

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

الرقابة الادارية واثرها في الاداء في محليات
ولاية شمال كردفان

**Impact of Administrative Control on the Performance of
The Localities of Northern Kordofian State**

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في الادارة العامة

إشراف:
أ.د/ احمد ابراهيم ابوسن

اعداد الدارس :
سعد الشريف ابراهيم

2015م

الاية

قال تعالى: (مَا قُلْتُ لَهُمْ إِلَّا مَا أَمَرْتَنِي بِهِ أَنْ اعْبُدُوا اللَّهَ رَبِّي وَرَبَّكُمْ وَكُنْتُمْ عَلَيْهِمْ شَهِدًا مَّا دُمْتُمْ فِيهِمْ فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِي كُنْتَ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ وَأَنْتَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ 117).

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع الى أبي والأسرة الكريمة وأبنائي .

الشكر والعرفان

الشكر والتقدير لله تعالى الذي وفقني لكتابة هذا البحث ثم الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لاتاحتها لي هذه الفرصة لاعداد هذا البحث ويمتد شكري لاستاذي الجليل بروفيسر احمد ابراهيم ابو سن الذي تفضل بالاشراف على هذا البحث وقد قدم لي توجيهات وارشادات ونصائح مفيدة كانت لها الاثر الكبير في خروج هذا البحث بهذه الصورة كما اشكر الاساتذه الذين ساعدوني في تحكيم الإستبيان . الدكتور عبدالله اسماعيل والدكتور آدم احمد تيراب والدكتور التجاني نقطة والدكتور صديق الباشا والدكتور زكريا كموني كودي وشكري لزوجاتي ليلي ادريس آدم ونسرين اسماعيل جبريل وللأخوات بمكتب الإحصاء والمعلومات بسوق محصولات الابيض انصاف واشراقة وانتصار والأخ مكي علي مكي واشكر كل من قدم لي خدمة في سبيل انجاح هذا البحث .

المستخلص

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الرقابة و أثرها علي الأداء في محليات ولاية شمال كردفان. و تمثلت مشكلة الدراسة في أن الخدمات التي تقدمها المحليات لا تكفي طموحات المواطنين و رغباتهم. أما فرضيات الدراسة فقد تمثلت في الرقابة الفعالة تساعد في تحسين الأداء بالمحليات و السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس الشعبية المحلية لا تساعد علي وجود رقابة شعبية محلية فعالة و الغموض في صلاحيات المعتمد و المدير التنفيذي فيما يتعلق بأمانة الخزينة و التصاديق المالية يقود إلي الإجهاد غير الجيد و يساعد علي التداخل و الإزدواج و وظيفة المعتمد الدستورية و الصلاحيات الواسعة الممنوحة له لا تساعد علي محاسبته علي أخطائه الإدارية. إعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي و المنهج التاريخي و المنهج التحليلي و إعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية من الإستبيان و المقابلات الشخصية و الملاحظة و التقارير أما البيانات الثانوية فقد تم جمعها من الكتب و السجلات . تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمحلية شيكان و أعضاء مجلس الولاية التشريعي و أعضاء المكتب التنفيذي لإتحاد أصحاب العمل بالولاية , تم سحب عينة قصدية مجموعها 200 مئتان فرد من مجتمع الدراسة و تم توزيع الإستبيان عليهم , تم تحصيل عدد 170 مائة و سبعون منها بنسبة إسترجاع بلغت 85%. تم تحليل بيانات الدراسة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS للحصول علي معلومات عامة علي خصائص مجتمع الدراسة , إعتمدت الدراسة أسلوب التوزيع التكراري و النسبة لإجابات المبحوثين و تم إستخدام مربع كاي لمعرفة التوزيع و تم أيضاً إستخدام الوسيط لتحديد الإجابة التي يمكن الإعتماد عليها في قبول الفرضية أو رفضها و قد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أن المحليات بها موارد لكنها تحتاج لرقابة فاعلة لتحسين الأداء و الرقابة الفعالة تساعد علي تحسين الأداء و السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس الشعبية المحلية لا تساعد علي وجود رقابة شعبية محلية فعالة، و الغموض في صلاحيات المعتمد و المدير التنفيذي فيما يتعلق بأمانة الخزينة و التصاديق المالية يعود إلي الإجهاد غير الجيد و يساعد علي التداخل و الإزدواج و وظيفة المعتمد الدستورية و الصلاحيات الواسعة الممنوحة له لا تساعد علي محاسبته علي أخطائه الإدارية, خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة وجود نظام رقابي فعال لتحسين الأداء بالمحليات بتكوين المجالس الشعبية المحلية و إعطاء المجالس الشعبية المحلية الصلاحيات الكاملة في إصدار الأوامر و القوانين المحلية و تدريب العاملين بالمحليات و ضرورة وجود وزارة للإشراف و رعاية الحكم المحلي بالولايات.

ABSTRACT

The study aimed to identify control and its impact on performance in the localities of North Kordofan State. The problem of the study is represented in that the services provided by the localities are insufficient to meet the aspirations of citizens and their desires. The hypotheses of the study are represented in that effective control helps to improve the performance of localities, the authority vested in the state government to dissolve the local popular councils does not help to impose effective local popular control, ambiguity of the powers of the commissioner and executive director with respect to the treasury safekeeping and payment orders leads to exertion of discretionary not good efforts and assists in overlapping and duplication, and the constitutional post of the commissioner as well as the broad powers conferred with him do not help to hold him accountable for his administrative faults. The study relied on the descriptive, historical and analytical approaches. In collecting primary data, the study relied on the questionnaire, observation and reports whereas secondary data has been collected from the books and records. The study population consisted of the employees of Sheikan Locality and the members of the State's Legislative Assembly and members of the Executive Office of the Employers' Federation in the State. A purposive sample of (200) individuals was selected from the population of study and a questionnaire was distributed to the sample, where (170) forms were recovered by 85%. The study data were analyzed by using the program of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) so as to get general information on the characteristics of the study population. The study used a frequency distribution table and percentages in dealing with the respondents' answers. Chi-square was used to find out the distribution, and the median was used to determine the answer that can be relied upon to accept or reject a hypothesis. The study revealed several findings, the most important of which are: The localities have resources but they need effective control to improve performance, effective control helps to improve performance, the authority given to the State's government to dissolve the local popular councils does not help in the existence of effective local popular control, and the ambiguity in the powers of the commissioner and executive director with respect to the treasury safekeeping and issuance of payment orders is due to the exertion of discretionary not good efforts and helps in overlapping and duplication, and the constitutional post of the commissioner

as well as the broad powers conferred with him do not help to hold him accountable for his administrative faults. The study has come out with a number of recommendations, the most important of which are: There is a necessity for the presence of an effective system of control to improve performance of localities by forming local popular councils and giving them full powers in the issuance of commands and local laws and there is a need for a ministry to supervise and care of the local government in the states.

قائمة الموضوعات

رقم الموضوع	الموضوع	الصفحة
1	الاية	ا
2	الاهداء	ب
3	الشكر والعرفان	ت
4	الملخص باللغة العربية	ث
5	Abstract	ج
6	قائمة الموضوعات	ح-خ
7	قائمة الجداول	د-ز
8	قائمة الاشكال	س
9	الفصل الأول : الإطار العام	1
10	المبحث الأول : تمهيد، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، فروض البحث، منهجية البحث، وسائل جمع البيانات، مجتمع البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، هيكل البحث	6-1
11	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	27-7
12	الفصل الثاني : الإطار النظري	
13	المبحث الأول : مفهوم الرقابة اللغوي والإصطلاحي، أنواع الرقابة ومراحلها وأساليبها، وعلاقة الرقابة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه، خصائص الرقابة الفعالة	63-28
14	المبحث الثاني : مفهوم الرقابة في الإسلام، أساليب الرقابة في الإسلام، الرقابة وفق نظرية المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة، مقارنة بين أسس الرقابة في النظام الإسلامي والأنظمة الوضعية المعاصرة	87-64
15	الفصل الثالث : التطور التاريخي لولاية شمال كردفان ومحلية شيكان	88
16	المبحث الأول : نشأة وتطور الحكم والإدارة في السودان، جغرافيا الولاية، التقسيم الإداري، الهياكل التنفيذية الاختصاصات المجلس التشريعي واختصاصات موارد الولاية	122-88
17	المبحث الثاني : تجربة الحكم المحلي، هياكل محليات الولاية، اختصاصات الإدارات العامة الستة، المجلس التشريعي المحلي، الموارد المالية للمحليات، جغرافيا محلية شيكان، التقسيم الإداري للمحلية، موارد المحلية، الهياكل التنفيذية واختصاصاتها، المجلس التشريعي للمحلية	153-123
18	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	154
19	المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبيان	181-154
20	المبحث الثاني : تحليل بيانات المقابلات	203-182
21	الخاتمة: النتائج والتوصيات ثم المراجع والملاحق	-204

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	خريطة جانث	.1
40	خريطة التعادل	.2
43	علاقة الرقابة بالتخطيط	.3
45	علاقة الرقابة بالتنظيم	.4
49	علاقة الرقابة بالتوجيه	.5
85	التقييم الادارى لمحليات شمال كردفان	.6
129	تفاصيل السكان بمحلية شيكان	.7
131	القوة الفعلية للعاملين بمحلية شيكان	.8
141	ايرادات محلية شيكان من 2005م - 2011م	.9
141	الاداء المالى لمحلية شيكان للعام 2005م	.10
142	ايرادات محلية شيكان للعام 2006م	.11
142	مصرفات شراء السلع والخدمات فى العام 2006م	.12
142	الاداء المالى لمحلية شيكان للعام 2007م	.13
143	مصرفات شراء السلع والخدمات للعام 2007م	.14
143	الاداء المالى لمحلية شيكان للعام 2008م	.15
144	مصرفات شراء السلع والخدمات للعام 2008م	.16
144	الاداء المالى لمحلية شيكان للعام 2009	.17
145	مصرفات شراء السلع والخدمات للعام 2009م	.18
145	الاداء المالى لمحلية شيكان للعام 2010م	.19
146	مصرفات شراء السلع والخدمات للعام 2010م	.20
146	الاداء المالى لمحلية شيكان للعام 2011م	.21

147	مصروفات شراء السلع والخدمات للعام 2011م	.22
211	الصفة العملية لافراد المقابلة	.23
211	المؤهل العلمى لافراد المقابلة	.24
212	الخبرة العملية لافراد المقابلة	.25
212	أسس أنشاء المحليات بالولاية	.26
213	هل أنشاء المحليات يتم حسب المعايير والأسس	.27
214	معايير اختيار المدراء التنفيذيين	28
214	سلطات وصلاحيات المدراء التنفيذيين	29
215	تعويض سلطات المدراء التنفيذيون	30
216	كيفية تعويض سلطات المدراء التنفيذيون	31
217	مسؤولية التصديق المالى للمعتمد أم المدير التنفيذى	32
217	محاسبة المعتمد على أخطاءه الادارية	33
218	وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذى	34
219	نوع الرقابة الممارسة بالمحليات	35
219	فاعلية الرقابة	36
220	أسس ومعايير الحوافز والمكافآت	37
220	تقييم اداء الادارات والوحدات بالمحلية	38
221	العلاقة بين الادارات العامة بالمحلية	39
222	التعديلات المتقاربة فى قوانين الحكم المحلى	40
223	محاسبة العاملين على الاخطاء الادارية والمالية	41
223	السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية	42
224	كيفية أختيار أعضاء المجالس الشعبية بالمحليات	43
225	الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية بالمحليات	44
225	الحالات التي يتم فيها حل المجالس بالمحليات التشريعية	45
226	الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي على أداء الجهاز	46

	التفذي بالمحلللال	
226	حول هل ءوءء مءالس ءشرلعة ءائمة الآن	47
227	المءابلة حول الءهه الشعبلة الءل ءراقب أداء الءهاز الءفزل بالملللل في ءالة ءل المءالس الءشرلعة المءللة	48
228	المءابلة حول هل ءوءء رقابة ممارسه بالمحللل	49
228	المءابلة حول نوع الرقابة الممارسه بالمحللل	50
229	حول فعالللة الرقابة الممارسه بالمحللل	51
229	ءور المءالس المءللة في رسم السلساس العامة بالمحللل.	52
230	الءءمال هل ءءء للمواءن بعءالة	53
230	هل مشروءاع الءنءللة بالمحللل ءنفء وفق القواعء والاصول	54
231	الءهه الءل ءسن الءشرلعات المءللة في ءللاب المءالس الءشرلعة المءللة	55
239	الأعمار للمءءوءن في الاسءبلان	56
240	نوع المءءوءن في الاسءبلان	57
241	المهنة للمءءوءن	
243	المسءول الءعلللى للمءءوءن في الاسءبلان	58
244	الءبرة العلمللة للمءءوءن في الاسءبلان	59
245	هل موارء المءللل ءافللة	60
246	هل موارء المءللل ءقللءللة	61
247	هل العامللن بالمحللل ملءزمون بءنءفلء القوانلن واللوائء	62
248	هل ءءم مءاسبه العامللن على أءءاءهم الاءارللة والمالللة	63
249	الانءاق في المءللل لالءءاوز الاعءماءاء المءازة في الملزلانللة	64
250	ءوءء أسس ومعااللر لمنء الءوافز بالمحللل	65
251	مشروءاع الءنءللة ءنءفلء وفق الاصول والقواعء بالمحللل	66
252	لالءم ءعءلل الرسوم المءازة من المءلس الءشرلعل اللوائى	67

	بالمحليات	
254	ضعف فى تدريب الكوادر العاملة بالمحليات	68
255	تعامل الموظفين بالمحليات مع المواطنين يتسم بالمرونة	69
257	أختيار الاستغلالية لعبارات الفرضية الاولى	70
258	تجميع عبارات الفرضية الاولى	71
259	أختيار الاستغلالية لعبارات الفرضية الثانية	72
260	تجميع عبارات الفرضية الثانية	73
261	أختيار الاستغلالية لعبارات الفرضية الثالثة	74
262	تجميع عبارات الفرضية الثالثة	75
263	أختيار الاستغلالية لعبارات الفرضية الرابعة	76
263	تجميع عبارات الفرضية الرابعة	77

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
239	عمر المستهدف	1
240	نوع المستهدف	2
241	مهنة المستهدف	3
243	المستوى التعليمى	4

244	الخبرة العملية	5
245	المحليات بها موارد لكنها تحتاج لرقابة	6
246	موارد المحليات تقليدية ولا تتناسب مع التكلفة المتصاعدة للخدمات	7
247	العاملين بالمحليات ملتزمون بتنفيذ القوانين واللوائح والمنشورات الصادرة من الاجهزة التشريعية	8
248	هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية ومالية	9
249	الانفاق في المحليات لا يتجاوز الاعتمادات المجازة في الميزانية والبنود	10
250	توجد اسس ومعايير لمنح الحوافز والمكافآت بالمحليات	11
251	مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الاصول والقواعد الفنية المعتمدة بالموازنة	12
252	لايتم تعديل الرسوم المجازة من قبل الاجهزة التشريعية بالزيادة أو النقصان أو الحذف بالمحليات	13
254	هناك ضعف في تدريب الكوادر العاملة بالمحليات	14
255	تعامل الموظفين بالمحليات مع المواطنين يتسم بالمرون	15

الفصل الأول

الاطار العام للبحث

المبحث الاول: خطة البحث

1-1- تمهيد:

الرقابة هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية بغرض التقويم والتصحيح. وكذلك تقوم بالكشف عن الانحرافات لياً كان موقعها سواء كان ذلك في الانحرافات عن الإجراءات المحددة لسير العمل والعمل على مواجهتها بالاسلوب الملائم حتى تصحح ولا تظهر مرة أخرى.

بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء كان هذا النظام منظمة حكومية أو مؤسسة خاصة سرعان ماتظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام من الخروج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه.

فالرقابة الفاعلة هي التي تؤدي إلى تصحيح أخطاء النظام قبل الانحراف لذلك يلاحظ أنه بمجرد أن يبدأ أي نظام أنشطته المختلفة. تنشأ الحاجة إلى ممارسة وظيفة الرقابة وعلى هذا تعتبر الرقابة إحدى الدعائم الأساسية التي تركز عليها الإدارة لتحقيق أهدافها.

علماء الإدارة والمديرون الممارسون يتفقون على أن الإدارة الجيدة تتطلب نظاماً فعالاً للرقابة. مما هو معلوم أن هنالك تطوراً في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. هذا التطور أدى إلى اتساع مسؤولية الدولة وتعدد أنشطتها وأنتقالها من الدولة الحارسة إلى الدولة المنتجة التي تقدم الخدمات العامة للمواطنين والمحليات في ظل نظام الحكم اللامركزي في السودان معنية بشكل أساسي بتقديم الخدمات للمواطنين. بعد تذييب ولاية غرب كردفان تم إضافة جزء من محلياتها إلى ولاية شمال كردفان فاتسعت الرقعة الجغرافية للولاية وازداد عدد السكان وهذا يتطلب مزيداً من الخدمات وهذا لا يأتى إلا بوجود رقابة فاعلة حتى تتمكن الولاية من تحقيق الأهداف المنشودة للمواطنين. هذه هي الأسباب التي جعلت الباحث يختار ولاية شمال كردفان كنموذج لتطبيق وقياس الرقابة وأثرها على الأداء للوقوف على الإيجابيات ودعمها والسلبيات ومحاولة معالجتها.

1-2 مشكلة البحث:

تعتبر المحليات مستوى من مستويات الحكم بالسودان وجزء هام من أجهزة الدولة على المستوى القاعدي. معنية بتقديم الخدمات اللازمة لواطنيها وتحسين الأوضاع الاجتماعية والمعيشية واحداث التنمية الشاملة للمواطنين .

لاحظ الباحث من خلال عمله بمحليات ولاية شمال كردفان ان الخدمات التي تقدمها المحليات لا تلبي رغبات المواطنين وتطلعاتهم. لذلك فإن الباحث يرى بأن المحليات بها موارد . هذه الموارد اذا وجدت التخطيط السليم والتنظيم الجيد والرقابة الفاعلة فانها سوف تسهم مساهمة فاعلة في تحسين الاداء وتقديم الخدمات بصورة افضل للمواطنين

عليه سيقوم الباحث بالإجابة عن الأسئلة التالية:

أ- هل هنالك رقابة بالمحليات ؟

ب- ما نوع الرقابة الممارسة بالمحليات ؟

ت- هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعّالة؟

ث- ما هي أهم المشاكل التي تعوق العمل الرقابي بالمحليات؟

ج- هل المحليات بها موارد كافية؟

ح- هل ما تقدمه المحليات من خدمات يتناسب مع رغبات المواطنين وتطلعاتهم في ظل خ-التحولات والمتغيرات المعاصرة؟

د- هل انشاء المحليات بالنمط الحالى ساعد في تدني الأداء والحد من الصرف على الخدمات؟..

1-3 أهمية البحث:

في ظل التطور الذي تشهده البلاد في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، يصبح من الضروري وجود نظام رقابي فعال؛ لكشف الانحرافات التي قد تحدث من خلال ممارسة الإدارة لأنشطتها. فالمؤسسات العامة والخاصة تحتاج لنظام رقابي حتى تتكامل العملية الإدارية. بالإضافة لذلك فإن النتائج التي تتوصل لها الدراسة تساهم في إثراء دراسات الحكم المحلي بالمعلومات وتساعد المهتمين والعاملين بأجهزة الحكم المحلي ومتخذي القرار في المستويات المختلفة، على إتخاذ قرارات سليمة يمكن أن تطبق عملياً وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمحليات.

4.1 أهداف البحث:

تحاول الدراسة أن تحقق كثيراً من الأهداف منها:

- 1/ استعراض المفاهيم والنظم والوسائل الخاصة بالرقابة الإدارية.
- 2/ توضيح علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط، التنظيم، والتوجيه.
- 3/ التعرف على أنواع الرقابة وأهم مراحلها.
- 4/ دراسة خصائص الرقابة الفعالة.
- 5/ التعرف على أنواع الرقابة الممارسة بالمحليات.
- 6/ معرفة مدى أثر الرقابة الذاتية في إنجاح العمل، وذلك لأنها تكون سابقة للعمل أو ملازمة أو لاحقة. بخلاف الأنواع الأخرى التي تكون أما سابقة للعمل فقط وأما لاحقة له.
- 7/ التعرف على موارد المحليات، ومدى كفايتها في تقديم الخدمات للمواطنين.

1-5 فروض البحث:

تفترض الدراسة الآتي:

1/ الرقابة الفعالة تساعد على تحسين الاداء بالمحليات.

2/ السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية المحلية، لا تساعد على وجود رقابة تشريعية فعالة بالمحليات.

3 / الغموض في صلاحيات المعتمد والمدير التنفيذي فيما يتعلق بامانة الخزينة والتصديق المالية، يعطي فرصة لاجتهاد غير الجيد ويساعد على التداخل والازدواج.

4/ وظيفة المعتمد الدستورية والصلاحيات الواسعة الممنوحة له، لا تساعد على محاسبته على أخطائه الإدارية.

6.1 منهج البحث:

تحاول الدراسة الربط بين المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بوصف ظاهرة الرقابة بمحليات ولاية شمال كردفان، والتعرف على أثرها على الأداء واستقصاء الظاهرة موضع الدراسة. وبما أن محليات ولاية شمال كردفان أخذت كحالة فإن منهج دراسة الحالة سيطبق هنا

7-1 وسائل جمع البيانات :

تم جمع البيانات من المصادر الثانوية المتمثلة في المراجع والكتب والأنترنترنت والتقارير من سجلات وملفات الوزارات والمحليات بولاية شمال كردفان والمصادر الأولية المتمثلة في الاستبيانات والمقابلات. بالإضافة لملاحظة الدارس الشخصية باعتبار أن الباحث عمل بالولاية منذ العام 2000 وحتى العام 2011م

8-1 مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من مدراء عامين ومدراء تنفيذيين ومدراء ادارات عامة ورؤساء اقسام ومجموعة من العاملين بمحلية شيكان في وظائف مختلفة واعضاء المجالس التشريعية الولائية واعضاء اتحاد اصحاب العمل بالولاية

9.1 حدود البحث:

تغطي الدراسة الحدود الآتية:

(أ) حدود مكانية: تتمثل في الحدود الجغرافية لولاية شمال كردفان.

(ب) حدود زمانية: للفترة من 2005 وحتى 2011م.

(ج) حدود بشرية: تشمل المجلس التشريعي الولائي والمحلي، والأجهزة التنفيذية الولائية والمحلية، واتحاد اصحاب العمل بالولاية

10.1 مصطلحات الدراسة:

تورد الدراسة تعريفات للمصطلحات التالية:

1/ الولاية: ولاية شمال كردفان.

2/ المحلية: يقصد بها أي من المحليات المنشأة وفقاً لأحكام المادة (3)، من قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م.

3/ الجهاز التنفيذي: يسمى أحياناً بالسلطة الإجرائية، التي تتولى تنفيذ القوانين، واتخاذ الإجراءات الإدارية الملائمة لتنفيذها على المستوى الولائي . يمثل الوالي ومجلس وزرائه قيادة الجهاز التنفيذي فيه، وعلى مستوى المحليات .يمثل المعتمد ونائبه ورؤساء الإدارات العامة بالمحليات قيادت الجهاز التنفيذي فيه.

4/ الجهاز التشريعي: يتكون من ممثلى الشعب الذين يتم إختيارهم دورياً ، وذلك للتعبير عن متطلبات ورؤى الناخبين وهو يقوم بإصدار القواعد العامة الملزمة التي تحكم تصرفات الجماعة في نطاق الدولة أو الولاية أو المحلية، وقد تعددت مسمياته منها: (برلمان، مجلس شعب، جمعية وطنية، مجلس وطنى) لكن المدلول واحد وهو الجهاز التشريعي.

5/ الأجهزة العدلية: المؤسسات التي تقوم بتنفيذ القوانين (النيابة، المحاكم).

6/ المعتمد: يقصد به معتمد المحلية الذي يعينه الوالي وفقاً لأحكام المادة (15)، من قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وهو المسؤول التنفيذي الأول بالمحلية.

7/ المدير التنفيذي: يقصد به المدير التنفيذي للمحلية الذي يعينه الوالي بالتشاور مع المعتمد. وذلك وفقاً لأحكام المادة (21) من قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وهو المسؤول التنفيذي الثاني بالمحلية.

11.1 هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة الى اربعة فصول وخاتمة وتم تقسيم الفصول الى عدة مباحث . الفصل الاول الاطار العام للبحث تكون من مبحثين: المبحث الأول: خطة البحث احتوت على الجزئيات التالية: تمهيد، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، فروض البحث، منهجية البحث وسائل جمع البيانات ،مجتمع البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، هيكل البحث.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة: تكون من مبحثين المبحث الاول: تناول مفهوم الرقابة اللغوى والاصطلاحي و أنواع الرقابة ومراحلها وأساليبها و علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.و خصائص الرقابة الفعالة.

المبحث الثاني تناول: مفهوم الرقابة في الإسلام و انواع الرقابة في الاسلام واساليب الرقابة في الاسلام والرقابة وفق نظرية المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة و مقارنة بين أسس الرقابة في النظام الإسلامي والأنظمة الوضعية المعاصرة (الحديثة).

الفصل الثالث: التطور التاريخي لولاية شمال كردفان ومحلية شيكان تكون من مبحثين : المبحث الاول تناول نشأة وتطور الحكم والإدارة في السودان و جغرافيا الولاية من حيث الموقع و المساحة و السكان و التضاريس و المناخ و التقسيم الإداري والهياكل التنفيذية و اختصاصاتها و المجلس التشريعي واختصاصاته وموارد الولاية .

المبحث الثاني : تناول تجربة الحكم المحلي وهياكل محليات الولاية واختصاصات الإدارات العامة بالمحليات والمجلس التشريعي المحلي والموارد المالية للمحليات وجغرافيا محلية شيكان من حيث الموقع

و المساحة و السكان و التضاريس و المناخ و التقسيم الإداري و الهياكل التنفيذية و اختصاصاتها و المجلس التشريعي المحلي و اختصاصاته و الموارد.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية .تكون من مبحثين:

المبحث الاول : اجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : تحليل اجراءات الدراسة الميدانية واختبار الفروض اما الخاتمة شملت النتائج والتوصيات ثم المصادر والمراجع والملاحق

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

أكد اطلاع الباحث على أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الرقابة، عدم وجود دراسات مطابقة لموضوع الدراسة. حيث ركزت معظم الدراسات على الرقابة الإدارية. أما هذه الدراسة فقد جاء موضوعها شاملاً، مما يجعل البحث أصيلاً في محتواه. كما نود أن نشير إلى أنّ الباحث قد استفاد من هذه الدراسات في تغطية بعض جوانب الدراسة وسيقوم الباحث باستعراض بعضها:

الدراسة الأولى: سهير عوض قنديل

عنوان الدراسة: أثر كفاءة نظام الرقابة الداخلية علي الاداء المحاسبي في شركات التأمين

دراسة تطبيقية عن شركات التأمين العامة في السودان للفترة من (2000-2004م) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

فرضيات الدراسة:

- 1- نظام الرقابة الداخلية يسهم بدرجة مقبولة في منع و إكتشاف الأخطاء الجوهرية و التلاعب في السجلات المحاسبية.
- 2- نظام الرقابة الداخلية يساعد علي تطبيق النظام المحاسبي بدقة و علي أسس علمية سليمة.
- 3- وجود نظام رقابة داخلية يساعد علي زيادة كفاءة الأداء
- 4- تدخل الدولة بالرقابة الداخلية في عملية الإدخار و تكوين الأموال و كيفية إستثمارها في مجالات مضمونة بمعرفة شركات التأمين يؤدي إلي بطء الإجراءات و التأخير في دفع التعويضات.
- 5- فرض رقابة داخلية علي الأقساط المحصلة للتأمين يعتبر ضرورياً لأنها تعتبر مصدر رئيسي للإيرادات المحققة في شركات التأمين و علي الشركات إستثمار هذه الأموال بحيث يكون هنالك توازن بين آجال هذه الإستثمارات و أنواعها و بين التعويضات.

- 6- وجود رقابة داخلية في شركات التأمين يؤدي إلى البطء في الحصول علي المعلومات مما يؤدي إلى الدخول في عقود و إرتباطات غير مجزية و وقت الإستثمارات المربحة و نقص رأس المال بدرجة خطيرة.
- 7- تواجه المحاسب في شركات التأمين مشكلات القياس الخاصة بتحديد نصيب كل فرع من عمليات إعادة التأمين مما يؤدي إلى تدخل الرقابة الداخلية .

منهجية الدراسة: إنتهجت الدراسة المنهج العلمي الشامل المتمثل في المنهج الإستنباطي و المنهج الإستقرائي المعتمد علي المصادر الميدانية و المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية

- 1- تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية و الإشراف علي تطبيقها من قبل ذوي الخبرة و الإدارات العليا يسهم في تقليل الغش و الأخطاء.
- 2- إستخدام الحاسوب في إثبات العمليات المالية يضمن سلامتها من الأخطاء و يحقق الدقة المحاسبية
- 3- التطبيق السليم للرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء.
- 4- لدفع عجلة التنمية لابد من الدخول في إستثمارات مربحة بمعرفة شركة التأمين.
- 5- الأقساط المحصلة مصدر رئيس للإيرادات في شركات التأمين.

توصيات الدراسة:

- 1- تحديث اسلوب المراجعة الداخلية بإستخدام التقنية الحديثة المتمثلة في الحاسب الآلي و متابعة التطورات المستمرة في كفاءتها حتي تتمكن من مجارات التكنولوجيا المتسارعة و التخطيط الشامل لكافة المهام الخاصة بأجهزة الرقابة الداخلية لكي تتم تغطية جميع النشاطات بصورة جيدة و فعالة و أن يصبح تقديم الخدمة التأمينية الهدف الأول , و الإهتمام بعمليات الرقابة الداخلية و تحديث القوانين و اللوائح و الإجراءات و التعليمات المتعلقة بمزاولة الرقابة في شركات التأمين في السودان و العمل علي زيادة كفاءة العاملين في مجال التأمين و تطوير خبرتهم.

الدراسة الثانية : عبد الرحيم محمد بخيت

عنوان الدراسة: كيفية تفعيل الرقابة و الإشراف المؤسسي علي وحدات الجهاز المصرفي السوداني 2008م جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
فرضيات الدراسة:

- 1- الرقي بكفاءة الجهد الرقابي لبنك السودان (كأحد آليات الرقابة) علي المصارف التجارية مرهون بتقييم و تطبيق النظام المحاسبي المصرفي الموحد
- 2- البيئة المصرفية السودانية تفتقد متطلبات بيئة عمل نموزج بازل (كأحد آليات الرقابة) لقياس كفاية رأس المال. تطبيق نوزج بازل لقياس كفاية رأس المال (كأحد آليات الرقابة) علي المصارف السودانية لن يضمن تحقيق السلامة المصرفية لتلك المصارف.
- 3- بفعل ضعف الإشراف المؤسسي بالقطاع المصرفي السوداني فإن عمليات الريج كمرتكز أساسي للبرامج الهادفة لإصلاح الجهاز المصرفي ستواجه بالكثير من العقبات و لن تحقق أهدافها.
- 4- الإشراف المؤسسي السوداني يعاني العديد من السلبيات التي تؤدي إلي تدني نوعية أدائه الرقابي علي القطاع المصرفي السوداني و في حاجة إلي الإصلاح.

منهجية الدراسة: إنتهجت الدراسة المنهج الإستنباطي للتعرف علي أبعاد المشكلة و المنهج التاريخي للوقوف علي البحوث و الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة و تحليل الأفكار و العلاقات و صولاً لتكوين الإطار النظري للدراسة و المنهج الإستقرائي لإختبار مدي صحة الفروض و المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لمعرفة أثر التطورات المعاصرة في الرقابة و الإشراف المؤسسي و أثرها علي أدائها في السودان.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- 1- الرقي بكفاءة الجهد الرقابي لبنك السودان (كأحد آليات الرقابة) علي المصارف مرهون بتعميم و تطبيق النظام المحاسبي المصرفي الموحد.
- 2- البيئة المصرفية السودانية تفتقر إلي متطلبات بيئة عمل نموزج بازل (كأحد آليات الرقابة) لقياس كفاية رأس المال.

- 3- تطبيق نموذج بازل (كأحد آليات الرقابة) علي المصارف السودانية لن يضمن تحقيق السلامة المصرفية لتلك المصارف.
- 4- بفعل ضعف الإشراف المؤسسي بالقطاع المصرفي السوداني فإن عمليات الريج كمرتكز أساسي للبرامج الهادفة لإصلاح الجهاز المصرفي ستواجه بالكثير من العقبات و لن تحقق أهدافها.
- 5- الإشراف المؤسسي السوداني يعاني العديد من السلبيات التي تؤدي إلي تدني نوعية أدائه الرقابي علي القطاع المصرفي السوداني و في حاجة إلي الإصلاح.
- 6- الجهد الرقابي علي القطاع المصرفي السوداني يعاني العديد من السلبيات التي تؤدي إلي تدني نوعية أدائه الرقابي.

توصيات الدراسة:

- 1- ينبغي لبنك السودان المركزي تعميم نظام محاسبي مصرفي موحد و إلزام المصارف التجارية بتطبيقه.
- 2- بالتنسيق بين بنك السودان المركزي و إتحاد المصارف السوداني ينبغي الشروع في تصميم نموذج موحد لقياس المخاطر بهدف إستخدامه داخلياً من قبل المصارف التجارية في تصنيف عملاتها.
- 3- بفعل التأثير المتناهي للنظام القضائي علي الإشراف المؤسسي ينبغي إخضاع حزمة القوانين الضابطة للنشاط الإقتصادي للفحص و التحديث.
- 4- ضرورة دعم التنسيق فيما بين بنك السودان المركزي و المراجعين الخارجيين و الإدارات المصرفية بهدف إزالة التكرار عند ممارسة العملية الرقابية علي القطاع المصرفي.
- 5- عند تقييم المخاطر المصرفية ينبغي أن يكون إستخدام نماذج بازل مدعوماً بإستخدام معدلات الملائمة و السيولة.

الدراسة الثالثة : أكرم إبراهيم عطيه حماد

عنوان الدراسة: تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي

دراسة مقارنة مع التطبيق علي مؤسسات السلطة الفلسطينية 2003م جامعة الجزيرة

فرضيات الدراسة:

قد تم صياغة الفرضيات و إشتقاق متغيراتها موزعة إلي اربعة مجموعات تمثل الأولي ضعف النظام الرقابي و الثانية ضعف أنظمة الرقابة الداخلية و الثالثة تتعلق بقياس مدي ضعف النظام المحاسبي المطبق في مؤسسات السلطة الفلسطينية أما المجموعة الرابعة تتعلق بقياس أداء المبحوثين حول أثر المعوقات الرقابية علي كفاءة و فعالية العمل الرقابي.

المجموعة الأولى: ضعف الأداء الرقابي في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

1- قصور التشريعات الرقابية الصادرة بشأن الرقابة علي المال العام.

2- عدم تطبيق سياسة رقابة الأداء.

3- عدم تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية.

4- عدم وجود برامج عمل رقابية.

5- ضعف وجود التقارير الرقابية المعدة من قبل الأجهزة الرقابية.

6- ضعف إجراءات الرقابة المالية المطبقة في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

7- عدم الأخذ و الإسترشاد بمعايير المراجعة و القواعد الرقابية المتعارف عليها.

8- ضعف جوانب الرقابة الأخرى غير المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

9- ضعف العناصر الرقابية العاملة.

المجموعة الثانية: ضعف أنظمة الرقابة الداخلية بمؤسسات السلطة الفلسطينية.

1- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح حدود السلطة و المسؤولية.

2- عدم وضوح الإختصاصات و المسئوليات الداخلية.

3- عدم توفر الإستقلال و الحيادية للعاملين بالرقابة.

4- ضعف الكفاءة الفنية للعناصر البشرية العاملة في مجال الرقابة الداخلية.

5- عدم مراعاة الشفافية و الوضوح في تعيين المراقبين الداخليين.

6- ضعف مشاركة المراقبين الداخليين في الرقابة علي الأعمال.

المجموعة الثالثة: ضعف النظام المحاسبي المطبق

- 1- غياب دليل إجراءات العمل للعاملين بالإدارات المالية.
 - 2- غياب التوصيف الوظيفي للعاملين بالإدارات المالية.
 - 3- عدم توفر الكفاءة لدي المحاسبين العاملين بقسم الحسابات.
 - 4- ضعف الإهتمام بإنجاز الأعمال المالية في مواعيدها.
 - 5- قصور البرامج التدريبية للعاملين بالإدارات المالية.
 - 6- نقص الموضوعية و الشفافية في إختيار المحاسبين.
 - 7- عدم توفر مجموعة دفترية متكاملة تحقق الرقابة اللازمة علي العمليات المالية.
 - 8- ضعف كفاءة النظام المالي و قدرته علي الإفصاح الكامل عن المركز المالي.
- المجموعة الرابعة:** الأثر السلبي للمعوقات الرقابية علي كفاءة و فعالية العمل الرقابي.

1- معوقات خاصة بالإجهزة الرقابية.

2- معوقات خاصة بالجهات الخاضعة للرقابة.

3- معوقات خاصة بالسلطة التشريعية.

4- معوقات خاصة بالبيئة السياسية و الإقتصادية.

5- معوقات خاصة بالبيئة الإجتماعية.

منهجية الدراسة: إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإستقرائي.

نتائج الدراسة:

- 1- ضعف كفاءة و فاعلية العمل الرقابي و عدم تطبيق ضوابط رقابية هامة نتيجة لوجود العديد من المعوقات المؤثرة عليه و التي تعود لأسباب سياسية و إقتصادية و تشريعية و تنظيمية و إدارية و ضعف السلطة التشريعية و هيمنة السلطة التنفيذية عليها.
- 2- ضعف النظام المحاسبي و نظام الرقابة الداخلية و يرجع ذلك للعديد من الأسباب المرتبطة بالقيادات الإدارية العليا و ازدواجية الوظائف التشريعية و التنفيذية و إختيار المراقبين الماليين إلي الإمتيازات الخاصة و الإستقلالية في عملهم.
- 3- التبعية المباشرة لهيئة الرقابة العامة (الجهاز الأعلى للرقابة) لرئيس السلطة الفلسطينية وطريقة معالجتها لخلافاتها مع الجهات الأخرى و إعدادها لتقاريرها و موازنتها و عدم التزامها بتقديم تقارير سنوية للسلطة

التشريعية مما لا يتيح المجال للسلطة التشريعية لمراقبتها و الإشراف عليها مما يعكس ضعف هذا الجهاز و عدم الإستقلالية.

توصيات الدراسة:

- 1- الظروف الإقتصادية , السياسية و الإجتماعية تؤثر علي الأداء الرقابي.
- 2- ضرورة إيجاد نظام فعال للرقابة الداخلية يرتكز علي توزيع السلطات و المسؤوليات وفق هياكل تنظيمية واضحة و معتمدة و منع ازدواجية الوظائف للقيادات الإدارية و منح أجهزة الرقابة الداخلية الإستقلال الكافي و منح العاملين الإمتيازات الكافية لضمان قيامهم بعملهم بنزاهة و كفاءة.
- 3- ضرورة أن يكفل الدستور للأجهزة الرقابية سلطة الرقابة علي الأموال العامة و إخضاع كافة المؤسسات الحكومية و التي تساهم فيها الحكومة
- 4- الإهتمام بتحسين جودة التقارير الرقابية خاصة في جانب المحتوي (المضمون) من خلال الدورات التدريبية المتخصصة و الإستفادة من أصحاب الخبرة المتميزين في مجال إعداد التقارير الرقابية و إتاحة الفرصة للمراقبين بمتابعة ما يستجد في مجال الرقابة المالية.
- 5- تفعيل مبدأ حيادية الوظيفة الحكومية من خلال وضع ضوابط موضوعية تمنع تسييس هذه الوظيفة و إخضاع التعيينات و الترقيات و التنقلات لقوانين موضوعية واضحة تستند علي الشفافية و الوضوح .
- 6- التقييم الدوري لأداء الموظفين الحكوميين وفق معايير واضحة و مكتوبة و السعي لمعالجة ظاهرة التضخم الوظيفي و القضاء التدريجي علي البطالة المقنعة وفق خطط و برامج موضوعية لهذا الغرض.
- 7- العمل علي وضع هياكل تنظيمية واضحة و معتمدة و الإستعانة بالخبراء و المختصين في مجال عمل المؤسسات الحكومية و إكساب القيادات الإدارية العليا مهارات في الإدارة و القيادة و تحديد حصص الوظائف القيادية و صلاحيات و إختصاصات كل موظف.

الدراسة الرابعة: أحمد شمس الدين حسين

عنوان الدراسة:التخطيط و الرقابة في المؤسسات العامة

دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية السودانية جامعة النيلين.

فرضيات الدراسة:

- 1- يسير التخطيط المركزي للموانئ البحرية السودانية بخطي بطيئة مما أدى إلي الفشل في الإستجابة بشكل كافي للتطور و التحديث و قلة كفاءة المنشأة .

2- هنالك صعوبات فنية لتبني هيئة الموانئ البحرية السودانية التخطيط الإستراتيجي بسبب عدم القدرة أو الإحجام في الإستثمار في بني تحتية باهظة .

3- ترتكز الرقابة العامة للميناء علي المقاييس المالية البحتة و أهملت المؤشرات الطبيعية و الإقتصادية لكفاءة الميناء .

4- الإستغلال الإحتكاري للميناء بهدف تحقيق الربح أدي لسوء فهم كبير لطبيعة مشاكل الميناء .

منهجية الدراسة: إتمدت الدراسة الآتي:

- 1- المنهج الإستنباطي لتحديد أنماط المشكلة المرتبطة بالموضوع .
- 2- المنهج التاريخي لدراسة نشأة و تطور الهيئة .
- 3- المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الموقف أو المشكلة .
- 4- منهج دراسة الحالة لجميع الجوانب المتعلقة بالهيئة كحالة دراسة .

نتائج الدراسة:

- 1- إن هيئة الموانئ البحرية السودانية كشكل تنظيمي للمشروعات العامة كانت آلية مناسبة لتحقيق أهداف الدولة الإقتصادية و الإجتماعية .
- 2- ضرورة تطوير إستراتيجيات مستقبلية للميناء في ظل السياسة العامة للإستفادة من الطاقة الإستيعابية للميناء و إستيعاب المفاهيم الحديثة في إدارة و تشغيل الموانئ البحرية .
- 3- حققت الهيئة كفاءة في التخطيط للمناطق الخاصة إلا أن التخطيط للتسهيلات و التخطيط للمناطق العامة للبضائع لم يتحقق بالكفاءة المطلوبة .
- 4- الرقابة الفنية و إن تحققت ((الرقابة علي العمليات البحرية , الرقابة علي حركة الميناء و الرقابة علي تسهيلات الميناء)) إلا أنها كانت دون النتائج المرجوة .
- 5- هنالك عدد من الصعوبات تواجه المتعاملين مع الميناء .

توصيات الدراسة:

- 1- تنظيم و تطوير النظم المستخدمة في التخطيط لهيئة الموانئ البحرية السودانية لتتوافق الخطط مع الواقع العملي و تهتم بالتخطيط لتسهيلات الميناء و تخطيط المناطق العامة للبضائع .

2- تطوير إستراتيجيات مستقبلية للميناء في ظل السياسة العامة مبنية علي تقدير واقعي لحركة الميناء في المستقبل القريب و البعيد , تهدف للإستفادة من طاقة الميناء الإستيعابية لتنشيط التجارة العابرة.

3- تحسين و تطوير نوعية الرقابة ((الرقابة علي عمليات الميناء, الرقابة علي حركة الميناء , الرقابة علي تسهيلات الميناء)) و تسخير التكنولوجيا المتقدمة في العمل الرقابي , الإحتكام إلي معايير عالمية و غير مادية بجانب المعايير المتوفرة , لتساهم الرقابة بشكل فعال في كشف و معالجة الإنحرافات .

4- رفع القدرات المؤسسية و تعزيز التنمية البشرية و ترقية و تطوير خدمات و تسهيلات الميناء بتفعيل دور التخطيط و الرقابة في تحقيق الأهداف.

5- الدراسة الخامسة: نجاة علي التوم

عنوان الدراسة: دور الرقابة المالية في التنبؤ بالفشل في المؤسسات المالية و المصرفية

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2008م

فرضيات الدراسة: تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

- 1- أن الرقابة المالية التي تمارسها أجهزة الدولة و البنك المركزي غير كافية من حيث الوسائل و الأساليب.
- 2- الجهاز المالي للمؤسسات المالية و المصارف لا يطبق معايير السلامة المالية و المصرفية بدقة مما أدى لتدهور و تصفية بعض المؤسسات المالية و المصارف
- 3- الإجراءات المتبعة لمنع التمويل المصرفي في بعض الحالات غير سليمة و الضمانات غير كافية مما زاد حجم الديون المتعثرة.

منهجية الدراسة: إتبعنا الدراسة المنهج العلمي و الوصفي.

نتائج الدراسة:

- 1- غياب الشفافية و الإفصاح الكافي في التقارير المالية الراجعة للمصارف السودانية يؤدي إلي ضعف رقابة المودعين و المساهمين و المستثمرين و السوق المالي و ذلك لضعف إستخدام المعايير المحاسبية الدولية و الإسلامية الخاصة بالإفصاح و بالتالي ضعف نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية بالمصارف لذلك لابد من إستخدام أساليب الرقابة الوقائية مثل الضوابط و البيانات الخاصة بمنح الائتمان و النسب الخاصة بالسيولة المصرفية و إدارة مخاطر العناصر خارج بنود الميزانية و تركيز التمويل و التعامل مع الأطراف ذات العلاقة بواسطة بنك السودان لأن ذلك يؤدي إلي الحد من المخاطر وتحقيق السياسة النقدية. **توصيات الدراسة:**

- 1- دعم إدارتي التفتيش و تنمية الجهاز المصرفي بالبنك المركزي بكوادر مؤهلة و متخصصة و مدركة لأبعاد و مرامي و طرق الرقابة الحديثة.
- 2- منح سلطات قانونية أوسع للعاملين بالأقسام و الوحدات الرقابية تمكن من إصدار القرارات الإصلاحية دون تراخي أو تباطؤ .
- 3- رفع درجة الشفافية من الجهات الرقابية في بنك السودان المركزي و البنوك التجارية.
- 4- حث الإدارات العليا للبنوك و المؤسسات المالية للتأكد من سلامة النظام المتبع لوسائل الضبط الداخلي ووضع اللوائح المحكمة لممارستها.
- 5- غرس مفاهيم و قيم الرقابة الذاتية و إحياء المثل و الأخلاق و أن تكون القيادة في موقع وظيفي قدوة للآخرين.
- 6- ضرورة تعاون الهيئة الرقابية العامة للإشراف علي أعمال التأمين مع ديوان الحسابات و مع وزارة المالية لإعداد مؤشرات لتقويم الأداء في جميع شركات التأمين و التأكد من سير العمل كما هو مخطط له.

الدراسة السادسة: سايمون نقور أويجوك أكوك

عنوان الدراسة: الرقابة الإدارية و دورها في رفع كفاءة العمل المحاسبي الحكومي

دراسة ميدانية علي وزارة المالية و الإقتصاد الوطني الحكومة الإتحادية في السودان للفترة من 2001-2006م جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

فرضيات الدراسة:

- 1- يساعد نظام الرقابة الإدارية علي رفع كفاءة و فاعلية العمل المحاسبي الحكومي.
- 2- الرقابة الإدارية تساعد علي ضبط الحسابات الحكومية.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية و كفاءة العمل المحاسبي.
- 4- إعتقاد الوحدات الإدارية في نظامها المحاسبي علي الموازنة يساعد علي تقويم كفاءة الأداء.
- 5- نظام الرقابة الداخلية علي العمليات المالية و نظام التقارير الدورية يقلل من المخالفات المالية و الإدارية في الوحدات.

منهجية الدراسة: إتمدت الدراسة المنهج التاريخي , المنهج الإستنباطي و المنهج الإستقرائي و أسلوب دراسة الحالة .
نتائج الدراسة:

- 1- نظام الرقابة الإدارية المتبع في وزارة المالية و الإقتصاد الوطني يساعد في رفع كفاءة العمل المحاسبي الحكومي .
- 2- فعالية نظام الرقابة الداخلية في وزارة المالية يساعد علي إعداد وضبط الحسابات .
- 3- تعتمد وزارة المالية و الإقتصاد الوطني بصورة أساسية في عملية الرقابة علي الموازنة العامة.
- 4- كفاءة نظام الرقابة الإدارية يساعد علي كفاءة العمل المحاسبي .
- 5- يوجد نظام رقابة فعال بوزارة المالية.
- 6- هنالك تقارير مالية تعد بصورة دورية تساعد علي رفع كفاءة العمل المحاسبي .

توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة الإهتمام بنظام الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية بهدف رفع كفاءة العمل المحاسبي .
- 2- الإهتمام بالكفاءة الإدارية و توزيع السلطات و الإختصاصات بهدف ضبط الحسابات .
- 3- الإهتمام بإعداد التقارير الدورية بصورة ومنتظمة .
- 4- فاعلية الرقابة الداخلية بهدف تطور العمل المحاسبي .
- 5- العمل علي إعداد الموازنة العامة و فق الأسس العلمية و بناء علي موازنات سابقة و تتيؤات مستقبلية.

الدراسة السابعة: عبد الناصر نمر عبد الرحمن

عنوان الدراسة: دور التقارير الرقابية في تقويم الاداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية .
جامعة النيلين 2008م.

فرضيات الدراسة:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقارير الرقابية و تقويم الأداء في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.
- 2- العلاقة الإحصائية بين التقارير الرقابية و تقويم الأداء في ظل نظام محاسبة المسؤولية تختلف عن العلاقة بين التقارير الرقابية و تقويم الأداء في ظل النظم المحاسبية الأخرى.
- 3- العلاقة الإحصائية بين التقارير الرقابية و تقويم الأداء في ظل محاسبة المسؤولية تختلف بإختلاف قطاع العمل ((خاص و حكومي)) .

منهجية الدراسة: إتمدت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الاستنباطي و المنهج الإستقرائي و المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التاريخي.

نتائج الدراسة:

- 1- للنتاير الرقابية دوراً هاماً و تأثيراً كبيراً في تقويم أداء المؤسسات بأنواعها ((خاصة و حكومية)) التي تطبق نظام محاسبة المسؤلية إلا أن هذا الدور يكون أكثر أهمية و تاثيراً في مؤسسات القطاع الخاص.
- 2- للنتاير الرقابية دوراً هاماً و كبيراً في تقويم أداء المؤسسة التي تطبق الأنظمة المحاسبية جنباً إلى جنب مع نظام محاسبة المسؤلية.
- 3- للنتاير الرقابية دوراً أساسياً في إعطاء صورة عن أداء المؤسسة و إدارتها فالنتاير الإيجابي يؤدي غلي تحسين وضع المؤسسة و يزيد من قدراتها التنافسية في السوق و يرفع قيمة أسهمها و أرباحها.
- 4- للنتاير الرقابية دور هام في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط و الرقابة و تقويم الأداء في المؤسسات بأنواعها فهي لاتؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب بل تساعد علي زيادة كفاءة و فاعلية المؤسسة للقيام بأعمالها.
- 5- لايوجد شكل أو نظام محدد لإعداد التقاير يتم إتباعه في جميع المؤسسات . فإختلاف المؤسسات من حيث طبيعتها و حجمها و أنشطتها , يؤدي إلى إختلاف طبيعة التقاير و محتوياتها ووفق تقديمها و كيفية تداولها.

توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة وضع نظام جيد لتدريب العاملين و الإهتمام بالتأهيل العلمي و التدريب المستمر و المتنوع في مجالات العمل الرقابي للمسؤولين عن إعداد التقاير .
- 2- ضرورة الإلتزام بإعداد التقاير الرقابية بموعدها و في الوقت المناسب و مراعاة السرعة و الدقة في إعدادها و تقديمها للجهات المسؤولة منها.
- 3- ضرورة الإهتمام بجميع عناصر و مكونات التقرير من شكل و مضمون و توصيات.
- 4- ضرورة إستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة من أجهزة حاسوب و إنترنت لتحسين مستوى إعداد التقاير الرقابية و زيادة فاعليتها في تقويم الأداء في المؤسسات.

الدراسة الثامنة: محمد البشير إبراهيم أحمد

عنوان الدراسة: الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف و دورها في الرقابة علي التكاليف و إتخاذ القرارات الإدارية وهي دراسة تطبيقية علي مصنعي سكر غرب سنار و عسلاية. جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2011م.

فرضيات الدراسة:

- 1- تطبيق الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية لايساعد الإدارة علي أداء وظائفها.
- 2- تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية يساعد في تحديد و قياس تكاليف إنتاج السكر بصورة عادلة و دقيقة.
- 3- تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية يساعد في تحقيق الرقابة علي التكاليف.
- 4- تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية يوفر معلومات ملائمة لإتخاذ القرارات.

منهجية الدراسة: إتمدت الدراسة علي المنهج الإستنباطي و المنهج الإستقرائي و المنهج التاريخي و المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة:

- 1- تطبيق الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية لايساعد الإدارة علي أداء وظائفها.
- 2- تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية يساعد في تحديد و قياس تكاليف إنتاج السكر بصورة عادلة و دقيقة.
- 3- تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية يساعد في تحقيق الرقابة علي التكاليف.
- 4- تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية يوفر معلومات ملائمة لإتخاذ القرارات.

توصيات الدراسة:

- 1- معالجة الآثار المترتبة عن إستخدام الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية في تحديد تكاليف إنتاج السكر .
- 2- إستخدام الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف لمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية لتحديد و قياس تكاليف إنتاج السكر .

3- إجراء المزيد من الدراسات الهادفة للتغلب علي المعوقات و المشاكل التي تواجه تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار و عسلاية.

الدراسة التاسعة: دراسة نهلة إبراهيم عبد الكريم

عنوان الدراسة: أثر الرقابة الداخلية في زيادة الكفاءة و الفعالية بالمنشآت الصناعية

دراسة حالة بهيات المهندس 2001م -2006م

فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الرقابة الداخلية و الثقة في المعلومات المحاسبية المنشورة في القوائم المالية
- 2- الإعتماد علي نظام رقابة داخلية بالمنشأة كفؤ يؤدي إلي تخفيض التكاليف و تحسين الأداء .
- 3- نظام الرقابة الداخلية الكفؤ يؤدي الي تحسين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية التي تساعد علي إتخاذ القرار .

منهجية الدراسة: المنهج الذي أتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و التاريخي

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الي النتائج الآتية

- 1- توسع المصنع و زيادة الإنتاج مقارنة مع السنوات السابقة و ذلك دليل علي إستخدام رقابة داخلية قوية
- 2- تقوم إدارة المصنع بتطبيق نظام الرقابة الداخلية بشكل صارم وفقاً للوائح و القوانين.
- 3- يقوم نظام الرقابة الداخلية بتشجيع العاملين علي الإلتزام بالسياسات و اللوائح التي وضعها المصنع و تقدم الحوافز لمن يلتزم بها.
- 4- التدريب المستمر للعاملين أدي إلي رفع مقدراتهم و زيادة مهاراتهم و بالتالي إنعكس ذلك علي كمية إنتاج المنشأة وزيادة ارباحها و قوة وضعها التنافسي

5-أهم التوصيات:

- 1- رفع كفاءة العنصر البشري من العاملين عن طريق التدريب المتقدم في إستخدام الحاسبات الآلية و برمجتها.
- 2- الإهتمام بالعاملين بالمنشأة و ذلك عن طريق تقديم الحوافز التشجيعية لغير قسمي الإنتاج و التسويق و البيع وذلك لرفع معنوياتهم.

- 3- لا بد ان يتم تقويم نظام الرقابة الداخلي بشكل دوري للتأكد من كفاءته و فعاليته.
- 4- عدم إتخاذ أي قرار يخالف رأي التقارير التي يرفعها نظام الرقابة الداخلية و ذلك لما له من سلبيات و إنحراف عن الاداء.
- 5- يجب علي المراجع الداخلي فحص نظام الرقابة الداخلية و توضيح نقاط الضعف التي توجد فيه.
- 6- يجب علي إدارة المصنع إعداد تقارير عن الرقابة الداخلية و توضيح نقاط الضعف التي توجد فيه.

الدراسة العاشرة: محمد عبد القادر محمد الفضل

عنوان الدراسة: أثر إستخدام الحاسوب علي كفاءة الرقابة الداخلية في الأنظمة المحاسبية المحوسبة

دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات السودانية (شركة سكر كنانة - الشركة السودانية للطرق و الجسور - بنك الشمال الإسلامي) جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2009م

فرضيات الدراسة:

- 1- إستخدام الحاسوب يؤثر علي كفاءة الرقابة الداخلية و علي مدي ثقة مستخدمي التقارير المالية.
- 2- إن إستخدام الحاسوب في الأنظمة المحاسبية يقلل من أهمية الرقابة الداخلية.
- 3- إستخدام الحاسوب يؤثر علي دقة المعلومات المستخدمة بواسطة المستخدمين و الضوابط الرقابية المطبقة تؤثر في كفاءة النظام المحاسبي اليدوي و النظام المحاسبي المحوسب.
- 4- كفاءة المراقبة الداخلية كأداة من أدوات الرقابة الداخلية مهمة لكل من إدارة المنشأة و المراجعين .
- 5- كفاءة نظام الرقابة الداخلية يؤدي لتقليل حجم العينات مما يؤدي لتقليل تكلفة المراجعة بشكل عام.
- 6- الضوابط الرقابية المطبقة في المنشأة تؤثر علي كفاءة النظام المحاسبي و بالتالي أدائه.

منهجية الدراسة: إعتمدت الدراسة المنهج التاريخي و الاستنباطي و الإستقرائي و المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

- 1- إستخدام الحاسوب في النظم المحاسبية المحوسبة يرفع كفاءة الرقابة الداخلية المحوسبة علي العمليات المحاسبية و المحافظة علي سرية البيانات كما توفر النظم المحاسبية المحوسبة معلومات ذات خصائص ملائمة و موثوقة تساعد في رسم السياسات و خطط مستقبلية مما يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المالي و المعلومات المحاسبية المتوفرة في النظام المحاسبي الجيد و في الوقت المناسب تكون ذات فائدة في عملية إتخاذ القرارات بالإضافة إلي مخرجات المراجعة.

توصيات الدراسة:

- 1- وضع نظام للرقابة الداخلية المحوسبة يتناسب مع النظام المحاسبي المحوسب للمنشأة.
- 2- توفير أجهزة حاسوب ذات إمكانيات عالية مع توفير الحماية الكاملة للنظام من الإختراق و الدخول للأشخاص غير المصرح لهم بذلك مع توزيع الإختصاصات و تحديد المسؤوليات لكل العاملين بالنظام المحاسبي المحوسب بالمنشأة.
- 3- توفير التدريب للعاملين و المشرفين علي النظام الرقابي.
- 4- علي المنشأة الإستفادة من تطبيق الأنظمة المحاسبية التي تساعد علي فرض الرقابة الداخلية علي العمليات المحاسبية للمحافظة علي سرية البيانات .
- 5- إن إستخدام الحاسب في المراجعة يقلل من الوقت و الجهد و التكلفة بالإضافة إلي أنه يرفع فاعلية الرقابة الداخلية و ذلك للإستفادة من إستخدام الحاسوب و الذي بدوره يساعد علي التطور لمواكبة التطورات التي تحدث سواء في الأنظمة المحوسبة أو الوسائل الرقابية و ذلك لما يتمتع به الحاسوب من مرونة.

الدراسة الحادية عشر: بدر الدين آدم محمد

عنوان الدراسة:تقويم نظام الرقابة الداخلية في بيئة النظم المحاسبية الإلكترونية

دراسة ميدانية علي المصارف السودانية- جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2012م

فرضيات الدراسة:

- 1- الإلتزام بتطبيق ضوابط الرقابة الداخلية و علي التطبيقات تؤثر علي أداء (كفاءة و فعالية) نظام الرقابة الداخلية في بيئة النظم الإلكترونية
- 2- إستخدام الحاسوب يؤثر علي أداء و كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية.
- 3- إستخدام أساليب التقييم المحوسبة لتقييم نظام الرقابة الداخلية في بيئة النظم الإلكترونية يؤثر علي أداء(كفاءة و فعالية) عملية التقييم.

منهجية الدراسة : إعتمدت الدراسة المنهج التاريخي , المنهج الإستنباطي ,المنهج الإستقرائي و المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

- 1- أن نظام الرقابة الداخلية لم يعد مجرد مجموعة من الإجراءات و السياسات الثابتة و المحددة مسبقاً من قبل الإدارة بل أصبحت عملية ديناميكية مستمرة لتواكب التطورات المتسارعة للبيئة الالكترونية.

2- إن الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية لتحقيقها في ظل بيئة النظم الالكترونية لن يختلف عنها في ظل بيئة التشغيل التقليدية و لكنها ستصبح أكثر تعقيدا وذلك لطبيعة بيئة النظم الالكترونية و ما يحيط بها من مخاطر .

3- أدي إستخدام النظم الحديثة القائمة علي إستخدام الحاسبات الالكترونية إلي تحسين كفاءة و فعالية تقييم نظم الرقابة الداخلية و تحقيق وفرة في التكاليف و ذلك نتيجة لإستغلال سرعة ودقة الحاسب في تنفيذ مهام عملية التقييم .

4- الإلتزام بتطبيق اساليب الرقابة الداخلية العامة و علي التطبيقات يزيد من كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية.

توصيات الدراسة :

1- ضرورة تعديل إجراءات و ضوابط الرقابة الداخلية الإلكترونية لأي منشأة أو بنك بصفة دورية لمواكبة التطورات التي تحدث في تكنولوجيا المعلومات .

2- العمل علي تحديد معايير لتقييم نظام الرقابة الداخلية تأخذ في الإعتبار الأبعاد المختلفة لبيئة النظم الرقابية التي تعتمد علي التشغيل الإلكتروني , مع ضرورة إستخدام أساليب التقييم المحوسبة لتقويم نظام الرقابة الداخلية وتحديثها و تطويرها بصفة مستمرة للإستفادة من مزاياها .

3- الإهتمام بتطوير مؤهلات و خبرات المراجعين و المحاسبين بما يتفق مع التطور السريع و المستمر في

تكنولوجيا المعلومات , بما يجعلهم ملمين بإستخدام أساليب التقييم المحوسبة لتقييم نظام الرقابة الداخلية و الأساليب التي تزيد من كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية.

ملخص يوضح وجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة والفجوة التي غطتها هذه الدراسة:

الدراسة الأولى: دراسة سهير عوض قنديل

اعتمدت دراسة سهير المنهج الاسطنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي بينما اعتمدت هذه الدراسة على هذه المناهج بالاضافة للمنهج التاريخي . ركزت دراسة سهير على الرقابة الداخلية بينما ركزت هذه الدراسة على الرقابة الداخلية والخارجية واثرها على الاداء

الدراسة الثانية: دراسة عبدالرحيم محمد بخيت:

تناولت الدراسة موضوع الرقابة بصورة سريعة ولم تركز على الاساليب الرقابية المناسبة التي تساعد على تحسين الاداء بينما ركزت هذه الدراسة على جميع الاساليب الرقابية التي تساعد علي تحسين الاداء

الدراسة الثالثة: دراسة اكرم ابراهيم عطية :

دراسة اكرم ابراهيم بعنوان تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي . اما هذه الدراسة جاءت بمفهوم شامل هو الرقابة واثرها في الاداء بمحليات ولاية شمال كردفان . تم توزيع فرضيات دراسة اكرم ابراهيم على اربعة مجموعات بينما تم صياغة فرضيات هذه الدراسة كمجموعة واحدة مترابطة

الدراسة الرابعة: دراسة أحمد شمس الدين حسن:

تناولت الدراستان موضوع الرقابة، لكن دراسة شمس الدين ركزت على الرقابة في الموانى البحرية السودانية، أما هذه الدراسة فقد ركزت على أثر الرقابة الداخلية والخارجية في الأداء بالمحليات.

الدراسة الخامسة: دراسة نجاه على التوم.

تناولت دور الرقابة التنظيمية المالية في التنبؤ بالفشل في المؤسسات المالية والمصرفية. أما هذه الدراسة فقد تناولت دور الرقابة التنظيمية والمالية والإدارية والمحاسبية والضبط الداخلى على الأداء بالمحليات. نلاحظ بأن دراسة نجاه تناولت نوطاً واحداً من أنواع الرقابة الداخلية، لكن هذه الدراسة تناولت كل أنواع الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء بالمحليات.

الدراسة السادسة: دراسة سايمون نقور اويجوك

اختصرت الدراسة على الرقابة الادارية ودورها في رفع كفاءة العمل المحاسبي ولم تتحدث عن الرقابة الخارجية المتمثلة في رقابة الاجهزة الاخرى (التشريعية ، القضاء، الصحف ، المجتمع). ركزت هذه الدراسة على الرقابة الداخلية والخارجية واثرها على الاداء

الدراسة السابعة: دراسة عبد الناصر نمر عبد الرحمن:

تناولت دراسة عبد الناصر نمر عبد الرحمن دور التقارير الرقابية في تقويم الأداء في المؤسسات المختلفة، في ظل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وبهذا يمكن القول أنّ دراسة عبد الناصر نمر اعتمدت على أسلوب واحد من أساليب الرقابة، اما هذه الدراسة قد ركزت على جميع الأساليب الرقابية وأثرها على الأداء وتمثلت هذه الأساليب في الآتي:

أ/ الأساليب الوصفية (التقارير الإدارية، سجلات الدوام، الرسوم البيانية، خرائط جانث)

ب/الأساليب الكمية(الميزانيات النقدية, بطاقات الجرد المستمر, تحليل النسب) الأساليب الميدانية كالجولات التفتيشية الدورية والمفاجئة.
الدراسة الثامنة: محمد البشير أحمد

ركزت هذه الدراسة على الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في الرقابة على التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية، وعالجت الآثار المترتبة على استخدام الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلايه, فيما ركزت هذه الدراسة على كل الأساليب الرقابية التقليدية والحديثة وأثرها على الأداء بالمحليات.

الدراسة التاسعة: دراسة نهلة إبراهيم عبد الكريم:

الدراستان اتفقتا على أنّ الرقابة لها أثر على الأداء لكن دراسة نهلة ركزت على الرقابة الداخلية وأثرها في زيادة الكفاءة والفاعلية بمصنع بوهيات المهندس، ويعتبر مصنع بوهيات المهندس من المؤسسات الخاصة، بينما ركزت هذه الدراسة على الرقابة الداخلية والخارجية على الأداء بالمحليات وتعتبر المحليات مؤسسات حكومية.

الدراسة العاشرة : دراسة محمد عبدالقادر محمد الفضل

الدراستان اتفقتا في المناهج المتبعة وهي المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي. دراسة محمد عبدالقادر محمد طبقت على مؤسسات مختلفة في هياكلها التنظيمية (جامعة السودان ، شركة سكر كنانة المحدودة ، الشركة السودانية للطرق والجسور، بنك الشمال السوداني) . اما هذه الدراسة فقد طبقت على محلية شيكان وخرجت بنتائج وتوصيات يمكن تعميمها على جميع المحليات بولاية شمال كردفان .لاتفاقها في الهياكل التنظيمية والنظم .

الدراسة الحادية عشر: دراسة بدرالدين ادم محمد

ركزت دراسة بدرالدين ادم على النظم الحديثة التي تستخدم الحسابات الالكترونية واثرها في تحسين كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية يمكن القول بان هذه الدراسة تناولت اسلوب واحد من اساليب الرقابة الداخلية اما هذه الدراسة تناولت الاساليب الوصفية والميدانية والشبكية واثرها في الاداء

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الأول: مفهوم الرقابة اللغوي والاصطلاحي

المفهوم اللغوي للرقابة وماهيتها تشير إلى أنّ الرقابة لغوياً " تعنى المحافظة على الشيء وصونه وحراسته⁽¹⁾، كما تعنى الاحتراز والتحفظ والملاحظة والمراعاة ورد في لسان العرب:

أ- رقب الشيء يراقبه مراقبةً وراقباً أي حراسة.

