

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة شندى
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



دور الرقابة الإدارية في فعالية أداء الأجهزة التنفيذية

دراسة تطبيقية - حكومة ولاية نهر النيل (خلال الفترة من ٢٠٠٧ - ٢٠١٧ م)
بمحة مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة

إعداد الطالبة: آسيا الصديق الحفيان محمد

إشراف البروفيسور: محمد الفاتح بشير المغربي

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال تعالى:-

(يَأْتِيهَا النَّاسُ آتِفُوا رَبُّكُمْ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا
زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ
اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا)

صدق الله العظيم

سورة النساء الآية (١)

الإهداء

إلى النموذج الإداري الأول في حياتي

أبي .. عليه رحمة الله

إلى رمز الصبر والعطاء

أمي .. أمد الله في عمرها

إلى من جعل الله بيني وبينه مودة ورحمة ...

زوجي .. وفاء وعرفانا

إلى فلذات كبدي وقرّة عيني

أبنائي وبناتي .. حفظهم الله

إلى هدية القدر الي

حفيدتي .. (نوران)

إلى من اشدد بهم أزرى واشركهم في امري

إخوتي وأخواتي

إلى مصدر فخري وإعزازي

أهلي وعشيرتي

إلى كل الذين ينشدون التجويد والإصلاح في العمل ويسعون اليه

... اهدي هذا البحث.

شكر والتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان بعد الشكر لله سبحانه وتعالى /مستوجب الشكر والحمد/ لكل من

ساهم في هذا البحث حتى يرى النور . .

وأخص بالشكر كل من:

*الدكتور **حسن عبدالرحيم الطيب**، المشرف الأول على البحث، أسأل الله له كمال الصحة

والعافية .

*البروفيسور **محمد الفاتح بشير المغربي** -المشرف الحالي /الذي واصل معي المسيرة، فقد كان

لتوجيهاته عظيم الأثر حتى أصبح البحث حقيقة ماثلة .

*البروفيسور **تاج السر حسن محمد احمد** /مدير الجامعة/لدعمه وتشجيعه المتواصلين .

*الدكتور **ناصر محمد عثمان** /وكيل الجامعة/الذي أمدني ببعض المراجع المعينة .

*الدكتور **إيهاب عبدالله عباس** /عميد كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال بجامعة

شندي/والذي كان بمثابة المشرف المساعد منذ أن كان البحث فكرة .

*الدكتور **ابراهيم كباشي** والأستاذ **محمد صديق حسن** والأستاذ **حسام بخيت**، في المعالجات

الإحصائية .

*الأستاذة **أميمة فاروق الحسين**، في الطباعة والإخراج .

* لكل من ساهم في إعداد هذا البحث بصورة مباشرة أو غير مباشرة

جزى الله الجميع عني كل خير

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة الموضوعات
و	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	مستخلص الدراسة
ن	Abstract
المقدمة	
٢	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
٧	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول : الرقابة الإدارية	
١٩	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة الإدارية
٤٤	المبحث الثاني: الرقابة الإدارية في الإسلام
٥٧	المبحث الثالث: مصادر وأنواع وأساليب الرقابة الإدارية
الفصل الثاني : نظم الحكم في السودان	
٧٣	المبحث الأول: خلفية تاريخية للوضع الإداري قبل الحكم المحلي في السودان
٨٩	المبحث الثاني: الأداء الإداري في الأجهزة التنفيذية في السودان.
١١٠	المبحث الثالث: الرقابة الإدارية في الأجهزة التنفيذية في السودان
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
١٢٨	المبحث الأول : نشأة وتطور حكومة ولاية نهر النيل
١٣٤	المبحث الثاني: الهياكل الإدارية في نظام الحكم الولائي (ولاية نهر النيل).
١٤٥	المبحث الثالث : الرقابة الإدارية في الأجهزة التنفيذية (ولاية نهر النيل).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

١٥٦	إجراءات الدراسة الميدانية
١٥٨	تحليل البيانات
٢٠٩	عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
الخاتمة	
٢٢٢	النتائج
٢٢٤	التوصيات
٢٢٥	المصادر والمراجع
٢٣٦	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٥٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(١/٢/٤)
١٥٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(٢/٢/٤)
١٦٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(٣/٢/٤)
١٦١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المجال التخصصي	(٤/٢/٤)
١٦٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية	(٥/٢/٤)
١٦٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية	(٦/٢/٤)
١٦٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الإجتماعية	(٧/٢/٤)
١٦٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العلمية	(٨/٢/٤)
١٦٧	يوجد نظام للرقابة الإدارية بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٩/٢/٤)
١٦٨	تم الرقابة الإدارية بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل وفق معايير علمية دقيقة.	(١٠/٢/٤)
١٦٩	هنالك وضوح في مهام واختصاصات أجهزة الرقابة الإدارية.	(١١/٢/٤)
١٧٠	تتسم النظم واللوائح الخاصة بإجراءات العمل بالمرونة.	(١٢/٢/٤)
١٧١	يتم تحفيز العاملين الذين ينجزون أعمالهم بصورة جيدة.	(١٣/٢/٤)
١٧٢	النظام الرقابي القائم على الأجهزة التنفيذية ملائم لطبيعة العمل.	(١٤/٢/٤)
١٧٣	نظم الرقابة الإدارية السائدة حالياً تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.	(١٥/٢/٤)
١٧٤	تمارس الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية بصورة سليمة.	(١٦/٢/٤)
١٧٥	يتم التأكد من تطبيق القوانين واللوائح التي تنظم النشاط الإداري بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(١٧/٢/٤)
١٧٦	توفر الأجهزة التنفيذية إمكانيات بشرية ومادية لقيام نظام رقابي جيد.	(١٨/٢/٤)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٧٧	تتم الرقابة الإدارية وفق نظام التقارير الدورية.	(١٩/٢/٤)
١٧٨	تتم الرقابة الإدارية أحياناً بصورة فجائية.	(٢٠/٢/٤)
١٧٩	تتم مراجعة سجلات حضور وانصراف العاملين بطريقة منتظمة.	(٢١/٢/٤)
١٨٠	تتم متابعة تظلمات الجمهور والسعي لحلها.	(٢٢/٢/٤)
١٨١	تتم متابعة تنفيذ البرامج في مراحلها المختلفة.	(٢٣/٢/٤)
١٨٢	يوجد نظام للاتصال الإداري بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٢٤/٢/٤)
١٨٣	يتم متابعة أداء اللجان الإدارية بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٢٥/٢/٤)
١٨٤	تُعقد اجتماعات دورية لمتابعة الأداء.	(٢٦/٢/٤)
١٨٥	تستخدم البيانات الكمية لمراقبة الأداء.	(٢٧/٢/٤)
١٨٦	تناقش المشكلات الإدارية من خلال حلقات تعقد في مستويات القيادة الإدارية.	(٢٨/٢/٤)
١٨٧	يوجد نظام للحوسبة وتقنية المعلومات بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٢٩/٢/٤)
١٨٨	تشجع الأجهزة التنفيذية المنافسة بين الأقسام والوحدات الإدارية.	(٣٠/٢/٤)
١٨٩	يقوم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالمتابعة الميدانية.	(٣١/٢/٤)
١٩٠	توجد معايير واضحة لاختيار العاملين في جهاز الرقابة الإدارية بولاية نهر النيل.	(٣٢/٢/٤)
١٩١	يتم اختيار العاملين في أجهزة الرقابة وفقاً لمتطلبات الوظيفة.	(٣٣/٢/٤)
١٩٢	تراعى القيم الأخلاقية عند اختيار مسؤولي الرقابة .	(٣٤/٢/٤)
١٩٣	تراعى المؤهلات العلمية والمهارات عند اختيار مسؤولي الرقابة.	(٣٥/٢/٤)
١٩٤	يتم تدريب وتطوير قدرات العاملين في أجهزة الرقابة الإدارية.	(٣٦/٢/٤)
١٩٥	يوجد تعاون مستمر بين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في الأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٣٧/٢/٤)
١٩٦	تتسم الإجراءات الإدارية بالبساطة والسهولة .	(٣٨/٢/٤)
١٩٧	يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية ، المحاباة والمؤثرات الشخصية في ممارسة الرقابة .	(٣٩/٢/٤)
١٩٨	يتمتع مسؤولو الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية بالشفافية.	(٤٠/٢/٤)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٩٩	يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية التعسف في تطبيق معايير الرقابة .	(٤١/٢/٤)
٢٠٠	يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل قوانين ولوائح العمل.	(٤٢/٢/٤)
٢٠١	يحاسب الإداريون في الأجهزة التنفيذية أنفسهم قبل أن يحاسبوا.	(٤٣/٢/٤)
٢٠٢	يتمتع الإداريون في الأجهزة التنفيذية بالسلوك والقيم الرفيعة.	(٤٤/٢/٤)
٢٠٣	يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية قيم العمل وأخلاقياته.	(٤٥/٢/٤)
٢٠٤	يستحضر الإداريون الشعور بأمانة التكليف بالعمل.	(٤٦/٢/٤)
٢٠٥	يحافظ الإداريون بالأجهزة التنفيذية على الممتلكات العامة .	(٤٧/٢/٤)
٢٠٦	يتمتع الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالتواضع والحكمة.	(٤٨/٢/٤)
٢٠٧	يعتبر الإداريون بالأجهزة التنفيذية، قدوة حسنة للعاملين.	(٤٩/٢/٤)
٢٠٨	يستشعر الإداريون بالأجهزة التنفيذية ، المسؤولية الشخصية للوظيفة العامة.	(٥٠/٢/٤)
٢٠٩	(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل)	(١/٣/٤)
٢١١	(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل)	(٢/٣/٤)
٢١٣	(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل)	(٣/٣/٤)
٢١٥	(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل)	(٤/٣/٤)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٤	دائرة الرقابة الإدارية	(١)
٦٩	خطوات الرقابة	(٢)
١٠٧	هيكل مستويات الحكم بالسودان بموجب المرسوم الدستوري الخامس لسنة ١٩٩٥م	(٣)
١٥٣	الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للمجلس الأعلى للإصلاح الإداري - ولاية نهر النيل	(٤)
١٥٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(١/٢/٤)
١٥٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(٢/٢/٤)
١٦٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(٣/٢/٤)
١٦٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المجال التخصصي	(٤/٢/٤)
١٦٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية	(٥/٢/٤)
١٦٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية	(٦/٢/٤)
١٦٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الإجتماعية	(٧/٢/٤)
١٦٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العلمية	(٨/٢/٤)
١٦٧	يوجد نظام للرقابة الإدارية بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٩/٢/٤)
١٦٨	تم الرقابة الإدارية بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل وفق معايير علمية دقيقة.	(١٠/٢/٤)
١٦٩	هنالك وضوح في مهام واختصاصات أجهزة الرقابة الإدارية.	(١١/٢/٤)
١٧٠	تتسم النظم واللوائح الخاصة بإجراءات العمل بالمرونة.	(١٢/٢/٤)
١٧١	يتم تحفيز العاملين الذين ينجزون أعمالهم بصورة جيدة.	(١٣/٢/٤)
١٧٢	النظام الرقابي القائم على الأجهزة التنفيذية ملائم لطبيعة العمل.	(١٤/٢/٤)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٧٣	نظم الرقابة الإدارية السائدة حالياً تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.	(١٥/٢/٤)
١٧٤	تمارس الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية بصورة سليمة.	(١٦/٢/٤)
١٧٥	يتم التأكد من تطبيق القوانين واللوائح التي تنظم النشاط الإداري بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(١٧/٢/٤)
١٧٦	توفر الأجهزة التنفيذية إمكانيات بشرية ومادية لقيام نظام رقابي جيد.	(١٨/٢/٤)
١٧٧	تتم الرقابة الإدارية وفق نظام التقارير الدورية.	(١٩/٢/٤)
١٧٨	تتم الرقابة الإدارية أحياناً بصورة فجائية.	(٢٠/٢/٤)
١٧٩	تتم مراجعة سجلات حضور وانصراف العاملين بطريقة منتظمة.	(٢١/٢/٤)
١٨٠	تتم متابعة تظلمات الجمهور والسعي لحلها.	(٢٢/٢/٤)
١٨١	تتم متابعة تنفيذ البرامج في مراحلها المختلفة.	(٢٣/٢/٤)
١٨٢	يوجد نظام للاتصال الإداري بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٢٤/٢/٤)
١٨٣	يتم متابعة أداء اللجان الإدارية بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٢٥/٢/٤)
١٨٤	تعقد اجتماعات دورية لمتابعة الأداء.	(٢٦/٢/٤)
١٨٥	تستخدم البيانات الكمية لمراقبة الأداء.	(٢٧/٢/٤)
١٨٦	تناقش المشكلات الإدارية من خلال حلقات تعقد في مستويات القيادة الإدارية.	(٢٨/٢/٤)
١٨٧	يوجد نظام للحوسبة وتقنية المعلومات بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٢٩/٢/٤)
١٨٨	تشجع الأجهزة التنفيذية المنافسة بين الأقسام والوحدات الإدارية.	(٣٠/٢/٤)
١٨٩	يقوم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالمتابعة الميدانية.	(٣١/٢/٤)
١٩٠	توجد معايير واضحة لاختيار العاملين في جهاز الرقابة الإدارية بولاية نهر النيل.	(٣٢/٢/٤)
١٩١	يتم اختيار العاملين في أجهزة الرقابة وفقاً لمتطلبات الوظيفة.	(٣٣/٢/٤)
١٩٢	تراعى القيم الأخلاقية عند اختيار مسؤولي الرقابة .	(٣٤/٢/٤)
١٩٣	تراعى المؤهلات العلمية والمهارات عند اختيار مسؤولي الرقابة.	(٣٥/٢/٤)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٩٤	يتم تدريب وتطوير قدرات العاملين في أجهزة الرقابة الإدارية.	(٣٦/٢/٤)
١٩٥	يوجد تعاون مستمر بين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في الأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	(٣٧/٢/٤)
١٩٦	تتسم الإجراءات الإدارية بالبساطة والسهولة .	(٣٨/٢/٤)
١٩٧	يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية ، المحاباة والمؤثرات الشخصية في ممارسة الرقابة .	(٣٩/٢/٤)
١٩٨	يتمتع مسؤولو الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية بالشفافية.	(٤٠/٢/٤)
١٩٩	يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية التعسف في تطبيق معايير الرقابة .	(٤١/٢/٤)
٢٠٠	يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل قوانين ولوائح العمل.	(٤٢/٢/٤)
٢٠١	يحاسب الإداريون في الأجهزة التنفيذية أنفسهم قبل أن يحاسبوا.	(٤٣/٢/٤)
٢٠٢	يتمتع الإداريون في الأجهزة التنفيذية بالسلوك والقيم الرفيعة.	(٤٤/٢/٤)
٢٠٣	يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية قيم العمل وأخلاقياته.	(٤٥/٢/٤)
٢٠٤	يستحضر الإداريون الشعور بأمانة التكليف بالعمل.	(٤٦/٢/٤)
٢٠٥	يحافظ الإداريون بالأجهزة التنفيذية على الممتلكات العامة .	(٤٧/٢/٤)
٢٠٦	يتمتع الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالتواضع والحكمة.	(٤٨/٢/٤)
٢٠٧	يعتبر الإداريون بالأجهزة التنفيذية، قدوة حسنة للعاملين.	(٤٩/٢/٤)
٢٠٨	يستشعر الإداريون بالأجهزة التنفيذية ، المسؤولية الشخصية للوظيفة العامة.	(٥٠/٢/٤)

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(١)	الاستبانة	٢٣٦
(٢)	موقع ولاية نهر النيل	٢٣٧
(٣)	محلّيات ولاية نهر النيل	٢٣٨
(٤)	المقومات السياحية - ولاية نهر النيل	٢٣٩
(٥)	محكموا الاستبانة	٢٤٣

المستخلص

تناولت هذه الدراسة دور الرقابة الإدارية في فعالية أداء الأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل خلال الفترة من ٢٠٠٧ - ٢٠١٧ م ، وقد هدفت إلى التعرف على نظم الرقابة الإدارية المعمول بها في الأجهزة التنفيذية في الولاية ودورها في تفعيل الأداء فيها من خلال الأساليب المتبعة والعنصر البشري القائم عليها .

وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات ، كما اطلعت على عدد من الدراسات السابقة التي كتبت في نفس المجال ، وقد اشتملت على إطار نظري تناول الرقابة الإدارية من حيث المفاهيم والأهمية والأهداف ونظم الحكم في السودان بالإضافة للمفاهيم الأساسية لولاية نهر النيل وقد استندت في ذلك على العديد من المصادر والمراجع والدساتير والقوانين واللوائح .

بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية في ولاية نهر النيل تقوم على نظم خاصة ذات مهام واختصاصات محددة وفق معايير دقيقة ، ورغم ذلك فإن هنالك ظواهر سلبية أثرت على أداء الأجهزة الرقابية أهمها تجميد وعدم تفعيل أنشطة بعض الأجهزة والوحدات الرقابية الهامة في الولاية .

قدمت الدراسة توصيات أمنت على ضرورة الاهتمام بتدريب الكوادر وتنمية القدرات وتطبيق قوانين الرقابة بصورة سليمة وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين . كذلك الاهتمام بتطبيق نظم الرقابة الاليكترونية لتحقيق أهداف الرقابة المتمثلة في الضبط والتأمين لكل المرافق بالولاية .

Abstract

This study handled the role of the managerial controlling in the efficiency of the performance of the executive departments of River Nile State in the period from 2007 to 2017. It aimed at identifying the managerial controlling systems adopted by the executive departments of the state. The study followed the descriptive analytical method, and the data was collected by the questionnaire, interviews and the observation besides referring to the previous studies that handled the same issue. The literature review treated the concepts and objectives of the managerial controlling and the rule systems in Sudan and the River Nile State relying that on sources, references, constitutions, laws and regulations. Of the results of the study: the managerial controlling of the executive departments of the River Nile State is of special systems and of specific specialties and accurate standards. But the freezing and no activation of theses controlling units have passively affected the performance. The study recommended the following:

- Training and developing the capacities of the employees.
- Implementing the controlling laws and developing the self/controlling of the employees,
- Implementation of the e/controlling in all the state units

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

اهتم علماء الإدارة بدراسة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية وذلك بهدف رفع إنتاجية المنظمات على مختلف أنشطتها، فالإدارة ما هي إلا نشاط موجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال نحو الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

إن الرقابة تعد مطلباً أساسياً للتأكد من أن الأعمال تنفذ وفقاً لما خطط لها، والكشف عن الانحرافات وأداء المنظمات وذلك من خلال أساليب وإجراءات تستخدمها الإدارات في تقييم ما تم تحقيقه من إنجازات وهي بلا شك عملية ضرورية لتكامل العناصر الإدارية كالخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وبينما المبادئ الخاصة بالرقابة معروفة ومنتق عليها بصفة عامة إلا أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمها بأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المنظمة. (كما أنه لا يوجد نظام محدد للرقابة فهي تختلف باختلاف النظم الاجتماعية والسياسية والإدارية. كما تختلف من مرحلة زمنية إلى أخرى.

والرقابة الإدارية على أعمال أجهزة القطاع العام ضرورية للقضاء على كثير من الأخطاء والانحرافات التي تعرقل تحقيق مصالح المواطنين والوصول لتحقيق الأهداف والحفاظ على الصالح العام. لذا فإن عملية الرقابة لا تقتصر فقط على مجرد التأكد من سلامة التصرف والأداء بل تشمل الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد وبالسرية المطلوبة.

ومن أعظم مهام القائد والرئيس أن تسيير الأمور التي تحت ولايته بالشكل المطلوب وذلك لا يتحقق إلا بالقيام بالرقابة الدائمة لمن هم تحت ولايته ليعرف مواطن الخلل فيصلحها وما كان من أمور إيجابية فيزيدها ثباتاً. ومن هنا تمثل الرقابة صورة من صور الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، قال تعالى: (الَّذِينَ إِذَا مَكَتَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (سورة الحج ، الآية (٤١))، ولما للرقابة الذاتية من أهمية إلا أن كثيراً من النفوس تحتاج لردع خارجي وصدق عمر رضي الله عنه في قوله: (لما يزع الله بالسلطان أعظم مما يزع بالقرآن) أي أن هيبته السلطان والخوف من عقوبته تردع أكثر من المواعظ لكثير من الناس لضعف إيمانهم.

وقد مارس النبي صلى الله عليه وسلم الرقابة على عماله .ففي صحيح البخاري عن أبي حميد الساعدي قال:استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلا على صدقات بني سليم يدعى ابن اللتيه فلما جاء حاسبه فقال هذا ما لكم وهذا اهدي إلى فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقا ..هذا مما يؤكد اهتمام الدين الخفيف بأمر الرقابة وتحقيقها.

وهناك عدة متطلبات سواء في المبادئ التي تعتمد عليها نظم وأساليب العملية الرقابية أو مهارات معينة يجب توافرها في القائمين بأمرها وذلك تحقيقا لمقتضيات العمل الإداري والمحافظة على معايير ممارسة المهنة الإدارية والعمل على الارتقاء بها في كل النشاطات.

ويمكن القول أن الرقابة هي عملية مستمرة متواصلة تتربط فيها المدخلات والمخرجات من خلال مسارات الإنتاج والخدمات المختلفة الأمر الذي يعني ضرورة تطوير العملية الرقابية بشكل منظم وجاد.وما من شك في أن الإدارات الحكومية ممثلة في الجهاز التنفيذي هي أهم هذه المدخلات لذلك ترى الباحثة أن الرقابة عليها تعتبر من الأولويات مما يفرض إعادة تقويم مجالات الرقابة ونظامها(ربط مع الواقع بنهر النيل)

مشكلة الدراسة:

تتزايد أهمية الإدارة في العصر الحديث مع اتساع نطاق العمل الحكومي المركزي والولائي والتوسع في نشاط الدولة ليشمل كافة المجالات،وهذا أدى إلى ضرورة إن تكون الإدارة فيها قوية وفعالة لتستطيع تقديم أكبر عدد من الخدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة. ونظرا لطبيعة العنصر البشري الذي يشكل أبرز عناصر المنظمات فقد يعترى أداءه النقص في بعض الجوانب بالإضافة إلى إهمال بعض العاملين في المنظمات في أداء أعمالهم لأسباب عديدة مما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف العمل وملاحظة وجود كثير من أوجه القصور في أداء الأجهزة التنفيذية ومن هنا تبرز مشكلة البحث التي تكمن في معرفة طرق الرقابة الإدارية المعمول بها في الأجهزة التنفيذية حيث أن وظيفة الرقابة تتمثل في اكتشاف الأخطاء وإقتراح ومتابعة تنفيذ العلاج لها ومدى الالتزام بالقوانين واللوائح التي تضبط عملها،وذلك نظرا لأهمية أداء هذه الأجهزة،ولكون كفاءة الأداء فيها تعمل على جودة وتحسين الخدمات التي تقدمها للمواطنين تحقيقا للأهداف التي أنشئت من أجلها.

أهمية الدراسة :-

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عنصر الرقابة في العملية الإدارية فهي واحدة من أهم عناصر هذه العملية والترتيب المعتاد لهذه العناصر هو: التخطيط-التسيق-التوجيه-الرقابة. لذا فان لكلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة هي أن هذه الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الأخرى ولا يكتمل العمل الإداري في أي موقع كان، إلا بها.

وبما أن الرقابة الإدارية تعني قياس أداء المرؤوسين من أجل التحقق من أن الخطط والأهداف التي وضعت قد تمت بالطريقة الصحيحة وبالتالي تحققت الأهداف وبما أن العديد من الدراسات في هذا المجال قد كشفت عن عيوب ومساوي في الكثير من النظم الرقابية فكان من الأجدر التركيز عليها في إدارة الأجهزة التنفيذية بجميع وحداتها ومرافقها حتى يتأتى تقييم عمل هذه الأجهزة ومعالجة القصور والمعوقات.

فرضيات الدراسة :

١/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل .

٢/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل.

٣/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل.

٤/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :-

- ١ . نظم الرقابة الإدارية المعمول بها في الأجهزة التنفيذية في ولاية نهر النيل.
- ٢ . مدى دور الأجهزة الرقابية في تفعيل أداء الأجهزة التنفيذية.
- ٣ . الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة .
- ٤ . العناصر البشرية القائمة على الرقابة ومدى كفاءتها .

٥. مشكلات ومعوقات الرقابة وتقديم حلول فاعلة ومتكاملة لها تمكنها من تحقيق الأهداف المناطة لها.

منهج الدراسة:

تتبع الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة:-

١/ الاستبانة.

٢/ المقابلة.

٣/ الملاحظة

٤/ الدساتير والقوانين واللوائح والمراسيم الولائية.

حدود الدراسة:

١/ حدود مكانية: ولاية نهر النيل-جمهورية السودان.

٢/ حدود زمنية: يغطي هذا البحث الفترة الزمنية من ٢٠٠٧-٢٠١٧م

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأجهزة التنفيذية في ولاية نهر النيل والعاملين بها.

عينة الدراسة: تختار الباحثة عينة من الإدارات التنفيذية (الوزراء-المدراء العاميين

ومساعدوهم ونوابهم-المعتمدين-المدراء التنفيذيين-مديرو الإدارات والمصالح الحكومية-

مديرو الأجهزة الرقابية المتخصصة).

مصطلحات الدراسة:-

١/ الرقابة الإدارية: هي التأكد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلا مطابق لما تقرر في

الخطة المعتمدة سواء بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات التخطيطية^(١).

٢/ الفعالية: وتعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع المنظمة ككل. ^(٢)

٣/ الأداء: يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ما لانجاز عمل

معين. ^(٣)

(١) عبدالعزيز بن سعد الدغثير، الرقابة الإدارية، السعودية، مكتبة صيد الفوائد الإسلامية، ٢٠٠٦م، ص٣.

(٢) عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، الإسكندرية ، دار المكتب العربي للنشر ، ١٩٩٣م ، ص ٩١.

(٣) مصطفى زكي بدوي، معجم مصطلحات القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٤م، ص٣٢.

٤/الأجهزة التنفيذية في الولاية: تتكون السلطة التنفيذية في الولاية من الوالي ومجلس وزراء الولاية. (١)

هيكل البحث:

اشتملت مقدمة البحث على الإطار المنهجي-الدراسات السابقة ، ويتكون البحث من أربعة فصول تتناول **الفصل الأول-الرقابة الإدارية** وقسم إلى ثلاثة مباحث وهي: المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة الإدارية ، المبحث الثاني: الرقابة الإدارية في الإسلام، المبحث الثالث: مصادر وأنواع وأساليب الرقابة الإدارية. وتناول **الفصل الثاني:نظم الحكم في السودان** وقد اشتمل أيضا على ثلاثة مباحث كانت المبحث الأول: خلفية تاريخية للوضع الإداري قبل الحكم المحلي في السودان، المبحث الثاني: الأداء الإداري في الأجهزة التنفيذية في السودان ، المبحث الثالث: الرقابة الإدارية في الأجهزة التنفيذية في السودان. أما **الفصل الثالث- الدراسة التطبيقية** فيتكون من المبحث الأول: نشأة وتطور حكومة ولاية نهر النيل، المبحث الثاني: الهياكل الإدارية في نظام الحكم الولائي (ولاية نهر النيل)، المبحث الثالث : الرقابة الإدارية في الأجهزة التنفيذية (ولاية نهر النيل). وقد خصص **الفصل الرابع:للدراسة الميدانية** وقد اشتمل إجراءات الدراسة الميدانية ، تحليل البيانات ، عرض ومناقشة نتائج الفرضيات ، الخاتمة ، النتائج والتوصيات - المراجع والمصادر-الملاحق.

(١) دستور ولاية نهر النيل الانتقالي، لسنة ٢٠٠٥م.

ثانياً: الدراسات السابقة :

بعد الإطلاع على دراسات سابقة عديدة في مجال الرقابة الادارية وذلك لتكوين فكرة عن الموضوع ومحاولة تغطية الجوانب التي لم تتطرق لها هذه الدراسات. وبعد ذلك تم تلخيص (١٨) دراسة سابقة مقدمة لدرجتي الماجستير والدكتوراه .

وبعد اكتمال هذه الدراسة من جوانبها العملي والنظري والوصول إلى نتائج ومن ثم توصيات يمكن القول أن:-

١/ استفادت الباحثة من الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري.
٢/ اختلفت الأهداف الخاصة التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية.

٣/ اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث محتوى الموضوع (الرقابة الإدارية) إلا أن التطبيق كان شاملاً لكل الوحدات الرقابية في ولاية نهر النيل الداخلية منها والخارجية والتي تضم الوزارات والمحليات والإدارات والمصالح والمؤسسات التابعة لها بينما قامت الدراسات الأخرى بتناول موضوع الرقابة الإدارية من خلال وحدة واحدة مثال (بنك- جامعة- هيئة- منظمة- وزارة- شركة الخ.....).

٤/ ما يميز هذه الدراسة أيضاً أنها تناولت نوعاً مهماً من أنواع الرقابة وهي الرقابة الإدارية التي تمارسها الحكومة على نفسها من خلال أجهزتها التشريعية والتنفيذية، حيث تهدف الرقابة هنا إلى رعاية حقوق المواطنين وحمايتهم من خلال متابعة و حسن أداء مؤسسات الحكم وبما إن الفرد أو المواطن هو أساس البناء والتنمية، فمن هنا تأتي أهمية وأولوية الدراسة بينما الدراسات الأخرى لم تطبق في هذا المجال.

٥/ اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وهو الأمثل لمثل هذه الدراسات إلا أن معظم الدراسات الأخرى قد استخدمت أداة واحدة لجمع البيانات هي الاستبانة بينما استخدمت هذه الدراسة قد استخدمت أكثر من أداة مثل الاستبانة- المقابلة- الملاحظة- التقرير، حيث يغطي تنوع أدوات جمع البيانات على عيوب بعضها.

عليه نجد أن جميع البحوث التي كتبت عن الرقابة الإدارية سواء كانت في مجال الرقابة على القطاعين العام والخاص، فإنها جميعها تؤكد على أهمية هذا العنصر من عناصر العملية الإدارية وإبراز دوره ومساهماته في فعالية الأداء والتنمية وتحقيق أهداف المؤسسات الحكومية أو الشركات عامة كانت أو خاصة.

١-دراسة حيدر عبدالله احمد عبدالله بعنوان الرقابة الإدارية بين النظرية و التطبيق
دراسة تطبيقية على هيئة المظالم و الحسبة العامة لنيل درجة الماجستير جامعة النيلين
٢٠٠٧ م

تناول الباحث أهمية الرقابة الإدارية على الأداء العام في السودان من خلال هيئة
الحسبة والمظالم والتي تمثل الجهاز الرقابي الأعلى في الدولة وتمثيلها لقمة الجهاز
التنفيذي في العمل الرقابي.

هدفت الدراسة للوصول إلى أهمية دور هيئة المظالم و الحسبة العامة لتأمين الكفاءة
و الطهر في أداء عملها مع توفر وضع أفضل في الجوانب القانونية و المالية و توفير
الكوادر المؤهلة لتتمكن من أداء عملها .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بالمقابلة و الاستقصاء و الملاحظة
و السجلات كأدوات لجمع البيانات و معرفة اهتمام الوحدات و المؤسسات الحكومية
بالتوجيهات الصادرة من هيئة المظالم و الحسبة العامة بعد المراجعة و توصلت الى عدة
نتائج منها

عدم توفر وسائل جيدة تعين على أداء العمل بصورة مقبولة و عدم توفر الإمكانيات
المادية المطلوبة التي تساعد على القيام بالعمل
و بعد ذلك أوصت بالاستعانة بالخبراء و المختصين لوضع لوائح و خطط عمل تمكن
من الإحاطة بالوضع العام لجميع الوحدات و المصالح الحكومية و موقف تنفيذ
توجيهات الهيئة مع توفير الإمكانيات المادية

٢- دراسة هيثم عبدالله فرح علي بعنوان اثر الرقابة الإدارية في فعالية أداء العاملين
بالمنظمات دراسة حالة للهيئة القومية للكهرباء لنيل درجة الماجستير جامعة النيلين
٢٠١١ م

وقد ناقشت الدراسة مشكلة عدم توفر معايير محددة لتقييم الأداء بالهيئة و ضعف
نظام وسائل الرقابة الداخلية و قد هدفت إلى معرفة علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء
من خلال التعرف على أدوات الرقابة الإدارية على الهيئة القومية للكهرباء و زيادة فعالية
الأداء لمعالجة أوجه القصور في الإجراءات و الأساليب الإدارية.

واتبعت المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحال و المنهج التاريخي و
استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات بالإضافة للمراجع و النشرات الدورية و قد
توصلت لنتائج أهمها وجود علاقة بين الرقابة الإدارية و فاعلية الأداء في الهيئة القومية

للكهرباء و أن تطبيق الرقابة قد ساعد في العملية الإدارية و بالتالي تحققت أهداف الهيئة.

إلا أن ضعف وسائل الرقابة الداخلية اثر على أداء العاملين و قد أوصت الدراسة بتطبيق نظم الرقابة الإدارية باستخدام وسائل الاتصالات التقنية لرفع كفاءة الأداء و ضرورة تطبيق القوانين الرقابية بصورة سليمة و الاهتمام بتطوير الهياكل الإدارية.

٣- دراسة **ثريا حسن فرح محمد** بعنوان دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة على جامعة النيلين دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير بجامعة النيلين ٢٠٠٧م.

و قد هدفت إلى تحديد المشكلات التي تواجه الجامعة و التي أدت إلى تدني البيئة الجامعية و تدهور المستوى الأكاديمي للطلاب و الذي كان من أهم فرضيات البحث و اتبعت المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث أجرت مقابلات مع بعض المسؤولين بالجامعة بالإضافة للاستبانة وذلك لمعرفة المشاكل التي تواجه مجتمع الجامعة نتيجة لعدم تطبيق المبادئ العامة للرقابة الإدارية و ما دور الرقابة في تحسين الأداء في هذه المؤسسة و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتلخص في عدم قدرة المسؤولين في الجامعة على متابعة الأداء و كذلك عدم وجود نظام اتصال جيد بين هؤلاء المسؤولين مما احدث التدهور في البيئة الجامعية و السبب في ضعف مستوى الطلاب.

و قد أوصت بزيادة اهتمام المسؤولين بالجامعة بعملية المتابعة و الحرص عليها و أن يعمل المسؤولون على اتخاذ أسلوب المتابعة المناسب كل حسب عمله و العمل على إصلاح البيئة الجامعية و تطوير المناهج بالجامعة .

٤- دراسة **سايمون نقور اجوك اكول** بعنوان الرقابة الإدارية و دورها في رفع كفاءة العمل المحاسبي الحكومي دراسة ميدانية على وزارة المالية و الاقتصاد الوطني لنيل درجة الدكتوراه جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في رفع كفاءة العمل المحاسبي الحكومي وذلك بإخضاع المؤسسات الحكومية للنظم و اللوائح و القوانين التي تنظم عمل الرقابة الإدارية في المحاسبة و إيجاد المناخ الملائم و مراقبة ممارسات المدير و رؤساء الأقسام في التوجيه و الإشراف على الأفراد.

و استخدم الباحث المنهج التاريخي و الوصفي معتمدا على المقاييس و التحليل الكمي و هو مزيج من الدراسة النظرية و التطبيقية التحليلية و استعان في جمع البيانات بالمقابلات الشخصية مع المسؤولين في مجال الرقابة الإدارية و كذلك الصحف اليومية و التقارير و المكاتبات الرسمية .

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن نظام الرقابة الإدارية المتبع في وزارة المالية و الاقتصاد الوطني يساعد في رفع كفاءة العمل المحاسبي الحكومي كما ساعد على إعداد و ضبط الحسابات و يظهر ذلك في التقارير المالية المعدة و قد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنظم الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية لرفع كفاءة العمل و توزيع السلطات و الاختصاصات لضمان جودة العمل و الاهتمام بإعداد التقارير الدورية بصورة منتظمة.

٥- دراسة رحاب عبدالوهاب عبدالكريم بعنوان الرقابة الإدارية و المراجعة الإستراتيجية و دورهما في تحسين كفاءة الأداء بالنظام المصرفي في السودان لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ٢٠١٠م.

و قد هدفت إلى التعرف على تطبيق الرقابة الإدارية و المراجعة الإستراتيجية ببنك السودان و الوقوف على مقترحاتهم و ملاحظاتهم فيما يختص بتقييم كفاءة و فاعلية أداء هذه الوظيفة من وجهة نظرهم و مدى تطبيقها و كذلك العوامل التي تحول دون ممارسة الرقابة وذلك لوضع إطار نموذجي يمكن من خلاله تجويد الرقابة الإدارية و المراجعة الإستراتيجية.

وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصف التحليلي و المنهج الاستنباطي و استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة ممثلة للجمع و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات حيث أثبتت أن الرقابة الإدارية يتم تطبيقها بما يتماشى مع سياسات البنك المركزي كما أثبتت أن المراجعة الإستراتيجية من أهم مراحل العمل المصرفي وان غياب الوصف الوظيفي مشكلة حقيقية.

وأوصت بأن يؤخذ الوصف الوظيفي في الاعتبار و أن تتمتع إستراتيجية البنك بالمرونة و الوضوح لاستيعاب كافة المتغيرات والمستجدات و أن يمارس البنك الرقابة المصرفية بصورة أكثر عمقا.

٦- دراسة محمد بشير ادم يوسف بعنوان دور الرقابة الإدارية في رفع كفاءة الأداء دراسة حالة الهيئة السودانية للمواصفات و المقاييس لنيل درجة الماجستير من جامعة النيلين ٢٠٠٨م.

وقد هدفت إلى تقويم دور الرقابة الإدارية بالتعرف على الجوانب السلبية و الايجابية في الممارسة الواقعية للرقابة و مدى تأثيرها على كفاءة الأداء من خلال قدرتها على إيجاد تغذية عكسية تسهم في توجيه الخطط و الجهود لتحقيق الأهداف حيث افترضت إن هنالك علاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية و الأداء.

و انتهجت المنهج الوصفي و منهج المسح الاجتماعي و استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة للمقابلات الشخصية و الملاحظة و توصلت إلى عدة نتائج أهمها غياب عملية الإشراف الخارجي على المخازن الحكومية مع تعدد جوانب القصور و الاختلالات الموجودة في إجراءات الرقابة على المخازن وعدم وجود دورات تدريبية للعاملين بالمخازن مع انخفاض مستوى التأهيل لأمناء المخازن .

و قد أوصت بتخصيص إدارة عامة بوزارة المالية للإشراف على المخازن و الاهتمام بالإجراءات الرقابية عليها و تقديم دورات التدريبية للعاملين بالمخازن ورفع مستوى تأهيلهم.

٧- دراسة النميري عبدالله عبدالرحمن بعنوان الرقابة الإدارية و أثرها في ضبط الأداء الإداري بالتطبيق على الإدارة العامة لهيئة الجمارك لنيل درجة الماجستير جامعة النيلين ٢٠٠٣م.

و تمثلت الدراسة في مشكلة عدم وجود نظام رقابي هادف يوجه الأداء الإداري في الإدارة العامة لشرطة الجمارك و هدفت لمعرفة مدى الاعتماد على تطبيق نظام رقابي واضح المعالم و الهياكل و الوظائف و كذلك معرفة الضوابط الرقابية لتحسين الأداء الإداري.

و استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي و المقابلة لجمع البيانات و توصل الى إن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن الوسائل الرقابية الموجودة الآن بشرطة الجمارك غير كافية لتحسين الأداء و انه يوجد اختلال في التسلم المباشر بمطار الخرطوم وكذلك أثبتت الدراسة أن الرقابة ليست كافية نتيجة لعدم توفر الموارد البشرية ذات الكفاءة و الخبرة و كذلك عدم تحديد سقف للخطط الرقابية الموضوعية .

و أوصت الدراسة بتدريب كادر مؤهل و إيجاد مقر لحفظ المستندات بالطرق السليمة و أجهزة لحفظ البيانات و الإحصاءات بدقة و إيجاد معايير للأداء و الانجاز ووضع خطط رقابية موضوعية .

٨- رسالة محاسن عبدالعزيز محمد بعنوان التدقيق و الرقابة الداخلية في المصارف و دورها في اكتشاف و تصحيح الأخطاء و المخالفات بينك الخرطوم ، ماجستير مقدمة لجامعة السودان ٢٠٠٠م.

و قد هدفت الدراسة للتعرف على مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية المتبع في بنك الخرطوم في اكتشاف الانحرافات وذلك من تحليل عناصر الرقابة و التعرف على أهم خصائص و سمات الرقابة الداخلية و معرفة وجهة نظر الإداريين و العاملين في البنك و النظام المتبع ووسائل الرقابة الداخلية و تقييم نظام الرقابة و التعرف على نقاط القوة و الضعف.

و قد استخدم المنهج الوصفي مستعينا باستمارة استقصاء كأداة لجمع البيانات من الموظفين و المديرين و بعض العملاء .

وقد توصلت الرسالة إلى عدة نتائج منها ضعف بعض جوانب الإدارة لعدم وجود بعض المعايير الرقابية وإهمال بعضها وكذلك القصور في عملية التدقيق يرجع إلى عدم كفاءة العاملين بسبب نقص الخبرات والتدريب وعدم مواكبة التطور التكنولوجي وان هنالك اختلاسات وتزوير ترجع لضعف الرقابة .

وقد أوصت الدراسة بتفعيل نظام الرقابة الداخلية و نظام المراجعة لكشف التزوير والاختلاسات و إتباع أقسام المراجعة الداخلية للمدير ووضع خطط جديدة لنظام المراقبة.

٩- دراسة ممدوح موسى حسن بعنوان رقابة الأداء المنظور العلمي و العملي دراسة حالة على ديوان المحاسبة الأردني لنيل درجة الماجستير ٢٠٠٤م

و قد هدف الباحث لمعرفة اتجاهات مدقي الديون نحو البعد التنظيمي الحالي لرقابة الأداء و بيان دور رقابة الأداء في التدقيق و الرقابة و تحديد الأسس و القوائم و المعايير العلمية وذلك افتراضا على أن ديوان المحاسبة الأردني يمارس رقابة الأداء وفقا للمبادئ و الأسس العلمية و تتوفر إليه الأدلة و المعايير .

و اتبع الباحث المنهج التاريخي لدراسة و فهم و تغيير واقع رقابة الأداء في ديوان المحاسبة كما استخدم المنهج الوصفي و القائم على المسح الاجتماعي الذي شمل كل أفراد الديوان و قد توصل إلى نتائج منها .

انه لا تتوافر بديوان المحاسبة الأردني أو الجهات الخاضعة لرقابته أي ممارسة و إن هنالك قصور من حيث القوة في التطبيق نظرا لعدم توفر نصوص تشريعية واضحة أو ملزمة تسمح للديوان بممارسة مثل هذه الرقابة على الجهات الخاضعة برقابته و أن حجته في ممارسة مثل هذه الرقابة ضعيفة و معرضة للانتقاد

و قد أوصت الدراسة بتوفير المتطلبات الأساسية للديوان حتى يمارس الرقابة و أن تكون هنالك دورات تدريبية للرقابة و زيادة المعرفة و الوقوف على آخر المستجدات العملية و العلمية المطبقة بالأجهزة الرقابية بالوحدات .

١٠- دراسة محسن محمود محمد صالح بعنوان اثر الإدارة الرقابية على الأداء في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة دنقلا لنيل درجة الماجستير لجامعة النيلين ٢٠٠٦م.

و قد هدفت للتعرف على الأسس و المبادئ العلمية لوظيفة الرقابة الإدارية و اللوائح و القوانين المنظمة للعمل بجامعة دنقلا و المشاكل التي تواجه العمل الرقابي بالجامعة.

و اتبعت المنهج الوصفي الاستنباطي و الاستقرائي و خلصت الدراسة إلى وجود قصور في الأداء الرقابي لاسيما على الكليات البعيدة عن المركز و كذلك في الأساليب العلمية لوظيفة الرقابة الإدارية و تطبيقها في الأداء في جامعة دنقلا.

و قد أوصت على العمل على تجميع أكثر من كلية واحدة في المنطقة الواحدة و الاستفادة الممكنة من تقنيات العصر في مجال المعلومات و الاتصالات و إلغاء القوانين التي لم تعد مواكبة و إدخال قوانين جديدة لها أهمية خاصة و لها ما يبررها.

١١- دراسة يس حميدة إبراهيم بعنوان الرقابة الإدارية في السودان نحو منهج إسلامي ماجستير مقدمة لجامعة أم درمان الإسلامية ٢٠٠٠م.

هدفت الدراسة إلى البحث في مفهوم الرقابة الإدارية و أهميتها و أساليبها ووسائلها و أنواعها متمثلة في هيئة المظالم و الحسبة العامة و ديوان العدالة للعاملين بالخدمة و شرطة النظام العام و إدارة الثراء الحرام و محاولة إيجاد علاقة بين هيئة المظالم و الرقابة على الوحدات الإدارية بالسودان وكذلك شرطة النظام العام و الرقابة على السلوك العام للعاملين بالوحدات الإدارية.

و قد انتهجت المنهج الوصفي لمعرفة دور هذه الوحدات الثلاثة وعلاقتها ببعضها البعض و علاقتها بالوحدات الإدارية بالسودان.

و خلصت إلى نتائج منها عدم وجود برامج تدريبية للعاملين في مجال الرقابة الإدارية وعدم استقلالية المؤسسات الرقابية و أوصت الدراسة بقبول شكاوى الأفراد ضد أداء الوحدات الإدارية أو العاملين بالخدمة العامة بينما يقوم عمل أجهزة الرقابة الإدارية في المال العام على شكاوى الأفراد.

١٢- دراسة **عبدالله حسين كرش** بعنوان الرقابة على المخازن الحكومية و اثر التنظيم على كفاءتها لنيل درجة الماجستير جامعة النيلين ٢٠٠٥م.

و قد هدفت إلى التعريف على أوجه القصور في إجراءات الرقابة الإدارية على المخازن الحكومية و أسبابه و كذلك التعرف على الوضع الراهن للمخازن و ضرورة إعادة النظر في تنظيمها.

و قد افترضت غياب عملية الإشراف الخارجي على المخازن و عدم الاهتمام بتدريب العاملين.

و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي و من ثم توصلت إلى عدد من النتائج تلخصت في غياب عملية الإشراف الخارجي على المخازن الحكومية و تعدد جوانب القصور و الاختلالات في مختلف إجراءات الرقابة على المخازن وعدم تقديم دورات تدريبية للعاملين و انخفاض مستوى تأهيل أمناء المخازن.

و من ثم أوصت الدراسة بتخصيص إدارة عامة بوزارة المالية أو مستقلة للإشراف على المخازن و الاهتمام بإجراءات الرقابة عليها و تقديم دورات تدريبية للعاملين في المخازن و إنصافهم ماديا و معنويا .

١٣- دراسة **نهى عبدالله صديق عمر** بعنوان الرقابة الإدارية و أثرها على الأداء في المدارس الثانوية لنيل درجة الماجستير جامعة النيلين ٢٠٠٥م.

و تمثلت مشكلة الدراسة في تدهور الأداء في المدارس الثانوية الحكومية و هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب هذا التدهور و معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة في تقويم و تصحيح الأداء ومدى ايجابيته أو سلبيته.

و استخدمت منهج المسح الوصفي و كانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها.

عدم وجود سياسات واضحة للتدريب و اختيار مديري المدارس الثانوية الحكومية و عدم توزيع المهام الإدارية وفقا للقدرة و الكفاءة وكذلك عدم تشكيل اللجان المدرسية

المختلفة و تقسيم عملها وفقا لمعايير واضحة وعدم اطلاق المدير على خطة التدريس للمواد و متابعة تنفيذها مع عدم كفتية التقارير الإدارية بصورة منتظمة. و أوصت بتوزيع المهام الإدارية وفقا للقدرة و الكفاءة و إيجاد سياسات واضحة للتدريب و اختيار مديري المدارس الثانوية الحكومية وفق أسس تلعب الكفاءة فيها دورا كبيرا و الاهتمام بحل مشاكل المعلمين و العاملين و مراعاة الفروق الفردية في الاختيار للخدمة.

١٤-دراسة علي احمد علي محمد بعنوان رقابة الأداء و دورها في الارتقاء بكفاءة و فاعلية الإدارة و تحقيق أهداف المنشأة بالتطبيق على شركة النيل للبتترول لنيل درجة الماجستير من جامعة النيلين ٢٠٠٥م.

وهدفت الدراسة إلى معرفة و بيان رقابة الأداء في الارتقاء بكفاءة و فاعلية الإدارة و تحديد الأسس و المعايير العملية لها و دور الوسائل و الأساليب العلمية التي تستخدمها و التوصية بتطبيقها كأداة فاعلة في تنظيم الأداء الفعلي للمشروعات أو المنظمات في السودان و افترضت أن تطبيق الرقابة يساعد في الارتقاء بكفاءة و فاعلية الإدارة و تحقيق أهداف المنظمة كما تساعد على ضبط الأداء الفعلي للمشروعات.

و كانت أهم نتائجها هي أن تطبيق رقابة الأداء يساعد في الارتقاء بكفاءة و فاعلية الإدارة و تحقيق أهداف المنشأة كما أنها تساعد في تحسين العمليات و الأداء و الوصول إلى النتائج المستهدفة بأقل تكلفة و إن عدم تطبيق رقابة الأداء و غياب التقارير تؤدي إلى فشل الإدارة في تحقيق أهدافها و إن استخدام الوسائل و الأساليب العلمية تؤدي إلى ضبط رقابة الأداء و تقييم الأداء الفعلي للشركة.

و من أهم توصياتها تطبيق رقابة الأداء كأسلوب و أداة حكم موضوعي على جميع المشروعات الاقتصادية بهدف الارتقاء بكفاءة و فاعلية الإدارة و تحقيق أهداف المنظمات مع وضع أهداف و مؤشرات و معايير للأداء و إنشاء نظام ملائم يساعد في تقويم الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية و كذلك تفعيل أجهزة الرقابة الداخلية.

١٥- دراسة نايف راجي العميان بعنوان الرقابة الإدارية و أثرها في كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة الأردنية دراسة تحليلية ميدانية على وزارة الصحة والرعاية الصحية الأردنية رسالة دكتوراه الجامعة الأردنية ١٩٩٥م.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الرئيسية للرقابة الإدارية بالتطبيق على وزارة الصحة الأردنية و البحث عن العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية الحالية و كفاءة العمل

الإداري بالوزارة و تحليل العوامل المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر في الحد من الكفاءة بالإضافة الإسهام في إثراء المعرفة و المعلومات المتعلقة بالرقابة الإدارية بالأردن وذلك وفق منهج دراسة الحالة و استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات.

و قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن اثر الرقابة الإدارية على كفاءة العمل الإداري أي أن وجود الرقابة الإدارية يرفع من كفاءة العمل الإداري كما أن تأثيرها قويا و لكن ليس سلبيا بدرجة تؤثر على الكفاءة الإدارية بصورة سلبية مطلقة و أكدت على ضرورة وجود الرقابة الإدارية لرفع الكفاءة العملية.

١٦- دراسة علي عبدالله شاهين بعنوان المناهج العلمية للرقابة المصرفية على البنوك الإسلامية إطار فكري بالتطبيق على البنوك الإسلامية في فلسطين ٢٠٠٢م. وقد هدفت الدراسة لمعرفة أوجه الاختلاف بين عناصر المقومات الرقابية التي تحكم أنشطة العملة في البنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية من حيث العلاقة و الأهداف وكذلك معرفة المعايير و الأدوات الرقابية التي تطبقها السلطة النقدية على البنوك ومدى اختلاف النظم و الأساليب السياسية المحاسبية.

و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للنظام الرقابي وكذلك المنهج الاستقرائي و الاستنباطي و وضع إطار فكري متطور للمقومات الرقابية.

و خلص إلى عدة نتائج منها أن تحديد أهداف الرقابة المصرفية يرتبط بشكل مباشر بطبيعة الأوضاع و السياسات الاقتصادية القائمة في الدولة والتي يتبناها البنك المركزي في رسم و تنفيذ سياساته النقدية و الائتمانية وكذلك إبراز و تحليل الأهداف ومدى أهميتها و أن توفر الرقابة فيه حماية و أمان لأموال المودعين و المستثمرين وفق المعايير الرقابية المتبعة.

وقد أورد الباحث بعض المقترحات أهمها الاهتمام أكثر بالضوابط الرقابية اللازمة و التي فيها حماية لأموال المودعين وتوافر عناصر الرقابة و الضبط الداخلي ووجود نظام فعال للمعلومات.

١٧- دراسة قائد بن حيدر صالح الوحيدي بعنوان الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية في اليمن رسالة دكتوراه ٢٠٠٧م.

وقد هدفت الدراسة لمعرفة المعايير الجيدة لاختيار هيئات الرقابة الشرعية و معرفة مدى التزام المصارف الإسلامية بفتاوى هيئات الرقابة الشرعية و ما إذا كان هنالك منهاجا مرسوما و ضبطا شرعيا للتأكد من سلامة تنفيذ القرارات.

و انتهجت المنهج الوصفي التحليلي و توصلت إلى نتائج منها أن هيئات الرقابة الشرعية هي العماد الذي تقوم عليه البنوك الإسلامية فهي تضبط أعمال البنوك و تعتمد المصارف صيغتها و مصداقيتها.

و أوصت بأن أول خطوة لتطوير البنوك هو تطوير الرقابة الشرعية وذلك بتفعيل دورها و التأكد من وجودها و قدرتها و أن تعزز عوامل نجاحها بتفعيل دورها وكذلك التدقيق الشرعي الميداني حيث انه هو الركيزة الفعالة لتحقيق الأهداف كما تستطيع تحقيق هذه الهيئات عملها و شهادتها وبراءتها.

١٨- دراسة **عبدالله عبدالرحمن التميان** بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية تطبيق على شركة حائل بالمملكة العربية السعودية لنيل درجة الماجستير ٢٠٠٣م.

وقد هدفت للتعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها وقد وجدت الدراسة أن هنالك كثيرا من أوجه القصور في أداء الأجهزة الأمنية لمهامها ويعزي ذلك إلى غياب الرقابة الفعالة على هذه الأجهزة.

وأوصت بضرورة تفعيل الرقابة الايجابية وذلك لاكتشاف الأخطاء و كذلك اقتراح أوجه العلاج ومتابعة تنفيذ العلاج وكذلك تنفيذ المقترحات.

الفصل الأول

الرقابة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة الإدارية

المبحث الثاني: الرقابة الإدارية في الإسلام

المبحث الثالث: مصادر وأنواع وأساليب الرقابة الإدارية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة الإدارية

الرقابة لغة واصطلاحاً :-

المدلول اللغوي :

رقب رقبا و رقوبا و رقابة بمعنى انتظره ولاحظه وحرصه وحفظه والمراقبة تعني المتابعة عن كثب واهتمام^(١)...ويقال ارقب فلانا في أهله أحفظه فيهم و رقب النجم رصده وراقبه ويقال راقب الله في ضميره أو عمله و أمره خافه وخشيه^(٢)....وفلان لا يراقب الله في أمره :لا ينظر إلى عقابه فيركب رأسه في المعصية .ارتقب :علا وأشرف والمرقب هو المكان العالي الذي يشرف عليه الرقيب^(٣).....الرقابة بمعنى المراقبة وكذلك عمل من يراقب.والرقابة تعني: الخادم الذي يرقب أثاث القوم إذا غابوا^(٤).

أما الفعل راقب فوزنه فاعل وثلاثيه رقب ومصدره المفاعلة وهذه تقتضي المشاركة والبينية،أي أن الفعل يكون بين اثنين أحدهما مراقب والآخر مراقب^(٥). ومن ذلك نخلص إلى أن الرقابة اسم مصدر من رقب وأنها أيضا مصدر للفعل راقب زيدت فيه الألف وان من معانيها الحفظ والحراسة،الرعاية،الرصد،الحذر،الخوف،من العقاب،الإشراف من عل....الخ.

وقد ورد في لسان العرب إن الرقيب هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء وفي الحديث الشريف (ارقبوا محمد في أهل بيته)^(٦) أي أحفظوه فيه وهناك حديث آخر يقول

(١) علاء الدين عبدالرحمن،أساليب استنباط وتحديد معايير ومؤشرات الرقابة على الأداء، القاهرة،الجهاز المركزي للمحاسبات،،١٩٩٧م،ص١.

(٢) أحمد السيد عوضين حجازي،الرقابة الذاتية للإدارة العامة على أعمالها،رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق-جامعة القاهرة،ص٩.

(٣) محمد رأفت وآخرون،رقابة الأداء على قطاع الصحة،القاهرة،الجهاز المركزي للمحاسبات،بحث مقدم للمشاركة بقاء تدريبي في ديوان المراقبة العامة بالرياض،٢٠٠٠م،ص٣٩٠.

(٤) محمد ساير عاشور،تقييم نظام الرقابة الداخلية بمديرية التربية والتعليم ، غزة،٢٠٠٢م،ص٢١.

(٥) أحمد السيد عوضين حجازي، مرجع سابق ،ص٩.

(٦) أخرجه الإمام البخاري في صحيحه كتاب المناقب ، باب مناقب قرابة الرسول (ص) ، ومنقبة فاطمة عليها السلام بنت رسول الله (ص) الجزء ٢٥ ، ص ٢٢٠ ، حديث رقم ٣٧١٣

الرسول(ص):(مامن نبي الا اعطي سبعة نجباء رقباء) ^(١)، أي سبعة حفظة يكونون معه ^(٢). وفي معنى ارتقب الشيء اي راقبه وانتظره وراقب بمعنى راعى والرقيب الحارس والحافظ ورقب نفسه اي يتبع طريق النقد الذاتي فينفذ أعماله بنفسه فلا يلام. ^(٣)

-وكلمة controle اصلها في اللغة الفرنسية القديمة :-+role-contre اي الدور المقابل، او المضاد .. غير انها في صورتها الحديثة تدل لغويا على معان عديدة منها: المكان الذي تتم فيه الرقابة أو يجرى فيه التحقيق Endroit ou se fait un controle une verification

الفحص والتفتيش: verivication inspection

الحراسة والإشراف: verification

اما في اللغة الانجليزية فان كلمة الرقابة (Controle) معنيين هما السلطة والإشراف ماجاء ذلك في قاموس (Harraps Standrd) كلمة رقابة تعني السلطة والسيادة والاكراه والإشراف ^(٤)

ومن ذلك يتضح وجود قدر كبير من التوافق والتقارب بين المعاني التي تدل عليها الرقابة في اللغات الثلاث فهي تعني الحفظ والعناية والفحص والإشراف والمراجعة والتفتيش والحراسة.... الخ ^(٥)

وتستنبط الباحثة من ذلك ان مدلول الرقابة لغة هو متابعة الشيء ورصده بغرض حراسته والمحافظة عليه.

^(١)أخرجه الإمام الترمذي في سننه ، جزء ٥ ، ص ٦٦ ، وأخرجه الدينوري المالكي في كتابة المسمى المجالسة وجواهر العلم ، ج ٨ ، ص ٢٨٨ ، حديث رقم ٣٥١٤

^(٢)هيثم عبدالله فرح علي،، اثر الرقابة الادارية في فعالية اداء العاملين بالمنظمات -دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء-رسالة ماجستير مقدمة لجامعة النيلين، ٢٠١١م، ص ١٨.

^(٣)احمد ابراهيم ابوسن، الادارة في الاسلام، الخرطوم، دار الثقافة للنشر، ٢٠٠٢م، ص ١٣٧.

^(٤)رحاب عبدالوهاب عبدالكريم، الرقابة الادارية والمراجعة الاستراتيجية ودورها في تحسين كفاءة الاداء بالنظام المصرفي في السودان-دراسة وصفية تحليلية-.رسالة دكتوراة في الادارة العامة،مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٠م، ص ٥٢.

^(٥)عوف محمد الكفراوي، الرقابة المالية، النظرية والتطبيق، مطابع الانتصار، ١٩٩٨م، ص ٢١.

المدلول الاصطلاحي:

تعني الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى ، لها هذا الحق للتعرف على كيفية سير العمل داخل الوحدة ، والتأكد من حسن تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل وكذلك حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها، والتأكد من سلامة تحديد نتائج الأعمال وتحسين معدلات الأداء والكشف عن المخالفات والانحرافات وبحث الأساليب إلى أدت إلى حدوثها واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلاً سواء في ذلك الوحدات الخدمية او الاقتصادية^(١) لذلك تعتبر الرقابة هي احدى الوظائف الادارية الرئيسية المعنية بالتحقيق ومواكبة جميع مراحل النشاط الادارى المستمر فى مختلف دوائر الاعمال حيث تبدأ الرقابة منذ تحديد الهدف والمعايير وتستمر طيلة استمرار العملية الإدارية .

وقد حاول فقه الإدارة العامة وضع تعريفات للرقابة فعرف بان الرقابة تقوم على التحقق مما اذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة اما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف والخطأ من اجل تقويمها ومنع تكرار حدوثها . كما عرفت الرقابة بأنها " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التى تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.^(٢)

ولما كان الاشراف الادارى يتعلق باشخاص العاملين أيضا ، فان الرقابة تهتم بنتائج اعمال هؤلاء الاشخاص^(٣). فيعرف البعض الرقابة بانها فحص يهدف للتأكد من كفاءة سياسات الادارة ، وبانها تؤدي الى تحقيق الاهداف المتخذة من قبل المنشأة بكفاءة عالية^(٤) .

وترى الباحثة أن الرقابة تعنى الضبط من اوسع معانيه ، وفى المفهوم الادارى يقصد بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الادارى للاهداف المقررة اى التحقق من ان ما تم انجازه مطابق لما تقرر فى الخطة الموضوعية .

(١) عوف محمد الكفراوى ، مرجع سابق،ص ٢١

(٢) د. إبراهيم عبدالعزيز شيخاً ، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف الإسكندرية ، سنة ٢٠٠١م ص ٤١٥ .

(٣) د. عبدالرحمن الصباح،مبادي الرقابة الادارية،جامعة عمان الاهلية،دار زهران للنشر والتوزيع،ص٥.

(٤) جارى ويسكر ،تعريب د.عبدالقادر محمد عبدالقادر،مراجعة درويش فرغى،اساسيات الادارة،الرياض،دار المريخ

للنشر،١٩٩٢م،ص٦١٤ ..

مفهوم الرقابة الادارية :-

تعتبر الرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية الهامة ومع ذلك يحيطها الكثير من سوء الفهم فعادة ما تختلط في ذهن البعض بغيرها من عناصر العملية الإدارية وكثيرا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق أو السلبي ولعل هذا يرجع إلى عدة أسباب منها أن الرقابة تختلط بأوجه النشاط الإداري الأخرى منها أنها تعبر عن نفسها بطرق متعددة ومنها أنها تستخدم أساليب متنوعة ومنها أنها مختلفة المصادر وربما أيضا بسبب أن الرقابة مرت بتغيير جوهري في مفهومها وأهدافها.

وينظر إلى الرقابة الآن كحجر الزاوية في الإدارة وتعد وظيفة حيوية في الدولة الحديثة بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة بالدولة في بعض البلدان ففي الصين تعتبر الرقابة بحكم الدستور إحدى السلطات الخمس في الدولة إلى جانب السلطة التنفيذية والتشريعية والقضائية وسلطة الخدمة المدنية، وتحظى الرقابة باهتمام خاص من جانب بعض الرواد في مجال الإدارة ويضعون الرقابة في المقدمة ويصف احدهم التنظيم بأنه هو الرقابة (1) organization is control

إلا انه ورغم ذلك فلم يتفق الفقهاء -كعادتهم فيما يتعلق بموضوع حقل العلوم الاجتماعية و الإنسانية- على تحديد دقيق لمفهوم الرقابة؛ إذ انطلق كل منهم لهذا الغرض من زاوية تعكس أو تعبر عن البيئة الثقافية و الاجتماعية التي ينتسب إليها. فمنهم من نظر للرقابة على أنها استخدام السلطة و السطوة و النفوذ لإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر و التعليمات و محاسبتهم و توقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم أو إهمالهم، و منهم من ينظر للرقابة على أنها سلوكية و من ثم يرى أن الرقابة تشكل أو يجب أن تشكل أسلوبا و طريقا هاما على سلوك الأفراد .

مفهوم الرقابة عند علماء الإدارة :-

يعرف (تيري) الرقابة بأنها التحديد الواضح و الدقيق لما يتم تنفيذه من طرق تقييم الأداء ، و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر حتى يتفق الأداء الفعلي مع الخطط و الأهداف الموضوعه ، و كذلك يقول أنها عنصر حيوي من عناصر الإدارة

(1) ليلي تكلا، عبدالكريم درويش، اصول الادارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩٥م، ص٥٣٩.

تساهم في كفاءة الانجاز السليم للعمل عن طريق جهود أفراد آخرين، و تتحقق من أن العمل الواجب اداؤه قد تم اداؤه على اكمل وجه (١).

اما(هنري فايول) فانه يعطى للرقابة اهمية و اهتماما خاصا ، و يعرفها بأنها "التحقق من أن كل شئ قد تم طبقا للخطة التي اختيرت و الأوامر التي اعطيت والمبادئ التي ارسيت بقصد توضيح الاخطاء و الانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة اخرى".وهى تطبق على كل شئ ،الأشياء ، الناس ، الأفعال.

كما عرّفها(روبرت موكلير) الرقابة بانها عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات (تغذية عكسية) لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً بتقدير ما إذا كان هنالك انحرافات وتحديد أهميتها ولا تخاذ أي عمل مطلوب للتأكيد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة)(٢)

و يعرفها(مارشال ديموك) بأنها الطريقة او الوسيلة التي يمكن للقيادة او الرئاسة الادارية ان تعرف و تحدد بها هل الاهداف قد تحققت على اكمل وجه و بكفاية و في الوقت المناسب و المحدد لها .

و يتناول(فالمر) الرقابة بشكل اكبر تحديدا مركزا على خطوات القيام بها ، فالرقابة _طبقا لوجهة نظره_ تتمثل في وضع المعايير ،ثم قياس الاداء و مقارنته بالخطط الموضوعه ، و اخيرا تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعه و النتائج الفعلية .

كما عرفها (ماكس فير)بانها العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية(٣)وهذا التعريف لمفهوم الرقابة يبين أن الأساس في عملية الرقابة هو استخدام السلطة والنفوذ التي تمثل قوة الاوامر النافذة في المنظمة.

وعرّفها (Sooner 1982)على أنها العملية التي يتأكد من خلالها المديرين أن الأنشطة التي تم إنجازها فعلاً تتوافق مع الأنشطة المخططة ففي مرحلة التخطيط يتم تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها ، ويناط بعملية الرقابة قياس التقدم الذي أدارته المنظمة

(١) علي محمد منصور،مبادئ الادارة أسس ومفاهيم،القاهرة،ط١٩٩٩،١،ص٢٣٩.

(٢)محمد رسلان الجبوسى : جميلة جادالله : الإدارة علم وتطبيق ، عمان ، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط ٢٠٠٠م -١٤٢٠هـ ص ص (١٧١-١٧٢)

(٣)عبدالرحمن الصباح،الرقابة الادارية بين النظرية والتطبيق،جامعة الاسكندرية،١٩٨٩م،ص١٤.

في اتجاه تحقيق هذه الأهداف وتمكين المديرين من الوقوف على انحرافات الأداء الفعلي على المخطط (إن وجدت) وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الأوان.

كما عرفها (كوننتر) بأنها قياس وتصحيح انجاز المرؤوسين للتأكد من ان اهداف المنظمة والخطط التي صممت لبلوغها قد تمت (١) .

وقد وردت الكثير من التعريفات في مجال الرقابة الادارية وهي تتفق في المفهوم العام مع بعض الاضافات التي وردت في تعريفات منها أن الرقابة الادارية هي متابعة عمليات التنفيذ لتلبية مدى تحقيق الاهداف المراد ادراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذى سلطة ، والكشف عن موطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة الى اكبر كفاءة ممكنة (٢) . والرقابة هي ذلك النشاط الذي تمارسه الادارة في المنظمة للتأكد من ان العمل يسير فيها وفق السياسات والخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف المرسومة والكشف عن الاخطاء والانحرافات والعمل على اصلاحها ومنع وقوعها ان امكن (٣). وكذلك جاء ان الرقابة هي عبارة عن الاجراءات اللزوم اتخاذها للتحقق من اتباع الخطط والاهداف الموضوعة ليوضح في كتابة الاساسيات في الادارة العليا ان الاغراض المباشرة للمراقبة هي ضمان التنفيذ الصحيح للخطة كما وضعت مع تناسق العمل باقل ما يمكن من الخسائر الناتجة عن الانحرافات في تنفيذ الخطة (٤). وكذلك ترتبط الرقابة اساساً بقياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالمعايير الموضوعة طبقاً للخطة وتحديد الانحرافات وتحليلها لاجل اتخاذ التصرف المناسب لمعالجتها (٥) . والرقابة هي عملية يتم بموجبها التأكد من ان الأهداف التي وضعت تم تنفيذها. وهي عملية التأكد من ان تنفيذ العمل يتم وفقاً لما هو مخطط ومرسوم له (٦) . وكذلك

(١) عبدالفتاح حسن ، مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ٢٧٣

(٢) ماجد راغب الطلو ، علم الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الاسكندرية ، ١٩٧٣م ، ص ٢٧٧

(٣) عزت خميس على بدران ، دراسات في الإدارة العامة ، دار النهضة العربية القاهرة ، ١٩٩١م ، ص ٢٦٣

(٤) محمد روؤف مصطفى ، الرقابة الادارية بواسطة الميزانيات التقديرية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر القاهرة ١٩٦٧م ، ص ١٧ .

(٥) عثمان اسماعيل حميد ، د. حمدى مصطفى المعاز ، الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص ٤٢١

(٦) عبدالله عبدالرحيم ادريس ، اصول الادارة والتنظيم ، مطبعة ، جامعة النيلين ، الخرطوم ، ٢٠٠٢م ، ص ٦١

ايضاً ان الرقابة هي عملية التأكد من اتجاه العمليات الادارية والاعمال التنفيذية نحو تحقيق الاهداف المقصودة منها مع التزامها بالقانون والاعتمادات المالية المسموح بها ومواجهة اى انحراف عن ذلك^(١). والرقابة هي مجموعة التعليمات التي تحدد ما سيتم عمله وتقييمه وتطبيق اجراءات تصحيحه ضرورية حتى يتم الاداء وفقاً لما تم تخطيطه وتنظيمه^(٢). والرقابة هي الوسيلة التي تحدد بها الادارة ما اذا كانت الاهداف قد تحققت^(٣).

كما عرّفت الرقابة بأنها العملية التي ترى بها الإدارة هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث. وإذا لم يكن كذلك فلا بد من إجراء التعديلات الضرورية. كما عرّفت ايضاً بانها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة^(٤)

و تعرف الرقابة الادارية ايضاً بانها عملية مستمرة تستهدف التأكيد من قانونية اهداف الادارة ومدى تطابقها للغاية المرسومة ،في حدود الوقت المعين، لتحقيق الاهداف المقررة والنتيجة المرجوة^(٥).

