمية (٠٣٩)، والكفاءة (٠٢٨٤)، والتأثير (٠١٧٣)، والاختيار (٠١٦٣)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٤).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم قبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر غموض تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ١٠٠ (وفقاً لاختبار F) بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف. كما تقرر رفض فرض عدم قبول الفرض البديل لأربع متغيرات وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة إحصائية ١٠٠ وذلك وفقاً لاختبار T-Test (انظر الجدول رقم ١٤).

وبعد التحقق من نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف بصورة إجمالية، فسوف نتناول بالتحليل في هذا الجزء التتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين كل بعد من أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف بصورة تفصيلية.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التتحقق من نوع وقوة العلاقة بين كل بعد من أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف على حدة. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي :

() : تتلخص نتائج العلاقة بين الأهمية (المغزى من العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (١٥) :

	R	Beta	()
t	t	** t	.
t	t	** t	.
t	t	t	R
t	t	t	R ²
t	t	t	•
t	t	t	•
t	t	t	•
t	t	t	•

ومن خلال الجدول رقم (١٥) والذي يتعلّق بنوع وقوّة العلاقة بين الأهميّة (المغزى من العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهمية (المغزى من العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٦٦٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
 - أن متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤٣٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك متغيرين فقط من متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
 - أن متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن إدارة الجامعة تشعرني بأهميتي كعنصر فعال في أداء عملي (٠.٤٩٦)، وتعتبر مهام وظيفتي في الجامعة لها معنى وقيمة بالنسبة لي (٠.٢٥٦)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٥).

-) : تتلخص نتائج العلاقة بين الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (١٦) :

	R	Beta	()
,	,	**	,	-
,	,	**	,	-
,	,	**	,	-
,	,	,	,	-
,	,	,	,	-
			R	•
			R^2	•
				•
				•
				•
				•

T-Test

**

ومن خلال المجدول رقم (١٦) والذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :

- ١ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٢٪ (وفقاً لعامل الارتباط المتعدد).
- ٢ - أن متغيرات الكفاءة في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٥٢٪ (وفقاً لعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٣ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أربع متغيرات فقط من متغيرات الكفاءة في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤ - أن متغيرات الكفاءة الأكثر تفسيراً لاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشمل على أن كل فرد في الجامعة لديه المهارات والمعلومات التي تمكنه من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفته (٤٣٩)، ويسيطر كل فرد بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعده في أداء عمله داخل الجامعة (٢٣٤)، ويرى رئيس المبادر وزملائي في الجامعة أنني أقوم بأداء مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية (١٨٨) ويمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً بالجامعة (١١٠)، وذلك كما هو موضح في المجدول رقم (١٦).

ـ : تتلخص نتائج العلاقة بين حرية الاختيار والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف

في الجدول رقم (١٧) :

	R	Beta	()	()
١	,	**	,	,
٢	,	**	,	,
٣	,	**	,	,
٤	,	**	,	,
٥	,	**	,	,
٦	,	**	,	,
			R	•
			R^2	•
				•
				•
				•

T-Test

**

ومن خلال الجدول رقم (١٧) والذي يتعلق بنوع وقوف العلاقة بين حرية الاختيار والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :

- ـ ١ـ أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية الاختيار والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٧٠٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ـ ٢ـ أن متغيرات حرية الاختيار في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٤٩٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

-٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات حرية الاختيار في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.

-٤- أن متغيرات حرية الاختيار الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها - تشتمل على أن كل فرد في الجامعة يقوم بوضع الجداول الزمنية التي تمكنه من أداء عمله (٢٥٠، ٢٩٠)، ويشارك العاملون بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل (١٧٠)، ويتوافر لدى كل فرد بالجامعة الصالحيات التي تمكنه من أداء عمله (١٦٧)، ويستطيع الأفراد تغيير الطرق التي يؤدون بها أعمالهم (١٢٤)، ومهام عملي روتينية لا تسمح بحرية التفكير والتخاذل القرارات (١٠٧)، وأخيراً يتم إتباع عدد من الإجراءات الروتينية بغرض إنهاء بعض الأعمال المختلفة داخل الجامعة (١٠٧)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٧).

- : تتلخص نتائج العلاقة بين التأثير والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في الجدول رقم (١٨) :

	R	Beta	()	()
,	,	** ,	.	-
,	,	** ,		-
,	,	,		.
,	,	,		.
,	,	,		.
,	,	,		.
,	,	,		.
			R	•
			R ²	•
				•
				•
				•
				•

T-Test

**

ومن خلال الجدول رقم (١٨) والذي يتعلق بنوع وقوة العلاقة بين التأثير والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف يتضح النتائج التالية :

- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هذه العلاقة تمثل ٦٢٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- ٢- أن متغيرات التأثير في جامعة الطائف يمكن أن تفسر حوالي ٣٨٪ (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك متغيرين فقط من متغيرات التأثير في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف.
- ٤- أن متغيرات التأثير الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف - مرتبة حسب درجة أهميتها- تشتمل على أن الرئيس المباشر في العمل يمتلك السلطة التي تمكنه من تصحيح أخطاء مرؤوسيه في الجامعة (٣٧٣٪)، ويساهم كل فرد بدرجة كبيرة في وضع أهداف وخطط الجامعة (٣٤٪)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٨).

-

توصل الباحث إلى عدد من النتائج والتي يمكن تصنيفها إلى نتائج تتعلق بتحليل العلاقة بين مقومات التمكين ومستوى أداء العاملين من ناحية ، ونتائج تتعلق بتحليل العلاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين من ناحية أخرى ، وسوف يتناول الباحث النتائج التي تم التوصل إليها وذلك على النحو التالي :

(،)

- أظهرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج التي تتعلق بالعلاقة بين مقومات التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف. وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي :
- ١- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التمكين الوظيفي (الثقافة التنظيمية ، والمشاركة ، والتدريب المستمر ، والثقة الإدارية ، ووضوح الدور ، والحصول على المعلومات ، وفرق العمل) ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف.
 - ٢- تمثل أهم مقومات عملية التمكين الوظيفي والأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف في الحصول على المعلومات ، والتدريب المستمر ، والثقة الإدارية ، ووضوح الدور ، والمشاركة ، وأخيراً الثقافة التنظيمية.
 - ٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك خمس متغيرات فقط من متغيرات الثقافة التنظيمية في جامعة

الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتمثل متغيرات الثقافة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن إدارة الجامعة تنظر إلى العنصر البشري على اعتبار أنه أهم موارد الجامعة، وتثق إدارة الجامعة في قدرات وخبرات الأفراد العاملين بها، وتمنح الجامعة العاملين قدرًا كبيراً من حرية التصرف في ممارسة أعمالهم، وتهتم الجامعة بتزويد العاملين بالصلاحيات لحل مشاكل الطلاب، وأخيراً يعبر إشباع حاجات العاملين من أواويات إدارة الجامعة.

٤ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك أربع متغيرات فقط من متغيرات المشاركة في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتمثل متغيرات المشاركة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن العاملون في الجامعة يجدون سهولة في التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات، ويشارك العاملون في صياغة رسالة وأهداف الجامعة، ويطلعون رئيسياً على المعلومات التي ترد إليه من إدارة الجامعة، وأخيراً يشارك العاملون بالجامعة فيما بينهم في تحمل المهام المسندة إليهم.

٥ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك ثلاث متغيرات فقط من متغيرات الاتصالات الإدارية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتمثل متغيرات الاتصالات الإدارية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن هناك نظام جيد للاتصالات الإدارية في جامعة الطائف، وتتبع إدارة الجامعة سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين بها، وأخيراً يجد العاملون سهولة في الاتصال برؤسائهم المباشرين عندما يتعرضون لمشكلة معينة في العمل داخل جامعة الطائف.

٦ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات التدريب المستمر في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتمثل متغيرات التدريب المستمر الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أنه يتم قياس فاعلية التدريب بمدى إشباع حاجات العاملين والطلاب معاً، وأشعر بأنني أتلقي تدريباً كافياً يساعدني على أداء عملي بكفاءة داخل الجامعة، وتهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين في مجال التعامل مع

الطلاب، وتهتم إدارة الجامعة بعقد برامج تدريبية لتمكين العاملين من وظائفهم، وتركز برامج التدريب على كيفية مواجهة المواقف الطارئة، وأخيراً لا تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالجامعة كافية.

-٧ أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك أربع متغيرات فقط من متغيرات الحوافز والمكافآت تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتتمثل متغيرات الحوافز والمكافآت الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن نظام الحوافز والمكافآت يشجع العاملين بالجامعة على الابتكار والمبادرة، ويشعر العاملون في الجامعة بأن هناك نظاماً مرضياً للحوافز، ويتميز نظام الحوافز بالعدالة بين جميع العاملين داخل الجامعة، وأخيراً يتم تحفيز العاملين على أساس جماعي وليس فردي.

-٨ أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات الثقة الإدارية في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتتمثل متغيرات الثقة الإدارية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن كل فرد في الجامعة يشعر بالثقة في أداء العمل المكلف به، ويتافق معظم العاملين في آرائهم واتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف الجامعة، ويشعر العاملين بحرية وثقة عندما يتحدثون عن المشكلات التي تواجههم في العمل، ويعتقد رئيسي المباشر أنني أقوم بأداء عملي بكفاءة وفاعلية، وأشعر بالخسارة إذا انتقلت إلى العمل في مكان آخر خارج الجامعة، وأخيراً كثيراً ما يتحدث معه رئيسي المباشر عن مشكلاته الشخصية.

-٩ أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك متغيرين فقط من متغيرات وضوح الدور تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتتمثل متغيرات وضوح الدور الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن كل فرد في الجامعة يعرف نوع ومستوى الأداء المتوقع تحقيقه، وكذلك أيضاً يعرف كل فرد من العاملين في الجامعة مهام وأعباء وظيفته.

-١٠ أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات الدعم التنظيمي تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتتمثل متغيرات الدعم التنظيمي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن جميع الرؤساء

يشجعون كافة العاملين بالجامعة على التعبير عن آرائهم، ويحرص رئيسى على التعرف على آراء العاملين نحو القرارات التي يتم اتخاذها، ويحرص رئيسى على تعريف العاملين بالإنجازات المطلوب تحقيقها، ومن السهل الحصول على تعاون الزملاء لحل المشاكل المتعلقة بالعمل، ويقوم كل فرد بالجامعة بتقديم المساعدة الكافية للزملاء لأداء عملهم، وأخيراً في بعض الأعمال يفتقد بعض العاملين إلى مساندة وتشجيع الزملاء في الجامعة.

١١ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصول على المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك أربعة متغيرات فقط من متغيرات الحصول على المعلومات في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتتمثل متغيرات الحصول على المعلومات الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن العاملين يجدون سهولة في الحصول على المعلومات الالزمة لأداء عملهم، وتوجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع رؤسائي حول مشكلات العمل، ويساعدني رئيسى في توفير المعلومات المتعلقة بحل مشاكل الطلاب، وأخيراً يتوافر لدى العاملين بالجامعة معلومات كافية عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

١٢ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي (فرق العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك ثلاثة متغيرات فقط من متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتتمثل متغيرات العمل الجماعي (فرق العمل) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن جميع الأفراد في الجامعة يعملون معاً لحل المشكلات التي تواجههم، وينجح المديرون السلطة لأعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل، وأخيراً يهتم جميع الأفراد العاملون في الجامعة ببعضهم البعض.

(،)

أظهرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج التي تتعلق بالعلاقة بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي ومستوى أداء العاملين في جامعة الطائف. وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي :

١ - أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية التمكين الوظيفي وأداء العاملين في جامعة الطائف (مأخوذة بصورة إجمالية). وأن هناك أربع متغيرات فقط تمثل أبعاد عملية التمكين الوظيفي (الأهمية، والكفاءة، والاختيار، والتأثير) وتتمتع دون غيرها بعلامات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتتمثل هذه المتغيرات حسب درجة أهميتها في الأهمية، والكفاءة، والتأثير، والاختيار.

٢- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهمية (المغزى من العمل) والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك متغيرين فقط من متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتمثل متغيرات الأهمية (المغزى من العمل) الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن إدارة الجامعة تشعرني بأهميتي كعنصر فعال في أداء عملي ، وتعتبر مهام وظيفتي في الجامعة لها معنى وقيمة بالنسبة لي.

٣- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك متغيرين فقط من متغيرات الكفاءة في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلامات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتمثل متغيرات الكفاءة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن كل فرد في الجامعة لديه المهارات والمعلومات التي تمكنه من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفته ، ويسيطر كل فرد بدرجة كبيرة على الطرق والوسائل التي تساعد في أداء عمله داخل الجامعة ، ويرى رئيس المبادرات والملائي في الجامعة بأنه أقوم بأداء مهام وظيفتي بكفاءة وفعالية ، ويمكنني التعامل بكفاءة مع المشكلات الوظيفية التي تتطلب علاجاً فورياً بالجامعة.

٤- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرية الاختيار والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك ستة متغيرات فقط من متغيرات حرية الاختيار في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلامات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتمثل متغيرات حرية الاختيار الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن كل فرد في الجامعة ينجز بوضوح الجداول الزمنية التي تمكنه من أداء عمله ، ويشارك العاملون بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في العمل ، ويتوافق لدى كل فرد الصالحيات التي تمكنه من اتخاذ أي إجراء يمكنه من أداء عمله ، ويستطيع الأفراد تغيير الطرق التي يؤدون بها أعمالهم ، ومهام أعمالهم روتينية لا تسمح بحرية اتخاذ القرارات ، وأخيراً يتم إتباع عدد من الإجراءات الروتينية بغرض إنهاء بعض الأعمال المختلفة داخل الجامعة.

٥- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وأن هناك متغيرين فقط من متغيرات التأثير في جامعة الطائف تتمتع دون غيرها بعلامات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف. وتمثل متغيرات التأثير الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف في أن الرئيس المباشر في العمل يتلقى السلطة التي تمكنه من تصحيح أخطاء مرؤوسه في الجامعة ، ويساهم كل فرد بدرجة كبيرة في وضع أهداف وخطط الجامعة.

في ضوء النتائج السابقة فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات وذلك على النحو التالي :

- ١ - العمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين من حيث مفهوم ، ومقومات وأبعاد التمكين ، وي يكن أن يتم ذلك عن طريق توفير المراجع العلمية في هذا المجال ، هذا بالإضافة إلى الاستعانة بتجارب المؤسسات التي قامت بالفعل بتطبيق عملية التمكين حتى يمكن الاستفادة من الجوانب الإيجابية المترتبة على ممارسة عملية التمكين ، والحد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وكيف يمكن مواجهتها.
- ٢ - تهيئة بيئة العمل في جامعة الطائف بما يدعم عملية تمكين العاملين ، وي يكن أن يتم ذلك من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد ، وتبادل المعلومات ، وتحسين عملية الاتصالات ، والحد من الصراعات التي تحدث بين أعضاء التنظيم ، والأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال المختلفة ، وتشجيع العاملين على تقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية ، وكذلك إتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم.
- ٣ - ضرورة العمل على تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة الطائف ، وي يكن أن يتم ذلك من خلال مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة ، والتي تركز على مقومات وأبعاد التمكين ، حيث إنمثل هذه البرامج إذا أحسن تصمييمها وتنفيذها فإنها يمكن أن تساهم في تنمية مهارات العاملين بالشكل الذي يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، وبالتالي تحسين الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب في جامعة الطائف.
- ٤ - الاهتمام بعملية تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية وذلك من خلال تركيز جهود التحسين والتطوير التنظيمي على مقومات التمكين (الثقافة التنظيمية ، والمشاركة ، والاتصال الفعال ، والتدريب المستمر ، ونظام الحوافز ، والثقة الإدارية ، ووضوح الدور ، والدعم التنظيمي ، والحصول على المعلومات ، وفرق العمل) للعاملين في جامعة الطائف من ناحية ، والتركيز على أبعاد التمكين (الأهمية ، والكفاءة ، والقدرة على الاختيار ، والتأثير) للعاملين في جامعة الطائف من ناحية أخرى ، حيث إنمقومات وأبعاد التمكين يمكن أن تساهم في زيادة عنصر الرضاء الوظيفي للعاملين ، الأمر الذي يعكس أثره على الخدمة التعليمية المقدمة لطلاب جامعة الطائف.
- ٥ - إن تحسين جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف هو مجال يلعب فيه التمكين دوراً حيوياً بصفة عامة ، حيث إنتحسين جودة الخدمة التعليمية ضروري عند حدوث فشل في أداء الخدمة ، أو يعني آخر أن تحسين جودة الخدمة التعليمية ضروري أيضاً لدعم عملية النجاح والتفوق للمنظمة التعليمية ذاتها. وأن فرق العمل التي تدير نفسها ما هي إلا نوعاً من التمكين ، ويدعم ذلك أيضاً المنظمات التعليمية التي تبني فكرة التعليم المستمر ، وتلك التي تدرب جميع العاملين فيها على الأساليب الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ومن أهمها تمكين العاملين.

٦ - ضرورة العمل على تصحيح القصور في مجال تقديم الخدمة التعليمية في جامعة الطائف بسرعة وبشكل مرضى، وإذا لم يتم تصحيح ومعالجة القصور، فإن المستفيدون من الخدمة (الطلاب) يمكن أن يفقدوا الثقة في كفاءة مقدمي الخدمة أنفسهم، حيث إن التمكين الوظيفي للعاملين في جامعة الطائف هو أحد المكونات الرئيسية في كسر حلقة الفشل في مجال تقديم الخدمات بصفة عامة، كما أنه مكون حيوى في الحفاظ والبقاء على رضا العميل (الطالب) عن الخدمة التعليمية المقدمة من العاملين في جامعة الطائف.

٧ - يجب أن تقوم إدارة الجامعة بإعطاء موظفي الخط الأول المسؤولية والسلطة التي هم بحاجة إليها حتى يتصرفوا بسرعة دون وجود سلسلة طويلة من الأوامر، ومن خلال تمكين العاملين فإن الإدارة تتخلى عن رقابة العديد من سمات توصيل الخدمة، وبسبب ما يتاح لهم من حرية التصرف بعيداً عن الحدود والمعوقات يمكن أن يعطوا استجابات وردود سريعة، ملائمة ومنصفة للعملاء (الطلاب) حتى يكونوا راضين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.

٨ - حتى يتحقق النجاح لعملية التمكين في جامعة الطائف، فإننا نقترح مجموعة من العناصر الأساسية وهي أن يتم السماح بتبادل المعلومات بالدقة المطلوبة، وفي الوقت المناسب لكافة العاملين، وأن يتم التحول من نظام الإشراف القائم على التوجيه والتحكم، وأن يتم إعادة النظر في نظام المكافآت، ويتم توفير مجموعة من البرامج التدريبية للقيادات الإدارية المختلفة في جامعة الطائف. وإذا توافرت المقومات والأبعاد الازمة لتطبيق التمكين الوظيفي للعاملين، فإنها تساهم بطريقة إيجابية في إيجاد وإدراك عملية التمكين والذي يؤثر بدوره على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تحسين الخدمة التعليمية المقدمة من العاملين في جامعة الطائف.

-

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي :

- ١ - إمكانية التحقق من أثر مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي على الخدمات الصحية وإمكانية المقارنة فيما بينها وذلك من حيث متطلبات وأبعاد التمكين الوظيفي للعاملين وأثرها مدى رضا المستفيدون من الخدمة.
- ٢ - إمكانية تحليل وتقييم مقومات وأبعاد تمكين العاملين في الشركات السياحية، وإمكانية المقارنة فيما بينها وذلك من حيث مقومات التمكين الوظيفي من ناحية، وأبعاد تمكين العاملين من ناحية أخرى.

- ٣- إمكانية التحقق من مدى توافر مقومات وأبعاد التمكين الوظيفي في المؤسسات التعليمية المختلفة وأثرها على الالتزام التنظيمي.
- ٤- إمكانية تحليل العلاقة بين مقومات وأبعاد التمكين وبعض التغيرات التنظيمية مثل سلوك المواطن التنظيمية من ناحية ، ومدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات المختلفة من ناحية أخرى.