ب- رقيب القوم أو الشيء: حارس القوم أو الشيء.

ج- من أسماء الله تعالى الرقيب: أي الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء

د- يقال: أرقب فلاناً في أهله، أحفظه فيهم.

هـ- رقب النجم: رصده وراقبه مراقبةً

و- يقال راقب الله في عمله وأمره: أي خافه وخشيه

ز- فلانٌ لا يراقب الله في عمله وأمره: أي لا ينظر إلى عقابه فيركب رأسه في المعصية

س- ارتقب: علا وأشرف والترقيب: الإنتظار. ارتقبه: انتظره ورصده، الرقبة: العنق⁽²⁾.

كلمة Control في اللغة الفرنسية تتكون من جزئين cont+role وهي تعنى في المفهوم القديم: الدور المقابل أو المضاد. وفي المفهوم الحديث للغة الفرنسية تدل على عدة معاني منها: الحراسة، الإشراف، الفحص والتفتيش.

أما في اللغة الإنجليزية فعل to control يدل على عدة معاني منها:

(1) يختبر أو ينظم to check or regulate

(2) يفحص أو يحقق to test or verify

(3) يمارس التوجيه أو الارشاد أو كبح الجراح.

To Exercise directing, guiding or restraining the Power

من هنا يتضح لنا وجود قدر كبير من التوافق والتقارب بين المعاني التي تدل عليها كلمة الرقابة في اللغات الثلاث، فهي تعنى الحفظ، العناية، الفحص، الإشراف، المراجعة، التفتيش، والحراسة.

(1) ابن منظور: لسان العرب، المجلد الأول، دار الطباعة بيروت، بدون تاريخ ص(1304).

(2) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مادة رقب.

أما المدلول الإصطلاحي للرقابة. فإن العلماء لم يتفقوا على تعريف واحد إذ انطلق كل منهم من زاوية تعكس أوتعبّر عن البيئة الوظيفية أو الاجتماعية أو السياسية أو القانونية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الدستورية التي ينتسب إليها.

تبعاً لهذا يختلف تعريفها وفقاً للوظيفة التي يعتقد إنها يجب أن تتاط بالرقابة والأهداق المتوقعة التي يجب أن تحققها.

هناك من ينظر للرقابة من حيث أدائها الوظيفي، فيهتم بالحديث عن الرقابة من خلال أهدافها وغايتها ودورها في صناعة القرار وقياس الأداء. وهناك من ينظر للرقابة في محيطها الاجتماعي فيهتم بتعريف الرقابة كقيمة خلقية، وأثرها في بناء الشخصية وتقويم السلوك.

هناك تعريف سياسي يركز على ماهية وطبيعة الأجهزة الإدارية وبيان وظيفتها وعلاقتها بباقي مؤسسات الدولة، وهناك من ينظر إلى الرقابة في إطارها القانوني كفعل يترتب عليه مسؤوليات جزائية ويقوم بتقديم أنواع الأدلة والمستندات لرجال القانون. وهناك من ينظر للرقابة في بعدها الاقتصادي بقسميه (الجزئي) للمؤسسة و(الكلي) للدولة ويحاول قياس الانحرافات وتحسين الأداء وهناك من ينظر إلى الرقابة في بعدها الاعلامي وما تمثله من قوة ذات أثر عميق في صناعة الرأي العام وتوجيهه.

هناك من ينظر للرقابة في بعدها الدستوري وذلك بتحديد العلاقة بين السلطات الثلاث في الدولة (قضائية، تشريعية، تنفيذية).

عرفها البروفيسر أحمد إبراهيم أبوسن بأنها: (إحدى مكونات العملية الإدارية 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، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات، ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسؤول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة)⁽¹⁾.

هنالك تعريف آخر ذكره د. عمر المقلّي وأورده العالم موكلر لمفهوم الرقابة الإدارية: (هي عبارة عن جهد منظم لوضع معايير للأداء بناءً على الأهداف المخططة وتصميم نظم للتغذية العكسية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي مقابل المعايير الموضوعة مسبقاً، وتحديد ما إن كانت هناك انحرافات وقياسها

(1) البروفيسور أحمد إبراهيم أبوسن الإدارة في الإسلام الطبعة السادسة 1999م ص137.

وتحديد أهميتها واتخاذ أي إجراء ضروري لضمان أن موارد المنشأة يتم استخدامها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة لتحقيق أهدافها الكلية⁽²⁾.

عرفها مهدي زويلف بأنها: (هي الأداة التي تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتعمق وتستفحل، إلى جانب اتخاذ ما يلزم من إجراءات أو تدابير لمنع حدوث مثل هذه الانحرافات والأخطاء مستقبلاً)⁽³⁾.

الرقابة هي (مراجعة الأعمال للتأكد من مطابقتها تنفيذها على المقاييس الموضوعية وذلك لاكتشاف الأخطاء أو نقاط الضعف والعمل على تصحيحها في حينها)⁽⁴⁾.

تعريف آخر للدكتور أحمد يوسف: (إنها عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكد من الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات المخططة بصورة مرضية، ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسؤول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة)⁽⁵⁾. الرقابة هي (وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من ان الأنشطة تتم وفقاً للخطة الموضوعية، وان القرارات تنفذ تنفيذاً سليماً، وان الأهداف المرغوبة تحققت).

الرقابة هي (الوظيفة التي تحقق العمليات مع المستويات المحددة سلفاً، أساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين ايدي المديرين).

الرقابة هي (الوظيفة التي تضمن ان الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق الرقابة بوضع هدف وقياس الاداء، واتخاذ الاجراء التصحيحي وتقويم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الارباح والمبيعات واي عامل اخر)¹.

أما تعريف عالم الإدارة الفرنسي هنري فايول فيقول إنَّها تعني (التحقق مما اذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة. اما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف او الخطأ من اجل تقويمها ومنع تكرارها)².

الرقابة هي (السلطة والنفوذ التي يتم من خلالها تحديد كيفية اتمام الاعمال وانها قياس اداء الاعمال التي يقوم بها المرؤوسين وتصحيحها لضمان تحقيق الاهداف)³. الرقابة هي (مجموعة الاعمال التي تتعلق

(2) د. عمر عثمان المقلبي، مبادئ الإدارة العامة. شركة مطابع السودان للعملة الخرطوم 2002 ص 441-442.

(3) مهدي زويلف، محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة العامة، نظريات ووظائف لم يذكر تاريخ النشر ص 205

(4) هيثم هاشم، وظائف الإدارة، جامعة دمشق، لم يذكر تاريخ النشر، ص 281-282

¹ جاري ديسلر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ترجمه عبد القادر محمد عبد القادر. دار المريخ لم يذكر تاريخ نشر ص 614

² حمدي سليمان القبيلات - الرقابة الادارية والمالية على الاجهزة الحكومية. دراسة تحليلية وتطبيقية. عمان مكتبة دار الثقافة 1998م ص 13

³ محمد قاسم القريوتي. مبادئ الادار ونظريات العمليات والوظائف. عمان 2001م ص 355

بمتابعة تنفيذ الخطة ، وتحليل الارقام المسجلة ، والتعرف على مدلولاتها ، ثم اتخاذ ما يلزم من اجراءات لتنمية وتحقيق الاهداف ، ومعالجة اي قصور في تحقيقها).⁴

الرقابة هي (وظيفة ادارية حيث يتم التأكد من ان ما تم او يتم مطابق لما اريد اتمامه).
الرقابة هي (عبارة عن حق دستوري يخول لصاحبه سلطة اصدارالقرارات اللازمة لانجاح مشروعات الخطة).⁵

الرقابة هي (قياس نتائج اعمال المرؤوسين وتصحيح اخطائهم للتأكد من ان الخطط المرسومة قد نفذت ، وان الاهداف الموضوعة قد تحققت على اكمل وجه).⁶

الرقابة تتمثل في (تحديد مجموعة من الاهداف تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها حتى يستطيع القائمون بالعمل ان يوجهوا جهودهم نحوها).⁷ الرقابة هي (الاشراف والمراجعة من سلطة اعلى بقصد معرفة كيفية سير الاعمال والتأكد من الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة المرسومة).⁸

الرقابة هي(عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط او المعايير وتشخيص اسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الاجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً).⁹

الرقابة هي (نشاط انساني يختص بمسايرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات مركزاً على توقع حدوث اخطاء ومحاولة تجنبها مقدماً عن طريق قياس النتائج المحققة اولاً ، ومعرفة اسبابها بطريقة مرنة تتفق مع طبيعة وحجم النشاط الذي يتم مراجعته ، والعمل على تصحيح مسار تنفيذه عن طريق معالجة الانحرافات وتنمية الايجابيات باسلوب يدفع العاملين الى تحسين الاداء وتطويره من اجل تحقيق الاهداف المرجوة).¹⁰

عرف الاقتصاديون الرقابة بانها (تلك العملية التي بمقتضاها يؤثر المراقب ، او رئيس الوحدة التنظيمية على سلوك المرؤوسين بحيث يدفعهم الى العمل على تحقيق اهداف معينة باقل قدر من الموارد الاقتصادية، وذلك من خلال حماية تلك الموارد ، وتحقيق امثل لاستخدامها).¹¹

⁴ عبدالفتاح الصحن ، كمال خليفة ابوزيد، المراجعة علماً وعملاً. الاسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة 1991م ص158

⁵ عبدالفتاح الصحن مرجع سابق ص 3-4

⁶ كامل محمد المغربي . المدخل لادارة الاعمال اسس ووظائف . مكتبة عمان 1974م ص268

⁷ Peterdruker(thepracticeof manggement>harperandbrothers(newyork:1959)p13

⁸ Fayolhenri Kgenaraland industrial manggement K(new yorkpitman:1949) p107

⁹ -زاهد محمد ديري . الرقابة الادارية دار المسيرة للنشر والتوزيع .عمان 2011م ص35

¹⁰ حمدي عبداللطيف مهران ،الاساليب المحاسبية في التخطيط والرقابة وتقييم الادارة : دار الجامعات المصرية -لايوجد تاريخ نشر ص52

¹¹ الغريب محمد بيومي . مقدمة الى نظم التكاليف -القاهرة :دن، 1989م ص294

عرف الاداريون الرقابة بانها (خطة التنظيم وكل الطرق والمقاييس المشتقة والمطبقة في المنشأة لحماية اصولها وضمان ودقة وسلامة البيانات المحاسبية وزيادة الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بالسياسات الموضوعية ، بواسطة الادارة).¹²

يقول جورج تيري السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو (التأكد من ان النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المخططة من قبل واي انحرافات من هذه النتائج المخططة تكشف بسرعة وتصحح بواسطة الرقابة الفعالة بما يمكن معه عودة الانشطة ، اي السير في الطريق المخطط لها).¹³

يرى الدارس إن للرقابة علاقة وصلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف وهي تخدم كافة منظمات الأعمال العامة والخاصة على السواء وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العلمية.

يتضح لنا من خلال هذه المفاهيم التي أوردها العلماء عن تعريف الرقابة، أن العلماء بالرغم من نظرتهم المختلفة لمفهومها إلا أن تعريفاتهم في النهاية تتفق في أن هدفها واحد هو أن الرقابة ترمي إلى تحسين الأداء في المؤسسة أو الهيئة أو المنشأة إذ لا بد أن يتفق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعية وهي إذاً تهدف إلى الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة.

يرى الباحث أن مضمون ما ورد في التعريفات ومن خلال دراسته لأراء الكتاب والعلماء السابقين، أن الرقابة لها دور كبير في تحسين الأداء بالمؤسسة، ولكي يستطيع القائمون على ممارسة العملية الرقابية بالصورة المطلوبة لا بد من وجود خطة واضحة، وأهداف متكاملة ومتناسقة، ومحددة بدقة. ومعايير تساعد على قياس الأداء ولا بد من توفر الجانب الأخلاقي والصفات الحميدة لدى المراقب.

أنواع الرقابة ومراحلها وأساليبها

بعد أن تعرفنا على مفهوم الرقابة في المبحث الأول من الفصل الثاني ينبغي لنا أن نشير إلى أنواعها والحديث عن أنواع الرقابة لا يعني إنفصال كل نوع من الآخر. ولكن هذا التصنيف جاء نتيجة ضمنية للزاوية التي ينظر بها إلى الرقابة، فهي من حيث التوقيت الزمني لحدوثها وممارستها يمكن تقسيمها على النحو الآتي:

1- الرقابة السابقة للتنفيذ أو الوقائية:

¹² عمر حنين وصلاح مبارك وصبحي الخطيب ، محاسبة التكاليف في المجال الإداري . الاسكندرية .الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 1996م ص578

¹³ علي ابراهيم الخضر ، المدخل الى ادارة الاعمال . مطبعة جامعة دمشق . لم يذكر تاريخ النشر ص484

يعمل هذا النوع على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه وبأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة الخطأ والحيلولة دون وقوعه أو حدوثه

هذا النوع يرد في المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة ككيان اعتباري أكثر من ورودها على العاملين بمعنى أن توجه عملية المتابعة أساساً للتصرفات التي تتعلق بالنواحي المالية كالإتفاق على إقتناء الأصول المطلوبة {الثابتة والمتداولة} والحصول على خدمات معينة ومن جهات خارجية وهو ما يصعب تنفيذه دون موافقة الجهة المختصة بالمنظمة كالقسم المالي فيها مثلاً وعندئذ تكون الرقابة هنا مادة بشكل سابق على التنفيذ بهدف منع وقوع الانحرافات السلبية التي قد تصبح موضعاً للمساءلة ويمكن أن يطلق عليها الرقابة المانعة للأخطاء⁽¹⁴⁾.

2- الرقابة المرحلية أو الملازمة للتنفيذ:

هي التي تتم خلال مراحل الأداء طبقاً للمعايير المعتمدة التي قد يترتب على نتائجها الحاجة إلى التغيير الفوري في بعض أجزاء الخطة لأجل مصلحة العمل.

ويتم فيها تنفيذ الخطة إلى مراحل وتتم الرقابة بعد الانتهاء من كل مرحلة حيث يتم مقارنة التنفيذ الفعلي للمرحلة الواحدة مع المعايير الموضوعية ولا يبدأ في المرحلة التي تليها إلا بعد التأكد من أن المرحلة السابقة قد تمت كما هو مخطط لها، يصلح استخدام هذا النوع في بعض الحالات مثل إجراءات العقود المكتبية، حيث كل إجراء يتوقف على بعض المستندات حيث يدل على توقيع على مرحلة رقابية.

3- الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ):

نعني بها عمليات مراجعة وفحص المعاملات الحسابية والمحاسبية والمالية وغيرها في فترة تأتي لاحقة لإتمام عملية التنفيذ. على الرغم من إنها تأتي بعد فوات الأوان إلا أن المنفعة المرجوة منها تكون موجودة من حيث الإستعداد والتحوط ضد الأخطاء المشابهة الممكن وقوعها في المستقبل ويمكن أن تسمى بالرقابة الإصلاحية للخطط المستقبلية.¹⁵

الرقابة من حيث مستوياتها يمكن تقسيمها على الآتي:

4- الرقابة على مستوى الفرد:

(14) د. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، عمان 2004، ص 113.

¹⁵ -علي عباس مرجع سابق ص 114

يسعى هذا النوع إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفايتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

5- الرقابة على مستوى الوحدة:

ويهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الأجزاء الفعلية لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة الأراضي لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

6- الرقابة على مستوى المؤسسة:

هذا النوع يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة، ومعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.

7- الرقابة من حيث نوعية الانحراف تنقسم إلى نوعين:

8- رقابة إيجابية:

يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها، ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

9- رقابة سلبية:

يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

10- الرقابة من حيث تنظيمها يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

أ- الرقابة المفاجئة: هذا النوع يتم بصورة مفاجئة ودون سابق موعد أو إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون إتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

ب- الرقابة الدورية: هي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.

ج- الرقابة المستمرة: تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل⁽¹⁶⁾.

11- الرقابة من حيث مصدرها تنقسم إلى نوعين:

(أ) رقابة داخلية.

(16) د. علي عباس: مرجع سابق، ص 184-186.

(ب) رقابة خارجية ويمكن تفصيلهما على النحو التالي:

11- الرقابة الداخلية: 17

هي التي تمارسها الحكومة على أجهزتها؛ بقصد التأكد من تحقيقها للأهداف بأكبر درجة من الكفاءة والاقتصاد وتأخذ أحد الصور التالية، أما رقابة تمارسها أجهزة إدارية متخصصة للرقابة من خارج السلطة، كالجهاز المركزي للحسابات، أو جهاز التنظيم الإداري، وأجهزة رقابة إدارية. فصورة الثانية تمارسها الإدارة ذاتياً داخل نطاق خط سلطة الرئيس كأجهزة متخصصة داخل كل وزارة أو مؤسسة، أو يمارسها القائد الإداري عن طريق التدرج الرئاسي فارتباط الرقابة بنشاط الحكومة جعل المهمة صعبة، فالحكومة تمارس أنشطة مختلفة في مبادئ جديدة فنية وعملية، وهوما يتطلب أنماط جيدة من الرقابة الفنية وأنواع جيدة من المراقبين المؤهلين في شتى ميادين التخصص.

ويمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى الأنواع التالية:

(أ) الرقابة التنظيمية: إن أساس الرقابة الداخلية في المشروع، هو وجود تنظيم داخلي يعبر عنه بالهيكل التنظيمي للمشروع، والعلاقات بين الإدارات والأقسام. ويحدد هذا الهيكل القنوات التي تعمل على تحقيق أهداف المشروع، بإنسياب العمل من خلال هذه القنوات.¹⁸

أن وجود رقابة تنظيمية جيدة تعتبر ضرورة لنجاح المشروع ويجب أن يراعى الآتي:¹⁹

1- خطوط ومستويات المسؤولية.

2- سلطات وواجبات كل وحدة من وحدات المشروع وكل واحد من العاملين.

3- الإطار العام الذي يحكم تفويض السلطة وحدود التفويض.

(ب) الرقابة الإدارية: تختص بتحقيق هدف دعم الكفاية الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية وتقدير نشاطها بشكل جيد وتنتج إنتاجاً مقبولاً وبأقل تكلفة ممكنة وتنشأ الأسواق التي تمكنها أن تبيع منتجاتها فيها بأقل الأسعار وتقدم منتجات جديدة أو محسنة أو تستبدل المنتجات القديمة بمنتجات جديدة ويتحقق ذلك من خلال إيجاد سياسات جديدة تؤدي الأنتاج والتوزيع والابحاث الأكثر كفاءة واختيار الأفراد على أساس سليم وتدريبهم وتعويضهم ومكافئتهم وتوصيل الرسائل التي تؤثر على

¹⁷ -محمد احمد حجازي -المحاسبة الحكومية والادارة المالية العامة -عمان د.ن، 1995ص365

¹⁸ عبدالفتاح الصحن ، مراجعة الحسابات وتحليل الميزانيات -الاسكندرية : دار المعارف1964م ص18-19

¹⁹ ابراهيم علي عشاوي -اساسيات المراجعة والمراقبة الداخلية ، القاهرة : دار الطباعة الحديثة 1970 ص135

سياساتها إليهم عن طريق الوسائل المختلفة ووضع السياسة الخاصة بقياس إنجاز الأفراد عن طريق الإشراف الفعلى ولكى يتحقق نظام رقابى فعال لابد من توفر الآتي:²⁰

1- وجود مقاييس أو معايير للأداء.

2- وجود نظام للاتصال يعطى الأشخاص المراقبين المعلومات المناسبة عن أداء الوحدة موضوع المراقبة.

3- وجود سياسة تمكن الشخص الذي يقوم بالرقابة أن يلزم الأشخاص الذين يقومون بالأداء بتغيير سلوكهم حتى يحققوا المعايير المطلوبة.

ج) الرقابة المحاسبية: هي الخطة التنظيمية وكافة الإجراءات والسجلات التي تهدف إلى المحافظة على أصول المشروع وضمان كفاية استخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المالية عن طريق التحقق مما يلي:²¹

1) جميع العمليات قد تم تنفيذها طبقاً لإجراءات التفويض التي تضعها الإدارة سواء كانت عامة أو خاصة.

2) جميع العمليات تم اثباتها في السجلات والدفاتر بطريقة تسمح بإعداد القوائم المالية طبقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها.

3) التصرف في الأصول يتم وفقاً لإجراءات التفويض التي تضعها الإدارة.

4) جرد الأصول يتم على فترات دورية مع دراسة أسباب الانحرافات بين ما هو موجود فعلاً وبين ما هو مثبت في السجلات والدفاتر.

أهم دواعى استخدام الرقابة الإدارية أو الذاتية:

1- إنها تحقق الاستجابة بيسر وتتدخل في وقت مبكر فتختصر الوقت والإجراءات بما يؤدي إلى الحد من الرقابتين التشريعية والقضائية.

2- الرقابة الإدارية. تتم بطريقة تلقائية ولا تتوقف على شكوى أصحاب الشأن أو سواهم مما يحقق سرعة التدخل لإتخاذ ما يلزم لاصلاح الخطأ وعلاج العيب.

3- الرقابة الإدارية لاتستلزم إجراءات معقدة ومطولة كالرقابة القضائية مثلا تكون مصاحبة للنشاط الإداري في كل مرحلة فهي تاتي سابقة ولاحقة للعمل بينما الرقابة التشريعية والقضائية تاتي لاحقة فقط.

²⁰ -عباس شافعي دراسات في المراجعة-مكتبة التجارة والتعاون بدون تاريخ ص2
²¹ خالدامين عبدالله ، علم تحقيق الحسابات-عمان -دار وائل للنشر 2001م ص301-303

د/ الرقابة الإدارية. تقوم بالعمل الإداري نفسه وبالتالي إحاطتها به تجعلها قادرة على إتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع وأفضل.

هـ/ مجال الرقابة الإدارية أوسع من مجالات الرقابات الأخرى وكذلك لا يقتصر مجال أعمال الرقابة الإدارية على الأعمال القانونية والمنازعات الإدارية كما هو الشأن بالنسبة للرقابة القضائية بل يمتد ليشمل نواحي العمل الإدارية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والإجرائية كما يلاحظ بأن نتائج الرقابة الإدارية أكثر إيساعاً إذ أن صاحب القرار الإداري يمكنه أن يسحب القرار المعيب أو يلغيه أو يعدله أو يصدر قرار آخر يتضمن حلاً جديده لمعالجة ما يكون قد جد من تطورات.

د) الرقابة المالية: هي عملية دائمة ومستمرة تدور مع المال عدماً ووجوداً وتعتبر الإدارة المالية ركناً من أركان الدولة الحديثة وتحتل مكاناً هاماً بين التخطيط والتنظيم والتوجيه وتهدف الرقابة المالية إلى المحافظة على الأموال العامة وحمايتها من العبث وتتلخص هذه الأهداف في النقاط الآتية:

1- التحقق من أن الموارد قد حصلت وفقاً للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها والكشف عن أي مخالفة أو تقصير.

2- التحقق من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو انحراف والكشف عن ما يقع في هذا الهدف من مخالفات.

3- متابعة تنفيذ الخطة الموضوعة وتقسيم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً للسياسات الموضوعة ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقق الأهداف المرسومة والكشف عن ما يقع من انحرافات وما قد يكون في الأداء من قصور لإتخاذ الإجراءات اللازمة والتعرف على فرص تحسين معدلات الأداء مستقبلاً.

4- التأكد من سلامة القوانين واللوائح والمنشورات المالية والتحقق من مدى كفايتها وملائمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها لاقتراح وسائل العلاج التي تكفل أحكام الرقابة على المال العام دون تشدد في الإجراءات الذي قد يعوق سرعة التنفيذ أو تسبب يؤدي إلى ضياع الأموال وكثرة وقوع حوادث الإختلاس.²²

5- الضبط الداخلي: يقصد به مجموعة من الوسائل والمقاييس الهدف منها ضبط عمليات المشروع ومراقبتها بطريقة تلقائية ومستمرة وهذا يجعل عمل كل موظف بالمنشأة يراجع بواسطة موظف آخر

²² عوف محمود الكفراوي - الرقابة المالية النظرية والتطبيق - الاسكندرية ، مطبعة الانتصار لطباعة الاوفست 1998م ص12-13

لضمان حسن سير العمل وعدم وقوع أخطاء أو غش أو تلاعب بأصول المنشأة وحساباتها ويقوم نظام الضبط الداخلي بتقسيم العمل وتحديد الإختصاصات والمسؤوليات الوظيفية المختلفة.²³ يمكن تحديد علاقة الضبط الداخلي بالأفراد والطرق المحاسبية ونظام المراجعة الداخلية على النحو التالي:²⁴

أ) الضبط الداخلي وعلاقته بالأفراد.

- 1/ يجب ألا يكون شخص معين مسؤول عن عملية معينة بأكملها.
- 2 / أن تكون المسؤولية محددة تحديداً قاطعاً .
- 3 / اختيار الأفراد وتدريبهم بعناية كبيرة.
- 4/ ينبغي تناوب الأفراد على الوظيفة أو العمل الواحد كل ما كان ذلك ممكناً.
- 5 / أن يكون هناك نظام للحوافز والمكافآت.

ب/الضبط الداخلي وعلاقته بالطرق المحاسبية:

- 1) فصل عمليات المحاسبة عن عمليات المشروع وعن العمليات الأخرى.
- 2) متابعة الأداء الجارى عن طريق إعداد تقارير الأداء.
- 3) استخدام حسابات الرقابة الاجمالية.
- 4) استخدام أدلة وبراهين الدقة التلقائية باستمرار أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة.

ج/الضبط الداخلي وعلاقته بالمراجعة الداخلية: مراعاة وفحص دقة وملائمة نظام الضبط الداخلي بمعرفة المراجع، إجراء مراجعات دورية للضبط الداخلي في التشغيل الفعلي لمنع أي تسبب أو قصور في الإجراءات المستخدمة، يرى الباحث أن الضبط الداخلي هو عمل روتينى في المنشأة وبمقتضى هذا النظام يتم تقسيم العملية الواحدة إلى عدة خطوات يقوم بها مجموعة من الموظفين فيكون عمل موظف واحد مكمل لعمل موظف آخر وخاضع لمراجعته على أن يقوم موظف ثالث باثباته بغرض منع التلاعب.

2-2-13 الرقابة الخارجية:

هي التي تقوم بها جهات لا تنتمي عضواً للمنظمة أي من خارج المنشأة وتتخذ صورتين رئيسيتين:²⁵

أ. الوصايا الإدارية.

ب. رقابة الأجهزة المركزية المتخصصة.

²³ متولي محمد الجمل ، عبدالمنعم محمود-المراجعة الاطار النظري والمجال التطبيقي ، القاهرة -دار النهضة العربية1980م ص113

²⁴ يحيى حسين عبيد -جمعة شهاب الدين -اصول المراجعة المنطوية -بدون دار نشر 1997م ص114-115

²⁵ محمد الفيومي محمد ومحمد سمير الهبات -المراجعة بين التنظير والتطبيق -الاسكندرية -كلية التجارة ، 1990م ص41

لمزيد من التفصيل يمكن تبيان الآتي:

الوصايا الإدارية:

هي وصايا تمارسها أجهزة مركزية لمراقبة المنظمات الإدارية من الخارج وتتم بين شخصين معنويين الشخص المباشر للرقابة والشخص الخادع لها وهي رقابة غير مفروضة والقانون هو الذي ينظمها حمائية لاستقلال المنظمات الإدارية وتسير وفق الحدود التي حددها القانون وتهدف لتحقيق الصالح العام وتتمثل في الوصايا على الأعضاء من تعيين ومحاسبة وإصدار الأوامر والتعليمات.

رقابة الأجهزة المركزية المتخصصة:

تتولى هذه الرقابة أجهزة مركزية متخصصة ومستقلة يتخصص كل منها في الرقابة على نشاط من الأنشطة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية العامة في الدولة. لا يوجد شكل معين لهذه الرقابة ولكن تقوم كل دولة بإنشاء الأجهزة الرقابية المركزية المتخصصة بما يتلائم مع ظروفها وأوضاعها الإدارية، وهي ليست وحدات إدارية تنفيذية ولكنها وحدات إدارية إستشارية لإبداء الرأي والمشورة لإصلاح ما يتم الكشف عنه من أخطاء ومخالفات ويتوافق ذلك مع الرقابة الإدارية الحديثة.

الرقابة السياسية:

تتمثل هذه الرقابة في الرأي العام، يحدث نتيجة لتفاعل أفكار المجموعة لموضوع معين حيث يمثل الرأي العام مجموع الآراء التي يعتنقها الأفراد بشأن مسألة معينة تؤثر في مصالحهم العامة لذلك يوصف الرأي العام بأنه الحكم الذي تصدره الجماعة من المسائل العامة بعد إجراء المناقشات اللازمة. الرأي: هو المنبع الذي تصدر منه أحكام الجماهير معبراً عن اتجاهاتها والرأي العام المقبول هو الرأي الموضوعي الذي تقبل فيه الأقلية برأي الأغلبية فأصل الأمور العامة الشوري بين الناس والتي تعني قبول الرأي الراجح.

تتضح رقابة الرأي العام في العصر الحالى في رقابة الناخبين، الهيئات، النقابات، الجمعيات، الصحافة. عليه فإن رقابة الرأي العام تتمثل في رقابة التنظيمات الشعبية على الأجهزة الإدارية كالمجالس الشعبية والتنظيمات النقابية.

الرقابة التشريعية:

تتمثل فيما يقوم به البرلمان والأجهزة الممثلة للشعب من رقابة على الإدارة الحكومية للتأكد من احترام القوانين وعدم تعسفها في استعمال سلطاتها الممنوحة لها لتنفيذ تلك القوانين. وذلك لأن البرلمان يتمتع

بحق محاسبة السلطة التنفيذية من خلال الاسئلة والاستجواب لسائر التصرفات الإدارية وله الحق في مطالبة الوزراء بتقديم الأيضاًحات في المسائل المستعجلة والعرايض المقدمة من المواطنين وله الحق في سحب الثقة من التنفيذيين وله سلطة الرقابة المالية من خلال إقرار أولاجزة الميزانية العامة واعتماد الحساب الختامي. وتعتبر الرقابة البرلمانية رقابة وقائية من الدرجة الأولى.

الرقابة القضائية:

تتمثل في حق السلطة القضائية في النظر في الشكاوي التي ترد إليها بحق الموظفين واتخاذ القرارات المناسبة التي تصوب القرارات غير الشرعية. فهناك نظام القضاء الموحد والقضاء المزدوج " فبموجب القضاء الموحد تنتظر المحاكم العادية في كافة ما يعرض عليها من قضايا من مواطنين أو موظفين. وهو النظام المطبق في بريطانيا والولايات المتحدة, أما نظام القضاء المزدوج فيه نوعان من القضاء: (أ) محاكم عادية للنظر في قضايا الأفراد العاديين.

(ب) محاكم إدارية للنظر في القضايا الناشئة بين الأفراد والحكومة هذا النظام موجود في " فرنسا, الاردن". عليه فإن المحاكم لها سلطة الالغاء أو التعويض أو فحص شرعية القرارات الإدارية⁽²⁶⁾.

رقابة الجمهور والصحافة:

هي رقابة غير مباشرة تعبر عن نفسها بوسائل مختلفة من خلال وسائل الاتصال المختلفة من سلوك فردى أوجماعى في تعاملهم مع الأجهزة الحكومية وقد يأخذ هذا النوع من الرقابة صور احتكاك الأفراد بالحكومة سواء بصورة إيجابية في شكل تعاون أو تضامن أو سلبية كالمقاومة والشكاوى والشغب.

من خلال إطلاعنا على مفهوم الرقابة وأنواعها يتضح لنا بأن الرقابة الفعالة تتطلب خطوات ومراحل يجب اتباعها لضمان كفاءة التنفيذ وفاعليته وهذه المراحل تتمثل في:

2-2-14 المرحلة الأولى: إعداد معايير الأداء وأساليب القياس

البداية الصحيحة لأي عملية رقابية فاعلة هي تحديد معايير أداء موضوعية قابلة للقياس وبخلاف ذلك يصعب معرفة حجم الإنجاز وتقييم أداء العامل. ما ينبغي الإشارة إليه هنا ونحن نتحدث عن معايير الأداء وبمنظور الإدارة العامة وأهدافها. يمكن القول بأن وضع المعايير وتحديدها أمر صعب وذلك لأن

(26) د. عبد المعطي محمد عساف: المكتبة الوطنية 2009م، ص 287-296.

أهداف الإدارة العامة يصعب تحديدها بشكل دقيق بل تتمثل في تقديم الخدمة بالشكل الذي يرضي طموحات المواطن وهو هدف صعب التقييم. أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فيمكن تحديد المعايير لأنها تهدف التي تحقيق الأرباح المادية وهي بهذا سهلة القياس. بالرغم من هذا يمكن القول أن هنالك بعض المعايير يمكن استخدامها تتمثل في الآتي:

1- **الكم:** أي الكمية المنتجة بالوحدات أو رقم المبيعات في شركة ما اوعدد المعاملات في دائرة ما.

2- **الكيف:** أي أن نوعية السلعة والخدمة وجودتها بالمقارنة بمثيلاتها.

3- **التكلفة:** أي النفقات المعروفة لإنتاج السلعة أو لتقديم الخدمة أو إنجاز المعاملة.

هذه معايير يمكن قياسها وفوق ذلك فهي واضحة فالمعيار يساعد الجهة المسؤولة على معرفه سوء أوحسن الأداء بحيث يتمكن من إتخاذ التدابير اللازمة حيالها في الوقت المناسب. أحياناً يصعب قياس أداء بعض الأعمال مما يتطلب إتخاذ معايير أو أساليب أخرى كطلب إعداد ميزانيات قبل وأثناء وبعد العمل للمقارنة بين التكاليف الفعلية في كل الحالات لمعرفة دقة التنبؤ والقدرة على إتخاذ الإجراءات اللازمة وأحياناً يتم التقييم عبر اللقاءات الرسمية أو الزيارات الميدانية وهي وسائل مرنة وعبرها يمكن معرفة مواطن الخلل والانحراف⁽²⁷⁾.

المرحلة الثانية: قياس الأداء:

يقاس الأداء بصورة مستمرة لمعرفة ما اذا كان الأداء متفقاً مع المعايير ويعتمد التقييم هنا بدرجة كبيرة على المعايير الموضوعية وسهولتها. عليه يجب أن يتوفر فيها الابداع خاصة في الأعمال التي يصعب قياسها بشكل مباشر. فالبرغم من سهولة المعايير الكمية إلا أنه لايمكن الاعتماد الكلي عليها فلا بد من الأخذ بالمعايير النوعية.

المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له للوصول للآتي:

توافق الأداء الفعلي مع المعيارى (لاتوجد انحرافات). أن يكون الأداء جيد (انحراف إيجابي). أن يكون الأداء أقل (انحراف سلبي).

المرحلة الرابعة:

كشف أسباب الانحراف والعمل على تصحيحها:

(27) د. نعيم إبراهيم الظاهر: عالم الكتب الحديث أريد الأردن 2011م، ص327.

تقوم الجهة المعنية بالرقابة بعمل تحليل مالي لتقارير الأداء لكشف الانحرافات والعمل على تصحيحها إذا كانت سلبية. والتحليل المالي كما أورده الدكتور أبكر عمر أبكر (يقصد به تقدير المعلومات المالية وقياسها أو إجراء دراسات على مجموعة من البيانات المالية ويتم الحصول عليها من القوائم المالية من المنشأ سواء كانت قوائم مركز مالي، أو نتيجة أعمال وقوائم تكاليف حيث يتم الاعتماد على التحليل المالي في تشخيص أوجه القصور التي تلحق بأوجه النشاط المختلفة بالمنشأة).

وكذلك عرف التحليل: (بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يكون من شأنها إيجاد مجموعة من العلاقات بين القيم المالية للعناصر التي تتضمنها القوائم المالية).

التحليل يهدف إلى مد الإدارة بالمعلومات المالية التي تعينها على تخطيط وتنظيم مختلف نواحي نشاط المنشأة والرقابة عليها وهي تلك المعلومات التي توضح ظروف المنشأة وحالتها ومدى الكفاية فيها ودرجة نموها وتتطورها مقارنة بالمنشآت النظيرة في نفس الصناعة.

التحليل يساعد في تقييم الأداء وذلك من خلال مقارنة النسب المالية الخاصة بالمنشأة بالنسب المناظرة لها في المنشأة الأخرى التي تدأول نفس الصناعة.

فالتحليل مهم لأن القصور الذي يحدث في المنشأة أو الانحراف قد يكون ناتجاً لعدم كفاءة الأفراد المعنيين بالتنفيذ، الأمر الذي يوجب للإدارة بضرورة تدريبهم لزيادة كفاءتهم.

قد يكون القصور نتيجة لأسباب خارجة من البيئة المحيطة أو خطأ في التنبؤ عند التخطيط لذلك فإن الرقابة في هذه المرحلة قد تختلط مع العمليات الإدارية الأخرى في الإجراءات التصويبية من قرارات تنظيمية أو توزيع مهام أو اختصاصات أو تنسيق أو تخطيط أو غير ذلك من أنشطة العمليات الإدارية.

المرحلة الخامسة متابعة الإجراء التصحيحي (التغذية الراجعة):

بعد عملية التصحيح لابد من عملية متابعة للوقوف على مدى التحسن في الأداء على ضوء ما إتخذ من إجراء فالنظام الرقابي يجب أن يوفر مثل هذه البيانات والمعلومات وخاصة أن المؤسسات والمنظمات مفتوحة على متغيرات البيئة المحيطة التي يصعب التحكم فيها وفي ردود أفعال الأمر الذي يتطلب إتخاذ تدابير مناسبة لمعالجة الإختلال الذي قد يستغرق وقتاً طويلاً في اكتشاف الخطأ⁽²⁸⁾.

(28) د. نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص 328.

15- الرقابة من حيث أساليبها: توجد عدة أساليب لممارستها تتمثل في الآتي:

أ) الأساليب الوصفية: تشمل سجلات الدوام، الرسوم البيانية، التقارير الإدارية خرائط جانت، التحاليل المخبرية.

ب) الأساليب الكمية مثل: (الميزانيات التقديرية، بطاقات الجرد المستمر، تحليل النسب).

ج) الأساليب الميدانية: تشمل الجولات التفثيشية (الزيارات المفاجئة والدورية). الأساليب الشبكية: منها طريقة بيرت والمسار الحرج. ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

الميزانية التقديرية:

تعرف بأنها بيان تقديري للاحتياجات المستقبلية التي تعطى كل أو بعض أوجه النشاط عن فترة زمنية محددة وترتب المعلومات التي يتضمنها هذا البيان وفقاً لنظام معين فالرقابة من خلال الميزانية التقديرية لكشف عما يود أن يؤدي فعلاً ومقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تضمنتها الميزانية التقديرية والتي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعة وذلك للوقوف على مدى مطابقة النتائج المتوقعة وأخذ الإجراءات لإصلاح المفارقات أن وجدت.

بطاقات الجرد المستمر: هي من الأساليب الرقابية الكمية وتستخدم للرقابة على المخزون السلعي وهي تتيح للمراقب معرفة عدد وحدات الصنف الموجودة فعلاً في المخزن في تاريخ معين كما يستخدمها للرقابة المفاجئة والدورية عن طريق ما هو مدون بالبطاقة وبما هو موجود في المخازن كما إنها تساعد على جرد بضاعة آخر المدة وتسعيها.

تحليل النسب: تستخرج النسب من القوائم مثل الميزانية العمومية أو نتائج الأعمال وتعبر النسب عن علاقة بين رقمين أو أرقام بنود القوائم المالية وتحليل النسب هو أحد الوسائل التي تستخدم في الرقابة المالية للموسسة وتوضح سلامة الموقف المالي للموسسة بالنسبة للإدارة والملاك والمستثمرين ويفيد التحليل في قياس السنة الحالية ومقارنتها مع السنوات السابقة ومشروعات المؤسسات المشابهة يمكن إيراد أمثلة للنسب المالية الشائعة الاستخدام على النحو التالي:

أ) نسبة السيولة = الأصول سريعة التداول (نقدية + أوراق قبض + مدينون)

الخصوم المتداولة

هي تقيس قدرة المؤسسة على سداد ديونها الجارية مع النقدية ومن الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة ونسبة 1:1 تعتبر نسبة مقبولة نظراً لأن نقصها يؤدي إلى عدم مقدرة السيولة على سداد الالتزامات العاجلة.

(ب) نسبة التداول =

الأصول سريعة التداول (نقدية + أوراق مقبوضة + مدينون)

الخصوم المتداولة (أوراق دفع + مدينون)

وهي تعبر عن قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل في موعدها والنسبة المقبولة هي 2:1

(ب) نسبة صافي الربح على حق الملكية = الربح الصافي

مجموع حق الملكية

وهي تقيس مقدار العائد الذي يحققه المشروع على رأس المال المملوك.

أسلوب المسار الحرج:

يستخدم في دراسة بين الوقت والتكاليف لدى تنفيذ المشروعات والبرامج وأمكانية الإحلال والتبادل بغرض التنفيذ في أقل وقت ممكن. ويعتبر هذا الأسلوب من أهم الوسائل المستخدمة في التخطيط الزمني للمشروع لتحقيق وقت الأتجاز الأمثل وفق الموارد المتاحة أو المحددة وبأقل تكاليف ممكنة تعتمد طريقة المسار الحرج على تحديد أطول المسارات. ويعرف بأنه: (طريقة من طرق التخطيط. تعتمد على التحليل الشبكي وتستخدم في تخطيط المشاريع المعقدة تخطيطاً اقتصادياً. وتبين بصورة بيانية العلاقات المترابطة بين جميع أوجه النشاط في المشروع). كما يمكن تعريفه بأنه: (المسار الذي يضم مجموعة من الأنشطة ويستغرق زمناً أكثر من كافة المسارات في الشبكة)⁽²⁹⁾. وتجدر الإشارة بأن المسار الحرج يتكون من الأوقات الآتية:

- 1- وقت البداية المبكر: يكون هذا الوقت بالنسبة للأنشطة الأولى صفر أما بالنسبة للأنشطة الأخرى فإنه يساوي وقت البداية المبكر للنشاط + الوقت الذي يستغرقه النشاط السابق له.
- 2- وقت الانتهاء المبكر: يساوي الوقت المبكر لبداية النشاط + الوقت الذي يستغرقه.
- 3- وقت البداية المتأخر: يبدأ بتحديد الأنشطة اللاحقة لكل نشاط في الشبكة وبعدها يتم حساب وقت البداية المتأخر ويساوي وقت الانتهاء المبكر للمشروع بالكامل - الوقت الذي يستغرقه ذلك النشاط.
- 4- وقت الانتهاء المتأخر: هو عبارة عن وقت البداية المتأخر لكل نشاط + وقت ذلك النشاط.
- 5- الوقت الفأيض: يتمثل في الفرق بين الوقت المبكر والمتأخر أما بالنسبة للأنشطة التي لا يوجد لديها وقت فأيض أي أن الفرق بين الأوقات المبكرة والمتأخرة يساوي صفراً. فإنها تعد أنشطة حرجة.

(29) د. نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص 328.

أسلوب بيرت: هو عبارة عن أسلوب بياني ورياضي يتعلق بتخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية وأحكام الرقابة على سير الأعمال في المشاريع، وتحليل وتنسيق جميع الفعاليات وتحديد التسلسل الزمني والمنطقي لأتجاز الأنشطة المختلفة وتعد هذه الطريقة إحدى الطرق التي تعتمد في أساسها على طريقة المسار الحرج، غير إنها تختلف عن طريق المسار الحرج في طبيعة أوقات الأنشطة، إذ إنها تعتمد ثلاثة أوقات للوصول إلى الوقت الكلي لإتجاز المشروع وهذه الأوقات هي:

1- الوقت المتفائل: هو أقصر قيم الوقت، يقدر هذا الوقت في الظروف الجيدة والمناسبة لآتهاء العمل.

2- الوقت الأكثر إآتمالاً: هو القيمة المحتمل حدوثها في ظروف العمل الاعتيادية

3- الوقت المتشائم: هو أطول قيمة في الأوقات الثلاثة ويقدر على أساس أسوء ظروف العمل.

التقارير أوالبيانات الاحصائية:

هي وسيلة شائعة في أغراض الرقابة حيث تعد تقارير متضمنة لبيانات احصائية تساعد على الدراسة، والتحليل، والمقارنة، وتتميز هذه الوسيلة بتوفيرها للتحليلات الاحصائية والبيانات الاحصائية سواء التي لها طبيعة تاريخية أوالتي تكون مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل، لأغراض الرقابة وقد تعد هذه البيانات الاحصائية اللازمة لأغراض الرقابة في شكل خرائط احصائية تلفت نظر المديرين بسرعة إلى النقاط الهامة والخطرة في ذات الوقت والتي قد لا يتيسر الوقوف عليها بسرعة عند إستعراض عدد ضخم من الجدأول الرقمية.

الرسوم البيانية: تستخدم بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار المحدد والأأتجاز الفعلى الذي تحقق والمقارنة فيه تتم بصورة سهلة وسريعة وهذا الأسلوب شائع في الدراسات والأبحاث والتقارير السنوية للشركات.

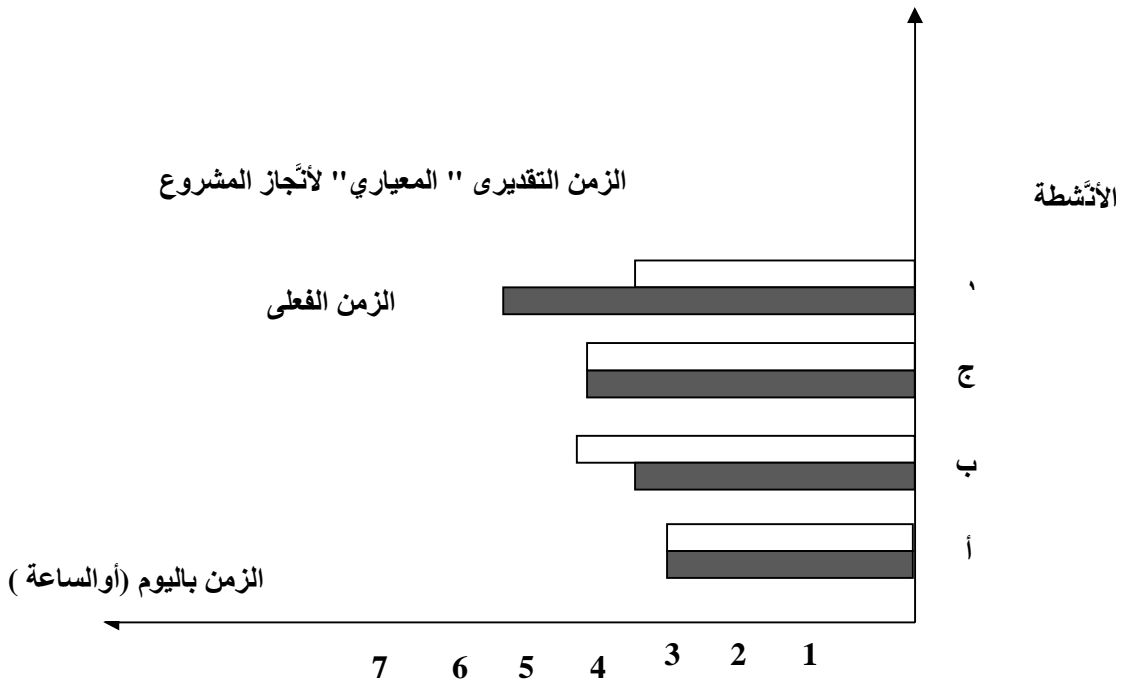
السجلات وبطاقات الدوام:

سجل الدوام عبارة عن دفتر يوقّع عليه الأفراد عند بداية الدوام ونهايته وفي بعض الأحيان تتم الاستعاضة عن دفتر الدوام ببطاقة خاصة بالعامل يدخلها في آلة (ساعة) تسجل ساعة حضوره ومغادرته ثم تراجع البطاقة عند نهاية كل شهر لمعرفة من يحضر متأخر إلى العمل ومن يخرج قبل نهاية الدوام ثم يتخذ الإجراء اللازم لتصحيحه.

خرائط جانت:

تستخدم هذه الخرائط للرقابة على زمن الانتاج وتتكون من محورين سيني وصادى المحور السيني يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه أي عملية صناعية أو إدارية. ومحور صادى يمثل الأنشطة التي يتم تنفيذها وهناك زمن معيارى وزمن فعلى.

شكل رقم (1) خريطة جانث.

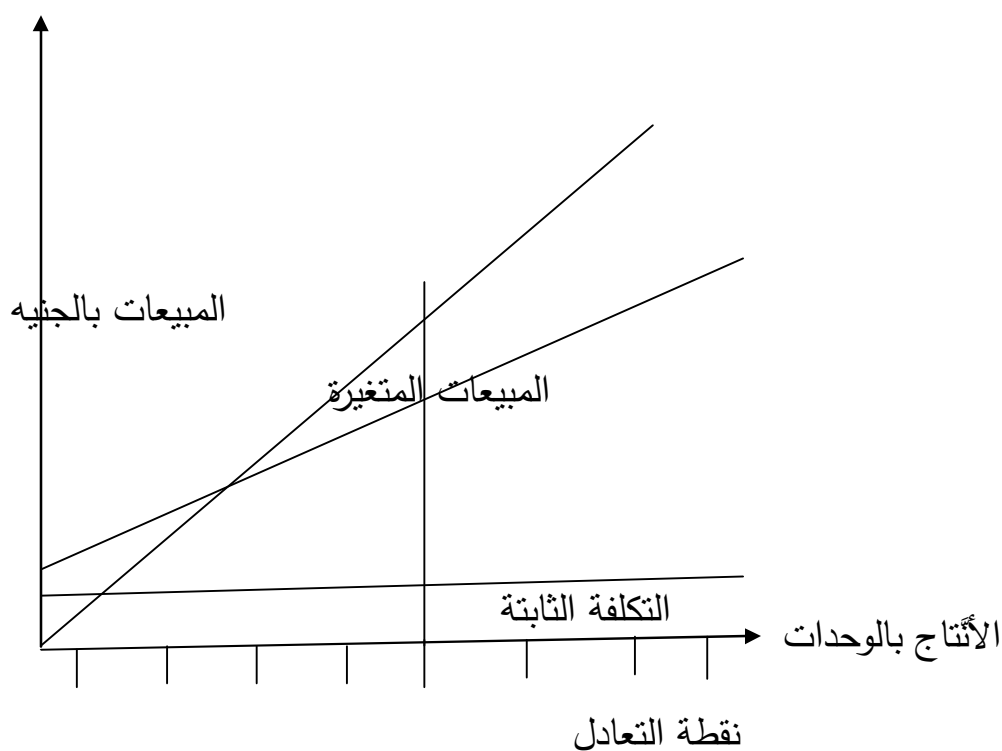


المصدر: د. فؤاد الشيخ سالم ، الدكتور زياد رمضان ، الدكتورة اميمة الدهان ، المفاهيم الادارية الحديثة 1987م ص 194

النشاط (ب) سيبدأ العمل به بالوحدة الزمنية الرابعة وينتهي في بداية العاشرة اي ان العمل به يستغرق 6 وحدات (المستطيل الابيض) والوحدة الزمنية اما ان تكون بالدقائق او الساعات او الايام النشاط (ج) سيبدأ العمل به في بداية الوحدة الاولى وسينتهي في منتصف الثامنة اي انه يستغرق سبع وحدات ونصف وخارطة جانث بهذا الوضع اداة للتخطيط ويمكن تحويلها الى اداة رقابية فاعلة بكل سهولة . اما النشاط (د) فقد تم انجازه بوقت اقل بوحدين زمنيين

تحليل التعادل: تعتبر خريطة التعادل أداة هامة في مجال التحليل والرقابة ويوضح تحليل التعادل للإدارة العلاقة بين التكاليف والمبيعات والأسعار عند أحجام مختلفة وكذلك آثارها على الأرباح. نقطة التعادل لسلعة ما: هي النقطة التي تمثل حجم الإنتاج أوحجم المبيعات الذي عنده يتساوى الدخل مع مبيعات هذه السلعة مع إجمالي تكاليفها ومن ثم فعند هذه النقطة لا يحقق المشروع ربحاً وفي ذات الوقت لا يتكبد خسارة، والزيادة عند هذه النقطة تحقق أرباحاً أي أن التكاليف الثابتة هنا ستوزع على عدد كبير من الوحدات ومن ثم يقل نصيب الوحدة من هذه التكاليف إلى حد كبير كما زاد حجم الأنتاج ويمكن تبيان ذلك في الشكل الآتي:

شكل رقم (2) تحليل التعادل



المصدر: الدكتور أياد عبدالفتاح النصور. اساليب التحليل الكمي عمان دارصفاء للنشر والتوزيع 2011م

ص 92

التحليل المخبري:

يستخدم هذا الأسلوب للرقابة على جودة المنتج، فقد يتطلب في بعض الأحيان أخذ عينة من المنتج وتحليلها في المختبر للتعرف على تركيبها الفنية والمواد المصنعة منها، والهدف من ذلك التأكد من مدى مطابقة السلعة لموصفات الجودة المرغوبة.

الزيارات الميدانية:

عادة ما يخطر ببال المدير أو المراقب (من يحق له حق المراقبة) أن يتأكد بنفسه من سير العمل وسلامة التنفيذ وانضباط العاملين في الدوام. هذه الزيارات عادة تتم بصورة مفاجئة.

الملاحظة الشخصية:

وهي أسلوب يستخدمه المدير للحصول على معلومات رقابية ملائمة ويقصد بذلك وجود الرئيس والمرؤوسين معاً في مكان واحد، حيث يتابع مجموعة العاملين الخاضعين لإشرافه من حيث سير العمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج المتحققة. المشرف أو الرئيس بحكم طبيعة عمله عليه زيارة موقع العمل على فترات متباعدة للوقوف على تنفيذ العمليات

الملاحظة الشخصية تلعب دوراً مهماً في توجيه الموظفين خاصة عندما يكون الموظف حديث التعيين فإنه يحتاج إلى مثل هذا النوع من الأساليب الرقابية والتوجيهية.

التقارير الرقابية:

هي التقارير التي يرفعها المرؤوسون إلى رؤسائهم عن سير العمل والمشاكل التي تواجه العمل ويتضمن التقرير مقترحات الحل والانحرافات السلبية.

التقارير الخاصة:

تحتاج الإدارة العليا هذا النوع من التقارير التي تتناول النواحي المالية وغير المالية وتنفيذ عملية متابعة التقارير الخاصة في الرقابة على الأداء.

مما يجدر ذكره أن التقارير الخاصة تختلف طبقاً لطبيعة العمل والأشخاص المكلفين من داخل وخارج المنظمة وهي وسيلة نتعرف من خلالها على سير العمل وعلى الأخطاء.

ارتباط الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

1- علاقة الرقابة بالتخطيط:

يمكن النظر إلى علاقه بين التخطيط والرقابة على حسب رأي د. على عباس بأنها علاقه مباشرة وتبادلية بمعنى أنّ التخطيط يعتمد على النتائج العملية الرقابية وبالتالي فإن التخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة وحجم الأتجاز الذي تحقق⁽³⁰⁾. إذا كانت الرقابة تعني التأكد من أنّ التنفيذ يسير وفقاً لما مخطط له فهي إذاً ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط بحيث نجدها تكون ملازمة للتخطيط.

التخطيط عملية سابقة للرقابة والرقابة عملية لاحقه به فالمعايير التي يتم بها قياس مطابقة التخطيط لابد لها من أن تعتمد على التخطيط . كذلك أنّ الخطط التي لا يتم قياسها بوسائل رقابية فعالة ولا تمكن من الكشف والتقييم لمدى المطابقه تظل خططاً لا معني لها عندما يقوم المدير بعمليات التخطيط لابد أن يحدد المعايير التي سيتم القياس بها⁽³¹⁾. يرى الدكتور نعيم إبراهيم الظاهران:

- 1- وظيفة الرقابة تركز على أن ماتم وضعه من أهداف وسياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم إنجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ.
- 2- الأهداف يجب أن تتسم بالموضوعية وقابليته للتحقق ضمن الإمكانيات المتاحة.
- 3- عملية الرقابة تساعد المخطط على تعديل خططه بما يتلائم والأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ⁽³²⁾.

جدول رقم (1) علاقة التخطيط بالرقابة

⁽³⁰⁾ د. على عباس أساسيات علم الإدارة عمان 2004م ص67.

⁽³¹⁾ د زكى مكى اسماعيل، مبادئ الإدارة الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة المحدودة 2009 ص250-251.

⁽³²⁾ د. نعيم إبراهيم الظاهر الإدارة الحديثة " نظريات ومفاهيم ص 333-334.

الممارسه الرقابية تعني	التخطيط يعني
الرقابة تتأكد من أن المخطط قام بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والفترة الزمنية	التخطيط هو تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف والموارد والتنبؤ والموازنات والمعلومات
الرقابة أن تتأكد من المخطط راعي مختلف العوامل المؤثرة على عملية التخطيط واحاط بكل المتغيرات الهامة	يخضع التخطيط لعدة عوامل مؤثرة تتمثل في التغيير في القوانين والسياسات وفي الأوضاع الاقتصادية والموارد الطبيعية والسكانية والقيم والمعايير الاجتماعية وضرورة معرفة طبيعة المنافسة والتطوير والتجديد
على الرقابة معرفة أن المخطط قد راعي هاتين الصفتين الرئيسيتين الثبات والاستقرار من جهه والمرونة من جهة أخرى	يكسب المخطط خطته صفتان رئيسيتان هما الثبات والاستقرار ثم المرونة ((أي الإبقاء على الخطة الرئيسييه إلى جانب التكليف مع المستجدات))
على المراقب أوالرقابة التأكد من تحديد هذه الازمان	المخطط يقوم بتحديد الخطة حسب مدتها الزمنية طويلة الأجل, متوسط الأجل, قصيره الأجل
فالممارسة الرقابية تتأكد من أن هل أختير أسلوب العمل الصحيح واتخذت القرارات الصحيحة في حينها.	السياسات إطار عام للعاملين يستقون منها أسلوب العمل واتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل.
الرقابة تتأكد من وضوح هذه الأوامر بصورة محددة	القواعد أوامر محددة واضحة مرة بعمل ما أونهاية عنه.
على الرقابة التأكد من وضع هذه الجدول	الإجراءات أكثر دقة من السياسات حيث

المختلفة وكيفية إتخاذها	يتم وضع جدول زمني لإتخاذ الأعمال والكيفية
البرامج يعتبر مزيج معقد من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهمات والأساليب الواجب اتباعها لإتخاذ عمل معين	على الرقابة معرفة مكونات تلك البرامج
الميزانية التقديرية هي بيان رقمي يوضح بين ماخطط له وماتم إنجاز، فعلاً	فالرقابة تتأكد من وضح البيان الرقمي لما خطط له وماتم إنجاز
يحرص المخطط على زيادة فعاليته التخطيط وذلك بمشاركة معاونيه في وضع الخطة	الرقابة تتأكد من أن المخطط حرص على توظيف جميع العوامل الكفيلة بزيادة فعالية التخطيط

المصدر: د. عبدالرحمن احمد الصباح . مبادي الرقابة الادارية (المعايير -التقييم -التصحيح) عمان دار زهران للنشر والتوزيع 1995م ص 61

ويمكن القول بأن كلما كانت الخطط كما كانت واضحة ومنسقة وكاملة كلاً ما كانت الرقابة كأملة فكلما كانت الرقابة سليمة ومتكاملة تستطيع أن تمد الإدارة بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تدعيم خططها المقبلة واتخاذ القرارات الصحيحة.

2-3-2 علاقته الرقابة بالتنظيم

يقول الدكتور زكى مكى اسماعيل:

1- إذا كان التنظيم سليماً وخطوطه واضحة لحدود السلطة والمسؤولية وتقسيم العمل وإدارات المشروع كلما سهلت عملية الاتصال ووصول المعلومات في الوقت المناسب لقسم الرقابة وبالتالي معرفة موقع الضعف ومسؤولية من؟ ومن ثم إمكانية التصحيح والعلاج.

تكشف الرقابة أي خلل في الهيكل التنظيمي وتعمل على إعادة بنائه أوإجراء التعديلات اللازمة عليه والتي تمكنه من أداء دوره في التنظيم.

المدير لا يستطيع أن يفوض سلطاته إلا إذا كانت لديه وسائل رقابية فعالة تمكنه من مراجعة نتائج الأداء واستغلال مرؤوسيه للسلطة الممنوحة⁽³³⁾.

2- وظيفة التنظيم تتضمن تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية متخصصة ووضع وصف فني وعملي للوظائف وذلك لمنع ازدواجيه الأنشطة.

3- التأكد من أن جميع الوحدات التنظيمية تقوم بالمحطات المحددة لها، إن ما تنجزه وحدة ما لا يتم تكرار إنجازها من وحدة أخرى⁽³⁴⁾.

جدول رقم (2) علاقة التنظيم بالرقابة

التنظيم يعني	الممارسة الرقابية تعني
التنظيم السليم شرط أساسي للقيام بالعملية الرقابية بشكل فعلى	تكون الرقابة فاعلة عندما تكون الصورة التنظيمية واضحة من الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء العمل والأماكنات والصلاحيات المتاحة
يعتبر التنظيم نظام أو هيكل ((إدارات . أقسام عاملون)) يؤدي أنشطة متكاملة ((واجبات . اختصاصات . سلطات . مهام)) مسترشده بمجموعة من القوانين والقواعد واللوائح الخاصة.	الرقابة تتأكد من وجود هذا الهيكل وهويقوم بتطبيق الواجبات المنوط بها ووجود قوانين تحكم تلك المهام
على التنظيم الجيد أن يؤدي الفوائد المرجوة منه ومن أهمها توزيع الأعمال مستحقيها والوظائف على مستخدمها والقضاء على الازدواجيه وتحديد كيفية ممارسة السلطة تحقيق التنسيق والتعاون والمرونة والإجراءات وتطوير قدرات الأفراد وخطوط الاتصال ونقل القرارات لإجراء المنشأة والإستفادة من التخصص ومراعاة عدم الإسراف والإنتباه للنشاطات	على الرقابة أن تعرف أن شأن التنظيم الجيد أن يقوم بتأدية الفوائد المرجوة منه.

(33) د. زكى مكى اسماعيل مبادئ الإدارة شركة مطابع السودان للعمله المحدودة الخرطوم 2009م ص 250 – 251.

(34) د. نعيم الظاهر مرجع سابق ص 335.

	المهمة للمنشأة.
<p>على الرقابة أن تحدد هوية التنظيم ((نوعه)) وعناصره التي يهتم بها كهيكل المنشأة وموقف الرقابة منها.</p>	<p>يتم في مرحلة التنظيم اختيار نوع التنظيم المناسب للمنشأة. كان يكون تنظيمياً رسمياً يهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقة بين الأفراد وإراداتهم في السلطة والمسؤولية والإختصاص وأقسام (تنظيمي رسمي، إستشاري، طبيعي، مقترح)</p>
<p>على الرقابة أن تعرف كيفية تنظيم عناصر السلطة وعلى أي أسس تقوم تلك السلطة ويلزم الرقابة هنا ان تعرف نوع السلطة المستعملة في المنشأة مع بيان مزاياها وسلبياتها ومدى ملائمتها.</p>	<p>في التنظيم يتم تنظيم مصادر السلطة: سلطة تشريعية ((قانون الأعراف)) سلطة الرئيس على المرؤوس ((بناء على قوة الأول في سلطة شخصية فنية)) ((بناء على معرفة والقدرات والخبرات)) وكذلك في التنظيم يتم تنظيم نوع السلطة المناسبة سلطة استشارية (لها النصح والإرشاد)) سلطة تنفيذية ((يمتلکها التنفيذي)) سلطة لجان ((لجان رسمية , وغير رسمية لجان تنفيذية واستشارية) لجان دائمة ومؤقتة .</p>
<p>على الرقابة أن تتأكد من أن المنشأة تأخذ بمبدأ هذا التفويض أوالمركزية أوالمركزية مع الإشارة إلى الجدوى والفوائد من الحالة المطبقة</p>	<p>يقوم التنظيم بتفويض السلطة(نقل حق التصرف في إتخاذ القرار</p>
<p>الرقابة هنا تعني بفحص النموذج التنظيمي المناسب وذلك من خلال الأنشطة الموصلة للهدف والقرارات لمعرفة مدى أهميتها ومن يتخذها والعلاقات الإدارية الافقية والراسية ومعرفة خطوط السلطة وطرف الاتصال والظروف الخارجية المؤثرة على المنشأة.</p>	<p>على كل منشأة في مرحلة التنظيم الإهتمام بالهيكل التنظيمي الذي يحدد الإدارات والتقسيمات التنظيمية وخطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرار ومواقع التنفيذ والإهتمام بالعوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي كحجم المنشأة وتركيزها وأنتشارها وعمر المنشأة ومدى استخدام التخصص ومدى تفاوت القدرات البشرية فيها ومدى استخدام التكنولوجيا ومدى</p>

	إستقرار البيئة المحيطة
<p>الرقابة عليها الالمام بالإدارات ومراحل إعداد الهيكل التنظيمي وتقييم كل مرحلة منها للخروج بخلاصة شاملة.</p>	<p>يراعي في مرحلة التنظيم مراحل إعداد الهيكل التنظيمي من تحديد للأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد أوجه النشاط وجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية (تكوين وحدات إدارية وربط الوحدات الإدارية في المنشأة ببعضها البعض بواسطة خطوط السلطة (السلم الإداري) وتركيز السلطة وتفويضها والتنسيق بين مختلف أقسام المنشأة.</p>
<p>على الرقابة أن تعرف جميع هذه التقسيمات وأياً منها هو المستعمل في المنشأة ومدى ملائمتها أو ضرورة الأخذ بتقسيم آخر.</p>	<p>التنظيم لديه طرق تقسيم تنظيمي وهي تتمثل في التنظيم الوظيفي للمنشأة (حسب الوظائف) تقسيم سلطوي أو خدمي (حسب السلطة أو الخدمة) تقسيم مرحلي عملي (حسب مرحلة إنتاج السلطة أو الخدمة تقسيم زبائني حسب نوع الزبون أو المتسهلك (نهائي، جملة، تجزئة) تقسيم جغرافي (مدير منظمة كذا، مدير منظمة كذا) وتقسيم مركب أو مزدوج من التقسيمات السابقة. ضرورة أن يشمل التنظيم على مرحلة وضع الخرائط التنظيمية) مخطط لهيكل المنظمة ووحداتها ووظائفها وخطوط السلطة فيها وتبيان أغراضها (تنظيمية وظيفية أو اعلامية) وأنواعها خرائط رئيسية وأخرى تكميلية وأشكالها من (رأسية، أفقية، دائرية) مع دليل تنظيمي فيه جميع المعلومات الأساسية عن المنشأة.</p>
<p>على الرقابة معرفة جميع هذه المبادئ وتتخذها معيار تقيس عليها.</p>	<p>التنظيم الجيد لديه مبادئ تتمثل في الآتي: مبدأ ضرورة التنظيم (وجود أفراد، تقسيم العمل، مسؤولية والسلطات). الهدف المراد تحقيقه والوظيفة والأعمال المراد القيام</p>

	<p>بها</p> <p>مبدأ التخصص</p> <p>مبدأ وحدة الرئاسة(حصر السلطة الآمرة في كل مستوى إداري برئيس واحد)</p> <p>مستوي تساوي المسؤولية مع السلطة(أن تتساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للوظيفة)</p> <p>مبدأ نطاق الإشراف(واسع: كثرة عدد المرؤوسين: قلة عدد المرؤوسين)</p> <p>مبدأ قصر خط السلطة (تقصير خط المعاملات ما أمكن بين الرئيس وأي موظف في المنشأه)</p> <p>مبدأ تفويض السلطة من مستويات عليها إلى مستويات أقل</p> <p>مبدأ المرونة (قابلية التكيف ومواجهة المتغيرات)</p> <p>مبدأ الكفاية(بأن يصل التنظيم لأهدافه بأقل التكاليف)</p> <p>مبدأ العلاقات الإنسانية(إشراك الموظفين بالرأي تنمية قدرات الموظف, عدم تفريغ الموظف أمام زملائه).</p>
--	---

المصدر: د. عبدالرحمن احمد الصباح مصدر سابق ص 81-84

3- علاقة الرقابة بالتوجيه:

- 1- إن كانت الأوامر تمثل إتخاذ القرار والتوجيهات التي تحول الخطة إلى واقع عملي فالرقابة هي التي تقيس مدى تطابق هذا الأداء مع الخطة وبدونها يصعب الحكم على جدوى القرارات الصادرة.
- 2- تلعب كل من الرقابة والتغذية الراجعة دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات التي هي أساس وظيفة التوجيه.
- 3- من خلال عملية التغذية الراجعة يستطيع المديرون في مراكز إتخاذ القرار التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئته.