حيث يشير هذا التعريف الى أن وظيفة الرقابة وظيفة مستمرة باستمرار النشاط في المؤسسات والمنظمات.

وفي تعريف آخر للرقابة ان الرقابة هي عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم تستمر مع التنفيذ وتكتمل بالمتابعة والتقييم لتبدأ دورة جديدة^(٦)، وتؤكد الباحثة، ان الرقابة من خلال هذا المفهوم عملية مستمرة ومتلازمة لوظائف الادارة كما ان الرقابة كنشاط تتداخل في كافة أنشطة المنظمات والمؤسسات بلا استثناء....

(١) على عباس حبيب، الادارة العامة المدخل للعلوم الادارية مكتبة مدبولي، الطبعة الاولى، القاهرة ١٩٩٧م، ص ٧٨

(٢) منصور فهمي ، الانسان والادارة ، مطبعة جامعة القاهرة ١٩٨٨م ، ص ٥٦

(٣) حمدي امين عبدالهادي ، الانسان والتنظيم ، دراسة تحليلية للفكر الاداري المعاصر و المشكلة السلوكية من منظور اسلامي ، المكتب العربي للعلاقات الثقافية ، الامارات العربية المتحدة ١٤١١ - ص ٥٩

(٤) محمد رأفت وآخرون ، رقابة الأداء على قطاع الصحة ، مرجع سابق ، ص ٣٩٠.

(٥) فوزي حبيش، الادارة العامة والتنظيم الاداري، بيروت دار النهضة العربية، ١٩٩١م، ص ١٠٩.

(٦) حسين رضا الوقاد، الرقابة المالية، الرياض، ديوان المراقبة العامة، ١٤٠١هـ، ص ٩.

كما تعرف الرقابة أيضا بانها وظيفة تعنى بمتابعة تنفيذ العمليات الادارية والمنفذين لها وتقييم عملهم أول بأول للوصول للهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة^(١). وهذا التعريف لعملية الرقابة يشير الى اهمية المتابعة والتقييم في أداء المنظمات للكشف عن الانحرافات وتقييمها ويتطلب توفير معايير وادوات رقابية لضمان تحقيق غاية الرقابة الادارية^(٢).

وتعرف الرقابة ايضا على انها الوظيفة الادارية الخاصة بالتأكد من اتمام تنفيذ المشاريع حسبما اعد لها من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ويعني ذلك بصورة أخرى التأكد من قيام كل شخص بعمل الشيء المناسب في المكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة وعلى ذلك فالرقابة تهتم بوجه خاص بالتنسيق، ونتيجة لذلك قد يستخدم البعض المصطلح نفسه كمرادف للتنسيق، بل يتأثر البعض بالرقابة بدرجة استخدام المصطلح كمرادف للإدارة ذاتها^(٣).

كما يمكن تعريف الرقابة أيضا على أنها مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء، وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم لتحقيق أهدافه. الرقابة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة تهدف إلى التأكد من أن مستوى الأداء والطرق المتبعة لتنفيذ الخطة سيؤديان إلى تحقيق أهداف التنظيم وذلك في ظل ظروف معينة^(٤).

ويقول تعريف اخر ان الرقابة مجموعة من العمليات تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول الى نتائج تقوم بها اجهزة معينة للتأكد من تحقيق المشروع لاهدافه بكفاية مع اعطاء هذه الاجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة^(٥)

(١) عبدالرحمن بن ابراهيم، الرقابة الادارية المنظور الاسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، جدة دار العلم، ١٤٠٤هـ، ص ٢١.

(٢) عبدالعزيز ابوحميد ومحمد فرهود، رقابة ديوان المراقبة العامة، ندوة اجهزة الرقابة المالية والادارة وعلاقتها بالاجهزة الحكومية، الرياض معهد الادارة العامة، ١٤٠٥هـ، ص ١٦.

(٣) شوقي حسين، أصول الادارة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، ١٩٩٣م، ص ٤٧٥.

(٤) السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء، دار النهضة العربية القاهرة، ١٩٩١م، ص ١٦.

(٥) بكر القباني، الادارة العامة، الجزء الثاني، دار النهضة العربية، ١٩٦٨، ص ١٤٣.

وبما ان الرقابة تتضمن عملية قياس فبالتالي لابد من ضرورة وجود خطة يمكن اتخاذها كمعيار لقياس الأداء الفعلي^(١)

فالرقابة ايضا هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن قياس وتقييم الأداء الفعلي للعاملين للتأكد من أن الخطط الموضوعة قد تم تنفيذها وأن الأهداف المطلوبة قد تم تحقيقها مما يساعد على اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات - إن وجدت - واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إذا لزم الأمر^(٢)

ويتضح من التعاريف السابقة أن الإدارة هي إحدى وظائف المدير وهي تسعى إلى متابعة العمل ، وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له ، ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير تدعى المعايير الرقابية التي يقارن بها هذا الإنجاز ، حيث نتيجة المقارنة تحدد الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب علاجها وتلافيها مستقبلاً وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة^(٣)

ايضا نجد أن الرقابة عملية الكشف عن الانحرافات أياً كان موقعها ، سواء أكان ذلك الانحراف عما يجب إنجازه أو الانحرافات عن الإجراءات ، والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحح ، وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل^(٤)

نخلص من هذا إلى أن الرقابة هي إحدى بل أهم مكونات العمل الإداري، وهي وظيفة من وظائف الإدارة ترتبط بأوجه النشاط الإداري المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة واتخاذ للقرارات وتنفيذ لتلك القرارات، وهي عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، وفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أولاً بأول مع الأهداف المعيارية كما ونوعاً والتي حددتها المؤسسة او المنظمة بالخطة المعمول بها، كما تهدف إلى الكشف عن

(١) محمود أمين زويلف، الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العلمي، الإسكندرية، دار المعارف الحديث، ١٩٩٨م، ص ١٠٧

(٢) هدى سيد لطيف ، الأسس العلمية للإدارة ، مصر ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦م ، ص ١٢٧

(٣) عمر وصفى عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال ، مصر ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤م، ص ٢٥١-

٢٥٢

(٤) عبد الفتاح حسن ، مبادئ الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٢٧٥

الأخطاء والانحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسئول عنها ومحاسبته.

تلك بعض التعريفات التي قيلت بشأن الرقابة باعتبارها إحدى العمليات التي يتكون من مجموعها العمل الإداري.

مفهوم الرقابة الإدارية من خلال نظريات الإدارة:-

يشير بعض كتاب الإدارة إلى أن مفهوم الرقابة الإدارية في المنظمات يمكن أن ينظر إليه من خلال ثلاث اتجاهات فكرية:-

أ/ النظرية الكلاسيكية التقليدية : ومن أبرز تعريفاتها للرقابة (هنري فايول) أنها تعنى : التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة ، والمبادئ المقررة وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص والتصرفات والأشياء^(١) ويتضح من ذلك بأن الفكر التقليدي ينظر إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم.

ب/ النظرية السلوكية :^(٢) ولقد عرفها أحد رواد هذا الفكر (تيرى جورج) بأنها: قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة .

ويظهر في هذا التعريف التركيز على الجانب الإنساني وذلك بتوضيح قدرة الرقابة في التأثير على سلوك الآخرين بإيجابية .

ج/ النظرية التطبيقية : يعرف أنصار الفكر العلمي التطبيقى الرقابة بالقول : ان الرقابة تتمثل في القيام بثلاث خطوات هي :

- وضع المعايير والمقاييس .
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة .

(١) جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٦م ، ص ٣.

(٢) على عباس ، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية ، ط ١ ، عمان ، جامعة عمان الأهلية ، ١٩٩٥م ، ص ٩ .

وفي هذا الاتجاه العملي او التطبيقي يتم التركيز على النواحي التطبيقية للرقابة من خلال الاهتمام بوضع المعايير وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير وتصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة^(١).

ويمكن تعريف الرقابة بناء على ما سبق بانها نشاط انساني يختص بمواكبة عمليات تنفيذ الخطط والسياسات ويركز على توقع حدوث الاخطاء ومحاولة تجنبها مقدماً، عن طرق قياس النتائج المحققة اول باول ومقارنتها من ثم بالمعايير الموضوعة مقدماً ، لتحديد الاختلافات والتمييز فيما بينها ، إضافة الى معرفة أسبابها بطريقة تأخذ في الاعتبار طبيعة وحجم المنشأة التي تتم مراقبتها والعمل على تصحيح مسار التنفيذ عن طريق معالجة الانحرافات وتنمية الايجابيات باسلوب يدفع العاملين على تحسين الاداء وتطويره وتحقيق التعاون فيما بينهم من اجل تحقيق الاهداف المرجوة .

يبرز هذا التعريف الأوجه الرئيسية للرقابة ما يتفق مع مفهوم النظريات الثلاث السابقة ، ويتضح من هذا التعريف أيضاً أن العملية الرقابية تبدأ من القمة الإدارية التي ترسم الأهداف الرئيسية ، وتنتهي في أدنى مستوى إداري ، أي أن العملية الرقابية تبدأ منذ تحديد الأهداف والمقاييس وتنتهي حين يتم تحقيق تلك الأهداف ، ثم تبدأ دورتها من جديد أي أنها عملية مستمرة . ويتضح من هذا التعريف أيضاً أن الرقابة لا تعنى التفتيش أو التخويف أو استخدام السلطة فقط ، وانما هي وظيفة إدارية تتكامل مع الوظائف الأخرى وتؤدي بغرض مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف .

علاقة الرقابة بالعمليات الادارية الأخرى:-

بما أن الرقابة تمثل إحدى المكونات العملية للإدارة وهي وظيفة من وظائفها فإنها ترتبط بأوجه النشاط الإداري المختلفة ، من تخطيط وتنظيم وقيادة وإتخاذ قرارات وتنفيذ هذه القرارات وهي عملية متابعة دائماً أساساً الى التأكد من أن الاعمال الادارية تسير في إتجاه الاهداف المخططة بصورة مرضية كما تهدف الى كشف الأخطاء والانحرافات^(٢)

(١) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص ٢٥٨.

(٢) عبدالرحيم سعيد التلب ، ورقة محاسبة الفساد الإداري، المؤتمر الرابع ، ١٩٩٥م ، ص ٢٥

وتقع الرقابة فى نهاية العملية الادارية والتي تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه حيث تؤدى كلها تبعاً وبترباط وذلك لتحقيق اهداف المنشأة التي حددت مسبقاً .
والرقابة كوظيفة من وظائف الادارة تمارس فقط حينما تؤدى وظائف الادارة الاخرى كالتخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات. ذلك ان الهدف الاساسي من الرقابة هو التأكد من ان الاعمال تسير في اتجاه الاهداف بصورة مرضية وان هذه الاهداف تتحقق على مستوى عال من الفاعلية والكفاية والعلاقات الانسانية السليمة. ومن هنا فالرقابة لا يمكن ان تخدم الادارة الفاشلة او ان تكون بديلاً عنها. وتأسيساً على ما تقدم فانه لا يمكن مناقشة الرقابة في فراغ. اذ انها اصلاً تقتض وجود نظام اداري قائم ويمارس نشاطاً يؤدي الى تحقيق الهدف داخل اطار من القواعد الحاكمة مع توافر بناء تنظيمي يحدد الوظائف والعلاقة بينهما والمستويات والاختصاصات والواجبات والمسئوليات، كل هذا في ظل ادارة قادرة على التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتكريس الجهود من اجل العمل. (١)

ونجد ان للرقابة الادارية اهمية بالغة في مختلف مجالات العملية الادارية و للنشاط الادارى في كافة مراحلها و ذلك من خلال النقاط التالية :- (٢)

١ - الرقابة و التخطيط :

ترتبط كل من الرقابة و التخطيط بعلاقة وطيدة لدرجة انه من الصعب الفصل بينهما ، فالتخطيط في الواقع هو المقدمة الاساسية للرقابة ، و هذه الرقابة هي الاداة الاساسية لتحديد مدى صحة او سلامة ما تم التخطيط له ، و مقارنة النتائج الفعلية للتنفيذ وفق المعايير الموضوعية مع ملاحظة ما اذا كانت هناك انحرافات او اخطاء يمكن ان تقف في طريق تنفيذ الخطة او تبعتها من مسارها المحدد لها ، مما يوجب التدخل الفوري لمعالجتها او تلافى اسباب وقوعها قبل ان يستفحل امرها ، وذلك اما بتعديل المعايير او طرق الاداء او اجزاء من الخطة او ربما اعادة التخطيط كلية اذا اقتضى الامر ذلك، (٣) ، والتخطيط أيضاً هو التفكير الذي يسبق التنفيذ ويهدف أساساً لإستخدام الموارد المتاحة بصورة عقلانية ورشيده لتحقيق الأهداف المقصودة في خلال

(١) ليلي تكلا، عبدالحليم درويش، مرجع سابق، ص ٥٣٩.

(٢) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٤١.

(٣) حمدى مصطفى المعاز، أنظمة الرقابة الحديثة فى منشآت الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٥م، ص ١١

الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ^(١). وعلى ضوء ذلك فإن الرقابة ما هي الا عملية تهدف الى التأكد من ان تحقيق الاهداف يتم وفقا للخطة الموضوعية

٢- الرقابة و التنظيم : (٢)

للرقابة دور هام في مجال التنظيم ، اذ عن طريقها يمكن التحقق من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم و التي تتمثل في وحدة القيادة و الافراد، عدد المستويات الادارية، السلطة و المسؤولية ، الخ، و ما هي العقبات التي تعترضها او النتائج السلبية المترتبة عليها مما يساعد ادارة المنظمة على اعادة النظر فيها و معالجة اوجه القصور المنطوية عليها .

كما ان التنظيم من ناحية اخرى قد يكون عاملا مساعدا لاجراء رقابة فعالة ، او عاملا معوقا لاجراء تلك الرقابة ، فذلك يتوقف في الواقع على الطريقة التي يقسم بها التنظيم او الطريقة التي يبني بها الهيكل ذلك التنظيم .، فكلما تداخلت الاعمال و الاختصاصات الخاصة بالاقسام و الافراد العاملين و صعب الفصل بينها او مسئولية كل قسم وكل فرد عنها كلما صعبت عملية الرقابة و العكس صحيح .

٣- الرقابة و تفويض الاختصاصات :

التفويض ينصب على الاختصاصات دون المسئوليات عنها ، بمعنى ان المسئولية لا تفوض، من هنا يأتي دور الرقابة ليحدث توازنا بين فعالية و مرونة الاعمال الادارية التالية اي عدم تركيزها بيد القيادات العليا فقط ، و بين حماية الاصيل من المسئولية عن اخطاء المفوض له مباشرة الاعمال و ذلك بتمكينه من متابعته للتأكد من مباشرته لاختصاصاته المفوضة على خير وجه . و كلما زاد تفويض الاختصاصات الى المستويات الادارية الادنى كلما قلت درجة و فعالية رقابة الاصيل لنتائج اعمال تلك المستويات ، مما يدل و يؤكد على ضرورة اتباع اساليب مختلفة للرقابة ، و ليتمكن الرئيس او القائد الادارى من متابعة الاعمال المفوضة . لابد من تحديد اهداف الاعمال بدقة وتحديد المعايير بدقة و كذلك تحديد السياسات و القواعد الواجب اتباعها و كذلك تحديد الاعمال التي يجب اخذ موافقته عليها .

(١) عثمان إبراهيم السيد، تقويم إدارة المشروعات، الخرطوم، دار جامعة القرآن الكريم للطباعة، ٢٠٠١م، ص ٢٩١.

(٢) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٤٢.

٤- الرقابة و عنصرا التنسيق و الاتصال الاداري :

تتمثل المشاكل التي تواجه الرقابة والتنسيق في إختلاف الأهداف والعلاقات بين الأفراد والمنظمة وأيضاً الإختلاف في درجة رسمية الهيكل التنظيمي لها.^(١) اذا كان هدف كل من التنسيق و الاتصالات هو منع التداخل و التشابك فيما تباشره الاجهزة الادارية من اختصاصات و في نقل و تبادل المعلومات و الافكار مما ينتج عنه نوع من الترابط والانسجام ، و هذا الهدف لن يتحقق دون ان تكون هناك رقابة فعالة على كل منهما يمكن من خلالها التعرف على مدى فعالية وسائل التنسيق و كذلك فعالية قنوات الاتصال المستخدمة في المنظمة و المعوقات التي تحول بين كل منهما و بين اداء دورها بشكل فعال وذلك لتلافى اسبابها،و في الوقت نفسه تعتمد فعالية و كفاءة الرقابة على كفاءة وفعالية التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة الادارية وكذلك على كفاءة و فعالية عملية الاتصالات بها.^(٢)

٥- الرقابة و اتخاذ القرارات :

للرقابة دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات الادارية المتخذة في كافة المستويات الادارية ، ذلك لأن مكونات النظام الرقابي قبل القرار تتمثل في الأشخاص الذين يقومون بالعمل الرقابي والأدوات التي تمكنهم بالقيام بواجباتهم والسلطات والصلاحيات الممنوحة لهم لإجراء رقابة واضحة^(٣) و لذلك نجد انه من السهل على القائد الاداري اتخاذ مجموعة من القرارات الادارية ، الا ان فعالية تلك القرارات و مدى تلاؤمها مع النشاطات لا يظهر الا من خلال مراقبة عملية التنفيذ او النتائج التي تحققت من وراء اعمالها ، و من ناحية اخرى الرقابة ذاتها تساعد السلطات المختصة باتخاذ القرارات على كثير من الحقائق و المعلومات الدقيقة و المشاكل التي ترغب في اتخاذ القرارات حيالها .

و هكذا مع ان الرقابة عنصر من عناصر العملية الادارية الا انها تتميز بملازمتها و تفاعلها مع كافة العناصر التي تتأثر بها .

(١) عمر أحمد عثمان المقلي ، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية ، منظور إستراتيجي ، دار الأصالة للصحافة والنشر والإنتاج الإعلامي ، ط ١ ، ص ١٤٣ .

(٢) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٤٣ .

(٣) محمد عبد الله عبد الرحيم ، أسس الإدارة والتنظيم ، القاهرة ، دار النهضة ، ١٩٩٨م ، ص ١٣٥ .

٦- الرقابة و المسؤولية الادارية :

تفرض لوائح و قوانين الادارة العامة مجموعة من الواجبات و الالتزامات على عاتق الموظفين و لايد من قيامهم بهذه الواجبات و الالتزامات في حدود هذه الاطر القانونية و الايثير الخروج عليها المسؤولية الادارية تجاههم ، مما يعنى النهوض و القيام بالاعمال بالاعباء المفروضة عليهم بالطريقة و بالوقت المحدد.

و هكذا يبدو الدور الهام و الاساسي للعملية الرقابية في هذا الخصوص ، اذ هي التي تكشف عن مدى الالتزام بمبدأ المشروعية عند مباشرتهم لأوجه الانشطة المفروضة عليهم ، كما تكشف عن الاخطاء و أوجه القصور و الانحرافات التي يرتكبونها في اعمالهم ، و من الاهداف التي تسعى اليها الرقابة في هذا الخصوص ايضا الوقوف على ما اذا كان قدم استعمال السلطة كما يجب ام حدث انحراف، و هكذا تتضح اهمية الرقابة في مجال المسؤولية ، و تحديد المسؤولية لانزال الجزاء على من تثبت مسؤليته .

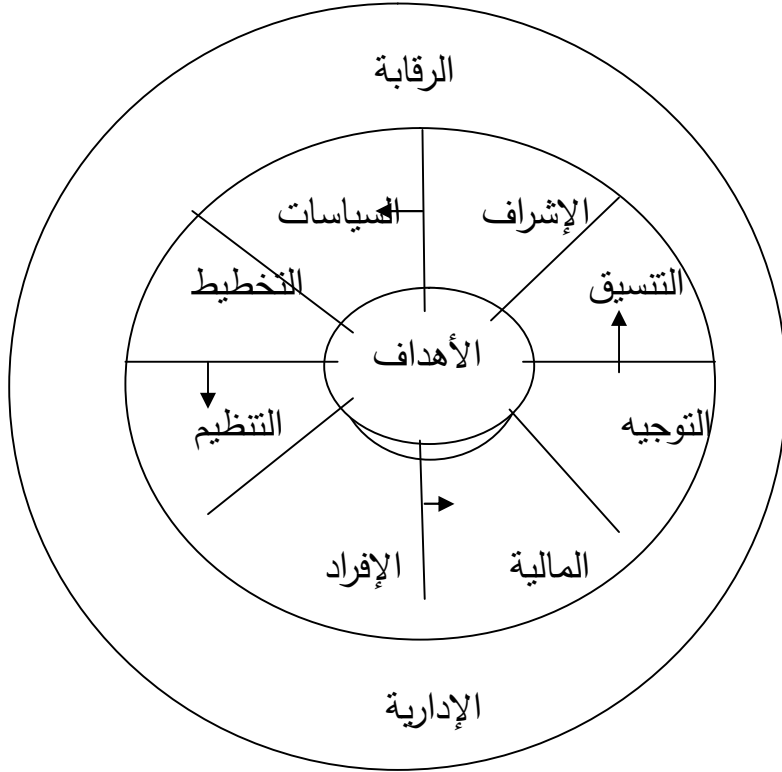
٧- الرقابة و ادارة الافراد : (١)

تكشف الرقابة في هذا المجال عن متطلبات الادارة من الافراد او تحديد اوجه النقص في التخصصات الوظيفية ، و كذلك في الكشف عن اوجه القصور في تدريب الموظفين ، و ما هي الدورات التدريبية التي يجب ان تعقد للفئات المختلفة منهم ، بل و ما هي الموضوعات التي يجب ان يتضمنها برنامج كل دورة . و كذلك تساعد الرقابة في تحديد مدى كفاية الموارد البشرية المتاحة للخطط و البرامج او السياسات الموضوعة و في تقييم اداء الموظفين ، سواء الموضوع منهم تحت الاختبار لتحديد مستقبلهم الوظيفي و سواء المطلوب عنهم تقرير كفاية حتى يتم منحهم العلاوات او الترقيات او المكافآت او غيرها.

نجد أن دورة العملية الإدارية التي يقوم بها المدير والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتنمية الكفاءات توضح أن الرقابة حلقة أساسية من حلقات العملية الإدارية ، ولا يمكن أن تحقق الفاعلية دون ممارسة المدير للرقابة التي تمكنه من معرفة درجة تحقق الأهداف المرجوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك

(١) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٤٤.

شكل (١) دائرة الرقابة الإدارية



المصدر : عبد الفتاح حسن : مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٢م ، ص ٢٧٥

أهمية الرقابة الادارية : (١)

ادى التقدم الفني والعلمي و اضافة اعباء جديدة الى وظيفة المدير في القطاعين العام والخاص وفي مجال الادارة العامة او ادارة الاعمال و ازدياد حجم المشروعات وزيادة اللامركزية الجغرافية في أنظمة الحكم ، كل ذلك قد ادى الى تعقد وظيفة المديرين أو رؤساء الادارات حيث تتكون وظيفة المدير من عدة عناصر ادارية، اهمها الرقابة الادارية والتي تعتبر عنصرا اداريا رئيسيا مكملا للعناصر الادارية الاخرى ، وتتبع اهميتها من الدور الذى تقوم به في كافة و المؤسسات والمنظمات في القطاعين الحكومي والخاص وفي كل النواحي الاقتصادية للدولة . وهى عملية ديناميكية مستمرة ومتداخلة مع عناصر العملية الإدارية الأخرى كما هى مسائل حركية تدخل فيها مناشط مختلفة كالإشراف والمتابعة والملاحظة وغيرها، والرقابة الإدارية هى الوسائل والأساليب التى

(١) محمد بشير ادم يوسف، دور الإدارة الرقابية في رفع كفاءة الأداء ، دراسة حالة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ، بحث ماجستير مقدم لجامعة النيلين ، ٢٠٠٨م ، ص ٤٦ .

توضع بقصد التأكد من تحقيق اهداف المنظمة^(١). و هي مهمة كل مدير ادارى من رئيس مجلس الادارة الى رئيس العمال، وتأتى اهمية الرقابة فى توجيه المرؤوسين وزيادة حماسهم لعملهم وتصحيح مسارهم^(٢). وتعمل على قياس درجة اداء العاملين للنشاطات المختلفة بالمنظمة ومتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن جهود العاملين بالمنظمة والمقارنة بين العمل المطلوب والعمل المنجز وتصحيح الانحرافات فى حالة وجودها، ومنع تكرارها فى المستقبل .

وترجع اهمية الرقابة الادارية الى أن ممارستها الفعالة تصاحب الأداء الفعال فى المنظمات وبالتالي فان الحاجة الى وجود رقابة فعالة تكون فى الحالات التالية:^(٣).

١- عند وقوع الاخطاء اثناء اعداد الخطط فقد يتم اكتشاف اخطاء فى المعايير الخاصة بالأداء والتي تم اعدادها مسبقا فى عملية التخطيط مما يتطلب اعادة النظر فى هذه المعايير لتكون أكثر موضوعية لتناسب طبيعة الأداء الفعلي.

٢- عند وقوع أخطاء أثناء التنفيذ قد ينحرف الأداء عما هو مطلوب مما يتطلب التدخل السريع لاصلاح الانحراف وعدم تأخير الاعمال.

٣- عند تغير الظروف الخارجية حيث ان المنظمة لا تعمل فى اي بيئة مغلقة بل تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها فالتشريعات الجديدة والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر على أداء المنظمة لذا فان اهمية الرقابة الادارية تبرز فى توجيهه بانسب القرارات والتوصيات الرأسية لمعالجة مشكلات الظروف الطارئة لرفع مستوى الأداء، ومن خلال الرقابة أيضا يمكن للمديرين التعرف على التغييرات التي تؤثر على الأداء فى اداراتهم ومن ثم وضع معالجات للمشاكل التي ستنتج عن هذا التأثير^(٤).

٤/ عند ظهور التعقيد بسبب كبر حجم المؤسسات والمنظمات الآن وتوسعها جغرافياً بوجود العديد من الفروع لها فى أماكن مختلفة وتعدد وتنوع أنشطتها ونتاجها ولا مركزية إدارتها جعل من الضروري اتباع اسلوب أكثر رسمية ودقة لمراقبتها.

(١) سمير محمد يوسف : ادارة المنظمات والاسس النظرية والنواحي التطبيقية ، القاهرة ، دار الفكر العربى، ١٩٨٣م ، ص ٣ ، ٤

(٢) شوقي حسين، أصول الإدارة ، القاهرة ، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي ، ١٩٧٣م ، ص ٤٧٦.

(٣) عبدالرحمن الصباح، الرقابة الادارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ، ص ١٩.

(٤) Stoner.A.F(1982Management.prentice-Hall)

٥/ عند التفويض نسبة لكبر حجم المنظمات الآن وتعدد أنشطتها يحتاج المديرون إلى تفويض جزء من سلطاتهم لمعاونيهم لتسيير دفة العمل بالمنظمة ، ولأن تفويض السلطات لا يعنى تفويض المسئوليات ، فالمدير يظل مسئولاً عن نتائج أداء معاونيه والرقابة هي الطريقة الوحيدة عندما يفوض المديرين بعض سلطاتهم لمعاونيهم فإن مسئوليتهم فيما يتعلق بنتائج الأداء لدى رؤساءهم سوف لن تتأثر . والطريقة الوحيدة التي يمكن للمديرين

عن طريقها تحديد ما إذا نجح معاونون في إنجاز المهام التي فوضت لهم السلطة من أجلها هي تطبيق نظام للرقابة . وبدون هذا النظام لن يتمكن المديرين من الوقوف على التقدم الذي أحرزه معاونون (١)

٦/ تلعب الرقابة دوراً فاعلاً في تقليل الصراع بين الأفراد والمنظمة فقد تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة مع أهداف المنظمة ، دور الرقابة هنا هو ضمان أن عمل الأفراد موجهة أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق أهداف المنظمة (٢).

ويشير بعض كتاب الإدارة الى ان لوظيفة الرقابة الادارية اهمية من الناحية العملية والنظرية وذلك لعدة اعتبارات منها كبر حجم الدور الذي تقوم به اجهزة الادارة مما يتطلب اخضاع اعمالها لرقابة فعالة لضمان توافق ادائها وفق التشريعات وتحقيق اهداف المنظمة ،بالاضافة الى التأكد من حسن استخدام الموارد وضمان صدور القرارات السليمة على مختلف المستويات والعمل على التأكد من تنفيذ هذه القرارات وانها موضع احترام والتزام الجميع وبالتالي رفع مستوى فعالية وكفاءة أداء الأجهزة (٣).

وتزداد أهمية الرقابة مع اتساع نطاق الإدارة العامة ، حيث يؤدي اتساع نطاق الإدارة العامة وتعدد مجالاتها إلى كثرة التنظيمات الإدارية وزيادة عدد العاملين بها، وذلك

(١) عبدالرحمن الصباح، الرقابة الادارية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص ٤٥ .

(٢) محمد فريد الصحن ، أسماعيل محمد السيد : إبراهيم سلطان ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، القاهرة ، ٢٠٢ م ،

ص ٣٣٩

(٣) سالم فؤاد الشيخ، المفاهيم الادارية الحديثة، عمان، دار زهران للطباعة، ١٩٨٥م، ص ٢٢٠ .

بهدف التحقق من إنجاز العمل الإداري بكفاية وفي أسرع وقت ممكن وبأقل نفقة ممكنة^(١)

وللعملية الرقابة أهمية كبيرة تستند إلى مزاياها العديدة التي حظيت بالتقدير من جانب كافة الدول الحديثة . ذلك أن العمل الإداري لا يعدو أن يكون نشاطاً إنسانياً، وما من شك في أن العمل الإداري هو الذي يضمن استقامة العمل الإنساني بوجه عام، لذلك أخضعت سائر الأعمال الإنسانية للرقابة ومناهجها الإجرائية والموضعية منذ أقدم العصور يضاف إلى ذلك أن الإدارة تستعمل كثيراً من السلطات تحقيقاً لما يضطلع به من مهام . وما من شك في أن العمل الرقابي هو الذى يعصمها من الخطأ والزلل ويبعدها عن التعسف والإستبداد فى هذا المجال ، أضف الى ذلك أن الرقابة تكفل سير الأعمال بإضطراب وانتظام ، كما تكفل تقييم الأداء ، وتقويم الإنحراف. وتصحيح الأخطاء ، ومعالجة النقص والإهمال . وهذا بالإضافة إلى أن الرقابة تساعد على اكتشاف الكفاءات الإدارية كما تساعد على تنمية الكفاية الإنتاجية في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد وتكلفة ، علاوة على ضمان احترام الإدارة للقواعد القانونية واللائحية والنظم الأساسية ، وهو الأمر الذي يكفل في النهاية دعم الإدارة وتقويتها ومنع تفككها أو انهيارها^(٢).

وتمتد الرقابة لتشمل ما لا يقل عن ستة عشر عنصراً منها التنظيم والسياسات والخطط والبرامج والتنبؤات والميزانيات والإحصائيات والتقارير ، وطرق العمل والمعايير والتبسيط والممتلكات المادية والنماذج والمراجعة الداخلية . وهى نظرة واسعة على الرقابة، منتشرة في إدارة الأعمال ، ويستحسن الأخذ بها في مجال الإدارة العامة^(٣).

ايضا الرقابة تمثل النشاط الخاص بمقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة وتحديد الانحرافات وتحليلها لأجل اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها بما يؤدي إلى رفع كفاءة أداء العمل الإداري العام وترشيد الإنفاق الحكومي وتحقيق الاقتصادية في أداء الخدمات العامة . كما أن الرقابة لها أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة العامة للتحقيق من تقدم التنفيذ نحو الأهداف المحددة وفي حدود القواعد والإجراءات المحددة قانوناً .

(١) أنور أحمد رسلان، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٣م ، ص (٢٤٤)

(٢) بكر القباني : مرجع سابق ، ص (٢١٥)

(٣) عبدالفتاح حسن : مرجع سابق ، ص (٢٧٤)

وتزداد أهميتها للسلطة التشريعية لتقييم نتائج أعمال الإدارة ، وتحديد مسؤوليتها عن النتائج الأداء مما يؤدي إلى تطوير مستوى أداء العمل الإداري العام وتحسين الخدمات العامة المقدمة للشعب بما يسهم في تحقيق الرفاهية والحياة الكريمة لأفراد المجتمع . كما تظهر أهميتها للسلطة القضائية للتحقق من التزام السلطة التنفيذية بالقوانين الصادرة ، والتحقق من صحة التطبيق وتوقيع العقوبات في حالة المخالفة (١)

لذلك نجد أنه وللقيام بتنفيذ أى عمل بصورة جيدة ومرضية ، لابد من متابعة ومراقبة عملية تنفيذ هذا العمل حيث لا يمكننا تخيل وجود أى منظمة تعمل بصورة خالية تماماً من الرقابة بالمعنى العريض للمصطلح ، حيث تعتبر الرقابة ضرورية لاي منظمة تسعى لتحقيق اهداف محددة . لذا فانه لابد من استقصاء العوامل التي تجعل الرقابة مهمة للمديرين ومنظماتهم ، وتحديد القدر المناسب من الرقابة الذي يحتاجه المديرون .

كما نؤكد على أهمية درجة وعي القيادات في المنظمات بأهمية الرقابة الادارية في حياة المنظمات وسوء استخدام الفهم السليم لهذه الوظيفة الادارية والذي قد ينجم عنه سلبيات عديدة في الاداء العام للمنظمات وهدر للاموال العامة بالاضافة الى أن التخطيط السليم الفعال في المنظمات يمثل أحد ابرز مقومات الرقابة الفعالة ذلك انه يساعد القائمين باعمال الرقابة الادارية على متابعة الاداء والتأكد من مدى مطابقته للخطط الموضوعية وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً وعلى ضوء الامكانيات المتوفرة للتنظيم وظروف بيئة العمل السائدة. وبما ان التخطيط والتنظيم والتوجيه من الوظائف الادارية وهي الأساس الذي تقوم عليه جميع النشاطات وهذه السلسلة من الوظائف لا تكتمل إلا بإضافة الرقابة الإدارية والتي تعمل على المحافظة على الخطط التي وضعها المخطط وتكون دائماً الرقيب على التنظيم حتى لا تحدث إخفاقات تؤدي إلى فشل ، والتوجيه لا يكون إلا بعد رقابة فاعلة ومحكمة ، ومن هنا جاءت أهمية الرقابة الإدارية.

ولذلك فالرقابة الفعلية عادة ما تصاحب الأداء الفعلي لاكتشاف أي انحراف عن المعايير الموضوعية مقدماً ، بل وتوقع هذه الانحرافات عن طريق التنبؤ بسلوك أو نتائج معينه (٢)

(١) عثمان إسماعيل حميد : د. حمدي مصطفى المعاذ ، مرجع سابق ، ص ٤٢٦

(٢) السيد عبده ناجي ، مرجع سابق ، ص ١٨

أهداف الرقابة الادارية :-

ان الغرض الرئيسي للرقابة ليس مجرد تسجيل الانحرافات عن الخطط والمعايير بل هدف الرقابة يرتبط اساساً بعملية التصحيح بما يؤدي الى تصحيح المسارات وانجاز الخطة وتحقيق العائد منها مع اقل قدر ممكن من التأخير . وتحقيق هذا الامر يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب حتى يمكن اكتشاف الاخطاء قبل تراكمها او مرور وقت طويل على حدوثها ، كما ان هذا التدفق يجب ان يغطي كافة المستويات الادارية حتى يمكن اكتشاف الأخطاء بمجرد حدوثها وفي المستوى الادارى الأدنى تفادياً للتكلفة المرتفعة ، والعمل على تنفيذ الخطة وإمكانية التصحيح للمسارات سواء التخطيطية او التنفيذية فى الوقت المناسب، طالما ان ترك الاخطاء حين الوصول الى المستوى الاعلى يؤدي الى صعوبة وارتفاع تكلفة العلاج وقد يتعذر تحقيقه فى بعض الحالات .

لذا فان غرض الرقابة بهذا المعنى يرتبط بمفهوم العلاج للانحرافات غير العادية بمجرد حدوثها بما يؤدي الى تحقيق الاهداف المرجوة باحسن كفاءة ممكنة وبأقل قدر ممكن من التأخير . ولكن لا يمثل غرض الرقابة الوحيد طالما ان الرقابة تتناول دراسة وتحليل الاخطاء قبل وقوعها والعمل على تناولها او تقليل اثارها السلبية فى حالة حدوثها الى اقل حد ممكن ^(١). فمن خلال ما تقدم يمكن تلخيص اهداف الرقابة فى النقاط الاتية :- ^(٢)

١- منع وقوع الاخطاء : عملية الرقابة فى هذه الحالة ايجابية فى ادائها و لكن عمليا يصعب تحقيق ذلك ، و بالرغم من الادارة تهدف الى الرقابة الايجابية عن طريق اقامة نظام رقابي سليم للرقابة الداخلية ، و التوجيه الى ما يجب اتخاذه من اجراءات و احتياطات ، و تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و توضيح الاوامر و السياسات و اللوائح المطلوب تنفيذها . الا انها تواجه صعوبة فى منع وقوع الاخطاء ، اذ ان الطبيعة البشرية للأفراد القائمين بالتنفيذ معرضة للخطأ فى

(١) حمدى مصطفى المعاد، انظمة الرقابة الحديثة فى منشآت الاعمال، مرجع سابق، ص ١٤

(٢) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٤٦.

التعامل مع الافراد ، و التنفيذ كذلك يتم على ضوء خطة موضوعة فى ظروف معينة و هذه الظروف قابلة للتغيير فاحتمال وقوع الخطأ كبير .

٢- منع تكرار الاخطاء : من الناحية العملية المنع النهائي للخطأ امر صعب ، لذا فالهدف الثاني للرقابة هو منع الاستمرار في الخطأ و تكراره ، وذلك باتخاذ اجراءات العلاج في نفس الوقت و بالسرعة الممكنة . (١)

الاصلاح الادارى : اذا كان هدف الرقابة تصيد الاخطاء و انتظار وقوعها لتحديد المسؤولية و توقيع الجزاء بما امكن بهدف تحقيق هدف ما فانه يجب توضيح ان الرقابة السليمة تهدف للاصلاح الادارى ، بمعنى ان يكون مفهوما لدى العاملين بان الرقابة الادارية موجودة بغرض معاونتهم على حل مشاكلهم ، ورفع كفاءة الاداء بتوجيه و ترشيد المسؤولين عن التنفيذ الى ما يجب عمله و بالتالى يعود الاصلاح الادارى بالنفع اولا على القائم بالتنفيذ (٢).

ويرى بعض كتاب الادارة ان اهداف الرقابة الادارية تتنوع وفقا لنوع الرقابة التي يتم تطبيقها حيث ان هنالك اجهزة مستقلة خارجية تمارس الرقابة على اعمال المنظمات العامة في حين ان هناك رقابة تمارسها الادارة على نفسها .

ولا يقتصر الهدف الرئيسي من الرقابة على تصيد الاخطاء ومعاينة مرتكبيها وانما يجب أن تعامل على انها اجراء اخر من اجراءات التقويم الذي يستهدف في المقام الاول تحقيق مصلحة العاملين جنبا الى جنب مع مصلحة التنظيم اضافة الى ان الرقابة الادارية تسعى الى منع تكرار الانحرافات في المستقبل بالبحث عن اسباب مشكلات الاداء والعمل على رفع مستوى الاداء .

والرقابه على الموظفين وعلى العمل الحكومي ضروريه لأن بعض الأمراض و العلل او سوء التصرف أو السلوك المنحرف او الإهمال قد تحدث في داخل الجهاز الحكومي الضخم و قد تؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف و ما دامت غاية العمل الحكومي هي

(١) السيد عبده ناجى ، مرجع سابق ، ص ١٨ .

(٢) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٤٧ .

رفاهية المجتمع و تطوره فإن المعوقات التي تصادف هذا العمل تضر بأهداف المجتمع و تهدد الإستقرار الحكومي، وتشمل اغراض الرقابة ما يأتي:-^(١)

١/ التأكد من القوانين منفذه ، و أن قرارات السلطه التشريعيه و السلطه القضائيه محترمه ، و أن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون .

٢/ الوقوف على المشكلات و العقبات و المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي و تؤثر في مدى كفايته .

٣/ التأكد من أن النواحي و السياسات الماليه يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقرره ، و في الحدود المرسومه ، و أن الإعتمادات الماليه تتفق فيما خصصت من أجله ، وبأمانه.

٤/ التأكد من ان المستويات الإداريه في الصوره بالنسبه لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها و ان الرياسات المختلفه تصلها المعلومات الضروريه بوضوح و سهوله .

٥/ إكتشاف الأخطاء و سوء التصرف و حالات الإنحراف و التأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بإمميزات لا حق لهم فيها و أنهم يتصرفون بالنزاهه و الأمانه

٦/ التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محققة لتخطيط تكاليف العمل^(٢).

٧/ تخفيض تكاليف العمل الحكومي و الحد من الإسراف و ضغط الإنفاق في المجالات غير الحيويه و تحقق الإدارة الإقتصاديّه.

٨/ التأكد من أن المسائل الفنيه تؤدى على أكمل وجه وفقا للقواعد و الأصول الفنيه المرعية.

٩/ التأكد من أن الخدمات الحكوميه تقدم للجميع بدون تفرقه و باقل قدر من الإجراءات المكتبيه و أن الموظفين لا يسيئون إستعمال سلطاتهم ولا يستغلون هذه السلطات حيث لا يوجد تعسف في استعمال السلطه و أن الجميع سواسيه امام القانون.

(١) ليلي تكللا، عبدالحليم درويش، مرجع سابق، ص ٥٤٥

(٢) محمد رسلان الجبوسى واخرون ، مرجع سابق ، ص ١٧٢ .

١٠ / ترشيد عملية إتخاذ القرارات و خاصة ما يتعلق منها بالسياسه العامه للعمل و بأهدافه.

١١ / التأكد من ان ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامه للدوله و من ولائهم لهذه الأهداف.

أغراض الرقابة بالدول النامية: - (١)

إلى جانب العناصر السابقة فإن الرقابة بالدول النامية تركز على بعض الأغراض التي تهتم الإدارة بتلك الدول و في مقدمة هذه الأغراض :

١ / التأكد من أن عمليات التنمية و مشروعاتها تسير في إتجاه الأهداف المحددة لها بكل قوه و سرعه.

٢ / التأكد من حسن استخدام الموارد المحدودة و الحد من الإسراف الحكومي.

٣ / العمل على تطوير الإدارة و اقتراح التوصيات المتعلقة بعملية الإصلاح الإداري.

٤ / ضمان خدمة المواطن و راحته و تعزيز ثقته بالحكومة.

٥ / تحقيق الكفاية الإنتاجية بالقطاع العام.

٦ / الحفاظ على النشاط الحكومي بعيدا عن الأهواء و الميول السياسية.

وبما إن الرقابة تهتم بالأفراد ويسلوكمهم وياتجاهاتهم الفكرية فمن الظواهر الهامة بالدول النامية أنها تمر بمرحلة تحول وتغيير سريعين وفي مثل هذه الظروف يصبح من الضروري التأكد من ولاء العاملين للأهداف العامة والتأكد من عدالتهم في معاملة المواطنين وفي توزيع الخدمات وتقديمها. (٢)

ولتحقيق الرقابة على سلوك العاملين بجهاز الخدمة العامة بالصورة التي تجعله حساسا بالنسبة لاتجاهات الجماهير وأمانيتها ومتجاوبا مع احتياجاتها ومطالبها ، فلا بد من تطبيق الرقابة الايجابية المسبقة على جميع الأعمال العامة في صورة لا تأخذ فقط شكل قوانين ولوائح تحد من تصرفات الأفراد المسؤولين عن الأموال العامة وإنما تضع هذه الأعمال وغيرها من الموارد البشرية والمادية تحت تصرف هؤلاء الأفراد لتحقيق برنامج عمل يضم الدولة في مجموعها ويظهر هذا البرنامج في صورة الخطة التي يمكن

(١) ليلى تكلا، عبدالحليم درويش، مرجع سابق، ص ٥٤٥.

(٢) ليلى تكلا، عبدالحليم درويش، مرجع سابق، ص ٥٤٦.

اعتبارها رقابة مسبقة أي برنامج عمل يوضع ويقرر ويصبح ملزماً للتنفيذ وهذه الخطة الملزمة هي في الواقع من قبيل الرقابة المسبقة^(١).

و يشير بعض كتاب الإدارة إلى إن أهداف الرقابة تتحدد بثلاث وظائف رئيسية هي:- (٢)

١- حماية الصالح العام، والذي يعتبر محور الرقابة ويتم ذلك عن طريق مراقبة النشاط وسير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة وذلك بشكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة وتحديد الانحرافات والمسؤولية الإدارية عنها.

٢- توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات لتقييم الأخطاء وتوجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

٣- تحفيز ومكافأة العناصر الوظيفية التي ساهمت في كشف الانحرافات أو التقليل منها سواء عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها.

تسعى هذه الأهداف إلى رفع مستوى الأداء في المنظمات ذلك أنها تركز على العنصر البشري وأدائه كما إن هدف الرقابة لا يقتصر على الكشف عن الانحرافات بل يشمل النواحي الايجابية الداعمة لنشاط العنصر البشري في المنظمات والمتمثل في تقييم المكافآت ومنح الحوافز المعنوية للمتفوقين في الأداء ومكتشفي الانحرافات.

ونشير هنا إلى إن جميع هذه الأهداف ترفع من مستوى أداء العاملين في كل القطاعات ويتضح ذلك من خلال التأكيد على تقديم بيانات ومعلومات دقيقة عن الواقع الفعلي للأداء كما إن هذه الأهداف تسعى للتأكد من حسن استخدام الإمكانيات المادية والبشرية فيها مع العمل على ترشيد سلوك العاملين نحو الأداء الأمثل لتحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ما سبق نجد إن الهدف الرئيسي للرقابة الإدارية هو منع وقوع الأخطاء والانحرافات في العمل والقيام بعلاجها والعمل على عدم تكرارها في المستقبل.

(١) محمد الامام، دور الجهاز المركزي للمحاسبات بالنسبة للاجهزة الادارية التنفيذية، برنامج القادة الاداريين، برنامج

المديرين العاميين، الدورة الاولى، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، القاهرة ، ١٩٦٥م، ص ٢٦٣.

(٢) ابراهيم درويش، الادارة العامة بين النظرية والممارسة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٣، ص ٣٣٨.

المبحث الثاني

الرقابة الإدارية في الإسلام

مدلول الرقابة في القرآن الكريم:-

اهتم النظام الإسلامي بأمر الرقابة على ما نسميه اليوم الإدارة العامة للدولة والأعمال الخاصة، قبل نشأة وتطور الفكر الإداري الحديث في أوروبا الغربية بعد النهضة الصناعية في القرن الثامن عشر والرقابة في الإسلام متعددة الجوانب متكاملة الأبعاد فالإدارة لا تستقيم بدون المتابعة والرقابة ، فهي رقابة علوية من الله سبحانه وتعالى على البشر تلك الرقابة التي تحكم الكون بجميع أجزائه وكافة عناصره وهي اشد تأثيرا في سلوك المؤمن وفي أفعاله وفي أقواله وفي نواياه^(١) ، وقد ورد بيانها في قوله عز وجل (يَأْتِيهَا النَّاسُ آتِقُوا رَبَّكُمْ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا)^(٢)، وقوله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)^(٣) ، وقوله تعالى: (قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمٌ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ)^(٤)، وقوله تعالى: (وَيَقَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ سَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ يَأْتِيهِ عَذَابٌ يُخْزِيهِ وَمَنْ هُوَ كَاذِبٌ وَارْتَقِبُوا إِنِّي مَعَكُمْ رَقِيبٌ)^(٥).

ولقد اشار القرآن الكريم أيضا، إلى إن الله يبعث ملائكته لتسجيل التصرفات وسلوكيات الناس كأساس للرقابة والمحاسبة فقال تعالى: (وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۝ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۝ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ)^(٦).

(١) رحاب عبدالوهاب عبدالكريم، الرقابة الادارية والمراجعة الاستراتيجية ودورهما في تحسين كفاءة الأداء بالنظام المصرفي السوداني، دراسة وصفية تحليلية، دراسة دكتوراة غير منشورة في الادارة العامة، مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٠م، ص ٧٠.

(٢) سورة النساء، الآية (١).

(٣) سورة التوبة، الآية (١٠٥).

(٤) سورة المائدة ، الآية (١١٩).

(٥) سورة هود، الآية (٩٣).

(٦) سورة الانفطار، الايات (١٢، ١١، ١٠).

ويستتبط من الآية الكريمة أعلاه ، مفهوم الرقابة وتفقد وإحصاء الأعمال على الناس ثم تعريفها لهم بغرض المحافظة ولضمان التزامهم بالقواعد والمعايير الموضوعية من قبل الله عز وجل .

مدلول الرقابة في السنة النبوية الشريفة : (١)

لقد ورد في السنة الشريفة العديد من الأحاديث التي تفصل وتوضح مدلول الرقابة في الإسلام قال رسول الله صلى الله عليه وسلم عندما سئل عن الإحسان قال : (إن تعبد له كأنك تراه فان لم تكن تراه فانه يراك) (٢) ويفيد هذا الحديث إن المسلم يجب إن يلاحظ نفسه ويستحضر عظمة الله ومراقبته في كل حال كما ورد في الحديث قال رسول الله (ص) (ما منكم من احد إلا ويسأله رب العالمين ليس بينه وبين الله حجاب ولا ترجمان) (٣) . وكما ورد بالسنة النبوية الشريفة أحاديث تشير إلى الرقابة الخارجية أي الرقابة بواسطة الغير ومن هذه الأحاديث قوله (ص) (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده . فان لم يستطع فبلسانه فان لم يستطع فبقلبه وذلك اضعف الإيمان) (٤) .

يستتبط من كل الأحاديث السابقة إن مفهوم المراقبة هو إن تلاحظ الأعمال والتصرفات بواسطة الغير للتأكد من أنها تسير حسب ما شرعه الله وبين الضلال وسبل علاجه

المراجعة والفحص في الإسلام : "المراجعة والفحص يقصد بها التأكد من صحة العمل الذي تم والهدف منها هو تصحيح الأخطاء وإثابة المحسن ومعاقبة المسئ ويؤكد ذلك قوله تعالى: (أَلَّا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۗ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ۗ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ۗ) (٥)

(١) احمد ابراهيم ابوسن ، الإدارة في الاسلام ، مرجع سابق ، ص ١٥٩ .
(٢) متفق عليه ، اخرجه الإمام البخاري في صحيحه ، واللفظ له في كتاب الإيمان ، باب سؤال جبريل النبي (ص) عن الايمان والاسلام والاحسان وعلم الساعة ، ج ١ ، ص ١٩ ، حديث رقم ٥٠ ، واخرجه الامام مسلم في صحيحه ، ج ١ ، حديث رقم ٨/١ .
(٣) متفق عليه ، اخرجه الإمام البخاري في صحيحه واللفظ له ، كتاب التوحيد ، باب قوله تعالى تعرج الملائكة والروح إليه ، ج ٣ ، ٤٦١ ، حديث رقم ٧٤٤٣ وأخرجه مسلم في صحيحه ، ج ٢ ، حديث رقم ٦٧ ، ١٠١٦ .
(٤) أخرجه الإمام مسلم في صحيحه ١٢ ، كتاب الإيمان ٢٠ ، باب النهي عن المنكر من الإيمان وأن الإيمان يزيد وينقص وأن الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر واجبات ، ج ١ ، ص ٦٩ ، حديث رقم ٤٩/٧٨
(٥) سورة النجم، (الآية ٣٩-٤٠) .

الرقابة الذاتية : الأساس الفلسفي للرقابة الإدارية في الإسلام ينبع من مفهوم المسؤولية الفردية و الأمانة و العدل . فالإسلام يأمر الفرد العامل بأداء الأمانة. و الوظيفة أمانه كما سبق إن عرفناها في قوله تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ (١) .

و إن أداء الأمانة يفرض على المسلم العامل إن يتقي الله في عمله و إن يحاسب نفسه قبل إن يحاسب غيره ، و إن يراقب الله في أعماله . يقول الرسول الكريم: " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا " و يقول الله سبحانه و تعالى : " وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَبْعَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا ﴿١٣﴾ أَقْرَأَ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾ " (٢) فهي التي تتبع من داخل الإنسان أي ضميره وهي رقابة نفسية تعتمد على خشية الله سبحانه وتعالى ، ويجب أن تكون المراقبة من الجانبين فيكون الإنسان مراقباً للحق سبحانه وتعالى ومراقباً منه في كل لحظة ولفظه. (٣)

فالرقابة الذاتية للفرد المسلم تبعده عن الانحراف و تجعله ملتزماً احكام الله و شرعه في اعماله الاداريه ، و هذه غاية ما يسعى الإسلام اليه ، غير ان الانسان بشر و هو معرض للخطأ ، ولا يخلو مجتمع ما من ان يكون فيه من يميل الى الانحراف عن الحق ، و النفس امارة بالسوء ، و لذلك فقد وضع الإسلام النظام السياسي و الاجتماعي . و هي الدولة الاسلامية . لتتحمل متابعة مراقبة الالتزام بشرائع الله و قوانينه . وقد جعل الرقابة مسؤلية الجماعة سواء كانت الجماعة هي الإدارة التنفيذية او المجتمع باكملة او الاجهزة الرقابية الاخرى (٤) . عملاً بقوله تعالى : (وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ) (٥)

(١) سورة النساء، الآية (٥٨).

(٢) سورة الاسراء، الآية (١٣ - ١٤).

(٣) الإمام الغزالي ، إحياء علوم الدين ، ط ١ ، ج ٤ ، دار الفكر ، دمشق ، ٢٧٧ هـ ، ص ٤٩١ .

(٤) احمد ابراهيم ابوسن ، الادارة في الاسلام ، مرجع سابق ، ص ١٥٩ .

(٥) سورة ال عمران، الآية (١٠٤).

كما حذر الله سبحانه و تعالى المسلمين من مغبة رؤيتهم المنكر يستشري في المجتمع دون نهي عنه فقال : " لُعِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ عَلَى لِسَانِ دَاوُدَ وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ ذَلِكَ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ ﴿٧٨﴾ كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ ﴿٧٩﴾ " (١).

و لم يضع الاسلام قواعد تفصيليه للرقابه الاداريه و لم يحدد الاشكال الواجب اتباعها لتحقيق هذه الرقابه ، و انما ترك الامر للتجربه و الظروف الاجتماعيه و الاداريه للمجتمع المسلم . ومن الممارسه الفعلية للرقابه في عصر الرسول صلى الله عليه و سلم و خلفائه الراشدين و العصرين الاموي و العباسي تبلورت اجهزة الرقابه في الانواع التاليه :

اولا : الرقابه الاداريه :

و هي الرقابه التي تمارسها الحكومه على اجهزتها المختلفه ، وتستهدف الأفراد المسؤولين عن الأداء التنفيذي فالأفراد هم الغاية من الرقابه (٢) و لقد بدأت الرقابه الاداريه في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم ، فقد كان يكشف اعمال الولاة و يسمع ما ينقل اليه من اخبارهم ، و قد استعمل مره رجلا على الصدقات فلما رجع حاسبه فقال " هذا لكم و هذا اهدي لي " ، افلا قعد في بيت ابيه و امه فنظر ايهدى اليه ام لا ؟ . و قال " استعملناه على عمل و رزقناه رزقا فما اخذ بعد ذلك فهو غلو (اي خيانه) " .

و على منواله سار الخلفاء في مراقبة العمال و يروى ان ابابكر لما عزل خالد بن سعيد اوصى به شرحبيل بن حسنه و كان احد الامراء، فهكذا كان اسلوب ابي بكر في الرقابه على عماله : انفاذ لقرار العزل دون تشف او اساءه للمعزول ، بل اشاده به و توصيه لمن يخلفه بان يحسن معاملته و يستشيره .

الرقابه عند عمر :

ان الممارسه العمليه للرقابه الاداريه في عهد عمر بن الخطاب توضح المفهوم العام للرقابه و كيفية تطبيقها بصوره تمثل قمة الادراك الاداري السليم لمسئولية الحاكم و الاداري في الرقابه و المتابعه . فقد اكتمل في فهمه ان الرقابه هي مرحله مكمله لحسن

(١) سورة المائدة، الآية (٧٨-٧٩).

(٢) أحمد إبراهيم أبوسن ، نظرية الإدارة في الإسلام، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨١م ، ص ١٣٧.

الإدارة و ان مسئولية الحاكم لا تقتصر على حسن اختيار العاملين و توجيههم و تدريبهم على العمل فحسب ، و انما تتعدى ذلك الى المتابعة و المراقبة الدقيقة .

فقد كان يقول لأصحابه : " ارايتم ان استعملت عليكم خير من اعلم ثم امرته بالعدل اكنت قضيت ما علي ؟ قالوا : نعم ، قال لا ، حتى انظر في عمله ، اعمل بما امرته ام لا " .

" و كان علمه بمن نأى عنه من عماله و رعيته كعلمه بمن بات معه في مهاد واحد و على وساد واحد . فلم يكن له في قطر من الاقطار ولا ناحيه من النواحي عامل ولا امير جيش الا و عليه له عين لا يفارقه ما وجده (١) .

اساليب الرقابة الادارية :

وهناك اربعة اساليب من الرقابة كان سيدنا عمر يسلكها و يحرص عليها و هي: (٢)

١/ سياسة الباب المفتوح بالنسبة للولاية:

كان عمر حريصا على ان يفتح عماله ابوابهم لذوي الحاجات من الناس ، وكان اذا بلغه عن احد منهم انه توارى عن ذلك امر باحراق باب داره.

لقد ادرك سيدنا عمر ان بعد الوالي عن رعيته ينسيه عمله الاساسي و هو قضاء حوائج العباد ، و لذلك كان شديدا في عقوبة الولاية من هذا النوع . لذلك فإن إقرار مبدأ الباب المفتوح لازم لصلاح الحكم في كل مكان و زمان ، و ان معظم ادواء الحكم ترجع الى احتجاب الحكام و عدم وصول الناس اليهم (بسبب وجود بطانة سوء عازله بينهم و بين الناس) . لذلك لا بد من تمكين الفرد من توصيل مظلّمته للحاكم (إن وجدت) بل أن الفقه الإسلامي يرى أن من الأعذار المسوغة للعامل لفسخ عقد عمله تعرضه للإهانة وسوء المعاملة من قبل الرؤساء وأصحاب العمل. (٣) و هنا رفعت الشعارات المعاصرة من ضرورة العوده الى الشعب مره اخرى ، و الى انشاء مختلف انواع المجالس الشعبية التي تحاسب الحكام . بمختلف مستوياتهم . عن اساليبهم في الحكم والإدارة بل و نشأت المذاهب المتطرفة التي تدعو الى افناء الدولة كسلطة سياسيه وتحويل الامر كله الى الشعب . و اذا كان الحكام في حاجه الى بعض الوقت للبحث والدراسة و اتخاذ القرارات

(١) محمد علي كرد ، الإسلام والحضارة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٨ ، ص ١٢٢ .

(٢) احمد ابراهيم ابوسن، مرجع سابق، ص ١٢٤ .

(٣) نادر أحمد أبوشیخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٥٥ .

فانه يمكن التوفيق بين ذلك و بين سياسة الباب المفتوح عن طريق تحديد اوقات معلومه يتفرغ فيها الحكام لأعمال الحكم ، على ان يخصص الجانب الاكبر من الوقت للاتصال بالناس ، و الاختلاط بهم ، و معايشتهم في ذات ظروفهم ، فذلك وحده الذي يضمن عدم الانفصال بين الشعب و حكامه ، و الذي يحول اداة الحكم الى اجهزه حقيقيه للخدمه العامه " (١).

٢. المؤتمر العام للولاية في موسم الحج :-

و هذا اسلوب اخر من اساليب الرقابه الاداريه حرص عليه عمر بن الخطاب في كل سنه . و لقد استفاد عمر من هذه المناسبه لكي يقف بنفسه على اخبار رعاياه الذين لا يصلون اليه في المدينه . فكان يدعو ولاة الاقاليم ليوافوه بمكه ، و هناك يلتقي بالحكام و المحكومين وجها لوجه و يسمع من الطرفين . و لذلك فقد كانت هذه المؤتمرات من اصدق و انجح المؤتمرات الاداريه ، وهذا التنوع في أساليب الرقابة يوجب على الإدارة والقائمين على أمر الرقابة مراعاة إلا يتسبب أسلوب الإشراف والرقابة لأي قلق للفرد يؤدي لنتائج عكسية. (٢)

و بالاضافه الى نظر شكاوي المتظلمين من الولاية و عمالهم ، و محاسبة هؤلاء فقد كان المؤتمر فرصه للخليفه لبيسط فلسفة الحكم و الاداره على نوابه و التشاور فيها و فرصه للقاء الولاية بعضهم ببعض و التداول في المشاكل الاداريه التي يلاقونها و الاستفادة من خبرات بعضهم البعض في كيفية حلها و التغلب عليها .

و لقد فطن علماء الاداره المعاصره الى اهمية مثل هذه المؤتمرات التداوليه التي سبقهم اليها الفكر الاداري الاسلامي ، فركزوا على ضرورتها و العمل بها كاسلوب تدريبي ناجح للاداريين يمكنهم من حل المشاكل على اساس التفكير الجماعي و الاستفادة من خبرات بعضهم .

٣. التفتيش العام و علانية التحقيق

لما تعذر على سيدنا عمر ان يلم بشئون رعيته وهو مقيم بالمدينه ، لاسيما و قد اتسعت رقعة بلاد المسلمين فشملت مصر و الشام و بلاد فارس ، و لذلك فقد اتخذ

(١) احمد ابراهيم ابوسن، مرجع سابق، ص ١٢٦.

(٢) السيد عبده ناجي ، الرقابة على الأداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩١م ، ص ١٦.

اسلوب التفتيش على اقاليم البلاد اسلوبا للرقابه الاداريه .^(١) و قد ظهر ذلك في زيارته التفقيده المتكرره التي قام بها الى بلاد الشام ، كما اتخذ من محمد بن مسلمة رقيباً ادارياً او مفتشاً عاماً يبعث به الى الامصار للتحقيق في مشاكل الناس و شكواهم من الولاة و ابلاغه بنتائج التحقيق لاتخاذ ما يراه مناسباً من قرار .

لم يكتفي سيدنا عمر بإبتعات الرقيب الإداري فقرر أن يزور بقية الدولة الإسلامية لأنه كان يعتقد أن حوائجهم قد تقطع دونه أو لا ترفع بواسطة عماله فكان يرى أن من واجبه أن يتفقدهم ولكنه قتل في نفس السنة.

اما اسلوب التفتيش الاخر الذي سلكه عمر فقد كان عن طريق محمد بن مسلمه الذي كان يرسله ليحقق في شكاوي المواطنين و يرجع اليه بالنتيجة او يحدد له مساراً معيناً و توجيهات يقوم ابن مسلمه بتنفيذها . و هذا الاسلوب هو شبيهه باسلوب الرقيب الاداري the ombudsman الذي تتخذه الدول الاسكندنافية في الوقت الحاضر حيث يعين المجلس التشريعي ادارياً مسئولاً لديه يكون رقيباً على اعمال الجهاز التنفيذي و يتلقى شكاوي المواطنين في ما يلاقونه من تغول اداري و بطء في قضاء امورهم باجهزة الدولة و مؤسساتها الخدميه ، ثم يحكم بما يحقق مصلحة المواطن و انجاز اموره بالسرعه و الاتقان المطلوبين .^(٢)

و لقد كان اسلوب التفتيش الذي سلكه عمر في الرقابه الاداريه نواة لنظام ناظر المظالم الذي تأسس في العهد الاموي ، من هنا يأتي الإهتمام باسلوب الرقابة الذي يمارس فيجب أن لا يكون سيفاً مسلطاً على رقاب المرؤوسين فالرقابة هي وظيفة هامة تتكامل مع وظائف الإدارة الأخرى وتوسعى لتحقيق الفعالية الإدارية المنشودة.^(٣)

وكان عمر يلزم نفسه بتبرئة ساحة العامل حين تثبت براءته كما فعل مع خالد بن الوليد وغيره بل كان اذا أحس ان اعتداء وقع على أحد عماله يشتد على المعتدين في تلك الناحية ليبقي للعامل هيبه توقره في الصدور ومهابة تلجم بها العامة والخاصة.

(١) سليمان محمد الطماوي، عمر بن الخطاب، أصول السياسة الإدارية الحديثة، دار الفكر العربي، ١٩٧٦م، ص ٢٥٨.

(٢) احمد ابراهيم ابوسن، مرجع سابق ، ص ١٢٨.

(٣) عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، مكتبة المحاسب ، عمان ، ١٩٩٣ ،

٤/ الاجراء الاحتياطي لرقابة مال المسلمين :-

ولقد اتخذ عمر أسلوبا فريدا في الرقابة على الولاة والعمال وهو أسلوب ابراء الذمة، او أسلوب "من اين لك هذا" . فقد كان من عادته ان يكتب اموال عماله اذا ولاهم حتى يكون ذلك معيارا لمحاسبتهم فيما بعد اذا تضخمت ثروتهم بصورة غير طبيعية . فلقد مر ذات يوم ببناء بحجارة وجص فقال : لمن هذا ؟ فذكروا عاملا له على البحرين فقال : أبت الدراهم الا ان تخرج اعناقها " ، وشاطره ماله ، وكان يقول على كل خادم أمينان الماء والطين^(١) .

ثانيا : رقابة المجتمع أو الرقابة الشعبية :-

لقد كرم الاسلام الانسان وجعله فردا مشاركا في الحكم رقبيا عليه فقال الله سبحانه وتعالى " كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْأَكْتَبِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ " ^(٢) ، وقال " وَلَتَكُنْ مِّنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ " ^(٣) .

وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم) ان الله يرضى لكم ثلاثة : " ان تعبدوه ولا تشركوا به شيئا ، وان تعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا ، ان تناصحو من ولاه الله امركم " .

هذه الايات الصريحة و هذا الحديث الشريف يوضح بجلاء مسئولية الفرد المسلم في المجتمع الاسلامي فيما يختص بالامر بالمعروف و النهي عن المنكر و مناصحة الحاكم ، فهي واجب و الزام من الله على كل مسلم صادق . و هذا التناصح هو ما يسمى في الوقت الحاضر برقابة الشعب على حكامه و ولاة امره ، وتمارس الرقابة الشعبية عن طريق الرأي العام والمنظمات العمالية والنقابية والقواعد الجماهيرية من خلال تقديم أعمال الإدارة ومحاسبتها على نتائج أعمالها وتتبع الأخطاء والانحرافات بهدف تحقيق مطالب العاملين وتطبيق القوانين التي تخدم مصالحهم^(٤) .

(١) محمد كرد علي ، مرجع سابق ، ص ١٢٢ .

(٢) سورة آل عمران، الآية (١١٠) .

(٣) سورة آل عمران، الآية (١٠٤) .

(٤) عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، التخطيط والرقابة في منشأة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، ١٩٩٨م، ص ٨٢ .

و لقد ادرك النظام الاسلامي اهمية هذه المعاني و ضرورة الرقابه الشعبيه لسلامة سير الحكم و الادارة و ها هو الخليفة الاول سيدنا ابوبكر يقول للمسلمين في اول خطاب له بعد توليه الخلافة : (١)

" اما بعد ايها الناس : فاني قد وليت عليكم و لست بخيركم ، فان احسنت فاعينوني ، و ان اسات فقوموني . الصدق امانة ، و الكذب خيانة . الضعيف فيكم قوي عندي حتى اريح عليه حقه ان شاء الله ، و القوي فيكم ضعيف عندي حتى اخذ الحق منه ان شاء الله ، اطيعوني ما اطعت الله و رسوله ، فان عصيت الله و رسوله فلا طاعة لي عليكم " .

ثم تبعه عمر رضي الله عنه على نفس الدرب ، فكان عهده تطبيقا فعليا لما استته ابوبكر رضي الله عنه .

ضرب سيدنا عمر أروع الامثلة في تقبله لنقد المسلمين بل تشجيعه لهم على توجيه ذلك النقد للخليفة في شخصه ولمن يليه من ولاة أمور المسلمين .

قال حذيفة: دخلت على أمير المؤمنين عمر فرأيتهم مهموما حزينا فقلت له : ما يهكم يا أمير المؤمنين ؟ فقال انى اخاف ان اقع في المنكر فلا ينهاني احد منكم تعظيما لي . فقال حذيفة : و الله لو رأيناك خرجت عن الحق لنهيناك . ففرح عمر و قال : " الحمد لله الذي جعل لي اصحابا يقوموني اذا اعوججت " (٢)

و خطب في الناس يوما فقال : (لا تزيدوا مهور النساء على اربعين اوقية ، فمن زاد القيت الزيادة في بيت المال) . فنهضت من صفوف النساء امرأة تقول : ما ذاك لك . فيسألها : و لم ؟ فتقول : لان الله تعالى يقول : (وَإِنْ أَرَدْتُمْ أَسْتَبْدَالَ زَوْجٍ مَّكَانَ زَوْجٍ وَعَاتَيْتُمْ إِحْدَهُنَّ قِنطَارًا فَلَا تَأْخُذُوا مِنْهُ شَيْئًا أَتَأْخُذُونَهُ بِهْتَنًا وَإِثْمًا مُّبِينًا) (٣)

فيتهلل وجه عمر و يقول (اصابت امرأة و اخطأ عمر). ولاشك ان شجاعة المسلمين على النقد ما كانت لتبلغ هذا المدى لو لم يكن سلوك الحاكم تجاه النقد سلوكا نبيلًا و جليلا يساعد على اثراء الرقابة الشعبيه لا على اطفائها .

(١) احمد ابراهيم ابوسن، مرجع سابق، ص ١٣٢ .

(٢) احمد ابراهيم ابوسن، مرجع سابق، ص ١٣٤ .

(٣) سورة النساء ، الآية (٢٠)

ثالثا : رقابة القضاء الاداري

بالإضافة الى نظام القضاء الاصيل الذي يحكم بين الناس وفقا للشريعة الاسلامية ، فقد نشأت في الدولة الاسلامية بجوار الوظيفة القضائية نوعان من القضاء المتخصص هما :

١/ولاية المظالم و الحسبة : و لقد كان السبب الرئيسي لنشأة ولاية المظالم هو وقف تعدى ذوى الجاه و الحسب و الوظيفة على العاملين و الناس . لهذا فان ولاية المظالم هذه قريبة الشبه بنظام القضاء الاداري الذي عملت به الدولة المعاصرة و الذي يختص بنظر ظلمات الناس و صغار العاملين من كبار رجال الدولة و الحاكمين .