- [١] القرن الكريم
- [٢] إدريس، ثابت عبد الرحمن. "إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام تحليل المتغيرات المتعددة: دراسة تطبيقية لتقسيم سوق بعض منتجات الأكل السريع باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد" مجلة آفاق جديدة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ١٩٩١.
- [٣] إدريس، ثابت عبد الرحمن، "تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمات الصناعية لقطاع الأعمال العام : دراسة تطبيقية لأساليب تحليل العوامل ، وتحليل الانحدار المتعدد ، وتحليل التمايز لجموعتين في البحوث الإدارية" ، مجلة آفاق جديدة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ١٩٩٢ .
- [٤] إدريس، ثابت عبد الرحمن، "تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والتسويق الخارجي وأثرها على رضاء العملاء: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية" ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد الأول ، المجلد الثالث والثلاثون ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٦ .
- [٥] إدريس، ثابت عبد الرحمن، "تحليل وقت التأخير الإجمالي في عملية اتخاذ قرارات شراء السلع الاستهلاكية مرتفعة الثمن: دراسة تطبيقية" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد الخامس ، العدد الثاني ، ١٩٩٨ .
- [٦] إدريس، ثابت عبد الرحمن، "تصنيف سوق الحضانة الخاصة في الكويت وتقييم جودة الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، نوفمبر ١٩٩٧ .
- [٧] إدريس، ثابت عبد الرحمن، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد الرابع ، العدد الأول ، نوفمبر ١٩٩٦ .

- [٨] إدريس، ثابت عبد الرحمن، "مدخل جديد لإستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيق لنموذج كشف التفاعل التلقائي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، ١٩٩٩.
- [٩] إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسى، جمال الدين محمد، "قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينهما وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء، مدخل منهجي تطبيقي"، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة جامعة طنطا، ١٩٩٣.
- [١٠] بازرעה، محمود صادق، *بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية*، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٩.
- [١١] باعثمان، ريم عبد الرحمن، "تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ١٤٢٣/٢٠٠٣.
- [١٢] التويجري، محمد إبراهيم، "تأثير مركز التحكم كعامل وسطى في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، ١٩٨٨.
- [١٣] حسن، سالي على محمد، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- [١٤] حيدر، معالي فهمي، "دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية"، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠٠١.
- [١٥] الخطيب، محمود أحمد، "إمكانيات تطبيق مدخل تمكين العاملين في الشركات الصناعية"، بحث مرجعي، المؤتمر العلمي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، إبريل ٢٠٠٠.
- [١٦] المدهون، موسى توفيق، "نموذج مقترن لتمكين لعاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، المجلد (١٣)، العدد (٢)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ١٩٩٩.
- [١٧] الشريف، طلال عبد الملك، "الأبعاد القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض ٢٠٠٤.
- [١٨] طه، حسين السيد، "تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي وأثر ذلك على جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية"، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠٠٥.

- [١٩] العتيبي، آدم غازي، "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت" ، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد ، العدد التاسع ، ١٩٩٨ .
- [٢٠] العتيبي، آدم غازي، "أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الأول ، العدد الأول ، ١٩٩٣ .
- [٢١] العتيبي، سعد مرزوق، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي" ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة ، الخبر، السعودية ، ١٧ - ١٨ إبريل ٢٠٠٥ .
- [٢٢] قوى، بوحينه، والإمام سلمى، "علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية" ، المجلة العلمية للإدارة ، المجلد الأول ، العدد الأول ، الجمعية السعودية للإدارة ، الرياض ٦ . ٢٠٠٦ .
- [٢٣] البيض، على محمود، وعواد، عمرو محمد أحمد، "محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، يناير ، ٢٠٠٢ .
- [٢٤] مرزوق، عبد العزيز، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية المصرية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ٢٠٠٧ .
- [٢٥] مقرض، عبد الفتاح محمد يوسف، "علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بعينة من شركات هيئة قناة السويس" ، مجلة آفاق جdaleة ، السنة التاسعة ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ١٩٩٧ .
- [٢٦] ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، البحوث والدراسات ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .
- [٢٧] ملحم، يحيى سليم، "العلاقة بين الموظفين والعملاء: تشخيص أثر قدرات الموظف وتمكينه" ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثاني ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ٢٠٠٤ .
- [٢٨] نافع، وجيه عبد الستار، "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية المصرية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ٢٠٠٦ .
- [٢٩] يعقوب، مجذ الدين محمد، القاموس المحيط ، الطبعة السابعة ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، ٢٠٠٣ .
- [٣٠] Ashworth, D., and Meglino, B., Organizational Climate and Employee Performance, The Mid-Atlantic Journal of Business, Vol. 21, No. 1, Winter, 1983.
- [٣١] Binder, C., Organizational Change and Staff Empowerment, *Correction today*, Vol.65, No.1, 2003, P.6.

- Bowen D., and Lawler, E., Empowering of Service Employees, *Sloan Management Review*, Summer, 1995, PP.73-83. [¶¶]
- Bowen D., and Lawler, E., The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, *Sloan Management Review*, Spring, 1992, PP.31-40. [¶¶]
- Buffa, E., and Sarin, R., Modern Production Management, 2nd Ed., John Wiley and Sons, Inc., New York, 1987. [¶¶]
- Byham, W., Characteristics of An Empowered Organization, In Ginnodo, B., (Ed), *The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Studies*, Arlington Heights, IL Pride, 1997. [¶¶]
- Chebat, J., and Kollias, P., The Impact of Empowerment on Customer Contact Employee, Roles in Service Organizations, *Journal of Service Research*, Vol.3.No.1, 2000. [¶¶]
- Conger, J., and Kanungo, R., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, 1988, PP. 471-482. [¶¶]
- Corsun, D., and Enz, C., Predicating Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support Based Relationships', *Human Relations*, Vol. 52 , No.2 . 1999, PP.315-327. [¶¶]
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., Shamir, B., Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment, *Academy of Management Journal*, Vol.45, 2002, PP.735-744. [¶¶]
- Edward, L., The Role of Information Technology in Quality Management Implementation and Its Impact on Organizational Performance, PhD Thesis, University of Capella, USA, 2007. [¶¶]
- Ferguson, K., Human Resources Management Systems and Firm Performance, PhD Thesis, University of Louisville, USA, 2006. [¶¶]
- Hancer, M., An Analysis of Psychological Empowerment and Job Satisfaction for Restaurant Employees, PhD Thesis, The Ohio State University, 2001. [¶¶]
- Hill, F., and Hug, R., Employee Empowerment: Conceptualization, *Total Quality Management*, Vol.15, No.8, 2004. [¶¶]
- Honold, L., A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organization*, Vol.5, No.4, 1997, PP.202-212. [¶¶]
- Keller, T., and Donserean, F., Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective, *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, 1995. [¶¶]
- Larwood, D., Home Healthy Care Quality Improvement: Its Relationship to Organizational Culture and Its Effect on Employee Satisfaction and Organizational Performance, PhD Thesis, University of Maryland, USA, 2006. [¶¶]
- Lu, Y., Information Technology, Uncertainty and Organizational Performance, Development of Measures and Empirical Examination, PhD Thesis, University of Wisconsin, USA, 2006. [¶¶]
- Lynn, G., Self – Regulation and the "Big Five" Personality Traits as Determinants of Employee Empowerment Behavior, *Industrial Psychology*, Vol. 54. No.7, 1993, PP.142-153. [¶¶]
- Mallak, L., and Kurstedt, H., Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture. *Industrial Management*, November/December, 1996, PP.8-10. [¶¶]
- Marie, et. al., The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction, and Performance, *Dissertation Abstracts International*, Vol. 54, No.4, 1993. [¶¶]
- Mark. F., & Enz. C., The Impact of Empowerment on Service Employee, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 7. No. 2 1995. [¶¶]

- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R. and Jackson, D., Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, 1989. [52]
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press, Inc., New York, 1982. [53]
- Moye, M., and Henkin, A., Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal trust in Managers, *Journal of Management Development*, Vol.25, No.2, 2006. [54]
- Nykodym, N., Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, Vol.2, No.3, 1994. [55]
- Osborne, J., Component of Empowerment and How They Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intent to Level the Job, Faculty of Peabody College of Vanderbilt University, PhD Thesis, 2002. [56]
- Parker, L., and Price, R., Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Worker's Sense of Control Over Decision Making, *Human Relation*, Vol. 47. No.8, 1994, PP.523-531. [57]
- Piercy, G., The Dimensions of the Learning Organization as Performance Indicators in the Church, PhD Thesis, University of Walden, USA, 2007. [58]
- Pietrzyk, W., The Relationship of Reward Structure and the Performance of New Military Product Teams: An Exploratory Analysis, PhD Thesis, University of Capella, USA, 2006. [59]
- Robert, C., et al., Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism, *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.5, 2000. [60]
- Salazer, J., The Relationships Between Hospitality Employee Empowerment, Overall Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Race and Gender Differences, PhD Thesis, Auburn University, 2000. [61]
- Shore, L. and Martin, H., Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relations*, Vol. 42, No.7, 1989. [62]
- Sigler, T., The Empowerment Experience: A Study of Font-Line Employee (Textile Workers), *Industrial Sociology and Labor Relations*, Vol. 58, No 12, 1997, PP.376-388. [63]
- Sink, D. Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1989. [64]
- Spreitzer, G., Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol., 38, No.5. 1995. [65]
- Spreitzer, G., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment *Academy of Management Journal*, Vol., .35, No.2, 1996. [66]
- Turner, J., Employee Empowerment: Relationships between Location in the Hierarchy, Span of Control, and Industry Type on Perceptions of Empowerment, MS Dissertation, University of north Texas, USA 2006. [67]
- Ward, P., A Study of Organizational Variables Affecting Worker Empowerment, PhD Thesis, University of Miami, 1993. [68]
- Wendell, S., An Examination of the Relationship between Leadership Style and Empowerment, PhD Thesis, Regent University, Ann Arbor, Michigan, USA 2003. [69]
- Wiener, Y., and Vardi, Y., Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 26, No.1, August, 1980. [70]
- Wilkinson, A., Empowerment Theory and Practice, *Personnel Review*, Vol.27, No.1, 1988, PP.40-56. [71]

The Employee Empowerment and its Impact on the Performance of Employees in Taif University

Dr. Wageeh Abd-Elstar Nafi

Assistant Professor- College of Adin. & Financial Sciences – Taif University .

(Received 19/1/2007; accepted for publication 12/4/2008)

Abstract. The general purpose of this study is to investigate the employee empowerment and its impact on the performance of employees in Taif University. This is ascribed to the fact that the approach of employees empowerment is one of the modern approaches in the field of human resources management. This approach may be used to improve performance, productivity, service quality, satisfaction of employees and customers and increasing organizational efficiency.

It should be indicated that raising the level of performance of employees may be attained through investigating and analyzing employee empowerment, taking into account that the diagnosis and analysis of the requirements necessary to apply employee empowerment (such as organizational culture, participation effective communication, continuous training, incentives system, managerial trust, clarity of role, organizational support, getting the required information and teamwork) and dimensions of empowerment (such as work importance, efficiency, freedom of choice and influence) are vital means through which Taif University may improve the performance of its employees. This means that the diagnosis and analysis of the requirements and dimensions of employee empowerment and recognition of the role of each employee provide the logical framework and necessary procedure required to pave the way for improving the performance of employees in Taif University.

(/) - () ()

-

**

*

*

**

(/ / / /)

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي أحد الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإداري في الوحدة الاقتصادية، كما يعتبر نظام إدارة التكاليف أحد الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المحاسبي. وفي سبيل ذلك يصعب إن لم يكن مستحيلًا تصور عملية اتخاذ قرارات صائبة في ظل عدم وجود نظام لإدارة التكاليف في الوحدة الاقتصادية المعينة وأن الأخذ بتبرير أن المنظمات الصحية الحكومية لا تسعى أساساً لتحقيق الربح لا يشفع لها بعدم وجود أنظمة لإدارة التكاليف لديها؛ لأن الهدف من وجود أنظمة تكاليف لا يقتصر فقط على إمداد القائمين على اتخاذ القرارات بتكاليف الخدمات النهائية وإنما يتعد الهدف ليشمل توفير معلومات عن تكاليف الخدمات النهائية والوسيلة لأغراض التسويق الداخلي أيضاً، لأغراض الرقابة على عناصر التكاليف، لأغراض تقييم الأداء، لأغراض قياس التكاليف الاجتماعية التي تحملها الدولة في حالة مجانية توفير الخدمات الصحية أو توفيرها بأسعار زهيدة للمواطن. ودعنا نؤكّد في هذا النطاق على أن نظام المعلومات المحاسبي باعتباره نظاماً رئيسياً يمكن تفريغه إلى ثلاثة أنظمة معلومات محاسبية فرعية هي : نظام معلومات محاسبي يختص بمجال المحاسبة المالية للتعرف على الأحداث الاقتصادية وإتمام الدورة المحاسبية بجميع خطواتها ، ونظام معلومات محاسبي يختص بمجال إدارة التكاليف من حيث قياس عناصر التكاليف المختلفة وتحليلها وتوفير المعلومات ذات الخصائص المطلوبة من دقة ، ملاءمة ، وقنية ، واقتصادية لتخدي القرارات. بالإضافة إلى المكون الفرعي الثالث لنظام المعلومات المحاسبي والذي يرتبط بتنفيذ الدورات التشغيلية للإنفاق ، الإيرادات ، التحويل ، و التمويل .

وتأسِيساً على ضرورة تواجد نظام تكاليفي لدى المنظمات الصحية بصفة عامة ، بغض النظر عن عدم استهداف تلك المنظمات لتحقيق الربح لكنها وحدات حكومية تتلقى الاعتمادات المالية من الموازنة العامة للدولة بصفة خاصة ، فإن الأمر يتطلب من الباحثين تركيز الاهتمام حول أنظمة إدارة التكاليف ، وبيان الخلفية العلمية لتلك الأنظمة وطبيعة مخرجاتها والدراسات التي أجريت في هذا النطاق وما يمكن الخروج به من نتائج من ناحية ، وتوصيات يمكن الأخذ بها في هذا المجال من ناحية أخرى .

تكمن مشكلة البحث في القصور الواضح في مجال محاسبة تكاليف قطاع الخدمات بصفة عامة ، وفي مجال توفير الخدمات الصحية الحكومية منها بصفة خاصة. وربما يمكن تبرير تلك المشكلة من خلال عدم اقتناع القائمين على إدارة الأجهزة الحكومية بأهمية توافر تلك الأنظمة التكاليفية طالما أن معظم إن لم يكن كل تلك الخدمات تقدم للمواطنين بدون مقابل أو أن المقابل الذي يتم استرداده ضعيفاً إذا ما تم مقارنته بتكلفة تجهيز تلك الخدمة. إلا أن ما

...

يدعم مشكلة البحث وجود فجوة المعالجة بين ما يتم من قبل إدارة المستشفيات السعودية الحكومية وبين ما يفصح عنه استقراء الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا النطاق.

وإذا ما تم تأييد عملية تطوير أنظمة إدارة التكاليف في حالة وجودها، أو تصميم أنظمة إدارة تكاليف جديدة في حالة عدم توافرها، فإن مشكلة البحث في هذه الحالة تتم لتشمل الكشف عن الأهداف التي تسعى إدارة المنظمات الصحية لتحقيقها من خلال تفعيل وتشغيل أنظمة إدارة التكاليف لديها. أيضاً فإن ترجمة الأهداف المتفق عليها يتطلب امتداد مشكلة البحث لتشمل التعرف على المقومات الأساسية التي يبني عليها النظام التكاليفي سواء ارتبطت تلك المقومات بوحدة النشاط، مراكز التكاليف، عناصر التكاليف، المجموعة المستندة، المجموعة الدفترية، ومجموعة القوائم والتقارير. ولا يخفى على القارئ أن جزءاً كبيراً من مشكلة البحث ينطوي على تحديد وحدات مخرجات الخدمات المتنوعة وغير المتتجانسة التي تنتج عن الأقسام والمراكز الطبية وغير الطبية والإدارية والتمويلية والتي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمات الصحية، بالإضافة إلى تحديد أساس تحويل عناصر التكاليف المتعددة والمتباعدة.

-

تشير جريدة الشرق الأوسط في عددها رقم ٨١٧٤ في الخامس عشر من أبريل عام ٢٠٠١ (جريدة الشرق الأوسط، ٢٠٠١) [١] ومن خلال تصريح لوزير الصحة السعودي أن طريقة العلاج المجانة المتبعة في السعودية حالياً غير قابلة للاستمرار، وأن هناك تجارب خلنجية تدل على أن فرض رسوم صغيرة على تقديم الخدمة سوف يساهم في تقليل عدد المراجعات المتكررة وغير الضرورية للمستشفيات أو المستوصفات، كما أشارت أيضاً إلى أن متوسط الإنفاق السنوي الصحي على الفرد في هذا التاريخ بلغ ١٨٠٠ ريال. أما ضمن العدد رقم ٩٠٤٨ من الجريدة نفسها في السادس من سبتمبر عام ٢٠٠٣م (جريدة الشرق الأوسط، ٢٠٠٣م) [٢] فقد تم الإفصاح على أن الإنفاق الصحي بلغ في هذا العام ٣٠.٣ مليار ريال بنسبة ٤.٨٪ من حجم الناتج المحلي وأن الإنفاق السنوي الصحي للفرد ١٩٣٢ ريال، كما وأن نسبة الإنفاق العام ٨٠٪ بينما نسبة الإنفاق الخاص تصل إلى ٢٠٪ تقريباً.

أما جوهر معلومات الشرق الأوسط التجارية (www.ameinfo.com) (فيشير إلى أن الإنفاق السنوي الصحي لعام ٢٠٠٩م بلغ ٥٠ مليار ريال منها ٣١ مليار ضمن الموازنة العامة والباقي ١٩ مليار تمويل خاص. ومن المنتظر أن يصل حجم هذا الإنفاق عام ٢٠١٥م إلى ٧٠ مليار، وأشارت تلك المعلومات إلى أن السعودية تحتل المرتبة الرابعة ضمن دول الخليج وفق تقرير منظمة الصحة العالمية من حيث نسبة الإنفاق السنوي الصحي، حيث بلغ الإنفاق السنوي الصحي على الفرد ٢٠٩٨ درهم أي ما يعادل ٣.٤٪ من الدخل القومي. كما أفاد ذات المرجع بأنه من المتوقع أن يصل الإنفاق السنوي السعودي على القطاع الصحي عام ٢٠١٥م إلى ٧٠ مليار ريال.

يتضح من الفقرات السابقة أهمية البحث المرتبط بتطوير أنظمة إدارة التكاليف في المستشفيات الحكومية السعودية، طالما أن حجم الإنفاق السنوي الصحي الممول من الميزانية العامة في تزايد مستمر من ناحية وللعديد من الأسباب من ناحية أخرى :

- الزيادة المستمرة في عدد السكان.
- التطور المتسارع في الخدمات الصحية.
- التغير في أنماط الأمراض غير السارية كأمراض القلب الوعائية والسكري والسرطان والشيخوخة والفشل الكلوي وإصابات الحوادث.
- زيادة المشاكل الطبية والتي تتطلب رعاية لفترة زمنية طويلة.
- ضرورة الاستخدام المتامي لأحدث التقنيات الطبية.
- ارتفاع التكلفة الرأسمالية لإنشاء المرافق الصحية والأجهزة والمعدات وارتفاع مرتباً وأجور العاملين.
- طالما تميز الموارد المتاحة بالندرة النسبية، فإن الأمر يتطلب مراعاة النواحي الاقتصادية عند الأخذ بأي من بدائل التمويلوصولاً للأهداف المبتغاة بكفاءة وفاعلية، وبأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على جودة الخدمة الصحية.
- ضرورة مراعاة الاحتياجات الفعلية والكثافة السكانية والحصر الدقيق للاحتياجات، وعدم التوسع العشوائي في إنشاء المستشفيات.
- استخدام البطاقات الضوئية والتي تشمل كافة المعلومات المرتبطة بالمريض والتي تساعده في خفض عدد مرات المراجعة وإجراء العمليات الجراحية البسيطة وخروج المريض في نفس اليوم وترشيد استعمال الدواء.
- الأخذ بأسلوب الشراء التأجيدي للأجهزة المتخصصة وتجنب الأزدواجية في الاقتناء.
- التفكير في إستراتيجية تقديم الخدمات الصحية للمواطنين مقابل رسوم معينة كأحد البدائل لإصلاح النظام الصحي وكمصدر تمويلي له.