4- أقسام الرقابة والمتابعة في المؤسسة تزود المديرين بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة بشكل مستمر التي على أساسها يتخذ المديرين قراراتهم لإنجاز الأعمال وتحفيز العاملين.

5- التوجيه هو إصدار التعليمات إلى الموظفين لتنفيذ الأعمال الموكلة إلى كل منهم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ تلك الأعمال ويتوقف نجاح التوجيه على كفاية عمليتي التخطيط والتنظيم والرقابة

جدول رقم (3) علاقة التوجيه بالرقابة

التوجيه يعني	الممارسة الرقابية تعني
يتكون الإطار العام للتوجيه من العناصر الآتية: القيادة, التحفيز التعاون الاتصال بين الرئيس ومروسيه	الرقابة تعني التأكد من اتمام عملية التوجيه وذلك بإصدار التعليمات للموظفين وكيفية التنفيذ بصورة واضحة وسليمة
التوجيه يأخذ في الاعتبار مكوناته المتمثلة في الآتي: القيادة: بما في ذلك صفات القائد (طاقة جسمانية, فكرية, حماس قدرة على الصداقه, وقدرة على التعلم, خبرة فنية, حزم وقدرة على إتخاذ القرار, ذكاء, ايمان بالأهداف, مهارات على الاتصال وأساليب القيادة تشمل . قياده دكتاتورية حيث تكون السلطة بين قائد واحد ويشتمل أسلوب التهديد والتخويف قياده أتوقراطية فهي شبيهة بالقيادة الدكتاتورية لكن الرئيس الاتوقراطي يشعر المرؤوسين بالاهتمام والحرص على سماع رأيهم لكنه يفرض عليهم مايريده في نهاية الأمر وتنفيذه قيادة ديمقراطية وهي تأخذ برأي المرؤوسين ومشاركتهم في صياغة القرارات قيادة عدم التدخل يستعمل هذا الأسلوب مع أصحاب التخصصات يأخذ التوجيه بالنظريات الآتية: النظرية الظرفية أو الوصفية وفيها أن الموفق هو الذي يفرض على القائد التصرف المناسب نظرية الشبكة الإدارية وفيها يهتم القائد الإداري بمسألتي	على الرقابة أن تعرف هذه المكونات ووضعها في الإعتبار على الرقابة أن تعرف كل هذه النظريات

<p>والنظرية التي تأخذ بها المنشأة ومدى فعاليتها</p>	<p>الأفراد والأنتاج نظرية ليكوت وهي عبارة عن اشراك المرؤوسين ومعاملتهم بطريقة غير رسمية ضمن هذه النظرية إعطاء طاقة إنتاجية أفضل من غيرها نظرية الأبعدين (بعد المبادرة وتنظيم العمل وبعد تفهم مشاعر الآخرين. نظرية السمات (نظرية الرجل العظيم) فيها يتمم القائد بصفات قيادية منذ ولادته: ذكاء, قوة, تأثير, استقلالية, الاعتماد على النفس نظرية التحفيز وهو شعور بقوة داخلية محركة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع إحتياجاته نظرية الثواب والعقاب (إسلوب المكافئة ثم التهديد والتخويف) نظرية سلم الحاجات: جسدية, غريزية, أمنية, وسلامة, إجتماعية, تقدير والإحترام وتحقيق الذات</p>
---	---

المصدر: د. عبدالرحمن احمد الصباح مصدر سابق ص 94-97

ويمكن القول أنه كلما كان التخطيط والتنظيم والتوجيهات والأوامر سليمة كلما مكن ذلك من إجراء عمليات رقابية سليمة

خصائص الرقابة الإيجابية:

لكي يحقق النظام الرقابي فاعليته ويحقق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن تراعى فيه الخصائص

الآتية:

2-4-1 ملءمة النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط الذي يؤدي:

بمعني أن الجهاز الإداري يمارس العديد من أوجه الأنشطة التي تختلف فيما بينها من حيث النوع والطبيعة واختلاف الإحتياجات المادية والفنية. مما يعني أن كل نشاط له سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة ولذلك على النظام الرقابي أن يكون متنوعاً , وبالتالي متلائماً مع سمات وخصائص كل منها والا سوف يفقد جوهره ويصبح غير قادر على تحقيق الأهداف. كما أن النظام الرقابي الذي تتبعه الإدارة

يختلف عما تتبعه الإدارات الأدنى لاختلاف طبيعة النشاط الذي يراقبه كل منهما حيث نجد أن الإدارة العليا تراقب المسائل المهمة التي تخص المنظمة ككل ثم أن الإدارات الأدنى تراقب الأنشطة الجزئية.

2-4-2 مرونة النظام الرقابي: نعني بذلك أن النظام الرقابي أوجد للتأكد من أن النتائج الفعلية للأداء تتطابق المخططة من قبل، وهوينظر دائماً للمستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل وبالتالي يضع معايير على هذا الأساس ولذلك لا بد أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل ولا أصبح عاجزاً عن مواجهة ما يطرأ على ظروف أثناء التنفيذ من تطورات أو تغيرات أو على ما يستجد من أمور عند التخطيط أو عند وضع المعايير الرقابية أن مرونة النظام الرقابي تعني التلاءم والتكيف مع ظروف العمل والتنفيذ.

2-4-3 تحقيق الجانب الاقتصادي: من أهداف النظام الرقابي تحقيق الوفرة الاقتصادية في التنفيذ أي اكتشاف الأخطاء أو الإنحرافات التي يترتب عليها تكاليف أي زيادة فيها عما هو مخطط أو متوقع له، عليه فإن النظام الرقابي الذي يكلف مبالغ طائلة تفوق التي يهدف إلى توفيرها يكون غير ذي جدوى بل تنتفي الحكمة في أعماله وبالتالي فإن تكلفة النظام الرقابي الفعال يجب أن تقل عن الوفرات التي يحققها ذلك النظام. تجدر الإشارة إلى أن من الصعب في كافة الظروف تحديد قيمة النظم الرقابية تحديداً دقيقاً بمعنى قياس نتائج هذا النظام موضع التنفيذ أو موضع التطبيق العملي، بمعنى أن عنصر الاقتصاد في النظام الرقابي عنصر نسبي وليس مطلقاً.

2-4-4 الوضوح وسهولة الفهم: ليتحقق ذلك لا بد أن يكون النظام الرقابي متناسباً مع الكفاءات الموجودة في المنظمة، أي ليست العبرة بوجود النظام بل بإمكانية تطبيقه ونجاحه، كما يجب أن يتضمن معايير رقابية واضحة يسهل تعديلها وتبديلها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك ولا بد أن تكون الأساليب مباشرة ومفهومة لدى الأجهزة الرقابية لأنّ هناك الكثير من الأساليب الاحصائية والرياضية والخرائط البيانية المعتدة وخرائط نقطة التعادل غير مفهومة من جانب المسؤولين عند استخدامها، وبالتالي يصبح النظام الرقابي عقبة بدلاً من أن يكون مساعداً لأداء أفضل.

2-4-5 السرعة: تقاس كفاءة النظام الرقابي بمدى قدرته على مسايرة التنفيذ الفعلي للأداء، ولذلك كلما كانت الفترة الزمنية الواقعة بين الأداء وبين أعمال النظام الرقابي قصيرة كلما ساعد على سرعة اكتشاف الأخطاء والإنحرافات قبل تفاقمها وهذا يكون قبل وقوعها ومعرفة أسبابها أو العوامل التي أدت إليها مما يساعد على مواجهتها قبل أن تحدث آثارها السلبية في مسار التنفيذ وذلك على عكس إذا ما تمت الرقابة بعد تنفيذ الأداء لفترة طويلة.

2-4-6 الموضوعية: كلما كان النظام الرقابي موضوعياً كلما كان نظاماً دقيقاً وقادراً على أن يؤتي ثماره المرجوة أو يحقق أهدافه المنشودة بكفاءة وفعالية ولكي يكون النظام الرقابي موضوعياً يجب أن يؤسس على أحكام واقعية لا على أحكام شخصية وتقريبية والأحكام الواقعية والموضوعية تعني أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية بقدر المستطاع تتوافر فيها الدقة العلمية الملائمة.

2-4-7 النظرة التصحيحية لا العقاب: الرقابة يجب ألا تكون سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين في الجهاز الإداري. تهدف فقط لتصحيح الأخطاء وإنزال العقاب على العاملين.

إنَّ الرقابة الفعالة يجب أن تتم بطريقة يشعر معها العمال والموظفون إنَّها أداة لمساعدتهم على تحسين مستوى أدائهم وتنشيط الحوافز وتشجيع المبادرة ورفع الكفاءة الانتاجية لهم وليست أداة إرهاب وتخويف.

2-4-8 العناصر الأمنية والنوعية: لنجاح هذا النظام لا بد أن تتولاه عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية. إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية ومدركة للمهمة التي تباشرها من حيث نوعية الأعمال محل الرقابة، عناصر الرقابة، معايير الرقابة، أهداف الرقابة. وأن تكون على قدر من الخبرة والتخصص في هذا المجال كما يجب أن تكون متمسة بقدر من اللباقة والمرونة والكياسة والفتنة مع الخاضعين للرقابة لا أن تكون متمسة بالتسلط وحب الظهور.

2-4-9 أن يتماشى مع نمط النظام السائد: نعني بذلك أن الرقابة على أداء نشاط معين يجب أن تتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى بالمنظمة.

الرقابة لا بد أن تتناسب مع حدود السلطة المفوضة للمختص بالرقابة ومع ما هو متاح من خطوط الإتصال للمنظمة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، والتي على أساسها ترفع التقارير وتحدد المسؤولية الخاصة بمستوي النتائج.

2-4-10 الدورية والاستمرار: يجب ألا تكون الرقابة على فترات متباعدة بل يجب أن تكون دورية ومستمرة بحيث تكون 1/ قبل التنفيذ (بإعداد النظام الرقابي وتجهيزه)

2/ أثناء التنفيذ (تحديد الإنحراف وتصحيحه) 3/ بعد التنفيذ (تقييم النتائج وتصحيحها في المستقبل).

الرقابة في حد ذاتها ليست ذات قيمة إذا لم يتم الاستفادة منها بسرعة خاصة عند الحاجة إلى إتخاذ قرار علاجي لمواجهة انحراف جسيم أو كبير⁽³⁵⁾.

(35) محمد عبدالله عبد الرحيم – أساسيات الإدارة والتنظيم. الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة 1992م ص 277- 278.

المبحث الثاني: مفهوم الرقابة في الإسلام:

أصل الرقابة في الإسلام يعني إقامة حدود الله وذلك بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومسئوليتها في الدولة لتحقيق العدل والأمن.

عرفها الدكتور أحمد المزجاجي الأشعري فقال (إنها وظيفة إدارية فردية وجماعية مهمتها متابعة النشاط الإداري وفحصه داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية أداءً ووسيلةً وغايةً إنقياداً لقول الله تبارك وتعالى (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ {8/})⁽³⁶⁾ .
عرفها الدكتور حزام ماطر (بأنها تلك الرقابة الشاملة، سواء كانت علوية أم ذاتية أم إدارية (رئاسية) أم خارجية والتي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المرسومة والأعمال المراد تنفيذها قد نفذت فعلاً وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية)⁽³⁷⁾ .

يقول البروفيسور أحمد إبراهيم أبوسن: (إن الرقابة تتبع من مفهوم المسؤولية الفردية والأمانة والعدل فالإسلام يأمر الفرد العامل بأداء الأمانة والوظيفة تعتبر أمانة⁽³⁸⁾ ويتضح ذلك في قول المولى سبحانه وتعالى: إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعِلْمِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا)⁽³⁹⁾ .

إن أداء الأمانة يفرض على المسلم العامل ان يتقي الله في عمله وأن يحاسب نفسه قبل أن يحاسبه غيره وأن يراقب الله في أعماله يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا). الرقابة الذاتية للفرد المسلم تجعله ملتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في أعماله كلها فيبذل قصارى جهده لأداء عمله بالصورة المطلوبة ويراعي مواعيد العمل دون الحاجة إلى رقيب أو رئيس ويحاسب ضميره الحي الذي يراعي الله في كل خطوة يخطوها قال تعالى: وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا {36}{40}

قال تعالى في سورة النحل:

⁽³⁶⁾ سورة المؤمنون، الآية(8).

⁽³⁷⁾ حزام ماطر المطيري الادارة الاسلامية ، المنهج والممارسة ، الرياض :مطابع الفرزدق 1997م ص 192

⁽³⁸⁾ أ. د. أحمد إبراهيم أبوسن: الإدارة في الإسلام، الطبعة السادسة، ص137.

⁽³⁹⁾ سورة النساء، الآية(58).

⁽⁴⁰⁾ سورة الاسراء الآية (36)

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يَضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلَدَتُّ سَأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (41){93/}
 وقال تعالى : كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ الْمَدَنُورِ

الإسلام يهدف إلى إيجاد الفرد الواعي المسؤول الذي يستشعر مسؤوليته فلا يسكت عن باطل ولا يستسلم لمنكر فقد عاب القرآن تلك الفئة التي تسلم قيادتها لمن يحكمها دون تمييز ولا نصح. قال تعالى : (وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَانَاتَنَا وَكُرَّأَنَا فَأَضَلُّوْنَا السَّبِيلَا رَبَّنَا آتِنَا صِغْفُورًا مِّنَ الْعَابِ وَالْعَظْمُ لَعْنَا كَبِيرًا) (42)
 يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: (لايمنعن رجلاً هيبية الناس أن يقول بحق إذا علمه) وروي عن الرسول قوله: (أن الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك الله أن يعمهم بعقابه). وهذه غاية يسعى الإسلام إليها.

يمكن القول بأن الإنسان بشر معرض للأخطاء والنفس البشرية أمارة بالسوء لذلك وضع الإسلام النظام السياسي والإجتماعي وهو الدولة الإسلامية لمتابعة ومراقبة الالتزام بشرائع الله وقوانينه فجعل الرقابة مسؤولية الجماعة سواء أكانت الجماعة هي الإدارة التنفيذية أو المجتمع بأكمله أو الأجهزة الرقابية الأخرى (43) عملاً بقوله تعالى. (وَلَدَكُن مِّنْكُمْ أُمَّةٌ يَعُونَ لِإِي الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ {104}(44)

لقد ورد لفظ الرقابة في عدة مواضع في القرآن الكريم منها قوله تعالى: مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ (45)، وقوله تعالى: (46) وقوله تعالى: (47) وقوله تعالى:

فَخَرَجَ مِنْهَا آ خَائِفًا يَتَرَقَّبُ قَالَ رَبِّ نَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ 21
 وقوله تعالى: يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهُنَّ وَأَوْتَّ مِنْهُنَّ مَطْرَجًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا {1/4} (48). وقوله تعالى: لَا يَحِلُّ لَكَ النِّسَاءُ مِنْ بَعْدِ وَلَا أَنْ تَبْلُ بِهِنَّ مِنْ أَزْوَاجٍ وَلَوْ أَعْجَبَكَ حُسْنُهُنَّ إِلَّا مَا مَلَكَتْ يَمِينُكَ وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

⁴¹ سورة النحل الآية 93

⁴² سورة الاحزاب الآية 67/68

(43) أ. د. أحمد إبراهيم أبوسن، مرجع سابق، ص 138.

⁴⁴ سورة آل عمران الآية 104

(45) سورة القصص، الآية (21).

(46) سورة النساء، الآية (1).

(47) سورة الاحزاب، الآية (52).

(48) سورة القمر، الآية (27)

رَقِيبًا {52} وقوله تعالى : وَيَا قَوْمِ اعْمَلُوا
أَعطى مكاتكم إني عامل سوف تعلمون من يأتيه عذاب يخزيه ومن هو
كأنب وارتقوا إني معكم رقيب {93}

وقوله تعالى مسلوا الناقة قنة لله م فراتيه م واصطبر⁴⁹
وقوله تعالى : كَيْفَ وَإِنْ يَظْهَرُ رُوعَاتِكُمْ لَا يَرُدُّكُمْ إِلَّا وَلَا نَمَّةً يَرْضَوْنَكُمْ بِأَفْوَاهِهِمْ وَتَأْتِي قُودُهُمْ وَأَكْثَرُهُمْ
فَأَسْقُونَ {8/9} التوبة

كما ورد لفظ الرقابة في بعض الأحاديث النبوية منها: (أرقبوا محمد في أهل بيته أي احفظ فيهم) (50)
(وقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: (ما من نبي الا اعطي سبعة نجباء رقبا معه)⁽⁵¹⁾، أي حفظة
يكونون معه ويقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم: (الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن
تراه فإنه يراك) (52)، ويقول الأمام أبو عثمان المغربي: (أفضل ما يلزم الإنسان نفسه في هذه الدنيا هو
المحاسبة والمقابلة وقال . الشيخ العالم محمد الترمزي: (أجعل مراقبتك لمن لا يغيب نظره عنك وأجعل
شكرك لمن لا تخرج عن ملكه وسلطانه)، وقال أحد الصالحين: (إذا كان سيدي الله رقيباً علي فلا أبالي
بغيره) وقال الإمام أبو حامد الغزالي:

إذا خلوت الدهر يوماً فلا تقل خلوت ولكن قل علي رقيب

ولا تحسبن الله يغفل ساعة ولا أن ما تخفي عليه يغيب

الم تر أن اليوم ذاهب وأن غداً للناظرين قريب

لقد أشار القرآن الكريم إلى أن الله يبعث ملائكته لتسجيل تصرفات وسلوكيات الناس كأساس للرقابة
والمحاسبة فقال تعالى: **وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ {10/82} كَرَامًا كَاتِبِينَ {11/82} يَعْمُونَ مَا تَفْعَلُونَ {12/82}**
⁽⁵³⁾ وقوله تعالى: **مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَدِيدٌ {18/50}** ق

يتضح من خلال الآيات السابقة أن لفظ الرقابة والرقيب يعني في القرآن الكريم تفقد واحصاء الأعمال
والأشياء على الناس ثم تعريفها لهم بغرض المحافظة ولضمان التزامهم بالقواعد والمعايير الموضوعية من
قبل المولى عز وجل وقد جعل الرقابة مسؤولية الفرد والجماعية سواء أكانت الجماعة هي الإدارة التنفيذية

⁴⁹ سورة القمر الآية 27

⁽⁵⁰⁾ علاء الدين علي المفقى بن حسام الهندي 'كنز العمال في سنن الاقوال والافعال مجلد مؤسسة الرسالة بيروت -لبنان ص758.

⁽⁵¹⁾ الأمام مجدالدين ابي السعدي المبارك 'النهاية في غريب الحديث والاثير المجلد2 العلم-بيروت -لبنان1993لم يذكر الطبعة ص248.

⁽⁵²⁾ رواه البخارى ومسلم البخارى 50 مسلم 8.

⁽⁵³⁾ سورة الأذقطار، الآيات(10، 11، 12).

أو المجتمع بأكمله ومدلول الرقابة في السنة النبوية ورد في حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم: (كلكم راعي وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمام راعي ومسؤول عن رعيته، والرجل راعي في أهله ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيته، والخادم راعي في مال سيده ومسؤول عن رعيته فكلكم راع ومسؤول عن رعيته)⁽⁵⁴⁾. كما وردت في السنة النبوية احاديث تشير إلى الرقابة الخارجية أي بواسطة الغير ومن هذه الأحاديث: (من رأي منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلمه وذلك أضعف الايمان). رواه مسلم، قال عليه الصلاة والسلام أيضاً (لا ينبغي لمسلم شهد مقاماً فيه حق لا يتكلم به فإنه لم يقدم اجله ولا يحرمه رزقه)، اخرجه أحمد.

يستنبط من هذه الأحاديث أنّ مفهوم الرقابة في الإسلام يعني ملاحظة الأعمال والتصرفات بواسطة الغير للتأكد من مطابقتها لأحكام الشريعة الإسلامية وقد كان عليه الصلاة والسلام يراقب ولاته وعماله رغم أنّ صحابته مشهود لهم بمخافة الله في السر والعلن لكن أن الإنسان مخلوق ضعيف ليس معصوماً من الخطأ وقصة الرسول صلى الله عليه وسلم مع ابن اللتبية مشهورة.

جاء في الصحيحين أنّ أبا حميد الساعدي قال: استعمل النبي صلى الله عليه وسلم رجلاً من الأزد يقال له ابن اللتبية على الصدقة فلما قدم قال: هذا لكم وهذا أهدي إلى فقام النبي صلى الله عليه وسلم على المنبر فحمد الله وأثنى عليه ثم قال: ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولأنا الله وفي رواية أخرى ما بال العامل نبعثه فيأتي فيقول: هذا لكم وهذا أهدي إلى أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فنظر أيهدي إليه أم لا والذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبتة إن كان بعيراً له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاه تيعر ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتي ابطيه وقال اللهم هل بلغت ثلاثاً (وقوله: (من استعملناه منكم على عمل فكتمنا مخيطاً فما فوقه كان غلولاً يأتي به يوم القيامة). كان الرسول يكشف أعمال الولاة ويسمع ماينقل إليه من أخبارهم وقد عزل العلاء بن الحضرمي عامله على البحرين لأنّ وفد عبد القيس شكاه، وولى أبان بن سعيد بدلاً عنه وقال له: استوص بعبد القيس خيراً وأكرم سراتهم)⁽⁵⁵⁾. أما الخليفة أبوبكر الصديق فقد كان يقوم بالزيارات التقديرية للمدن الإسلامية فذهب إلى مكة بعد مبايعته في المدينة وبعد أن طاف بالبيت جلس قريباً من دار الندوة فقال: هل من أحد يشكي من ظلامه أو يطلب حقاً؟ فما أتاه أحد وبهذا اطمأن على الرعية وعرف أنهم راضون عن واليهم.

(54) رواه مسلم مختصر صحيح مسلم ص1207.

(55) أحمد إبراهيم أبوسن مرجع سابق ص 139.

يروى أن أبا بكر الصديق عندما عزل خالد بن سعيد أوصى به شرحبيل بن حسنة وكان أحد الأمراء فقال له: (أنظر خالد بن سعيد فأعرف له من الحق عليك، مثل ما كنت تحب أن تعرف لك من الحق عليه لوخرج وألياً عليك. وقد عرفت مكانه من الإسلام وأن رسول الله توفي وهوله وإل، وقد كنت وليته ورأيت عزله، وعسى أن يكون ذلك خيراً له في دينه، ما أغيظ أحداً بالأمانة، وقد خيرته في أمراء الأجناد فاخترتك على غيرك، اخترتك على ابن عمه، فإذا نزل بك أمر تحتاج فيه إلى رأي التقي الناصح، فليكن أول ما تبدأ به أبو عبدة بن الجراح، ومعاذ بن جبل واليك خالد بن سعيد ثالثاً، فإنك أوجد عندهم نصحاً وخيراً وأياًك واستبداد الرأي عنهم، وأن تطوي عنهم بعض الخير).

هكذا كان أسلوب أبي بكر في الرقابة على عماله إنفاذاً لقرار المحاسبة والعزل دون تشفي أو إساءة للمعزول. بل أشادة به وشكر وتوجيه لمن يخلفه بأن يحسن معاملته ويستشير⁽⁵⁶⁾. أما عمر بن الخطاب فقد أتبع أسلوب التفتيش وتقصي الحقائق في بعض القضايا منها شكوي أهل حمص وإليهم سعيد بن عامر. حيث ذكروا عنه أنه لا يخرج للناس حتى يرتفع النهار ولا يجيب أحداً بالليل وله في الشهر يوم لا يخرج فيه وقد أثبت التحقيق فيما بعد إخلاصه ونزاهته.

قد قام عمر رضي الله عنه بإرسال محمد بن مسلمة إلى الكوفة للتحقيق في القصر الذي بناه سعد بن أبي وقاص. حيث أصبح يسمى قصر سعد. وأمره بأن يحرق بابه ففعل ذلك. وقد أرسله مرة أخرى للتحقيق في شكوي أخرى عن سعد بن أبي وقاص. حيث قالوا أنه لا يقسم بالسوية ولا يعدل في الرعية ولا يغزوفي السرية واتهم كذلك بأنه لا يحسن الصلاة. فلما تحقق معه كانت النتيجة تبرئة سعد مما نسب إليه. ومع ذلك فقد عزله عمر بن الخطاب رضي الله عنه درءاً للفتنة حتى لا تبقى حجة لناقد أو مشاغب. كان عمر يرى أن تغيير الوالي أيسر من تغيير الرعية وكان حريصاً على تبرئة سعد وهو مقتنعاً بكفايته لذلك أوصى باستعماله فقال: إن ولي سعد الأمانة فذاك والا فأوصي الخليفة بعدي أن يستعمله فإني لم أعزله عن عجز أو خيانة.

قيل إن أسامة بن قتادة كان من الذين يتحاملون على سعد وقدموا الشكوى وقد دعا عليه سعد فقال: اللهم ان كان قالها كذباً ورئياً وسمعة. فاعم بصره وأكثر عياله وعرضه لمضلات الفتن، وقد استجاب الله دعاء سعد. فطال عمر الرجل وكثر عياله ووصلت به الفتنة إلى حد انه كان يسمع بخبر المرأة فيأتيها حتى يجسها فإذا عثر عليه قال دعوة سعد الرجل المبارك.

(56) أحمد إبراهيم أبوسن مرجع سابق ص124.

معروف أن سعد بن أبي وقاص من السابقين إلى الإسلام وهو أحد العشرة المبشرين بالجنة وأول من رمى بسهم في سبيل الله وهو أحد الستة الذين جعل عمر الأمر شورى فيهم.

ويروى أن أبو موسى الأشعري كان عامل عمر على البصرة وقد مدحه بعض أهل البصرة عند عمر فقالوا: يا أمير المؤمنين: إن الناس إلى ذم المحسن أقرب منهم إلى ذم المسئ وأنّ والينا خير وال يأخذ منا الحق أغنى ما نكون عنه أسد بالنهار راهب بالليل يأكل طعام أزهنا ويلبس ثياب أفقرنا يقاتل قتال الصعلوك ويسوس سياسة الملوك فجزاك الله عنا فيه خيراً وجزاه عنا فيك خيراً ومع ذلك فقد رفع فيه ضبة بن محسن العنزي شكوى وأتهمه بمجموعة من التهم هي أنه:

1/ انتقى ستين غلاماً من أبناء الدهاقين لنفسه.

2/ له جارية تدعى عقيلة تغدي جفنة وتعشي جفنة وليس منهم رجل يقدر على ذلك

3/ وله قفيزان وله خاتمان.

3/ وأجاز الحطيئة بألف.

4/ وفوض إلى زياد وكان زياد يلي أمور البصرة، فأرسل عمر رضي الله عنه إلى أبي موسى يستدعيه إلى المدينة للتحقيق معه، فلما جاء أبو موسى حجه عمر أياماً ثم جمع بينه وضبة مقدم الشكوى. وطلب من ضبة أن يقرأ التهم وكان عمر يسجل، فأجاب أبو موسى عن تهمة ستين غلاماً. إنه أفتدى هؤلاء الغلمان بماله ودفعت ذلك المبلغ إلى المسلمين.

وأجاب عن القفيزين أن أحدهما هو القفيز الرسمي العام. والثاني هو قفيز خاص لأهل بيته وأجاب عن تفويض الأمور إلى زياد بأن الرجل له نبل ورأي، وأجاب عن إجازة الحطيئة بألف بأنه قد سدّ بهذه الجائزة فمه حتى لا يهجو ولم يدافع أبو موسى عن إتخاذ الجارية المسماة عقيلة فقد اقتنع عمر بدفاع أبي موسى فردّه إلى عمله⁽⁵⁷⁾.

ويروى أنّ النعمان بن نضلة ولاء عمر بن الخطاب رضي الله عنه ميسان فطلب من زوجته أن تزهد معه إلى موقع عمله فرفضت. فكتب إليها أبياتاً من الشعر أقرّ من خلالها بالشراب وسماع الغناء وعلى الرغم من أنه اعتذر لعمر بأن ذلك كلاماً شعرياً لا حقيقة له وعلى الرغم من أن عمر صدقه إلا أنّ رده كان صارماً وسريعاً فكتب إلى النعمان هذه الآية: حم {1/40} نَزِيلُ الْكِتَابِ مِنَ اللَّهِ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ {2/40} غَافِرِ التَّنْبِ وَقَابِلِ التَّوْبِ

(57) د: محمد الأمين بن لشيخ الرقابة الإدارية في العهد الراشدي. دار الكتب العلمية بيروت 2010م ص 270-272.

شَدِيدِ الْعِقَابِ نَبِي الطُّوْلِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ إِلَيْهِ الْمَصِيرُ {3 / 40} (58). أما بعد فقد بلغني قولك: لعل أمير المؤمنين يسوؤه تتأدنا في الجوسق المتهم.

من مبلغ الحسنة أن حليلها*** بميسان يسعى من زجاج وحتنم
لعل أمير المؤمنين يسوؤه*** تتأدنا بالجوسق المتهم

وايم الله لقد سائني ذلك وقد عزلتكم. وعزل خالد بن الوليد عن قيادة الجيش لأن الناس فتتوا به وتصوروا أن النصر مقرون بخالد، وذلك حتى يعرف الناس أن النصر من عند الله.
كتب عمر إلى الأمصار فقال: (إني لم أعزل خالدًا عن سخطه ولا خيانة ولكن الناس فتتوا به فأحببت أن يعلموا أن الله هو الصانع).

عزل قدامة بن مظعون خال عبدالله بن عمر بعد أن شهد عليه الشهود بأنه شرب الخمر وكان قد تأول قوله تعالى: لَيْسَ عَلَى الْإِنِّينِ آ مَنُوءَ وَعَمَلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعُمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَأَمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَمَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسِنُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ .

(59). فاقام عليه الحد وقال له: (إذا أتقيت الله اجتبت ما حرم الله وعزله) (60).

كان عمر بن الخطاب يأمر ولاته وعماله أن يلتقوا به في مؤتمر سنوي في موسم الحج للمحاسبة وتدارس الأمور.

يروى أنه ذات يوم قال لأصحابه: (أرايتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما على؟ قالوا: نعم، قال لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا).

كان علمه بمن ناي عنه من عماله ورعيته كعلمه بمن بات معه في مهاد واحد وعلى وساد واحد. فلم يكن له في قطر من الأقطار ولا ناحية من النواحي عامل ولا أمير جيش إلا وعليه له عين لا تفارقه مأوجه. فكانت ألفاظ من بالمشرق والمغرب عنده في كل مساء وصباح حتى كان العامل يتهم أقرب الناس إليه وأخصمهم به).

فقد اتبع الخليفة عثمان بن عفان أسلوب عمر بن الخطاب من حيث إرسال من يتقصي الحقائق والاهتمام بالزيارات الميدانية للتفتيش والاستفادة من موسم الحج الذي يعد بمثابة مؤتمر سنوي.

كما أن الإمام على بن ابي طالب كان يقوم بما يشبه ذلك. ويمكن القول بأن الرقابة في عهد الخلفاء الراشدين قد سارت على نفس النهج الذي كانت عليه في عهد رسول الله صلي الله عليه وسلم. فقد أنحصرت في الرقابة الذاتية والرقابة الرئاسية ولكن بعد انتهاء دولة الخلفاء الراشدين فقد أستشري ضعف الوازع الديني واتساع الرقعة

(58) سورة غافر، الآيات (1-3).

(59) سورة المائدة، الآية، (93).

(60) د محمد الأمين بن لشيخ مرجع سابق ص 273.

السكانية وازدياد مساحتها وانضمام عدد كبير من الشعوب مختلفة المشارب والثقافات وزاد عدد السكان هذا الأمر جعل من الصعوبة الإكتفاء بالرقابة الذاتية والرقابة الرئاسية فقد أنشأت السلطات الحاكمة في الدولة الإسلامية في هذه العهود أجهزة إدارية، دواوين متخصصة للإضطلاع بمهام الرقابة الإدارية. بجانب استمرار الرقابة الذاتية والرقابة الرئاسية وكان من أبرز هذه الدواوين: ديوان البريد والاختبار، ديوان الخاتم، ديوان الأمانة، ديوان النظر، ديوان الاستيفاء، ديوان الحسبة، ديوان المظالم.

أنواع الرقابة في الإسلام:

أولاً: الرقابة الربانية

ثانياً: الرقابة الذاتية

ثالثاً: الرقابة الرئاسية

رابعاً: رقابة الحسبة

ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

3-2-1 الرقابة الربانية: يطلق عليها الرقابة العلوية وهي رقابة الله عز وجل لعباده ومخلوقاته وهي التي تحكم الكون بجميع أجزائه وكافة عناصره وهي أشد تأثيراً في سلوك المؤمن وفي أفعاله وأقواله فانه سبحانه وتعالى رقيب على جميع الخلق يعلم سرهم وعلاانيتهم ظاهرهم وباطنهم وماتخفيه صدورهم من خير أو شر. فالإنسان المؤمن كلما زاد إيمانه بالله عز وجل زاد إيمانه بأهمية رقابة الله سبحانه وتعالى. مما يدفعه إلى مخافة الله طمطاً في ثوابه وخوفاً من عقابه قال تعالى: لَا يَلْبِثُ لَكَ النَّسَاءُ مِنْ بَعْدِ وَلَا أَنْ تَبَلَ بِهِنَّ مِنْ أَزْوَاجٍ وَلَوْ أَعْجَبْتَ مِنْهُنَّ إِلَّا مَا مَلَكَتْ يَمِينُكَ وَكَانَ اللَّهُ عَظِيمًا عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا {52} (61).

ويقول المولى المولى عز وجل:

{ يَطْمَعُ خَائِنَةٌ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّورُ {40/ 19 (62)، وقوله تعالى: وَفِي أَعْدَاؤِ فَسَوَى اللَّهِ عَدَّكُمْ وَرَسُولُهُ وَاللُّؤْمُونَ وَسَتْرُونَنَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُبَدِّكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ {105/9 (63) فالرقابة الربانية هي أساس الرقابة الإدارية الإسلامية وإذا رجعنا إلى السنة النبوية نجد الأحاديث التي تؤكد الرقابة الربانية أو العلوية منها قول الرسول عليه الصلاة والسلام (الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك) وقوله (لا تزول قدما ابن آدم يوم القيامة من عند ربه حتى يسأل عن خمس: عن عمره فيما أفناه؟ وعن شبابه فيما أبلاه؟ وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه؟ وعن علمه فيما عمل به.

3-2-2 الرقابة الذاتية: عرفها محمد الضيحيان بأنها: (رقابة الموظف على نفسه مؤمناً ومستشعراً رقابة الله تعالى وأن ما يقوله وما يعمله مسجل له أو عليه لذا فهو يراجع أقواله وأعماله ويزنها بميزان الشريعة الإسلامية)⁽⁶⁴⁾، ويعرفها محمود عساف بأنها: (رقابة تتبع من داخل النفس الإنسانية، خشية غضب الله، وسعيًا

(61) سورة الأحزاب، الآية(52).

(62) سورة غافر، الآية(19).

(63) سورة التوبة، الآية(105).

(64) عبد الرحمن محمد الضيحيان الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي المعاصر والتجربة السعودية لم يذكر الطبع ص 21.

إلى مرضاته والعمل على راحة النفس وهي رقابة الضمير وفي هذا يقول الله تبارك وتعالى: قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا {9/91} وَقَدْ خَابَ مَنْ نَسَّاهَا ، قد كانت الرقابة الذاتية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم واضحة وجلية فهو القدوة الحسنة: لشدة خشوعه وخوفه من الله عز وجل حيث كان يقوم الليل حتى تتفطر قدماه، فلما سألته السيدة عائشة رضی الله عنها لم تصنع هذا يارسول الله وقد غفر الله لك ماتقدم من ذنبك وما تأخر قال: (أفلا تكون عبداً شكوراً) وقد سار الخليفة أبوبكر الصديق على نفس منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في الرقابة الذاتية ويتضح ذلك في الخطبة التي ألقاها عند توليه الخلافة عندما قال: (أيها الناس أني وليت عليكم ولست بخيركم فإن أصلحت فاعينوني وأن أخطأت فقوموني). وضح فيها أسلوبه الذي ينبع من المنهج الإسلامي في الرقابة الذاتية التي يجب أن تتوفر في الولاة والعمال.

أما عمر بن الخطاب رضی الله عنه فقد مارسها أيضاً ويتضح ذلك من خلال الخطبة التي ألقاها عندما اختير خليفة حيث قال فيها: (أني وليت أموركم أيها الناس فاعلموا أن تلك الشدة قد أضعفت، ولكنها تكون على أهل الظلم والتعدي على المسلمين، فأما أهل السلامة والدين والقصد فإني إلبين لهم من بعضهم البعض. فليس أذع لعداً يظلم لعداً أو يعتدي عليه حتى أضع خذه على الأرض حتى يذعن للحق. واني بعد شدتي تلك أضع خدي على الأرض لأهل العفاف والكفاف). وقد روي عنه أنه اتخذ قراراً بمنع المغالاة في المهور. فاحتجت عليه امرأة بقول الله تعالى: وَإِنْ أَرَدْتُمْ اسْتِبَالَ زَوْجٍ مَّكَانَ زَوْجٍ وَآتَيْتُمْ إِحْدَاهُنَّ قِطَارًا فَلَا تَأْخُذُوا مِنْهُ شَيْئًا أَتَأْخُذُونَ بِثَنَانٍ أَوْ إِثْمًا مُبِينًا {20/4} (65)، فما كان منه إلا أن رجع عن قراره بعد أن سمع كآملها وقد عد الضحيان هذا العمل نوعاً من أنواع الرقابة الذاتية (66).

3-2-3 الرقابة الرئاسية:

هذا النوع من الرقابة يتم حسب التدرج الرئاسي بحيث يتكون الجهاز الإداري من طبقات متدرجة في السلطة والمسؤولية. يعلو بعضها بعضاً. ويرأس بعضها بعضاً وهذا التدرج يعتبر مبدأ عام يحكم حركة المجتمع الإسلامي بأثره. قال تعالى: أَمْ يَقْسُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ لِيُتَّخَذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرَ بِنَا وَرَحِمْتَ رَبُّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَحْسَبُونَ {32/43} وتتضح الرقابة الرئاسية من خلال حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم: (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته). كان الرسول صلى الله عليه وسلم يباشر الرقابة بنفسه على عماله وولاته ويحاسبهم

(65) سورة النساء، الآية (20).

(66) عبدالرحمن محمد الضحيان مرجع سابق ص 22.

على أعمالهم وتصرفاتهم. وقد سبق أن أوضحنا محاسبته لابن اللثبية. كما مارس الخليفة أبوبكر هذا النوع من الرقابة ولكن الرقابة الرئاسية لم تظهر بصورة واضحة إلا في عهد الخليفة عمر بن الخطاب لأن الدولة الإسلامية قد بدأت تتوسع في عهده الأمر الذي جعله يوجه اهتمامه بتنظيم الإدارة وإنشاء الدواوين التي تمكنه من ممارسة الرقابة على أعماله وعماله.

سئل أعرابي عن أميره فوصفه مادحاً: (كان إذا ولي لم يطابق جفونه وأرسل العيون على عيونه، عنهم شاهد معهم فالمحسن راج والمسيء خاف).

كانت الرقابة الرئاسية تمارس على ثلاثة صور هي:

1/ رقابة سابقة: تتحقق من اختيار الأشخاص الكفاء لتولي مهام الوظائف العامة وأصدار التوجيهات والتعليمات مسبقاً قبل مباشرة الأعمال وذلك لنصحهم وأرشادهم فالرسول عندما بعث معاذ إلى اليمن أوصاه بقوله: (أعلمهم بأن الله فرض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم وترد إلى فقراهم وإياك وكرأيم أموالهم). كما نصح علياً بن أبي طالب حين عينه قاضياً. بعدم حكمه في قضية إلا بعد سماع طرفي الخصومة.

2/ الرقابة اللاحقة: هي التي تمارس بعد قيام العمال بأعمالهم وذلك عن طريق المتابعة لمكافئة المحسن ومحاسبة المسيء.

3/ الرقابة بناء على تظلم: هي التي تمارس بناء على تظلم يقوم به ذوي الشأن للحاكم أو الخليفة. يوضحون فيه مظلمتهم وقد طبقت هذه الصورة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم. فقد عزل عامله على البحرين لأن وفداً قدم إلى الرسول صلى الله عليه وسلم وتظلموا من تصرفاته، كما أزال مظلمة الأفراد الذين تظلموا من تصرفات عامله على الصدقة أبوجهم لأن رجلاً قد ماطل في دفع الصدقة فضربه أبوجهم وشجّه فطلب الأفراد القود فاستجاب الرسول لهم ولدى لهم تعويضاً عن ذلك الخطأ ويعتبر هذا أول تطبيق لفكرة التعويض في مجال المسؤولية الإدارية

3-2-4 رقابة الحسبة:

أطلق عليها بعض الكتاب الرقابة الشعبية والحسبة تعني: الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قال الأمام الغزالي: (أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو القطب الأعظم في الدين وهو الأمر المهم الذي ابتعث الله له الأنبياء أجمعين وينطوي الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والرقابة التي يعكسها في المجتمع الإسلامي. وهي تشمل ثلاثة وظائف، وظيفة اجتماعية حيث تمارس بين الفرد والأمة بعضهم

تجاه بعض، ووظيفة سياسية أو شعبية حيث تقوم به الأمة وأفرادها تجاه الحكام ومعاونيهم، وكذلك وظيفة إدارية منوطة بالسلطات العامة تجاه الأمة وأفرادها).

قال تعالى: وَلَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ {104/3} (67)، في السنة النبوية قال المصطفى صلي الله عليه وسلم: (الدين النصيحة. قلنا لمن يارسول الله؟ قال: لله ورسوله ولائمة المسلمين وعامتهم). ولقد عرف الأمام المأوردى الحسبة: (بأنها أمر بالمعروف إذا أظهر فعله ونهي عن المنكر إذا أظهر تركه). كما قال شيخ الإسلام ابن تيمية في هذا الشأن: (الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هو الذي أنزل الله به كتبه وأرسل به الرسل وهو الدين فإن رسالة الله أخبار وانشاء. فالأخبار عن نفسه وعن خلقه مثل التوجيه والقصص الذي يتدرج به الوعد والوعيد والانشاء: الأمر والنهي والإباحة.

في رأينا أن واجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ينبغي أن يفضى بطريقة أو بأخرى إلى ممارسة الرقابة الذاتية أيضاً فليس من المعقول أن يقوم الإنسان بأمر غيره بالمعروف وينهاهم عن المنكر وينسى نفسه. قال تعالى: أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تُلَوِّنُونَ كَلِمَاتِ أَفْلا تَعْقِلُونَ {44/2} 68، قد أجمل ابن خلدون في مقدمته أعمال المحتسب في هذه العبارة:

(يبحث عن المنكرات ويزجر أي يزجر ويؤدب على قدرها ويحمل الناس على المصالح العامة في المدينة مثل المنع من المضايقة في الطرقات ومنع الحمالين وأهل السفن من الإكثار من الحمل، والحكم على أهل المباني المتداعية إلى السقوط بهدمها وإزالة ما يتوقع من أضرارها السالبة. والضرب على أيدي المعلمين في المكاتب وغيرها في الإبلاغ (أي المبالغة) في ضربهم للصبيان المتعلمين. ولا يتوقف حكمه على تنازع أو استعداد. بل له النظر والحكم فيما يصل إلى عمله من ذلك وما يرفع إليه⁽⁶⁹⁾).

وقد حدد البروفيسر أحمد إبراهيم أبوسن اختصاصات المحتسب في ثلاثة أنواع يمكن تفصيلها في الآتي:
أولاً: فيما يتعلق بحقوق الله الخالصة:

- 1) الإشراف على إقامة صلاة الجمعة والجماعة.
- 2) زجر من يتركون الصلاة بلا عذر شرعي.
- 3) منع الإفطار في رمضان بدون عذر شرعي.

⁽⁶⁷⁾ سورة آل عمران، الآية(104).

⁶⁸ سورة البقرة الآية 44

⁽⁶⁹⁾ مقدمة ابن خلدون، ص196.

4) الأمتناع عن إخراج الزكاة.

5) التعرض للناس بالسؤال في غير حاجة.

6) منع المعاملات المنكرة كالرباء والبيع الفاسدة وغش المبيعات وتدليس الأثمان وبخس الكيل الميزان.

7) منع الناس من مخالطة النساء في الطرقات.

8) منع المجاهرة بإظهار الخمر أو السكر أو الملاهي المحرمة.

ثانياً: فيما يتعلق بحقوق العباد:

1) منع المماثلة في الحقوق وأداء الواجبات.

2) كفالة من تجب كفالته من الصغار والعجزة.

3) عدم التعدي على حقوق الجار وحدوده.

ثالثاً: فيما يتعلق بالخدمات العامة:

مراقبة مرافق الدولة المتعلقة بالشرب والصحة وتهدم الأسوار والمساجد ومراعاة بن السبيل ومعالجة ذلك من مال المسلمين.

1) تكليف أصحاب البهائم باطعامها ولا يحملوها في ما لا تطيق. ومنع أصحاب السفن من تحميلها بما قد يؤدي إلى إغراقها.

3) منع الائمة من الإطالة في الصلاة. ومراعاة الآداب الإسلامية في الفصل بين النساء والرجال ومراقبة السوق والطرق العامة والجبايات والإشراف على الأطباء والمعلمين وكافة العاملين حتى يجيدوا عملهم⁽⁷⁰⁾.

أساليب الرقابة في الإسلام:

ذكرنا سابقاً بأن الإسلام لم يضع قواعد تفصيلية يجب إتباعها لتكون أساساً لمحاسبة عمال الدولة إلا أن في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه وضع قواعد خاصة بالعمال وهي تعتبر قواعد خاصة وقواعد تتعلق بالعمامة أما القواعد الخاصة فهي تتمثل في شروط يجب على الوالي أو العامل أتباعها وهي:

1) ألا يظلم أحداً في ماله ولا في جسده.

2) ألا يستغل منصبه لفأيدة أو مصلحة له أولمن يلوذ به.

(70) بروفييسر أحمد إبراهيم عبدالله أبوسن، مرجع سابق، ص154 - 155.

3) كان يحدد للعامل سلطاته فيقول له رد أنى لم استعملك على دماء المسلمين ولا على أعراضهم ولكن أستعملتك لتقيم فيهم الصلاة وتقسم بينهم فيأهم وتحكم فيهم بالعدل
4) كان يشترط على الولاة أربعة أمور: (ألا يركب برذوناً، ولا يلبس ثوباً رقيقاً ولا يأكل نقياً ولا يغلق بابه دون حوايج الناس).

أما الشروط العامة لعمل الوالي تتضح من خلال الخطب التي كان يقولها في مؤتمرات الحج منها قوله: (الا وأناي لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثتكم أئمة الهدى يهتدي بكم فأدروا على المسلمين حقوقهم، ولا تضربوهم فتذلوهم، ولا تجمروهم فتفتوهم ولا تغلقوا الأبواب دونهم فيأكل قويمهم ضعيفهم، ولا تستأثروا عليهم فتظلموهم، وقاتلوا بهم الكفار طاقتهم، فإذا رأيتم بهم كلاله فكفوا عن ذلك فإن ذلك أبلغ في جهاد عدوكم أيها الناس إني أشهدكم على أمراء الأمصار أنني والله لم أبعثهم إلا ليفقهوا الناس في دينهم ويقسموا عليهم فيأهم ويحكموا بينهم، فإن أشكل عليهم شيء رفعوه إلى) (71).
نستطيع القول بأن أساليب الرقابة في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه تتمثل في الآتي:

- 1) سياسة الباب المفتوح بالنسبة للولاة.
- 2) المؤتمر العام للولاة في موسم الحج.
- 3) التفقيش العام وعلائية التحقيق
- 4) الإجراء الاحتياطي لرقابة مال المسلمين.

ويمكن تفصيلها في الآتي:

1) سياسة الباب المفتوح:

كان عمر حريصاً على أن يفتح عماله أبوابهم لذوي الحاجات من الناس وكان إذا بلغه خبر أحد عماله أوولاته أنه يتوارى من ذوي الحاجات أمر بإحراق باب داره فقد فعل ذلك مع سعد بن أبي وقاص وإليه بالكوفة. وكذلك عبدالله بن قرط وإلى حمص لأنه أدرك أن بعد الوالي عن رعيته تجعله يركن للدعة ويستسلم للنعيم وينسى عمله الأساسي. وهو قضاء حوائج العباد. ولذلك كان شديد العقوبة للولاة.

2) المؤتمر العام للولاة في موسم الحج:

استفاد عمر بن الخطاب من مناسبة موسم الحج بقاء ولاية الأقاليم وموافاته عن أخبار رعاياه الذين لا يصلون إليه في المدينة. فكان يلتقي بالحكام والمحكومين وجهاً لوجه ويسمع من هؤلاء وهؤلاء في

(71) أحمد إبراهيم عبدالله أبوسن⁷¹ مرجع سابق ص 141.

لحظات صفاء. وقد تجردوا جميعهم من ذخرف الدنيا ومتاعها. فقد كان مؤتمر الحج من أنجح وأصدق المؤتمرات الإدارية. فكانت هذه فرصة للخليفة للتشاور مع ولاته وفرصة للقاء الولاة بعضهم ببعض والتداول في المشاكل الإدارية التي يلاقونها والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

(3) أسلوب التفتيش العام وعلانية التحقيق:

في عهد عمر رضى الله عنه اتسعت رقعة الدولة الإسلامية فشملت مصر والشام وبلاد فارس. فقد أدرك أن من المتعذر أن يلم بشؤون رعيته وهو مقيم بالمدينة. لذلك اتخذ أسلوب التفتيش على أقاليم البلاد فكان يقوم بالزيارات التفقدية للأقاليم. وكان أيضاً يبعث محمد بن مسلمة رقيباً إدارياً، ومفتشاً عاماً إلى الأمصار للتحقيق في مشاكل الناس وشكواهم من الولاة وإبلاغه بنتائج التحقيق لاتخاذ ما يراه مناسباً من قرار.

فقد جاء عمر إلى الشام مرات أربعاً يكشف حال عمالها ويفي بقسمة الأرزاق ويسمى الشواتي والصوايق (أي غذوات الشتاء والصيف) ويسد الفروج (هي الثغور). والمسالح (جمع مسلحة وهي الثغر وتطلق على القوم ذوي السلاح) في كل كورة (المدينة). ويستعمل ثاساً على السواحل وقيل أن عماله استقبلوه مرة بأبهة فنزل وأخذ بالحجارة ورماهم بها وقال: (ما أسرع ما رجعت عن رأيكم، أي أي تستقبلوني في هذا الزي، وأنا شبعتم منذ سنتين وبالله لو فعلتم هذا على رأس المأيتين لا ستبدلت بكم غيركم). فأعذر له معاوية عامله في الشام عن الموكب الثقيل الذي كان له قائلاً: (أنا في بلاد لا نمتنع فيها من جواسيس العدو، فلا بد لهم ما يرهبهم من هيبه السلطان، فإن أمرتني بذلك أقمت عليه، وأن نهيتني عنه انتهيت) فلم يأمره به ولم ينهه عنه. وقد سلك عمر أسلوباً آخر للتفتيش ذكرناه سابقاً وهو عندما كان يرسل محمد بن مسلمة للتحقيق في شكوى المواطنين ويرجع بالنتيجة أوحدد له مساراً معيناً وتوجيهات يقوم ابن مسلمة بتنفيذها وهذا الأسلوب أشبه بأسلوب الرقيب الإداري الذي تتخذه الدول الاسكندنافية في الوقت الحاضر حيث يعين المجلس التشريعي إدارياً يكون مسؤولاً لديه ويكون رقيباً على أعمال الجهاز التنفيذي ويتلقى شكوى المواطنين فيما يلاقونه من تغول إداري وبطء في قضاء حوائجهم بأجهزة الدولة ومؤسساتها الخدمية.

(4) الإجراء الاحتياطي لرقابة حال المسلمين:

إتخذ عمر رضى الله عنه أسلوب براءة الذمة أو أسلوب (من أين لك هذا) فكان يكتب أموال عماله إذا ولاهم حتى يكون ذلك معياراً لمحاسبتهم فيما بعد إذا تضخمت ثرواتهم بصورة غير طبيعية.

يروى عنه أنه مر يوماً ببناء بحجارة وجص فقال: لمن هذا؟ فذكروا عاملاً له على البحرين فقال: (أبت الدراهم إلا أن تخرج أعناقها) وشاطره ماله. وكان يقول: (لي لكل خاين أمينان: الماء والطين). فقد صادر

عمر عامله إلى مصر، عمرو بن العاص لأنه فشت له فاشية من متاع رقيق وآنية وحيوان لم تكن له حين ولاه على مصر فأدعى عمرو بن العاص أن أرض مصر مزرع ومتجر وأنها أثمان خيل تتاجت وسهأم أجمعت وأنه يعين فضلاً عما يحتاج إليه لنفقته ولكن رغم ذلك قاسمه ماله. فقد كانت فلسفة عمر في عمل الولاة أن يحرص في خدمة رعيته ولا يتفرغ إلى السعي والتجارة فاستثمار الأموال والتجارة ليست من شأن عمال الدولة وكان يرى أن مصادرة أموالهم تعتبر ترويض لهم على الطاعة وترك التبجح والادلال على الرعية⁽⁷²⁾.

رقابة المجتمع:

لقد أوضحت التجارب البشرية أنه ليس أفسد للنفس البشرية من السلطة لا سيما إذا كانت مطلقة وكم من حاكم بدأ حكمه وهو يحمل مقومات العبادة الصالحة من تواضع وعدل وشورى ومناصحة ثم إنحرف وطغى وأستبد وأصبح لا يتحمل أي نقد أونصح يوجه إليه فكم الأفواه وعطل أجهزة النصح الدستورية والرقابة الشعبية واحتجب عنه المسلمين وغلق نفسه ببطانة سوء قوية.

الحاكم العادل هو الذي يحيط نفسه بالآيات تكشف له الأخطاء عند وقوعها وتصحح الانحرافات. ولعل أهم هذه الآيات هي التي تحدد مدة للحاكم ليعود للشعب لتجديد البيعة أو الإلتخاب وإخضاع حكمه للرقابة وتمكين المواطنين من نقده لسلامة سير الحكم والإدارة وها هو الخليفة الأول سيدنا أبوبكر الصديق يقول للمسلمين في أول خطبة له بعد توليه الخلافة: (أما بعد أيها الناس: فإني قد وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني، وأن أسأت فقوموني. الصدق الأمانة والكذب خيانة والضعيف فيكم قوي عندي حتى أرجع عليه حقه انشاء الله والقوي فيكم ضعيف عندي حتى أخذ الحق منه انشاء الله، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإن عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم).

قد سار عمر على نهجه فضرب أروع الأمثلة في تقبله لنقد المسلمين بل كان يشجعهم على نقده في شخصه ولمن يليه من ولاة المسلمين يروى أن حذيفة قال: (دخلت على أمير المؤمنين عمر فرأيتته مهموماً حزيناً فقلت له: ما يهملك يا أمير المؤمنين؟ فقال: أني أخاف ان أقع في المنكر فلا ينهاني أحد منكم تعظيماً لي. فقال حذيفة: والله لورأيناك خرجت عن الحق لنهيناك. ففرح عمر وقال: (الحمد لله الذي جعل لي أصحاباً يقوموني إذا أعوججت). وقال رجل لعمر: (أتق الله يا عمر). وأكثر عليه فتصدى له رجل من بين الحاضرين. وقال:

(72) أحمد إبراهيم أبوسن مرجع سابق ص 148.

(أسكت فقد أكثرت على أمير المؤمنين). فقال: له عمر (دعه فلا خير فيكم إن لم تقولها لنا، ولا خير فينا أن لم نقبلها منكم). وكان ذات يوم يسير في الطريق ومعه الجارود العبدى فإذا بأمرأة تتأديه وتقول رويدك يا عمر حتى أكلمك كلمات قليلة فيتوقف عمر عن السير ويستمع فتقول المرأة: (يا عمر عهدي بك وأنت تسمى "عميراً" تصارع الفتيان في سوق عكاظ فلم تذهب الأيام حتى سميت عمراً، ثم لم تذهب الأيام حتى سميت أمير المؤمنين. فأثق الله في الرعية وأعلم أن من خاف الموت خشياً الفوت). فقال لها الجارود العبدى: (لقد اجتأت على أمير المؤمنين فجذبه عمر من يده وهو يقول: دعها فإنك لاتعرفها، هذه خولة بنت حكيم التي سمع الله قولها من فوق سبع سموات وهي تجادل الرسول في زوجها وتشتكي إلى الله، فعمر والله أحرى أن يسمع كلامها).

الأمثلة كثيرة تعبر عن قبول عمر رضى الله عنه لنقد المسلمين له بصدر رحب ونفس راضية وقد أراد بهذا السلوك أن يعلم الناس أن الحاكم لا يكون طاغياً متكبراً ومتسلطاً ويملك حقاً لا يملكه الآخرون وأراد أن يعلمهم أيضاً وأن يهيئهم على أن يكونوا هم الحكام الحقيقيين أصحاب السلطة والرأي وأنه فرد منهم ملتزم بما يروونه صحيحاً لذا فقد سار عمر على هذا النهج النبيل الذي ساعد على إثراء الرقابة الشعبية.

القضاء الإداري: (ولاية المظالم):

لقد كان السبب الرئيسي لنشأة ولاية المظالم هو موقف تعدي ذوي الجاه والحسب والوظيفة على العاملين والناس فولاية المظالم تشبه نظام القضاء الإداري في الدول المعاصرة الذي يختص بنظر تظلمات المواطنين وصغار الموظفين من كبار رجال الدولة والحكام.

لقد عرف الشيخ محمد أبوزهرة ولاية المظالم بقوله: (ولاية المظالم كولاية القضاء، وكولاية الحرب، وكولاية الحسبة، جزء مما يتولاه ولي الأمر الأعظم ويقيم فيه نائباً عنه ممن يكون فيه الكفاية والهمة لأدائه ويسمى المتولي لأمر المظالم ناظراً ولا يسمى قاضياً وأن كان له مثل سلطات القضاء ومثل سلطات إجراءاته في كثير من الأحوال ولكن عمله ليس قاضياً خالصاً. بل هو قاضي وتنفيذي فقد يعالج الأمور الواضحة بالتنفيذ أو بالصلح أو بالعمل الخيري ليرد إلى أصحاب الحق حقه، فهو قاضي أحياناً وتنفيذي إداري أحياناً) (73).

(73) سليمان الطماوي - عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة. (دار الفكر العربي) ص 242 نقلاً عن كتاب الإدارة في الإسلام بروفييسور أحمد أبوسن ص 154.

يروى أن خالد بن الوليد قتل مقتلة في قبيلة جذيمة بعد أن أعلن أهلها الخضوع فاستكر النبي صلى الله عليه وسلم هذا العمل وأرسل على ابن أبي طالب إلى هذه القبيلة ليرفع عنها المظلمة بأن دفع دية قتلها على اعتبار أن القتل وقع خطأ. ورفع وجهه إلى السماء قائلًا: (اللهم إني أبرأ إليك مما فعل خالد). وقد سلك الخلفاء الراشدون مسلك النبي صلى الله عليه وسلم في تعقب المظالم التي تقع من الولاية.

كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه متشددًا مع الولاية. وقد خطب فيهم في موسم الحج قائلًا لهم: (مأرسلتكم لتضربوا أبشار الناس، والله لا أوتى بعامل ضرب أبشار الناس في غير حد إلا أقتصت منه). وقد فعل ذلك مع عمرو بن العاص وابنه الذي ضرب أحد المصريين، وأقتص منه عمرو لمجرد أنه أهان أحد المصريين وقال قولته المشهورة: (متى أستعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارًا).

مجلس ناظر المظالم يشمل خمس جماعات مختلفة لا يتم عقد الجلسات إلا بحضورها وهي:

- 1) الحماية والاعوان: يقومون بالتغلب على من يلجأ إلى القوة والعنف والفرار من القضاء.
- 2) القضاة والحكام: ومهنتهم الإشارة على صاحب المظالم بأقوم الطرق لرد الحقوق إلى أصحابها وأعلامه بما يجري بين الخصوم.

3) الفقهاء: يرجع إليهم قاضي المظالم. فيما أشكل عليه من المسائل الشرعية

4) الكتاب: يقومون بتدوين ما يجري بين الخصوم وإثبات مالهم وما عليهم من الحقوق.

5) الشهود: مهمتهم الشهادة على أن ما أصدره القاضي من الأحكام لا ينافي الحق والعدل.

أختصاصات ناظر المظالم:

أختصاصات ناظر المظالم كثيرة وأهمها أوردها البروفيسور أحمد إبراهيم عبدالله أبوسن فيما يلي:

- 1) النظر في تعدي الولاية والعمال على الرعية.
- 2) النظر في عمال الخراج إذا اشتطوا في جمع الضرائب فينظر فيما استزدوه من الرعية فإن رفعوه إلى بيت المال أمر برده إلى أصحابه. وأن أخذوه إلى أنفسهم استرجعه لأربابه وعاقبهم.
- 3) تصفح أحوال كتاب الدواوين إذا حادوا عن إثبات أموال المسلمين بنقص أو زيادة فهم أمناء المسلمين.
- 4) النظر في تظلم الموظفين إذا انتقصت أجورهم أو تأخر دفعها إليهم.
- 5) تنفيذ ما يعجز القاضي والمحتسب عن تنفيذه من الأحكام.
- 6) مراعاة إقامة العبادات كالحج والجهاد⁽⁷⁴⁾.

(74) أحمد إبراهيم عبدالله أبوسن مرجع سابق ص 152-154.

7) هكذا كانت الرقابة في النظام الإسلامي تقوم على حسن اختيار العمال اللذين يتولون إدارة شؤون المجتمع وتنفيذ الأعمال وجباية الأموال وتوصيل الحقوق إلى أهلها ولهذا عد المأوردي من واجبات الأمام استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال وتوكل إليهم من الأموال لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة والأموال بالأمناء محفوظة ذلك لأن الله يقول تعالى: (75).

8) كان الولاة يقومون بالزيارات والجولات التفقدية ليس للأكل والشرب والنزهة واستقبالاً وتوديعاً. وإنما للتخطيط والجهاد وعزل وتولية وحل المشكلات العالقة وبسط العدل وتعميق للإصلاح وتوجيه وإرشاد وأعلان عام يشجع الناس على بزل النصيحة للحاكم.

مفهوم الرقابة حسب النظريات الوضعية:

3-3-1 مفهوم المدرسة التقليدية للرقابة:

تركز هذه المدرسة على أن أسلوب الإدارة يبني على القوانين والأنظمة واللوائح الرقابة بهذا المفهوم تقوم على قاعدة رئيسية هي قاعدة القانونية أو الشرعية ومفاد هذه القاعدة أن وظيفة الرقابة تسعى للتحقق من أن عمليات التنفيذ تتم طبقاً للوائح والأوامر والتعليمات المعمول بها فإذا إكتشفت الجهات الرقابية أن هنالك انحرافات أو تجاوزات عن القوانين واللوائح والأوامر فإنه يتم إيقاع العقوبة على المخالفين لرد عملهم عن الوقوع في مثل هذه المخالفات مرة أخرى أما غير المخالفين فلا تقع عليهم أي عقوبات، بل قد يتم منحهم نوعاً من المكافآت المعمول بها. وطبقاً لهذا يفهم أن جهات الرقابة لا تلعب دوراً فعالاً في حياة المنظمة المعاصرة ولا يكون دورها إلا عند وقوع الانحرافات ويكون همها هو إجراء المساءلة والمحاسبة أكثر من التصحيح والتطوير وإذا افترض أن عبر بعض العاملين عن إبداعات معينة فإنه لا يتسنى لهذه الجهات الكشف عنها واستثمارها لتحقيق نتائج وإبداعات أفضل وبذلك يتم حرمان المنظمة من أهم مقومات إرتقائها وتفوقها.

3-3-2 مفهوم المدرسة الحديثة:

يعتبر فهم هذه المدرسة لمفهوم الرقابة أكثر تطوراً من الفهم السابق فهويركز على أساس ازدهار الحرية في العمل الإداري والفني والنظر إلى الحرية على أساس إتباع حق والتزام وليس قيمة تؤدي إلى الانعتاق من أية قيود والوصول إلى الفوضى والعبثية وينسجم هذا الفهم مع مرحلة التطور الحضاري للمجتمعات والقيم الفردية والاجتماعية المعاصرة وهي القيم المضادة للاستبداد والمؤمنة بالحرية والمبادرات والإبداعات

(75) سورة النساء، الآية (58).

الإنسانية ويقوم هذا الفهم على مجموعة من القواعد الرئيسية التي تتكامل مع بعضها وتمثل إطاراً موضوعياً يضبط طاقته أو السلوكيات التي تترتب عليه وهي:

1/ **قاعدة القانونية:** فهي إطار للسلوك أو الحركة بمعنى أن هنالك مرونة لدى المنفذين مع التعامل مع القانون والأخذ بروحه وعدم التمسك بنصوصه الحرفية. وبذلك يمكن التوسع في تفسيره بما ينسجم مع اتجاهات المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع وبما يتفق مع مطلب تحقيق الأهداف المحددة بالفعالية المطلوبة. المهم ألا يحدث إختراق سافر وسلبى للقانون وأن لا يقود إلى خدمة الأغراض والمصالح الفردية أو الشخصية ويتم الادعاء بأن ذلك ينسجم مع روح القانون.

2/ **قاعده الاستمرارية:** الرقابة طبقاً لهذا الفهم تفترض متابعة سير العمل وذلك ليس لتصيد الأخطاء والتدخل لايقاع العقوبة كما في فهم التقليديين. وإنما بهدف اكتشاف الأخطاء أو التجاوزات قبل وقوعها والتنبيه عليها. أو التدخل لتلافيها ومعالجتها إن وقعت والتعرف على أية آثار قد تترتب على عمليات التنفيذ بعد اتمامها وتحديد ردود الفعل والنتائج المباشرة وغير المباشرة والتعرف على ضوئها بما يحقق التوازن المستمر لنظام العمل للمنظمة ككل.

3/ **قاعدة التطور (التطورية)** وتعني أن عملية الرقابة لا تقتصر على مجرد متابعة نقاط الضعف والأخطاء والانحرافات للحيلولة دون وقوعها أو دون أستثراء أثرها وهي تحرص على البحث عن أية نقاط إبداعية أو عن الإيجابيات ونقاط القوة والنجاح في أي حلقة أو وحدة من وحدة من حلقات ووحدات العمل والأنتاج وذلك حتي يتسني الوقوف على هذا الأمر وأعتبره بمثابة سابقة أو تجربة مستفادة والعمل على استثمارها بالتوسع في تطبيقها في حلقات ووحدات العمل والإنتاج الأخرى على مستوى المنظمة ككل.