يراعى في اختيار ناظر المظالم ان يكون رجلا مشهورا له بالورع و التقوى لاتأخذه في الله لومة لائم . من هنا نقف على مبلغ اهمية هذه الوظيفة و ما لصاحبها من القوة و نفاذ الكلمة في حدود اختصاصاته التي تشبه الى حد كبير اختصاصات القضاء الاداري المعاصر الذي يهتم برد ظلمات الموظفين و المواطنين من الولاة و العمال و كبار رجال الدولة و الجاه و السلطان .

١- الحسبة و المحتسب:

تعرف وظيفة المحتسب بأنها : " امر بالمعروف اذا اظهر تركه ، و نهى عن المنكر اذا اظهر فعله " كما عرفها ابن خلدون في مقدمته...و يبحث عن المنكرات ، و يعزر (اي يزجر) و يؤدب على قدرها ، و يحمل الناس على المصالح العامة في المدينة، مثل المنع من المضايقة في الطرقات ، ومنع الحمالين و اهل السفن من الاكثار من الحمل ، و الحكم على اهل المباني المتداعية للسقوط بهدمها و ازالة ما يتوقع من ضررها على السابلة ، و الضرب على ايدي المعلمين في المكاتب و غيرها في الابلاغ (اي المبالغة) في ضربهم للصبيان المتعلمين . و لا يتوقف حكمه على تنازع او استعداد، بل له النظر و الحكم فيما يصل الى علمه من ذلك و ما يرفع اليه".^(١)

نجد ان اعمال المحتسب في معظمها اعمال ادارية تختص بتنظيم الخدمات العامة من صحة و تعليم و تنظيم للاسواق و رقابة على الاداب العامة و المباني العامة

(١) احمد ابراهيم ابوسن، مرجع سابق، ص ١٣٨.

و هي لذلك اقرب الى الرقابة على المجتمع بأكمله منها الى الرقابة على الولاة و العمال و اصحاب السلطان و الجاه .

و اول من مارس مهام الحسبة كان الرسول (ص) حين كان يتجول في اسواق المدينة للمراقبة ، و لقد مر على صاحب طعام فادخل يده فوجده بللا ، فقال : ما هذا يا صاحب الطعام ؟ فقال : قد اصابته السماء يا رسول الله . فقال : " هلا جعلته اعلى ليراه الناس ؟ من غشنا فليس منا " . (١)

و كان عمر بن الخطاب يقوم ايضا بعمل المحتسب و ان كان هذا اللفظ لم يستعمل الا في عهد الخليفة المهدي العباسي، فقد أدب رجلا لانه اختلفى بامرأة على قارعة الطريق ، و لما علم أنها زوجته ، قال له " انك بهذا الفعل تدفع المسلمين الى غيبتك " .

تتمثل شروط الرقيب أو المدير الاداري في نظام الرقابة في الاسلام:- (٢)

الاسلام-الرشد-العلم-القدرة-القدوة-الامانة-الايجابية-الحياد-الرفق-التيقن

امثلة لصور الرقابة في الاسلام بالتطبيق على بعض النظم الادارية :-

١/ تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات والمسئوليات:-

يلزم إعداد هيكل لوظائف المشروع من المستوى الأول تنفيذاً لحديث الرسول

صلى عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمر احدهم) . (٣)

مع توزيع العاملين توزيعاً عادلاً كما ورد في الحديث الشريف (إن من ولى أمر

المسلمين شيئاً فولى رجل وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله وقد

عنى الإسلام بتحديد المسئوليات لجميع الوظائف فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم

(كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) (٤) ويأمرنا الله سبحانه وتعالى بتعاون جميع

العاملين (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعْبِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ

(١) أخرجه الإمام مسلم في صحيحه ١، كتاب الإيمان ٤٣ ، باب قول النبي (ص) من غشنا فليس منا ، ج ١ ، ص ١٦٤ ، حديث رقم ١٠٢/١٦٤ .

(٢) محمد احمد داني، مرجع سابق، ص ٢١١ .

(٣) رواه ابوداود في سننه ٩ - كتاب الجهاد ٨٧ - باب القول مسافرون يؤمرون أحدهم ، الجزء الأول ، ص ٤٣٧ حديث رقم (٢٦٠٨) ، وأخرجه الحاكم المستورد ١-١٦٢٣ والبيهقي في السنن ٥-٢٥٧ .

(٤) متفق عليه ، أخرجه الإمام البخاري في صحيحه واللفظ له ، ١١- كتاب الجمعة ، ١١- باب الجمعة في القرى والمدن ، الجزء الأول ، ص ١٢١ ، حديث رقم (٨٩٣) ، وأخرجه مسلم في صحيحه ، جزء ٣ - ٢٠ ، (١٨٢٩) .

وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾ (١). على ان تعمل القيادة ومعاونيها على الإرشاد والإصلاح والتميز فى قوله تعالى: (يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ ﴿١٧٨﴾ (٢) .

٢/ إتباع نظام المراجعة الداخلية :

وتهدف المراجعة الداخلية إلى مراجعة الأعمال التي يقوم بها الكتبة والمحاسبون للتأكد من صحة تسجيل البيانات وكانت وظيفة (المستوفى) فى بيت المال هى مراجعة داخلية للأعمال التى تمت للتأكد من صحتها فقد كان المستوفى يقوم بمراجعة المستندات والسجلات ويوقع عليها ويظهر الاخطاء فيها ويرفع تقريره غالى متولى الديوان (مدير الديوان) وقد انفصلت عملية المراجعة الداخلية لبيت المال فى الدولة العباسية فى ديوان خاص سُمى (ديوان زمام الامة) وسمى فيما بعد (ديوان التحقيق) ومن الوسائل التى تتبعها المراجعة عمل جرد فعلى للاموال لمعاينتها والتحقق من وجودها ويقول صلى الله عليه وسلم (ليس الخبر كالمعاينة) (٣).

٣/ استخدام الوسائل الحديثة فى المراجعة : -

يوجه الإسلام جميع العاملين إلى تحسين ظروف العمل وتقديم اقتراحاتهم لرفع الكفاية الإنتاجية والإدارية فيقول صلى الله عليه وسلم (الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم ويفسر ذلك الإمام الشافعي إن الإسلام يدعو للاستفادة من العلم الى ابعد مدى فيما عدا ما ورد عنه.

(١) سورة المائدة، الآية (٢).

(٢) سورة آل عمران ، الآية (١١٨)

(٣) أخرجه أحمد (١/٢١٥) رقم (١٨٤٢) والحاكم (٢/٣٥١) ، رقم (٣٢٥٠) وقال: صحيح على شرط الشيخين ، والطبراني في الأوسط (١/١٢) ، رقم (٢٥) والضياء (١٠/٨٢) ، رقم (٧٦) وأخرجه أيضاً ، ابن حبان (١٤/٩٦) ، رقم (٦٢١٣).

٤/تحديد المعايير ومتابعة الاداء:-

وتقع من واجب المدير الاداري او المشرف على اداء العمل وفي المهام الوظيفية للشخص او الاشخاص المراقبين الذين قد يتحملون المسؤولية او لايتحملونها حسب نمط القيادة التنظيمية وطبيعة اللوائح ودوافع العمل وبيئته،^(١)وبهذا المعنى تكون الرقابة شيئاً اصيلاً في الاسلام فيقول الرسول(في ما معناه :كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته،فالامام راع وهو مسئول عن رعيته والمرأة في بيت زوجها راعية ومسئولة عن رعيته والخادم في مال سيده راع ومسئول عن رعيته الا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته).

وفقا لما ورد اعلاه نجد ان مفهوم الرقابة في الاسلام قد سبق مفهوم الرقابة في النظم الحديثة حيث تعتبر الرقابة على الاعمال والافعال البشرية والانسانية لازمة في السر والعلن وتبدأ بالمسئولية الفردية وتشمل المسئولية الجماعية على الانشطة والافعال الاجتماعية ويتجلى ذلك على سبيل المثال في ممارسة اركان الاسلام واركان الايمان التي تضم افعال توحيدية وتعبدية ومعاملاتية.كما أن نظام الادارة في الاسلام لم يترك أمراً شاملاً او تفصيلياً الا وتطرق اليه فالاسلام صالح لاي زمان ومكان.

^(١)محمد احمد داني،مرجع سابق،ص ٢١٠.

المبحث الثالث

مصادر وأنواع وأساليب الرقابة الإدارية

يعتمد تصنيف الرقابة الادارية على معايير متنوعة حيث تشمل: المصدر، الزمن، الشمولية، التنظيم، الهدف، التخصص، طبيعة العمل، وقت الحدوث، وغيرها، وفيما يلي تفصيل لهذه الانواع الرقابية:-

الرقابة من حيث المصدر:-

أولا : رقابة داخلية:- يقصد بالرقابة الداخلية انواع الرقابة التي تمارس داخل التنظيم الاداري سواء كان وزارة او مؤسسة او مصلحة او ادارة، اي بواسطة عضو من اعضاء التنظيم سواء كان وزيرا او مديرا ، كل في نطاق المنظمه التي يرأسها على اوجه النشاط الذي تؤديه ،وهذه الرقابة تمتد عادة الى جميع العمليات التي تؤديها الوحدة ،كما تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة، وتتم داخل المنظمة وتمارس من قبل الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الادارية ومجال عملهم، وتكون لصيقة ومباشرة نسبة لصفة الملازمة للعمل^(١). و يمكن ايضا تقسيمها الى رسمية وهي التي تتم وفقا للقواعد الرسمية المقررة وغير رسمية وهي التي تؤدي-جزئيا -بعدد من الطرق غير الرسمية مثلا شخصية القائد والتي قد تلعب دورا في تنظيم نواحي نشاط المرءوسين بشكل يتمشى مع الخطط المقررة.

١-الرقابة الداخلية من خلال التدرج الرئاسي:-^(٢) الغرض الاساسي من الرقابة الرئاسية هو الوصول الى المعلومات التي على اساسها تتأكد المنظمة من كيفية سير العمل واسلوب التنفيذ والتي تمكن الرؤساء من اتخاذ القرارات المتصلة باوجه نشاط المنظمة.

٢-الرقابة المتخصصة: نسبة للتوسع الكبير في النشاط الحكومي بمعظم الدول اصبحت الرياضات الادارية العليا بحاجة الى اجهزة رقابة داخلية للرقابة والتفتيش على سير العمل بالوحدات الادارية للتأكد من من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق الصالح العام ومن ومن حسن استخدام الموارد البشرية وتعمل اجهزة الرقابة والتفتيش هذه عملا متوازيا مع مستويات السلطة الرسمية وليس معنى هذا انها تضعف هذه السلطة او تقلل من شأنها بل على العكس فهي تعزز من هذه السلطة وتزيد من حيويتها.

^(١) هيثم عبدالله فرح، أثر الرقابة الادارية في فعالية اداء العاملين بالمنظمات (دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء) رسالة ماجستير غير منشورة، في ادارة الاعمال، مقدمة لجامعة النيلين، ٢٠١١م، ص ٢٧.

^(٢) ايلي تكلا، عبدالحليم درويش، مرجع سابق، ص ٥٥٠.

وتتميز الرقابة من الداخل بأنها رقابة مفترضة ، لانها تتم بقوة القانون و لو لم يوجد نص يسمح للرئيس الادارى بذلك ^(١).

ثانيا: -رقابة خارجية: -وتتم من قبل اجهزة رقابية متخصصة من الخارج، وتتمثل فى الاجهزة الادارية الرقابية العليا المكونة من قبل الدولة للاشراف على العمل الادارى بصورة عامة ، وتصحيح المسار عند حدوث انحرافات عن الخط العام للدولة. الغالب أن يمارس هذا النوع من الرقابة بواسطة جهاز مركزي مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الاجهزة الحكومية المختلفة.وعادة ما تتبع اجهزة الرقابة الخارجية الى رئاسة الجهاز التنفيذي او رئيس الجمهورية وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلال يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الاجهزة التنفيذية في اعمالها او محاولة التأثير في اتجاهاتها.

وقد تطورت اساليب العمل باجهزة الرقابة الخارجية المركزية فلم تعد مهمتها مقصورة على مجرد الرقابة والتفتيش وانما امتدت الى النواحي الايجابية البناءة ومن ذلك القيام بالبحوث والدراسات ودراسة المشكلات وتحليلها والوقوف على اسبابها كل ذلك بهدف مساعدة الاجهزة الحكومية على تحقيق اهدافها وازالة العقبات من سبيلها وترشيد عملية وضع السياسات وتبسيط الاجراءات. ^(٢)

و لا يوجد شكل محدد لهذه الرقابة المركزية و لكن تقوم كل دولة بانشاء الاجهزة الرقابية المركزية المتخصصة بما يتلاءم مع ظروفها و اوضاعها الادارية . و هى ليست وحدات ادارية تنفيذية و لكنها وحدات ادارية استشارية لابداء الرأى و المشورة لاصلاح ما يتم الكشف عنه من اخطاء و مخالفات و يتوافق ذلك مع الرقابة الادارية الحديثة.

العلاقة بين اجهزة الرقابة الخارجية والاجهزة التنفيذية :-

ان الاجهزة التنفيذية بالضرورة مسئولة مسئولية كاملة عن الوحدات الموجودة تحت رئاستها واجهزة الرقابة فى اي صورة من الصور هي عيون الاجهزة التنفيذية بحيث يكون صاحب الامر فى النهاية فى اصدار اي توجيه او تعديل هو جهاز تنفيذي وليس

^(١) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٥٠.

^(٢) ليلي تكلا، عبدالحليم درويش، مرجع سابق، ص ٢٥٣.

جهازا رقابيا. (١) فالجهاز المركزي للمحاسبات مثلا لا يملك حق اصدار التعليمات و لكن حقه الاساسي هو ان يبين للاجهزة التنفيذية العليا المشكلات القائمة و يتحراها و يقترح الحلول لمن هو مسئول عن التنفيذ الذي يملك ان يصدر الاوامر التنفيذية المناسبة. و كقاعدة عامة فان اجهزة الرقابة الخارجيه تعمل لصالح مستوى تنفيذي اعلى فاذا كان جهاز الرقابة تابعا لرئيس الوزراء او لرئيس الجمهوريه فان دور هذا الجهاز هو اعطاء الصورة للرئيس الذي يتبعه الجهاز لكي يصدر الامر بما يراه.

الرقابة من حيث النوع او موقعها من الاداء:-

١/الرقابة السابقة:- وتسمى احيانا الرقابة الوقائية^(٢)،وهي التي تشير الى وظائف الرقابة الادارية التي تؤدي قبل الاداء الفعلي لعمل معين ،وتهدف الى ضمان ان جميع القرارات والانشطة التي سيتم ممارستها وفق مانصت عليه القوانين واللوائح قبل التنفيذ. فهو تصور ذهني مسبق لما سيؤديه العاملين ، فلا بد في مثل هذه الحالات من وضع خطة تسيير وجدولة بل ان الرقابة المسبقة الجيدة تساعد في التأكد من ما يسمى بالاعداد، وبعد التسيير والجدولة والاعداد تنتهي الرقابة المسبقة بالاذن بالعمل او تخويل السلطة بالقيام بالعمل. (٣)

٢/ الرقابة اللاحقة- او العلاجية وتعنى بعلاج الاخطاء والانحرافات بعد وقوعها،ويبدأ نشاط الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة ، وذلك بمقارنة النتائج النهائية الفعلية بالمعايير الموضوعية و المحددة سلفا ، و بالتالى تتحدد الاخطاء التي حدثت و لم تتم معالجتها فى الوقت المناسب و بذلك تعتبر اضعف انواع الرقابة ، لانها لا تمنع حدوث الاخطاء قبل وقوعها ، وقد تسمى بالرقابة غير المباشرة . و يستخدم هذا النوع في الخطط البسيطة الروتينية التي لا يؤثر وقوع الخطأ على الاهداف الرئيسية لها. (٤)

والعلاج هنا قد يكون صعبا لان المشكلة تكون قد استفحلت كما قد يحتاج العلاج الى تغييرات جذرية وتكاليف عالية ووقت اطول،فكما يقول المثل(الوقاية خير من

(١) ابراهيم سعد الدين، كيف تؤثر الرقابة في انتاجية الوحدات الادارية، القاهرة، برنامج القادة الاداريين، برنامج المديرين العاميين، الدورة الاولى، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، ١٩٦٥م، ص ٢٤١.

(٢) احمد صقر عاشور،الرقابة العامة مدخل بيني مقارن، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥م، ص ٣٨٤.

(٣) شوقي حسين، مرجع سابق، ص ٤٧٩.

(٤) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٥٠.

العلاج) فان وعي وحساسية المديرين والمشرفين بمدى تقدمهم في تنفيذ الخطة ومقارنتهم بين الخطط والاداء الفعلي، قد يدلهم على مواطن الضعف والمشاكل قبل استفحالها، وعلى ذلك قد يكون تصحيح المسار أبسط واسهل واسرع وغير مكلف. (١)

٣/ الرقابة المستمرة: -وهي التي تهدف الى منع وقوع الاخطاء والانحرافات و تنتبأ بحدوث انحرافات معينة قبل وقوعها، وذلك منذ البداية وقبل الانتهاء من التنفيذ ويطلق عليها ايضا الرقابة المتزامنة أو المباشرة" لانها تباشر التنفيذ باستمرار، حيث يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة الخطا و الحيلولة دون حدوثه ، و في الممارسه العملية يعنى المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ او الانحراف ، بل يتوجب عليه أن يسعى اليها بنفسه و يحاول كشفه قبل حدوثه (٢) . و يعتبر هذا النوع افضل انواع الرقابة ، لانه يتوقع حدوث الانحرافات و يتضمن اتخاذ القرارات او الاجراءات التصحيحية او العلاجية لمنع وقوع هذه الاخطاء في المستقبل او منع تكرارها او التقليل منها .

٤/ الرقابة المرحلية: -وتتم على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها، حيث يتم قياس النتائج الفعلية بعد اكمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقا. و لا يبدأ في المرحلة التي تليها الا بعد التأكد من ان المرحلة السابقة قد تمت كما هو مخطط لها . و يصلح استخدام هذا النوع من الرقابة فى بعض الحالات مثل اجراءات العقود و الاجراءات المكتبية ، حيث ان كل اجراء يتوقف على بعض المستندات حيث يدل كل توقيع على مرحلة رقابية . و قد يستخدم هذا الاسلوب اذا ما تعذر استخدام النوع الاول نظرا لتكلفته المرتفعة او صعوبة القيام به او كوسيلة مساعدة للرقابة المستمرة .

٥/ الرقابة بالاستثناء: وهي اسلوب يستخدم في المنظمات المتعددة النشاطات حيث تتم الرقابة بتحديد عمل معين ويتركز عليه التخطيط وتحديد الاهداف ومن ثم التركيز على رقابة الانحرافات اثناء انجاز الاعمال المحددة.

على انه وبصرف النظر عن نوع الرقابة الذي يمارس،فانه يلزم توفر ثلاث عناصر هامة لممارسة الرقابة الفعالة: - (٣)

(١) احمد ماهر وآخرون، الادارة المبادئ والمهارات، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٦٢٤-٦٢٥.

(٢) شوقي حسين، مرجع سابق، ص ٤٨٠.

(٣) ليلي تكلا، عبدالحليم درويش، مرجع سابق، ص ٥٤٧.

أ/ المعرفة التامة بعمليات النشاط او العمل الذي يراقب.

ب/التحديد الواضح لهدف الرقابة وأبعاد المشكل.

ج/ القدرة على ممارسة الرقابة بما في ذلك وضوح الاختصاصات وتوفير الامكانيات.

الرقابة من حيث المستويات الادارية: - لا شك ان الرقابة وظيفة ادارية مطلوبة في كل المستويات الادارية وليست مقصورة على مستوى الادارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع الى آخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة الادارية^(١).

فقد تحدث أخطاء أو انحرافات أثناء ممارسة الأنشطة داخل المنظمات وتعمل على تأخير الإنجاز المطلوب فتتخذ اجراءات التصحيح اللازمة كما قد تجد مشكلات فنية أو انسانية اثناء التنفيذ فيتم علاجها وتفاديها في المستقبل وتمتد عملية الرقابة الى متابعة الاجراءات التصحيحية لقياس مدى فعاليتها في تصحيح الوضع والتعرف على مدى دقة الأداء وفاعلية التخطيط وملاءمته للواقع^(٢). وتصنف الى :-

١/الرقابة على مستوى المنظمة ويهدف الى تقييم الاداء الكلي للمنظمة،ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف العامة المطلوبة والتي تعمل من اجل تحقيقها .

٢/ الرقابة على مستوى الوحدة الادارية ويهدف الى قياس وتقييم الاداء والانجاز الفعلي لادارة الوحدة. او قسم من اقسامها لمعرفة مدى كفاءة ادائها لمهامها و تحقيق الاهداف المطلوبة منها .

٣/ الرقابة على مستوى الفرد وتسعى لتقييم اداء الفرد ومعرفة مستوى ادائه في العمل والسلوك.^(٣) و ذلك بمقارنة ادائهم مع المعايير الخاصة بذلك وجميعها ترتبط مع بعضها ارتباطاً وثيقاً ومتكاملاً^(٤).

كما انها رقابة داخلية شاملة و تتمثل في الرقابة الرئاسية التي يباشرها الرؤساء على مرؤوسيههم ، و تتخذ صورتين رئيسيتين هما :

(١) محمد نور الدين عبدالرازق، مبادئ علم الادارة، جدة، مكتبة الخدمات العامة، ١٤٠٤هـ، ص٨٤.

(٢) سعود بن محمد النمر وآخرون، الادارة العامة الاسس والوظائف،الرياض،مطابع الفرزدق التجارية،١٤١٧هـ، ص٢٩١.

(٣) عمر وصفي عقيل وآخرون،وظائف منظمات الأعمال في مصر،مرجع سابق،ص٢٥٥.

(٤) عبد الله عبد الرحمن التميان ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ماجستير مقدمة لأكاديمية نايف للعلوم العربية ، ١٤٢٤هـ ، ص ٢٤.

أ/ الرقابة على الأشخاص : تعنى انه من حق الرئيس الادارى ممارسة سلطة التنظيم و التأديب من جهة ، و سلطة اصدار الاوامر و التعليمات من جهة اخرى.

حيث يتولى الرئيس الادارى الاعلى تنظيم ادارته من الداخل و يقوم بتوزيع العاملين في ادارته على فروعها المختلفة ، و يحدد الاختصاصات المنوطة بهم حتى يكونوا مسئولين عنها امامه ، كما له سلطة انزال العقاب التأديبي فى حالة مخالفتهم لاعمالهم مما يعرقل سير العمل ، و يمارس الرئيس الادارى جميع هذه الاختصاصات فى حدود القانون . وله حق اصدار الاوامر و التعليمات و هى ملزمة لمرؤوسيه ، اي واجبة التنفيذ ، ويحتاج المرؤوسون لهذه التوجيهات و الاوامر احيانا لتحديد طرق العمل و اجراءاته . و قد تكون هذه الاوامر فردية ؛ اي موجهة لمرؤوس معين او قد تكون هذه الاوامر عامة فتوجه لجميع المرؤوسين على هيئة منشورات او كتب او دوريات .

ب/ الرقابة على الاعمال : تستهدف هذه الرقابة ضمان الملاءمة للاعمال الادارية الصادرة من المرؤوسين ، و هى تتم اما تلقائيا من جانب الرئيس الادارى و اما بناء على التظلمات المقدمة من قبل الافراد الى الرئاسة الادارية . و تتمثل فى الرقابة الفنية، اي الاعمال التخصصية التى تميز نشاط المنظمة الادارية و الرقابة الادارية التى تنصب على ادارة وسائل النشاط او تقديم الخدمة من جهة ، و الرقابة السابقة التى تحدث قبل عملية التنفيذ ، و الرقابة اللاحقة بعد عملية التنفيذ من جهة اخرى .

الرقابة من حيث التنظيم:- تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار الى ثلاثة انواع :

١/ الرقابة المفاجئه : و هو ذلك النوع من الرقابة الادارية الذى يتم بصورة مفاجئة و بدون سابق انذار من اجل مراقبة العمل و ضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير او الرئيس المباشر .

٢/ الرقابة الدورية : و هى التى تنفذ كل فترة زمنية اي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا او اسبوعيا او شهريا .

٣/ الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم المستمر لاداء العمل .
هنالك أيضاً رقابة على الوقت فكل الأقسام لديها أعمال يجب أن تتجزأ في إطار زمني معين. (١)

(١) أحمد ماهر وآخرون ، ص ٦٣

الرقابة من حيث نوعية الانحراف :

قد يفسر البعض الرقابة الإدارية أو يستعملها كأداة من أدوات محاسبة العاملين وتضييق الخناق عليهم ووضعهم موضع المتهم دائماً وإذا ما أنتاب هذا الشعور العمال فسوف تكون عواقبه وخيمة على سير الخطة الموضوعية وتؤدي بها إلى كثرة الانحرافات . لكن الرقابة الادارية لها عدة جوانب مشرقة يمكن التركيز عليها ومنها . حماية حقوق وحرريات عامة الشعب والعاملين بالجهاز الإداري أيضاً عن طريق رقابة التزام الأجهزة الادارية والعاملين بها بإحكام القوانين المقررة لهذه الحقوق والحرريات بالإضافة لالتزامها بتنفيذ أحكام القضاء الصادر لصالح ذوى الخصومات القضائية مع الإدارة ^(١) فالرقابة تسعى لوصول إلى الجودة الشاملة واحترام الحريات والحقوق للآخرين وجعل الأجهزة الإدارية والرقابية أداة عدل وحماية لحقوق الجميع . والرقابة الجيدة تعمل على متابعة كافة برامج تدريب العاملين ومدى جديتها ومدى ملائمتها لنوعية العاملين الذين يتابعونها . وبذلك ترى مواطن الشك التي تعاني منها الجماهير والتي يعاني منها العاملين والجهاز الإداري أيضاً ومحاولة تلافي ذلك ^(٢)، تصنف الرقابة من وفق هذا المعيار الى نوعين :

١/ الرقابة الايجابية : و يقصد بها تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة اسبابها و تدعيمها و من ثم الاستفادة منها بشكل اكثر في المستقبل،وهي التي تسعى الى ترشيد الاداء من حسن سير النشاط في ضوء العلاقات الانسانية ومنع الاخطاء قبل وقوعها وهذا النوع يعمل على تحفيز الافراد وبالتالي الرفع من مستوى ادائهم .

٢/الرقابة السلبية : و يقصد بها الكشف عن الاخطاء و الانحرافات السلبية و تحديد معرفة اسبابها و مسبباتها و العمل على تصحيحها فوراً و اتخاذ الاجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل،ويقتصر دور الرقابة على تصيد الاخطاء ومعاينة مرتكبيها. ^(٣)

^(١) أحمد شوقي محمود : مبادئ الإدارة العامة ، مكتبة النصر ، جامعة القاهرة ، ١٩٩١م ، ص (١٦٨)

^(٢) أحمد شوقي محمود ، مبادئ الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص (١٦٩)

^(٣) محمد بشير ادم يوسف ، دور الرقابة الادارية في رفع كفاءة الاداء، مرجع سابق ، ص.

ان الرقابة الادارية الفعالة تخضع لبعض المبادئ او المتطلبات التي يجب ان يؤخذ بها لتحقيق اهداف الرقابة الادارية.ومن اهم هذه المبادئ ما يلي:- (١)

١- ان لا يكون الهدف من الرقابة ارضاء رغبات او دوافع شخصية وانما يجب ان يكون وسيلة لتحقيق اهداف موضوعية لا شخصية .

٢- يجب ان يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والاصلاح ذلك ان النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الاخطاء والانحرافات وبين مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الاوضاع.

٣- ان تتجح الرقابة في توجيه سلوك الافراد لان النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية الا عند تاثيرها في سلوك الافراد لان الرقابة وسيلة وليست غاية.

٤- ان لا تقتصر الرقابة على نتائج سهلة القياس وانما يجب ان تشمل الرقابة حتى على النتائج غير سهلة القياس وذلك بالعمل على صياغة معظم الاهداف في شكل قابل للقياس واخضاعه للرقابة.

توجد مسميات عديدة ومختلفة للرقابة كالرقابة التاريخية وتعني إعداد تقارير رقابية على مدى فترات زمنية سابقة بهدف تلافي القصور والانحراف للفترات القادمة . كما توجد الرقابة على الوقت فكل الأقسام والإدارات في المنظمات لديها أعمال يجب أن تتجز في إطار زمني معين.(٢) والرقابة المستقبلية والتي تعتمد على السجلات والمستندات للمقارنة مع الإنجازات. (٣)

خصائص الرقابة الايجابية : (٤)

١- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
٢- تحقيق الاهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاية والعلاقات الانسانية السليمة.

٣-الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

(١) محمد نور الدين عبدالرازق، مرجع سابق، ص ٨٥-٨٦.

(٢) أحمد ماهر وأخرون ، مرجع سابق ، ص ٦٣ .

(٣) محمد رسلان الجبوسي ، مرجع سابق ، ص ١٧٦ .

(٤) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٦٢ .

٤-الوضوح وسهولة الفهم ففي حالة استخدام خرائط رقابية أو تحاليل احصائية حتى يتم التنفيذ على اسس سليمة.

٥-امكانية تصحيح الاخطاء والانحرافات ويقضل ان تتم مشاركة العاملين والاقسام ذات العلاقة في اقتراح الحلول الملائمة ومنع حدوث تكرارها مستقبلا.

٦- توافر القدرات والمعارف الادارية والفنية للقائمين على اجهزة الرقابة بالاضافة الى الحاق تبعية قسم الرقابة لاعلى سلطة في الهيكل التنظيمي ضمانا للحيادية والموضوعية وتعزيز موقفه في التقييم.

٧- وضوح المسئوليات وتحديد الواجبات فالتصميم الملائم لنظام رقابي فعال من شأنه ان يساعد في التقييم الموضوعي لانجاز الاخرين وادائهم.

٨-الاقتصاد والمرونة بحيث تكون تكاليف النظام الرقابي معقولة نسبيا مع الفوائد الناجمة عنه.

٩-استمرارية الرقابة ويشير هذا المبدأ الى ان الرقابة تبدأ ببداية التنفيذ لاي نشاط وتستمر الى ان يتم الانتهاء من التنفيذ.

١٠-دقة النتائج ووضوحها اذ ان دقة المعلومات والبيانات الاحصائية الواضحة والبعيدة عن اي غموض تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

عناصر وانظمة العملية الرقابية :

لا يوجد نظام مثالي للرقابة فهي تختلف باختلاف الانظمة الاجتماعية والسياسية والادارية. (١) كما تختلف من مرحلة زمنية الى اخرى ،على أنه ايا كان نظام الرقابة المعمول به.فان هذا النظام يجب أن يكون سليما وفعالا فاما رقابة صالحة او لا رقابة على الاطلاق. (٢)

وتتطوي الرقابة الادارية على العناصر التالية:- (٣)

١-تحديد معايير من العناصر الاساسية للرقابة و ذلك بصياغة هدف لابد من تحقيقه ، اي تحديد ما يجب انجازه من اعمال و أنشطة و توضيح النتائج

(١) ليلي تكلا ، عبدالحليم درويش ، مرجع سابق، ص ٥٣٩.

(٢) ليلي تكلا ، عبدالحليم درويش، مرجع سابق، ص ٥٣٩.

(٣) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٥٢.

المطلوب تحقيقها و الوصول الى هذه الغاية ، فمن المهم وضع معايير محددة للانجاز .

٢-تصميم نظام للتغذية العكسية ، وذلك لنقل المعلومات حول النتائج المتحققة الانجاز الى القائم بعملية المقارنة لغرض تحديد الانحراف بين الانجاز المطلوب و المتحقق فعلا .

٣-مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المحددة سلفا في الخطة . و الهدف من هذه المقارنة هو اصدار الحكم على الانجاز المتحقق هل هو مطابق للمعايير ام هو مخالف لها.

٤-اتخاذ القرارات حول الانحرافات بين الانجاز المتحقق و الانجاز المطلوب وذلك بعد تفسير النتائج من قبل القائم بعملية الرقابة ، و الهدف من تفسير النتائج و اتخاذ القرارات هو تقدير مقدار الانحراف و اهميته و المتسبب فيه وهنا يجب الا تكون الرقابة ذات طابع انتقامي وعدائي ، اي لا تحاول الانتقام من مسببي الخطأ و الانحراف بل تمنع تكرار الخطأ ، وتحسن الانجاز و تطور الجودة و تحقق الدقة في العمليات المطلوبة .

ثالثا : ادوات واساليب الرقابة :

هناك العديد من الادوات و الاساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة

الرقابية ومن اهمها :- (١)

١/الميزانية التقديرية :- وهي بيان تقديري للاحتياجات المستقبلية التي تغطي كل او بعض اوجه نشاط المشروع عن فترة زمنية محددة ، و ترتب المعلومات التي يتضمنها هذا البيان وفقا لنظام معين .اما الرقابة عن طريق الميزانية التقديرية فهي عملية تجرى للكشف عما يؤدي فعلا و مقارنة النتائج الفعلية للاداء بالبيانات التي تتضمنها الميزانية التقديرية و التي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعية ، وذلك للوقوف على مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المتوقعة و اتخاذ الاجراءات لاصلاح المفارقات ان وجدت .

(١) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٥٣.

٢/ **التقارير الاحصائية** :-هى وسيلة شائعة في اغراض الرقابة حيث تعد تقارير متضمنة لبيانات احصائية تساعد على الدراسة و التحليل و المقارنة ، و تتميز هذه الوسيلة الرقابية بتوفيرها للتحليلات الاحصائية و البيانات الاحصائية سواء التي لها طبيعة تاريخية او التي تكون مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لاغراض الرقابة .

٣/**تحليل التعادل** : تعتبر خريطة التعادل اداة هامة في مجال التحليل والرقابة ، وتوضح هذه الادارة العلاقة بين التكاليف و المبيعات والاسعار عند احجام مختلفة وكذلك آثارها على الارباح .

٤- **الإشراف والملاحظة الشخصية** :يقصد بالملاحظة الشخصية وجود الرئيس والمرؤوسين معا في مكان واحد ، حيث يتابع مجموعة العاملين الخاضعين لاشرافه من حيث سير العمل و الطرق المستخدمة في العمل و النتائج المتحققة وهي اداة رقابية للحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات وتستخدمها الادارة على اختلاف مستوياتها مثل المدير العام ومدراء الادارات المساعدين ورؤساء الاقسام والموظفين ومشرفي العمال^(١).

٥- **التقارير الخاصة** :تحتاج الادارة العليا الى هذا النوع الذي يتناول النواحي المالية و غير المالية و تفيد عملية التقارير الخاصة في الرقابة على الاداء الكلي للمؤسست والمنظمات . و تختلف هذه التقارير طبقا لطبيعة العمل و الاشخاص المكلفين من داخل و خارج المنظمة و هى وسيلة نتعرف من خلالها على سير العمل و على الاخطاء بها، و ذلك بتكليف موظف لاعداد تقرير خاص عن المنظمة عن طريق السجلات و الملفات و الرأى العام .

٦- **تقييم أداء العاملين**: تعتبر من أهم أساليب الرقابة الإدارية وقد يعود إنخفاض أداء العاملين لأسباب شخصية (القدرات العقلية والجسمانية - المشاكل الأسرية والصحية - الصراع من الزملاء والخلاف من الرؤساء - عدم فهم الوظيفة) إلى مما يؤدي تدهور الدافعية للعمل وأسباب تنظيمية (ضعف التدريب - ظروف العمل غير المناسبة -

^(١)علي عباس، الرقابة الادارية على الاعمال والشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، عمان، ١٩٩٥م، ص٨٠.

ضعف أساليب الإدارة) ومما لا شك فيه أن هذه الأسباب تؤثر على أداء العملية وبالتالي تعوق تحقيق الأهداف المرسومة. (١)

٧- **المراجعة:** تتم الرقابة عن طريق أسلوب المراجعة للتأكد من نظامية نشاط المنظمة وتعهد في الغالب لأجهزة مستقلة أو وحدات متخصصة بالمراجعة (٢)

٨- **الشكاوي والتظلمات :** وسيلة يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات حيث أنها تجعل الرؤساء ملمين بما يحدث حولهم. (٣)

٩- **الرقابة الذاتية:** وتتبع من مفهوم المسؤولية الفردية والامانة والعدل فالدين الاسلامي يأمر الفرد العامل بأداء الامانة ،والرقابة الذاتية للفرد تبعده عن الانحراف وتجعله ملتزما بأحكام الله وشرعه في اعماله الادارية ويتقي الله في عمله وأن يحاسب نفسه قبل ان يحاسب غيره. (٤)

مراحل العملية الرقابية: (٥)

إذا كانت الرقابة تهدف اساسا الى تقويم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من اداء أو نشاط ، فإنه من المنطقي ان تكون هناك معايير موضوعة مسبقا ، يتم على اساسها هذا التقويم و الذى يعنى في الواقع مقارنة و قياس النتائج المذكورة بتلك المعايير الموضوعة، للوقوف على ما اذا كانت هناك اختلافات سواء كانت ايجابية او معروفة اسبابها ، وفي هذه الحالة يتم اخطار الجهات المختصة باتخاذ القرارات العلاجية او الاعمال التصحيحية ، لمباشرة ما يلزم من اجراءات تضمن تصحيح مسار التنفيذ .

فالرقابة اذن تمر بخطوات او مراحل معينة تعتمد كل خطوة او مرحلة منها على

المراحل السابقة . وهذه المراحل او الخطوات هي :

١ - مرحلة وضع معايير رقابية :

المعايير الرقابية هي النتائج المطلوب تحقيقها او الوصول اليها ، و بمعنى اخر هي الاهداف او الغايات المطلوب بلوغها ، و غالبا ما يشار الى تلك المعايير في الخطط او

(١) هيثم عبد الله فرح علي ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

(٢) محمد عبد الفتاح ياغي ، الرقابة في الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ م ، ص ٣٣٨ .

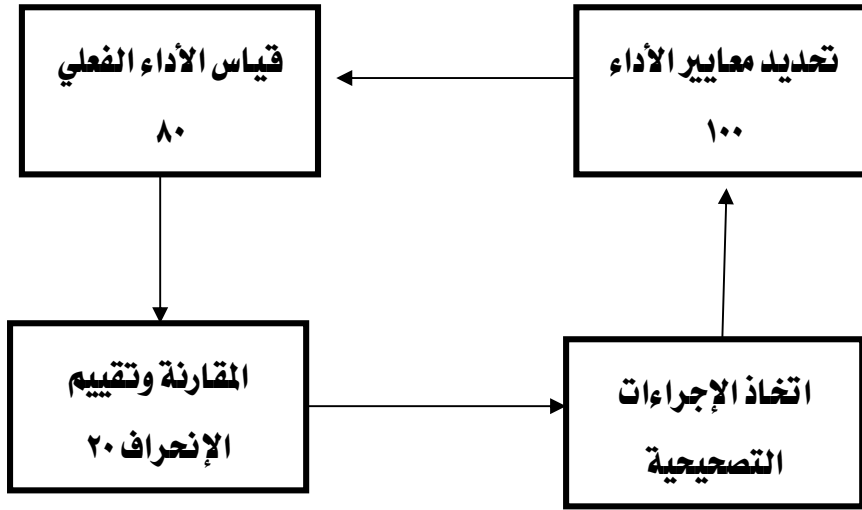
(٣) عبد الرحمن الصباح ، مبادئ الرقابة الإدارية ، عمان ، دار زهراء للنشر ، ١٩٩٦ م ، ص ١٣١ .

(٤) احمد ابراهيم ابوسن، مرجع سابق، ص ١٢١ .

(٥) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ٢٥٨ .

البرامج او السياسات الموضوعة ، وذلك فيما يسمى بمؤشرات الخطة او البرامج السياسية، لذلك فان مرحلة وضع المعايير الرقابية تشكل جزءا اساسيا من عملية التخطيط ذاتها ، او من عملية البرامج والسياسات على اساس ان اولى خطوات هذه العمليات انما تتمثل في تحديد النتائج والاهداف التي توضع من اجلها و التي تعكس مدى كفاءة تحقيق كل منها.

شكل (٢) خطوات الرقابة



المصدر محمد عثمان إسماعيل ، حمدي مصطفى المعاز -انظمة الرقابة الحديثة-القاهرة-دار النهضة العربية للنشر ١٩٩٥م ٢٠٠٢

٢- مرحلة قياس و مقارنة الاعمال المنفذة :

عملية القياس او المقارنة عملية سهلة او بسيطة ، اذ تتطلب في الواقع الوقوف جيدا على ما تم تنفيذه بالفعل من نشاط او من نتائج ، ثم وضعه في صورة تسمح باجراء القياس او المقارنة مع المعايير الموضوعة مقدما لاتخاذ الاجراء المناسب.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري:

يقوم المديرون على المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفروض والانحرافات وقد تبدأ عملية المقارنة سهلة إلا أن ما يزيد صعوبتها هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات حيث تنقسم الانحرافات إلى نوعين: (طبيعية وهي التي تحتاج إلى معالجات بسيطة ، غير طبيعية وتحتاج لعلاج حاسم ومحدد حسب نوع الخطأ وجسامته)^(١)

(١) هيثم عبد الله فرح علي ، مرجع سابق ، ص ٥٣.

٤ - مرحلة الإجراءات التصحيحية :

وتعتبر هذه المرحلة الهدف الأساسي من العملية الرقابية في مجموعها ، إذ لا فائدة ترجى في الواقع من هذه العملية الرقابية في مجموعها إذا اقتصر الأمر على تحديد معايير رقابية ، أو على مجرد مقارنة نتائج الأداء الفعلية بتلك المعايير دون أن يتوج ذلك كله بالوقوف على أسباب الأخطاء والانحرافات في تنفيذ الأداء . ثم وضع الحلول العلاجية أو التصحيحية الواجب اتخاذها، عليه يمكن القول إن العملية الرقابية تفقد معناها، أو كل فعالية تذكرها إذا لم تكتمل بهذه الخطوة .

شمول الرقابة :

الرقابة شأنها شأن التخطيط ، وظيفة ادارية يمارسها كل مديراً كان مستواه الادارى و ان كان الدور الرقابي يختلف من حيث اهدافه و أبعاده و تفصيلاته و توقيته و أساليبه باختلاف المستويات الادارية حيث تتدرج السلطة بين المستويات الادارية ، و من ثم يكون لكل مستوى ادارى حدود و ابعاد معينة من الخطط و السياسات التى له سلطة وضعها و تقريرها. (١)

كما إن الرقابة وظيفة يمارسها المسؤولون بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم ، فالادارة العليا مثلاً تمارسها للتأكد من مدى تحقيق الاهداف والسياسات الرئيسة بالمؤسسة أو المنشأة، كما تمارسها الادارة الوسيطة للتأكد من تحقيق الأهداف النوعية للأنشطة المختلفة سوا كان فى الانتاج او التسويق او التمويل كما تمارسها الادارة المباشرة للتأكد من تنفيذ الداول والبرامج المحددة من قبل .

لاتختلف العملية الأساسية للرقابة من مستوى ادارى لآخر ، فهى تهتم فى كل المستويات بمراجعة الاداء الفعلى فى ضوء المعايير الموضوعة ، ولكن الاختلاف يظهر فى اهتمامات كل مستوى من المستويات الادارية فكلماً اتجهنا الى قمة التنظيم يكون التركيز على الاستراتيجيات والاهداف الرئيسية ، فى حين اذا اتجهنا الى القاع فان اهتمام الرقابة يكون نحو النتائج التفصيلية . (٢)

(١) علي محمد منصور مرجع سابق، ص ٢٤٥.

(٢) شوقي حسين ،مرجع سابق، ص ٤٧٨.

ان كل مدير يقوم باستخدام الاساليب الرقابية التى تتناسب مع موقعه فى التنظيم وذلك لان اهتمامات كل وظيفة تختلف عن الاخرى ،مثلا فالمدير المالى يقوم بمراجعة وتقويم كافة الاحداث المالية وكذلك الحال فى مجال الافراد .

نجد أن الرقابة الإدارية تتبع من العاملين أنفسهم بدرجاتهم المختلفة لضمان سير إجراءات العمل وفق لوائح وضوابط العمل بالمنظمة . ويقصد بالرقابة النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها ، والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة ، وليست الرقابة من الأعمال الخاصة بالإدارة العليا وحدها ، ولكنها عملية تقوم بها كل المستويات الإدارية الأخرى فمفهوم الإدارة لا يتركز على الإدارة العليا فقط انما مستوياتها المختلفة من قمة الهرم الوظيفي الى القاعدة العريضة وتتعكس هذه الرقابة على سير الخطط ومدى تحقيق أهداف المنظمة وجاء أيضاً ان الرقابة الإدارية تعنى قيام الإدارة نفسها بالرقابة على أعمالها من خلال الرقابة التي تمارسها القيادات والرئاسات الإدارية على رؤوسهم^(١).

والشخص الذى يقوم بالعملية الرقابية يفضل ان يكون مؤهلاً ومدرّباً ولديه خبرة كافية واحاطة جيدة باهداف المنظمة والخطة العامة والطرق المتبعة للتنفيذ وظروف البنية الداخلية والخارجية على ان تتوفر الامكانية للتفكير الواسع فى سير العمل وسهولة تقييم الوضع الراهن وتوقع الادارة فى المستقبل وافترض العقبات التى يمكن ان تعيق التنفيذ والحلول التى يجب ان تهيأ لمعالجة الانحراف .

نجد أن بعض الإداريين يمارسون العملية الرقابية الإدارية ويركزون على الرقابة على العنصر الانسانى ويبتعدون بالرقابة عن الجانب الادارى والخطة الموضوعة مما يدخل المؤسسة فى دوامة الصراعات الداخلية والنزاعات المتكررة والذى يصبح بدوره جانباً رئيسياً من جوانب الانحراف عن الخطة والبعد عن الاهداف الموضوعة والانشغال برقابة العاملين مما يجعل جو العمل غير سليم . لذلك على القيادات والذين يمارسون العملية الرقابية البعد عن التركيز على جانب واحد من مقومات النشاط الاداري الذي يقومون به والعمل على تعميم النظرة الشاملة. فالرقابة اذا تمت بشكل مستمر وكانت مصاحبة لعملية التنفيذ يمكنها تصحيح مسار هذه العمليات او تعديل الخطة اذا ما تم اكتشاف خطأ معين يقف عقبة امام تحقيق اهداف الخطة والرقابة تعمل أيضاً على توقع حدوث الانحرافات نظراً للمتابعة المستمرة للاداء.

(١)ابراهيم درويش ، الادارة العامة فى النظرية والممارسة ، مرجع سابق ، ص ٣٩٦

الفصل الثاني

نظم الحكم في السودان

المبحث الأول: خلفية تاريخية للوضع الإداري قبل الحكم المحلي في السودان

المبحث الثاني: الأداء الإداري في الأجهزة التنفيذية في السودان.

المبحث الثالث: الرقابة الإدارية في الأجهزة التنفيذية في السودان.

المبحث الأول

خلفية تاريخية للوضع الإداري قبل الحكم المحلي في السودان

للحكم والإدارة في السودان تاريخ ضارب في القدم وقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة التواتر التاريخي لدراسة الحكم والإدارة في السودان، وفقا لتتابع الكيانات والقوى السياسية التي حكمتها في مختلف الحقب. لذلك وفي هذا الفصل او هذا المبحث تتبع الباحثة ذات النهج، راصدة الاله من بين تلك التطورات حتى الان ولكن بالتركيز بقدر أكبر على التطورات الأحدث تاريخيا، وتلك الأكثر أهمية من حيث التأثير على واقع السودان الحالي ومستقبله .

الحكم والادارة في السودان القديم:

يعتبر السودان (النيلي النوبي) مهدا لإحدى أقدم الحضارات الإنسانية التي شهدت نشأة الحكم والإدارة، اذ تمثل ذلك الحضارة الفرعونية في السودان الحالي ومصر القديمة وتتضح معالم الحكم والإدارة في تلك الحقبة من دراسات أثرية عديدة وكذا من الآثار الباقية حاليا في مناطق مختلفة شمال السودان كتماثيل الملوك والملكات والقصور والمقابر الملكية، وما يوجد بها من نقوش^(١) اذ يشاهد وجود تلك الآثار داخل السودان الحالي من حدوده الشمالية وحتى منطقة سوبا الشرقية على النيل الأزرق والقطينة على النيل الأبيض جنوبا. ويتفق كل ذلك مع النظرية التاريخية التي تنسب نشأة الحضارة الإنسانية وتطور نظم الحكم والإدارة فيها الى حدوث الزراعة المروية على ضفاف الأنهار العظيمة ومنها نهر النيل^(٢) والى جانب البقايا الأثرية للحضارة النوبية فإن تلك النقوش الماثلة بها تشير أيضا الى حدوث اختراق حضاري مهم تمثل في نشأة الكتابة لديها بالرموز الهيروغليفية اذ ان نشأة الكتابة قد اعتبرت عند المؤرخين من العوامل الفارقة في التحول الحضاري بشأن نظم الحكم والإدارة. كما أن وجود تلك البقايا الأثرية وما يميز بعضها من فن وإتقان ليقف شاهدا على إزدهار ملموس في المعرفة بالهندسة وفنون العمارة والتخطيط والإدارة في الممالك العربية القديمة. خاصة أن تلك المنشآت الأثرية وبعضها على قدر من الضخامة ما كان بالإمكان إنجازها دون استخدام أساليب

(١) سامية بشير دفع الله، تاريخ الحضارات السودانية القديمة، دار هایل للنشر والتغليف، الخرطوم، ١٩٩٩، ص ٢٢٦-٢٣٠

(٢) سامية بشير دفع الله، مرجع سابق، ص ١٨٠

وتقانات إدارية متقدمة، يؤكد ذلك نقل الصخور من مصادرها لبناء الشواهد الضخمة الباقية الى الآن على سبيل المثال لا الحصر^(١).

إذ تكمن أهمية ذلك في أن الحضارة النوبية هي التي تشكل المرتكز التاريخي الأساس للسودان الحالي.

الحقبة السنارية :-

يؤرخ لبدایات سلطنة الفونج أو السلطنة الزرقاء في السودان بنهاية الدولة النوبية القديمة على يد عشائر الفونج (الذين هم السكان المحليون لجنوب النيل الأزرق) في أواخر القرن العاشر الميلادي وقد كان الفونج ضمن رعايا دولة علوة النوبية وكانت عاصمتها سوبا الشرقية اذ تحالفوا من بعد بقيادة زعيمهم عميرة ود عدلان (عمارة دنقس) مع بعض العشائر الكبيرة عندئذ، وعلى رأسهم عشيرة العبدلاب بقيادة شيخهم عبدالله جماع ثم أقاموا سلطتهم كامارة اسلامية تعتنق المذهب المالكي وتحكم بالشرعية الاسلامية والأعراف المحلية. ثم تطورت دولة الفونج لتصبح فيدرالية قبلية (ذات طبيعة تجارية) بسطت نفوذها من أعلى دنقلا حتى جبال فازوغي وكان أبرز سلاطينها نايل ود عمارة وابنه دكين ودنايل وقد استمرت تلك الدولة لما يناهز ثلاثة قرون منذ انشاء عاصمتها في سنار عام ١٥٠٤م حتى دخول الحكم التركي السودان عام ١٨٢١م، مما يشير الى تماسك بنيتها وفعالية منظومتها الادارية وذلك رغم أن السلطة السنارية لم تسع لاقامة حكمها على أركان وأهداف ثابتة بالمعنى السياسي.^(٢)

تشكلت السلطة العليا للمملكة السنارية من مجلس شورى السلطان، ويكون برئاسة من شيوخ القبائل المتحالفة، وكان من سلطات ذلك المجلس التدخل في تعيين السلطان وتصحيح مساره اذا أخطأ ولما كان الاقتصاد السناري يعتمد أساسا على الزراعة والرعي، فقد انعكس ذلك على مهام مجلس الشورى اذ اشتملت تلك المهام المحافظة على الاراضي الزراعية وتوزيعها على رؤساء البيوت وصارت تسمى الارض التي يمتلكها كل منهم بالعمارة وتخصيص المراعي وتجديد مواطن القبائل والعشائر، وتنظيم العلاقات بين

(١) مندور المهدي، مختصر تاريخ السودان (بالإنجليزية)، مطبعة جامعة أكسفورد، ١٩٦٥، ص ١-٢٠

(٢) الشاطر بصيلي عبدالجليل-معالم تاريخ وادي النيل(من القرن العاشر الى القرن التاسع عشر الميلادي)، القاهرة،

مكتبة الشريف الاكاديمية، الطبعة الاولى، ١٩٥٥م، ص ٥٠-٥٥

المشائخ، وفض النزاعات التي تنشأ فيما بين مكونات السلطة. وذلك اضافة الى حماية العشور وهي الضريبة التي تفرض على الاراضي الزراعية.^(١)

والى جانب مجلس السلطان فقد كان ضمن مكونات السلطنة السنارية أفراد يسمون مراسيل السلطان، وكانت مهمتهم توصيل الأوامر السلطانية والقوانين الى مشايخ العشائر. وكان أولئك المراسيل يستقبلون استقبالا حافلا أينما حلوا باعتبار أنهم يمثلون السلطان، وعلى المستوى التنفيذي صار هنالك شخص يسمى الجندي يمثل حاكم المدينة في التجمعات السكانية. كما نشأت هنالك وظائف قيادية أخرى منها الكاتب والوزير و(سيد القوم) وكان هذا الأخير بمثابة رئيس شئون القصر السلطاني. والمانجل وهو شيخ القبيلة وكان لقب الأرباب يطلق على كل فرد من أفراد الاسرة المالكة.

عرفت الدولة السنارية التنظيم الاداري على الاساس الجغرافي، اذ تمثل ذلك في وحدات ادارية مثل كسلا وكبوشية وأرجي وقري، كمراكز للمشيخات، حيث كان نظام الحكم أقرب الى اللا مركزية المطلقة وكثير الشبه بالنظم الفيدرالية المعروفة حاليا، على أنه كان فيدرالية قبلية، اذ لم يكن السلطان يتدخل في تصريف الشئون الداخلية للمشيخات أو في شأن العلاقات فيما بينها، بل ظل مكتفيا بزعامته الرمزية وحصوله على نصيبه من ايرادات الضرائب والزكاة وغيرها وكانت غالبا عينية لعدم شيوع النقد والتعامل به آنذاك، ولذا أنشأ السلطان خزينة محلية في كل مركز (أي عاصمة) وكل دار (أي إقليم) كفرع لخزينته العامة لبيت مال المسلمين كي تدفع اليها مخصصاته من المال ويصرف منها في الأوجه التي يأمر بها.

فكان الحكم في هذه المملكة مبنيا على توزيع الاختصاصات في العمل على اسس عريضة وعلى جزئيات منفصلة ايضا، فكان تصريف شئون الضرائب مختلفا عن شئون الحرب وكلاهما منفصلا عن ادارة القضاء والمظالم، وهو اقرب مايكون لنظام الحكم الثنائي المركزي قبل الحرب العالمية الثانية حينما كانت السلطة تتجسد في شخص موظف عام يمثل بذاته وبمركزه كل صلاحيات الحكم.^(٢)

^(١) الشاطر بصيلي عبدالجليل ، معالم تاريخ وادي النيل ، مرجع سابق ، ص ٨١-٨٤.

^(٢) عباس صالح موسى، منظومة الادارة العامة في السودان، المسار والممارسة، مركز محمد عمر بشير للدراسات السودانية، ٢٠٠٥م، ص ٧.

كان ملوك سلطنة سنار يمارسون بعض المهام القضائية بصفة شخصية، ولكن النظام القضائي الرسمي في السلطنة السنارية كان يتكون أساسا من مجلس الأجاويد الذي كان يقوم بفض النزاعات الأهلية في المقام الاول، وكان هنالك قضاة شرعيون من حفظة القرآن الكريم وذوي الالمام بعلم الكلام والنحو والفقہ الاسلامي وهؤلاء كانوا من خريجي الخلاوى القرآنية وكان لخطباء أو أئمة المساجد مكانة خاصة ودور كبير في التوجيه الديني لسكان السلطنة، وقد درجت السلطنة السنارية على ابتعاث طلاب العلوم الدينية الى الأزهر الشريف في مصر، حيث عرف المقر الذي كان يقيم به الطلاب السناريون هناك باسم ، رواق السنارية، وأخيرا فقد نلاحظ الى تجذر الثقافة والمفردات السنارية في السودان النيلي خاصة وحتى الآن، مايدل على أن الحقبة السنارية قد أسهمت بقدر وافر في تشكيل القومية السودانية والشخصية السودانية كما نجدها الآن، وذلك بحكم أن السلطة السنارية استمرت لفترة طويلة نسبيا (تربو على ثلاثة قرون، منذ بداية القرن السادس عشر الميلادي وحتى بداية الحكم التركي المصري ١٨٢١م).

سلطنة دارفور:-

تزامنت سلطنة أو سلطنات دارفور مع سلطنة سنار لسنين عديدة، وكانت قد سبقتها مملكة النجر التي حكمت شمال دارفور وكردفان ومملكة الداخو الى الجنوب. وقد تعاقب على دارفور مايقارب سبعة وعشرين سلطانا كان أولهم سليمان سولون الذي صارت دارفور سلطنة اسلامية في عهده (١٤٤٥-١٤٧٦م)، وآخرهم علي دينار (١٨٩٨-١٩١٦م).^(١) اذ ظل نظام الحكم في دارفور ملكيا مطلقا ووراثيا، بحيث يتم اختيار الوريث للحكم من جانب أسرة السلطان الذي هو رأس الدولة، وينصب الوريث في مهرجان يقام بعد ايام من اختياره، وكان البلاط السلطاني يسمى (الفاشر) اذ أخذت مدينة الفاشر الحالية اسمها منه (وقد حدث ذلك منذ تولي السلطان عبدالرحمن الرشيد الحكم بعد أخيه السلطان تيراب عام ١٢٠١-١٧٨٧م وحتى عام ١٢٠٥-١٨٠١م).^(٢)

(١) محمد ابراهيم أبوسليم، الفور والأرض، معهد الدراسات الأفريقية والآسيوية، جامعة الخرطوم، ١٩٧٥م، ص ١٣.

(٢) محمد ابراهيم أبوسليم ، مرجع سابق، ص ٣١.

كان لسلطين دارفور مجلس أمناء يعاون السلطان في تصريف شئون الحكم، ويتكون من أربعة أشخاص يرأسهم الوزير الأكبر، مضافا اليهم القاضي. وكان هذا المجلس هو ما يعادل مجلس الوزراء بالمصطلح الحديث.

خاصة أنه كان لكل واحد من أولئك الأمناء الأربعة مهام وظيفية تحددت في كل من أمين شئون العسكر، وأمين شئون السلاح، وأمين شئون المال، وأمين شئون الخيول والدواب السلطانية. وكان السلطان هو الذي يقوم بتعيين أولئك الأمناء بالتشاور مع الاعيان علية القوم. وكان لكل من أولئك الأمناء صلاحيات واسعة وحرس خاص. كما انه كان هنالك حرس خاص بشخص السلطان يضم فرقة موسيقية مما يشير الى أن سلطنات دارفور قد اهتمت أيضا بطقوس السلطة ومظاهرها التي توجد اليوم في جميع الدول المعاصرة. وكان هنالك ضمن مؤسسات الحكم الأخرى وظيفة الحاجب وهو الحاكم العام لعاصمة السلطنة، وكان يتولى شئون الأمن بها. كما أنه كان هنالك ثلاثة من القادة الكبار هم ملك العبيدية أي رئيسهم وهو الذي يشرف على عبيد السلطان خارج القصر، وملك الجبابين وهو الذي يرأس جباة الضرايب، وملك الحدادين وهو المسئول عن جميع أعمال الحديد، اذ يشير وجود هذا الأخير الى تطور صناعة الحديد ولربما بمستوى متقدم في سلطنات دارفور.

أما بشأن التنظيم الإداري في سلطنات دارفور، فقد تم في عهد السلطان عبدالرحمن الرشيد وابنه السلطان محمد الفضل، تقسيم دارفور الى اربع ولايات على كل منها وال يعينه السلطان، وقد سميت تلك الولايات بجنوب وغرب دارفور، وشمال دارفور، وجنوب شرق دارفور، وشرق دارفور-بوضع كثير الشبه بالتقسيم الإداري الحالي لإقليم دارفور-وعادة فان حكم الولايات قد كان أيضا حكما وراثيا مثل نظام الحكم على المستوى المركزي للسلطنة. وقد تحولت تلك الولايات فيما بعد ومنذ نهاية القرن الثامن عشر، الى مقدمات، وأطلق على المسئول الاول للمقومية، لقب (المقدم) وكان يعينه السلطان ولربما كان ذلك اللقب هو المقابل للقب المانجل لدى السلطنة السنارية، وذلك رغم اختلاف الأساس الاجتماعي والسياسي لنظام الحكم وبنيتها في كل من السلطتين⁽¹⁾.

(1) عبد الله محمد أحمد ، ورقة عمل عن تطور نظم الحكم والإدارة في السودان ، ورشة نظام الحكم والإدارة والقانون في السودان ، الخرطوم ٢٠١٧م ، ص ٣.

ويلاحظ ان ذلك التغيير أي الانتقال من الولاية الى المقدمية في سلطنة دارفور قد هدف الى تقليص سلطة الذين كانوا قد ازدادوا قوة وسطوة بالقدر الذي استوجب تقليص سلطاتهم منعا لما نتج عن ذلك من خلافات وتوترات فيما بينهم، وبين بعضهم والسلطان محمد الفضل. ولكن المقدم نفسه كان قد صارت له سلطة شبه مطلقة، ولم يكن يرجع الى السلطان الا في حالات خاصة من شئون حكمه. وقد قسمت كل مقدمية عندئذ الى اثنتي عشرة شرتاية ويسمى الحاكم لكل منها شرتاي. ويبدو أن هذا اللقب قد أخذ من مصطلح (الشراطي) في اللغة العربية. وقد قسمت كل شرتاية منها الى عدد من الوحدات الإدارية تسمى الواحدة منها (دملج) (باللغة الحالية لقبيلة الفور). كما أن كل واحدة من هذه الأخيرة قد قسمت الى عدد من المناطق الإدارية وكان يسمى المسئول الإداري بها (الملك) وما يعادلها هو المك في لغة السودان السناري. ويكون رأسا للقرية.

وبدا فقد بلغت المستويات الإدارية للحكم في سلطنة دارفور خمسة مستويات. ولربما كان لهذا الارث المتمثل في تعدد مستويات الحكم والادارة، صلة بما تشهده دارفور الحالية من تواتر المطالبات المحلية بالمزيد من الولايات والكيانات الإدارية التي تليها. ولكن أيضا يمكن تفسير تلك الظاهرة التاريخية من حيث انها جاءت كاستجابة للوعي بأهمية السلطة المحلية نسبة الى الاتساع الجغرافي النسبي لسلطنة دارفور.

أما النظام المالي في سلطنة الفور فقد كان يقوم على ملكية السلطان للأرض وما عليها. وكان يحق للسلطان أن يقطع بعض المساحات من الأراضي لأفراد البيت السلطاني فيما يشبه نظام الإقطاع وغيرهم ممن يختارهم السلطان مثل العلماء. وقد كان جميع أفراد الرعية في سلطنة دارفور مسخرين للزراعة في الاقطاعات السلطانية ولكن هنالك مصادر مالية أخرى تمثلت في الهوامل من الرقيق والماشية. وكان لهذا المصدر ما يشبهه في الحضارات القديمة حيث كان يعود الفرد الذي لا يتبع سيده بعينه، الى ملكية السلطان أو الحاكم. وإضافة الى الهوامل فقد كان هناك ما يسمى بالتقادم (ولربما يكون هذا منسوبا الى المقدمية) ويعني الهدايا التي يقدمها المقدم أو اي من الرعايا للسلطان كهبة.

وأیضا كان هنالك مصدر مالي يسمى بالجبطية، وهي غرامات تقررها المحاكم بحكم قضائي. كما أنه كان هنالك مصادر أكثر منها شبيها بالضرائب المعاصرة مثل عشر الحبوب المنتجة وتجبى من المناطق الزراعية الحضرية أي المستقرة، وعشر الماشية

ويجى من البدو الرعويين،والعشر من دخول الحدادين وعشر العائد من تجارة الصادرات(وقد سميت تلك المصادر المالية مجتمعة بالعشور).

الحكم التركي المصري(١٨٢١ - ١٨٩٨م):-

يعتبر الحكم التركي المصري للسودان لدى بعض المؤرخين للدولة السودانية بمثابة البداية الحقيقية لتبلور نظام الحكم والادارة في السودان نحو صيغة الدولة الحديثة.وذلك من حيث أن أوضاع السودان السابقة له في الحكم والادارة قد استندت الى المؤسسات والتقاليد المحلية الموروثة التي أساسها الدين والعلاقات العشائرية.كما أن الحكم التركي المصري قد شكل أول تدخل خارجي ربط الوضع المحلي السوداني بالمستجدات في الحكم والادارة خارج السودان بحدوده المعروفة آنذاك .وكان أن حدث في ذات الحقبة توسع ملموس لمساحة السودان الى مايقارب تلك التي صار عليها فيما بعد، ابان الحكم الثنائي.كما أن الحكم التركي المصري أفلح في ان يجعل من أقاليم السودان المختلفة وحدة سياسية وادارية واحدة^(١).وقد تم ذلك بفضل اجتهاده لاستمالة الكيانات القبلية القائمة وقياداتها،ومشاخ الطرق الصوفية، لتحقيق تعاونهم مع سلطته.وذلك رغم ان الحكم التركي المصري،وفيما يختص بعلاقته مع الطرق الصوفية قد اجتهد في ذات الوقت لنشر الاسلام السني على المذهب المالكي مستعينا بفئة الأزهريين مقابل -الفقراء-أصحاب السجادات الصوفية.ولقد كان لتلك السياسة دور مهم في ربط المسلمين بالسودان بالمجتمع الاسلامي الكبير اي العالم الاسلامي،بعد أن كان السودان قبل ذلك شأنًا محليًا.ومن ناحية أخرى قام الحكم التركي المصري باعلاء مكانة رجال الدين الرسميين كقضاة شرعيين في المقام الأول. وأعقب ذلك دخول القانون المدني والمحاكم المدنية الى السودان الى جانب المحاكم الشرعية التي كانت موجودة أصلا.ونتيجة لذلك نشأ في السودان ازدواجية النظام القانوني الذي استمر لسنين عديدة حتى ما بعد استقلال السودان ١٩٥٦م.

أما بشأن البيئة التنظيمية للحكم والادارة، فقد قام الحكم التركي المصري(رغم مركزيته في معظم الأحيان بتقسيم السودان الى مديريات على أساس غير قبلي.ولكن ذلك التقسيم في ذاته قد شكل قدرا من الاعترافات بالكيانات المحلية،على الأساس

(١)عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص٧.

الجغرافي على الأقل، وبحكم اتساع مساحة البلاد. وكذا فقد أنشأ الحكم التركي المصري نظاما ديوانيا بيروقراطيا، بالمعنى الموضوعي للمصطلح، حيث عرف السودان في هذا العهد ولأول مرة اللوائح المالية والادارية وعرف الادارة عن طريق المنشورات والقوانين واللوائح المنضبطة والمكتوبة، والتي يقوم بتنفيذها المديرون والنظار والضباط والعساكر،^(١) كما أنه وتبعاً لذلك قام بوضع قواعد للسلوك الوظيفي، ونقل الى السودان مفردات الحكم والادارة السائدة عندئذ في تركيا ومصر، مثل مصطلحي الأفندي والمأمور وقام أيضا بوضع نظام للمكاتب، وبتحديد واجبات وحقوق العاملين بها والمواعيت الرسمية للعمل بالدوائر الحكومية. أما القضاة فكان وجودهم خلال الحكم التركي المصري قاصرا على عواصم المديرية، ولكنهم كانوا يقومون بجولات للبت في القضايا بالمناطق النائية.

اضافة الى ماسبق من استحداث لمظاهر ومهام الدولة الحديثة في السودان، فقد عمد الحكم التركي المصري الى تطوير الزراعة في البلاد خاصة زراعة القطن في دلتا طوكر ودلتا نهر القاش. والى ذلك، استقدم الحكم التركي المصري في مراحل متاخرة من حقبة حكمه للسودان، بعض المعلمين والأطباء والمهندسين من مصر للعمل في السودان، وذلك في مجالات التعليم والخدمات الصحية، وفي إنشاء المرافق العامة مثل السكك الحديدية والبواخر النيلية والتلغراف. وبذا تم وضع اللبنة الأولى للبنية التحتية والخدمات الاجتماعية بشكلها الحديث في السودان. كما أن تلك الحقبة قد شهدت أيضا وضع أول ميزانية عامة للسودان في العام ١٨٨١م مشابهة للميزانيات المالية الحديثة. وذلك بتوجيه من وزارة المالية بالقاهرة، وبفترة قصيرة عقب انتقال النظام الحديث لادارة المالية العامة من أوروبا (بريطانيا وفرنسا) الى مصرفي العام ١٨٧٦م. وبالمثل نقل الحكم التركي المصري العديد من المهارات المهنية واليدوية الحديثة الى السودان. وتبعاً لذلك دخلت البلاد المصطلحات المرتبطة بتلك المهارات والحرف مثل اجزجي وتمرجي ومطبعجي. كما أن الحكم التركي المصري كان أول من أدخل السلاح الناري الى السودان.

(١) عبد الله محمد أحمد، مرجع سابق، ص ٥.

أما في مجال التجارة فقد كان للتجار الاغريق في حقبة الحكم التركي المصري دور بارز في ادخال بعض المنتجات الصناعية الأوروبية الى السودان، مؤسسين بذلك علاقات تجارية بينه وبين أوروبا.

وفي مجال النهضة الفكرية هدفت الادارة الى تدعيم الثقافة العربية الاسلامية العريقة في السودان وثانيا ادخال النظم التعليمية الحديثة حتى يتمكن السودانيون من معرفة الالوان الثقافية الحديثة. (١)

وبالإضافة الى ماورد اعلاه فقد قام الحكم التركي المصري في مراحل المتقدمة، وتحديدًا على عهد الخديوي محمد سعيد باشا، ١٨٥٠م ومابعده، بإلغاء الحكم المركزي القائم في العاصمة الخرطوم، ثم قام بتعيين مدير لكل مديرية من مديريات السودان المعروفة آنذاك ليكون مسئولًا لدى الخديوي مباشرة. ولكن في نهاياته عاد الحكم التركي المصري الى نظام الحكم المركزي مجددًا، وذلك عندما عين البريطاني غردون باشا حاكمًا على السودان.

الدولة المهدية (١٨٨٥ - ١٨٩٨م) :-

كان الحكم والادارة في الدولة المهدية ذا طابع ديني جهادي عسكري وممعنا في المركزية، وذلك بحكم التحديات السياسية والعسكرية التي واجهتها. ولأن الدولة المهدية قامت على الآيدولوجية الاسلامية فقد رفضت الاعتراف بالنظام القبلي والطائفية الدينية اللتين كانتا قد شكلتا اساس الحكم في السودان منذ الحقبة السنارية ومرورا بفترتي الحكم التركي المصري والحكم الثنائي الانجليزي المصري. وكان من آثار ذلك التحول الآيدولوجي اضعاف النظام القبلي في البلاد، وتأليب بعض الزعامات العشائرية على الدولة المهدية. لكن العديد من القبائل السودانية وزعاماتها قد انخرطت في الثورة المهدية وناصرتها بالفعل.