انطلاقاً من عرض مشكلة البحث وأهميته يمكن القول بأن هدف إدارة تكاليف وتبسيير ضرورة الإسراع في تبني إدارة المستشفيات السعودية الحكومية بجانب اعتمادها على اعتمادات الميزانية وما تتطلبه من تقارير، العمل على تصميم أنظمة إدارة تكاليف من شأنها قياس تكلفة وحدات المخرجات المتعددة لأقسام الخدمات الصحية والمساعدة والإدارية والتمويلية، الرقابة على عناصر التكاليف المختلفة والمتعددة، توفير المعلومات الملائمة والدققة

...

والوقتية والاقتصادية لتخذى القرارات ، بالإضافة إلى تقييم الأداء ومتابعة والتأكد من الاستخدام الأمثل لتلك المعلومات.

كما يمتد هدف البحث ليشمل أيضاً الخصائص التي تميز أنظمة إدارة تكاليف المنظمات الصحية العامة والمستشفيات السعودية الحكومية خاصة. أيضاً بيان المقومات الأساسية لتلك الأنظمة وكيفية تبويب عناصر التكاليف ، وطبيعة القوائم والتقارير المطلوب إعدادها.

طالما أن البحث يسعى لتطوير أنظمة إدارة التكاليف لدى المستشفيات السعودية الحكومية مع التطبيق على منطقة القصيم ، فإن تطبيق المنهج الاستقرائي سوف يتکفل باستقراء الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال واستخلاص الدافعية لضرورة وجود تلك الأنظمة التكاليفية من ناحية ، والتعرف على مقوماتها وخصائصها وطرق تبويب عناصر التكاليف فيها بالإضافة إلى محتويات القوائم والتقارير كمخرجات لها من ناحية أخرى. أما تطبيق المنهج الاستنباطي فسوف يتکفل باستنباط نوعية وخصائص المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي التكاليفي وذلك من خلال نتائج قوائم الاستقصاء التي ينوي الباحثان توزيعها على عينة من منتجي ومستخدمي المعلومات المحاسبية التكاليفية.

نظراً لأن البحث يسعى لتطوير أنظمة إدارة التكاليف في المستشفيات السعودية الحكومية فسوف يخرج من نطاق البحث الجانب الآخر من المنظمات الصحية وهي التي تدرج كقطاع خاص من ناحية ، كما يخرج عن نطاق البحث أيضاً المستوصفات الخيرية نظراً لطبيعتها الخاصة من ناحية ثانية ، كما تمتد حدود البحث من حيث الدراسة التجريبية لتقتصر على المستشفيات السعودية الحكومية العاملة في منطقة القصيم فقط من ناحية ثالثة.

يمكن تصنيف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطوير أنظمة إدارة التكاليف في الوحدات العامة التي لا تهدف للربح أساساً ، وبصفة عامة تلك التي تعمل في القطاع الصحي ، ويمكن تصنيف تلك الدراسات من حيث : طبيعة ومهنية الأنظمة التكاليفية ، غرض ونطاق تلك الأنظمة ، الإطار العام ، المقاييس المتوازنة لقياس وتقييم الأداء ، كيفية تصميم وبناء تلك الأنظمة من خلال ثمانية دراسات فرعية في هذا النطاق ، وذلك على النحو التالي :

(،)

ترى دراسة سميث و جودرات (Smith & Goddard, 2002) [٣] أن عملية قياس وتقدير الأداء تمثل نشاطاً إدارياً من قبل المستويات العليا نحو المستويات الدنيا، وذلك بغرض تحقيق الرقابة الإدارية. وأن هذا النشاط من شأنه أن يعكس مدخلاً إدارياً أكثر إستراتيجية ويغطي جوانب متعددة للوحدة الاقتصادية. ويدرك نيلي (Neely, 2005) [٤] بأن موضوع قياس وتقدير الأداء حظي باهتمام متزايد من الكتاب والباحثين، حيث ظهر أكثر من ٣٦٠٠ مقالة في هذا الخصوص خلال أعوام ١٩٩٦ - ١٩٩٤ ميلادي، كما تم نشر كتاب في هذا المجال كل أسبوعين، الأمر الذي ترتب عليه تحقيق زيادة في مستوى رضاء المستهلكين. كما تنبأ أكيليس (Eccles, 1991) [٥] باتساع و انتشار التطبيقات المحاسبية في مجال القياس وتقدير الأداء. ويرجع جودارد وآخرون (Goddard, et al., 1999) [٦] إلى أن زيادة الاهتمام بالتركيز بعمليات القياس وتقدير الأداء، يتمثل السبب الأول في قصور النماذج التقليدية نحو الوفاء بمتطلبات متخذي القرارات. أما السبب الثاني فهو خاص بضرورة زيادة فعالية الأنظمة المرتبطة بالقياس وتقدير الأداء المحاسبي.

ورغم تبني دراسة بانزرينيو (Panzarino, 1996) [٧] للعديد من النماذج المحاسبية إلا أنها لم تقم بالتركيز على التطبيقات المصاحبة لها. إلا أن دراسة هولوي (Holloway, 2001) [٨] انطوت على عدد منها بالإضافة إلى الترکیز على المشاكل التطبيقية وإيجاد الحلول البديلة لها. كما يرى مارتن (Martin, 1998) [٩] أن التطور الكبير الذي حدث في الأنظمة المحاسبية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية إنما يرجع إلى إصدار القوانين الفدرالية الملزمة والتي اكتسبت عملية التطبيق الشرعية صفة الالتزام. ويدرك لوتون وميكيفيت (Lawton & Mckevitt, 2000) [١٠] أنه تم إصدار العديد من التشريعات المرتبطة بقياس وتقدير الأداء في مجال قطاع الأعمال العام في الولايات المتحدة، وما تبع ذلك من إصدارات محاسبية متخصصة. كما ركزت مجموعة من الدراسات حول المنافع والمشاكل والتحديات التي تواجه عملية تطبيق أنظمة قياس وتقدير الأداء في مجال القطاع العام من الناحية الفلسفية والنظرية (Titer, 1998) و (Macadam & Saunders, 2000) و (Boyne, 2002) و (Johnson & Slog, 2000) و (Jules & Holier, 2001) [١١].

وعلى الرغم من الحاجة لتصميم أنظمة تكافلية وبصفة خاصة في القطاع العام أو الحكومي فإن معظم الدراسات وأشارت إلى أن ذلك يعتبر استهلاكاً لوقت والتكاليف وأن تلك الأنظمة في حالة وجودها غير قادرة على توفير المعلومات (Holzer & Lee, 2004) [١٢]. ويرى شنيدر وآخرون (Schneider, et al., 1999) [١٣] أن قياس الجودة وتقدير الأداء في مجال الخدمات الصحية يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المحاسبين في السنوات التالية، كما أن بعض الدراسات (Minion & Davies, 2002) [١٤] تؤكد على ضرورة توجيه الاهتمام نحو العمليات والممارسات التطبيقية عند تصميم الأنظمة المحاسبية بصفة خاصة في القطاع الحكومي.

(،)

...

يرى ماكلافلين وآخرون (McLaughlin, 2001) [15] أنه يمكن تلخيص الأهداف التي يسعى إليها النظام التكاليفي في مجال الخدمات الصحية في تحديد مناطق تركيز الانتباه وحصر الموارد بغرض تحسين الجودة، توفير المعلومات الخاصة بالاقتراحات، مساعدة الإدارة في رقابة العمليات، توفير المعلومات الخاصة بالمساءلة، توفر المعلومات الخاصة بالمرضى، بالإضافة إلى توفير المعلومات الخاصة بالبيئة والأمراض المحتملة. كما اتفقت دراسات كل من (Utley, 1999) [16] و (Meyer & Gupta, 1994) [17] حول أن اختلاف المراجعات الفكرية التي تستند إليها أنظمة التكاليف في الوحدات الصحية، سواء كانت تلك المراجعات سياسية أو سلوكية أو اقتصادية. وأيضاً يدور الهدف حول ضرورة التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية القياس وتحديد المكان والتوقيت والاتصالات المستخدمة في ذلك.

أما دراسة (Adair *et al.*, 2006) [18] فترى ضرورة الربط بين الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الوحدة الصحية وبين نظام القياس الذي تعتمد عليه الأنظمة التكاليفية، وأشارت تلك الدراسة لضرورة التركيز على الأهداف الأساسية والتعرف على الإستراتيجية وتأثيرها على عملية القياس وأهداف القياس ذاته.

ومن حيث نطاق النظام التكاليفي المقترن للوحدة الصحية فإن كل من الدراسات التالية (Neely *et al.*, 1995) [19] و (Holloway, 2001) [20] و (Legnini *et al.*, 2000) [21]، حيث طالبت بتوسيع نطاق تلك الأنظمة لتشمل كل مستويات الوحدات الصحية من خلال توحيد الرؤية الإستراتيجية، وضرورة تفاعل النظام لتكاليفي مع البيئة المحيطة، طالما أن اختلاف المستويات التي يغطيها النظام التكاليفي يمكن أن يتربّط عليه تباين الأولويات التي يسعى النظام إلى تحقيقها. كما اقترحت دراسة (uttman, 1998) [22] ماذج وأطر مختلفة لوصف المقاييس الخاصة بالأداء عند كل مستوى من المستويات التنظيمية التي يغطيها النظام التكاليفي، وأيضاً الأدوات الممكن استخدامها للتقرير عن إنجازات كل مستوى من المستويات التنظيمية لدى الوحدة الصحية موضع التقرير. فقد تعدد التقارير على مستوى المريض الفرد، وقد تعدد على مستوى العالمي (أنظمة منظمة الصحة العالمية) أو المستوى القومي، أو المستوى المحلي، أو المستوى الخاص بالوحدة الصحية ذاتها. وتنتقد دراسة (Nutley and Smith, 1998) [23] من يطالبون القائمين على الأنظمة التكاليفية بضرورة تغطية كافة مستويات الوحدة الصحية بدءاً من الإدارة العليا حتى الوحدات التشغيلية، ذلك أن هذا الإجراء من شأنه إحداث تعقيداً في الوحدة الصحية وارتفاع التكلفة المرتبطة بتصميم النظام وتطويره وتطبيقه.

ويرى الباحثان أنه من الصعب تحديد المستوى الموحد الذي تعد عنده البيانات التكاليفية أو تقارير الأداء طالما يوجد اختلاف في طبيعة المريض والخدمة المؤدah والهدف الذي تعد من أجله تلك التقارير، وأن الأمر يتطلب ترك نطاق ذلك المستوى وفق كل حالة على حدة بما يتحقق الأهداف المطلوبة.

(،)

يعتبر تحديد الإطار العام الذي يعمل فيه نظام التكاليف خطوة هامة وضرورية قبل القيام بعملية اختيار المقاييس. حيث يقصد بالإطار أنه بمثابة هيكل مفاهيمي أساسى ووسيلة لتصنيف المقاييس لتحقيق التوازن بينها وأيضاً أداة لتخطيط عملية القياس، كذلك فإن الإطار ينطوي على مجالات قياس وتقدير الأداء مثل الجودة والتكلفة والرضا.

ومن حيث التسلسل التاريخي، يمكن عرض ١٠ مداخل استخدمت نحو تحديد الإطار الذي يشغل نظم التكاليف الخاص بالقياس وتقدير الأداء :

- نموذج ميسيل (Maisel, 1992) [٢٤] والذي ينطوي على أربعة جوانب أساسية هي الموارد البشرية لقياس الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى الجوانب المالية، العملاء، وعمليات التشغيل الداخلية.
- نموذج قياس التقدم والأداء الفعال (Adams & Roberts, 1993) [٢٥] وذلك من خلال أربعة جوانب هي المقاييس الخارجية، المقاييس الداخلية، مقاييس من أعلى إلى أسفل، ومقاييس من أسفل لأعلى.
- نموذج دي بورد (Epstein & Manzoni, 1998) [٢٦] حيث يمثل هذا النموذج أداة مستقبلية توفر مجموعة من المعايير لتحديد التطور في الأعمال ومقارنتها بالأهداف المحددة مقدماً واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- نموذج قياس أداء العمليات (Kueng, 2000) [٢٧] ويعتمد هذا النموذج على تحسين العمليات التشغيلية وإعادة هندسة العمليات وقياس الأداء المتوازن ونظرية أصحاب المصلحة.
- بطاقة قياس الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 2006) [٢٨] وتضم تلك البطاقة مجموعة متوازنة من المقاييس للتقرير عن الأداء المتوازن ويشمل أربعة جوانب أساسية هي المالية، العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، والابتكار والتعلم.
- إطار فتزجيرالد للنتائج والمحددات (Fitzgerald *et al.*, 2002) [٢٩] حيث يصنف هذا الإطار المقاييس كنتائج (كتائج وأداء مالي) ومحددات (الجودة والمرونة واستخدام الموارد والابتكارات) ويعتمد هذا الإطار على قاعدة السببية من حيث إن النتائج ناتجة عن محددات معينة.

...

- مصروفه كيجان للأداء (Neely, 2002) [٣٠] تشبه تلك المصروفه نموذج كابلان ونورترون والذي أطلق عليه بطاقة تقييم الأداء المتوازن، إلا أن الجوانب الأربعه مختلفه وتتمثل في الجوانب الخارجيه، الجوانب الداخلية، الجوانب المالية، والجوانب غير المالية.
- بطاقة الأداء المتوازن لكانجي (Kanji & Moura, 2002) [٣١] حيث تهدف تلك البطاقة إلى التركيز على التجمع الوظيفي ، والربط بين التحسين المستمر والشراكة مع شبكات العملاء والموردين ، مع التركيز على المسئولية الاجتماعيه.
- تقرير الأداء (Neely, 2002) [٣٢] حيث يركز هذا التقرير على أصحاب المصالح مقارنة بالداخل السابقة الأخرى ، ويكون هذا التقرير من ٥ جوانب هي رضا أصحاب المصالح ، مساهمة أصحاب المصالح ، الاستراتيجيات ، العمليات والقدرات المتاحة .
- هرم الأداء (Pun K. & A. Sydney White, 2005) [٣٣] حيث يتكون من أربعة مستويات للأهداف والمقاييس بهدف إحداث ربط فعال بين الإستراتيجية والعمليات من خلال ترجمة الأهداف الإستراتيجية من أعلى لأسفل ، كما يتم إيجاد ربط بين المقاييس من أسفل لأعلى .

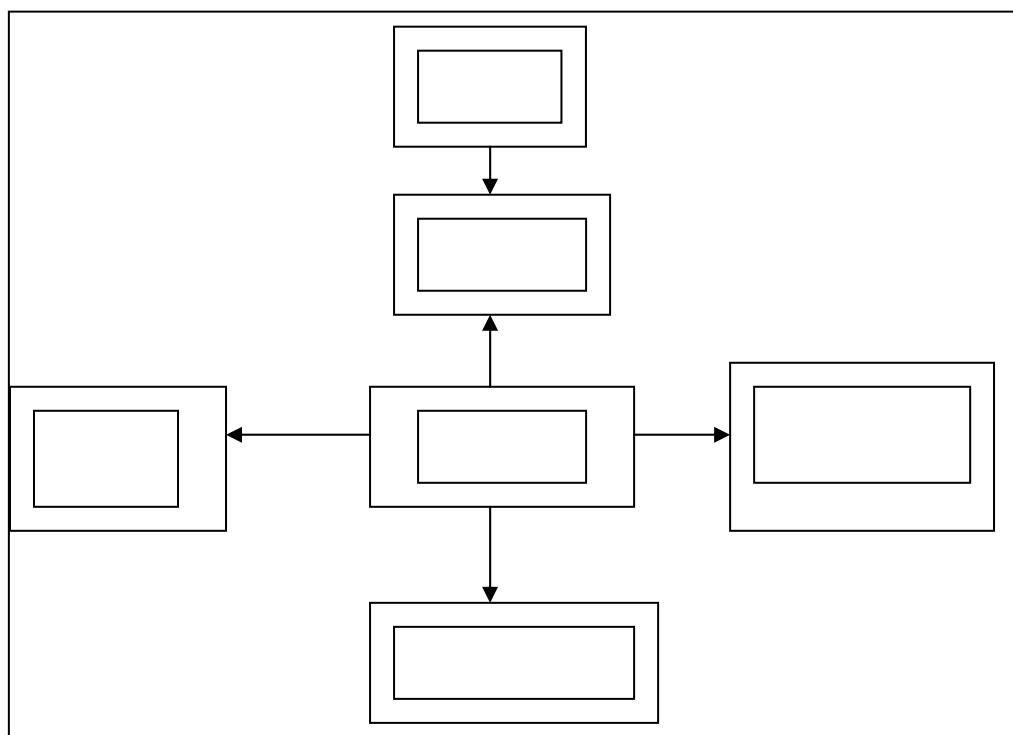
ويعتقد الباحثان أن نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن والذي اقترحه كل من كابل ونورترون (Kaplan & Norton, 1992) [٣٤] حيث يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج تطبيقا في الممارسة العملية ، وساد اتجاه كبير نحو تدعيم المقاييس غير المالية (Gupta & Zeithaml, 2006 , Titer and Larker, 2003) [٣٥] و [٣٦]. وجدير بالذكر أن الجوانب الأربعه التي استندت إليها تلك البطاقة هي الجانب المالي من وجهة نظر المالك ، والمنظور من وجهة نظر العملاء ، الجانب التشغيلي ، بالإضافة إلى جوانب النمو والتعلم. كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة تقييم الأداء المتوازن تتعدى نطاق المقاييس العادي التشخيصية Diagnostic Measures إلى المقاييس الإستراتيجية والمبنية على فكرة المقاييس القائدة والوسطية Lead and Lag Measures والتي تربط بين مقاييس العمليات والنتائج عند قياس وتقييم الأداء. إن هذا المدخل يحقق الاتصال والتعلم الفعال نحو إستراتيجية التنظيم ككل ، كذلك فإن ذلك النموذج يحقق رؤية مشتركة للمنظمة ككل.
- ومن ضمن الانتقادات التي وجهت لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (Butler & Neale, 1997) [٣٧] اعتباره نموذجا عاما وأنه من الأفضل بناء ذلك النموذج وفق الظروف المحيطة بالمنظمة موضع القياس والتقييم. كما أن دراسة (Norreklit, 2000) [٣٨] شركت في وجود علاقة سببية بين المجالات الأربعه التي يشملها نموذج البطاقة ، طالما أن علاقة السبب والنتيجة تتطلب وجود فاصل زمني Time Lag بين الحدث والأثر ، وأن هذا الفاصل لا يمثل جزءا من النموذج. كما أنه من الانتقادات الموجهة (Neely et al., 1995) [٣٩] قلة تركيز النموذج على المنافسين

الخارجين وفشلها في مراعاة جميع أصحاب المصالح، بالإضافة لضعف العلاقة بين المقاييس المقترحة وال العلاقة السببية، وأيضا عدم تحديد للحوافر المرتبطة بالأداء، كذلك ضعف الاهتمام بالجوانب السلوكية خلال الممارسة العملية. كما انتقد كيونج (Kueng, 2000) [٤٠] نموذج نورترون و كابلان والخاص بتقديم بطاقة تقييم الأداء المتوازن، من حيث تركيزه على الوحدة التنظيمية بدلاً من تركيزه على العمليات ، الأمر الذي دفعه لتقديم نموذجاً يعتمد على قياس العمليات من خلال الأقسام وإدارات التخطيم. كما أن نموذج كيونج يتميز بتغطيته خمسة مجالات هي : المجال المالي ، العملاء ، الموظفين ، المجتمع ، و الابتكار.

(،)

لقد أظهرت الدراسات السابقة إمكانية تصميم بطاقة الأداء المتوازن في وحدات القطاع العام غير لها دفة للربح ، على اعتبار أن تلك البطاقة تمكن من الوصول إلى حلول عملية لتطوير وتحسين الأداء ، حيث يتم الربط بدرجة كبيرة بين الإستراتيجية التي تبنيها الوحدة الاقتصادية وبين النتائج المرتبطة بها ، كما أن الاعتماد على تلك البطاقة من شأنه توفير دعم للمديرين التنفيذيين نحو اتخاذ قراراتهم ، وأن استخدام تلك البطاقة يساعد في تدعيم نظام المعلومات الإداري وفي كافة المستويات الإدارية المختلفة.

ووضع روه (Rohm, 2002) [٤١] تصوراً لنموذج لبطاقة قياس الأداء المتوازن سواء في القطاع العام أو الحكومة وذلك كما يوضحه الرسم التالي :



...