4/ **قاعدة التوازن والتكامل** فالرقابة الحديثة لا تنظر إلى الممارسات أو الأعمال والسلوكيات أو الأفراد والجماعات أو الإدارات والأقسام المكونة لأي تنظيم على أساس جزئي وكإيها وحدات منفصلة عن بعضها بل تعتبر المنظمة كالجسد الواحد إذا أشتكى منه عضوتداعت له سائر الأعضاء بالسهر والحمى.

مقارنة بين أسس الرقابة في النظام الإسلامي والأنظمة الوضعية المعاصرة أو الحديثة:

تستند الرقابة في الأنظمة الوضعية المعاصرة على احترام مقتضيات مبدأ الشرعية وتحقيق الصالح العام فضلاً عن إنها تركز في شقها الرئاسي على مجموعة من مبادئ التنظيم الإداري وعلى رأسها أنه حيث

تكون السلطة يجب أن تكون المسؤولية وأن مسؤولية حسن سير المرافق العامة تقع على عاتق الرئيس الإداري بالدرجة الأولى وهذا الأمر يتأكد من خلال التدرج الإداري للسلطة في كافة الأنظمة الوضعية المعاصرة حيث تقوم الرابطة على التبعية والخضوع (أو الطاعة). بين السلطة الرئاسية وبين المرؤوسين وبمقتضاه تخضع أعمال المرؤوس لرقابة الرئيس بالإلغاء أو التعديل لما يكون مخالفاً للقانون أو غير ملائم.

وكذلك المسؤولية في الأنظمة الوضعية المعاصرة تعتمد على البعد الاجتماعي الذي تم تقنينه (قوانين، لوائح، أوامر) دون الاهتمام بالأبعاد الدينية والأخلاقية بخلاف المسؤولية في النظام الإداري الإسلامي فهي شاملة متكاملة حيث تبنى على الأخلاقيات والدين والأبعاد الاجتماعية التي تم تقنينها⁽⁷⁶⁾.

يتضح ذلك من خلال حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم: (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته الذي ذكرناه سابقاً في الفصل الثاني من هذا البحث).

إنَّ قوة وفعالية الرقابة في الأنظمة الوضعية تعتمد على قوة القانون واللوائح والأوامر بينما تعتمد في النظام الإسلامي على قوة الوازع الديني والأخلاقيات السائدة في المجتمع الإسلامي.

إنَّ النظام الإداري الإسلامي قد عرف الرقابة منذ نشأته الأولى وأحاط بكلياتها ومظاهرها في شمول وفاعلية لم تصل إليها أنظمة الرقابة الوضعية القديمة. أو المعاصرة يتضح ذلك من خلال الرقابة الذاتية الخاصة بالنظام الإسلامي وجوانبها الروحية السامية التي تقيم في دواخل الفرد المجتمع الإسلامي وازعاً دينياً يجعل الخضوع والالتزام بالشرعية الإسلامية يسود ويحكم تصرفات الفرد المسلم. بينما نقل فاعلية الرقابة الذاتية في الأنظمة الوضعية المادية المعاصرة لتدنى القيم والأخلاقيات في المجتمع المادي. هناك من يرى بأنه لا يوجد فارق يذكر بين الرقابة في الإدارة الإسلامية والرقابة في الفكر الإداري المعاصر حيث المفهوم والخصائص.

الرقابة في الفكر الإداري الإسلامي تستند على نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية بينما في الأنظمة الوضعية تستند إلى القوانين والأوامر واللوائح الوضعية.

إن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإدارة شؤون الأفراد والموارد والمال. لم تكن تسمى بنفس المسميات في الفكر الإداري الإسلامي. بل كانت تطبق كل تلك العمليات مما أدى إلى تكوين مجتمع الكفاية والعدل في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وعهود الخلفاء الراشدين

(76) د محمد طاهر عبدالوهاب، 'الرقابة في النظام الإداري الإسلامي' انترنت ص222.

من بعده وتكوين مجتمع الكفاية والعدل هواسمى غاية لأية نظرية إدارية معاصرة وتروى لنا قصة عبادة بن الصامت الذي أهديت إليه هدية وكان معه في الدار اثنا عشر من أهل بيته فقال عبادة: (إذهبوا بهذا إلى آل فلان فهم أحوج إليها منا) قال الوليد بن عبادة (فأخذتها وكنت كلما جئت أهل بيت يقولون: إذهبوا بها إلى آل فلان فإنهم أحوج منا إليها، حتى رجعت الهدية إلى عبادة قبل الصبح).

الرقابة في المفهوم الإسلامي تنبع من مفهوم المسؤولية الفردية والأمانة والعدل والوظيفة أمانة أما الرقابة في الأنظمة الوضعية فهي تستهدف الأفراد المسؤولين عن أداء العمل التنفيذي فالأفراد هم الغاية.

الرقابة في الأنظمة الحديثة نوعان:

رقابة داخلية تتمثل في الرقابة الذاتية(فرد, منشأة, منظمة, رقابة الأجهزة العليا).

ورقابة خارجية تتمثل في(برلمان, صحف, قضاء, شعب أو مواطنين).

أما في النظام الإسلامي يتمثل في:

أ) الرقابة الذاتية: هي رقابة الموظف لنفسه مؤمناً مستشعراً رقابة الله تعالى وإن ما يقوله وما يعمله يسجل له أو عليه وهي ما تعرف في العصر الحديث بالرقابة الذاتية.

ب) الرقابة الرئاسية: هي ما تعرف في الأنظمة الوضعية برقابة الأجهزة العليا على المستويات الأقل.

ج) رقابة الحسبة: هي ما تعرف في العصر الحديث برقابة الشعب والجمهور.

د) رقابة القضاء أو المظالم: تسمى في المفهوم الحديث برقابة القضاء أو القضاء الإداري.

أساليب الرقابة في الأنظمة الوضعية تتمثل في:

أ) الأساليب الوصفية وتشمل(سجلات الدوام, الرسوم البيانية, التقارير الإدارية, خرائط جاننت, التحاليل المخبرية)

ب) الأساليب الشبكية منها طريقة بيرت والمسار الحرج.

ج) الأساليب الكمية مثل: (الميزانيات التقديرية، بطاقات الجرد المستمر، تحليل النسب).

د) الأساليب الميدانية: تشمل: (الجولات التفتيشية, الزيارات المفاجئة والدورية) أما أساليب الرقابة في

النظام الإسلامي تتمثل في:

أ- سياسة الباب المفتوح.

ب- التفتيش العام وعلانية التحقيق.

ج- المؤتمر العام للولاية.

الفصل الثالث

التطور التاريخي لولاية شمال كردفان ومحلية شيكان

المبحث الأول: نشأة وتطور الحكم والإدارة في السودان

كما هو معلوم قد حدثت تحولات في أنظمة الحكم والإدارة في السودان منذ عهد السلطنات والممالك والحكم التركي، والمهدية، والحكم الإنجليزي المصري (الحكم الثنائي). الذي أبقى على التقسيمات الإدارية التي كانت في عهد التركية والمهدية حيث قسم السودان إلى مديريات وعين على أي مديرية مدير وهي على النحو التالي:

1/ مديرية دنقلا حدودها المتممة وشندي.

2/ مديرية الجهات العليا تشمل الخرطوم، النيل الأبيض، الجزيرة، ودمني والأقسام الشرقية من النيل الأزرق.

3/ مديرية سنار تبدأ جنوب مدني حتى فازغلي وشرق النيل الأزرق والقضارف والقلبات.

4/ مديرية فازغلي تشمل اعالي النيل الأزرق.

5/ مديرية التاكا تشمل منطقة كسلا.

6/ مديرية كردفان تشمل كردفان ودارفور.

7/ مديرية بربر.

قد اضيفت على هذه المديريات ثلاث محافظات هي:

حلفا، سواكن، فشودة.

استمر الحال هكذا حتى عام 1916م عندما تم فتح دارفور فقد ارتفع عدد المديريات إلى خمس عشرة

مديرية وفي العام 1935م تم تخفيض هذه المديريات إلى تسع مديريات هي:

1/ الشمالية.

2/ كسلا.

3/ النيل الأزرق.

4/ كردفان.

5/ الاستوائية.

6/ الخرطوم.

7/ اعالي النيل.

8/ بحر الغزال.

9/ دارفور.

استمر الحال هكذا لأنَّ حكومة السودان آنذاك كانت لاترى منح السودانين أكثر من الحكم المحلي وقد استمر الاستعمار الإنجليزي المصري حوالي 58 عاما، حتى تم إعلان الاستقلال في العام 1956 وبذلك دخل السودان في عهد الحكم الوطني وقد سار على نفس النظام الذي كان سائداً وهو نظام المديرية التسع وكان ذلك في عهد حكم الرئيس الأزهرى (1956_1958) والرئيس عبود (1958_1964) وحكومة الأحزاب تسمى (الديمقراطية الثانية). (1964_1969). أما في عهد مايو 1969 بقيادة الرئيس جعفر محمد نميري تحول النظام إلى نظام الحكم الإقليمي بدلاً عن نظام المديرية واطلق على كل مديرية إقليم (المسمى الجديد للمديرية). وكانت الأقاليم على النحو التالي:

1/ الإقليم الشمالي.

2/ الإقليم الشرقي.

3/ إقليم كردفان.

4/ إقليم دارفور.

5/ الإقليم الاستوائي.

6/ إقليم اعالي النيل.

7/ إقليم بحر الغزال.

9/ الإقليم الأوسط بالإضافة للعاصمة الخرطوم حيث سميت معتمدية⁽⁷⁷⁾.

استمر الحال هكذا حتى 1991/2/4 حيث وافق مجلس قيادة ثورة الإنقاذ الوطني على المرسوم الدستوري الرابع عشر الذي نص على انشاء تسع ولايات (المسمى الجديد للأقاليم). وقد استمر الحال هكذا حتى صدور المرسوم الدستوري العاشر الذي تم بموجبه تقسيم السودان إلى 26 ست وعشرين ولاية تفصيلها كالاتي:

(77) د.مكي شبيكه. السودان عبر القرون.

1/ ستة عشرة ولاية في الشمال.

2/ عشرة ولايات في الجنوب.

الولايات الشمالية هي: (شمال كردفان, جنوب كردفان, غرب كردفان, شمال دارفور, جنوب دارفور, غرب دارفور, النيل الأبيض, النيل الأزرق, سنار, الجزيرة, الشمالية, نهر النيل, البحر الاحمر, الشمالية, كسلا, القضارف, الخرطوم).

الولايات الجنوبية هي: (أعالي النيل, الوحدة, جونقلي, شمال بحر الغزال, غرب بحر الغزال واراب, البحيرات, بحر الجبل, شرق الاستوائية, غرب الاستوائية).

كل ولاية من هذه الولايات لها عاصمة وقد جوز المرسوم لرئيس الجمهورية أن يعدل بقرار في اسماء الولايات أومقر عواصمها في العام 2005م تم تدويب ولاية غرب كردفان فضمت محلياتها الجنوبية: (كيلك، لقاوة، الفولة، بابنوسة، السنوط، الميرم، المجلد، الدبب) إلى ولاية جنوب كردفان وضمت محلياتها التي تقع في الجزء الشمالي: (غبيش، ودبندا، الأضية، أبوزيد، النهود، الخوي). إلى ولاية شمال كردفان فأصبح عدد الولايات في السودان خمس وعشرون ولاية. ولاية شمال كردفان واحده منها ويمكن التعرف عليها بالمباحث على النحو التالي:

جغرافيا الولاية (الموقع المساحة. السكان. التضاريس. المناخ):

الموقع:

تقع ولاية شمال كردفان بين خطي عرض 11.15 و 16.45 شمالاً وخطي طول 27.5 و 32.15 شرقاً عاصمتها مدينة الأبيض تحدها شمالاً الولاية الشمالية وغرباً ولاية شمال دارفور وجنوباً ولاية جنوب كردفان وشرقاً ولاية النيل الأبيض وولاية الخرطوم في الشمال الشرقي.

المساحة:

تبلغ مساحتها حوالي 244.700 كم مئتان وأربعة وأربعون ألف وسبعمائه كيلومتر مربع.

السكان: بلغ عدد سكان الولاية حوالي 2.920.992 فقط مليونان وتسعمائة وعشرون ألف وتسعمائة واثنان وتسعون نسمة.

يمكن توزيع السكان بالنسب الآتية:

67,3 % بالريف

19,7 % بالحضر

13, % رحل

توزع الكثافة السكانية علي أساس اثنا عشر شخص للكيلومتر المربع ويقدر متوسط أفراد الأسره بسته أشخاص.

مجموع القوي العامله بالقطاع الحكومي في الفترة من 2005 م_2011م عدد 34541 عامل وعاملة حيث يمثل نسبة 1% من إجمالي السكان⁽⁷⁸⁾.

التضاريس والمناخ:

تقع الولاية في منطقة الساحل الافريقي ويمكن تقسيمها إلى إقليمين مناخيين.

(أ) المنطقة الصحراوية: تشمل الاجزاء الشمالية من الولاية فهي تتميز بارتفاع درجات الحرارة وانخفاض

كمية الأمطار وهي تفتقر نسبياً إلى الغطاء النباتي مما ترتب عليه انتشار الرمال الزاحفة

(ب) المنطقة شبه الصحراوية: تضم الأواسط وجنوب الولاية حيث تنتشر فيها الشجيرات الشوكية أهمها

أشجار الهشاب المنتج الرئيسي للصبغ العربي بالإضافة إلى الحشائش الموسمية التي تنبت في فصل

الخريف وتوفر مراعي للحيوان والتربة صالحة للزراعة. هنالك أراضي القردود والأراضي الطينية في الجزء

الغربي والشرقي والجنوبي للولاية.

النشاط الاقتصادي:

(78) المصدر: مكتب المعلومات، أمانة حكومة ولاية شمال كردفان.

يمكن القول بأن هناك ثلاثة أنشطة اقتصادية رئيسية للسكان في ولاية شمال كردفان بالإضافة للأنشطة الأخرى وأهم هذه الأنشطة الرئيسية هي:
أولاً الزراعة:

تعتبر الزراعة من أهم الأنشطة الاقتصادية بالولاية. حيث نجد هناك ثلاثة أنواع من الزراعة هي:
1/ الزراعة المطرية في فصل الخريف حيث تمارس في معظم أنحاء الولاية 2/ الزراعة بالري الفيضي في مناطق الرهد والسَميح.

2/ الزراعة من الابار علي شكل جنأين بمنطقة بارا, والخور الأبيض بالأبيض والبانجديد تعتبر ولاية شمال كردفان من أهم الولايات المنتجة للمحاصيل الزراعية مثل الصمغ العربي، الكركدي، السمسم، الفول السوداني، حب البطيخ، الذرة، الدخن، القطن، السنمكة. هذه المحاصيل تعتبر سلع صادر. تتوفر هذه المحاصيل بكميات كبيرة في شهر اكتوبر ونوفمبر، وديسمبر وتستمر حتى يناير ومارس وابريل ومايو ويونيو من كل عام عند توفر الأمطار ونجاح الموسم الزراعي حيث توجد أسواق رئيسية لتسويق هذه المحاصيل بالولاية مثل سوق محصولات الأبيض، سوق محصولات النهود، سوق محصولات أم روبة، سوق محصولات الرهد، سوق محصولات غبيش سوق محصولات أبوزيد، سوق محصولات ود بندا، سوق محصولات الأضية، سوق محصولات الخوي بالإضافة للسواق الفرعية مثل سوق أم صميمة، البريكة موسي، أبوحرار، أم رماد، المحنة، البركة المدينة، كازقيل، علوبة، سوق غرب بارا هناك بعض القيود والمشاكل التي توجه المزارعين بالولاية أهمها النزاعات المسلحة في ولاية جنوب كردفان والنزاعات بين المزارعين والرعاة ونقص الموارد المائية خاصة أن الزراعة في الولاية تعتمد على الري المطري بالإضافة لتدني أسعار المحاصيل.

ثانياً الرعي: هو الحرفة الثانية بالولاية حيث يوجد العديد من الحيوانات مثل الابل الضان الصحراوي والماعرز والماشية ويمكن القول بأن الولاية تسهم بنسبة 30% من صادر الابل و37% من صادر الضان الصحراوي من جملة الصادرات القومية للابل والضان ويقدر تعداد الثروة الحيوانية بالولاية نحو 15216083 فقط خمسة عشر مليون ومئتان وستة عشر الف وثلاثة وثمانون رأس بالتفاصيل الآتية:
2172214 ابل.

8330552 ضان (أغنام).

3908574 ماعز.

804743 ماشية(ابقار).

ثالثاً التجارة: تمثل التجارة أحد الحرف الرئيسية للسكان بولاية شمال كردفان حيث يقوم بعض المواطنين بممارسة تجارة المحاصيل الزراعية وتجارة الثروة الحيوانية وتجارة السلع والمواد الاستهلاكية. تتوفر في الولاية بعض الخامات مثل الرخام، الحجر الجيري، الرمال البيضاء وهناك بعض الدلائل علي وجود خامات معدنية كالحديد، الذهب، والنفط .

التقسيم الإداري (الهيكل التنفيذية.الاختصاصات.المجلس التشريعي.الموارد)

ولاية شمال كردفان بها أربع عشرة محلية واثنان وخمسون وحدة إدارية وعدد 2699 ألفي وستمئة تسع وتسعون لجنة شعبية

جدول رقم (4) المحليات والوحدات الادارية واللجان الشعبية بالولاية

المحلية	العاصمة	المساحة كم2	السكان	عدد الوحدات الإدارية	اللجان الشعبية
1- شيكان	الأبيض	8080	540898	5	283
2- أم روابة	أم روابة	14543	301880	4	466
3- النهود	النهود	10457	227608	3	279
4- غرب بارا	أم كريمة	7500	177949	4	195
5- غبيش	غبيش	6125	143619	3	153
6- جبره لشيخ	جبره	68650	231208	4	110
7- سودري	سودري	71000	271465	3	60

169	5	114833	9066	أبوزيد	8- أبوزيد
122	3	92151	7956	الخوي	9- الخوي
268	4	183257	11850	بارا	10- بارا
117	3	157838	4994	الرهـد	11-الرهـد
169	3	175000	4440	أم دم حاج أحمد	12- أم دم حاج أحمد
178	5	156286	13039	ود بنـدا	13- ود بنـدا
123	3	147000	7000	الأضـية	14- الأضـية
2692	52	2920992	244700		الجملة

المصدر: مكتب المعلومات بامانة الحكومة بولاية شمال كردفان

ويمكن توضيح الوحدات الإدارية بالولاية كالاتي:

- 1/ الوحدات التابعة لمحلية شيكان هي:
- 1/ أبوحراز ب/ كازقيل ج/ أم صميمة د/ البركة هـ/ ريفي الأبيض
- 2/ محلية أم روابة: 1/ عشانا ب/ شركيلا ج/ وسط أم روابة د/ شمال أم روابة.
- 3/ محلية الرهد أبودكنة: 1/ وسط الرهد ب/ شمال الرهد ج/ جنوب الرهد.
- 4/ محلية أم دم حاج أحمد: 1/ مزدلفة ب/ أم دم حاج أحمد ج/ ريفي أم دم حاج أحمد.
- 5/ محلية بارا: 1/ أم سيالا ب/ جريخ ج/ أم قرفة د/ ريفي بارا.
- 6/ محلية جبرة لشيخ: 1/ حمرة الوزب/ كجمر ج/ مندراية د/ جبرة.
- 7/ محية سودري 1/ حمرة لشيخ ب/ أم بادر ج/ سودري.
- 8/ محلية النهود: 1/ فوجا ب/ وسط النهود ج/ النهود.
- 9/ محلية غبيش: 1/ أبوراي ب/ ريفي غبيش ج/ غبيش.
- 10/ محلية الأضـية: 1/ المجرور ب/ ريفي الأضـية ج/ الأضـية.
- 11/ محلية ود بنـدة: 1/ صقع الجمل ب/ دردوق ج/ ارمل د/ الزرنخ د/ ود بنـدة.
- 12/ محلية أبوزيد: 1/ خماس ب/ ايـك ج/ أبوقلب د/ السعانة هـ/ أبوزيد.

13/ محلية محلية الخوي: /ا عيال بخيت ب/ الريفي ج/ الخوي.

14/ محلية غرب بارا: /ا المزروب ب/ حاج اللين ج/ دميرة د/ طيبة⁽⁷⁹⁾.

السلطة التنفيذية بالولاية:

تتكون السلطة التنفيذية للولاية من الوالي وثمانية وزراء للوزارات المحددة التي تشكل مجلس يسمى مجلس الوزراء يتم اختيار الوالي بالإنتخاب وتكون مدة عمله بالولاية خمس سنوات تبدأ من تاريخ توليه المنصب ويجوز ترشيحه للمرة الثانية ويخلو منصب الوالي في أي من الحالات الآتية:

1- إنتهاء مدة ولايته.

2- وفاته.

3- إصابته بعلة عقلية أو بدنية مقعدة بناءً على قرار يصدره مجلس الولاية التشريعي بأغلبية ثلاثة أرباع أعضاء المجلس.

4- سحب الثقة عنه بقرار من مجلس الولاية التشريعي بأغلبية ثلاثة أرباع أعضاء المجلس شريطة انقضاء إثني عشر شهراً من بداية ولايته.

5- تقديم استقالته للمجلس التشريعي بالولاية.

6- إذا تمت ادانته وفقاً لأحكام المادة 30 (د) من دستور ولاية شمال كردفان.

7- إذا خلا منصب الوالي بحجب الثقة يدعورئيس الجمهورية الناخبين بالولاية لإنتخابات مبكرة تجري خلال سنتين يوماً لاختيار والي ويقوم الوالي المنتخب بتكملة مدة ولاية الوالي السابقة من الولاية للوالي الذي حجب عنه الثقة.

8- إذا غاب الوالي أو خلا منصبه يتولي نائبه أعباء الولاية مؤقتاً لحين عودة الوالي أو إنتخاب والي جديد
(80)

إختصاصات الوالي:

(1) هو رئيس حكومة الولاية ويمثل إرادة مواطنيها.

(2) تمثيل الولاية وضمان حسن ادارتها.

(3) حفظ أمن الولاية وحماية سلامتها ومراعاة حقوق مواطنيها.

(4) رئاسة مجلس وزراء الولاية.

(79) المصدر: أمانة حكومة ولاية شمال كردفان.

(80) مرسوم ولاية شمال كردفان رقم 1 لسنة 2010م ص1-2

(5) ابتداء مشاريع التعديل لدستور الولاية وقوانينها والتوقيع عليها للنفاد.

(6) إصدار المراسيم الولائية والمراسيم المؤقتة.

(7) تعيين وزراء الولاية ومعمدي المحليات وشاغلي المناصب الدستورية الأخرى.

(8) دعوة المجلس التشريعي للإنعقاد.

(9) اختيار نائبه من بين وزراء الولاية.

(10) رئاسة لجنة أمن الولاية.

(11) تعيين شاغلي المناصب القيادية العليا للخدمة المدنية الولائية وفقاً للقانون.

(12) أي إختصاصات أخرى يحددها الدستور القومي الإنتقالي لسنة 2005م أودستور ولاية شمال كردفان الإنتقالي لسنة 2005م تعديل 2008م.

مجلس وزراء الولاية:

يشكل الوالي مجلساً لوزراء الولاية برئاسته ويكون معتمداً والمحليات مراقبين فيه ويمثل السلطة التنفيذية العليا في الولاية ويجيز قراراته بالتوافق أو الأغلبية البسيطة وتسود قراراته علي أي قرارات تنفيذية أخرى بالولاية دون المماس بسلطات الوالي.

من أهم أهداف السلطة التنفيذية بالولاية (مجلس وزراء الولاية).

(1) الارتقاء بالأداء التنفيذي لبلوغ مرتبة الإحسان والتميز.

(2) تحقيق الجودة في الأداء الإداري والفني.

(3) توظيف كافة إمكانات الولاية المادية والبشرية لخدمة أهداف الولاية.

(4) توفير وترقية الخدمات الأساسية والضرورية للمواطنين.

(5) السعي في تنمية واستغلال موارد الولاية.

(6) العمل علي ترشيد الاتفاقات العام في الأجهزة الولائية لتقليل الصرف وتوفير المال للخدمات والتنمية.

(7) العمل علي دعم وترقية الحكم المحلي.

(8) الارتقاء بالعلاقات الدستورية بين الولاية والمركز حفاظاً علي التوازن بين السلطات في المهام والمسؤوليات التنفيذية الخاصة بالولاية.

إختصاصات مجلس وزراء الولاية:

(1) التخطيط العام لسياسات الولاية وحسن ادائها.

(2) ابتداء مشاريع القوانين والمراسيم المؤقتة.

- (3) ابتداء مشروع الميزانية العامة للولاية وأي اتفاقيات أو تدابير تعرض علي مجلس الولاية التشريعي.
- (4) اجازة السياسات والخطط لأي وزارة أو قطاع وزاري.
- (5) تلقي التقارير حول الأداء الوزاري والتنفيذي للمراجعة واتخاذ القرار.
- (6) تلقي التقارير عن الأداء التنفيذي بالمحليات للمتابعة والتنسيق والقرار أو المحاسبة عن التقصير.
- (7) وضع اللوائح المنظمة لأعماله.
- (8) أي اختصاصات وسلطات اخري تخول له بموجب القانون.

وزارات ولاية شمال كردفان:

(1) وزارة المالية والاقتصاد.

(2) وزارة التربية والتعليم.

(3) وزارة الصحة.

(4) وزارة الزراعة والثروة الحيوانية.

(5) وزارة الشؤون الاجتماعية.

(6) وزارة التخطيط والتنمية العمرانية.

(7) وزارة الموارد المائية والطاقة.

(8) وزارة الثقافة والاعلام والسياحة.

يقوم الوالي بتعيين وزراء لهذه الوزارات الثمان ويكون الوزير مسؤول عن أعمال وزارته أمام الوالي ومجلس الوزراء والمجلس التشريعي الولائي ويجوز له اصدار القرارات الخاصة بوزارته ويجوز لمجلس الوزراء تعديلها أوإلغاءها كما يجوز للوالي تعليق قرار الوزير علي أن يعرض لمجلس الوزراء.

إختصاصات الوزارات:

إختصاصات وزارة المالية والاقتصاد:

تختص وزارة المالية والاقتصاد بالآتي:

- (1) الولاية علي المال العام ورسم السياسات المالية وفقاً للسياسات القومية.
- (2) الإشراف علي الأنفاق العام للولاية وترشيد الصرف وتوظيفه نحوالخدمات والتنمية.
- (3) إعداد مشروع الموزانة العامة للولاية.
- (4) تسيير حركة المال العام بالولاية والقيام بأعمال الخزانة.

- 5) دراسة وتحديد الأوعية الإيرادية بالولاية والعمل علي تطويرها وتحسين وسائل تحصيلها وإيجاد أوعية إيرادية جديدة والإشراف عليها وفرض الرسوم والضرائب المباشرة وغير المباشرة.
 - 6) الإشراف علي تنفيذ سياسة الولاية الخاصة بالقروض والسلفيات والمنح والتسهيلات الإئتمانية.
 - 7) إعداد خطط وبرامج التنمية الولائية وإيجاد التمويل اللازم لها.
 - 8) إعداد دراسات الجدوي الاقتصادية والفنية والمشروعات التنموية وجذب المؤسسات للاسهام في تمويل وتنفيذ المشروعات الولائية.
 - 9) الإشراف علي الاستثمار بالولاية والعمل علي تشجيعه وإستغلال كافة الفرص الاستثمارية وجذب المستثمرين والعمل علي قيام مفضية للاستثمار بالولاية.
 - 11) وضع خطة العمل المحاسبي بالولاية والإشراف علي تنفيذها وفق القوانين واللوائح المنظمة لذلك.
 - 12) مراجعة حسابات الوحدات المختلفة والمحليات والوحدات الإدارية وإعداد الحساب الختامي.
 - 13) الإشراف علي المراجعة الداخلية.
 - 14) الإشراف علي تجارة الحدود و سلع الصادر.
 - 15) العمل علي توفير وسائل النقل للوحدات الولائية والقيام بصيانة وتفتيش ومتابعة ترخيص المركبات العامة والخاصة بالولاية وتوفير قطع الغيار والوقود لها.
 - 16) تحديد وتوفير احتياجات الولاية من المواد البترولية ومشتقاتها بالتنسيق مع الأجهزة المختصة الاخرى.
 - 17) تحديد السياسات المالية بالتغذية المباشرة لتوفير المال اللازم لتمويل الخدمات الحكومية ومشاريع التنمية الولائية وتحديد مال الاحتياطي العام ومراقبة أوجه الصرف.
 - 18) إعداد وتقييم العمليات المتعلقة بعملية التحصيل والصرف.
 - 19) وضع الضوابط اللازمة لعمليات الشراء الحكومي وإجراء التعاقدات الخاصة به.
 - 20) الإشراف على عملية التخزين وتوفير ضمانات الأمن والسلامة للمخازن والإشراف علي عملية التخلص من الفأيض.
 - 21) الموافقة علي فتح الحسابات الحكومية بالبنوك.
 - 22) الإشراف علي الوحدات المالية بالوزارات والمصالح الحكومية.
- إختصاصات وزارة التربية والتعليم:**
- تختص وزارة التربية والتعليم في إطار سياسات الولاية بالآتي:

- 1) إعداد الخطط والبرامج لتنفيذ السياسات الولائية والقومية للتعليم العام والإشراف الإداري والفني علي العملية التربوية والتعليمية بالولاية.
- 2) الإشراف الفني والإداري علي امتحانات الشهادة بمرحلة الأساس ودراسة وتقييم نتائج الأمتحانات الاخرى لتقويم مستوي التحصيل بالولاية.
- 3) توفير مدخلات التعليم وتهيئة بيئة التعليم واجراء التعاقدات التي تعين على ذلك.
- 4) تنفيذ مناهج محو الأمية وتعليم الكبار واليافين والتعليم قبل المدرسي والتربية الخاصة ورعاية النواحي التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة وتنفيذ خطط وبرامج تطوير تلك المؤسسات.
- 5) التنسيق مع الأجهزة المختصة في الإشراف الفني علي التعليم الاهلي والخاص والاجنبي والترخيص للمنشآت التربوية والتعليمية الخاصة.
- 6) التنسيق مع الأجهزة المعنية بالتأهيل وتدريب الفاقد التربوي.
- 7) متابعة تنفيذ خطط وبرامج المناشط التربوية والاهتمام بالنشاط الطلابي بالولاية بما يحقق ترقية المجتمع والامتع الدراسي للطالب.
- 8) انشاء مرافق التعليم العام والتعليم قبل المدرسي ومحو الأمية وتعليم الكبار بالولاية.
- 9) إنفاذ الخطط والبرامج القومية لتطوير التعليم التقني تلبية للاحتياجات التنموية بالولاية بالتنسيق مع جهات ذات الصلة.
- 10) الإشراف علي التعليم الديني بالولاية وتعليم الرحل.
- 11) القيام بأعمال المعلومات والترجمة.
- 12) الإشراف علي المجالس التربوية ومجالس الآباء.

إختصاصات وزارة الشؤون الاجتماعية:

تختص وزارة الشؤون الاجتماعية في إطار سياسات الولاية بالآتي:

أولاً: في مجال الشؤون الاجتماعية

- 1) إعداد برامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية ومشروعات تأهيل المرأة الريفية وتطوير قدراتها ورعاية الاسر الفقيرة وحماية الطفولة.
- 2) إعداد الدراسات والبحوث الميدانية والبحوث للظواهر السالبة والمشاكل الاجتماعية.
- 3) دراسة ومعالجة المشاكل الناتجة عن النزوح والهجرة واقامة المعسكرات ودور الايواء للمتشردين والعجزة.

- 4) الإشراف علي مراكز و وحدات رعاية وتأهيل المعاقين جسدياً والمتخلفين عقلياً بالولاية والعمل علي حل المشكلات التي تحول دون الاستفادة من قدرتها في المشاريع الولائية.
- 5) انشاء وتطوير المؤسسات والمراكز الاجتماعية بالولاية والإشراف عليها.
- 6) تشجيع وتسهيل وترشيد ومتابعة العمل الطوعي والشعبي والمنظمات الاهلية العاملة في مجال تنمية وتطوير المجتمعات بالولاية والعمل علي تنمية العلاقات الإنسانية بما يحقق أهداف التكافل الاجتماعي.
- 7) الإشراف علي رعاية الاحداث والإصلاحيات ودور الإصلاح ودراسة حالاتها وتقديم البرامج التأهيلية لهم.
- 8) القيام بأعمال المعلومات والترجمة.
- 9/ العمل على تخفيف حدة الفقر.
- 10/ الإشراف على التأمين الصحي.
- 11/ الإشراف على مشروع الخريج المنتج.

ثانياً: في مجال الشؤون الدينية

- 1) رعاية الشؤون الدينية وتنظيم نشاط مؤسساتها الخدمية لتحقيق مقاصد الدين في العبادة والمعاملة.
- 2) إعداد وتنفيذ برامج الدعوة والارشاد والتوعية وبرامج تدريب أئمة المساجد.
- 3) العناية بالمساجد والخلأوي ومراكز حفظ القرآن وإحياء السنة ونشر الفقه الديني.
- 4) رعاية دور الديانات الأخرى وتقديم العون لها بما يمكن أهلها من أداء شعائرها ويحفظ كريم معتقداتهم ويساعد في نشر القيم الفاضلة التي تحفظ كيان المجتمع.
- (المشاركة في أداء شؤون الحج والعمرة لمواطني الولاية بالتنسيق مع لجنة الحج المركزية والجهات الإتحادية الأخرى.

في مجال الثقافة:

- 1) الإشراف علي المراكز والمواقع التراثية والمكتبات والمتاحف وغيرها من المواقع التاريخية وحفظ الوثائق الولائية والسجلات والآثار القديمة والنصب التذكارية بالولاية والاهتمام بدور النشر بالولاية.
- 2) رعاية المبدعين في مجال الفن والثقافة الولائية وتشجيع الفنون الابداعية.
- 3) الاهتمام بدور النشر الولائية للثقافة الوطنية والمحلية وتطويرها وترقية التراث الثقافي المحلي.

- 4) الاهتمام بدور الفنون وتطويرها ورعايتها باشكالها المختلفة.
- 5) رعاية ثقافة الطفل بالولاية وربطها بالقيم الدينية والاخلاقية.
- 6) مكافحة الثقافات السالبة الوافدة عبر الفضائيات والعمل علي حجبها

في مجال الاعلام:

- 1) إعلام المواطنين داخل الولاية وخارجها بمختلف القضايا القومية والولائية وكافة الاحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية محلياً واقليمياً ودولياً .
- 2) توظيف الاعلام والنشر داخل الولاية لبناء الوحدة الوطنية وترسيخ الهوية والانتماء وتعميق القيم الفاضلة التي تحفظ كيان المجتمع.
- 3) تحديث وتطوير وسائل الاعلام الولائي لمتابعة جهات الراي وقياسه وتوسيع دائرة المستفيدين منه للقضايا الولائية والقومية استنهاضاً لهمة المواطن وخدمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

في مجال السياحة:

- 1) تنفيذ سياسة الولاية والخطط والبرامج المجازة لتطوير السياحة بالولاية.
- 2) منح تراخيص للأجهزة العاملة في مجال السياحة وفق المعايير والمواصفات الفنية المجازة من السلطات الولائية والقومية.
- 3) تطوير آليات السياحة الولائية بما يتوافق مع قيم وأخلاقيات المجتمع.
- 4) مراقبة تنفيذ المؤسسات والوكالات والهيئات العامة والخاصة العاملة في مجال السياحة الولائية وأستيفاء المواصفات الفنية والضوابط والمعايير اللازمة لقيامها وممارسة نشاطها.
- 5) ترقية المواسم السياحية لجذب السواح من الداخل والخارج.

إختصاصات وزارة الزراعة والثروة الحيوانية:

تختص وزارة الثروة الحيوانية بالآتي:

- 1) جمع المعلومات والبيانات والاحصاءات عن المشاريع الزراعية وحصر المساحات بها وحصر المشاريع العاملة والمتوقفة التي تمت تصفيتها.
- 2) التخطيط والتنسيق مع جهات الاختصاص وعمل الدراسات الفنية للاستفادة من الموارد المائية في عمليات الزراعة والبستنة.
- 3) الإشراف علي دراسات الجدوى الاقتصادية وإيجاد الدراسات للمشاريع الكبيرة بالاشراك مع جهات الاختصاص.

- 4) المشاركة في فرق العمل الاجنبية والقومية في وضع وخطط وبرامج المشاريع الزراعية الجديدة.
- 5) العمل علي توفير الآليات ومدخلات الأنتاج بالتعاون والتنسيق مع جهات الاختصاص
- 6) تطوير وتقويم أنشطة التشغيل والصيانة لوحدات الري بالمشاريع.
- 7) القيام بأعمال المعلومات والترجمة.

في مجال الارشاد الزراعي:

- 1) المشاركة في وضع ميزانية التنمية ومراقبة تنفيذها.
- 2) وضع وتنفيذ خطط التدريب في مجال الارشاد الزراعي.
- 3) الإشراف علي تنفيذ برامج التوعية الزراعية.
- 4) العمل علي تطوير الزراعة عن طريق نقل المعرفة بالأساليب الزراعية الحديثة إلى جمهور المزارعين وتدريبهم عليها.
- 5) تشجيع الشباب في الريف علي تنمية معلوماتهم ومعارفهم الزراعية.
- 6) وضع برامج إعلامية للإرشاد الزراعي وتنفيذها بكافة وسائل الاعلام وذلك بالتعاون مع الجهات المختصة.
- 7) متابعة خطط مشروعات العون الاجنبي.

ثالثاً: في مجال البساتين:

- 1) تشجيع زراعة المحاصيل والتوسع فيها فُقياً ورأسياً لتحقيق الأمن الغذائي والتصدير
- 2) توفير البذور وكافة مستلزمات المشاتل والعمل البستاني.
- 3) إنتاج الشتول من الأصناف عالية الجودة وتوفيرها للمزارعين.
- 4) انشاء ورعاية الحدائق العامة بالتعاون مع جهات ذات الصلة.
- 5) توطين المحاصيل التي تناسب مناخ الولاية وصلاحية أراضيها.

رابعاً: في مجال وقاية النباتات:

- 1) مكافحة آفات المحاصيل الحقلية والبستانية.
- 2) أعمال الحجر الزراعي ومراقبة البذور والشتول لمنع إنتشار الأمراض والأفات.
- 3) الإشراف علي بيع واستخدام المبيدات الحشرية ومنع سوء استخدامها.
- 4) متابعة ورصد الآفات الزراعية لإبادتها في طورها الأول بالتعاون مع الأجهزة الإتحادية.
- 5) المشاركة في حملات مكافحة القومية.

خامساً: في مجال الثروة الحيوانية:

- 1) الإهتمام بصحة الحيوان من وقاية وعلاج وذلك بتوفير الأمصال والادوية والمستشفيات البيطرية.
- 2) مكافحة الأوبئة بالتطعيم الموسمي ومنع دخول الحيوانات المشتبه فيها للولاية.
- 3) متابعة ظهور الأوبئة وأماكنها وإعداد الحملات لمكافحتها بالتشاور والتنسيق مع السلطة الإتحادية ومراكز البحث العلمي.
- 4) المشاركة في تنفيذ مشروع إدخال الحيوان في الدورة الزراعية ووضع الأسس واللوائح المنظمة لذلك.
- 5) توفير وسائل وأدوات ومدخلات التلقيح الصناعي لتحسين السلالات.
- 6) توفير السلالات الجيدة من الكتاكيت بالتعاون مع الجهات المختصة.
- 7) الإشراف علي تصنيع الاعلاف بأنواعها ورقابتها في ضوء الموصفات الفنية المعتمده.
- 8) الإشراف علي توفير الاعلاف الجيدة للمنتجين بالتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية.
- 9) الإشراف علي مزارع الاسماك فنياً .
- 10) إقامة مزارع اسماك نموذجية.
- 11) متابعة تنفيذ القوانين واللوائح المنظمة لتربية وصيد الاسماك.
- 12) تقديم المشورة الفنية لمنتجي وصائدي الاسماك.

سادساً: في مجال المراعي والعلف:

- 1) الإهتمام بالموارد الطبيعية ومحاربة الزحف الصحراوي بالتنسيق والتعاون مع جهات ذات الصلة.
- 2) إعداد وتنفيذ المشروعات والبرامج التي تهدف إلى تطوير وتحسين المراعي المروية والطبيعية.
- 3) صيانة المراعي الطبيعية للمحافظة علي الغطاء النباتي وإقامة شبكات خطوط النار.
- 4) استزراع المراعي الطبيعية وتحسين نوعية النباتات فيها.
- 5) التوسع في زراعة الاعلاف المروية لتحسين نوعيتها بادخال عينات محسنة ذات قيمة غذائية وإنتاجية عالية.
- 6) تشجيع الاستفادة من المخلفات الزراعية في تغذية الحيوان وتصنيع الأعلاف المركزة بالتعاون مع مراكز البحث وترشيد طرق تخزين وحفظ الأعلاف.
- 7) تشجيع قيام مزارع لتوفير الألبان واللحوم.

سابعاً: في مجال الغابات:

- (1) تنفيذ متابعة تنفيذ القوانين واللوائح التي تحمي الغابات.
- (2) العمل علي وقاية الغابات من الآفات والكوارث والقطع الجائر.
- (3) الإشراف علي تنفيذ برامج التوعية الغابية.
- (4) العمل علي توسيع المساحات المزروعة بالأشجار الغابية.
- (5) العمل علي إدخال نوعيات محسنة من الاشجار بالتعاون مع مراكز البحوث.
- (6) انشاء المشاتل لتوفير العينات الجيدة من الشتول للمواطنين.
- (7) تشجيع المزارعين والمواطنين علي زراعة الاشجار بمزارعهم ومنازلهم.
- (8) توعية المواطنين بأهمية الغطاء النباتي ودورهم في الحفاظ عليه.

اختصاصات وزارة الصحة:

تختص وزارة الصحة في إطار سياسات الولاية بالآتي:

- (1) إعداد خطط وبرامج الخدمات الصحية ومشروعات التنمية الصحية في الولاية وفق السياسات القومية الإتحادية.
- (2) انشاء المستشفيات والوحدات العلاجية الأخرى والمعامل الطبية والإشراف عليها.
- (3) إعداد وتنفيذ برامج ومشروعات الرعاية الصحية الأولية وصحة الأمومة والطفولة ونشر ثقافة الوعي الصحي بين المواطنين.
- (4) إعداد الخطط والبرامج لتنفيذ السياسات القومية للحد من الأمراض الوبائية والمستوطنة والعمل علي الحد من انتشارها.
- (5) الإشراف علي تطبيق القوانين واللوائح الصحية المتعلقة بحماية صحة البيئة ورقابة الاطمة.
- (6) رصد وإعداد الاحصاءات الصحية والحيوية وأحصاءات المواليد والوفيات واستخراج المستندات الخاصة بها.
- (7) الإشراف على الأمداد الدوائى والأمصال والمعدات والأجهزة الطبية للوحدات العلاجية بالولاية.
- (8) الإشراف علي شؤون الأطباء والفنيين والكوادر الطبية المساعدة وإعداد البرامج لتدريبهم وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم.
- (9) إصدار التراخيص لانشاء المستشفيات والوحدات العلاجية والصيدليات والعيادات الخاصة وفق السياسة القومية والإشراف والرقابة علي الأراضي.

10) القيام بأعمال المعلومات والترجمة.

إختصاصات وزارة التخطيط والتنمية العمرانية:

تختص وزاره التخطيط والتنمية العمرانية في اطار سياسات الولاية بالآتي:

أولاً : في مجال التخطيط والتنمية العمرانية.

1) وضع وتنفيذ ومراجعة الخطط الاسكانية بالتعاون مع المصالح ذات الصلة.

2) العمل علي معالجة السكن غير المخطط حول المدن وفي المدن الكبيرة على أسس علمية مدروسة بالتعاون مع جهات أخرى تساعد على ذلك.

3) الإشراف على تنفيذ المسوحات الخاصة بتخطيط القرى.

4) إجراء المسوحات والدراسات والبحوث اللازمة للتحكم في نمو المدن والتنمية الحضرية.

5) وضع سياسات الولاية في مجال الطرق والجسور الداخلية.

6) الإشراف الإداري والفني علي جميع الأراضي داخل الولاية.

7) إجراء التسويات المختلفة في حالة نزع ملكية الأراضي غير الحكومية للصالح العام وتسجيلها باسم الحكومة وتحديد أوجه استعمالاتها وذلك بما يتماشى مع قانون وسياسات الدولة العليا ومصصلحة البلاد.

8) إصدار العقودات للمستحقين ومنع بيع وتأجير الأراضي وتحصيل الرسوم المستحقة وفق النظم القانونية.

9) توفير المعلومات اللازمة عند تخصيص الأراضي المختلفة.

10) تحديد الافضلية للأراضي وتحديد طرق تملكها.

11) تنفيذ أعمال الطرق وخطوط الكهرباء والهاتف وشبكات مياه للشرب مع بقية الجهات المختصة.

12) تحديد وإعداد خراط المحاجز والمناجم الخرسانية.

13) القيام بأعمال قسمة الافراز للاراضى السكنية والزراعية.

14) توفير المشورة الفنية لمشروعات الاسكان الشعبى والجماعى وذلك بتصميم النماذج الولائية والوحدات السكنية المختلفة علي أسس علمية.

15) القيام بالبحوث الاقتصادية والاجتماعية في مجال الاسكان بما يتماشى مع التطور الحديث والازدياد السكانى.

16) القيام بتصميم وتنفيذ وصيانة مبانى الحكومة في الولاية.

17) إستخدام وتطوير مواد البناء المحلية.

18) وضع الخطط والبرامج لتشبيد المجاري وصيانتها.

19) إصدار تصاريح المباني والإشراف الفني عليها عند عملية التنفيذ.

20) إصدار القوانين المنظمة للمباني داخل الولاية.

21) القيام بأعمال المعلومات والترجمة.

ثانياً: في مجال الطرق والجسور:

1) تنفيذ برامج الطرق والجسور والمجاري والصرف الصحي على مستوى الولاية والمساهمة في عملية إصاح البيئة مع الجهات المختصة

2) تشبيد وصيانة الطرق التي تربط بين المدن ومناطق الأنتاج داخل الولاية

اختصاصات وزارة الموارد المائية والطاقة:

(أ) في مجال الموارد المائية:

1) وضع السياسات العامة للموارد المائية بالولاية بالانساق مع السياسات والقوانين القومية

2) وضع الخطط والبرامج لاستغلال موارد المياه إنتاجاً وتخزيناً واستهلاكاً .

3) إجراء البحوث والدراسات للموارد المائية التي من شأنها أن تودي إلى الإستغلال الأمثل وزيادة الموارد.

4) إعداد مقترحات القوانين والتشريعات التي تحكم وتنظم العمل في الموارد المائية والطاقة للسلطات المختصة.

5) تهيئة البيئة الاستثمارية وتشجيع المستثمرين في مجال صناعة المياه وعمل مقترح القوانين والتشريعات المرنة والجاذبة لذلك.

6) القيام بكافة أوجه التنسيق والمتابعة وتوقيع الاتفاقات مع الجهات الولائية والقومية الأخرى ذات الصلة في مجالات الموارد المائية والطاقة.

7) الاهتمام بالتوازن البيئي وإصاح البيئة والموارد الطبيعية الأخرى على مستوى الريف والحضر.

8) الاهتمام بمواصفات الجودة والمعايير والمقاييس العالمية والقومية في صناعة ونتاج مياه الشرب للمستهلكين.

9) القيام بالأعمال الهندسية والفنية المتعلقة بصيانة وتأهيل موارد المياه وتنفيذ المشروعات الجديدة بالتنسيق مع جهات الاختصاص.

10) إقتراح تكلفة إنتاج وأسعار خدمات المياه.

11) وضع مقترح الهيكل التنظيمي والوظيفي الذي يحكم إدارات وأقسام الوزارة بشقيها المياه والطاقة.

12) الاهتمام بتدريب وتأهيل ورفع قدرات العاملين بالوزارة.

(ب) الطاقة:

- 1) الإشراف والتنسيق على الطاقة الكهربائية من الشبكة القومية.
- 2) الإشراف والتنسيق على توليد الطاقة الكهربائية في المحطات الولائية مع الهيئة الاتحادية.
- 3) الإشراف على محطات توليد الطاقة الكهربائية الريفية.
- 4) الإشراف على مشروع الطاقة البديلة (الطاقة الشمسية, الرياح, وغازات التخمير).
- 5) الإشراف على جميع مشروعات البنى التحتية للطاقة من نقل وتوزيع وتركيب وصيانة وتأهيل.
- 6) الاهتمام بأبحاث الطاقة ولا سيما الطاقات البديلة.
- 7) تشجيع الاستثمار في مجال الطاقة.
- 8) الاهتمام بالتوازن البيئي في مجال مشروعات الطاقة ورفع معدلات الوعي بين المواطنين لترشيد الاستهلاك.

9) الاهتمام بتدريب القوى العاملة ورفع القدرات في مجالات الطاقة (التشغيل والصيانة).

10) أي إختصاصات أخرى تضاف إلى مهام هذه الوزارة بموافقة الوالي أو مجلس الوزراء.

أختصاصات الأمانة العامة لحكومة الولاية:

تختص الأمانة العامة لحكومة الولاية بالآتي:

أولاً: في مجال القرارات والتوجيهات:

- 1) رصد القرارات والتكليفات التي يصدرها الوالي ومتابعة تنفيذها.
- 2) إعداد القرارات والتكليفات التي يصدرها مجلس الوزراء لإستخلاصها من الوقائع.
- 3) متابعة صياغة وطباعة وتوزيع وحفظ القرارات التي يصدرها الوالي.
- 4) ترتيب وتبويب والتأكد من سلامة القرارات شكلاً وموضوعاً .

ثانياً: في مجال المتابعة والتنفيذ:

- 1) متابعة تنفيذ قرارات وتكليفات مجلس وزراء الولاية.
- 2) التنسيق بين الأمانة العامة والمجلس التشريعي.
- 3) الاتصال المستمر بجميع وزارات ومحليات الولاية للتأكد من تنفيذ قرارات وتكليفات الوالي ومجلس وزراء الولاية.
- 4) متابعة مشروعات القوانين والمواضيع المدرجة بالمجلس التشريعي.

ثالثاً: في مجال المعلومات:

- 1) جمع البيانات والمعلومات المختلفة حول أنشطة الولاية والمحليات والمشاريع الولائية الهامة
- 2) تأمين المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها وحفظها.
- 3) التنسيق مع الأجهزة والمنظمات والهيئات الولائية والقومية في مجال المعلومات للاستفادة منها في توفير المعلومة.
- 4) تطوير نظم المعلومات وحفظ واسترجاع وعرض البيانات والمعلومات وتحديث وسائل تبادل المعلومات بصورة تتماشى مع التقنية الحديثة.
- 5) العمل على ربط رئاسة الولاية بشبكة حديثة بالمعلومات تربط كل وحدات الولاية.
- 6) العمل على انشاء مكتبة الكترونية والعمل على تطوير محتوياتها بصورة تخدم الأهداف العامة للولاية.
- 7) التنسيق مع مراكز البحوث والدراسات لإعداد الدراسات والبحوث التي تساهم في وضع السياسات والخطط والبرامج لاتخاذ القرار.
- 8) الإشراف الفني على وحدات المعلومات بالوزارات والمحليات ووحدات الولاية الأخرى.

رابعاً: في مجال السكرتارية:

- 1) جمع المعلومات عن الموضوعات المراد عرضها على مجلس وزراء الولاية.
- 2) إعداد جدول الأعمال وعرضه على الأمين العام وبعد موافقته تتم الطباعة وإرسال جدول الأعمال وصورة المواضيع المدرجة به للسادة أعضاء مجلس الوزراء قبل موعد انعقاد الجلسة.
- 3) تدوين وقائع الجلسات بصورتها النهائية.
- 4) رصد القرارات والتكليفات.

خامساً: في مجال المراسم والعلاقات العامة:

- 1) الإشراف على المراسم والعلاقات العامة.
- 2) الإشراف على الاعلام بأمانة الحكومة.
- 3) القيام بأعمال الترجمة.

المراجعة العامة:

يقصد بالمراجعة الفحص المستقل المحايد، وإبداء رأي مهني في القوائم المالية وفقاً للقوانين واللوائح والمعايير الدولية والسودانية المعتمدة وتشمل تلك القوائم المركز المالي، وقائمة الدخل والتدفقات النقدية والتغيير في حقوق الملكية وأي بيانات مالية أو مهنية ذات الصلة.

يعتبر ديوان المراجعة القومي جهاز رقابي مستقل يتولى مباشرة الاختصاصات والسلطات وممارستها وفقاً لأحكام القانون (قانون المراجعة القومي) ويكون على رأسه المراجع العام الذي يتولى الإشراف الفني والإداري والمالي ويرعى حسن سير الأداء فيه.

يتكون الهيكل التنظيمي لديوان المراجع على المستوى القومي من الآتي:

1/ المراجع العام.

2/ نواب المراجع العام (عدد من النواب).

3/ قطاعات وإدارات وشعب.

4/ أجهزة المراجعة بالولايات.

ديوان المراجع العام: النشأة والتطور

نشأة مصلحة المراجعة كمكتب تابع للسكرتير الإداري والمالي في العام 1920م. -1933م. تم صدور أول قانون للمراجعة بموجبه انشاء مصلحة منفصلة للمراجعة ويرأسها المراجع العام في العام 1970م صدر قانون المراجع العام ألغى قانون المراجعة للعام 1933م وحدد واجبات وسلطات واختصاصات الديوان وقد كانت هذه السلطات والاختصاصات مواكبة للتطور الإداري والاقتصادي للدولة آنذاك.

في عام 1986م صدر قانون ألغى بموجبه قانون ديوان المراجع للعام 1970م ووقد تم تعديل بعض أحكامه في عامي 1990م-1991م. وقد جاء كذلك موكباً للتطور ومتضمناً إختصاص مراجعة الأداء. المادة 129 من دستور جمهورية السودان للعام 1998م. نصت على تكوين ديوان مستقل يرأسه المراجع العام وأعضاء هيئة قيادة يعينهم رئيس الجمهورية.

في العام 1999م. صدر قانون المراجعة العامة وقد أشار إلى انشاء هيئة قيادة للديوان تتكون من خمسة أعضاء يرأس هذه الهيئة المراجع العام (وأربعة أعضاء) يعينهم رئيس الجمهورية بموافقة المجلس الوطني. دستور السودان الانتقالي للعام 2005م. أشار إلى ديوان المراجعة القومي واستقلالته واختصاصاته وسلطاته وبناءً عليه صدر قانون ديوان المراجعة القومي لسنة 2007م. وقد حدد واجبات واختصاصات وسلطات المراجعة القومي ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

واجبات واختصاصات الديوان:

1/ وضع معايير المراجعة في كل أنحاء السودان والرقابة على الأداء المالي للحكومة بما في ذلك تحصيل الإيرادات وانفاق المصروفات وفقاً للموازنات المعتمدة من المجلس الوطني والمجالس التشريعية الولائية.

2/ مراجعة حسابات الأجهزة الخاضعة للمراجعة.

3/ التأكد من وجود نظم رقابية مالية داخلية وتحديد مدى فعاليتها واتساقها وتحديد نقاط الضعف ومدى تطبيق تلك الجهات لها.

4/ مراجعة أي حساب أو عمل يعهد مراجعته إليه رئيس الجمهورية أو مجلس الوزراء أو حكومات الولايات.

5/ القيام بفحص الأنظمة بغرض توفير التقويم الموضوعي البناء للمدى الذي تدار فيه الموارد البشرية بإتقان وكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف.

6/ تقييم الأداء المالي الكلي للأجهزة الخاضعة للمراجعة.

7/ إعداد تقرير تفصيلي يتضمن نتائج المراجعة أو الرسالة التي قام بمراجعتها ومتابعة الرد عليها

8/ إعداد تقرير سنوي عن الحسابات الختامية للأجهزة الخاضعة للمراجعة ورفع له لرئيس الجمهورية والمجلس الوطني والمجالس التشريعية بالولايات خلال مدة لا تتجاوز تسعة أشهر من نهاية السنة المالية.

9/ متابعة تقديم حسابات الأجهزة الخاضعة للمراجعة أو تلك التي يكلف بمراجعتها في الموعد المحدد قانونياً وإخطار رئيس الجمهورية والمجلس الوطني بأي تأخير في تقديم تلك الحسابات.

10/ إجراء أي مراجعة سابقة أو مستمرة أو لاحقة أو مراجعة أداء شاملة أو الرقابة البيئية بغرض أحكام الرقابة المالية وسد الثغرات في النظام المالي.

11/ الإشتراك والتنسيق مع الجهات المختصة في تطوير مهنة المراجعة.

12/ تمثيل السودان في أي هيئة للرقابة المالية تنشأ بموجب أي اتفاقية متعلقة بأي مشروع للاستثمار المشترك.

13/ تمثيل السودان في هيئات الرقابة المالية للمنظمات الدولية أو الإقليمية.

14/ فحص العقود واتفاقيات القروض والمنح بغرض التأكد من مطابقتها للقوانين واللوائح ومتابعة التنفيذ.

سلطات الديوان:

يقوم ديوان المراجعة القومي بممارسة السلطات التي تمكنه من المراجعة والتحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والنظم المالية والإدارية والمحاسبية بما يحقق الأهداف الموضوعية باقتصاد وكفاءة وفعالية.

تتمثل هذه السلطات في الآتي:

- 1/ طلب أي مستند أو دفتر أو سجل أو عقد أو مكاتبة ذات طابع عادي أو سرى يرى إنها لازمة لأغراض المراجعة.
- 2/ الدخول في أي وقت باخطار مسبق لرئيس الوحدة أو بدون إخطار وفي أي مكان مخزن أو مستودع يتبع لأي من الأجهزة الخاضعة للمراجعة.
- 3/ فحص أي من اللوائح أو النظم المالية والحسابية الخاصة بالأجهزة الخاضعة للمراجعة واقتراح ما يلزم من تعديل أو إلغاء أي منها.
- 4/ استدعاء أو الاتصال المباشرة بأي من الأجهزة الخاضعة للمراجعة وأي من العاملين فيها لأغراض المراجعة.
- 5/ معاينة أي أعمال أو فحص أي مستندات أو دفاتر مالية أو سجلات أو أي إجراء يكون ضرورياً لإستكمال المراجعة وفقاً للأسس المهنية التي تحددها اللوائح.
- 6/ الحصول على أي مستند أو وثيقة لأغراض المراجعة من أي شخص أوجهه يتعامل معها من الأجهزة الخاضعة للمراجعة.
- 7/ توجيه اعتراض لرئيس أي من الأجهزة الخاضعة للمراجعة أي بند أو جزء من أي بند من مصروفات أو أي حسابات، ويأمر باتفاق ذلك الهدف من أي اسراف في الصرف أو تجاوز للاعتمادات المصدقة في الموازنة وأنه غير مطابق للقوانين واللوائح والنظم المالية، وفي حالة عدم التنفيذ بذلك يتم رفع الأمر للجهة المختصة لتقديم الشخص المسؤول للمساءلة القانونية.
- 8/ يطلب من رئيس الوحدة الخاضعة للمراجعة استرداد أي مبالغ من أي شخص مسؤول أو مؤتمن على أموال أي من أجهزة الدولة الخاضعة للمراجعة أن يرد شخصياً أي مبالغ يكون صرفها عمداً أو خطأً أو اهمالاً بسبب المبالغة أو الإسراف أو التبذير أو تجاوز الاعتمادات المصدقة في حالة عدم رد تلك المبالغ لأي سبب أو عدم ردها يقدم الديوان تقريراً إلى رئيس الوحدة المعنى لإتخاذ الإجراءات القانونية في مواجهة ذلك الشخص لإخطار وكيل النيابة المختص بذلك.
- 9/ إصدار أمر لرئيس الوحدة الخاضعة للمراجعة التي يعمل فيها الشخص المنسوب إليه أي مخالفة مالية أو إدارية أو فنية بايقاف ذلك الشخص عن العمل اذا كان وجوده يسبب ضرراً أو يؤثر على أعمال المراجعة.
- 10/ تكوين اللجان الفنية اللازمة بغرض اجراء التقييم والتقصي وإعداد الدراسات اللازمة لأغراض المراجعة.

يقوم الديوان في أي وقت بإخطار أي من الأجهزة الخاضعة للمراجعة بصورة لأي تصرف أو إجراء مالي أو إداري مخالف للنظم واللوائح إتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة واعطاء صوره من الاخطار للوزير المختص ووكيل النيابة المختص فاذا لم تقم تلك الجهة بالالتزام والتصحيح خلال شهر من ذلك الاخطار تقوم النيابة بناءً على الصورة المرسله إليها باتخاذ الإجراءات القانونية وفقاً لأحكام القانون.

واجبات الأجهزة الخاضعة للمراجعة تجاه الديوان:

- 1/ قفل حساباتها ورفع الحسابات الختامية والقوائم المالية للديوان خلال مدة لا تتجاوز ستة أشهر من نهاية السنة المالية.
- 2/ تأمين كل ما يؤدي إلى أنجاز المراجعة لعملها بكفاءة ويسر دون اعتراض أو تعويق.
- 3/ إرسال نسخ من العقود للمراجع وتشمّل تلك العقود عقود تأسيس الشركات التي تملك الأجهزة الخاضعة للمراجعة أسهم في راسمالها واتفاقيات القروض المحلية والأجنبية التي تحصل عليها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ التوقيع عليها وذلك بغرض فحصها والتأكد من مطابقتها للقوانين واللوائح ومتابعة التنفيذ وإبداء الملاحظات في هذا الشأن لإتخاذ الإجراء اللازم وفق تلك الملاحظات.
- 4/ أن تقوم الأجهزة الخاضعة للمراجعة بإخطار الديوان بأي من الاستثمارات التي تدخل فيها.
- 5/ تبليغ الديوان عن أي من جرائم المال العام وأي مخالفة مالية أو تزوير في الحسابات عند اكتشاف أي منها مما يترتب عليه ضرر مالي أو اقتصادي. وأن يقوم رئيس الوحدة بإتخاذ الإجراءات القانونية على ضوء نتيجة المراجعة.
- 6/ الرد على كافة التقارير والمكاتبات وتنفيذ التوجيهات اللازمة التي يصدرها الديوان خلال الفترة المحددة.

القوى العاملة بالولاية وتوزيعها:

1/ عدد المراجعين العاملين بالولاية اثنان وعشرون مراجعاً بدرجات مختلفه يتم توزيعهم في شكل مجموعات صغيره تغطي وحدات الحكم الولائي والمحلي والمجالس وبعض الشركات على رأس كل مجموعه مشرف في الدرجة الثالثة أو الرابعة على الأقل تناقش التقارير الصادرة منهم مع مدير جهاز المراجعة القومي بالولاية والمشرفين ورؤساء الوحدات وترسل لرئاسة الديوان القومي لتكملة إجراءات إصدار التقرير المعنى المحايد.

2/ يبلغ عدد المراجعين بمحلية شيكان (4) مراجع ويمكن القول أن هذا العدد من المراجعين غير كافٍ لتغطية العمل بالمحلية.

معوقات عمل المراجعة بالمحليات تتلخص في:

- أ/ بيئة العمل غير مساعده.
- ب/ ضعف الكوادر العاملة بالمحليات وضعف تدريبهم مما يزيد في نطاق عمل المراجعة القومية والكوادر هي المحاسبين والمراجعين الداخليين والماليين.
- ج/ عدم التزام العاملين ببعض المحليات بالقوانين واللوائح والنظم المالية خاصة فيما يتعلق بالتعامل بالنماذج المالية وأسس وإجراءات التحصيل والتوريد.
- د/ قلة عدد المراجعين بالولاية.

الأجهزة العدلية بالولاية: (الجهاز القضائي، الإدارة القانونية).

السلطة القضائية:

يرجع تاريخ انشاء السلطة القضائية بالولاية للعام 1984 حيث كانت تمثل الجهاز القضائي لولاية كردفان الكبرى (شمال وجنوب وغرب). وكانت عاصمته مدينة الأبيض وفي العام 1994 قسمت ولاية كردفان الكبرى إلى ثلاثة ولايات هي: (ولاية شمال كردفان، ولاية جنوب كردفان، ولاية غرب كردفان). وفقا لهذا قامت السلطة القضائية القومية بانشاء ثلاثة أجهزة قضائية لهذه الولايات لتقريب الظل الإداري للمواطنين.

استمر الحال هكذا حتى العام 2005 عندما تم تذويب ولاية غرب كردفان حيث تمت إضافة محلياتها التي تقع في الجزء الجنوبي إلى ولاية جنوب كردفان وتم إضافة المحليات التي تقع في الجزء الشمالي إلى ولاية شمال كردفان بناءً على هذا الدمج قامت السلطة القضائية بنفس هذا الإجراء بخصوص الجهاز القضائي لولاية غرب كردفان حيث ضمت كل المحاكم التي تقع في الجزء الجنوبي إلى رئاسة الجهاز القضائي بولاية جنوب كردفان وعاصمته مدينة كادقلي وضمت المحاكم التي تقع في الجزء الشمالي إلى رئاسة الجهاز القضائي بولاية شمال كردفان وعاصمته مدينة الأبيض.

منذ ذلك الوقت بدأ الجهاز القضائي بولاية شمال كردفان في التوسع بانشاء المحاكم المختلفة (محكمة عليا، محكمة استئناف، محاكم عامة، محاكم قاضي مقيم، محاكم جنائيات، محاكم إدارة اهلية، مكاتب تسجيلات الأراضي).

يمكن التعرف على هيكل الجهاز القضائي بولاية شمال كردفان على النحو الآتي:
الجهاز القضائي بالولاية لديه رئيس ومكتب تنفيذي وإدارة الجهاز القضائي ومكتب حسابات ومكتب المسجل العام كما توجد به عدد من المحاكم موزعة على محليات الولاية على النحو التالي:

(81) المصدر: مكتب ديوان المراجع القومي بولاية شمال كردفان.

المحكمة العليا ومحكمة الاستئناف وعدد من المحاكم العامة ومحاكم القاضي المقيم بمحلية شيكان (مدينة الأبيض). ومحكمة القاضي المقيم كازقيل ومحكمة جنايات الأبيض شرق ومحكمة جنايات الأبيض غرب ومحكمة جنايات الأبيض جنوب ومكتب تسجيلات أراضي الأبيض.

توجد محاكم عامة في كل من محلية أم روابة النهود الرهد، بارا، سودري، غبيش، أبوزيد. محلية الخوي بها محكمتا قاضي مقيم بالخوي، والأخرى بعيال بخيت كما توجد محاكم قاضي مقيم في كل من المناطق الآتية: (الأضية، ودبندا، صقع الجمل، فوجا، أم كريدم، المزروب، جبرة لشيخ، أم سيالة، أم قرفة، أم دم حاج أحمد).

توجد مكاتب تسجيلات الأراضي بمحليات (أم روابة، الرهد، النهود، بارا، الخوي، غبيش). يوجد بالولاية عدد 86 ست وثمانون محكمة ريفية وتتكون المحكمة الريفية من رئيس ونائب وعدد اربعة عشر عضواً ويمكن أن تتعقد جلسة المحكمة الاهلية برئيس وعضوين⁽⁸²⁾.

ب/ الإدارة القانونية بالولاية:

يمكن القول بأن هذه الإدارة من الإدارات القديمة يرجع تاريخها إلى بداية الستينات عندما كانت تغطي كردفان الكبرى ودار فور وكانت رئاستها مدينة الأبيض وبعد قيام الحكم الإقليمي أصبحت لدارفور إدارة قانونية منفصلة عن كردفان الكبرى

في العام 1988 تم تأسيس نيابة في كل من كادقلي، النهود، أم روابة لكن جميع هذه النيابات تتبع لوكيل نيابة كردفان الكبرى بالأبيض

استمر الحال هكذا حتى العام 1994 عندما أصدر المرسوم العاشر الذي نص إلى انشاء عدد 26 ست وعشرين ولاية فقسمت ولاية كرفان الكبرى إلى ثلاثة ولايات هي: ولاية شمال كردفان، ولاية جنوب كردفان، ولاية غرب كردفان.