وقد جاءت الدولة المهدية بسبب السلبات الادارية التي شابت الادارة المصرية التركية، والتي زادت قسوتها في اواخر عهدها - فقد كانت نظاما ايدولوجيا مسنودا بقوة السلاح وبسالة المؤمنين، لذا كان نظامها مركزيا وكانت التقسيمات تخضع للظروف

(١) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ١٦.

القائمة. (١) لذلك رفضت الدولة المهديّة كل ما كان ينسب الى الحكم التركي المصري. ومع ذلك فقد استفادت الدولة المهديّة من المرافق العامّة والنظم الاداريّة التي ورثتها عنه. وكذا عملت الدولة المهديّة بدورها الى إنشاء نظام إداري ذا اختصاصات ودواوين وتخطيط اداري للاقاليم حيث بلغ عددها اثنتي عشرة اقليما. ورغم مركزيتها في الحكم فقد قامت الدولة المهديّة بالفصل بين القضاء وادارة المال العام على المستوى المركزي بالعاصمة ام درمان، ومنحت عمالها على الاقاليم أي حكام المناطق سلطات واسعة، وجعلت الجيش تحت إمرة العامل في المنطقة التي يحكمها. وبديهة فان ذلك القدر من اللامركزية فرضه الاتساع الجغرافي للدولة السودانية وتخلف وسائل المواصلات عندئذ. اذ لم يكن يختلف ذلك عن بنية الحكم والادارة في جميع الكيانات السياسية أو الأقطار ذات المساحة الشاسعة على مدار التاريخ وحتى اليوم.

تجلت عبقرية الامام المهدي كرجل دولة حاذق في منشوراته التي عبرت عن مبادئ ثورته وعن السياسات العامّة لدولته، مستلهمة مبادئ الشريعة الاسلامية في ادارة شؤونها، وقد حذا خليفته من بعده ذات النهج. ولكن كان لوفاة الامام المهدي قبل اكتمال انشاء الدولة المهديّة أثر واضح في مسار تلك الدولة من بعده. وذلك لتراجع تماسكها بسبب عودة الجهويات والقبليات الى المجتمع السوداني واحتداد الصراعات الداخلية المرتبط بهما (٢).

لم تستمر دولة المهديّة لأكثر من ثلاثة عشر عاما. ولكنها رغم ذلك تمكنت خلال تلك الفترة القصيرة، وتحديدا في مرحلتها الثورية الأولى من تحقيق قدر مذهل من الاجماع الوطني في حروبها ضد نظام الحكم القائم آنذاك. ولكن بعد انتصارها، لم يتحقق للدولة المهديّة تحويل ذلك الاجماع الوطني الى نظام مستقر ومتطور في الحكم والادارة. ويرجع السبب الأهم في ذلك الاخفاق الى تأجج الخلافات والصراعات الداخلية، خاصة بين مركز الدولة في أم درمان ومناطق اخرى من البلاد من ناحية، والى الحملات العسكرية التي قامت بها الدولة المهديّة لغزو مصر وأثيوبيا من ناحية أخرى. (٣) اذ جاء انشغال الدولة المهديّة بتلك الحروب الجهادية خصما على استقرارها الاقتصادي، وذلك

(١) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ١٩.

(٢) عبد الله محمد أحمد، مرجع سابق، ص ٦.

(٣) محمد ابراهيم أبوسليم، الآثار الكاملة للإمام المهدي، المجلد الأول، مطبعة جامعة الخرطوم، ١٩٩٥م - ص ١٠-١١.

للدرجة التي قادت البلاد الى انتشار الفقر والمجاعة قبيل الغزو الانجليزي المصري لها في العام ١٨٩٨م.

لكن ورغم كل ماينسب اليها من مآخذ، فقد شكلت الثورة المهديّة والدولة الوطنية المستقلة التي أقامتها حقبة بارزة ومضيئة في تاريخ السودان الحديث. وذلك من حيث أنها عبرت بقوة وأصالة عن عقيدة أهل السودان وعن همّتهم العالية في التصدي للغزو الأجنبي، وقدرتهم على تجاوز الولاءات القبلية والطائفية، واصطفافهم من أجل الدفاع عن الوطن واقامة دولتهم المستقلة. بل أن المهديّة أيضا قد واجهت التوغل الأوربي بكل حسم في جبهات كثيرة. فمن الغرب والجنوب الغربي واجهت الفرنسيين والبلجيك، ومن الجنوب واجهت الانجليز قادمين من يوغندا، ومن الغرب الفرنسيين قادمين من وراء الحبشة، وفي الشمال الشرقي الايطاليين اذ دخل الأنصار بهذه الجبهات في معارك هي من مفاخر الشعب السوداني وتراثه التليد. (١)

وقد تمثلت قيمة تلك المفاخر في معركة كرري (سبتمبر ١٨٩٨م) التي أرخ لها ضمن آخرين ونستون شيرشل رئيس الوزراء البريطاني ابان الحرب العالمية الثانية الذي رافق في شبابه الباكر حملة استرجاع السودان كمراسل صحفي. (٢)

كانت فترة المهديّة حافلة بالاحداث الجسام، اذ انها غيرت حال السودان وشكلت مصيره بوجه حاسم. وصارت من بعد جزءا من كيان السودان المعاصر، بحيث ظلت آثارها باقية فيه. كما ان دولة المهديّة استطاعت أن تكرر الوحدة الوطنية وجدانيا وواقعا لدى المكونات السكانية للسودان، وعلى مساحة جغرافية صارت عندئذ مقاربة لمساحته عند الاستقلال. ولعل الحقيقة الأهم بشأن حقبة المهديّة هي أنها قد ظلت معلما بارزا ومضيئا في تاريخ البلاد، استمد منها الشعب السوداني تجربة فريدة وتراثا بطوليا خالدا لم يزل ينيّر طريقه في مسيرته الوطنية. كما أن الثورة المهديّة احدثت صدى عميقا في العالم الاسلامي كله وكشفت القناع عن زيف القوة الاستعمارية البريطانية، فهب المسلمون في كل مكان ينادون بالجهاد والثورة ضد الاستعمار. (٣)

(١) محمد ابراهيم أبوسليم، مرجع سابق ، ص ١٢.

(٢) ونستون شيرشل، حرب النهر، قصة استرجاع السودان (بالانجليزية)، شركة امازون، المملكة المتحدة، طبعة بدون تاريخ ، الطبعة الاولى ١٨٩٨م، ص ٨٥-٩٩.

(٣) عبدالودود شلبي، الاصول الفكرية لحركة المهدي السوداني ودعوته، مطابع دار المعارف، القاهرة ١٩٧٩م، ص ٢٥٨.

واضافة الى ماسبق فان تجربة الثورة المهديّة قد اسهمت فيما بعد في تشكيل العلاقة الاستعمارية بين السودان والحكم الثنائي-خاصة من الجانب البريطاني-فيما يختص بنظام الحكم والادارة من ناحية، وفي موقع السودان ضمن المنظومة الادارية للاستعمار البريطاني من ناحية أخرى. اذ بقيت شئون السودان تدار من وزارة الخارجية البريطانية، وليس من وزارة المستعمرات، كما هو الحال لجميع المستعمرات الأخرى التي شملتها الامبراطورية البريطانية. ولكن كان من اسباب ذلك الوضع أيضا ان الادارة البريطانية للسودان كانت مشاركة بين بريطانيا ومصر على الأقل من الناحية القانونية، وفقا لاتفاقية الحكم الثنائي ١٨٩٩م بين هاتين الدولتين.

الحكم الثنائي الانجليزي المصري:-

بعد هزيمة قوات الثورة المهديّة في معركتي كرري وام ديبكرات، بواسطة الجهد البريطاني المشترك، ونهاية الدولة المهديّة، بدأت مرحلة مايسمى بالحكم الثنائي في السودان، حيث اقتسمت السيادة على السودان كل من بريطانيا ومصر بموجب الاتفاقية التي وقعت بينهما في ١٩/١/١٨٩٩م لادارة السودان. (١)

كانت بريطانيا هي صاحبة السلطة العليا بحكم انها كانت تضع مصر نفسها تحت سيطرتها بصورة غير مباشرة وتسيطر على مقاليد الامور فيها.

ان اتسام عهد الدولة المهديّة بالطبيعة الثورية وعدم الاستقرار لم يتح الفرصة لاقامة نظام ادارة محلية مؤسس في السودان، كما ان القبليّة بتقاليدنا ونظمها الموروثة كان يمكن ان تكون نواة للادارة المحلية في العهد الجديد(الانجليزي المصري) الا ان الوهن والضعف قد اعترها نتيجة مصادماتها وخروجها على السلطة المركزية في ام درمان ابان عهد المهديّة. مما دعا البريطانيين الى تطبيق الادارة المباشرة للسودان. (٢)

وتنفيذا لهذه السياسة فقد ابقى البريطانيون على التقسيمات الادارية التي ورثوها من العهد التركي والمهديّة، فتم تقسيم السودان الى ست مديريات وزيدت بعد الحرب العالمية الى اربع عشر مديرية ثم تخفيض العدد الى تسع مديريات وقد يعزى ذلك الى ان امتداد رقعة المديريات وتحسن وسائل المواصلات قد شجع الحكام على زيادة عدد

(١) شيخ الدين يوسف من الله، الحكم المحلي خلال قرن(عرض تحليلي لتجربة السودان ١٨٩٩-١٩٩٨م) ط٥، ٢٠٠٥م، شركة مطابع السودان للعملة، ص٥٦.

(٢) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص٥٧.

المديريات بينما انخفاض عددها كان بسبب العوامل السياسية، ككتبني الحكومة لسياسة دعم النظام القبلي تمهيدا لتطبيق نظام الادارة الاهلية . (١)

اوكلت ادارة المديرية الى ضابط بريطاني يتم تعيينه كحاكم للمديرية، ومع انه مسئول للحاكم البريطاني بالخرطوم الا انه يتمتع بسلطات غير محدودة لادارة شئونها. وتم تقسيم المديریات الى مناطق او مراكز وتقع مسئولية ادارتها على مفتش المركز يساعده المامور المصري ثم المامور السوداني.

على الرغم من امكانية تفويض مفتش المركز سلطاته الى مرؤسيه الا انه احتفظ بقبضته القوية على تفاصيل العمل الاداري باعتبار ان مسئولية الادارة تعد مسئولية شخصية مما يتناسب مع فلسفة النظام الجديد في الادارة المباشرة . كانت الادارة المباشرة في مستوى المركز يقوم بها المامور او نائب المامور اما على مستوى المديرية فكان على راس كل منها مفتش ينفذ الاوامر والانظمة والقانون في منطقتة تنفيذيا تاما ، ويتعامل المامور مباشرة مع رئاسة المديرية برفع جميع التقارير وان يتأكد بان لاظلم يمارس ولاضرائب تجبى بغير قانون وعليه ان يكون حسن السير والسلوك بعيدا عن اي ممارسات فاسدة، فان من تثبت ادانته في تلك الممارسات يحاكم عسكريا. (٢)

وحتى ذلك الوقت لم يستغل زعماء القبائل والاعيان رسميا للمعاونة في ادارة البلاد فقد كانت الحكومة تتوجس في منح اي سلطات لزعامات محلية مما قد يقوي نفوذها الى الحد الذي قد يهدد الامن ويقود لانتفاضة قومية جديدة، لذا فقد كانت ادارة البلاد انذاك عسكرية بحتة ، تحت اشراف ضباط عسكريين بريطانيين ومصريين تتمثل سلطاتهم وواجباتهم في حفظ الامن وتقدير الضرائب وجمعها والحسابات وتسجيل الاراضي وتسوية نزاعاتها والاشراف على كافة مستخدمي الدولة بالاضافة الى اصدار الاوامر المحلية واللوائح والنظم الادارية. (٣)

لكن بحلول عام ١٩١٤م واندلاع الحرب العالمية الاولى وللحاجة الماسة لعسكريين بدأت الحكومة في تعيين مدنيين بريطانيين كمديرين ومفتشي مراكز ، ومن هذا

(١) M-Abd-Rahim-Imperialism and Nationalism in the Sudan-Oxford Clarendon Press-

1964-P30

(٢) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ٣٠.

(٣) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ٥٨.

التعيين بدا نمو الطبقة العليا للخدمة المدنية السودانية خاصة الفرع الاداري وكان يطلق على تلك الفئة من الاداريين مصطلح السلك السياسي السوداني. (١) حيث كان تعيين هؤلاء يتم بواسطة لجان تعقد سنويا في لندن تختارهم من بين خريجي الجامعات صغار السن الذين يتمتعون بصحة جيدة وشخصيات قوية.

ولقد كان الحكم الثنائي في اول عهده مركزيا ممعنا في مركزيته ولكن ما ان تمكن من اخماد الثورات التي تلت الفترة الاولى للاحتلال كرد فعل لذلك الغزو وحفظ الامن والنظام وكسب ثقة الناس حتى بدا يرخي من قبضته المركزية في ادارة البلاد وبدا يميل للاخذ باسلوب الحكم غير المباشر لاعتبارات عديدة تمثلت في زيادة حجم العمل في الضرائب وتسوية الاراضي والتعليم والصحة فاصبح من الضروري النظر في امر بناء سلطات محلية، بان يعطى رؤساء القبائل المحلية مع اعيان قبائلهم سلطات قضائية وتنفيذية. (٢)

كما اعطى تقرير لجنة ملنر في عام ١٩٢٠م الحكومة دفعة قوية في اتجاه الادارة الاهلية المحلية والتي كانت في الاصل مسؤولة عن دراسة الاوضاع في مصر ولم تكن مسألة السودان من اختصاصها لكنها وجدت انه لامناس من اقتراح نظام لامركزي لحكم السودان ،وقد جاء في تقريرها أن ادارة اجزاء البلاد المختلفة يجب ان توضع في ايدي سلطات اهلية ما امكن ذلك .ان اللامركزية واستخدام افراد محليين لممارسة المهام الادارية البسيطة هي الانسب من الناحية الاقتصادية ومن ناحية كفاءة الاداء. (٣)

مما يعني تبني السياسة البريطانية فلسفة الادارة غير المباشرة للسودان،حيث بدأت الحكومة في تطبيق هذه السياسة في الاعوام التالية لتقرير ملنر وقد جاء في تقرير الحاكم العام السنوي للعام ١٩٢١م:في اول الامر تم اختيار وتعيين بعض الاهالي من السودانييين في وظائف حكومية ذات مهام ادارية مباشرة ثم صدر تشريع ينظم ممارسة الزعماء المحليين لسلطاتهم على افراد قبائلهم. (٤)

(١) جمهورية السودان، تقرير لجنة تنظيم الخدمة المدنية ١٩٦٨م، (المجلد الأول) الخرطوم، المطبعة الحكومية، ص ٣٨.

(2) J-S-R-Durcan-The Sudan Arcord Of Achievement-Edinburg-Black Word-1952-P-88

(3) Report of the special Mission-the Milner Paper New College-Oxford-p34

(4) Sudan English Foreign Office-Annual Report For Sudan-No 2-1922-Cmd-2991-PP3-4_

والتشريع المشار اليه هو قانون مشايخ الرحل الذي صدر في ١٩٢٢م ويعترف لشيوخ القبائل بسلطات قضائية كانوا يمارسونها غير ان هذا القانون ينظم هذه السلطات. ولقد شجع نجاح هذه التجربة الحكومة البريطانية على تعميمها على القرى الريفية المستقرة فصدر قانون محاكم القرى لسنة ١٩٢٥م وهو يعطي صلاحيات قانونية لمجلس الاعيان للفصل في الجرائم والمخالفات الصغرى ولحفظ الامن والنظام في القرى.^(١)

وقد قوي الاتجاه نحو نظام الادارة الاهلية وتنظيمها والاعتماد على زعماء القبائل بعد فقدان الثقة بين الحكومة والمتعلمين اثر حادثة اغتيال السير لي ستاك في القاهرة عام ١٩٢٤م وانتفاضة طلبة الكلية الحربية في نفس العام ونتيجة لذلك فقد اصبح التحول في المواقف والسياسات امرا مؤكدا وملحوظا وقد اعطى اهتماما متزايدا لمسألة الاستقرار السياسي في البلاد. وعلى الرغم من ان الادارة البريطانية كانت تعتقد بان المعارضة النشطة تنحصر في اقلية ضئيلة تتكون بصفة رئيسية من موظفين بالطبقة الوسطى وبعض الضباط الا انها كانت تتصرف وكان كل الطبقة التي تلقت تعليما غربيا اعداء لها لابد من مراقبتهم ومحاصرتهم لمصلحة الاستقرار السياسي.^(٢)

عليه فان ادارة المديرية اصبحت تعتمد اساسا على السلطات القبلية تحت اشراف المسؤولين البريطانيين بينما قلص دور المتعلمين السودانيين بصورة متصلة. وانصببت جهود الدولة على ترقية وتنطوير الادارة الاهلية لتحقيق مهامها باعتبارها جزء من هيكل الدولة الاداري والسياسي وهذه السياسة تضمنها قانون سلطات الشيوخ لسنة ١٩٢٧م. وقوانين أخرى صدرت فيما بعد، وذلك لمنح سلطات ادارية وقضائية محددة لشيوخ القبائل، خاصة فيما يتعلق بشئون القبائل الرعوية. وقد وضعت الادارات والمحاكم الأهلية تحت مظلة الاداريين البريطانيين. ولكن لم تكن للهيئة القضائية علاقة مباشرة بالمحاكم الأهلية، رغم أن تلك المحاكم صارت تبت في ما يقارب ٨٥% من مجموع القضايا في السودان.^(٣)

^(١) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ٦٢.

^(٢) P-M-Holt-The Modren History Of The Sudan -New York -Grove Press-1961-P-117

^(٣) محمد أحمد الأمين، بين عهدين: ذكريات اداري سوداني، (١٩٤١-١٩٧٣م)، القاهرة، مكتبة الشريف الأكاديمية، ط ١، ٢٠٠٣م، ص ٢٠٥-٢٠٦.

وكانت سياسة دعم الادارة الاهلية محل انتقاد السودانيين بحجة انه فعل مقصود لاعادة القبلية(فرق تسد) ولكن بالنظرة الموضوعية لذلك فيمكن فهم هذه السياسة باعتبار انها دليل على فشل الحكام في كسب الثقة مما يجعلهم يتخلون عن نظام اداري متقدم الى نظام اداري اقل مايمكن ان يقال فيه انه نظام بدائي يستغل كاداة لدعم السلطة الحاكمة.

ويمكن القول بان تبني الحكم الثنائي لنظام الادارة الاهلية في السودان قد يعود الى تشتت وتفكك القبائل اثر حروب الدولة المهدية بالاضافة النقلة الكوادر الادارية وضعف الاقتصاد وظروف البيئة حيث يكون الخيار الوحيد هو الاعتماد على زعماء القبائل لادارة الشؤون المحلية خاصة في مجال حفظ الامن والضرائب وادارة الاسواق. اتسعت الادارة الاهلية في عهد سير جون مافي الحاكم العام حيث امتدت و شملت المدن بما فيها من سجون وتعليم وصحة وخدمات بيطرية وتقدير ضرائب وصيانة المرافق العامة وحفظ مصادر المياه.وللقيام بكل هذه الاعباء فقد سمحت الادارة البريطانية بالاحتفاظ بالاموال اللازمة لتسيير الامور في خزائنها لصرفها على الخدمات والرواتب مع الاحتفاظ بدفاتر حسابات دقيقة على ان تورد المتبقي للخزينة العامة مما اعطى بعض الاستقلال المالي للادارة الاهلية.⁽¹⁾ولقد ادى انحياز الادارة البريطانية لزعماء القبائل على حساب المتعلمين من ابناء السودان ،الى تصاعد عدائهم للسلطة الاستعمارية التي جردتهم من فرص المشاركة في ادارة بلادهم ولم تمنحهم سوى الوظائف الدنيا التي لا اهمية لها في جهاز الدولة.

(1) شيخ الدين يوسف من الله،مرجع سابق،ص ٦٥.

المبحث الثاني

الأداء الإداري في الأجهزة التنفيذية في السودان

الحكم المحلي المصطلح والتعريف:-

يتميز الفهم الحديث للحكم المحلي كشأن الإدارة عموماً بالجدل النظري والافكار المتنوعة، فيجمع الخبراء المختصون في مجالات الحكومات المحلية على انه ليس اطاراً تشريعياً بل تنفيذياً الا انه يمكن ان تسند اليه وظيفة التشريع لتفعيل تنفيذ مهامه المتعددة لاغراضه الخدمية بينما يقول البعض الاخر ان الحكومة المحلية جزء من الدولة ليس لها صفة السيادة وبالتالي لا تمارس سلطاتها الا في الحدود المخولة لها بموجب القانون او الدستور ومن ثم تمارس اختصاصات معينة من الدولة ذات طبيعة ومفهوم محلي.^(١)

اصطلاح الحكم المحلي يشير الى نوعين من الحكومات هما:-^(٢)

١/ حكم الدولة المحلي وهو حكم كل اجزاء الدولة بواسطة وكالات محلية تنشأ بواسطة الحكومة المركزية وتكون فقط مسئولة لها.

٢/ الحكم الذاتي المحلي وهو الحكم بواسطة هيئات محلية منتخبة وبالرغم من أن هذه الهيئات خاضعة لاشرف الحكومة القومية الا انها تتمتع بسلطات وصلاحيات خولت لها بواسطة القانون وضمنت في اوامر تأسيسها. ويرغم ذلك فإننا نجد في معظم الدول ان النظامين مطبقين جنباً الى جنب.

وبهذا الفهم للحكم المحلي يمكن القول بان السلطات المحلية اي الهيئات والمجالس المحلية تمارس ادارة شئون محلية بحتة تتمثل في ادارة الخدمات والنشاطات ذات الطابع او الاهتمام العام المحلي بموجب سلطات مخولة او مفوضة او الاثنتين معا قانوناً ودستوراً.

مفهوم الحكم المحلي:- يرتكز الفهم الاداري الحديث او الجديد للحكومة المحلية على انها كيان اداري سياسي صغير او حكومة مصغرة على المستوى القاعدي للدولة.^(٣)

(١) محمد احمد داني، الحكم المحلي قراءة جديدة، مرجع سابق، ص ٤٣.

(٢) شيخ الدين يوسف من الله، الحكم المركزي خلال قرن- عرض تحليلي لتجربة السودان ١٩٨٨-١٩٩٨م، مرجع سابق، ص ٤٨.

(٣) Jeffrey Stanyer- Under standing Local Government Fountana Puplic Administration Series-Liverpool-UK1976-

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الحكم المحلي من وجهة نظر قانونية بأنه توزيع للوظيفة الادارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية تباشر اختصاصاتها تحت اشراف الحكومة المركزية ورقابتها^(١)

ولم يكن السير جيمس كيري الذي كان مديرا للتعليم والسير ستيوارت سايمس الذي اصبح حاكما عاما للسودان في ١٩٣٣م لم يكونا من انصار استغلال الادارة الاهلية لتسيير شؤون البلاد حيث يعتقدان ان نظام الادارة الاهلية يسلب المتعلمين حقهم الطبيعي في المشاركة في ادارة شؤون البلاد.^(٢)

وتنفيدا لذلك الاتجاه فقد تم تعيين بعض المتعلمين السودانيين في وظائف ادارية عليا الى ان تقرر نهائيا عدم الحاق غير السودانيين في الخدمة المعاشية في العام ١٩٤٧م. وفي العام ١٩٣٥م تمت مراجعة نظام الادارة الاهلية بواسطة السكرتير الاداري وكانت النتيجة هي الاتفاق على عدم صلاحيته لتقديم وتوفير الخدمات الضرورية والحديثة آنذاك وقد اوصى مديرو الادارات بالاجماع بانشاء نظام للحكم المحلي شبيه بالنظام البريطاني كبديل عن الاعتماد على الادارة الاهلية.

المرحلة الأولى لمسار الحكم المحلي (١٩٣٧ - ١٩٥١م) :-

من ثم فقد تم إصدار قانون الحكم المحلي ١٩٣٧م بإنشاء المجالس المحلية بالمدن، أي المجالس البلدية، وبالأرياف و المجالس الريفية في خطوة هدفت الى إرساء اللامركزية الإدارية بالمعايير الحديثة للدولة الوطنية، ولتحقيق قدر أكبر من المشاركة الشعبية في ادارة الشؤون المحلية على نطاق السودان.

تتفيذا لتلك التوصيات اجيزت في العام ١٩٣٧م وصدرت ثلاث تشريعات للحكم المحلي هي قوانين مجالس المدن والبلديات والارياف واعتبرت هذه التشريعات الاساس الدستوري للسلطات المحلية.^(٣)

نص قانون المدن على تخويل سلطات مديري المديريات ، لتلك المجالس في اصدار الاوامر المحلية دون تقديم خدمات، اما قانون المجالس الريفية فقد قضى بتفويض سلطات المدير وصلاحياته في تقديم الخدمات الى مجالس الارياف.

(١) محمد احمد محمد داني، الحكم المحلي قراءة جديدة، ص ٤٤.

(٢) مختار الاصم، الحكم المحلي في السودان، نشأته وتطوره وبعض قضاياها، سودان بوكشوب، ١٩٨٣م، ص ٢٤.

(٣) مختار الاصم، مرجع سابق، ص ٢٥.

وبموجب التعديلات التي صدرت في الفترة بين ١٩٣٧-١٩٤٢م تم تكوين ادارات محلية بسطات اوسع مكنتها من تقديم خدمات اجتماعية في مناطقها. وهكذا انشئت ثلاثة مجالس مدن واربعة مجالس بالمديريات وعدد من المجالس الريفية. ووضحت هذه المجالس اجهزة دستورية لها سلطات مفوضة لها من قبل الحاكم العام الامر الذي حد من هيمنة مفتشي المراكز وان كانوا قد احتفظوا بسلطات الاشراف والاستشارة. اما في جنوب السودان فقد ظلت الادارة الاهلية بزعمائها وشيوخها مسيطرة بالوكالة عن مفتش المركز.

وشهد العام ١٩٤٣م لاول مرة في تاريخ السودان تكوين مجالس للمديريات لتقوم بالاشراف على الاعمال التي تفوق طاقة المجالس المحلية اما مجالس المدن والبلديات فقد انشئت على نمط المجالس البريطانية من حيث التكوين وشروط الانتخاب. وينقسم كل مجلس الى عدد من اللجان تتكون كل لجنة من خمسة اعضاء واللجان هي: لجنة المالية-لجنة الشؤون العامة-لجنة الاشغال العامة-لجنة تخطيط المدن-لجنة التعليم. (١) أما الخدمات التي تقوم بها السلطات في المدن هي عادة تشييد وصيانة المباني، الصحة العامة، المدارس الصغرى، صيانة الطرق والمواصلات عبر الانهار-المعديات-امدادات المياه واي خدمات اخرى مشابهة. وتعتمد هذه المجالس في ايراداتها المالية على عوائد الاسواق والخدمات المحلية اما الفنيين والتنفيذيين فيها فقد كانوا منتدبين من الحكومة المركزية ويشرف عليهم مفتشو المراكز.

وفي مجالس الارياف فقد كانت لمديري المديريات سلطة تعيين اغلب الاعضاء لذا نجد ان زعماء القبائل ورجال الادارة الاهلية يشكلون النسبة الكبرى من اعضاء هذه المجالس مما جعلها صورة اخرى للادارة الاهلية التقليدية تمتاز بالسند القانوني. (٢) لم تختلف الخدمات التي تقدمها المجالس الريفية عن خدمات مجالس المدن الا ان المجالس الريفية كانت اكثر اعتمادا على الحكومة المركزية مقارنة بمجالس المدن والبلديات. كما أن نصوص قانون الأرياف اوسع مجالا من المدن حيث يسمح للسلطات المحلية اصدار اوامر محلية في مواضيع اكثر، بموافقة المدير في بعض الاحيان وفي أحيان اخرى دون ذلك. (٣)

(١) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ٥٦.

(٢) مختار الاصم، مرجع سابق، ص ٢٦.

(٣) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ٦٠.

لم تكن مجالس الحكم المحلي في السودان تماثل رصيفاتها البريطانية كما توقع البعض بل لم تكن سوى شكل من اشكال الادارة الاهلية، كما انها كانت تختلف كثيرا عن المجالس البريطانية من حيث ديمقراطية التمثيل وتقديم الخدمات. (١)

في عام ١٩٤٦م دعا الحاكم العام لعقد مؤتمر مكرس لمناقشة خطوات تمكين السودانيين من المشاركة الفعلية في ادارة شئونهم وكانت غالبية المؤتمرين من السودانيين حيث انبثقت عن تلك المؤتمر لجننتان:-

اللجنة الاولى: ومهمتها دراسة الخطوات الكفيلة بتمهيد السبيل لمشاركة السودانيين في ادارة شئونهم.

اللجنة الثانية: ومهمتها دراسة الاسس الكفيلة بتطوير وتنمية الحكم المحلي بالبلاد. خرجت هذه اللجان بتوصيات تتمثل في تطبيق هيكل هرمي للحكم المحلي تكون مجالس المديرية اعلى قمته كما اوصت بمنح المجالس المحلية صلاحيات بموجب قانون تخويلي وليس تفويض من مدير المديرية كما كان متبع، ورغم ان هذه التوصيات لم تحظ بقبول الحكومة الا ان المجلس الاستشاري الدائم للحكم المحلي (٢) واصل دراسة مقترح اللجنة الثانية وتبنى هيكل متوازي على اساس ادارات للمناطق والتجمعات الحضرية الكبيرة والصغيرة على ان تكون كل ادارة منها مسؤولة مباشرة لدى الحكومة المركزية. ومن اهم توصياته ان يدعى خبير في الحكم المحلي ليدرس المشاكل الخاصة بالسودان ويتبادل وجهات النظر مع الاداريين المحليين ليتمكن من وضع صيغة مناسبة للحكم المحلي في السودان. (٣)

نالت توصيات المجلس موافقة حكومة السودان خاصة اقتراح استدعاء الخبير فاستدعي الدكتور مارشال امين خزينة كوفنتري انذاك وهكذا اوكلت له مهمة اجراء البحث اللازم والتنخطيط لنظام للحكم المحلي في السودان تمهيدا للحكم الذاتي.

المرحلة الثانية لمسار الحكم المحلي (١٩٥١ - ١٩٧١م):

في نوفمبر ١٩٤٨م استدعت الادارة البريطانية الخبير الانجليزي الدكتور (مارشال) امين خزينة مدينة كوفنتري بانجلترا لبحث ودراسة سياسة وأعمال حكومة

(١) براني ل- الحكم المحلي في السودان ، مجلة الادارة الافريقية ، مجلد ١ ، رقم (٤) ١٩٤٩.

(٢) مختار الاصم، مرجع سابق، ص ٢٧ .

(٣) مختار الاصم مرجع سابق، ص ٢٨.

السودان فيما يختص بالحكومة المحلية ورفع تقرير بذلك مشفوعا بتوصياته. حيث ذهب ذلك التقرير الى أن الأهداف الرئيسية للحكم المحلي في السودان ينبغي أن تشمل تحقيق القدر اللازم من اللامركزية لتقديم خدمات اجتماعية تلائم الظروف المحلية، وتنمية الشعور بالمسئولية السياسية لدى السكان المحليين، وتدريب ممثلي الشعب على المستوى المحلي تمهيدا لمشاركتهم في معالجة القضايا الوطنية، وإيجاد الجهاز الإداري الذي يحقق المصلحة العامة للمواطنين. (١)

قام الدكتور مارشال بطواف على كل مديريات السودان وتقدم بتقريره وتوصياته في ٢٤ أبريل ١٩٤٩م. فناقشتها وأجازتها الجمعية التشريعية فوافقت عليها الحكومة وقد حوت خلاصة الملامح الرئيسية للتقرير (المبادئ الأساسية) لتأسيس للحكم المحلي وجاءت توصياته في جوانب محددة مثل هيكل الحكم المحلي - وضع الإدارة الأهلية فيه - إنشاء مجالس الحكم المحلي - سلطات وواجبات الحكم المحلي، على النحو التالي:-
١/ الحاجة الى اللامركزية لتقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي.
٢/ الحاجة لتنمية الشعور بالمسئولية السياسية والإدارية من خلال ممارستها في أجهزة الحكم المحلي.

٣/ استحالة إيجاد تنظيم منفصل قائم بذاته لكل وحدة فنية على المستوى المحلي.
كما أوضح التقرير بأنه ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إيجاد بديل للإدارة الأهلية وهو حكم محلي كفاء ذو فاعلية يعمل بانسجام تام مع الحكومة المركزية ولكن في ذات الوقت يكون لصيقا بالمواطنين المحليين الذين سينتخبون أجهزته. (٢)
كما أشار التقرير الى أنه وما دام أن الحكومة المحلية هي الوكيل المحلي والمنفذ لأكثر مهام وحدات الحكومة المركزية فهناك أمران لابد من أخذهما في الاعتبار:
١/ لابد من إيجاد مصلحة مختصة على مستوى المركز لتشرف على الحكم المحلي وتكون مسؤولة عن أدائه، ولقد كان من أثر هذا المبدأ أن تم إنشاء وزارة للحكومة المحلية في ١٩٥٤م.
٢/ أن يتسم تفويض السلطات من الحكومة المركزية الى وحدات الحكومة المحلية بقدر من الثقة وأن تترك هذه الوحدات بدون تدخل من الحكومة.

(١) حسن حامد مشيكة، معضلة الحكم في السودان، ورقة علمية غير منشورة، معهد دراسة الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، ب، ت، ص ٩-١٠.

(٢) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ٧٩.

هيكل الحكم المحلي: -قدم مارشال مباديء وأسس معينة يمكن الاستناد عليها في تحديد واختيار اشكال نظام الحكم المحلي: - (١)

١/ يجب ان تكون الوحدات المحلية قادرة على جذب كفاءات تنفيذية وحسابية وفنية في كافة المجالات.

٢/ عند تحديد حجم الوحدة المحلية يجب ان يراعى تاريخ المنطقة وجغرافيتها وطبيعة سكانها ونوع الخدمات المراد تقديمها اليهم.

٣/ يجب ان تكون وحدات الحكم المحلي مقتدرة ماليا حتى تفي بالتزاماتها.

٤/ يجب أن يوضع الحكم المحلي في ايدي اجهزة محلية مسئولة لدى الناخبين مستقلة عن القضاء تتمتع بشخصية اعتبارية مسئولة عن صنع وتنفيذ القرار.

٥/ يجب أن يكون نظام الحكومة المحلية مرنا مرونة كافية ليتمشى مع الأحوال الشديدة الاختلاف التي في السودان.

٦/ يجب أن تمنح للسلطات المحلية سلطاتها الجديدة شيئا فشيئا كلما اظهرت كفاءتها ومقدرتها على تحمل مسئوليات اضافية.

٧/ اعطاء وحدات الحكم المحلي اكبر قدر من الحرية لمواجهة احتياجات المجتمعات التي تخدمها.

٨/ ان تكون ايرادات وحدات الحكم المحلي كافية ومستقلة عن الحكومة المركزية.

٩/ ان تكون للحكومة المركزية رقابة واشراف على الحكم المحلي وحق حل اي مجلس لم يثبت كفاءته او توقف عن العطاء.

١٠/ تقديم الدعم المركزي لمجالس الحكم المحلي لضمان تحقيق الخدمات الضرورية.

١١/ يجب ان يكون مركز وحدات الحكومة المحلية المالي وطيدا وان تكون قادرة على ان تجتذب خيرة الأشخاص كأعضاء وموظفين. (٢)

الحكم المحلي والإدارة الأهلية: -

ظهرت من خلال تقرير مارشال حقيقتان هما:

(١) مختار الاصم، مرجع سابق، ص ٣٢.

(٢) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ٦٤.

١/ ان رموز الادارة الاهلية لا تزال محصنة ومستقرة داخل المجتمعات المحلية. فقد استمرت الزعامات القبلية تسيطر على مؤسسات الحكم المحلي حتى الغاء النظام عام ١٩٧٢م وفي دراسة اجراها مستر هاول وفريق من الطلاب في شعبة العلوم السياسية بجامعة الخرطوم في ١٩٦٩م بشأن عضوية مجالس الحكم المحلي^(١). كشفت الدراسة ان مجالس ريفية كثيرة تضم في عضويتها عدد كبير من الزعامات القبلية. وكان الاعضاء يتقاضون رواتب بحكم عضويتهم في المجالس.

٢/ ان هذه العناصر تمثل اجهزة غير مناسبة لتقديم خدمات الحكم المحلي فهي تفتقر الى التنظيم. ومن ثم اوصى بالآتي:-

١/ فصل المسؤوليات القبلية عن مسؤوليات الحكم المحلي.

٢/ تدرج فصل اجهزة الحكم المحلي عن الاجهزة القبلية وبحذر.

سلطات وواجبات مجالس الحكم المحلي:- (٢)

اوضح التقرير نوع المسؤوليات الملقاة على عاتق السلطات المحلية على النحو:

١/ المسؤوليات والواجبات التي تخص هذه السلطات في مجال الادارة المحلية.

٢/ المسؤوليات والواجبات التي تؤديها بالوكالة عن الحكومة المركزية، على ان تكون كاملة في مجال الخدمات المحلية، ولايجوز لاي مرفق من مرافق الحكومة المركزية تقديم اي خدمة بنفسه الا اذا اثبت المرفق الحكومي عجز المجالس المحلية عن تقديم تلك الخدمات. (٣)

وتتمثل جميعها في خدمات التعليم والمياه والصحة والزراعة والغابات والرعاية

الاجتماعية والطرق وتخطيط المدن والمباني.

مالية الحكم المحلي:- لكي تتمكن اجهزة الحكم المحلي من تقديم الخدمات اوصى تقرير مارشال بان تتقاسم الحكومة المركزية والحكومة المحلية الضرائب كمصدر للتمويل وتتمثل في عوائد المدن وضرائب مباشرة على الحيوان والمحاصيل.

(١) Ali H Abdalla: Pattern of Decentralization in the Republic of Sudan-in Decentralization for National and Local Development -U-N-New York-1962

(٢) شيخ الدين يوسف من الله ، مرجع سابق، ص ٨٣.

(٣) مختار الاصم، مرجع سابق، ص ٣٥.

كانت مجالس الارياف اقل حماسا لتوصيات تقرير مارشال بل عابت عليه اهماله لها على العكس من طلائع المتعلمين السودانيين انذاك والمدركة للحاجة الماسة للحكم المحلي فلاغرو ان تبنت الجمعية التشريعية بالاجماع توصيات تقرير مارشال.

النظام الجديد قانون الحكم المحلي لسنة ١٩٥١م: -في عام ١٩٥١م ظهر قانون الحكم المحلي محتويا على كل توصيات تقرير مارشال تقريبا.وظل هذا القانون يكيف شكل واسلوب الحكم المحلي في السودان لمدة عشرين عاما (١٩٥١-١٩٧١م) ولقد جاء القانون شاملا يتكون من(١٤) بابا ويحتوي على (٨٣) فصلا كما يحتوي على جدولين ملحقين بالقانون.وقد اشتمل القانون على التعاريف والتفسير التي تخص الحكم المحلي،كاوامر التأسيس والصلاحيات والسلطات،كما حوى موضوعات اخرى كالاختيار واجراءات اجتماعات المجالس واللجان -مالية ومستخدمي الحكم المحلي-الوامر المحلية-العقودات كالرخص-الرقابة على الاراضي كم افرد بابا للاشراف والتفتيش والرقابة على مجالس الحكم المحلي.

اشتمل الجدول الاول الملحق بالقانون على السلطات والواجبات التي ستوكل للمجالس المحلية بواسطة اوامر تأسيسها كما اشتمل الجدول الثاني على ضوابط الانتخاب.

قانون ادارة المديرية ١٩٦٠م: -لم يجر اي تغيير في الحكم المحلي بعد الاستقلال فقد ظل يعمل به حتى استيلاء حكومة الفريق ابراهيم عبود والتي جاءت بعد انقلاب ١٧نوفمبر ١٩٥٨م وبعدها بعام اعلن عبود تكوين لجنة مصالحة بتفويض غير مشروط،برئاسة رئيس القضاء(أبو رنات) ^(١) وعضوية ممثلي وزارات الدفاع-الداخلية-المالية-الخارجية-الحكومة المحلية-الصحة-المعارف،لوضع السبل لضمان المشاركة الشعبية في شؤون الحكم المحلي ليساعد ذلك على تهيئة المناخ لقيام بناء دستوري يناسب المجتمع السوداني دون استيراد او تطبيق لنظريات وافدة^(٢)،و كانت أهم اختصاصات اللجنة دراسة وافية للاداة الادارية في البلاد(محلية ومركزية)والتقدم بتوصيات عن ايها اصلح من جميع النواحي لادارة السودان.

^(١)شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ٩٨.

^(٢)خطبة الفريق ابراهيم عبود في الاحتفال بالعيد الاول ، جريدة الثورة، الخرطوم، ١٧نوفمبر ١٩٥٩م.

عقدت اللجنة اكثر من اربعين اجتماعا في العاصمة بالاضافة لقيامها بزيارات ميدانية للاقاليم اطلعت خلالها على وجهات نظر المسؤولين بوزارتي الداخلية والحكم المحلي، وعلى وجهات نظر بعض المواطنين وموظفي الحكم المحلي كما اطلعت على بعض النظم الادارية في البلدان النامية. (١)

وكان من اهم المؤشرات التي خرجت بها اللجنة ان النظام الموجود في السودان آنذاك انشئ منذ العهد التركي وورثه الحكم الانجليزي المصري وكان يهدف الى تنفيذ فلسفة خاصة في اذهان ذلك الحكم كما ان نظام الحكومة المحلية بوضعه -آنذاك- فيه كثير من التمركز مما يفقد المجالس المحلية المقدرة على التصرف في شئونها المحلية. أوصت اللجنة بان تتمثل الحكومة المركزية في مجالس الحكومة المحلية بالمراكز ومجالس المديرية في كل مديرية على ان تمنح هذه المجالس اختصاصات تتناسب ودرجة الوعي في كل منطقة وان يكون اختيار الاعضاء عن طريق التعيين (مؤقتا) حيث ان التجارب السابقة في رأي اللجنة قد اتت باعضاء عن طريق الانتخاب دون المستوى ادت الى تكتلات اضرت بمصالح المواطنين.

كما رات اللجنة اعادة النظر في امر الادارة الاقليمية خصوصا بعد ان وزعت سلطات الحاكم العام على الوزارات المختلفة في عدة تشريعات صدرت منذ أوائل ١٩٥٤م كقانون توزيع السلطات أو اعادة صياغة القوانين أو قانون التعديلات المختلفة. وأوصت اللجنة في مجال الادارة الاقليمية بالآتي:- (٢)

١/ ان يبقى التقسيم الحالي للسودان الى مديريات كما هو.
٢/ ان يقوم في كل مديرية مجلس يشرف على جميع الاعمال الادارية والمالية في الاقليم ويسمى مجلس المديرية.

٣/ ان تكون لهذا المجلس سلطات تشريعية وتنفيذية واستشارية.

٤/ أن تقوم هيئة تنفيذية لمجلس المديرية تعرف باسم المجلس التنفيذي.

يتكون مجلس المديرية من رؤساء جميع مجالس الحكومة المحلية بالمديرية وبعض اعضائها الآخرين ومن شخصيات أخرى،

(١) مختار الاصم، مرجع سابق، ص ٥٤.

(٢) تقرير لجنة التنسيق بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية. جمهورية السودان، ١٩٦٠م، مطبعة الخرطوم، الطبعة الثانية، ص ٩-١٠.

سلطات واختصاصات مجلس المديرية:-

(١) سلطات تشريعية لإصدار الأوامر المحلية واللوائح التي لا تتعارض مع قوانين السلطة التشريعية للبلاد .

(٢) سلطة تنفيذية ومالية بإصدار القرارات الملزمة وإجازة جميع ميزانيات مجالس الحكومة المحلية والرقابة المحلية .

(٣) سلطة استشارية للحكومة المركزية خاصة في مسائل الإنشاء والتعمير .

أما اختصاصات وسلطات المجلس التنفيذي والذي يتكون برئاسة مدير المديرية وكبار موظفي الحكومة المركزية بالمديرية أعضاء ويكون نائب المدير سكرتيراً له ونائباً لرئيس المجلس في حالة غيابه. فهي^(١):

١/دراسة مشروعات الاصلاح التي تهم المنطقة ورفعها لمجلس المديرية.

٢/وضع وصياغة مقترحات الميزانية تمهيدا لدراستها وقرارها بواسطة مجلس المديرية.

٣/تنفيذ قرارات مجلس المحلية.

اثارت تجربة عبود اهتمام بعض الدارسين خارج السودان فتناولوها بالدراسة والتقويم خاصة جانبها الذي يتعلق بفصل السلطة التنفيذية عن التشريعية في المديرية باعتبارها ابتداعاً جريئاً وفريداً.^(٢)

وعليه فإن أهم سمات قانون إدارة المديرية لسنة ١٩٦٠م هي إلغاء منسبي مدير المديرية ومفتش المركز وإيلولة سلطاتهما القانونية والإدارية في الغالب الأعم لمجلس المديرية والمجلس المحلي على التوالي وخلق ثلاثة أجهزة جديدة على مستوى كل مديريةية هي ممثل الحكومة ومجلس المديرية والمجلس التنفيذي.

ظلت مجالس المديرية منذ تكوينها في ١٩٦١م تمارس الاختصاصات والصلاحيات المنصوص عليها في أوامر تأسيسها والتي هي في مجملها امتداد لصلاحيات واختصاصات المجالس المحلية في مجال الخدمات ومركزة مستويات محددة من الخدمات في مجالس المديرية بدلاً عن المجلس المحلي حتى قيام نظام انتفاضة ٢١ أكتوبر ١٩٦٤م والتي تناولت قانون إدارة المديرية لسنة ١٩٦٠م بالتعديل بإلغاء

(١)عباس صالح موسى، مرجع سابق،ص٦٧.

(٢)مختار الاصم،مرجع سابق،ص٦٢.

منصب مدير المديرية والذي أصبح بحكم منصبه رئيسا للمجلس التنفيذي ورئيسا لمجلس المديرية وظلت مجالس المديرية تعمل جنبا إلى جنب المجالس المحلية حتى قيام نظام ٢٥ مايو ١٩٦٩ م .

المرحلة الثالثة والأخيرة ١٩٧١- ١٩٩٨م

الحكم الشعبي المحلي (١٩٧١-١٩٨١):-

في السنوات التي سبقت انقلاب مايو ١٩٦٩م كان هدف القادة السياسيين والاداريين هو اعادة تنظيم واصلاح الحكم المحلي في السودان،لذا فقد استثمر الانقلابيون الوضع المتردي لنظام الحكم المحلي ورغبة المواطنين والاداريين العاملين بالحكم المحلي في ايجاد البديل فتنبوا الشعار الذي اطلقه الدكتور جعفر محمد علي بخيت امام المؤتمر القومي لتطوير الحكم المحلي-بالا تحكم عواصم المديرية من الخرطوم والا تحكم مناطق الاقاليم من عواصم المديرية. (١)

وقع الانقلاب العسكري الثاني في السودان في الخامس والعشرين من مايو ١٩٦٩م فتم الاستيلاء على السلطة بواسطة الجيش من حكومة حزبي الامة والاتحادي الديمقراطي الائتلافية فوضعت بذلك نهاية الفترة الثانية للديمقراطية الليبرالية في السودان.تم تعيين جعفر محمد علي بخيت الاداري بجامعة الخرطوم وزيرا للحكومة المحلية والذي كان يرى ان نظام الحكم المحلي تحت قانون ١٩٥١م قد فشل في واجباته الاساسية بان يقدم الخدمات الضرورية كما عجز عن ادارة الخدمات الفنية.

على ضوء توصيات المؤتمر القومي لتطوير الحكم المحلي في ابريل ١٩٧١م الذي دعا اليه واشرف عليه د.جعفر بخيت ،تمت صياغة قانون الحكم الشعبي المحلي لسنة ١٩٧١م. (٢)

قانون الحكم الشعبي المحلي لسنة ١٩٧١م:-

ترتكز فلسفة قانون الحكم الشعبي المحلي على محورين هما:-

أ/تحقيق لامركزية الحكم باشتراك المواطنين اشراكا ديمقراطيا في ادارة شئونهم المحلية.

ب/ توظيف مؤسسات الحكم الشعبي المحلي لخدمة اغراض التنمية.

(١) شيخ الدين يوسف من الله،مرجع سابق،ص١٠٤.

(٢) مختار الاصم،مرجع سابق،ص١٠٢.

تتكون مستويات الحكم الشعبي المحلي من: المجالس التنفيذية(على مستوى المديرية)-مجالس المناطق-مجالس الأرياف والمدن-مجالس قاعدية.ولجميع المجالس اعلاه شروط تنظم تكوينها وعضويتها.الا انه وفي الواقع فان الوحدات المحلية التي يعترف القانون لمجالسها بالشخصية الاعتبارية هي المديرية. (١)

ألغى قانون إدارة المديرية لسنة ١٩٦٠م وقانون الحكومة المحلية لسنة ١٩٥١-١٩٦٠م وإنشاء إدارة في كل مديرية تتكون من مجلس شعبي تنفيذي ومحافظة.

يتم بموجب القانون إنشاء مجلس شعبي تنفيذي في كل مديرية بواسطة مجلس الوزراء بموجب أمر تأسيس يخوله سلطات تنفيذية لإدارة المرافق العامة بالمديرية ما عدا القوات المسلحة والأمن القومي والقضاء وأي مرافق أخرى تستثنى في أمر التأسيس . (٢) يتكون المجلس من "قوى الشعب العاملة" وممثلي الوزارات والوحدات الحكومية بالمديرية ويرأسه "المحافظة" بحكم منصبه ويكون نائب المحافظ بحكم منصبه سكرتيرا ونائبا للرئيس تتلخص مسئولية المجلس في " التوعية السياسية والتعبئة الشعبية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتدعيم الوحدة الوطنية وفق أهداف ثورة مايو " والتأكد من أداء المجالس المحلية لخدماتها بأعلى مستوى و متمشية مع " السياسة الثورية " المعلنة .

للمجلس سلطة إصدار قرارات بفرض ضرائب محلية وعوائد ورسوم رخص وإعداد الميزانية السنوية للمديرية والتصديق بالاعتمادات المالية للمجالس الشعبية المحلية والتي يقوم بإنشائها بالمناطق والقرى والأرياف حسب ما يراه مناسبا لتحقيق أكبر قدر من اللامركزية .ويظهر ان الدعم المالي المركزي هو الجزء الأكبر في إيرادات المجالس الشعبية التنفيذية للمديرية،وكما هو متوقع فقد اثر ذلك على الاستقلال الذاتي لاجهزة الحكم المحلي عن المراكز،وهذا هو ماكان يتخوف منه مارشال(٣).

يقوم المجلس بكل الأعمال الخاصة بالوزارات والمصالح الحكومية بالمديرية ما عدا السلطات المستثناة في " أمر التأسيس " وهي القوات المسلحة والقضاء - أمن الدولة - السكة حديد والبواخر النيلية - الجمارك - البريد والبرق - الري .

(١) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ١١١.

(٢) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ٦٩.

(٣) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ١٢٣.

يقوم المجلس بتفويض بعض السلطات والصلاحيات للمجالس الشعبية المحلية والتي تعمل تحت إمرته وإشرافه وتوجيهه وتحدد اللوائح التي يصدرها وزير الحكومة المحلية اختيار أعضاء هذا المجالس بالانتخاب من بين ضيوف " المنظمات الممثلة " لقوى الشعب العاملة " وأن يكون ربعها (٢٥%) من النساء وتقوم بالأعباء التي يسندها إليها المجلس الشعبي التنفيذي كما يجوز لها إصدار " أوامر محلية " لممارسة السلطات المخولة لها وتكون خاضعة لتأييد المجلس الشعبي التنفيذي . ويرأس المجلس الشعبي المحلي الشخص الذي يعينه وزير الحكومة المحلية وفق لوائح يصدرها .

صدرت " أوامر تأسيس " المجالس الشعبية التنفيذية لكل من الخرطوم وكسلا والبحر الأحمر في ١٩٧٣م ولكل من الجزيرة - النيل الأبيض - النيل الأزرق - الشمالية - النيل - شمال كردفان - جنوب كردفان - شمال دارفور - جنوب دارفور - في ١٩٧٤م بعد إعادة تقسيم المديرية في أبريل ١٩٧٤م .
يمارس المجلس الشعبي التنفيذي أعبائه بواسطة لجان متخصصة عددها ستة عشر " لجنة " .

أخضعت التجربة للتقييم بعد ستة سنوات في المؤتمر القومي الأول للحكم الشعبي المحلي الذي انعقد في يناير ١٩٧٨م وتم تعديل القانون في ١٩٧٩م بكسر المركزية التي كانت سائدة على مستوى المديرية بإلزام المجلس الشعبي التنفيذي تفويض سلطات وصلاحيات وميزانية سنوية محددة لجميع المستويات والتي ارتفع عددها إلى ٥٦٠٠ مقارنة ب(٨٦) مجلسا محليا التي سادت من قبل في كل السودان منذ ١٩٥١م وقد شملت الزيادة الكبيرة مجالس على مستوى المدن والقرى والفرقان ومناطق الأسواق والتي انتشرت في كل بقاع السودان بدعوى " تقصير الظل الإداري " . (١)

قانون الحكم الإقليمي لسنة ١٩٨٠م

تنص المادة(٦) من دستور السودان لسنة ١٩٧٣م على(تدار جمهورية السودان الديمقراطية بقصد تحقيق المشاركة الشعبية في الحكم وتطبيق اللامركزية الى وحدات ادارية يحدد القانون عددها وحدودها واسماءها. (٢)

(١)عباس صالح موسى ،مرجع سابق،ص٧٠.

(٢)محمد احمد داني-قانون الحكم المحلي لسنة ١٩٩١م،النوايا والاهداف والمعطيات،مجلة الحكم المحلي،ديوان الحكم الاتحادي.الخرطوم.

تلى تعديل الدستور اصدار قانون الحكم الاقليمي في نفس العام ١٩٨٠م ثم بعض اللوائح والقواعد المنظمة لاجراءات الحكم الاقليم. (١)

كما حدد الدستور الدائم في تعديله الثاني المبادئ والأحكام السياسية المتعلقة بإنشاء أجهزة الحكم الإقليمي وسلطاتها واختصاصاتها تاركا المجال للقانون لينظم المسائل التنفيذية المتعلقة بها .

وقد حدد القانون لكل إقليم شخصية اعتبارية وعاصمة وعددا من المديریات . وكانت الأقاليم خمسة في شمال البلاد بالإضافة لـ " العاصمة القومية " - هي الإقليم الشمالي والإقليم الشرقي والإقليم الأوسط وإقليم كردفان وإقليم دارفور . أشار القانون إلى " أربعة عشر " مسألة قومية لا يجوز للأجهزة الإقليمية المساس بها . ما تم تحديد سلطات الأجهزة الإقليمية في ثلاثة عشر اختصاصا في المجالات الاقتصادية والاجتماعية .

تتكون السلطة التنفيذية في الإقليم من " حاكم " يعينه رئيس الجمهورية يعاونه نائب وعدد مناسب من الوزراء ويتم تعيين نائب الحاكم والوزراء بواسطة رئيس الجمهورية بناء على توصية من حاكم الإقليم .

تتكون السلطة التشريعية من " مجلس شعبي إقليمي " يحدد قانون الانتخابات عدد أعضائه وطريقة اختيارهم ويختار المجلس رئيسه ونائبه ويتم عزل الرئيس بأغلبية ثلثي الأعضاء بتوصية لرئيس الجمهورية عن طريق حاكم الإقليم مدة المجلس أربع سنوات وله حق تقديم أسئلة واستجواب الحاكم ويجيز ميزانية الإقليم فصلا فصلا وعلى الوزير المختص تقديم حساب إيرادات ومصروفات . (٢)

قانون الحكم الشعبي المحلي لسنة ١٩٨١م

جاء هذا القانون بعد صدور قانون الحكم الإقليمي لسنة ١٩٨٠م والذي تم بموجبه إنشاء خمسة أقاليم في شمال السودان ماعدا العاصمة القومية الخرطوم والتي صدر قانون خاص بها (قانون العاصمة القومية لسنة ١٩٨٣م) .وبصدوره تكتمل مجموعة القوانين الاساسية المنظمة للحكم الاقليمي. (٣)

(١) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ١٣٠.

(٢) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ٧١.

(٣) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ١٣٢.

تم بموجب القانون الجديد إلغاء قانون الحكم الشعبي المحلي لسنة ١٩٧١م وإنشاء " مناطق محلية " ذات " شخصية اعتبارية " والتي كانت تتمتع بها المجالس الشعبية التنفيذية بالمديريات في إطار قانون ١٩٧١م .

تم بموجب القانون إنشاء " مجالس مناطق " بالمديريات " بأوامر تأسيس " تصدرها السلطة التنفيذية الإقليمية " ويكون لكل مجلس منطقة " ميزانية منفصلة ويجوز له أن ينشئ مجالس شعبية محلية على مستوى المدن والأرياف والأحياء والقرى والفرقان ومناطق الصناعات والأسواق ويفوض لها ما يراه مناسباً من سلطات وموارد مالية محددة لأداء خدماتها .

مؤتمر الحكم اللامركزي في ظل الديمقراطية ١٤ - ١٨ يناير ١٩٨٦م

تناول المؤتمر " الحكم الإقليمي " من حيث هيكله والعلاقات القانونية والمالية والتنسيق بين المركز والأقاليم ومستويات التقسيم الإداري والسلبيات التي لازمت التطبيق. تشكلت لجنة منبثقة لدراسة مقترحات المؤتمر ورفعت تقريرها وتوصياتها لمجلس الوزراء الذي وافق عليها بقراره رقم (٢١٩) لسنة ١٩٨٨م وتم إعداد مشروعات قوانين للحكم المحلي والإقليمي والعاصمة القومية ولكنها لم تصدر حتى قيام نظام " الإنقاذ الوطني " في ٣٠ يونيو ١٩٨٩م .^(١)

قانون الحكم المحلي لسنة ١٩٩١م:

وقع الانقلاب العسكري الثالث في الثلاثين من يونيو ١٩٨٩م، واستلم الجيش السلطة من احزاب التجمع(الامة والاتحادي والشيوعي والنقابات) وصدرت بعد ذلك العديد من التشريعات التي كانت تهدف الى تثبيت وتفعيل النظام الاتحادي الذي تأسس بصدور المرسوم الدستوري الرابع لسنة ١٩٩١م والذي قام بإلغاء قوانين الحكم الاقليمي الموروثة من النظام المايوي وفترة انتفاضة ابريل وحقبة الديمقراطية الجزئية الثالثة وذلك من اجل اعادة قسمة السلطة وفق منظور واهداف الحكم الاتحادي الجديد. وبموجب احكام الدستور الثالث عشر لسنة ١٩٨٩م صدر قانون الحكم المحلي لسنة ١٩٩١م.^(٢)

(١) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ٧٣.

(٢) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ١٧٤.

تتصر السمات الرئيسية للقانون في فصول سبعة تم إلغاء قانون " الحكم الشعبي المحلي لسنة ١٩٨١م وقانون تنظيم أعمال الأجهزة الإقليمية والمحلية لسنة ١٩٨٦م . وفي الفصل الثاني كيفية تعيين المحافظ واختصاصاته وسلطاته . وخصص الفصل الثالث لأنواع المجالس وبيان إنشائها بأوامر تأسيس تصدرها حكومة الولاية وفق توجيهات الحكومتين الاتحادية والولائية وتحدد " أوامر التأسيس " اسم المجلس وعدد عضويته وحدوده ومكوناته الجغرافية واختصاصاته وسلطاته ونسبة أعضائه المنتخبين والمعنيين وموارده المالية. ولكل مجلس شخصيته الاعتبارية ويختص الفصل الرابع بالمالية والخامس بالأوامر المحلية التي يصدرها المجلس وعقوبات المخالفات ويشير الى تخصيص كل ولاية نسبة لا تقل عن ٢٠% من ميزانيتها لدعم اجهزة الحكم المحلي بالولاية.

وفي الفصل السادس اشارة لسلطة الرقابة والتفتيش بواسطة حكومة الولاية والمحافظ على اعمال المجلس والاورام المحلية.

ويختص الفصل السابع باحكام ختامية منها اشارة لمعاملة الضابط الاداري أثناء التحقيق معه واجراءات انتخاب الأعضاء والجهاز التنفيذي للمجلس والهيكل التنظيمية واختصاصات رؤساء الادارات والوحدات وسلطاتهم. (١)

ولاغراض انتخاب اعضاء المجالس يعتمد المحافظ قائمة أعضاء المؤتمر المحلي المنصوص عنه في النظام الاساسي للمؤتمرات وهو نظام مستحدث لأول مرة بدعوى اتاحة الفرصة لكل المواطنين دون استثناء من المشاركة في ادارة شئونهم بدءا بالمجالس المحلية وانتهاء بالمجالس الولائية والمجلس الوطني الاتحادي.

ارتفع عدد المحافظات الى (٦٦) محافظة واختفت مجالس الحكم الشعبي المحلية القاعدية الكثيرة وانحصرت المجالس المحلية الجديدة في (٢٢٠) مجلسا (١٦) بلدية و (٢٧) مدينة و (١٧٧) أرياف.

اختص المحافظ بمتابعة اعمال المجالس ورفع تقارير عن ادائها وواجه نشاطها لحكومة الولاية والتنسيق بين المجالس في محافظته وتأييد اوامرها المحلية التي تصدرها

(١) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ٧٣.

واحتفظت الولاية بصلاحيه حل أو تعديل أو تعطيل أي مجلس إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك بعد التشاور مع المحافظ المختص.

اختصاصات المجالس المحلية وسلطاتها :-

لم يختلف جدول اختصاصات وسلطات المجلس المرفق بالقانون كثيرا عما كانت عليه بقانون الحكم المحلي لسنة ١٩٥١م والتي تقارب المطابقة الا من بعض التعديلات والاضافات التي اضافت الى المجالس الجديدة اعباء تتطلب مزيدا من الدعم المالي والكوادر المهنية المؤهلة. وانحصرت الاختصاصات الاضافية في :-

*في مجال الاشغال والمرافق العامة انشاء محاكم النظام العام والمطامير والمخازن والحظائر لحفظ الغلال.

*في مجال النظام العام الاسهام في مشروعات حصر اللاجئين والنازحين والعمل على تنظيم حركتهم واقامتهم وتحديد مواقع لدفن الموتى وانارة المقابر وامدادها بالمياه وسائر الخدمات اضافة للرعاية الاجتماعية والتكافل.

*في مجال الصحة العمومية انشاء الرعاية الصحية الاولية ونقاط الغيار والشفخانات واداراتها وصيانتها والاهتمام بخدمات الصحة المدرسية.

*في مجال التعليم والتربية الوطنية انشاء المدارس الاولية وصيانتها والاسهام في انشاء المعاهد الدينية في المستوى الابتدائي وصيانتها.

*في مجال الثروة الحيوانية والخدمات البيطرية اقامة الشفخانات البيطرية ونقاط الغيار البيطرية وادارتها وصيانتها.

*في مجال التجارة والتموين والاسعار تحديد اسعار السلك الاستهلاكية المحلية للجمهور وفقا للسياسات المقررة.

*في مجال الامن الاسهام في انشاء مراكز الشرطة وتوفير احتياجاتها الانسانية ومراقبة الاجانب بالتنسيق مع سلطات الامن بالمحلية. (١)

قانون الحكم المحلي لسنة ١٩٩٥م :-

في الثاني من سبتمبر ١٩٩٥م وعملا باحكام المرسوم الدستوري الخامس لسنة ١٩٩٥م، صدر المرسوم المؤقت لقانون الحكم المحلي لسنة ١٩٩٥م والذي الغى

(١)عباس صالح موسى،مرجع سابق،ص٧٤.

قانون الحكم المحلي لسنة ١٩٩١م، غير انه اشار اشار الى انه لا يترتب على هذا الالغاء الغاء التشريعات الصادرة بموجبه. ومن اهم سماته: (١)

-الجهاز التنفيذي: ويقصد به هيئة الاداريين الذين يقومون بالمهمة التنفيذية بالمحلية.
-المحلية: يقصد بها القاعدة للحكم المحلي بالاشارة الى اي منطقة حسب التقسيمات الجغرافية.

-استبعاد مجلس المحلية: ولاول مرة استبعد كنوع من انواع المجالس.
-سيادة التدابير التنفيذية الولائية تعتبر السلطات والاختصاصات مشتركة بين المحلية والولاية مع مراعاة سيادة التدابير الولائية عند التعارض.
يقوم رئيس الجمهورية بتعيين المحافظ ويكون مسؤولا عن اداء المهام الموكلة اليه بموجب القانون لدى الوالي ومجلس الولاية ورئيس الجمهورية باعتباره عضوا في مجلس وزراء الولاية.

ينشئ مجلس وزراء الولاية وبموجب امر تاسيس في كل محافظة، محليات مدن ومحليات ارياف حسب معايير معينة^(٢).

يختص مجلس المحلية بممارسة سلطات اصدار الاوامر المحلية واجازة الميزانية وارقابة على الجهاز التنفيذي ومراقبة اداء اللجان الشعبية واعتماد مقترحات ميزانياتها.
يكون للمحلية جهاز تنفيذي برئاسة مدير تنفيذي يعينه الوالي على ان يكون امينا لخزينة المحلية.^(٣) يجوز للمجلس في اي وقت ان يطلب اي معلومات من الجهاز التنفيذي او يوجه باجراء اي تحقيق او مراجعة لاي وحدة تابعة له كما يجوز له وبناء على اسباب مقنعة ان يوصي للمحافظ بحاسبة اي من العاملين بالجهاز التنفيذي وفقا لاحكام قانون محاسبة العاملين لسنة ١٩٩٤م.

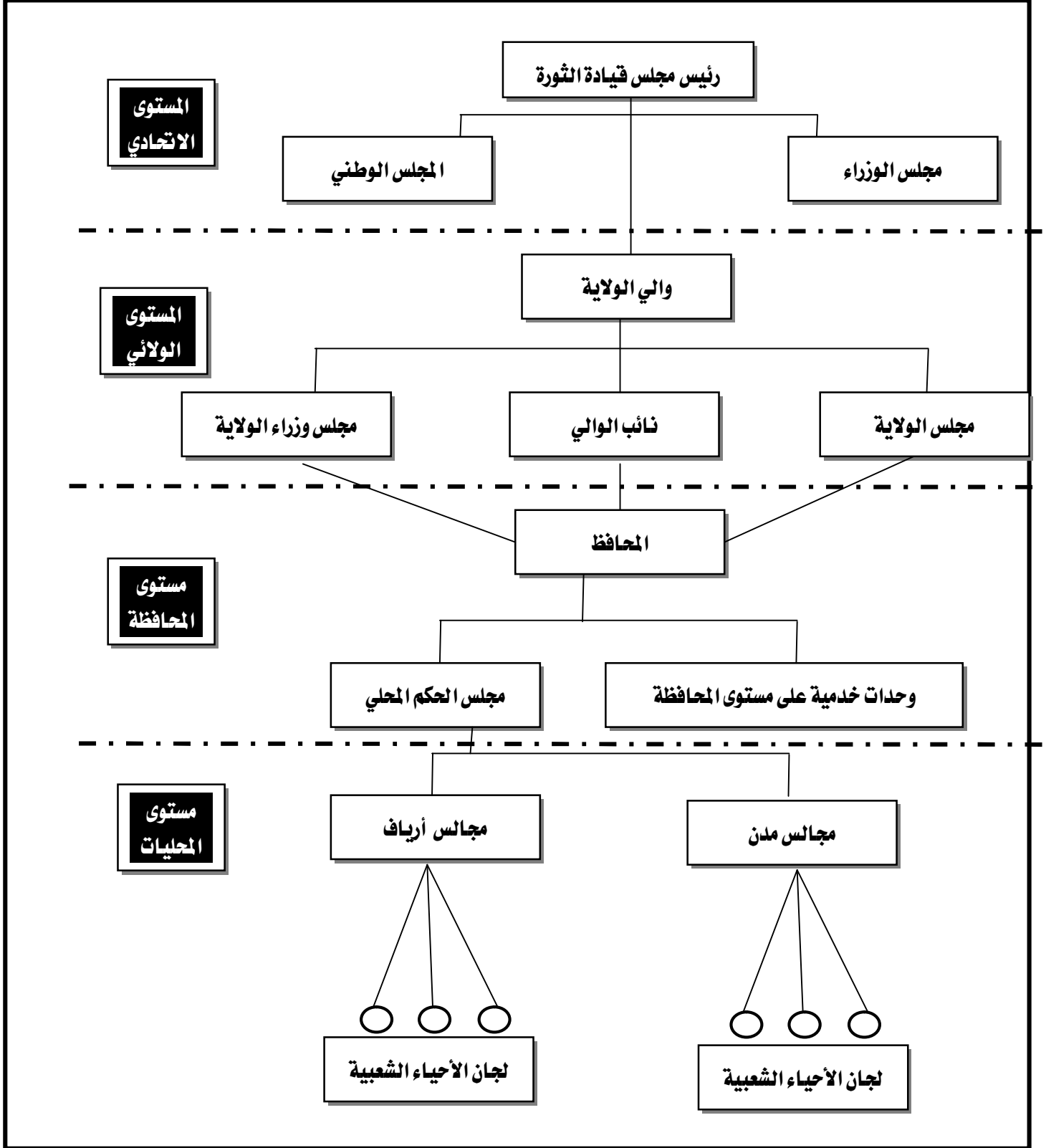
تتكون الموارد المالية للمجلس من الضرائب المختلفة ورسوم والعوائد والاقتراض والعون الذاتي والاسهام الشعبي. كمايكون للجهاز التنفيذي الحق في اعداد مقترحات الميزانية واجازتها بامر محلي ثم يرفع المحافظ ميزانيات المجالس المجازة لحكومة الولاية لاعتمادها. كما يجوز لكل مجلس في حدود الاختصاصات الممنوحة له ان يصدر داخل دائرة اختصاصه اوامر محلية تكون قوة القانون على ان لا تتعارض الاوامر المذكورة مع احكام هذا القانون او اي قانون اخر.

(١) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ١٨١.

(٢) شيخ الدين يوسف من الله، مرجع سابق، ص ٨٠.

(٣) عباس صالح موسى، مرجع سابق، ص ٧٤.