حيث كما يتضح من الشكل السابق أن الإستراتيجية يمكن ترجمتها من وجهة نظر الموظفون، المستهلكون، التشغيل الداخلي ، والأداء المثالى ، وبالطبع تحكم المهنة في تلك المتغيرات. كما اقترحت جنجيليز (Gingilis, 2002 [٤٢]) نظاما لقياس وتقدير الأداء يعتمد على شبكة المعلومات لتجميع وعرض معلومات الأداء، ويعتمد هذا النظام على نظمتين فرعىين هما نظام قياس الأداء والذي يبنى على تجميع والتقرير عن المدخلات والخرجات ونتائج الوحدات والأهداف المحددة مسبقا لتلك الوحدات ، ويسمى النظام الفرعى الثاني نظام أرشيف المعلومات والذي يمثل أداة اتصال مباشر للمعلومات الملائمة والدقيقة والوقتية للمستخدمين ، حيث يهتم هذا النظام الفرعى بتجميع البيانات المبوبة ونشرها على شبكة المعلومات واستخدام أدوات التحليل المناسبة وإجراء التحليل الفورى. أما براون (Brawn, 1996 [٤٣]) فقد اقترح أن متغيرات نظام القياس وتقدير الأداء يمكن أن تكون خمسة بدلاً من أربعة هي : قياس الأداء المالي ، مقاييس الأداء التشغيلية ، رضاء المستهلك ، رضاء الموظفين ، و رضاء المجتمع وأصحاب المصالح.

ويرى الباحثان أن عملية تصميم وتنفيذ أنظمة قياس وتقدير الأداء وفق الإطار الذي أجمع عليه الدراسات السابقة والذي ينطوي على إطار مفاهيمي محدد وإنما تعرضت تلك العملية لمخاطر كبيرة. واتضح أن تلك العملية تحتاج لترجمة الإستراتيجية والأهداف والأولويات وأيضا المشاكل والتحديات وأن عملية التصميم والتنفيذ لتلك الأنظمة لا ينبغي بالضرورة الاعتماد على إطار فكري أو مفاهيمية أجنبية ، وأن الأمر يتطلب مراعاة البيئة والمتغيرات السائدة فيها.

(،)

تعددت تلك الدراسات لتشمل أبعاد عملية اختيار وتطوير المقاييس ، تجميع بيانات قياس وتقدير الأداء ، تحليل تلك البيانات ، وأيضا التقرير عن معلومات عملية القياس والتقييم. حيث يرى إبراهيم (Ibrahim, 2001 [٤٤]) أن مقاييس الأداء و اختيارها تعتبر عملية مثيرة للجدل وأن مجموعات أصحاب المصالح في مجال الخدمات الصحية يقدمون الأفكار والاتجاهات كمشاركة منهم في الأنظمة المحاسبية. وفي هذا النطاق يرى (Keung, 2000 [٤٥]) عدم وجود مجموعة مقاييس مثالية تصلح لكافية المنظمات سواء كانت أعمال أو خدمات صحية ، وأن كل نوعية من المنظمات لها المقاييس الخاصة بها. و يؤيد كوينج أيضا بأن النتائج الجيدة تتحقق من خلال إجراءات وأنشطة جيدة ، وأنه لا توجد طريقة وحيدة مثالية ، حيث يجب اختيار الإجراءات الأفضل وفقا للموارد والإمكانيات المتاحة للوحدة الاقتصادية. ويتضح أن أبعاد اختيار المقاييس تمثل في الوقت ، رضاء المستهلك ، و المرتبطة بالعاملين مثل رضاء الموظفين ، جودة بيئة العمل والتدريب والابتكار. كما أوضحت العديد من الدراسات المعاير الممكن الاعتماد عليها عند اختيار المقاييس وتقدير الأداء والتي تتمثل في : إمكانية القياس ، الصدق ، إمكانية تجميع البيانات ،

الملاءمة، نشر واستخدام معلومات الأداء، الفعالية، إمكانية سهولة الوصول إلى المقاييس، الاستمرارية، حساسية التغييرات، قوة التفسير، وجدوى عملية القياس.

وإذا كانت الفقرة السابقة تناولت عملية اختيار المقاييس وتصميم وتطوير أنظمة القياس، فإن المرحلة التالية تمثل في تجميع البيانات اللازمة لهذه المقاييس. وتنطوي عملية تجميع البيانات على العناصر الأساسية التالية : التكلفة، مدى التعقيد، نوع البيانات، وجودة البيانات.

(،)

(،) []

تضمنت مشكلة البحث في كيفية تصميم وتطبيق نظام تكاليفي لعموم مستشفيات وزارة الصحة الأردنية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه عملية التصميم والتطبيق. ولقد حاول الباحث إيجاد علاقة ارتباط بين تكلفة التشغيل في المستشفى وبين الكفاءة الإدارية فيها، بالإضافة إلى قياس قوة واتجاه تلك العلاقة بين المتغيرين. وأوضحت الدراسة أن مقومات نظام التكاليف في مجال الخدمات الصحية بصفة عامة لا تختلف عنها في أي مجال إنتاجي آخر سواء كان سلعياً أو خدمياً وأن هذه المقومات تغطي كل من دليل لحسابات التكاليف في المستشفى، دليل لمراكز التكلفة، توصيف لوحدات التكلفة، توصيف الدورة المستندة والمجموعة الدفترية في المستشفى. كما أن عملية التصميم تتطلب تحديد الفترة الزمنية التي يتم تعطيتها تكاليفياً. وجدير بالذكر أنه تم تقسيم مراكز التكلفة في المستشفى إلى أربعة أنواع : مراكز الخدمات العلاجية، مراكز الخدمات المساعدة، مراكز الخدمات التسويقية، والخدمات الإدارية والتحويلية. حيث تم تقسيم الخدمات العلاجية إلى خدمة المنتج النهائي كهدف رئيسي لقيام المستشفى والتي تمثل مخرجات مراكز النشاط كالخدمات المقدمة في الأقسام الداخلية أو غرفة العمليات أو العيادة الخارجية. أما النوع الثاني من الخدمات فهي المنتجات الفرعية والتي تمثل في الخدمات التي تؤديها الإدارات والأقسام الفنية المساعدة في المستشفى والتي من شأنها تسهيل مهمة مراكز النشاط الرئيسية مثل قسم المختبر، وقسم الأشعة والإدارة والصيانة الخ. وأوضحت الدراسة أن تحقيق أفضل مستوى ممكن من الخدمات العلاجية مع تحقيق أدنى مستوى من تكاليف التشغيل. كما أوضحت الدراسة أن تقارير كفاءة الأداء على مستوى مراكز التكلفة، على مستوى مراكز المسؤولية، على مستوى المستشفى ككل، على مستوى العيادات الصحية الشاملة، وعلى مستوى المستشفيات الحكومية العامة بصورة تجميعية. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام التكاليف يعتبر جزءاً من نظام المعلومات الإداري لأي مستشفى يؤدي دوره بكفاءة أمام الإدارة العليا، ويمكن تصور نجاح هذا النظام دون أن يكون نظام التكاليف جزءاً من هذا النظام كي تتمكن المستشفيات العليا من تقييم الأداء واتخاذ القرارات الأخرى الملائمة، سواء لخصيص الموارد والرقابة عليها أو لأغراض تسعير الخدمات ومدى ما تحتاجه من دعم مركزي.

...

() ، () []

أولى النقاط التي أوردتها تلك الدراسة هي تصنيف المنظمات الصحية. وتمثل النقطة الثانية في سرد الخصائص التي تميز المنظمات الصحية، سواء كانت انتمائها للمنظمات الفنية الاجتماعية المعقدة، أو كونها نظاما إنسانيا فنيا، أو صعوبة إن لم يكن مستحيلا ميكنة أنشطتها، أو كونها تقدم خدمات مستمرة طول اليوم، أو تميزها بأنها نظم لحل المشاكل رغم اتصف عمليات التشخيص والتفاعل والاتصال والتفكير بالنواحي الإنسانية، كما أنها تتصف بأنها ذات أنظمة حية نظرا لأنها تشمل عددا من الأشخاص الذين يمارسون أدوارا تنظيمية متداخلة ومن خلال وظائف متنوعة ذات طابع تخصصي. كما تتمتع المنظمات الصحية بوجود خطين للسلطة، أحدهما رسمي والثاني سلطة معرفة ناتجة عن تميز الجهاز الطبي بالتخصص الوظيفي الدقيق. أيضا يمكن القول بأن المنظمات الصحية تدار من خلال أسلوب الإدارة بالأزمات بدلا من أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث إن متطلبات العمل في غالبيتها ذات طبيعة طارئة ولا تقبل التأجيل.

وتمثل النقطة الثالثة لتلك الدراسة في الكشف عن العناصر التي تكون نظام المنظمة الصحية، والتي تشمل عنصر المدخلات، التشغيل، المخرجات، والتغذية العكسية. أما النقطة الرابعة التي تم تناولها في تلك الدراسة فتتمثل في خصائص نظام المعلومات المحاسبية السائد في المنظمة الصحية. وتغطي النقطة الخامسة الأهداف التي يمكن تحقيقها عند تصميم وتنفيذ نظام التكاليف في المنظمات الصحية، كما تتناول النقطة السادسة في هذه الدراسة مقومات نظام التكاليف في المنظمة الصحية، وامتدادا للنقطة السادسة وخاصة بمقومات نظام التكاليف في المنظمة الصحية، يجب ربط نظام محاسبة التكاليف بالهيكل التنظيمي للمنظمة الصحية، ومن ثم تقسيمه إلى وحدات إدارية صغيرة يطلق على كل منها مركز تكلفة ويتولى إشراف ومسؤولية كل مركز شخص معين لتحقيق الرقابة على عناصر التكاليف. ويمكن تقسيم مراكز التكاليف إلى أربعة أنواع : مراكز إنتاجية، مراكز خدمات إنتاجية، مراكز خدمات إدارية وتمويلية، ومراكز العمليات الرأسمالية.

أما النقطة السابعة التي شملتها تلك الدراسة فهي عرض وتحليل طريق تبوييب عناصر التكاليف. حيث يعني التبوييب تقسيم التكاليف في صورة مجموعات متجانسة وفق أساس معين قد يكون هذا الأساس هو الأهداف أو القرارات. وفي المنظمات الصحية يمكن أن يكون الأساس هو طبيعة عناصر التكاليف أو نوعيتها، تبوييب عناصر التكاليف وفق العلاقة مع وظائف المنظمة، التبوييب وفق علاقة عنصر التكلفة بوحدة النشاط أو حجم النشاط ذاته، والتبويب أيضا وفق علاقة عنصر التكاليف بوحدة الإشراف والمسؤولية.

وتتناول النقطة الثامنة والأخيرة لتلك الدراسة كيفية عرض قائمة التكاليف وقائمة الدخل في المنظمات الصحية. حيث تعرض قائمة التكاليف في صورة كشف أو قائمة توضح التكلفة العلاجية للخدمات العلاجية التي

قت معالجتها داخل المنظمة الصحية أو داخل قسم معين، ومعنى ذلك أن القائمة ممكن تعد للمنظمة ككل ويمكن إعدادها لقسم معين، كما أن القائمة تتضمن جميع عناصر التكاليف التي تحملتها المنظمة أو القسم المعين من مواد أو مستلزمات طبية وأجور ومرتبات للأطباء والمساعدين والمصروفات العلاجية سواء مباشرة أو غير مباشرة، كما توضح القائمة تكلفة الخدمات العلاجية التي تم علاجها والتي ما زالت تحت العلاج أول وآخر الفترة. أما قائمة الدخل فهي قائمة توضح صافي الربح أو الخسارة التي يتم تحقيقها في كل قسم أو المنظمة الصحية ككل. ويعبر محمل الربح عن الفرق بين الإيرادات والتكاليف العلاجية للخدمات التي تم معالجتها خلال الفترة، وبطريق التكاليف الإدارية والتمويلية من محمل الربح يحصل على صافي الربح أو الخسارة، ثم يتم إضافة أية إيرادات أخرى للحصول على صافي الربح أو الخسارة النهائية.

وطالما أن هدف نظام محاسبة التكاليف لدى المنظمات الصحية هو تحديد تكلفة الخدمات العلاجية، فإن تحققه يحتاج إلى تحويل عناصر التكاليف إما وفق أسلوب التحميل الشامل أو أسلوب التحميل الجزئي. حيث يقصد بأسلوب التحميل الشامل تحويل وحدات النشاط (الخدمات العلاجية) بجميع عناصر التكاليف التي تحملها المنظمة الصحية خلال الفترة سواء كانت تكاليف مباشرة أو غير مباشرة، وسواء كانت متغيرة أو ثابتة.

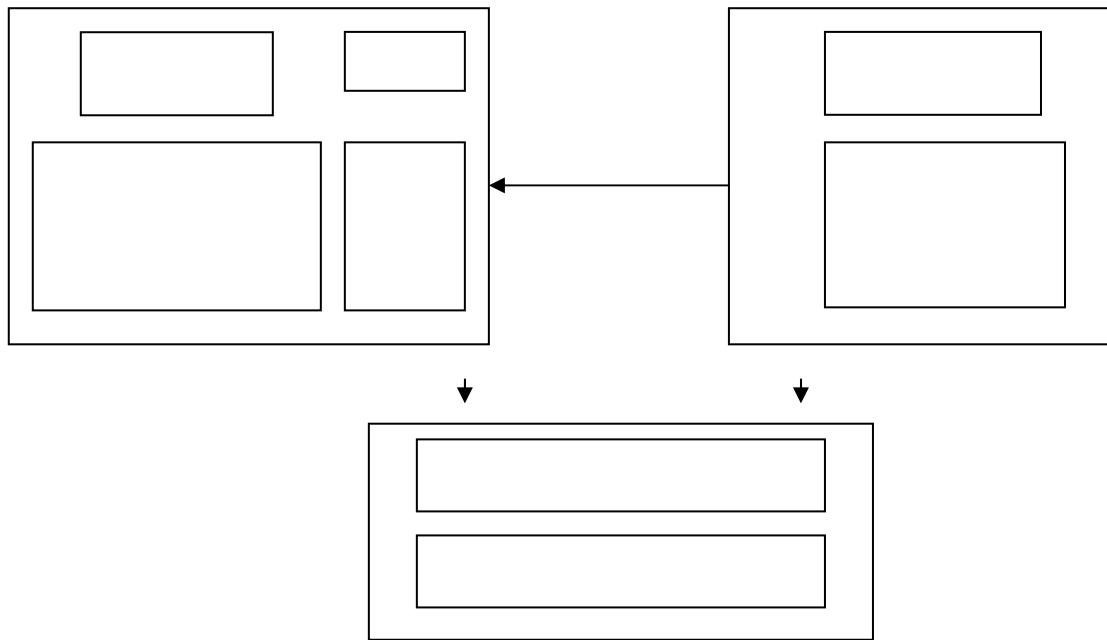
[] ArabLawInfo. ()

تذكر تلك الدراسة أن فاعلية ونجاح أي نظام للمعلومات ترتبط بدرجة تأثيره على أداء الإدارة العليا لوظائفها المركزية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ويتمثل هذا التأثير فيما يقدمه هذا النظام من بيانات ومعلومات ملائمة عن البديل المتأحة أمام متخذي القرارات لحل المشاكل القائمة والمستقبلية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وفي مجال تقديم الخدمات الصحية شأنها شأن أي مجال آخر فإن مقياس المنفعة وأساس تحقيق الرشد في القرارات الإدارية مرتبط بنوعية المعلومات المقدمة لإرساء قواعد التخطيط السليم للنشاط الصحي، وبالتالي فإن توفير معلومات خاصة بتكليف أداء الخدمات الصحية للمواطنين بعناصرها الثلاثة المعروفة من مستلزمات طيبة وأجور ومكافآت العاملين ومن ثم المصارييف الأخرى المرتبطة بأداء الخدمات الصحية، إنما يمكن القائمين من اتخاذ القرارات المناسبة. ويعتبر هذا البحث أحد الإسهامات الأولية في مجال الدعوة إلى الاهتمام بنظم المعلومات المحاسبية التي توفر أدق المعلومات عن تكاليف الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات للمواطنين بهدف دعم مساعي الإدراة نحو تطوير النشاط الصحي نحو الأفضل.

ويسعى هذا البحث إلى تحقيق المفهوم العلمي لنظم المعلومات المحاسبية في نطاق المنظمات الصحية، بيان المنهج الخاص بنظم المعلومات المحاسبية لقطاع الخدمات الصحية، وبيان المفهوم العلمي لنظم المعلومات الصحية.

...

ويوضح الشكل التالي وبصورة مبسطة عناصر نظام المعلومات الصحية :



وأشارت الدراسة إلى أن كفاءة نظام المعلومات في المنظمة الصحية تتوقف على سلامة إجراءات أو مراحل تصميمه والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل. حيث تشمل المرحلة الأولى تشخيص وتحديد الأهداف العامة للنظام، بينما المرحلة الثانية تنطوي على تحليل النظام، أما المرحلة الثالثة فتشمل تصميم النظام.

[، ، ()]

كشفت التجربة السعودية على حتمية التحول من نظام تشغيل المستشفيات من خلال شركات متخصصة إلى نظام التشغيل الذاتي، حيث قامت وزارة الصحة السعودية منذ ٩ سنوات تقريباً بمراجعة ايجابيات وسلبيات تشغيل تلك المنظمات الصحية واتضح بما لا يجده مجالاً للشك ضرورة مراجعة أوجه القصور والسلبيات التي واكبت مراحل التشغيل المختلفة بهدف تلافي المعوقات ورفع كفاءة الأداء وترشيد الإنفاق، سواء لأعمال التشغيل الطبية وغير الطبية والتغذية والصيانة الطبية. ولذلك صدرت التعليمات بخصوص تشغيل ٣١ مستشفى حكومي في مختلف مناطق المملكة تشغيلاً ذاتياً، كما أظهرت الدراسة التجربة السعودية في تشغيل المستشفيات تعتبر من التجارب الفريدة وهو ما يتلاءم مع خطط التنمية الخمسية.

(،) []

كان الهدف من هذا البحث هو استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط في مجال قياس وترشيد تكلفة الخدمات الصحية وتوفير المعلومات الالزمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية وتحديد أسعار تلك الخدمات في المستشفيات الخاصة على أساس موضوعية دقيقة. وبالتالي فإن أهمية البحث من وجهة النظر الأكاديمية امتدت لتشمل بيان مدى امتداد استخدام أحد أنظمة التكاليف الحديثة (مدخل الأنشطة) في قطاع الخدمات الصحية وما ينعكس تطبيق هذا المدخل على عملية اتخاذ القرارات من تسعير وتقييم الأداء ورقابة عناصر التكاليف المختلفة. واستخدم البحث المنهج الاستقرائي للتعرف على مساهمة الفكر المحاسبي واستعراض أهم المشاكل التي ارتبطت بقياس التكاليف في مجال توفير الخدمات الصحية، كما تم الاستعانة بالمنهج الاستنبطاني لدراسة مدى إمكانية استخدام مدخل الأنشطة لتوفير البيانات الالزمة لمعالجة القصور واستنباط أوجه التطوير الممكنة لقياس وترشيد تكلفة الخدمات الصحية.

لقد استعرض البحث أهم الدراسات التكاليفية التي تمت في دول العالم المتقدم، سواء تلك التي تناولت المشكلة من خلال التطبيق على وظيفة أو نشاط معين باعتباره أحد المساببات الرئيسية لارتفاع تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفى، أو تلك الدراسات التي تناولت المشكلة من منظور شامل على مستوى أنشطة المستشفى ككل. ولقد بذل العديد من المحاولات، لتحسين الخدمات الصحية المقدمة خصوصاً من جانب الدول المتقدمة، حيث شمل ذلك محاولات تسعير الخدمات الصحية المقدمة وذلك عن طريق الاستفادة من بيانات التكاليف بالمستشفيات وتطوير نظام لمحاسبة التكاليف، وبما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحفاظ عليها. وفي إطار التنظيم الإداري للمستشفيات فإنه يجب مشاركة الأطباء بصورة فعالة في إدارة موارد المستشفى من أجل تحمل مسؤولية قراراتهم بشأن استخدام الموارد المتاحة بالمستشفيات، وتأثير ذلك على إمكانية تصنيف عناصر التكاليف بالمستشفى حسب المسؤولية عنها، وبما يسهم في إعداد تقارير تكاليف يتم اتخاذها كأساس لتحديد أسعار الخدمات الصحية.