طبقاً لذلك أصبح لكل ولاية من هذه الولايات إدارة قانونية منفصلة حيث كانت الإدارة القانونية لولاية شمال كردفان واحده من هذه الإدارات مسؤولة عن كل النيابات الآتية:

أولاً النيابات العامة:

(82) مكتب المعلومات رئاسة الجهاز القضائي ولاية شمال كردفان.

- 1/ نيابة شيكان .
- 2/ نيابة الرهد .
- 3/ نيابة أم روبة .
- 4/ نيابة بارا .
- 5/ نيابة النهود .

ثانيا: النيابة المتخصصة:

- 1/ نيابة المال العام مقرها مدينة الأبيض .
- 2/ نيابة الاسرة والطفل مقرها مدينة الأبيض .
- 3/ نيابة مكافحة المخدرات مقرها الأبيض .
- 4/ نيابة مخالفات الأراضي مقرها الأبيض .
- 5/ المسجل التجاري لولاية شمال وجنوب كردفان مقره مدينة الأبيض .

أهم مهام واختصاصات الإدارة القانونية:

- 1/ إبداء الرأي القانوني والفتاوى للأجهزة الولائية والمواطنين في جميع المسائل ذات الطابع المدني .
- 2/ تمثيل الأجهزة الحكومية الولائية في المحاكم والنزاعات وإجراء التسويات في كل ما يتعلق بالعقودات والقرارات الإدارية .

3/ الإشراف على التحكيم بين الأجهزة الولائية .

4/ صياغة العقودات والقرارات الصادرة من الأجهزة الولائية .

5/ صياغة مشروعات القوانين واللوائح الولائية وتعديلها بما يتلأيم مع الدستور القومي والولائي .

في المجال الجنائي فإن الإدارة القانونية تقوم بالإشراف على:

فتح البلاغات وإجراءات التحري والاحالة إلى المحكمة

1/ تولي الادعاء أمام المحاكم

2/ تقديم العون القانوني والمساعدة اذا طلب المتهم ذلك من

المحكمة⁽⁸³⁾ .

المجلس التشريعي بالولاية:

(83) مكتب المعلومات رئاسة الإدارة القانونية ولاية شمال كردفان .

للولاية سلطة تشريعية تسمى مجلس الولاية التشريعي يتكون من 48 ثمانية واربعون عضواً تم انتخابهم وفقاً لأحكام قانون الإنتخابات الوارد في الدستور القومي الانتقالي لسنة 2005 وما قرره المفوضية القومية للانتخابات بالولاية وفق التفاصيل الآتية:

ثمانية وعشرون (28) مقعداً بالدوائر الجغرافية.

ثمانية (8) مقاعد بالتمثيل النسبي.

اثنا عشر (12) مقعد لقوائم المرأة.

يكون مقر مجلس الولاية التشريعي الرسمي بمدينة الأبيض ويجوز لرئيسه دعوة أعضائه لاجتماع في أي موقع بالولاية.

مهام مجلس الولاية التشريعي:

(1) يمثل مجلس الولاية التشريعي الارادة الشعبية للولاية في التشريع والتخطيط ومراقبة الأداء التنفيذي والمحاسبة.

(2) إعداد وإجازة وتعديل دستور الولاية.

(3) إجازة مشروعات القوانين والمراسيم المؤقتة الولائية.

(4) اختيار عضوين لتمثيل الولاية في مجلس الولايات من غير أعضاء المجلس.

(5) إجازة الموازنة العامة للولاية.

(6) مراقبة الأداء التنفيذي.

(7) إصدار القرارات في الشؤون العامة.

(8) حجب الثقة عن الوالي وفقاً لأحكام دستور ولاية شمال كردفان لسنة 2005م تعديل 2008م.

(9) يجوز له التوصية للوالي بعزل أي وزير بموافقة ثلثي أعضائه.

(10) تبادل التجارب مع المجلس الوطني ومجلس الولايات ومجالس الولايات التشريعية الأخرى والقوانين الصادره عنها.

تكون مدة مجلس الولاية التشريعي خمسة سنوات تبدأ من تاريخ أول انعقاد له ويفقد المجلس التشريعي شرعيته في الحالات الآتية:

(1) إذا تم تغيير في خريطة الولاية بأنفصال جزء من الولاية أو ضم جزء منها إلى ولاية أخرى أوتذويبها.

(2) إذا قام المجلس بسحب صوت الثقة من الوالي وترشح الوالي لانتخابات في ذات دورة المجلس وفاز.

(3) الظروف والمراسيم الرئاسية التي تصدرها رئاسة الجمهورية.

في هذه الحالات يعتبر المجلس التشريعي الولائي محلول وتجرى إنتخابات جديدة خلال ثلاثة أشهر لتكملة الفترة المتبقية للمجلس المحلول
هنالك حالات يفقد فيها عضواً للمجلس عضويته وهي:

(1) الوفاة.

(2) فقدان شرط من شروط الاهلية.

(3) الغياب عن حضور دورة كاملة لجلسات المجلس دون أذن أو عذر مقبول.

(4) الإستقالة كتابة أو إعلانها في مجلس.

(5) تغيير الأنتساب السياسى أو الصفة السياسية أو الحزب الذي انتخب العضو بموجبه لعضوية المجلس.

(6) التعيين في منصب دستورى.

يعقد المجلس دورتين في كل عام تبدأ الدورة الأولى في الأسبوع الأول من شهر فبراير من كل عام وتنتهي في الأسبوع الرابع من شهر يوليو.

تبدأ الدورة الثانية في الأسبوع الأول من شهر اكتوبر وتنتهي في الأسبوع الرابع من شهر يناير.

يكون المجلس في حالة إنعقاد شهرى خلال دورتى الأنعقاد على أن لا تزيد جلساته الشهرية عن خمس عشرة جلسة.

يجوز للمجلس عقد جلسة طارئة بناءً على طلب من الوالي، ينتخب المجلس من بين أعضائه رئيساً له يتولى رئاسة جلساته وضبط نظامه العام والإشراف على شؤونه الإدارية ويمثل المجلس داخل السودان وخارجه ويعين الأمين العام للمجلس من بين الأعضاء⁽⁸⁴⁾.

موارد وعائدات الولاية:

تتكون موارد وعائدات الولاية من الآتي:

1/ نصيب الولاية من عائدات البترول المنتج في الولاية.

2/ نسبة مما يحدده القانون القومى من عائدات ضريبة القيمة المضافة.

3/ نصيب الولاية من الايرادات القومية.

4/ المنح والمساعدات الخارجية عن طريق الحكومة القومية.

5/ النسبة التي يحددها القانون القومى من ارباح المشروعات والاستثمارات القومية بالولاية

(84) المصدر: أمين عام المجلس التشريعي لولاية شمال كردفان.

6/ يجوز للولاية إصدار قوانين لفرض الضرائب والرسوم وتحصيل الإيرادات من المصادر الآتية:

- (أ) عوائد العقارات والأراضي الولائية.
- (ب) رسوم الخدمات الولائية.
- (ج) عائدات التراخيص الولائية.
- (د) عائدات الدخل القومي الشخصي على العاملين التابعين للولاية.
- (هـ) الرسوم على السياحة.
- (و) العائد من مشروعات حكومة الولاية والمحميات القومية.
- (د) رسوم الدمغة على المعاملات بالولاية.
- (ح) الضرائب الزراعية الولائية بالتنسيق بين الولايات ومراعات موجهات السياسات الاقتصادية الكلية.
- (ط) ضريبة الإنتاج الحيواني على أن يخصص جزء منها للمحليات.
- (ي) الضرائب والرسوم المفروضة على تجارة الحدود وفقاً للتشريعات القومية.
- (ك) القروض والاستدانة.
- (ل) أي ضرائب أو إيرادات أخرى يحددها القانون ولا تتعارض مع ضرائب ورسوم الحكومة القومية⁽⁸⁵⁾.

(85) المصدر: دستور ولاية شمال كردفان الانتقالي.

المبحث الثاني: تجربة الحكم المحلي وهيكل محليات الولاية واختصاصات الإدارات الستة بالمحليات.

تعتبر تجربة الحكم المحلي واحدة من التجارب العريقة وذات الارث التاريخي في السودان وقد لجأت الحكومة البريطانية(الاستعمار) لهذا النظام باعتباره مؤسسة يتم إنشائها على أساس السكن والمنطقة لا على أساس القبيلة وذلك لشعور الحكومة البريطانية بتنامي الاصوات التي تنادي بضرورة إقامة نظام بديل لنظام الإدارة الأهلية وهو الحكم المحلي وضرورة إشراك السودانيين في إدارة شؤون بلادهم على المستوى المحلي والقومي وهناك عوامل أخرى ساعدت على قيام الحكم المحلي تتمثل في الآتي:

1/ فشل نظام الإدارة الأهلية في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين(التعليم, الصحة, الطرق, البيئة).

2/ فشل نظام الإدارة الأهلية في ملائمة تطلعات المواطنين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

3/ حرص بعض زعماء القبائل على عدم تعليم أبناء قبائلهم محأولة منهم لوقف التقدم الاجتماعي وذلك ليحافظوا على قوتهم وسطوتهم التي قد نقل بالتعليم.

4/ شعور المواطنين بضرورة الخروج من القبلية الضيقة إلى رحاب الوطنية القومية كل هذه الأسباب ساعدت على إقتناع الحكومة البريطانية بقيام الحكم المحلي ويعتبر العام 1937 هوالبداية الحقيقية للحكم المحلي في السودان وقد قامت الحكومة البريطانية باصدار ثلاثة قوانين للحكم المحلي هي⁽⁸⁶⁾:

1/ قانون البلديات.

2/ قانون المدن.

3/ قانون مجالس الريف.

نص قانون البلديات وقانون المدن على تخويل سلطات مديري المديرية الخاصة بالتشريعات ذات الطابع المحلي لهيئة من الأشخاص وقد نص قانون البلديات والمدن بتخويل السلطات للهيئات المحلية

(86) شيخ الدين يوسف من الله, الحكم المحلي خلال قرن شركة مطابع السودان للعملة المحدودة, الطبعة السادسة, 2003م ص66-204.

وبأوامر تأسيس منفردة وقد ساعدت هذه القوانين على انشاء أجهزة الحكم المحلي التي تتمتع بمزيد من السلطات والصلاحيات المفوضة بطريقة غير مباشرة من الحاكم العام وتقوم مجالس الحكم المحلي بحفظ الأمن ومراقبة الاسواق وجمع الضرائب أوتحصيلها وصيانة الطرق ومصادر المياه والغابات ومشاريع ويكون لأي مجلس ميزانية خاصة وشخصية اعتبارية مبينة في أمر التأسيس بهذا أصبح الحكم المحلي مستوى من مستويات الحكم في السودان.

صدرت عدة قوانين للحكم المحلي بالسودان منذ حكومة الاستعمار البريطاني 1937 وحتى قيام حكومة الإنقاذ الوطني 1989 ومن أهم هذه القوانين:

1/ قانون البلديات والمدن والارياف 1937م.

2/ قانون الحكم المحلي 1951م.

3/ قانون إدارة المديریات 1960م.

4/ قانون الحكم الشعبي المحلي 1971م.

5/ قانون الحكم الإقليمي 1980م.

6/ قانون الحكم الشعبي المحلي 1981م.

7/ قانون الحكم المحلي 1991م.

8/ قانون الحكم المحلي 1995م.

9/ قانون الحكم المحلي 1998م.

10/ قانون الحكم المحلي 2003م.

12/ قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان 2006م تعديل 2012م.

أصبحت المحليات حكومات مصغرة وجزء هام من أجهزة الدولة وتمثل وضعا هاما في المستوى القاعدي للبناء التنظيمي للدولة لعلاقتها بخصائص المجتمعات المحلية وما تقوم به من تقديم الخدمات اللازمة لهذه المجتمعات وتحسين الأوضاع الاجتماعية والمعيشية واحداث التنمية الشاملة لمواطني المحلية وحفظ الأمن ورعاية الإدارة الأهلية واللجان الشعبية وكذلك ما تقوم به من واجبات تتطلبها حياة المواطن اليومية. هذا ما يمكن معانيته وملاحظته في المبحث الخامس والسادس والسابع حيث يقوم الباحث بعرض بعض الحقائق والخدمات . التي تمكنت محلية شيكان من تحقيقها أوالمساهمة فيها حسب مواردها المتاحة والسلطات والصلاحيات الممنوحة لها ويمكن القول بأنه قد تم انشاء عدد أربعة عشرة محلية بولاية

شمال كردفان بأوامر تأسيس أصدرها مجلس وزراء الولاية ووافق عليها مجلس الولاية التشريعي والمحليات هي:

1/ شيكان, الرهد أبودكنه, أم روابه, أم دم حاج أحمد, سودري, جبره لشيخ, غرب بارا, بارا, الخوى, أبوزيد, النهود, ود بندا, غبيش, الأضية.

لكل محلية من هذه المحليات جهاز تنفيذي يراسه معتمد يعينه الوالي ويكون مسؤولاً أمامه وأمام مجلس المحلية عن حسن إدارة المحلية ويكون لأي محلية مجلس تشريعي يتم إنتاخبه حسب ماتقرره المفوضية القومية للإنتخابات بولاية شمال كردفان والقانون ويتولى سلطة التشريع والمراقبة لأداء الجهاز التنفيذي بالمحلية ويكون لأي محلية مدير تنفيذي يعينه الوالي بتوصية من معتمد المحلية ويكون لأي محلية ست إدارات عامة على الأقل تقوم هذه الإدارات العامة مقام الوزارات الولائية في المستوى القاعدي ويقوم المعتمد بالمحلية بتعيين مدراء لهذه هذه الإدارات من بين العاملين بالمحلية غالباً ويكون لاي محلية مكتب تنفيذي يتكون من المعتمد, المدير التنفيذي, مدراء الإدارات الست. ويمكن القول بأن المشرع اراد أن تكون هذه الادارات الست بمثابة مجلس استشاري للمعتمد وأن يقابل شكل مجلس الوزراء الولائي للوالي ومجلس الوزراء المركزي لرئيس الجمهورية يقوم بمهمة التنفيذ والمتابعة للقرارات.

. ورد في الفصل الثاني من قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006 المادة (يجوز للحكومة بتوصية من المعتمد بعد موافقة المجلس أن تنشئ وحدات إدارية تابعة للمحلية تحدد مهامها واختصاصاتها بموجب لائحة الانشاء الصادرة بذلك).

يجوز للمعتمد تشكيل لجان للتنمية والخدمات بالإداريات وهذه الإداريات تكون ذراطاً للمحلية لتنفيذ البرنامج العام وتعين على تحصيل الإيرادات ذات الربط في الموازنة السنوية الخاصة بالمحلية وتقوم بتحقيق الرقابة والإشراف على الممتلكات العامة وحل المشاكل الأمنية في اطار حدودها الجغرافية والتفويضية.

يمكن توضيح سلطات واختصاصات المعتمد والمدير التنفيذي والإدارات العامة الستة بالمحليات وفقاً لقانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006 م تعديل 2012م حيث جاءت على النحوالتالي:

مهام واختصاصات المعتمد:

1/ العمل على استتباب الأمن بالمحلية ودرء المهددات الأمنية والاحطار والعمل على سلامة أرواح وممتلكات المواطنين ورئاسة لجنة أمن المحلية.

- 2/ إعداد خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومقترحات الموازنة للمحلية وفقاً للسياسات والموجهات الولائية ورفعها للمجلس والإشراف على تنفيذها.
- 3/ حشد واستتفار طاقات وجهود الجماهير وتسخيرها لنجاح برامج المحلية الخدمية.
- 4/ نشر معانى القيم والفضيلة والذود عن العقيدة ومقدرات الأمة والوطن والعمل على وحدة الصف بالتنسيق مع المجلس.
- 5/ الإعداد والمشاركة في تسيير القوافل الدعوية والتكافلية بالتنسيق مع المجلس.
- 6/ العمل على محاربة الرزيلة والمظاهر الاجتماعية السالبة.
- 7/ المساهمة مع الجهات المختصة في حصر اللاجئين والأجانب وتنظيمهم.
- 8/ رفع التوصيات للجهات المختصة فيما يتعلق بتنفيذ وتنظيم الهجرة.
- 9/ إصدار الأوامر اللازمة للقيام بالعمل الطوعى في حالة الكوارث والأوبئة بالتنسيق مع المجلس.
- 10/ إتخاذ الاحتياطات لمقاومة الحريق والفيضانات والسيول وانشاء فرق الاطفاء وحماية البيئة بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- 11/ مساعدة الجهات المختصة في تقييد وتنظيم حمل واستخدام الأسلحة النارية والمتفجرات والألعاب النارية.
- 12/ التصديق باستخدام الطرقات العامة للمناسبات الخاصة وإقامة الحفلات العامة والخاصة واستخدام مكبرات الصوت.
- 13/ تنظيم جمع التبرعات والاعانات ودعم المناشط الدينية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والرياضية والخيرية وتنظيم إرتياد دور الترويح والحدائق العامة بالمحلية.
- 14/ توفير قاعدة معلومات محلية عن المناشط والمؤسسات والمرافق والإشراف على الوحدات الإدارية.
- 15/ أستقبال الزوار الرسميين وإدارة أعمال مفوضة أو موكلة أو بالإنابة عن الأجهزة الولائية أو الإتحادية.
- 16/ العمل على حسن الإدارة للمحلية وتحقيق الإدارة الرشيدة للجهاز التنفيذي والأجهزة الأهلية والشعبية.
- 17/ التوصية للمجلس بانشاء اللجان الشعبية والإشراف على أدائها.

اختصاصات المدير التنفيذي:

- 1- مسؤول لدى المعتمد عن أداء الإدارات المختلفة بالمحلية.
- 2- ينوب عن المعتمد في حالة غيابه.

3- أي مهام أخرى يفوضها له المعتمد⁽⁸⁷⁾.

الإدارة العامة للشؤون المالية والاقتصادية واختصاصاتها التي تتمثل في الآتي:

- 1- إعداد خطة التنمية الاقتصادية وتنظيم سجل إحصائي لجميع مناشط المحلية الاقتصادية.
 - 2- تنظيم النشاط التجاري بمنح الرخص اللازمة لجميع أنواع الأنشطة التجارية بالمحلية
 - 3- توعية المواطنين ببرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - 4- تنظيم وتشجيع الاستثمار وتسهيل أعمال المستثمرين وفق القوانين السارية.
 - 5- إجراء البحوث والدراسات التي تهدف إلى تطوير وترقية المحلية وزيادة مواردها.
 - 6- إعداد تقديرات الإيرادات والمصروفات للسنة المالية قبل بدئها.
 - 7- ضبط المال العام بإعداد التسويات وقفل الحسابات في مواعيدها وتقديم البيان الختامي لحسابات المحلية للحكومة.
 - 8- تقدير وإعادة تقدير العوائد والأموال ذات الربط وفق الفئات المقرره.
 - 9- مراقبة الموازين والمكاييل والرقابة على الأسواق.
 - 10- حصر القوى العامة بالمحلية. وإعداد السجلات السنوية واخضاعها للمرجعة.
 - 11- تعيين وتوظيف عاملي المحلية. وتحديد صلاحياتهم ودفع مرتباتهم بالتنسيق مع السلطات المختصة بالولاية وفقا لسياسات الاستخدام الولائية.
 - 12- وضع الهياكل التنظيمية والوظيفية والوصف الوظيفي للمواقع المختلفة.
- اختصاصات الإدارة العامة للشؤون الهندسية التي تتمثل في:**

- 1- انشاء وصيانة مصارف المياه الفرعية.
- 2- انشاء الاستراحات العامة ومشاريع التشجير بالمنزهات والميادين العامة وصيانتها والإنتفاع من عوائدها.
- 3- إنارة وصيانة الطرق والميادين والساحات العامة.
- 4- صيانة الطرق الداخلية الترابية بالمحلية.
- 5- تنظيم مواقف وسائل النقل وخطوط المواصلات بالتنسيق مع الجهات المختصة.

(87) المصدر: قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م تعديل 2012م.

- 6- تنظيم المباني الشعبية وإصدار تصاريح البناء والشهادات الخاصة بتكملة البناء ومحاربة السكن العشوائي.
- 7- تخطيط وتنظيم القرى.
- 8- التوصية بتخطيط الأراضي بالمحلية للاغراض السكنية والزراعية والصناعية والاستثمارية وفق خطة الولاية.
- 9- إدارة الأراضي التابعة للمحلية وإيجارها واستغلالها بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- 10- إدارة مرافق المحلية العامة بالتنسيق مع الجهات المختصة.

الإدارة العامة للشؤون الصحية واختصاصاتها الآتية:

- 1- وضع الخطط وإعادة تنفيذ المشاريع للارتقاء بصحة البيئة.
- 2- الإشراف على مياه الشرب والتأكد من صلاحيتها وتأمين مصادرها ومنع تلوثها ومكافحة توالد الباعوض والنأموس والذباب وغيرها من الآفات والحشرات الضارة.
- 3- القيام بأعمال النظافة العامة والتخلص من النفايات وفضلات الإنسان والحيوان والمخلفات الزراعية والصناعية لمنع تلوث البيئة.
- 4- إنشاء دورات المياه العامة ووضع النظم لاستخدامها ومراقبتها وتحديد المواصفات لدورات المياه الخاصة.
- 5- الإشراف الصحى على المساكن والمنشآت الزراعية والصناعية ومراقبة تنفيذها وفق المواصفات الصحية للمباني
- 6- رقابة أماكن إعداد الطعام والشراب وعرضها وبيعها والعاملين في تدأولها مع الكشف الدورى عليهم للتأكد من سلامتهم وإصدار الرخص الصحية.
- 7- نشر الوعى الصحى بين المواطنين بكافة السبل.
- 8- ترشيح القابلات للتدريب ومتابعة ادائهن.
- 9- الإسهام في مكافحة الأمراض المستوطنة والوبائية وفق الخطط المعلنة.
- 10- انشاء مراكز الرعاية الصحية الأولية. والمراكز الصحية والشفخانات وإدارتها وصيانتها وانشاء الوحدات العلاجية المتنقلة في مناطق الرحل.

- 11- الإبلاغ عن الأوبئة والكوارث والمساهمة في مكافحتها.
- 12- تشجيع منظمات المجتمع المدني في مجال الخدمات الطبية والصحية وترقية البيئة.
- 13- الإشراف على المستشفيات الريفية.
- 14- مراقبة ودرء آثار المهددات البيئية والظواهر غير الطبيعية التي تهدد صحة الإنسان والحيوان بما فيها الإشاعات.
- 15- إتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع التلوث.

الإدارة العامة للتربية والتعليم واختصاصاتها الآتية:

1. انشاء وإدارة مدارس الأساس وصيانتها وتسييرها.
2. انشاء وإدارة فصول تعليم الكبار وفصول محو الأمية.
3. تنظيم التعليم قبل المدرسى وتسييره وتأهيل العاملين فيه.
4. الاهتمام بالمناشط التربوية وإقامة الدورات المدرسية بمرحلة الأساس.
5. التوصية بانشاء المدارس الثانوية.
6. التنسيق بين مجالس الآباء بالمحلية والعمل على تحفيز وتشجيع المتفوقين من التلاميذ والمدارس.
7. تشجيع التعليم الفنى والمهنى.

الإدارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية واختصاصاتها هي:

1. المشاركة في إبرام اتفاقيات المحافظة على الموارد الطبيعية ووقايتها ضماناً للاستخدام الأمثل.
2. رعاية الغابات وتشجيع التشجير.
3. انشاء خطوط النار.
4. الإسهام في مكافحة الآفات الزراعية.
5. تحديد ورعاية وتحسين أماكن المراعى وموارد المياه بالتنسيق مع الجهات المختصة.
6. تحديد مسارات الحيوانات.
- تشجيع التعاونيات الزراعية.
7. الاهتمام بالنشاط الزراعى والسعى مع الجهات المختصة لتوفير مستلزماته.
8. العمل على نشر الثقافه والارشاد الزراعى.
9. تنظيم الاحصاء الزراعى.

10. العمل على درء خطر السيول وتوفير سبل الري وتخزين المياه اللازمة لتعمير الأراضي الزراعية بالتنسيق مع الجهات المختصة.
12. انشاء الشفخانات ونقاط الغيار البيطرية الثابتة والمتحركة وإدارتها.
13. نشر الوعي الخاص بتربية الحيوانات وتطعيمها ضد الأمراض.
14. الإسهام في تحسين نسل الحيوان وإدخال السلالات المحسنة.
15. تشجيع إقامة مشاريع تربية الماشية والدواجن والاسماك.
16. ترخيص تربية الكلاب والحيوانات الأليفة وتطعيمها من الأمراض وإبادة الحيوانات الضالة والضالة.
17. تنمية الموارد الطبيعية والغابية والمحافظة عليها وإدارتها على مستوى المحلية بالتنسيق مع الجهات المختصة.
18. انشاء وإدارة سلخانات الذبيح المحلى.

الإدارة العامة للشؤون الاجتماعية والثقافية والشباب والرياضة واختصاصاتها الآتية:

1. العمل على تخفيف وطأة الفقر ورعاية العجزة والايتام والارامل والمعاقين والعمل على توفير وسائل العيش الكريم لهم بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
2. رعاية المساجد ودور العبادة والخلأوى ورياض الأطفال.
3. معأونة الأجهزة المختصة على توسيع أوعية الزكاة نصلاً ومقداراً ومصارفاً وجباًية وتوزيعاً على المستحقين.
4. الاحتفال بالمناسبات الدينية والقومية.
5. العمل على احداث التغيير الاجتماعي وتطبيق أساليب تنمية المجتمع ورفاهيته. بتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية المستدامة.
6. تشجيع مشاريع العون الذاتي ومراقبتها والاشترك فيها مالياً وفنياً ومتابعة منجزاتها وتشجيع أعمال الجمعيات الخيرية.
7. الاهتمام بالأحداث والجانحين وتوفير سبل الهداية لهم ومحاربة التسول والتشرد والرزيلة والدجل والشعوزة وجميع الظواهر الاجتماعية السالبة.
8. تقوية روح التسامح الديني والتضامن والتكافل الاجتماعى.
9. الاهتمام بالدعاة والائمة والمؤذنين من حيث الإعداد والتأهيل والتدريب.

10. تشجيع مبادرات الصلح واتخاذ الوسائل السلمية لفض النزاعات والعمل على نبذ النعرات الجهوية والعنصرية والقبلية والطائفية.
11. العمل على إعداد السجل الاجتماعي.
12. تسوير وإنارة المقابر.
13. تشجيع قيام الخلاوى ورعايتها.
14. الإشراف على دور المؤمنات والداعيات.
15. ترقية الفنون والآداب لرفع مستوى المواطنين وتهذيب السلوك العام.
16. تأهيل وترقية المناشط والمنافسات والرياضة.
17. العمل على تقوية الروابط الثقافية والشعبية والطوعية من خلال تبادل الزيارات وإقامة المعسكرات.
18. إعلاء قيم المناشط الشبابية وتوجيه طاقات الشباب للارتقاء بالمجتمع.
19. النهوض بالثقافة الرياضية والاهتمام بمراكز وبيوت الشباب والتصديق والإشراف على الأندية والروابط الرياضية والثقافية والاجتماعية وروابط الناشئين.
20. تشجيع انشاء المسارح المحلية وتنشيط إدارتها وانشاء المكتبات وقاعات المحاضرات ودور العرض الثابتة ووسائله المتجولة لتنمية المجتمع وتقديمه.
21. الاهتمام باللغات والثقافات المحلية والفنون الشعبية وتشجيع المبدعين.
22. رعاية الشؤون الثقافية داخل المحلية.
23. الاهتمام بوسائل الترفيه والرياضة داخل المحلية بالتنسيق مع الجهات المختصة.
24. الاهتمام بالإعلام المسموع والمرئي والمقروء وتطوير وسائله داخل المحلية.

المحافظة على الآثار القومية ورعاية التراث من الاندثار ورعاية الموروثات الحميدة.

الجهاز التشريعي للمحلية في ظل قانون 2003م:

- يتكون مجلس المحلية التشريعي من أعضاء يتراوح عددهم بين عشرين إلى ثلاثين عضواً وذلك وفقاً لما حدده أمر التأسيس وتم إنتخاب أعضاء المجلس على النحو الآتي:
- 90% من العضوية بالتنافس في الدوائر الجغرافية بالانتخاب المباشر.
- 10% من العضوية بالتنافس في دوائر الانتخاب الخاص لتمثيل النساء.
- مدة المجلس ثلاث سنوات، ويجوز لمجلس وزراء الولاية حل المجلس بقرار يوافق عليه مجلس الولاية.

لايجوز الجمع بين عضوية مجلس المحلية ومجلس الولاية أوالمجلس الوطنى
يكون للمجلس أمين عام يعينه رئيس المحلية بالتشاور مع معتمد المحلية على أن يكون من بين العاملين
بالمحلية.

إختصاصات مجلس المحلية التشريعي:

- إجازة مشروعات الأوامر المحلية.
- إجازة خطة الموازنة السنوية للمحلية بأمر محلي.
- الرقابة وطلب المعلومات من المعتمد حول أداء الجهاز التنفيذى بالمحلية
- الموافقة على انشاء اللجان الشعبية.
- قيادة برامج التعبئة والاستنفار بالمحلية.
- التوصية لدى الوالى بعزل المعتمد وذلك بأغلبية ثلثى الأعضاء.
- أي اختصاصات أخرى يحددها القانون

الجهاز التشريعى في ظل قانون 2006م:

يتكون الجهاز التشريعى للمحلية من عضوية منتخبة لا تقل عن عشرين ولا تتجاوز الخمسة والعشرين
على ان يتولى سلطة التشريع والرقابة.

يراعى تمثيل المرأة بما لا يقل عن 10% من عضوية المجلس والخبرات العلمية والعملية بنسبة 10% من
عضوية المجلس.

يكون مدة المجلس ثلاث سنوات تبدأ من تاريخ أول انعقاد له.

يجوز لحكومة الولاية ولاسباب موضوعية وبموافقة ثلثى أعضاء مجلس الولاية حل المجلس قبل انقضاء
المدة المحددة.

اختصاصات المجلس:

- يمثل المجلس الإرادة الشعبية للمحلية في التشريع والتخطيط ومراقبة التنفيذ والمحاسبة.
- إجازة مشروعات الأوامر المحلية.
- إجازة السياسات العامة وخطط العمل التنموية والخدمية التي يقدمها المعتمد

- إجازة الموازنة السنوية وإصدارها بأمر محلي.
- إجازة تقرير المراجع العام بالمحلية.
- الموافقة على انشاء وحل اللجان الشعبية وقيادة برامج التعبئة والاستتفار بالمحلية بالتنسيق مع المعتمد.
- اصدار لائحة تنظيم أعماله.
- أي إختصاصات أخرى تحدد بموجب قانون.
- يجوز للمجلس في سبيل تنفيذ مهامه في مراقبة الأداء التنفيذي التوصية للوالي باعفاء المعتمد.
- لاتصدر التوصية باعفاء المعتمد الا بعد استجوابه وباغلبية ثلاثة أرباع أعضاء المجلس.

الموارد المالية للمحليات: تتكون الموارد المالية للمحليات من الضرائب التالية:

أ/ العوائد، الاطيان والاشجار المثمرة، ضريبة الملاهي، رسوم الرخص التجارية والصحية رسوم بيع الحيوان، رسوم زرائب الهوامل، ايجارات ممتلكات المحلية، رسوم جمع ونقل النفايات، رسوم تراخيص وتصاريح المباني، رسوم تنظيم القرى، رسوم فرق التحسين. ب/ نسبة من الضرائب والرسوم الولائية الآتية:

ضريبة القطعان 80%.

رسوم ترخيص العربات ورخص القيادة 60%.

ضريبة العقارات 60%.

ضريبة الدمغة الولائية 40%.

ضريبة الدخل الشخصي (الولائية) 40%.

ضريبة الإنتاج الزراعي والحيواني 60%.

رسوم النقل البري 40%.

رسوم الخدمات 60%.

رسوم تسجيل الأندية والجمعيات والروابط 40%.

عائدات بيع الأراضي الاستثمارية 40%.

رسوم الكشف البيطري ورسوم الذبيح والسلخانات 100%.

رسوم الخطط الاسكانية وتخصيص الأراضي للأغراض السكنية والتجارية والزراعية والخدمية والصناعية والاستثمارية 40%.

رسوم المنتجات الغابية الولائية 60%.

الضرائب والقيمة المضافة 60%.

المصادر الإيرادية الآتية:

1/ الدعم الولائي.

2/ المنح والقروض والتسحيات الائتمانية التي توافق عليها الولاية.

3/ عائدات الاستثمارات التي تسهم فيها المحلية.

4/ العون الذاتي والمساهمة الشعبية ونسبة من عائدات البترول والركاز من النسبة المخصصة للولاية (بقانون).

5/ نسبة من عائدات مشروعات الحكومة الولائية والمحليات الاتحادية (بقانون) 6/ نسبة من عائدات السياحة (بقانون).

7/ نسبة من المنح والمساعدات الخارجية (بقانون).

8/ نسبة من الضرائب والرسوم المفروضة للولاية على تجارة الحدود وفقاً للتشريعات الاتحادية (بقانون)

9/ نسبة من اي ضرائب أخرى يحددها القانون الإتحادي للولاية (بقانون) (88).

جغرافية محلية شيكان

شيكان تعتبر من أهم المعارك التي استطاع فيها المهدي أن يهزم الاتراك هزيمة نكراء فأصبح هذا الاسم معلوماً ليس في السودان فحسب، بل في كل أنحاء العالم شيكان كانت محافظة تضم بلدية الأبيض شرق وبلدية الأبيض غرب ومحلية كازويل ومحلية أبوحراز. في العام 2003م وفقاً لأمر التأسيس الصادر أصبحت المحافظة عبارة عن محلية (المسمى الجديد للمحافظة) واستعاض عن المحافظ بالمعتمد. وأصبحت المحليات عبارة عن وحدات إدارية ليس لها شخصية اعتبارية.

(88) قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م تعديل 2010م

مما هو معلوم أن لكل ولاية رئاسة ولكل محلية رئاسة فرئاسة محلية شيكان هي مدينة الأبيض التي تقع على خط عرض 11-13 شمال وخط طول 40-30 شرقاً تبعد حوالي 690 كم من الخرطوم.

الحدود:

تحدها شمالاً محلية بارا وغرباً محلية الخوي وجنوباً محلية القوز وشرقاً محلية الرهد أبودكنة إرتفاع مدينة الأبيض عن مستوى سطح البحر 1900 قدم وهي تمتاز بمناخ شبه السافلجار ممطر صيفاً. وبارد جاف شتاء تتراوح الأمطار ما بين 125 ملم و55 ملم سنوياً.

في ظل الحكم التركي 1820 كانت الأبيض عاصمة لمديرية كردفان وكان على رئاستها مدير امتدت سلطته حتى كوستى والدويم. حاصرها الأمام المهدي بعد انتصاره على حملات راشد باشا في قدير ثم استولى عليها بمساعدة الياس باشا أم برير والسيد المكي اسماعيل الولي وعبدالحميد ود أبوصفية وعبدالرحمن بك بأنقا وحاج خالد العمرابي والشيخ محمد سوار الذهب الذين يشكلون الزعامة المحلية بمدينة الأبيض آنذاك.

في عهد الحكم الثنائي 1898 أصبحت الأبيض عاصمة كردفان حيث اقتطع منها كوستى والدويم وضم إليها جبال النوبة 1930م

اختلف الرواة في تسمية المدينة بهذا الاسم (الأبيض) لكن معظمهم يتفق في أن السبب يرجع إلى الرواية الشعبية عن الأبيض وهي تذكر أن في المكان الحالي للمدينة كانت توجد به امرأة تسمى (منصورة) تسكن في وسط المنخفض وكانت تمتلك حماراً أبيض اللون وكانت تحسن إلى المسافرين الذين كانوا يعبرون هذه المنطقة حيث تزودهم بالمياه فاطلقوا اسم الأبيض على هذا الموقع كناية على أبيض منصور.

وصل خط السكة حديد إلى مدينة الأبيض عام 1900م فإنتعشت تجارياً حيث أطلق عليها الصحفي أحمد يوسف هاشم اسم (عروس الرمال) في أول مقال كتبه عنها فخلدت التسمية.

السكان:

وفقاً لتعداد 2009م بلغ تعداد محلية شيكان 540898 فقط خمسمائة وأربعون ألف وثمانمائة وثمانية وتسعون نسمة .

جدول رقم (5) توزيع السكان بمحلية شيكان

مدينة الأبيض	361161 نسمة
إدارية ريفي الأبيض	58104 نسمة

إدارية كازقيل	52025 نسمة
إدارية أبوحرارز	69608 نسمة
الجملة	<u>540898</u>

التقسيم الإداري:

محلية شيكان لديها هيكل تنظيمي ووظيفي أجازته حكومة ولاية شمال كردفان يتكون من الآتي:

1. معتمد المحلية رئيس الجهاز التنفيذي بالمحلية.
 2. المدير التنفيذي وهوينوب عن المعتمد عند غيابه.
 - مدراء الإدارات الستة التي تم ذكرها سابقاً والعاملون بالإداريات والوحدات والأقسام التابعة للمحلية.
- حكومة ولاية شمال كردفان أنشأت خمسة إداريات ريفية تابعة لمحلية شيكان هي:**

1/ إدارية ريفي شيكان.

2/ إدارية أبوحرارز.

3/ إدارية كازقيل.

4/ إدارية أم صميمة.

5/ إدارية البركة.

تم تعيين مدير على كل إدارية من هذه الإداريات من كشف الضباط الإداريين العاملين بالمحلية. كما توجد بالمحلية عشرة وحدات تحصيلية سبع منها تقوم بتحصيل بنود متعددة بمدينة الأبيض وثلاثة تقوم بتحصيل مورد واحد وتسمى (الوحدات المتخصصة)، بالإضافة لوحدتين تقومان بتحصيل موارد مشتركة. الوحدات السبع المتعددت البنود هي:

1. وحدة السوق الكبير.

2. وحدة موقف أم درمان.

3. وحدة المنطقة الصناعية.

4. وحدة كريمة.

5. وحدة موقف النهود.

6. وحدة ودعكيفة.

7. وحدة الصالحين والمواشي.

أما الوحدات التي تقوم بتحصيل مورد واحد (المتخصصة) هي:

1. وحدة العوائد
 2. وحدة النقل والمواصلات
 3. مشروع نظافة مدينة الأبيض
- الوحدات التي تقوم بتحصيل موارد مشتركة هي:
- 1/ سوق محاصيل الأبيض
 - 2/ وحدة القطعان⁽⁸⁹⁾.

جدول رقم (6) تصنيف القوى العاملة بمحلية شيكان:

الإدارة	داخل الهيئة	خارج الهيئة	الجملة
الشؤون المالية	364	216	580
الشؤون الهندسية	7	31	38
الشؤون الصحية	154	357	511
التربية والتعليم	3288	394	3682
الزراعة والثروة الحيوانية	102	56	158
الشؤون الاجتماعية	110	116	226
الجملة	4025	1170	5195 ⁽⁹⁰⁾ .

محلية شيكان بها أسواق حضرية وأسواق ريفية الأسواق الحضرية مثل سوق محاصيل الأبيض أكبر سوق لتسويق المنتجات الزراعية (الذرة السمسم، الكركدى، حب البطيخ السنمكة، الصمغ العربي، الفول السوداني).

يعتبر أكبر سوق للصمغ العربي ليس في السودان فحسب بل على مستوى العالم العربي وهناك سوق أبوجهل (ابن مسعود حلياً) وسوق أبوشراء، سوق ود عكيفة، سوق الصالحين، سوق المواشي، وسوق

⁽⁸⁹⁾ المصدر: مكتب مصدر محلية شيكان.

⁽⁹⁰⁾ تقرير إدارة شؤون الخدمة بمحلية شيكان لسنة 2012م.

موقف النهود، سوق موقف كريمة، وسوق موقف أم درمان، وسوق ركونا، سوق المواشيء اكبر سوق لتسويق الماشية بالولاية
الأسواق الريفية هي:

سوق كازقيل، سوق أبوحرارز، سوق أم صميمة، سوق علوية، سوق البركة المدينة، سوق أم عشيرة، سوق أم جمط، سوق البان جديد، سوق الكرة، سوق الدموكية، سوق كازقيل، سوق أم رماد، سوق الطينة، سوق المحنة، سوق أم هجيليج، سوق البريكة موسى، سوق الديكية.

المؤسسات والهيئات والشركات والمنظمات بالمحلية:

الأمانة العامة لحكومة الولاية.

وزارة المالية والاقتصاد.

وزارة التخطيط العمراني.

وزارة الصحة.

وزارة التربية والتعليم.

وزارة الزراعة والثروة الحيوانية.

وزارة الثقافة والإعلام والشباب والرياضة.

وزارة الشؤون الاجتماعية.

رئاسة الجهاز القضائي، رئاسة قيادة المنطقة العسكرية الوسطى، رئاسة الشرطة الموحدة رئاسة جهاز الأمن والمخابرات الوطني، السكة حديد، الهيئة الخيرية لدعم القوات المسلحة كهرباء الولاية، الشركة السودانية للاتصالات سوداتل، شركة زين، شركة كنار، شركة اريبيا (M.T.N)، شركة الصمغ العربي، مطار الأبيض الدولي، مصفاة الأبيض، جامعة كردفان جامعة القرآن الكريم، جامعة السودان المفتوحة.

مستشفى الأبيض التعليمي، المستشفى العسكري، مستشفى الشرطة، المستشفى الكويتي للأطفال، مستشفى الأمل، بنك السودان، بنك أم درمان الوطني، بنك النيلين، بنك الادخار البنك العقاري، البنك الزراعي، مصرف المزارع التجاري، بنك الثروة الحيوانية، بنك التضامن، بنك تنمية الصادرات، بنك التنمية التعاوني، البنك الفرنسي السوداني، البنك السعودي السوداني، البنك الإسلامي السوداني.

محلية شيكان بها عدد مئتان خمس وستون مدرسة أساس، تسع وستون مدرسة خاصة بالبنين وست وستين مدرسة خاصة بالبنات وعدد مائة وثلاثون مدرسة مختلطة (بنين + بنات) بالإضافة لعدد ثلاث عشرة مدرسة للرجل وثلاث عشرة مدرسة للقرى ومدرستان قرآنيان.

هناك عدد من المعاهد والمدارس الخاصة بمحلية شيكان يوجد بها عدد ثماني وثلاثون مدرسة ثانوية منها ثمان عشرة للبنين وعشرون مدرسة للبنات.

وفيما يختص بنوعية المباني في مدارس الأساس يمكن توضيحها كما يلي:

هنالك عدد مائة وسبعة وعشرون مدرسة مشيدة بمواد ثابتة وعدد مائة وستة وستون مدرسة مشيدة بمواد قشية هذا الرقم يشمل مدارس الرحل والمدارس القرآنية ومدارس القرى.

جملة التلاميذ في هذه المدارس تسعة وستون ألف وتسعمائة وواحد تلميذ وتلميذه. منهم اربعة وعشرون ألف وثمانية وعشرون تلميذ وخمس وأربعون ألف وثمانمائة وثلاث وسبعون تلميذة وعدد المعلمين والمعلمات بهذه المدارس ثلاثة آلاف وتسعة وثلاثون معلم ومعلمة منهم خمسمائة وتسعة وخمسون معلم وعدد ألقان وأربعمائة وثمانون معلمة فيما يختص بتدريب هؤلاء المعلمين نجد أن منهم عدد ألقان وسبعمائة وستة وثلاثون معلم ومعلمة مدرب أومؤهل تربوياً وعدد مئتان وثلاثة وتسعون غير مدرب أومؤهل تربوياً. هنالك عدد مائة واثنان وسبعون روضة أطفال⁽⁹¹⁾.

محلية شيكان بها عدد من المستشفيات هي:

1- مستشفى الأبيض التعليمي. المستشفى الكويتي، مستشفى الشرطة، المستشفى العسكري، مستشفى الأمل، مستشفى أبوحرار، مستشفى كازقيل كما يوجد بها عدد اثنان وأربعون مركزاً صحياً منها خمسة وثلاثون مركزاً عاملاً وعدد سبعة مراكز غير عاملة وبها عدد أربع وخمسون وحدة رعاية صحية أولية منها سبعة وثلاثون وحدة عاملة وسبعة عشر وحدة غير عاملة.

كما يوجد بالأبيض معملان للدم ومعملان للأشعة وتسعة معمل تشخيصية وثلاثة معمل موجات صوتية ومعمل لرسم القلب. وحدة واحدة لغسيل الكلى. لا يوجد مركز أومعمل لمناظير ورسم المخ وبها خمسة وسبعون مخزن أدوية وتسع وسبعون إجزخانة خاصة ومركز علاج طبيعي واحد وثمانية موقع أشعة خاص وثلاثة وثلاثون معملاً تشخيصياً خاصاً وست عيادات أطباء أسنان وثلاثة عشر عيادة طبيب عمومي وثمانية وثلاثون عيادة اخصائي خاص.

المراكز الصحية بمدينة الأبيض التابعة لمحلية شيكان:

1/ الصحة المدرسية.

2/ الحاجة جليلة.

(91) تقرير وزارة التربية والتعليم بولاية شمال لسنة 2012م.

3/ الهلال الأحمر .

4/ مركز صحي القبة .

5/ مركز صحي ود الياس .

6/ مركز صحي الرحمة .

7/ مركز صحي البترول .

8/ مركز صحي بلدو .

9/ مركز صحي حي الناظر .

10/ مركز صحي الرديف .

11/ مركز صحي أمير .

12/ مركز صحي الجامعة .

13/ مركز صحي القلعة .

يوجد طبيب بكل مركز صحي بالإضافة للكوادر الصحية المساعدة الأخرى ويوجد بهذه المراكز الصحية عدد اثنان وخمسون مساعداً طبياً عمومياً وأحد عشر مساعداً طبياً عمومي أسنان، كما يوجد خمسة عشر خبير نفساني وتسعة وثلاثون فني وتقني معمل وعشر فني أشعة وثلاثة إعالم الصحة وستة باحث اجتماعي، واحد وثلاثون فني ومفتش إحصاء وأربعة فني علاج طبيعي وسبعة فني بصريات وإثنين مساعداً طبي عيون وإثنين مساعداً طبي أسنان وأربعة عشر محضر عملية، وواحد محضر عملية عيون وسبعة مساعداً معمل وأربعة مساعداً علاج طبيعي وأربعة مساعداً صيدلي وثلاثة مدرس تريض وتسعة مساعداً تخضير وعدد ثلاثمائة وتسعون ممرض وممرضه منهم ثلاثمائة وإثنين وخمسون ممرضة وثمانية وثلاثون ممرض.

عدد واحد وأربعون من جملة هؤلاء الممرضون والممرضات بالمراكز الصحية والشفخانات ونقاط الغيار . يوجد ثلاث وثمانون سستر وتقني تريض وأربعة باش ممرض وسبعة وعشرون رئيس عنبر وسبعة عشر ممرض بشهادة وعدد واحد مفتش أول صحة. ثمانية عشر ضابط صحة عشره ملاحظ صحة وخمسة مساعداً ملاحظ صحة وست وأربعون مرشده صحيه تسعة وثلاثون عامل نظافه.

عدد واحده كبير الزايريات الصحيات وثمانية زايرة صحية وخمس عشرة مساعداً زايرة صحية واحدى عشرة قابلة وعشرون مرشدة تغذية وستة وثلاثون ضابط تغذية.

المراكز الصحية الريفية بمحلية شيكان:

- 1/ مركز صحي شوشاية.
- 2/ أم عرده.
- 3/ أم صميمه.
- 4/ أم رماد.
- 5/ البانجديد.
- 6/ الصالحين.
- 7/ حسيب.
- 8 / الفاتح النور.
- 9/ الغالى الجديد.
- 10/ كردفان.
- 11/ كريمه شمال.
- 12/ الرقيبة.
- 13/ البحوث البيطرية.
- 14/ الشهداء.
- 15/ الجيلين.
- 16/ أم عشيرة.
- 17/ أم جمط.
- 18/ التميد.
- 19/ البركة المدينة.
- 20/ الوكالة الإسلامية طيبة شمال.
- 21/ الوكالة الإسلامية الرقيبة.
- 22/ الوكالة الإسلامية كريمة مربع 9.
- 23/ طيبة شمال.
- 24/ الصحافة مربع 1.

مشروعات التنمية والخدمات لمحلية شيكان في الفترة من 2005م حتى 2011م

تقوم المحلية(الجهاز التنفيذي). بوضع مقترح لمشروعات التنمية والخدمات سنوياً ثم يتم مناقشة هذه المشروعات في المجلس التشريعي المحلي ثم تتم الموافقة عليها من قبل المجلس وبعد ذلك يتم رفعها إلى وزارة المالية الولائية لمناقشتها عبر لجان فنية ومن ثم يتم رفعها إلى مجلس وزراء حكومة الولاية لمناقشتها أيضاً. والموافقة عليها وبعد ذلك يتم رفعها إلى مجلس الولاية التشريعي ليتم مناقشتها وبعد الموافقة عليها توضع في الموازنة العامة للولاية وبذلك تكون هذه المشروعات المجازة واجبة التنفيذ.

يمكن توضيح مشروعات التنمية والخدمات التي تم تنفيذها لمحلية شيكان من العام 2005م وحتى العام 2011م على النحو التالي:

في مجال التعلم:

تم بناء وتشيد عدد اثني عشر فصلاً ومكتبين بمدرسة البرعي ومزدلفه وعدد أربعة فصول ومكتب لمدرسة ود البرد وثلاثة فصول ومكتبين بمدرسة الجهاد بنين ومدرسة اليرموك وثلاثة فصول ومكتب بمدرسة نسيبة بنات، وعدد فصلين ومكتب بالجهاد بنات ومدرسة السلام بنات ومدرسة القادسية وشوشاي بنات ومدرسة أم القرى بنات ومدرسة يثرب، البوفاية بنين، البوفاية بنات، مدرسة القدس، مدرسة الرباط، مدرسة عثمان دقنه، مدرسة عقبه بن نافع، مدرسة أم القرى، مدرسة أبوحرار. فصل ومكتب بمدرسة فارس المختلطة وفصلين بمدرسة أبودجانه وفصل بمدرسة الكرب. وثلاثة مكاتب بمدرسة على عبد اللطيف. ومكتبين بمدرسة الشريف عبد المنعم. تم صيانة مدرسة خديجة بنت خويلد ومدرسة الصحو الأساسية بنات ومدرسة خديجة بنت خويلد وتكملة مدرسة البركة وتسوير مدرسة طيبة جنوب وتأهيل مدرسة أم عشيرة وبناء سور إدارة التعليم بالمحلية وإنشاء وحدة للأمتحانات بالمحلية وصيانة أثاثات مدرسة الرحمانية. ودعم مدرسة البياء(النالة) ومدرسة جفلت(النالة) ومدرسة علوبة السوق ومدرسة المريكب الدخري ومدرسة الشهيد إبراهيم شمس الدين. ومدرسة إدريس يوسف. ومدرسة أبودربين الأساسية ومدرسة فرشاحة ومدرسة يثرب الأساسية والتلوشي الأساسية والسيد علي الميرغني الثانوية والمروة الأساسية وعلوبة أم صنقور ومدرسة سمية بنت الخياط ومدرسة طيبة جنوب ومدرسة الخرصانة ومدرسة عمر بن الخطاب ومدرسة

(92) تقرير وزارة الصحة بولاية شمال كردفان للعام 2012م.

بلدو القرآنية ومدرسة الجلاء الأساسية ومدرسة الداخوالأساسية ومدرسة الخنساء بنات ومدرسة أم باعوضة، وأم زعيفة ومدرسة أم جمط الغربية ومدرسة نذيهة ومدرسة التميد وتشبيد مدرسة الهدى والمساهمة في تشبيد مدرسة رياش الأساسية وتشبيد مرحاض بمدرسة القدس الأساسية⁽⁹³⁾.

في مجال الطرق والكباري والمزلقانات:

تم تشبيد عدد خمسة كبارى بمدينة الأبيض، وتشبيد أربعة مزلقانات بطريق الوحدة واسماعيل الولى وفلسطين، كما تم تأهيل طريق الأبيض خور طقت بمسافة قدرها ثلاثة عشر كيلومتراً بالأسفلت وتأهيل مزلقان سوق أبوشراء وتأهيل شارع سوار الذهب وتأهيل شارع الحرية وشارع القسم الغربي، وتمت معالجة طرق المواصلات الداخلية الترابية والأسفلتية الآتية:

طريق شمال السجن، حي طيبة جنوب، طريق المنطقة الصناعية، طريق البوابة، الصفاء، الشهداء، الصحوة، حي السلام، زريبة المواشي، الجهاد، الرحمه، تقي حتى صينية حسن حسين، طريق سينماء كردفان، طريق شارع موقف النهود حتى فولة عبيد، انشاء ترتوار بالأسفلت بالميناء البري.

تأهيل طريق حي السلام بمسافة قدرها ثلاثة كيلومتراً بالاسفلت كما تم تأهيل الطرق الآتية:

طريق كريمة شمال، طريق طيبة شمال، طريق القضائية، طريق المالية، طريق القيادة الوسطى⁽⁹⁴⁾.

في مجال المياه:

تكملة خط مياه مربع خمسة جنوب ودفع 5% من تكلفة صهاريج المياه بمناطق جفأوه وخورطقت ومجيقة، حفر وتركيب محطات مياه كازقيل وعلوبة والبريكة موسي وتأهيل محطة خور طقت وتشبيد حفائر أبوخشبة وفرتنقول والحمادية وتأهيل حفائر أم هجليج والقوز والروكب كما تم تأهيل المضخات بالمواقع الآتية:

الصحوة وقرية كبا وطيبة الفقهاءوالبركة وقرية بطيطيخ وقرية جنقل وميسرة وتم معالجة محطة أم جمط وصيانة بئر الريان وبنوالدونكي وأم قماري ودعم حفير أم سدروأم كثيرة الزرافة والطينة الشرقية وأم عشوش وأم شجيرة والتميد.

في مجال الكهرباء:

تنفيذ كهرباء أبوحرارز وكازقيل والمساهمة في إدخال شبكات الكهرباء للأحياء الآتية:

(93) المصدر: الإدارة العامة للتربية والتعليم، محلية شيكان.

(94) المصدر: الإدارة العامة للشؤون الهندسية، محلية شيكان.

الرميلة, البوباية, خورطقت, رياض الصالحين مربع 7 و8, حي طيبة شمال, وطيبة جنوب, كريمة شمال وكريمة جنوب, حي المروة, حي أمير مربع 11, حسيب مربع 4 اليرموك, حي القادسية, شراء عدد مائة وخمسون(150) عمود كهرباء لأتارة الشوارع الداخلية بمدينة الأبيض الالتزام بدفع قيمة إنارة شوارع مدينة الأبيض الشهرية, دعم إنارة منطقة أم فتيل إنارة مسجد كريمة مربع 7 بالطاقة الشمسية, شراء إشارات ضوئية لشوارع مدينة الأبيض, شراء معدات كهربائية لإدارة ودعيفة, كازويل, النهود, البركة, شراء مولد كهرباء للسلكانة الشرقية ومولد كهرباء للسلكانة الغربية⁽⁹⁵⁾.

في مجال الرعاية الاجتماعية:

تم تشييد دور العبادة الآتية:

خلوة بقرية علوبة أم صنقور, دار للمرأة بعلوبة السوق, خلوة حي الناظر, خلوة بحي السلام, كما تم تشييد الأندية الآتية:

النادي الأهلي الرياضي, منشط ألعاب القوى, نادي حي الناظر, شراء أجهزة مشاهدة بقرى عديدات وشوشائي وبطيبيخ وعلوبة أم صنقور وتأهيل مباني العقيدة والدعوة وتشييد منتزه مثلث النصو, تأهيل خلأوى الزاوية السمانية, وتأهيل مسجد السوق الكبير ومسجد موقف أم درمان ومسجد حي السلام ومسجد الفولة وخلوة فلاتة وخلوة لشيخ السمانى ومسجد الصحوة شمال ومسجد قرية القريود ودعم دور مؤمنات حي الصحوة والثورة بمدينة الأبيض ودعم نادى الأعمال الحره ودعم بعض الأندية الرياضية⁽⁹⁶⁾.

في مجال تهيئة البنية:

بناء الطابق الأول بالمحلية الذي يوجد به مكتب المعتمد والسكرتارية التابعة له. وإدارة الشؤون الهندسية وإدارة الشؤون الصحية وإدارة الرعاية الاجتماعية وتشييد وحدة ود عكيفة وصيانة وحدة موقف أم درمان وشراء أثاثات لمكتب المعتمد ومكاتب الإدارة العامة للشؤون الهندسية ومكاتب الإدارة العامة للصحة ومكاتب الإدارة العامة للرعاية الاجتماعية ومكاتب إدارة الزراعة بالمحلية, ومكتب المدير التنفيذي ونائبه ومنسق اللجان الشعبية بالمحلية, ومدير الإدارة العامة للشؤون المالية والتربية والتعليم ومدير الإيرادات

⁽⁹⁵⁾ المصدر: الإدارة العامة للشؤون الهندسية، محلية شيكان.

⁽⁹⁶⁾ المصدر: الإدارة العامة للشؤون الاجتماعية، محلية شيكان.

ومكتب التخطيط التنموي واستراحة المحلية ومنزل المعتمد ووحدة النهود وشراء عدد من أجهزة الحاسوب وماكينات طباعة وتصوير وعدد من المكيفات.

في مجال الأمن:

انشاء نقاط بسط الأمن الشامل بكل من طيبة جنوب وبنو والصحوة والتضامن والهجره والرحمة والسلام مربع 5, السلام مربع 7.

في مجال التدريب ورفع القدرات:

تدريب وتأهيل عدد خمسة أفراد في مجال برنامج نظم المعلومات وعدد خمسة عمال في برنامج إدارة تنمية الموارد البشرية وعدد واحد وثمانون موظفًا وموظفة في مجال الإنترنت والبريد الإلكتروني وفي العام 2011 ومن خلال النفرة القومية السودانية التي انتظمت الولايات والمحليات تم تدريب عدد ثلاثمائة عامل وعاملة في وظائف مختلفة بمحلية شيكان.

في مجال تخطيط وتنظيم القرى والأسواق بالمحلية:

تم تخطيط عدد من قرى المحلية بإدارية أرياف الأبيض أهمها:

الخرطة أولاد علي، الدموكية، عقيلة، مبروكة اللويب، الكرة، أم كتيرة الكو، دريسو، فرج الله، حي السكة، أبو عروق نور المدينة، الملابس، حلة الفاتح، بنوالدونكي، الرميلا البانجديد مربع 6، الخور الأبيض (موسى ضوء البيت)، الخور الأبيض أم القرى الخجيجاب، أم كاسي، فنقوقة حلة خميس، القويز، حلة أبوطريوش، كما تم تخطيط القرى الآتية بإدارية كازقيل⁽⁹⁷⁾:

البركة المدينة، علوبة السوق، فارس، برتي، ارقد فايق، شوشاية غرب شوشاية شرق فرتنقول الشرقية والغربية، رياش، كلدة، انجمينا، التميد، أم شجيرة، حجات، بربر، بطيطيخ، الابنوية، غصيبة، سويلم النور سويلم الشرقية، كرفة، الخرطة الديبية، ايد النمر، الصفاء، عرداية الكرسي بأنت حلة موسى، اللابدة، عديدات الكبيرة، الهشاب، أم درساية، غبيش البريكة موسى، الأضية أم حلق، البريكة كنانة، البريكة المحطة، البريكة شرق الكوع، القويز، البركة أبوجنجره، أم صنقور النقيعة، علوبة السوق علوبة أم عشرين علوبة التمام، علوبة العمدة، علوبة الجلابة، علوبة حنقيط، الشواية، المنارة، وتم تخطيط سوق البريكة موسى وسوق علوبة السوق وتم تخطيط القرى الآتية بإدارية أبو حراز:

(97) المصدر: الضابط الإداري: يحيى ماكن مدير إدارية أرياف الأبيض.

أبوحراز، المحنة، أم عردة، الممسوكة، أبوقعود، الطينة، الديكية، أم رماد، النبقاية، أم دريسة خيرات، العيارة⁽⁹⁸⁾.

وتم تخطيط وتنظيم الأسواق الآتية:

تخطيط سوق الجهاد إعادة تخطيط سوق أبوشراء وودعكيفة، تخطيط سوق كريمه مربع 9 وتخطيط سوق الأبحاث مربع 10،3 وتخطيط سوق الرحمة مربع 3 وتخطيط سوق الشهداء وتخطيط سوق الشهداء آخر محطة وتسوير سوق مواشي أم صميمة والمساهمة في بناء سوق محصولات أم صميمة وتسوير سوق مواشي البريكة موسى وتخطيط سوق مواشي علوبة وتحويل سوق بن مسعود إلى شمال الملجة، تحويل سوق البصل إلى الموقع الجديد شمال ملجة الخضار، تخطيط سوق السلام مربع 8⁽⁹⁹⁾.

جدول رقم (7) إيرادات محلية شيكان في الفترة من 2005م وحتى 2011م

السنة المالية	الربط السنوي المصدق بالجنيه	الأداء الفعلي	نسبة الأداء
2005	701,158,225	571,957,802	%82
2006	15,312,247	645,730,700	%42
2007	12,437,000	7,707,103	%62
2008	55,348,668	32,334,586	%58
2009	50,390,000	41,688,401	%83
2010	51,250,000	41,371,046	%81
2011	54,600,000	46,174,478	%85
الجملة	1,000,216,140	803,030,361	%80

جدول رقم (8) إيرادات المحلية للعام 2005م

الربط السنوي للإيرادات	المتحصل الفعلي	نسبة الأداء
701,158,225	571,957,802	%82

جدول رقم (9) إيرادات المحلية للعام 2006م

الربط السنوي للإيرادات الذاتية بالدينار	المتحصل الفعلي بالدينار	نسبة الأداء

⁽⁹⁸⁾ المصدر: الضابط الإداري: محمد آدم عبدالله مدير إدارية كازقيل.

⁽⁹⁹⁾ المصدر: الإدارة العامة للشؤون الهندسية، محلية شيكان

42%	6457307	15312247
-----	---------	----------

جدول رقم (10) مصروفات شراء السلع والخدمات في العام 2006

الإدارات بالمحلية	الاعتماد المصدق	الصرف الفعلي	نسبة الأداء
رئاسة المحلية	139,550	90,877	65%
المجلس التشريعي المحلي	30,440	5,876	19%
الإدارة العامة للمالية والاقتصاد	137,205	91,657	67%
الإدارة العامة للتربية والتعليم	52,850	23,083	44%
الإدارة العامة للشؤون الهندسية	17,200	11,201	65%
الإدارة العامة للشؤون الصحية	27,040	13,793	51%
الإدارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية	17,715	11,740	66%
منسقية اللجان الشعبية	8,000	8,000	100%
الجملة	430,000	256,227	60%

جملة الاعتماد المصدق لمشروعات التنمية بالمحلية للعام 2006 مبلغ قدرة (1,402,437,560) دينار فقط

تم صرف مبلغ (350,609,390) فقط (ثلاثمائة وخمسون مليون وستمائة تسعة ألف وثلاثمائة وتسعون دينار بنسبة أداء 25%.

جدول رقم (11) إيرادات المحلية للعام 2007م:

نسبة الأداء	المتحصل الفعلي	الربط السنوي للإيرادات
62%	7,707,102	12,437,000

جدول رقم (12) مصروفات شراء السلع والخدمات في العام 2007م

الإدارات بالمحلية	الاعتماد المصدق	الصرف الفعلي	نسبة الأداء
رئاسة المحلية	180,000	113,400	63%
المجلس التشريعي المحلي	36,000	23,040	64%
الإدارة العامة للشؤون المالية	147,000	91,140	62%
الإدارة العامة للشؤون الهندسية	21,500	12,040	56%
الإدارة العامة للشؤون الصحية	45,000	32,445	72%
الإدارة العامة للزراعة والثروة	20,000	16,000	80%

			الحيوانية
25,480	49,000	52%	الإدارة العامة للتربية والتعليم
3,520	16,000	22%	إدارة الرعاية والتنمية الاجتماعية
317,065	514,500	62%	الجملة

جدول رقم (13) إيرادات المحلية للعام 2008م

نسبة الأداء	المتحصل الفعلي من الإيرادات	الربط السنوي المقرر للإيرادات (الذاتية، مشتركة، منح)
58% ⁽¹⁰⁰⁾	32,334,586	55,348,668

جدول رقم (14) مصروفات شراء السلع والخدمات في العام 2008م

نسبة الأداء	الصرف الفعلي	الاعتماد المصدق	الإدارات بالمحلية
46%	24,431	53,595	رئاسة المحلية
77%	30,714	39,800	المجلس التشريعي المحلي
35%	5,757	16,270	الإدارة العامة للشؤون المالية
49%	13,808	28,375	الإدارة العامة للشؤون الهندسية
93%	7,117	7,648	الإدارة العامة للشؤون الصحية
74%	17,044	23,050	الإدارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية
42%	19,088	45,900	الإدارة العامة للتربية والتعليم
129%	21,423	16,650	الإدارة العامة للشؤون الاجتماعية
60%	139,382	231,288	الجملة

جدول رقم (15) إيرادات المحلية للعام 2009م:

نسبة الأداء	المتحصل الفعلي	الربط السنوي للإيرادات
83% ⁽¹⁰¹⁾	41,688,401	50,390,000

⁽¹⁰⁰⁾ المصدر: الإدارة العامة للشؤون المالية والاقتصادية محلية شيكان.

⁽¹⁰¹⁾ المصدر: الإدارة العامة للشؤون المالية والاقتصادية، محلية شيكان.

جدول رقم (16) مصروفات شراء سلع والخدمات في العام 2009م

الإدارات بالمحلية	الاعتماد المصدق	الصرف الفعلي	نسبة الأداء
رئاسة المحلية	280,651	233,921	%83
المجلس التشريعي المحلي	38,930	36,016	%93
الإدارة العامة للشؤون المالية	14,615	12,335	%84
الإدارة العامة للتربية والتعليم	42,300	17,787	%42
الإدارة العامة للشؤون الهندسية	36,100	19,639	%54
الإدارة العامة للشؤون الصحية	12,227	8,871	%73
الإدارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية	24,700	24,689	%100
الإدارة العامة للرعاية الاجتماعية	10,894	3,840	%35
الجملة	460,417	357,098	%78

جدول رقم (17) إيرادات المحلية للعام 2010م

نسبة الأداء	المتحصل الفعلي	الربط السنوي للإيرادات
%81	41,371,046	51,250,000

جدول رقم (18) مصروفات شراء السلع والخدمات في العام 2010م

الإدارات بالمحلية	الاعتماد المصدق	الصرف الفعلي	نسبة الأداء
رئاسة المحلية	28,379	40,302	%142

المجلس التشريعي	3,598	26,644	74%
الإدارة العامة للشؤون المالية	18,124	17,981	99%
الإدارة العامة للشؤون الهندسية	33,500	26,802	80%
الإدارة العامة للشؤون الصحية	11,887	10,161	85%
الإدارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية	25,600	34,496	135%
الإدارة العامة للتربية والتعليم	32,600	8,994	28%
الإدارة العامة للرعاية الاجتماعية	109,000 ⁽¹⁰²⁾	21,000	2%
الجملة	262,688	186,380	71%

جدول رقم (19) إيرادات المحلية للعام 2011م

نسبة الأداء	المتحصل الفعلي	الربط السنوي للإيرادات
85%	46,174,478	54,600,000

جدول رقم (20) مصروفات شراء السلع والخدمات في العام 2011م

الإدارات بالمحلية	الاعتماد المصدق	الصرف الفعلي	نسبة الأداء
رئاسة المحلية	399,000	408,670	102%
المجلس التشريعي	34,700	5,541	16%
الإدارة العامة للشؤون المالية	17,830	13,438	75%
الإدارة العامة للشؤون الهندسية	33,500	30,557	91%
الإدارة العامة للشؤون الصحية	13,130	8,554	65%
الإدارة العامة للتربية والتعليم	32,550	4,055	12%
الإدارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية	26,400	41,578	157%

⁽¹⁰²⁾ المصدر: الإدارة العامة للشؤون المالية والاقتصادية، محلية شيكان.