شكل (٣) هيكل مستويات الحكم بالسودان بموجب
المرسوم الدستوري الخامس لسنة ١٩٩٥م



المصدر: شيخ الدين يوسف من الله ، الحكم المحلي خلال قرن (١٨٩٩م-١٩٩٨) ص ١٨١

قانون الحكم المحلي لسنة ١٩٩٨م:-

صدر القانون في مطلع ديسمبر ١٩٩٨م في ستة فصول حوت (٢٩) مادة تناول الفصل الاول قوانين خاصة بالغاء الادارة الاهلية(قانون ١٩٩٠م) وقانون الحكم المحلي لسنة ١٩٩٥م، وتتضمن الفصل الثاني انشاء المحافظة وتعيين اختصاصات وسلطات المحافظ وقانون تقسيم المديرية لسنة ١٩٩١م وقانون اللجان الشعبية لسنة ١٩٩٢م، وجاءت المحليات في الفصل الثالث والتي تنشئها حكومة الولاية بأوامر تأسيس وبموافقة مجلس الولاية مع مراعاة معايير ثلاثة هي عدد السكان المناسب وتجانس السكان من حيث التركيبية الثقافية والاجتماعية والكسب الاقتصادي وتوفير الموارد المناسبة لادارة التنمية والخدمات المحلية .^(١)

والمحلية هيئة ذات شخصية اعتبارية يحدد القانون الولائي(بأمر التأسيس) حدودها الجغرافية وعدد عضوية مجلسها واختصاصاتها وسلطاتها وفقا للسلطات المشتركة والسلطات الولائية الواردة في الدستور (المادة ١١١ و١١٢) والسلطات المشتركة(١٨) والولائية(٩) ويتم انتخاب مجلس المحلية انتخابا جغرافيا تنافسيا مباشرا ٧٥% و ٢٥% بالانتخاب الخاص المباشر أو غير المباشر.

وحددت اختصاصات المحلية ولجانها وجهازها التنفيذي واستحدثت لجنة شئون المجلس،ومن اختصاصات المجلس التوصية لحكومة الولاية بإنشاء الادارات الشعبية ومراقبة ادائها.وهذه الادارات بديلة للجان الشعبية التي الغيت.اما الجهاز التنفيذي فيترأسه مدير يساعده عدد من رؤساء الاقسام وتختار حكومة الولاية المدير من بين المهنيين الاداريين بالولاية أو بالمجال الاتحادي وعنى هذا اختفاء مسمى الضابط الاداري وتوسيع قاعدة الاختيار لمنصب مدير المحلية من الكادر المهني الاداري ولم يعد المنصب حكرا على الضباط الاداريين كما جرت العادة منذ انشاء الحكم المحلي بالسودان بموجب القوانين السابقة.

نجدان نظام الحكم المحلي او الادارة المحلية يهدف الى النهوض بالمجتمعات المحلية وتنميتها على مختلف الاصعدة بالعمل على تنمية قدراتها ومواردها والعمل على تطويرها وحل مشاكلها عن طريق احداث تفاعل داخل الافراد والجماعات بشكل يجعل

(١)قانون الحكم المحلي لسنة ٢٠٠٣م،(م٤-١).

اعضائه يشاركون بانفسهم من خلال مؤسسات الحكم المحلي من اجل تحقيق الاهداف السياسية والادارية والخدمية للمجتمعات المحلية.^(١)

خلاصة القول ان هنالك تباين في مفهوم ووظائف واهداف الحكم المحلي حيث ينطلق كل حسب اثر البيئة والايولوجية السياسية،وبالنظر الى تجارب السودان المتعددة في الحكم المحلي والتي ترجع الى سنين طويلة امتدت من قبل فترة الحكم الثنائي وحتى عهد الاستقلال وما بعد ذلك حتى يومنا هذا نجد ان هذه التجارب تحتاج لمراجعة وتقييم لمعرفة الايجابيات وتعزيزها والوقوف على السلبيات ومعرفة اوجه القصور والعمل على معالجتها وهذا في حد ذاته يعتبر ضرب من ضروب الرقابة على النظم الادارية بما فيها نظم الحكم.

^(١)خالد الحطابي ادم، اثر الحكم المحلي في التنمية المستدامة، دراسة حالة لمحليات الخرطوم-نياالا-القضارف-الدامر- بحث دكتوراة في الادارة العامة مقدم لجامعة النيلين، ٢٠١١م.

المبحث الثالث

الرقابة الادارية في الأجهزة التنفيذية في السودان

أجهزة الرقابة على اعمال الادارة في السودان :-

ويقصد بها تلك التي تقوم بدور رقابي سواء كان اداريا أو قضائيا وذلك للتأكد من مدى سلامة القرارات والتصرفات الادارية.

١/الرقابة الادارية:-ويمكن التمييز فيها بين نوعين:أ/داخلية:وهي التي يقوم بها المدير

داخل وحدات منظمته على ضوء تحديد المهام والواجبات والسلطات ومن انواعها: (١)
- رقابة رئاسية يمارسها الرئيس من قمة الهرم الى المستويات الادارية الادنى، بهدف ضمان حسن سير العمل.

- رقابة وصائية تمارسها الهيئات المركزية على الهيئات اللامركزية التابعة لها، كرقابة الحكومات الولائية على المحليات التابعة لها.

- رقابة متخصصة وقد ظهرت تبعا لكبر حجم المنظمات الانتاجية كديوان شئون الخدمة وديوان المراجع العام.

ب/ رقابة خارجية ومن انواعها: _

- الاجهزة المركزية كالوزارات التي تقوم بمراقبة ومراجعة اداء الوحدات التابعة لها بالمركز والولايات.

- الاجهزة الرقابية التابعة لرئاسة الجمهورية ومجلس الوزراء.

-المجلس الوطني والمجالس التشريعية التي تراقب أداء الجهات التنفيذية الحكومية واستدعائها ومساءلتها متى ما احست ان هنالك تقصير أو تجاوز وهي رقابة مطلقة على كافة الأداء التنفيذي بالدولة في اي جانب من جوانب الأداء، وتتمثل مهامها ايضا في اصدار القوانين المنظمة للاختصاصات وتعديلها والمصادقة على الميزانية والحساب الختامي. (٢)

-اجهزة الرقابة الادارية وهي اجهزة تابعة للدولة لمراقبة الاداء بوجه عام،حيث تقوم بعد ضبطها للانحرافات بالتحقيق في الامر والمحاسبة متى ما ثبتت المخالفة.

(١) زكي مكي اسماعيل، نظم الرقابة الادارية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٠٩م، ص ١٢٤.

(٢) محمد احمد داني، الحكم المحلي، قراءة جديدة، هيئة التربية للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م، الخرطوم، ص ٢١٩.

٣/ الرقابة القضائية: وتعد من أقوى انواع الرقابة ،فمحاكم نظر الطعون الادارية تراقب مدى سلامة القرارات الادارية التي قد تلغيها أو تعدلها أو تؤيدها وفض النزاعات ورد المظالم.

٤/ الرقابة شبه القضائية: وتشمل الاجهزة شبه القضائية او القضاء المتخصص كديوان العدالة للعاملين بالخدمة العامة.

٥/ وزارة العدل :ولها نيابات متعددة ومتخصصة مثال نيابة حماية المستهلك ونيابة حقوق غير المسلمين و تعد من اهم اجهزة الرقابة في السودان ولها قانون ولائحة تنظم تكوينها واختصاصاتها^(١).

٦/القوات النظامية: كقوات الشرطة بمختلف تخصصاتها وقوات الامن والدفاع.

٧/ ديوان المراجعة القومي:هو احد الاجهزة الرقابية الهامة وقد نص عليه في دستور السودان الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م^(٢) بان ينشا ديوان للمراجعة على المستوى القومي يكون مستقلا وان يضع معايير للمراجعة في كل السودان ويتولى الرقابة على الاداء المالي للحكومة القومية بما في ذلك تحصيل الايرادات وانفاق المصروفات وفقا للموازنات المعتمدة من الهيئة التشريعية القومية والهيئات التشريعية الولائية.

-اجهزة الرقابة على اشياء محددة وهي اجهزة تتبع للدولة لمراقبة اداء المنظمات(مثل جهاز رقابة العربات الحكومية).

-هنالك اجهزة رقابية عامة بالمجتمع تقوم بالرقابة الخارجية على المنظمات وتشمل:-
أ/جهاز حماية المستهلك ويراقد الغش التجاري لحماية المواطنين من السلع والخدمات المغشوشة والضارة.

ب/ اجهزة حماية البيئة من التلوث والمخلفات الضارة.

ج/ الصحافة والراي العام وائمة المساجد والدعاة وجماعة الامر بالمعروف والنهي عن المنكر.

^(١)حاج ادم حسن الطاهر،حاج ادم حسن الطاهر،القانون الاداري واجهزة الرقابة على اعمال الادارة في السودان، المكتبة الوطنية،ط٢٠١٢،ص٧٣.

^(٢)دستور جمهورية السودان الانتقالي٢٠٠٥م،٢٠٥.

انواع رقابية اخرى^(١):-

- رقابة ذاتية ويمارسها الفرد على نفسه وعلى ادائه الخاص وتتبع من الضمير والقيم الاخلاقية.

- رقابة اجتماعية وتتمثل في اعراف وتقاليد المجتمع حيث يصف المجتمع الفرد الذي يسلك سلوكا منافيا للاعراف بانه فاشلا او متحررا.

- رقابة استراتيجية وهي نظام يساعد الاداريين على تقييم مدى التقدم الذي تحققه المظنة في تحقيق اهدافها.

جوانب الرقابة في الحكم المحلي:-

يمثل الاشراف والرقابة في الحكم المحلي جوهر العملية الادارية وصمام امان ادائها الفعال ومن اجل حماية افراد المجتمع المحلي من الافعال الحكومية البيروقراطية المقصودة وغير المقصودة التي تهدد امنهم ومصالحهم احيانا ،نبعت الحاجة لتفعيل الاداء الحكومي عبر مساهمة الجهود الشعبية الرسمية وغير الرسمية لذلك تحدد قوانين الحكم المحلي الاطر الرقابية لاعمال المجالس المحلية ،ومن جوانب الرقابة في الحكم المحلي^(٢):-

١/ الرقابة الادارية التنفيذية وتتم عبر اشراف المجلس المنتخب على اداء الجهاز التنفيذي واشراف ورقابة رؤساء الاقسام على معاونيهم عن طريق تقارير الاداء واشراف الوزراء المركزيون او الولاةيون على شؤون المرافق الخاصة بهم وممارسة التفتيش الوزاري للاعمال الخاصة بالمجلس في المرفق المعني ايضا رقابة مجلس الوزراء المركزي او الاقليمي على الاداء التنفيذي للمجالس المحلية.

٢/الرقابة المالية:الادارة المالية هي الجهة المسؤولة عن جمع الايرادات المحلية وضبط الانفاق العام على الخدمات والتنمية وهي معنية ايضا بتطوير المواعين الضريبية والتأكد من حسن الانفاق العام.

٣/ الرقابة التشريعية:في النظام الديمقراطي يمارس التشريع مهام :وضع التشريعات وسن القوانين وتعديلها والغائها-اجازة الموازنات والخطط العامة-اجازة قوانين ولوائح الخدمة

^(١)زكي مكي اسماعيل، نظم الرقابة الادارية، مرجع سابق ، ص١٢٦.

^(٢)محمد احمد داني ،مرجع سابق،ص٢١٨.

العامة-البحث والتفتيش عن طريق اللجان الطارئة او الدائمة-حق نقض الاداء التنفيذي الوزاري وغيره-الرقابة التنظيمية المتمثلة في الاصلاحات الادارية التي يريدها الجهاز التنفيذي ويوافق عليها الجهاز التشريعي.

٤/الرقابة الجماهيرية والاعلامية:وهي رقابة شعبية غير رسمية تتابع اعمال وقرارات المجلس في الشؤون المتعلقة بها،فقد تكون مداولات المجالس المحلية مفتوحة احيانا لحضور الجمهور ليرى بنفسه كيفية الوصول الى بعض القرارات التي يتعلق بتنفيذها بشئونه المحلية.وقد تمارس هذه الرقابة عبر وسائل الاعلام والصحافة وكذلك المحاكم في حالة التنظيمات الكبيرة للجمهور.

ومن أهم أجهزة الرقابة في السودان هيئة المظالم والحسبة العامة والتي تقوم بالتفتيش وتلقي الشكاوي،ومن اهم الاجهزة الرقابية ايضا وزارة العدل بنياباتها المتعددة والمتخصصة والخاصة وكذلك القوات النظامية وديوان المراجعة القومي وبنك السودان وغير ذلك من الاجهزة. (١)

هيئة المظالم والحسبة العامة ودورها في الرقابة :-

صدر قانون القضاء الاداري في ٣١يناير ٢٠٠٥م والغي قانون القضاء الدستوري والاداري لسنة ١٩٩٦م والذي تقلص دوره واصبح قضاء اداريا فقط وليس قضاء دستوريا وذلك بانشاء المحكمة الدستورية المستقلة والتي تولت النظر في الطعون الدستورية وصيانة الحقوق الدستورية،وبصدور قانون القضاء الاداري لسنة ٢٠٠٥م برزت الحاجة العلمية والتطبيقية لمعرفة دور هيئة المظالم والحسبة العامة وغيرها من الاجهزة الرقابية المختلفة في ظل هذا القانون. (٢)

خلفية تاريخية للتجارب التي سبقت تكوين هيئة المظالم والحسبة العامة :-

أولاً:-من المعلوم انه ما من دولة حضارية قامت وازادت ان تبقى الا وكان العدل أحد مقاصدها ذلك ان الانسان مفطور على حب الخير والعدل ويابى الظلم،فمحاربة الظلم فطرة انسانية سليمة، وسعى الحكام والملوك وغيرهم من قبل الى انفاذ العدل بطرق شتى،والسودان يسير على ذات المنوال الفطري. وبدخول الحضارة الاسلامية بالسودان،

(١) حاج ادم حسن الطاهر،امرجع سابق ص٧٣.

(٢) دستور جمهورية السودان لسنة ٢٠٠٥م،١٤٣،ص٣.

بدأ بإزالة المظالم اذا ان القضاء في السودان هو القضاء العادي وديوان المظالم والمحتسب هو نظام الحكم في الاسلام.

حكمت السودان ممالك اسلامية كسلطنة سنار(السلطنة الزرقاء) والفور والدولة المهديية وغيرها، فالسودان قطر جامع متعدد الاغراض والديانات والمعتقدات والاثنيات واللغات واللهجات، كانت الرقابة الادارية مباشرة لصيقة حتى جاء العهد الاستعماري فوضع وسائله للرقابة الادارية.

ثانياً:- في ٢٥/٩/١٩٠٠م تم تعيين رودلف سلاطين باشا مفتشاً عاماً لحكومة السودان وكانت واجباته شبيهه بواجبات المحتسب في بعض جوانبها فكان منها على سبيل المثال:-

- ١/ القيام بالتفتيش على أداء العاملين بالحكومة وتقديم تقارير عنهم.
 - ٢/ تقديم النصح الحاكم العام فيما يتعلق باصدار التشريعات واللوائح والوامر.
 - ٣/ تقديم تقرير شامل عن الحالة العامة بالبلاد.
 - ٤/ ابداء الرأي في شأن الضرائب والعشور وجبايتها.
- ثالثاً:-** في عام ١٩٦٧م انشئت ادارة مستقلة للتفتيش المركزي تابعة لرئاسة مجلس الوزراء برئاسة مفتش عام لا تقل درجته انذاك عن المجموعة الثالثة. كانت اختصاصاته كما يلي:- (١)

- ١/ النظر في الكيفية التي يؤدي بها الموظفون اعمالهم في مختلف الوزارات والتأكد من اجهزة التفتيش بالمصلحة تقوم بواجباتها.
- ٢/ مدى انطباق أعمالهم مع القوانين واللوائح.
- ٣/ التقدم باقتراحات لتحسين الأداء الحكومي وتعديل اللوائح والقوانين في نواحي الضعف التي يكتنفها.
- ٤/ التأكد من أن ملاحظات وتوجيهات المراجع العام التي ترد في تقريره وكتاباته قد اتخذ فيه الإجراء بواسطة الجهات المعنية.
- ٥/ رفع الأمر إلى رئيس الوحدة في حالة المخالفات التي يتم اكتشافها ومتابعة الإجراءات التأديبية التي يلزم اتخاذها بواسطة السلطات المختصة.

(١) حاج ادم حسن الطاهر، مرجع سابق، ص ٧٥.

٦/ له حق الاطلاع على الوثائق والملفات التي تمكنه من أداء عمله ويكون له الحق في استدعاء أي موظف للمثول أمامه.

رابعاً:- الجهاز المركزي للرقابة العامة:- انشأ بموجب القانون رقم(٢) لسنة ١٩٧٠م الصادر في ١٩٧٠/١/٥م ونص القانون على تبعية الجهاز لمجلس الثورة برئاسة رقيب عام(عضو مجلس قيادة الثورة) ونائب يعين بقرار من مجلس قيادة الثورة وأعضاء يعينهم الرقيب العام. وكان المرحوم رائد زين العابدين محمد احمد عبدالقادر الرقيب العام لسنة ١٩٧٠م. ويختص الجهاز بالآتي:-^(١)

١/ البحث والتحري اللازمين للكشف عن اسباب القصور في العمل والانتاج ويشمل ذلك متابعة تنفيذ القوانين بما في ذلك اللوائح والقواعد وغيرها من النظم والاجراءات الادارية والمالية والفنية والكشف عن قصورها والنقد بدراسات ومقترحات لاصلاحها وتعديلها بما يحقق سير الاجهزة العامة بانتظام والارتقاء بمستوى الكفاية الانتاجية لتلك الاجهزة.

٢/ اجراء التحري والتحقيق اللازمين للكشف عن المخالفات المالية والادارية التي تقع من المستخدمين ويشمل ذلك الاهمال في اداء واجبات الوظيفة العامة واساءة استعمال السلطة واستغلال النفوذ.

٣/ اجراء التحريات الادارية للكشف عن الجرائم الجنائية التي يرتكبها المستخدمون أثناء او بسبب مباشرتهم ووظائفهم أو يرتكبها أي شخص آخر وتكون متصلة بأداء واجبات الوظيفة أو الخدمة العامة والعمل على منعها.

خامساً: لجنة الرقابة:- نص الدستور الدائم لجمهورية السودان الديمقراطية لسنة ١٩٧٣م المادة(١٨١) انه:تقوم لجنة من أعضاء مجلس الشعب بالرقابة الادارية وتكون مسؤولة امامه.يحدد القانون طريقة تكوينها واختصاصاتها ووظائفها واجراءاتها ومخصصاتها. علما بأن المجلس الوطني وحسب لوائحه يقوم بالرقابة على أعمال الدولة على سبيل العموم وله لجان متخصصة منها لجنة الحسبة.

(١) حاج ادم حسن الطاهر، مرجع سابق، ص ٧٦.

سادسا:- **جهاز التفتيش الاداري**^(١): - انشيء بموجب القرار الجمهوري رقم (١٦٢) لسنة ١٩٨٠م، ومن اختصاصاته الآتي:-

١/ التفتيش على الاجهزة العامة بهدف معاونة رئيس الجمهورية وحكام الاقاليم ورئيس المجلس التنفيذي العالي والوزراء في العمل على زيادة فاعلية اجهزة الحكم وصرف الاموال العامة عن طريق تقنين الاداء ووسائل تحقيق اهداف الخدمة العامة.

٢/ التحقق من الاستغلال الامثل للمكانيات المادية والبشرية والفنية.

٣/ التأكد من تطبيق وفاعلية القوانين واللوائح والتدابير المنظمة لاجهزة الدولة والتوصية بمراجعتها.

٤/ اجراء الدراسات ووضع النظم والمعايير الخاصة للتفتيش واصدار التوجيهات والنماذج التي يتطلبها العمل.

٥/ العمل على تطبيق النظم واساليب العمل الحديثة للتفتيش وتطويرها والعمل على تنمية مقدرات العاملين بالجهاز.

٦/ العمل على متابعة نتائج التفتيش والتأكد من القيام بالاجراءات الصحيحة اللازمة.

وكان رئيسه المرحوم اللواء محمد عبدالقادر عمر، وبعده تقلد المنصب السيد/هاشم مكايي سيدأحمد.

سابعا:- **قانون الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لسنة ١٩٨٣م:-**

١/ صدر هذا القانون وهو قانون اتحادي مازال ساريا .

الأمر يقصد بها التوجيه الاصلاحى.

النهي: يقصد به المنع الاصلاحى الصادرين من الاشخاص الذين يجوز لهم ذلك.

وحددت المادة ٤ (١) انه (يجوز النهي عن كل امر يخالف الاحكام التي أنزلها الله

ويتسبب في الحاق الضرر والاذى بالفرد أو الجماعة أو يؤدي الى شيء من ذلك).

٢/ ومن امثلة مايجوز النهي عنه: التسبب من العمل الوظيفي أيا كان مركز الشخص أو نوع وظيفته.^(٢)

(١) قانون جهاز التفتيش الاداري لسنة ١٩٨١م، ص ٢٦٩.

(٢) حاج ادم حسن الطاهر، مرجع سابق، ص ٧٨.

ثامنا:جهاز دفع المظالم:- في عام ١٩٨٤م أصدر رئيس الجمهورية قرارا جمهوريا أنشأ بموجبه جهازا لدفع المظالم ومكاتب دفع المظالم وقد حدد القرار اختصاصات الجهاز في الآتي :-

أ) النظر في المظالم المرفوعة لرئيس الجمهورية ضد أي من ممارسات المخالفة للنظم الإدارية أو الإقتصادية أو السياسية أو أي مخالفات للسياسات المعلنة للدولة ورفع تقارير مكتملة بها لرئيس الجمهورية مع أي توصيات كما يجوز لجهاز دفع المظالم من تلقاء نفسه ممارسة هذا الإختصاص وفق شروط واضحة واختصاصات محددة.

ب) النظر في الإلتامسات المتعلقة بإزالة أي ضرر مترتب على حكم قضائي نهائي وفق شروط محددة.

تاسعا:-لجنة دفع المظالم:-في حوالي عام ١٩٩٠م وبعد قيام ثورة الانقاذ الوطني انشيء جهاز سمي(جهاز دفع المظالم) برئاسة الجمهورية وكان فرعا من فروع لجنة الشؤون القانونية والادارية، وينظر هذا الجهاز الى المظالم التي ترفع الى رئاسة الجمهورية وترفع الظلم عن من تجده مظلوما.واستمر هذا الجهاز يعمل حتى صدور قانون هيئة المظالم العامة لسنة ١٩٩٦م،وكانت مكاتبها داخل مباني رئاسة الجمهورية.^(١)

عاشرا:-جهاز الرقابة العامة والتقويم الاداري:-انشيء بموجب قانونه لسنة ١٩٩٥م وتتمثل اختصاصات الجهاز في:-

أ/ التفتيش على الوحدات لمعاونة رئيس الجمهورية والولاة والوزراء في العمل على زيادة فاعلية وكفاءة تلك الوحدات.

ب/ بحث اساليب القصور والخلل في عمل الوحدات ومعالجة ذلك.

ج/ تلقي الشكاوي المتعلقة بأداء الوحدات وممارسة العاملين بالخدمة العامة وبحث اسبابها والعمل على معالجتها مع الجهات المختصة.

د/ الكشف عن المخالفات المالية و الإدارية واجراء التحقيقات الإدارية فيها و احالتها للسلطة المختصة و متابعة ذلك .

ه/ التفتيش على اداء الوحدات .

(١) قانون الرقابة العامة والتقويم الاداري،١٩٩٥،ص٤.

و/ احالة المخالفات الجنائية التي قد يكشفها التفتيش الى السلطة المختصة و متابعتها .
اجراء الدراسات و البحوث حول تحسين اساليب عمل الجهاز و تجويده بما يحقق
اهدافه .يتمتع هذا الجهاز بسلطات واسعة كفلها له القانون كسلطة استدعاء الاشخاص
ذوي الصلة وطلب الاوراق والمستندات وتكوين اللجان المساعدة.

في العام ١٩٩٨ تم حل هذا الجهاز و دمج قانونه و قانون هيئة المظالم العامة
في قانون واحد هو قانون هيئة المظالم و الحسبة العامة لسنة ١٩٩٨ م .

حادي عشر: هيئة المظالم العامة: انشئت في عام ١٩٩٦م بموجب قانون هيئة المظالم
العامة لسنة ١٩٩٦م .^(١) و هي اتحادية تنظر في المظالم العامة و يقصد بها (تلك
المظالم التي تقدم ضد اجهزة الدولة الاتحادية او الولائية بعد استنفاد طالبها طرق الطعن
الاداري او القضائي و تنطوي على ظلم بين) و توجد هيئة ولائية للمظالم .

اختصاصات هيئة المظالم العامة :

تختص الهيئة بنظر المظالم العامة من اجهزة الدولة الاتحادية المرفوعة اليها و
رفع التوصيات بشأنها لرئيس الجمهورية ، كما تختص بالنظر في:

أ/ اللوائح و الاوامر الصادرة من سلطة تنفيذية اتحادية المنطوية على ظلم بين او
مخالفة لأحكام الشريعة الاسلاميه او النظام العام .

ب/ الاضرار المترتبة على الاحكام القضائية النهائية او التي تتجاوزها تلك الأحكام دون
المساس بنهائية الاحكام .

ج/ المظالم الناشئة عن سوء استخدام السلطة او الفساد من اجهزة الدولة الاتحادية
شريطة ان تكون قد استنفذت كافة طرق الطعن المتاحة قانونا لدى الجهات المختصة .

د/ التظلم من اعمال الوزراء و الولاة و شاغلي الوظائف العليا في الدولة فيما لم تفصل
فيه الجهات القضائية المختصة.

ه/ النظر في اي قانون يؤدي تطبيقه الى ظلم بين و رفع مذكرة بالتعديلات المناسبة
لرئيس الجمهورية و رئيس المجلس الوطني .

و/ اي مظالم عامة اخرى من اجهزة اتحادية لم تتيسر معالجتها و ترتب عليها ظلم بين ،

(١) قانون هيئة المظالم العامة، ١٩٩٦م.

سلطات هيئة المظالم :

- أ/ النظر في المظالم المرفوعة اليها .
- ب/ مخاطبة اي من اجهزة الدولة و مؤسساتها للرد على طلبات المظالم العامة و الافادة بالمعلومات او الوثائق و المستندات المتعلقة به .
- ج/ استدعاء اي شخص ترى ضرورة استدعائه للادلاء بمعلومات حول موضوع التظلم.
- د/ اصدار لائحة داخلية لتنظيم اجراءات اجتماعاتها .
- و بناء على توصياتها يصدر السيد رئيس الجمهورية قراره في تلك المظالم و تكون قراراته تلك نهائية و ملزمة للاجهزة الاتحادية ولا تخضع للطعن الاداري امام القضاء ، و كذلك القرارات التي يصدرها الوالي عند تنبيهه لتوصية هيئة المظالم الولائية.
- و كان مقر هذه الهيئة بمباني القصر الجمهوري رئاسة الجمهورية و ظل هنالك حتى قامت هيئة المظالم و الحسبة العامة لسنة ١٩٩٨م فألغي قانونها و احيلت المظالم للهيئة الجديدة و صفت اعماله برئاسة الجمهورية و نقلت الى مقر هيئة المظالم و الحسبة العامة بمكانها الحالي بشارع الجامعة.

المفوض البرلماني (الامبودزمان)

يمثل صورة من رقابة الهيئة التشريعية.استحدث هذا النظام في دولة السويد ١٨٠٩م وهو تاريخ صدور أول دستور لها بعد الانقلاب العسكري على السلطة الحاكمة آنذاك،وطالب بوضع دستور للبلاد.وفي دستور ١٨٠٩م استحدث فيه نظام الامبودزمان كرقيب للحد من تعسف السلطة في استعمال صلاحياتها،واخذت بهذا النظام عدد من الدول الاوربية اضافة للدستور فقد صدر القانون رقم ٩٢٨ في ٢٩ديسمبر ١٩٦٧م متضمنا القواعد القانونية المنظمة لوظائف واختصاصات الامبودزمان ويمكن عرضها فيما يلي:- (١)

- ١/ يشترط في الامبودسمان ان يكون ذا قدرة قانونية ونزاهه وكفاءة.
- ٢/ ان يقوم البرلمان باختياره على ان يتم الانتخاب بواسطة ٤٨ عضو يختارون لهذا الغرض ويشترك في انتخابه ممثلو الاحزاب المختلفة.
- ٣/فترة عمل الامبودسمان ٤ سنوات ويمكن اعادة تعيينه مالم يوجد مانع.

(١)حاج ادم حسن الطاهر،مرجع سابق ، ص ٨٤-٨٥ .

٤/ يلزم باعداد تقرير سنوي للبرلمان يتضمن اعماله طوال العام وماتكشف له من عيوب في القانون ومايقترحه من ميزانيات عامة.

يقوم الامبودزمان بمراجعة أداء أجهزة الدولة المختلفة والتأكد من التزامها بتنفيذ السياسات والقوانين واللوائح الحكومية كما يقوم بوضع الأنماط التنظيمية ومعدلات الأداء المناسب لتلك الأجهزة^(١).

اختصاصاته:-

١/ اقامة الدعوى امام المحاكم المختصة ضمن واقع سلطاته الرقابية على جميع موظفي الدولة المدنيين والعسكريين والا يخرج من اختصاصه الا الملك وأعضاء البرلمان والوزراء فلا سلطة له عليهم.

٢/ ضمان تطبيق القانون تطبيقا سليما على كافة المواطنين وحمايتهم من تعسف السلطة،فهو رقيب على السلطة التنفيذية والقضائية.

٣/ رد الحقوق الى اهلها ورفع ماوقع على المواطنين من غبن.

٤/ يباشر اختصاصه بالتفتيش لمختلف المصالح القضائية والادارية والبوليسية.

٥/ يتلقى الشكاوي دون شروط او اجراءات من مصادرة الصحافة.

٦/ الاطلاع على الوثائق.

٧/ استدعاء الموظفين واستجوابهم.

٨/ لا يحكم.

٩/ لا يصدر اوامر.

١٠/ لا يطلب فتح ملف قضية اغلقت او الغاء احكام صدرت.^(٢)

للرقيب الاداري تسميات مختلفة في الدول منها:-

اجهزة الامبودسمان دولية Puplic Protector حامى الشعب International

Ombudsman Institute(IOI)

(١) ثريا حسن فرح محمد ، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة النيلين ، ماجستير ، ٢٠٠٧م ، ص ٢٤.

(٢) عبدالرازق علي الفحل، القضاء الاداري(قضاء المظالم وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية)، ط٢، دار النوايح للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م، ص١٨٦-١٩٠.

African Ombudsman And مؤسسة الامبودسمان الافريقي
Mediators Association(AOMA)

الامبودسمان نوعان :تقليدي كلاسيكي وهو الذي يعينه البرلمان ويكون مسئولا
لديه باعتبار ان البرلمان هو الرقيب على الاجهزة التنفيذية.

امبودسمان هجين،يكون مسئولا لدى رئيس الجمهورية الذي هو على رأس الاجهزة
التنفيذية ولدى البرلمان وهو سلطة رقابية، فالامبودسمان في هذه الحالة يعتبر هجينا
وهذا الوصف ينطبق على هيئة المظالم والحسبة العامة في السودان.(امبودسمان).

طبيعة هيئة المظالم والحسبة العامة:-

أنشئت هيئة المظالم والحسبة العامة بموجب المادة (١٣٠) من دستور جمهورية
السودان لسنة ١٩٩٨م والتي جاء نصها كما يلي : (١)

١.تقوم هيئة مستقلة تسمى هيئة المظالم والحسبة العامة يعين رئيس الجمهورية بموافقة
المجلس الوطني رئيسها وأعضاءها من ذوي الكفاءة والإستقامة وتكون الهيئة مسؤولة
أمام رئيس الجمهورية والمجلس الوطني .

٢. دون المساس باختصاصات القضاء تعمل الهيئة على الصعيد الاتحادي لرفع الظلم
وتأمين الكفاءة والطهر في عمل الدولة والنظم أو التصرفات النهائية التنفيذية أوالإدارية
ولبسط العدل من وراء القرارات النهائية للأجهزة العدلية .

٣. تعمل الهيئة بالتنسيق مع أجهزة الدولة المختلفة وترفع تقاريرها وتوصياتها لرئيس
الجمهورية أو المجلس الوطني أو أي جهاز عام .

٤. ينظم القانون اختصاصات الهيئة إجراءاتها وشروط خدمة العاملين بها .

٥. تقوم هيئات مظالم وحسبة عامة في الولايات بقانون ولائي يراعي نسق الأحكام
المتقدمة.

ثم صدر قانون هيئة المظالم والحسبة العامة في عام ١٩٩٨م وقد ألغي بموجبه

كل من :-

١. قانون جهاز الرقابة العامة والتقويم الإداري لسنة ١٩٩٥ م .

٢. قانون هيئة المظالم لسنة ١٩٩٦ م .

(١)دستور جمهورية السودان لسنة ١٩٩٨م.

على أن تظل جميع هذه القوانين والقواعد والقرارات الصادرة بموجبها سارية إلى أن تلغى أو تعدل . وقد وردت في قانون هيئة المظالم والحسبة العامة لسنة ١٩٩٨م تعريفات إلى كل من :-

المظلمة العامة : ويقصد بها تأمين الكفاءة وحسن التدبير والطهر في عمل أجهزة الدولة والنظم أو التصرفات النهائية التنفيذية أو الإدارية .

الحسبة هي :- أمر بالمعروف إذا ظهر تركه ونهي عن المنكر إذا ظهر فعله ، وشاهد الحسبة تقبل شهادته ولو لم يكن هنالك نزاع ، ودعوى الحسبة معفية من رسوم المقاضاة، إجرائيا يمكن التبليغ عن أي مخالفة بيئية لدى النيابة المختصة . والحسبة كالحسب تعتبر من مفاخر المرء .

إختصاصات هيئة المظالم والحسبة العامة:- (١)

دون المساس باختصاصات القضاء تعمل الهيئة على الصعيد الاتحادي لرفع الظلم البين وتأمين الكفاءة والطهر في عمل الدولة والنظم والتصرفات النهائية التنفيذية أو الإدارية ويسط العدل من وراء القرارات النهائية للأجهزة العدلية ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تختص الهيئة بالتنسيق مع أجهزة الدولة بالنظر والتقرير في الآتي :-

١. المظالم العامة المتعلقة بأجهزة الدولة .
٢. الأضرار البينة المترتبة على الأحكام القضائية النهائية أو التي تتجاوزها تلك الأحكام دون المساس بنهائيتها .
٣. الأضرار الناشئة عن سوء استخدام السلطة أو الفساد من أجهزة الدولة شريطة أن تكون قد استنفذت كافة طرق الطعن المتاحة قانونيا لدى الجهات المختصة .
٤. الأضرار من أعمال الوزراء والولاة وشاغلي الوظائف العليا في الدولة فيما لا يختص به القضاء .
٥. النظر في أي قانون يؤدي تطبيقه إلى ظلم بين ورفع مذكرة بذلك للجهات المختصة.
٦. أي مظالم عامة أخرى من أجهزة الدولة لم تتيسر معالجتها وترتب عليها ظلم بين .
٧. التأكد من أن أجهزة الدولة تعمل بكفاءة وفاعلية وطهارة بما يستحق سياسات الدولة العامة .

(١) قانون هيئة المظالم العامة، ١٩٩٦م.

٨. التفتيش على أداء أجهزة الدولة بما يتيح التقييم العلمي وإبراز نواحي الإخفاق والإنجاز.
 ٩. التحقق من الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
 ١٠. التأكد من التطبيق الفعال والعاقل للقوانين واللوائح التي تحكم وتنظم النشاط الإداري وعلاقات العاملين فيها .
 ١١. إجراء التحقيقات الإدارية في أي من أوجه قصور وخلل وتكشف عنها أي من إجراءات النشاط الرقابي .
 ١٢. النظر في أي شكاوى عامة متواترة من الأفراد إذا شكلت في مجموعها ظاهرة خلل عام في أداء أي من أجهزة الدولة .
 ١٣. أي مهام أخرى يكلفها بها رئيس الجمهورية أو المجلس الوطني .
- سلطات الهيئة :- (١)**

(أ) طلب المعلومات والوثائق والمستندات المتعلقة بأي موضوع أحيل إليها من أي من أجهزة الدولة .

(ب) إستدعاء أي شخص ترى ضرورة استدعائه للمثول أمامها لإستجوابه للفصل في أي موضوع معروض أمامها .

(ج) التوجيه باتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لكل أوجه القصور والخلل التي تكشفها أعمال النشاط الرقابي .

(د) توجيه جهاز الدولة المعني باتخاذ التدابير الإدارية الوقائية اللازمة .

(هـ) إصدار لائحة داخلية لتنظيم اعمالها .

(و) دراسة اقتراح مشروع موازنة الهيئة .

(ز) اقتراح شروط خدمة للعاملين بالهيئة .

(ح) وضع الهيكل التنظيمي والوظيفي للهيئة ورفع كل ذلك لرئيس الجمهورية .

(ط) رفع تقاريرها وتوصياتها لرئيس الجمهورية أو المجلس الوطني أو أي من أجهزة الدولة بحسب الحال .

وتعتبر قرارات الهيئة ملزمة وواجبة التنفيذ .

(١) قانون هيئة المظالم العامة، ١٩٩٦م.

هيئة المظالم والحسبة العامة وعلاقتها بالأمبودزمان :-

لفظ الأمبودزمان أصبح مصطلحا عاما سهل النطق والحفظ ويعني الجهاز الرقابي لأعمال الدولة الإدارية على وجه الخصوص وهو جهاز قديم أسس في السويد بادئ الأمر وهو يشابه أو يماثل أو يوافق نظام المحتسب في الشريعة الإسلامية .
ونظام الامبودزمان يختلف عن نظام هيئة المظالم اذ هو يعنى بالمسائل الادارية ولا يتدخل في المسائل القضائية بينما تنظر هيئة المظالم فيما وراء الاجكام القضائية الانتهائية دون المساس بنهايتها.

الامبودزمان العالمي ينظر فيما يختص بالقضاء فيما يتعلق بتأخير النظر في القضايا وماشابه ولايتدخل في جوهر الاحكام والنظر فيما ورائها.
والامبودزمان يتبع في الغالب للبرلمان اما هيئة المظالم فترفع تقاريرها لرئاسة الجمهورية والبرلمان وكلاهما يعمل كمؤسسة واستقلال ويوجد نظام الامبودزمان على المستوى الاقليمي في افريقيا وعلى المستوى العالمي والسودان عضو فيهما.

ويقال ان (الامبودزمان) كلمة سويدية مركبة من مقطعين امبودز بمعنى لجنة ومان بمعنى رجل وقد استعمل هذا المصطلح عند انشاء اول جهاز لتحقيق تلك الاهداف في السويد عام ١٨٥٩م. ويرى بعض الفقه ان الفكرة ذات اصل اسلامي يجد جذوره بنظام ديوان المظالم الذي يتولى بسط الرقابة على الولاة والحكام وكبار رجال الدولة وعمالها ونظر المظالم ضدهم فهو قضاء امتزج بالتنفيذ ووسطوة السلطان وفي ذات المسار استهدفت فكرة الرقيب الاداري (الامبودزمان) حماية المواطنين ضد اي انتهاكات لحقوقهم اثناء ممارسة النشاط الاداري. (١)

هيئة المظالم والحسبة العامة الولائية تقوم على ذات نسق الاتحادية .

ديوان المظالم العامة في دستور جمهورية السودان الانتقالي ٢٠٠٥ م:

تنص المادة ١٤٣ على أنه :-

١. تنشأ هيئة مستقلة تسمى ديوان المظالم العامة يرشح رئيس الجمهورية رئيسها واعضاؤها من ذوي الكفاءة والاستقامة ويعتمد عليهم المجلس الوطني ويكون رئيس الديوان مسئولاً لدى رئيس الجمهورية والمجلس الوطني .

(١)بركات موسى الحواتي،موجه القانون الاداري،رسالة ماجستير، جامعة جوبا،٢٠٠١-٢٠٠٢م.

٢. دون المساس بنهائية الاحكام القضائية ينظر الديوان في الشكاوى المتعلقة بمظالم المواطنين المتعلقة بمؤسسات الدولة ولا يجوز للديوان أن ينظر في أي تظلمات إلا بعد أن يستنفذ الشاكي كل طرق ومراحل التقاضي .

٣. على الديوان أن يقدم توصيات او يقترح التعويض لرئاسة الجمهورية او للمجلس الوطني باجراءات يراها ملائمة لضمان الفاعليه والعداله والاستقامه اي اداء مؤسسات الحكومة القوميہ بالتنسيق مع مختلف اجهزة الدولة .

٤. ينظم القانون مهام واجراءات وشروط خدمة اعضاء الديوان والعاملين فيه .

كما تنص المادة ٢٢٦ من هذا الدستور الانتقالي الفقرة (٥) انه :-

تستمر كل القوانين الساريه نافذه ويواصل جميع القضاة والعاملون في الخدمه العامه اداء وظائفهم ما لم يتخذ اجراء آخر وفق هذا الدستور . هذا وقد نص الدستور على ضرورة مراعاة الشفافية والتي أصبحت واحدة من اهم طرق محاربة الفساد وقد أنشئت لها منظمة عالمية وبالتالي فأى غموض في المعاملات وعدم وضوح فيها عدم طرح العقود في المنافسات مثلا ، يعتبر ضربا من الفساد والافساد تحاربه هيئة المظالم وغيرها من الجهات النشطة في هذا المجال.

ديوان المظالم والحسبة العامة في نموذج دستور الولايات الشمالية :-

نصت المادة (٨٥) على أنه :- (١)

١. يقوم ديوان مستقل يسمى ديوان المظالم والحسبة العامة .

٢. يرشح الوالي رئيس الديوان من ذوي الكفاءة والاستقامة ويعتقددهم مجلس الولاية التشريعي .

٣. يكون ديوان المظالم مسئولاً امام الوالي والمجلس التشريعي للولاية ويقدم تقارير بموجب القانون .

٤. دون المساس بنهائية الاحكام القضائية ينظر الديوان في الشكاوى المتعلقة بمظالم المواطنين من مؤسسات الولاية ولا يجوز للديوان النظر في أي تظلمات الا بعد ان يستنفذ الشاكي كل طرق الطعن الاداري ومراحل التقاضي .

(١) دستور ولاية نهر النيل الانتقالي، لسنة ٢٠٠٥م، ص ٣٣.

٥. على الديوان ان يقدم توصيات او يقترح التعويض ويجوز له من تلقاء نفسه ان يوصي للوالي او لمجلس الولاية التشريعي باي اجراءات يراها ملائمة لضمان الفاعليه والعداله او الاستقامه لاداء مؤسسات الحكومة الولائية وذلك بالتنسيق مع مختلف اجهزة الولاية .

٦. ينظم القانون مهام واختصاصات واجراءات عمل ديوان المظالم والحسبة العامة وشروط خدمة العاملين به .

تشكيل لجنة حسبة بالولايات الجنوبية :-

بعد التوقيع على اتفاقية نيفاشا بكينيا والتي صارت جزء من دستور جمهورية السودان الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م فقد اصبح للولايات الجنوبيه وضع خاص بها ولها مجلس تشريعي برلماني خاص ودستور خاص ، هذا وقد تقرر في سبتمبر ٢٠٠٦م تكوين لجنة برلمانية للحسبة من مهامها متابعة الاداء المالي للجهاز التنفيذي الى جانب الولايات الأخرى والتي منها ديوان المظالم العامة ومقره مدينة جوبا وديوان المراجع العام وذلك في الولايات الجنوبيه حسب قرار حكومتها .

ان تقرير انشاء لجنة للحسبة خطوة موفقة اذ انها بمثابة الرقيب الاداري ونأمل ان يتبع ذلك هيئة لازالة المظالم العامة احتسابا .

كان هذا قبل اعلان الجنوب دولة منفصلة عن الشمال بموجب الاستفتاء الذي جرى في يناير ٢٠١١م .

ترى الباحثة وحسبما ورد اعلاه ،وبمتابعة التنوع والتجديد الذي يطرا على اجهزة الرقابة وبالتالي تجديد مهامها واختصاصاتها ،اعترافا وتاكيدا على اهمية الدور الرقابي على كافة الاجهزة والمؤسسات بالدولة لمتابعة سير العمل فيها ومن ثم اتخاذ الاجراءات المناسبة للتقويم والتصحيح.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

المبحث الاول: نشأة وتطور حكومة ولاية نهر النيل

المبحث الثاني: الهياكل الإدارية في نظام الحكم الولائي (ولاية نهر النيل).

المبحث الثالث: الرقابة الإدارية في الأجهزة التنفيذية (ولاية نهر النيل).

المبحث الاول

نشأة وتطور حكومة ولاية نهر النيل

الموقع الفلكي: تقع إلى الشمال من ولاية الخرطوم التي تعتبر عاصمة جمهورية السودان. تقع ولاية نهر النيل بين خطي طول ٣٢ و ٣٦ شرقاً ودائرتي عرض ١٦ و ٢٢ شمالاً. تبلغ مساحتها ١٣٠٤٦٠.٥٩ كلم.

الموقع الجغرافي: يحدها من الشمال جمهورية مصر العربية ومن الشرق ولاية البحر الاحمر ومن الجنوب ولايتي كسلا والخرطوم ومن الغرب الولاية الشمالية.

السطح والتضاريس: يعتبر سطح ولاية نهر النيل منبسطة مسطحة بصفة عامة

ويتراوح الارتفاع بين (٦٠٠-١٠٠) قدم فوق سطح البحر ويكون فيه الانحدار من الشرق والغرب في اتجاه النيل وتتخلله بعض الهضاب والسلاسل الجبلية كسلسلة معقد السبلوقة الناري ويمثل نهر النيل اهم ظاهرة جيمورفوجية في سطح الولاية وهو يخترق الولاية من الجنوب الى الشمال كما تجري بالولاية العديد من الاودية الموسمية التي تصب بنهر النيل واهمها اودية العوتيب والهواد.

التربة: تقع الولاية في نطاق تربات شبه الصحراء وهي تربات رملية وحصوية بالاضافة الى رسوبيات حجر الرمل النوبي وصخور الاساس. ومن انواع التربة فيها التربة الطينية وتربة القوز.

المناخ: - يسود المناخ الصحراوي وشبه صحراوي الذي يتميز بارتفاع درجة الحرارة، وتتميز الولاية بشح الامطار ونقل الامطار كلما اتجهنا شمالاً وتتراوح الأمطار من ١٥٠ ملم جنوباً إلى ٢٥ ملم شمالاً، ساعد هذا المناخ الحار الجاف في الصيف البارد الجاف في الشتاء على انتاج الحبوب والفواكه خاصة المانجو والموالح.

السكان: - يبلغ عدد سكان الولاية ١.١٥٧.٩١٧ نسمة وفقاً للتعداد السكاني الخامس لسنة ٢٠٠٨م ويقدر عدد سكانها حالياً ١.٣٨٧.٥١٣ نسمة وفقاً للاسقاطات السكانية للعام ٢٠١٥م ويلعب توزيع الموارد الطبيعية خاصة المياه دوراً رئيسياً في توزيع السكان.^(١)

(١) الجهاز المركزي للإحصاء، ٢٠٠٩م.

الموارد الطبيعية

أ/الأراضي الزراعية :-تقدر الأراضي الصالحة للزراعة بـ ٦٠٠.٢٨٩.٣ فدان .

ب/الغطاء النباتي:-يشمل المراعي الطبيعية والغابات حيث تبلغ مساحة القطاع الشجري بالولاية حوالي ٥٠٥.٧٦٨ فدان أما المراعى حوالي ٤٠٠٠٠ كلم مربع.

ج/الموارد المائية:-تشمل المياه السطحية ويمثلها نهر النيل ونهر عطبرة بالإضافة إلى الأودية والمياه الجوفية حيث يبلغ مخزون الحوض الجوفي النوبي ٣٠٠ مليار متر مكعب تبلغ نسبة الاستهلاك السنوي منها ٨٠ مليون متر مكعب تعوض سنويا من الأمطار وفيضانات نهر النيل وعطبرة.

د/الأنشطة الاقتصادية:-تعتبر الزراعة الحرفة الرئيسية بولاية نهر النيل حيث يتم انتاج القمح والبقول المصري والحمضيات اضافة للبلح. وتعتبر الولاية الاولى بالسودان في انتاج المحاصيل البستانية والأعلاف. ويوجد بها اكثر من ٣٠ مشروع زراعي منها : مشاريع الامن الغذائي (عطبره، الدامر، بربر) مشروع الزيداب الزراعي وهو اول مشروع زراعي بالسودان، انشأه الإنجليز منذ العام ١٩٠٥م)، ومشاريع كلي، الكتياب، العاليا، قندتو وحوض ود حامد وغيرها.

كما يعمل عدد مقدر من السكان بالرعي والتجارة كذلك يعمل قطاع كبير بهيئة السكة حديد وبقية القطاعات الحكومية والمؤسسات الاخرى، بجانب العمل في مصانع الاسمنت وهي صناعة مزدهرة بالولاية كما يعمل عدد مقدر بتعدين الذهب خاصة محلية ابوحمدم. وبها كثير من المعادن غير المستغلة كالمايكا فالولاية غنية جدا بهذا المعدن الهام. (مرفق خريطة موقع ولاية نهر النيل ، ملحق رقم (٢)

القبائل السائدة:تعتبر ولاية نهر النيل معقل قبيلة الجعليين بفروعها المختلفة اضافة الى قبائل المناصير-الرباطاب-الشايقية-العبادة-الكواهلة-والدناقلة. (١)

حاضرة الولاية:الدامر عاصمة ولاية نهر النيل والتي تحدها ولاية الخرطوم من الجنوب، وولايتي كسلا والبحر الأحمر في الشرق والولاية الشمالية في الغرب وجمهورية مصر العربية من الشمال. وتقع بين نهر النيل ونهر عطبرة. وتمتاز بتاريخها العريق، وشهرتها

(١)<http://www.sudapedia.sd/ar/content/163>

الدينية. وبها مكتب الوالي والأمانة العامة للحكومة، والمجلس التشريعي، ومعظم الوزارات، والدوائر الحكومية.

التقسيم الإداري

- وتتكون من ٧ محليات يرأس كل محلية معتمد المحلية. وهذه المحليات هي:-
(الدامر- عطبرة- شندي- المتممة- ابو محمد -البحيرة- بربر).
- محلية الدامر وتبلغ مساحتها ٣٢ ألف كلم مربع، عدد السكان ٢٨٤ ألف نسمة.
- محلية عطبرة وتبلغ مساحتها ٣.٨ ألف كلم مربع، وعدد سكانها ١٣١ ألف نسمة.
- محلية شندي وعدد سكانها ٢٦٨ ألف نسمة.
- محلية بربر المدينة التاريخية والتي عاشت أزهى فصول عمرها في العهد التركي بالرغم من أنها من مدن العهد المروي النوبي القديم. ويبلغ عدد سكانها ١٦٠ ألف نسمة. (مرفق خريطة محليات ولاية نهر النيل - ملحق رقم (٣))

اهم المدن:-

مدينة الدامر أكبر مدن الولاية وهي العاصمة ، وتقع بين نهر النيل ونهر عطبرة وبها رئاسة الحكومة الولائية. والمجلس التشريعي، ومعظم الوزارات، والدوائر الحكومية وبعض كليات جامعة وادي النيل.

كما يوجد بها أكبر سوق للإبل في السودان. والعديد من مصانع الاسمنت وتمتاز بتاريخها العريق، وشهرتها الدينية. فهي مركز عريق للطرق الصوفية حيث توجد بها خلاوي المجاذيب للقران الكريم وبها مكتب الوالي والأمانة العامة للحكومة، مدينة عطبرة والتي تعتبر من أكبر وأهم المدن السودانية وتسمى بعاصمة الحديد والنار نسبة لرئاسة السكك الحديدية والورش المركزية لصيانة القاطرات وهي مدينة تجارية لأنها تعتبر ملتقى طرق من بورتسودان وحلفا ومروي كما تعتبر مدخل للولاية من الناحية الشمالية وبها العديد من المؤسسات الرسمية للدولة من وزارات وكليات وجامعات وهئية الإذاعة والتلفزيون ، و تضم ورش السكك الحديدية الناقل الوطني.

مدينة شندي والتي تعتبر من أقدم المدن في السودان ولها ميزة تاريخية حيث كانت عاصمة لقبيلة الجعليين ورمز لفخرهم. فهي المدينة التي قتل فيها إسماعيل باشا ابن محمد علي حاكم مصر في ذلك الوقت وكانت بعدها أشهر حرب انتقامية في تاريخ السودان التي قادها الدفتردار ضد السودانيين والجعليين خاصة. كما تعتبر مركز اداري

وتجاري عريق وتقع في نطاق زراعي كثيف حيث تشتهر بانتاج البصل والبقوليات والموالح والبرسيم. ترتبط بجسر مع مدينة المتمة التاريخية غرب النيل.

مدية بربر: هي مدينة تاريخية عريقة من مدن العهد المروي النوبي القديم وقد كانت مركزا تجاريا اداريا هاما ابان العهد التركي المصري وملتقى طرق تجارية، بها بعض كليات جامعة وادي النيل. (1)

البنيات الأساسية:-

النقل والمواصلات:- السكة حديد:

موقع الولاية المميز جعل خطوط السكك الحديدية تخرج منها جميع الاتجاهات إلى العاصمة الخرطوم وميناء بورتسودان ومدينة وادي حلفا في أقصى شمال الجمهورية مع الحدود المصرية .

ورئاسة السكة الحديد الكائنة بعطبرة تعطي اقتصاد الولاية ميزات عظيمة حيث تسهل إجراءات الشحن ومتابعة المشحون من البضائع والمعدات هذا الوضع يجعل الولاية مركزاً للتصنيع والتخزين وإعادة التعبئة حيث نقل المواد من وإلى جميع ولايات السودان.

تطرح هيئة سكك حديد السودان خطة خمسية طموحه (٢٠٠٧ . ٢٠١١) تهدف لرفع طاقة النقل لأقصى مدى إضافة لتشييد خط جديد موازي لخط الخرطوم بورتسودان على أحدث المواصفات (بزيادة السرعة ١٠٠ كلم / ساعة وتخفيض كلفة النقل بما لا يقل عن ٣٠%) ولاشك أن التطورات الايجابية في السكة حديد سينعكس مردودها في المقام الأول على ولاية نهر النيل.

الطرق والكباري:

خلال الخمس سنوات الأخيرة شهدت الولاية تشييد مجموعة من الطرق المسفلتة أهمها .:

طريق الخرطوم / عطبرة / هيا / بورتسودان

طريق عطبرة / بربر / العبيدية / أبوحماد

طريق عطبرة / مروي / دنقلا / ودايحلغا

(1) كلثوم محبوب احمد دفع الله-اوضاع ومستقبل القطاع الرعوي التقليدي على الحزام النيلي بوسط شمال السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم كلية الاداب ٢٠٠١م.

طريق النيل الغربي امدرمان / الحقنة / المتمة / أمالطيور (العمل جاري)

هذا بالإضافة للطرق الترابية الأخرى المهمة الرابطة مع الولايات الأخرى.

عانت الولاية في السابق من عدم وجود كباري تربط شرقها مع غربها على جانبي

نهر النيل ، وشمالها بجنوبها على جانبي نهر عطبرة لكن بحمد الله تم تنفيذ مجموعة من

الكباري في إطار الطرق القومية العابرة للولاية.

الكباري المنفذة والجاري تنفيذها في الولاية:

الكبري	المحلية	ملاحظات
عطبرة الجديد	عطبرة / الدامر	تم التشييد في ٢٠٠٤م
العكدا/ام الطيور	الدامر / عطبرة	تم التشييد في ٢٠٠٩م
شندي / المتمة	شندي / المتمة	تم التشييد في ٢٠٠٩م
بربر/ابوحراز	بربر	تم اعداد الدراسة

تجدر الإشارة هنا إلى أن حركة النقل والترحيل بالولاية تشهد نشاطاً متزايداً.

كما أن هذه القطاعات شهدت توسعاً هائلاً وإقبالاً مطرداً من المستثمرين.

النقل الجوي بالولاية: في حال تنفيذ الخطة الموضوعة لتأهيل مطار عطبرة فسيمكن

ذلك من لعب دور مهم في ربط مراكز الإنتاج بالولاية بمراكز الاستهلاك إقليمياً وعالمياً.

الكهرباء: بحمد الله تتمتع الولاية بإمداد كهربائي مستقر بعد ربطها بالشبكة القومية

للكهرباء، وذلك بعد قيام سد مروى.

خدمات التعليم: تنتشر مؤسسات التعليم الحكومية الأكاديمية والحرفي على مستوي مدن

وأرياف الولاية وذلك بكافة مراحل (الأساس-الثانوي-الجامعي) إضافة إلأن الولاية

تحظى بالعديد من مؤسسات التعليم الفني الحرفي.

خدمات الصحة: تحظى الولاية بوفرة المؤسسات الصحية من المستشفيات التعليمية

والمخصصة والريفية ونقاط الغيار والمراكز الصحية والمستوصفات في القطاعين العام

والخاص.

مراكز البحوث العلمية: توجد بالولاية مراكز بحوث علمية زراعية وبيطرية مؤهلة تعمل بها

كوادر ذات كفاءة عالية مزودة بوسائل وأدوات الفحص العلمي.

-توجد بالولاية ورش للصيانة وتصنيع قطع الغيار بأحدث الآليات في القطاعين العام والخاص

الجهاز المصرفي: يوجد بالولاية ٢٧ مصرفاً تقدم كلها خدمات مصرفية ممتازة وتنفذ الولاية

سياسات حرية حركة النقد المحلي والأجنبي وحرية حركة العمالة المحلية والأجنبية.

المقومات السياحية:-

تتميز الولاية بالعديد من المواقع الاثرية والسياحية فقد كانت مهد للحضارات المروية القديمة ذائعة الصيت كاثار مملكة مروى في منطقة (البجراوية-كبوشية) الحالية شمال مدينة شندي، وموقع النقعة والمصورات في حدود الولاية الجنوبية التي يوجد بها معبدي الشمس والأسد وهي مهد مملكة النساء الشهيرة حيث قصر النساء وكذلك منطقة السبلوقة السياحية-الشلال السادس-والتي تعد جميعها قبلة للسياحة من داخل وخارج البلاد وقد صاحبها قيام عدد من الاستراحات والفنادق . وهي بلا شك تسهم بصورة كبيرة في تنمية اقتصاديات الولاية. (ملحق رقم ٤)

بكل المقاييس، يعتبر كل هذا تطوراً هائلاً في خدمات الولاية ،هذا فضلاً عن المساعي الجارية لترقية خدمات المياه ، وتحديث أجهزة الإعلام والاتصالات حيث تتوفر شبكات الألياف الضوئية وخدمات الانترنت وشبكة المعلومات، مع توفر خدمات كلشركات الهاتف المحمول الولاية (سوداني- إم تي إن- كنار- زين) كل ذلك يدعم موقف الولاية كثيراً في استقطاب الاستثمارات الجادة.

المبحث الثاني

الهيكل الإداري في نظام الحكم الولائي (ولاية نهر النيل).

الولاية والدستور:

ولاية نهر النيل هي إحدى ولايات جمهورية السودان ويمارس الحكم فيها ذاتيا في إطار الحكم اللامركزي على النحو الذي يحدده دستور جمهورية السودان لسنة ٢٠٠٥م ودستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م. (١)

وتكون حدودها الجغرافية وعاصمتها وفقا لما يحدده القانون القومي، ويقوم الحكم فيها على مستوى ولائي ومحلي وفق ما يحدده الدستور والقانون، وتزاعي الولاية عند تصريف مهام الحكم احترام مستويات الحكم المختلفة وتباشر مهامها وتمارس سلطاتها بما يحقق عدم التغول على سلطات ووظائف تلك المستويات ويعزز التعاون والمساعدة والدعم وينمي التواصل بين مستويات الحكم كافة.

يشتمل قانون ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م على ثمانية ابواب رئيسية

تنقسم بدورها الى فصول وهي:-

١/الولاية والمبادي الموجهه والواجبات والحقوق.

٢/السلطة التنفيذية الولائية وتكوينها.

٣/السلطة التشريعية للولاية.

٤/الاجهزة القضائية بالولاية والاجهزة العدلية الاخرى.

٥/التنظيم والاجهزة الاخرى.

٦/الحكم المحلي.

٧/ المسائل المالية والاقتصادية.

٨/ احكام عامة وختامية.

السلطة التنفيذية الولائية :-

تتكون السلطة التنفيذية الولائية من الوالي ومجلس وزراء الولاية حسب نص

المادة (١٩) من قانون ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م. (٢)

(١) دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م، ص ١.

(٢) مرسوم ولائي رقم (٢) لسنة ٢٠١١م، ص ١.

أ/ اختصاصات الوالي:-

- ١/ يمثل الوالي رئيس الجمهورية بالولاية وهو رئيس حكومة الولاية ويمثل ارادة الشعب وسلطان الولاية وسيادتها.
- ٢/ يصون امن الولاية وسلامتها ومراعاة حقوق مواطنيها.
- ٣/ يشرف على المؤسسات الدستورية والتنفيذية وتقديم نموذج للقيادة في الحياة العامة.
- ٤/ يمثل سلطان الولاية وحسن ادارتها.
- ٥/ رئاسة مجلس وزراء الولاية.
- ٦/ تعيين وزراء الولاية ومعتمدي المحليات وشاغلي المناصب الدستورية الاخرى بالولاية.
- ٧/ يدعو الهيئة التشريعية الولائية للانعقاد.
- ٨/ ابتدار مشروعات التعديل لدستور الولاية وقوانينها والتوقيع عليها.
- ٩/ اصدار المراسيم الولائية والمراسيم المؤقتة.
- ١٠/ اختيار نائبه من بين وزراء الولاية.
- ١١/ رئاسة لجنة امن الولاية.
- ١٢/ تعيين القضاء الاهليين بالولاية بناء على توصية رئيس الجهاز القضائي بالولاية.
- ١٣/ تعيين شاغلي المناصب القيادية العليا للخدمة المدنية الولائية.
- ١٤/ أي اختصاصات اخرى يحددها الدستور الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م أو دستور الولاية الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م او القانون.
- ١٥/ يشرف على الشؤون السياسية.
- ١٦/ يشرف على محور اجهزة الحكم.
- ١٧/ يشرف على محور الدفاع والامن.
- ١٨/ يشرف على محور العلاقات الخارجية.
- ١٩/ يشرف على محور الاجهزة العدلية.
- ٢٠/ يشرف على محور التخطيط الاستراتيجي.
- ٢١/ يشرف على محور الاستثمار.
- ٢٢/ يشرف على محور المجلس الاعلى للحكم الولائي والمحلي.
- ٢٣/ يشرف على محور ديوان العدالة للعاملين.
- ٢٤/ يشرف على محور ديوان المظالم والحسبة العامة.

تتخذ هذه الاختصاصات عبر مكتب الوالي والامانة العامة للحكومة.

ب/ اختصاصات الامانة العامة للحكومة: - (١)

- ١/ متابعة اعداد جدول الاعمال والاجندة لمجلس حكومة الولاية مع الاخ الوالي والقيام باعمال السكرتارية للمجلس وتمثل الامانة الزراع التنفيذي لمجلس حكومة الولاية.
- ٢/ متابعة تنفيذ قرارات الوالي وقرارات مجلس حكومة الولاية.
- ٣/ الاشراف على المراسم والعلاقات العامة على مستوى الولاية.
- ٤/ اعداد تقارير الاداء السنوية من بعد تنسيقها مع الوزارات ووحدات الحكم الولائي والمحلي.
- ٥/ توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار (دعم القرار).
- ٦/ تنسيق المكاتبات الرسمية بين المستوى الاتحادي والولائي عبر المجلس الاعلى للحكم اللامركزي.
- ٧/ المعلومات والشبكات والحكومة الاليكترونية.
- ٨/ رصد الاصداء السياسية والاعلامية لاداء الجهاز التنفيذي الولائي وقياس الراي العام حول ادائه.

ج/ مهام مجلس وزراء حكومة الولاية: - (٢)

- تكون لمجلس وزراء حكومة الولاية المهام التالية المنصوص عليها بالمادة (٢٢) من دستور الولاية الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م:-
- ١/ التخطيط العام لمسيرة سلطان الولاية وادارتها.
 - ٢/ ابتدار مشاريع القوانين والمراسيم المؤقتة.
 - ٣/ ابتدار مشروع الموازنة العامة للولاية واي اتفاقات او تدابير تعرض على مجلس الولاية التشريعي.
 - ٤/ اجازة السياسات والخطط لاي وزارة او قطاع وزاري.
 - ٥/ تتلقى التقارير عن الاداء التنفيذي بالوزارات والمحليات للمتابعة والتنسيق والقرار او للمحاسبة عن التنفيذ.

(١) مرسوم ولائي رقم (٢) لسنة ٢٠١١م، ص ٤.

(٢) مرسوم ولائي رقم (٢) لسنة ٢٠١١م، ص ٥.

٦/ وضع اللوائح المنظمة لآعماله.

٧/ أي اختصاصات او سلطات اخرى تخول له بموجب القانون.

مسميات وزارات حكومة الولاية:- (١)

١/ وزارة المالية والاقتصاد والقوى العاملة.

٢/ وزارة الزراعة والري والغابات.

٣/ وزارة التربية والتعليم والمعارف.

٤/ وزارة الثروة الحيوانية والمراعي.

٥/ وزارة الشؤون الاجتماعية والارشاد.

٦/ وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة.

٧/ وزارة الصحة والسكان.

٨/ وزارة الثقافة والاعلام والتصالات.

٩/ المجلس الاعلى للشباب والرياضة.

لكل وزارة وزير ومدير عام وادارات واقسام متخصصة ،كما لكل منها

اختصاصات ومهام عديدة تتفاوت حسب طبيعة عمل كل وزارة .

اختصاصات الوزراء:-

١/ قيادة الوزارة في كافة المجالات ويعتبر رئيسها الاعلى طبقا لمبدأ المسؤولية الشخصية والتشاور الجماعي حول القضايا الاساسية ويتحمل المسؤولية عن نشاط الوزارة بشكل كامل امام الوالي ومجلس الحكومة ومجلس الولاية التشريعي.

٢/ الاشراف على الوزارة وفقا للقوانين وتوجيه اداراتها ورسم وتنفيذ سياساتها في حدود السياسة العامة لحكومة الولاية وفقا للقوانين واللوائح والقرارات النافذة.

٣/ اصدار القرارات والوامر التنظيمية لادارة الوزارة وتنفيذ مهامها وواجباتها المرسومة.

٤/ الاشراف على مرؤسيه وتوجيههم لتنفيذ اهداف الوزارة ومهامها.

٥/ الاشراف على وضع خطط الوزارة ومتابعة تنفيذها واعداد التقارير عن مستوى انجاز قرارات مجلس الحكومة الى المجلس حسب النظم.

(١) مرسوم ولائي رقم (٢) لسنة ٢٠١١م، ص٦.

٦/ تشكيل المجالس واللجان الاستشارية ولجان العمل المتخصصة وتحديد مهامها وفقا للنظم.

٧/ التنسيق مع الوزراء المعنيين في اطار المسؤولية في كل ما يدخل في نطاق عمل الوزارة.

٨/ الاشراف على اعداد خطط وبرامج التاهيل والتدريب ومتابعة مستوى التنفيذ.

٩/ أي مهام اخرى يكلفه بها الوالي أو مجلس الحكومة.

اختصاصات الامناء العامين والمدراء العامين للوزارات ورؤساء الدوائر: - (١)

١/ مسئول لدى الوزير من حسن الاداء بالوزارة او الدائرة.

٢/ المشاركة في اقتراح السياسات والخطط ومساعدة الوزير في الاشراف على التنفيذ.

٣/ متابعة تنفيذ مهام الوزارة واعداد البرامج والخطط ومتابعة تقييم مستوى الانجاز.

٤/ الاشراف على سير العمل وتبسيط اجراءاته وتطوير اساليبه.

٥/ الاشراف على الادارات العامة واتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان تنفيذ واجباتها.

٦/ الاشراف على اعداد التقارير والدراسات والابحاث المرفوعة من الادارات.

٧/ تمثيل الوزارة عندما يكون التمثيل في مستواه.

٨/ القيام باي مهام اخرى يكلفه بها او يفوضها له الوزير.

انشاء المحلية وامر تاسيسها: -

تنشأ المحلية بموجب امر تأسيس تصدره الحكومة بموافقة المجلس التشريعي

للولاية، ويحدد امر التاسيس الاتي: - (٢)

١/ اسم المحلية ومقر رئاستها.

٢/ عدد اعضاء المجلس المحلي.

٣/ اسماء المدن والاحياء والقرى والفرقان.

يجب ان تحتفظ كل محلية بصورة من امر تاسيسها وخارطة جغرافية معتمدة من

سلطات المساحة بالولاية وموقع عليها من الوالي والمجلس وتكون متاحة للجمهور

للاطلاع عليها في المجلس المحلي ومكتب المعتمد والوالي.

(١) مرسوم ولائي رقم (٢) لسنة ٢٠١١م، ص ٢٠.

(٢) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠١٣م، ص ٣.

الوحدات الادارية:-يجوز لحكومة المحلية بتوصية من المعتمد وبموافقة المجلس المحلي انشاء وحدات ادارية بالمحلية، ويحدد قرار الانشاء مهام واختصاصات الوحدة الادارية وحدودها الجغرافية ومكوناتها من الاحياء والقرى والفرقان والمناطق الصناعية والاسواق. سلطات واختصاصات المحلية:-

١/ تختص المحلية بتقديم الخدمات وتحسين الاوضاع الاجتماعية والمعيشية والتنمية لسكان المنطقة وممارسة السلطات والصلاحيات المحددة في هذا القانون والجداول الملحقة به.

٢/ امن المحلية.

٣/ الاشراف على اداء الوحدات الادارية واللجان الشعبية.

٤/ أي اختصاصات تكلفها بها الحكومة.

كما يجوز للمحلية ان تفوض سلطاتها واختصاصاتها للوحدات الادارية التابعة لها.

تكوين حكومة المحلية:-

١/ تتكون حكومة المحلية من المعتمد والمدير التنفيذي ومديري الادارات العامة بالمحلية.

٢/ يكون جميع العاملين مسئولين عن تصريف مهامهم وأداء واجباتهم لدى المدير التنفيذي.

٣/ يكون للمحلية هيكل تنظيمي ووظيفي تجيزه الحكومة من سبعة ادارات عامة وتحدد اللوائح مهام واختصاصات تلك الادارات وهي:-^(١)

أ/ الادارة العامة للتربية والتعليم والمعارف.

ب/ الادارة العامة للصحة والسكان.

ج/ الادارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية والري والغابات والمراعي.

د/ ادارة الشؤون المالية والاقتصادية.

هـ/ الادارة العامة للشئون الهندسية.

و/ الادارة العامة للشئون الاجتماعية والشباب والرياضة.

ز/ الادارة العامة للثقافة والاعلام والاتصالات.

^(١) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠١٣م، ص ٤.

٤/ يعين المعتمد مديري الادارات العامة بالتشاور مع الوزراء المختصين.

سلطات واختصاصات الحكومة المحلية:-

- ١/ التخطيط العام لمسيرة سلطات المحلية وادارتها.
- ٢/ ابتدار مشروع الموازنة العامة للعام للمحلية واي اتفاقات او تدابير تعرض على مجلس المحلية.
- ٣/ اجازة السياسات والخطط لاي ادارة.
- ٤/ تلقي التقارير عن الاداء التنفيذي للادارات العامة والوحدات الادارية للمتابعة والتنسيق لاتخاذ القرار المناسب أو المحاسبة عند التقصير.
- ٥/ وضع اللوائح المنظمة لاعمالها.
- ٦/ أي اختصاصات او سلطات أخرى تحول لها من الحكومة أو بموجب قانون.