ونتيجة تيز أنشطة الخدمات الصحية بسمات خاصة عن أوجه النشاط الأخرى، فلقد ظهر العديد من المشكلات المرتبطة بقياس وتحليل عناصر التكاليف الخاصة بها مثل اختيار الأسلوب الملائم لتحليل عناصر التكاليف كالتحليل النوعي أو الوظيفي أو بحسب علاقة التكاليف بحجم الخدمات المقدمة. وما يرتبط بذلك من مشاكل تخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة. وأوضحت الدراسة إمكانية التغلب على المشكلات المرتبطة باستخدام الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة، وذلك باستخدام مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة في استخراج معدلات تكلفة لكل نشاط على حسب محركات التكلفة المناسبة لكل منها، ويطلب العمل

...

بها المدخل تقسيم أنشطة الخدمات الصحية إلى مجموعة متجانسة من الأنشطة، و اختيار محركات التكاليف المناسبة لكل منها، مع مراعاة نسب تبادل الخدمات بين الأنشطة المختلفة. كما أوضحت الدراسة إمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي وذلك عن طريق قياس وتحميل تكلفة الأصول الثابتة بالمستشفيات ضمن تكاليف الخدمات الصحية، و اختيار طريقة الاستهلاك التي تتناسب مع عامل التقادم لبعض الأجهزة بالمستشفيات وكذلك نسب استغلال الطاقة المتاحة بها.

(، ،) [] (Holt, 2001)

طالب هولت "holt" بأن تطبيق مدخل الأنشطة يستلزم :

- تحديد الأنشطة الخدمية بالمستشفى ، و تجميع الأنشطة المتجانسة في أوّعية مميزة (مجموعات للتكلفة).
- تحصيص التكاليف غير المباشرة على الأنشطة (مجموعات التكلفة) على اعتبار أن هذه الأنشطة هي التي تستهلك الموارد المتاحة بصفة مباشرة، وذلك من خلال محركات أو (مسبيات) التكلفة المناسبة لكل نشاط.
- استخراج معدل تكلفة لكل مجمع من مجموعات التكاليف، وذلك على أساس عدد وحدات الخدمة المتاحة في كل منها خلال الفترة.

وي يكن تصور بعض مجموعات التكاليف و مسبباتها بنشاط الرعاية الصحية كما هو بالجدول التالي :

/			
/			

(، ،) [] (Abernethy, 1996)

فقد أوضحت تلك الدراسة فكرة تحكم الطبيب في تكلفة الخدمات الصحية. وأن الطبيب يمثل العامل الأكبر تأثيراً في ارتفاع أو انخفاض تكلفة الخدمات الصحية. وبالتالي تبنت الدراسة الفروض الثلاثة التالية :

- ١- توجد ضرورة لإحاطة الأطباء علماً بتكلفة الخدمات الصحية المختلفة.
- ٢- يوجد نوع من الإسراف من جانب الأطباء في كثير من الأحيان في استخدام مواد وتسهيلات المستشفى.
- ٣- من الممكن تدريب الأطباء على كيفية ترشيد التكاليف.

ولقد تم تصميم برنامج لاختبار تلك الفروض الثلاثة، ثم تصميم برنامج تدريسي موجه للأطباء المستشفى محل الدراسة يتضمن العديد من أساليب ترشيد القرارات، منها محاضرات في مجال خفض ورقابة التكلفة، وأسلوب يتيح للأطباء مراجعة بيانات التكاليف الخاصة بهم وكذلك مراجعة بيانات التكاليف الخاصة بالمستشفى ككل ومناقشتها بشكل جماعي وإعداد كتيبات توضح تكلفة الإجراءات الطبية المختلفة للرجوع إليها قبل تقرير أي إجراء. وتوصلت الدراسة إلى أن آثار تلك البرامج تظهر في المدى الطويل من ناحية وتنمي شعور بأهمية التكاليف لدى الأطباء من ناحية أخرى، مما يساعد على خفض تكلفة الخدمات الصحية.

(، ،) []

أوضحت الدراسة طبيعة وخصائص المستشفيات والوحدات العلاجية والتي منها أنها تمارس نشاطاً خدمياً، ويصعب فيها قياس وتقويم مخرجات الأنشطة، الاعتماد المتزايد على العنصر البشري وكفاءة وخبرة القائمين على تقديم الخدمة، ضخامة حجم الاستثمارات في الأصول الثابتة المطلوبة، واختلاف مصادر الأموال فيها سواء كانت مقيدة أو غير مقيدة، أموال أوقاف وأموال وكالة، أموال اعتمادات وإعانات منюحة من الموارنة العامة للدولة، تبرعات وهبات وإيرادات ذاتية، أموال إقراض وأموال عقارات ومعدات وغيرها من المصادر. كما أوضحت الدراسة أن نشاط المستشفيات تأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، كذلك تنوع طرق التسعير واختلاف طرق تحصيل قيمة الخدمات المؤدah و ذلك في المستشفيات الخاصة الهدافه للربح، كما اتضح أن نشاط المستشفيات يتفاعل بصورة محددة مع قوى السوق.

وتشير الدراسة إلى أن النظام التشغيلي في المستشفيات يتكون من ثلاثة وظائف أساسية هي :

- ١- وظائف طبية تنطوي على إسعافات أو علاجات سريعة، العمليات الجراحية، علاج تحت إشراف طبي، وعلاج طبيعي.
- ٢- وظائف فندقية مساعدة وتنطوي على خدمات الغرف، وجبات غذائية ومشروبات، الغسيل، والاستقبال.

...

٣- وظائف إدارية ومالية وتنطوي على وظائف العلاقات العامة، شئون الأفراد، الحاسبة والتمويل، وظيفة المشتريات والمخازن، ووظيفة الصيانة والتنظيف.

ويمكن أن تشمل أهداف النظام المحاسبي في المستشفيات الآتي :

- ١- متابعة التعاملات مع المرضى، وإمساك الحسابات الخاصة بهم وتسجيل معاملاتهم مع المستشفى أو لا بأول، بحيث يمكن إعداد فاتورة علاج لكل مريض على حدة.
- ٢- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط وإعداد الميزانيات ومتابعة تنفيذها وذلك من خلال التقارير الدورية التي تقدم لإدارة المستشفى لتمكنها من متابعة الإنفاق.
- ٣- المحافظة على أصول المستشفى ووضع النظم الكافية لتوفير الحماية للأصول ومنع التلاعب والاختلاس وسوء الاستخدام.

٤- إعداد الحساب الختامي للمستشفى عن كل فترة زمنية.

٥- إعداد المركز المالي للمستشفى في نهاية كل فترة زمنية.

كما يمكن القول بوجود مجموعة من الخصائص للنظام المحاسبي في المستشفيات :

- (أ) تنوع أسس المحاسبة المطبقة.
- (ب) تتصف الخدمات التي تقدمها المستشفيات لمرضائها بأنها خدمات غير متتجانسة.
- (ج) السرعة والدقة في إعداد وتحديث البيانات واستخراج النتائج.
- (د) يجب تصميم النظام المحاسبي في المستشفى بحيث يسمح بإظهار حجم النشاط اليومي والشهري للمستشفى.
- (هـ) الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية لحماية الأصول المختلفة للمستشفى.
- (و) أهمية تحديد مصروفات كل مركز من مراكز الخدمات العلاجية داخل المستشفى لأغراض التخطيط والرقابة وتقويم الأداء.
- (ز) ضرورة تطبيق أسس ومفاهيم محاسبة التكاليف في إطار النظام المحاسبي الشامل للمستشفى.
- (ح) ضرورة وجود نظام للميزانيات يمكن من خلاله تحقيق الرقابة الفعالة.
- (ط) عند تحديد نتائج الأعمال، يجب استخدام مصطلحات المصروفات والإيرادات.
- (ي) يمكن إعداد قائمة المركز المالي للمستشفى بصرف النظر عن ملكيتها أو طريقة أدائها.
- (ك) اختلاف مفهوم تقويم الأداء للمستشفيات عنه للوحدات الأخرى.

كما يمكن القول بأن المقومات الأساسية لنظام المحاسبة تشمل العناصر التالية :

- (١) الدليل المحاسبي.
- (٢) مجموعة مستندية.
- (٣) مجموعة دفترية.
- (٤) التقارير والقوائم المالية.

-

تحقيقاً للمنهج الاستنبطاطي المقترن تطبيقه، سوف يتم تصميم قائمة استقصاء تشمل عدداً من الأسئلة الموجهة لعينة من متجمعي البيانات والمعلومات والقوائم والتقارير المحاسبية في المستشفيات السعودية في منطقة القصيم، ومستخدمي تلك المعلومات، بالإضافة إلى عدد من أساتذة كليات الاقتصاد والإدارة بغرض الكشف عن المعلومات التي ينبغي على أنظمة إدارة التكاليف الإفصاح عنها لمستخدميها. حيث شملت القائمة ٩ أسئلة، تدرج الإجابة عليها وفق ٥ مستويات من الأهمية أو ٥ مستويات للموافقة على الرأي المعين. وقد كانت الأسئلة تدور حول : مجموعة عوامل النجاح الأساسية، مهام نظام إدارة التكاليف، الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام إدارة التكاليف، نوعية المعلومات التي يمكن أن يوفرها النظام، ماهية خصائص المعلومات المطلوب توفيرها ، العناصر التي يعتمد عليها القرار الاستثماري، العناصر التي يعتمد عليها القرار التشغيلي ، العناصر التي يعتمد عليها قرار تحديد الحوافز والجزاءات ، وأخيراً الأغراض التي يتحققها توفير المعلومات ضمن أنظمة إدارة التكاليف. ويوضح ملحق البحث قائمة الاستقصاء، وقد شملت العينة العشوائية ٢٩٠ مفردة من العاملين بالإدارات المالية بالمستشفيات الحكومية بالقصيم ومجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. وقد تم استبعاد ٢٠ قائمة لعدم الرد من ناحية ، وعدم استكمال الإجابة على كل الأسئلة من ناحية أخرى ، وعلى ذلك بلغت نسبة الرد الصحيحة ٩٣٪ وهي نسبة مرتفعة في مثل هذه الحالات.

يمكن عن طريق تجميع إجابات ٢٧٠ مفردة، الحصول على الملخص التالي والخاص بتحديد أكثر العناصر العشرة التي تشكل عوامل النجاح الأساسية لنظام المعلومات التكاليفي في المستشفيات الحكومية السعودية وفي منطقة القصيم :

•

()

()	()	()	()	()		
			-	-		
				-		
			-	-		
				-		
				-		
				-		
				.		

وإجراء التحليل الإحصائي على البيانات السابقة نحصل على البيانات التالية:

()

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	
47.49	34.28	62.21	44.50	54.76	60.55	50.25	67.32	41.31	103.26	
7	10	3	8	5	4	6	2	9	1	

وعلى ذلك، يمكن استنتاج أن أكثر عوامل النجاح التي ينبغي التركيز عليها هي تنمية الموارد المالية من موازنة الدولة (١)، زيادة وتحديث معدات وأجهزة المستشفى (٢)، وتحقيق مستوى عالٍ من العدالة ورضاء أفراد المجتمع (٣) وهكذا.

1

يرتبط السؤال الثاني بتحديد أهداف النظام التكاليفي للقياس والتقييم، حيث يمكن الحصول على نتائج الاستقصاء على النحو الآتي :

()

()	()	()	()	()		

وبإجراء التحليل الإحصائي على البيانات السابقة نحصل على البيانات التالية :-

()

7	6	5	4	3	2	1	
54	54	54	54	54	54	54	
85.63	60.61	70.18	26.54	36.45	27.45	40.17	
1	3	2	7	5	6	4	

ويشير الترتيب إلى ارتفاع الانحراف المعياري للمهمة رقم (٧) تليه المهمة رقم (٥) ثم المهمة رقم (٦) وهكذا.

ويكنا أن نستخلص أن المهام الأكثر طلبا للنظام التکاليفي بال مهمة (٥) ثم المهمة (٦) ثم المهمة (٤) وهكذا.

:

ويتعلق السؤال الثالث بالأهداف التي يسعى نظام قياس وتقدير الأداء إلى تحقيقها، وأمكن الحصول على

نتائج الإجابات التالية :

...

()

()	()	()	()	()	

وبإجراء التحليل الإحصائي على البيانات السابقة نحصل على البيانات التالية :

()

5	4	3	2	1	
54	54	54	54	54	
39.86	59.54	83.06	62.73	73.41	
5	4	1	3	2	

يتضح أن الهدف الأول والذي يحظى بالأهمية هو ذلك الذي يحتل رقم (٣) يليه الهدف رقم (١) ثم الهدف رقم (٢) ثم الهدف رقم (٤) وأخيراً الهدف رقم (٥). وبالطبع فإن هذا الترتيب يفرض ترتيب الأولوية على مصممي أنظمة التكاليف.

:

يرتبط السؤال الرابع بطبيعة المعلومات التي يوفرها نظام قياس وتقدير الأداء وكانت الإجابات المجمعة لـ ٢٧٠ مفردة على النحو الآتي :

()

()	()	()	()	()		

وبإجراء التحليل الإحصائي على البيانات السابقة نحصل على:

()

6	5	4	3	2	1	
54	54	54	54	54	54	
53.05	41.26	36.54	38.17	40.14	60.82	
2	3	6	5	4	1	

وببناء على ذلك فإن طبيعة المعلومات رقم (١) تحظى على الأولوية الأولى ثم الطبيعة رقم (٦) ثم رقم (٥) ثم (٢) ثم رقم (٣) ثم رقم (٤).

• • •

2

أمكن تجميع النتائج ضمن الجدول رقم (٩):

()

وباءجراء التحليل الإحصائي على البيانات السابقة نحصل على:

()

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	
78.43	53.31	56.88	69.41	81.80	114.10	83.56	63.30	75.97	107.05	
8	9	7	3	2	6	10	4	5	1	

يلاحظ أن خاصية المقارنة مع الوحدات المماثلة حصلت على الأولوية رقم (١) يليها الخاصية رقم (٦) والخاصة بتوفر المعلومات لأغراض التخطيط وتحصيص الموارد وهكذا.

:

ويرتبط السؤال السادس بمحددات القرار الاستثماري من المعلومات، ولذلك تضمن السؤال الاستفسار عن أهمية خمسة محددات من خلال عينة مكونة من ٢٧٠ مفردة من مجتمع البحث المتمثل في أفراد الإدارة المالية للمستشفيات الحكومية وأعضاء هيئة التدريس المهتمين بهذا المجال في منطقة القصيم، حيث :

()

()	()	()	()	()		

وبإجراء التحليل الإحصائي الملائم نحصل على النتائج التالية :

()

5	4	3	2	1	
54	54	54	54	54	
50.40	53.46	80.93	35.45	31.26	
3	2	1	4	5	

وكما يتضح فإن أكثر العناصر المؤثرة على القرار الاستثماري والتي ينبغي أن يوفرها النظام المحاسبي التكاليفي هي العنصر الذي رقمه (٣) والمتعلق بمعلومات من خارج الوحدة الاقتصادية، يليه العنصر رقم (٤) والخاص بمعلومات متاح لها من المستويات الإدارية العليا، يليه عنصر المعلومات المتاح لها من الانترنت، ثم معلومات التقارير المالية، وأخيراً عنصر المعلومات الواردة من الخبرة الشخصية.

...

:

ويرتبط السؤال السابع بمحددات القرار التشغيلي من المعلومات ، وذلك بهدف تركيز النظام التكاليفي على توفير تلك المعلومات ، لذلك تم تجميع إجابات أفراد العينة كالتالي :

()

()	()	()	()	()		

وبإجراء التحليل الإحصائي الملائم نحصل على النتائج التالية :

()

6	5	4	3	2	1	
54	54	54	54	54	54	
73.69	52.77	90.14	46.58	66.30	31.26	
2	4	1	5	3	6	

يتضح أن الأولوية القصوى للعنصر الذى يؤثر على القرار التشغيلي هو الاعتماد على معلومات من تقارير داخل الوحدة الاقتصادية ، يليه العنصر السادس والخاص بالاعتماد على معلومات الانترنت ، ثم العنصر الثاني والخاص بإجراء مشاركة مع أفراد الإدارة العليا ، ثم العنصر الخامس والخاص بالاعتماد على تقارير الإدارة العليا ، ثم العنصر الثالث والخاص بإجراء مشاركة مع أفراد الإدارة العليا ، وأخيراً العنصر الأول والمرتبط بالخبرة الشخصية.

:

ويرتبط السؤال الثامن بالعناصر الخاصة بقرارات الحوافز والجزاءات، حيث تم حصر ستة عناصر، تم الاستقصاء عن ترتيب هذه العناصر من قبل أفراد العينة، وتم تجميع الإجابات على النحو الآتي :

()

()	()	()	()	()		

وبإجراء التحليل الإحصائي على البيانات السابقة نحصل على النتائج التالية :

()

6	5	4	3	2	1	
54	54	54	54	54	54	
89.21	43.93	90.14	39.37	66.30	31.26	
2	4	1	5	3	6	

يتضح أن العنصر رقم (٤) يحظى على الأولوية رقم (١) يليه العنصر رقم (٦) والذي يحظى بالترتيب رقم (٢) ثم العنصر رقم (٢) الذي يحظى بالترتيب رقم (٣) ثم العنصر رقم (٥) والذي ينال الترتيب رقم (٤) ثم العنصر رقم (٣) والذي تأتي أولويته رقم (٥) وأخيرا العنصر الأول والذي ترتبيه رقم (٦).

...

:

ويتعلق السؤال التاسع بالعناصر التي يتحققها نظام قياس وتقدير الأداء بالمستشفى ، وفيما يلي النتائج المجمعة التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد العينة :

()

()	()	()	()	()		

وبإجراء التحليل الإحصائي على نتائج الإجابات السابقة نحصل على :

()

4	3	2	1	
54	54	54	54	
58.32	29.49	59.34	75.88	
3	4	2	1	

وعلى ذلك تحظى المعلومة رقم (١) على الأولوية رقم (١)، وتثال المعلومة رقم (٢) على الترتيب رقم (٢)، بينما تحظى المعلومة رقم (٤) على ترتيب رقم (٣)، وأخيراً المعلومة رقم (٣) على الترتيب رقم (٤).

-

()

١ - يعتبر نظام المعلومات التكاليفي بمثابة نظام فرعي لنظام المعلومات المحاسبي. ولأن عملية اتخاذ القرارات من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتقدير أداء ، فإنها تحتاج إلى التعرف على نتائج الدورة المحاسبية وتحليل وتفسير

المعلومات ، فإن الأمر يتطلب بالضرورة تصميم وتطوير أنظمة إدارة التكاليف لدى المنظمات الصحية وبصفة خاصة قطاع المستشفيات ، وسواء كانت المستشفيات هادفة أو غير هادفة لتحقيق الربح. لقد أوضح البحث نتيجة هامة وهي الحاجة لوجود نظام لإدارة بيانات ومعلومات التكاليف لخدمة قرارات التسويق والتوزع والرقابة وتقييم الأداء وغيرها من القرارات.

٢- يتميز أداء المنظمات الصحية وخاصة المستشفيات الحكومية بتأثرها بالعديد من المتغيرات : الزيادة المستمرة في عدد السكان ، التطور المتسارع في الخدمات الصحية ، التغير في أنماط الأمراض ، ارتفاع التكلفة الرأسمالية لأصول المنظمات الصحية ، مراعاة الندرة التسوية في الموارد المتاحة ، ضرورة الاستفادة من أنظمة المعلومات المختلفة في الكشف عن المعالجة الطبية الملائمة ، وجود علاقة ارتباط بين الاستراتيجيات والأداء وأنظمة إدارة التكاليف.

٣- أوضحت الدراسات المرتبطة بطبيعة الأنظمة التكاليفية وغرضها ونطاقها ، أن من أهم التحديات التي تواجه المحاسبين في السنوات التالية هي قياس جودة الخدمات الصحية من ناحية ، وتقييم الأقسام الطبية وغير الطبية المساعدة في المنظمات الصحية من ناحية ثانية ، واختيار طريقة تحصيص التكاليف غير المباشرة من ناحية ثالثة.

٤- أجمعت الدراسات السابقة المرتبطة بتحديد الإطار العام لأنظمة إدارة التكاليف على وجود أربعة مفاهيم أساسية لتحقيق التوازن بينها هي : المقاييس المالية ، العملاء ، عمليات التشغيل الداخلية ، والابتكار والتعلم ، وإن أضافت بعد ذلك مفاهيم أخرى مثل الموارد البشرية ، محددات الجودة والمرونة.