الإدارة لعامة للرعاية الاجتماعية	82,500	9,888	12%
الجملة	639,610	522,281	82%

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية

تناول الباحث في هذا المبحث وصفاً للطريقة التي اتبعها في تنفيذ هذه الدراسة يشمل منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والاداة التي تم بهاجم البيانات والاجراءات التي اتخذت للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة والمعالجة الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات والاختبارات الاحصائية في عملية اختبار صحة الفروض واستخراج النتائج والتوصيات.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد الباحث على أخذ البيانات الأولية (Primary Data) من خلال إستبانة أعدت لهذا الغرض، والمقابلات الشخصية بالإضافة لملاحظة الباحث.

قام الباحث بأخذ البيانات الثانوية (Secondary Data) من سجلات وملفات ولاية شمال كردفان بالوزارات و المحليات.

اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة بإعتبره أكثر مناهج البحث العلمي إستخداماً حيث تناول البيانات المتعلقة بأي وحدة أو إدارة تابعة لمحلية شيكان ومن خلال هذا المنهج تناول الباحث التطور التاريخي والإداري لمحليات ولاية شمال كردفان من حيث الموقع والمساحة والسكان وهيكل الأجهزة التنفيذية والمجالس التشريعية بالولاية والمحليات.

الحدود المكانية:

غطت الدراسة محلية شيكان من حيث الموقع، النشأة، السكان، التقسيم الإداري، الهيكل التنظيمي والوظيفي، الخدمات.

مجتمع الدراسة:

يقصد به المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من مدراء عامين ومدراء تنفيذيين ومدراء إدارات عامة، وروساء أقسام، ومجموعة من العاملين في وظائف مختلفة بالمحلية وبعض أعضاء مجلس الولاية التشريعي وعدد من أعضاء إتحاد أصحاب العمل بالولاية

عينة الدراسة:

نسبة لتباين مجتمع الدراسة في مراكزه ووظائفه اعتمد الباحث العينة العشوائية الطبقية والتي من خلالها قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات شملت عدداً من التنفيذيين والتشريعيين وعدد من أعضاء إتحاد أصحاب العمل وقام الباحث باختيار عدد من كل طبقة يتناسب حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة: للاجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فروضها استعان الباحث بالاستبيان وقد احتوى على قسمين القسم الأول تضمن خمسة أسئلة: العمر، النوع، المهنة، المستوى التعليمي، الخبرة.

القسم الثاني شمل عدد 28 عبارة متعلقة بموضوع الدراسة ومرتبطة بأسئلة الدراسة وفروضها وعبارات الدراسة صممت وفقاً لمقاييس ليكورت الخماسي حول العلاقة بين الرقابة كمتغير مستقل و مستوى الأداء كمتغير تابع.

صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم الاستعانة بأراء وتوجيهات المشرف ا.د أحمد إبراهيم أبو سن و مجموعة من المحكمين في مجال علم الإدارة والاحصاء واللغة العربية بغرض التأكد من مدى تغطية الاستبانة للجوانب المحورية لموضوع الدراسة من حيث الشكل وسلامة الصياغة واللغة ومدى قابليتها للقياس وهم الدكتور آدم أحمد تيراب عميد كلية الاقتصاد جامعة الدلنج والدكتور التجاني نقطة اسوم استاذ مشارك بجامعة الدلنج الدكتور عبدالله اسماعيل محمد عميد كلية الابيض التقنية والدكتور صديق محمد الباشا أستاذاً مساعداً بجامعة كردفان، والدكتور زكريا كمون كودي عميد كلية التربية جامعة كردفان، ومن ثم قام الباحث بإجراء التعديلات التي اقترحها المشرف و المحكمون.

الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

لتحليل بيانات اسئلة الدراسة استخدم الباحث برنامج spss الذي يعد من اقوى البرامج المستخدمة في عملية التحليل الاحصائي وهو يشير اختصاراً إلى statistical package for social science وهي تعني الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ويختص هذا البرنامج بتحليل البيانات سواء كان تحليلاً وصفيًا أو استنباطياً أو ما يعرف باختبار الفروض، تم استخدام الأساليب الاحصائية بشكل عام وذلك للحصول على معلومات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه وقد تضمنت أساليب التوزيع التكراري والنسبة لإجابات المفحوصين وتم استخدام اختبار كاي تربيع لاختبار التجانس والتماثل لإجابات المفحوصين حتى نستطيع الاعتماد على الإجابات بثقة عالية ويعمل اختبار مربع كاي عن طريق مقارنة كاي المحسوبة مع قيمة كاي الجدولية وتم استخدام مقياس الوسيط لتحديد قيمة الاجابة التي يمكن الاعتماد عليها في قبول الفرضية أو رفضها ودرجة الحرية وقد قام الباحث بتوزيع عدد 200 استمارة على هذه المجموعات وقد تم استرجاع عدد 170 استمارة بنسبة استرجاع 85% وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان تم الحرص على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الاتي:

1/ الأفراد من حيث النوع: (ذكر، انثى).

2/ الأفراد من حيث مختلف الاعمار: (18-30، 29-39، 40-49، 50-60، 60 سنة فاكثراً).

3/ الأفراد من مختلف نوع المهنة: (موظف، رئيس قسم، مدير إدارة، مدير عام، رئيس مجلس تشريعي، عضو مجلس تشريعي، اخرى).

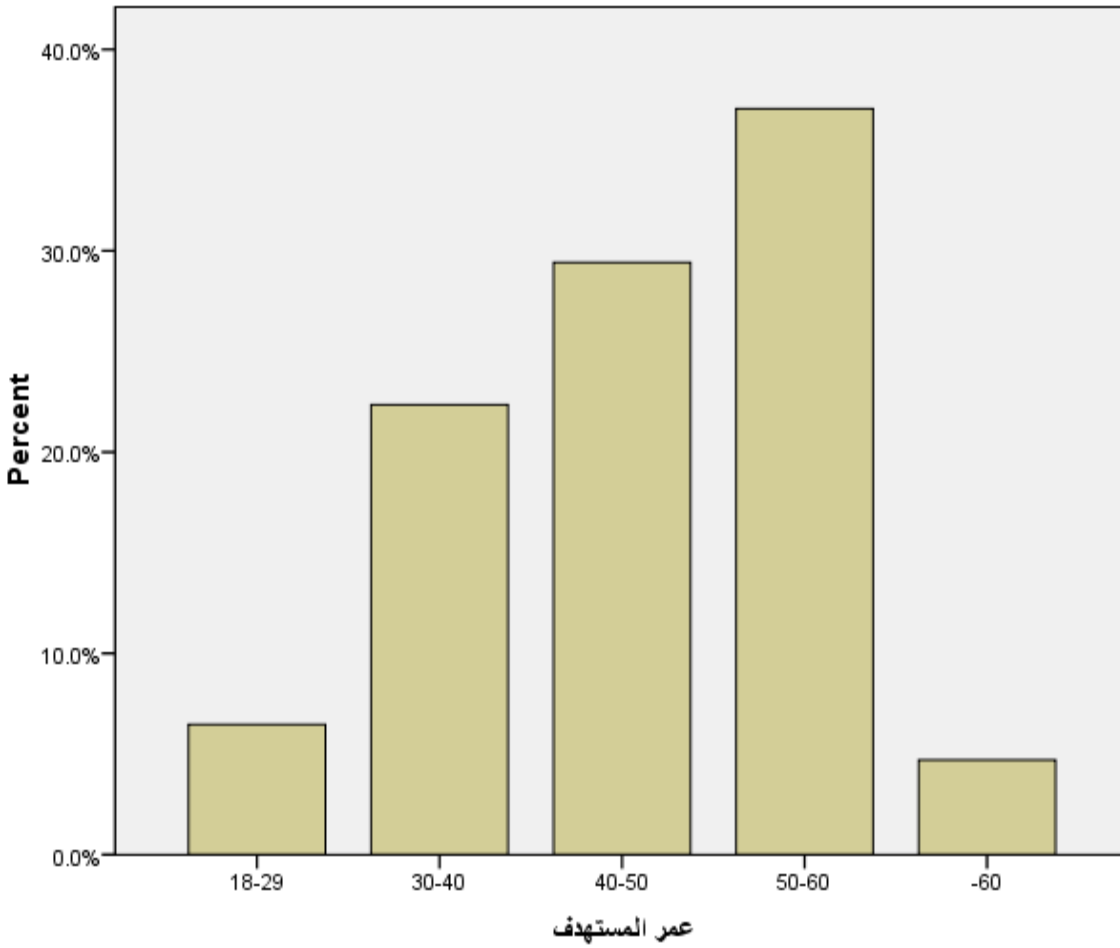
4/ الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية: (أولية أو ابتدائي أو اساس، وسطي أو متوسطة، ثانوي، فوق الثانوي، جامعي، فوق الجامعي).

5/ الأفراد من مختلف سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنة، 5 سنة وأقل من 10 سنة، 10 سنة وأقل من 15 سنة، 15 سنة وأقل من 20 سنة، 20 سنة وأقل من 30 سنة، 30 سنة وأقل من 40 سنة).

جدول رقم (21) يوضح الأعمار

النسبة	التكرار	العبرة	الرقم
6.5	11	29-18	1
22.4	38	39-30	2
29.4	50	49-40	3
37.1	63	59-50	4
4.7	8	60سنة وما فوق	5
100	170	المجموع	#

الشكل رقم (3)



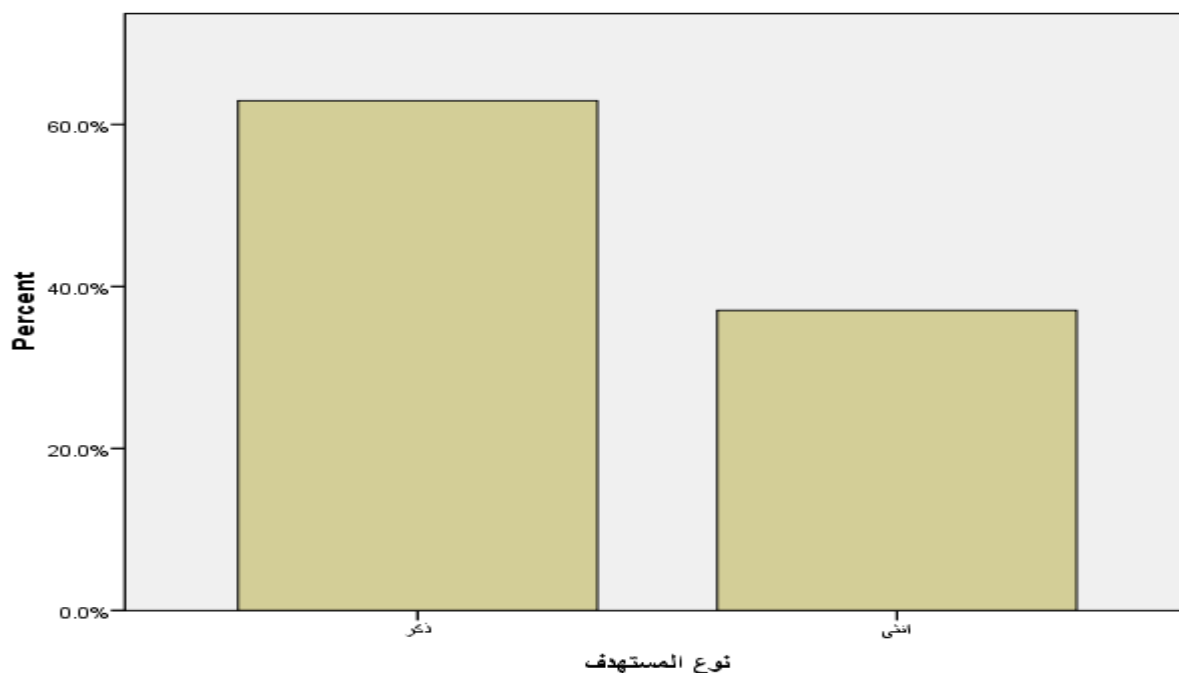
من الجدول رقم (21) والشكل رقم (3) نلاحظ أن نسبة 6.5% من المفحوصين تتراوح أعمارهم بين 18 سنة إلى 29 سنة ونسبة 22.4% من المفحوصين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 39 سنة ونسبة

29.4% منهم تتراوح أعمارهم بين 40 سنة إلى 49 سنة ونسبة 37.1% تتراوح أعمارهم من 50 سنة إلى 59 سنة ونسبة 4.7% أعمارهم من 60 سنة وما فوق. من خلال التوزيع العمري للمفحوصين نلاحظ أن معظم أفراد العينة من العناصر الشابة حيث تنحصر أعمارهم بين 50-59 سنة

جدول رقم (22) يوضح النوع

النسبة	التكرار	العبرة	الرقم
62.9	107	ذكر	1
37.1	63	انثى	2
100%	170	المجموع	#

الشكل رقم (4)



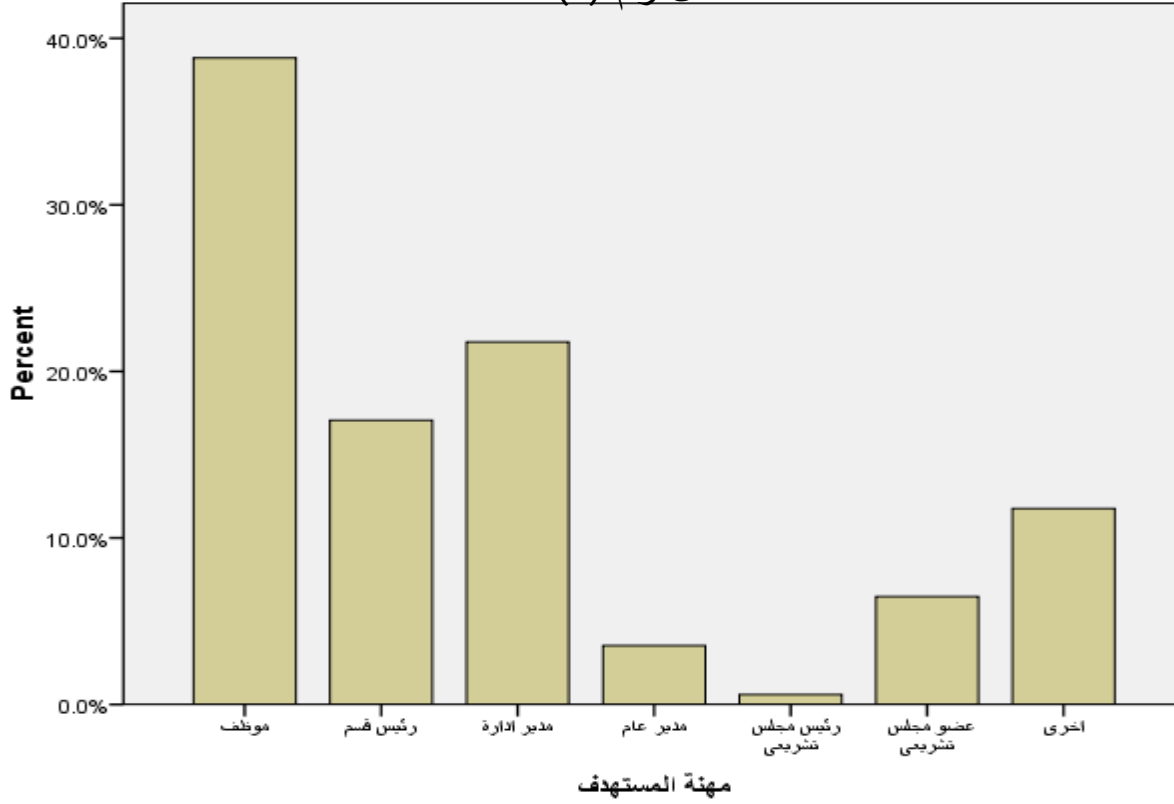
من الجدول رقم (22) يتضح أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

جدول رقم (23) يوضح المهنة

النسبة	التكرار	العبرة	الرقم
38.8	66	موظف	1

17.1	29	رئيس قسم	2
21.8	37	مدير إدارة	3
3.5	6	مدير عام	4
.6	1	رئيس مجلس تشريعي	5
6.5	11	عضو مجلس تشريعي	6
11.8	20	أخرى	7
100%	170	المجموع	#

شكل رقم (5)



من الجدول رقم (23) نلاحظ بأن نسبة 38.8% من المفحوصين موظفون ونسبة 17.1% رؤساء أقسام ونسبة 21.8% مدراء إدارات ونسبة 3.8% منهم مدراء عامين ونسبة 0.6% رئيس مجلس تشريعي ونسبة 6.5% منهم أعضاء مجالس تشريعية ونسبة 11.8% منهم يمثلون أخرى. نلاحظ بأن نسبة 38.8% من المفحوصين هم موظفين وهي أعلى نسبة تليها نسبة 21.8% وهي تمثل مدراء الإدارات.

نلاحظ أن نسبة مدراء الإدارات كبيرة وذلك لكثرة مسميات الإدارات بالمحليات في الهيكل التنظيمي منها إدارة عامة إدارات ريفية إدارات تحصيلية. كما نلاحظ بأن أدنى نسبة للمفحوصين تمثل رئيس مجلس ويعود ذلك لوجود رئيس واحد للمجلس التشريعي بالولاية.

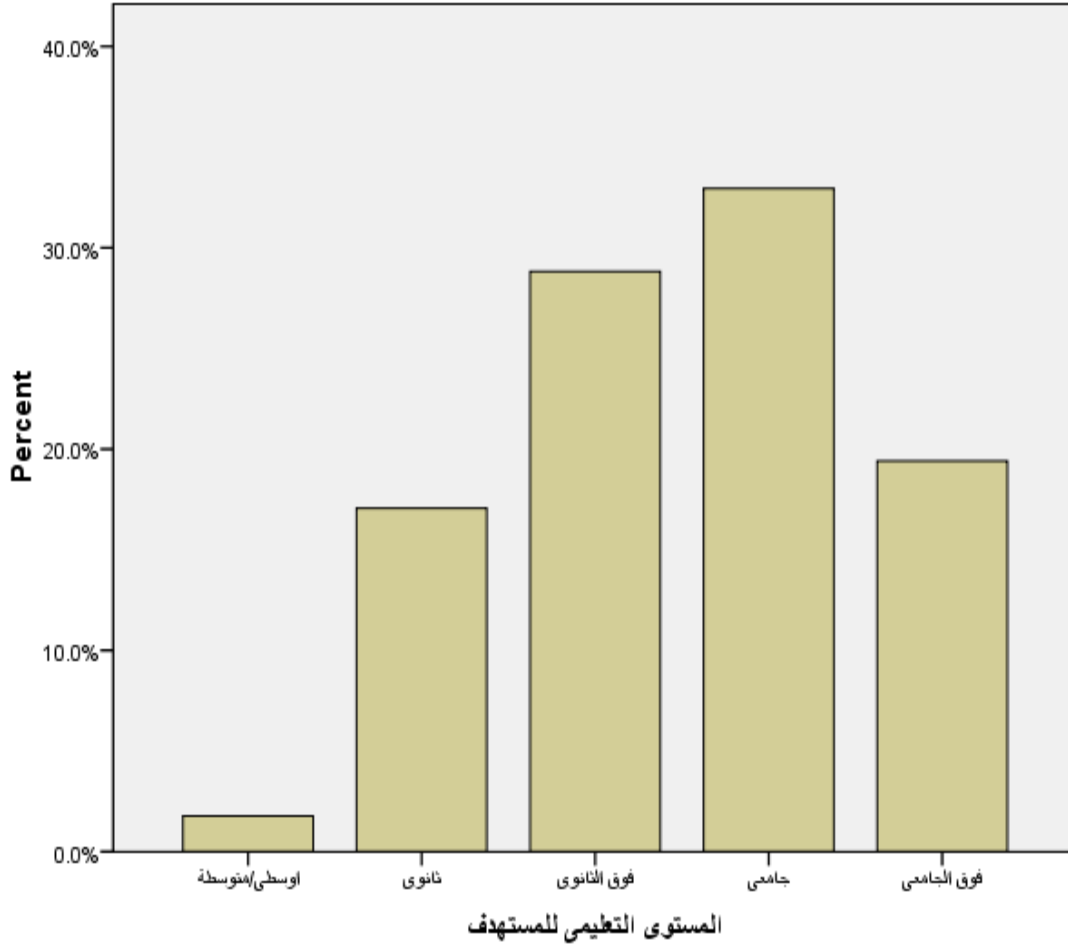
نسبة 11.8% تمثل أخرى وهي شملت الوزراء وأعضاء المكتب التنفيذي لإتحاد أصحاب العمل بالولاية وبعض الأشخاص الذين لديهم اهتمامات بعمل المحليات.

جدول رقم (24) يوضح المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	العبرة	الرقم
1.8	3	متوسطة/أوسطى	1
17.1	29	ثانوى	2
28.8	49	فوق الثانوى	3
32.9	56	جامعى	4

19.4	33	فوق الجامعة	5
100%	170	المجموع	#

الشكل رقم (6)



من الجدول رقم (24) يتضح أن أعلى نسبة من المفحوصين 32.9% مستواهم جامعى تليها نسبة 28.8% مستواهم فوق الثانوى ثم نسبة 19.4% مستواهم فوق الجامعى تليها نسبة 17.1% مستواهم ثانوى ونسبة 1.8% مستواهم التعليمى وسطى ومتوسط.

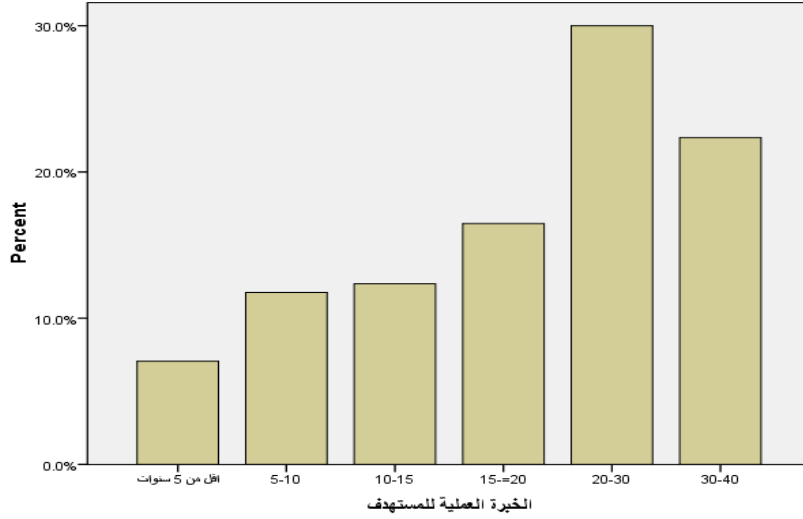
نلاحظ أن أعلى نسبة للمفحوصين مستواهم التعلّمى جامعى لذلك أن المعلومات والبيانات التي يدلون بها سوف تكون بمستوى عال من الدقة وتساعد في مناقشة الدراسة بصورة جيدة.

جدول رقم (25) يوضح الخبرة العملية

النسبة	التكرار	العبرة	الرقم
7.1	12	أقل من 5 سنوات	1

11.8	20	10-5	2
12.4	21	15-10	3
16.5	28	20-15	4
30.0	51	30-20	5
22.4	38	40-30	6
100%	170	المجموع	#

الشكل رقم (7)



يتضح من الجدول رقم (25) الخاص بالخبرة أن أعلى نسبة 30% من المفحوصين تشير إلى الذين تتراوح خبرتهم العملية بين 20 سنة إلى 30 سنة.

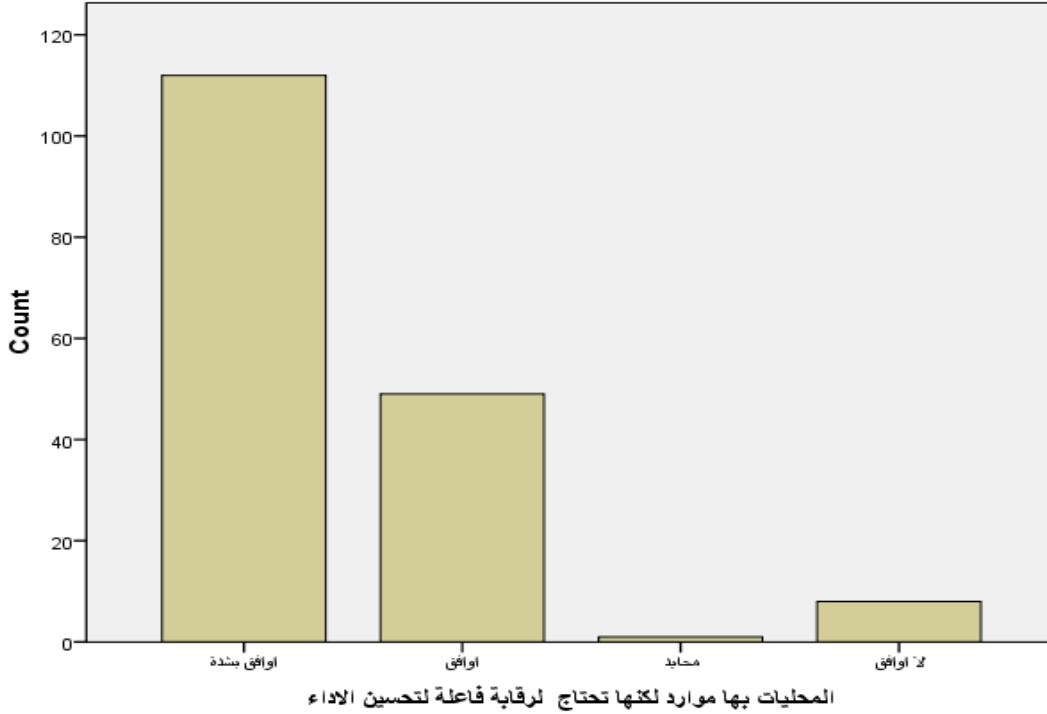
وهذا يدل على أن المعلومات والبيانات صادرة من أفراد تتوفر فيهم الخبرة التي تساعد في الدراسة.

جدول رقم (26) المحليات بها موارد لكنها تحتاج لرقابة فاعلة لتحسين الاداء بها

النسبة	التكرار	العبرة	الرقم
65.9	112	أوافق بشدة	1
28.8	49	أوافق	2
.06	1	محايد	3
4.7	8	لا أوافق	4
صفر	0	لا أوافق بشدة	5

100	170	المجموع	#
-----	-----	---------	---

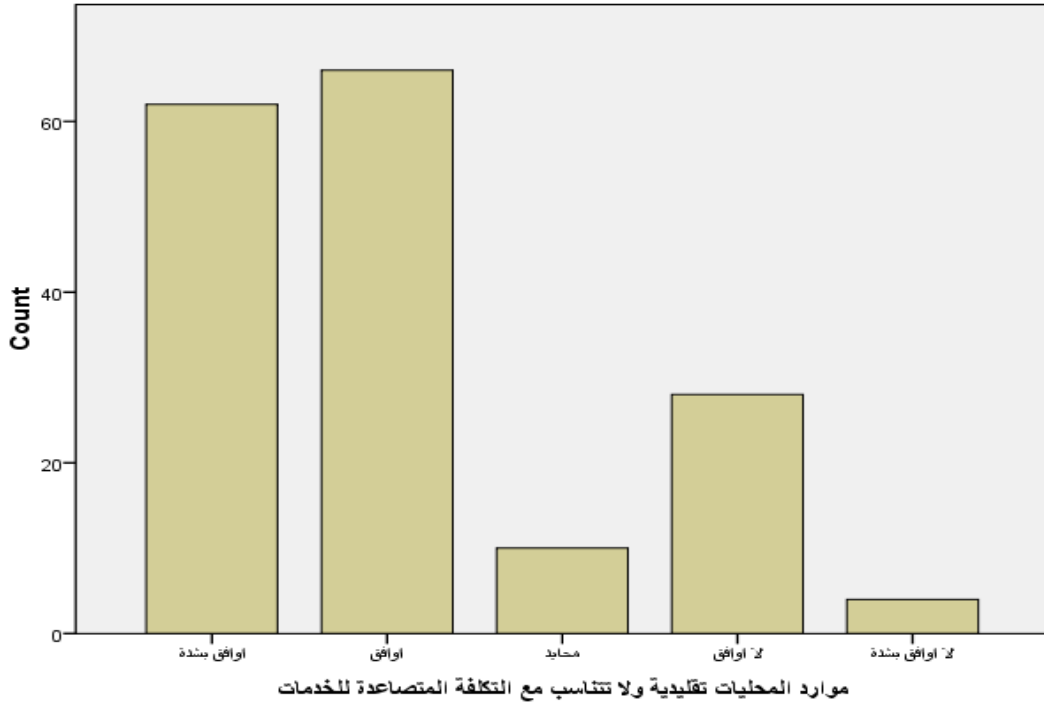
الشكل رقم (8)



بالنظر إلى الجدول رقم (26) والشكل نجد أن نسبة 65.9% من المفحوصين يوافقون بشدة ونسبة 28.8% موافقون ونسبة 0.06% محايدون بينما نسبة 4.7% لا يوافقون. أعلى نسبة لأفراد العينة يوافقون بشدة على أن المحليات بها موارد ولكنها تحتاج لرقابة فاعلة لتحسين الأداء.

الجدول رقم (27) موارد المحليات تقليدية ولا تتناسب مع التكلفة المتصاعدة للخدمات

النسبة	التكرار	العبرة	الرقم
36.5	62	أوافق بشدة	1
38.8	66	أوافق	2
5.9	10	محايد	3
16.5	28	لا أوافق	4
2.4	4	لا أوافق بشدة	5
100%	170	المجموع	#



الشكل رقم (9)

اطلع الباحث على الجدول رقم (27) والشكل رقم (9) لمعرفة آراء المفحوصين ومن خلال إجاباتهم أتضح أن نسبة 38.8% يوافقون على أن موارد المحليات تقليدية ولا تتناسب مع التكلفة المتصاعدة للخدمات ونسبة 36.5% يوافقون بشدة على أن موارد المحليات تقليدية ونسبة 5.9% محايدون بينما نسبة 16.5% من المفحوصين لا يوافقون على أن موارد المحليات تقليدية ونسبة 2.4% لا يوافقون بشدة على أن موارد المحليات تقليدية ولا تتناسب مع التكلفة المتصاعدة للخدمات.

يرى الدارس أن الموارد الموجودة بالمحليات إذا وجدت التخطيط السليم والتنظيم الجيد والرقابة الفاعلة فإنها تسهم مساهمة فعالة في الخدمات التي يحتاج إليها المواطن .

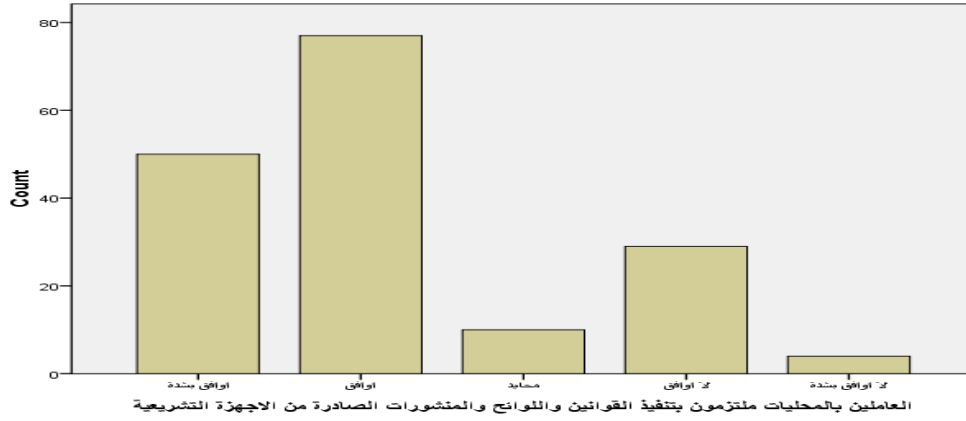
الجدول رقم (28) العاملين بالمحليات ملتزمون بتنفيذ القوانين واللوائح والمنشورات الصادرة من

الاجهزة التشريعية

الرقم	العبرة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	50	29.4
2	أوافق	77	45.3
3	محايد	10	5.9
4	لا أوافق	29	17.1
5	لا أوافق بشدة	4	2.4

100%	170	المجموع	#
------	-----	---------	---

الشكل رقم (10)



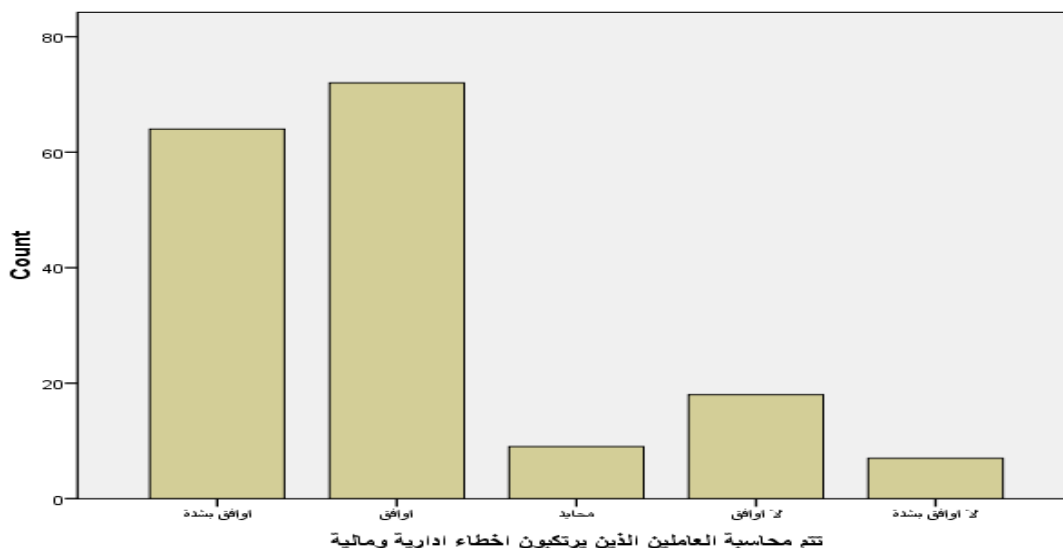
من خلال إجابات المفحوصين بالجدول رقم (28) والشكل التابع له حول مدى التزام العاملين بالمحليات بتنفيذ القوانين واللوائح والأوامر الصادرة من الأجهزة التشريعية أتضح للدارس أن نسبة 29.4% يوافقون بشدة على أن العاملين بالمحليات ملتزمون بتنفيذ القوانين واللوائح والأوامر ونسبة 45.3% يوافقون على أن العاملين ملتزمون بتنفيذ القوانين واللوائح والأوامر ونسبة 5.9% محايدون ونسبة 17.1% لا يوافقون على أن العاملين ملتزمون بتنفيذ القوانين واللوائح والأوامر ونسبة 2.4% لا يوافقون بشدة.

تأسيساً على ما تقدم وأستناداً على هذه يمكننا إثبات وجود رقابة إدارية بالمحليات.

جدول رقم (29) هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية ومالية

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	64	37.6
2	أوافق	72	42.4
3	محايد	9	5.3
4	لا أوافق	18	10.6
5	لا أوافق بشدة	7	4.1
#	المجموع	170	100%

الشكل رقم (11)



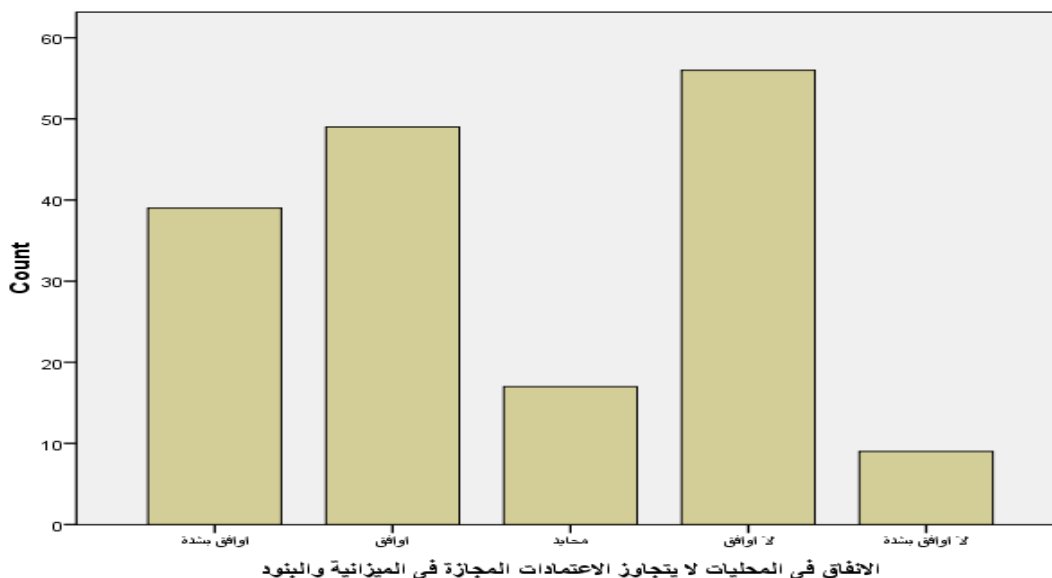
الجدول رقم (29) يوضح أن نسبة 42.4% يوافقون ونسبة 37.6% يوافقون بشدة ونسبة 5.3% محايدون بينما نسبة 10.6% من المفحوصين لا يوافقون ونسبة 4.1% لا يوافقون بشدة نلاحظ أن أعلى نسبة لآراء المبحوثين موافقون على أن العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية أو مالية تتم محاسبتهم وبما أن الرقابة تعنى الكشف عن الانحرافات والأخطاء وتحديد المسئول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة. هذا يعنى وجود رقابة بالمحليات.

الجدول رقم (30)

الانفاق في المحليات لا يتجاوز الاعتمادات المجازة في الميزانية والبنود

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	39	22.9
2	أوافق	49	28.8
3	محايد	17	10.0
4	لا أوافق	56	32.9
5	لا أوافق بشدة	9	5.3
#	المجموع	170	100%

الشكل رقم (12)



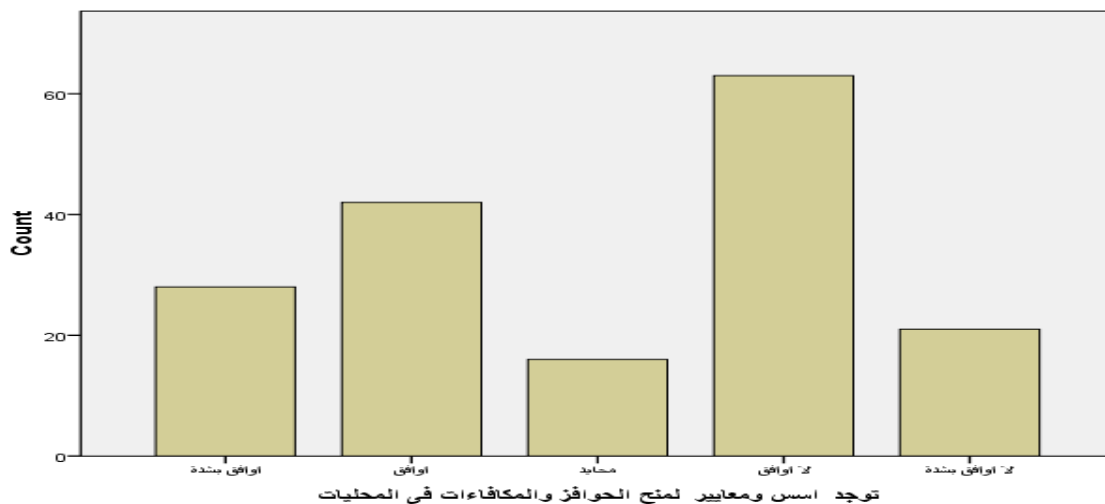
بالنظر إلى الجدول رقم (30) نلاحظ بأن أعلى نسبة لاراء المفحوصين 32.9% لا يوافقون على أن الانفاق بالمحليات لا يتجاوز الاعتمادات المجازة في الميزانية بينما نسبة 28.8% موافقون ونسبة 10% محايدون ونسبة 5.3% لا يوافقون بشدة ونسبة 22.9% موافقون بشدة لاحظ الباحث من خلال عمله بالمحليات أن الانفاق في المحليات يتجاوز في بعض الأحيان ما هو مخصص له في بنود الميزانية بالمحليات لأن تقديرات الموازنة بالمحليات تبنى على تقديرات غير موضوعية حيث يتم التركيز على خفض المصروفات وزيادة الإيرادات ولم يوضع في الاعتبار التكلفة المتصاعدة للخدمات التي تنجم نتيجة لإرتفاع الأسعار لذلك تضطر المحليات لكي تسير أعمالها بصورة مقبولة تتجاوز الاعتمادات المجازة لها بالميزانية لكن بصورة غير مخلة

يعتقد الباحث بأنه كلما كانت تقديرات الموازنة موضوعية كلما كان الأداء جيد والرقابة تكون فاعلة.

جدول رقم(31): توجد اسس ومعايير لمنح الحوافز والمكافآت بالمحليات

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	28	16.5
2	أوافق	42	24.7
3	محايد	16	9.4
4	لا أوافق	63	37.1
5	لا أوافق بشدة	21	12.4
#	المجموع	170	100%

الشكل رقم (13)



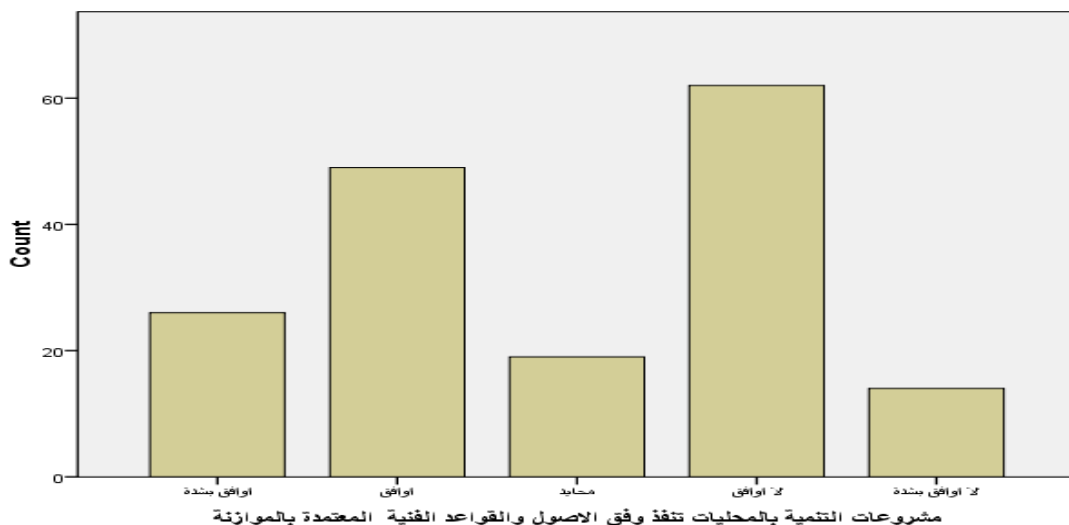
يلاحظ من الجدول أن نسبة 16.5% من المبحوثين وافقوا بشدة ونسبة 24.7% وافقوا بينما نسبة 9.4% محايدون ونسبة 37.1% لا يوافقون ونسبة 12.4% منهم لا يوافقون بشدة.

أعلى نسبة لآراء المبحوثين تشير إلى أن لا توجد أسس ومعايير لمنح الحوافز والمكافآت بالمحليات. يعتقد الباحث أن وجود الأسس والمعايير لمنح الحوافز والمكافآت يحقق العدالة للعاملين بالمحليات ويساعد إلى التنافس الجيد ويقود إلى الأبداع.

جدول رقم (32): مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الاصول والقواعد الفنية المعتمدة بالموازنة

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	26	15.3
2	أوافق	49	28.8
3	محايد	19	11.2
4	لا أوافق	62	36.5
5	لا أوافق بشدة	14	8.2
#	المجموع	170	100%

الشكل رقم (14)



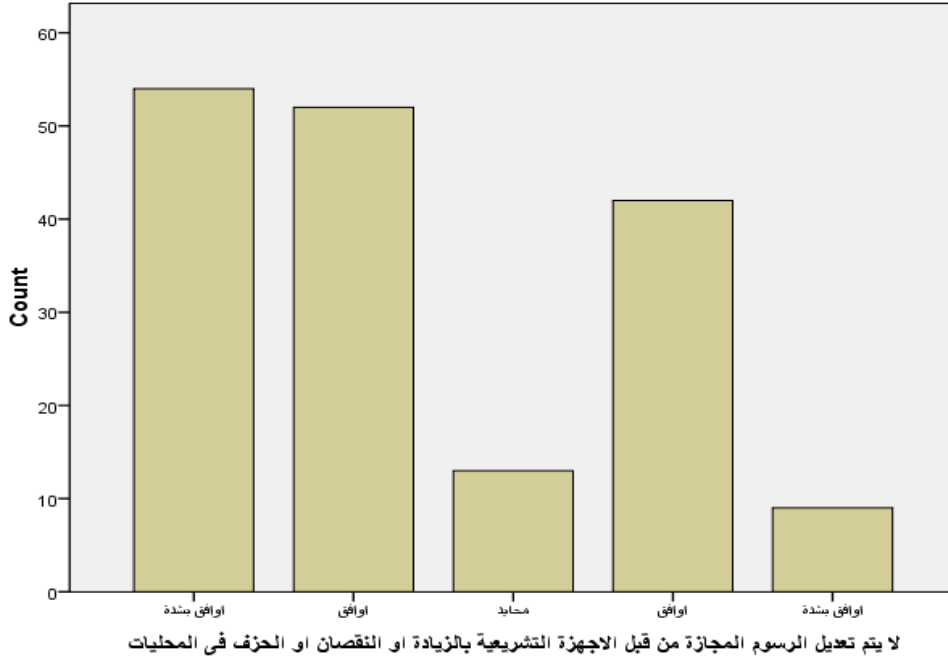
من خلال أطلاع الدارس على إجابات المفحوصين بالجدول رقم (32) إتضح أن نسبة 15.3% من المفحوصين موافقون بشدة ونسبة 28.8% موافقون بينما نسبة 11.2% محايدون ونسبة 36.5% لا يوافقون ونسبة 8.2% لا يوافقون بشدة .

أعلى نسبة لآراء المبحوثين 36.5% تناظر عبارة لأوافق بمعنى أن مشروعات التنمية بالمحليات لا تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية، هذا يدل على أن الرقابة بالمحليات تحتاج لفاعلية

جدول رقم (33) لايتم تعديل الرسوم المجازة من قبل الاجهزة التشريعية بالزيادة أو النقصان أو الحذف بالمحليات

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	54	31.8
2	أوافق	52	30.6
3	محايد	13	7.6
4	لا أوافق	42	24.7
5	لا أوافق بشدة	9	5.3
#	المجموع	170	100%

الشكل رقم (15)



من الجدول رقم(33) يتضح أن نسبة 31.8% من المفحوصين أشاروا إلى أوافق بشدة حيث نسبة 30.6% منهم اشاروا إلى أوافق بينما نسبة 7.6% محايدون أما نسبة 24.7% أجابوا بلا أوافق ونسبة 5.3% أشاروا على لأوافق بشدة.

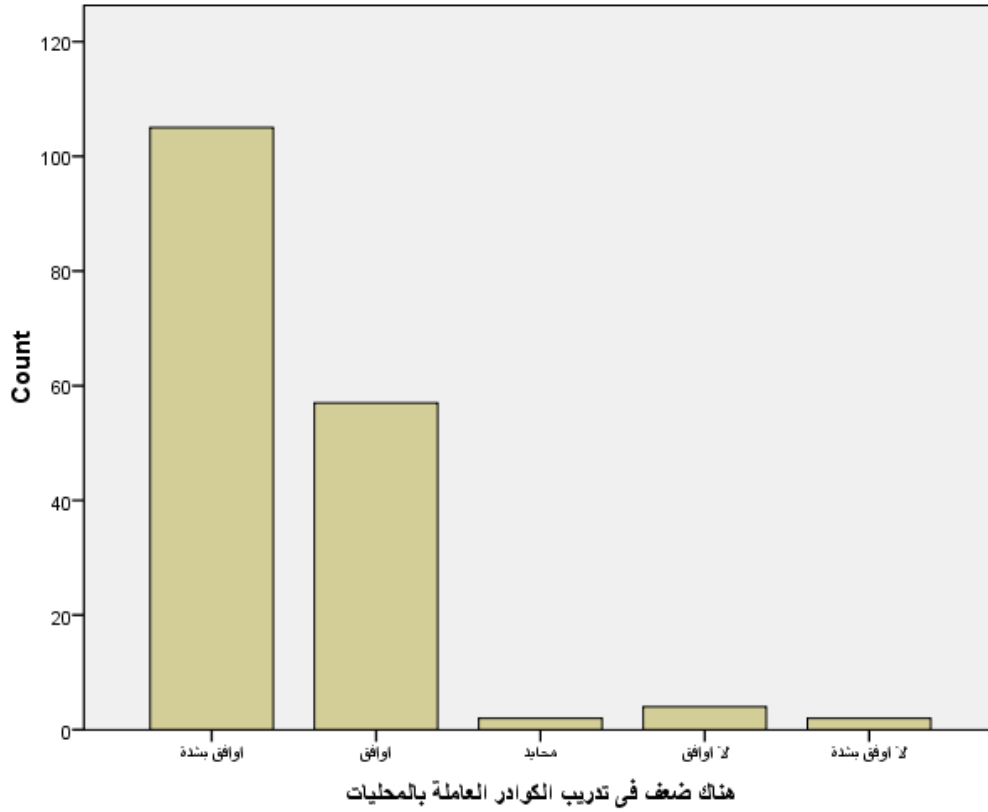
أعلى نسبة لآراء المبحوثين 31.8% تشير إلى أوافق بشدة بمعنى أن الرسوم المجازة من قبل الأجهزة التشريعية لاتعدل بعد أجازتها بالزيادة أو النقصان أو الحذف.

من خلال ملاحظات الباحث الشخصية للعمل بالمحليات فإن الرسوم المجازة من قبل المجلس التشريعي الولائي يتم تعديلها بالمحليات وغالباً ما تكون بالنقصان. حيث يتم تكوين لجنة للنظر في طلبات المواطنين الذين يمارسون بعض الأعمال التجارية وظروفهم لاتساعد هم في سداد الرسوم المطلوبة حسب القانون. هذه اللجان تمنح صلاحية من قبل الإدارة العليا بالمحلية لرئيس الجهاز التنفيذي وفي إطار لايتجاوز نسبة 25% غالباً لكن رغم قلة التخفيض الذي يحصل من قبل اللجان أو المدير التنفيذي أو المعتمد فإن هذا التخفيض يؤثر في الميزانية العامة للمحليات بالتالي يؤثر سلباً على الاداء.

جدول رقم (34) هناك ضعف في تدريب الكوادر العاملة بالمحليات

النسبة	التكرار	العبرة	الرقم
61.8	105	أوافق بشدة	1
33.5	57	أوافق	2
1.2	2	محايد	3
2.4	4	لا أوافق	4
1.2	2	لا أوافق بشدة	5
100%	170	المجموع	#

الشكل رقم (16)

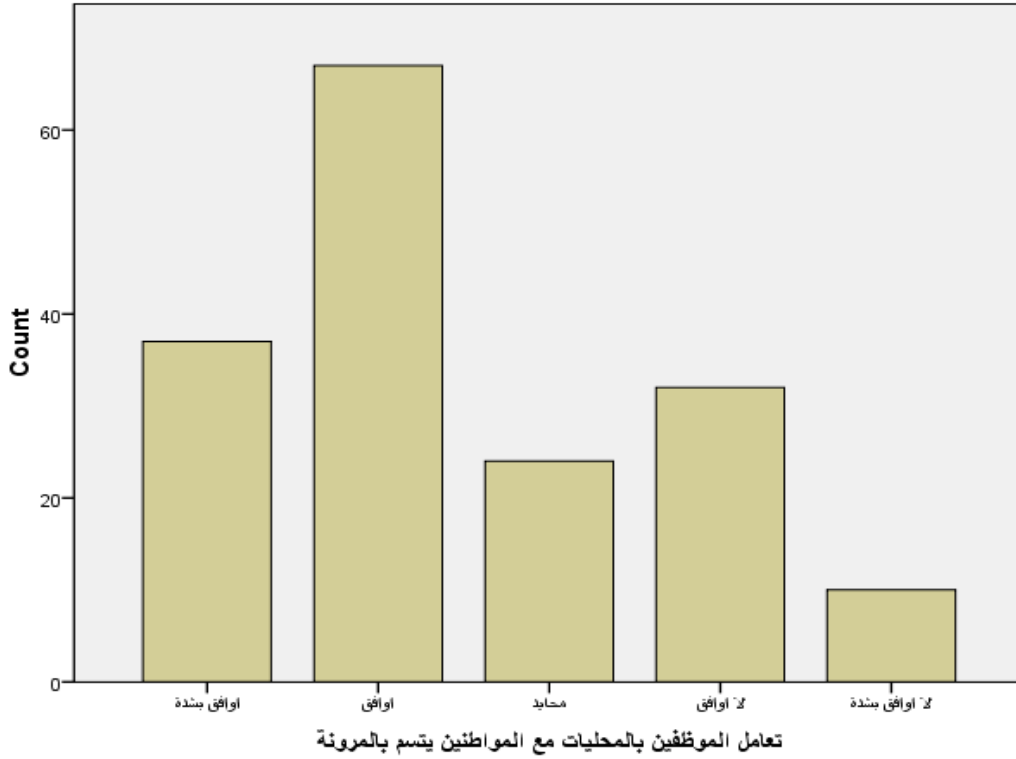


الجدول رقم (34) يوضح أن نسبة 61.8% من المفحوصين اجابوا بالموافقة بشدة ونسبة 33.5% أجابوا بالموافقة ونسبة 1.2% محايدين ونسبة 2.4% لا يوافقون ونسبة 1.2% لا يوافقون بشدة. أعلى نسبة لآراء المبحوثين 61.8% تشير إلى أن هناك ضعف في تدريب الكوادر العاملة بالمحليات.

جدول رقم (35) تعامل الموظفين بالمحليات مع المواطنين يتسم بالمرون

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة
1	أوافق بشدة	37	21.8
2	أوافق	67	39.4
3	محايد	24	14.1
4	لا أوافق	32	18.8
5	لا أوافق بشدة	10	5.9
#	المجموع	170	100%

الشكل رقم (17)



الجدول رقم (35) يوضح أن نسبة 21.8% من المفحوصين أجابوا بالموافقة بشدة ونسبة 39.4% أجابوا بالموافقة ونسبة 14.1% من المفحوصين محايدون ونسبة 18.8% أجابوا بعدم الموافقة ونسبة 5.9% أجابوا بعدم الموافقة بشدة، أعلى نسبة لآراء المبحوثين 39.4% تشير إلى أن تعامل العاملين بالمحليات مع المواطنين يتسم بالمرونة وهذا مؤشر جيد للرقابة للأداء.

الفرضية الأولى: الرقابة الفعالة تساعد على تحسين الاداء بالمحليات

جدول رقم (36) اختبار الاستغلالية لعبارات الفرضية الأولى

رقم العبارة	العبارة	الوسيط	التفسير	قيمة مربع كاي	درجة الحرية
1	هناك أسس ومعايير لإنشاء المحليات بالولاية	2.36	أوافق	54.882	4
2	إنشاء المحليات بالولاية يتم وفق الاسس والمعايير الموضوعه في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006	2.67	أوافق	48.588	4
3	الإستجابة لرغبات المواطنين بالمشاركة في السلطة دون دراسة تؤدى إلى إنشاء محليات غير قادرة على تحقيق أهدافها المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين	1.54	أوافق بشدة		4
	المجموع	2.19	أوافق	110.117	4

بالنظر إلى الجدول رقم (36) نجد ان معامل كاي تربيع التي تختص باختبار الاستقلالية الذي يختبر استقلال الفرق بين إجابات المبحوثين: (أوافق، أوافق بشده، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) كانت قيمته 110.117 بتفسير أوافق مما يعنى وجود فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين بدرجة حرية 4، أما اختبار الوسيط الذي يدل على الإجابات الاكثر ترجيحاً وجدنا أن الوسيط هو 2.19 مما يعنى انها قيمة ذات معنوية احصائية وهذه القيمة تناظر عبارة أوافق.

جدول رقم (37) تجميع عبارات الفرضية الأولى

النسبة	التكرار	البيان
36.3%	185	أوافق
34.2%	174	أوافق بشدة
8.4%	43	محايد
16.8%	86	لا أوافق
4.3%	22	لا أوافق بشدة
100%	510	المجموع

بالنظر إلى الجدول رقم (37) يتضح أن نسبة 36.3% من المبحوثين موافقون وهناك نسبة 34.2% منهم موافقون بشده بينما نسبة 8.4% منهم محايدون ونسبة 16.8% لا يوافقون ونسبة 4.3% لا يوافقون بشدة باختبار الوسيط الذي يدل على اكثر الإجابات ترجيحاً وجدنا أن الوسيط هو 2.019 وهو يناظر عبارة أوافق مما جعلنا نقول ان جميع أفراد العينة وافقوا على صحة هذه الفرضية وتأسيساً على ما تقدم يمكننا اثبات الفرضية الأولى التي تنص على الرقابة الفعالة تساعد على تحسين الاداء بالمحليات

الفرضية الثانية: السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية المحلية لا تساعد على وجود رقابة تشريعية فعالة

جدول رقم (38) اختبار الاستغلالية لعبارات الفرضية الثانية

م	العبرة	الوسيط	التفسير	قيمة مربع كائ	درجة الحرية
1	المجالس التشريعية المحلية تلعب دور في رسم السياسات العامة بالمحاليات	2.34	أوافق	75.588	4
2	وجود المجالس التشريعية المحلية يساعد على تحسين الاداء	2.37	أوافق	71.000	4
3	عدم وجود المجالس التشريعية المحلية يؤدي إلى سوء استخدام الموارد واهدارها	2.46	أوافق بشدة	50.647	4
4	لا توجد جهة شعبية بالمحلية تراقب أداء الجهاز التنفيذي في حالة حل المجالس الشعبية المحلية	1.94	أوافق	125.471	4
5	الكيفية التي يتم بها اختيار أعضاء المجالس الشعبية المحلية لا تساعد على وجود رقابة شعبية فاعلة	1.87	أوافق بشدة	121.529	4
6	يحتاج أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمزيد من التدريب	1.41	أوافق بشدة	276.059	4
7	هناك تقييد لسلطة المجالس الشعبية المحلية في اصدار الأوامر والقوانين المحلية	2.42	أوافق	52.647	4
8	الرقابة الممارسة بالمحليات هي رقابة إدارية وليست تشريعية	1.97	أوافق	143.353	4

4	114.536		2.10	المجموع	
---	---------	--	------	---------	--

من الجدول رقم (38) يتضح ان قيمته معامل كاي تربيع 114.536 بتفسير أوافق بدرجة حرية 4 وبوسيط 2.10 مما يعنى انها قيمة ذات دلالة احصائية وهذه القيمة تناظر عبارة أوافق.

جدول رقم (39) تجميع عبارات الفرضية الثانية

النسبة	التكرار	البيان
%38.9	529	موافق بشدة
%34.7	472	موافق
%9.6	130	محايد
%14.6	199	لا أوافق
%2.2	30	لا أوافق بشدة
%100	1.360	المجموع

بالنظر إلى الجدول رقم (39) يتضح ان نسبة 38.9% من المبحوثين موافقون بشده وهناك نسبة 34.7% منهم موافقون بينما نسبة 9.6% منهم محايدون ونسبة 14.6% لا يوافقون ونسبة 2.2% لا يوافقون بشدة.

قيمة معامل كاي تربيع التي تختبر الفرق بين إجابات المبحوثين كانت 114.536 بتفسير أوافق. أما الوسيط الذي يدل على أكثر الإجابات ترجيحاً كان 2.10 وهو يناظر عبارة أوافق بناءً على ذلك يمكننا اثبات الفرضية الثانية التي تنص على أن السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية المحلية لا تساعد على وجود رقابة تشريعية فعالة.

الفرضية الثالثة: الغموض في صلاحيات المعتمد والمدير التنفيذي يعطى فيما يتعلق بامانة الخزينة والتصديقات المالية يعطي فرصة للاجتهد غير الجيد ويساعد على التداخل والازدواج:
جدول رقم (40) اختبار الاستغلالية لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارة	الوسيط	التفسير	قيمة مربع كاي	درجة الحرية
1	لم يرد نص في قانون الحكم المحلي يوضح لمن تكون مسئولية الخزينة هل للمعتمد ام المدير التنفيذي	2.26	أوافق	51.059	4
2	سلطة التصديق المالى يمارسها المعتمد والمدير التنفيذي	2.02	أوافق بشدة	109.647	4
3	العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات واضحة في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006 تعديل 2012م	2.40	أوافق	92.765	4
4	ليس هناك نص في قانون الحكم المحلي يوضح المسئول عن تعيين مدراء الإدارات العامة بالمحليات	2.67	أوافق	51.471	4
	المجموع	2.33	أوافق	76.235	4

بالنظر إلى الجدول رقم (40) نجد أن معامل كاي تربيع التي تختص باختبار الاستغلالية الذي يختبر استقلال الفرق بين إجابات المبحوثين: (أوافق، أوافق بشده، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) كانت قيمته 76.235 بتفسير أوافق مما يعنى وجود فروقات جوهرية بين إجابات المبحوثين بدرجة حرية 4، أما اختبار الوسيط الذى يدل على الإجابات الأكثر ترجيحاً وجدنا ان الوسيط هو 2.33 مما يعنى انها قيمة ذات معنوية احصائية وهذه القيمة تناظر عبارة أوافق.

جدول رقم (41) تجميع عبارات الفرضية الثالثة

النسبة	التكرار	البيان
25.3%	172	أوافق بشدة
38.7%	263	أوافق
17.1%	116	محايد
16.3%	111	لا أوافق
2.6%	18	لا أوافق بشدة
100%	680	المجموع

باستطلاع آراء المبحوثين تبين للباحث من خلال الجدول رقم (41) أن نسبة 25.3% منهم موافقون بشده ونسبة 38.7% منهم موافقون بينما نسبة 17.1% منهم محايدون ونسبة 16.3% لا يوافقون ونسبة 2.6% لا يوافقون بشدة.

قيمة معامل كاي تربيع 76.235 والوسيط كان 2.33 وهو يقابل عبارة أوافق مما يدل على أن معظم المبحوثين وافقوا على عبارة الفرضية الثالثة التي تنص على أن الغموض في صلاحيات المعتمد والمدير التنفيذي فيما يتعلق بامانة الخزينة والتصديقات المالية يعطى فرصه للاجتهد غير الجيد ويساعد على التداخل والازدواج استنادا على ما سبق نجد أن الدراسة قد أثبتت الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: وظيفة المعتمد الدستورية والصلاحيات الواسعة الممنوحة له لا تساعد على محاسبته على أخطائه الادارية

جدول رقم (42) اختبار الاستغلالية لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارة	الوسيط	التفسير	قيمة مربع كاي	درجة الحرية
1	المعتمد هو رئيس الجهاز التنفيذي بالمحلية ولا يخضع لقانون محاسبة العاملين	2.09	أوافق بشدة	87.059	4
2	تحديد فترة زمنية لبقاء المعتمد بالمحلية يساعد على تحسين الاداء وفاعلية الرقابة	2.10	أوافق بشدة	82.059	4
3	وظيفة المعتمد بالمحليات تساعد على تحسين الاداء وفاعلية الرقابة	2.44	أوافق	46.706	4
	المجموع	2.21		71.941	4

الجدول رقم (42) يوضح ان قيمة الوسيط لإجابات افراد العينة على عبارات الفرضية هي 2.21 مما يعنى انها ذات دلالة احصائية وهذه القيمة تناظر العبارة أوافق بشدة اما معامل كاي تربيع الذي يختبر الفرق بين إجابات المبحوثين لعبارات الفرضية: (أوافق، أوافق بشده، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) كانت قيمة 71.941 بدرجة حرية 4، يمكن القول بان معظم افراد العينة وافقوا بشدة على صحة هذه الفرضية.

جدول رقم (43) تجميع عبارات الفرضية الرابعة

النسبة	التكرار	البيان
34.1%	174	موافق بشدة
34.55	176	موافق
11.2%	57	محايد
16.95	86	لا أوافق
3.3%	17	لا أوافق بشدة
100%	510	المجموع

من الجدول رقم (43) نجد أن نسبة 34.1% من المبحوثين اجابوا بأوافق بشدة على هذه الفرضية ونسبة 34.5% منهم موافقون بينما نسبة 11.2% منهم محايدون ونسبة 16.9% لا يوافقون ونسبة 3.3% لا يوافقون بشدة.

قيمة الوسيط هي 2.21 مما يعنى أن جميع أفراد العينة وافقوا على هذه الفرضية وتأسيساً على ما تقدم يمكننا إثبات الفرضية الرابعة التي تنص على أن وظيفة المعتمد الدستورية والصلاحيات الواسعة الممنوحة له لا تساعد على محاسبته على أخطائه الادارية.

تحليل المقابلات:

لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه المقابلات في عملية جمع المعلومات قام الباحث بإجراء عدد سبع وعشرون مقابلة مع بعض المسؤولين في الجهاز التنفيذى (موظفين) بمحلية شيكان وبعض من أعضاء المجلس التشريعي بالولاية والمحليات وقد تم اختيارهم كعينة قصدية لتمثل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 144 فقط مائة وأربع وأربعون عامل وعاملة. تفاصيل عينة الدراسة احتوت على عدد 9 مقابلة مع أعضاء مجلس الولاية التشريعي يمثلون نسبة 18,7% من جملة أعضاء المجلس البالغ عددهم 48 عضواً و18 من التنفيذيين الذين تتباين وظائفهم التنفيذية ما بين مدراء تنفيذيين وضباط إداريين ومحاسبين وموظفي مراجعة داخلية وأمناء مخازن وبعض من أفراد وموظفي الإدارات بمحلية شيكان يمثلون نسبة 18.7% من جملة ورؤساء أقسام ورؤساء الوحدات البالغ عددهم 96 عامل وعامله، د حرص الدارس على اختيار الأشخاص الذين لهم صلة مباشرة بأعمال الرقابة بالمحليات ويملكون المعلومات الدقيقة التي تبرز الممارسة الحقيقية لعملية الرقابة.

اختلفت الأسئلة التي وجهت للعاملين بالجهاز التنفيذى عن الأسئلة التي وجهت لأعضاء المجالس التشريعية الولائية والمحلية.

الأسئلة التي وجهت للجهاز التنفيذى ركزت على إبراز الممارسة الحقيقية للرقابة الإدارية فيما ركزت الاسئلة التي وجهت لأعضاء المجالس التشريعية على ابراز الدور الحقيقى للرقابة التشريعية.

الأسئلة التي وجهت للمفحوصين وضعت بطريقة سهلة وميسرة وتكونت من أسئلة مغلقة بحيث يتم الإجابة عليها بنعم أولاً. وأسئلة مفتوحة يستطيع الشخص من خلالها إبداء رأيه وملاحظاته ومبرراته لإجاباته التي تفضل بها. قام الدارس بتحليل هذه المقابلات بغرض الوصول إلى نتائج وتوصيات والهدف

من ذلك الوقوف على الرقابة وأثرها على أداء المحليات لأنها دراسة حالة وموضوع لهذا البحث وفيما يلي التحليل الذي اجراه الباحث للمقابلات

جدول (44) الصفة العملية لأفراد المقابلة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
تشريعي	9	33.3
تنفيذي	18	66.7
المجموع	27	%100

من الجدول السابق تبين للدارس أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة التنفيذيين حيث بلغت نسبتهم 66.7%، بينما بلغت نسبة التشريعيين 33.3%، وبلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة (1.6) بمعنى أن مجمل أفراد العينة يشغلون المناصب التنفيذية.