تعيين واعفاء المعتمد:-

- يكون لكل محلية معتمد يعينه ويعفيه الوالي ويكون مسئولاً لدى الوالي والمجلس الاعلى عن الادارة الحسنة للمحلية.
- سلطات واختصاصات المعتمد:- (١)

- المعتمد هو المسئول التنفيذي الاعلى بالمحلية ويكون مسئولاً امام الوالي والمجلس المحلي عن الاداء العام للمحلية، ويختص بالآتي:-
- ١/ العمل على حسن ادارة المحلية وفقاً لمبادئ الحكم الرشيد.
 - ٢/ رئاسة لجنة امن المحلية والحفاظ على امنها وسلامة مواطنيها.
 - ٣/ رئاسة مجلس حكومة المحلية.
 - ٤/ ابتدار مشروعات الاوامر المحلية ورفعها للمجلس المحلي بعد عرضها على حكومة المحلية.
 - ٥/ التعبئة الجماهيرية والاستنفار في الشأن الوطني العام.
 - ٦/ استقطاب الجهد الشعبي والدعم الجماهيري للتنمية والخدمات.
 - ٧/ قيادة العمل الاجتماعي بالمحلية.
 - ٨/ رعاية شئون المنظمات وترشيد جهودها.

(١) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠١٣م، ص ٥.

- ٩/ تقوية النسيج الاجتماعي ومكوناته الثقافية وأعرافه الموروثة.
 - ١٠/ تمثيل المحلية رسميا في المناسبات الدينية والقومية.
 - ١١/ تطوير علاقات حسن الجوار مع المحليات الأخرى.
 - ١٢/ إنشاء وحل اللجان الشعبية بموافقة المجلس المحلي.
 - ١٣/ التصديق بالصرف على بنود الميزانية ومتابعة تنفيذ ميزانية التنمية.
- يجوز لأي من الوزراء الولايتين تفويض بعض سلطاته للمعتمد فيما يلي المحلية.
- فيما عدا المفروضات المالية يجوز للمعتمد في حالة غياب المجلس المحلي إصدار أوامر محلية مؤقتة على أن تعرض هذه الأوامر في أول اجتماع للمجلس المحلي للتقرير بشأنها.

تعيين المدير التنفيذي^(١):

- يعين الوالي بتوصية من المعتمد مديرا تنفيذيا للمحلية من ذوي المؤهلات والخبرة والكفاءة من بين الإداريين المهنيين ويكون مسئولا أمام المعتمد وحكومة المحلية.
- مهام واختصاصات المدير التنفيذي
- تكون للمدير التنفيذي المهام والاختصاصات الآتية :-
- ١/ ينوب عن المعتمد في حالة غيابه ويمارس كافة مهامه.
 - ٢/ ينوب عن المعتمد في رئاسة لجنة الأمن بالمحلية.
 - ٣/ يتابع تنفيذ وتوجيه الصرف على بنود الميزانية.
 - ٤/ يشرف على أداء الإدارات المتخصصة بالمحلية وينسق بينها.
 - ٥/ يعتمد مقترحات الموازنة مع الجهاز التنفيذي ويرفعها للمعتمد.
 - ٦/ يتابع أداء الوحدات الإدارية بالمحلية.
 - ٧/ يضع خطة عمل المحلية بالتنسيق مع المعتمد ومدراء الإدارات العامة ويعد تقارير الأداء.
 - ٨/ أي مهام أخرى يكلف بها من حكومة المحلية أو المعتمد.

(١) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠١٣م، ص ٦.

لجنة امن المحلية :-

يكون لكل محلية لجنة امن برئاسة المعتمد تختص بالمحافظة على الامن العام ويجوز لها في سبيل ممارسة هذه السلطة اتخاذ كل الوسائل والاجراءات القانونية اللازمة ويكون مقرها رئاسة المحلية.

ترفع لجنة المحلية توصياتها للجنة امن الولاية ،كما يجوز لها تكوين لجان امن فرعية بالوحدات الادارية لاغراض محددة على نسق لجنة المحلية.

تكوين المجلس المحلي :- (١)

يكون لكل محلية مجلس محلي منتخب وفقا لقانون انتخابات المحلية بولاية نهر النيل لسنة ٢٠١١م.

اختصاصات المجلس المحلي :-يكون المجلس المحلي مختصا بممارسة السلطات

التالية:-

١/ اجازة مشروعات الاوامر المحلية.

٢/ اجازة خطة عمل المحلية للتنمية والخدمات.

٣/اجازة الموازنة السنوية للمحلية.

٤/ الرقابة على اداء حكومة المحلية.

٥/ الموافقة على انشاء وحل اللجان الشعبية والوحدات الادارية.

٦/ قيادة برامج التبيئة والاستنفار بالمحلية.

٧/ أي مهام اخرى تفوض او توكل اليه قانونا.

اللجان الشعبية :-

تنشا في كل حي أو فريق لجنة شعبية بموجب قرار يصدره المعتمد بتوصية من المدير التنفيذي بموافقة المجلس المحلي، وتحدد اللوائح اجراءات تكوين اللجان الشعبية ، كما يحدد القانون اختصاصاتها ومهامها.

١/ تكون للجان الشعبية ممارسة الاختصاصات والمهام الآتية:-

أ. العمل علي تزكية المجتمع ومحاربة المظاهر الاجتماعية السالبة وفقاً للقانون

ب. اقتراح الخدمات الاساسية ومتابعة تنفيذها مع الوحدة الادارية

(١) قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠١٣م، ص ١١..

- ج. إستقطاب الجهد الشعبي لمقابلة الخدمات المحلية انشاءً وتسيراً
- د. الاشراف علي مجالس الاباء والجمعيات الخيرية ودور العبادة ومراكز محو الامية ورياض الأطفال
- هـ. المشاركة في أعمال النظافة وترقية وتنظيم خدمات صحة البيئة وحفر ونظافة مصارف الأمطار
- و. المشاركة في إعداد خطط ومشروعات درء الكوارث وإغاثة المنكوبين
- ز. مراقبة المباني غير المشروعة والحجوزات غير المقننة والتعدي علي الميادين العامة والاراضي الولائية والتبليغ عنها
- ح. تحرير الشهادات الادارية موقعاً عليها من الضباط الثلاثة واعتمادها لدي المحلية
- ط. أي مهام توكل اليها من الجهات المختصة في جمع وتوزيع الزكاة وتحصيل العوائد والرسوم والضرائب المحلية
- ي. إنارة وتسوير وحماية المقابر بالتنسيق مع السلطات المختصة والجمعيات الخيرية والمنظمات الطوعية
- ك. المشاركة في مشروعات استزراع الغابات وحجز الغابات الشعبية وحماية المراعي وفتح خطوط النار
- ل. المشاركة في ترسيم حدود حرمت القري وفتح المسارات وتوسيم حدود المشاريع الزراعية والاستثمارية بالمنطقة
- م. المشاركة في حملات التطعيم للأطفال وحملات التطعيم الأخرى
- ن. التبليغ المبكر عن الاوبئة الخطرة علي صحة الإنسان والحيوان والجوارح والآفات الزراعية
- س. المساعدة في منع التلوث
- ع. أي مهام أخرى توكل اليها من المحلية
- ٢/ وضع لائحة داخلية لتنظيم أعمالها
- الموارد المالية للجنة الشعبية :-
- وتتكون من رسوم اصدار الشهادات والخدمات الادارية والنسبة التي تحددها لها المحلية من مشاركتها في تحصيل الرسوم والضرائب ونسبة عائدات إستثمارات المحلية - التبرعات والهبات والدعم الشعبي .

السجلات المالية للجان الشعبية: تحتفظ اللجنة الشعبية بسجلات وبيانات الإيرادات وتخضع للمراجعة.

أجل اللجنة الشعبية: عامين من تاريخ تكوينها.

حدود اللجنة الشعبية: يجوز حلها بقرار من الأغلبية المطلقة من أعضاء مؤتمر اللجنة الشعبية في إجتماع قانوني علي أن يتم إنتخاب اللجنة الجديدة في مدة أقصاها شهر. من أهم المتطلبات التي يجب أن تصاحب بسط الحكم اللامركزي ومكوناته من ولايات ومحليات وأقسام إدارية مختلفة مرونة القوانين واللوائح وذلك لمواكبة التغيرات والمستجدات التي قد تطرأ لاحقاً ويظهر ذلك في شكل المراسيم المؤقتة وبعض التعديلات التي تقتضيها الضرورة شريطة أن لا تتعدى جوهر القانون أو اللوائح الإدارية.

المبحث الثالث

الرقابة الادارية في الأجهزة التنفيذية (ولاية نهر النيل).

تظهر اهمية الرقابة على اداء الجهاز الادارى بأنها عنصر حيوي و هام بالنسبة لكافة العمليات الادارية الاخرى من "تخطيط _ تنظيم _ توجيه" اذ يوجد دائماً و بين تلك العمليات _ نظراً لاستمراريتها و تفاعلها معها _ تلازم و ترابط له اثاره الايجابية على كيفية انجاز العمل الادارى .

ونعني بالرقابة الادارية هنا، الرقابة التي تمارسها حكومة ولاية نهر النيل بنفسها على انشطتها المختلفة وهي الوسيلة التي عن طريقها تتأكد الحكومة من ان الاهداف تتحقق بكفاية واثقان وسرعة. طبقاً لما هو محدد بقوانين العمل العام .

بمعنى ان الادارات الحكومية تراقب نفسها بنفسها من خلال ممارسة رقابة الرئيس الادارى على اعمال مرؤسيه او القيادات الادارية على اعمال او أنشطة التنظيمات الادارية التي تقوم عليها او الادارة العليا على المستويات الوسطى والدنيا وهكذا تراقب كل رئاسة وحدة او تنظيم او قيادة او ادارتها العليا ما يصدر من أنشطة واعمال ادارية من هذه الوحدة ، او التنظيم الادارى.

وترتبط الرقابة هنا باهداف الحكومة وبالاهداف التي تسعى كل وزارة وكل هيئة لتحقيقها ومن هنا يصبح وضوح الاهداف مطلباً ضرورياً للرقابة الفعالة وبعبارة اخرى يمكن القول بانه ما دامت الرقابة تهدف الى التاكد من تحقيق الاهداف بكفاية فان طبيعة هذه الاهداف ومداهها وما ترمز اليه وكل ما يتصل بها تصبح عناصر على درجة كبيرة من الاهمية ويتحتم وضوحها التام بالنسبة لكل العاملين والمراقبين بالولاية.

كما يجب ان تكون هنالك وحدة فكر بالنسبة لكل من العاملين والمراقبين بالنسبة لما يمكن ان تنميه هذه الاهداف فوضوح الاهداف وتحديدتها يسهل من مهام مراقبة اوجه النشاط المؤدية لتحقيق هذه الاهداف.

ومن ناحية اخرى فقد حدث تطور ملحوظ في اهداف الرقابة هذا التطور جعل مهمة الرقابة لا تقتصر على مجرد التاكد من ان اوجه النشاط الحكومي تمارس في حدود القوانين واللوائح والتعليمات وانما التاكد من انها تمارس بكفاية واقتصاد وسرعة في حدود القانون واللوائح والتعليمات.

لذا فان مهمة الرقابة على الاجهزة الحكومية ليست هي مجرد التاكد من ان الاعمال والخدمات تؤدي فحسب بل التاكد من انها تؤدي بافضل طريقة ممكنة وتعطي

افضل النتائج للمنتفعين بها داخل الولاية تحت افضل ظروف متاحة للقائمين بادائها وكل هذا في اطار العوامل التي تفرضها طبيعة النشاط وذلك من خلال وضوح المهام والاختصاصات.

ومن حيث المعايير الرقابية ترى الباحثة ان الرقابة الإدارية في ولاية نهر النيل، يجب ان تعتمد على مجموعة من الوسائل الرقابية المتنوعة مثل التقارير والتفتيش ونظام السجلات والمراجعة والضبط الداخلي والإشراف الإداري الذي يعتبر اداة تنظيمية الا ان هدفها هو هدف رقابي ، مما يؤكد ترابط العمليات الادارية ببعضها البعض،-عند القيام بمهمتها الرقابية، على ان تتسم هذه المعايير بالمرونة والملاءمة لطبيعة العمل والبساطة والسهولة للاجراءات الادارية والممارسة بصورة جيدة تساعد القائمين عليها في سرعة اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

وبما ان فاعلية الادارة العامة فى القيام بمثل تلك المهمة يتطلب وجود نظام دقيق للرقابة ويرتبط بنظام متطور للمعلومات والتخطيط^(١). لذلك نجد ان وجود نظم حوسبة ونظم اتصال جيد ،من المعينات الضرورية والهامة لانفاذ عملية الرقابة، وكذلك متابعة اداء اللجان والمتابعة الميدانية وتوفير الامكانيات البشرية والمادية لقيام وتنفيذ نظم الرقابة الجيدة بالولاية.

هذا بالنسبة لنظم الرقابة الادارية اما بالنسبة للقائمين بالعملية الرقابية نفسها فلا بد لحكومة ولاية نهر النيل من مراعاة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال اتباع معايير واضحة لاختيار العاملين في اجهزة الرقابة الادارية من حيث الكفاءة والمؤهلات والخبرة بالاضافة لتمتعهم بالقيم والاخلاق، واستشعار المسؤولية الشخصية للوظيفة العامة ،ايضا ومن حيث اتباع السلوك القويم واحترام قوانين العمل واخلاقياته وممارسة الرقابة الذاتية على انفسهم ،ذلك لما يتطلبه العمل الرقابي من نزاهة وشفافية وابتعاد عن المؤثرات الشخصية والتعسف والمحاباة وحتى يكونوا قدوة حسنة لمن هم تحت رقابتهم.

لذا فان ارتباط الرقابة بطبيعة النشاط الحكومي قد جعل مهمة الرقابة على الحكومة في العصر الحديث اكثر صعوبة واكثر ضرورة فالحكومة الان تمارس نشاطها

(١) عثمان اسماعيل حميد ، حمدى مصطفى المعاز ، مرجع سابق ، ص (٤٤١)

في عديد من الميادين الجديدة الفنية والعلمية ،وهذا يتطلب بالضرورة انماط جديدة من الرقابة الفنية والمراقبين المؤهلين في شتى ميادين التخصص^(١)
صور وأجهزة الرقابة الادارية بولاية نهر النيل:-

بما ان ولاية نهر النيل هي احدى ولايات السودان فهي استنادا على دستور جمهورية السودان الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م تعتمد النظام اللامركزي الديمقراطي التعددي للحكم.^(٢) لذلك لابد ان تكون صور واجهزة الرقابة فيها نماذج مصغرة لاجهزة الرقابة في السودان والتي تم التعرض لها في فصل سابق من هذا البحث مع بعض الاختلافات الطفيفة التي تقتضيها طبيعة وبيئة العمل، فهي جميعها تعبر عن جهود منظمة لوضع معايير للاداء تتسق مع الاهداف التخطيطية وتصميم نظم معلومات عكسية من اجل مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء القياسي المخطط مسبقا لمعرفة وتحديد عما اذا كان هنالك انحراف عن مسار الانشطة المخططة والمبرمجة واتخاذ اي فعل من شأنه تامين توجيه الموارد التنظيمية واستخدامها بكفاية وفعالية ادارية ونتاجية وذلك لارتباط مفهوم الرقابة ارتباطا مركزيا بفعالية اداء المديرين ونجاح مهامهم سواء كانت مالية او انتاجية او اداء افراد داخل التنظيم الاداري.^(٣)

ومع ان مهمة الرقابة الادارية هي من صميم مهام كل المسؤولين في الاجهزة بالولاية، الا ان ضخامة العمل وتعقده قد ادت الى ضرورة نشوء او قيام اجهزة رقابة متخصصة لتعين الادارات المختلفة بالولاية في مهامها الرقابية. لذا كان لابد من وجود اجهزة رقابية متخصصة في ولاية نهر النيل وهي المعنية بالقيام بالادوار الرقابية كل جهاز حسب تخصصه وطبيعة عمله وذلك للتأكد من ان القرارات والتصرفات الادارية سليمة.

١/الرقابة الادارية:-قد تكون رقابة داخلية داخل الاجهزة الادارية للولاية حيث تقوم بمراقبة قراراتها ومدى سلامتها حسب التسلسل الاداري والهيكلية في داخلها ، كالوزارات والادارات والمحليات والمصالح المختلفة داخل الولاية.حيث تحتكم هذه الرقابة الى

(١)إيلي تكلا-عبداللطيم درويش،مرجع سابق،ص٥٤٢.

(٢)دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م.

(٣)محمد احمد داني مرجع سابق،ص٢٠١.

القوانين واللوائح التي تنظم العمل الاداري، فمن مهام مجلس الوزراء مثلا ان يتلقى تقارير عن الاداء التنفيذي بالمحليات للمتابعة والتنسيق والقرار او للمحاسبة عند التقصير.^(١) كما قد تكون خارجية و تمارسها الجهات الادارية التي تكون الجهاز التنفيذي والاداري للولاية ذات المهام الواجب تنفيذها داخل الحدود الادارية او الجغرافية لها، بهدف ضمان احترام القانون وحماية المصلحة العامة للولاية.

٢/ الرقابة التشريعية:- وتتمثل في مجلس الولاية التشريعي الذي يمثل الارادة الشعبية للولاية في التشريع والتخطيط ومراقبة التنفيذ والمحاسبة ومن اهم اختصاصاته مراقبة الاداء التنفيذي.^(٢) وعلى مستوى المحليات تمارس مجالسها التشريعية ذات المهام وتتمتع بذات الصلاحيات داخل محلياتها.

٣/ الرقابة القضائية:- وتسد ولاية القضاء بالولاية الى جهاز مستقل اداريا وماليا عن السلطتين التشريعية والتنفيذية وهو الجهاز القضائي بالولاية.^(٣) وتعد من أقوى انواع الرقابة ، فمحاكم نظر الطعون الادارية بالولاية تراقب مدى سلامة القرارات الادارية التي قد تلغيها أو تعدلها أو تؤيدها وفض النزاعات ورد المظالم. كما يتولى المستشارون القانونيون بالولاية مهمة تقديم النصح لحكومة الولاية واجهزتها وتمثيلها في التقاضي والتحكيم ولهم التوصية بمراجعة قوانين الولاية والسعي لحماية الحقوق العامة والخاصة لمواطني الولاية وتقديم المساعدة القانونية وفقا للقانون.

٤/ الرقابة شبه القضائية:- وتشمل الاجهزة شبه القضائية او القضاء المتخصص كديوان العدالة للعاملين بالخدمة المدنية بالولاية لسنة ٢٠٠٧م^(٤)، وينظم قانونه مهامه واختصاصاته حيث يختص بالنظر والفصل في تظلمات العاملين بالخدمة المدنية الولائية وذلك دون المساس بالحق في اللجوء الى القضاء.^(٥)

٥/ الخدمة المدنية: وهي جماع العاملين بالولاية لتنفيذ المهام الموكلة اليهم ، وتلتزم الولاية العدالة في التعيين في الوظائف العامة الولائية وتكون الكفاءة العلمية هي الاساس

(١) دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م، ص ٨.

(٢) دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م، ص ١١.

(٣) دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م، ص ٢٠.

(٤) ملحق التشريع للجريدة الرسمية، العدد الثالث، ملحق (١)، ص ١.

(٥) دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م، ص ٢٢.

لشغل وظائف الخدمة المدنية الولائية حيث لايجوز التمييز ضد اي مواطن سوداني مؤهل بسبب الدين او العرق او الجهة او الجنس او معتقداته السياسية ،كما ينظم قانون الخدمة المدنية الولائي الوظائف الولائية وواجبات الخدمة المدنية كما ينظم شروط خدمة العاملين بها وحقوقهم ومحاسبتهم. (١)

٦/ الديوان الولائي للمظالم والحسبة العامة:له قانون يسمى قانون ديوان المظالم والحسبة والحسبة العامة بولاية نهر النيل لسنة ٢٠٠٧م وهو ينظم مهام واختصاصات واجراءات عمل الديوان وشروط خدمة العاملين فيه.

دون المساس باختصاص القضاء وبالتنسيق مع اجهزة الولاية والمحليات يختص الديوان بالأتي:- (٢)

أ/رفع اي ظلم ناتج عن سوء استخدام السلطة او الفساد من اي اجهزة الولاية او المحليات او ينتج عن الاضرار من اعمال الوزراء او المعتمدين او شاغلي الوظائف القيادية العليا بالولاية وذلك بعد استنفاد المتضرر كافة طرق الطعن الاداري والقضائي المتاح له قانونا.

ب/اعانة المظلوم في ايصال مظلته للجهات المختصة.

ج/ متابعة اجهزة الولاية في تنفيذ احكام القضاء المتعلقة بالمسائل الادارية.

د/ تامين الكفاءة والطهر والشفافية في اجهزة الولاية والتأكد من ان الخدمة العامة تؤدي للجمهور بكفاءة ومساواة دون تجاوز للقانون او محاباة او اساءة استعمال السلطة.

هـ/تفتيش اجهزة الولاية لكشف اوجه القصوروالخلل والعمل على معالجتها مع الجهات المختصة والتأكد من ان اجهزة الولاية تعمل دون تنازع في الاختصاصات.

و/دراسة القوانين المنظمة للعمل باجهزة الولاية والتأكد من انها كافية لتحقيق اهدافها وابداء الراي بشأنها للجهات المختصة.

ز/النظر في المظالم العامة لمعالجتها مع الجهات المختصة متى ماقدمت احتسابا وتلقي الشكاوي والمقترحات التي تتعلق باداء اجهزة الولاية وممارسة العاملين بها والتحقق فيها والعمل على معالجتها.

(١)دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م،ص٢٢.

(٢)ملحق التشريع للجريدة الرسمية،العدد الثالث،ملحق (١)،ص١٢.

ح/ اي مهام اخرى يكلفه بها الوالي او المجلس.

ز/ النظر في المظالم العامة لمعالجتها مع الجهات المختصة متى ما قدمت احتسابا وتلقي الشكاوي والمقترحات التي تتعلق باداء اجهزة الولاية وممارسة العاملين بها التحقيق فيها والعمل على معالجتها.

٧/ المجلس الاعلى للاصلاح الاداري:-^(١) انشاء المجلس الاعلى للاصلاح الاداري بولاية نهر النيل بموجب المادة (٥) من قانون الخدمة المدنية بالولاية لسنة ٢٠٠٧م ويشكل بقرار من مجلس الوزراء بتوصية من الوزير يحدد فيه اختصاصاته وسلطاته. يتبع المجلس اداريا للوالي باشراف مسئول الخدمة المدنية بالولاية وفنيا للمجلس الاعلى للاصلاح الاداري(وزارة العمل والاصلاح الاداري).

مهام واختصاصات المجلس:-^(٢)

١/ وضع الاسس والضوابط التي تحكم برامج وخطط الاصلاح الاداري بغرض رفع مستوى الاداء في الخدمة المدنية بالولاية بالتنسيق مع الوحدات ذات العلاقة.

٢/ اجازة السياسة العامة للاصلاح الاداري على المستوى الولائي وفق خطط التنمية ونظم الموارد البشرية المعتمدة وتحديد غاياتها والاهداف المطلوبة وطرق تنفيذها مع الجهات ذات الصلة.

٣/ تضمين الاصلاح الاداري في خطط التنمية الولائية وفق نظم ادارة الموارد البشرية المعتمدة والموجهات العامة للدولة.

٤/ الموافقة على الميزانية والخطة لمجلس الاصلاح الاداري.

٥/ اعداد الاطر البشرية المؤهلة للقيام بعملية الاصلاح الاداري.

٦/ وضع النظم والمعايير والموجهات العامة لعمل مراكز البحوث الادارية للوفاء بمتطلبات التقدم في مسارات الاصلاح الاداري للعاملين بالخدمة المدنية الولائية بالتنسيق مع الجهات المختصة.

٧/ العمل على نقل مفاهيم واهداف الاصلاح الاداري للاجهزة الحكومية والمؤسسات والمراكز المعنية بالتطوير الاداري وتحديد الاتجاهات والصيغ الرئيسية لعملية الاصلاح.

(١)لائحة تنظيم اعمال المجلس الاعلى للاصلاح الاداري ولاية نهر النيل ٢٠١٦م.

(٢)لائحة تنظيم اعمال المجلس الاعلى للاصلاح الاداري ولاية نهر النيل ٢٠١٦م.

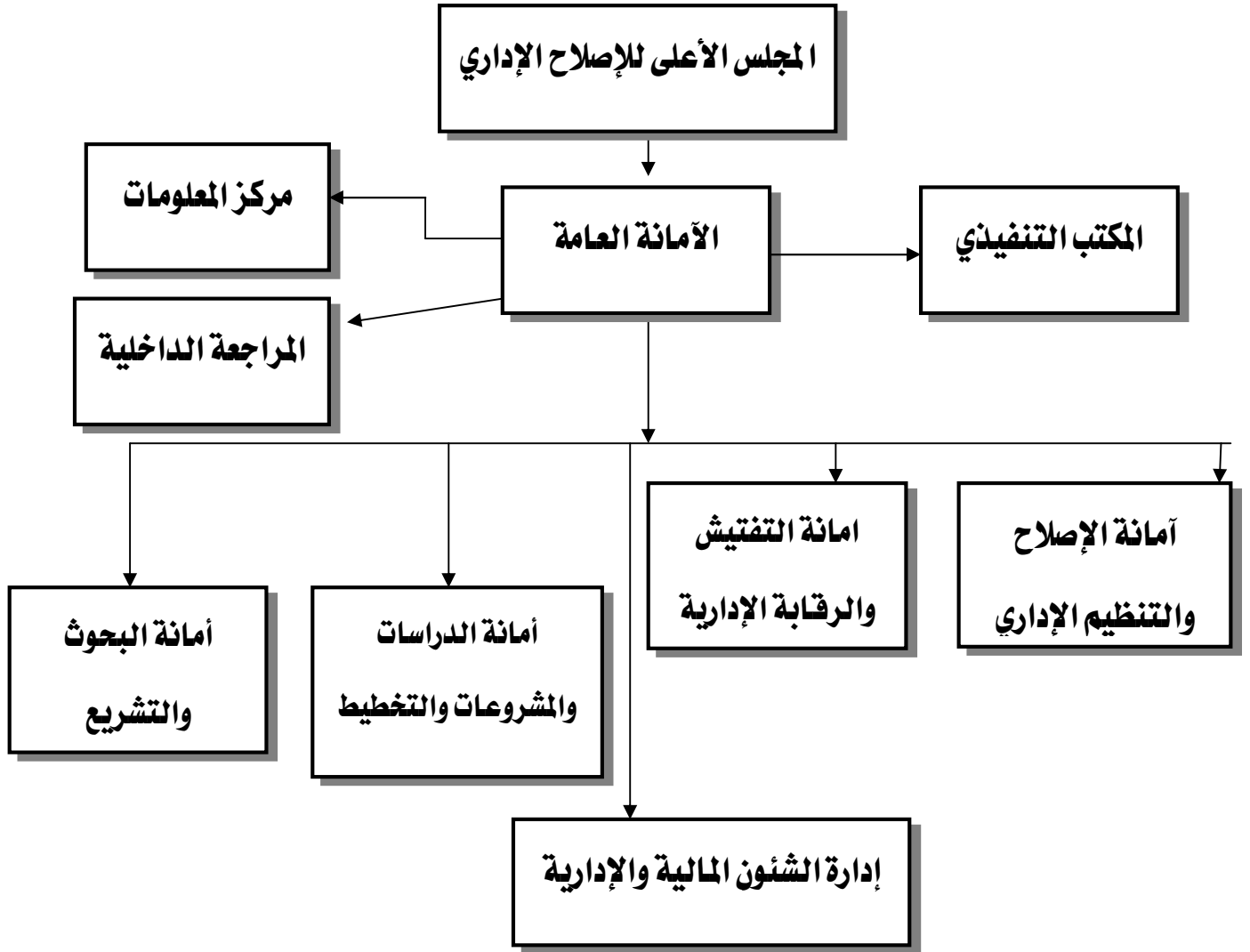
- ٨/ اعداد مقترحات تعديل التشريعات ذات الصلة بالاصلاح ورفعها للوزير .
- ٩/ التنسيق بين الوحدات والجهات المختصة بالاصلاح الاداري والتطوير الاداري بمستويات الحكم المختلفة لتنفيذ الاتفاقيات والبروتوكولات والخطط الخاصة بالاصلاح لتأمين الاستفادة القصوى منها .
- ١٠/ العمل على احداث تغييرات جوهرية في مفهوم الخدمة المدنية وتحديد دورها ومصادرها ومهام مؤسساتها وعلاقتها مع المؤسسات الاخرى الاجتماعية والاقتصادية في اطار الولاية .
- ١١/ الاستفادة من قاعد البيانات والمعلومات والاحصاءات الخاصة بالعاملين في الخدمة المدنية الولائية بغرض رسم السياسات العامة للاصلاح والتطوير الاداري وخطط وبرامج التاهيل .
- ١٢/ العمل على وضع احداث المعايير القياسية للادارة والاداء والجودة وتطويرها واستمراريتها .
- ١٣/ اقتراح شروط خدمة للعاملين بالمجلس ورفعها للوزير للتوصية بشأنها ورفعها لمجلس الوزراء للموافقة والاجازة .
- ١٤/ التنسيق مع مجلس التدريب الولائي بشأن سياسات خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية وتوثيق الصلات والتعاون بين المجلس الولائي والمجالس المماثلة في الاولايات الاخرى .
- ١٥/ التنسيق مع الجهات المختصة للقيام بمهام التفتيش والمتابعة ومراجعة اداء الوحدات للتأكد من سلامة التطبيق وفقا للقوانين واللوائح الصادرة بموجبه ونظم الموارد البشرية .
- ١٦/ العمل على فرض رقابة ادارية على الوحدات بغرض زيادة فعاليتها وكفاءتها .
- ١٧/ التأكد من ان القوانين واللوائح والوامر والقرارات الادارية وسائر التدابير والضوابط المنظمة لاعمال الوحدات كافية لتحقيق اهدافها وتطبق بفعالية ومتفقة مع سياسات الدولة .
- ١٨/ تأكيد الثقة بين الادارة والجمهور عن طريق ابراز جوانب الاداء السليم والفعال في اجهزتها المختلفة بما يحقق وعي الطرفين بالتزامات وواجبات كل منها .
- ١٩/ مراجعة الهياكل التنظيمية للوحدات والتوصية بالتعديل فيها .

٢٠/ بحث اسباب القصور والخلل في عمل الوحدات من خلال اعتماد وحدات التطوير بالوحدات الحكومية والمحليات ورفع دراسات متكاملة ومعالجة الخلل عن طريق رؤساء الوحدات/المحليات.

وقد قام وفد من الامانة العامة للاصلاح الاداري بمرافقة وزير تنمية الموارد البشرية (الاتحادي) ٢٠١٢-٢٠١٣م ببرنامج زيارات للولايات نتج عنها توقيع مذكرات تفاهم بين الوزارة والولاية يتم من خلالها تقديم الدعم والمساندة للولايات اذ تقف القوانين الولائية حائلا دون تدخل المركز في الشان الولائي،وقد اثمرت هذه المذكرات في موافقة الولاة على تاسيس مجالس اصلاح اداري في الولايات فشرعت ١٤ ولاية في عملية البناء المؤسسي لمجالس الاصلاح الاداري الولائية كمرحلة اولى تعقبها تاسيس وحدات وزارية.الا ان انزال هذه المقترحات للواقع بدأ مرتبكا ومرتبلا في بعض الولايات فبدلا من انشاء الاصل(مجلس الاصلاح الاداري وامانته العامة) كان اهتمام البعض بانشاء الفروع (وحدات التطوير الوزارية)الا ان ولاية واحدة فقط شرعت في بناء مؤسسات الاصلاح والتطوير الاداري برؤية علمية وواقعية هي ولاية نهر النيل فبدات بتدريب الكادر الذي سيقود عملية الاصلاح والتطوير الاداري وشرعت في انشاء الامانة العامة للمجلس وكانوا نواتها وانطلقت مسيرتهم على هدى وبصيرة وهنا يتجلى اهمية برنامج التحليل الاداري كاداة تمكن القادة الذين سيقودون عملية التطوير الاداري من اداء دورهم بفاعلية وكفاءة^(١)

(١)التوم سيداحمد البطريوحدات التطوير الاداري والجودة ودورها في عملية التنمية الادارية بالسودان ١٩٨٦-٢٠١٤م،مطبعة جي تاون الخرطوم،ط٢٠١٥،م،ص٣٣-٣٤.

شكل (٤) الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للمجلس الأعلى للإصلاح الإداري - نهر النيل



المصدر: الامانة العامة للمجلس الأعلى للإصلاح الإداري-ولاية نهرالنيل
 يحسب هذا السبق للولاية ويبرز اهتمامها بدور واهداف الاصلاح الاداري حيث
 ظهر هذا الاهتمام جليا في قانون الخدمة المدنية للولاية لسنة ٢٠٠٧م والذي نص في
 المادة ٥ منه على انشاء هذا المجلس حيث تعتبر الحاجة الى عملية الاصلاح الاداري
 والايمان باهميته ووجوب تنفيذه هي اهم مقومات الاصلاح الاداري.

٨ / ديوان المراجعة الداخلية:-انشيء ديوان المراجعة الداخلية بولاية نهرالنيل في العام
 ١٩٩٧م كادارة ثابتة لوزارة المالية والاقتصاد بالولاية وتعمل بلائحة اجهزة الدولة القومية.
 صدر اول قانون باسم المراجعة الداخلية والرقابة المالية في العام ٢٠٠٤م حيث
 جعل من لجنة الرقابة المالية كمشرف على اعمال المراجعة الداخلية بالولاية وهي لجنة
 مكونة من جهات دستورية وادارية مثال:رئيس الادارة القانونية بالولاية-المراجع القومي

بالولاية-وكيل نيابة المال العام- ممثلون لوزارة المالية من المدير العام مدير عام الحسابات-مدير عام مخالفات المال العام ومدير عام المراجعة الداخلية مقررا للجنة. لمزيد من الرقابة وتمكين المراجعة الداخلية لتعمل باكثر فاعلية عدل القانون في العام ٢٠١٤م لتصبح الادارة تابعة لمجلس وزراء الولاية ثم بعد ثلاثة اعوام وبعد الممارسة عدل القانون لمزيد السلطات والاستقرار اليه بان اصبح للمراجعة الداخلية ديوان مستقل عن وزارة المالية ويعمل تحت الاشراف المباشر للوزير وله هيكل اداري وتنظيمي منفصل عن وزارة المالية ومن ثم له ميزانية خاصة وتدار كل مستحقات المراجعين من مرتبات ومكافآت بمعزل عن وزارة المالية وبحساب متحصل خاص بالديوان ولايسمح لاي مراجع داخلي بتلقي اي مكافآت او صرف اي مبالغ بالوحدة التي يعمل بها. (١)

ومن أجهزة الرقابة في السودان هيئة المظالم والحسبة العامة والتي تقوم بالتنقيش وتلقي الشكاوي،ومن اهم الاجهزة الرقابية ايضا وزارة العدل بنياباتها المتعددة والمتخصصة والخاصة وكذلك القوات النظامية وديوان المراجعة القومي وبنك السودان وغير ذلك من الاجهزة. (٢)

(١)مقابلة مع الاستاذ-صافي الدين عيسى سعيد،مدير عام ديوان المراجعة الداخلية بولاية نهر النيل، ١/٥/٢٠١٨م.

(٢)حاج ادم حسن الطاهر،امرجع سابق ص ٧٣.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

اجراءات الدراسة الميدانية

تحليل البيانات

عرض مناقشة نتائج الفرضيات

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

أدوات الدراسة :

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الأساتذة وأصحاب الخبرة في مجال الإدارة العامة، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من ١٢٠ فرد من أفراد المجتمع المستهدف وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المهنة) وذلك للوقوف على أنواعهم وأعمارهم ومستواهم التعليمي وحالتهم الاجتماعية ومهنتهم.

الجزء الثانية يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا.

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الاجهزة التنفيذية في ولاية نهر النيل والعاملين بها. عينة الدراسة:تختار الباحثة عينة من الادارات التنفيذية (الوزراء-المدراء العاميين ومساعدوهم ونوابهم-المعتمدين-المدراء التنفيذيين-مديرو الادارات والمصالح الحكومية-مديرو الأجهزة الرقابية المتخصصة).

عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على المبحوثين(عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (٤٢) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة). وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على فرضيات الدراسة الاربعة ، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

صدق وثبات الاستبانة :

المعامل	القيمة	التفسير
قيمة معامل الارتباط الفا كرونباخ للثبات	٠.٩٧	اجابات المبحوثين تتميز بدرجة ثبات عالي
قيمة معامل لأرتباط الفا كرونباخ للصدق	٠.٩٥٤٥	اجابات المبحوثين تتميز بدرجة صدق عالية

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط الفا كرونباخ للصدق تساوي ٠.٩٥٤٥ وهي أكبر من ٠.٥ مما يعني أن أجابات المبحوثين علي عبارات الأستبيان تتميز بدرجة صدق عالية ، نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط الفا كرونباخ للثبات تساوي ٠.٩٧ وهي أكبر من ٠.٥ مما يعني أن أجابات المبحوثين علي عبارات الأستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.
- النسب المئوية.
- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري
- اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) Statistical Package for the Social Sciences والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني.

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لأوافق، لأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (٥ ٤ ٣ ٢ ١) على الترتيب .

المبحث الثاني تحليل البيانات

وصف البيانات الشخصية للأستبيان :

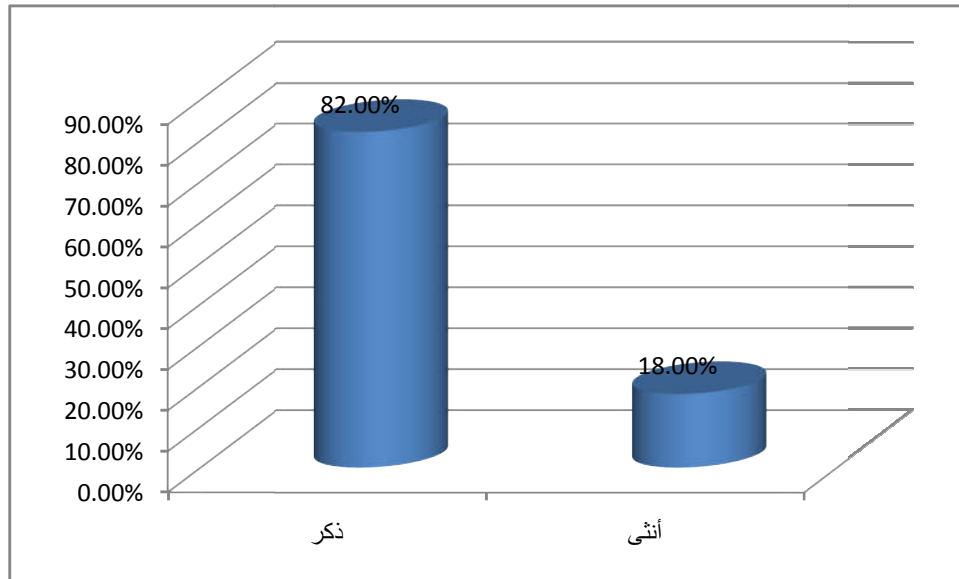
جدول (١/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
%٨٢	٨٢	ذكر
%١٨	١٨	أنثى
%١٠٠	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١/٢/٤) أعلاه أن هنالك (٨٢ %) فرد نوعهم ذكر ، وأن هنالك نسبة (١٨.٠ %) فرد نوعهم أنثى ، والشكل (١/٢/٤) يدعم ذلك.

شكل (١/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

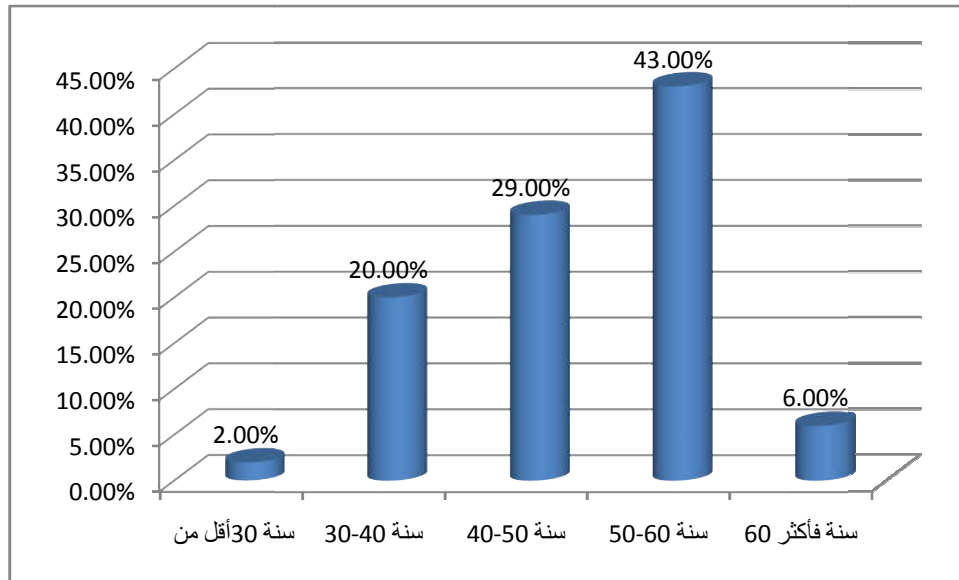
جدول (٢/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
٢%	٢	أقل من ٣٠ سنة
٢٠%	٢٠	٤٠/٣٠ سنة
٢٩%	٢٩	٥٠/٤٠ سنة
٤٣%	٤٣	٦٠/٥٠ سنة
٦%	٦	٦٠ سنة فأكثر
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢/٢/٤) أعلاه أن هنالك (٤٣.٠%) فرد أعمارهم ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة ، وأن هنالك نسبة (٢٩.٠%) فرد أعمارهم ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة ، وأن هنالك (٢٠.٠%) فرد أعمارهم ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة ، وأن هنالك (٦.٠%) فرد أعمارهم ٦٠ سنة فأكثر ، وأن هنالك (٢.٠%) فرد أعمارهم أقل من ٣٠ سنة. والشكل (٢/٢/٤) يدعم ذلك .

شكل (٢/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

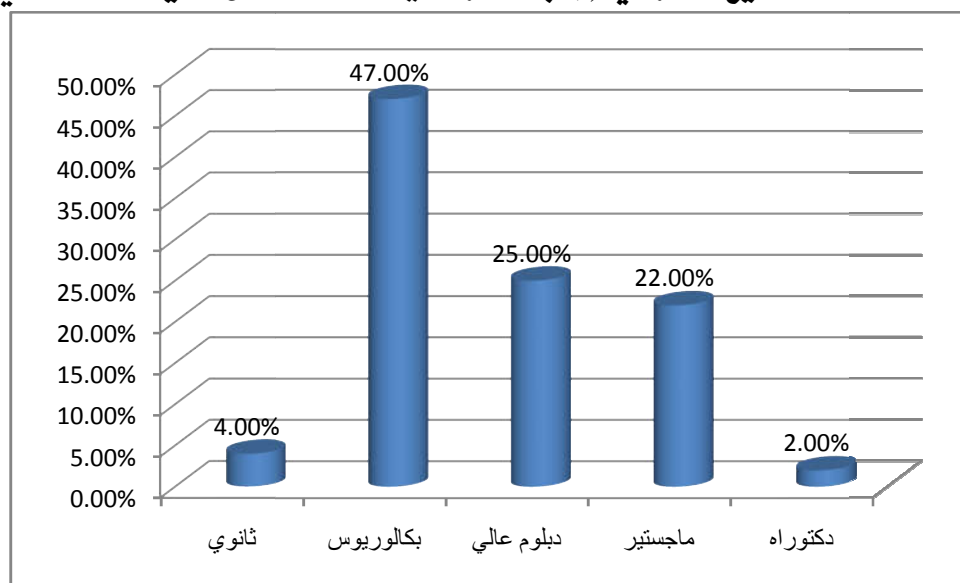
جدول (٣/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	٤	%٤
بكالوريوس	٤٧	%٤٧
دبلوم عالي	٢٥	%٢٥
ماجستير	٢٢	%٢٢
دكتوراه	٢	%٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣/٢/٤) أعلاه أن هنالك (٤٧.٠%) فرد مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن هنالك نسبة (٢٥.٠%) فرد مؤهلهم العلمي دبلوم عالي ، وأن هنالك (٢٢.٠%) فرد مؤهلهم العلمي ماجستير ، وأن هنالك (٤.٠%) مؤهلهم العلمي ثانوي ، وأن هنالك (٢.٠%) فرد مؤهلهم العلمي دكتوراه، والشكل (٣/٢/٤) يدعم ذلك.

شكل (٣/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

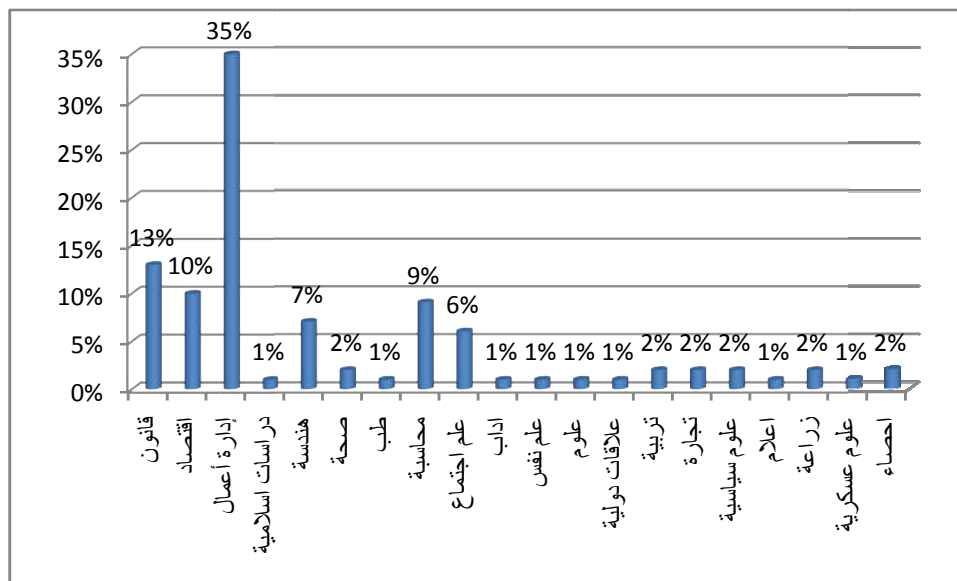
جدول (٤/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المجال التخصصي

النسبة المئوية	العدد	الفئة
١٣%	١٣	قانون
١٠%	١٠	اقتصاد
٣٥%	٣٥	إدارة أعمال
١%	١	دراسات اسلامية
٧%	٧	هندسة
٢%	٢	صحة
١%	١	طب
٩%	٩	محاسبة
٦%	٦	علم اجتماع
١%	١	اداب
١%	١	علم نفس
١%	١	علوم
١%	١	علاقات دولية
٢%	٢	تربية
٢%	٢	تجارة
٢%	٢	علوم سياسية
١%	١	اعلام
٢%	٢	زراعة
١%	١	علوم عسكرية
٢%	٢	احصاء
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

من الشكل (٤/٢/٤) يتضح أن هنالك نسبة ٣٥% تخصصهم إدارة أعمال وهي تمثل النسبة الأعلى في المجال التخصصي، وأن نسبة ١% تخصصهم علوم عسكرية وهي تمثل النسبة الأدنى في المجال التخصصي ، والشكل (٤/٢/٤) يدعم ذلك.

شكل (٤/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المجال التخصصي



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨ م

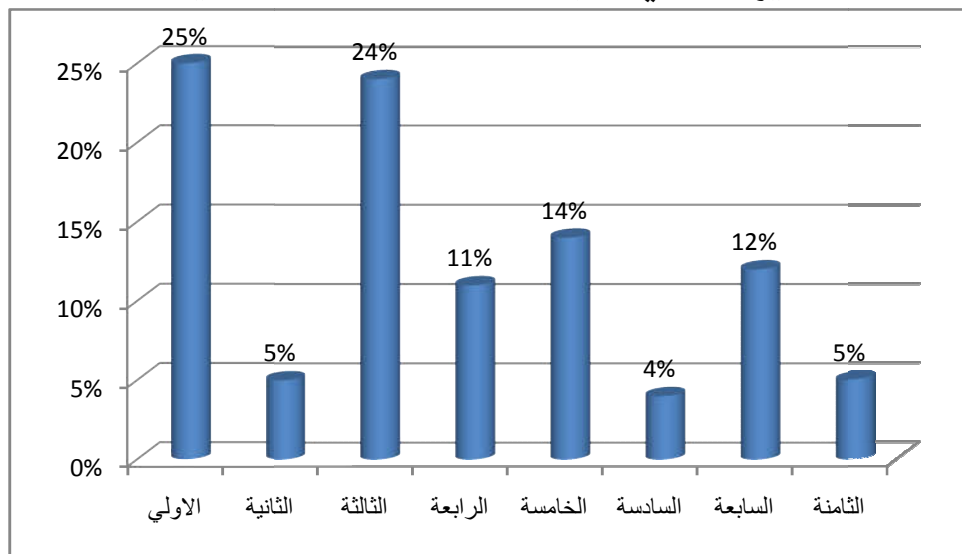
جدول (٥/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
الاولي	٢٥	٢٥%
الثانية	٥	٥%
الثالثة	٢٤	٢٤%
الرابعة	١١	١١%
الخامسة	١٤	١٤%
السادسة	٤	٤%
السابعة	١٢	١٢%
الثامنة	٥	٥%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٥/٢/٤) أعلاه أن نسبة ٢٥% درجاتهم الوظيفية الاولى، وأن نسبة ٢٤% درجاتهم الثالثة ، وأن نسبة ١٤% درجاتهم الوظيفية الخامسة ، وأن نسبة ١٢% درجاتهم الوظيفية السابعة ، وأن نسبة ١١% درجاتهم الوظيفية الرابعة ، وأن نسبة ٥% درجاتهم الوظيفية الثانية ، وأن نسبة ٥% درجاتهم الوظيفية الثامنة، والشكل (٥/٢/٤) يدعم ذلك.

شكل (٥/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

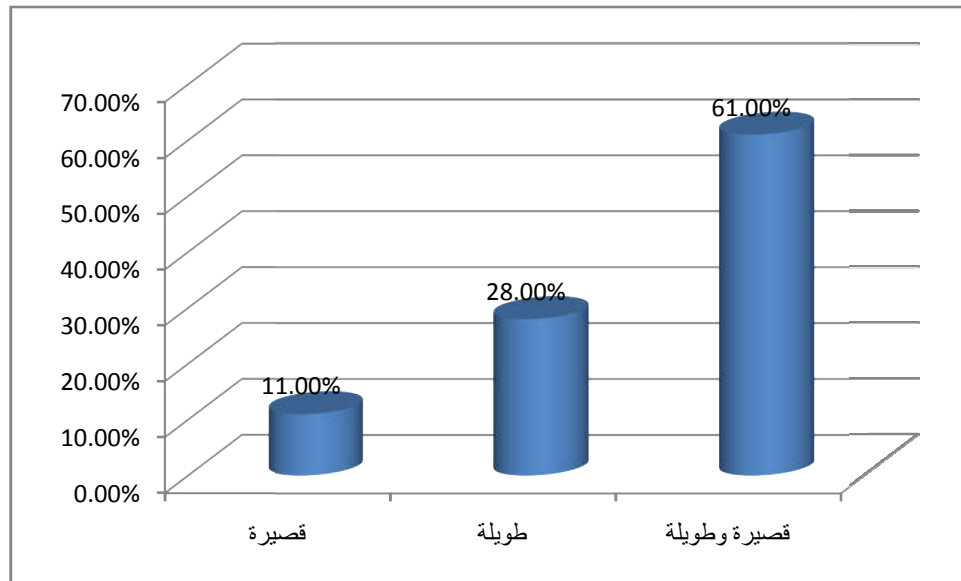
جدول (٦/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
قصيرة	١١	١١%
طويلة	٢٨	٢٨%
قصيرة وطويلة	٦١	٦١%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٦/٢/٤) أعلاه أن هنالك (٦١.٠%) فرد دوراتهم التدريبية قصيرة وطويلة، وأن هنالك نسبة (٢٨.٠%) فرد دوراتهم التدريبية طويلة، وأن هنالك (١١.٠%) فرد دوراتهم التدريبية قصيرة، والشكل (٦/٢/٤) يدعم ذلك.

شكل (٦/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

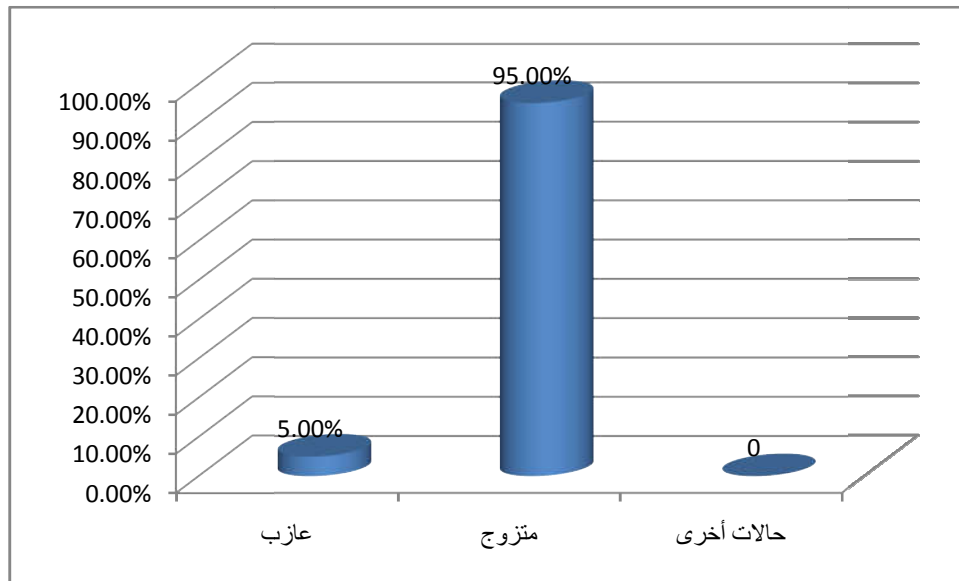
جدول (٧/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	الفئة
٥%	٥	عازب
٩٥%	٩٥	متزوج
٠%	٠	حالات أخرى
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٧/٢/٤) أعلاه أن هنالك (٩٥.٠%) فرد حالتهم الاجتماعية متزوج، وأن هنالك نسبة (٥.٠%) فرد حالتهم الاجتماعية عازب، والشكل (٧/٢/٤) يدعم ذلك.

شكل (٧/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

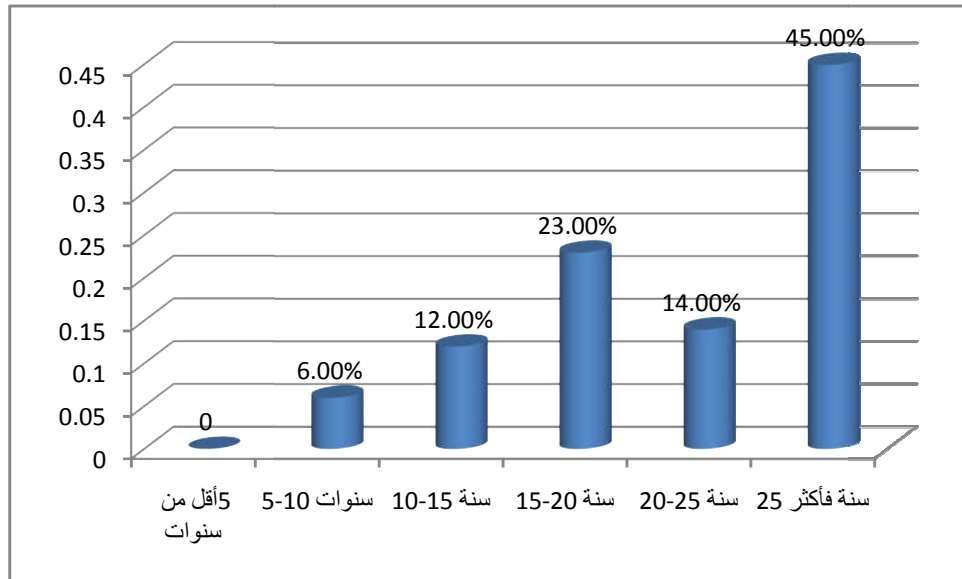
جدول (٨/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٠	%٠
١٠/٥ سنوات	٦	%٦
١٥/١٠ سنة	١٢	%١٢
٢٠/١٥ سنة	٢٣	%٢٣
٢٥/٢٠ سنة	١٤	%١٤
٢٥ سنة فأكثر	٤٥	%٤٥
المجموع	١٠٠	%١٠٠

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٨/٢/٤) أعلاه أن هنالك (٤٥.٠%) فرد خبرتهم العملية ٢٥ سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (٢٣.٠%) فرد خبرتهم العملية ١٥ وأقل من ٢٠ سنة، وأن هنالك (١٤.٠%) فرد خبرتهم العملية ٢٠ وأقل من ٢٥ سنة، وأن هنالك نسبة (١٢.٠%) فرد خبرتهم العملية ١٠ وأقل من ١٥ سنة، وأن هنالك (٦.٠%) فرد خبرتهم العملية ٥ وأقل من ١٠ سنة، والشكل (٨/٢/٤) يدعم ذلك.

شكل (٨/٢/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العملية



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

ثانياً: وصف عبارات الاستبيان

العبرة الأولى: /يوجد نظام للرقابة الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

جدول (٩/٢/٤)

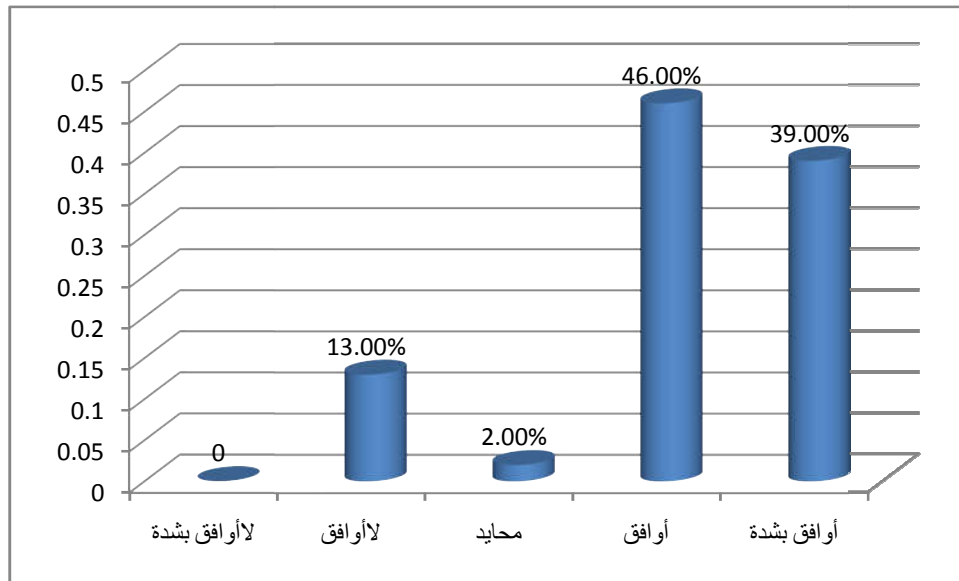
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٠%	٠	لأوافق بشدة
١٣%	١٣	لأوافق
٢%	٢	محايد
٤٦%	٤٦	أوافق
٣٩%	٣٩	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٩/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٦.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣٩.٠%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٣.٠%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (٢.٠%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أنه يوجد نظام للرقابة الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل ، والشكل (٩/٢/٤) يدعم ذلك.

يوجد نظام للرقابة الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

شكل (٩/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة الثانية: تتم الرقابة الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل وفق معايير علمية دقيقة.

جدول (١٠/٢/٤)

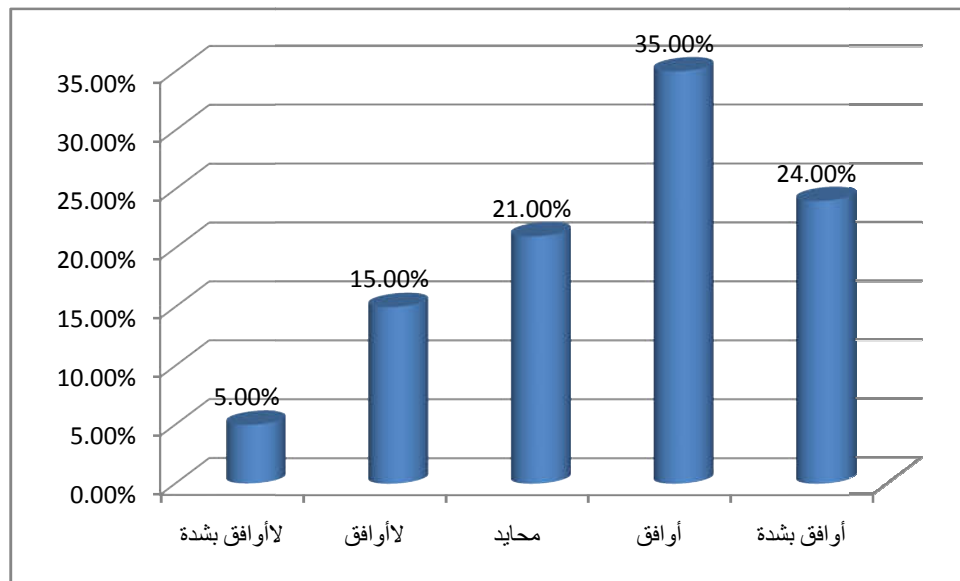
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٥%	٥	لأوافق بشدة
١٥%	١٥	لأوافق
٢١%	٢١	محايد
٣٥%	٣٥	أوافق
٢٤%	٢٤	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١٠/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٥.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٤.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٢١.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٥.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٥.٠%) فرد لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أنه تتم الرقابة الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل وفق معايير علمية دقيقة ، والشكل (١٠/٢/٤) يدعم ذلك.

تتم الرقابة الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل وفق معايير علمية دقيقة.

شكل (١٠/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الثالثة :/هنالك وضوح في مهام واختصاصات أجهزة الرقابة الإدارية.

جدول (١١/٢/٤)

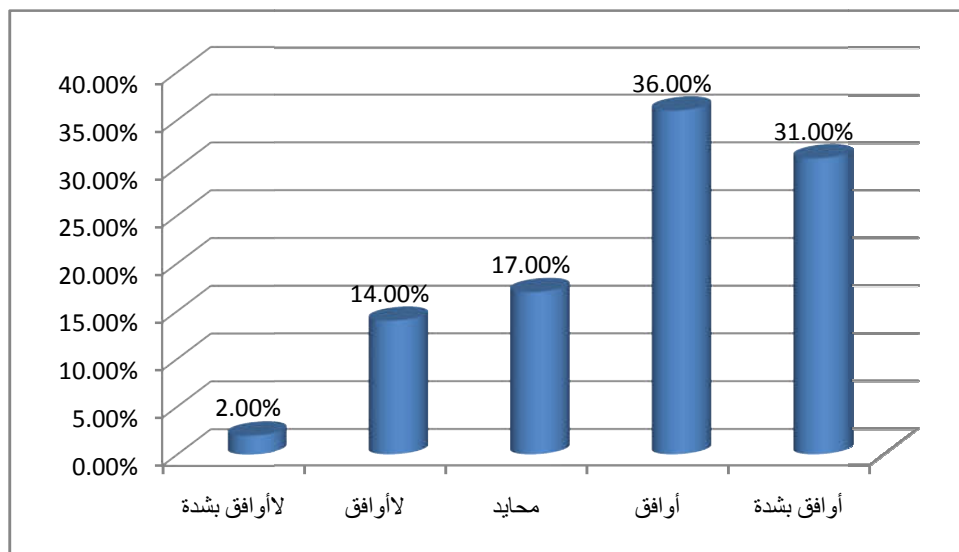
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٢%	٢	لأوافق بشدة
١٤%	١٤	لأوافق
١٧%	١٧	محايد
٣٦%	٣٦	أوافق
٣١%	٣١	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١١/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٦.٠%) فردوافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣١.٠%)وافقوا بشدة ،وأن هنالك نسبة (١٧.٠%) محايدين، وأن هنالك نسبة (١٤.٠%) فرد لم يوافقوا ،وأن هنالك نسبة (٢.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ، ويتضح من خلال ذلك أن هنالكهنالك وضوح في مهام واختصاصات أجهزة الرقابة الإدارية ، والشكل (١١/٢/٤) يدعم ذلك.

هنالك وضوح في مهام واختصاصات أجهزة الرقابة الإدارية.

شكل (١١/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة الرابعة: تتسم النظم واللوائح الخاصة بإجراءات العمل بالمرونة.

جدول (١٢/٢/٤)

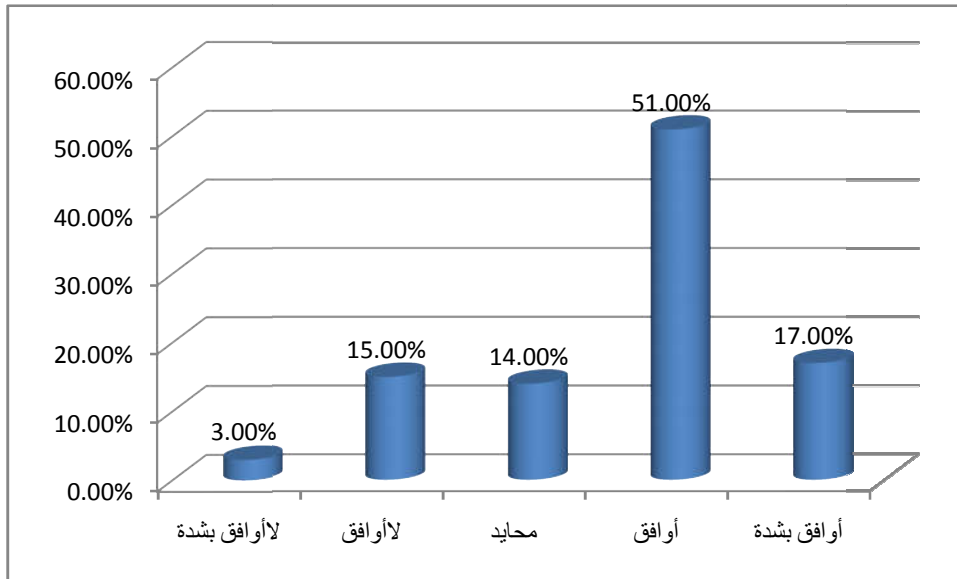
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٣	٣%
لأوافق	١٥	١٥%
محايد	١٤	١٤%
أوافق	٥١	٥١%
أوافق بشدة	١٧	١٧%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١٢/٢/٤) أن هنالك نسبة (٥١.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (١٧.٠%) لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٥.٠%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (١٤.٠%) محايدين، وأن هنالك نسبة (٣.٠%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أنهتسم النظم واللوائح الخاصة بإجراءات العمل بالمرونة، والشكل (١٢/٢/٤) يدعم ذلك.

تتسم النظم واللوائح الخاصة بإجراءات العمل بالمرونة.

شكل (١٢/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الخامسة: يتم تحفيز العاملين الذين ينجزون أعمالهم بصورة جيدة.

جدول (١٣/٢/٤)

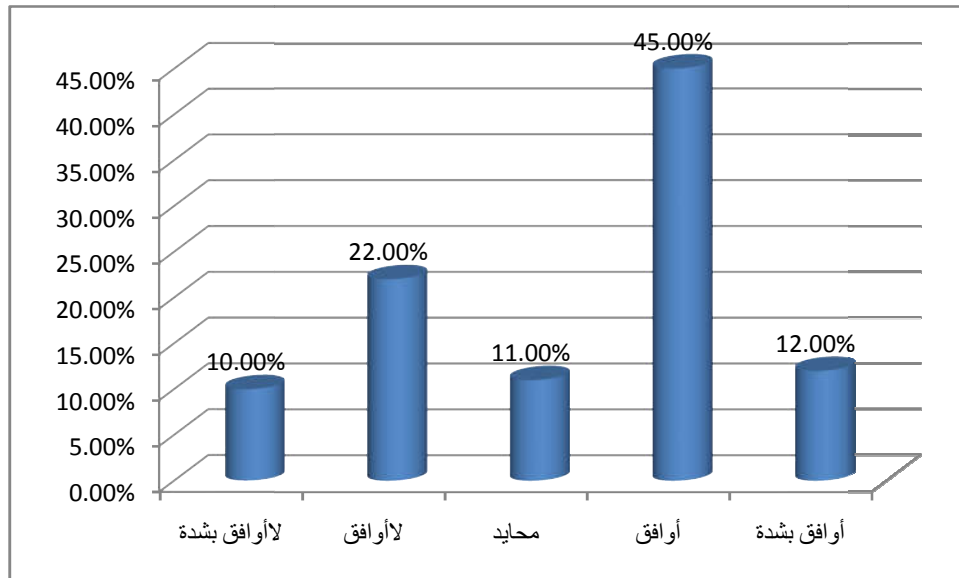
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	١٠	١٠%
لأوافق	٢٢	٢٢%
محايد	١١	١١%
أوافق	٤٥	٤٥%
أوافق بشدة	١٢	١٢%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١٣/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٥.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٢.٠%) فرد لموافقوا، وأن هنالك نسبة (١٢.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١١.٠%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (١٠.٠%) فرد لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم تحفيز العاملين الذين ينجزون أعمالهم بصورة جيدة ، والشكل (١٣/٢/٤) يدعم ذلك.

يتم تحفيز العاملين الذين ينجزون أعمالهم بصورة جيدة.

شكل (١٣/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة السادسة: / النظام الرقابي القائم على الأجهزة التنفيذية ملائم لطبيعة العمل.

جدول (١٤/٢/٤)

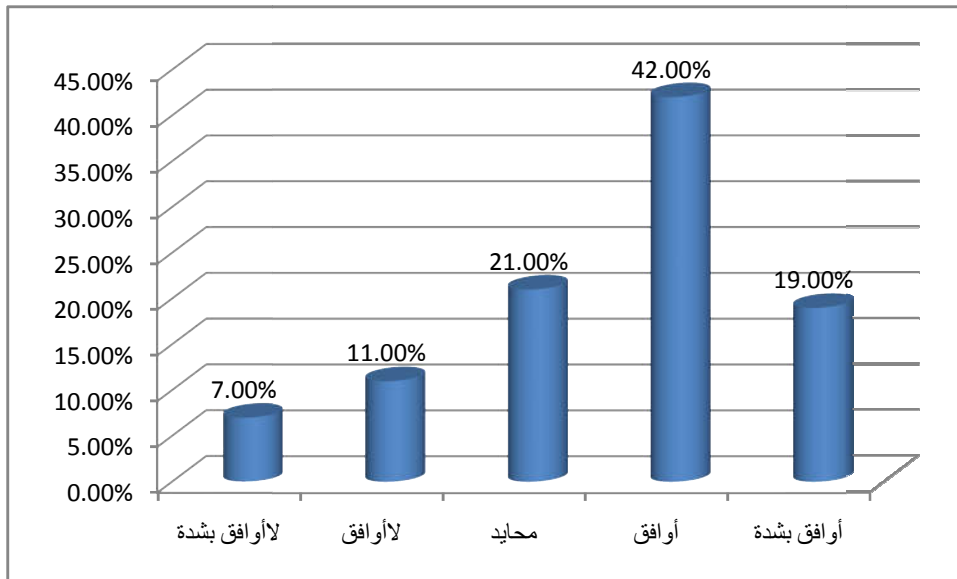
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٧%	٧	لأوافق بشدة
١١%	١١	لأوافق
٢١%	٢١	محايد
٤٢%	٤٢	أوافق
١٩%	١٩	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١٤/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٢.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢١.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١١.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٧.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك النظام الرقابي القائم على الأجهزة التنفيذية ملائم لطبيعة العمل ، والشكل (١٤/٢/٤) يدعم ذلك.