٥- يمكن حصر مقومات أنظمة إدارة التكاليف في المنظمات الصحية في : تحديد وحدة التكلفة ، إنشاء دليل لمرافق التكاليف ، إنشاء دليل لعناصر التكاليف ، تحديد المجموعة المستندية ، تصميم المجموعة الدفترية ، ومجموعة القوائم والتقارير مثل قائمة التكاليف ، قائمة الدخل ، وقائمة المركز المالي.

٦- نظام إدارة التكاليف في المنظمات الصحية إلى تحديد طرق تبويب عناصر التكاليف وذلك في صورة مجموعات متجلسة وفق أساس معين والذي قد يكون الأهداف أو القرارات ، طبيعة عناصر التكاليف ونوعيتها وفق وظائف المنظمة ، التبويب وفق علاقة عنصر التكلفة بوحدات النشاط أو حجم النشاط أو وحدات الإشراف والمسؤولية.

٧- يترتب على زيادة حجم الإنفاق على القطاع الصحي في المملكة سواء كان حكومياً أو بواسطة القطاع الخاص ، ضرورة الاهتمام بأنظمة إدارة التكاليف لدى المنظمات الصحية السعودية ، حيث وصل إجمالي حجم الإنفاق الصحي للعام الحالي ٢٠٠٩ مبلغ ٥٠ مليار ريال.

...

- ٨ - أوضحت الدراسة أنه يمكن التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تقوم بها المنظمات الصحية عند تطبيق مدخل الأنشطة بقصد تحصيص التكاليف غير المباشرة الطبية وغير الطبية والأنشطة الفندقية التي يتم ممارستها بجانب الوظائف الطبية.

- ٩ - يمكن تلخيص أهداف أنظمة إدارة التكاليف في المستشفيات الحكومية في متابعة التعاملات مع المرضى، توفير المعلومات لأغراض التخطيط وإعداد الموارد ومتابعة تنفيذها، المحافظة على أصول المستشفيات ووضع الأنظمة الكافية لحمايتها ومنع التلاعب والاختلاس وسوء الاستخدام، وإعداد التقارير الدورية والنهائية.

- ١٠ - بصفة عامة يمكن تبويب مراكز التكاليف في المستشفيات إلى أربعة أنواع من المراكز هي : مراكز الإنتاج، مراكز الخدمات الإنتاجية، مراكز الخدمات الإدارية، و مراكز الخدمات التسويقية. وسوف لا يظهر النوع الأخير في المستشفيات الحكومية، حيث إن المجموعة الخاصة بمراكز تكاليف التسويق تكاد تختفي في هذا القطاع الخدمي الحكومي. كما يمكن القول بأن مراكز الإنتاج في المستشفيات الحكومية تنقسم إلى مجموعتين الأولى مراكز علاجية والتي تؤدي العلاج التخصصي للمريض مثل قسم الطوارئ والعيادات ، والثانية مراكز طبية مساعدة أو متخصصة والتي تساعد العلاج مثل الأشعة والمخبرات وبنك الدم.أما مراكز تكاليف الخدمات الإنتاجية فهي التي تخدم مراكز الإنتاج وتتوفر المستلزمات إليها، وتنقسم تلك إلى خدمات عامة وخدمات أصول المستشفى. أما مراكز تكاليف الخدمات الإدارية فهي التي تقوم بالإشراف والرقابة على المستشفى.

(،)

- ١ - أوضحت الدراسة التجريبية ضعف الوعي التكاليفي لدى الإدارات المالية بالمستشفيات الحكومية ، الأمر الذي يجعلنا كباحثين أكاديميين أن نوصي بمشروع قومي على مستوى وزارة الصحة بإعداد دورات تدريبية للمحاسبين لاستيعاب المفاهيم الحديثة والمنتورة في أنظمة إدارة تكاليف الخدمات عامة والقطاع الصحي خاصة.

- ٢ - طالما أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على مجموعة من الوظائف الأساسية كالخطيط والتنظيم والتشكيل والتنسيق والرقابة وتقدير الأداء ، فإن الأمر يتطلب توفير معلومات تساعد القائمين على تنفيذ تلك الوظائف. لهذا فإن تصميم وتنفيذ أنظمة لإدارة التكاليف أصبح ضرورة ملحة وخاصة في قطاع الخدمات الذي يتanim دوره ومشاركته في الاقتصاد القومي وخاصة الشق الحكومي منه. أن هذه الضرورة أصبحت ملحة نظرا للندرة النسبية للموارد المتاحة من ناحية ، ولزيادة وتتسارع بنود الإنفاق ضمن الميزانية العامة للمملكة من ناحية ثانية ، بل ولزيادة الاهتمام بالخدمات الصحية عامة من ناحية ثالثة.إن التأكيد على ضرورة تواجد أنظمة إدارة التكاليف لدى المستشفيات الحكومية السعودية ينبع من ضرورة الأخذ بالحكمة التكاليفية التي تناولت بأن من لا

يستطيع تحديد وقياس وتحليل عناصر تكاليف متوجه أو خدمته، فسوف يصعب عليه أن لم يكن استحالة إدارته للوحدة الاقتصادية التي تتبعه.

٣- يجب أن ينصب اهتمام مصممي أنظمة إدارة التكاليف لدى المستشفيات الحكومية السعودية على الأهداف التي سوف تنشأ من أجلها تلك الأنظمة. وقد أوضحت نتائج الدراسة التجريبية ضرورة تركيز الاهتمام على احتياجات متلذhi القرارات من المعلومات التكاليفية ولمختلف الأقسام الطبية وغير الطبية والفنديّة، وأن تلك الأهداف تختلف من قسم آخر، ومن منظمة صحية لأخرى.

٤- يوصي البحث بعدم كفاية مخرجات النظام المالي الحالي لدى المستشفيات الحكومية السعودية والقائم على الموازنة العامة وأن الأمر يحتاج لأوجه رقابة وتقييم أداء وتوفير وتحليل معلومات أكثر مما هو متاح حاليا.

٥- يوصي البحث بضرورة زيادة المساحة التدريسية لأنظمة التكاليف في القطاع الخدمي عامه، وفي قطاع المستشفيات السعودية الحكومية خاصة، نظراً لـأهمية هذا القطاع من ناحية، وللحاجة الملحة لتحليل البيانات والمعلومات المرتبطة بهذا القطاع من ناحية ثانية.

[١] قدحي، أنيس، (٢٠٠١)، جريدة الشرق الأوسط ، العدد رقم ٨١٧٤ في ١٥ ابريل.

[٢] الجلب، محمد، (٢٠٠٣)، جريدة الشرق الأوسط ، العدد رقم ٩٠٤٨ في ٦ سبتمبر.

Smith, P. , and M. Goddard, (2002), Performance management and operational research: A marriage made [٣] in heaven? *Journal of the Operational Research Society* 53, (3): 247-55.

Neely, A. (2005), The evaluation of performance measurement research: Developments in the last decade [٤] and a research agenda for the. *International Journal of Operations & Production Management* 25, (12):1264-77.

Eccles, R. (1991), The Performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*: 131-7. [٥]

Assessing the performance of NHS hospital trusts: The ، (1999) ، M., R.,Mannion, and P. Smith ، Goddard [٦] (2) :119. ، *Health Policy* 48 ، role of “hard” and “soft” information

Panzarino, P., (1996), Outcomes management makes strides in quality accountability, *Behavioral [٧] Healthcare Tomorrow* 5, (6): 69-70.

Holloway., (2001), investigating the impact of performance measurement. *International Journal of [٨] Business Performance Management* 3, (2-4):167-80.

Martin, L. (1998), the rush to measure performance. *Journal of Sociology and Social Welfare* 25, (3): 63- [٩] 74.

Lawton, A., D. McKevitt, and M. Millar. (2000), coping with ambiguity: Reconciling external legitimacy [١٠] and organizational implementation in performance in performance measurement. *Public Money & Management* 20, (3): 13-9.

...

- Johansson, U., M. Martensson, and M. Skoog, (2001), measuring to understand intangible performance [11] drivers. *European Accounting Review* 10, (3):407-42.
- G., (2002), Concepts and indicators of local authority performance : An evaluation of the ‘- Boyne (2) :17-24. , statutory frameworks in England and Wales. *Public Money & Management* 22
- McAdam, R., and R. Saulters, (2000), Quality measurement frameworks in the public sector. *Total Quality Management* 11, (4-6):s652-6.
 - Ittner, C., (1998), Innovations in performance measurement: Trends and research implications, *Journal of Management Accounting Research* 10:205-38.
 - Julnes, P., and M. Holzer., (2001), Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration review* 61, (6): 693-708.
 - Berman, E., and X. Wang, (2000), Performance measurement in U.S. counties: Capacity for reform. *Public Administration Review* 60, (5): 409-20.
- Holzer, M., and S. Lee, (2004), *Public Productivity handbook, second edition, revised and expanded*. [12] Second ed. CRC Press.
- Schneider, E.V. Riehl, S.Courte-Wienecke, D. Eddy, and C. Sennett, (1999), Enhancing performance [13] measurement: NCQA’s road map for a health information framework. *JAMA* 282, (12): 1184-90.
- Mannion, R., and H. Davies, (2002), reporting health care performance learning from the past, prospects [14] for the future. *Journal of Evaluation in Clinical practice* 8, (2): 215-28.
- and J. Owen,(2001), Improving performance using ‘ K.S. Leatherman, M. Fletcher , [15] McLaughlin [16] and Australia. *International ‘ the United Kingdom ‘ indicators: Recent experiences in the United States Journal For Quality in Health Care* 13, (16):455-62.
- Otley, D., (1999), Performance management: A framework for management control systems research. [17] *Management Accounting Research* 10, (4): 363-82.
- Meyer M., and V. Gupta, (1994), the performance paradox. *Research in Organizational Behavior* 16:309- [18] 69.
- Adair, C.E. Simpson, A. Casebeer, J. Birdsell, K. Hayden, and S. Lewis. (2006), Performance [19] measurement in healthcare: Part II- state of the science findings by stage of the performance measurement process. *Healthcare Policy* 2, (1): 56-78.
- Neely, A., M. Gregory, and K. Platts. (1995), Performance measurement system design – A literature [20] review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management* 15, (4): 80- 116.
- Holloway, J., (2001), investigating the impact of performance measurement. *International Journal of [21] Business Performance Management* 3, (2-4):167-80.
- Legnini, M., L. Rosenberg, M. Perry, and N. Robertson, (2000), Where does performance measurement go [22] from here? *Health Affairs* 19, (3): 173-7.
- Luttmann, R., (1998), Next generation quality, part 2: Balanced scorecards and organizational improvement. [23] *Topics in Health Information Management* 19, (2): 22-9.
- Nutley, S., and P. Smith, (1998), League tables for performance improvement in health care. *Journal of [24] Health Services & Research Policy* 3, (1):50-7.
- Maisel, L., (1992), Performance measurement: The balanced scorecard approach, *Journal of Cost [25] Management* (2):47-52.
- Adams, C., and P. Roberts. (1993), You are what you measure. *Manufacturing Europe*, Sterling [26] Publications Ltd: 504-7.

- Epstein, A., and J. Manzoni. (1998), implementing corporate strategy: From tableaux de board to balanced scorecards. *European Management Journal* 16, (2):190-203.
- Keung, P., (2000), Process performance measurement system: A tool to support process – based organization. *Total Quality Management* 11, (1):67-85.
- Kaplan, R., and D. Norton, (2006), Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies, [Y8] *Harvard Business School Press*.
- Fitzgerald, L., R. Johnston, S. Brignall, R. Silvestro, and C. Voss. (1991), Performance measurement in service business. London: *The Chartered Institute of Management Accountants*.
- Neely, A., (2002), Business performance measurement : Theory and practice. *Cambridge University Press*. [Y9]
- Kanji, G., and P. Maura, (2002) Kanji's business scorecard. *Total Quality Management* 13, (1): 13-27. [Y1]
- Neely, A., (2002), Business performance measurement : Theory and practice. *Cambridge University Press*. [Y2]
- Pun K. & A. Sydney White, (2005), A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Review* 7, (1): 49-71.
- (1992), The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business School Press*. Kaplan, R. & D. Norton [Y3]
- Gupta, S. & V. Zeithaml, (2006), Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science* 25, (6):718-39.
- Ittner, C., and D. Lacker, (2003), coming up short on non financial performance measurement. *Harvard Business Review* 81, (11):88-95.
- Butler R. & L. Neale, (1997), linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning* 30, [Y7] (2):242-53.
- Norreklit, H., (2000), the balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11, (1):65-88.
- Neely, A., M. Gregory, and K. Platts, (1995), Performance measurement system design – A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management* 15, (4): 80-116.
- , Process performance measurement system: A tool to support process – based (Keung, P., (2000 [Y8]) organizations. *Total Quality Management* 11, (1):67-85.
- (2002), “Developing meaning performance measure and communicating performance information throughout your organization using information technology”, paper presented at the 2002 Washington, D.C. conferences of the performance measurement for government monitor & analyze web- based system to collect, (2002), “ How to build A real – time performance information”, paper presented at the 2002 conferences of the performance measurement for D.C. Washington, government
- M.,(1996), Keeping score : Using the right metrics to drive world –class Amacom Div American , Brawn [Y9] Mgmt Assn.
- (2001), performance indicators from all perspectives. *International Journal for Quality in Health Care* 13, (6):431-2. Ibrahim., J. [Y10]

...

- Process performance measurement system: A tool to support process – based ، Keung, P., (2000) [٤٥]
- (1):67-85. ، organizations. *Total Quality Management* 11
- [٤٦] جعفر، عبد الله نعمة، "قياس تكلفة التشغيل الكلية للمستشفى – دالة لقياس كفاءة الاداري فيه " ، بحث قدم للمؤتمر العلمي الأول الذي نظمته كلية الاقتصاد والادارة – جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، الاردن ، مايو ٢٠٠٣ .
- [٤٧] السجاعي، محمود، محمود، محاسبة التكاليف في المنظمات الصحية ، المنصورة ، ٢٠٠٦ .
- [٤٨] الدليل الالكتروني للقانون العربي ARABLAWINFO ، www.arablawinfo.com ، ص ١ - ١١
- [٤٩] التهامي ، شموس ، " دراسة حديثة تستعرض التجربة السعودية في مجال تشغيل المستشفيات وأسباب التحول الى نظام التشغيل الذاتي " ، جريدة الشرق الأوسط ، ١٠ ابريل ٢٠٠٢ ، العدد ٨٥٣٤ .
- [٥٠] صالح، رضا ابراهيم، " مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات " ، دورية الادارة العامة ، المجلد الثاني والأربعون ، العدد الأول ، ابريل ٢٠٠٢ ، ص ٩٨ - ٤٣ .
- (2001), " Developing an Activity – Based Management System for the Army Medical ، Timothy ، Holt [٥١]
- <http://proquest.umi.com> Gaithersburg : spring : 41-46 ، Department " ، *Journal of Health Care Finance*
- M.A. (1996), "Physicians and Resource Management: The Role of Accounting and ، [52] Abernethy [٥٢]
- Non-Accounting Controls" ، Financial Accounting & Management, 12 (2) May: 41-155.
- [٥٣] راضي، محمد سامي، المحاسبة عن المستشفيات والوحدات العلاجية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٧ .

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يشرفني الإحاطة لسيادتكم بأن هذا الاستقصاء والمعد لتجميع البيانات حول البحث بعنوان : "تطوير أنظمة إدارة التكاليف في المستشفيات الحكومية بغرض زيادة فعالية الأداء وأدوات التقييم - مع التطبيق على منطقة القصيم". حيث إن تجميع وتحليل الإجابات المتحصل عليها سوف يفيد في الوصول إلى مجموعة من النتائج الإحصائية وبالتالي التوصيات الممكن استخلاصها.

يسعى البحث إلى تحقيق هدف تطوير أنظمة تكاليف المستشفيات الحكومية في حالة توافرها، أو تصميم تلك الأنظمة في حالة عدم وجودها ولذلك يجب توفير نظام معلومات يلبي تلك الأهداف. ومن المتعارف عليه أن أهداف نظام التكاليف يجب أن تتمثل في قياس تكلفة الوحدة سواء السلع أو الخدمات، الرقابة على عناصر التكلفة المختلفة لضبط وتقييم الأداء، توفير المعلومات التكاليفية ذات الخصائص المرغوبة والمستهدفة (الملاعة، الدقة، التوقيت، اقتصاديّات المعلومات)، بالإضافة إلى متابعة التأثير في متّخذ القرارات.

وتتطوّي قائمة الاستقصاء المرفقة والمطلوب الإجابة عليها، على مجموعة من الأسئلة التي تم صياغتها بصورة رتيبة تمهدًا لإجراء التحليل الإحصائي الملائم عليها. ونود أن نشير وبشدة أن جميع الإجابات والمعلومات التي يتم الحصول عليها تعالج بطريقة سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث وهذا ما تقتضيه أمانة البحث العلمي بصفة عامة، وما تفرضه طبيعة وشخصية الباحثين القائمين بصفة خاصة.

الباحثان

التاريخ ١٤٢٩ ذو القعدة

الموافق ١٢ نوفمبر ٢٠٠٨

• • •

١- يما يلي مجموعة من عوامل النجاح الأساسية والتي يعتمد عليها نجاح أداء أي مستشفى، والمطلوب إعطاء ترتيب أهمية يتدرج من ١ حتى ٥ لعوامل النجاح التالية، حيث يشير رقم (١) إلى عديم الأهمية، ورقم (٢) إلى أهمية ضئيلة، ورقم (٣) مهم نسبياً، ورقم (٤) مهم في معظم الأحيان، ورقم (٥) هام في كل الأحيان، وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت الرقم الذي تختاره.

٢- لغرض تطوير أو تصميم نظام تكاليفي يفي بتحقيق أهداف هذا النظام، يجب أن يحقق نظام قياس وتقدير الأداء العديد من المهام (حدد الإجابة الملائمة بوضع علامة (√) أمام الإجابة الملائمة :

٣- الأهداف التي يسعى نظام قياس وتقدير الأداء إلى تحقيقها يمكن استخلاصها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

()	()	()	()	()	.
					.
					.
					.
					.
					.

٤- على اعتبار أن نظام قياس وتقدير الأداء هو نظام معلومات فرعية داخل الوحدة الاقتصادية، فإن هذا النظام يجب أن يوفر معلومات عن :

()	()	()	()	()	.
					.
					.
					.
					.
					.

•

- نحو خصائص المعلومات التي يوفرها نظام قياس وتقدير الأداء:

٦- يعتمد القرار الاستثماري الذي يمكن أن يتخده بشأن شراء الأصول طويلة الأجل أو إحلالها أو

استئجارها:

٧- يعتمد القرار التشغيلي الذي يمكن أن يتخذه المدير الإداري بقصد تسيير العمليات التشغيلية المختلفة على :

()	()	()	()	()		

٨- تعتمد قرارات الحوافر والجزاءات على العناصر التالية :

()	()	()	()	()		

٩- مدى تحقيق المعلومات التي يوفرها نظام قياس وتقدير الأداء بالمستشفى كل من :

()	()	()	()	()		

...

Developing Cost Management Systems at Saudi Governmental Hospitals to Increase Effectiveness of Performance and evaluation Tools – The application on Qassim Area

Prof. Fathi Rezk ElSawafiri and Dr. Ahmad Abd-Elkarim Elharkan

Accounting Department – College of Economics and Administration – Qassim University.

(Received 20/3/2007; accepted for publication 4/5/2008)

Abstract. The research discusses one of the most nationalistic objects, which has strategic perspective, because it treats one of more important service sectors, which needs yearly considerable ratio from funds of budget. Also, the ratio increases, some anticipations include that the national allowances on healthy sector will become 70 milliard rial in 2015. The importance of that object will increase because it joins with healthy of human resources.

The research depends on a main supposition { the current financial accounting treatment for governmental hospitals sector is insufficient }. The research will make induction study around the nature of cost systems, the purpose and scale of these systems, and the general framework used, the balanced measures applied, stages of design and application, how to design and construct the systems.

The research illustrates that the need to design cost management systems in Saudi governmental hospitals proceeds from the cost wisdom which means that any management will be complex or be impossible if the measurement operation of unit cost does not existed, whether the output units are products or services. The research illustrates also, the necessity of defining the goals, vitals, and stages of design cost management systems in healthy organizations generally and in Saudi governmental hospitals specially.