جدول (45) المؤهل العلمي لأفراد المقابلة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	18.5
جامعي	13	48.1
فوق الجامعي	9	33.4
المجموع	27	100

من خلال عرض جدول المؤهل العلمي إتضح أن نسبة 48.1% من أفراد العينة تعليمهم جامعي بينما بلغت نسبة الذين تعليمهم فوق الجامعي حوالي 33.4%، ثم أدنى نسبة للذين نالوا تعليماً ثانوياً 18.5%، بمتوسط حسابي (2.03) بمعنى (جامعي).

جدول (46) الخبرة العملية لأفراد المقابلة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
من 14 - 20	10	37
من 21 - 25	8	29.6

18.5	5	30- 26	من
14.9	4	36-31	من
100	27	المجموع	

من الجدول اعلاه اتضح أنّ أعلى نسبة لأفراد المقابلة خبرتهم العملية تتراوح بين 14 سنة إلى 20 سنة بنسبة 37%، بينما تأتي نسبة 29.6% للذين خبرتهم العملية تتراوح بين 21 سنة إلى 25 سنة ونسبة 18.5% للذين خبرتهم تتراوح من 26 إلى 30 سنة ونسبة 14.9% للذين خبرتهم العملية من 31 إلى 36 سنة، بمتوسط حسابي (2.5) بمعنى أن معظم أفراد العينة تتراوح خبرتهم العملية ما بين 14 سنة إلى 20 سنة.

جدول (47) آراء أفراد المقابلة حول انشاء المحليات بالولاية يتم حسب الأسس والمعايير الموضوعه في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان

النسبة المئوية	التكرار	البيان
25.9	7	نعم
18.5	5	لا
44.4	12	المجموع
55.6	15	قيم مفقودة
100%	27	المجموع

وجد الباحث من خلال المقابلة التي أعدت لأسس ومعايير انشاء المحليات أن نسبة 25.9% من أفراد المقابلة يرون أن انشاء المحليات بالولاية يتم وفق أسس ومعايير منصوص عليها في قانون الحكم المحلي للولاية، بينما آخرون يرون أن إنشائها يتم بناءً على ترضيات واعتبارات غير واضحة 18.5%، يري الدارس بأن عدم الالتزام بالمعايير الخاصة بانشاء المحليات يؤدي إلى وجود محليات غير قادرة إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في تقديم الخدمات للمواطنين.

جدول (48) يبين آراء أفراد المقابلة حول الأسس والمعايير التي بموجبها يتم انشاء المحليات.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
3.7	1	الرقعة الجغرافية
14.8	4	كل ما سبق ذكره

قيم مفقودة	22	81.5
المجموع	27	%100

الجدول السابق يوضح أن أعلى نسبة لآراء أفراد المقابلة الذين يرون أن أسس ومعايير انشاء المحليات (الكثافة السكانية والموارد الاقتصادية والرقعة الجغرافية) 14.8%، بينما آخرون يرون أن انشاء المحليات يتم وفقاً للرقعة الجغرافية بنسبة 3.7%، بمتوسط حسابي (2) بمعنى أن معايير انشاء المحليات بالولاية هي (الكثافة السكانية والموارد الاقتصادية والرقعة الجغرافية).

يرى الباحث أن الاعتبار السكاني والجغرافي يقلل من التفكير العشائري والقبلي والخروج من النظرة القبلية الضيقة إلى رحاب الوطنية الواسعة وكلما كانت المساحة واسعة والموارد الاقتصادية متعددة ساعد ذلك على تقديم الخدمات بصورة افضل للمواطنين وبالتالي تكون المحليات قد حققت أهدافها المرجوة.

جدول (49) آراء أفراد المقابلة حول هل هناك معايير اختيار للمدراء التنفيذيين بالمحليات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	11.1
لا	6	22.2
غير معمول بها	2	7.4
قيم مفقودة	16	59.3
المجموع	27	%100

المقابلة التي أجريت لمعرفة معايير اختيار المدراء التنفيذيين أوضحت أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة يرون أنه لا توجد معايير لاختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات 22.2%، وتأتي نسبة الذين يرون أنه توجد معايير لاختيار المدراء التنفيذيين 11.1%، ثم نسبة الذين يرون أنه توجد معايير ولكن غير معمول بها 7.4%، بمتوسط حسابي بلغ (1.9) بمعنى (لا توجد معايير لاختيار المدراء التنفيذيين) المدراء التنفيذيون هم قادة الخدمة المدنية بالمحليات وهم حلقة الوصل التي تربط بين الإدارات التنفيذية العليا والمستوى الأدنى مسؤولون عن متابعة تنفيذ الأعمال الكشف عن الانحرافات والعمل على تصحيحها عليه ينبغي ان تحدد معايير تتوفر في الشخص الذي يشغلها كالكفاءة الإدارية والخبرة التراكمية وقوة التحمل والكياسة وسرعة البديهة والمقدرة على حل المشاكل بالحكمة.

جدول (50) آراء أفراد المقابلة حول هل المدراء التنفيذيين بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات واضحة ومفصلة في قانون الحكم المحلي لولاية شمال

البيان	التكرار	النسبة المئوية
توجد سلطات وصلاحيات مفصلة	3	11.1
لا توجد سلطات وصلاحيات مفصلة	8	29.6
قيم مفقودة	16	59.3
المجموع	27	100%

بالنظر إلى الجدول رقم (50) نلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة يرون أنه لا توجد سلطات وصلاحيات للمدراء التنفيذيين مفصلة في قانون الحكم المحلي 29.6%، وتأتي نسبة الذين يرون أنه توجد سلطات وصلاحيات مفصلة للمدراء التنفيذيين في قانون الحكم المحلي 11.1%، بمتوسط حسابي بلغ (1.7) بمعنى (لا توجد سلطات وصلاحيات للمدراء التنفيذيين مفصلة في قانون الحكم المحلي). من خلال اطلاع الباحث على قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006 تعديل 2012م لاحظ بأن المادة 22 من القانون حصرت صلاحيات المدراء التنفيذيين في الآتي:

1/ مسؤول لدى المعتمد عن الأداء التنفيذي بالمحلية

2/ ينوب عن المعتمد في حالة غيابه

3/ أي مهام أخرى يفوضها له المعتمد

يري الدارس بأن واقع الحال يشير إلى أن المدراء التنفيذيون يمارسون سلطات وصلاحيات غير منصوصة في القانون وبما أنهم قادة الخدمة المدنية ويتم تعيينهم عبر والى الولاية إلا أن بعض المعتمدين يقومون بتفويض صلاحياتهم وسلطاتهم لغير المدراء كما تلاحظ أن هناك بعض الحالات عند غياب معتمد المحلية يكلف معتمد آخر من رئاسة الولاية لإدارة المحلية لحين عودة معتمد المحلية هذا يؤدي إلى عدم مراعاة المادة المذكورة في القانون.

جدول (51) آراء أفراد المقابلة حول هل المدراء التنفيذيين بالمحليات يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من العاملين.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	14.8
لا	4	14.8
أحياناً	3	11.1
قيم مفقودة	16	59.3
المجموع	27	%100

تباينت آراء الذين تمت مقابلتهم حول تفويض المدراء التنفيذيون لسلطاتهم ومن خلال الإجابات وجد الدارس أن نسبة 14.8% من أفراد المقابلة يرون أن المدراء التنفيذيين يقومون بتفويض سلطاتهم للموظفين الأدنى منهم، ونسبة 14.8 من أفراد المقابلة يرون أن المدراء التنفيذيين لا يفوضون من هم دونهم من الموظفين، ثم نسبة 11.1 % للذين يرون أن المدراء التنفيذيين أنهم يقومون بتفويض سلطاتهم أحياناً 11.1%، بمتوسط حسابي بلغ (1.9) بمعنى (أن المدراء التنفيذيين يفوضون سلطاتهم لمن هم دونهم من الموظفين) يري الباحث بأن المدراء التنفيذيين ليس لديهم سلطات وصلاحيات بالصورة المطلوبة وفاقد الشيء لايعطيه لذلك يتفق رأي الدارس مع رأي المفحوصين الذين يرون أن المدراء التنفيذيين لا يفوضون صلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين كتابة.

جدول (52) آراء أفراد المقابلة حول كيفية تفويض المدراء التنفيذيين لسلطاتهم وصلاحياتهم.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

كتابة	4	14.8
شفاهة	1	3.7
الاثنان معاً	2	7.4
قيم مفقودة	20	74.1
المجموع	27	%100

الجدول السابق يوضح أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة الذين يرون أن المدراء التنفيذيين يقومون بتفويض سلطاتهم كتابة لمن هم دونهم من الموظفين 14.8%، وتأتي نسبة 7.4% للذين يرون أن المدراء التنفيذيين يفوضون سلطاتهم كتابة وشفاهة لمن هم دونهم من الموظفين سلطاتهم ثم نسبة الذين يرون أن المدراء التنفيذيين يقومون بتفويض سلطاتهم شفاهة 3.7%، بمتوسط حسابي بلغ (1.7) بمعنى (أن المدراء التنفيذيين يفوضون الموظفين الذين دونهم كتابةً).

جدول (53) آراء أفراد المقابلة حول مسؤولية التصديق المالي هل للمعتمد أم المدير التنفيذي أم الاثنان معاً ؟

البيان	التكرار	النسبة المئوية
للمعتمد	1	3.7
للمدير التنفيذي	1	3.7
للاثنان معاً	9	33.3
قيم مفقودة	16	59.3
المجموع	27	%100

من الجدول رقم (53) يتضح أن نسبة 33.3 من أفراد المقابلة يرون أن سلطة التصديق المالي في المحليات يمارسها المدير التنفيذي والمعتمد ونسبة 3.7 من أفراد المقابلة يرون أن سلطة التصديق المالي يمارسها المعتمد ونسبة 3.7 من أفراد المقابلة يرون أن سلطة التصديق المالي يمارسها المدير التنفيذي بمتوسط حسابي 1.9% بمعنى أن سلطة التصديق المالي يمارسها المعتمد والمدير التنفيذي.

يرى الباحث ان سلطة التصديق المالي الذي يمارسها المعتمد والمدير التنفيذي بالمحلية تقود إلى التداخل ولا تساعد على تحقيق الضبط الخاص بالإفناق وتقلل من فاعلية الرقابة

جدول (54) آراء أفراد المقابلة حول وجود محاسبة للمعتمد على أخطائه الإدارية.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم توجد	1	3.7
لا توجد	10	37.0
قيم مفقودة	16	59.3
المجموع	27	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة يرون أنه لا توجد جهة تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية 37%، بينما بلغت نسبة الذين يرون أنه توجد جهة تحاسب المعتمد 3.7%، بمتوسط حسابي بلغ (1.9) بمعنى (أنه لا توجد جهة تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية). بناءً على قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م تعديل 2012م فإن معتمد المحلية مسؤول عن حسن إدارة المحلية لدى الوالي ومجلس المحلية التشريعي لكن الواقع يشير إلى أن الوالي مشغول بقضايا الولاية والقضايا القومية والمجلس الشعبي المحلي تم حله منذ العام 2009م ولم يتم اختيار أو انتخاب أعضاء جدد حتى الآن 2015م لذلك لا توجد جهة بالمحلية تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية الرقابة تعني الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتحديد المسؤول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة عليه يرى الدارس أهمية وجود المجلس الشعبي المحلي لمراقبة أداء الجهاز التنفيذي ومحاسبته.

جدول (55) آراء أفراد المقابلة حول هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية تساعد على

عملية الرقابة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم تساعد	4	14.8
لا تساعد لأن المعتمد غير محاسب إدارياً أو جنائياً	8	29.6
قيم مفقودة	15	55.6
المجموع	27	%100

لمعرفة آراء الذين تمت مقابلتهم حول وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي أتضح أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة يرون أن وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية لا تساعد على عملية الرقابة لأنه غير محاسب إدارياً وجنائياً 29.6%، بينما بلغت نسبة الذين يرون إنها تساعد في عملية الرقابة حوالى 14.8%، بمتوسط حسابي بلغ (1.6) بمعنى (أن وضعية المعتمد لا تساعد في عملية الرقابة)

جدول (56) آراء أفراد المقابلة حول نوع الرقابة الممارسة بالمحليات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
رقابة داخلية	5	18.5
رقابة خارجية	2	7.4
رقابة داخلية وخارجية	4	14.8
قيم مفقودة	16	59.3
المجموع	27	100%

الجدول رقم (56) يوضح أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة يرون أن الرقابة الممارسة بالمحليات هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي 18.5%، بينما بلغت نسبة 14.8% للذين يرون إنها رقابة خارجية وداخلية تتم عبر الجهازين التنفيذي والتشريعي 14.8%، ثم تأتي نسبة الذين يرون إنها رقابة خارجية تتم عبر الجهاز التشريعي والقضائي 7.4% بمتوسط حسابي بلغ (1.9) بمعنى (إنها رقابة داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي). من خلال الاطلاع على إجابات المفحوصين يتضح ان الرقابة الإدارية بمختلف انواعها (تنظيمية، إدارية، مالية، محاسبية،) تعتبر أكثر أنواع الرقابة أداءً بالمحليات وتوجد رقابة خارجية ممثلة في رقابة المجتمع ورقابة الصحف ورقابة المراجعة العامة ورقابة الأجهزة العدلية لكنها أقل أداءً

جدول (57) آراء أفراد المقابلة حول فعالية الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم فعالة	4	14.8

25.9	7	لا لعدم وجود أجهزة رقابية منظمة ذات صلاحيات وسلطات
59.3	16	قيم مفقودة
%100	27	المجموع

لاحظ الدارس أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة الذين يرون أن الرقابة الممارسة بالمحليات ليست فعالة لعدم وجود أجهزة رقابية خارجية ذات صلاحيات وسلطات 25.9%، بينما الذين يرون إنَّها رقابة فعالة 14.8%، بمتوسط حسابي بلغ (1.6) بمعنى (إنَّها رقابة غير فعالة).

جدول (58) آراء أفراد المقابلة حول وجود أسس ومعايير لمنح الحوافز.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
11.1	3	نعم
29.6	8	لا
59.3	16	قيم مفقودة
%100	27	المجموع

باستطلاع آراء الذين تمت مقابلتهم حول وجود أسس ومعايير لمنح الحوافز أتضح أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة يرون أنه لا توجد أسس ومعايير لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين 29.6%، بينما الذين يرون أنه توجد أسس ومعايير لمنح الحوافز 11.1%، بمتوسط حسابي بلغ (1.7) بمعنى (أنه لا توجد أسس ومعايير لمنح الحوافز بالمحليات).

جدول (59) آراء أفراد المقابلة حول طرق تقييم أداء الإدارات والوحدات بالمحليات.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
7.4	2	لا تتم بطريقة علمية مدروسة
29.6	8	وفقا لرضا المواطنين
3.7	1	بالتقارير و تتم وفقا لتقارير
59.3	16	قيم مفقودة
%100	27	المجموع

الجدول السابق يوضح أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة الذين يرون أن تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد يتم عبر التقارير ورضا المواطنين 29.6%، بينما آخرون يرون أن التقييم لا يتم بطرق علمية مدروسة لعدم وجود إدارات متخصصة 7.4% ثم أخيراً نسبة الذين يرون أن التقييم يتم وفقاً للإيرادات 3.7%، بمتوسط حسابي بلغ (2.09) بمعنى (أن التقييم يتم بالتقارير ورضا المواطنين).

جدول (60) آراء أفراد المقابلة حول وضوح العلاقة بين الإدارات العامة والمحليات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
نعم واضحة	3	11.1
لا غير واضحة	7	25.9
بعض الشيء	1	3.7
قيم مفقودة	16	59.3
المجموع	27	%100

الجدول السابق يوضح أن نسبة 25.9% من أفراد المقابلة يرون أن العلاقة بين الإدارات العامة والمحليات غير واضحة، بينما آخرون يرون إنها واضحة 11.1%، ثم أخيراً نسبة الذين يرون إنها واضحة بعض الشيء 3.7%، بمتوسط حسابي بلغ (1.8) بمعنى (أن العلاقة بين الإدارات العامة والمحليات غير واضحة). الرقابة الفاعلة تتطلب وجود تنظيم جيد يوضح العلاقات بين الوحدات والإدارات العامة بصورة واضحة في القوانين ولوائح الخدمة العامة والتنسيق بينهما.

جدول (61) آراء أفراد المقابلة حول أثارالتعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلي على الدور الرقابي.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
تؤثر على الدور الرقابي	7	25.9
لا تؤثر	4	14.8
قيم مفقودة	16	59.3
المجموع	27	%100

الدراسة أوضحت أن 25.9% من أفراد المقابلة يرون أن التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلي تؤثر على الدور الرقابي، بينما آخرون يرون إنها لا تؤثر على الدور الرقابي 14.8%، بمتوسط حسابي بلغ (1.3) بمعنى (أن التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلي تؤثر سلبياً على الدور الرقابي). باطلاعنا على آراء المفحوصين ودراسة التسلسل التاريخي لقوانين الحكم المحلي في الفترة من 1937-1998م لاحظنا انه في الفترة من 1937-1989 اي مدة 52 سنة صدرت اربعة قوانين للحكم المحلي هي قانون 1937, 1951, 1971, 1980، بينما في الفترة من 1990-2006 اي مدة 16 سنة صدرت خمسة قوانين هي: قانون 1991م، 1995م، 1998م، 2003م، 2006م يرى الدارس ان هذه القوانين التي تصدر يتم تطبيقها في المجتمع فقصر المدة لا يساعد العاملين والمهتمين بشؤون الحكم المحلي في التقييم لمعرفة سلبيات وايجابيات هذه القوانين ومن ثم وضع المعالجات الممكنة وبالتالي تكون هذه القوانين غير فاعلة وعدم فاعلية القوانين تؤدي إلى عدم فاعلية الرقابة.

جدول (62) آراء أفراد المقابلة حول محاسبة العاملين على أخطائهم الإدارية والمالية.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

33.3	9	تتم محاسبتهم
7.4	2	تتم محاسبتهم أحياناً
59.3	16	قيم مفقودة
%100	27	المجموع

من خلال عرض جدول محاسبة العاملين على أخطائهم تبين أن نسبة 33.3% من أفراد المقابلة يرون أنه تتم محاسبة العاملين على الأخطاء الإدارية والمالية، بينما آخرون يرون أن العاملين أحياناً تتم محاسبتهم على الأخطاء الإدارية والمالية بنسبة 7.4%، بمتوسط حسابي بلغ (1.3) بمعنى (أنه تتم محاسبة العاملين على الأخطاء الإدارية والمالية). يرى الباحث ان محاسبة العاملين تدل على فاعلية الرقابة.

جدول (63) آراء أفراد المقابلة حول هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية تعوق الدور الرقابي.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
تعوق	8	29.6
لا تعوق	3	11.1
قيم مفقودة	16	59.3
المجموع	27	%100

من خلال عرض وتحليل سؤال السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس المحلية اتضح أن نسبة 29.6% من أفراد المقابلة يرون أن السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية لها أثر سلبي وتعوق الدور الرقابي الذي يقوم به الجهاز التشريعي، بينما آخرون يرون إنها لا تعوق الدور الرقابي 11.1%، بمتوسط حسابي بلغ (1.1) بمعنى أن السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية لها أثر سلبي وتعوق الدور الرقابي. وجود المجالس الشعبية المحلية يساعد على حسن تقديم الخدمات التي تلائم الظروف المحلية وتحقيق الكفاءة الإدارية والحكم المحلي يعتبر وعاءاً شاملاً للنشاط الرسمي والشعبي لذلك هذه السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس الشعبية المحلية إذا لم يحسن

استخدامها فإنها تعطل دور الأجهزة الشعبية المحلية وبالتالي تؤدي إلى عدم الفصل المتوازن بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية وتغول الأولى على الثانية.

جدول (64) آراء أفراد المقابلة حول كيفية اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
بواسطة التعيين	6	22.2
بواسطة الانتخاب عبر الكليات	1	3.7
بواسطة الانتخاب بالدوائر الجغرافية	2	7.4
قيم مفقودة	18	66.7
المجموع	27	%100

بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجالس المحلية قد تبين للباحث أن أعلى نسبة لأفراد المقابلة يرون أن اختيار أعضاء المجالس التشريعية يتم بالتعيين 22.2%، بينما آخرون يرون أن اختيار أعضاء المجلس يتم بواسطة الانتخاب العام بنسبة قدرها 7.4%، ثم أخيراً نسبة الذين يرون أن اختيارهم يتم بالانتخاب بالكليات 3.7% بمتوسط حسابي بلغ (1.5) بمعنى أن اختيار أعضاء المجالس التشريعية يتم بالتعيين على الرغم من أن نسبة 22.2% من آراء المفحوصين يرون أن اختيار أعضاء المجلس الشعبي المحلي يتم بالتعيين إلا أن الباحث يرى ومن خلال متابعته وعمله بالمحليات فإن اختيار أعضاء المجالس الشعبية المحلية يتم بالانتخابات.

جدول (65) آراء أفراد المقابلة حول الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية بالمحليات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الرقابة والتشريع	5	18.5
الرقابة والتشريع وسحب الثقة من المعتمد وإجازة الميزانية والتعبئة العامة للمواطنين	4	14.8

قيم مفقودة	18	66.7
المجموع	27	%100

وجد الباحث أن نسبة 18.5% من أفراد المقابلة يرون أن الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية بالمحليات هو التشريع والرقابة، بينما نسبة 14.8% من أفراد المقابلة يرون أن دور المجلس التشريعي يشمل التشريع والرقابة وإجازة الميزانية وسحب الثقة من المعتمد والتعبئة العامة للمواطنين، بمتوسط حسابي بلغ (2.3) بمعنى أن الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية يشمل التشريع والرقابة.

جدول (66) آراء أفراد المقابلة حول الحالات التي يتم فيها حل المجالس بالمحليات التشريعية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
اكتمال الدورة(انتهاء الاجل)	6	22.2
أسباب أخرى موضوعية	3	11.1
قيم مفقودة	18	66.7
المجموع	27	%100

تشير الدراسة في الجدول رقم (66) أن نسبة 22.2% من أفراد المقابلة يرون أن الحالات التي يتم فيها حل المجالس التشريعية المحلية هي اكتمال الدورة، بينما نسبة 11.1% من أفراد المقابلة يرون أن حل المجلس يتم في حالة وجود أسباب موضوعية، بمتوسط حسابي بلغ (1.3) بمعنى أن الحالات التي يتم فيها حل المجلس هي إكمال الدورة.

بما أن المجالس الشعبية المحلية تمثل الإرادة الحقيقية للمواطنين فإن الباحث يري أنه لايجوز حلها الا في الحالات الآتية:

1/ انتهاء أجلها.

2/ إذا قام الأعضاء بتقديم استقالاتهم.

3/ إذا فشل المجلس في أداء واجبه.

جدول (67) آراء أفراد المقابلة حول الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي على أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات

البيان	التكرار	النسبة المئوية
لا توجد	1	3.7

25.9	7	ضعيفة جدا
3.7	1	توجد وهي تساهم في تعديل القوانين
66.7	18	قيم مفقودة
%100	27	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 25.9% من أفراد المقابلة يرون أن الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذي ضعيفة جداً، بينما نسبة 3.7% من أفراد المقابلة يرون أنه لا توجد رقابة تشريعية على أداء الجهاز التنفيذي وكذلك نسبة 3.7% من أفراد المقابلة يرون إنها موجودة وتساهم في تعديل بعض التشريعات، بمتوسط حسابي بلغ (2.0) بمعنى أن الرقابة التشريعية على أداء الجهاز التنفيذي ضعيفة جداً. يرى الدارس أن الرقابة التشريعية المحلية على أداء الجهاز التنفيذي غير موجودة لعدم وجود المجالس الشعبية المحلية

جدول (68) آراء أفراد المقابلة حول هل توجد مجالس تشريعية قائمة الآن

النسبة المئوية	التكرار	البيان
33.3	9	لا توجد
66.7	18	قيم مفقودة
%100	27	المجموع

الجدول السابق يوضح أن نسبة 33.3% من أفراد المقابلة يرون أنه لا توجد مجالس تشريعية قائمة بالمحليات في الوقت الراهن بمتوسط حسابي بلغ (1.0) بمعنى (انه لا توجد مجالس تشريعية قائمة بالمحليات). وجود المجالس المحلية فيه تعميق لمبادئ الديمقراطية الشعبية.

جدول (69) يوضح آراء أفراد المقابلة حول الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات

في حالة حل المجالس التشريعية المحلية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
14.8	4	لا توجد جهة شعبية تراقب
18.5	5	مجلس الولاية
66.7	18	قيم مفقودة
%100	27	المجموع

الدراسة أوضحت أن نسبة 18.5% من أفراد المقابلة يرون أن مجلس الولاية التشريعي هو الذي يراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية المحلية، بينما نسبة 14.8% من أفراد المقابلة يرون أنه لا توجد جهة شعبية تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات، بمتوسط حسابي بلغ (1.5) بمعنى أن مجلس الولاية التشريعي هو الذي يقوم بمراقبة أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية بالمحليات. يرى الباحث بأن هناك جهات خارجية شعبية تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات كاللجان الشعبية ومنظمات المجتمع المدني لكن رقابة هذه الجهات غير فاعلة لبعدها عن الممارسة الحقيقية لأداء الأجهزة التنفيذية بالمحليات بالإضافة إلى أن العلاقة بينها وبين الأجهزة التنفيذية بالمحلية غير مباشرة.

المادة 21 من قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م تعديل 2012م نصت على أن في حالة حل المجلس الشعبي المحلي من قبل حكومة الولاية يجب أن تجرى الانتخابات لاختيار المجلس الجديد في مدة لا تتجاوز ستين يوماً من تاريخ الحل وإذا تأخر إجراء الانتخابات لأسباب قاهرة أو طارئة يجوز لحكومة الولاية اتخاذ التدابير اللازمة لتكوين المجلس وفقاً للنسق المحدد في الدستور خلال مدة لا تتجاوز مائة وعشرين يوماً من تاريخ حل المجلس واقع الحال يشير إلى أن المجالس التشريعية المحلية بولاية شمال كردفان قد تم حلها منذ العام 2009م ولم تكوينها حتى تاريخ هذه المقابلات في العام 2015م بمعنى أن هذه المادة لم يتم تطبيقها بالصورة المطلوبة لذلك أفرزت بعض السلبيات المتمثلة في غياب المجالس التشريعية المحلية وبالتالي غياب دورها الرقابي.

جدول (70) آراء أفراد المقابلة حول هل توجد رقابة ممارسة بالمحليات

البيان	التكرار	النسبة المئوية
توجد رقابة إدارية	1	3.7
لا توجد	8	29.6
قيم مفقودة	18	66.7
المجموع	27	100%

الجدول رقم (70) يوضح أن نسبة 29.6% من أفراد المقابلة يرون أنه لا توجد رقابة بالمحليات, بينما آخرين يرون انه توجد رقابة إدارية حيث بلغت نسبتهم 3.7% بمتوسط حسابي بلغ (1.8) بمعنى (أنه لا توجد رقابة بالمحليات).

جدول (71) آراء أفراد المقابلة حول نوع الرقابة الممارسة بالمحليات

البيان	التكرار	النسبة المئوية
رقابة إدارية	2	7.4
رقابة تشريعية	1	3.7
قيم مفقودة	24	88.9
المجموع	27	%100

بتحليل الجدول السابق يتضح أن نسبة 7.4% من أفراد المقابلة يرون أنه توجد رقابة إدارية بالمحليات, بينما نسبة 3.7% من أفراد المقابلة يرون أن نوع الرقابة الممارسة بالمحليات رقابة تشريعية, بمتوسط حسابي بلغ (1.3) بمعنى أنه توجد رقابة إدارية بالمحليات.

جدول (72) آراء أفراد المقابلة حول فعالية الرقابة الممارسة بالمحليات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
فعالة	1	3.7
غير فاعلة	8	29.6
قيم مفقودة	18	66.7
المجموع	27	%100

الجدول السابق يوضح أن نسبة 29.6% من أفراد المقابلة يرون أن الرقابة الممارسة بالمحليات غير فعالة, ونسبة 3.7% من أفراد المقابلة يرون أن الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة, بمتوسط حسابي بلغ (1.8) بمعنى أن الرقابة الممارسة بالمحليات غير فعالة.

جدول (73) آراء أفراد المقابلة حول دور المجالس المحلية في رسم السياسات العامة بالمحليات.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
تساهم في وضع الخطط	4	14.8
لا تساهم في رسم الخطط	2	7.4

الحزب الحاكم هو الذي يرسم السياسات	3	11.1
قيم مفقودة	18	66.7
المجموع	27	%100

الجدول أعلاه يوضح أن نسبة 14.8% من أفراد المقابلة يرون أن المجالس التشريعية من خلال موقعها كممثل لمواطني المحافظات ينحصر دورها في وضع الخطط، ونسبة 11.1% من أفراد المقابلة يرون أن الحزب الحاكم هو الذي يرسم السياسات، وآخرون يرون أن المجالس التشريعية لا تلعب دور مهم في رسم السياسات بنسبة 7.4%، بمتوسط حسابي بلغ (1.8) بمعنى أن المجالس التشريعية المحلية لا تلعب دور في رسم السياسات العامة بالمحليات. على الرغم من أن بعض المفحوصين يرون أن المجالس التشريعية لا تلعب دور في رسم السياسات بالمحليات إلا أن الدارس يري أن المجالس التشريعية المحلية تلعب دوراً أساسياً في رسم السياسات وذلك من خلال مناقشتها للميزانيات واجازتها واصدار الأوامر المحلية والقوانين المحلية ومتابعة تنفيذها ومراقبة أداء الأجهزة التنفيذية.

جدول (74) آراء أفراد المقابلة حول هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
تقدم بعدالة	2	7.4
لا تقدم بعدالة	7	25.9
قيم مفقودة	18	66.7
المجموع	27	%100

بالإشارة إلى الجدول رقم (74) نجد أن نسبة 25.9% من أفراد المقابلة يرون أن الخدمات العامة لا تقدم بعدالة للمواطنين، ونسبة 7.4% من أفراد المقابلة يرون إنها تقدم بعدالة للمواطنين بمتوسط حسابي بلغ (1.7) بمعنى أن الخدمات العامة لا تقدم بعدالة للمواطنين من اهم أهداف الحكم المحلي تقديم الخدمات للمواطنين بصورة متوازنة.

يرى الباحث أن عدم وجود المجالس التشريعية بالمحليات ادى عدم تقديم الخدمات للمواطنين بصورة عادلة.

جدول (75) آراء أفراد المقابلة حول هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد

الفنية المعتمدة بالميزانية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
7.4	2	نعم
25.9	7	لا
66.7	18	قيم مفقودة
%100	27	المجموع

تبين للباحث أن نسبة 25.9% من أفراد المقابلة يرون أن مشروعات التنمية بالمحليات لا تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بميزانية المحليات السنوية، بينما نسبة 7.4% من أفراد المقابلة يرون أن مشروعات التنمية تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بالميزانية بمتوسط حسابي بلغ (1.7) بمعنى أن مشروعات التنمية بالمحليات لا تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بميزانية المحليات السنوية. الميزانيات تعتبر إحدى الأساليب الرقابية التي يتم قياس الأداء والكشف عن الأخطاء والانحرافات أن وجدت نلاحظ أن نسبة 25.9% من المفحوصين يرون أن مشروعات التنمية لا تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بالميزانيات هذا يؤكد رأي الباحث في أن الرقابة تحتاج لفاعلية.

جدول (76) آراء أفراد المقابلة حول الجهة التي تسن التشريعات بالمحليات ومنحها الصفة القانونية

في غياب المجالس التشريعية المحلية.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
18.5	5	المعتمد
14.8	4	مجلس تشريعي الولاية
66.7	18	قيم مفقودة
%100	27	المجموع

إتضح من خلال الدراسة أن نسبة 18.5% من أفراد المقابلة يرون أن الجهة التي تسن التشريعات بالمحليات في حالة غياب المجلس المحلي هي المعتمد، بينما نسبة 14.8% من أفراد المقابلة يرون أن مجلس الولاية التشريعي هو الذي يسن التشريعات، بمتوسط حسابي بلغ (1.4) بمعنى أن الجهة التي تسن

التشريعات بالمحليات وتمنحها الصفة القانونية هي المعتمد نسبة 18.5% من آراء المفحوصين تتفق مع ملاحظة الباحث في أن المعتمد هو الذي يصدر المراسيم الموقته والأوامر في حالة غياب المجلس الشعبي وهو رئيس الجهاز التنفيذي بالمحلية بمعنى أن المعتمد يمارس السلطة التشريعية والتنفيذية مما يخرج الممارسة عن الحكم الراشد.

خاتمة: نتائج الدراسة وتوصياتها

اظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1- المحليات بها موارد لكنها تحتاج لرقابة فاعلة لتحسين الأداء.
- 2- الرقابة الفعالة تساعد على تحسين الاداء بالمحليات
- 3- السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس الشعبية المحلية لا تساعد على وجود رقابة تشريعية فعالة
- 4- الغموض في صلاحيات المعتمد والمدير التنفيذي فيما يتعلق بامانة الخزينة والتصديق المالية يقود إلى الاجتهاد غير الجيد ويساعد على التداخل وبالتالي يقلل من فاعلية الرقابة.
- 5- وظيفة المعتمد الدستورية والصلاحيات الواسعة الممنوحة له لا تساعد على محاسبته على أخطائه الادارية .
- 6- أكثر أنواع الرقابة من حيث الفاعلية هي الرقابة الإدارية.
- 7- لا توجد جهة تحاسب المعتمد على أخطائه بالمحلية في حالة حل المجالس الشعبية المحلية.
- 8- وجود المجالس الشعبية المحلية يساعد على تحسين الاداء بالمحليات.
- 9- العاملون بالمحليات وأعضاء المجالس الشعبية المحلية يحتاجون لمزيد من التدريب.
- 10- هناك تقييد لسلطة المجالس الشعبية المحلية في اصدار القوانين والأوامر المحلية
- 11- الرقابة الشعبية على اداء الجهاز التنفيذي بالمحلية ضعيفة
- 12- مشروعات التنمية والخدمات لا تقدم وفق ما هو معد في الموازنة (التنمية غير متوازنة).
- 13- معتمد المحلية هو من يصدر المراسيم والاورامر المحلية ويمنحها الصفة القانونية في حالة حل المجالس الشعبية المحلية .

14- التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلي لا تتيح الفرصة الكافية للتقييم لمعرفة الايجابيات والسلبيات ووضع المعالجات التصحيحية اللازمة

خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

توصيات عامة:

- 1- الالتزام بالمعايير الموضوعية لإنشاء المحليات الواردة في قانون الحكم المحلي والتي تنص على العدد المناسب من السكان بما لا يقل عن مائة ألف نسمة والرقعة الجغرافية المناسبة والموارد وكفايتها في تقديم الخدمات للمواطنين والتجانس والمصالح والاحتياجات المشتركة بين المواطنين.
- 2- منح المجالس الشعبية المحلية الصلاحية الكاملة في إصدار القوانين والأوامر المحلية.
- 3- منح المجالس الشعبية المحلية الاستقلالية وعدم تدخل الأجهزة التنفيذية في الإشراف والرقابة عليها اعمالا لمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاثة (التنفيذية، التشريعية، القضائية).
- 4- صياغة قوانين الحكم المحلي بصورة دقيقة ومفصلة بحيث لا تسمح بالاجتهاد.
- 5- محاسبة المعتمد على أخطائه.
- 6- وجود وزارة للحكم المحلي بالولايات
- 7- العودة لنظام المحافظات لتكون بديلاً عن المحليات
- 8- يكون المدير التنفيذي هو رئيس الخدمة المدنية بالمحلية ومسئولاً عن تصريف مهام وشئون المحلية ادارياً ومالياً
- 9- تكوين المجالس الشعبية المحلية لتحقيق اهداف الحكم المحلي المتعلق بالمشاركة الشعبية

توصيات خاصة بدراسة الحالة:

- 1- تدريب العاملين بالمحليات وتدريب أعضاء المجالس الشعبية المحلية.
- 2- تهيئة بيئة العمل للعاملين بالمحلية

- 3- عمل معايير لانتقالات العاملين بالمحلية على ان تشمل الفترة الزمنية ويتم توزيع القوى العاملة حسب الحوجة الفعلية للاقسام والوحدات والادارات
 - 4- ايجاد وظائف ثابتة للعمال الموقتين بالمحلية خاصة للذين تجاوزت مدة عملهم خمس سنوات
 - 5- صيانة الطرق والكباري بالمحلية
 - 6- انشاء نقاط بسط الامن بالاحياء الطرفية لمدينة الابيض (الجهاد، القادسية، الصحوة شمال وجنوب، السلام مربع 8،7،6،5،التضامن،الشهداء،كريمة وطيبة).
 - 7- توفير المعينات اللازمة للعمل (عربات النفايات، عربات الصحة، عربات للزراعة، عربات للشئون الهندسية، عربات للتربية والتعليم، عربات للتحويل).
 - 8- اعطاء مزيد من السلطات والصلاحيات للادارات الريفية (طقت، ام صميمة، ابو حراز، كاز قيل، علوية، البركة).
 - 9- وضع اسس ومعايير لمنح الحوافز والمكافئات بالمحلية
- توصيات خاصة بدراسات مستقبلية :**
- 1- هجرة السكان من ولايات جنوب كردفان وغرب كردفان ودارفور والقرى الريفية بولاية شمال كردفان لمدينة الابيض واثرها على الخدمات بالمحلية
 - 2- مشكلة مياه الشرب بالمحلية
 - 3- دراسة مشكلة اصحاب المهن غير المنتظمة (الباعة المتجولين للذين يفرشون في الارض)

المصادر والمراجع والملاحق:

أولاً : القرآن الكريم.

- 1- ابن منظور: لسان العرب، المجلد الأول، دار الطباعة بيروت، بدون تاريخ.
- 2- احمد ابراهيم ابوسن: الادارة في الاسلام ، الطبعة السادسة ، 1999م.
- 3- ابراهيم على عشاوي ،اساسيات المراجعة والمراقبة الداخلية، القاهرة، دار الطباعة 1970م.
- 4- الامام مجد الدين ابي السعدات المبارك،النهاية في غريب الحديثوالاثير المجلد 2 العليم - بيروت - لبنان 1993م لم يذكر الطبعة.
- 5- الغريب محمد بيومي . مقدمة الى نظم التكاليف - القاهرة د. ن، 1989م.
- 6- جاري ديسلر - اساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ترجمة عبدالقادر محمد عبدالقادر ، دار المريخ لم يذكر تاريخ نشر.
- 7- حمدي سليمان القبيلات - الرقابة الادارية والمالية على الاجهزة الحكومية ، دراسة تحليلية وتطبيقية، عمان مكتبة دار الثقافة 1998م.
- 8- حمدي عبداللطيف مهران، الاساليب المحاسبية في التخطيط والرقابة وتقييم الادارة ، دار الجامعات المصرية - لا يوجد تاريخ نشر.
- 9- حزام ماطر المطيري الادارة الاسلامية ، المنهج والممارسة، الرياض ، مدارس الفرزدق.
- 10- خالد امين عبدالله ، علم تحقيق الحسابات- عمان - دار وائل للنشر 2001م.
- 11- زكي مكي اسماعيل،مبادئ الادارة الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
- 12- زاهد محمد ديربي. الرقابة الادارية دار المسيرة للنشر والتوزيع . عمان 2011م.
- 13- سليمان الطماوي - عمر بن الخطاب واصل السياسة والادارة الحديثة .(دار الفكر العربي)نقلاً عن كتاب الادارة في الاسلام بروفيسور احمد ابوسن.
- 14- عمر عثمان المقلي، مبادئ الادارة العامة شركة مطابع السودان للعملة الخرطوم.
- 15- عبدالفتاح الصحن،كمال خليفة ابوزيد، المراجعة علماً وعملاً ، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجماعة 1991م.
- 16- عمر حنين وصلاح مبارك وصبحي الخطيب ، محاسبة التكاليف في المجال الاداري.الاسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 1996م.
- 17- علي ابراهيم الخضر ، المدخل الى ادارة الاعمال. مطبعة جامعة دمشق.لم يذكر تاريخ النشر.
- 18- على عباس: اساسيات علم الادارة . عمان 2004م.
- 19- عباس شافعي ، دراسات في المراجعة - مكتبة التجارة والتعاون بدون تاريخ.

- 20- عوف محمود الكفراوي - الرقابة المالية والنظرية التطبيق - الاسكندرية ،مطبعة الانتصار لطبعة الاوفست 1998م.
- 21- عبدالمعطي محمد عساف : المكتبة الوطنية 2009م.
- 22- علاء الدين علي المفقى بن حسام الهندي ، كنز العمال في الاقوال والافعال مجلد مؤسسة الرسالة بيروت - لبنان.
- 23- عبدالرحمن محمد الضيخان الرقابة الادارية المنظور الاسلامي المعاصري والتجربة السعودي لم يذكر الطبع.
- 24- علي عباس اساسيات علم الادارة عمان 2004م
- 25- كامل محمد المغربي، المدخل لادارة الاعمال اسس ووظائف . مكتبة عمان 1974م.
- 26- مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ، مادة رقب.
- 27- محمد طاهر عبدالوهاب، الرقابة في النظام الاداري الاسلامي انترنت.
- 28- مهدي زويلف، محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة العامة، نظريات ووظائف لم يذكر تاريخ النشر.
- 29- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة ونظريات العمليات والوظائف، عمان 2001م.
- 30- محمد احمد حجازي - المحاسبية الحكومية والادارة المالية العامة - عمان د. ن 1995م.
- 31- متولى محمد الجمل ، عبدالمنعم محمود-المراجعة الاطار النظري والمجال التطبيقي ، القاهرة - دار النهضة العربية 1980م.
- 32- محمد فيومي محمد ومحمد سمير الهبات - المراجعة بين التنظير والتطبيق - الاسكندرية - كلية التجارة ، 1990م.
- 33- محمد عبدالله عبدالرحيم -اساسيات الادارة والتنظيم.الشركة العربية للنشر والتوزيع -القاهرة.
- 34- محمد الامين بن الشيخ الرقابة الادارية في العهد الراشدي.دار الكتب العلمية بيروت.
- 35- مكي شببكا السودان عبر القرون.
- 36- مكتب المعلومات امانة حكومة ولاية شمال كردفان.
- 37- مرسوم ولاية شمال كردفان رقم (1) لسنة 2010م.
- 38- نعيم ابراهيم الظاهر:عالم الكتب الحديثة اريد الاردن 2011م.
- 39- هيثم هاشم وظائف الادارة، جامعة دمشق لم يذكر تاريخ النشر.
- 40- يحيى حسين عبيد-جمعة شهاب الدين-اصول المراجعة المتطورة-بدون دار نشر 1997م.

Peterduker(thepracticeof manngement>harperandbrothers(newyork:1959).40

Fayolhenri kgenaraland industrial manngement K(new yorkpitman:1949) .41

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الاخ الكريم / الاخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبان الذي بين يديك الهدف منه جمع بيانات تعبر عن ارائكم عن الرقابة واثرها في الاداء بمحليات ولاية شمال كردفان (دراسة حالة محلية شيكان).

هذه البيانات مقسمة الى قسمين:

القسم الاول: يحتوى على البيانات الاساية (الشخصية).

القسم الثاني : عبارة عن مجموعة من الاسئلة والخيارات يتم الاجابة عليها على حسب الخيار المناسب لرأيك ونظراً لان اجاباتكم سوف تكون على قدر عالٍ من الاهمية بالنسبة لهذا البحثالعلمي الذي يقوم باعداده الباحث لنيل درجة الدكتوراة في الادارة العامة. نرجو مراعاة الدقة في استيفاء بيانات هذا الاستبيان ونؤكد لكم حرصنا على سرية هذه البيانات واستخدامها لاغراض البحث العلمي فقط . نرجو كريم تفضلكم التعاون معنا ولكم مني خالص الشكر والتقدير لمجهوداتكم.

الباحث/ سعد الشريف ابراهيم

ضابط اداري - مدير سوق محاصيل الابيض

تلفون : 0123182934 - 0914955055

الفرضية الاولى : الرقابة الفعالة تساعد على تحسين الاداء بالمحليات

رقم العبارة	العبارة	الوسيط	التفسير	قيمة مربع كائ	درجة الحرية
1	هناك اسس ومعايير لانشاء المحليات بالولاية				
2	انشاء المحليات بالولايات يتم وفق الاسس والمعايير الموضوعه في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفا لسنة 2006م				
3	الاستجابة لرغبات المواطنين بالمشاركة في السلطة دون دراسة تؤدي الى انشاء محليات غير قادرة على تحقيق اهدافها المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين.				
	المجموع				

الفرضية الثانية : السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بجل المجالس التشريعية المحلية لاتساعد على وجود رقابة تشريعية فعالة

م	العبارة	الوسيط	التفسير	قيمة مربع كائ	درجة الحرية
1	المجالس التشريعية تلعب دور في رسم السياسات العامة بالمحليات.				
2	وجود المجالس التشريعية المحلية تساعد على تحسين الاداء				
3	عدم وجود المجالس التشريعية المحلية يؤدي الى سوء استخدام الموارد واهدارها.				
4	لا توجد جهة شعبية بالمحلية تراقب اداء الجهاز التنفيذي في حالة حل المجالس الشعبية المحلية.				
5	الكيفية التي يتم بها اختيار اعضاء المجالس الشعبية المحلية لاتساعد على وجود رقابة شعبية فاعلة.				
6	يحتاج اعضاء المجالس الشعبية المحلية لمزيد من التدريب.				
7	هناك تقبيد لسلطة المجالس الشعبية المحلية في اصدار الاوامر والقوانين المحلية.				
8	الرقابة الممارسة بالمحليات هي رقابة ادارية وليست تشريعية.				
	المجموع				

الفرضية الثالثة : الغموض في صلاحيات المعتمد والمدير التنفيذي يعطي فيما يتعلق بامانة الخزينة والتصديقات المالية يعطي فرصة للاجتهد غير الجيد ويساعد على التاخر والازدواج:

م	العبارة	الوسيط	التفسير	قيمة مربع كائ	درجة الحرية
1	لم يرد نص في قانون الحكم المحلي يوضح لمن تكون مسؤولية الخزينة هل للمعتمد ام المدير التنفيذي				
2	سلطة التصديق المالي يمارسها المعتمد والمدير التنفيذي.				
3	العلاقة بين الادارات العامة بالمحليات واضحة في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م تعديل 2012م				
4	ليس هناك نص في قانون الحكم المحلي يوضح المسئول عن تعيين مدراء الادارات العامة بالمحليات				
	المجموع				

الفرضية الرابعة : وظيفة المعتمد الدستورية والصلاحيات الواسعة الممنوحة له لاتساعد على محاسبته
على اخطائه الادارية

م	العبارة	الوسيط	التفسير	قيمة مربع كائ	درجة الحرية
1	المعتمد هو رئيس الجهاز التنفيذي بالمحلية ولايخضع لقانون محاسبة العاملين				
2	تحديد فترة زمنية لبقاء المعتمد بالمحلية يساعد على تحسين الاداء وفاعلية الرقابة				
3	وظيفة المعتمد بالمحليات تساعد على تحسين الاداء وفاعلية الرقابة				
	المجموع				

المقابلة الأولى مع رئيس قسم المراجعة الداخلية بإدارة الإيرادات

الاسم: الحسن مصطفى عبد الله

المؤهل العلمي: ثانوي

الخبرة: 31 سنة

س/ ما هي مسؤوليتك في هذا القسم ؟

ج/ مراقبة ومراجعة الإيرادات وفق القوانين والمراسيم الخاصة بالتحصيل بالمحلية ومراقبة ومراجعة مصروفات التحصيل

س/ كيف تتم عملية مراقبة تحصيل الإيرادات ؟

ج/ نحن لدينا دفتر خاص بالنماذج المالية الخاصة بالتحصيل كأرنيك (15) وارنيك الرخص التجارية والصحية وكل النماذج المالية نقوم برصدها في هذا الدفتر ونتابع إجراءاتها بدءاً من الاستلام وحتى إعادتها إلى المخزن

س/ كيف تتأكد أنت كمراجع من أن المتحصلات النقدية تم تحصيلها وفق القوانين واللوائح؟

ج/ نحن نمتلك القوانين الخاصة بالتحصيل وفي هذه القوانين كل الفئات أو الرسوم المفروض تحصيلها لذلك نحن نقوم بعملية المراجعة ونستند في مراجعتنا على مدى تطبيق الفئات.

س/ هل يمكن أن يقوم أحد المتحصلين بتخفيض الرسم أو زيادته ؟

ج/ يمكن أن يحصل تخفيض بناءً على بعض المذكرات التي تصدر من المدير التنفيذي أو المعتمد أو لجنة التخفيضات بالمحلية.

س/ هل تقومون بالزامة باحضار مستند الزيادة أو التخفيض ؟

ج/ نعم نقوم بالزامة باحضار المستند أو يدفع الرسم كامل اذا فشل في ذلك 0

س/ هل لجنة التخفيضات أو المدير يمنحان المراجعة الداخلية صوره من التخفيضات ؟

ج/ لا الخطابات تذهب لمدير الوحدة المعنية فقط

س/ هل التخفيضات التي تحصل كثيره ؟

ج/ هي غير كثيره لكن على قلتها فهي مؤثره.

س/ صف لى إجراءات ازالة عهدة الأرنيك المالي رقم(15) عند انتهائه ؟

ج/ يقوم المتحصل بإحضار توصية من مدير الوحدة التي يتبع لها إلى مدير الإيرادات بالمحلية ثم يقوم مدير الإيرادات بتحويل الطلب المصحوب بالتوصية للمراجعة الداخلية بعد ذلك نقوم نحن في المراجعة

الداخلية بفحص الدفتر ونتأكد من وجود حافظة التوريد ومن ثم يتم ختم حافظة التوريد وبعد ذلك تتم إزالة عهده من الدفتر القديم ثم يتم تسليمه التصديق لاستلام رقم الأتمودج الجديد من المخزن ثم يستلم الدفتر الجديد ثم يحضره إلينا لنسجله في دفاترنا.

س/ اذا كان هناك شخص لديه دفتر (15) به (15) أوصول مستخدم ويريد أخذ اجازته السنوية هل يقوم بتسليم الدفتر للمخزن ؟

ج/ لابد من مراجعة الدفتر للتأكد من سلامة التحصيل به ومطابقة المبلغ والتأكد من ان المبلغ المتحصل بالدفتر قد تم توريده بحافظة التوريد 0

س/ هل يمكن ان يتأخر استخراج حافظة التوريد لليوم التالي ؟

ج/ لا يمكن وبعد حضور الحافظه لازم نتأكد من أن المبلغ المطلوب تم توريده فعلاً .

س/ هل يوجد نظام وأسس لمنح الحوافز والمكافآت بالمحلية ؟

ج/ في اللائحة موجود لكن غير مطبق بالمحلية.

س/ كيف يتم منح الحوافز والمكافآت بالمحلية ؟

ج/ حسب تقدير معتمد المحلية أو المدير التنفيذي أو مدير الإيرادات.

س/ في تقديرك هل هي عادلة ؟

ج/ هي غير عادلة هناك تحصيل سهل وهناك تحصيل صعب والنسبة التي يأخذها الأفراد واحدة.

س/ العدد الموجود من المراجعين بالإدارة هل يغطي العمل بالإدارة؟

ج/ العدد غير كافي وهناك بعض الوحدات ليس بها مراجعين.

س/ طريقة توريد المتحصلات النقدية يوميا أم أسبوعياً أم شهرياً ؟

ج/ بالنسبة لوحدة المدينة يوميا عدا إدارية طقت في تقديري ينبغي أن يوردوا يوميا لأنهم داخل المدينة لكن هم لديهم مبررات يذكرونها دائماً وتتمثل: في أن عملهم كثير جداً وعدد العاملين قليل أما الإداريات الريفية فهي تقوم بتوريد متحصلاتها النقدية أسبوعياً لطبيعة العمل وبعد المسافة من رئاسة المحلية.

س/ ماهو الفرق بين التوريد للخزينة بالحافظة والتوريد بارنيك (15) في الخزينة

ج/ في حالة عدم وجود حافظة التوريد يتم استخدام أرنيك(15) بديل لحافظة التوريد بعد موافقة وزير المالية.

س/ هل يمكن أن تستخدم حافظة التوريد في تحصيل رسم معين ؟

لا يمكن لأن حافظة لتوريد تستخدم بين المحاسب والصراف فقط.

س/ هل يمكن أن يستلم شخص أرنيك مالي بتصديق من المخازن دون أن يمر بالمراجعة؟
ج/ هذا يحصل نادراً وفي وحدة تحصيل العوائد فقط.
س/ هل لديك أي إضافة ؟

تحقيق العدالة في الحوافز ولابد من وجود تنقلات للعاملين في التحصيل⁽¹⁰³⁾.

(103) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

المقابلة الثانية مع مدير الحسابات

الاسم: حسنى على يعقوب إبراهيم

المؤهل العلمى: بكالوريوس محاسبة

الخبرة: 33 سنة

س/ كم عدد المحاسبين بالمحلية ؟

ج/ حدد المحاسبين واحد وستون محاسباً وعدد خمسة عشر صرافاً .

س/ هل هذا العدد كافي لتغطية العمل بالمحلية ؟

ج/ نعم هذا العدد كاف.

س/ ما هو عمل المحاسبين بالمحلية ؟

ج/ تنفيذ الموازنة السنوية.

س/ هل هؤلاء المحاسبين موزعين على أقسام المحلية الأخرى ؟

ج/ نعم موزعون بقسم الإيرادات والمصروفات.

س/ صف لنا عمل المحاسبين في قسم الإيرادات؟

ج/ يقومون باستخراج حافظة التوريد بالخرينة وتوريد الشيكات الواردة للمحليه بالبنك ورصد المتحصلات

النقدية وتبويبها حسب ميزانية الإيرادات وبعضهم يقوم بتحصيل الرخص التجارية ومسؤولين عن عمل

التسويات وقفل الحساب الشهرى والسنوى بالمحلية.

س/ هل المحاسبون يقومون بإعداد التقارير الخاصة بالإيرادات؟

ج/ نعم المحاسبون يقومون بإعداد تقارير الإيرادات اليومية والشهرية.

س/ هل تقومون بإعداد تقارير عن المصروفات ؟

ج/ نعم نقوم بإعداد تقارير شهرية عن مصروفات المحلية نوضح فيها المصروفات حسب بنود الموازنة

بالإضافة لمراقبة الصرف على البنود.

س/ لمن تعد هذه التقارير ؟

ج/ التقارير تعد وترفع للمدير التنفيذى بالمحلية ويتم إرسال صورة من هذه التقارير للإدارة العامة

للحسابات بوزارة المالية.

س/ هل يحصل تجاؤز في الصرف على بنود الموازنة ؟

ج/ نعم يمكن أن يحصل تجاؤز في بعض البنود في حدود 10%.

س/ لماذا يحصل هذا التجاوز ؟

ج/ هناك بعض البنود اعتماداتها ضعيفة والصرف عليها كثير بالإضافة لارتفاع الاسعار خاصة في البنود الآتية: بند الوقود, إيجارات العربات, إيجارات العقارات, المكافآت.

س/ التصديق المالية بالمحلية من المسؤول عنها ؟

ج/ المسؤول المدير التنفيذي ومن يفوضه.

س/ ماهو دور المعتمد في التصديق ؟

ج/ هو يقوم باستخراج التصديق المالي للمدير التنفيذي.

س/ أشرح كيف تتعاملوا كحسابات مع التصديق المالي منذ بدايته وحتى نهايته ؟

ج/ يكون هنالك طلب يقدم للمدير ثم يتم الموافقة عليه من قبل المدير التنفيذي ثم يتم تحويل المستند لمدير الإدارة العامة للشؤون المالية ثم يقوم مدير الإدارة العامة للشؤون المالية بتحويل التصديق إلى قسم الحسابات نقوم نحن في قسم الحسابات بالتأكد من أن البند يسمح بالصرف وتوجد السيولة الكافية لتغطية التصديق ثم يتم تحويله للمراجعة الداخلية لفحص المستند للتأكد من سلامة الإجراءات المالية والتأكد من إن جميع البيانات صحيحة ثم يتم ختم المستند بختم المراجعة الداخلية ثم يحول المستند لاستخراج الاذن أو الشيك ثم يقوم مدير الحسابات باعتماده ثم يتم تحويله للصراف بالخبزينة أو البنك.

س/ هل كل التصاديق المالية تستخرج في نفس اليوم ؟

ج/ لا.

س/ هل يمكن ان يكون هناك تصديق ولا يستخرج الا بعد شهر ؟

ج/ نعم يمكن حتى نهاية السنة وهناك مشكلة في التصاديق المالية التي لم يتم صرفها يتم حصرها عبر لجنة في نهاية السنة المالية.

س/ ما نوعية التصاديق التي لم يتم صرفها كأولوية؟

ج/ الفواتير, عقود العمل, استحقاقات العاملين, بدل لبس, المساهمات الإعانات.

س/ التصاديق التي لم يتم صرفها مسؤولية من ؟

ج/ مسؤولية وحدة الحسابات

س/ كيف يتم توريد الإيرادات إلى خبزينة المحلية ؟

ج/ يتم توريدها يومياً بالنسبة للمتحصلين بوحدات المدينة وأسبوعياً للمتحصلين العاملين بالإدارات الريفية لطبيعة العمل وبعد المسافة.

س/ الارانيك المالية الخاصة بالتحصيل هل يمكن أن يمنح الشخص الواحد أكثر من أورنيك مالي ؟
ج/ في الغالب يمنح أرنيك واحد فقط أما إذا حصل أن هناك كثرة للعمل يمكن أن يمنح الشخص أكثر من ارنيك.

س/ هل لديك أي تعليق أوإضافة؟

ج/ نعم هنالك مشكلة تتمثل في عدم توفير بيئة العمل للمحاسبين بالمحلية كتوفير الدوايب الخاصة بحفظ المستندات المالية وعدم وجود تنسيق بين شؤون الخدمة والتعليم خاصة فيما يتعلق بالإجازات بدون مرتب والتنقلات، يمكن أن ينقل شخص وتظل آخر صرفيته موجودة بالمحلية. ويمكن ان ينقل شخص ولم يكن له نمرة وظيفة، نحن نريد أن نفتح مجالات للمحاسبين لدراسة الجامعة وفتح فرص للدراسات العليا أيضاً وأعادة برنامج معهد تأهيل المحاسبين والسيارفة بالخرطوم⁽¹⁰⁴⁾.

المقابلة الثالثة مع مدير شؤون الخدمة:

الاسم: عمر حامد فيري

المؤهل العلمي: بكالوريوس

الخبرة العلمية: 16 سنة

س/ ماهي طبيعة عملك بالمحلية ؟

ج / مسؤول عن تخطيط وتنظيم القوى العاملة بالمحلية من حيث إعداد موازنة الفصل الأول وسجلات الوظائف بحيث يكون لأي عامل رقم وظيفة ومسمى للوظيفة. ومسؤول عن تدريب العاملين بالمحلية

(104) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

وإعداد سجلات العاملين وفق ميزانية الوظائف علماً بأن السجل يحتوى على الاسم والدرجة ومسمى الوظيفة ورقم الوظيفة.

س/ كم عدد العاملين بالمحلية ؟

ج / (4995) أربع الآف وتسعمائة خمس وتسعون عاملاً وعاملة.

س/ هل كل العاملين بالمحلية لديهم أرقام وظائف ومسميات ؟

ج / نعم.

س/ كم عدد العاملين التابعين لشؤون الخدمة بالمحلية؟

ج/ (34) أربع وثلاثون عاملاً وعامله.

س/ هل هؤلاء العاملين يمكن أن يغطوا العمل بالمحلية ؟

ج/ نعم.

س/ هل الإجازات الخاصة بالعاملين من اختصاصاتكم ؟

ج/ مهمتنا استخراج الإجازات بعد اكمال الدورة المستندية ورئيس الوحدة هو الذي يستخرج الإجازات.

س/ هل يمكن ان تقوم الوحدات الإدارية والإيرادات العامة بالمحلية باستخراج إجازات للعاملين بهذه

الإداريات والوحدات دون الرجوع لشؤون الخدمة بالمحلية ؟

ج/ لا يمكن

س/ هل العاملين بقسم شؤون الخدمة موزعين على إدارات المحلية ؟

ج/ نعم كل الإدارات العامة بها أفراد لشؤون الخدمة.

س/ ماهي مهمتهم ؟

ج/ اكمال إجراءات التعيين الخاصة بالعاملين ومتابعة مسألة التقاعد بالمعاش ومتابعة استخراج المرتبات

والعلاوات الشهرية وتكملة إجراءات الإجازات بأنواعها المختلفة ومجالس المحاسبة.

س/ هل تعيين الموظفين بالمحلية من اختصاصات شؤون الخدمة؟

ج / لا. نحن نكمل إجراءات التعيين فقط.

س/ من هو المسؤول عن تصديق سجلات الوظائف بالمحلية؟

ج / الدرجات الأولى وحتى الثالثة اختصاصات الوالي ويدخل في ذلك الترقيات دون أي شرط ومن

الدرجة السادسة إلى الرابعة من اختصاصات الوزير المختص ومن الدرجة السابعة إلى السابعة عشر من

اختصاصات رئيس الوحدة إلا أن الوالي حصر هذه السلطات في يده.

س/ هل أي شخص يصرف مرتب بالمحلية لديه وظيفة ؟

ج / نعم لكن يوجد هنالك أشخاص يصرفون مرتبات وليس لديهم وظائف لكنهم قليلون.

س/ هل يوجد أشخاص تجاوزوا سن المعاش ولم يحالوا للمعاش ؟

ج / نعم ويرجع ذلك لعدم رجوع مسؤول شؤون الخدمة لملفات العاملين أو قد يكون العامل قد اخذ مستنداته ولم يردها لفترة طويلة.

س/ هل يمكن أن يأخذ أي عامل مستنداته دون أي قيود ؟

ج / لا

س/ ما نوع الإجازات المستحقة للعاملين بالمحلية ؟

ج / إجازة سنوية، إجازة عارضة، إجازة أمومة، إجازة حج، إجازة سنوية بدون مرتب ويمكن أن تصل إلى خمسة سنوات، إجازة مرافقة مريض خارج السودان تتراوح من سنة إلى خمس سنوات على أن يتم تجديدها سنوياً .

س/ هل يمكن أن نجد شخصاً أخذ إجازة خمس سنوات وتجاوز مدة الاجازة الممنوحة له ولم تتخذ ضده أي إجراءات إدارية ؟

ج / نعم يمكن ويرجع السبب لعدم الرجوع للملف.

س/ هل عندكم اجتماعات دورية مع رؤساء الأقسام بالإدارات لمتابعة العمل؟

ج/ نعم لكن غير محدد نحن نقوم بزيارات ميدانية لتفقد الجهات

التابعة لنا⁽¹⁰⁵⁾.

(105) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

المقابلة الرابعة مع مدير الإمداد والمخازن:

الاسم: عباس حمزه عباس إبراهيم

المؤهل العلمي: شهادة سودانية+ دبلوم معهد تدريب ضباط الأمداد

الخبرة: 27 سنة

س/ كم عدد العاملين التابعين للإدارة؟

ج/ ثمانية أشخاص موزعين على الأقسام بالمحلية على النحو الآتي:

واحد بإدارة الزراعة, وثلاثة بالشؤون المالية واثنين برئاسة المحلية, اثنين بسوق محاصيل الأبيض.

س/ ما هو دوركم بالمحلية؟

ج/ نحن نقوم بتخزين الارانيك المالية ومواد البناء والكهرباء والأسبيرات والمحافظه عليها بمخازن المحلية

وكذلك نحن مقررون بلجان المشتريات بالمحلية.

س/ كيف يتم استلام الارانيك المالية؟

ج/ يتم استلامها من قبل مخازن وزارة المالية تستلم بارنيك (12)س.

س/ ثم ترصد في دفاتر العهد بالمخزن وتكون عهدة أمين المخزن المخصص لذلك.

س/ هل هناك توزيع للعمل بين الأشخاص بإدارة الإمداد برئاسة المحلية ؟

ج/ نعم نحن موزعون العمل كآآتي:

واحد مسؤول من إحصار الارنيك المالية وحفظها وصرفها والآخر مسؤول عن المطبوعات المحلية ومتابعة الصيانات ولجان المشتريات.

س/ هل يمكن أن تمنحوا الشخص الواحد أكثر من أرنيك مالي؟

ج/ لا. لكن هنالك بعض الحالات التي يتم إستثنائها من قبل المدير التنفيذي للمحلية مثل أن يكون هناك شخص يعمل في موقع بعيد عن المدينة أو يكون هناك عمل كثير وتوجد ايصالات قليلة بالدفتر.

س/ كيف تتم عملية المشتريات بالمحلية ؟

ج/ يتم التصديق من المدير بشراء الإحتياجات ثم تقوم اللجنة بزيارة عدد من المواقع للحصول على الفواتير المبدئية ثم تصنف حسب الكمية المطلوبة لاكتمال الأصناف بالفواتير لمراعاة الجوده والسعر ثم توصى اللجنة بالشراء من شخص معين ثم بعد ذلك يستخرج أرنيك الشراء يوقع عليه كل أعضاء اللجنة ويتم اعتماده من المدير وبعد ذلك يتم استخراج أمر الشراء بأرنيك(53) مخازن ثم يحول الورق إلى الحسابات لاستخراج المبلغ باسم صاحب البضاعة وبعد ذلك يتم استلام البضاعة والفاتورة النهائية وبعد ذلك ترحل للمخازن وتصرف بأرنيك (12) س. للشخص الطالب.

7/ هل يمكن أن يقوم الشخص المستفيد بهذه العملية ؟

ج/ لا.

س/ كيف يتم صرف الوقود ؟

ج/ هنالك حصة أسبوعية ثابتة لكل العربات ثم هناك تصاديق من المدير أو من يفوضه ويقوم مسؤول المخازن باستلام التصديق ويقوم الشخص المستفيد بالأمضاء على الكمية المصدقة في أرنيك (12) س بعد ذلك يستخرج له أذن صرف ووقود للطلبة المعينة.

س/ هل أنتم كإدارة مخازن بالمحلية لديكم كمية محده في العام من الوقود؟

ج/ نعم لكن هنالك بعض التقلبات التي تحصل في الأسعار نقود إلى ترشيد الصرف في الوقود والزيوت والشحوم.

س/ كيف تقوم بالإشراف ومتابعة الأفراد التابعين لكم بالإدارة؟

ج/ نقوم بالإشراف عليهم عبر رؤساء ومدراء وحداتهم وفي بعض الحالات نقوم بالزيارات الميدانية للتأكد من سلامة سير العمل.

س/ هل لديكم أي تقارير تقوموا بإعدادها ؟

ج/ نعم لدينا تقارير شهرية ونصف سنوية.

س/ ماذا توضحون فيها؟

ج/ نوضح الارانيك الواردة والمنصرفه والمتبقى والمطلوب وحصر الأصول الثابتة والمتحركة كل سنة أشهر.

س/ كيف يتم ضبط الأرانيك المالية التي يتم صرفها للمتحصلين ؟

ج/ نحن من جانبنا نقوم في نهاية كل سنة بجمع كل الارانيك المالية من يد المتحصلين ومن ثم أعادتها لهم.

س/ كيف تزيل عهدة الدفتر المنتهي من الشخص ؟

ج/ أتأكد من ختم المراجع في حالة خلاص الدفتر وفي حالة عدم خلاص الدفتر انا بتأكد من متبقى الايصالات بعد ما أتأكد من سلامتها أزيل عهده واستلم الدفتر المنتهي وبعد ذلك يصبح الدفتر المنتهي أوالمتبقى مسؤولية المخازن.