النظام الرقابي القائم على الأجهزة التنفيذية ملائم لطبيعة العمل.

شكل (١٤/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة السابعة: نظم الرقابة الإدارية السائدة حالياً تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.

جدول (١٥/٢/٤)

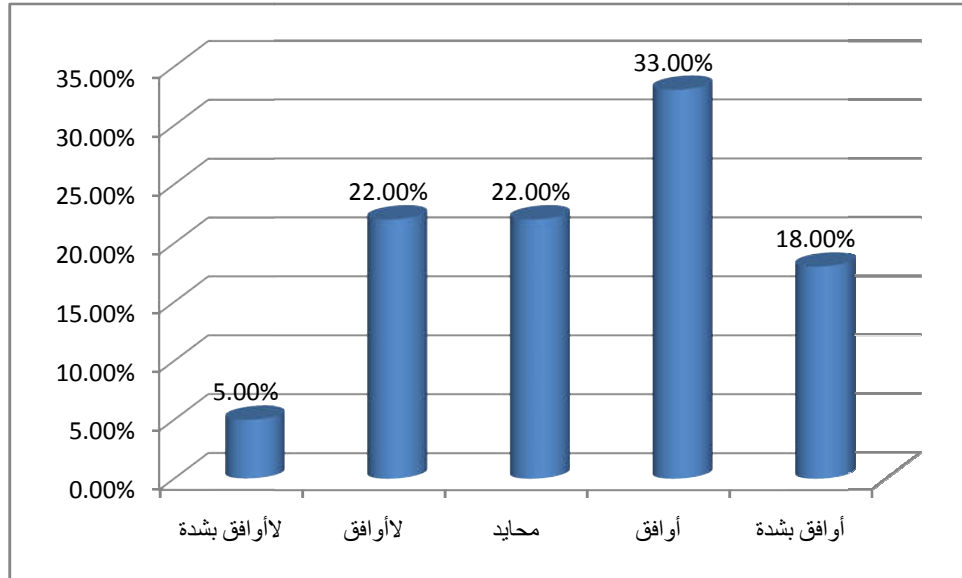
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٥	٥%
لأوافق	٢٢	٢٢%
محايد	٢٢	٢٢%
أوافق	٣٣	٣٣%
أوافق بشدة	١٨	١٨%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١٥/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٣.٠%) فرد وافقوا على العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٢.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (٢٢.٠%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (١٨.٠%) فرد وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (٥.٠%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أن نظم الرقابة الإدارية السائدة حالياً تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات ، والشكل (١٥/٢/٤) يدعم ذلك.

نظم الرقابة الإدارية السائدة حالياً تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.

شكل (١٥/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الثامنة: تمارس الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية بصورة سليمة.

جدول (١٦/٢/٤)

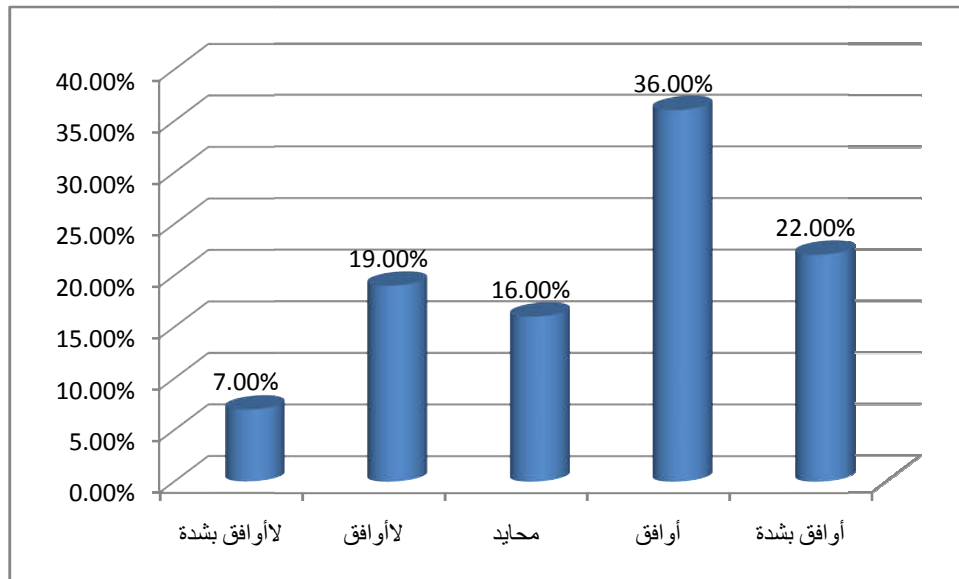
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٧%	٧	لأوافق بشدة
١٩%	١٩	لأوافق
١٦%	١٦	محايد
٣٦%	٣٦	أوافق
٢٢%	٢٢	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١٦/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٦.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٢.٠%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (١٦.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (٧.٠%) لم يوافقوا بشدة ، يتضح من خلال ذلك ظانهمتمارس الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية بصورة سليمة، والشكل (١٦/٢/٤) يدعم ذلك.

تمارس الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية بصورة سليمة.

شكل (١٦/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة التاسعة: يتم التأكد من تطبيق القوانين واللوائح التي تنظم النشاط الإداري بالإجهزة

التنفيذية بولاية نهر النيل.

جدول (١٧/٢/٤)

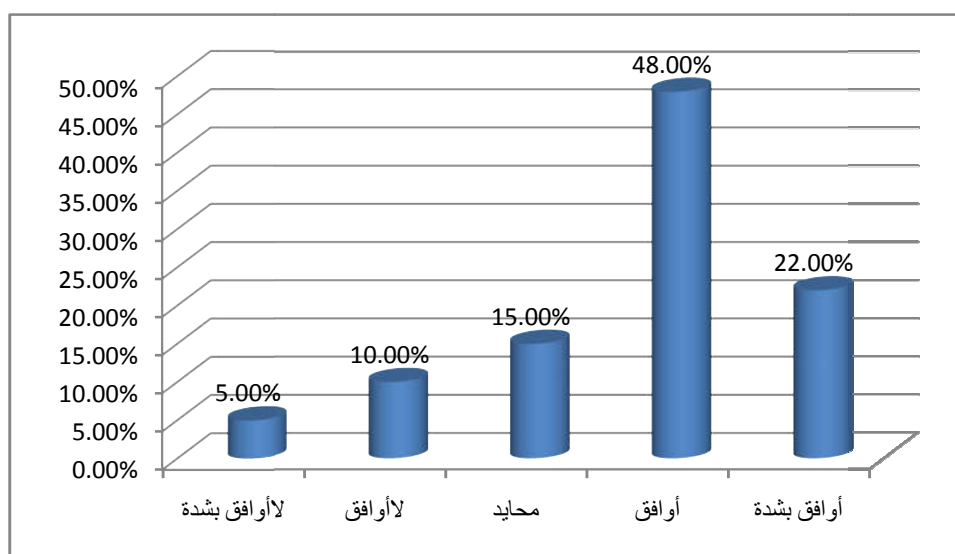
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٥	٥%
لأوافق	١٠	١٠%
محايد	١٥	١٥%
أوافق	٤٨	٤٨%
أوافق بشدة	٢٢	٢٢%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١٧/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٨.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٢.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٥.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٠.٠%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (٥.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم التأكد من تطبيق القوانين واللوائح التي تنظم النشاط الإداري بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل ، والشكل (١٧/٢/٤) يدعم ذلك.

يتم التأكد من تطبيق القوانين واللوائح التي تنظم النشاط الإداري بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

شكل (١٧/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة العاشرة: توفر الأجهزة التنفيذية إمكانيات بشرية ومادية لقيام نظام رقابي جيد.

جدول (١٨/٢/٤)

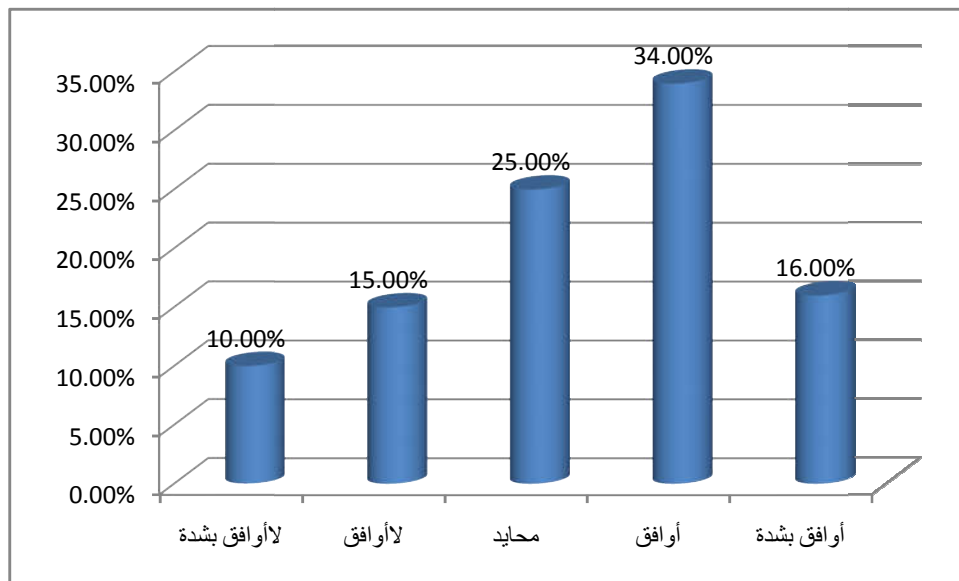
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
١٠%	١٠	لأوافق بشدة
١٥%	١٥	لأوافق
٢٥%	٢٥	محايد
٣٤%	٣٤	أوافق
١٦%	١٦	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١٨/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٤.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٥.٠%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٦.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٥.٠%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (١٠.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك توفر الأجهزة التنفيذية إمكانيات بشرية ومادية لقيام نظام رقابي جيد ، والشكل (١٨/٢/٤) يدعم ذلك.

توفر الأجهزة التنفيذية إمكانيات بشرية ومادية لقيام نظام رقابي جيد.

شكل (١٨/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الحادية عشر: تتم الرقابة الإدارية وفق نظام التقارير الدورية.

جدول (١٩/٢/٤)

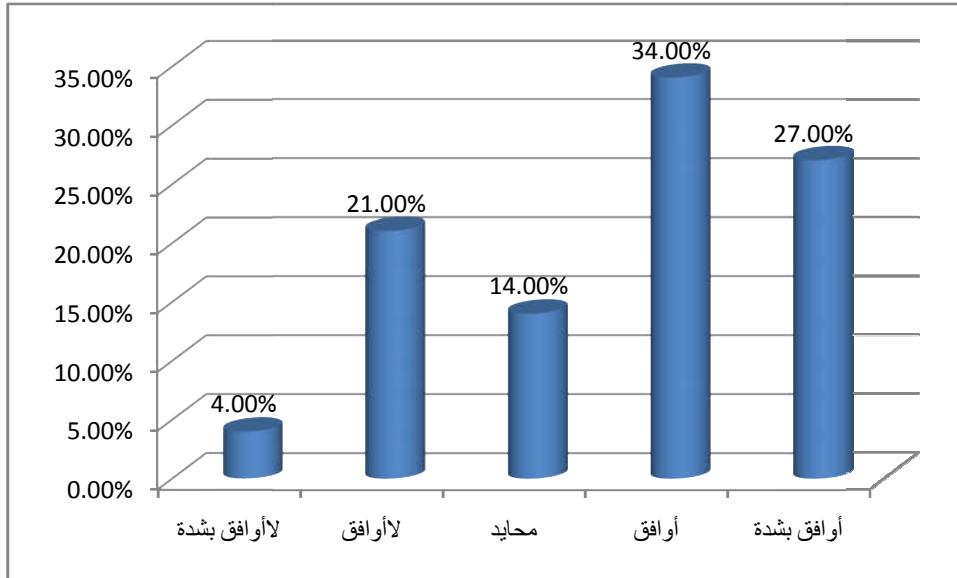
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٤%	٤	لأوافق بشدة
٢١%	٢١	لأوافق
١٤%	١٤	محايد
٣٤%	٣٤	أوافق
٢٧%	٢٧	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (١٩/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٤.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٧.٠%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٢١.٠%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (١٤.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (٤.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلكتم الرقابة الإدارية وفق نظام التقارير الدورية ، والشكل (١٩/٢/٤) يدعم ذلك.

تتم الرقابة الإدارية وفق نظام التقارير الدورية.

شكل (١٩/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الثانية عشر: تتم الرقابة الإدارية أحياناً بصورة فجائية.

جدول (٢٠/٢/٤)

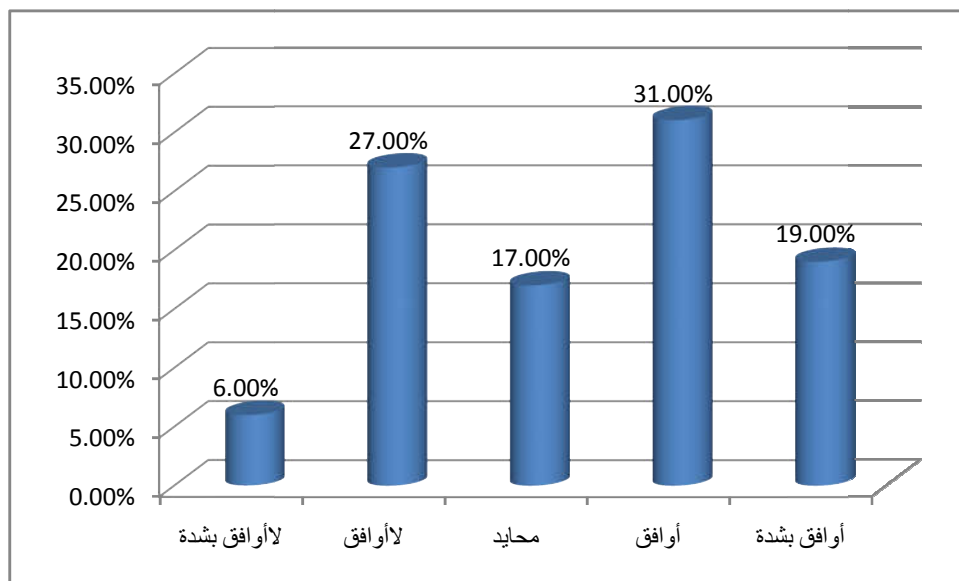
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٦%	٦	لأوافق بشدة
٢٧%	٢٧	لأوافق
١٧%	١٧	محايد
٣١%	٣١	أوافق
١٩%	١٩	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢٠/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣١.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٧%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٧%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (٦.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أنه تتم الرقابة الإدارية وفق نظام التقارير الدورية، والشكل (٢٠/٢/٤) يدعم ذلك.

تتم الرقابة الإدارية أحياناً بصورة فجائية.

شكل (٢٠/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الثالثة عشر: تتم مراجعة سجلات حضور وانصراف العاملين بطريقة منتظمة.

جدول (٢١/٢/٤)

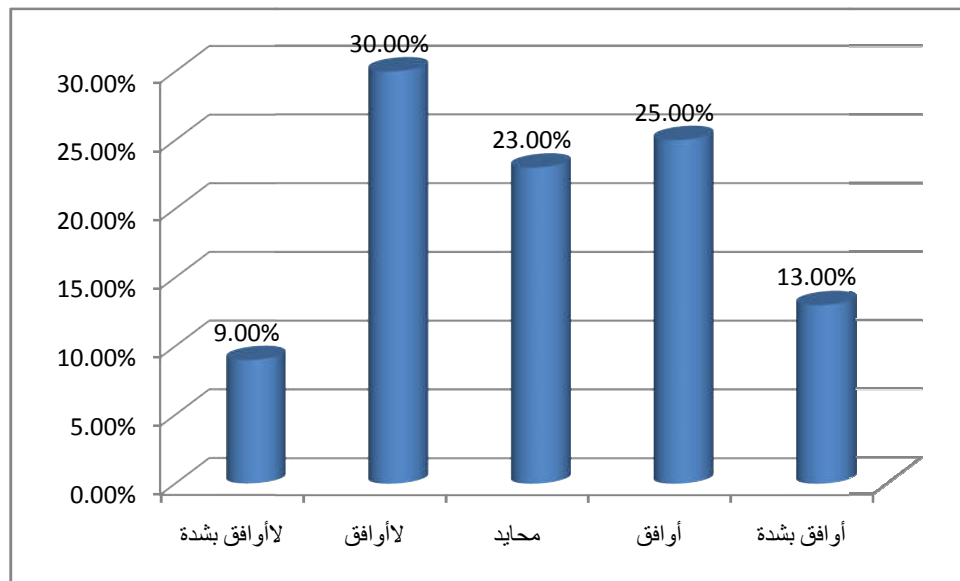
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٩%	٩	لأوافق بشدة
٣٠%	٣٠	لأوافق
٢٣%	٢٣	محايد
٢٥%	٢٥	أوافق
١٣%	١٣	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢١/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٠%) فرد لم يوافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٥.٠%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (٢٣.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٣.٠%) فردوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٩.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من ذلك أنه تتم مراجعة سجلات حضور وانصراف العاملين بطريقة منتظمة ، والشكل (٢١/٢/٤) يدعم ذلك.

تتم مراجعة سجلات حضور وانصراف العاملين بطريقة منتظمة.

شكل (٢١/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الرابعة عشر: تتم متابعة تظلمات الجمهور والسعي لحلها.

جدول (٢٢/٢/٤)

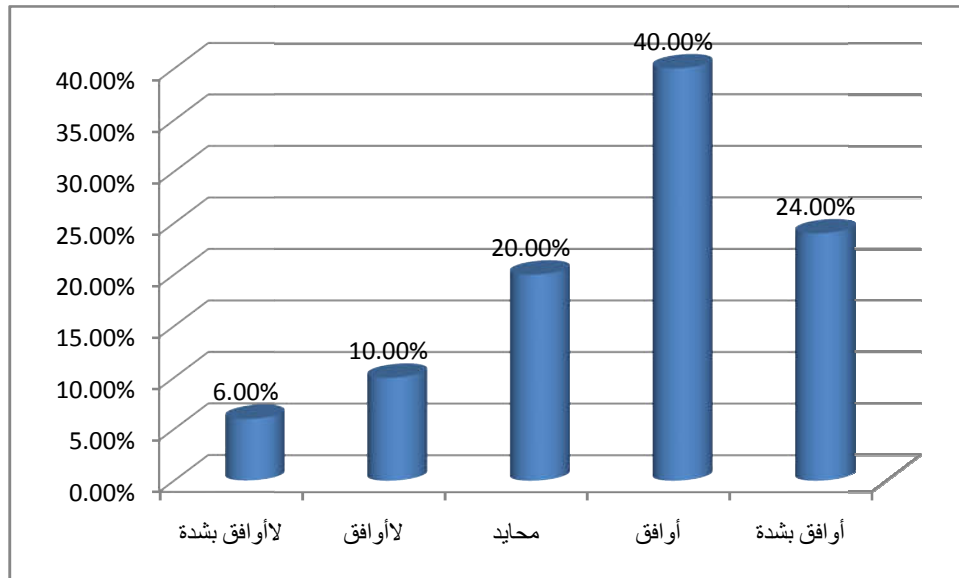
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٦	٦%
لأوافق	١٠	١٠%
محايد	٢٠	٢٠%
أوافق	٤٠	٤٠%
أوافق بشدة	٢٤	٢٤%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢٢/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٠.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٤.٠%) فرد وافقوا بشدة ، أن هنالك نسبة (٢٠.٠%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (١٠.٠%) فرد لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٦.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال أعتقدتتم متابعة تظلمات الجمهور والسعي لحلها ، والشكل (٢٢/٢/٤) يدعم ذلك.

تتم متابعة تظلمات الجمهور والسعي لحلها.

شكل (٢٢/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الخامسة عشر: تتم متابعة تنفيذ البرامج في مراحلها المختلفة.

جدول (٢٣/٢/٤)

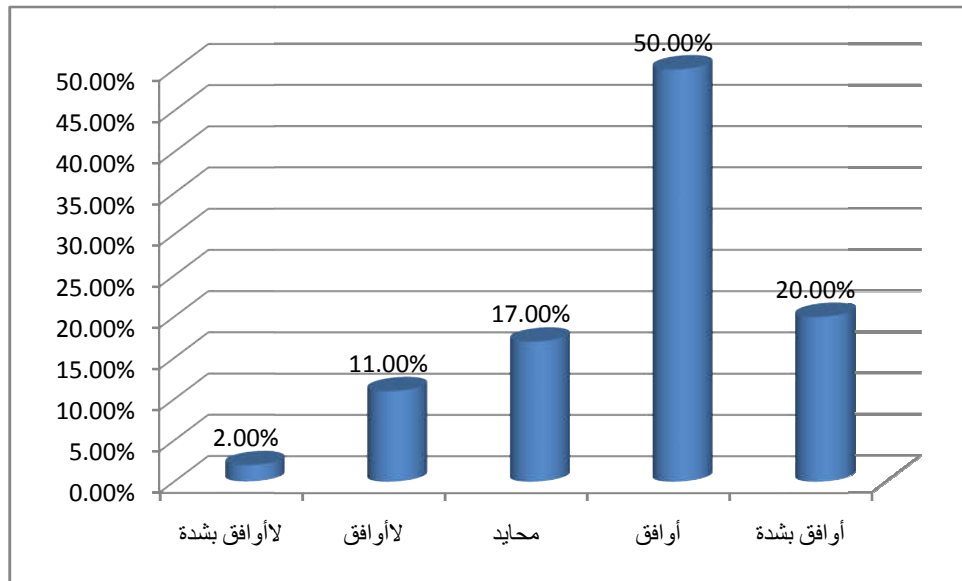
الاجابة	العدد	النسبة المئوية
لاوافق بشدة	٢	٢%
لاوافق	١١	١١%
محايد	١٧	١٧%
أوافق	٥٠	٥٠%
أوافق بشدة	٢٠	٢٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢٣/٢/٤) أن هنالك نسبة (٥٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٠.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٧.٠%) فرد محايد، وأن هنالك نسبة (١١.٠%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (٢.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أنه تتم متابعة تنفيذ البرامج في مراحلها المختلفة ، والشكل (٢٣/٢/٤) يدعم ذلك.

تتم متابعة تنفيذ البرامج في مراحلها المختلفة.

شكل (٢٣/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة السادسة عشر: يوجد نظام للاتصال الإداري بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

جدول (٢٤/٢/٤)

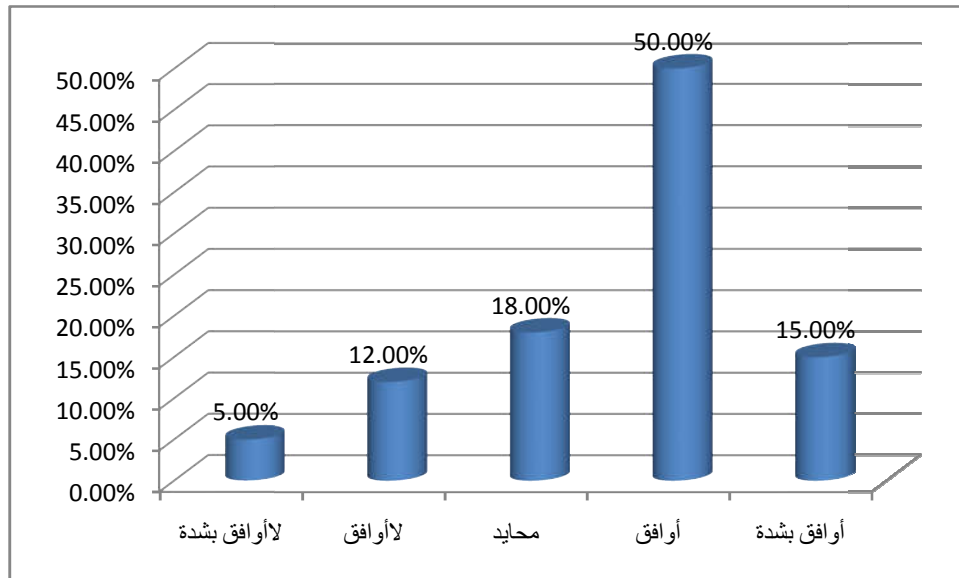
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٥%	٥	لأوافق بشدة
١٢%	١٢	لأوافق
١٨%	١٨	محايد
٥٠%	٥٠	أوافق
١٥%	١٥	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢٤/٢/٤) أن هنالك نسبة (٥٠.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (١٨.٠%) فرد محايد ، وأن هنالك نسبة (١٥.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٢.٠%) فرد لم يوافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٥.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أنه يوجد نظام للاتصال الإداري بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل ، والشكل (٢٤/٢/٤) يدعم ذلك.

يوجد نظام للاتصال الإداري بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

شكل (٢٤/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة السابعة عشر: يتم متابعة أداء اللجان الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

جدول (٢٥/٢/٤)

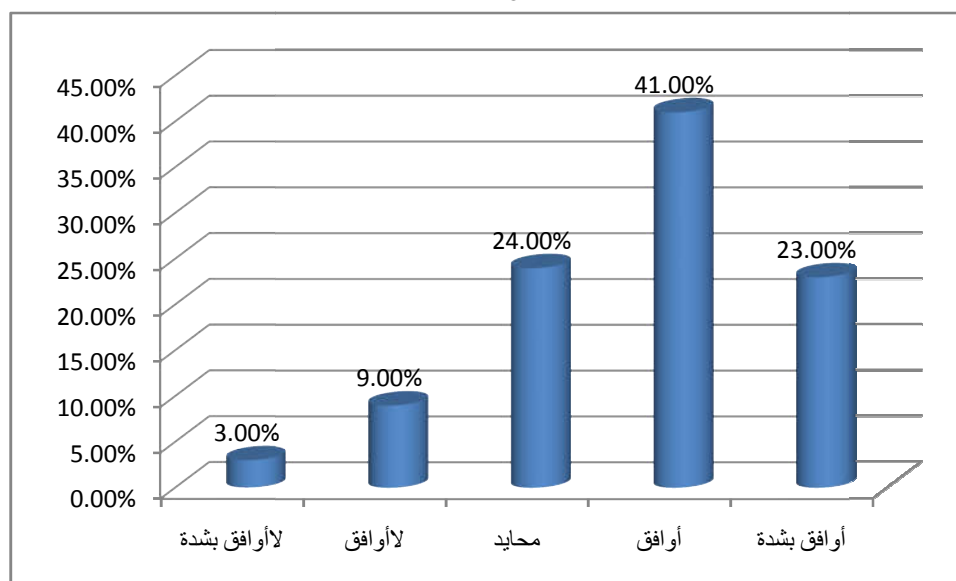
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٣%	٣	لأوافق بشدة
٩%	٩	لأوافق
٢٤%	٢٤	محايد
٤١%	٤١	أوافق
٢٣%	٢٣	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢٥/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤١.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٤.٠%) فرد محايد ، وأن هنالك نسبة (٢٣.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٩.٠%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (٣.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك يتم متابعة أداء اللجان الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل ، والشكل (٢٥/٢/٤) يدعم ذلك.

يتم متابعة أداء اللجان الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

شكل (٢٥/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الثامنة عشر: تعقد إجتماعات دورية لمتابعة الأداء.

جدول (٢٦/٢/٤)

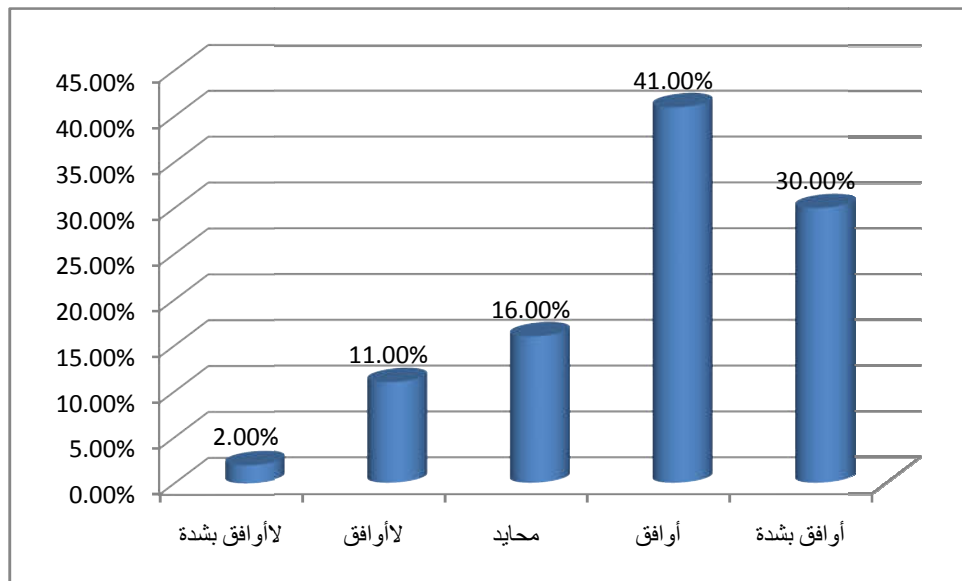
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٢%	٢	لأوافق بشدة
١١%	١١	لأوافق
١٦%	١٦	محايد
٤١%	٤١	أوافق
٣٠%	٣٠	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢٦/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤١.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣٠.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٦.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١١.٠%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (٢.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أنه تعقد إجتماعات دورية لمتابعة الأداء والشكل (٢٦/٢/٤) يدعم ذلك.

تعقد إجتماعات دورية لمتابعة الأداء.

شكل (٢٦/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة التاسعة عشر: تستخدم البيانات الكمية لمراقبة الأداء.

جدول (٢٧/٢/٤)

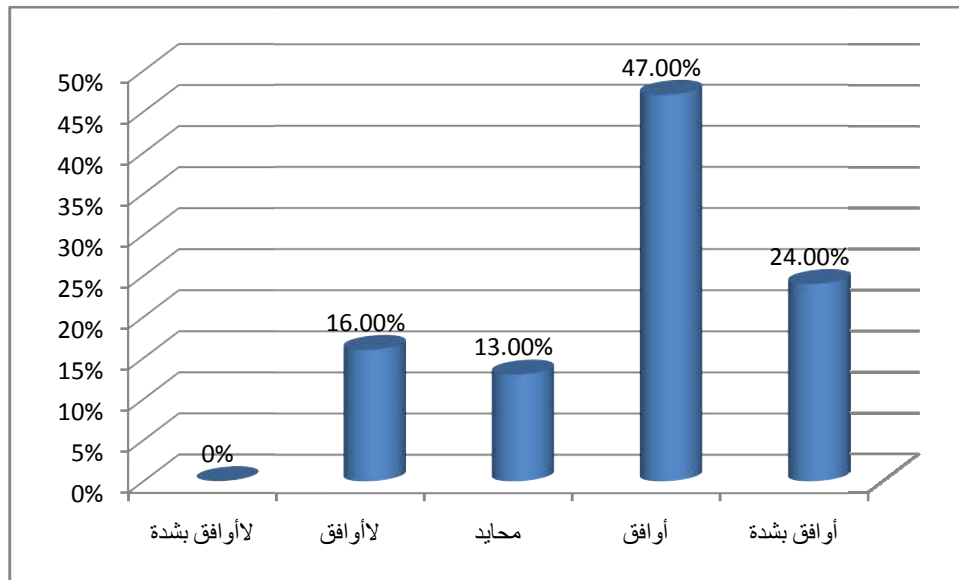
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٠%	٠	لأوافق بشدة
١٦%	١٦	لأوافق
١٣%	١٣	محايد
٤٧%	٤٧	أوافق
٢٤%	٢٤	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢٧/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٧%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٤.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٦.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (١٣.٠%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أنهتستخدم البيانات الكمية لمراقبة الأداء، والشكل (٢٧/٢/٤) يدعم ذلك.

تستخدم البيانات الكمية لمراقبة الأداء.

شكل (٢٧/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة العشرون: تناقش المشكلات الإدارية من خلال حلقات تعقد في مستويات القيادة الإدارية.

جدول (٢٨/٢/٤)

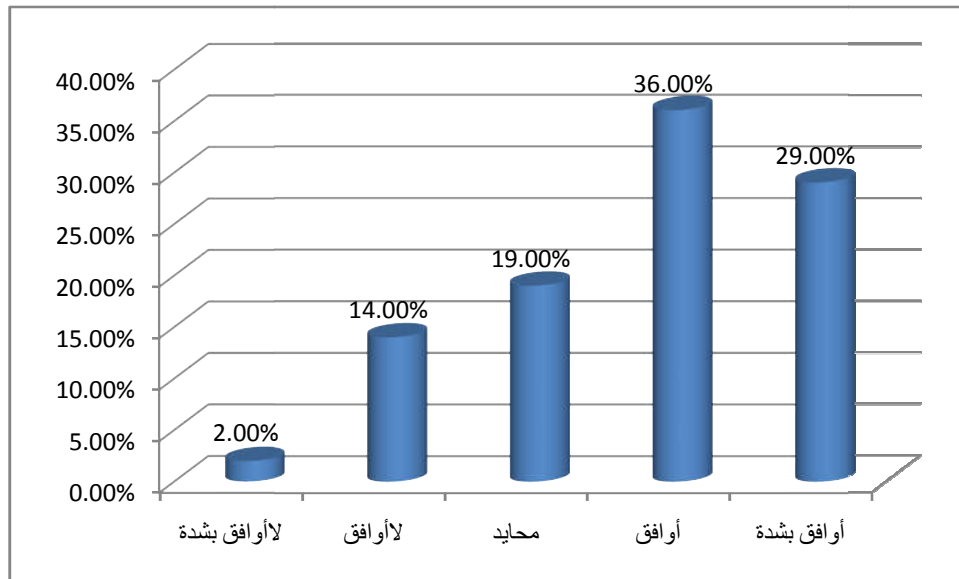
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٢	٢%
لأوافق	١٤	١٤%
محايد	١٩	١٩%
أوافق	٣٦	٣٦%
أوافق بشدة	٢٩	٢٩%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢٨/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٦%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٩.٠%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٤.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٢.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك تناقش المشكلات الإدارية من خلال حلقات تعقد في مستويات القيادة الإدارية والشكل (٢٨/٢/٤) يدعم ذلك.

تناقش المشكلات الإدارية من خلال حلقات تعقد في مستويات القيادة الإدارية.

شكل (٢٨/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة الواحد والعشرون: يوجد نظام للحوسبة وتقنية المعلومات بالإجهزة التنفيذية بولاية

نهر النيل.

جدول (٢٩/٢/٤)

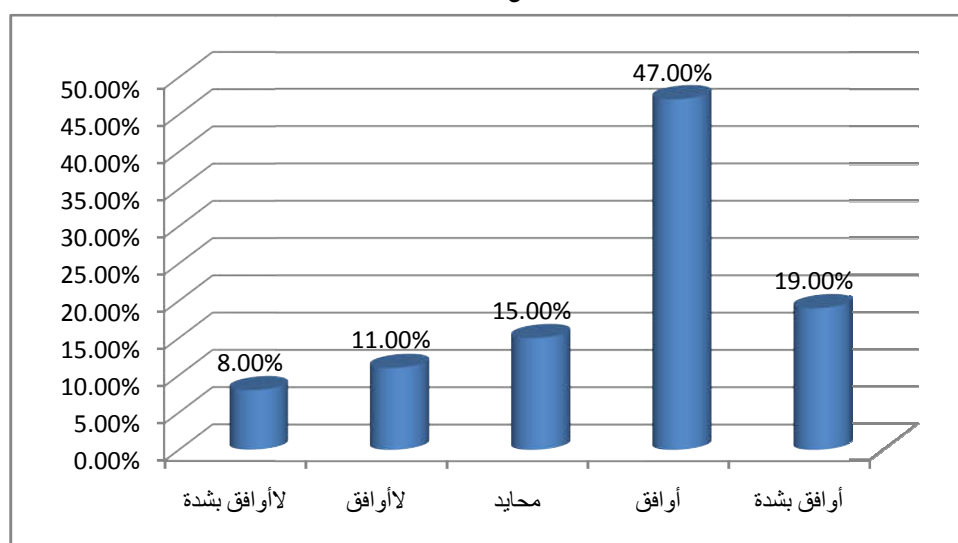
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٨	٨%
لأوافق	١١	١١%
محايد	١٥	١٥%
أوافق	٤٧	٤٧%
أوافق بشدة	١٩	١٩%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٢٩/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٧%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٥.٠%) محايدين، وأن هنالك نسبة (١١.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٨.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك يوجد نظام للحوسبة وتقنية المعلومات بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل والشكل (٢٩/٢/٤) يدعم ذلك.

يوجد نظام للحوسبة وتقنية المعلومات بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

شكل (٢٩/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الثانية والعشرون: تشجع الاجهزة التنفيذية المنافسة بين الأقسام والوحدات الإدارية.

جدول (٣٠/٢/٤)

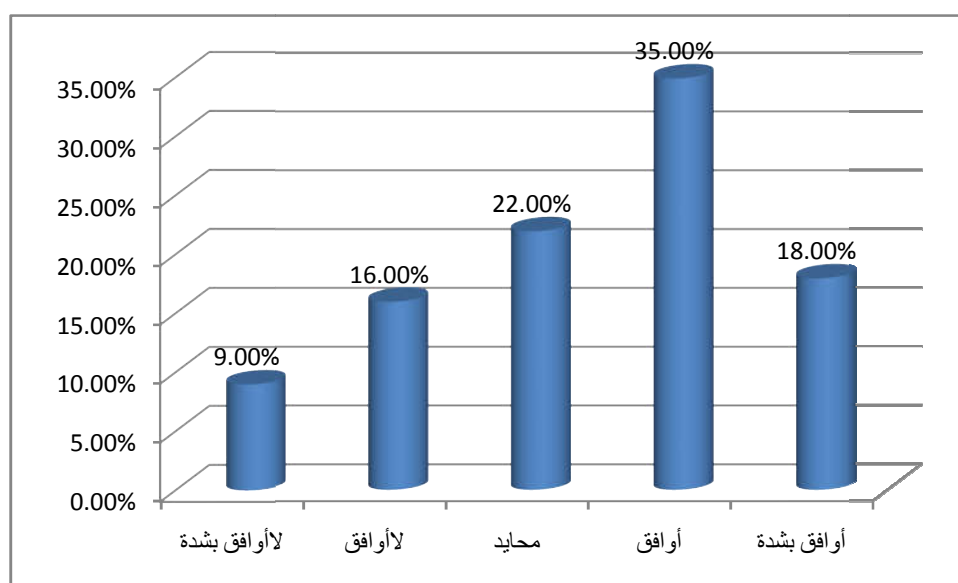
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٩%	٩	لأوافق بشدة
١٦%	١٦	لأوافق
٢٢%	٢٢	محايد
٣٥%	٣٥	أوافق
١٨%	١٨	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣٠/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٥.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٢.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٨.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٦.٠%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (٩.٠%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك تشجع الاجهزة التنفيذية المنافسة بين الأقسام والوحدات الإدارية والشكل (٣٠/٢/٤) يدعم ذلك.

تشجع الاجهزة التنفيذية المنافسة بين الأقسام والوحدات الإدارية.

شكل (٣٠/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الثالثة والعشرون: يقوم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالمتابعة الميدانية.

جدول (٣١/٢/٤)

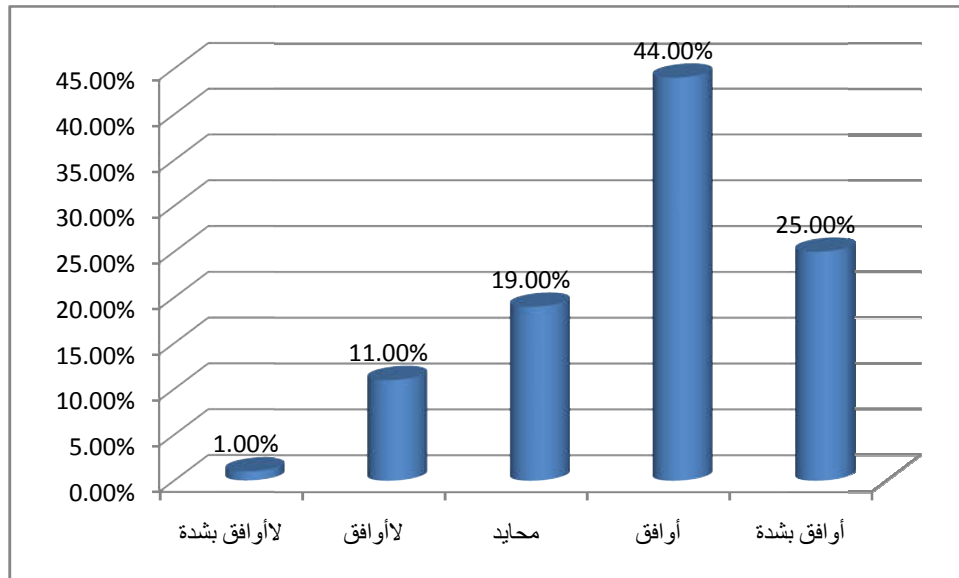
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	١	١%
لأوافق	١١	١١%
محايد	١٩	١٩%
أوافق	٤٤	٤٤%
أوافق بشدة	٢٥	٢٥%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣١/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٤%) فرد وافقوا على العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٥.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) محايدين، وأن هنالك نسبة (١١.٠%) لم يوافقوا وأن هنالك نسبة (١.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك يقوم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالمتابعة الميدانية ، والشكل (٣١/٢/٤) يدعم ذلك.

يقوم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالمتابعة الميدانية.

شكل (٣١/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الرابعة والعشرون: توجد معايير واضحة لاختيار العاملين في جهاز الرقابة الإدارية بولاية نهر النيل.

جدول (٣٢/٢/٤)

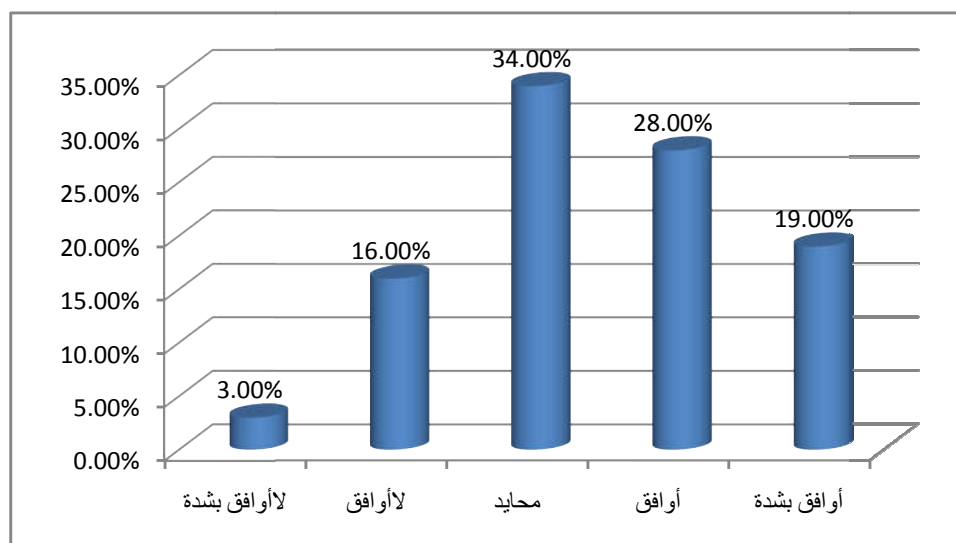
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٣%	٣	لأوافق بشدة
١٦%	١٦	لأوافق
٣٤%	٣٤	محايد
٢٨%	٢٨	أوافق
١٩%	١٩	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣٢/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٤%) فرد محايد علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٨.٠%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (١٦.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٣.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أنهتوجد معايير واضحة لاختيار العاملين في جهاز الرقابة الإدارية بولاية نهر النيل، والشكل (٣٢/٢/٤) يدعم ذلك.

توجد معايير واضحة لاختيار العاملين في جهاز الرقابة الإدارية بولاية نهر النيل.

شكل (٣٢/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الخامسة والعشرون: يتم اختيار العاملين في أجهزة الرقابة وفقاً لمتطلبات الوظيفة.

جدول (٣٣/٢/٤)

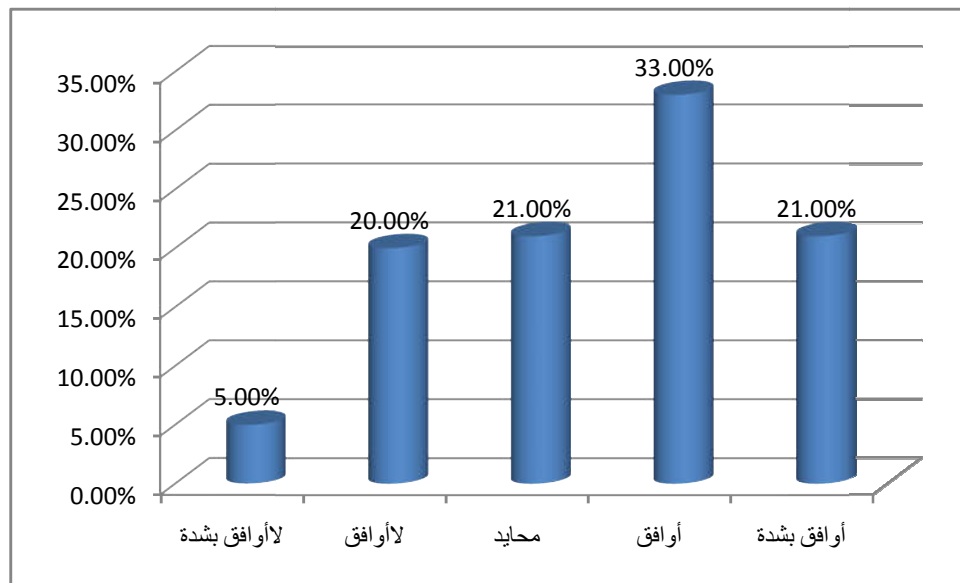
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٥	٥%
لأوافق	٢٠	٢٠%
محايد	٢١	٢١%
أوافق	٣٣	٣٣%
أوافق بشدة	٢١	٢١%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣٣/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٣%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢١.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (٢١.٠%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (٢٠.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٥.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك يتم اختيار العاملين في أجهزة الرقابة وفقاً لمتطلبات الوظيفة، والشكل (٣٣/٢/٤) يدعم ذلك.

يتم اختيار العاملين في أجهزة الرقابة وفقاً لمتطلبات الوظيفة.

شكل (٣٣/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة السادسة والعشرون: تراعى القيم الأخلاقية عند اختيار مسؤولي الرقابة .

جدول (٣٤/٢/٤)

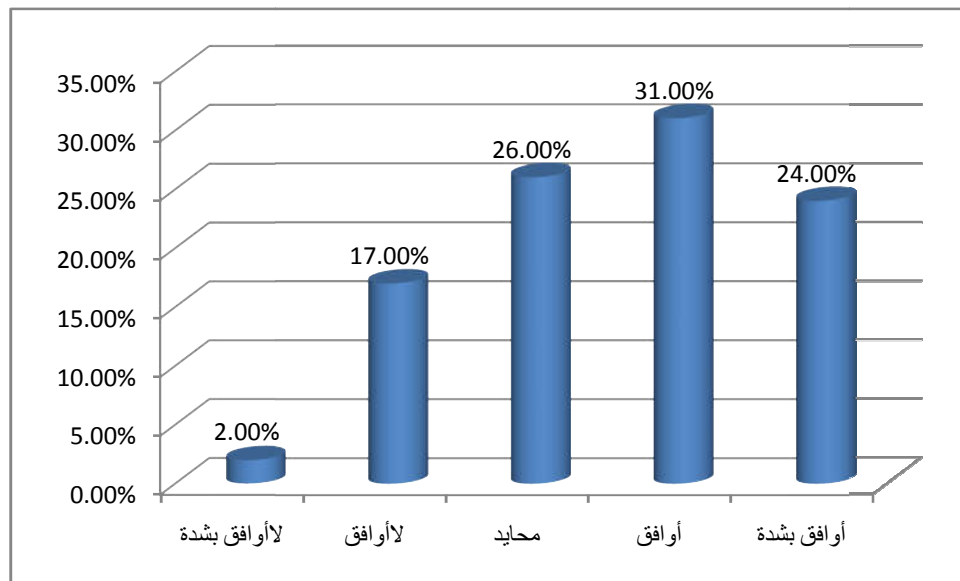
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٢	٢%
لأوافق	١٧	١٧%
محايد	٢٦	٢٦%
أوافق	٣١	٣١%
أوافق بشدة	٢٤	٢٤%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣٤/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣١.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٦.٠%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (٢٤.٠%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٧.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٢.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك تراعى القيم الأخلاقية عند اختيار مسؤولي الرقابة، والشكل (٣٤/٢/٤) يدعم ذلك.

تراعى القيم الأخلاقية عند اختيار مسؤولي الرقابة .

شكل (٣٤/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة السبعة والعشرون: تراعى المؤهلات العلمية والمهارات عند اختيار مسؤولي الرقابة.

جدول (٣٥/٢/٤)

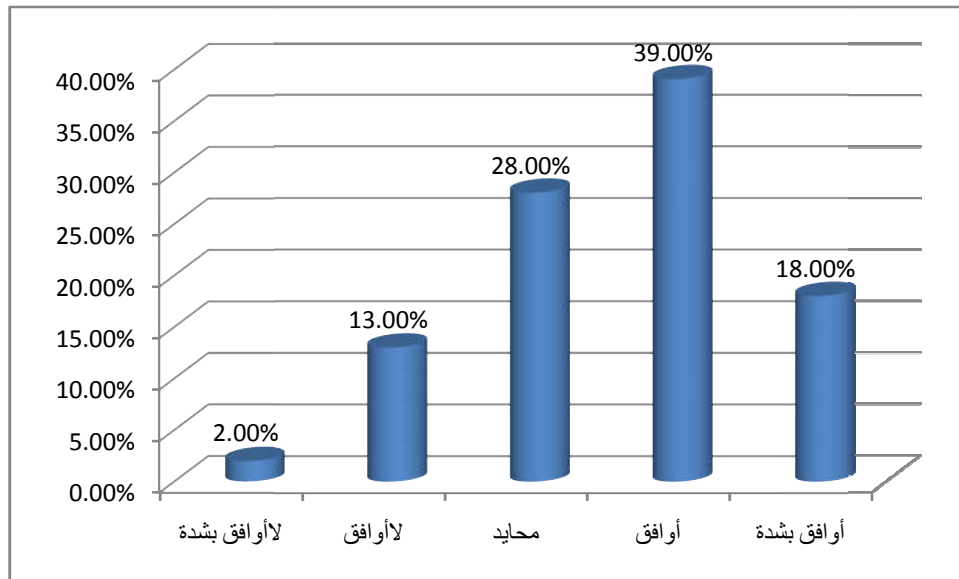
الاجابة	العدد	النسبة المئوية
لاوافق بشدة	٢	٢%
لاوافق	١٣	١٣%
محايد	٢٨	٢٨%
وافق	٣٩	٣٩%
وافق بشدة	١٨	١٨%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣٥/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٩.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٨.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٨.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٣.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٢.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك تراعى المؤهلات العلمية والمهارات عند اختيار مسؤولي الرقابة، والشكل (٣٥/٢/٤) يدعم ذلك.

تراعى المؤهلات العلمية والمهارات عند اختيار مسؤولي الرقابة.

شكل (٣٥/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الثامنة والعشرون: يتم تدريب وتطوير قدرات العاملين في أجهزة الرقابة الإدارية.

جدول (٣٦/٢/٤)

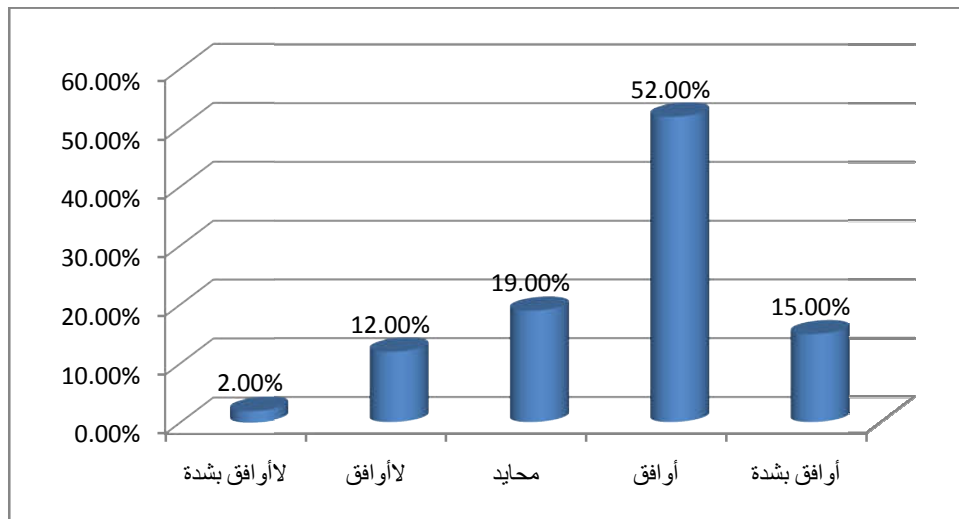
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٢%	٢	لأوافق بشدة
١٢%	١٢	لأوافق
١٩%	١٩	محايد
٥٢%	٥٢	أوافق
١٥%	١٥	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣٦/٢/٤) أن هنالك نسبة (٥٢.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٥.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٢.٠%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (٢.٠%) لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتم تدريب وتطوير قدرات العاملين في أجهزة الرقابة الإدارية ، والشكل (٣٦/٢/٤) يدعم ذلك.

يتم تدريب وتطوير قدرات العاملين في أجهزة الرقابة الإدارية.

شكل (٣٦/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة التاسعة والعشرون: يوجد تعاون مستمر بين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في الأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

جدول (٣٧/٢/٤)

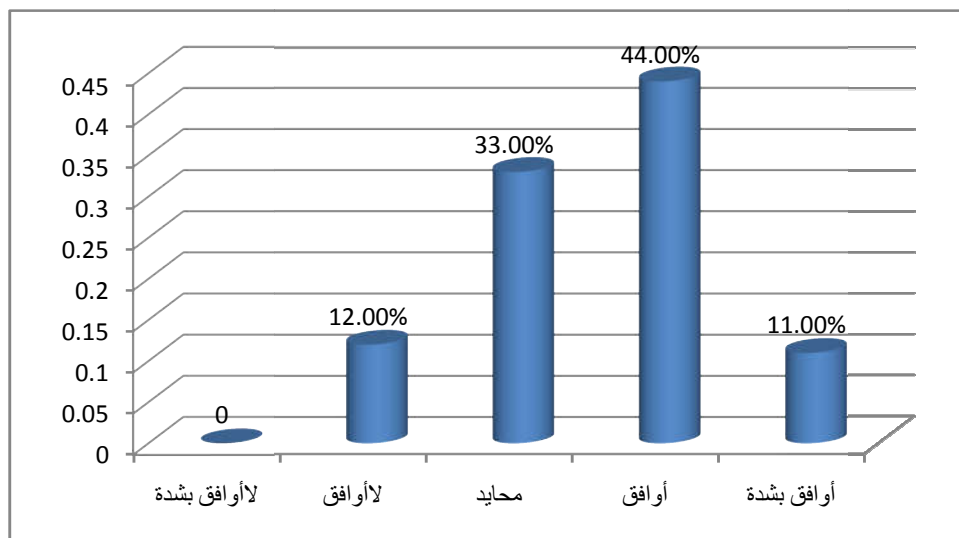
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٠	%٠
لأوافق	١٢	%١٢
محايد	٣٣	%٣٣
أوافق	٤٤	%٤٤
أوافق بشدة	١١	%١١
المجموع	١٠٠	%١٠٠

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣٧/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٤.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣٣.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٢.٠%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (١١.٠%) وافقوا بشدة ، ، ويتضح من خلال ذلك أن يوجد تعاون مستمر بين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في الأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل والشكل (٣٧/٢/٤) يدعم ذلك.

يوجد تعاون مستمر بين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في الأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.

شكل (٣٧/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة الثلاثة: تتسم الإجراءات الإدارية بالبساطة والسهولة .

جدول (٣٨/٢/٤)

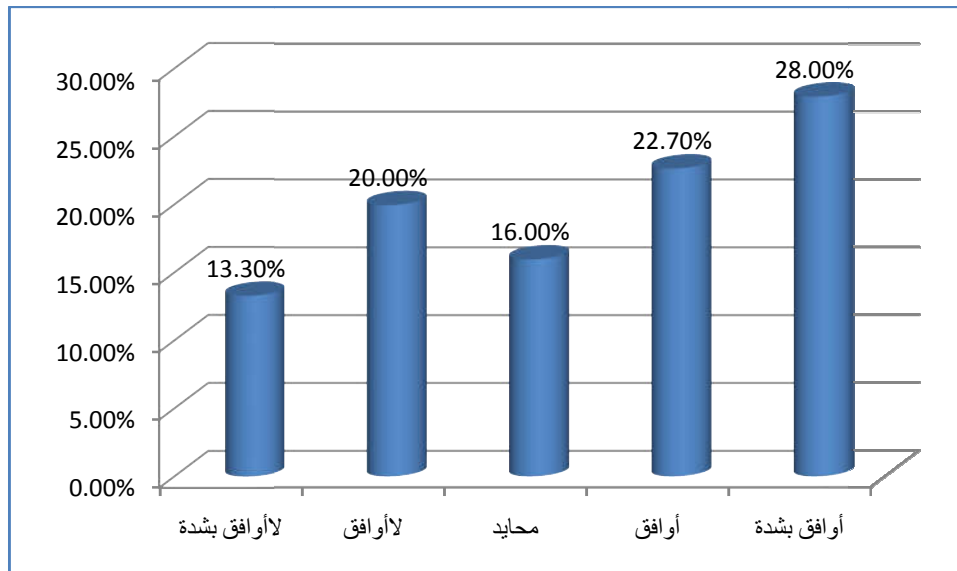
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٠%	٠	لأوافق بشدة
٢٢%	٢٢	لأوافق
٣٠%	٣٠	محايد
٣٩%	٣٩	أوافق
٩%	٩	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣٨/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٩.٠%) فرد وافقوا علي العبرة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣٠.٠%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (٢٢.٠%) فرد لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (٩.٠%) وافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك تتسم الإجراءات الإدارية بالبساطة والسهولة. والشكل (٣٨/٢/٤) يدعم ذلك.

تتسم الإجراءات الإدارية بالبساطة والسهولة .

شكل (٣٨/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الواحدة والثلاثون: يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية ، المحاباة والمؤثرات الشخصية في ممارسة الرقابة .

جدول (٣٩/٢/٤)

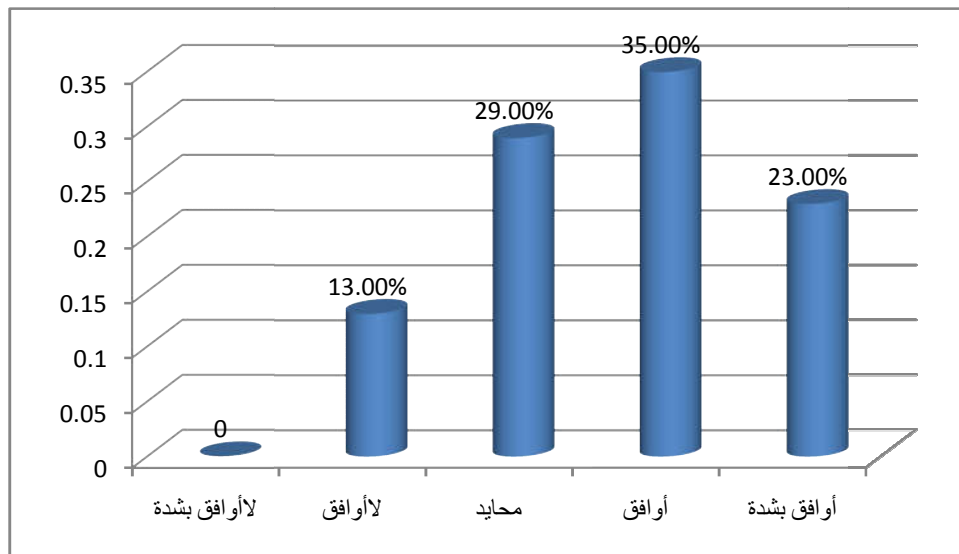
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٠	%٠
لأوافق	١٣	%١٣
محايد	٢٩	%٢٩
أوافق	٣٥	%٣٥
أوافق بشدة	٢٣	%٢٣
المجموع	١٠٠	%١٠٠

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٣٩/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٥.٠%) فرد وافقوا على العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٩.٠%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (٢٣.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٣.٠%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أنه يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية ، المحاباة والمؤثرات الشخصية في ممارسة الرقابة والشكل (٣٩/٢/٤) يدعم ذلك.

يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية ، المحاباة والمؤثرات الشخصية في ممارسة الرقابة .

شكل (٣٩/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة الثانية والثلاثون: يتمتع مسؤولو الرقابة الادارية على الأجهزة التنفيذية بالشفافية.

جدول (٤٠/٢/٤)

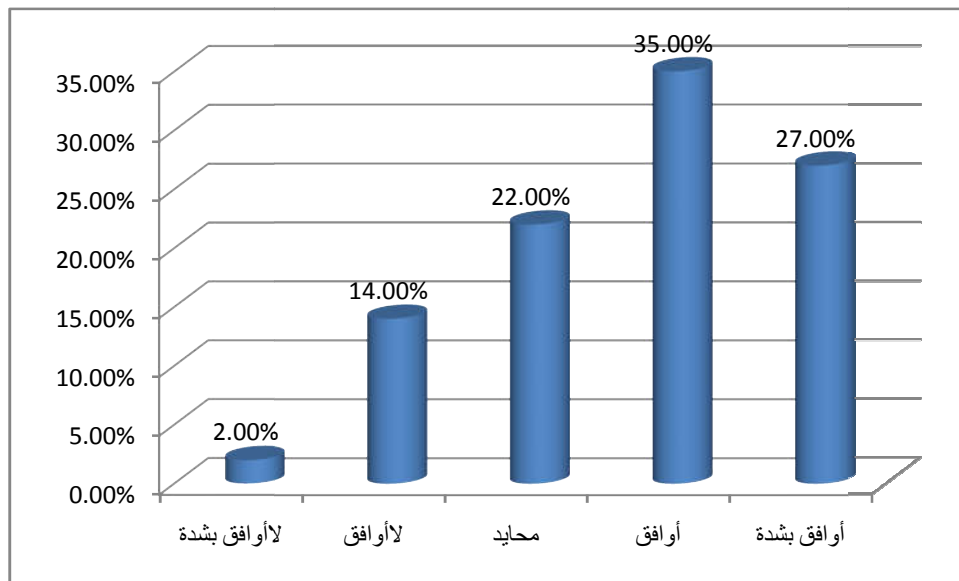
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٢%	٢	لأوافق بشدة
١٤%	١٤	لأوافق
٢٢%	٢٢	محايد
٣٥%	٣٥	أوافق
٢٧%	٢٧	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤٠/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٥%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٧%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٢٢%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٤.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٢.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك يتمتع مسؤولو الرقابة الادارية على الأجهزة التنفيذية بالشفافية ، والشكل (٤٠/٢/٤) يدعم ذلك.

يتمتع مسؤولو الرقابة الادارية على الأجهزة التنفيذية بالشفافية.

شكل (٤٠/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة الثالثة والثلاثون: يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية التعسف في تطبيق معايير الرقابة .

جدول (٤١/٢/٤)

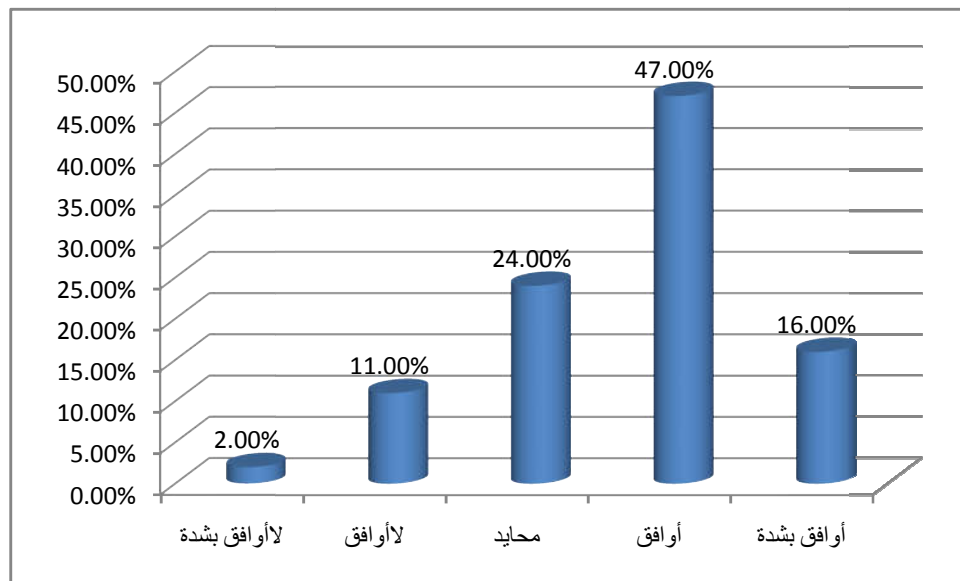
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٢%	٢	لأوافق بشدة
١١%	١١	لأوافق
٢٤%	٢٤	محايد
٤٧%	٤٧	أوافق
١٦%	١٦	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤١/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٧%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٤.٠%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (١٦.٠%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١١.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (٢.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية التعسف في تطبيق معايير الرقابة والشكل (٤١/٢/٤) يدعم ذلك.

يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية التعسف في تطبيق معايير الرقابة.

شكل (٤١/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الرابعة والثلاثون: يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل قوانين ولوائح العمل.

جدول (٤٢/٢/٤)

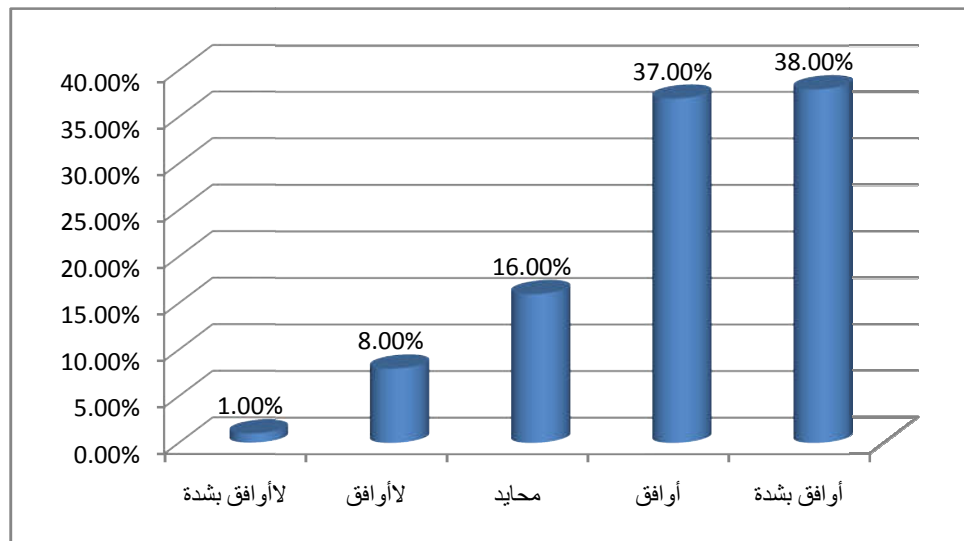
الاجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	١	١%
لأوافق	٨	٨%
محايد	١٦	١٦%
أوافق	٣٧	٣٧%
أوافق بشدة	٣٨	٣٨%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤٢/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٧%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣٨.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٦.٠%) محايدين، وأن هنالك نسبة (٨.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (١.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل قوانين ولوائح العمل، والشكل (٤٢/٢/٤) يدعم ذلك.

يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل قوانين ولوائح العمل.

شكل (٤٢/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الخامسة والثلاثون: يحاسب الإداريون في الأجهزة التنفيذية أنفسهم قبل أن يحاسبوا.

جدول (٤٣/٢/٤)

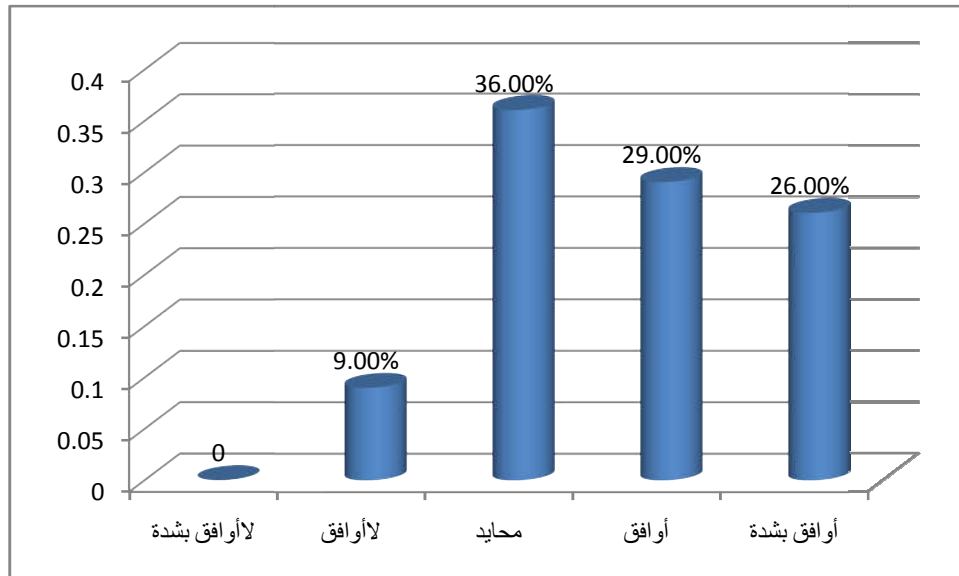
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٠%	٠	لأوافق بشدة
٩%	٩	لأوافق
٣٦%	٣٦	محايد
٢٩%	٢٩	أوافق
٢٦%	٢٦	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤٣/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٦%) فرد محايد علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٩.٠%) فرد وافقوا ، وأن هنالك نسبة (٢٦.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٩.٠%) فرد لم يوافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك يحاسب الإداريون في الأجهزة التنفيذية أنفسهم قبل أن يحاسبوا والشكل (٤٣/٢/٤) يدعم ذلك.