Guidelines for Authors

I. Manual of Style

a) Types of material:

1. Research and study: An original work by the author(s) which will add new types of knowledge to the various fields at the college.
2. Paper/Article: Papers that provide criticism and analysis for previously published papers and books, in addition to scientific theses.
3. Scientific innovations and patents.
4. Correspondence, which include scientific opinions and research suggestions.

b) Conditions:

1. The paper must be innovative, scientific, well typed and in good style.
2. The paper must not be previously published, or sent to another press.
3. All received papers are to be refereed.

c) Instructions:

1. The author must provide a request to publish his paper.
2. The paper can be re-published under a written permission by the Editor-in-Chief.
3. The author must provide three hardcopies and an electronic copy of his paper. In addition, the author must provide an Arabic and an English abstract for his paper, each of which not exceeding 200 words.
4. The paper must include the title of the paper, the author's name, his address, his title and his affiliation on the first page of the paper.
5. Footnotes must be mentioned in their respective pages.
6. References are to be mentioned in the main text in sequential numbers between square brackets according to the MLA style.
 - a. Journals: References are to be mentioned in the main text in sequential numbers between square brackets. In the reference list, the reference should start with the number in square brackets, followed by the author's last name, his first name or initials, title of the article/paper (between quotation marks), title of the journal (in italic), volume number, issue number, year of publication (between brackets), and then the page numbers.
Example: [1] Smith, John A. "The Internet: Its advantages and Disadvantages." *Journal of Computer Sciences*, Vol. 10, No. 2, (2002), 12-33.
 - b. Books: References are to be mentioned in the main text in sequential numbers between square brackets. In the reference list, the reference should start with the number in square brackets, followed by the author's last name, his first name or initials, title of the book (in italic), city of publication, the publisher, and then the year of publication.
Example: [2] Marks, David S. *The World of the Internet*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

If the reference in the main text is previously mentioned, the author should the number of the reference followed by the page numbers (e.g. [14, pp. 31-45]). Abbreviations are not to be used in reference citations such as op. cit., ibid., etc.

7. Samples of the book figures are to be placed in their appropriate locations.
8. All figures and tables are to be attached with the paper (in an electronic copy and a hardcopy).
9. Tables and figures are to be numbered separately. Each table and figure must have a caption.
10. When mentioning foreign names in the paper, the names should be written in Arabic, followed by the name in English/Latin letters between brackets. The name should be fully written when first mentioned in the paper.
11. The paper will be returned to the author, whether or not the paper is published.
12. The author will be given two copies of the journal, along with 20 copies of his paper free of charge.
13. The author must follow the corrections of the referees. In addition, the author must provide a justification for not following a certain correction by the referees.
14. The papers published reflect the opinions of their authors.

II. Arbitration

All papers will be refereed according to the following:

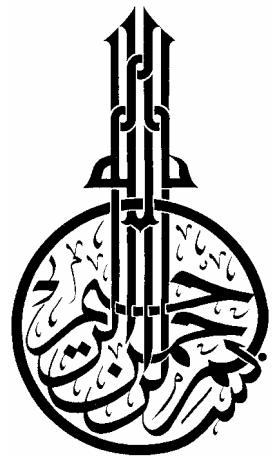
1. The Editorial Board will choose four referees for the arbitration of each paper (three main referees and a substitute referee).
2. The papers will not be published until they are approved by two specialized referees (one of them, at least, has to be from outside the university).

Subscription and Exchange

Kingdom of Saudi Arabia, Qassim University, *College of Economy and Administration*

Journal of Administrative and Economical Sciences

P. O. Box 6633, Buraidah 51431



**In The Name of ALLAH,
Most Gracious, Most Merciful**

Volume (2)

No. (1)

**Journal
of
Economics and Administration**

(January 2009)

(Muharram 1430H)

Qassim University Scientific Publications

(Refereed Journal)

**Qassim
University**

Academic Publishing & Translation

Buraydah - P. O. Box 6666 -51452

Editorial Board

Chief Editor

Prof. Fathi R. Al-Sawafiri (Editor-in-Chief)
fathisaw2285@hotmail.com

Member Editors

Prof. Abdulhamid A. Mahboob
Prof. Abdulrahman A. Al-Tuwaijiry
Dr. Abdullah A. Al-Buraidy
Dr. Abdulhamid Husain

Editorial Advisory Board

Prof. Abdulmunim I. Al-Abdulmunim
Prof. Nabih A. Al-Jabr
Prof. Ahmed A. Al-Shumaimiry
Prof. Saad A. Al-Kalabi
Prof. Abdulaal H. Khashaba
Prof. Medhet M. Al-Aqqad
Prof. Mohammed F. Al-Sahn
Prof. Ismail I. Jomah
Prof. Mohammed Al-Sayed Saraya
Prof. Samir Abu Alfatooh Saleh
Prof. Mohammed Sultan Abu Ali

Prof. Ismail M. Al-Shanawi
Prof. Abdulsalam Abu Alqahf
Prof. Abdulwahab Nasr Ali
Prof. Mohammed Sami Radhi
Prof. Mohammed R. Al-Zanati
Prof. Abdulhamid A. Mahjoob
Prof. Talat Al-Damardash Ibrahim
Prof. Nabil A. Shakir
Prof. Khairi Ali Al-Jaziri
Prof. Mohammed A. Tahoon

Contents

Page

First: English Section

- The Role of Public Sector Audit and Financial Control Systems in Safeguarding Public Funds in Sudan
Hussein M. El-Nafabi 1

Second: Arabic Section

- The Compliance of Corporations to the Disclosure Requirements of Corporate Governance
Regulations in Saudi Arabia: A Survey Study (English Abstract).
Ihsan Saleh Elmohtaz 33
- The Employee Empowerment and its Impact on the Performance of Employees in Taif University
(English Abstract).
Wageeh Abd-Elstar Nafei 87
- Developing Cost Management Systems at Saudi Governmental Hospitals to Increase Effectiveness of
Performance and evaluation Tools – The application on Qassim Area (English Abstract).
Fathi Rezk ElSawafiri and Ahmad Abd-Elkarim Elharkan 129

The Role of Public Sector Audit and Financial Control Systems in Safeguarding Public Funds in Sudan

Dr. Hussein M. El-Nafabi

Assistant Professor of Accounting , College of Technology, Almadina Almunawara, elnafabi@hotmail.com

(Received 5/7/2007; accepted for publication 8/8/2008)

Abstract. Public sector audit and financial control systems have an important role in ensuring the accountability for the use of public fund, and safeguarding the limited public resources against corruption and other misuse and unlawful practices. The study aims to identify and provide a description, assessment and analysis of financial corruption committed in the Sudanese public sector entities at the federal, state, and local levels, and; the role of public audit and financial control in safeguarding the limited public resources and minimizing financial corruption in the Sudan.

The objective of this study is to address the contexts that perverse incentives for financial corruption to exist, and try to provide practical solutions. The factors that can facilitate financial corruption in the Sudan include weak and ineffective internal control systems, deficiencies in the accounting systems, the penalties are not harsh enough, very low salary levels, backlog of external auditing, and nepotism. The study revealed that the administrative financial corruption in the Sudan is deeply rooted and is institutionalized.

The study will serve to underscore and guide the Sudanese administrative reformers who are intending to combat financial corruption and introducing practical reforms for the corrupt systems. It is argued that combating corruption and other economic crimes can help in better distribution of national wealth, and ensure sustainable economic development in the Sudan.

Keywords: Public audit, financial control, accounting system, financial corruption, Sudan.

I. Introduction

It is generally recognized that most developing countries have ineffective governmental financial control systems. The serious deficiency in the financial control systems in most developing countries is generally recognized as the major factor which facilitate the misuse of public resources and financial corruption in these countries. Little attention has been given to sound accounting and auditing practice, and training programmes for auditing and accounting staff in public sector organizations (Balkaran, 1993)[7]. The deficiencies in the auditing and accounting systems in most African countries include ineffective internal control and internal check, unqualified auditing and accounting staff, and unreliable and untimely accounting information systems (Giorgis, 1998; Wyk, *et al.* 1998).[17, 55] This provides inadequate safeguards against fraud, corruption, and malpractices (Gwilliam and El-Nafabi, 2002) [20].

Moussa (2004) [31] stated that the supreme audit institutions are either quite recent in many African countries or they do not exist. In practice, government auditors are generally not independent from the executive branch. Auditors' recommendations are rarely implemented. Generally in Africa, only financial audits, not performance or management audits, are carried out. He also added that audit and external control are the weakest links of the African public expenditure management system, and when they exist, the public audit offices are ill-equipped and lack an adequate number of skilled staff members. On the accounting and reporting side, besides the delays in producing consolidated treasury balances, the reliability of fiscal data is often questionable.

An effective public sector audit activity strengthens governance by materially increasing citizens' ability to hold their government accountable. Auditors perform an especially important function in those aspects of governance that are crucial in the public sector for promoting credibility, equity, and appropriate behavior of government officials, while reducing the risk of public corruption (IIA, 2006).

According to Baltci and Yilmaz (2006) [8], the effort to reform a fiscal system should include internal control and audit due to crucial role they play in enhancing accountability and effectiveness.

Khan (2006) [27] identified the useful role which the internal audit could play in the investigation process, and made the following suggestions: "internal auditors can play a vital role assisting the agencies responsible for investigation of alleged cases of corruption in public sector organizations".

Asare (2008) [5] stated that internal auditing as a control measure does not only minimize the opportunities for corruption through the verification of procurement process, but also ensures effective physical monitoring of capital items procured and actual utilization to avoid fraud and abuse.

Financial corruption has been brought throughout the last decade to an important position in the development and political economy debate and literature. It has been seen as the most serious economic crime endangering the national security economic growth and public safety of any country (Asis, 2000; Fantaye, 2004; O'Shea, 2004; Kaufmann and Vicente, 2005) [6,15,34,35]. It can be loosely defined as the abuse of public office for private gain. All over the world, countries that should be rich with minerals such as oil and gold remain poor, because money that could be used to reduce poverty and jump-start economic growth is stolen instead (Soros 2003) [41].

Corruption harms Third World countries where poverty is prevalent and the economy is poor and supported by foreign aid and loans. Peter Eigen (2005) [38], the former Chairman of Transparency International (TI), said that corruption is a major cause of poverty as well as a barrier to overcoming it. The same was also stated by Wolfowitz (2006) [54], the President of the World Bank, who stated that the fight against corruption is a part of the fight against poverty, not just because corruption is wrong and bad but because it really retards economic development. To show how corruption destroyed economy of countries, it is estimated that the annual corruption industry worldwide is close to US \$1 trillion (Kaufmann, 2005; Svensson, 2005) [24,45].

Gonzales (2000) [18] stated that corruption distorts the allocation of local resources and the performance of local governments. The praxis consequences of corruption are poor public services, increased social polarization, inefficiency in public services, low investment in the municipality and decreased economic growth.

Dittenhofer (1995) [12] mentioned two strong forces for committing fraud, internal forces which are the sum of experiences and values built into a person over a lifetime with respect to the family, home, peers, and community, and; the external forces such as financial stress, anger, and the need to fight perceived inequities.

Peter Eigen (2004) [37] stated that corruption in large-scale public projects is a daunting obstacle to sustainable development, and results in a major loss of public funds needed for education, healthcare and poverty alleviation, both in developed and developing countries. The Transparency International Corruption Perceptions Index 2004 estimates that the amount lost due to bribery in government procurement is at least US \$400 billion per year worldwide. On the other hand, the TI Corruption Perceptions Index 2008 (CPI) shows that 127 out of

180 countries (70%) scored less than 5 against a clean score of 10. This is clearly indicating the seriousness of corruption in the majority of the countries worldwide.

Stevenson (2003) [42] said that, the UN's top anti-crime official, Antonio Costa, estimates that Zaire and Nigeria, two of Africa's hardest-hit states, have lost some \$5 billion each in the last few years to graft, most of it spirited out of those countries. He added that, in some developing countries, an estimated 30 percent of the price of all public works projects goes to kickbacks and bribes, while in others corruption eats up a whopping 50 percent of foreign investment. He also mentioned what the USA Attorney General John Ashcroft stated that corruption represents a tax on the poor, it steals from the needy to enrich the wealthy, and that is especially true in Africa and Asia where embezzled money is usually sent abroad to a rich banking capital.

A recent joint report by the Africa Commission explicitly stated that accountability, good governance, and controlling corruption are really fundamental for economic growth, development, and security. In contrast to this report, governance performance in most sub-Saharan Africa is on average quite weak. Fully 38 out of 46 countries in the region are both poorer than the world average, and also exhibit worse governance than the world average (Kaufmann, 2005) [24]. In the recently released paper "Governance Matters IV" (Kaufmann *et al.*, 2005) [26] regarding significant changes in six-year period 1998-2004 a number of African countries including Sudan were significantly worsened regarding control of corruption.

Financial Corruption in the Sudan

Despite the production of oil since 2000, in addition to other sources of wealth, Sudan is classified, by many international institutions, amongst the very poor countries in the world. According to these international institutions, Sudan's economy is hindered by instability, poor infrastructure, economic mismanagement, and corruption. The TI Corruption Perceptions Index shows that Sudan slips in rating from 122 in 2004 (with score of 2.2 out of a clean score of 10), to 144 place in 2005 (with score of 2.1), to 156 place in 2006 (with score of 2), to 174 place in 2007 (with score of 1.8), and to 173 place in 2008 (with score of 1.6). This clearly indicates that the Sudan is moving fast to become the most corrupt nation. The *Index of Economic Freedom* 2008 reveals that Khartoum's government is rife with corruption, and the country is one of the world's twenty most corrupt nations. The *Economic Freedom Index* 2008 also states that Sudan's economy is hindered by instability, poor infrastructure, economic mismanagement, and corruption. Most of the Sudan's economic freedom cannot be graded in 2008. The last time the Sudan was wholly graded was in 2000. The *Index of Economic Freedom* 2008[47] also revealed that relatives of high government officials often own companies that do business with the government and usually receive kickbacks for government business. In addition, bribery of police is also widely observed. In the *Economic Freedom Index* 2007 [46], four countries (Sudan, the Democratic Republic of Congo, Iraq, and Serbia and Montenegro) were suspended from grading that year. Sudan and the Democratic Republic of Congo were suspended from grading in 2007 because in each case, civil unrest or anarchy indicated that official government policies did not apply to large portions of the country. The higher the corruption - the worse the freedom score because that is affecting the ability of the country to perform well.

Before twenty three years ago, Kameir and Kursany (1985) [23] stated that "corruption in the Sudanese context can hardly be avoided. It touches upon the life of every citizen. It has become a major source of income generation . . . In addition to wages, rent, profits and interests, corruption could be considered as a fifth factor in determining the distribution of the national product and perhaps is the most important among them in a Sudanese context".

Koul (2007) [28] stated that besides the almighty corruption and institutionalized nepotism, one of the most widely acknowledged barriers to services delivery and infrastructural development in post-war Southern Sudan is the lack of human resources capacity in different units of the government of Southern Sudan.

Like in most Arab and African countries, tribalism is strong and deeply rooted in the Sudanese community. Wakoson (2007) [53], the Sudanese Minister of State for International Cooperation in the Sudan Government of National Unity, stated that in Southern Sudan, the contradictions and conflicts between cultural tribalism and public duties are the fundamental reasons for rampant corruption, inefficiency, nepotism, and what appears to be general irresponsible conduct in public institutions. Wakoson (2007) [53] added that "we hear of departments full of same family members, or people appointing family members to multiple positions. What do we have here -the ugly face of nepotism. Work ethics diminishes because the top officials cannot punish their relatives for corruption or something inappropriate. Such a situation is not restricted to the Southern Sudan, but it is prevalent in all the Sudanese community.

Although of privatization of some public sector organizations, the public sector remains to overwhelm the economic life in Sudan. According to the General Audit Chamber (GAC) Act of 1999, the GAC is responsible for auditing all the accounts of federal and state government organizations, the National Assembly, the Judicial Authority, public companies and corporations in which the government has a share of not less than 20% of their capital, the Bank of Sudan and other government-owned banks or those the government has a share of not less than 20% of their capital. There are 26 commercial banks in Sudan, including 19 that are completely or majority privately owned, and seven that are state-owned.

Given the hidden nature of financial corruption and that it is typically operates in the dark and the perpetrators of corruption are anxious to conceal the true nature of their activities, it is virtually impossible to obtain even a rough estimate of the size of the corruption industry in the Sudan. Accordingly, the number and amounts of corruption that come to light in the Sudan every year is much less than the actual number and amounts of offences that occurred and the official estimates unreliable. The only source of data and information about corruption committed by the public sector employees in the Sudan are the annual audit reports of the GAC. The GAC faces many difficulties that resulted in many public sector organizations not to be examined for many years. Thus, the external audit uncovers more than a fraction of the underlying extent of corruption. The difficulties of the GAC will be discussed later. Nevertheless, Table (1) illustrates the rising trend in the detected financial corruption in the Sudanese government organizations and public companies and corporations during the period 2000/2001-2006/2007.

Table (1). Amounts of Public Funds Looted in the Sudanese Central Government Organizations and Public Corporations. During the Period 2000/2001-2006/2007 (SUD and US\$ Millions)

Fiscal Year	Amounts of Funds Looted in SUD	Amounts of Funds Looted in US\$	% Increase or Decrease	Amounts and % in Central Government Organizations in Khartoum	Amounts and % in Central Government Organizations in States	Amounts and % in Public Companies	Amounts and % Looted from Zakat
2000 - 2001(1)	278.7	1.1	-	54 1933%	16 6%	199 71%	10 4%
2001- 2002(2)	267.9	1.07	(3.9%)	113.8 43%	19.7 7%	103.9 39%	30.5 11%
2002- 2003(3)	168.2	0.67	(37.2%)	21.1 13%	21.7 13%	125.4 74%	-
2003 - 2004(4)	396	1.58	135.4%	60.9 15%	62.8 16%	273 69%	-
2004 - 2005(5)	542.5	2.17	36.9%	63.5 12%	124.8 23%	354.2 65%	-
2005 - 2006(6)	904.3	3.6	66.7%	69.3 8%	164.1 18%	670.9 74%	-
2006 - 2007(7)	561.2	2.2	(37.9%)	280.6 50%	*	*	-

Notes:

SUD: Sudanese Dinnar

US\$ = SUD 250

* No information available.

Source:

1. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report of looting the Public Funds, for the Period 1.9.2001- 31.8.2002, p. 7
2. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report for the Period 1.9.2001- 31.8.2002, p. 24
3. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report of looting the Public Funds, for the Period 1.9.2002- 31.8.2003, p. 6
4. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report 2003/2004.
5. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report 2004/2005, pp. 21-22
6. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report 2005/2006, pp. 23-24
7. External Information Council, Sudan, January 12, 2008.

The figures in the above table shows that although the amounts looted from the public funds detected and reported by the GAC decrease from SUD 278.7 in 2000/2001 to SUD 276.9 in 2001/2002 and to SUD 168.2 in 2002/2003, it began to rise in the following years until reached SUD 904.3 in 2005/2006. The table revealed that the least sector in corruption is the central government organizations located in Khartoum. The reason is that most of these organizations are central ministries and institutions, and thus, able to recruit well qualified accountants who able to close their accounts and then being audited and examined every year. The table also shows that, during the mentioned period, the big portion of detected and reported corruption was occurred in the

public companies and corporations which amounted to an average percentage about 70%. This may be mainly attributed, amongst other reasons which will be discussed later, to the fact that not more than 35% of public companies and corporations that able to close their accounts every year. Thus, more than 65% not be examined and audited by the GAC for many years. This evidence revealed in the GAC's reports for the periods 2000/2001-2006/2007. This made the employees of these public companies and corporations feel secure for their corruption not to be discovered for many years. This corruption was not including that detected in state-owned banks.

In addition to above mentioned financial corruption, Alsahafa Newspaper (No. 5232, 2008) revealed that the internal auditor of Al-Obiad refinery in Western Sudan, a branch of the Sudanese Petroleum Corporation, discovered an amount of SUD 400 million (US\$ 1.6 million) looted by the employees in that refinery. The case is still at the court. This amount was not mentioned in the GAC's report.

Table (2) illustrates the accounting classification of public funds looted in the Sudanese central government organizations and public corporations during the period 2000/2001-2006/2007.

Table (2). Accounting Classification of Public Funds Looted in the Sudanese Central Government Organizations and Public Corporations During the Period 2001/2002-2006/2007 (SUD Millions)

Fiscal Year	Looting in Revenues	Looting in Expenditure	Looting in Warehouses (Materials)	Looting in Treasures and Cash Movements	Other Looting
2001-2002 (1)	64.7 24%	161 60%	19.5 7%	19.8 8%	3 1% 0.86
2002-2003 (2)	129.8 77%	16.5 10%	2.7 1.5%	18.3 11%	0.5%
2004-2005 (3)	82.5 15.2%	65 12%	381 70.3%	12.5 2.3%	10.9 0.2%
2005-2006 (4)	217 24%	72.3 8%	551.6 61%	63.4 7%	-
2006-2007 (5)	275 49%	151.5 27%	106.6 19%	28.1 5%	-

Note: No information available for the fiscal year 2003/2004.