المقابلة الخامسة مع مدير الإدارة العامة للشؤون المالية والاقتصاد والقوى العاملة:

الاسم: علويه محمد حسين

المؤهل العلمي: ماجستير إدارة أعمال

الخبرة العملية: 21 سنة

س/ ماهي الأقسام التي تتبع للإدارة؟

ج/ الأقسام التي تتبع للإدارة هي:

1/ الإيرادات 2/ الحسابات 3/ شؤون الخدمة 4/ التخطيط التتموى

5/ التعاون 6/ الأمداد والمخازن

س/ بصفتك كرئيس لهذه الإدارة العامة هل لديك سلطات وصلاحيات واضحة ؟

ج/ نعم لدى سلطات وصلاحيات واضحة.

س/ من المسؤول عن الخزينة بالمحلية ؟

المدير التنفيذي هو أمين الخزينة.

ج/ هل هذه المسؤولية بالقانون أم اللائحة ؟

باللائحة

س/ ما اسم هذه اللائحة ؟

لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية لسنة 2011م ركزت أن رئيس الوحدة هو أمين الخزينة.

ج/ قانون الحكم المحلى لسنة 2006م وضح أن المعتمد هو رئيس الجهاز التنفيذي بالمحلية؟

ج/ المعتمد شخص دستوري.

س/ هل التصديق المالية هي من سلطات المعتمد أم المدير التنفيذي ؟

ج/ سلطة المدير التنفيذي

س/ اذا قام المعتمد بالتصديق المالي كيف تتعاملى به ؟

ج/ أقوم بتنفيذ التصديق لكن يضع المدير التنفيذي في الصورة.

س/ كيف تقوم بالإشراف على الوحدات التابعة لك؟

ج/ أقوم بالزيارات الميدانية مرتين في الأسبوع على الأقل على الوحدات التابعة لي.

س/ هل هذه الأقسام لديها عمل مباشر مع المواطنين ؟

ج/ نعم الحسابات والتعاون والإيرادات لها علاقة مباشرة مع المواطنين

س/ تقارير الأداء الإداري والمالي كيف تتم مناقشتها ؟

نحن نناقشها بناءً على الاعتمادات المصدقة في الميزانية

ج/ التصديق المالي من خلال الممارسة هل يقوم به المدير التنفيذي فقط أم المدير التنفيذي والمعتمد ؟

أحياناً يتم التصديق من المعتمد ويتم التصديق من المدير التنفيذي وأحياناً يتم الصرف دون أن يمر عبر الإدارة العامة للشؤون المالية.

س/ الصرف على الخدمات بالمحلية هل يتم وفق الميزانية السنوية؟

ج/ أحياناً يوجد صرف على خدمات غير موجود في الميزانية السنوية وتأخذ الأولوية في الصرف على المشروعات المخططة

س/ الصرف على بنود الموازنة هل يوجد تجاوز في هذه البنود خلال السنة المالية ؟

ج/ نعم أحياناً يوجد تجاوز بسبب وجود المديونيات السابقة وهذا التجاوز يكون في حدود 25% ويعزى ذلك لعدم وجود رقابة بالإضافة لأنّ تنفيذ الميزانية يتم عبر الوحدات التابعة للمحلية بتسويات.

س/ هل هذا يعنى انه ليس هنالك أسس ومعايير للصرف؟

ج/ هنالك أسس لكن الوحدات العاملة بالمحلية لديها نسبة من إيراداتها وليس لديها ميزانية وهذه التجاوزات لاتظهر الا بعد انتهاء الشهر.

س/ هل هنالك تقارير توضح نسبة المصروفات في البنود الشهرية ؟

ج / نعم

س/ الصرف بالمحلية هل عبر الخزينة أم عبر البنوك ؟

الصرف يتم عبر الخزنة والبنوك

ج/ وضحي كيف يتم الصرف عبر البنوك ؟

يمنح المستفيد شيك.

س/ ماهو الشخص الذي يوقع في الشيك ؟

ج/ شخصان من الحسابات.

س/ هل يمكن لشخص أن يحصل على شيك دون علم المراجع الداخلي؟

ج/ لا لازم يطلع عليه المراجع.

س/ هل طريقة أخذ الحوافز والمكافآت بالمحلية عادلة ؟

ج/ في تقديري أن المكافئة لاينبغي أن تكون منتظمة وثانياً لا تكون ثابتة وتكون لها علاقة بحجم العمل.

س/ هل هنالك أسس واضحة ومعايير واضحة لمنح الحوافز والمكافاة ؟

ج/ لا توجد أسس ومعايير واضحة للمكافاة والحوافز متروكة لتقدير المدير

س/ هل يوجد تدريب مستمر للعاملين بالمحلية ؟

ج/ لا يوجد تدريب مستمر بالمحلية.

س/ هل لديك ملاحظات وتعليق تريدين اضافته ؟

ج/ نعم.أولاً أرى أنه ينبغي على اي طالب خدمة أن يوضح الخدمة التي ينبغي أن تقدم له ولايدخل في

أي اتفاق مع أي جهة لتنفيذ الخدمة.

ثانياً: ينبغي توحيد قناة الصرف بالمحلية للاطمئنان على صحة الإجراءات

ثالثاً : منح الوحدات التحصيلية والإداريات الريفية والإدارات العامة بالمحلية ميزانيات صغيرة يتم الصرف منها(106).

المقابلة السادسة مع مدير المراجعة الداخلية

الاسم: عبد الرحيم على آدم

المؤهل العلمي: ثانوى عالي

الخبرة: 33 سنة

س/ كم عدد المراجعين الداخليين بالمحلية ؟

ج/ خمسة عشر مراجعاً ومراجعة.

س/ هل هذا العدد كافي لتغطية العمل بالمحلية ؟

(106) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

ج/ نعم العدد كافي.

س/ ما هو الدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية بالمحلية ؟

ج/ دور المراجعة الداخلية بالمحلية دور رقابي.

س/ أشرح عملية الرقابة التي تقوم بها المراجعة الداخلية: المراجعة الداخلية تقوم بمراقبة المال العام من ناحية الإجراءات المالية والمحاسبية لمنع الغش والتلاعب والاختلاسات بالإضافة لمساعدة الإدارة في رسم السياسات المالية.

تقوم بمراقبة المصروفات حسب الميزانية المجازة والمصدقة من قبل المجلس التشريعي بالولاية علماً بأن المصروفات تنقسم لأربعة أقسام:

1/ تعويضات العاملين (الأجور والمرتبات).

2/ السلع والخدمات.

3/ مصروفات التسيير الخاص بالمنشأة.

4/ اقتناء الأصول غير المالية.

س/ من هو المسؤول عن التصديق المالي في المحلية ؟

ج/ المسؤول عن التصديق هو المدير التنفيذي ومن يكلفه حسب لائحة الإجراءات المالية

س/ ما علاقة المعتمد بالتصديقات المالية ؟

ج/ عنده علاقة ويمكن أن يصدق وله الحق في التصديق حسب دستور ولاية شمال كردفان

س/ قانون الحكم المحلي لسنة 2006م نص على أن المعتمد هو رئيس للجهاز التنفيذي إذاً له الحق في التصديق ؟

ج/ نعم

س/ هذا يعني أن هنالك جهتان يمكن أن تصدق ؟

ج/ نعم

س/ تنفيذ مشروعات الخدمات بالمحلية هل تتم على حسب ما هو موضوع في الموازنة أم على تقدير المسؤول الأول في المحلية ؟

ج/ تنفذ على حسب ما هو موضوع في الموازنة

س/ من خلال الممارسة هل يحصل تجاوز في الصرف على بنود الموازنة السنوية ؟

ج/ نعم. أحياناً يكون الاعتماد ضعيف والصرف عليه كثير

س/ هل توجد وحدات تابعة لكم يتم فيها الصرف ثم التسوية لديكم ؟

ج/ لا توجد .

س/ هل توجد أسس وضوابط لصرف الحوافز والمكافآت ؟

ج/ لا توجد أسس وضوابط لصرف الحوافز والمكافآت بالمحلية .

س/ طريقة صرف الحوافز والمكافآت بالمحلية في تقديرك هل هي عادلة ؟

ج/ هي غير عادلة علماً بأن الحوافز غير مواكبة للتطور الذي حدث في السوق .

س/ صف لي الإجراءات الخاصة بالتصديق المالي ؟

ج/ يقوم المدير التنفيذي بالتصديق على الطلب ثم يحوله إلى مدير الشؤون المالية ثم يقوم مدير الشؤون المالية بتحويل التصديق إلى مدير الحسابات يقوم مدير الحسابات بتحويل التصديق للمحاسب المسئول عن المدفوعات للتأكد من وجود اعتماد لهذا التصديق والبند يسمح ثم يحول للمراجع الداخلي لتأكيد من صحة البيانات ثم يقوم المراجع الداخلي بختم المستند باعتبار أن جميع الإجراءات مكتملة وصحيحه ثم يقوم المحاسب بتحرير اذن الصرف أو الشيك .

س/ هل يمكن أن يسلم اذن الصرف للمستفيد ولماذا؟

ج/ لا يمكن . لضمان صحة الإذن حتى لا يحصل فيه تعديل أو تزوير من المستفيد .

17/ هل كل التصديقات المالية يتم صرفها في نفس اليوم ؟

ج/ لا . يعتمد ذلك على توفر السيولة ويمكن أن يكون هنالك تصديق ولا يصرف لأكثر من شهر ويمكن أن يكون هناك تصديق موجود بقسم الحسابات ولا يصرف حتى تنتهي السنة المالية وفي هذه الحالة يتم إلغاء التصديق بانتهاء السنة المالية عدا الديون فهي لا تسقط بطول المدة أو عدم الصرف

19/ هل يمكن أن يستخرج أذن صرف دون وجود سيولة ؟

ج/ لا يمكن (107) .

(107) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

المقابلة السابعة مع نائب الأمين العام لحكومة ولاية شمال كردفان

الاسم: محمد الأمين محمود

المؤهل العلمي: جامعي

الخبرة: 36 سنة

س/ رأيك كشخص خبير في الحكم المحلي فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمحليات ؟

ج/ هذه الهيكله عباره عن هيكله عامه ليس بها تفصيل للمحليات

ينبغي أن يكون هناك تصنيف لانشاء المحليات بحيث تكون هناك بلديات ثم محليات مدن ومحليات

ريف بالإضافة إلى أن الإدارات العامة الموجودة الآن بالمحليات لا ينبغي أن تكون في كل محليه ففي

المدن نوعية الخدمات تختلف عن الأرياف.

س/ المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية هل له أثر إيجابي أم سلبي في عملية الرقابه بالمحلية؟

ج/ المعتمد يكتب "تصدق" في الإجراءات المالية ولا يراجع على أخطائه.

س/ لماذا لا يراجع المعتمد على أخطائه ؟

ج/ لا يراجع لأنه دستوري.

س/ من هو أمين الخزينه بالمحلية ايراداً و صرفاً ؟

ج/ هو المدير التنفيذي لأنه المسؤول عن الأداء التنفيذي بالمحلية لدى المعتمد

س/ هل انشاء المحليات يتم حسب الأسس والمعايير والموضوعة بالقانون ؟
ج/ في الغالب يتم انشاء المحليات لبعض الإعتبارات السياسية والارضاعات وليس على مفهوم تقديم الخدمات للناس وتقريب الظل الإداري وهناك بعض المحليات قامت دون النظر لأيّ موارد اقتصادية كافية.

س/ ما هودور الجهاز التشريعى بالمحلية في العملية الرقابية ؟
ج/ الجهاز التشريعى بالمحلية يوافق على ميزانية المحلية ويراقب أداء الميزانية وأداء الأجهزة التنفيذية ومراقبة مدى كفاية الخدمات التي تقدمها المحلية للمواطنين وسن القوانين المتعلقة بالرسوم والضرائب.
س/ هل الأجهزة التشريعية بالمحليات تقوم بهذا الدور ؟

نعم لكن الأجهزة التشريعية بمحليات ولاية شمال كردفان تم حلها منذ 2009م ولم يتم تكوينها حتى الآن.
س/ هل هذا يعنى أن هناك أثر سلبي في عمل الجهاز التشريعى بالمحليات ؟
ج/ نعم له أثر سلبي لأنه ليس هناك رقابة شعبية على أداء الجهاز التنفيذى بالمحليات.
س/ ما رأيك في منح حكومة الولاية السلطة في حل المجالس التشريعية ؟
ج/ ينبغي أن تكون هنالك مبررات واضحة في القانون لحل المجلس.

علماً بأن قانون الحكم المحلى لولاية شمال لسنة 2006م به بعض الملاحظات تتمثل في أن بعض المواد فيه تركت لتفسر حسب رؤية كل شخص كأمين الخزينة غير منصوص عليه، علاقه بين الوحدات الإدارية غير واضحة.

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية ؟
ج/ لا توجد محاسبة بالصورة المطلوبة(حسب القانون) هناك تسبب حصل في أداء العاملين خاصة في الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف لمواقع العمل.

س/ هل التعديلات الكثيرة في قوانين الحكم المحلى لها أثر سلبي على الأداء ؟
ج/ هذا يرجع إلى التقلبات السياسية والمشاركات السياسية وفي تقديري التغير السريع غير إيجابي لأنه لا يمنح الفرصه للتقييم.

س/ اختيار القيادات بالمحليات هل يتم على حسب الكفاءة ؟
ج/ ليس لى علم بطريقة تعيين المعتمدين، أما فيما يتعلق بالمدراء التنفيذيين فهي لا تخضع لمعايير الكفاءة.

س/ كيف يتم اختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

لا أعرف كيف يتم اختيارهم⁽¹⁰⁸⁾.

المقابلة الثامنة مع معتمد محلية شيكان السابق

الاسم: عبد النبي إسماعيل السائر

المهنة: طبيب بيطرى

المؤهل العلمى: فوق الجامعى

الخبرة العلمية: 30 سنة

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعة في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابة بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.

ج/ لا. قيام بعض المحليات من أجل الترضيات حيث تفتقر بعض المحليات إلى كثير من الموارد ولاستطيع بعض المحليات تسيير أعمالها.

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

ج/ نعم.

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصلة في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟

ج/ نعم /ظاهرياً ومنصوص عليها ؛ كلهم مكلفون.

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟

ج/ نعم

س/إذا كانت إجابتك على السؤال السابق بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهةً أم كتابةً ؟

ج/كتابةً .

س/ سلطة التصديق المالى بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذى أم الاثنين معاً ؟

ج/الاثنتين معاً لكن التصديق ذات الأرقام الكبيرة يتم الرجوع فيها للمعتمد.

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟

ج/ لا.

(108) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ نعم. لأنَّ المعتمد يجمع بين الصفات التنفيذية والسياسية ويتابع ويحاسب.

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية (تتم عبر الجهاز التنفيذي)؟ أم رقابة خارجية (تتم عبر الجهاز التشريعي، القضائي، الرأي العام، الصحف) ؟

ج/ الرقابة الممارسة بالمحليات الآن تعتبر رقابة داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي.

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح

ج/ نعم وتتقصها بعض المعينات والكادر.

س/ هل توجد أسس ومعايير عادلة لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات ؟

ج/ نعم، وفق اللوائح والمنشورات.

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟

ج/ بالتقارير عبر الإدارات المختلفة، أما الوحدات الايرادية يتم تقييمها عبر الأداء المالي والربط المقرر.

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟

ج/ واضحة عبر الهيكل الوظيفي للمحلية.

س/ هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلى لها أثر سلبي على الدور الرقابى بالمحليات ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ أثرها إيجابى وليس سلبي.

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟

ج/ نعم وفق اللوائح المحاسبية.

س/هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعى الرقابى ؟ كيفما تكون الاجابة علل ؟

ج/ نعم. تحل المجالس التشريعية عندما تصطدم ببعض القرارات الصادرة من قبل حكومة الولاية، ولذلك يغيب الدور الرقابى للجهاز التشريعى⁽¹⁰⁹⁾.

(109) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

المقابلة التاسعة مع: المدير التنفيذي لمحلية شيكان

الاسم:خالد الشيخ ميرغني

المؤهل العلمي: بكالوريوس الآداب

الخبرة العلمية: 30 سنة

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعة في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابه بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.

ج/ لا. يفترض أن تكون المعايير اللازمة لانشاء المحليات هي:الموارد المالية والكثافة السكانية.

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

ج/ لا توجد معايير محددة.

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصلة في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟

ج/ لاتوجد صلاحيات مفصلة كل مافي الأمر أنه ينوب عن المعتمد.

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟

ج/ يتم التفويض في حالة الغياب لسبب يستدعي ذلك ويقتصر الأمر على الضابط الأقل درجة منه داخل رئاسة المحلية.

س/إذا كانت إجابتك على السؤال السابق بنعم كيف يتم ذلك بالتفويض شفاهة أم كتابة ؟

ج/ في حالة الغياب لفترة طويلة, اجازة مرض أو خلافه يتم التفويض كتابة إما بخلاف ذلك يتم التفويض شفاهة.

س/سلطة التصديق المالي بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذي أم الاثنين معاً ؟

ج/ لا هذا ولا ذاك, القانون لم يحدد ولكن جرت العادة أن يقوم المدير التنفيذي بتنفيذ الميزانية إضافة لتصديقات المعتمد.

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟

ج/ جهاز الرقابة والمحاسبة بالمحليات مناط به الجهاز التشريعي بالمحلية

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ كثير من المعتمدين يقوم بالرقابة على أداء العاملين عبر التقارير التي تقدم إليهم من جهات مختلفة والمدير التنفيذي بنص القانون هو المسؤول عن أداء الجهاز التنفيذي أمام المعتمد وبالتالي فإن وجوده يعتمد أساساً على مدى فاعلية ورقابة المدير التنفيذي.

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي؟ أم رقابة خارجية تتم عبر الجهاز التشريعي، القضائي الرأي العام، الصحف؟

ج/ نستطيع أن نقول أن الرقابة لها محاور عدة في مقدمتها الرقابة الإدارية الداخلية ومن ثم المجالس التشريعية إذا لم تتحرف عملية الرقابة للقضايا الشخصية الرأي العام هو الحلقة الأهم.

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة؟ وضح

ج/ اذا تم تفعيل القوانين واللوائح والمتابعة المستمرة للعمل يمكن ان تكون الرقابة فاعلة

س/ هل توجد أسس ومعايير عادلة لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات؟

ج/ الحوافز والمكافآت منها ما هو محدد بالقانون ومنها ما هو متروك لتقدير المدير حسب الأداء وليست هناك أسس ومعايير واضحة.

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات؟

ج/ من خلال تقارير الأداء التي تقدمها هذه الإدارات والوحدات شهرياً أو عن طريق المتابعة اللصيقة.

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة؟

ج/ القانون حدد الإدارات العامة وسمح بإنشاء وحدات إدارية لكن تظل عملية التنسيق هي الأهم.

س/ هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلي لها أثر سلبي على الدور الرقابي بالمحليات؟ كيفما تكون الاجابة وضح؟

بالطبع لها أثرها السلبي لأنه غالباً مايجرى التعديل دون معرفة النتائج السابقة لما قبل التعديل

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية أو مالية؟

ج/ بالتأكيد وذلك وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة لذلك.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعي الرقابي بالمحلية؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ لا اعتقد ذلك, فالسلطة اصلاً وضعت ومنحت هذا الدور لتقويم وتصحيح مسار العمل منها للانحراف الذي يؤدي إلى تعطيل دولاب العمل بخلاف ذلك لا اعتقد أن السلطة الممنوحة لحكومة الولاية الهدف منها اقعاد المحليات عن القيام بدورها⁽¹¹⁰⁾.

المقابلة العاشرة مع: يحيى حمد جايد

الصفة: ضابط ادارى

المؤهل العلمى: بكالوريوس اقتصاد

الخبرة العلمية: 27 سنة

(110) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعه في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابه بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.
ج/ نعم..

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيون بالمحليات ؟
ج/ نعم ولكن غير معمول بها.

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصلة في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟
ج/ لا توجد.

س/ هل المدراء التنفيذيين يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟
ج/ نعم.

س/ إذا كانت إجابتك على السؤال السابق بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهةً أم كتابةً ؟
ج/ كتابةً

س/ سلطة التصديق المالي بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذي أم الاثنين معاً ؟
ج/ الاثنين معاً

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟
ج/ لا توجد.

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟
ج/ لا. لإنشغاله بالعمل الأمنى والسياسى.

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي؟ أم رقابة خارجية تتم عبر الجهاز التشريعى، القضائي الرأي العام، الصحف؟
ج/ تتم عبر الجهاز السياسى.

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح
ج/ نعم فعالة. تتم وفق القانون.

س/ هل توجد أسس ومعايير عادلة لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات ؟

ج/ نعم

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟

ج/ بالتقارير التي تعرض على المكتب التنفيذي بالمحلية ومدى رضا وقبول المواطنين.

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟

ج/ نعم

س/ هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلى لها أثر سلبي على الدور الرقابى بالمحليات ؟ كيفما

تكون الاجابة وضح ؟نعم لأنّ التعديلات التي تتم لاتخضع لدراسة ولا تصحح أخطاء القوانين السابقة

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟

ج/ نعم

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعى

الرقابى ؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ نعم. في حالة عدم وجود جهاز تشريعى بالمحلية لاتوجد جهة شعبية تراقب أداء الجهاز

التنفيذي⁽¹¹¹⁾.

المقابلة الحادية عشر مع: مدير الإدارة العامة للشؤون الصحية

الاسم: عماد الدين عبد الله محمد

المؤهل العلمى: ماجستير في الصحة العامة -جامعة الخرطوم

الخبرة: 23 سنة

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعه في قانون الحكم المحلى لولاية

شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابه بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.

ج/ نعم.

س/ هل هنالك معايير لإختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

ج/ نعم.

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصله في قانون الحكم المحلى لولاية

شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟

(111) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

ج/ لا.

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟

ج/ نعم.

س/ إذا كانت إجابتك على السؤال السابق بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهةً أم كتابةً ؟
ج/ كتابةً .

س/ سلطة التصديق المالي بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذي أم الاثنين معاً ؟
ج/ الاثنين معاً .

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟
ج/ لا.

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ نعم. المعتمد المسؤول الأول عن الأداء التنفيذي لذا من واجبه رقابة الإدارات والأداء

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي؟ أم رقابة خارجية تتم عبر الجهاز التشريعي، القضائي الرأي العام، الصحف؟
ج/ المفترض رقابة داخلية وخارجية.

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح

ج/ الرقابة الداخلية فعالة عبر الجهاز التنفيذي أما الرقابة الخارجية خاصة عبر الجهاز التشريعي بالمحليات غير ممارسة لعدم وجود المجالس التشريعية.

س/ هل توجد أسس ومعايير عادلة لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات ؟
ج/ لا.

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟

ج/ عبر التقارير الشهرية والنصف سنوية والسنوية والمتابعة والإشراف.

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟
ج/ لا.

س/هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلي لها أثر سلبي على الدور الرقابي بالمحليات ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ لا. لكن التعديلات اذا كانت مدروسة ربما تساعد في تحسين الأداء.

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟

ج/ نعم.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعي الرقابي ؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ نعم. يحدث فراغ رقابي شعبي وخصوصاً في إجازة الميزانيات والتقارير⁽¹¹²⁾.

المقابلة الثانية عشر مع: خالده أحمد عوض

الصفة: مدير الإدارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية والبيئة

المؤهل العلمي: جامعي

الخبرة: 15 سنة

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعه في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابة بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.

ج/ نعم

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

ج/ نعم.

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصله في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟

ج/ نعم.

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟

(112) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

ج/ نعم.

س/ إذا كانت إجابتك على السؤال السابق بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهةً أم كتابةً ؟
ج/ شفاهة.

س/ سلطة التصديق المالي بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذي أم الاثنين معاً ؟
ج/ المدير التنفيذي.

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟
ج/ نعم.

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون
الاجابة وضح ؟
ج/ نعم.

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي؟ أم رقابة خارجية
(تتم عبر الجهاز التشريعي، القضائي الرأي العام، الصحف؟
ج/ رقابة تتم عبر الجهاز التنفيذي.

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح
ج/ فعالة لأنها تتم عبر الجهاز التنفيذي.

س/ هل توجد أسس ومعايير عادله لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات
ج/ نعم

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟
ج/ عبر الإيرادات التي تحصلها

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟
ج/ العلاقة فيها بعض الغموض

س/ هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلى لها أثر سلبي على الدور الرقابى بالمحليات ؟ كيفما
تكون الاجابة وضح ؟
ج/ ليس لها أثر سلبي.

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟
ج/ نعم

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعي الرقابي ؟ كيفما تكون الاجابة علل؟
ج/ نعم⁽¹¹³⁾.

المقابلة الثالثة عشر مع جباره جيلي كباشي ء جلاب
الصفة: مدير سوق محصولات الرهد
المؤهل العلمي: دبلوم عالي في إدارة أعمال
الخبرة: 20 سنة

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعة في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابة بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.

ج/ بعض المحليات تم انشاؤها حسب المعايير الموضحة في القانون والتي تتمثل في الموارد والكثافة السكانية لكن هناك بعض المحليات تم انشاؤها لترضيات بعض النافذين والموثرين في القرارات بالولاية حيث لا تستطيع الوفاء بمرتبات العاملين بها

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

ج/ لا

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصلة في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟

ج/ فقط أنه ينوب عن المعتمد في غيابه ومسؤول عن أداء العاملين أمام المعتمد.

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟

ج/ لا.

س/ إذا كانت إجابتك على السؤال السابق بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهةً أم كتابةً ؟

(113) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

س/ سلطة التصديق المالي بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذي أم الاثنين معاً ؟
ج/ للمعتمد

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟
ج/ لا. نسبه لعدم وجود مجالس تشريعية.

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون
الاجابة وضح ؟

ج/ لا. نسبة لأن بعض المعتمدين يتم تعيينهم وليس لديهم خبره بالعمل الإداري وليس لهم المأم بقوانين
الخدمة المدنية وقوانين الحكم المحلي حيث يقضون غالب أوقاتهم في مكاتبهم والاجتماعات.

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي؟ أم رقابة خارجية
تتم عبر الجهاز التشريعي، القضائي الرأي العام، الصحف؟

ج/ رقابة داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح

ج/ الرقابة المحاسبية جيدة لكن هناك بعض التجاوزات من الدستوريين

س/ هل توجد أسس ومعايير عادلة لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات ؟
ج/ لا

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟

ج/ يتم التقييم عبر المدير المباشر للإدارة. والوحدة المعنية بالمحليات

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟ ج/ لا

س/ هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلي لها أثر سلبي على الدور الرقابي بالمحليات ؟ كيفما
تكون الاجابة وضح ؟

ج/ نعم كثرة التعديلات في قوانين الحكم المحلي تجعل العاملين غير ملمين بالقوانين خاصة أن القوانين
للعاملين المعنيين بتنفيذها

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟ ج/ نعم

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعي
الرقابي ؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ نعم (114).

المقابلة الرابعة عشر مع مدير عام ديوان الحكم المحلي

الاسم: عفاف موسى محمد الحسن

المؤهل العلمي: دبلوم عالي (إدارة أعمال)

الخبرة: 27 سنة

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعة في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابة بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.

ج/ لا تتم وفق الأسس والمعايير الموضوعة المتمثلة في الآتي:

1/ الرقعة الجغرافية والكثافة السكانية

2/ الموارد

3/ البنيات التحتية للمنطقة

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

ج/ لا توجد معايير واضحة بالقانون

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصلة في قانون الحكم المحلي لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟

ج/ لا توجد سلطات مفصلة بل سلطات عامة

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟

ج/ نعم لكن في حدود

س/ إذا كانت إجابتك على السؤال السابق رقم (4) بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهةً أم كتابةً ؟

ج/ كتابة وفي بعض الاحيان شفاهة.

س/ سلطة التصديق المالي بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذي أم الاثنين معاً ؟

ج/ الاثنين معاً لابد ان تكون جهة التصديق واحدة.

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟

(114) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

ج/ نعم المجلس التشريعي المحلي.

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ وضع المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي لا تساعد على عملية الرقابة لأنَّ المراقب يكون خائف أومقيد في رقابته فلا بد أن يكون المدير التنفيذي هو رئيس الجهاز التنفيذي لأنه خدمة مدنيه يمكن مراقبته ومحاسبته.

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي؟ أم رقابة خارجية تتم عبر الجهاز التشريعي, القضائي الرأي العام, الصحف؟

ج/ الاثنتين معاً

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح

ج/ غير فعالة لأنها مقيدة وفيها كثير من الخوف ووضع الاعتبارات

س/ هل توجد أسس ومعايير عادله لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات ؟

ج/ لا توجد الحوافز تمنح حسب تقدير المدير.

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟

ج/ يتم عبر التقارير السنوية ورضا المواطن من مستوى الخدمات المقدمة له من هذه الوحدات والإدارات

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟

ج/ لا

س/ هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلي لها أثر سلبي على الدور الرقابي بالمحليات ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ التعديلات المتقاربة كان لها أثر سلبي على المحليات لأنَّ التعديل يحدث تغير في السياسات ويكون الوضع غير مستقر في الدور الرقابي والجهاز التشريعي الذي يكون متخبط غير مستقر.

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟

ج/ نعم

س/هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعي الرقابي ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ حل المجالس المحلية له دور كبير في تقويض العمل الرقابي لأنه لا توجد جهة تراقب أعمال الجهاز التنفيذي بالمحلية لذلك يكون انتقد جزء مهم في تقويم وتصحيح أعمال المحلية⁽¹¹⁵⁾.

المقابلة الخامسة عشر مع مدير الإدارة العامة للرعاية الاجتماعية

الاسم: أحمد عبدالواحد محمد النور

(115) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعه في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابه بلا أنكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.

ج/ لا.. الأسس والمعايير تعتمد على التعداد السكانى والرقعه الجغرافية المناسبة والموارد المالية التي تحقق التنمية.

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيون بالمحليات ؟

ج/ نعم ولكن غير معمول بها.

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصله في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟

ج/ لاتوجد سلطات وصلاحيات مفصلة.

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟

ج/ لا لكن أحياناً يتم ذلك بطريقة غير مباشرة.

س/إذا كانت إجابتك على السؤال السابق بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهةً أم كتابةً ؟

س/سلطة التصديق المالى بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذى أم الاثنين معاً ؟

ج/ هذه السلطة تمارس مع الطرفين وتغلب عليها سلطة المعتمد.

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟

ج/ لا توجد.

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذى بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ لا تساعد لأن المعتمد غير مسائل إدارياً أو جنائياً بالقانون.

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذى؟ أم رقابة خارجية تتم عبر الجهاز التشريعى، القضائى الرأى العام، الصحف؟

ج/ رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذى.

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح

ج/ غير فعالة لعدم وجود أجهزة رقابية منظمة وفعالة وعدم اهتمام المحليات بها كما لا توجد أجهزة ذات سلطات وصلاحيات تمكنها من القيام بالرقابة على الوجه الأكمل.

س/ هل توجد أسس ومعايير عادلة لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات ؟
ج/ لا توجد

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟

ج/ عملية التقييم لا تتم بطريقة علمية مدروسة لعدم وجود إدارات متخصصة للتقييم هذا بالنسبة للإدارات والوحدات أما الأفراد فتتم وفق التقارير والاستمارات المعده لذلك مؤسسياً
س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟
ج/ غير واضحة.

س/هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلى لها أثر سلبي على الدور الرقابى بالمحليات ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ نعم لأنّ التعديلات المتقاربة لا تعطى المحليات فرصة

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟
ج/أحياناً .

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعى الرقابى ؟ كيفما تكون الاجابة علل.؟

ج/ نعم مارست الولايات هذه السلطة لتعطيل عمل المجالس التشريعية بعدم قيامها مما جعل الرقابة التشريعية منعدمة تماماً⁽¹¹⁶⁾.

المقابلة السادسة عشر مع الأخ ناجى حسن الاحمر

الصفة: ضابط إدارى

المؤهل العلمى: دبلوم عالي (الإدارة العامة)

الخبرة: 20 سنة

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعه في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابه بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.

(116) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

ج/ نعم

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

ج/ لا

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصلة في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟

ج/ لا

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟

ج/ لا

س/ إذا كانت إجابتك على السؤال السابق بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهةً أم كتابةً ؟
س/ سلطة التصديق المالي بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذي أم الاثنين معاً ؟
ج/ الاثنين معاً .

هذه السلطة تمارس من قبل الطرفين وتغلب عليها سلطة المعتمد .

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟

ج/ لا .

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذي بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ لا تساعد على عملية الرقابة لأنَّ المعتمد غالباً ما يكون مشغول بمسائل سياسية تجعله غير متواجد في مكتبه لفترات طويلة .

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذي؟ أم رقابة خارجية تتم عبر الجهاز التشريعي، القضائي الرأى العام، الصحف؟

ج/ رقابة إدارية داخلية .

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح

ج/ غير فعالة لأنها تعتمد على أنظمة ووسائل قديمة وغير متطورة .

س/ هل توجد أسس ومعايير عادلة لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات ؟

ج/ لا توجد

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟
ج/ يتم تقييم الأداء اعتماداً على تقارير الأداء ويتم ذلك في تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات.

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟
ج/ غير واضحة.

س/ هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلى لها أثر سلبي على الدور الرقابى بالمحليات ؟ كيفما
تكون الاجابة وضح ؟

ج/ طبعاً لها أثر سلبي يتمثل في عدم دراسة التجربة دراسة شاملة وذلك لقصر الفترة الزمنية.

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟

ج/ نعم

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعى
الرقابى ؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ نعم هذه السلطة تعوق دور الجهاز التشريعى المحلى الرقابى ويحدث فراغ⁽¹¹⁷⁾.

المقابلة السابعة عشر مع مدير الإيرادات

الاسم الهادى ناصر منير

المؤهل العلمى: ماجستير في الإدارة العامة

الخبرة: 23 سنة

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعه في قانون الحكم المحلى لولاية
شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابه بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.

ج/ لا.

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

ج/ لا.

(117) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصلة في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟
ج/ لا.

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟
ج/ إلى حد ما.

س/ إذا كانت إجابتك على السؤال السابق بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهة أم كتابة ؟
ج/ شفاهة في الغالب.

س/ سلطة التصديق المالي بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذي أم الاثنين معاً ؟
ج/ الاثنين معاً .

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟
ج/ لا.

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذى بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ نعم. وذلك من خلال التقارير المرفوعة إليه والتوجيهات التي يمكن أن يصدرها.

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذى؟ أم رقابة خارجية تتم عبر الجهاز التشريعى، القضائي الرأي العام، الصحف؟
ج/ رقابة إدارية داخلية في الغالب.

س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح

ج/ لا. لأنها رقابة ناقصة بغياب المجالس التشريعية.

س/ هل توجد أسس ومعايير عادله لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات ؟
ج/ لا.

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟

ج/ بتقارير الأداء.

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟

ج/ لا.

س/ هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلى لها أثر سلبي على الدور الرقابى بالمحليات ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ نعم. لأنها لا تمكن المحليات والأجهزة الرقابية من التركيز وتقييم التجارب والممارسة.

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟

ج/ تتم المحاسبة على الأخطاء المالية ولكن لا تتم محاسبة على الأخطاء الإدارية.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعى الرقابى ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ نعم. المجالس التشريعية يجب أن تكمل دوراتها والاجل المحدد لها وفق القانون لنقوم بدورها الرقابى على أداء الجهاز التنفيذى⁽¹¹⁸⁾.

المقابلة الثامنة عشرم الأمين العام لمجلس الولاية التشريعى

الاسم إبراهيم يوسف عبد الرحمن أحمد

المؤهل العلمى: بكالوريوس تجاره / تخصص محاسبة

الخبرة العلمية: 23 سنة

س/ هل انشاء المحليات بالولاية يتم وفق الأسس والمعايير الموضوعة في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006 ؟ اذا كانت الاجابة بلا أذكر الأسس والمعايير حسب وجهة نظرك.
ج/ لا.

أحياناً يكون الانشاء لاغراض سياسية ولايتوفر شرط كفاية الموارد وهواهم عنصر.

س/ هل هنالك معايير لاختيار المدراء التنفيذيين بالمحليات ؟

ج/ لا.

س/ هل المدراء التنفيذيون بالمحليات لديهم سلطات وصلاحيات مفصلة في قانون الحكم المحلى لولاية شمال كردفان لسنة 2006م وقوانين الخدمة المدنية بالولاية ؟
ج/ لا.

(118) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

س/ هل المدراء التنفيذيون يقومون بتفويض سلطاتهم وصلاحياتهم لمن هم دونهم من الموظفين المشرفين على العمل والمراقبين ؟
ج/ أحياناً .

س/ إذا كانت إجابتك على السؤال السابق رقم (4) بنعم كيف يتم ذلك التفويض شفاهاً أم كتابةً ؟
ج/ يرجع الأمر لتقدير المدير التنفيذي فالبعض يفوض شفاهاً وأكثرهم خبرة يفوض كتابةً وبعض المدراء لايفوضون كتابةً ولاشفاهاً .

س/ سلطة التصديق المالي بالمحليات لمن ؟ هل للمعتمد أم للمدير التنفيذي أم الاثنين معاً ؟
ج/ الاثنين معاً .

س/ هل هنالك جهات بالمحليات تحاسب المعتمد على أخطائه الإدارية ؟
ج/ نظرياً نعم (المجلس التشريعى المحلى) وعملياً لا يحدث .

س/ هل وضعية المعتمد كرئيس للجهاز التنفيذى بالمحلية تساعد على عملية الرقابة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ يعتمد أيضاً على خبرة المعتمد وادراكه لمهامه.فالبعض لا يعنيه من العمل التنفيذىء ويترك معظم العمل للمدير التنفيذى.

س/ الرقابة الممارسة بالمحليات هل هي رقابة إدارية داخلية تتم عبر الجهاز التنفيذى؟ أم رقابة خارجية تتم عبر الجهاز التشريعى, القضائى الرأى العام, الصحف؟

ج/ الرقابة الداخلية هي الأكثر ممارسة تليها رقابة الجهاز التشريعى في شكل تقارير الأداء
س/ هل الرقابة الممارسة بالمحليات فعالة ؟ وضح

ج/ نعم. إلى حد ما ولكن عبر الرقابة الديوانية (المراجع الداخلى -المراجع العام).

س/ هل توجد أسس ومعايير عادلة لمنح الحوافز والمكافآت للعاملين بالمحليات ؟

ج/ الحوافز والمكافآت تتفاوت من محلية لأخرى وربما تتحكم فيها المقدره المالية للمحلية.

س/ كيف يتم تقييم أداء الإدارات والوحدات والأفراد بالمحليات ؟

ج/ يتم تقييم أداء الأفراد عن طريق تقارير أداء الأفراد والزيارات الميدانية والاجتماعات الدورية ويتم ذلك لتقييم أداء الإدارة والوحدات .

س/ هل العلاقة بين الإدارات العامة بالمحليات والوحدات الإدارية واضحة ؟

ج/ لا .

س/ هل التعديلات المتقاربة في قوانين الحكم المحلي لها أثر سلبي على الدور الرقابي بالمحليات ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ نعم. وتتمثل السلبية في عدم نضج التجربة التي تترك التغيير وبالتالي يحدث تغيير في مفاهيم الممارسة الرقابية.

س/ هل تتم محاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية مالية ؟
ج/ نعم.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات تعوق دور الجهاز التشريعي الرقابي ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ نعم. لأنَّ المجلس المحلي له اجل محدد في القانون وفي حالة حله ينبغي تكوين جهاز رقابي بديل في حالة الحل. وهذا عادة لا يحدث. يظل الجهاز الرقابي مغيب عن القيام بدوره⁽¹¹⁹⁾.

المقابلة التاسعة عشر مع رئيس المجلس التشريعي بولاية شمال كردفان
الاسم: د. سليمان بله على عبد الله

الخبرة: 16 سنة

س/ كيف يتم اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ بالانتخابات المباشرة عبر مفوضية الإنتخابات أو الاختيار بالتعيين

س/ ما هو الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟

ج / دور رقابي وتشريعي وتعبوي.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية المحلية لها أثر على الدور الرقابي الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ هناك قاعدة تقول من ملك الكل ملك الجزء. الولاية مسؤولة من المحليات فاذا لم تقم المجالس المحلية بالدور المطلوب منها خاصة أن المحليات أصبحت شأن ولائي فإن حلها لايؤثر خاصة أن المجلس التشريعي الولائي يمكن أن يقوم بهذا الدور.

س/ ما رأيك في الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذي؟

(119) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

ج/ يوجد دور كبير لكن الجهاز التشريعي محتاج لتدريب. معظم أعضاء الجهاز التشريعي محتاج لمزيد من التدريب.

س/ هل توجد مجالس تشريعية محلية قائمة بمحليات الولاية ؟

ج/ المجالس المحلية غير قائمة بالولاية.

س/ ما هي الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية بالمحلية؟

ج/ المجلس التشريعي لا يتدخل في عمل الأجهزة التنفيذية المحلية.

س/ هل توجد رقابة بالمحليات ؟

ج/ نعم.

س/ ما نوع الرقابة الممارسة بالمحليات إدارية أم تشريعية؟

ج/ رقابة إدارية.

س/ هل هذه الرقابة الموجودة فعالة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ لها دور لكن أقل من المستوى المطلوب.

س/ هل المجالس التشريعية المحلية من خلال موقعها كممثل لمواطني المحليات تلعب دور في رسم السياسات العامة بالمحليات والمجتمع ؟

ج/ نعم لكن المجالس المحلية محتاجة لتدريب.

س/ هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ لا توجد عدالة مطلقاً أو مثالية لعدم توفر الأماكن

2/ الخدمات مركزة في المدن

3/ الشخص الذي يطالب أكثر يمنح خدمات أكثر.

س/ هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بموازنة المحليات السنوية ؟ وضح ؟

ج/ لا. أغلب ما يرد في التنمية بالمحليات لا توجد أماكن لتنفيذها.

س/ ما هي الجهة التي تسن التشريعات (القوانين؛ أوامر محلية) ومنحها الشخصية القانونية بالمحليات ؟

ج/ المعتمد يصدر أوامر محلية مؤقتة بموجب قانون الحكم المحلي⁽¹²⁰⁾.

المقابلة: العشرون مع رئيس المجلس التشريعي لمحلية شيكان السابق

الاسم: الحاج أحمد عيسى

المؤهل العلمي: جامعي

الخبرة: 20 سنة

س/ كيف يتم اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ يتم اختيار أعضاء المجلس بالتعيين أو الانتخاب حسب الدوائر الجغرافية.

س/ ما هو الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟

ج / مراقبة أداء الجهاز التنفيذي - إجازة ميزانية المحلية - التوصية باعفاء المعتمد بموافقة ثلاثة أرباع

المجلس. سن التشريعات بالمحلية

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات لها أثر سلبي على الدور

الرقابي الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ نعم. لا توجد جهة شعبية تراقب أداء الجهاز التنفيذي

س/ ما رأيك في الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذي؟

ج/ ضعيفة.

س/ هل توجد مجالس تشريعية محلية قائمة بمحليات الولاية ؟

ج/ لا توجد ومن الواضح أن الولاية ليس لديها الرغبة في قيام المجالس بعد حلها قبل إنتخابات الوالي في

عام 2010م.

س/ ما هي الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية

بالمحلية؟

(120) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

ج/ لا توجد جهة شعبية وليس للجان الشعبية على مستوى الإداريات أي أثر في توجيه الأجهزة التنفيذية بالمحليات.

س/ هل توجد رقابة بالمحليات ؟

ج/ لا توجد رقابة بالمحليات. الآنّ المعتمد هو الأمر والناهي.

س/ اذا كانت توجد رقابة بالمحليات ما نوعها هل إدارية أم تشريعية؟

الرقابة الموجودة هي إدارية يقوم بها المعتمد

س/ هل هذه الرقابة الموجودة فعالة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ في حالة أن يكون المعتمد خلاق ومتحرك فإن رقابته على الجهاز التنفيذي تكون فعالة

س/ هل المجالس التشريعية المحلية من خلال موقعها كممثل لمواطني المحليات تلعب دور في رسم

السياسات العامة بالمحليات والمجتمع ؟

ج/ المجالس التشريعية بالمحليات من خلال الممارسة والواقع ليس لها دور في رسم السياسات العامة

بالمحليات وانما الحزب الحاكم هو الذي يتولى رسم السياسات العامة بالمحليات.

س/ هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ لا تقدم الخدمات العامة للمواطنين بعدالة، تقديم الخدمات يعتمد على مدى قوة شخصيات المناطق

ومتابعهم بالإضافة إلى أن القبلية والجهوية لها دور كبير في تقديم الخدمات.

س/ هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بموازنة المحليات السنوية

؟ وضح ؟

ج/ مشروعات التنمية غالباً ما تعطل في التنفيذ رغم وجودها في الميزانية بحجة السيولة المالية

والأولويات وأذا تنفذ تنفيذ بعيداً عن الأصول والقواعد الفنية.

س/ ماهي الجهة التي تسن التشريعات بالمحليات(القوانين؛ أوامر محلية) ومنحها الشخصية القانونية ؟

ج/ حسب دستور الولاية فإن الجهة التي تجيز وتسن التشريعات هي المجالس التشريعية بالولاية لكن في

حالة عدم وجود المجالس بالمحليات فإن المعتمد هو الذي يقوم بأصدار مراسيم وأوامر محلية⁽¹²¹⁾.

(121) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

المقابلة الواحد والعشرون مع رئيس لجنة التشريع بمجلس الولاية التشريعي

الاسم: إعتصام عبد الحميد

المؤهل العلمي: بكالوريوس في القانون

الخبرة: 15 سنة

س/ كيف يتم اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ حسب القانون يتم انتخابات المجالس التشريعية عن طريق الانتخاب المباشر من الدوائر الجغرافية والانتخاب عن طريق التمثيل النسبي من القوائم الحزبية والانتخاب عن طريق التمثيل النسبي لقوائم المرأة.

س/ ما هو الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟

ج / تمثيل الارادة الشعبية للمحلية في التخطيط ومراقبة التنفيذ والمحاسبة واجازة الأوامر المحلية وأجازة السياسات العامة وخطط العمل التنموية والخدمية واجازة الموازنة وتقارير المراجع العام بالمحلية وقيادة برامج التنمية والاستتفار بالتنسيق مع المعتمد.

س/ ما هي الحالات التي يتم فيها حل المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ اذا كانت هناك أسباب موضوعية يجوز لحكومة الولاية بعد موافقة مجلس الولاية التشريعي حل المجلس التشريعي بالمحلية قبل انقضاء الأجل المذكور.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات لها أثر سلبي على الدور الرقابي الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ اذا قامت المجالس المحلية بدورها تماما ووجدت الرضا والاستحسان من المواطنين فإن حلها يؤثر سلبا

س/ ما رأيك في الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذي؟

ج/ مهمه جداً على الأداء بصورة عامة وكلما كان المجلس واعياً وقوياً يستطيع أن يكون له دور . أما اذا كان المجلس المحلي يوافق على أداء المعتمد دون إبداء أي ملاحظات وفي مسائل تحتاج لرأي، هنا تبرز مشكلة

س/ هل توجد مجالس تشريعية محلية قائمة بمحليات الولاية ؟

ج/ لا توجد حُلِيًّا .

س/ ما هي الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية بالمحلية؟

ج/ لا توجد جهة شعبية تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجلس التشريعي بالمحلية. مجلس الولاية التشريعي يراقب أداء الجهاز التنفيذي على مستوى الولاية وفي هذه الحالة تكون هناك حلقة وصل ضائعة، المعتمد ينبغي أن يقوم برفع الأوامر المحلية لمجلس وزراء الولاية ومجلس الوزراء يقوم برفعها لمجلس الولاية التشريعي للموافقة عليها. فإذا لم يتم الأمر هكذا حينئذ لا يوجد رقيب شعبي على المعتمد. لذا نحن في حوجة لجسم تتسقى لرقابة أداء المحليات بالولاية في حالة غياب المجالس التشريعية المحلية

س/ هل توجد رقابة بالمحليات ؟

ج/ المجلس التشريعي بالمحلية هو الذي يقوم بالرقابة على أداء الجهاز التنفيذي والمحاسبة ولكن في غيابه يبرز سؤال من هو الرقيب ؟.

س/ اذا كانت توجد رقابة بالمحليات ما نوعها هل إدارية أم تشريعية؟

ج/ تكون رقابة تشريعية في حالة وجود مجلس تشريعي بالمحلية وفي حالة غياب المجلس لا توجد رقابة تشريعية الزيارات التي يقوم بها أعضاء مجلس الولاية التشريعي للمحليات تعتبر رقابة لكنها غير لصيقة ويمكن أن تكون وقوفاً على الأداء والمساعدة في الحلول من خلال مناقشة تقارير الوزراء لدى المجلس. لذا يمكن القول أن هناك رقابة إدارية تتمثل في رقابة الرئيس لمؤسسه في مجال الحسابات والموظفين.

س/ هل هذه الرقابة الموجودة فعالة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ تكون الرقابة فعالة في حالة وجود مجلس محلي قوى يقوم بدوره كاملاً. دور مجلس الولاية لا يكون فعالاً لأنّ الحكم المحلي أصبح أحد مستويات الحكم بالولاية فلا يسمى العمل الذي يقوم به رقابة ولا سلطة رقابية أما الرقابة الإدارية فهي غير فعالة ولا تحقق الحكم الراشد للآتي: 1/ عدم كفاءة الإداريين القياديين أحياناً .

2/ عدم مراعاة المسؤولية واللامبالاة وعدم مراعاة حق المواطن الضعيف وضعف النفوس الذي يؤدي إلى الفساد المالي أحياناً .

س/ هل المجالس التشريعية المحلية من خلال موقعها كممثل لمواطني المحليات تلعب دور في رسم السياسات العامة بالمحليات والمجتمع ؟

ج/ تستطيع أن تكون كذلك إذا تحقق الآتي:

1/ تعيين عناصر بعيداً عن القبلية والجهوية والسياسة.

2/ مدها بالكادر القانوني والكادر الإداري المدرب الكفاء.

3/ تقديم الأولويات لمواطن المحلية وهذا لا يتم الا بمعرفة ودراية.

س/ هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ تتوقف على الحكومة وسياستها وبرامجها

س/ هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بموازنة المحليات السنوية؟ وضح؟

ج/ ينبغي أن يكون الأمر كذلك. لذا يحتاج الأمر للتنسيق بين المحلية والولاية فيما يتعلق بالإيرادات منعاً للازدواجية وحتى تتحقق العدالة.

س/ ماهي الجهة التي تسن التشريعات (القوانين؛ أوامر محلية) ومنحها الشخصية القانونية بالمحليات؟

ج/ الذي يسن التشريعات هو مجلس المحلية وفي غياب المجلس المحلى يقوم المعتمد باصدار المراسيم والأوامر ويصبح الأمر نافداً بتوقيعه وهو الذي يمنح الشخصية القانونية للأمر المحلى عندما يقوم بإيداعه إلى منضدة مجلس الولاية التشريعي واجازته من قبل المجلس التشريعي بالولاية⁽¹²²⁾.

المقابلة الثانية والعشرون مع راض مجلس الولاية التشريعي ومعتمد محلية سودري السابق

الاسم: البشير دفع الله عبد القادر

المؤهل العلمي: جامعي

الخبرة: 15 سنة

س/ كيف يتم اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات؟

ج/ يتم اختيار أعضاء المجالس بالانتخاب

س/ ما هو الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية؟

ج / دور المجالس التشريعية هو التشريع والرقابة والتعبئة

(122) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

س/ ما هي الحالات التي يتم فيها حل المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ وفاء المدة أو بواسطة مجلس وزراء حكومة الولاية لأسباب موضوعية

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات لها أثر على الدور الرقابي

الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ اذا كانت المجالس فعالة ففي هذه الحالة يكون أثر حلها سلبياً

س/ ما رأيك في الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذي؟

ج/ تحتاج إلى تفعيل

س/ هل توجد مجالس تشريعية محلية قائمة بمحليات الولاية ؟

ج/ لا توجد

س/ ما هي الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية

بالمحلية؟

ج/ لا توجد لأنّ المجلس التشريعي الولائي يكون مشغولاً بقضايا الولاية واللجان الشعبية بعيدة

س/ هل توجد رقابة بالمحليات ؟

ج/ نعم

س/ اذا كانت توجد رقابة بالمحليات ما نوعها هل إدارية أم تشريعية؟

ج/ إدارية

س/ هل هذه الرقابة الموجودة فعالة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ فعالة إلى حد ما

س/ هل المجالس التشريعية المحلية من خلال موقعها كممثل لمواطني المحليات تلعب دور في رسم

السياسات العامة بالمحليات والمجتمع ؟

ج/ نعم

س/ هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ نعم

س/ هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بموازنة المحليات

السنوية ؟ وضح ؟

ج/ نعم

س/ ماهي الجهة التي تسن التشريعات (القوانين؛ أوامر محلية) ومنحها الشخصية القانونية بالمحليات ؟
ج/المعتمد هوالذي يسن التشريعات في حالة غياب المجلس⁽¹²³⁾.

المقابلة الثالث والعشرون مع رئيس لجنة التربية والتوجيه بمجلس الولاية التشريعي

الاسم: التجانى عبد الوهاب يحي

المؤهل العلمي ثانوي الخبرة: 33سنة

س/ كيف يتم اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ بالتعيين.

س/ ما هو الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟

ج / تشريعى - رقابى

س/ ما هي الحالات التي يتم فيها حل المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ وفاء المدة أو مزاج الحاكم.

(123) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات لها أثر على الدور الرقابي الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟ كيفما تكون الاجابة علل
ج/ نعم لها أثر سلبي (من لا يملك قوته لا يملك قراره) الأعضاء الموجودون الآن معظمهم ينتمون إلى حزب واحد (ميزان بكفة واحده).

س/ ما رأيك في الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذي؟
ج/ ضعيفة.

س/ هل توجد مجالس تشريعية محلية قائمة بمحليات الولاية ؟
ج/ لا توجد حلياً .

س/ ما هي الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية بالمحلية؟

ج/ مجلس الولاية التشريعي هو الذي يراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات
س/ هل توجد رقابة بالمحليات ؟
ج/ لا توجد.

س/ إذا كانت توجد رقابة بالمحليات ما نوعها هي إدارية أم تشريعية؟
ج/ لا توجد.

س/ هل هذه الرقابة الموجودة فعالة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟
ج/ غير فعالة - لبعد الجهاز التشريعي وكثرة مشغوليته

س/ هل المجالس التشريعية المحلية من خلال موقعها كممثل لمواطني المحليات تلعب دور في رسم السياسات العامة بالمحليات والمجتمع ؟
ج/ لا تلعب دوراً مهماً .

س/ هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ لا وهذه واحدة من اسباب المشاكل في داخل المدينة نجد تميز بعض الجهات على الأخرى.

س/ هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بموازنة المحليات السنوية ؟ وضح ؟

ج/ لا تنفذ بسبب عدم تدفق السيولة بالإضافة إلى أن بنود الميزانية كثيرة ولا تجد التمويل.

س/ ماهي الجهة التي تسن التشريعات (القوانين؛ أوامر محلية) ومنحها الشخصية القانونية بالمحليات ؟

ج/

الجهة التي تسن القوانين والأوامر بالمحليات هي الأجهزة التشريعية المحلية لكن الأجهزة غير موجوده الآن⁽¹²⁴⁾.

المقابلة الرابعة والعشرون مع رئيس لجنة الإسناد بمجلس الولاية التشريعي

الاسم: عبد الله محمد على بلال

المؤهل العلمي: جامعي الخبرة: 20 سنة

س/ كيف يتم اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ بالشورى المجتمعية والتوافق عبر المجتمعات ثم تعزيز ذلك بالقرار السياسى.

س/ ما هو الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟

ج / رقابى، تعبوى.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات لها سلبى على الدور الرقابي

الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ نعم حل المجالس المحلية من قبل حكومة الولاية بموافقة مجلس الولاية التشريعي يؤدي إلى الحد من

دور الجهاز التشريعي الرقابي بالمحليات.

س/ ما رأيك في الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذى؟

ج/ ضعيفة جداً .

(124) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

س/ هل توجد مجالس تشريعية محلية قائمة بمحليات الولاية ؟
ج/ لا توجد .

س/ ما هي الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية بالمحلية؟

ج/ اللجان الشعبية.

س/ هل توجد رقابة بالمحليات ؟

ج/ لا توجد رقابة.

س/ إذا كانت توجد رقابة بالمحليات ما نوعها هل إدارية أم تشريعية؟

الرقابة الموجودة هي إدارية يقوم بها المعتمد

س/ هل هذه الرقابة الموجودة فعالة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ غير فعالة.

س/ هل المجالس التشريعية المحلية من خلال موقعها كممثل لمواطني المحليات تلعب دوراً في رسم

السياسات العامة بالمحليات والمجتمع ؟

ج/ لا .

س/ هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ نعم.

س/ هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بموازنة المحليات

السنوية ؟ وضح ؟

ج/ نعم لأنها تأتي وفق الخطة العامة للموازنة بالولاية.

س/ ما هي الجهة التي تسن التشريعات بالمحليات (القوانين؛ أوامر محلية) ومنحها الشخصية القانونية ؟

ج/ المعتمد⁽¹²⁵⁾.

(125) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

المقابلة الخامسة والعشرون مع رئيس الهيئة البرلمانية بمجلس الولاية التشريعي

الاسم: محمد حسن حسين

المؤهل العلمي: فوق الجامعة (ماجستير)

الخبرة: 15 سنة

س/ كيف يتم اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات ؟
ج/ بالتعيين .

س/ ما هو الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟

ج / مراقبة أداء الجهاز التنفيذي

س/ ما هي الحالات التي يتم فيها حل المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ في حالة انقضاء الأجل

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات لها أثر على الدور الرقابي

الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ هذه السلطة تؤثر على أداء المجلس التشريعي المحلى بحيث يصبح مهدد بالحل اذا أثار قضايا

لا ترضى حكومة الولاية .

س/ ما رأيك في الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذي؟

ج/ ضعيفة

س/ هل توجد مجالس تشريعية محلية قائمة بمحليات الولاية ؟

ج/ لا توجد حللياً .

س/ ما هي الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية بالمحلية؟

ج/ لا توجد.

س/ هل توجد رقابة بالمحليات ؟

ج/ توجد.

س/ اذا كانت توجد رقابة بالمحليات ما نوعها هل إدارية أم تشريعية؟

ج/ إدارية فقط.

س/ هل هذه الرقابة الموجودة فعالة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ هذه الرقابة هي رقابة المعتمد واشرافه على الجهاز التنفيذي وكذلك دور لجنة أمن المحلية.

س/ هل المجالس التشريعية المحلية من خلال موقعها كممثل لمواطني المحليات تلعب دور في رسم السياسات العامة بالمحليات والمجتمع ؟

ج/ أحياناً .

س/ هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ أحياناً .

س/ هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بموازنة المحليات السنوية ؟ وضح ؟

ج/ في حالة وجود المجالس التشريعية المحلية. فإن المشروعات تقدم وفق الأصول والقواعد

س/ ما هي الجهة التي تسن التشريعات بالمحليات(القوانين؛ أوامر محلية) ومنحها الشخصية القانونية ؟

ج/ المعتمد عبر وكيل النيابة يقوم بإصدار المراسيم المؤقتة والأوامر المحلية⁽¹²⁶⁾.

(126) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

المقابلة السادسة والعشرون مع عضو مجلس الولاية التشريعي

الاسم: محمد رابح محمد حامد

المؤهل العلمي: جامعي

الخبرة: 25 سنة

س/ كيف يتم اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ يتم اختيارهم عن طريق الانتخابات.

س/ ما هو الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟

ج / التشريع والرقابة.

س/ ماهي الحالات التي يتم فيها حل المجالس التشريعية بالمحليات ؟

ج/ انقضاء الاجل أو حل استثنائي.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات لها أثر سلبي على الدور

الرقابي الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟ كيفما تكون الاجابة علل

ج/ مستوى الحكم المحلى مستوى ولائي وسلطة قيام المجالس المحلية ولائية, عندما تحل المجالس المحلية

وفق السلطة الولائية قطعاً هنالك فقدان للدور الرقابي.

س/ ما رأيك في الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذي؟

ج/ رقابة الجهاز التشريعي على أداء الجهاز التنفيذي الهدف منها تقويم الأداء للمحلية وتجويده والجهاز

التشريعي يعتبر إضافة حقيقية للجهاز التنفيذي وليس خصم عليه.

س/ هل توجد مجالس تشريعية محلية قائمة بمحليات الولاية ؟

ج/ لا توجد مجالس تشريعية محلية قائمة الآن.

س/ ما هي الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية

بالمحلية؟

ج/ في حالة حل المجالس التشريعية مفروض تشكل لجان تسيير لحين ترتيب المجلس في فترة أقصاها

ستين يوم.

س/ هل توجد رقابة بالمحليات ؟

ج/ توجد رقابة يقوم بها الجهاز التنفيذي

س/ اذا كانت توجد رقابة بالمحليات ما نوعها هل إدارية أم تشريعية؟

ج/ رقابة إدارية

س/ هل هذه الرقابة الموجودة فعالة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح ؟

ج/ لاتوجد رقابة فعالة في حالة عدم وجود المجلس التشريعى المحلى لأنّ الأمر في هذه الحالة يصبح في يد المعتمد وهونفسه محتاج لرقابة.

س/ هل المجالس التشريعية المحلية من خلال موقعها كممثل لمواطنى المحليات تلعب دور في رسم السياسات العامة بالمحليات والمجتمع ؟

ج/ من اختصاصات المحليات رسم سياسات المحلية وتقديم الخدمة للمجتمع.

س/ هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ لا توجد عدالة في توزيع الخدمات العامة للمواطنين لشح الموارد في بعض المحليات ومزاج المعتمد في المحلية.

س/ هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية المعتمدة بموازنة المحليات السنوية ؟ وضح ؟

ج/ لا توزع المشروعات وفق الأصول والموازنة لأنّ ذلك مربوط بالتدفقات المالية بالمحلية وتتدخل الولاية في المحليات الواضح(ويفترض أنّ) الولاية تدعم المحليات حتى تتمكن من تنفيذ الخدمات وفق الميزانيات

س/ ماهي الجهة التي تسن التشريعات(القوانين؛ أوامر محلية) ومنحها الشخصية القانونية بالمحليات ؟

ج/ التشريعات مسؤولية المجالس المحلية الغير موجودة الآن كل الأوامر المحلية الآن تسن بواسطة المعتمد وتنفذ مباشرة وذلك لغياب المجالس التشريعية⁽¹²⁷⁾.

المقابلة السابعة والعشرون مع عضو المجلس التشريعى يمحلية شيكان السابق رئيس الهيئة البرلمانية

الاسم: محمد بلال آدم إبراهيم

المؤهل العلمي: ثانوي

الخبرة: 25 سنة

س/ كيف يتم اختيار أعضاء المجالس التشريعية بالمحليات ؟

(127) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

ج/ يتم اختيارهم بالانتخاب والمنافسة في الدوائر الجغرافية
س/ ما هو الدور الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟
ج/ دور رقابي وتشريعي.

س/ ماهي الحالات التي يتم فيها حل المجالس التشريعية بالمحليات ؟
ج/ يتم حل المجالس لأسباب موضوعية تراها حكومة الولاية.
وفي حالة وجود خلاف بين المعتمد والمجالس المحلية.

س/ هل السلطة الممنوحة لحكومة الولاية بحل المجالس التشريعية بالمحليات لها أثر على الدور الرقابي الذي تقوم به المجالس التشريعية المحلية ؟ كيفما تكون الاجابة علل
ج/ نعم.

س/ ما رأيك في الرقابة الممارسة من قبل الجهاز التشريعي بالمحليات على أداء الجهاز التنفيذي؟
ج/ الرقابة الممارسة بواسطة المجالس على الجهاز التنفيذي تعتبر ضرورية
وتساعد على تحسين الأداء إذا مورست بطريقة صحيحة.

وتساعد على تعديل بعض القوانين واللوائح التي تصدر من المجالس نفسها ويكون أثرها سالب على المجتمع.

س/ هل توجد مجالس تشريعية محلية قائمة بمحليات الولاية؟
ج/ لا توجد.

س/ ما هي الجهة الشعبية التي تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحليات في حالة حل المجالس التشريعية بالمحلية؟

ج/ لا توجد جهة شعبية تراقب أداء الجهاز التنفيذي بالمحلية.

س/ هل توجد رقابة بالمحليات ؟

ج/ نعم رقابة إدارية يقوم بها المعتمد

س/ اذا كانت توجد رقابة بالمحليات ما نوعها هل إدارية أم تشريعية؟

ج/ إدارية

س/ هل هذه الرقابة الموجودة فعالة ؟ كيفما تكون الاجابة وضح

ج/1/ غير فعالة (ضعيفة).

س/ هل المجالس التشريعية المحلية من خلال موقعها كممثل لمواطني المحليات تلعب دوراً في رسم السياسات العامة بالمحليات والمجتمع؟

ج/ لا تلعب دوراً في رسم السياسات لعدم وجودها وإذا وجدت فإنها تلعب دوراً أساسياً في رسم السياسات.

س/ هل الخدمات العامة تقدم للمواطنين بعدالة؟ كيفما تكون الاجابة علل؟

ج/ لا تقدم بعدالة لعدم وجود المجالس المحلية

س/ هل مشروعات التنمية بالمحليات تنفذ وفق الأصول والقواعد الفنية

ج/ في حالة وجود مجالس تشريعية بالمحلية حتماً سوف يتم توزيع التنمية بعدالة وفق متطلبات التنمية بالإداريات.

س/ ماهي الجهة التي تسن التشريعات بالمحليات(القوانين؛ أوامر محلية) ومنحها الشخصية القانونية؟

ج/ المعتمد⁽¹²⁸⁾.

(128) المصدر: الدراسة الميدانية للباحث.

الوحدات الادارية بالولاية:

- 1- الوحدات الادارية التابعة لمحلية شيكان هي:
أ/ حراز ب/ كازقيل ج/ ام صميمة د/ البركه ه/ ريفي الابيض.
- 2- محلية ام روابة: أ/ عشانا ب/ شركيلا ج/ وسط امروابة د/ شمال ام روابة.
- 3- محلية الرهد ابودكنة : أ/ وسط الرهد ب/ شمال الرهد ج/ جنوب الرهد.
- 4- محلية ام دم حاج احمد: أ/ مزدلفة ب/ ام دم حاج احمد ج/ ريفي ام دم حاج احمد.
- 5- محلية بارا: أ/ ام سيالا ب/ جريخ ج/ ام قرفة د/ ريفي بارا.
- 6- محلية جبرة الشيخ: أ/ حمرة الوز ب/ كجمر ج/ اندرابة د/ جبرة.
- 7- محلية سودري: أ/ حمرة الشيخ ب/ ام بادر ج/ سودري.
- 8- محلية النهود: أ/ فوجا ب/ وسط النهود ج/ النهود.
- 9- محلية غبيش: أ/ ابوراي ب/ ريفي غبيش ج/ غبيش.
- 10- محلية الاضية: أ/ المجرور ب/ ريفي الاضية ج/ الاضية.
- 11- محلية ودبنده: أ/ صقع الجمل ب/ دردوق ج/ ارمل د/ الزرنخ ه/ ودبنده.
- 12- محلية ابوزيد: أ/ خماس ب/ ايك ج/ ابوقلب د/ السعاعة ه/ ابوزيد.
- 13- محلية الخوي: أ/ عيال بخيت ب/ الريفي ج/ الخوي.
- 14- محلية غرب بارا: أ/ المزروب ب/ حاج اللين ج/ دميرة د/ طيبة.

(¹) المصدر: امانة حكومة ولاية شمال كردفان.