يحاسب الإداريون في الأجهزة التنفيذية أنفسهم قبل أن يحاسبوا.

شكل (٤٣/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة السادسة والثلاثون: يتمتع الإداريون في الأجهزة التنفيذية بالسلوك والقيم الرفيعة.

جدول (٤٤/٢/٤)

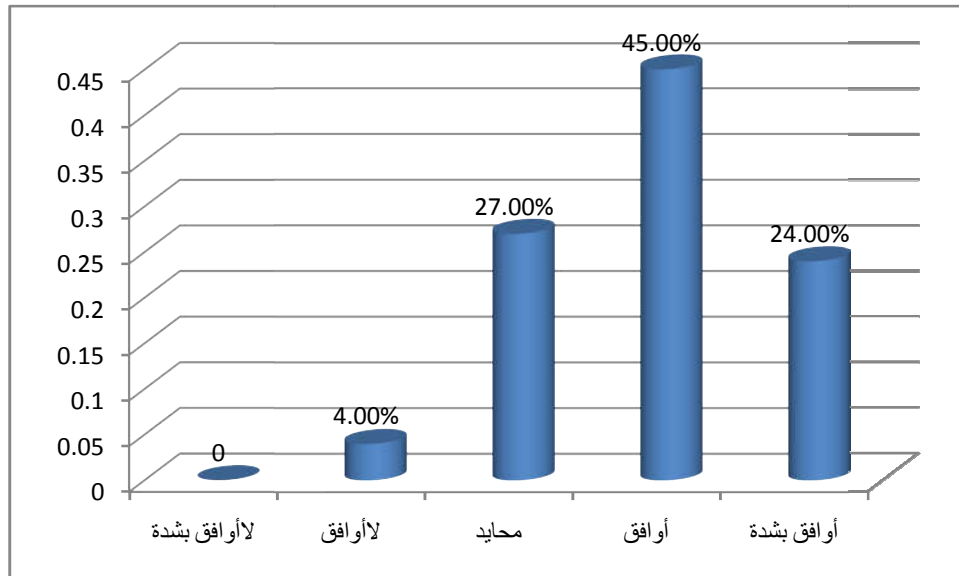
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٠	%٠
لأوافق	٤	%٤
محايد	٢٧	%٢٧
أوافق	٤٥	%٤٥
أوافق بشدة	٢٤	%٢٤
المجموع	١٠٠	%١٠٠

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤٤/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٥%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٧.٠%) محايدين، وأن هنالك نسبة (٢٤.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٤.٠%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك يتمتع الإداريون في الأجهزة التنفيذية بالسلوك والقيم الرفيعة ، والشكل (٤٤/٢/٤) يدعم ذلك.

يتمتع الإداريون في الأجهزة التنفيذية بالسلوك والقيم الرفيعة.

شكل (٤٤/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة السابعة والثلاثون: يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية قيم العمل وأخلاقياته.

جدول (٤٥/٢/٤)

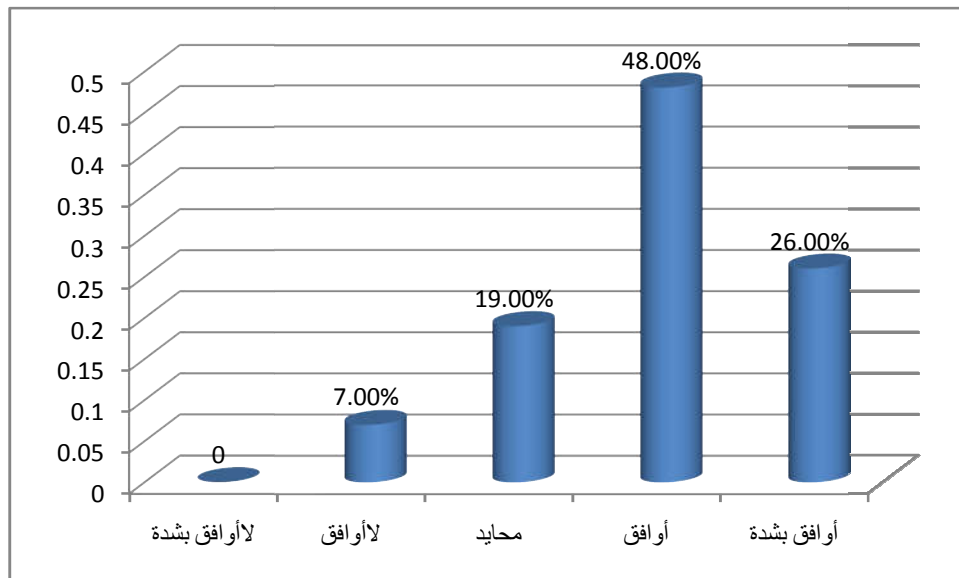
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٠%	٠	لأوافق بشدة
٧%	٧	لأوافق
١٩%	١٩	محايد
٤٨%	٤٨	أوافق
٢٦%	٢٦	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤٥/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٨%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٦.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (٧.٠%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أنه يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية قيم العمل وأخلاقياته ،والشكل (٤٥/٢/٤) يدعم ذلك.

يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية قيم العمل وأخلاقياته.

شكل (٤٥/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة الثامنة والثلاثون: يستحضر الإداريون الشعور بأمانة التكليف بالعمل.

جدول (٤٦/٢/٤)

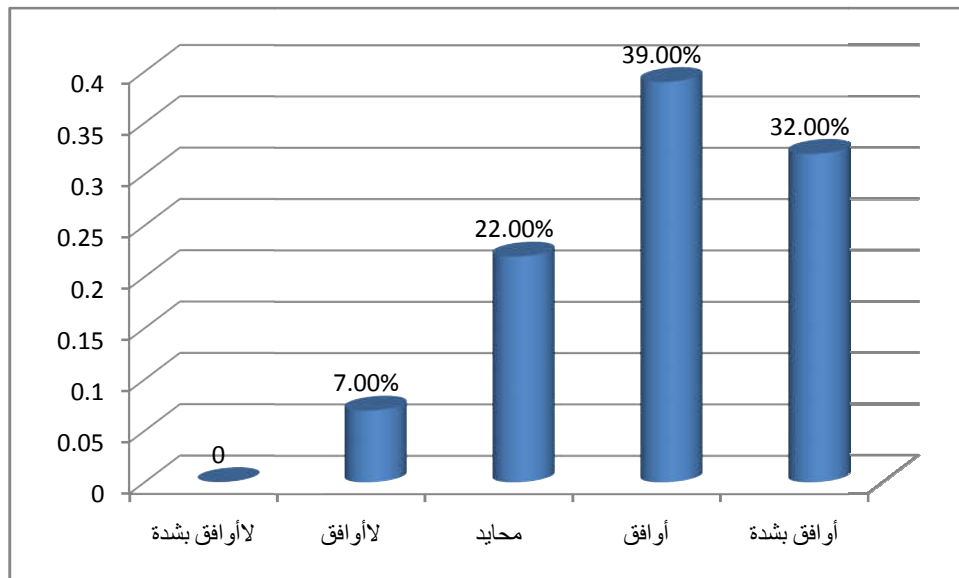
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٠%	٠	لأوافق بشدة
٧%	٧	لأوافق
٢٢%	٢٢	محايد
٣٩%	٣٩	أوافق
٣٢%	٣٢	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤٦/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٩%) فرد وافقوا علي العبرة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣٢.٠%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (٢٢.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (٧.٠%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك يستحضر الإداريون الشعور بأمانة التكليف بالعمل، والشكل (٤٦/٢/٤) يدعم ذلك.

يستحضر الإداريون الشعور بأمانة التكليف بالعمل.

شكل (٤٦/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة التاسعة والثلاثون: يحافظ الإداريون بالإجهزة التنفيذية على الممتلكات العامة .

جدول (٤٧/٢/٤)

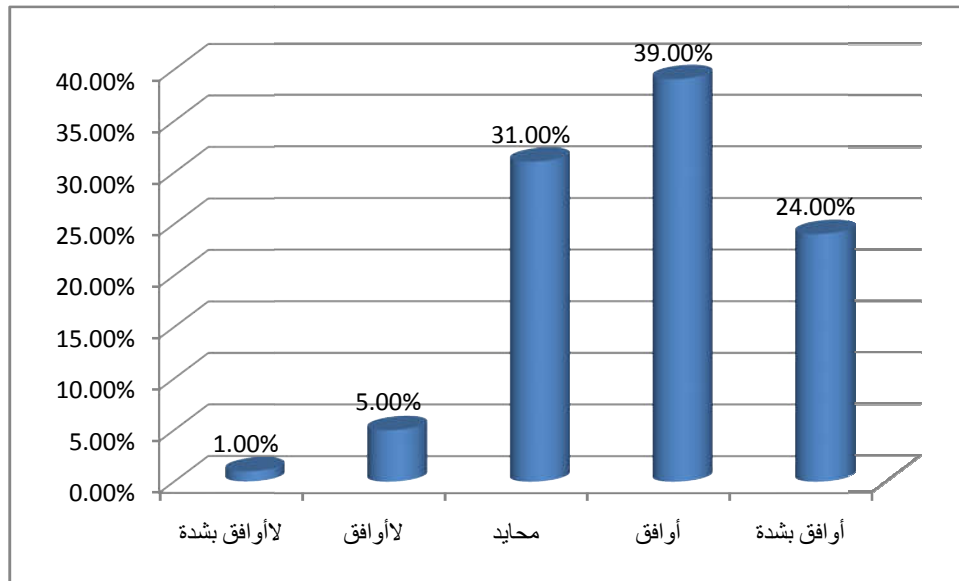
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
١%	١	لأوافق بشدة
٥%	٥	لأوافق
٣١%	٣١	محايد
٣٩%	٣٩	أوافق
٢٤%	٢٤	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤٧/٢/٤) أن هنالك نسبة (٣٩.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣١.٠%) فرد محايدين، وأن هنالك نسبة (٢٤.٠%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٥.٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (١.٠%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك يحافظ الإداريون بالإجهزة التنفيذية على الممتلكات العامة، والشكل (٤٧/٢/٤) يدعم ذلك.

يحافظ الإداريون بالإجهزة التنفيذية على الممتلكات العامة .

شكل (٤٧/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الأربعون: يتمتع الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالتواضع والحكمة.

جدول (٤٨/٢/٤)

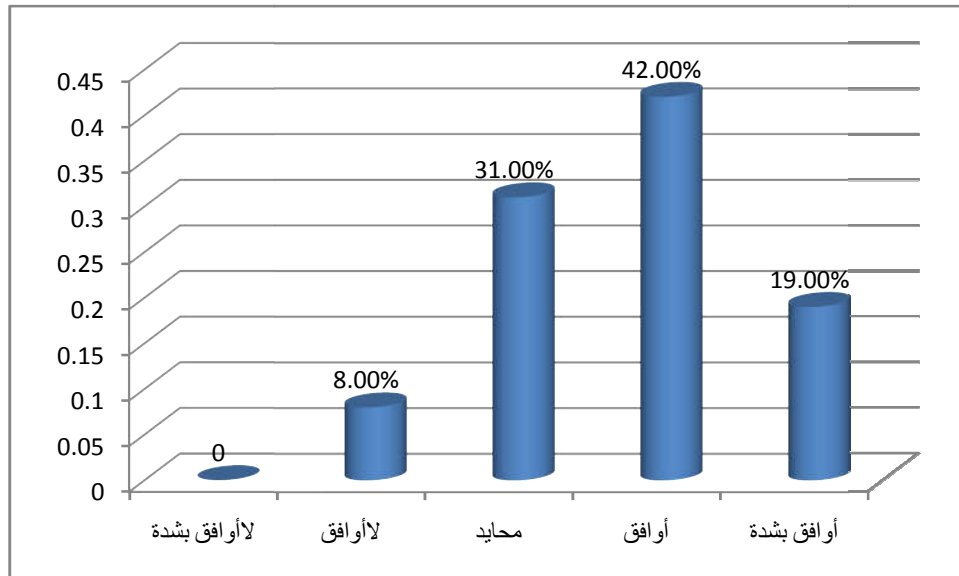
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٠%	٠	لأوافق بشدة
٨%	٨	لأوافق
٣١%	٣١	محايد
٤٢%	٤٢	أوافق
١٩%	١٩	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤٨/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٢.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٣١.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١٩.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٨.٠%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك يعتبر الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالتواضع والحكمة ،والشكل (٤٨/٢/٤) يدعم ذلك.

يتمتع الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالتواضع والحكمة.

شكل (٤٨/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبارة الواحدة والأربعون: يعتبر الإداريون بالأجهزة التنفيذية، قدوة حسنة للعاملين.

جدول (٤٩/٢/٤)

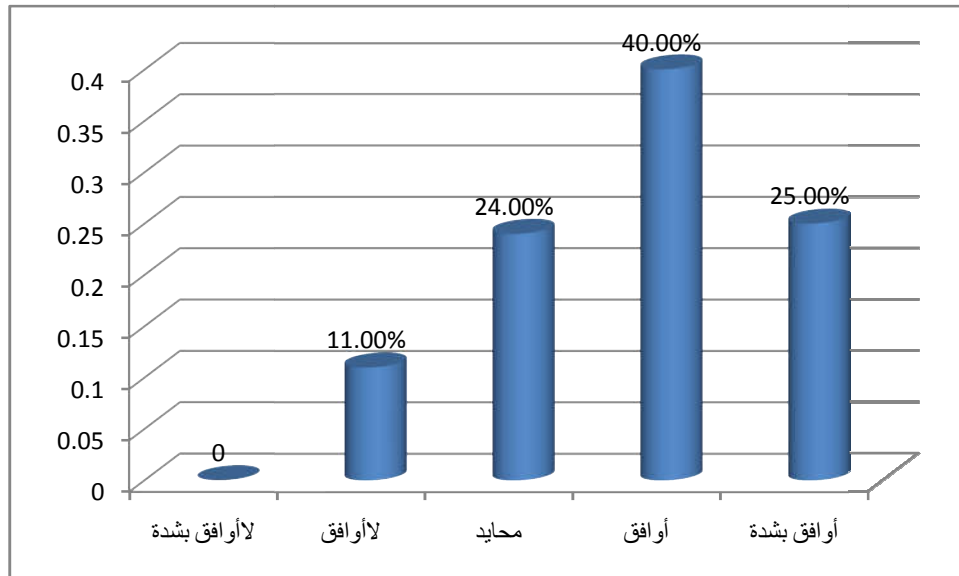
النسبة المئوية	العدد	الأجابة
٠%	٠	لأوافق بشدة
١١%	١١	لأوافق
٢٤%	٢٤	محايد
٤٠%	٤٠	أوافق
٢٥%	٢٥	أوافق بشدة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٤٩/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٠.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٥.٠%) فرد وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٢٤.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (١١.٠%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك يعتبر الإداريون بالأجهزة التنفيذية، قدوة حسنة للعاملين ، والشكل (٤٩/٢/٤) يدعم ذلك.

يعتبر الإداريون بالأجهزة التنفيذية، قدوة حسنة للعاملين.

شكل (٤٩/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

العبرة الثانية والأربعون: يستشعر الإداريون بالأجهزة التنفيذية، المسؤولية الشخصية للوظيفة العامة.

جدول (٥٠/٢/٤)

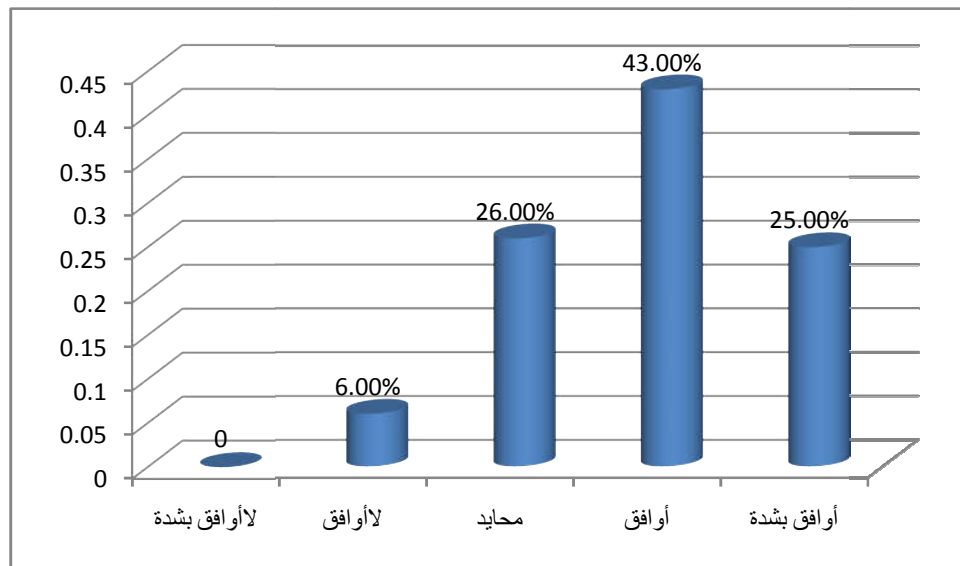
الأجابة	العدد	النسبة المئوية
لأوافق بشدة	٠	%٠
لأوافق	٦	%٦
محايد	٢٦	%٢٦
أوافق	٤٣	%٤٣
أوافق بشدة	٢٥	%٢٥
المجموع	١٠٠	%١٠٠

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

يتضح من الجدول (٥٠/٢/٤) أن هنالك نسبة (٤٣.٠%) فرد وافقوا علي العبارة أعلاها ، وأن هنالك نسبة (٢٦.٠%) فرد محايدين ، وأن هنالك نسبة (٢٥.٠%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (٦.٠%) لم يوافقوا ، ، ويتضح من خلال ذلك يستشعر الإداريون بالأجهزة التنفيذية ، المسؤولية الشخصية للوظيفة العامة، والشكل (٥٠/٢/٤) يدعم ذلك.

يستشعر الإداريون بالأجهزة التنفيذية ، المسؤولية الشخصية للوظيفة العامة.

شكل (٥٠/٢/٤)



المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

المبحث الثالث

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

وفي الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدها.

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية

بين الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل .)

جدول (١/٣/٤)

م	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	الانحراف المعياري
١.	يوجد نظام للرقابة الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	52.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين على العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.96290
٢.	تتم الرقابة الإدارية بالإجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل وفق معايير علمية دقيقة.	24.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين على العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.15627
٣.	هنالك وضوح في مهام واختصاصات أجهزة الرقابة الإدارية.	37.300	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين على العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.09175
٤.	تتسم النظم واللوائح الخاصة بإجراءات العمل بالمرونة.	66.00	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين على العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.03005
٥.	يتم تحفيز العاملين الذين ينجزون أعمالهم بصورة جيدة.	43.700	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين على العبارة	3	اجابات المبحوثين متقاربة علي العبارة	1.22148
٦.	النظام الرقابي القائم على الاجهزة التنفيذية ملائم لطبيعة العمل.	63.800	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين على العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.13150
٧.	نظم الرقابة الادارية السائدة حاليا تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.	20.300	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين على العبارة	3	اجابات المبحوثين محايدة علي العبارة	1.16042
٨.	تمارس الرقابة الادارية على الاجهزة التنفيذية بصورة سليمة.	22.300	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين على العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.22643

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

من الجدول (١/٣/٤) نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإختبار مربع كاي في جميع عبارات الفرضية والتي تنص على (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل وبين تحقيقها لأهدافها) أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أجابات المبحوثين علي تلك العبارات ، ولمعرفة لصالح من تميل تلك الفروق نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لاغلب عبارات هذه الفرضية تساوي ٤ وذلك يعني أن اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي تلك العبارات .

مما سبق نستنتج أن الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل وبين تحقيقها لأهدافها) متحققة ولصالح الموافقين

الفرضية الثانية : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل)

جدول (٢/٣/٤)

م	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	الانحراف المعياري
١/	يتم التأكد من تطبيق القوانين واللوائح التي تنظم النشاط الاداري بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	٥٦.٩٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	١.٠٧٣٨٤
٢/	توفر الاجهزة التنفيذية امكانيات بشرية ومادية لقيام نظام رقابي جيد.	١٨.١٠٠	٠.٠٠١	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.20349
٣/	تتم الرقابة الادارية وفق نظام التقارير الدورية.	٣٦.٩٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.20684
٤/	تتم الرقابة الادارية احيانا بصورة فجائية.	١٨.٨٠٠	٠.٠٠١	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٣	اجابات المبحوثين محايدة علي العبارة	1.22680
٥/	تتم مراجعة سجلات حضور وانصراف العاملين بطريقة منتظمة.	١٥.٢٠٠	٠.٠٠١	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٣	اجابات المبحوثين محايدة علي العبارة	1.20147
٦/	تتم متابعة تظلمات الجمهور والسعي لحلها.	٣٥.٦٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.31012
٧/	تتم متابعة تنفيذ البرامج في مراحلها المختلفة.	٦٥.٧٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٣	اجابات المبحوثين محايدة علي العبارة	0.96792
٨/	يوجد نظام للاتصال الاداري بالاجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	٦٠.٩٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.04621
٩/	يتم متابعة اداء اللجان الادارية بالاجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	٤٣.٨٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.01583
١٠	تعقد اجتماعات دورية لمتابعة الاداء.	٤٨.١٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.03494

م	العبرة	قيمة كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية لمربع كاي	التفسير	الوسط الحسابي للعبرة	التفسير	الانحراف المعياري
١١	تستخدم البيانات الكمية لمراقبة الاداء.	٢٨.٤٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبرة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبرة	0.98775
١٢	تناقش المشكلات الادارية من خلال حلقات تعقد في مستنويات القيادة الادارية.	٣٤.٩٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبرة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبرة	1.08358
١٣	يوجد نظام للحوسبة وتقنية المعلومات بالاجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	٤٩.٠٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبرة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبرة	1.15627
١٤	تشجع الاجهزة التنفيذية المنافسة بين الاقسام والوحدات الادارية.	١٨.٥٠٠	٠.٠٠١	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبرة	٤	اجابات المبحوثين منقاربة علي العبرة	1.21152
١٥	يقوم الاداريون بالاجهزة التنفيذية بالمتابعة الميدانية.	٥٢.٢٠٠	٠.٠٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبرة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبرة	0.97125

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

من الجدول (٢/٣/٤) نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإختبار مربع كاي في أغلب عبارات الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل) أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أجابات المبحوثين علي تلك العبارات ، ولمعرفة لصالح من تميل تلك الفروق نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لاغلب عبارات هذه الفرضية تساوي ٤ وذلك يعني أن اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي تلك العبارات . مما سبق نستنتج أن الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل) متحققة ولصالح الموافقين .

الفرضية الثالثة : (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة

التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل)

جدول (٣/٣/٤)

م	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية لربع كاي	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	الانحراف المعياري
/١	توجد معايير واضحة لاختبار العاملين في جهاز الرقابة الادارية بولاية نهرالنيل.	٢٨.٣٠٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	3	اجابات المبحوثين متقاربة علي العبارة	1.06667
/٢	يتم اختبار العاملين في اجهزة الرقابة وفقا لمتطلبات الوظيفة.	١٩.٨٠٠	٠.٠٠١	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٣	اجابات المبحوثين متقاربة علي العبارة	1.17529
/٣	تراعى القيم الاخلاقية عند اختيار مسؤولي الرقابة.	٢٥.٣٠٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.09341
/٤	تراعى المؤهلات العلمية والمهارات عند اختيار مسؤولي الرقابة.	٤٠.١٠٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.99676
/٥	يتم تدريب وتطوير قدرات العاملين في اجهزة الرقابة الادارية.	٧١.٩٠٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.94516
/٦	يوجد تعاون مستمر بين اجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في الأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل.	٢١.٦٠٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.84591
/٧	تتسم الاجراءات الادارية بالبساطة والسهولة.	١٩.٤٤٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.92524
/٨	يتجنب مسؤولو الرقابة الادارية علي الأجهزة التنفيذية، المحاباة والمؤثرات الشخصية في ممارسة الرقابة.	١٠.٥٦٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.97318
/9	يتمتع مسؤولو الرقابة الادارية علي الأجهزة التنفيذية بالشفافية.	٣١.٩٠٠	٠.٠١٤	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	1.07586
/10	يتجنب مسؤولو الرقابة الادارية التعسف في تطبيق معايير الرقابة.	٥٨.٣٠٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	٤	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.94836

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

من الجدول (٣/٣/٤) نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإختبار مربع كاي في أغلب عبارات الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل وبين تحقيقها لأهدافها) أقل من مستوى المعنوية

٠.٠٥ مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أجابات المبحوثين علي تلك العبارات ، ولمعرفة لصالح من تميل تلك الفروق نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي لاغلب عبارات هذه الفرضية تساوي ٤ وذلك يعني أن اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي تلك العبارات .

مما سبق نستنتج أن الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل وبين تحقيقها لأهدافها) متحققة ولصالح الموافقين .

الفرضية الرابعة: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل)

جدول (٤/٣/٤)

م	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية لربيع كاي	التفسير	الوسط الحسابي للعبارة	التفسير	الانحراف المعياري
١/	يحترم الاداريون بالاجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل قوانين ولوائح العمل.	٥٦.٧٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.97913
٢/	يحاسب الاداريون في الاجهزة التنفيذية انفسهم قبل ان يحاسبوا.	١٥.٧٦	٠.٠٠	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.95431
٣/	يتمتع الاداريون في الاجهزة التنفيذية بالسلوك والقيم الرفيعة.	٣٣.٨٤	٠.٠٠	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.81520
٤/	يحترم الاداريون بالاجهزة التنفيذية قيم العمل واخلاقياته.	٢٥.٦٠	٠.٠٠	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.85582
٥/	يستحضر الاداريون الشعور بامانة التكليف بالعمل.	٢٣.١٢	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.90921
٦/	يحافظ الاداريون بالاجهزة التنفيذية على الممتلكات العامة.	٥٤.٢٠	٠.٠٠	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.89893
٧/	يتمتع الاداريون بالاجهزة التنفيذية بالتواضع والحكمة.	٢٦.٠٠	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.86550
٨/	يعتبر الاداريون بالاجهزة التنفيذية، قذوة حسنة للعاملين.	١٦.٨٨	٠.٠٠	توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.94596
9/	يستشعر الاداريون بالاجهزة التنفيذية، المسؤولية الشخصية للوظيفة العامة.	٢٧.٤٤	٠.٠٠	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين علي العبارة	4	اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي العبارة	.86053

المصدر: الدراسة الميدانية ٢٠١٨م

من الجدول (٣/٣/٤) نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإختبار مربع كاي في أغلب عبارات الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل) أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أجابات المبحوثين علي تلك العبارات ، ولمعرفة لصالح من تميل تلك الفروق نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي في جميع عبارات هذه الفرضية تساوي ٤ وذلك يعني أن اجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة علي تلك العبارات .

مما سبق نستنتج أن الفرضية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل) متحققة ولصالح الموافقين.

لم تكتفي الباحثة بالملاحظة والاستبيان فقط لجمع البيانات، وذلك لان موضوع البحث يتطلب استخدام عدة وسائل لجمع البيانات ، فكلما تنوعت ادوات الدراسة كلما استطاعت الباحثة تقادي السلبيات الموجودة في بعضها فكل وسيلة من هذه الوسائل مزايا وعيوب لذا فيمكن التخلص من هذه العيوب باستخدام اكبر عدد من وسائل جمع البيانات ، وتعتبر المقابلات الشخصية للمبحوثين من اهم الطرق السائدة في اجراء الابحاث نظرا لانها اكثر دقة في جمع البيانات كما انها تتصف بالمرونة ومن خلالها يطمئن الباحث على البيانات والمعلومات التي تم جمعها. (١) لذلك فقد اجرت الباحثة عدد من المقابلات مع بعض رؤساء الاجهزة الرقابية بالولاية وذلك للتحقق من دورها في العملية الرقابية على النحو التالي:-

*مقابلة مع الأستاذ يحي محمد جيب السيد- رئيس المجلس التشريعي يوم الاثنين ٢٣/٣/٢٠١٥م:- من مهام المجلس التشريعي -التخطيط-الرقابة والمحاسبة للجهاز التنفيذي. دور المجلس التشريعي مهم كجهاز رقابي-من الامثلة على ذلك قام المجلس وبمبادره منه برفع توصية للوالي كتعديل للقانون لتحرير المراجعة الداخلية من قبضة وزارة المالية وذلك للشعور بانها مقيدة باللجنة المالية التي تتكون من وزير المالية

(١) عدلي ابوطاحون،التغير الاجتماعي-المفاهيم-النظريات-الاتجاهات-المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية، ٢٠٠٨م،ص٣٢٠.

ومدير المالية ومدير الحسابات والمراجع الداخلي -على ان تكون مستقلة تتبع لمجلس الوزراء بالولاية مباشرة وترفع تقريرها لمجلس الولاية-رفض الوالي المبادرة وتم ارجاعها للمجلس حيث تم التصويت عليها بالاجماع وتحققت رغم تحفظ الوالي.

ايضا التعديل الجوهري الثاني هو تعيين واقالة المراجعين الداخليين اصبح لا يتم الا بموافقة المجلس -بعد الاجماع اصبحت القوانين سارية المفعول ونشرت في الغازيتا الادارة القانونية-رقابة المجلس التشريعي تتم بتلقي تقارير ربع سنوية عن الاداء من كل الوزارات والوحدات الولائية تتم مضاهاتها بالواقع تقوم اللجان المتخصصة وهي (لجنة الخدمات ومسئولة عن التربية والتعليم والصحة ولجنة القانون والحكم والادارة ومسئولة عن وزارة الحكم والادارة والثقافة والشئون الاجتماعية واللجنة الاقتصادية ومسئولة عن وزارة المالية ولجنة التخطيط والزراعة ومسئولة عن وزارتي التخطيط والزراعة)تقوم بالزيارات الميدانية لكل الارياف والتقرير يكون مبني على الخطة المجازة عن المجلس والتي توضع في نهاية السنة وبعد ثلاثة اشهر يعد التقرير الاول يجب يكون في زيارات قبل وبعد كل تقرير مع المعتمدين-توجد مفارقات كبيرة بين التقارير والموجود على ارض الواقع-تشكل لجان خاصة للمتابعة والتقصي-

٢/تقرير الاداء المالي يقدم شهريا ويناقش مع لجنة شئون المجلس واللجنة المختصة
٣/المراقبة المستمرة بالمعايشة والملاحظة الميدانية.

اجهزة الرقابة بالولاية هي المجلس التشريعي-ديوان العدالة للعاملين-ديوان الحسبة والمظالم-المراجعة العامة-المراجعة الداخلية-المجلس الاعلى للاصلاح الاداري.
من اشكال الرقابة المراجعة الداخلية -توجد بالولاية ولا توجد بالمحليات بصفة دائمة بل توجد في شكل اتيام عمل من فترة لآخرى-افضلها مراجعة المراجع العام المصري وتتضمن مراجعة قبلية بعدية ومستمرة -الاجهزة التنفيذية حساسة تجاه الاجهزة الرقابية-فلقد تشكل ديوان الحسبة والمظالم بعد معاناة-سلطاته واسعة حتى القضاء لا يستطيع التعقيب عليها-ولقد جمد نشاطه لوفاة احد الاعضاء و تعيين احدى العضوات مديرة وزارة-ظل تسييره مضمنا في الميزانية حتى ميزانية ٢٠١٤م-لم يتم تقبله كتجربة جديدة--ولا يوجد حرص من القيادات على قيامه.

***مقابلة مع الاستاذ حمزة الامين الصديق الامين-الامين العام لديوان الحسبة والمظالم**

بولاية نهر النيل سابقا ورئيس ديوان العدالة الحالي:

دستور الولاية ٢٠٠٥م نص على انشاء الديوان صدر قانون انشاءه ٢٠٠٧م تم تعيين اعضاءه ٢٠٠٩م -عدم توفير معينات العمل بما فيها المكتب ظللنا مستضافين في وزارة الحكم المحلي -كون من رئيس واربعة اعضاء -به دائرتان دائرة المظالم وتنتظر مظالم المواطنين ضد الدولة شريطة ان يكون عندهم حكم قضائي واستنفدوا القضية حتى المحكمة العليا-دائرة الحسبة وهي التفتيش الاداري مفاجئ ومبرمج وبفتش بيئة العمل والعاملين-له امين عام وكاتب وموظفين اداريين-لم يحل بل جمد نشاطه لانه منصوص عليه في الدستور ولا يتم الحل الا بتعديل الدستور -تم فقط اعضاء الرئيس واطباء الديوان-العلاقة بينه وبين ديوان العدالة ديوان العدالة يتظلم فيه العاملين بولاية نهر النيل اما ديوان المظالم فيتظلم فيه كل المواطنين ضد اجهزة الدولة-الاجراءات تبدأ بالتظلم الاداري ثم ديوان العدالة-ثم المحكمة الادارية ومحكمة الاستئناف بالداير ثم المحكمة العليا الطعون الادارية ثم ديوان المظالم-النظام الانجليزي موحد وهو الذي نتبعه اما النظام الفرنسي مزدوج حيث توجد محكمة ادارية للقضاء الاداري في كل مدينة-في دستور ٩٨منصوص على الحسبة والمظالم في ٢٠٠٥ المؤقت منصوص على المظالم فقط-هو مسئول عن الخدمة المدنية فقط العسكرية يفتشها التفتيش العسكري والقضائية بمبدأ الفصل بين السلطات-يجب ان تكون

توصية الدراسة بتبعية الرقابة للجهاز التشريعي وعدم تبعيتها للتنفيذي.

***الاستاذ:صافي الدين عيسى سعيد-مدير ديوان المراجعة الداخلية-ولاية نهر النيل-**

الضبط الداخلي ودور المراجعة في الرقابة يتمثل في الآتي:-

١/ تنتشر المراجعة الداخلية في كافة الوحدات المالية بالولاية مما يمكنها من متابعة اعداد وتنفيذ سير الميزانية بالولاية.

٢/ مراقبة الاداء الاداري والمالي من خلال التقارير الدورية التي تصدرها المراجعة الداخلية عن اداء الوحدات والعمل على اصلاح اي مسار في حالة الانحرافات من خلال التوصيات والملاحظات التي ترد بالتقارير.

٣/تعمل المراجعة الداخلية على تقليل المخاطر الناتجة عن اتخاذ القرار الاداري وبالتالي تعمل على حسن استخدام الموارد وزيادة الايرادات من خلال تحصيل الربط المقرر

والعمل على حسن ترشيد الانفاق العام وبالاخص الصرف على المرتبات والتسيير وضبط الصرف على مشروعات التنمية بالمحليات.

٤/ تفعيل الضبط الداخلي المتمثل في القانون المالي للاعتماد السنوي والقوانين المالية التالية:-

أ/ لائحة الاجراءات المالية والمحاسبية للعام ٢٠١١م.

ب/ قانون الشراء والتعاقد ٢٠١٠م ولائحة الشراء والتعاقد ٢٠١١م.

ج/ قانون المراجعة الداخلية للعام ٢٠١٤م تعديل ٢٠١٧م وهناك منشورات تصدر من وزارة المالية من حين لآخر يتم متابعتها وتنفيذها.

للمراجعة الداخلية دور هام من خلال توفير بيانات عن الاداء المالي والاداري لمتخذي القرار في الجهاز التنفيذي والتشريعي وبالتالي تعمل على اصلاح مسار التنمية مما يؤدي الى تحسين فرص الاستثمار بالولاية وبالتالي تحسين صورة الولاية من خلال نتائج الاعمال عن الميزانيات المعتمدة الامر الذي يسهل من مهام الاجهزة الرقابية كالمجلس التشريعي والمراجع العام الذي يعكس في تقريره للاداء العام للولاية في نهاية الفترة المحددة الامر الذي يسهم في توفير القروض وتحسين فرص التعامل مع البنوك والمؤسسات المالية المركزية الاخرى.

اخيرا فان ديوان المراجعة الداخلية بالولاية يعمل على تدريب الكادر البشري من خلال فرص التدريب بالولاية ومن خلال منحة مقدمة من البنك الدولي، للولاية وذلك لتعزيز السياسات المالية وحسن استخدام الموارد وترشيد الانفاق من اجل رفاهية مواطن الولاية كهدف استراتيجي تعمل للوصول اليه.

*مقابلة مع الاستاذة: مريم عيسى محجوب- الامين العام للمجلس الاعلى للاصلاح الاداري-ولاية نهر النيل:

ينشا مجلس يسمى المجلس الاعلى للاصلاح الاداري للخدمة المدنية ويشكل بقرار من مجلس الوزراء بتوصية من الوزير يحدد فيه اختصاصاته وسلطاته. يكون مقره في حاضرة الولاية وتنشأ له ادارات اصلاح على مستوى وحدات حكومة الولاية. يراس المجلس الوالي وينوب عنه الوزير ويكون الامين العام مقررا له-يقوم المجلس باجازة خطط وبرامج الاصلاح الاداري على المستوى الولائي وفقا لخطط التنمية البشرية المعتمدة.

يتكون المجلس من ٤ امانات هي امانة الاصلاح والتنظيم الاداري-امانة التفتيش والرقابة الادارية-امانة الدراسات والمشروعات والتخطيط-امانة البحوث والتشريع والمعلومات، وكل الامانات تباشر مهامها ماعدا الامانة العامة للتفتيش والرقابة والتي لم تفعل بعد.

الخاتمة

النتائج

التوصيات

المصادر والمراجع

الغاية

أولاً: النتائج:

١. تقوم الرقابة الادارية على الاجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل على نظم خاصة ولها مهام واختصاصات محددة وفق معايير علمية دقيقة مما يحقق اهدافها.
٢. تمارس الرقابة الادارية بصورة سليمة وتتسم بملائمتها لطبيعة العمل مما يساعد على السرعة في اتخاذ القرارات ومن ثم تحقيق الاهداف.
٣. قيام الاجهزة التنفيذية بتوفير الامكانيات البشرية والمادية التي تقوم النظام الرقابي الجيد كنظام الاتصال الاداري ونظام الحوسبة وتقنية المعلومات ادى لرفع مستوى الاداء فيها.
٤. تهتم الاجهزة التنفيذية بالتأكد من تطبيق لوائح وقوانين النشاط الاداري من خلال متابعة تظلمات الجمهور ونظام التقارير والاجتماعات الدورية والمتابعة الميدانية.
٥. وجود المعايير الواضحة ومراعاة متطلبات الوظيفة عند اختيار العاملين باجهزة الرقابة ساهم كثيرا في ايجاد كوادر ادارية ذات كفاءة عالية.
٦. الكفاية الادارية لدى مسؤولي الاجهزة الرقابية بالولاية والاهتمام بتدريبهم وتطوير قدراتهم قد اسهم كثيرا في تحقيق اهدافها.
٧. يعتبر الاداريون بالاجهزة التنفيذية قدوة حسنة من حيث احترامهم لقوانين ولوائح العمل والتزامهم بالمحافظة على الممتلكات العامة.
٨. تميزت ولاية نهر النيل كاول ولاية في السودان بانشاء المجلس الاعلى للإصلاح الاداري .
٩. تقوم المراجعة الداخلية بدور هام من خلال توفير بيانات الاداء المالي للجهات صاحبة القرار كلاجهزة التنفيذية والتشريعية.
١٠. رغم الايجابيات الا ان هنالك ظواهر سالبة اثرت على اداء الاجهزة الرقابية مثل تجميد نشاط وعدم تفعيل عدد من الاجهزة والوحدات الرقابية الهامة بالولاية منها: _
أ/تجميد نشاط عمل ديوان الحسبة والمظالم والذي تشكل بعد معاناة بعد مرور سنوات على صدور قرار انشائه.
ب/تجميد نشاط عمل ديوان العدالة للعاملين بولاية نهر النيل والذي ينظر في تظلماتهم الادارية ايضا.

ج/عدم تفعيل امانة الرقابة والتفتيش كواحدة من اهم امانات المجلس الاعلى
للاصلاح الاداري.

د/ عدم حرص القيادات على قيام ديوان الحسبة والمظالم وعدم تقبلها له كتجربة
جديدة .

و/ عدم وجود مراجعة داخلية بالمحليات بصفة دائمة.

ز/ضعف الهياكل الادارية يضعف الدور الرقابي للوحدات الادارية.

ح/اثراء المكتبة الادارية بالبحث في مجال الرقابة الادارية.

ثانياً التوصيات:

١. ضرورة الإهتمام بتدريب وتنمية قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم.
٢. تطبيق قوانين الرقابة بصورة سليمة لضبط الأداء الإداري.
٣. تفعيل وحدات التطوير الإداري بالوحدات الإدارية.
٤. زيادة الإهتمام من المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات بأسلوب الملاحظة الشخصية المباشرة وغير المباشرة لمراقبة أداء العاملين.
٥. يجب أن تركز الرقابة الإدارية على جودة الأداء والتأكد من حسن الخدمة المقدمة للمواطنين.
٦. منح فرص للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم تجاه أساليب العمل ومشكلاته بتفعيل اللقاءات الدورية المنظمة.
٧. الإهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
٨. تنمية الرقابة الذاتية للعاملين عن طريق الندوات والمحاضرات الهادفة إلى إبراز أهمية دورهم في العمل.
٩. دعم الوحدات الرقابية بالإمكانيات اللازمة لبناء قواعد معلومات حديثة خاصة بالأداء ومشكلاتهم.
١٠. تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية وأهميتها وأساليبها.
١١. تطوير الأساليب الرقابية وأدواتها بما يتفق مع المتغيرات في مجال المراقبة لتحقيق الجودة في الأداء والحد من الإنحرافات.
١٢. إجراء البحوث والدراسات العلمية لمعالجة مشكلات الأداء لدعم جهود الرقابة.
١٣. تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين في الوحدات والأقسام الإدارية.
١٤. التعاون والتنسيق بين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية.
١٥. ضرورة تفعيل الوحدات الرقابية الغير مفعلة.
١٦. تهيئة بيئة العمل بزيادة الإهتمام بنظام الإتصال الإداري للحوسبة وتقنية المعلومات بالوحدات الإدارية.
١٧. تطبيق نظم الرقابة الاليكترونية لتحقيق المزيد من الضبط والتأمين.

المصادر والمراجع

أ/ المصادر :-

- القرآن الكريم .
- السنة النبوية.

ب/ المراجع والكتب العربية :-

١. إبراهيم درويش : الإدارة العامة - النظرية والممارسة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٣ م .
٢. إبراهيم عبد العزيز شيخا : أصول الإدارة العامة ، الإسكندرية ، منشأة المعارف ، ٢٠٠١ م .
٣. أحمد إبراهيم أبو سن : الإدارة في الإسلام - الخرطوم ، دار الثقافة للنشر ، ٢٠٠٢ م .
٤. أحمد إبراهيم أبوسن ، نظرية الإدارة في الإسلام ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ١٩٨١ م .
٥. أحمد شوقي محمود، مبادي الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة النصر، جامعة القاهرة، ١٩٩١ م.
٦. أحمد صقر عاشور : الرقابة العامة - مدخل بيني مقارن ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٥ م .
٧. أحمد ماهر وآخرون : الإدارة و المبادئ والمهارات ، مصر ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ م .
٨. الإمام الغزالي ، إحياء علوم الدين ، ط ١ ، ج ٤ ، دار الفكر ، دمشق ، ٢٧٧ هـ .
٩. أنور أحمد رسلان، الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٣ م.
١٠. بكر القباني : الإدارة العامة ، الجزء الثاني ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٨ م .
١١. التوم سيد أحمد البطري : وحدات التطوير الإداري والجودة ودورها في عملية التنمية الإدارية في السودان (١٩٨٦ - ٢٠١٤ م) ، الخرطوم ، مطبعة جي تاون ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٥ م .

١٢. جاري ويسكر : أساسيات الإدارة ، تعريب د. عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر ، ١٩٩٢م .
١٣. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٦م .
١٤. حاج آدم حسن الطاهر : القانون الإداري وأجهزة الرقابة على أعمال الإدارة في السودان ، المكتبة الوطنية ، الطبعة الثانية ، ٢٠١٢م .
١٥. حسين رضا الوقاد : الرقابة المالية ، الرياض ، ديوان المراقبة العامة ، ١٤٠١هـ .
١٦. حمدي أمين عبد الهادي : الإنسان والتنظيم ، دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر والمشكلة السلوكية من منظور إسلامي ، المكتب العربي للعلاقات الثقافية ، الإمارات العربية المتحدة ، ١٤١١هـ .
١٧. حمدي مصطفى المعاز : أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٥م .
١٨. سالم فؤاد الشيخ : المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان ، دار زهران للطباعة ، ١٩٨٥م .
١٩. سامية بشير دفع الله : تاريخ الحضارات السودانية القديمة ، دار هایل للنشر والتغليف ، الخرطوم ، ١٩٩٩م .
٢٠. سعود بن محمد النمر وآخرون : الإدارة العامة الأسس والوظائف ، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية ، ١٤١٧هـ .
٢١. سليمان محمد الطماوي، عمر بن الخطاب، أصول السياسة الإدارية الحديثة، دار الفكر العربي، ١٩٧٦م .
٢٢. سمير محمد يوسف : إدارة المنظمات الأسس النظرية والنواحي التطبيقية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٨٣م .
٢٣. السني بانقا ، الإصلاح الإداري في السودان كيف ، مجلس الأبحاث الاقتصادية والاجتماعية ، المجلس القومي للبحوث ، الخرطوم ، ١٩٨٤م .
٢٤. السيد عبده ناجي : الرقابة على الأداء ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩١م .

٢٥. الشاطر بصيلي عبد الجليل : معالم تاريخ وادي النيل من القرن العاشر إلى القرن التاسع عشر الميلادي ، القاهرة ، مكتبة الشريف الأكاديمية ، الطبعة الأولى ، ١٩٥٥م.
٢٦. شوقي حسين، اصول الادارة، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، ١٩٧٣م.
٢٧. شيخ الدين يوسف من الله : الحكم المحلي خلال قرن " عرض تحليلي لتجربة السودان (١٨٩٩ - ١٩٩٨م) ، شركة مطابع السودان للعملة ، ٢٠٠٥م .
٢٨. عباس صالح موسى : منظومة الإدارة العامة في السودان ، المسار و الممارسة ، مركز محمد عمر بشير للدراسات السودانية ، ٢٠٠٥م .
٢٩. عبد الرازق علي الفحل : القضاء الإداري " قضاء المظالم وتطبيقاته في المملكة العربية السعودية " الطبعة الثانية ، دار التوابع للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤م .
٣٠. عبد الرحمن الصباح : مبادئ الرقابة الإدارية ، جامعة عمان الأهلية ، دار زهران للنشر والتوزيع .
٣١. عبد الرحمن المصباح : الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٩م .
٣٢. عبد الرحمن بن إبراهيم : الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية ، جدة ، دار العلم ، ١٤٠٤هـ .
٣٣. عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، الإسكندرية ، دار المكتب العربي للنشر ، ١٩٩٣م .
٣٤. عبد العزيز بن سعد الدغيثر : الرقابة الإدارية ، السعودية ، مكتبة صيد الفوائد الإسلامية ، ٢٠٠٦م .
٣٥. عبد العزيز عبد الرحيم سليمان ، التخطيط والرقابة في منشآت الأعمال ، جامعة النيلين ، الخرطوم ، ١٩٩٨م .
٣٦. عبد الفتاح حسن : مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢م .
٣٧. عبد الله عبد الرحيم إدريس : أصول الإدارة والتنظيم، مطبعة جامعة النيلين ، الخرطوم ، ٢٠٠٢م .

٣٨. عبد المعطي محمد عساف ، مبادئ الإدارة ، المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، مكتبة المحتسب ، عمان ، ١٩٩٣ .
٣٩. عبد الودود شلبي : الأصول الفكرية لحركة المهدي السوداني ودعوته ، مطابع دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٩ م .
٤٠. عثمان إبراهيم السيد ، تقويم إدارة المشروعات ، الخرطوم ، دار جامعة القرآن الكريم للطباعة ، ٢٠٠١ م .
٤١. عثمان إسماعيل حميد - حمدي مصطفى المعاز : الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
٤٢. عدلي ابوطاحون، التغير الاجتماعي (المفاهيم، النظريات، الاتجاهات) ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٨م.
٤٣. عزت خميس علي بدران : دراسات في الإدارة العامة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩١ م .
٤٤. علاء الدين عبد الرحمن : أساليب استتباط وتحديد معايير ومؤشرات الرقابة على الأداء ، القاهرة ، الجهاز الإداري للمحاسبات ، ١٩٩٧ م .
٤٥. علي عباس : الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية ، عمان ، المكتبة الوطنية للنشر ، ١٩٩٥ م .
٤٦. علي عباس حبيب : الإدارة العامة ، المدخل للعلوم الإدارية ، مكتبة مدبولي، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
٤٧. علي محمد منصور : مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، القاهرة ، ١٩٩٩ م .
٤٨. عمر أحمد عثمان المقلتي ، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية ، منظور إستراتيجي ، دار الأصالة للصحافة والنشر والإنتاج الإعلامي ، ط ١ .
٤٩. عمر وصفي عقيل و آخرون : وظائف منظمات الأعمال ، مصر ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ م .
٥٠. فوزي حبيش : الإدارة العامة والتنظيم الإداري ، بيروت ، دار النهضة العربية، ١٩٩١ م .
٥١. ليلي تكلا - عبد الحليم درويش : أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٥ م .
٥٢. ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الإسكندرية، ١٩٧٣ م .

٥٣. محمد إبراهيم أبو سليم : الآثار الكاملة للإمام المهدي ، المجلد الأول ، مطبعة جامعة الخرطوم ، ١٩٩٥ م .
٥٤. محمد أحمد الأمين : بين عهدين ، ذكريات إداري سوداني (١٩٤١ - ١٩٧٣م) القاهرة ، مكتبة الشريف الأكاديمية ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣ م .
٥٥. محمد رسلان الحيوسي - جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق ، عمان ، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ٢٠٠٠م - ١٤٢٠هـ .
٥٦. محمد رؤوف مصطفى : الرقابة الإدارية بواسطة الميزانيات التقديرية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٦٧ م .
٥٧. محمد ساير عاشور : تقييم نظام الرقابة الداخلية بمديرية التربية والتعليم ، غزة ، ٢٠٠٢ م .
٥٨. محمد عبد الفتاح ياغي ، الرقابة في الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ م .
٥٩. محمد عبد الله عبد الرحيم ، أسس الإدارة والتنظيم ، القاهرة ، دار النهضة ، ١٩٩٨ م .
٦٠. محمد علي كرد ، الإسلام والحضارة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٨ .
٦١. محمد فريد الصحن - إسماعيل محمد السيد إبراهيم سلطان : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م .
٦٢. محمد نور الدين عبد الرازق : مبادئ علم الإدارة ، جدة ، مكتبة الخدمات العامة ، ١٤٠٤هـ .
٦٣. محمود أمين زويلف : الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العلمي ، الإسكندرية ، دار المعارف الحديثة ، ١٩٩٨ م .
٦٤. مصطفى زكي بدوي : معجم مصطلحات القوى العاملة ، الإسكندرية ، مؤسسة شبلي الجامعة ، ١٩٨٤ م .
٦٥. مندور المهدي : مختصر تاريخ السودان بالإنجليزية ، مطبعة جامعة أكسفورد ، ١٩٦٥ م .
٦٦. منصور فهمي : الإنسان والإدارة ، مطبعة جامعة القاهرة ، ١٩٨٨ م .
٦٧. هدى سيد لطيف : الأسس العلمية للإدارة ، مصر ، الشركة العربية النشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ م .

٦٨. ونستون تشرشل : حرب النهر ، قصة استرجاع السودان بالإنجليزية ، شركة امزون ، المملكة المتحدة ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨ م .

ج/المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Ali H Abdalla:Pattern of Decenterlization in the Repuplic of Sudan-in Decenterlization for National and Local Devolopment –U–N–New York–1962
2. Jeffrey Stanyer– Understanding Local Government Fountana Puplic Administration Series–Liverpool–UK1976–
3. J–S–R–Durcan–The Sudan Arecord Of Achievement–Edinburg–Black Word–1952–P–88
4. M–Abd–Rahim–Imperialism and Nationalism in the Sudan–Oxford Clavendon Press–1964–P30
5. P–M–Holt–The Modren History Of The Sudan –New York –Grove Press–1961–P–117
6. Report Of the special Mission–the Milner Paper New College–Oxford–p34
7. **Stoner.A.F(1982Management.prentice–Hall**
8. Sudan English Foreign Office–Annual Report For Sudan–No 2–1922–Cmd–2991–PP3–4_

د/الدراسات السابقة :

١. حيدر عبد الله أحمد عبد الله، الرقابة الإدارية بين النظرية والتطبيق، دراسة تطبيقية على هيئة المظالم والحسبة العامة لنيل درجة الماجستير، جامعة النيلين، ٢٠٠٨ م .
٢. هيثم عبد الله فرج علي ، أثر الرقابة الإدارية في فعالية أداء العاملين بالمنظمات، دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء ، ماجستير جامعة النيلين ، ٢٠١١ م .
٣. ثريا حسن فرح محمد ، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة النيلين ، ماجستير ، ٢٠٠٧ م.

٤. سايمون نفور أجوك أكول ، الرقابة الإدارية ودورها في رفع كفاءة العمل المحاسبي الحكومي ، دراسة ميدانية على وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
٥. رحاب عبد الوهاب عبد الكريم ، الرقابة الإدارية والمراجعة الإستراتيجية ودورها في تحسين كفاءة الإداري بالنظام المصرفي في السودان ، دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٠م .
٦. محمد بشير آدم يوسف ، دور الرقابة الإدارية في رفع كفاءة الأداء ، دراسة حالة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ، ماجستير جامعة النيلين ، ٢٠٠٨م .
٧. النميري عبد الله عبد الرحمن ، الرقابة الإدارية وأثرها في ضبط الأداء الإداري ، بالتطبيق على الإدارة العامة لهيئة الجمارك ، ماجستير جامعة النيلين ، ٢٠٠٣م .
٨. محاسن عبد العزيز محمد ، التدقيق والرقابة الداخلية في المصارف ودورها في اكتشاف وتصحيح الأخطاء والمخالفات بينك الخرطوم . ٢٠٠٢م .
٩. ممدوح موسى حسن ، رقابة الأداء المنظور العلمي والعملية ، دراسة حالة على ديوان المحاسبة الأردني ، ٢٠٠٤م .
١٠. محسن محمود محمد صالح ، أثر الرقابة الإدارية على الأداء في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة تطبيقية جامعة دنقلا ، ماجستير ، ٢٠٠٦م .
١١. يسن حميدة إبراهيم ، الرقابة الإدارية في السودان نحو منهج إسلامي ، جامعة أم درمان الإسلامية ، ٢٠٠٠م .
١٢. عبد الله حسين كرش ، الرقابة على المخازن الحكومية وأثر التنظيم على كفاءتها، ماجستير جامعة النيلين ، ٢٠٠٥م .
١٣. فهيم عبد الله صديق عمر ، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في المدارس الثانوية ، ماجستير ، جامعة النيلين ، ٢٠٠٥م .
١٤. علي أحمد علي محمد ، رقابة الأداء ودورها في الارتقاء بكفاءة وفاعلية الإدارة وتحقيق أهداف المنشأة بالتطبيق على شركة النيل للبتترول ، ماجستير جامعة النيلين ، ٢٠٠٥م .
١٥. نايف راجي العميان ، الرقابة الإدارية وأثرها في كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة الأردنية ، دراسة تحليلية ميدانية على وزارة الصحة والرعاية الصحية الأردنية ، دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩٥م .

١٦. علي عبد الله شاهين ، المناهج العلمية للرقابة المصرفية على البنوك الإسلامية، إطار فكري ، بالتطبيق على البنوك الإسلامية في فلسطين ، ٢٠٠٢ م .
١٧. قائد بن حيدر صالح الوحيدي ، الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية في اليمن، دكتوراه ، ٢٠٠٧ م .
١٨. عبد الله عبد الرحمن التميان ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، تطبيق على شركة حائل بالمملكة العربية السعودية ، ماجستير ، ٢٠٠٣ م .
١٩. أحمد السيد عوضين حجازي ، الرقابة الذاتية للإدارة العامة على أعمالها ، دكتوراه ، جامعة القاهرة .
٢٠. خالد الخطابى آدم ، الحكم المحلي في التنمية المستدامة ، دراسة حالة لمحليات الخرطوم - نيالا - القضارف - الدامر ، دكتوراه ، جامعة النيلين ، ٢٠١١ م .
٢١. بركات موسى الحواتي ، موجه القانون الإداري ، ماجستير جامعة جوبا ، ٢٠٠١ م - ٢٠٠٢ م .
٢٢. كلثوم محبوب أحمد دفع الله ، أوضاع ومستقبل القطاع الرعوي التقليدي على الحزام النيلي بوسط شمال السودان ، ماجستير جامعة الخرطوم ، ٢٠٠٠ م .
٢٣. عبدالله عبدالرحمن التميان، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم العربية، ١٤٢٤ هـ.

هـ/البحوث والمؤتمرات والأوراق العلمية:

١. محمد رافت واخرون، رقابة الاداء على قطاع الصحة، القاهرة، الجهاز المركزي للمحاسبات، بحث مقدم للمشاركة بقاء تدريبي في ديوان المراقبة العامة بالرياض، ٢٠٠٠ م.
٢. عبدالرحيم سعيد التلب : ورقة محاسبة الفساد الإداري، المؤتمر الرابع ، ١٩٩٥ م.
٣. محمد الامام، دور الجهاز المركزي للمحاسبات بالنسبة للاجهزة الادارية التنفيذية- برنامج القادة الاداريين، برنامج المديرين العاميين، الدورة الاولى، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، القاهرة ، ١٩٦٥ م.
٤. ابراهيم سعد الدين، كيف تؤثر الرقابة في انتاجية الوحدات الادارية، القاهرة، برنامج القادة الاداريين، برنامج المديرين العاميين، الدورة الاولى، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، ١٩٦٥ م.

٥. عبدالعزيز ابوحيميد ومحمد فرهود، رقابة ديوان المراقبة العامة، ندوة اجهزة الرقابة المالية والادارة وعلاقتها بالاجهزة الحكومية،الرياض معهد الادارة العامة،١٤٠٥هـ.
٦. حسن حامد مشيكة، معضلة الحكم في السودان، ورقة علمية غير منشورة، معهد دراسة الادارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، ب ت.
٧. عبد الله محمد أحمد ، ورقة عمل عن تطور نظم الحكم والإدارة في السودان ، ورشة نظام الحكم والإدارة والقانون في السودان ، الخرطوم ٢٠١٧م.

و/الدوريات والمجلات:

١. خطبة الفريق ابراهيم عبود في الاحتفال بالعيد الاول ، جريدة الثورة، الخرطوم، ١٧نوفمبر ١٩٥٩م.
٢. محمد احمد داني، قانون الحكم المحلي لسنة ١٩٩١م، النوايا والاهداف والمعطيات، مجلة الحكم المحلي، ديوان الحكم الاتحادي، الخرطوم.
٣. ملحق التشريع للجريدة الرسمية، العدد الثالث، ملحق (١).

ز/التقارير:

١. تقرير لجنة التنسيق بين الحكومة المركزية والحكومة المحلية.جمهورية السودان، ١٩٦٠م، مطبعة الخرطوم، الطبعة الثانية.
٢. جمهورية السودان، تقرير لجنة تنظيم الخدمة المدنية ١٩٦٨م،(المجلد الأول) الخرطوم، المطبعة الحكومية.

ح/الداستير والقوانين والمراسيم واللوائح:

١. دستور جمهورية السودان لسنة ١٩٩٨م.
٢. دستور جمهورية السودان لسنة ٢٠٠٥م، ١٤٣
٣. دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة ٢٠٠٥م.
٤. قانون جهاز التفتيش الاداري لسنة ١٩٨١م .
٥. قانون الرقابة العامة والتقويم الاداري، ١٩٩٥.
٦. قانون هيئة المظالم العامة، ١٩٩٦م.
٧. قانون الحكم المحلي لسنة ٢٠٠٣م،(٤-١).
٨. قانون الحكم المحلي لولاية نهر النيل لسنة ٢٠١٣م.
٩. مرسوم ولائي رقم(٢) لسنة ٢٠١١م.
- ١٠.لائحة تنظيم اعمال المجلس الاعلى للاصلاح الاداري ولاية نهر النيل ٢٠١٦م.

ط/ المقابلات الشخصية :

١. مقابلة مع الاستاذ، صافي الدين عيسى سعيد، مدير عام ديوان المراجعة الداخلية بولاية نهر النيل، ١/٥/٢٠١٨م.
٢. مقابلة مع الأستاذ يحي محمد جيب السيد، رئيس المجلس التشريعي يوم الاثنين ٢٣/٣/٢٠١٥م.
٣. مقابلة مع الاستاذة ، مريم عيسى محجوب، الامين العام للمجلس الاعلى للإصلاح الاداري ، ولاية نهر النيل.
٤. مقابلة مع الاستاذ حمزة الامين الصديق الامين، الامين العام لديوان الحسبة والمظالم بولاية نهر النيل سابقا ورئيس ديوان العدالة الحالي.

ي/ المواقع الإلكترونية :

1. <http://www.sudapedia.sd/ar/content/163>

الملاحق



جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العملي

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو أن أرفق لسيادتكم طيه إستبانة متضمنة أسئلة الدراسة التطبيقية الخاصة
بأطروحة نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة بعنوان:

دور الرقابة الإدارية في فعالية أداء الأجهزة التنفيذية

(دراسة تطبيقية على حكومة ولاية نهر النيل)

أمل أن الإطلاع عليها وتفضلكم بالإجابة على كل الأسئلة بكل دقة وشفافية من واقع تجربتكم
الإدارية علماً بأن هذه البيانات ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط .

ولكم الشكر

الباحثة/ آسيا الصديق الحفيان

المحور الأول : محاور البيانات الأساسية :

١/ النوع :-

ذكر أنثي

٢/ العمر :-

أقل من ٣ سنة ٣٠ و أقل ٤٠ سنة ٤٠ و أقل ٥٠ سنة ٥٠ و أقل من ٦٠ سنة
٦٠ سنة فأكثر

٣/ المؤهل العلمي:

ثانوي بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

٤/ المجال التخصصي:

٥/ الدرجة الوظيفية:

٦/ الدورات التدريبية:

قصيرة طويلة قصيرة وطويلة

٧/ الحالة الإجتماعية:

عازب متزوج حالات أخرى

٨/ الخبرة العلمية:

أقل من ٥ سنوات ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات

١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة

٢٠ سنة وأقل من ٢٥ سنة ٢٥ سنة فأكثر

ثانياً: الأسئلة التطبيقية أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي توافقتك :

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل.

م	الفقرة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
١.	يوجد نظام للرقابة الإدارية بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل .					
٢.	تتم الرقابة الإدارية بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل وفق معايير علمية دقيقة .					
٣.	هنالك وضوح في مهام واختصاصات أجهزة الرقابة الإدارية .					
٤.	تتسم النظم واللوائح الخاصة بإجراءات العمل بالمرونة .					
٥.	يتم تحفيز العاملين الذين ينجزون أعمالهم بصورة جيدة .					
٦.	النظام الرقابي القائم على الأجهزة التنفيذية ملائم لطبيعة العمل .					
٧.	نظم الرقابة الإدارية السائدة حالياً تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات					
٨.	تمارس الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية بصورة سليمة .					

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل.

م	الفقرة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٩.	يتم التأكد من تطبيق القوانين واللوائح التي تنظم النشاط الإداري بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل .					
١٠.	توفر الأجهزة التنفيذية إمكانيات بشرية ومادية لقيام نظام رقابي جيد.					
١١.	تتم الرقابة الإدارية وفق نظام التقارير الدورية .					
١٢.	تتم الرقابة الإدارية أحياناً بصورة فجائية .					
١٣.	تتم مراجعة سجلات حضور وانصراف العاملين بطريقة منتظمة .					
١٤.	تتم متابعة تظلمات الجمهور والسعي لحلها .					
١٥.	تتم متابعة تنفيذ البرامج في مراحلها المختلفة .					
١٦.	يوجد نظام للاتصال الإداري بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل .					
١٧.	يتم متابعة أداء اللجان الإدارية بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل .					
١٨.	تعقد اجتماعات دورية لمتابعة الأداء .					
١٩.	تستخدم البيانات الكمية لمراقبة الأداء .					
٢٠.	تناقش المشكلات الإدارية من خلال حلقات تعقد في مستويات القيادة الإدارية .					
٢١.	يوجد نظام للحوسبة وتقنية المعلومات بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل .					
٢٢.	تشجع الأجهزة التنفيذية المنافسة بين الأقسام والوحدات الإدارية .					
٢٣.	يقوم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالمتابعة الميدانية .					

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل.

م	الفقرة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٢٤.	توجد معايير واضحة لاختيار العاملين في جهاز الرقابة الإدارية بولاية نهر النيل .					
٢٥.	يتم اختيار العاملين في أجهزة الرقابة وفقاً لمتطلبات الوظيفة .					
٢٦.	تراعى القيم الأخلاقية عند اختيار مسؤولي الرقابة .					
٢٧.	تراعى المؤهلات العلمية والمهارات عند اختيار مسؤولي الرقابة .					
٢٨.	يتم تدريب وتطوير قدرات العاملين في أجهزة الرقابة الإدارية					
٢٩.	يوجد تعاون مستمر بين أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في الأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل .					
٣٠.	تتسم الإجراءات الإدارية بالبساطة والسهولة .					
٣١.	يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية ، المحاباة والمؤثرات الشخصية في ممارسة الرقابة .					
٣٢.	يتمتع مسؤولو الرقابة الإدارية على الأجهزة التنفيذية بالشفافية .					
٣٣.	يتجنب مسؤولو الرقابة الإدارية التعسف في تطبيق معايير الرقابة .					

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة الإدارية وأداء الأجهزة التنفيذية بحكومة ولاية نهر النيل.

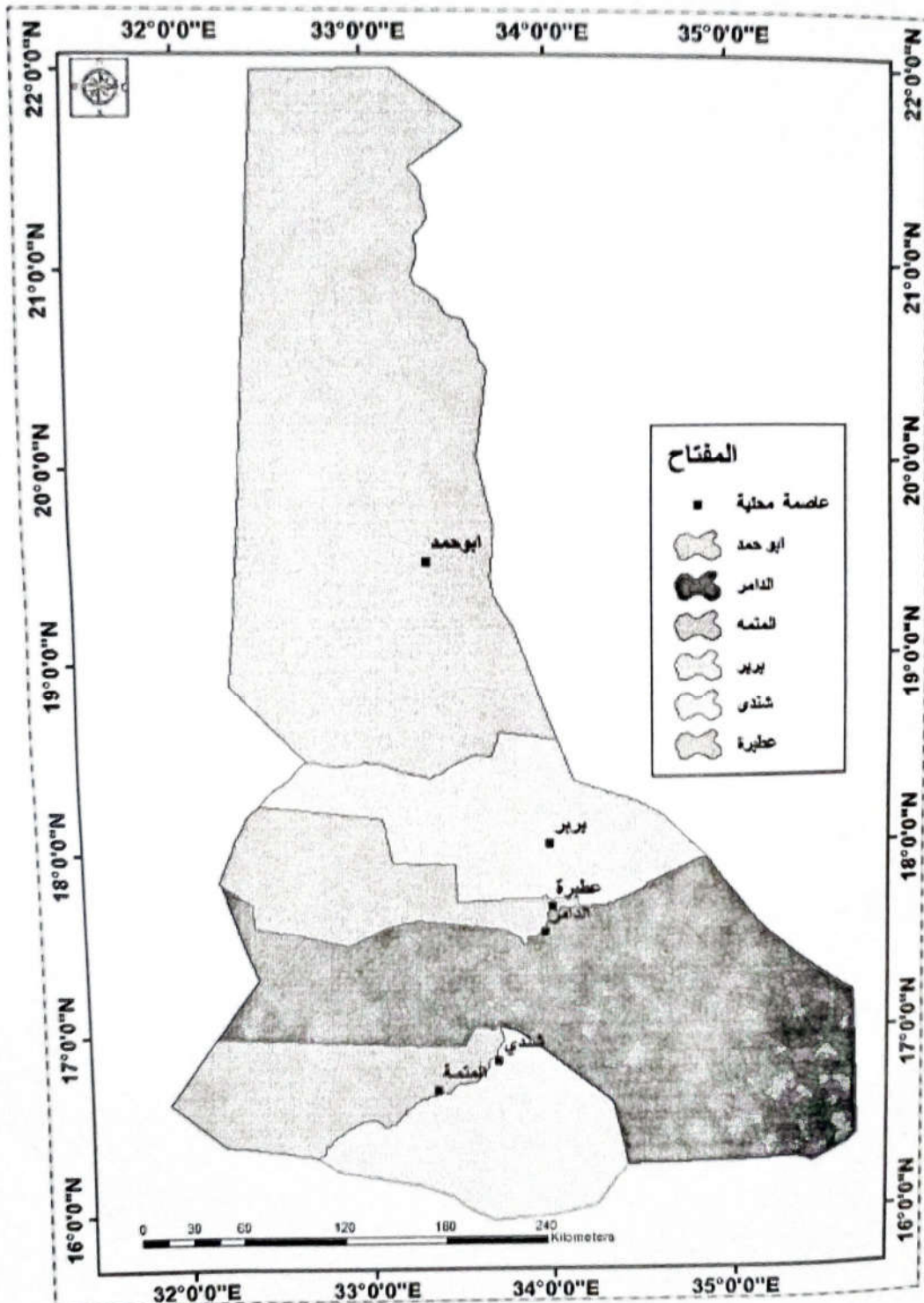
م	الفقرة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً
٣٤.	يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية بولاية نهر النيل قوانين ولوائح العمل					
٣٥.	يحاسب الإداريون في الأجهزة التنفيذية أنفسهم قبل أن يُحاسبوا .					
٣٦.	يتمتع الإداريون في الأجهزة التنفيذية بالسلوك والقيم الرفيعة					
٣٧.	يحترم الإداريون بالأجهزة التنفيذية قيم العمل وأخلاقياته .					
٣٨.	يستحضر الإداريون الشعور بأمانة التكليف بالعمل .					
٣٩.	يحافظ الإداريون بالأجهزة التنفيذية على الممتلكات العامة .					
٤٠.	يتمتع الإداريون بالأجهزة التنفيذية بالتواضع والحكمة .					
٤١.	يعتبر الإداريون بالأجهزة التنفيذية ، قذرة حسنة للعاملين .					
٤٢.	يستشعر الإداريون بالأجهزة التنفيذية ، المسؤولية الشخصية للوظيفة العامة .					

خريطة (١) موقع ولاية نهر النيل



المصدر: هيئة المساحة السودانية ٢٠١٥م

محليات ولاية نهر النيل



المقومات السياحية – ولاية نهر النيل



الأهرامات – منطقة البجراوية



الكشك الروماني – منطقة النقعة والمصورات

ملحق رقم (٥)

محكمو الإستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص العلمي	الجامعة