Source:

1. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report of looting the Public Funds, for the Period 1.9.2001- 31.8.2002, p. 8
2. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report of looting the Public Funds, for the Period 1.9.2002- 31.8.2003, p. 7
3. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report 2004/2005, p. 22
4. The GAC (Sudan), the Annual Audit Report 2005/2006, p. 24
5. External Information Council, Sudan, January 12, 2008.

The accounting classification of public funds looted show that, during the mentioned period, the big portion was looted from revenues. Stealing of materials from warehouses is ranked as second; and, amounts looted from expenditure are ranked as the third. This clearly indicates that the system of collecting public revenues is weak and needs to be more effective.

Table (3) Shows the amounts recovered from the public funds looted during the period 2001/2002 to 2006/2007.

Table (3). Amounts Recovered from the Public Funds Looted in the Sudanese Central Government Organizations and Public Corporations During the Period 2001/2002-2006/2007 (SUD Millions)

Fiscal Year	Amounts of Public Funds Looted	Amounts Recovered	Percentage
2001-2002	267.9	19.9	7%
2002-2003	168.2	12.7	8%
2004-2005	542.5	104	19%
2005-2006	904.3	34.6	4%
2006-2007	561.2	25.1	4%

Source: The GAC (Sudan), the Annual Audit Reports for the Periods 2001/2002-2006/2007, (No information available regarding the fiscal year 2003/2004).

The above table shows that it is only an average of 8% of the looted public funds in central government organizations that had been recovered every year. Indeed, this will encourage others employees to steal public funds, as 92% of looted public funds not to recovered.

In the states, the situation was not better than in central government units and public corporations. In the GAC's report of 2005/2006, the amounts looted in Northern states were SUD 187.3 million, from these amounts only 9% was recovered. In its last report (2006/2007), the GAC stated that the amounts looted were SUD 364.9 million, from these amounts only 6.6% was recovered. The states in Southern Sudan should be examined and audited by the separate Auditor General Chamber of the Government of Southern Sudan, which established after the peace agreement of January 2005 mentioned above. No date and information regarding administrative corruption in Southern states.

Regarding government-owned banks or those the government has a share of not less than 20% of their capital, the GAC's report of 2006/2007 revealed that the amounts looted from these banks were SUD 40 million (US\$ 160000).

It is worth to mention here that the Auditor General in its speech in front of the National Assembly in January 2008 regarding the audit report of 2006/2007 mentioned that some government units in the Ministry of Internal Affairs and in Nahr Alneel State prevented the GAC's auditing teams to examine and audit their accounts.

Types of financial Corruption in the Sudanese Public Sector Organizations

Different annual audit reports of the GAC revealed many examples of how public funds have been looted in central and state government organizations, and public companies and corporations. These examples include: (a) collecting revenues in different types by many government units, especially in the states, without prior permission from the ministry of finance; (b) collecting and receiving public revenues in cash without receipts and not paying them to the treasury of the organization; (c) payment for items not proposed in the budget of government unit; (d) distortion of prices or quality of goods or services purchased to a government organization; (e) paying in cash the bills of personal mobile phones in some government units, sometimes without certain limits or demanding the bills for evidence; (f) the proposed budgets in many government units, especially in the states, are not rationale and prepared without scientific standards, and; (g) adding names of non-existent employees to the salary forms or giving unlawful allowances.

The Auditor General's report for 2002 on State Accounts highlights the weak capacity that exists in many states. Some of the issues highlighted are the large discrepancies between amounts reported by the national government as having been transferred and what is reported by the states as having been received, unrealistic receipt and expenditure estimates in the budget, large extra-budgetary funds, outdated management principles, poor investment planning and poor accounting practices.

Possible Factors that Facilitate Financial Corruption in the Public Sector

In addition to some related documents and interviews with the accounts manager of the main refinery of the Sudanese Petroleum Corporation located near Khartoum and the senior internal auditor of Nahr Alneel state, the GAC highlighted, in its different audit reports, many factors and reasons which contribute to and facilitate corruption in the Sudanese public sector. These factors could be summarized as follows:

1. Internal control systems and internal check in most public sector units are weak and ineffective. These are mainly due to: (a) a shortage of qualified and trained accountants which, especially in state government units, concentrates all the financial activities of the organization in the hand of one or two employees. Many government units have only one accountant who undertakes all the financial procedures of payment, receiving revenues and recording them, and; (b) absence of internal auditing, an essential part of internal control system, in most government units, and which when it does exist, it is very weak and ineffective. Brierley *et al.* (2001) [9] stated that many government units in different states in the Sudan, especially the local councils, have no internal audit departments despite the fact that these councils are responsible for collecting the regional taxes which comprise a significant portion of the revenue of the state.

2. Deficiencies in the accounting systems of most public sector organizations. These include inadequate, unreliable, and untimely information systems; improper recording and classification of different financial transactions, and; incompleteness of records and supporting documents. Thus, financial statements and reports which are expected to be the main indicators of financial conditions and present the different financial activities of organizations fail to disclose material information that can facilitate accountability. This provides inadequate safeguards against fraud, corruption, and other malpractices. JAM Sudan (2005) [35] reported that there are some challenges facing the public financial management system in the Sudan include (1) the entire accounting system is manual, at both the national level and the states; (2) approximately 50 percent of the staff has had no

formal training in accounting; (3)there is no commitment control system; (4) the public financial management system in southern Sudan needs to be built from the ground.

3. The penalties imposed for fraud and corruption offences are not harsh enough and are not proportionate to the amounts defrauded. While the Auditor General said in 1994 that "I do not feel that penalties for fraud and corruption are severe enough to deter fraudulent and corrupt employees", the Attorney General stated that "I do not see that the harshness of the laws is the solution to the problem, but there are many other factors which need to be considered, the most important of which is to strengthen the regulations governing transactions in public funds" (Al-Moltagah, 1994) [1].

4. Failure to check the treasuries and warehouses by the accounts managers and internal auditors either on a scheduled or on a surprise basis encouraged fraud and corruption.

5. Backlog of examining and auditing the accounts of many public sector organizations, by the GAC's audit teams, for three years, or even more. The absence of an external audit for many years, together with ineffective internal control systems, makes the fraudulent and corrupt employees aware that their chances of detection are very small.

6. The GAC's audit recommendations are rarely implemented. Many audit recommendations are repeated in the GAC's audit reports every year.

7. The system of collecting different charges and fees imposed by different councils and states does not facilitate accountability of collectors, especially the itinerant collectors, but rather, it encourages fraud and corruption.

8. Some public sector employees prefer to keep silent regarding discovered fraud or misuse of government properties by politicians or senior staff, because they fear to lose their jobs or to face other unpleasant consequence such as transfer to remote areas. Other employees do not know how and to whom they report discovered financial offences independently of their own line management, and real problems exist when the suspect is the line manager.

9. Very low public sector salaries among middle and low level civil servants creates a desperate need for additional sources, many find this in stealing public funds. Some Sudanese economists revealed that the present minimum monthly salary level of public sector employees is hardly cover 33% of the necessary costs of living for the medium size family. In Southern Sudan, Koul (2007) [28] stated that unfortunately, for the skilled majority employed or not, it has been a plunge to the poverty. For example, those who used to make about US \$3000 per month in the countries of their exile have come down to only US \$200. Goudie and Stasavage (1997) [19] stated that "for lower-level officials if, in absolute terms, a public sector wage is too low for an official to support himself and his dependents above the poverty level, then the incentives for corruption will be considered greater. Many authors have suggested that the erosion of real wages in the public sector in African countries since the early 1980s has been responsible for increased corruption".

10. An excessive bureaucratization of public administration and a lack of streamlining and computerization, renders civil service work extremely slow and raise incentives for clients to use bribes to push their own formality along.

11. Petty corruption was part of the administrative operating system of the Ottoman administration of much of the Sudan and insinuated itself into the culture of the civil service.

12. A weak sense of civic commitment and strong sub-national family, tribal, or confessional identities tie civil servants more closely to their kinship or identity groups than to a civic polity and render them more likely to use their post to curry favors for their particular group than to serve a larger national community.

13. There are no laws providing for public access to government information, and the government does not provide such access, even to the GAC's audit reports (Index of Economic Freedom 2008). [47] This may participate to reducing the effective role of the civil society, the media, and non-governmental organizations in monitoring the public funds.

Summary and Recommendations

The research shows the presence of systemic financial corrupt practices in many areas of the Sudanese public sector organizations. It also revealed that the serious deficiency in public audit and financial control systems in the Sudanese public sector organizations is generally recognized as the major factor which facilitate the misuse of public resources and financial corruption in the country. The deficiencies in public auditing and accounting systems include ineffective internal control and internal check, unqualified auditing and accounting staff, and unreliable and untimely accounting information systems.

The tribes and the nucleus family is powerful social force in the Sudan, and these explain the spread of nepotism and also cover each others in committing financial corruption. In addition, cultural tribalism, which is negative tribalism, is the most disruptive factor to good governance in the Sudanese public sector. Poverty, low salary levels and job insecurity are amongst other factors that encourage and facilitate financial corruption, fraud and other malpractices in the Sudanese public sector.

Fighting corruption is by the creation of more anti-corruption commissions and ethics agencies, and the incessant drafting of new laws, decrees, and codes of conduct. Public financial transparency of central and local budgets helps improve governance and reduce financial corruption. Effective combating of financial corruption requires the uprooting and tackling of its causes and underlying factors.

In June 2006, the Southern Sudan Anti-Corruption Commission (SSACC) was established by a presidential decree to spearhead the Government of Southern Sudan fight against corruption throughout Southern Sudan. In addition, the President of the Government of Southern Sudan's, Salva Kiir, has directed in the decree No.1 for 2007 that the SSACC and the Southern Sudan Audit Chamber in collaboration with the Ministry of Legal Affairs and Constitutional Development review all major procurements and contracts entered into by the Government of Southern Sudan in 2005 and 2006. It will be very helpful in fighting corruption and strengthen transparency and accountability throughout the whole Sudan if the national government in Khartoum take the same step in establishing national anti-corruption commission and an independent committee to review how the government is using the public funds, and also review the government contracts.

To combat corruption and abuse of public sector assets Ellinor (2005) [14] stated that the technology can assist public sector officials to easily access information about approved supply sources; create transparency within the contracting and tendering process, and monitor performance of goods and services. This can play a major role in ensuring internal control systems and minimizing the potential for abuse.

Carpenter (2006) [10] stated that we need to have a frank and common understanding that an important measure of success in fighting corruption is enforcing anti-corruption laws and regulations.

The study has highlighted a number of recommendations which might help in reducing the numbers and amounts of financial corruption in the Sudan. These include the following:

1. It is important that any form of economic crime should be identified and punished severely by appropriate fine or prison terms according to the seriousness of the offence.
2. Promote strong coordination among the central and state governments and the civil society to increase efficiency and sustainability in anti-corruption and good governance efforts.
3. The existing South Sudan anti-corruption commission should be supported by top government officials. Additional anti-corruption commission should be established in Khartoum.
4. Internal and external auditing mechanisms can reduce the incentives for high government officials to abuse of their position and mismanage resources.
5. The accounting and financial procedures need to be modernized. Southern Sudan needs to build a new public financial management system. This necessary to ensure accountability for the use of public funds.
6. Auditors and accountants need to have formal training in accounting and auditing.
7. Recruiting better qualified civil servants with wage satisfaction can create an environment where abuses are easier detected.
8. Legislative reform is necessary for any lasting anti-corruption effort. Old laws and regulations need to be reviewed and revised and new legal provisions must be made to enhance transparency and accountability.
9. Strengthening and activating the role of the Office of the Auditor General and other control agencies is an important tool in fighting corruption and increase transparency in the country.
10. For the civil society, the media, and non-governmental organizations to play their effective role in monitoring the public funds, the government have to enable greater public access to information about budgets, revenue, expenditure, and other governmental data and information.
11. Detribalizing the public sector institutions is a very important element to reduce, if not eliminate, corruption and nepotism. In addition, this will support the work and findings of the anti-corruption committees.

References

- [1] Al-Multagah (1994), Issue No. 93, Khartoum, January 1994, pp. 9-10.
- [2] Alsahafa Newspaper (2007), "Investigation Committee on GOSS Corruption", January 21, 2007, Issue 4886.
- [3] Alsahafa Newspaper (No. 5232, 2008), January 13, 2008, Issue 5232.
- [4] *Arab Human Development Report 2004*, Amman, Jordan, April 5, 2005.

- [5] Asare, T. (2008), "Internal Auditing in the Public Sector: Promoting Good Governance and Performance Improvement", *International Journal on Governmental Financial Management*", p. 22.
- [6] Asis, M. G. (2000), "Coalition-Building to Fight Corruption", *The World Bank Institute*, November 2000.
- [7] Balkaran, L., (1993); "Diversity in the Third World"; *Internal Auditor*; February; pp. 12-13.
- [8] Baltaci, M. and Yilmaz, S. (2006), "Keeping an Eye on Sub-national Governments: Internal Control and Audit at local Levels", World Bank Publications, p. 15.
- [9] Brierley, J. A., El-Nafabi, H. M. and Gwilliam, D. R.; (2001) "The Problems of Establishing Internal Audit in the Sudanese Public Sector"; *International Journal of Auditing*; Vol. 5 Number 1, pp.77-78.
- [10] Carpenter, J. Scott (2006), "Good Governance for Development in the Arab Regional Initiative Partnership with OECD and UNDP", *US Department of State*, May 20, 2006.
- [11] Darem, Faisal (2007), "Government Works to Fight Corruption, Enhance Transparency", *Business and Economy*, June 2, 2007.
- [12] Dittenhofer, Mortimer A., (1995), "Fraud and Corruption in the Public Sector: the Behavioural Aspects of Fraud and Embezzlement", *Public Money and Management*, Oxford: Jan-Mar, Vol. 15, Iss. 1.
- [13] Elhaj, Anwar (2007), "Four Senior GOSS Officials Fired for Corruption", *Sudaneseonline.com*, January 11, 2007.
- [14] Ellinor, Rebecca (2005), "Are your Systems Watertight", *Supply Management*, London: Nov 17, 2005, Vol. 10, Iss. 23, pg 16.
- [15] Fantaye, D., (2004), "Fighting Corruption and Embezzlement in Third World Countries", *Journal of Criminal Law*, Vol. 68, issue 2, March, pp. 170-176.
- [16] Field, Alan M. (2005), "Can Reform Save Nigeria", *Journal of Commerce*, New York, Nov 21, 2005, p. 1.
- [17] Giorgis, W. W., (1998); "Ethiopia-Looking to the Future"; *Internal Auditor*; Feburary; pp. 16-17.
- [18] Gonzales, Maria (2000), "Reducing Corruption at the Local Level", *World Bank Institute*, October 2000.
- [19] Goudie, A. W. and Stasavage, D., (1997), "Corruption: The Issue", OECD Development Centre, Development Centre Technical Paper No. 122, Paris, January 1997, P. 19.
- [20] Gwilliam, D. R. and El-Nafabi, (2002), H. M., "The Possibility of Transition to Public Sector Modern Auditing Techniques and Procedures Found in More Developing Countries, in developing countries: the Case of Sudan", *Accounting Research*, the Saudi Accounting Association, Vol. (6) Number (2), Rajab 1423 H – September 2002.
- [21] Howells, K., and Githongo, J. (2006), "No End to the Problem", *Economist*, Vol. 381, Issue 8504, p. 49.
- [22] Kage, Tony (2006), "Corruption, Insecurity Threaten Sudan's CPA", *Sudan Tribune*, Monday 13, November 2006.
- [23] Kameir, E. and Kursany, I., (1985); "Corruption as the 'Fifth' Factor of Production"; Scandinavian Institute of African Studies; Research Report No. 72, p. 7.
- [24] Kaufmann, D., "Myths and Realities of Governance and Corruption", (2005), World Bank, Washington, DC.
- [25] Kaufmann, D., and Vicente, P., (2005), "Legal Corruption", the World Bank Group, Washington, D. C. USA.
- [26] Kaufmann, D., Kraay, A., and Mastruzzi, M., (2005). "Governance Matters IV: Governance Indicators for 1998-2004", World Bank Policy Research, Working Paper 3630, Washington, DC.
- [27] Khan, M. A. (2006), "Role of Audit in Fighting Corruption", Paper Prepared for ad hoc Group Meeting on "Ethics, Integrity, and Accountability in the Public Sector: Re-building Public Trust in Government Through the Implementation of the UN Conventional Against Corruption", St. Petersburg< Russia, P. 9.
- [28] Kuol, S. P. (2007), "Capacity Building is about Money: the Cases for South Sudan", *SouthSudanNation.com*, August 2, 2007.
- [29] Logune, A. T. (2006), "Reporter's Notebook: Sudan", *Global Integrity*, 2006 Country Reports, Washington, DC, 2006.
- [30] Moisés, Naim, (2005), "Tunnel Vision on Corruption", *Washington Post*, Global Policy Forum, February 20, 2005.
- [31] Moussa, Y., (2004), "Public Expenditure Management in Francophone Africa: A Cross-Country Analysis", IMF Working Paper< March, pp. 15-18.
- [32] Nasser Al-Sane (2005), in Izzak, B. and Agencies (2005), "Arab MPs Meet to Draft Handbook Against Corruption", *Kuwaittimes Newspaper*, December 01, 2005.
- [33] Newman, George, "Government Corruption", *Across the Board*, New York: Feb 1996, Vol. 33, Iss. 2.

- [34] O'Shea, John (2004), "Paying Aid to Corrupt Regimes No Use to Poor", *Irish Times*, Global Policy Forum, December 9, 2004.
- [35] Joint Assessment Mission (JAM) Sudan (2005), March, 18, Cluster Reports, www.unsudanig.org/JAM, p. 15.
- [36] Pei, M. (2006), "The Tide of Corruption Threatening China's Prosperity", *Financial Times*, London (UK): Sep 27, 2006, pg. 13.
- [37] Peter Eigen, (2004), Transparency International Corruption Perceptions Index 2004, p. 2.
- [38] Peter Eigen, (2005), Transparency International Corruption Perceptions Index 2005, p.1.
- [39] Ribadu, Nuhu (2006), "Nigerian Leaders Stole \$380 bn", *BBC*, Global Policy Forum, October 20, 2006.
- [40] Salem, Paul (2003), "The Impact of Corruption on Human Development in the Arab World", The Lebanese Transparency Association, The Fares Foundation, April 2003.
- [41] Soros, George (2003), "Transparent Corruption", *Debate Channel*, Global Policy Forum, New York: February, 2003.
- [42] Stevenson, Mark (2003), "UN Countries Reveal Costs of Corruption", *Associated Press*, Global Policy Forum, December 10, 2003.
- [43] Stiglitz, J. (2006), "Corruption the Fight Against Corruption", *Project Syndicate*, Global Policy Forum, October 27, 2006.
- [44] *Sudan Tribune*, "South Sudan Arrests Minister of Finance Over Corruption", Tuesday 26 March, 2007.
- [45] Svensson, J., (2005), "Eight Questions About Corruption", *Journal of Economic Perspectives*, Summer 2005.
- [46] The Index of Economic Freedom 2007, Washington, D. C.: The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Inc., 2007.
- [47] The Index of Economic Freedom 2008, Washington, D. C.: The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Inc., 2008.
- [48] The Institute of Internal Auditors (IIA) (2006), "The Role of Auditing in Public Sector Governance", Professional Guidance, USA.
- [49] The Ministry of Finance and Economic Planning, *The National Economic Salvation Programme 1990-1993*, Khartoum, June 1990, pp. 9-10.
- [50] Transparency International Corruption Perceptions Index 2006. Web: www.transparency.org
- [51] Transparency International Corruption Perceptions Index 2007.
- [52] Transparency International Corruption Perceptions Index 2008.
- [53] Wakoson , Elias Nyamfell, (2007), "Cultural Tribalism and Corruption in South Sudan", New Sudan Vision.
- [54] Wolfowitz, P., (2006), Press Conference Post CSO Meeting, October 15, 2006, The World Bank Group, Washington, DC.
- [55] Wyk, A., Hodson, P., Mark, B., and Toit, A., (1998); 'South Africa – The Rainbow Nation"; *Internal Auditor*; April, pp. 20-21.

(/ /)